ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Ridder, Hans-Gerd; Bruns, Hans-Jürgen; Brünn, Stefan

Research Report

Online- und Multimediainstrumente zur Kompetenzerfassung

QUEM-report, No. 86

Provided in Cooperation with:
Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (ABWF), Berlin

Suggested Citation: Ridder, Hans-Gerd; Bruns, Hans-Jürgen; Brünn, Stefan (2004) : Online- und Multimediainstrumente zur Kompetenzerfassung, QUEM-report, No. 86, Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (ABWF), Berlin

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/105481

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

QUEM-report
Schriften zur beruflichen Weiterbildung
Heft 86

Hans-Gerd Ridder, Hans-Jürgen Bruns, Stefan Brünn

Online- und Multimediainstrumente zur Kompetenzerfassung

Berlin 2004

GEFÖRDERT DURCH

Impressum

Die Veröffentlichung "Online- und Multimediainstrumente zur Kompetenzerfassung" entstand im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms "Lernkultur Kompetenzentwicklung". Das Programm wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Die Autoren tragen die Verantwortung für den Inhalt.

Autoren: Prof. Dr. Hans-Gerd Ridder, Dr. Hans-Jürgen Bruns, Dipl.-Ök. Stefan Brünn

QUEM-report, Heft 86

Herausgeber: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management
Storkower Straße 158, 10407 Berlin

Manuskriptdruck, Juli 2004

Herstellung: ESM Satz und Grafik GmbH, 12459 Berlin

Die Reihe QUEM-report wird kostenlos abgegeben.

ISSN: 0944-4092
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Nachdruck und andere Nutzung nur mit Zustimmung des Herausgebers.

Inhaltsübersicht

Seite

1	Zielsetzung der Studie	7
2	E-Recruiting – Ziele und Instrumente der internetbasierten Personalrekrutierung	12
2.1	Ziele internetbasierter Rekrutierung von Personal	12
2.1.1	Personalakquisition: Identifikation und Gewinnung potenzieller Bewerber	14
2.1.2	Personalselektion: Beurteilung, Auswahl und Integration neuer Mitarbeiter	16
2.2	Recruitainment: Zielgruppenspezifisches Personalmarketing über das Internet	19
2.2.1	Aufbau akquisitorischen Potenzials im Internet-Arbeitsmarkt	19
2.2.2	Instrumente des internetbasierten Personalmarketings	22
2.2.3	Jobbörsen und Karriereportale	24
2.3	Integrierte Bewerberadministration: Prozessunterstützung internetbasierter Personalrekrutierung	27
2.3.1	Effizienz und Kosten der Prozessunterstützung internetbasierter Personalrekrutierung	27
2.3.2	Integriertes Bewerbermanagement zur informationstechnischen Unterstützung internetbasierter Personalrekrutierung	31
2.4	E-Assessment: Kompetenzdiagnose mit online- und multimediagestützten Verfahren	34
2.4.1	Ziele internetbasierter Kompetenzdiagnose	34
2.4.2	Online- und multimediagestützte Verfahren zur Kompetenzmessung	37
2.5	Fazit: Personalwirtschaftliche Zielkriterien und Konfigurationen internetbasierter Personalrekrutierung	44
3	Internetbasierte Kompetenzdiagnose – Konzeption und Verfahrensdarstellung	51
3.1	Konzeption internetbasierter Kompetenzdiagnosen	52
3.1.1	Diagnose von Kompetenzen – Konzeptionelle Basis	52

3.1.2 Kompetenzdiagnosen zur methodischen Unterstützung personalwirtschaftlicher Entscheidungen 60

3.2 Online- und Multimediainstrumente zur Kompetenzerfassung und -diagnose 65

3.2.1 Online- und multimediagestützte Verfahren zur internetbasierten Kompetenzdiagnose – Empirische Basis 65

3.2.2 Internetbasierte Testverfahren zur Identifikation berufsrelevanter Personmerkmale 70

3.2.3 Multidimensionale Testsysteme zur Konfiguration internetbasierter Potenzialmessungen 93

3.2.4 Konfigurationen internetbasierter Kompetenzdiagnosen 102

3.3 Fazit: Methodische Güte internetbasierter Instrumente zur Kompetenzmessung 110

4 Internetbasierte Personalrekrutierung in Unternehmen – Fallstudien, personalwirtschaftliche Beurteilung, strategische Perspektiven 115

4.1 Fallstudie A: E-Recruiting-Strategie in einem Medienunternehmen 116

4.1.1 Konfiguration internetbasierter Personalrekrutierung 116

4.1.2 Ziele des E-Recruiting 119

4.1.3 Leistungspotenzial des Bewerbermanagementsystems 120

4.1.4 Konzeption der Kompetenzdiagnose 122

4.1.5 Fazit: Gewichtung der Ziele des E-Recruiting 124

4.2 Fallstudie B: E-Recruiting-Strategie in einem Technologieunternehmen 125

4.2.1 Konfiguration internetbasierter Personalrekrutierung 125

4.2.2 Ziele des E-Recruiting 129

4.2.3 Leistungspotenzial des Bewerbermanagementsystems 131

4.2.4 Konzeption der Kompetenzdiagnose 132

4.2.5 Fazit: Gewichtung der Ziele des E-Recruiting 133

4.3 Strategien des E-Recruiting – Ergebnisse der kontrastierenden Fallstudienanalyse 134

4.4 Personalwirtschaftliche Beurteilung strategischer Perspektiven internetbasierter Personalrekrutierung 137

4.4.1 Personalwirtschaftliche Informationslücken im E-Recruiting 137

4.4.2 Fit und Flexibilität als Ausgangspunkte strategischer Orientierung der Personalrekrutierung 142

4.4.3 Der Beitrag des E-Recruiting zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen 145

5 Literatur 150

6 Anhang 169

6.1 Online- und multimediagestützte Verfahren zur Kompetenzmessung – Gesamtübersicht 171

6.2 Online- und multimediagestützte Verfahren zur Kompetenzmessung – Kurzbeschreibungen 177

1 Zielsetzung der Studie

"Recruitainment", "Candidate Supply Chain Management" oder "E-Assessment" bezeichnen verschiedene Facetten einer technologischen Entwicklung, von der grundlegende Veränderungen der Personalrekrutierung in Unternehmen erwartet werden (vgl. Viswesvaran 2003; Konradt/Sarges 2003; Jones/Dages 2003):

- Mit dem Aufbau und der Verbreitung von unternehmensspezifischen Informationsangeboten im Internet entwickeln Unternehmen neue Rekrutierungsformen, um zielgruppenspezifische Botschaften zur Positionierung des Unternehmens als Arbeitgeber zu signalisieren und potenzielle Mitarbeiter für das Unternehmen zu akquirieren.
- Die Transformation klassischer, papiergestützter Testverfahren in online- und/oder multimedial gestützte Verfahren soll neue Wege zur situationsbezogenen Diagnose beruflicher Fähigkeiten und zur Prognose betrieblicher Erfolgswirkungen eröffnen.
- Die Entwicklung von Recruitment-Managementinformationssystemen soll über die Standardisierung und Optimierung organisatorischer Abläufe zu Effizienzvorteilen führen und eine wirtschaftlich tragfähige Umsetzung einer internetbasierten Personalrekrutierung ermöglichen. Diese technische Unterstützung wird dann als "Candidate Supply Chain Management" bzw. als "Employee Relationship Management" bezeichnet.

Das Konzept des E-Recruiting signalisiert insofern, dass Unternehmen zu einem frühen Zeitpunkt des Personalauswahlprozesses und auf der Basis eines wirtschaftlichen Instrumenteneinsatzes qualifizierte Informationen über berufliche Fähigkeiten potenzieller Mitarbeiter gewinnen können. E-Recruiting stellt deshalb nicht nur ein Rationalisierungsinstrument für klassische Verfahren der Personalauswahl dar, sondern soll durch den Einsatz von online- und/oder multimedial gestützten Verfahren zur Kompetenzmessung den Prozess der Personalrekrutierung auf eine höhere Qualitätsebene führen.

Allerdings ist das Spektrum verfügbarer Verfahren wenig übersichtlich und die Beurteilung ihrer Eignung für personalwirtschaftliche Zielsetzungen steht vor inhaltlichen und methodischen Problemen (vgl. Hertel/Konradt/Orlikowski 2003; Lang-von Wins 2003). Viswesvaran (2003) plädiert bspw. für grundlegende Erweiterungen in den Kernfunktionen der Personalrekrutierung.

- Für die Akquisition eines qualifizierten "pool of applicants" werden Beschaffungswege stärker hinsichtlich ihrer Kontaktintensität und Infor-

mationsqualität differenziert, insbesondere vor dem Hintergrund alters- und zielgruppenspezifischer Fähigkeiten zur Nutzung des Internets. Dabei ist davon auszugehen, dass der Zweck internetbasierter Personalrekrutierung über die Funktion der Personalauswahl im engeren Sinne hinausgeht. Unternehmen signalisieren auf diesem Wege ihre Erwartungen als Arbeitgeber bzw. ihre Position als Arbeitsanbieter und beeinflussen auf diesem Wege ihr Image im Arbeitsmarkt und ihre Attraktivität als potenzieller Arbeitgeber.

- Für die Auswahl geeigneter Mitarbeiter aus diesem Bewerberpool ist die Äquivalenz internetbasierter Personalbeurteilungen zu klassischen Personalauswahlverfahren entscheidend. Dies bezieht sich zum einen auf ihre berufseignungsdiagnostische Äquivalenz im engeren Sinne, d. h. auf ihre psychometrische Qualität sowie ihre Güte zur Prognose beruflicher Leistungen. Die Beurteilung ihrer Äquivalenz beinhaltet zum anderen die Bewertung ihrer Wirkungen in verschiedenen Entscheidungsphasen eines Auswahlverfahrens, die Wahrnehmungen und Bewertungen dieser Rekrutierungsform durch potenzielle Mitarbeiter sowie die Interaktionssituation im Auswahlverfahren selber.
- Rekrutierung und Auswahl sind beurteilungsintensive Personalfunktionen, die mit dem Eintritt eines Bewerbers in die Organisation weiterzuführen sind, z. B. im Hinblick auf die Gestaltung von Personalentwicklungsmaßnahmen oder eine aufgaben- bzw. tätigkeitsbezogene Leistungsbewertung. Mit dem Einsatz internetbasierter Rekrutierungs- und Beurteilungssysteme rückt verstärkt die Frage in den Vordergrund, wie diese zu kontinuierlichen Beurteilungssystemen auszubauen sind.

Diese Erweiterung in Kernfunktionen der Personalrekrutierung zielt auf eine zuverlässigere Prognose des betrieblichen Erfolgs potenzieller Mitarbeiter und damit auf eine Verbesserung der Entscheidungsqualität im Rekrutierungsprozess.

Die Anzahl der Erfahrungsberichte und Fallbeispiele, in denen die Umsetzbarkeit und prinzipielle Akzeptanz dieser technologischen Unterstützung der Personalrekrutierung dokumentiert wird, wächst kontinuierlich. Dazu korrespondieren positive Prognosen zur wirtschaftlichen Bedeutung dieses Marktes. Konradt/Sarges (2003) verweisen hier auf Ergebnisse aus Marktforschungsanalysen von Beratungsunternehmen, deren Umsatzschätzungen für den weltweiten Markt von 4 Milliarden US $ (2003 – Aberdeen Group) bis zu 7,1 Milliarden US $ (2005 – Forrester) mit erheblichen Zuwachsraten reichen. Parallel dazu wird ein sprunghafter Anstieg von Job-Börsen und Karriere-Portalen konstatiert. Dieser prognostizierten Erweiterung steht jedoch nur eine begrenzte Anzahl an wissenschaftlichen Studien gegenüber, in denen der Stand der Umsetzung – national wie international – dokumentiert wird (vgl.

Viswesvaran 2003; Chapman/Webster 2003). Bspw. zeigt die Studie von Chapman/Webster (2003) für nordamerikanische Unternehmen, dass – jenseits der anekdotischen Erfolgsgeschichten – eine Mehrheit der Personalverantwortlichen aus 125 befragten Organisationen die verfolgten Ziele nur teilweise als erreicht ansieht. So wird z. B. das Ziel einer größeren Reichweite der Personalakquisition und damit eine Zunahme der Kandidaten im Bewerberpool erreicht, aber mit einer Abnahme der durchschnittlichen Qualität der potenziellen Bewerber "erkauft". Effizientere Auswahlsystematiken ermöglichen es zwar, aus der Vielzahl dieser Kandidaten prinzipiell geeignete Bewerber zu selektieren. Diese administrativen Suchkosten gehen jedoch zu Lasten eines unmittelbaren Kontaktes mit Bewerbern, der z. B. im Rahmen von telefonischen Auswahlgesprächen möglich ist. Dennoch gehen die Personalverantwortlichen davon aus, dass für ihre Unternehmen Investitionen in diesen technologischen Entwicklungspfad unabweisbar sind. Auch der Nachweis, wie der Einsatz online- und/oder multimedial gestützter Verfahren der Kompetenzmessung die Effizienz und die Prognosequalität der betrieblichen Eignungsdiagnose beeinflusst, steht aus (vgl. Konradt u. a. 2003). Ebenso ist bisher nicht geklärt, inwieweit hierbei Prüfkriterien geeignet sind, die auf Funktionen klassischer Personalauswahlverfahren beruhen. Entsprechend wird in der nationalen wie internationalen Diskussion systematisch bestehender Forschungsbedarf zum "distance assessment" (Bartram 1997) gesehen, insbesondere wie Unternehmen die Optionen einer multimedialen und internetbasierten Kompetenzdiagnose in Prozessen der Personalrekrutierung erschließen. Erst mit der Um- und Durchsetzung dieser Verfahren zur Personalrekrutierung kann in einem zweiten Schritt die Wirkung personalwirtschaftlicher Zielerreichung auf den ökonomischen Erfolg von Unternehmen untersucht werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Konzept internetbasierter Personalrekrutierung Erwartungen beinhaltet, dass Unternehmen durch Investitionen in diesen technologischen Entwicklungspfad ihre Attraktivität als Arbeitgeber verbessern, die Effizienz ihrer Personalauswahlverfahren verbessern und die Qualität ihrer Personalrekrutierung durch den Einsatz von Kompetenzdiagnosen erhöhen. Die vorliegende Studie geht diesen Annahmen in drei Schritten nach:

1. Zunächst ist die Entwicklung eines *personalwirtschaftlich begründeten Zielkatalogs* zur differenzierenden Beurteilung der Potenziale internetbasierter Kompetenzdiagnosen für die Personalrekrutierung und -entwicklung erforderlich (Kap. 2). Instrumente zur internetbasierten Kompetenzdiagnose werden von Dienstleistungsanbietern aus unterschiedlichen Beratungs- und Wissenschaftskontexten (z. B. Informatik, Berufspädagogik/-diagnostik, Personal) bereitgestellt. Das methodische und funktionale Spektrum ist breit

und unterschiedlich. Eine personalwirtschaftlich begründete Differenzierung ist notwendig, weil Zielsetzungen der Personalrekrutierung nicht kongruent sind und Unternehmen aus ihrer unternehmensstrategischen Bewertung differente Entscheidungen über den Zielkorridor treffen. Entsprechend werden zunächst personalwirtschaftliche Ziele und Funktionen bearbeitet, die sich auf internetbasierte Rekrutierung, zielgruppenspezifisches Personalmarketing und integrierte Bewerberadministration konzentrieren. Schwerpunktbezogen werden in einem weiteren Schritt Ziele der Kompetenzdiagnose und Kompetenzmessung als erweitertes personalwirtschaftliches Zielspektrum vorgestellt.

2. Ausgehend von dieser systematischen Aufarbeitung von Zielen und Funktionen der internetbasierten Personalrekrutierung konzentriert sich die Studie auf die Frage, wie die eignungsdiagnostische Qualität von online- und multimediagestützten Verfahren zur Kompetenzdiagnose zu beurteilen ist und welchen Beitrag diese für strategische Zielsetzungen einer internetbasierten Personalrekrutierung leisten können. Daher gilt es zunächst, einen *Überblick über Verfahren zur online- und multimediagestützten Kompetenzmessung zu gewinnen und diese anhand eines inhaltlich und methodisch begründeten Kriterienkataloges vergleichend einzuordnen* (Kap. 3). Die eignungsdiagnostischen Kriterien zur Beurteilung klassischer Verfahren zur Personalauswahl sind gut dokumentiert und etabliert. Mit der inhaltlichen Ausweitung der Messziele, z. B. von der Messung einzelner Verhaltensmerkmale auf die Simulation komplexer Tätigkeits- oder Entscheidungssituationen und aufgrund technologisch induzierter Veränderungen, z. B. durch die Einbeziehung medialer und interaktiver Gestaltungselemente in die Verfahrenskonstruktion, werden Grundfragen der Validierung neu aufgeworfen. Konradt u. a. (2003) konstatieren hier einen hohen Nachholbedarf der berufseignungsdiagnostischen Forschung, um verlässliche Aussagen zum Ersatz konventioneller Instrumente durch online- und multimediagestützte Verfahren zur Kompetenzmessung zu entwickeln.

3. Drittes Ziel der Studie ist es, den *praktischen Einsatz von Instrumenten zur internetbasierten Kompetenzdiagnose*, insbesondere im Zusammenhang mit anderen personalwirtschaftlichen Instrumenten (z. B. Mitarbeiter-Assessment, Mitarbeiterförderung), zu evaluieren. Durch gezielte Fallstudien zum Einsatz internetbasierter Kompetenzdiagnosen in der betrieblichen Praxis sollen Aufschlüsse über die Praktikabilität und praktische Brauchbarkeit gewonnen werden (Kap. 4). Die Nutzung internetbasierter Kompetenzdiagnosen ist ein Indikator für das sich wandelnde Verständnis personalwirtschaftlicher Funktionen und Aufgaben in Unternehmen. Aus unternehmensstrategischer Sicht liegt der Wert des Personalmanagements nicht nur in der operativen Umsetzung strategischer Zielvorgaben, sondern in der Fähigkeit, durch

die Akquisition, Entwicklung und Bindung knapper und für die Unternehmensentwicklung wertvoller Humanressourcen zum Wettbewerbserfolg beizutragen. Unternehmen suchen nach neuen Wegen und Instrumenten der Personalrekrutierung, insbesondere wenn in dynamischen Wettbewerbssituationen die Bereitstellung von Humanressourcen zum kritischen Problem wird. Die Ursachen dafür können unterschiedlich sein. Zum einen kann der Zuwachs an spezifischen beruflichen Fähigkeiten im Arbeitsmarkt nicht ausreichend sein. Aus strategischer Perspektive ist das Ergebnis des E-Recruiting dann eine Vor-Selektion, d. h. die Identifikation und Zuordnung potenzieller Mitarbeiter zu Personalclustern, die für die Unternehmensentwicklung als erforderlich angesehen werden. Zum anderen können die verfügbaren beruflichen Fähigkeiten nicht ausreichen, um den qualitativen Bedarf nach spezifischen Kenntnissen oder Fähigkeiten miteinander konkurrierender Unternehmen zu decken. In diesen Arbeitsmarktkonstellationen werden solche spezifischen Kompetenzen zu einem knappen ökonomischen Gut und forcieren den Druck auf Unternehmen, diese knappe Ressource gezielt zu identifizieren, potenzielle Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und durch entsprechende Anreize zu binden.

Das Kerngeschäft eines strategischen Personalmanagements besteht in der Konfiguration von Personalpolitiken und -programmen, die durch Segmentierung der Personalkapazitäten, den spezifischen Aufbau nicht spezialisierter, anpassungsfähiger Mitarbeiterqualifikationen und die Unterstützung eines flexiblen, dezentralen Personaleinsatzes zur Entwicklung von Kernkompetenzen beitragen sowie Strategiewechsel in diskontinuierlichen Umweltsituationen unterstützen und – insbesondere durch die Bindung der Mitarbeiter – vor der Imitation durch Wettbewerber schützen. Diese strategische Zurichtung der Personalakquisition und ihre Konsequenzen für den Einsatz internetbasierter Kompetenzdiagnosen werden – ausgehend von pragmatischen Ansätzen des Strategischen Human Resource Management – entwickelt und bilden die Grundlage, um eine personalwirtschaftlich begründete, in den Zielkriterien zugleich differenzierende Beurteilung der Potenziale internetbasierter Kompetenzdiagnosen für die Selektion potenzieller Mitarbeiter in Rekrutierungsprozessen zu entwickeln.

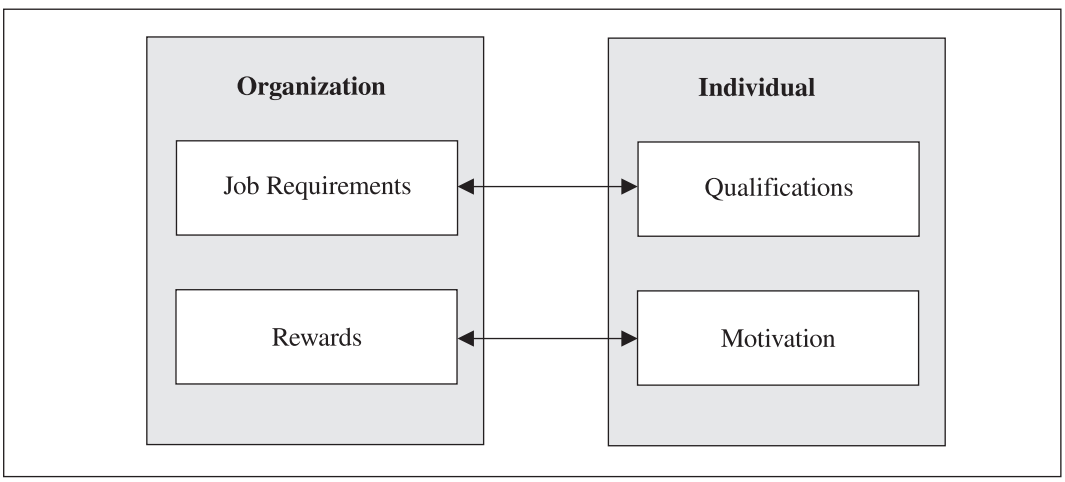
2 E-Recruiting – Ziele und Instrumente der internetbasierten Personalrekrutierung

2.1 Ziele internetbasierter Rekrutierung von Personal

Der ökonomische Grundgedanke der Rekrutierung von Personal auf Arbeitsmärkten lässt sich mit dem Konzept des *akquisitorischen Potenzials* beschreiben. Organisationen sind bestrebt, insbesondere unter den restriktiven Bedingungen eines knappen Arbeitsangebots, den Arbeitsmarkt zu segmentieren und bei potenziellen Bewerbern Präferenzen für eine Beschäftigung zu erzeugen. Für eine personalwirtschaftliche Analyse des E-Recruiting bildet dieses ökonomische Grundproblem den Ausgangspunkt.

Das Konzept des akquisitorischen Potenzials geht von Personalrekrutierung als einem Prozess des Ausgleichs unterschiedlicher Ziele aus (vgl. Abbildung 1). Organisationen rekrutieren Mitarbeiter, von deren Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten sie Unterstützung bei der Erreichung von Organisationszielen (z. B. Wachstum, Produktivität) erwarten. Mitarbeiter bewerben sich bei Organisationen, um ihre Interessen im Hinblick auf Entlohnung, Arbeitsinhalte oder Aufstiegsmöglichkeiten zu verfolgen. Personalrekrutierung zielt insofern auf den wechselseitigen Ausgleich von Erwartungen und ist als ein Prozess zu verstehen, in dem zwischen Organisation und Individuum aufgrund gleicher und divergierender Ziele und Interessen Bedingungen einer zukünftigen Vertragsbeziehung ausgehandelt werden (vgl. Lengnick-Hall 2000; Lepak/Snell 1999; Ridder 1999).

Abbildung 1
Personalrekrutierung als wechselseitiger Ausgleichsprozess



Quelle: Lengnick-Hall (2000), 13.6

Als Ergebnis dieses Prozesses unterscheidet Lengnick-Hall (2000, 13.6) den Erfolgsfall, in dem Arbeitsanforderungen und Anreizsystematik mit den individuellen Kenntnissen und Fähigkeiten, der Motivation und den Interessen kongruent sind, von denjenigen Fällen, in denen entweder die Arbeitsanforderungen des Unternehmens nicht erfüllt werden oder das Individuum mit den Anreizen nicht zufrieden ist. In diesen beiden Fällen ist zu erwarten, dass der "mismatch" zu weniger wünschenswerten Ergebnissen einer Personalrekrutierung führt (z. B. kein Anstieg der Produktivität, sinkende Arbeitszufriedenheit, Absentismus, Abwanderung).

Aus funktionaler Sicht beinhaltet Personalrekrutierung organisatorische Aktivitäten, um einen Pool von geeigneten Bewerbern mit dem Ziel zu akquirieren, zukünftig sich verändernde Aufgaben oder Tätigkeiten zu bewältigen oder in der Organisation freiwerdende Positionen zu besetzen. Personalakquisition ist insofern dem Prozess der Personalauswahl nicht nur zeitlich vorgelagert, sondern unterscheidet sich in ihrer Funktion systematisch von der Auswahlentscheidung. Personalakquisition beinhaltet vor allem die Identifikation und Differenzierung potenziell geeigneter Bewerber, die für das Unternehmen in einer Bewerberpopulation attraktiv sind. Kriteriumsvariable der Attraktivität potenzieller, geeigneter Bewerber (bzw. potenzieller, geeigneter Bewerbergruppen) ist hierbei nicht nur ihre Befähigung für bestimmte Aufgaben oder Tätigkeiten, sondern ihre prinzipielle Bereitschaft zum Eintritt in die Organisation und in gleicher Weise ihr Interesse an einer spezifischen beruflichen Entwicklung (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2

Stufen des Personalakquisitions- und Selektionsprozesses

	Stage 1: Recruitment	**Stage 2:** Screening	**Stage 3:** Person-Job-Fit	**Stage 4:** Person-Organization-Fit	**Stage 5:** Decision Making
Organization	Identify and attract applicants	Narrow pool to minimally qualified applicants	Further narrow pool to those who best fit the job	Further narrow pool to those who best fit job and organization	Decide whom to hire
Individual	Identify and attract organizations	Narrow pool to minimally acceptable organizations	Further narrow pool to those who best fit with needs/ carrier goals	Further narrow pool to those who have desirable jobs and desired cultures	Decide which job offer to accept

Quelle: Lengnick-Hall (2000), 13.7

Es ist daher davon auszugehen, dass bei der Personalakquisition systematisch andere Anforderungen an den Einsatz von Online- und Multimediainstrumenten zur Kompetenzmessung gestellt werden als bei der Personalselektion. Hier zielen organisatorische Aktivitäten darauf, bezogen auf den Kreis geeigneter Bewerber, über die Auswahl eines Kandidaten (oder einer Kandidatengruppe) für eine Position, ein Projekt oder einen beruflichen Entwicklungsweg in der Organisation zu entscheiden. Kriteriumsvariable für die Auswahl eines zukünftigen Organisationsmitglieds ist hierbei der zu erwartende betriebliche Erfolg (bzw. die zu erwartende berufliche Entwicklung) und in gleicher Weise die prinzipielle Bereitschaft zum Verbleib in der Organisation.

2.1.1 Personalakquisition: Identifikation und Gewinnung potenzieller Bewerber

In den Phasen der Personalakquisition zielen organisatorische Aktivitäten auf die Identifikation betrieblich relevanter Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse sowie auf die Gewinnung potenzieller Bewerber, um die Kongruenz ihrer beruflichen Handlungskompetenzen mit organisationsspezifisch formulierten Anforderungskriterien beurteilen zu können. Für die Beurteilung dieses person-to-job-fit sind zwei Fragen zentral:

- In welchem Ausmaß besteht Kongruenz zwischen den Anforderungen einer Tätigkeit oder Position und den beruflichen Kompetenzen von Personen bzw. Personengruppen, bspw. beurteilt anhand ihrer berufsfachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten?
- In welchem Ausmaß besteht Kongruenz zwischen individuellen Erwartungen und den Möglichkeiten einer Tätigkeit oder Position, diese Erwartungen zufrieden zu stellen?

Es ist naheliegend, den Begriff der Kongruenz unmittelbar auf das Problem der Personalauswahl zu beziehen und – in Abhängigkeit von Kongruenzkriterien – denjenigen Mitarbeiter auszuwählen, dessen Personaleinsatz niedrige Investitionen zur Einführung in die Organisation erfordert und wertschöpfende Beiträge auf dem zukünftigen Arbeitsplatz erwarten lässt (“job-fit-selection”). In dynamischen Umweltsituationen verändert sich diese personalwirtschaftliche Zielsetzung. Bei sich wandelnden Markt- und Wettbewerbsbedingungen ist die Personalrekrutierung auf die Identifikation potenziell verfügbarer Fähigkeiten von Mitarbeitern und ihren Entwicklungsperspektiven gerichtet. Ziel einer potenzialorientierten Personalrekrutierung ist die Identifikation von Organisationsmitgliedern, deren Fähigkeiten sich unterschiedlichen Anforderungsprofilen zuordnen lassen und die – in Abhängigkeit von der Kongruenz des person-to-job-fit – im Hinblick auf diese zukünftigen Aufgaben oder Positionen

entwickelt werden sollen (resource-fit-selection). Mit dieser Zielsetzung verändern sich folglich die Erfolgskriterien der Personalakquisition. Kritische Variablen dieser Vor-Selektion sind die Bereitschaft der potenziellen Mitarbeiter, in diese beruflichen Tätigkeitsfelder einzutreten, sowie ihre Bewertung der Attraktivität einer Organisation als Arbeitgeber (vgl. zu Einflussfaktoren dieser Bereitschaft Tabelle 1). Insofern bezieht sich die Kompetenzdiagnose nicht nur auf die unternehmensspezifische Diagnose von Fähigkeitsclustern, sondern in gleicher Weise auf die Bereitschaft potenzieller Mitarbeiter zum Eintritt in die Organisation und zur Entwicklung in unterschiedlichen beruflichen Arbeits- und Tätigkeitsfeldern.

Tabelle 1
Einfluss des E-Recruitment auf die Personalakquisition

Einflussgröße	Internetbasierte Instrumente zur Personalakquisition	Studien	Annahme/Ergebnis
Berufswahl und wahrgenommene Attraktivität eines Unternehmens	Unternehmensinformationen Job-Angebote	Highouse/ Hoffmann 2001; Rynes 1993	Fehlen von internetgestützten Job-Angeboten wird negativ wahrgenommen: nicht-zeitgemäße Organisation
Art der Arbeitsplatz- bzw. Karriereangebote und wahrgenommene Attraktivität eines Unternehmens	Arbeitsbedingungen mit abwechslungsreicher Tätigkeit, Verantwortung, Freiräume	Teufer 1999	Einfluss von Informationstiefe und -inhalt auf Attraktivität des Unternehmens/der Organisation
Realistische Informationen und Eintrittsentscheidung	Informationsqualität	Highouse/ Hoffmann 2001	Einfluss realistischer Informationen auf betriebliche Leistungsfähigkeit und Fluktuation

Erfolgskriterium der Personalakquisition ist dann zum einen die gezielte Identifikation konvergenter, aber voneinander unterscheidbarer Personalcluster, die sich verschiedenen, aus Szenarien der Unternehmensentwicklung ableitbaren Anforderungsprofilen zuordnen lassen, z. B. im Hinblick auf spezifische Fachaufgaben oder Wissensgebiete (“job families”). Zum anderen sind für diese Personalcluster betriebliche Entwicklungspfade zu differenzieren, in denen die beruflichen Perspektiven der Kompetenzentwicklung für den Mitarbeiter aufgezeigt werden, um eine wechselseitige Abstimmung der Erwartungen zwischen der Organisation und potenziellen Organisationsmitgliedern zu ermöglichen (funktionale Karrierepfade).

2.1.2 Personalselektion: Beurteilung, Auswahl und Integration neuer Mitarbeiter

In den Phasen der Personalselektion zielen organisatorische Aktivitäten darauf, aus einer Gruppe von Bewerbern mit betriebsrelevanten Fähigkeiten geeignete Kandidaten auszuwählen. Das zugrunde liegende Zuordnungsproblem kann sich dabei auf die Auswahl eines Mitarbeiters für eine Aufgabe, ein Projekt oder eine Position beziehen oder aber auf den Aufbau betriebsspezifischer Kompetenzcluster, bspw. durch einen mehrstufigen Auswahl- und Entwicklungsprozess für qualifizierte Führungspositionen in Verbindung mit einer systematischen Führungskräfteplanung. Ausgehend von der Annahme, dass im Rahmen der Personalakquisition die Eignung potenzieller Bewerber für betriebliche Aufgaben prinzipiell identifiziert werden kann und kongruente Ziele und Erwartungen die Basis für die grundsätzliche Eintrittsbereitschaft eines Mitarbeiters bilden, beruht die Eintrittsentscheidung auf dem Abgleich von Zielen, Regeln und Routinen der Organisation mit den spezifischen Erwartungen des Organisationsmitglieds. Dies beinhaltet die Annahme, dass sich mit der Integration in die Organisation (Bleibeentscheidung) die Loyalität des Mitarbeiters erhöht und seine Verpflichtung gegenüber der Organisation wächst, sich über die Bewältigung seines Aufgabenbereichs hinaus für die Organisation einzusetzen. In dieser Hinsicht unterscheiden Fisher/Wasserman (2000, 14.14) zwischen der "task performance", d. h. der Eignung eines zukünftigen Organisationsmitglieds, die auf eine Aufgabe oder Situation bezogenen Tätigkeiten erfüllen zu können, und der "contextual performance", d. h. der Bereitschaft eines zukünftigen Organisationsmitglieds, sich mit Zielen, Regeln und Routinen der Organisation zu identifizieren und über definierte Anforderungen hinausgehende Arbeitsleistungen zu erbringen (vgl. Borman/Motowidlo 1997; Schmitt/Chan 1998, S. 300 f.). Konzepte der Personalselektion und dazu korrespondierende Forschungsperspektiven der Strategischen Human Resource Management-Forschung sind daher zweistufig anzuordnen:

- Das klassische Konzept bezieht sich auf die Auswahl eines Mitarbeiters für eine Aufgabe oder Tätigkeit und – nachfolgend – auf seine Integration in die Organisation ("Closing the Deal" – Cappelli 2001). Mit diesem Konzept korrespondiert das traditionelle, auf der individuellen Ebene angesiedelte Paradigma der Personalrekrutierungsforschung: Ausgehend von der Annahme individueller Unterschiede in beruflichen Fähigkeiten und deren Einfluss auf die betriebliche Leistung zielt diese Forschungsrichtung auf die Aufdeckung der grundlegenden Wirkungsmechanismen dieses Zusammenhangs (vgl. Schmitt/Chan 1998, S. 2 f.).
- Von diesem klassischen Konzept unterscheidbar ist der Aufbau und die kontinuierliche Entwicklung des psychologischen Vertrags mit Kandidaten ausgewählter Personalcluster, um diese – ausgehend z. B. von defi-

nierten Qualifikations- und Beurteilungsstandards und der Entwicklung unterstützender Systeme für den Aufbau eines internen Arbeitsmarkts (vgl. Grönig/Lampe 2002; Kasper 2003) – organisationsweit einsetzen zu können ("Employee Relationship Management"). Mit diesem Konzept korrespondieren Entwicklungen in der Personalrekrutierungsforschung, in denen – ausgehend von der Identifikation grundlegender Veränderungen in den Anforderungen an die Personalrekrutierung (vgl. Schmitt/Chan 1998, S. 262 ff.) – die individuumszentrierte Forschungsperspektive erweitert wird. Insbesondere mit Blick auf den person-to-organization-fit wird der Frage nachgegangen, wie in Organisationen individuelle berufliche Fähigkeiten zu organisationalen Kompetenzen gebündelt werden und welchen Beitrag Rekrutierungspraktiken zu diesem Prozess der Erschließung beruflicher Fähigkeiten leisten.

In dieser Perspektive sind in den Prozess der Personalrekrutierung organisatorische Aktivitäten einzubeziehen, deren personalwirtschaftlicher Zweck über das klassische Problem der aufgaben- oder positionsspezifischen Auswahl eines zukünftigen Organisationsmitglieds hinausgeht und auf die Bündelung individueller Fähigkeiten zu betriebsspezifischen Kompetenzclustern gerichtet ist. Mit dieser, auf die funktionale Verknüpfung von Kompetenzen zu organisatorischen Fähigkeiten gerichteten Zwecksetzung korrespondiert die Anforderung an das einzelne Organisationsmitglied, die Fähigkeit und Bereitschaft zur kontinuierlichen Anpassung an sich verändernde Arbeitsaufgaben zu entwickeln. Schmitt/Chan (1998, S. 313 ff.) verweisen hierbei auf die damit verbundene Notwendigkeit, in *"composition models"* die funktionalen Beziehungen zwischen den analytisch auf der Ebene des Individuums anzusiedelnden Konstrukten zur Beschreibung individueller Fähigkeiten und den auf der Ebene der Organisation anzusiedelnden Konstrukten organisationaler Kompetenzen zu berücksichtigen.

Für die Umsetzung dieser Zwecksetzung spielen technologische Szenarien, die dem Konzept einer internetbasierten Personalrekrutierung zugeordnet werden können, aus zwei miteinander korrespondierenden Gründen eine zentrale Rolle:

– Zum einen werden grundlegende Veränderungen in den organisatorischen Bezugssystemen der Personalrekrutierung konstatiert (vgl. Schmitt/Chan 1998, S. 262 ff.). Dazu zählen Veränderungen in den Arbeitsanforderungen bzw. in den beruflichen Orientierungen der Mitarbeiter, die etwa im Hinblick auf den internationalen Einsatz von Personal beobachtet werden (vgl. z. B. Lindner 2002). Dazu zählen auch Veränderungen, die sich aus der Anpassung von aufbau- und ablauforgani-

satorischen Strukturen (z. B. Einführung von Teams) sowie den sich weiter entwickelnden kommunikationstechnischen Möglichkeiten ergeben.
- Zum anderen wird für alle Funktionsfelder des Personalmanagements von einem wachsenden Druck ausgegangen, zur Steigerung der wirtschaftlichen Effizienz und der Effektivität der Personalarbeit Anwendungen zur technologischen Unterstützung fachlicher Aufgaben zu entwickeln (vgl. Konradt/Sarges 2003, S. 3 ff.).

Die Beschreibung technologischer Szenarien dient der inhaltlichen Abgrenzung von Anwendungen zur technologischen Unterstützung fachlicher Aufgaben der Personalrekrutierung, weil zum einen der Entwicklungsstand der vielfältigen technischen Systeme für eine internetbasierte Personalrekrutierung nur schwer eingeschätzt werden kann und zum anderen – auch in der deutschsprachigen Literatur (vgl. zur Einschätzung der internationalen Forschungssituation Viswesvaran 2003; Chapman/Webster 2003) – bisher nur wenige empirische Studien zu unternehmensspezifischen Konfigurationen der internetbasierten Personalrekrutierung, zu organisatorischen und technischen Bedingungen ihrer Umsetzung sowie zu ihren ökonomischen Wirkungen vorliegen.

Zusammenfassend können – in Übereinstimmung mit einschlägigen Übersichtsarbeiten (vgl. z. B. Beck 2002; Konradt/Sarges 2003) – drei zentrale Aufgabenfelder der internetbasierten Personalrekrutierung identifiziert werden:

- *Vor-Selektion potenzieller Bewerber:* Der Aufbau eines attraktiven Personalimages durch eine differenzierte Ansprache potenzieller Bewerbergruppen beinhaltet das Ziel, prinzipiell geeignete Bewerber für die Organisation zu akquirieren. Durch die Gestaltung unternehmenseigener Hypermedia-Dokumente können über das Internet zeit- und ortsunabhängig zielgruppenspezifisch Informationen bereitgestellt werden, z. B. zu aktuellen Stellenausschreibungen oder betrieblichen Karriere- und Entwicklungspfaden. In diesem Kontext spielt auch die aktive Suche des Unternehmens nach potenziellen Kandidaten in internen und externen Arbeitsmärkten eine zentrale Rolle.
- *Selektion zukünftiger Organisationsmitglieder:* Personalrekrutierung auf der Basis des Einsatzes von Verfahren zur internetbasierten Kompetenzdiagnose umfasst die Möglichkeit, mit der Auswahl entsprechender Methoden und Verfahren unternehmensintern umfassendere Kompetenzprofile potenzieller Mitarbeiter zu generieren. Der Einsatz dieser Verfahren und insbesondere die darauf aufbauenden Administrations- und Filtersysteme zielen auf die Clusterung konvergenter Fähigkeits-

und Erwartungsprofile, in denen berufliche Kenntnisse und Fähigkeiten ebenso wie Erwartungen potenzieller Mitarbeiter funktional unterschiedlichen Positionen, Aufgaben oder Tätigkeitsfeldern zugeordnet werden können. Dies bildet die technologische Basis, die in Verbindung mit einem organisationsintern offenen Zutritt zu diesen Informationen die Grundlage für die Steuerung und Koordination von Rekrutierungsentscheidungen im internen Arbeitsmarkt dastellt.

– *Mitarbeiter-Assessment und Bündelung von Kompetenzen:* Rekrutierung und Integration von Mitarbeitern zum internen Aufbau von Kompetenzclustern korrespondieren mit dem Einsatz von personalwirtschaftlichen Instrumenten zur kontinuierlichen Entwicklung des "psychologischen Vertrags" zwischen Organisation und Organisationsmitglied. Hier bildet die Dokumentation und Validierung von Kompetenzdiagnosen zur beruflichen Entwicklung eines Organisationsmitglieds die Basis für die Koordination von Entwicklungsentscheidungen, z. B. im Rahmen funktional definierter Karrierepfade.

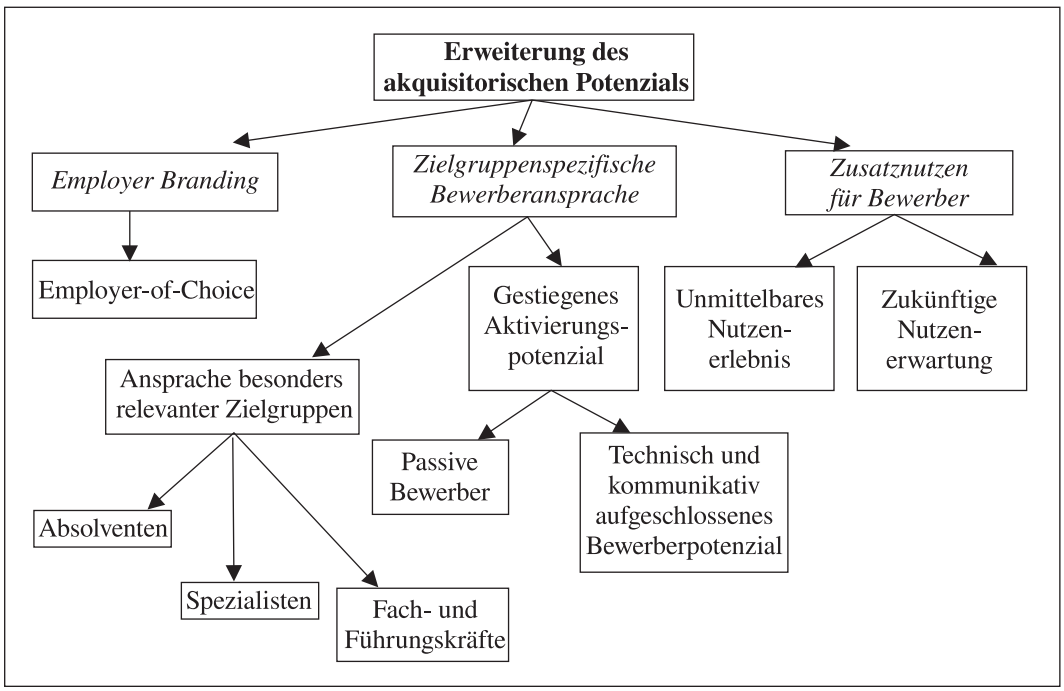
Im Folgenden werden diese zentralen Aufgabenfelder weiter vertieft.

2.2 Recruitainment: Zielgruppenspezifisches Personalmarketing über das Internet

2.2.1 Aufbau akquisitorischen Potenzials im Internet-Arbeitsmarkt

Personalmarketing kann als ein Prozess charakterisiert werden, der Aktivitäten zur Erschließung von potenziellen Bewerbergruppen auf Arbeitsmärkten und zur Initiierung von Austauschbeziehungen zwischen einer Organisation und ihren potenziellen Mitarbeitern umfasst (vgl. Ridder 1994). Strategien des Personalmarketings schließen dabei die Positionierung des Unternehmens als Arbeitgeber gegenüber Wettbewerbern (Positionierung) sowie die gezielte Ansprache potenzieller Bewerbergruppen und die Erweiterung dieses Bewerberpools durch die Erschließung neuer Arbeitsmärkte (Akquisition) ein (vgl. Abbildung 3, S. 20). Strategiekonzepte des Personalmarketings dienen dem Zweck, akquisitorisches Potenzial im Arbeitsmarkt aufzubauen oder zu erweitern. Eine spezifische, d. h. vor allem selektive, auf die Erwartungen von Zielgruppen abgestimmte Ansprache potenzieller Bewerbergruppen ist daher systematisch mit dem Problem der wettbewerbswirksamen Positionierung des Unternehmens – sowohl als "Employer-of-Choice" im Arbeitsmarkt als auch als "brand mark" in Produktmärkten – verknüpft (vgl. Cappelli 2001, S. 140).

Abbildung 3
Strategien zum Aufbau akquisitorischen Potenzials in Arbeitsmärkten



Employer Branding

Der Kerngedanke einer Verbesserung des Personalimages wird im Ansatz des "Employer Branding" deutlich. Das Unternehmen soll so auf den Arbeitsmärkten positioniert werden, dass es als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird (vgl. Lutje 2002, S. 19-22; Zaugg 2002, S. 13-18). Dieses "Employer Branding" wird als eine Investition in die Personalpolitik charakterisiert, deren Wirkung sich in der Qualität der für das Unternehmen akquirierten potenziellen Bewerber widerspiegelt. Fontaine u. a. (2002, S. 360 ff.) weisen darauf hin, dass für die in dieser Phase zu erreichende Aufmerksamkeit potenzieller Bewerber starke Reize, wie z. B. eine für die Zielgruppe auffällig gestaltete Informationspräsentation, sowie der insgesamt erreichte Werbedruck, der z. B. durch die Verknüpfung mit anderen Informationsquellen im Internet entsteht, eine Schlüsselrolle spielen.

So dient die so genannte Bannerwerbung auf hoch frequentierten Internetseiten dazu, auf die Präsenz des Unternehmens im Internet aufmerksam zu machen (vgl. hierzu das Beispiel der Payserv AG von Grimm/Dohne 2000, S. 39) oder über bestimmte Stellenangebote zu informieren. Bei diesem auch als "Webvertising" (vgl. Steffens-Duch 2001, S. 40) bezeichneten Vorgehen können z. B. für Stellen mit spezifischen Profilen so genannte Werbebanner eingeblendet werden, wenn bei der Nutzung einer Suchmaschine Begriffe aus dem speziellen beruflichen Umfeld eingegeben wurden. Der Wirkungsgrad

dieser akquisitorischen Maßnahmen wird von den Autoren allerdings kritisch beurteilt, insbesondere aufgrund der damit verbundenen Kosten sowie der prinzipiell bestehenden Imitierbarkeit dieser öffentlichen Informationen. In Abgrenzung hierzu sehen die Autoren "Ansteckungsprozesse", bei denen die Funktion des Zusatznutzens darin gesehen wird, dass potenzielle Bewerber zur Abgabe einer Bewerbung, aber auch zu einer positiven Berichterstattung in ihren persönlichen Kontaktnetzwerken motiviert werden.

Zielgruppenspezifische Bewerberansprache

Für das Personalmarketing eröffnet das Medium Internet nicht nur Optionen in Bezug auf die Präsentation unternehmensrelevanter Informationen. Es wird davon ausgegangen, dass insbesondere durch interaktive Nutzungsformen ein über traditionelle Wege bisher nicht erreichbares Aktivierungspotenzial erschlossen werden kann (vgl. Freimuth 1998, S. 226 ff.; Schreiber-Tennagels 2002, S. 72-73). Zum einen können Zielgruppen erreicht und kontaktiert werden, die mit Blick auf Innovationen technischer und kommunikativer Art als aufgeschlossen charakterisiert werden. Die direkte Ansprache dieser Zielgruppen, wie z. B. Hochschulabsolventen, Spezialisten oder Fach- und Führungskräfte, wird als ein spezifischer Vorteil eines internetbasierten Personalmarketings eingeordnet. Zum anderen können "passive" Bewerber erreicht werden, d. h. Bewerber, die zum Zeitpunkt einer Kontaktaufnahme nicht aktiv einen neuen Arbeitsplatz suchen. Die Aktivierung dieser "passiven" Bewerber wird auf die mögliche Ansprache durch offene Informationsangebote zurückgeführt, in denen Unterhaltungselemente dazu genutzt werden, um über Unternehmen und ihre spezifischen Karriereperspektiven zu informieren (vgl. z. B. das Recrutainment-Konzept "CYQUEST" bei Diercks/Weber 2003, kritisch in der Einschätzung hierzu Doell/Hiebeler 2002, die auf spezifische Anforderungen an die Vertraulichkeit einer solchen Akquisition verweisen, die sich aus dem bestehenden Beschäftigungsverhältnis ergeben können).

Nutzenerwartungen potenzieller Bewerber

Als weitere Option zur Realisierung des Aktivierungspotenzials führen Fontaine u. a. (2002) an, dass potenzielle Bewerber durch die Präsentation und Vermittlung von Zusatznutzen zur Abgabe einer Online-Bewerbung zu motivieren sind. Sie differenzieren zwischen Komponenten, die mit einem unmittelbaren Nutzenerlebnis verbunden sind, wie z. B. "Spaß haben", "Sich mit anderen messen wollen", "Selbsterkenntnis gewinnen" oder "Beratung", und der Beeinflussung von Nutzenerwartungen durch sinnvoll aufbereitete Informationen über das Unternehmen, wie z. B. Informationen aus den Ergebnissen von Mitarbeiterbefragungen, über interne Karriereperspektiven oder Auslandseinsätze. Diese Nutzenangebote sind – in Analogie zur bereits themati-

sierten Zielgruppendifferenzierung – auf den entsprechenden Adressatenkreis abgestimmt. Dazu gehören z. B. Wettbewerbe für leistungsorientierte und -motivierte Personen oder eine Selbstbeurteilung durch Persönlichkeitsanalysen (vgl. Fontaine u. a. 2002, S. 361 ff.).

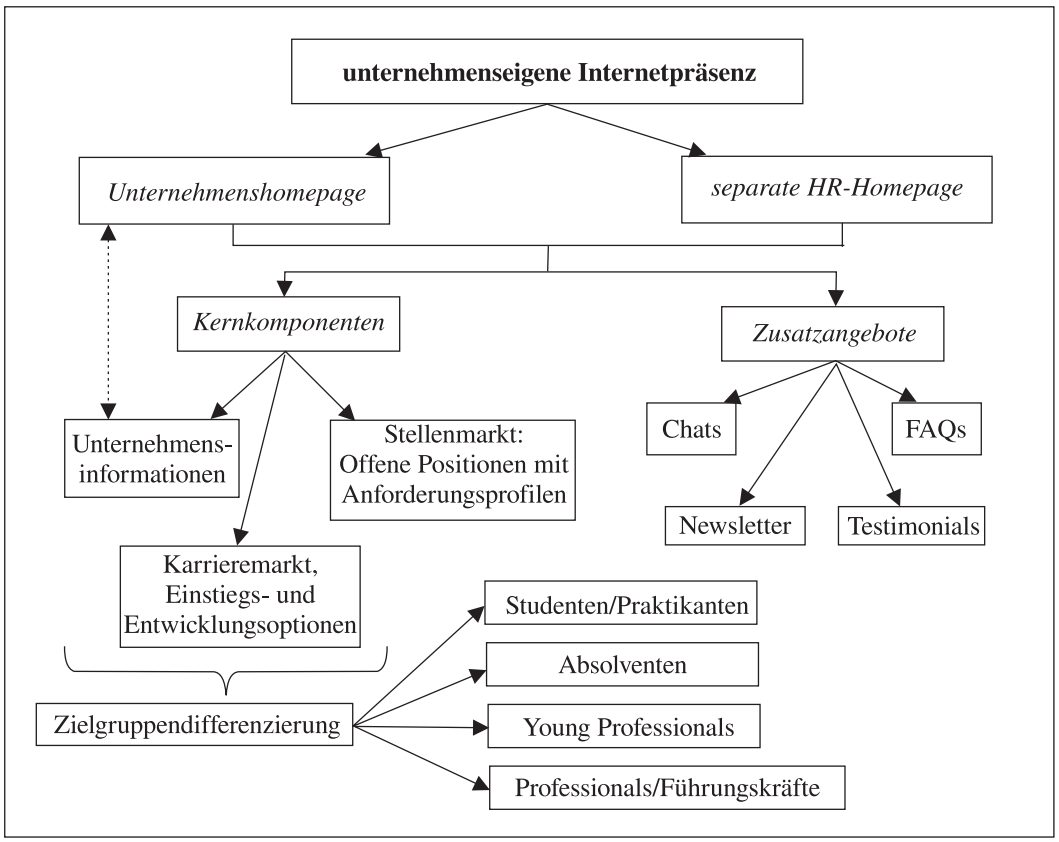
Zusammenfassend ist zu berücksichtigen, dass eine Steigerung des Personalimages durch internetbasierte Personalmarketingaktivitäten dem Risiko unterliegt, dass systematisch eine Differenz zwischen mediengerechten Informationen und Botschaften und den tatsächlich vorliegenden Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens erzeugt wird. Wird öffentlich, dass die dargestellten Unternehmens- und Arbeitsplatzinformationen nicht den verfügbaren Arbeitsplatzangeboten und darauf bezogenen Karriereperspektiven entsprechen, sind eher imageschädigende Auswirkungen zu erwarten (vgl. z. B. Fontaine u. a. 2002, S. 362 ff.).

2.2.2 Instrumente des internetbasierten Personalmarketings

Mit Blick auf die zur Verbesserung des Unternehmens- und Personalimages als Arbeitgeber einsetzbaren Instrumente des Personalmarketings wird der unternehmenseigenen Internetpräsenz (vgl. Abbildung 4) eine besondere Bedeutung zugeschrieben. Daneben können Praktiken der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit identifiziert werden, die auf die Platzierung von Unternehmens- oder Arbeitsplatzinformationen in Internet-Arbeitsmärkten gerichtet sind, wie z. B. die Kooperation mit Anbietern von Job-Börsen oder anderen Dienstleistungen.

Der unternehmenseigenen Präsenz im Internet kommt eine übergeordnete Bedeutung zu, weil sie – neben ihren originären Funktionen für das Personalmarketing – die Basis für die Realisierung weiterer Komponenten einer internetbasierten Personalrekrutierung bildet, wie z. B. die Verknüpfung mit Jobbörsen oder die Durchführung internetbasierter Persönlichkeits- und/oder Leistungstests (vgl. Cohen 2000, S. 60). Grundsätzlich ist zwischen zwei Formen zu unterscheiden: Der Einbettung von Informationen des Personalmanagements in die allgemeine Darstellung des Unternehmens oder die eigenständige Präsentation dieser Informationen durch die Gestaltung einer bereichsspezifischen Darstellung des Unternehmens. Die Entwicklung einer bereichsspezifischen Präsentation von Arbeitsplatz- und Karriereinformationen wird als essenziell angesehen, wenn durch die damit verbundene Informationsdichte die Umsetzung von Rekrutierungsstrategien intensiviert werden soll (vgl. Beck 2002, S. 169). Im Hinblick auf die Wirkungen für die Personalakquisition werden Information

Abbildung 4
Formen der Unternehmenspräsenz im Internet



und Interaktivität als Kernpunkte der Gestaltung der unternehmenseigenen Präsenz im Internet identifiziert (vgl. Jäger/Frickenschmidt 2003, S. 30 sowie Kriterien, wie sie bspw. von Moser/Zempel/Göritz 2003 oder Köhler/Jüde 2000, S. 152 ff. herangezogen werden).

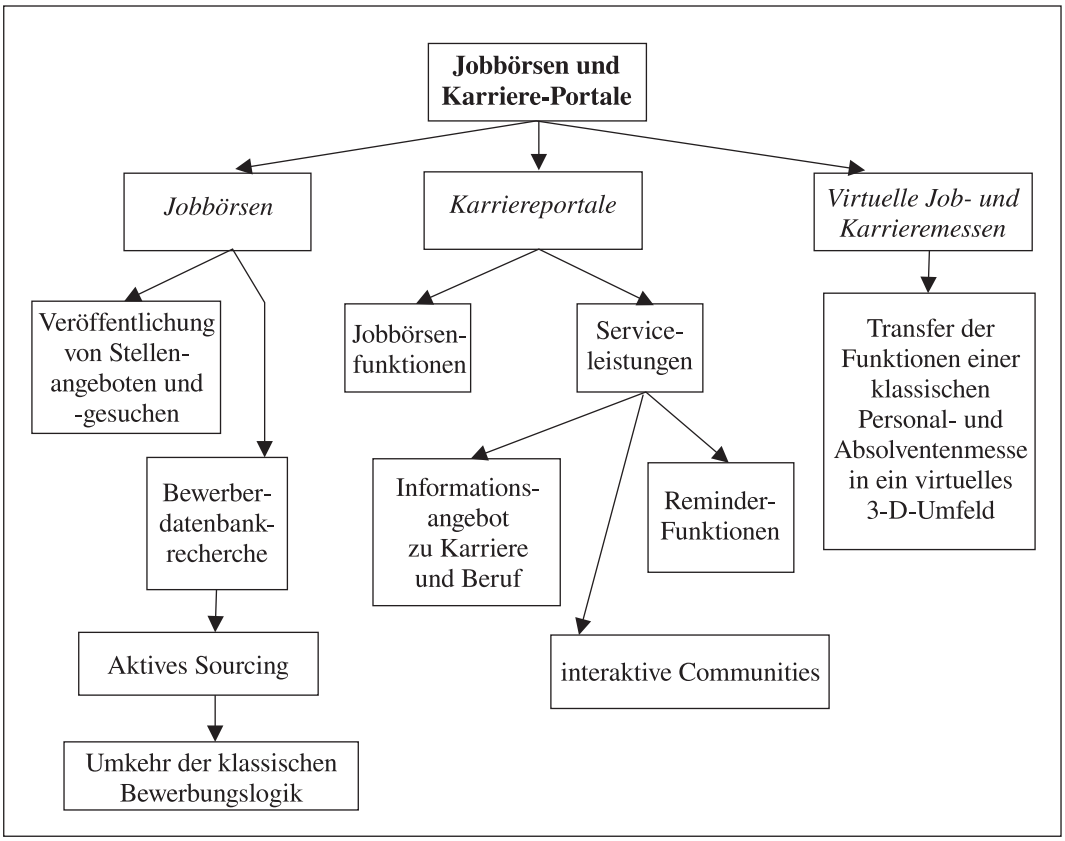
Grundlegende Unternehmensinformationen, Informationen zu betrieblichen Einstiegs- und beruflichen Entwicklungsperspektiven sowie der jeweils aktuelle Stellenmarkt werden zu den elementaren Komponenten einer internetbasierten Personalakquisition gerechnet (vgl. Giesen 2002, S. 69; Fontaine u. a. 2002). Diese Basisinformationen eröffnen potenziellen Bewerbern die Möglichkeit, sich detailliert über das jeweilige Unternehmen und dessen grundlegende HR-Aktivitäten zu informieren. Als Stärke des E-Recruiting gilt auch hier die Segmentierung des Informationsbedarfs von Zielgruppen (Führungskräfte, "Young Professionals", Hochschulabsolventen, Studenten, Praktikanten, vgl. Beck 2002, S. 169 ff.; Giesen 2002, S. 60). Weitere ergänzende Informationsinhalte beinhalten z. B. Bewerbungstipps, Rekrutierungsevents oder betriebliche Aufstiegsbedingungen (vgl. Cohen 2000, S. 57). Um die Reichweite dieser Basisinformationen und den Akquisitions- und Werbedruck zu erhöhen, werden Stellenangebote und/oder Unternehmensinformationen zusätzlich in externen Jobbörsen platziert (vgl. Scherl 2000, S. 228 ff.).

Insgesamt wird für die Internetpräsenz von Unternehmen davon ausgegangen, dass Basisinformationen wie betriebliche Einstiegs- und berufliche Entwicklungsperspektiven oder Arbeitsplatzangebote zum Standard der Präsentation personalwirtschaftlicher Informationen im Internet zu rechnen sind und insofern als nicht mehr ausreichend eingestuft werden, um eine unternehmensspezifische Positionierung im Arbeitsmarkt zu unterstützen (vgl. z. B. Moser/Zempel/Göritz 2003; Staufenbiel/Giesen 2002, S. 26). Insbesondere die Integration von Aktions- und/oder Interaktionskomponenten zielt daher darauf ab, die angestrebten Ergebnisse der Personalakquisition im Hinblick auf die Differenzierung der berufsfachlichen Qualität der potenziellen Bewerbergruppen zu realisieren bzw. die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber zu sichern und auszubauen. Insofern werden die auf den Aufbau spezifischer Nutzenerwartungen potenzieller Bewerber gerichteten Aktions- und Interaktionskomponenten als kritischer Faktor der unternehmens- bzw. personalwirtschaftlichen Selbstdarstellung eingeordnet (vgl. Fontaine u. a. 2002). Zu unterscheiden sind hierbei zum einen Informations- und Interaktionselemente, die ein direktes Nutzenerlebnis vermitteln, wie z. B. ein Veranstaltungskalender, der über Termine und Ablauf geplanter Rekrutierungsmessen informiert, und zum anderen einfache Persönlichkeits- oder Leistungstests, die bspw. auf das Interesse an einem Feedback zur beruflichen Orientierung oder zur beruflichen Leistungsfähigkeit potenzieller Bewerber gerichtet sind. Auf Nutzenerwartungen im Hinblick auf die zukünftige betriebliche Praxis in einer Organisation zielt die Bereitstellung zielgruppenrelevanter Informationen über betriebliche und berufliche Entwicklungsperspektiven, z. B. in der Form von Erfahrungsberichten zum beruflicher Erfolg gezielt ausgewählter Mitarbeiter, ggf. mit der Möglichkeit zur direkten Kontaktaufnahme (sog. Testimonials). In diesem Kontext ist die Integration interaktiver Elemente wie die Durchführung von Persönlichkeits- oder Leistungstests stärker auf eine Selbst-Beurteilung im Hinblick auf Leistungsanforderungen und Entwicklungsperspektiven dieser Organisation gerichtet und dient somit dem Zweck der Selbst-Selektion (vgl. zu Beispielen von Selbst-Assessments Giesen/Bischoff 2002, S. 65 ff.).

2.2.3 Jobbörsen und Karriereportale

Als Kernleistungen einer Jobbörse im Internet lassen sich die Veröffentlichung von Stellenangeboten und -nachfragen sowie die Option einer Bewerberdatenbankrecherche (Unternehmen können nach geeigneten Bewerbern suchen, ohne eine direkte Stellenanzeige aufgeben zu müssen) identifizieren (vgl. Beck 2002, S. 45), wobei davon ausgegangen wird, dass dieses Dienstleistungsangebot sukzessive auf die Bereitstellung von Karriereportalen ausgeweitet wird (vgl. Abbildung 5).

Abbildung 5
Dienstleistungen von internetbasierten Jobbörsen und Karriere-Portalen



Die Dienstleistungen der Jobbörsen können im Regelfall von Bewerbern kostenlos in Anspruch genommen werden, wohingegen die Unternehmen die Nutzung über ein entsprechendes Entgelt kompensieren müssen (vgl. Gillies 2001, S. 98). Stellenbörsen repräsentieren insofern die organisatorische Form eines virtuellen Arbeitsmarktes und stellen aus Sicht von Organisationen eine Ergänzung zur unternehmenseigenen Internetpräsenz dar. Aufgrund ihrer unterschiedlichen Ausrichtung werden Stellenbörsen anhand von Kriterien wie z. B. kommerziell/nicht-kommerziell, allgemein/spezialisiert, branchenübergreifend/branchenspezifisch oder regional/national/international differenziert (vgl. bspw. Beck 2002, S. 36; Giesen/Jüde 1999, S. 64; Steffens-Duch 2001, S. 616).

Zur Einordnung der Dienstleistungsqualität von Jobbörsen unterscheiden Doell/Hiebeler (2002) zwischen dem Medienmodell und dem Transaktionsmodell und akzentuieren mit dieser Unterscheidung zum einen den qualitativen Unterschied, der aus den technologischen Potenzialen des Internets entstehen kann. Zum anderen kennzeichnen die Autoren damit unternehmensstrategische Optionen, die Anbieter von Jobbörsen ihrer Dienstleistung zugrunde legen können. Bei der Darstellung des Transaktionsmodells beziehen sich die Autoren bspw. auf das Konzept der Personalberatung Heidrick & Struggles,

die mit Leaders Online ein Instrument zur internetbasierten Personalrekrutierung im mittleren Management einsetzt.

Dem *Medienmodell* liegt – ähnlich wie bei der Personalbeschaffung über Printmedien – das Prinzip des Informationsaustauschs zwischen der Arbeitsnachfrage von Unternehmen und dem Arbeitsangebot potenzieller Bewerber zugrunde, d. h. die einzelne Jobbörse versucht, möglichst viele Lebensläufe zu dokumentieren und als Bewerberprofile anhand von Kriterien wie Ausbildung, Berufserfahrung oder soziografischen Merkmalen zu strukturieren. Organisationen rekrutieren anhand dieser Kriterien potenzielle Bewerber, indem entweder entsprechend strukturierte Stellenangebote platziert oder aus den dokumentierten Bewerberprofilen potenzielle Kandidaten selektiert werden. Diese Funktion der Stellenbörse als Informationsmittler zwischen Arbeitsnachfrage und Arbeitsangebot kann um allgemeine Serviceleistungen für potenzielle Bewerber erweitert werden, z. B.

- durch umfassende Informationsangebote zu den Themenbereichen Karriere, Beruf und berufliche Entwicklung oder
- durch den Zugang zu spezifischen elektronischen Arbeitsmärkten wie z. B. Praktikums- bzw. Lehrstellenbörsen oder
- durch den Zugang zu interaktiven Kommunikationsdiensten, in denen sich Bewerber untereinander, aber auch mit Experten wie z. B. Personalberatern austauschen können.

Spezifische Dienstleistungen bestehen in der administrativen Unterstützung des Bewerbers wie z. B. die Erinnerung an und die Aktualisierung von Fristen im Rahmen laufender Bewerbungsprozesse (vgl. Beck 2002, S. 55 ff.).

Das *Transaktionsmodell* stellt auf die Positionierung qualifizierter Kandidaten ab und beruht auf der "Preisgabe wertvoller Informationen" (vgl. Doell/Hiebeler 2002, S. 386), z. B. Zeugnissen, Referenzen oder auch Angaben zur Wechselbereitschaft. Der Zugriff auf diese Informationen über eine Jobbörse setzt – ähnlich wie bei einer Personalberatung – eine höhere Vertraulichkeit im Umgang mit diesen persönlichen Daten sowie eine stärkere Kontrolle ihrer Verwendung durch den potenziellen Bewerber voraus. Insofern verändern sich auch Rolle und Funktion der Jobbörse als Informationsanbieter, weil für die Arbeitsnachfrage einer Organisation gezielt relevante Kandidatenprofile zu selektieren sind. Dies setzt sowohl gegenüber dem potenziellen Kandidaten als auch dem suchenden Unternehmen Objektivität und Neutralität im Selektions- und Zuordnungsverfahren voraus. Erst die Einhaltung dieser Kriterien – so das zentrale Argument von Doell/Hiebeler (2002, S. 388) – gewährleistet, dass auch qualifizierte Bewerber aus dem mittleren Management erreicht werden, insbesondere wenn diese in einem Beschäftigungs-

verhältnis stehen. Aus Sicht der suchenden Unternehmen verändert sich insbesondere die Qualität der Personalakquisition: Gegenüber der klassischen Beschaffungslogik geht die Aktivität vom Unternehmen aus, weil die Jobbörse als Personalberater fungiert und mit der gezielten Suche nach potenziell geeigneten Bewerbern in hinterlegten Bewerberinformationen beauftragt wird. Diesem aktiven "Sourcing" steht das passive Warten auf den Eingang von Bewerbungsinformationen nach dem Schalten einer Stellenanzeige gegenüber (vgl. Doell/Hiebeler 2002, S. 387; Finke/Eckl 2002, S. 98). Weitere Vorteile dieser Nutzung von Jobbörsen lassen sich vor allem in der Übertragung des Aufwandes für die Erfassung, Verwaltung und Pflege von Bewerberdaten und -profilen auf die Stellenbörsen lokalisieren sowie in der Option, über die systematische Präsenz in verschiedenen Jobbörsen die Streuung in der Suche nach geeigneten Kandidaten erheblich zu erweitern (vgl. Beck 2002, S. 114).

Weitere Entwicklungsperspektiven auf diesem technologischen Entwicklungspfad werden im Ausbau der Interaktivität durch medial gestützte Kommunikationssysteme gesehen. Der Einsatz von Videokonferenzen wird als technologische Alternative zu einem Gespräch gesehen, weil hier zum einen der Charakter der Kommunikationssituation – "face-to-face" – gewahrt bleibt und zum anderen der Aufwand bspw. durch die Vermeidung von Reisekosten reduziert werden kann (vgl. Känzig 1998, S. 58; Schernikan 2001, S. 74 ff.). Virtuelle Job- und Karrieremessen markieren die Weiterführung dieses Grundgedankens auf Mehrpersonen-Situationen und dessen Realisierung in einer dreidimensionalen Darstellungsform: In einer virtuellen "Messehalle" treffen sich Nachfrager und Anbieter zu vorher festgelegten Terminen an "Ständen", kommunizieren via "Chat"-Funktionen miteinander oder tauschen Informationen in der Form von elektronischen Bewerbungsdokumenten aus. Als ein Beispiel für derartige Rekrutierungsformen wird in der Literatur die Jobmesse "Jobfair24" herangezogen (zur Thematik der virtuellen Rekrutierungsmessen vgl. Beck 2002, S. 72 und Herzog/Lenz 2001).

2.3 Integrierte Bewerberadministration: Prozessunterstützung internetbasierter Personalrekrutierung

2.3.1 Effizienz und Kosten der Prozessunterstützung internetbasierter Personalrekrutierung

Die Unterstützung personalwirtschaftlicher Fachaufgaben durch Informationstechniken zielt auf eine wirtschaftliche Optimierung von Arbeitsabläu-

fen in der Personalverwaltung. Quellen für das Erreichen dieses Rationalisierungsziels liegen in der einheitlichen Verwendung von Daten und Dokumenten für unterschiedliche Aufgabenbereiche, z. B. Personalmarketing, Personalbeschaffung, Personalförderung sowie in der Standardisierung von Arbeitsverfahren zwischen beteiligten Stellen und organisatorischen Einheiten. Effizienzwirkungen dieser integrierten Bewerberadministration werden daher aus der Optimierung von Durchlaufzeiten, aus der Einsparung von Aufwendungen für die Anbahnung und Abwicklung des Arbeitsverhältnisses sowie aus einer Verbesserung der sachlichen Koordination von Aktivitäten abgeleitet (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2

Zeit-, Kosten- und Koordinationsvorteile einer integrierten Bewerberadministration

Zeitvorteile	Kostenvorteile	Koordinationsvorteile
– Beschleunigung des Transfers von Bewerberdaten zwischen Rekrutierungs- und Personalsoftware sowie die parallele Dokumentation aller Aktivitäten innerhalb des "E-Recruiting-Workflows" – Automatisierung administrativer Aufgaben, z. B. beim Versenden von Eingangsbestätigungen, Zwischenbescheiden, Absagen und Einladungen via E-Mail	absolute Kosten: – Bewerber: kostenlose Internetservices (z. B. Konfiguration eines Bewerbungsprofils, Online-Bewerbung) – Unternehmen: geringere Kosten für die Schaltung von Online-Stellenanzeigen bei gleichzeitig höherer Laufzeit und Reichweite Prozesskosten: – Vermeidung von Redundanzen und Mehrfacharbeit/Reduzierung des Koordinationsaufwandes – Vermeidung von Erfassungsaufwand, weil Bewerbungsdaten durch die Kandidaten eingegeben werden – Aufwand für interne Kopier- und Verteilungsaktivitäten entfällt	– gesteigerte zeitliche und räumliche Erreichbarkeit – vereinfachte Möglichkeit zur Ansprache internationaler Kandidaten – keine Beschränkung der Informationsmenge – Unabhängigkeit von einem Anzeigentermin – allgemein längere Laufzeit von Online-Stellenangeboten

Die informationstechnische Basis für die Realisierung dieser Effizienzwirkungen wird als integrierte Bewerberadministration, als integriertes Bewerbermanagement oder als Recruitment-Managementsystem bezeichnet. Die Entwicklung dieser Verfahren beruht methodisch auf dem Konzept des "Workflow-Managements", das für die Personalrekrutierung als eine zeitlich und sachlogisch zusammenhängende und inhaltlich abgeschlossene Folge von

Arbeitsschritten eine automatisch gesteuerte Bearbeitung von Vorgängen auch bei unterschiedlichen Bearbeitern ermöglichen soll (vgl. Mülder 2003, S. 86 f., als Praxisbeispiele Petermann 2003; Friedrich 2003). Zwei Aspekte sind hierbei zu berücksichtigen:

- Der Standardisierungsgrad von Bearbeitungsvorgängen in der Bewerberadministration beeinflusst wesentlich die Reichweite der automatischen Steuerung des Arbeitsablaufs. Mit dem Einsatz einer integrierten Bewerberadministration wird das (latent) vorhandene Potenzial erkennbar, sämtliche Aktivitäten von der Ausschreibung vakanter Stellen über die Personalauswahl und das damit verbundene Bewerbermanagement bis hin zur Einstellung des neuen Mitarbeiters zeitlich und sachlich aufeinander abzustimmen. Risiken entstehen folglich, wenn einzelne Bearbeitungsvorgänge – z. B. die Archivierung der Informationen in einer elektronischen Personalakte oder die verschiedenen Kontakte zwischen Organisationseinheiten oder zwischen dem Bewerber und der Organisation – nicht vereinheitlicht werden können oder sollen.
- Die automatische Steuerung des Arbeitsablaufs dient dem Zweck, Entscheidungen und darauf bezogene Bearbeitungsschritte auszulösen und/oder zu koordinieren, bspw. zwischen der Personalverwaltung, die für die damit verbundenen Dokumentations- und Bearbeitungsaufgaben verantwortlich ist, und einer Rekrutierungs- oder Fachabteilung, die über die Auswahl oder Ablehnung eines Bewerbers eine Entscheidung trifft. Hier leistet bspw. die Personalverwaltung mit einem technisch gestützten Abgleich eines stellen- oder positionsbezogenen Anforderungsprofils mit Bewerberprofilen eine Vorstufe der Auswahlentscheidung.

Qualifizierte Daten, in denen systematisch die Zeit-, Kosten- oder Koordinationsvorteile einer integrierten Bewerberadministration nachgewiesen werden, sind in der Literatur nur selten zu finden. Im Einzelnen werden im Hinblick auf die angestrebten Effizienzwirkungen im Folgenden die Teilaspekte Zeit-, Kosten- und Koordinationsvorteile diskutiert.

Zeitvorteile

Jäger (1998) führt Effizienzvorteile (Zeit-/Kostenvorteil) der elektronischen gegenüber der traditionellen Bewerbung an. Nach seinen Ergebnissen können durch ein integriertes Bewerbermanagement bei 100 Bewerbungen und einer Bearbeitungszeit von ca. 45 Minuten pro Bewerbung bis zu 65 Stunden Arbeitszeit eingespart werden. Die Gründe bzw. die Auslöser für die hier ermittelten Effizienzvorteile werden jedoch nicht weiter präzisiert (vgl. Jäger 1998, S. 111). Klose (2003) spezifiziert diesen Zeitvorteil dahingehend, dass

die über eine klassische Bewerbungsform benötigte Zeitspanne von 50 bis 90 Tagen zur Besetzung einer Position im Management durch den Einsatz einer integrierten Bewerberadministration um bis zu 60 % reduziert werden kann (vgl. Klose 2003, S. 39). Vergleichbare Zahlenwerte benennen auch Doell/Hiebeler (2002, S. 389). Als Ursache für diese Effizienzvorteile werden die Standardisierung des Transfers von Bewerberdaten zwischen unterschiedlichen Software-Anwendungen in der Personalbeschaffung und der allgemeinen Personalverwaltung sowie vor allem die Automatisierung von administrativen Aufgaben wie z. B. das Versenden von Eingangsbestätigungen, Zwischenbescheiden, Absagen oder Einladungen zu Gesprächsterminen via E-Mail angeführt.

Kostenvorteile

Kosteneinsparungen werden sowohl auf Bewerber- als auch auf Unternehmensseite erwartet. Für die Kandidaten sind z. B. Dienstleistungen im Umfeld einer Bewerbung wie z. B. Konfiguration eines Bewerbungsprofils, Online-Bewerbung, Funktionen der Suchassistenten nutzbar. Für Unternehmen entstehen – im Vergleich zur Schaltung einer Print-Anzeige – durch eine Stellenanzeige auf der unternehmenseigenen Webseite oder in Stellenbörsen niedrigere Aufwendungen bei gleichzeitig höherer Laufzeit und Reichweite. In der Studie “E-Recruiting Trends 2003" verweisen bspw. 49 % der befragten Unternehmen auf eine Reduzierung der Kosten durch Einsparungen bei den Personalmarketingkosten (vgl. König u. a. 2003, S. 8). Als weitere Punkte werden Einsparungen durch die Eingabe der Bewerberdaten durch Kandidaten (”applicants-self-service") sowie die elektronische Archivierung von Daten angeführt.

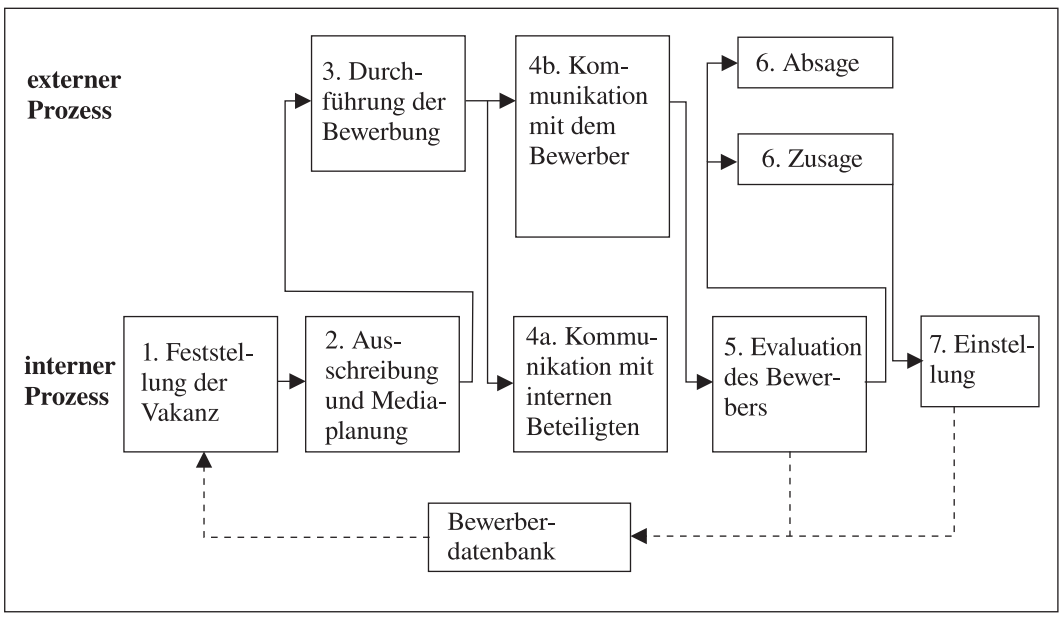
Koordinationsvorteile

Effekte im Hinblick auf die Koordination zwischen Bewerbern und einer Organisation werden aus einer nicht vorhandenen Beschränkung der zu präsentierenden Informationsmenge sowie in der zeitlichen Unabhängigkeit von Informations- und Kommunikationsprozessen gesehen. Bewerber werden gezielter erreicht und aus der Perspektive der Kandidaten wird der Bewerbungsvorgang insgesamt vereinfacht (vgl. Färber/Keim/Westarp 2002, S. 47; Furkel 2001, S. 43; Schreiber-Tennagels 2002, S. 72 f.). Als direkte Folge dieser Koordinationsvorteile werden Unternehmen mit einer erheblich gestiegenen Zahl an Bewerbungen konfrontiert, so dass sich die Anforderungen an eine effiziente Bewerberadministration erhöhen, z. B. wenn von Seiten der Bewerber eine umgehende Rückmeldung bzw. ein Feedback zum Stand des Bewerbungsverfahrens erwartet wird (vgl. Furkel 2001, S. 43).

2.3.2 Integriertes Bewerbermanagement zur informationstechnischen Unterstützung internetbasierter Personalrekrutierung

Um diese Anforderungen technisch adäquat zu bewältigen, wird die Einführung eines integrierten Bewerbermanagements mit dem Ziel angestrebt, die verschiedenen informationstechnischen Konzepte für das interne und externe Bewerbermanagement ohne Schnittstellen- und Kompatibilitätsprobleme miteinander zu verbinden (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6
Flussdiagramm für ein integriertes Bewerbermanagement



Quelle: Klose 2003, S. 40

Dazu zählen bspw. die Bereitstellung und elektronische Archivierung von Standard-Bewerbungsformularen sowie der Aufbau eines "Applicant-Self-Services", mit dem der Bewerber seine persönlichen Daten selbstständig erfassen und aktualisieren soll. Von der Unternehmensseite wird eine automatische Steuerung des "Response-Managements" oder die Unterstützung von Suchfunktionen im Kandidatenpool, d. h. den in (Lebenslauf-)Datenbanken hinterlegten Informationen über berufliche Interessen und Karrierepläne der Bewerber angestrebt (vgl. Mülder 2003, S. 91 ff.; Färber/Keim/Westarp 2002, S. 47). Diese informationstechnischen Leistungen werden von verschiedenen Softwareanbietern bereitgestellt (vgl. Übersicht in Tabelle 26 im Anhang).

Kernelement der Personalrekrutierung ist der Aufbau eines Kandidatenpools, in dem externe und interne Bewerber Informationen über ihre beruflichen In-

teressen und Karriereabsichten hinterlegen. In diesem Zusammenhang wird einer differenzierten Zielgruppenansprache hohe Bedeutung zugemessen, um den zu bewältigenden administrativen Aufwand zu begrenzen und die im Hinblick auf die berufsfachliche Eignung der Kandidaten unbedingt erforderliche Selbstselektion zu forcieren. Um dieses Ziel zu unterstützen, kann über Anforderungsprofile bzw. funktionale Karrierepfade informiert werden, damit potenzielle Bewerber bei ihrer Entscheidung über eine Bewerbung die dort festgelegten Anforderungen berücksichtigen (vgl. Schröter/Schwartz 2002, S. 22). Als Konsequenz sollen Bewerber in die Lage versetzt werden, ihr individuelles berufliches Fähigkeitsprofil mit den für die Besetzung der Stelle relevanten Anforderungskriterien abzugleichen. Auf dem Wege dieser Selbst-Selektion der Bewerber soll einer "Flut" von nicht geeigneten Bewerbern präventiv begegnet werden.

Die Kontaktaufnahme mit der Organisation kann über verschiedene Bewerbungsformen erfolgen: Durch E-Mail-Bewerbung, durch teilstrukturierte Bewerbungsformulare oder durch strukturierte Bewerberfragebögen. Die Wahl der Bewerbungsform ist für die Integration der Bewerberadministration von zentraler Bedeutung.

Der überwiegende Teil der Online-Bewerbungen erfolgt durch E-Mail (vgl. Färber/Keim/Westarp 2002, S. 49). Die Hemmschwelle für eine Bewerbung ist niedrig und ein hohes Aufkommen an Bewerbungen wird unterstützt. Allerdings ist die Weiterverarbeitung von E-Mail-Bewerbungen problematisch: In einigen Beiträgen wird davon ausgegangen, dass die Bearbeitung von E-Mail-Bewerbungen sogar den Aufwand traditioneller Papier-Bewerbungen übersteigen kann, z. B. aufgrund fehlender Strukturierungsmerkmale, der Notwendigkeit der Verarbeitung angehängter Dateien sowie damit verbundener Kompatibilitätsprobleme (vgl. z. B. Beck 2002, S. 136 ff.; Färber/Keim/Westarp 2002, S. 49). Diese Integrationsprobleme werden in gleicher Weise bei einfachen Bewerbungsformularen erwartet, bei denen neben der obligatorischen Abfrage biografischer Daten Freitextfelder für ein persönliches Anschreiben und für den Lebenslauf vorgesehen sind (vgl. Schröter/Schwartz 2002, S. 27 f.). Online-Formulare, die mit entsprechenden Bewerberfragebögen gekoppelt werden, unterstützen hingegen den Auswahlprozess über den Einsatz von Filter- und Sortierfunktionen (vgl. Färber/Keim/Westarp 2002, S. 49; Schröter/Schwartz 2002, S. 27-28). Idealtypisch werden die Daten aus diesen Informationsquellen automatisch in einer Bewerberdatenbank hinterlegt. Auch wenn keine Einstellung auf eine aktuelle Vakanz möglich ist, wird mit dem Einsatz dieser Systeme angestrebt, Profile und Informationen von Bewerbern interessierten Personalverantwortlichen im Unternehmen verfügbar zu machen.

Auch eine längerfristige Betreuung attraktiver Kandidaten, für die aktuell keine Position verfügbar ist, soll hier ermöglicht werden (vgl. Schröter/Schwartz 2002, S. 28 ff.).

Nachteile im Bewerbermanagement werden in der hohen Formalisierung des Vorselektionsprozesses gesehen: Es entsteht zum einen das Risiko, dass Bewerber nur anhand der definierten Anforderungen beurteilt und ggf. im weiteren Bewerbungsprozess nicht berücksichtigt werden. Potenziell wertvolle, aber nicht erfasste Kompetenzen können aufgrund des Formalisierungsgrades nicht identifiziert werden. Ein erfahrener und urteilsfähiger Personalleiter, der diese Kompetenzen erkennt, hat demgegenüber die Möglichkeit, aktiv in den Verfahrensablauf einzugreifen. Zum anderen entsteht das Problem, dass zwar eine größere Zahl an Bewerbern erreicht wird, deren Daten effizient verarbeitet werden können. Gleichzeitig steigt jedoch die Wahrscheinlichkeit, dass mit der formalen Vereinheitlichung der Selektionskriterien mehr gleichförmig zu charakterisierende Kandidaten in die nächste Auswahlstufe transferiert werden (vgl. Freimuth 1998, S. 229-230).

Die bisher skizzierten Erwartungen an ein (internetbasiertes) integriertes Bewerbermanagement und die damit einhergehenden Potenziale zur Realisierung von Zeit-, Kosten- und Koordinationsvorteilen sind noch deutlich von der Ist-Situation entfernt: Eine Marktstudie in den 100 personalstärksten Unternehmen in Deutschland führt zu dem Ergebnis, dass lediglich 56 Unternehmen überhaupt die Möglichkeit einer Online-Bewerbung bereitstellen. Lediglich bei 30 Firmen konnte dabei der Einsatz eines teilstrukturierten Online-Bewerbungsformulars festgestellt werden (vgl. Krischer/Schuwirth/Jäger 2000, S. 92 ff.). Dieses Ergebnis wird auch durch die Studie “Recruiting Trends” der Top-1000-Unternehmen in Deutschland gestützt: Bei einer Analyse der Online-Bewerbungskanäle entfallen 61 % der Bewerbungen auf die Variante der E-Mail-Bewerbung, wohingegen nur 23 % via Bewerbungsformular auf der Homepage und nur 16 % über Bewerbungsformulare externer Dienstleister, wie z. B. Jobbörsen oder Karriereportale, bei den Unternehmen eingehen (vgl. König u. a. 2003). In einer Studie der Marantho Lern- und Wissensmanagement GmbH wird festgehalten, dass 51 % der DAX 100 Unternehmen Bewerberdaten in strukturierter Form erfassen (vgl. Klose 2003, S. 41). Von diesen 51 % erfasst allerdings nur die Hälfte der Unternehmen Bewerberdaten durch definierte Anforderungskriterien. Effizienzvorteile werden systematisch aufgehoben, wenn Unternehmen die Bewerber dazu auffordern, neben der Online-Bewerbung noch eine zusätzliche Bewerbung in Papierform einzureichen (vgl. Bruns 2002, S. 18; Scharfenkamp/Meyer 2000, S. 51).

2.4 E-Assessment: Kompetenzdiagnose mit online- und multimediagestützten Verfahren

2.4.1 Ziele internetbasierter Kompetenzdiagnose

Der Entwicklungsschritt zum Einsatz online- und multimediagestützter Verfahren zur Kompetenzmessung verändert nicht das grundlegende Ziel der berufsbezogenen Eignungsbeurteilung. Auf der Basis anerkannter und praxiserprobter Verfahren sollen Informationen über die Eignung einer Person für einen Beruf, eine berufliche Tätigkeit oder eine berufliche Position gewonnen werden. Das Grundkonzept einer internetbasierten Diagnose von Kompetenzen ist daher indikationsorientiert: Für eine personalwirtschaftliche Entscheidung (z. B. Eignung für eine Tätigkeit, Auswahl einer geeigneten beruflichen Entwicklung) sind Informationen über eine Person notwendig, die dem Diagnostiker auf der Basis seines vorhandenen (Prognose-)Wissens eine optimale Entscheidung erlauben sollen (vgl. Hänsgen 1999).

Online- und Multimediainstrumente zur Kompetenzmessung sind daher als spezifische Verfahren der berufsbezogenen Eignungsbeurteilung einzuordnen, in denen standardisierte Applikationen, wie z. B. Leistungs- und Persönlichkeitstests, oder betriebliche Tätigkeitskomplexe simulierende Verfahren, wie z. B. Assessment Center, auf der Basis des Einsatzes von Informationstechniken und ihrer Vernetzung weiterentwickelt und unter Ausschöpfung medialer Darstellungsformen verändert werden. Einschlägige Übersichten zu online- und multimediagestützten Verfahren zur beruflichen Eignungsdiagnose orientieren sich aus diesem Grund an der gut etablierten Klassifikation eignungsdiagnostischer Verfahren für die Personalauswahl (vgl. Tabelle 3).

Das Unterscheidungsmerkmal dieser Klassifikation ist nach Schuler (1996, S. 77 f.) das zugrunde liegende Prognosekonzept:

- Eigenschaftsorientierte Verfahren ziehen auf der Konstruktebene (homogene) Personmerkmale heran, um berufliche Leistung zu prognostizieren, wie z. B. räumliches Vorstellungsvermögen oder Leistungsmotivation.
- Simulationsorientierte Verfahren orientieren sich auf der Inhaltsebene an den (heterogenen) Anforderungen einer Arbeits- und/oder Leistungssituation, die sich z. B. aus Aufgaben, Tätigkeiten oder erwünschten Verhaltenweisen ableiten.

Es wird der kombinierte Einsatz von Verfahren empfohlen, weil ad a) der kombinierte Einsatz die Vielfalt der Informationen erhöht und dadurch Probanden

Tabelle 3
Basisklassifikation online- und multimediagestützter Verfahren zur beruflichen Eignungsdiagnose

Prognose-konzept	Verfahren zur Personal-rekrutierung	Online- und multimediagestützte Verfahren zur Personalrekrutierung
(Zertifizierte) Qualifikation	Auswertung von Bewerbungsunterlagen/Biografische Methoden	Computergestützte Erhebung biografischer Daten
Person	Standardisierte psychologische Testverfahren – Leistungstest – Persönlichkeitstest	Computergestützte Durchführung von Testverfahren (offline/online) – Adaptive Testverfahren
Person Situation	Interview/Auswahlgespräch – Standardisiert/ Nicht-Standardisiert – Situational	Medial unterstützte Auswahlgespräche/"Videokonferenz"
Person Situation Komplexität	Arbeitsproben Assessment Center/dynamisches AC – Kombination eignungsdiagnostischen Verfahren – Rollen- und Planspiele – Arbeitsproben – Interview/Auswahlgespräch – Feedback	Computergestütze, multimediale Postkorb-Aufgaben Computergestützte, multimediale Problemlöseszenarien und Simulationen (Online-Assessment-Center)

differenzierter beschrieben werden können (Lang-von Wins 2003) und ad b) die spezifische Konfiguration der eingesetzten eignungsdiagnostischen Instrumente die prognostische Güte positiv beeinflussen kann (vgl. Schmidt/Hunter 1998; Sarges/Wottawa 2001). In diesen multiplen Verfahrenstechniken, wie z. B. dem Assessment-Center, werden mehrere eignungsdiagnostische Instrumente oder leistungsrelevante Aufgaben zusammengestellt und ggf. miteinander kombiniert, z. B. im Rahmen einer Anforderungs-Aufgaben-Matrix (vgl. Schuler 2000). Einsatzmöglichkeiten der computerunterstützten Diagnostik werden dabei in beiden “Paradigmen” der beruflichen Eignungsdiagnostik gesehen (vgl. Schuler 1996, S. 134; als Übersichten: Hänsgen 1999, S. 14 ff.; Hertel/Konradt/Orlikowski 2003; Lang-von Wins 2003).

Der Einsatz dieser Instrumente verändert nicht nur die direkte Verfahrensdurchführung, z. B. aufgrund der standardisierten Informationsgewinnung über den Computer, sondern ihr Einsatz wirkt sich in der Folge auch auf den Auswertungsprozess und damit die Urteilsfindung im Rahmen von Personalakquisitions- und Personalselektionsstrategien aus. Dies beruht vor allem auf der Annahme, dass sich mit dem kombinierten Einsatz eignungsdiagnosti-

scher Instrumente im Rekrutierungsprozess der Anforderungsbezug besser abbilden lässt. Die systematische Sammlung und Aufbereitung dieser Informationen lässt eine differenzierende Sicht auf verschiedene Bewerber zu, und es wird erwartet, dass sich die Aggregation dieser Informationen positiv auf die Prognosequalität auswirkt (vgl. z. B. Hänsgen 1999, S. 13). Über diese auf die Informationsqualität der Verfahren gerichtete Entwicklung gehen Expertensysteme hinaus. Hier werden diagnostische Entscheidungen in einem so genannten "Matching"-Verfahren vorgeschlagen. Im Rahmen eines automatisierten Abgleichs von Sollprofilen und eignungsdiagnostischen Ergebnissen werden Auswahl- und Zuordnungsregeln verwendet (vgl. z. B. das OKP-Konzept bei Hertel/Konradt/Orlikowski 2003, S. 44, das PERLS-Konzept bei Kirbach/Montel 2003).

Die spezifischen Vorteile, die mit dem Einsatz von Online- und Multimediainstrumenten in der beruflichen Eignungsdiagnostik verbunden werden, sind aufgrund dieser Zielrichtung auf verschiedenen Ebenen angesiedelt (vgl. z. B. Hänsgen 1999, S. 10 ff.; Schuler 1996, S. 13; Konradt/Sarges 2003, S. 7):

- *Merkmalsgüte:* Mit computergestützt erhobenen Informationen kann aufgrund der standardisierten Durchführung, einer genaueren Ereignisregistrierung und Fehlerkontrolle sowie neuen methodischen Strategien (neue Parameter, adaptives Testen, Multimedia-Nutzung) die diagnostische Qualität positiv beeinflusst werden. Dies ist nach Hänsgen (1999, S. 10) jedoch im Einzelfall nachzuweisen – Computertests sind nicht "automatisch" valider.
- *Urteilsgüte:* Eine auf statistischen Ergebnissen beruhende Urteilsbildung ist auf die technischen Möglichkeiten eines Computers zugeschnitten. Voraussetzung ist, dass explizite und validierte Regeln für die Entscheidungsfindung angegeben werden können. Diese Regeln werden systematisch von der Komplexität der Problemstellung beeinflusst, mit der Folge, dass eine statistische Urteilsbildung auf gut eingrenzbare Aufgabenstellungen limitiert sein kann. Statistische Urteilsbildung und die Beurteilung des Einzelfalls sind daher nicht unabhängig, wenn komplexere Entscheidungssituationen vorliegen, wie z. B. die Auswahl eines Organisationsmitglieds für eine Führungsaufgabe, für die wenig Prognosewissen vorhanden ist und die Kompetenzdiagnose eher auf heuristischen Strategien beruht (vgl. für den Kompetenzbegriff z. B. Erpenbeck/Rosenstiel 2003). Dem Zugewinn an Formalisierung im Verfahren stehen in der Folge Risiken im Hinblick auf die Güte der Urteilsfindung gegenüber.
- *Verfahrenseffizienz:* Mit der verfahrenstechnischen Unterstützung der statistischen Urteilsbildung werden Zeit- und Qualitätsvorteile verbunden, die im Rahmen von Rekrutierungsprozessen entweder für die Bear-

beitung einer größeren Anzahl von Bewerbern oder für eine spezifischere Interaktion mit den potenziellen Organisationsmitgliedern genutzt werden können (vgl. z. B. Hänsgen 1999). Ein weiterer Vorteil wird in der Abwehr von Risiken gesehen, die mit den Reichweitenvorteilen dieses Rekrutierungskanals und der effizienten Administration großer Bewerberzahlen verbunden werden. Mit zunehmender Reichweite steigt das gesamte Bewerberaufkommen und damit simultan das Risiko, dass zunehmend weniger geeignete Kandidaten in den Rekrutierungsprozess einbezogen werden. Der Einsatz von Verfahren zur online- und multimediagestützten Kompetenzmessung wird hier mit der Zielsetzung verbunden, die Selektionsqualität in den Vorstufen des Personalauswahlprozesses zu verbessern.

Für die Einordnung online- und multimediagestützter Verfahren spielt daher der erfasste Zusammenhang zwischen Merkmalen individuellen Leistungsverhaltens und dem beruflichen Erfolg eine zentrale Rolle. Zum anderen sind diese Verfahren im Hinblick auf die Einhaltung spezifischer methodischer Standards sowie deren Auswirkungen auf die Güte des jeweiligen Verfahrens, insbesondere seine prognostische Validität, zu beurteilen (vgl. die Übersichten bei Erpenbeck/Rosenstiel 2003; Sarges/Wottawa 2001; Schuler 1996).

2.4.2 Online- und multimediagestützte Verfahren zur Kompetenzmessung

Das Potenzial der computerunterstützten Eignungsdiagnostik beruht auf zwei unterschiedlichen technologischen Entwicklungspfaden (vgl. Jones/Dages 2003; Hertel/Konradt/Orlikowski 2003; Hänsgen 1999):

- Erweiterung des diagnostischen Instrumentariums durch die Einbeziehung von visuellen und akustischen Gestaltungselementen in klassische Methoden der Eignungsdiagnose (medial unterstützte Kompetenzmessung),
- Erweiterung der Informationsbasis durch die Einbeziehung von Nutzergruppen, die über Internet-Arbeitsmärkte verfügbar sind bzw. gemacht werden können (internetbasierte Kompetenzmessung).

Computerunterstützte Eignungsdiagnostik

Die computerunterstützte Eignungsdiagnostik ist als ein Teilbereich eignungsdiagnostischer Verfahren zur Personalrekrutierung einzuordnen, deren spezifische Vorteile in Erweiterungen klassischer Verfahren des psychometrischen

Testens von Personmerkmalen gesehen werden. Die hierbei zu messenden Personenmerkmale lassen sich gemäß der DIN-Norm 33-430 in drei Gruppen – bildungsbiografische Merkmale (Kenntnisse, Fertigkeiten, berufliche Erfahrungen), psychologische Merkmale, medizinische Merkmale – aufgliedern, die sich im Ergebnis zu einem breiten Spektrum unterschiedlicher Merkmalsklassen auffächern. Im Hinblick auf den Einsatz online- und multimediagestützter Verfahren für die Personalrekrutierung unterscheiden Wottawa/Schafsteller/Foerster (2001) beispielsweise sieben relevante Merkmalsklassen:

- *Kognitive Leistungsfähigkeit:* Problemlösekompetenz, Prozessdenken, Denken in komplexen Zusammenhängen, Denken in formalen Strukturen
- *Fähigkeiten zur Umsetzung der kognitiven Kompetenz:* Innovationskraft, Kreativität, Flexibilität
- *Beruflich relevante Motivationsaspekte:* Erfolgsstreben, Einsatzbereitschaft, Gestaltungsmotivation
- *Bevorzugte Arbeitsstile:* Schnelligkeit vs. Genauigkeit, schnelle Problemlösung vs. umfassendes Erkunden des Problemhintergrundes, Entscheidungsfreudigkeit
- *Teamfähigkeit in verschiedenen Facetten:* Kontaktbereitschaft, Einfühlungsvermögen, Selbstbeobachtung
- *Führungsrelevante Persönlichkeitseigenschaften:* Unabhängigkeit vs. Berücksichtigung der Meinung anderer, Dominanzstreben, Durchsetzungsbereitschaft, Umgang mit Kritik
- *Kundenorientierung:* Dienstleistungsbereitschaft, Abschlusssicherheit, Frustrationstoleranz (vgl. Wottawa/Schafsteller/Foerster 2001, S. 168)

Die Diskussion der Einsatzmöglichkeiten und -formen einer computerunterstützten Eignungsdiagnostik knüpft zum einen an den etablierten Kanon eignungsdiagnostischer Verfahren – vom "Papier-und-Bleistift-Test" über situative Fragen im Einstellungsinterview bis zu Rollen- und Planspielen – an. Hier entfalten sich die Vorteile der computerunterstützten Eignungsdiagnose auf zwei Ebenen:

- Nutzung von visuellen und auditiven Gestaltungselementen in der Konstruktion des eignungsdiagnostischen Verfahrens, um die Situationsangemessenheit des Verfahrens bzw. der ausgewählten Dimensionen und Items zu erhöhen. Etzel/Küppers (2002, S. 159) bezeichnen dies als Situierungsfunktion von multimedialen Abbildern realistischer Situationen (Szenarios).
- Nutzung von Dokumentations- und Aufbereitungsleistungen zur Auswertung von Messergebnissen, um die Effizienz der Eignungsdiagnose

zu verbessern. Eines der wesentlichen Elemente hierbei sind Profildarstellungen, in denen die Merkmalsausprägungen eines Probanden auf verschiedenen Dimensionen dargestellt werden. Diese ermöglichen einen Vergleich verschiedener Messungen des gleichen Probanden, aber auch den Vergleich mit den Ergebnissen anderer Personen. Hierbei können Normprofile oder Soll-Profile, die bspw. aus einer Anforderungsanalyse abgeleitet werden, als Referenzgrößen herangezogen werden.

In der Beurteilung der eignungsdiagnostischen Qualität steht die Frage im Mittelpunkt, wie eine *Veränderung der medialen Darbietungsform* eines etablierten eignungsdiagnostischen Verfahrens das Erleben und die Beurteilung einer eignungsdiagnostischen Situation beeinflusst und sich auf die Interpretation und Bearbeitung durch Teilnehmer auswirkt. Ein Beispiel hierfür ist der Einfluss realitätsnaher visueller Darstellungen von Situationen in einem videobasierten Test im Hinblick auf die Wahrnehmung und Bewertung von Test-Items, und welche Konsequenzen hieraus für die erfahrungsbezogene Äquivalenz insbesondere zu standardisierten Testverfahren zu ziehen sind (vgl. Kubinger 1993; Hänsgen 1999; Etzel/Küppers 2002).

Aus diesem Grund besteht in der Literatur weitgehende Einigkeit, dass eine prüfende Übertragung und Verwendung von Normen konventioneller Testverfahren auf ihre Computerversion notwendig ist. Hänsgen (1999, S. 19) differenziert dieses Problem in zwei Teilaspekte:

- Es ist insbesondere die inhaltliche Validität der beiden methodischen Varianten zu prüfen, entscheidend ist aber der Vergleich der prognostischen Qualität, d. h. der Güte in der Prognose des zukünftigen beruflichen Erfolgs.
- Normen der computergestützten Version eines Persönlichkeits- oder Leistungstests: Wenn sich beide Testversionen als äquivalent zeigen, ist zu prüfen, ob Verteilungsunterschiede auftreten, z. B. aufgrund der Fähigkeit im Umgang mit Personalcomputern.

Die Ergebnisse empirischer Studien zu allgemeinen Persönlichkeitstests und Leistungstests sind beim jetzigen Stand der Forschung unterschiedlich zu bewerten. Insbesondere neuere empirische Studien zeigen im Hinblick auf den Normenvergleich auch für internetbasierte allgemeine Persönlichkeitstest eher konsistente Ergebnisse (vgl. z. B. die Übersicht und empirische Untersuchung bei Salgado/Moscoso 2003). Bei Leistungstests ist diese Beurteilung deutlich schwieriger, insbesondere weil sich die ergonomische Ausgestaltung des Testens (z. B. der grafische Darbietungsmodus, der Umgang mit der technischen Peripherie) nachhaltiger auf die Testergebnisse auswirken kann. In

dieser Hinsicht sind diese Testverfahren bspw. im Zeitverlauf wenig vergleichbar, so dass hier die Normung computergestützter Versionen dieser Testverfahren als ein wesentlich grundlegenderes Problem aufgefasst wird (vgl. Konradt u. a. 2003, S. 110).

Konsequenzen, die sich aus den sich erweiternden Auswertungs- und Darstellungsmöglichkeiten ergeben, werden in der Literatur bisher weniger thematisiert. Insbesondere Hänsgen (1999) weist daraufhin, das diese Auswertungsprogramme in Verbindung mit der einfachen Visualisierung in Profilvergleichen als eine nicht zulässige Vereinfachung des Diagnoseprozesses einzustufen sind, wenn hierbei z. B. skalenwertabhängig auf Textbausteine zurückgegriffen wird, aus Selbstbeurteilungsdaten psychometrisch formulierte Verhaltensaussagen werden oder statistische Kennzahlen ohne angemessene Beurteilung ihrer spezifischen Skalenwerte interpretiert werden.

Mit der computerunterstützten Eignungsdiagnostik wird zum anderen eine *Erweiterung des eignungsdiagnostischen Messspektrums* verbunden. Hier steht die Frage im Mittelpunkt, wie die Validität dieser Verfahren zu beurteilen ist bzw. inwieweit mit dem Einsatz computerunterstützer Verfahren die Prognose des beruflichen Erfolgs gegenüber etablierten eignungsdiagnostischen Verfahren verbessert werden kann.

Im Hinblick auf das eignungsdiagnostische Messspektrum können mit integrierten Rahmensystemen und der computerunterstützten Simulation komplexer Tätigkeitsausschnitte zwei unterschiedliche Formen der Erweiterung identifiziert werden:

– Integrierte Rahmensysteme generieren aus einer definierten Anzahl unterschiedlicher Skalen zur Erfassung beruflicher und berufsrelevanter Kompetenzen eine Konfiguration zur Kompetenzmessung, die – nach dem Baukastenprinzip – auf eignungsdiagnostische Ziele eines Anwenders zugeschnitten wird. Als eine spezifische Anwendung integrierter Rahmensysteme kann die Weiterentwicklung einfacher Fragebogenverfahren zum adaptiven Testen eingeordnet werden. Hier werden die Test-Items durch ein Iterationsverfahren an das individuelle Antwortverhalten angepasst, so dass eine detaillierte Messung bei gleichzeitig geringerem Aufwand möglich wird. Weitere Funktionen integrierter Rahmensysteme, wie z. B. das Wiener Testsystem oder das Hogrefe Test-System, zielen auf die Verfahrensentwicklung bzw. auf die Bereitstellung von Forschungsergebnissen zur Verfahrensgüte und zu Normgruppen, die bspw. in datenbankgestützten Testentwicklungssystemen hinterlegt werden können.

– Computerunterstützte Postkorbaufgaben sowie Simulationen von komplexen Tätigkeitsausschnitten (vgl. exemplarisch Tabelle 4) erlauben prinzipiell die Erfassung unterschiedlicher Prozessvariablen, wie z. B. die Intensität von Informationsabfragen ("Herumfragen"), das Aufstellen von Hypothesen zur Problemlösung ("Herumprobieren") oder die Nutzung von Erfolgskontrollen ("Feedback") und – unter kontrollierten Bedingungen – die Analyse ihrer Wirkung auf den Problemlöseerfolg (vgl. Schuler 1996, S. 137; Lang-von Wins 2003, S. 603 ff.; Etzel/Küppers 2002, S. 157 ff.). Lang-von Wins (2003, S. 604) geht zudem davon aus, dass Simulationen unter speziellen Bedingungen – wie z. B. mit den zum Training von Flugzeugpiloten eingesetzten Flugsimulatoren, wenn durch Wiederholung beeinflusste Daten erfasst und zur Interpretation von Entwicklungsverläufen herangezogen werden – auch Aufschlüsse geben können über Lernpotenziale und die Entwicklung von Kompetenzen.

Tabelle 4

Ausgewählte Darstellungen zu Simulationsverfahren der computerunterstützten Eignungsdiagnose

System	Konzept
DAC	Dynamischer Air Traffic Control Test – Erfassung von Lernleistungen im Rahmen wiederholter Testungen
DISKO	Diagnostisches interaktives System zur Komplexitätssimulation – Simulation der Führung eines Unternehmens
FSYS 2.0	Simulation der Leitung eines forstwirtschaftlichen Betriebs
Home Robot	Unternehmenssimulation, die Zusammenhänge und sich wechselseitig beeinflussende Faktoren eines Unternehmens und seines marktwirtschaftlichen Umfeldes abbildet
Manage!	Computersimuliertes Unternehmensszenario zur Auswahl, Beratung und Schulung von Führungs(nachwuchs)kräften – Abbildung des steuerungssensiblen Realitätsbereichs eines mittelgroßen Unternehmens
MArP/pro facts	Multimediale Postkorb-Simulation, eingebunden in das Testsystem pro facts
RoboClinic	Unternehmenssimulation der Steuerung eines Dienstleistungsunternehmens
STRATOS-00	Simulation, die Problemlöseleistungen und damit den Umgang mit schlecht definierten, komplexen und dynamischen Situationen fokussiert
UTOPIA	Planspiel zur Steuerung eines eigendynamischen Systems (Inselszenario) mit insgesamt 30 miteinander vernetzten Variablen

Quelle: Lang-von Wins 2003; Sarges/Wottawa 2001; Hänsgen 1999

Generell werden Einschätzungen zur Anwendungsreife computerunterstützter Simulationen in Fachbeiträgen eher skeptisch interpretiert (vgl. Schuler 1996; Lang-von Wins 2003; Konradt/Sarges 2003; Hertel/Konradt/Orlikowski 2003), insbesondere weil Bedingungen ihrer praktischen Umsetzung – über die Konzeptentwicklung oder -darstellung hinaus – bisher nur in Ausnahmefällen Gegenstand systematischer Untersuchungen sind (z. B. Etzel/Küppers 2002).

Internetbasierte Kompetenzdiagnosen

Internetbasierte Kompetenzdiagnosen nutzen die Verbindung voneinander unabhängiger lokaler Netze über Netzprotokolle und setzen Verfahren einer computerunterstützten Eignungsdiagnose – insbesondere auf der Basis freier oder durch Passwortabfragen geschützter Zugriffe – auf unternehmensinterne Rechner ein (Internet). Diese (techno-)logische Weiterentwicklung verändert und erweitert die Informationsbasis für Personalauswahlentscheidungen durch einen Zugriff auf Nutzerkreise, der nicht mehr an eine räumlich und/oder zeitlich strukturierte Durchführung eines Personalauswahlverfahrens gebunden ist.

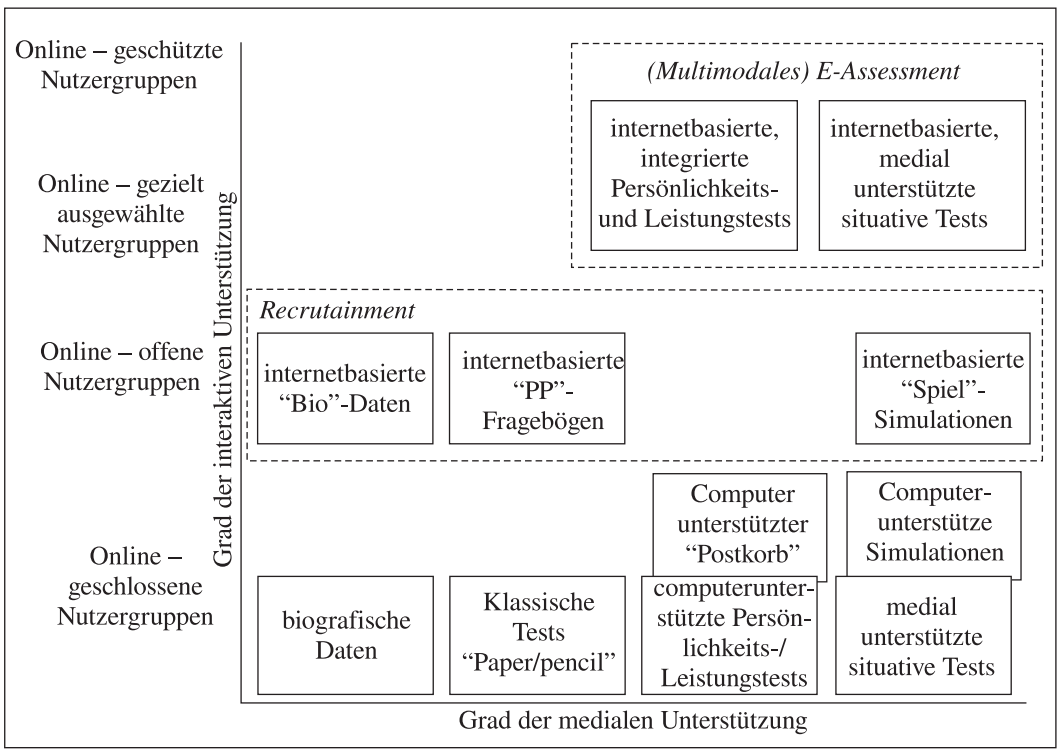
Die Konfiguration internetbasierter Kompetenzdiagnosen umfasst daher nicht nur die Auswahl und Zuordnung unterschiedlicher Verfahren einer computerunterstützten Kompetenzmessung (vgl. Hertel/Konradt/Orlikowski 2003, S. 41 ff.), sondern bezieht sich in gleicher Weise auf das Problem der Identifikation potenzieller Nutzerkreise und der Steuerung ihrer Zugriffsrechte im Ablauf des Personalauswahlprozesses (Kriterium der Durchführungsobjektivität, vgl. Mülder 2003, S. 86; Bank 2003). Giesen/Bischoff (2002) weisen darauf hin, dass es im Regelfall nicht möglich ist, einen potenziellen Bewerber, der über das Internet einen Leistungs- oder Persönlichkeitstest bearbeitet, eindeutig zu identifizieren. Dies führt zu zwei kritischen Faktoren: Zum einen können "Dritte" den Probanden bei der Bearbeitung unterstützen und auf diesem Wege die Qualität der Testergebnisse verfälschen. Zum anderen besteht das Risiko einer absichtlichen Manipulation der Testbearbeitung, insbesondere wenn das Antwortverhalten vom Probanden im Hinblick auf die von ihm erwarteten Anforderungen kalkuliert wird. Dies ist insbesondere bei der Nutzung von Fragebogenverfahren zu erwarten, wenn die Beantwortungslogik von Probanden durchschaut wird.

Die im Hinblick auf die Authentifizierung identifizierten Risiken internetbasierter Kompetenzdiagnosen – Verfügbarkeit von Lösungsmaterialien oder Übungseffekte durch wiederholtes Bearbeiten von Tests ("Re-Test"), Beteiligung "Dritter", gezielte Verfälschung von Testergebnissen –, begründen organisatorische und inhaltliche "Kompromisse", mit denen im Ergebnis das identifizierte technische Potenzial wieder relativiert wird (vgl. zum Folgenden Fontaine/Wild 2001; Hertel/Konradt/Orlikowski 2003, S. 48 f.):

– Ein inhaltlicher Kompromiss besteht in der Konzentration auf Verfahren, deren Ergebnisse nicht aktiv zu verfälschen sind, wie z. B. Bearbeitungsgeschwindigkeit oder Anzahl der richtigen Lösungen.
– Weitergehend ist hier die Rückstufung der internetbasierten Kompetenzmessung auf ein Verfahren zur Vorauswahl potenzieller Bewerber, auf dem dann ein klassisches Personalauswahlgespräch aufbaut. Hierbei werden zu Beginn des Personalauswahlprozesses nur diejenigen Bewerber identifiziert, die – z. B. in der Bearbeitung eines Persönlichkeitstests oder einer Postkorb-Übung – einen gesetzten Mindeststandard nicht erreichen. Diese Bewerber werden für eine Positiv-Auswahl nicht berücksichtigt, d. h. zu den die eigentlichen Auswahlentscheidungen vorbereitenden Auswahlgesprächen oder Assessment-Centern nicht eingeladen.
– Ein organisatorischer Kompromiss wird in der Nutzung "geschützter" Testverfahren und weitergehend in der Durchführung regionaler Assessment-Center gesehen, in denen persönliche Kontrolle die sachgerechte Bearbeitung des eingesetzten diagnostischen Instruments gewährleistet.

Zusammenfassend erscheint das Problem, wie Personalrekrutierung als E-Recruiting konfiguriert werden kann, innerhalb der hier identifizierten technologischen Entwicklungspfade vergleichsweise gut strukturiert (vgl. Abbildung 7).

Abbildung 7
Technologische Entwicklungspfade und Szenarien internetbasierter Kompetenzdiagnose



Mit dem Zuwachs an technischer Komplexität verlieren wissenschaftliche Bearbeitungen und Beurteilungen von online- und multimediagestützten Instrumenten zur Kompetenzmessung an Genauigkeit und Zuverlässigkeit in der Frage, wie die Wirkung der Technisierung auf die eignungsdiagnostische Qualität der verschiedenen Verfahren zu beurteilen ist.

2.5 Fazit: Personalwirtschaftliche Zielkriterien und Konfigurationen internetbasierter Personalrekrutierung

Die Gründe, warum Unternehmen in eine internetbasierte Personalrekrutierung investieren, sind unterschiedlich. Der Innovationsdruck, der hier durch die Verfügbarkeit von online- und multimediagestützten Instrumenten zur Kompetenzmessung entsteht, spielt hierbei ebenso eine Rolle wie der Wettbewerb um knappe Personalressourcen oder sich ändernde Erwartungen qualifizierter Fach- und Führungskräfte an die Personalrekrutierung von Unternehmen. Die Entscheidung, wie in diese technologischen Entwicklungspfade investiert wird, ist nach der Attraktivität der mit Konzepten internetbasierter Personalrekrutierung intendierten Erfolgswirkungen zu beurteilen.

Funktionen und Ziele der internetbasierten Personalrekrutierung beschreiben strategische Optionen für das Erreichen dieser Erfolgswirkungen. Als erstes Ziel der Studie wurden daher Zielkriterien einer internetbasierten Personalrekrutierung entwickelt, um die Potenziale von online- und multimediagestützten Instrumenten zur Kompetenzmessung für die Personalrekrutierung einordnen zu können.

Bisher liegen zu den strategischen Optionen internetbasierter Personalrekrutierung vor allem anwendungsorientierte Übersichtsarbeiten vor, die das Spektrum einer online- und/oder multimediagestützten Personalrekrutierung für Unternehmen darstellen. Daneben werden in einer Reihe von empirischen Studien grundlegende Wirkungsaspekte der internetbasierten Personalrekrutierung aufgezeigt, wobei sich diese in erster Linie auf die Positionierung internetbasierter Unternehmens- und/oder Arbeitsplatzinformationen konzentrieren. In diesen Studien spielen bspw. Funktionen oder methodische Anforderungen an Online- und Multimediainstrumente zur Kompetenzerfassung nur eine untergeordnete Rolle. Aus diesem Grund ist auch die empirische Reichweite der internetbasierten Personalrekrutierung nur schwer einzuschätzen. Praxisberichte aus großen und mittelständischen Unternehmen, die regelmäßig Übersichtsbeiträge ergänzen oder in Fachzeitschriften publiziert werden, beschreiben demgegenüber, wie sie die Komponenten internetbasierter Personalrekrutierung konfiguriert und umgesetzt haben. Die Zielkorridore

dieser Unternehmen und die daraus abgeleiteten Konfigurationen einer internetbasierten Personalrekrutierung sind erste Indikatoren für Funktionen und Ziele, die personalwirtschaftlich mit den online- und/oder multimediagestützten Instrumenten in der Personalrekrutierung erreicht werden sollen.

Aus personalstrategischer Sicht können Funktionen und Ziele internetbasierter Personalrekrutierung aus dem Prozess der Personalrekrutierung abgeleitet werden. In diesem Prozess entfalten online- und multimediagestützte Instrumente der Personalrekrutierung ihre Funktionen in zwei Bereichen:

- Im Rahmen der Personalakquisition durch die Identifikation und Gewinnung potenziell geeigneter Bewerberkohorten: Kriteriumsvariable der Attraktivität potenzieller, geeigneter Bewerber (bzw. potenzieller, geeigneter Bewerbergruppen) ist ihre Befähigung für bestimmte berufliche Aufgaben- oder Tätigkeitsbereiche sowie ihr Interesse an dieser beruflichen Entwicklung und ihre prinzipielle Bereitschaft zum Eintritt in die Organisation (person-to-job-fit).
- Im Rahmen der Personalselektion durch die Beurteilung und Zuordnung der beruflichen Fähigkeiten zukünftiger Organisationsmitglieder zu Positionen oder zu strategisch bedeutsamen Aufgaben- und Kompetenzbereichen: Kriteriumsvariable für die Auswahl und Zuordnung eines zukünftigen Organisationsmitglieds ist der zu erwartende betriebliche Erfolg (bzw. die zu erwartende berufliche Entwicklung) sowie die prinzipielle Bereitschaft zum Verbleib in der Organisation (person-to-organization-fit).

Referenzgröße für personalwirtschaftliche Zielsetzungen in diesen Funktionsbereichen ist die Entwicklung und Sicherung von Wettbewerbsvorteilen, d. h. Konfigurationen internetbasierter Personalrekrutierung sind nach der Attraktivität ihres Beitrags zur Identifikation und Bündelung von Humanressourcen für die Unternehmensentwicklung zu beurteilen. Mit ihrem Einsatz sollen Positionierungs- und/oder Differenzierungsvorteile aufgebaut oder gesichert werden. Dies erklärt, warum Zielsetzungen der Personalrekrutierung nicht kongruent sind und Unternehmen aufgrund ihrer unternehmensstrategischen Bewertung differente Entscheidungen über den Zielkorridor der internetbasierten Personalrekrutierung treffen.

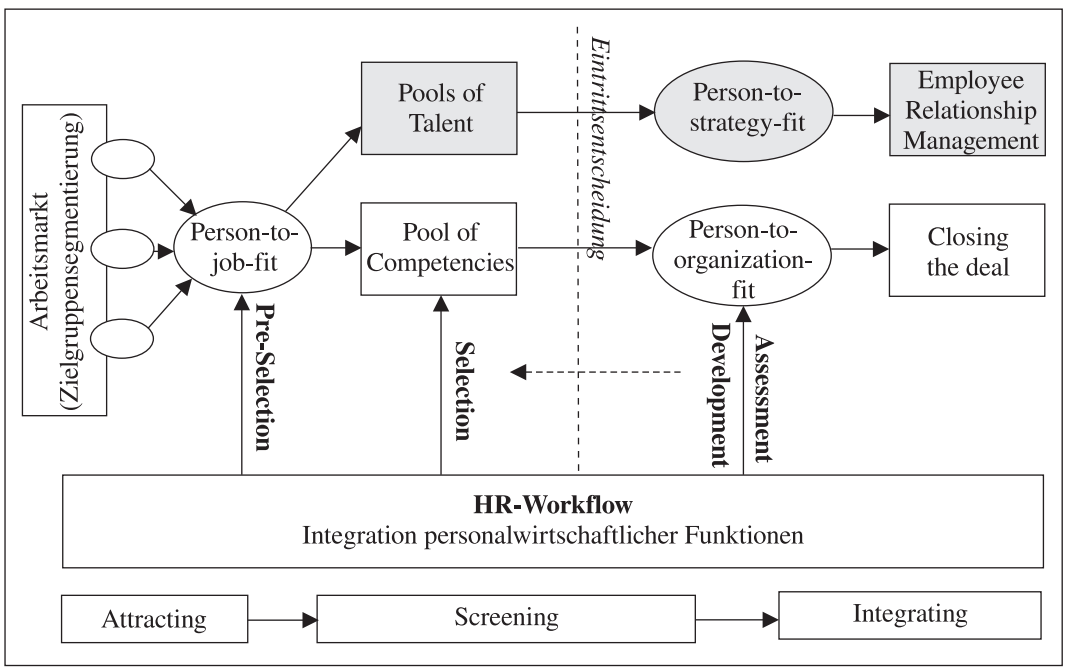
Aus diesem Grund stellen Konfigurationen internetbasierter Personalrekrutierung nicht nur ein Rationalisierungsinstrument für klassische Verfahren der Personalauswahl dar. Als technologische Innovationen sind online- und multimediagestützte Verfahren prinzipiell zu imitieren, so dass Positionierungs- und/oder Differenzierungsvorteile durch ihren Einsatz nur temporär verbessert werden können. Ihre ökonomische Attraktivität ist mit der Qualität

der Planungs- und Entscheidungsphasen im Personalrekrutierungsprozess verbunden. Ausgehend von den Funktionen der Personalrekrutierung sind hierbei systematisch drei Konfigurationen internetbasierter Personalrekrutierung zu unterscheiden, in denen Online- und Multimediainstrumente zur Kompetenzmessung einen Beitrag zur Identifikation und Bündelung von Humanressourcen leisten können (vgl. Abbildung 8):

1. Vor-Selektion potenzieller Bewerber(kohorten),
2. Selektion und Zuordnung beruflicher Fähigkeiten zukünftiger Organisationsmitglieder,
3. Auswahl und Entwicklung von beruflichen Fähigkeiten für Positionen oder strategisch bedeutsame Aufgaben- und Kompetenzbereiche.

Die Entwicklung einer integrierten Bewerberadministration bzw. eines darauf aufbauenden Recruitment-Managementsystems stellt hierbei organisatorisch die Basistechnologie für eine wirtschaftlich tragfähige Umsetzung einer internetbasierten Personalrekrutierung dar. Ziel ihres Einsatzes ist es, sämtliche Aktivitäten der Personalrekrutierung – von der Ausschreibung vakanter Stellen über die Personalauswahl und das damit verbundene Bewerbermanagement bis hin zur Einstellung des neuen Mitarbeiters – zeitlich und sachlich aufeinander abzustimmen. Die automatische Steuerung des Arbeitsablaufs dient insbesondere dem Zweck, Entscheidungen und darauf bezogene Bearbeitungsschritte auszulösen und/oder zu koordinieren.

Abbildung 8
Konfigurationen internetbasierter Personalrekrutierung



1. Pre-Selection: Konfiguration internetbasierter Personalrekrutierung zur Vor-Selektion potenzieller Bewerber(kohorten)

Im Rahmen der Personalakquisition besteht die Funktion der zeit- und ortsunabhängigen Bereitstellung von unternehmensspezifischen Informations- und Interaktionsangeboten im Internet (z. B. aktuelle Stellenausschreibungen, Darstellung betrieblicher Karriere- und Entwicklungspfade, allgemeine Persönlichkeits- und Interessentests) im aktiven Aufbau eines "pool of competencies", in dem externe und interne Bewerber qualifizierte Informationen über ihre beruflichen Interessen und Karriereabsichten in Bewerber-Datenbanken hinterlegen.

Unternehmen signalisieren mit diesen internetgestützten Informations- und Interaktionsangeboten ihre Erwartungen als Arbeitgeber bzw. ihre Position als Arbeitsanbieter, um auf diesem Wege sowohl ihr Image im Arbeitsmarkt als auch ihre Attraktivität als potenzieller Arbeitgeber zu beeinflussen. Ziel dieses Signal-Verhaltens ist eine Vor-Selektion der beruflichen Fähigkeiten potenzieller Bewerber. Ein potenzieller Bewerber soll sein individuelles berufliches Fähigkeitsprofil mit beruflichen Anforderungskriterien des Unternehmens abgleichen und auf dieser Basis über eine mögliche Bewerbung entscheiden. In dieser Kontaktphase dienen dazu medial unterstützte Präsentationen von Arbeitsplatz- oder Karriereinformationen, in spezifischer Weise aber auch offen zugängliche Persönlichkeits- und Interessentests. Ergebnisse internationaler Forschungsergebnisse verweisen hier auf Selektionseffekte, die bspw. in Folge des Feedbacks zu einem beruflichen Interessentest für die individuelle Berufswahl oder die berufliche Orientierung entstehen können (vgl. Barak/English 2002). Mit dem Erfolg einer Positionierung als "attraktiver" Arbeitgeber und den Reichweitenvorteilen einer internetgestützten Personalrekrutierung ist die Chance einer überproportional wachsenden Anzahl potenzieller Bewerbungen verbunden. Ein Vorteil einer integrierten Bewerberadministration wird in der Kontrolle der damit verbundenen administrativen Risiken durch eine standardisierte und in administrativen Aufgabenbereichen automatisierte Verwaltung großer Bewerberzahlen gesehen.

Für die Akquisition eines "pool of competencies" sind darüber hinaus internetgestützte Beschaffungswege hinsichtlich ihrer Kontaktintensität und Informationsqualität zu differenzieren. Die Gewinnung qualifizierter Kandidaten beruht auf der "Preisgabe wertvoller Informationen", z. B. Zeugnissen, Referenzen oder auch Angaben zur Wechselbereitschaft. Die Bereitstellung dieser Informationen setzt Vertraulichkeit im Umgang mit persönlichen Daten sowie eine stärkere Kontrolle ihrer Verwendung durch den potenziellen Bewerber voraus. Die Funktion der internetbasierten Personalrekrutierung erweitert sich daher von der Selbst-Selektion potenzieller Bewerber zur aktiven Vor-Selektion

durch Unternehmen. Diese Funktion können am Arbeitsmarkt "neutrale" Dienstleister unterstützen, deren ökonomisches Interesse auf die Anbahnung von Verträgen gerichtet ist, wie z. B. Job-Börsen oder die Anbieter von Rekrutierungsspielen. Deren Dienstleistung liegt in der Gewinnung und differenzierten Aufbereitung qualifizierter Bewerberinformationen, die gezielt nach potenziell geeigneten Bewerbern selektiert werden können. In einem erweiterten Spektrum werden hierbei bspw. multimedial unterstützte Spielsimulationen genutzt, um qualifizierte Informationen über die beruflichen Fähigkeiten, Interessen und Erwartungen potenzieller Bewerber zu gewinnen. Aus Sicht des suchenden Unternehmens verändern sich mit diesem "Sourcing" die Zielsetzung und die Qualität der Personalakquisition, weil gegenüber der klassischen Beschaffungslogik die Aktivität vom Unternehmen ausgeht.

Insbesondere in der amerikanischen Diskussion wird in diesem Zusammenhang der Frage nachgegangen, wie in dieser Anbahnungsphase Unternehmen durch internetgestützte Personalrekrutierung Spielregeln des Wettbewerbs verletzen können, wenn bspw. für Bewerbungsverfahren geltende gesetzliche Vorgaben nicht eingehalten werden oder mit der Selbstdarstellung potenzieller Bewerber leichtfertig umgegangen wird und dies durch die Anonymität der Suche und die Intransparenz von Suchkriterien durch betroffene Bewerber nicht kontrolliert werden kann (vgl. zur differenzierten Diskussion des Risikos der Diskriminierung bei internetbasierten Kompetenzdiagnosen Hogler/Henle/Bemus 1998; Wallace/Tye/Vodanovich 2000). Fragen zur rechtlichen Bewertung internetbasierter Personalrekrutierung (z. B. zur Einwilligung des Bewerbers, zum Grundsatz der Datenvermeidung) stehen in der personalwirtschaftlichen Diskussion noch am Anfang (vgl. z. B. Felder 2003).

2. *Selection: Konfiguration internetbasierter Personalrekrutierung zur Zuordnung und Auswahl beruflicher Fähigkeiten zukünftiger Organisationsmitglieder*

Der Beitrag von online- und multimediagestützten Instrumenten zur Kompetenzmessung zu einer internetbasierten Personalrekrutierung besteht darin, unternehmensintern umfassendere Kompetenzprofile potenzieller Mitarbeiter zu generieren. Der Einsatz dieser Verfahren und insbesondere der darauf aufbauenden Administrations- und Filtersysteme zielt auf die Gruppierung und Klassifizierung von Fähigkeits- und Erwartungsprofilen potenzieller Mitarbeiter, auf deren Basis berufliche Kenntnisse und Fähigkeiten ebenso wie Erwartungen funktional unterschiedlichen Positionen, Aufgaben oder Tätigkeitsfeldern zugeordnet werden können. In Verbindung mit einem organisationsintern offenen Zutritt zu diesen Informationen bildet dies die Grundlage für die Steuerung und Koordination von Rekrutierungsentscheidungen im internen Arbeitsmarkt.

Die Funktion internetbasierter und multimedial gestützter Kompetenzdiagnosen beruht vor allem auf der Annahme, dass sich mit dem kombinierten Einsatz eignungsdiagnostischer Instrumente im Rekrutierungsprozess der Anforderungsbezug besser abbilden lässt. Der Einsatz dieser Instrumente verändert nicht nur die direkte Verfahrensdurchführung, z. B. aufgrund der standardisierten Informationsgewinnung über den Computer, sondern ihr Einsatz wirkt sich in der Folge auch auf den Auswertungsprozess und damit die Urteilsfindung im Rahmen von Personalakquisitions- und Personalselektionsstrategien aus. Die indikationsorientierte Sammlung dieser Informationen ermöglicht eine differenzierende Klassifikation von Bewerbergruppen, und es wird erwartet, dass sich die Aggregation dieser Informationen positiv auf die Prognosequalität auswirkt.

In diesem Kontext hebt die wissenschaftliche Diskussion um die psychometrische und populationsspezifische Äquivalenz von Kompetenzmessungen den Stellenwert der Vergleichbarkeit unterschiedlicher eignungsdiagnostischer Verfahren und damit verbundene Dilemmata für den Personalrekrutierungsprozess hervor:

- Wenn Verfahren einer internetbasierten Kompetenzdiagnose ihren Wert aus der Übertragung standardisierter Verfahren auf eine neue technologische Basis und damit in erster Linie aus Effizienzgründen beziehen, unterliegt ihre Gestaltung dem Risiko, dass die Wirkung der Technisierung auf Testintentionen nicht oder nicht in ausreichendem Maße kontrolliert wird und im Ergebnis die Validität verzerrt. Darüber hinaus weisen Ergebnisse aus Untersuchungen zu computergestützten Simulationen oder Assessment-Centern darauf hin, dass mit dem Zuwachs an Realitätsnähe und Plausibilität Einschränkungen im Hinblick auf ihre testtheoretische Bewertung – Fehlen gesicherter Aussagen zur Inhaltsvalidität und zur Konstruktvalidität – sowie die Vergleichbarkeit der Ergebnisse einhergehen, weil sich Simulationen in Abhängigkeit von dem individuellen Verhalten unterschiedlich weiterentwickeln sollen.
- Effizientere Auswahlsystematiken ermöglichen es zwar, aus einer Vielzahl von Kandidaten in einer Bewerberpopulation prinzipiell geeignete Bewerber zu selektieren. Diese administrativen Suchkosten gehen jedoch zu Lasten eines unmittelbaren Kontaktes mit Bewerbern, der z. B. im Rahmen von telefonischen Auswahlgesprächen möglich ist. Das Risiko besteht dann darin, dass die Effizienzvorteile der Vor-Selektion durch den höheren Aufwand für folgende Auswahlaktivitäten aufgezehrt werden. Die Relation dieser unterschiedlichen Arten von Anbahnungskosten wird in der Literatur bisher wenig thematisiert.
- Über die Auswahl und Zuordnung unterschiedlicher Verfahren einer computerunterstützten Kompetenzmessung hinaus entsteht bei einer in-

ternetbasierten Kompetenzdiagnose das Problem der Identifikation potenzieller Nutzerkreise und der Steuerung ihrer Zugriffsrechte im Ablauf des Personalauswahlprozesses.

3. *Development of organizational competencies: Konfiguration internetbasierter Personalrekrutierung zum organisationsinternen Aufbau von Kompetenzclustern*

Die Dokumentation und kontinuierliche Validierung von Kompetenzdiagnosen bildet eine Basis für die Koordination von Entscheidungen zur beruflichen Entwicklung von Organisationsmitgliedern, z. B. im Rahmen definierter Karrierepfade. Zum Einsatz dieses personalwirtschaftlichen Instrumentariums zur Entwicklung und Stabilisierung des "psychologischen Vertrags" zwischen Organisation und Organisationsmitglied korrespondiert die Rekrutierung und Integration von Mitarbeitern zum organisationsinternen Aufbau von Kompetenzclustern. Der Begriff "pools of talent" beschreibt diesen spezifischen Zuschnitt beruflicher Fähigkeiten und Interessen auf die zukünftige Entwicklung einer Organisation. Ausgangspunkt dieser personalstrategischen Intention internetbasierter Kompetenzdiagnose ist dann nicht das klassische Auswahlproblem der Personalbeschaffung, sondern der Zusammenhang zwischen der kontinuierlichen Bewertung der individuellen Kompetenzentwicklung von Organisationsmitgliedern und einer Planung und Steuerung des qualitativen Personalbedarfs, die auf den Aufbau einer vorteilhaften Ressourcenposition gegenüber dem Wettbewerb gerichtet ist (person-to-strategy-fit). Im Ergebnis bildet die Beschaffenheit dieser "Pools talentierter Bewerber" eine kritische Obergrenze für die Qualität nachfolgender Auswahl- und Zuordnungsentscheidungen: Auch mit aufwendigeren Diagnoseinstrumenten, wie z. B. einem Assessment-Center, können systematische Fehler in der Vor-Selektion dieser potenziellen Mitarbeiter nicht kompensiert werden. In der Konsequenz führt diese Unterscheidung dazu, dass mit steigender Differenzierung des Anforderungsprofils in der Vor-Selektion (zwingende Kriterien) das Risiko der Fehlallokation steigt, weil das Spektrum der Zuordnung von beruflichen Fähigkeiten und Kenntnissen zu verschiedenen Aufgaben- oder Tätigkeitsfeldern mit zunehmender Kongruenz abnimmt.

Hierzu sind jedoch über plakative Begriffsbildungen (z. B. "Employee Relationship Management") hinausgehende Beschreibungen zu Zielen, Funktionen und Umsetzungskonzepten nicht identifizierbar. Eine auf diese Unterscheidung bezogene strategische Zurichtung der Personalrekrutierung und ihre Konsequenzen für den Einsatz internetbasierter Kompetenzdiagnosen wird – ausgehend von pragmatischen Ansätzen des Strategischen Human Resource Management – im dritten Teil der Studie weitergehend analysiert.

3 Internetbasierte Kompetenzdiagnose – Konzeption und Verfahrensdarstellung

Ausgehend von Zielen und Funktionen der internetbasierten Personalrekrutierung konzentriert sich der zweite Teil der Studie auf die Frage, wie die eignungsdiagnostische Qualität von online- und multimediagestützten Verfahren zur Kompetenzdiagnose zu beurteilen ist und welchen Beitrag diese für strategische Zielsetzungen einer internetbasierten Personalrekrutierung leisten können. Hierzu werden Verfahren zur online- und multimediagestützten Kompetenzmessung dargestellt.

Online- und multimediagestützte Verfahren zur Kompetenzmessung unterscheiden sich in ihren Zielsetzungen und Anwendungsbereichen. Das Spektrum beginnt bei internetbasierten Persönlichkeits-, Einstellungs- oder Leistungstests, die – als öffentlich zugängliche Dienstleistungsangebote – dem Nutzer auf der Basis der erreichten Ergebnisse ein direktes Feedback zu einer spezifischen eignungsdiagnostischen Problemstellung übermitteln, bspw. als Hilfestellung zu seiner beruflichen Orientierung beim Einstieg in das Arbeitsleben (vgl. z. B. das Konzept EXPLORIX®). Diesen offenen Dienstleistungen stehen Rahmensysteme der beruflichen Eignungsdiagnose gegenüber, in denen die gezielte Vermittlung von Unternehmens-, Karriere- und Arbeitsplatzinformationen auf die Akquisition potenzieller Bewerber gerichtet ist, deren berufsbiografische Daten systematisch auf der Basis computergestützter Persönlichkeits- und Leistungstests ergänzt werden, um im Ergebnis Personalrekrutierungsentscheidungen treffen zu können (vgl. z. B. das Konzept CYQUEST, Diercks u. a. 2003).

Die Beurteilung der eignungsdiagnostischen Qualität dieser Konzeptionen internetbasierter Kompetenzmessung kann nur eingeschränkt an den Verfahrensweisen und den klassischen Kriterien der psychologischen Diagnostik (Objektivität, Reliabilität, Validität) anschließen, die auf die Beurteilung der Messung gut eingrenzbarer Konstrukte ausgerichtet sind, wie z. B. Intelligenz, Motivation, grundlegende Fertigkeiten. Internetbasierte Kompetenzdiagnosen beziehen sich auf ein mehrdimensionales Konstrukt, das nicht mit einer einzelnen eignungsdiagnostischen Methode erfasst werden kann. Dies zeigt sich u. a. im Prinzip der Multimodalität (vgl. Schuler 2000, S. 53), d. h. dass diese Konzeptionen auf der Kombination verschiedener eignungsdiagnostischer Methoden beruhen und aus diesem Grunde ihre Qualität nicht allein auf die Konstruktion der Einzelverfahren zurückgeführt werden kann.

Online- und multimediagestützte Verfahren zur Kompetenzmessung repräsentieren daher nicht nur technologische Innovationspfade der Personalrekrutierung. Internetbasierte Kompetenzdiagnosen beinhalten systematisch eignungsdiagnostische Verfahrensinnovationen, indem sie gezielt und kontrolliert das Prinzip der Multimodalität für Kompetenzmessungen umsetzen und dies als Basis für personalwirtschaftliche Entscheidungen in Rekrutierungsprozessen nutzen. Aus diesem Grund werden in diesem Kapitel zunächst Grundlagen einer internetbasierten Kompetenzmessung entwickelt, um eine methodisch begründete Klassifikation von Verfahren zur online- und multimediagestützten Kompetenzmessung abzuleiten. Auf dieser Grundlage werden die im Rahmen der empirischen Arbeiten identifizierten online- und multimediagestützten Instrumente zur Kompetenzmessung geordnet und systematisch dargestellt.

3.1 Konzeption internetbasierter Kompetenzdiagnosen

Aufgrund der Vielschichtigkeit in der wissenschaftlichen Bearbeitung des Kompetenz-Konstrukts kann eine Auseinandersetzung mit internetbasierten Kompetenzdiagnosen nicht losgelöst werden von dem konzeptionellen Verständnis, das dem Kompetenzkonstrukt zugrunde liegt. Eine Analyse von Unterschieden in der konzeptionellen Orientierung von Kompetenzkonstrukten mit dem Ziel, theoretische Grundannahmen und Komponenten zu identifizieren, bildet insofern einen zentralen Referenzpunkt für eine Beurteilung von Kompetenzdiagnosen und der Methodik ihrer internetbasierten Messung.

3.1.1 Diagnose von Kompetenzen – Konzeptionelle Basis

Kompetenz als Konstrukt

Aus personalwirtschaftlicher Sicht trennt König (1992) in einer einfachen Unterscheidung zwischen einer eher verhaltenstheoretisch motivierten Begriffsbildung – Kompetenz als Fähigkeit, bestimmte Verhaltensweisen auszuführen – und einer eher aus kognitiven Modellen abgeleiteten Konzeptformulierung, bei der das Schwergewicht auf kognitive Strukturen der Entstehung von Kompetenzen gelegt wird. Hier werden z. B. die Fähigkeit zur Codierung von Ereignissen oder das Kompetenzbewusstsein und die eigene Überzeugung zur Wirksamkeit von Verhaltensweisen in den Mittelpunkt gestellt (self-efficacy nach Bandura 1977, 1979).

Für Weinert (2001) beschreibt das Konstrukt Kompetenz eine Kombination kognitiver, motivationaler und sozialer Fähigkeiten, die in ihrer jeweiligen

Ausprägung in komplexe Handlungssysteme eingebettet sind und die als eine notwendige Voraussetzung für die erfolgreichen Bewältigung komplexer Aufgabenzusammenhänge einzuordnen sind. In einer instruktiven Diskussion entwickelt Weinert (2001) verschiedene Facetten dieses Kompetenzkonstrukts aus den zugrunde liegenden Perspektiven wissenschaftlicher Begriffsbildung:

1. Kompetenz wird als intellektuelle Fähigkeit verstanden, d. h. als die generellen oder domänenspezifischen kognitiven Ressourcen eines Individuums zur Bewältigung sich verändernder Aufgaben mit unterschiedlichen Inhalten, zur Gewinnung notwendigen Wissens und zur Erreichung einer hohen Leistung;
2. Kompetenz wird als eine spezifische Leistungs- oder Ergebnisdisposition interpretiert, d. h. als eine Klassifikation von kognitiven Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen, Strategien und Routinen, die zur Bewältigung für unterschiedliche Klassen von spezifischen Erwartungen oder Erfolgskriterien der Umwelt notwendig sind;
3. Kompetenz wird als ein Aspekt des Motivationsprozesses aufgefasst, d. h. die individuelle Wertschätzung der persönlichen Fähigkeiten zur Erreichung von Leistungszielen und ihr Einfluss auf die Verhaltensmotivierung;
4. Kompetenz wird als Handlungskompetenz beschrieben, d. h. als kognitive und motivationale Dispositionen in Bezug auf die Ziele, Anforderungen und Aufgaben in einem ausgewählten Handlungskontext;
5. Kompetenzen als Schlüsselkompetenzen – "key competencies" – beschreiben Kompetenzen, die zur Erreichung guter Leistungsergebnisse in einer großen Spannweite unterschiedlicher Situationen eingesetzt werden können, z. B. sprachliche Fähigkeiten, mathematische Kenntnisse und Fertigkeiten, technische Fertigkeiten;
6. Metakompetenzen verbessern die Fähigkeit zur Akquisition neuer Kompetenzen und zur Nutzung verfügbarer Kompetenzen. Sie beziehen sich auf Wissen, motivationale Attributionen und Volitionen, durch die kognitive Ressourcen für verschiedene Aufgaben in unterschiedlichen Sachgebieten und für verschiedene Zwecke oder Ziele eingesetzt werden können.
7. Individuelle Kompetenz wird – in den Sozialwissenschaften insgesamt – als eine Facette des menschlichen Verhaltens angesehen, das zur Entwicklung einer Gesellschaft, einer Ökonomie oder eine Institution notwendig ist.

Diese Perspektiven zeigen in spezifischer Weise, dass der Kompetenzbegriff nur auf der Ebene einer psychologischen Minimaldefinition mit dem klassischen Begriff der Eignung gleichzusetzen ist, der für die organisationspsychologische Diagnostik (vgl. Lang-von Wins 2003) ebenso wie für die ökonomische Bestimmung des Beitrags menschlicher Arbeitsleistung zum betrieblichen Leistungsprozess konstitutiv ist (vgl. Ridder 1999, 1993).

Grundlegender argumentieren Erpenbeck/Rosenstiel (2003), indem sie konzeptionelle Positionierungen des Kompetenzkonstrukts auf das Beobachtungsproblem in den Sozialwissenschaften zurückführen und mit einer erklärungsorientierten und einer verstehensorientierten Erkenntnisperspektive zwei Richtungen in der Kompetenzforschung abgrenzen:

- Erklärungsorientierte Kompetenzforschung ist darauf gerichtet, kausale oder statistische Aussagen zu formulieren, die zukünftiges Handeln – etwa eines Arbeitnehmers in einem Unternehmen oder einer Organisation – voraussagen und damit Effektivitätseinschätzungen von personalpolitischen Entscheidungen in Bereichen wie der Personalauswahl oder der Personalentwicklung ermöglichen (vgl. Erpenbeck/Rosenstiel 2003, S. XIX). Methodisch setzt diese Forschungsrichtung objektive Kompetenzmessverfahren ein, in denen Fremdeinschätzungen des Beobachtenden die dominierende Rolle spielen.
- Verstehensorientierte Kompetenzforschung ist auf die "... Sinnanalyse (Auslegung, Interpretation, Hermeneutik) von Geist, Erfahrung und Sprache ..." (Erpenbeck/Rosenstiel 2003, S. XIX) gerichtet. Methodisch setzt diese Forschungsrichtung Beschreibungsverfahren ein, in denen subjektive, gleichwohl metrisch quantifizierbare und skalierbare Selbsteinschätzungen des Beobachteten gleichwertig neben Fremdeinschätzungen eines Beobachters gestellt werden.

Diese Unterscheidung ist für die Beurteilung von Kompetenzdiagnosen aus zwei Gründen von Bedeutung. Zum einen sind – in Abhängigkeit von der inhaltlichen Abgrenzung des Kompetenzkonstrukts (methodologische Positionierung) – unterschiedliche Bewertungskriterien zur Beurteilung der im Rahmen der psychologischen Eignungsdiagnose eingesetzten Verfahren heranzuziehen. Zum anderen sind – ausgehend von der inhaltlichen Konstruktion des Kompetenzkonstrukts (methodische Positionierung) – (etablierte) Verfahren der psychologischen Eignungsdiagnostik im Hinblick auf ihre Eignung zur Erfassung von Kompetenzen bzw. Kompetenzfacetten zu reflektieren (vgl. Lang-von Wins 2003, S. 594).

Für die Diagnose von Kompetenzen ist daher aus methodologischer wie auch aus methodischer Sicht eine terminologische Verankerung des Kompetenzkonstrukts notwendig. Für die Zwecke dieser Untersuchung werden drei Facetten des Kompetenzkonstrukts differenziert:

- Kompetenz als Disposition selbst organisierten Handelns
- Selbstkonzept beruflicher Kompetenz
- Kompetenzdiagnose zur personalwirtschaftlichen Klassifizierung von Kompetenzen.

Kompetenz als Disposition selbst organisierten Handelns

Vor dem Hintergrund seiner unterschiedlichen wissenschaftlichen Eingrenzungen entwickeln Erpenbeck/Rosenstiel (2003) den Kompetenzbegriff als Disposition des selbst organisierten Handelns eines autonomen Subjekts. Kompetenz ist folglich – ähnlich wie andere psychologische Konstrukte – nicht beobachtbar und das Ergebnis eine Zuschreibung auf Grund beobachtbarer Verhaltensweisen, die durch das Urteil eines Beobachters erfolgt. Als Korrespondenzbegriff entwickeln sie das Konzept der Qualifikation, die als Wissens- und Fertigkeitspositionen in normierbaren Prüfungssituationen zertifiziert wird. Qualifikationen sind in Bezug auf organisatorische Sachverhalte und damit verbundene Leistungsparameter sachlich eindeutig. Kompetenzen sind subjektzentriert und nur in Bezug auf beobachtbare Realisierungen organisatorischer Leistungen rekonstruierbar. Diese Realisierungen (Performanz) repräsentieren a) das in Kompetenzen enthaltene nicht-explizite Wissen in Form von Emotionen, Motivationen, Einstellungen, Fähigkeiten, Erfahrungen und Willensantrieben sowie b) zu Emotionen und Motivationen verinnerlichte Werte und Normen.

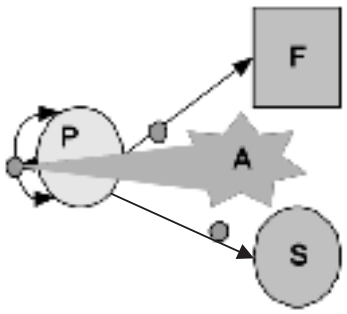
Dispositionen selbst organisierten Handelns werden in komplexen Situationen relevant, in denen aufgrund der Unbestimmtheit und Unsicherheit sachliche Zielfunktionen und/oder die darauf bezogene Suche nach Problemlösungen nicht eindeutig determiniert sind. Bedingung für die Bewältigung dieser komplexen Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse sind *Strategien selbst organisierten Handelns*, die unterschiedliche Algorithmen für die Suche nach einer optimalen Problemlösung repräsentieren. Kompetenzen befähigen Menschen dazu, diese unterschiedlichen Suchstrategien auszuführen. Die hierbei relevanten Subjekt-Objekt-Relationen werden in einem Basismodell mit verschiedenen Annahmen abgebildet (vgl. Abbildung 9, S. 56).

Diese Konstruktion ermöglicht die Differenzierung von Dispositionen selbst organisierten Handelns, die als *Kompetenzklassen* bezeichnet werden und die als eine grundlegende Taxonomie zur Messung von Kompetenzen herangezogen werden kann. Zu diesen Kompetenzklassen korrespondieren Kompetenzgruppen, die das methodologische und messtheoretische Wissen der Motivations-, Kognitions-, Arbeits-, Organisations-, Sozial- und Kommunikationspsychologie repräsentieren, das für die Kompetenzmessung nutzbar gemacht werden kann.

Auf der Grundlage dieser Unterscheidungen differenzieren Erpenbeck/Rosenstiel (2003) zwei grundlegende Kompetenztypen, in denen Strategien selbst organisierten Handelns die Bündelung verschiedener Kompetenzklassen zur Bewältigung unterschiedlicher Problemlösungsprozesse beschreiben:

Abbildung 9

Kompetenzrelevante Subjekt-Objekt-Relationen



Taxonomie von Kompetenzen

P – Personale Kompetenzen: Einstellungen, Werthaltungen, Motive, Selbstbilder

A – Aktivitätsorientierte Kompetenzen: Integration von Emotionen, Motivationen, Fähigkeiten, Erfahrungen in die eigenen Willensantriebe

F – Fachlich-methodische Kompetenzen: fachlich/ instrumentelle Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, Einordnung und Bewertung dieses Wissens im Hinblick auf Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen, Modifikation der Methoden selbst

S – Sozial-kommunikative Kompetenzen: sich gruppen- und beziehungsorientiert verhalten, neue Pläne, Aufgaben und Ziele entwickeln

Quelle: Erpenbeck/Rosenstiel 2003, S. XV

– (P): Selbst organisiertes Handeln kann sich reflexiv auf die handelnde Person selbst beziehen.
– (A): Selbst organisiertes Handeln kann durch Aktivität und Willenskomponenten des Handelnden charakterisiert werden.
– (F): Selbst organisiertes Handeln kann sich auf eine gegenständliche Umwelt beziehen und auf deren fachlich-methodische Veränderung.
– (S): Selbst organisiertes Handeln kann auf eine soziale Umwelt bezogen sein.

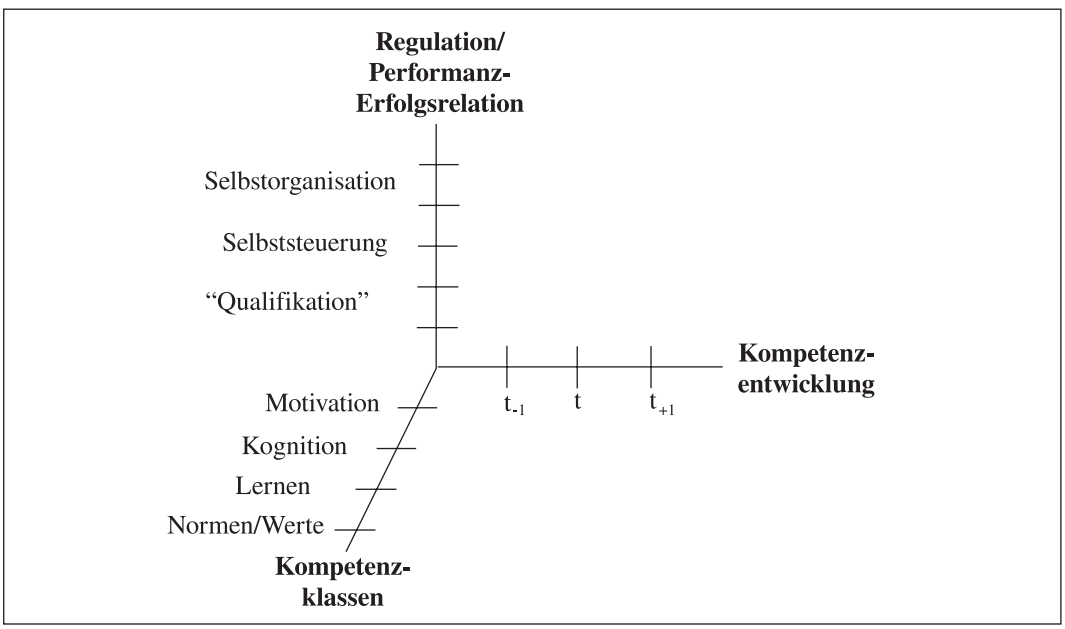
- *Kompetenztyp I* beschreibt Kompetenzen, die für Selbststeuerungsstrategien notwendig sind, d. h. für die Suche nach dem schnellsten Weg zu einem eindeutigen Optimum bei unscharfer, aber bekannter Zielfunktion. Selbststeuerungsstrategien beruhen auf der Disposition fachlich-methodischer Kompetenzen.
- *Kompetenztyp II* beschreibt Kompetenzen, die für Selbstorganisationsstrategien notwendig sind, d. h. für die Bewältigung von Problemsituationen mit mehrdeutigen Lösungen und einer offenen Zielfunktion, die sich zudem im Verlauf des Suchprozesses verändern kann. Selbstorganisationsstrategien beruhen auf der Disposition personaler, sozial-kommunikativer und aktivitätsorientierter Kompetenzen.

Die Unterscheidung von Kompetenztypen repräsentiert dem Grunde nach zwei divergente Basishypothesen, die Dispositionen selbst organisierten Handelns mit Erfolgswahrscheinlichkeiten in Bezug auf die Regulation von beruflichen und/oder betrieblichen Tätigkeiten verknüpfen. Der hierbei unterlegte Tätigkeitsbegriff ist inhaltlich unbestimmt und umfasst sowohl konvergente, in Anforderungen definierte Handlungssituationen als auch divergente, zieloffene Handlungssituationen.

Dispositionen selbst organisierten Handelns sind – methodisch – als individuelle Ausprägungen kontinuierlicher oder diskontinuierlicher Merkmale von Kompetenzklassen zu interpretieren, und aus diesem Verständnis heraus aufgrund ihrer relativen Stabilität und Konsistenz prinzipiell einer Messung zugänglich. Personmerkmale, Fertigkeiten bzw. Qualifikationen und Fähigkeiten repräsentieren folglich unterschiedliche Grade der Regulierung von Tätigkeiten. Kompetenzentwicklung beschreibt hierbei das für eine Messung von Kompetenzen relevante Problem der Entwicklung von Dispositionen selbst organisierten Handelns und der Veränderungsdynamik dieser Dispositionen bei der Bewältigung von Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen durch qualifiziertes, selbstgesteuertes und/oder selbst organisiertes Handeln (vgl. Abbildung 10).

Untersuchungsobjekt für die Messung von Kompetenzen bilden Strategien selbst organisierten Handelns, d. h. dass die Messung von Dispositionen selbst organisierten Handelns wichtige Rückschlüsse auf individuelle Bedingungen dieser Strategien zulässt, aber nicht den Kern einer Kompetenzmessung bildet. Dieser besteht in der Art der subjektiven Verknüpfung dieser Dispositionen mit der erfolgreichen Bewältigung unterschiedlich komplexer Tätigkeitssituationen, die als Relation von Dispositionen selbst organisierten Handelns, beobachteter Handlungsregulation und einem Erfolgskriterium zu messen ist. Insofern unterscheidet sich eine Eignungsdiagnose, die aus der Messung der individuellen Ausprägung unterschiedlicher Kompetenzklassen auf beruflichen Erfolg schließt, von einer Kompetenzdiagnose, die auf die Messung dieser Verknüpfung fokussiert.

Abbildung 10
Dimensionen des Kompetenzkonstrukts nach Erpenbeck/Rosenstiel

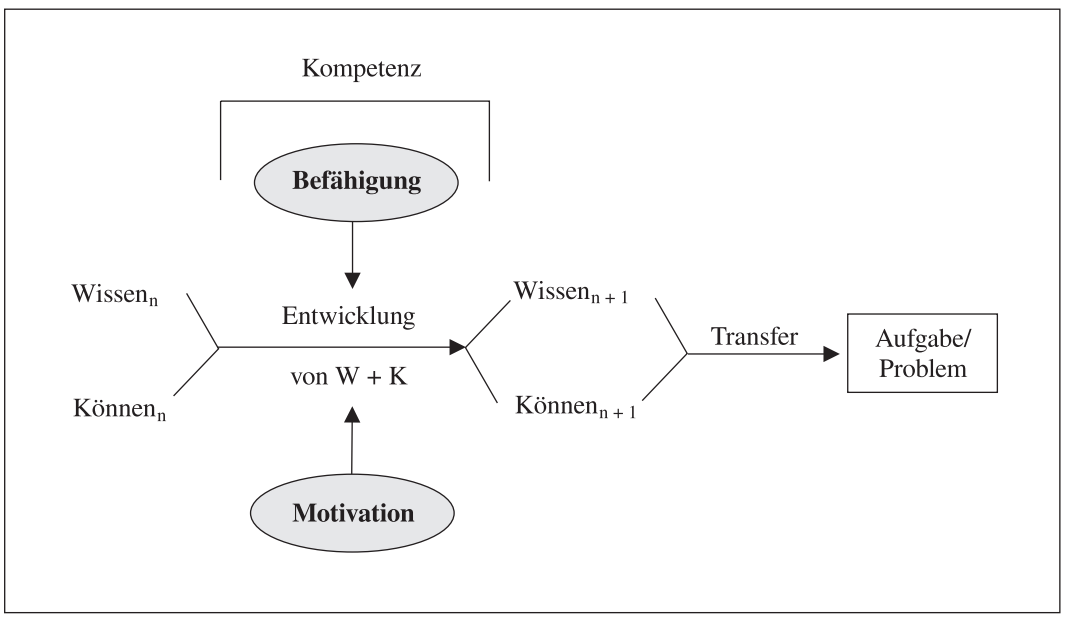


Eine zentrale – konzeptionell und methodisch bisher aber nur wenig eingebundene – Variable sind Merkmale individueller Kompetenzentwicklung, die sowohl hinsichtlich stabiler Verhaltensdispositionen als auch in ihrer moderierenden Wirkung in Entscheidungsprozessen zu messen sind (vgl. z. B. die Messung des individuellen Lernstils mittels des Learning Style Inventory: Kolb 1984; Kolb/Rubin/McIntyre 1984; Ridder u. a. 2001).

Selbstkonzept beruflicher Kompetenz

Im Selbstkonzept beruflicher Kompetenz (vgl. Bergmann 2003; Bergmann 2000) wird das Kompetenz-Konstrukt als Motivation und Befähigung zur selbstständigen Entwicklung beruflichen Wissens und Könnens auf einem Gebiet definiert. Im Ergebnis wird mit der Kompetenzentwicklung eine Niveaustufe erreicht, die für diese Wissensdomäne als überdurchschnittlich charakterisiert werden kann. Das Konstrukt beschreibt demnach die Kapazität einer Person zur Bewältigung von Aufgaben sowie ihre Befähigung zum Transfer ihres Wissens, d. h. die Befähigung, auch bei neuartigen Aufgaben eine Aufgaben- bzw. Problemlösung zu beherrschen. Diese Unterscheidung beinhaltet folglich die Befähigung, Wissen für neue Aufgaben umzukonstruieren oder neues Wissen zu generieren (vgl. Bergmann 2000, S. 21). Kompetenz beinhaltet insofern auch die Fähigkeit, die Nicht-Angemessenheit von Verhalten für Aufgaben oder Problemlösungen zu erkennen, und die Bereitschaft, diesen "Fehler" zum Anlass für Lernprozesse zu machen (vgl. Abbildung 11).

Abbildung 11
Selbstkonzept beruflicher Kompetenz



Die Wissenskomponente dieses Kompetenz-Konstrukts umfasst explizites Wissen in Form des gesicherten Faktenwissens einer beruflichen Domäne sowie das kontext- und erfahrungsgebundene Wissen, das aus der praktischen Anwendung dieses Faktenwissens in konkreten Arbeitssituationen entsteht und dessen Akkumulation über die Zeit nicht verbalisiert werden kann. Die Befähigung zur Entwicklung dieses Wissens beruht auf der Fähigkeit zur Automatisierung von Handlungsabläufen, die freie Kapazität für Explorationsphasen und für ein reflektierendes Bewerten eigener Arbeitsmethoden schafft. Dies bildet die Basis für die Entwicklung und Optimierung eigenen Wissens und Könnens.

Die Spezifika der Motivation bestehen in der Offenheit für neue Aufgaben und dem Gefühl der Verantwortung und Zuständigkeit für die Problemlösung sowie in der Überzeugung, dass sich Investitionen in Kompetenzentwicklung lohnen. Die rationale Aufwand-Nutzen-Kalkulation spielt in diesem Konzept eine zentrale Rolle, da die Bereitschaft zur Kompetenzentwicklung von ihr abhängig ist. Ein wesentliches Merkmal dieser Perspektive besteht in der Einbeziehung beruflicher Entwicklungsziele, der Eigenaktivität beim Lernen in der Arbeit, der Erwartungen an die Lernhaltigkeit von Arbeitsaufgaben sowie der Selbstwirksamkeit als Dimensionen des Kompetenz-Konstrukts. Insofern können diese Dimensionen der Kompetenzentwicklung als spezifische Beschreibungen von Merkmalen der Disposition selbst organisierten Lernens interpretiert werden.

Ein zweites wesentliches Merkmal dieser Perspektive besteht in der Annahme, dass Aufgabenträger nicht nur Analytiker für Arbeitssituationen sind, sondern in gleicher Weise Analytiker ihrer beruflichen Kompetenz. Diese Analyse gewinnt in dem Maße an Bedeutung wie – dem Konzept der Qualifikation von Erpenbeck/Rosenstiel (2003) folgend – Berufe und auf berufliches Handeln bezogene Zertifizierungen an Bedeutung verlieren. "Patchwork"-Biografien ebenso wie "Arbeitskraft-Unternehmer" bezeichnen Phänomene der Diskontinuität beruflicher Erwerbstätigkeit und – mit der Ausbreitung dieses Phänomens – das Problem der Beschreibung einer beruflichen Handlungskompetenz, die – ausgehend von Phasen betrieblicher Tätigkeit ebenso wie von Phasen der Nicht-Beschäftigung (Arbeitslosigkeit ebenso wie bei Qualifizierung) – sowohl berufliche Orientierung vermittelt als auch die Fähigkeit zur Bewältigung von betrieblichen Aufgaben in unterschiedlichen Arbeitskontexten ermöglicht.

Aus dieser Perspektive verändert das Konstrukt des Selbstkonzepts beruflicher Kompetenz den Zugang zum Problem der Kompetenzentwicklung. Messverfahren zur Selbsteinschätzung beruflicher Kompetenzen beschreiben – methodisch auf der Basis standardisierter Analyseinstrumente – subjektive

Einschätzungen unterschiedlicher Facetten beruflicher Handlungskompetenz und erfassen damit den Kompetenzstatus in Arbeits- oder Beschäftigtengruppen.

3.1.2 Kompetenzdiagnosen zur methodischen Unterstützung personalwirtschaftlicher Entscheidungen

Personalwirtschaftliche Einordnungen des Kompetenzbegriffs (vgl. z. B. König 1992, Böhnisch/Nöbauer 1995) beziehen sich auf diese begrifflichen Konstruktionen und verknüpfen sie mit betrieblichen Referenzproblemen der Personalrekrutierung, z. B. der Personalakquisition und -selektion, dem Personaleinsatz oder der Personalentwicklung.

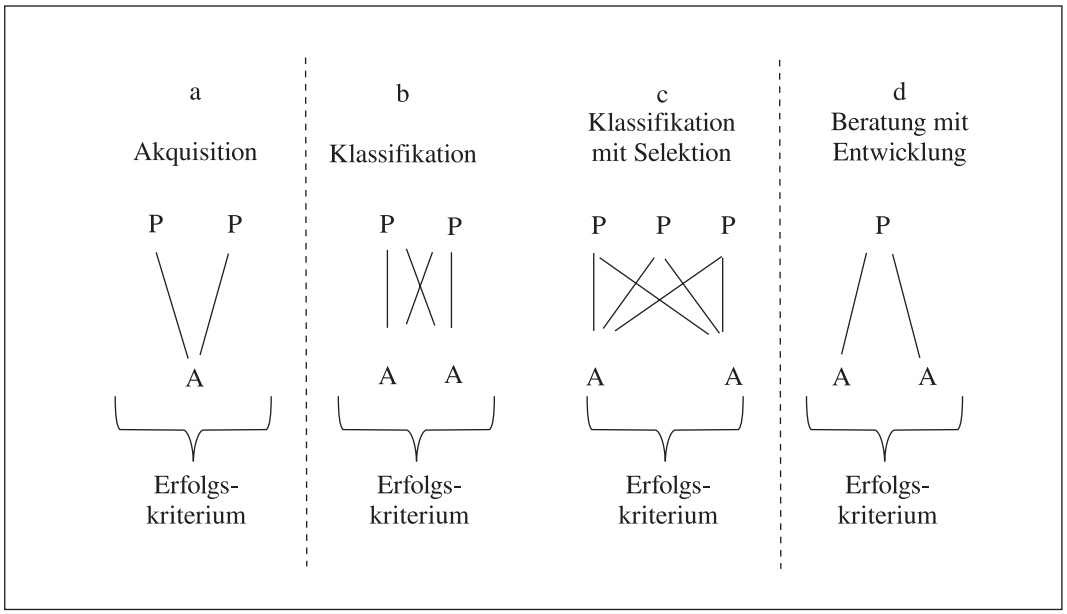
Der personalwirtschaftliche Zweck einer Personal- oder Managementdiagnostik kann in der Unterstützung personalwirtschaftlicher Zuordnungsentscheidungen auf der Basis von Prognosen zukünftiger beruflicher und/oder betrieblicher Leistungen, die als zuverlässig einzustufen sind, identifiziert werden (vgl. Schuler 1996, S. 153; Schmidt/Hunter 1998, S. 19 ff.). Diese Zuordnungsentscheidungen können – ausgehend von den identifizierten Zielsetzungen der Personalrekrutierung (vgl. Kapitel 2.1) – in verschiedene Bereiche gegliedert werden (vgl. Abbildung 12):

- Akquisition potenzieller Bewerber und ihre Zuordnung zu aktuellen oder den sich verändernden Anforderungen von Aufgaben und Tätigkeiten (a)
- Klassifikation zukünftiger Organisationsmitglieder und ihre Zuordnung zu Aufgaben und/oder Tätigkeiten (b), ggf. in Verbindung mit stellenspezifischen Auswahlentscheidungen (c)
- Beratung und Entwicklung von Organisationsmitgliedern und deren Zuordnung zu zukünftigen Aufgaben oder Tätigkeiten (d).

Der ökonomische Nutzen ergibt sich aus der Annahme, dass eine Erhöhung in der Qualität personalwirtschaftlicher Zuordnungsleistungen zu Zuwächsen bei der betrieblichen Leistung der Beschäftigten – gemessen z. B. in einer Erhöhung des wirtschaftlich bewerteten Outputs – führen oder den Erwerb betrieblich relevanter Kenntnisse, Fähigkeiten oder Fertigkeiten verbessern wird (vgl. Schmidt/Hunter 1998, S. 15).

Methodisch gestützte Kompetenzdiagnosen unterstützen diese personalwirtschaftlichen Zuordnungsentscheidungen. Für diese Kompetenzdiagnosen

Abbildung 12
Formen der Zuordnung von Kompetenzen auf Anforderungen und betriebliche Erfolgsmaße



Quelle: Schuler 1996, S. 153 – modifiziert

können mit der Unterscheidung von Kompetenz als Disposition selbst organisierten Handelns und dem Selbstkonzept beruflicher Kompetenz prinzipiell voneinander abgrenzbare Objektbereiche identifiziert werden:

- *Eignungsdiagnose:* In diesem Zusammenhang bezieht sich der Objektbereich der Kompetenzmessung auf das Problem, dass das Leistungsverhalten und die Leistungsbereitschaft von Organisationsmitgliedern von der beruflichen Eignung übergreifender fachlicher Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten abhängig sind. Diese können als Dispositionen beruflichen Handelns interpretiert werden, d. h. als von außen zu beobachtende Ausprägungen kontinuierlicher oder diskontinuierlicher Merkmale grundlegender und/oder berufsspezifisch definierter Kompetenzklassen. Aufgrund ihrer relativen Stabilität und Konsistenz sind diese Dispositionen beruflichen Handelns prinzipiell einer Messung zugänglich. Aus Sicht des Selbstkonzepts beruflicher Handlungskompetenz korrespondieren zu diesen Dispositionen berufliche Interessen und Erwartungen und der Anreizwert einer betrieblichen Aufgabe und Tätigkeit.
- *Potenzialdiagnose:* Von der Eignungsdiagnose zu unterscheiden ist eine Verwendung des Kompetenzbegriffs, der sich auf die Relation von Dispositionen beruflicher Handlungskompetenzen zu spezifischen betrieblichen Aufgaben und Tätigkeiten bezieht. Objekt der Potenzialdiagnose sind Unterschiede in den Fähigkeiten und den Bereitschaften von Or-

ganisationsmitgliedern, Anforderungen einer konkreten betrieblichen Situation erfolgreich zu bewältigen. Einen spezifischen Problemausschnitt bildet hierbei die Entwicklung und Veränderung dieser Fähigkeiten und Bereitschaften. Diese kann ursächlich auf den Wandel von Aufgaben und Arbeitsstrukturen und den auf Wissensaneignung oder Erfahrungen beruhenden Lernprozessen von Organisationsmitgliedern zurückgeführt werden. Das Konstrukt der Kompetenzentwicklung fokussiert insofern nicht nur Wirkungen der Umweltdynamik auf berufliche Handlungskompetenzen, sondern – abgeleitet aus dem Selbstkonzept beruflicher Handlungskompetenz – die rationale Kalkulation der Bereitschaft zur Kompetenzentwicklung, z. B. in Abhängigkeit von beruflichen Entwicklungszielen oder den Erwartungen an die Lernhaltigkeit von Arbeitsaufgaben (vgl. Grieger 1997; Lang-von Wins 2003, S. 589).

– *Kompetenzdiagnose:* Kompetenzdiagnosen beziehen sich auf die Relation von Dispositionen beruflichen Handelns, beobachteter Handlungsregulation und einem Erfolgskriterium. Kompetenzdiagnosen sind damit methodisch weiter gefasst, weil sie die Ergebnisse von Eignungs- und Potenzialdiagnosen mit den Ergebnissen betrieblichen Handelns in Beziehung setzen. Kompetenzdiagnosen sind zugleich spezifischer, weil ihr Objektbereich der Wirkungszusammenhang zwischen Dispositionen beruflichen Handelns und der ökonomisch bewerteten Performanz betrieblichen Leistungsverhaltens bildet. Methodisch korrespondiert hierzu das Prinzip der Multimodalität, mit dem Unterschiede in den Ansätzen und Methoden der psychologischen Diagnostik für die mehrdimensionale Messung beruflicher Eignungen genutzt werden sollen.

Die Konsequenzen dieser Differenzierung von Eignungs-, Potenzial- und Kompetenzdiagnose sowie die inhaltliche Eingrenzung des Kompetenzbegriffs sind für die methodische Konzeption von Kompetenzdiagnosen und damit für die Anwendung von online- und multimediagestützten Verfahren zur Kompetenzmessung grundlegend.

Aufgrund der Zielsetzung von Kompetenzdiagnosen spielt die Messung psychologischer Konstrukte eine grundlegend andere Rolle als im Kontext wissenschaftlicher Arbeiten. Während die wissenschaftliche Analyse auf die Prüfung differenzierter theoretischer Annahmen zielt, um allgemeine Aussagen über menschliches Verhalten zu gewinnen, geht es im Kontext personalwirtschaftlicher Entscheidungen um die Erfolgswirkung der Disposition von Verhaltensweisen bei der Bewältigung spezifischer betrieblicher Aufgaben oder Probleme (vgl. Kruse/Dittler/Schomburg 2003, S. 412 f.). Dieser Grundauffassung folgend sind Kompetenzmessverfahren Resultat eines Beurteilungsprozesses, der die Wahl der für einen betrieblichen Zweck zum Einsatz kommenden Methoden zur Kompetenzerfassung beinhaltet.

Ein zentrales Argument für die methodische Konzeption von Kompetenzdiagnosen besteht darin, die Zuordnung von Merkmalen und Methoden zu den Facetten des Kompetenzkonstrukts systematisch zu planen, bspw. mit Blick auf den Wirkungszusammenhang zwischen Dispositionen beruflichen Handelns und der bewerteten Performanz betrieblichen Leistungsverhaltens. In der theoriegesteuerten Systematisierung dieses Zusammenhangs werden die methodischen Entwicklungsperspektiven von Kompetenzdiagnosen identifiziert, und zwar sowohl für die berufliche Eignungsdiagnose (vgl. Schuler 2000, S. 70) wie auch für die betriebliche Kompetenzmessung (vgl. Lang-von Wins 2003, S. 613).

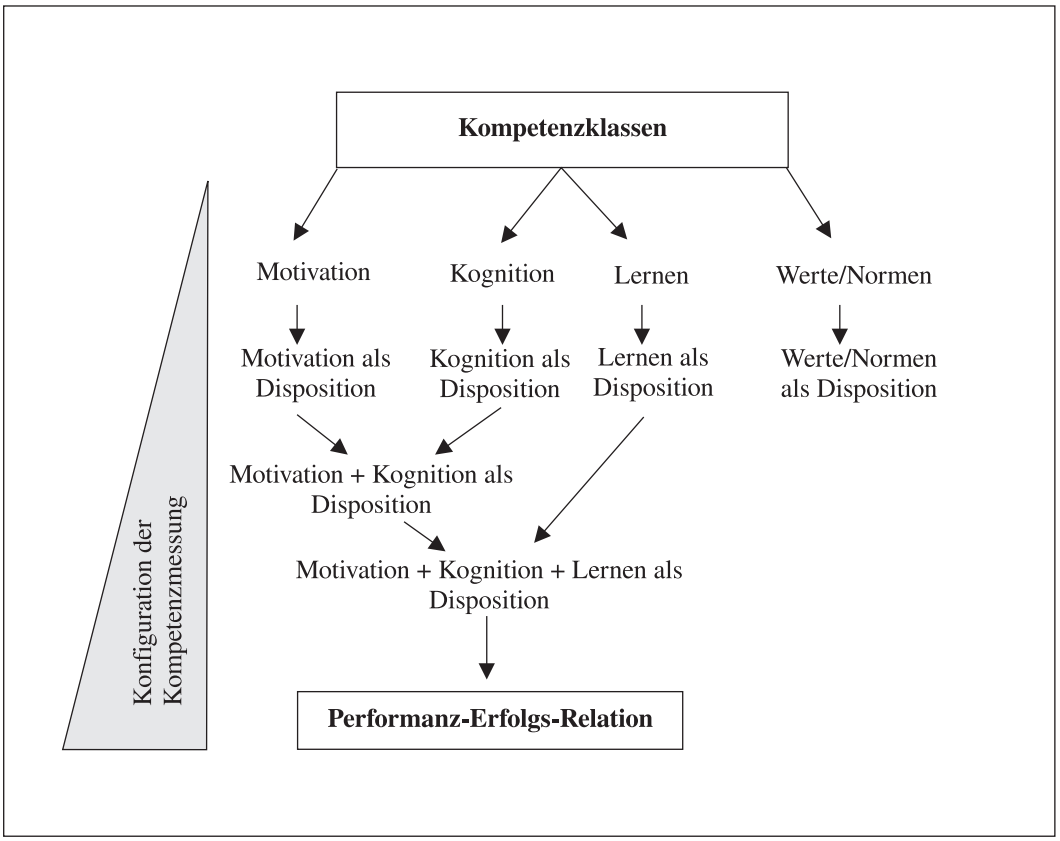
Für diese Messung von Dispositionen selbst organisierten Handelns ist dann die Frage zu beantworten ist, wie die Beziehungen der verschiedenen Kompetenzklassen zueinander modelliert werden (vgl. hierzu Schuler 1996, S. 155 f.):

- Als *Konfigurationsmodell,* d. h. es werden Mindestausprägungen der jeweiligen Kompetenzklassen konstruiert, die als "wichtige Anteile" im Hinblick auf ein Erfolgskriterium entscheidend sind.
- Als *Kompensationsmodell*, d. h. es wird ein Gesamtwert konstruiert, für den die jeweiligen "Anteile" der Kompetenzklassen weniger entscheidend sind;
- Als *Sequenzmodell*, d. h. es werden in einem mehrstufigen Vorgehen vorläufige Zuweisungen zu den Kategorien vorgenommen, die auf der Basis folgender Messungen revidierbar sind.

Die mit dieser Systematisierungsleistung verbundenen konzeptionellen und methodischen Anforderungen werden deutlich, wenn bspw. das verfügbare Wissen über berufliche Handlungskompetenz zum Zusammenwirken verschiedener Kompetenzfacetten methodisch im Sinne prüfbarer Ursache-Wirkungs-Relationen zusammengeführt werden soll (vgl. Abbildung 13, S. 64), und zusätzlich davon ausgegangen wird, dass zu messende Merkmale nicht dichotom ausgeprägt sind (vorhanden/nichtvorhanden) und die Zuordnung von Personen zu Aufgaben oder Tätigkeiten nicht notwendigerweise zu eindeutigen Lösungen führt, wenn aufgrund der Zielsetzung verschiedene Nutzenkriterien zu berücksichtigen sind (vgl. Schuler 1996, S. 155).

Methodische Ansätze öffnen dieses Problem in Richtung von Untersuchungsdesigns, wie sie bspw. in Form von Strukturgleichungsmodellen entwickelt werden können (vgl. Schuler 2000, S. 68 ff.). In einem methodischen Konzept kann dann bspw. auch das Problem abgebildet werden, wie Dispositionen selbst organisierten Handelns subjektiv mit der erfolgreichen Bewältigung unterschiedlich komplexer Tätigkeitssituationen verknüpft werden, um auf

Abbildung 13
Konfiguration von Kompetenzmessungen



statistischer Basis – ggf. bezogen auf verschiedene Bewerberkohorten – Divergenzen in der Performanz betrieblicher Leistungen auf einen Kompetenztyp im Sinne von Erpenbeck/Rosenstiel (2003) zurückzuführen (vgl. zu in dieser Hinsicht instruktiven methodischen Überlegungen Schuler 1996, S. 161 ff.).

Online- und multimediagestützte Verfahren zur Kompetenzmessung repräsentieren damit einerseits technologische Innovationspfade der Personalrekrutierung. Wenn Verfahren internetbasierter Kompetenzdiagnosen gezielt und kontrolliert das Prinzip der Multimodalität für Kompetenzmessungen umsetzen, beinhalten sie zugleich eignungsdiagnostische Verfahrensinnovationen als Grundlage für personalwirtschaftliche Entscheidungen in Rekrutierungsprozessen. Von diesen Konfigurationen multimodaler eignungsdiagnostischer Konzeptionen zur internetbasierten Kompetenzdiagnose (Kompetenzdiagnose) ist dann der Einsatz internetbasierter Persönlichkeits- und Leistungstests zur Identifikation berufsrelevanter Personmerkmale (Eignungsdiagnose) ebenso abzugrenzen wie der Einsatz mehrdimensionaler Testsysteme in Verbindung mit multimedialen Testverfahren, die auf die internetbasierte Messung betriebsrelevanter Person-Situationsmerkmale gerichtet sind (Potenzialdiagnose).

3.2 Online- und Multimediainstrumente zur Kompetenzerfassung und -diagnose

3.2.1 Online- und multimediagestützte Verfahren zur internetbasierten Kompetenzdiagnose – Empirische Basis

Einordnung der Datenquellen

Quellen zur Identifikation von Verfahren zur internetbasierten Kompetenzdiagnose sind vor dem Hintergrund der verfügbaren Vielfalt eignungsdiagnostischer Verfahren zu beurteilen. Nach Einschätzung von Schuler (1996, S. 77) liegt allein die Zahl der dokumentierten psychologischen Testverfahren international im fünfstelligen Bereich. Die Zahl der für die Berufseignungsdiagnostik eingesetzten Verfahren ist zwar geringer, aber selbst für diesen Bereich gehen Sarges/Wottawa (2001, S. X) von weit über 1. 000 Testverfahren aus, die allein im deutschen Sprachraum verfügbar sind. Die Testzentrale Göttingen (http://www.testzentrale.de) dokumentiert in ihrem Online-Dienst bspw. insgesamt ca. 600 verschiedene Testverfahren, die als Auswahl der gebräuchlichsten Testverfahren bezeichnet werden. Das Zentrum für Psychologische Information und Dokumentation (ZPID) der Universität Trier (www.zpid.de) weist in einem Verzeichnis der Testrezensionen 1. 480 Testrezensionen zu insgesamt 767 älteren und neu publizierten Testverfahren aus, die hier bibliografisch wiedergegeben sind. In einem weiteren Verzeichnis informiert das ZPID über mehr als 160 Firmen und Institutionen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz sowie aus dem internationalen Raum, die psychologische Tests oder Testmaterialien anbieten bzw. vertreiben. Von diesen Dokumentationen zu unterscheiden sind Produkt- und/oder Dienstleistungsbeschreibungen zu berufseignungsdiagnostischen Verfahren, die von kommerziellen Anbietern stammen und bspw. über Recherchen im Internet identifiziert werden können. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass Instrumente, die für spezifische Unternehmensstrategien entwickelt oder auf berufliche oder betriebliche Anforderungen zugeschnitten werden, nicht oder zumindest nicht in vergleichbarer Weise dokumentiert werden.

In diesen umfassenden, im Regelfall über das Internet zugänglichen Informationsquellen werden kommerziell verfügbare psychologische Testverfahren in der Regel in Kurzform beschrieben. Eine spezifische Informationsquelle stellen hierbei Testsysteme dar, wie z. B. das Wiener-Testsystem, das Hogrefe-TestSystem oder das ELIGO-Testsystem. Zum einen dokumentieren diese Testsysteme grundsätzliche Informationen zu verschiedenen Testverfahren, z. B. in der Form von Kurzbeschreibungen zu Inhalt, Vorgehensweise und me-

thodischer Güte. Zum anderen eröffnen Testsysteme die Möglichkeit, auf dieser Basis eine auf einen spezifischen personalwirtschaftlichen Zweck ausgerichtete Mess-Konfiguration zu generieren. Insbesondere diese Testsysteme sind darauf ausgerichtet, ausgehend von einem stellen- oder positionsspezifischen Anforderungsprofil potenziell geeignete Leistungs- und Persönlichkeitstests auszuwählen, auf deren Basis eine Bewerberpopulation klassifiziert und die Summe der Bewerber durch dimensionale Profilvergleiche in eine Rangordnung gebracht werden kann. Testsysteme sind damit einerseits Informationsquelle, z. B. im Hinblick auf die Computerunterstützung ausgewählter Testverfahren, und bilden gleichzeitig eine eigenständige Gruppe der Verfahren zur internetbasierten Kompetenzdiagnose.

Diesen Informationsquellen stehen wissenschaftliche Publikationen gegenüber, die sich – wie z. B. die Sammelbände von Sarges/Wottawa (2001), Kanning/Holling (2002), Erpenbeck/Rosenstiel (2003) – beschreibend, klassifizierend und z. T. einordnend mit eignungsdiagnostischen Verfahren beschäftigen (vgl. zusammenführend Tabelle 5). Zum einen ist die Ausrichtung dieser Publikationen weiter gesteckt, da hier auch Verfahren dokumentiert werden, die stärker an wissenschaftlichen Zielsetzungen oder an klinischen bzw. an praktischen Problemstellungen ausgerichtet sind (vgl. z. B. die Verfahren Entwicklungsorientiertes Scanning, Nextexpertizer®/Nextcoach® in Erpenbeck/Rosenstiel 2003). Zum anderen werden in diesen Publikationen insbesondere die Konstruktionsprinzipien der eignungsdiagnostischen Verfahren und ihre wissenschaftliche Basis umfassender dargestellt.

Ein Vergleich dieser Informationsquellen – Internet-Datenbanken, Testsysteme, wissenschaftliche Publikationen – zeigt, dass die Auswahl der Verfahren wenig kongruent ist.

Sarges/Wottawa (2001) dokumentieren bspw. kriteriengestützt 109 verschiedene Testverfahren, von denen sich nur 22 mit den ebenfalls kriteriengestützt dokumentierten 85 verschiedenen Testverfahren im Wiener Testsystem decken (vgl. Schuhfried, o. J.). Dies wird in der Literatur einerseits als Vorteil gesehen, weil dadurch eine größere Anzahl der verfügbaren Verfahren vertiefend dargestellt wird. Andererseits können aus dem Vergleich verfügbarer Informationsquellen keine Rückschlüsse im Hinblick auf den wissenschaftlichen und/oder den praktischen Stellenwert der dokumentierten Verfahren abgeleitet werden.

Spezifische Probleme im Hinblick auf die Beurteilung der methodischen Qualität ausgewählter Verfahren sind mit der Art der Beschreibung der Testverfahren und der Dokumentation ihrer Gütekriterien verbunden. Kurzbeschreibungen geben nur allgemeinen Aufschluss über Zielsetzung, Inhalt und Vor-

Tabelle 5

Datenquellen zu online- und multimediagestützten Verfahren zur Kompetenzmessung

Quelle	Einordnung	Kurzbeschreibung
PSYTKOM – Verzeichnis psychologischer und pädagogischer Testverfahren	allgemeine Übersicht über psychologische Testverfahren	Übersicht über Testverfahren, Testrezensionen
Online-Testzentrale Hogrefe-Verlag	allgemeine Übersicht über psychologische Testverfahren	Kurzbeschreibungen von ca. 600 verschiedenen Testverfahren
TestInform Hogrefe-Verlag (http://www.hogrefe-testsystem.com/)	alle Verfahren, die im Hogrefe TestSystem als computerbasierte Verfahren enthalten sind	Zu den Tests werden Kurzinformationen, ausführliche Informationen und Beispielbefunde bereitgestellt (davon 28 mit Bezug zur beruflichen Eignungsdiagnose).
Wiener Testsystem	allgemeine Übersicht über psychologische Testverfahren, computerbasiert	Beschreibung von 85 verschiedenen Testverfahren, Klassifikation nach: – getesteten Merkmalen, – Einsatzbereichen
Online-Testdatenbank der Zeitschrift Wirtschaftspsychologie (http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/auswahl_explorer.htm)	allgemeine Übersicht über berufseignungsdiagnostische Verfahren, die auf der Basis von formalen Kriterien selektiert werden können	Beschreibung von verschiedenen Testverfahren, Klassifikation nach: – getesteten Merkmalen, – Einsatzbereichen, – Zielgruppen
Sarges/Wottawa 2001	allgemeine Übersicht über berufseignungsdiagnostische Verfahren für das HR-Management	Beschreibung von 109 verschiedenen Messverfahren, Klassifikation nach: – getesteten Merkmalen – vorgesehenen Einsatzbereichen – Inhaltsgruppen von Tests
Erpenbeck/Rosenstiel 2003	spezialisierte Übersicht über wissenschaftliche fundierte und kommerziell angebotene Verfahren, die sich der Messung von Kompetenzen zuordnen lassen	Beschreibung von 21 verschiedenen Messverfahren, Klassifikation nach: – Messung von Einzelkompetenzen, – Messung mehrdimensionaler Kompetenzkonstrukte, – Messung durch integrierte Kompetenzkonzepte, – Kompetenzbilanzen
Kanning/Holling 2002	allgemeine Übersicht über berufseignungsdiagnostische Verfahren	Beschreibung von 52 verschiedenen Messverfahren, Klassifikation nach Inhaltsgruppen von Tests

gehensweise eines Testverfahrens. In den stärker wissenschaftlich ausgerichteten Publikationen (vgl. insbes. Sarges/Wottawa 2001; Erpenbeck/Rosenstiel 2003) stellen Autoren im Rahmen eines von den jeweiligen Herausgebern vorgegebenen inhaltlichen Ordnungsrahmens jeweils die von ihnen entwickelten bzw. die von ihnen vertriebenen Verfahren vor. Insofern liegen mit diesen Beiträgen gut dokumentierte Beschreibungen zu diesen Testverfahren, der jeweils abgebildeten Dimensionen, der Vorgehensweisen, ggf. zu den Kosten vor. Durch das vorgegebene Beschreibungsraster werden die Autor(inn)en und Testverleger(innen) angehalten, zu diesen Aspekten Stellung zu nehmen. Trotz dieser Standardisierung erweisen sich jedoch die Angaben zu den einzelnen Verfahren als heterogen und sind unterschiedlich detailliert. Die aktuelle Diskussion um die Qualitätsbeurteilung des Testverfahrens INSIGHTS zeigt allerdings, dass diese Beschreibungen – trotz ihrer Ausführlichkeit bspw. im Hinblick auf testtheoretische Gütekriterien – nicht mit einer kritischen Rezension des Testverfahrens gleichgesetzt werden können (vgl. z. B. Kluge 2002, die bezogen auf die Übersicht in Sarges/Wottawa 2001 unabhängige fachwissenschaftliche Stellungnahmen zu den dargestellten Testverfahren für wünschenswert hält). In dieser Hinsicht kann bspw. auf das Verzeichnis der Testrezensionen des Zentrums für Psychologische Information und Dokumentation der Universität Trier zurückgegriffen werden. Diese Dokumentation wiederum ist nicht auf das spezifische Feld der beruflichen Eignungsdiagnostik ausgerichtet. Insbesondere mit Blick auf online- und multimediagestützte Testverfahren ist festzustellen, dass entsprechende Suchbegriffe noch zu keinen Ergebnissen führen. Weitergehend ist auch hier das Problem zu klären, inwieweit Testrezensionen bei einer Veränderung der Darbietungsform eines Persönlichkeits- oder Leistungstests neu zu bearbeiten sind.

Gesamtübersicht

Grundlage für die Darstellung der auf dieser Quellenbasis identifizierbaren Verfahren zur online- und/oder multimediagestützten Kompetenzmessung bildet die aus dem personalwirtschaftlichen Zielkatalog abgeleitete Klassifizierung von methodischen Konzeptionen zur Kompetenzdiagnose:

- Einsatz internetbasierter Persönlichkeits- und Leistungstests zur Identifikation berufsrelevanter Personmerkmale (Eignungsdiagnose),
- Einsatz multidimensionaler Testsysteme in Verbindung mit multimedialen Testverfahren zur internetbasierten Messung betriebsrelevanter Person-Situationsmerkmale (Potenzialdiagnose),
- Konfigurationen multimodaler eignungsdiagnostischer Konzeptionen zur internetbasierten Kompetenzdiagnose (Kompetenzdiagnose).

In einer ersten Stufe können diesen Verfahrensklassen auf der Grundlage einer systematischen Durchsicht der Quellen eignungsdiagnostische Instrumente zugeordnet werden, für die online- und/oder multimedial gestützte Darbietungsformen ausgewiesen werden (vgl. Tabelle 6). Diese eignungsdiagnostischen Verfahren können in einer zweiten Stufe in Abhängigkeit von der Art der Informationsquelle im Hinblick auf die inhaltliche Zielsetzung und die methodische Konzeption der online- und/oder multimediagestützten Darbietungsform differenziert werden. Auf dieser Grundlage und unter Berücksichtigung der verfügbaren Informationstiefe wurde eine kontrastierende Übersicht von 27 online- und/oder multimediagestützten Verfahren zur Kompetenzmessung erarbeitet (vgl. Kap. 6.2). In einer dritten Stufe wurden gezielt Online- und Multimediainstrumente zur Kompetenzerfassung ausgewählt, um bezogen auf die unterschiedlichen Verfahrensklassen anhand von qualifizierten Beispielen theoretische Grundlagen der diagnostischen Konzeption, die Art und Auswahl der Messverfahren sowie deren methodische Güte darzustellen und auf der Basis vorliegender empirischer Studien einzuordnen.

Tabelle 6

Online- und Multimediainstrumente zur Kompetenzerfassung – Gesamtübersicht

	Stufe I Gesamtübersicht	**Stufe II Kontrastierender Vergleich von Kompetenzmessungen**	**Stufe III Konfigurationen internetbasierter Kompetenzdiagnose**
	– sachliche Zuordnung – Quellennachweis	– Kurzdarstellung von Zielsetzung und methodischer Konzeption	– sachliche Zuordnung – Darstellung von Zielsetzung, konzeptionellen Grundlagen, methodischer Konzeption
Internetbasierte Leistungs- und Persönlichkeitstests	91	8	5
Testsysteme und multimediale Simulationen	29	7	2
Multimodale, internetbasierte Kompetenzmessungen	13	12	2
Gesamtzahl	133	27	9

Hierbei ist der jeweils unterschiedliche Forschungsstand zu berücksichtigen. Für internetbasierte Persönlichkeits- und Leistungstests liegen inzwischen eine Reihe von empirischen Untersuchungen vor, in denen online- und multi-

mediagestützte Darbietungsformen mit klassischen Varianten dieser Testverfahren verglichen werden. Hierbei ist zwischen empirischen Studien zu unterscheiden, die sich auf einen bestimmten Testinhalt beziehen und sich auf vergleichbare Verfahren übertragen lassen, wie z. B. Persönlichkeitstest, die auf dem Fünf-Faktoren-Modell zur Persönlichkeitsbeschreibung basieren, und Untersuchungen, in denen die methodische Güte eines speziellen Testverfahrens geprüft wird. Für Testsysteme und multimediale Simulationen sowie für Konfigurationen internetbasierter Kompetenzdiagnosen, wie sie bspw. mit PERLS oder CYQUEST identifiziert werden können, liegen bisher nur wenige Studien vor, die z. T. eher deskriptiven Charakter haben und sich nur in Ausnahmefällen mit Aspekten der methodischen Konzeption der Kompetenzmessung beschäftigen.

3.2.2 Internetbasierte Testverfahren zur Identifikation berufsrelevanter Personmerkmale

Zur inhaltlichen Klassifizierung der verschiedenen Arten psychologischer Testverfahren zur Berufseignungsdiagnose wird in der Literatur zwischen Leistungstests und Persönlichkeitstests unterschieden (vgl. Sarges/Wottawa 2001; Konradt u. a. 2003; Salgado/Moscoso 2003):

- Leistungstests messen Personmerkmale wie Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten mit Intelligenz-, Wissens-, Aufmerksamkeits- oder Belastungstests und sollen die maximale kognitive Leistungsfähigkeit einer Person erfassen.
- Persönlichkeitstests messen nicht-leistungsmäßige Personmerkmale wie Einstellungen, Interessen oder die Leistungsmotivation. Dabei ist zwischen Konzepten zur Beschreibung spezifischer Kategorien der beruflichen Eignung, z. B. die Messung der beruflichen Orientierung eines Berufseinsteigers oder Bewerbers (vgl. z. B. das hexagonale Modell nach Holland 1973 – Jörin/Stoll 2000), und mehrdimensionalen Konzepten zur Beschreibung von Persönlichkeitskategorien (z. B. die Erfassung von Persönlichkeitskategorien auf der Basis des sog. “Big Five”-Modells der Persönlichkeit) zu differenzieren.

Im Kern kann davon ausgegangen werden, dass computergestützte Versionen dieser psychologischen Testverfahren in Verbindung mit entsprechenden Auswertungsprogrammen verfügbar sind bzw. verfügbar werden. Eine systematische Prüfung ist jedoch angesichts der Vielzahl der Verfahren und der Dynamik in der Übersetzung in eine computergestützte Darbietungsform nicht möglich. Ein Indikator für diese Einschätzung ist der durchgängig zu findende Hinweis, dass sich computergestützte Versionen von Persönlichkeits- und

Leistungstests in der Vorbereitung befinden (vgl. Tabelle 19: Paper/Pencil-Tests) in Verbindung mit der Beobachtung, dass diese Ankündigungen, bspw. im Rahmen von Testsystemen, umgesetzt werden. Eine Gesamtübersicht über Persönlichkeits- und Leistungstests, für die computergestützte Versionen identifiziert werden können, gibt Tabelle 7.

Tabelle 7

Ausgewählte computergestützte Persönlichkeits- und Leistungstests – Gesamtübersicht

Verfahren			Wottawa/ Sarges	Datenbank Wirtschafts-psychologie	Erpenbeck/ Rosenstiel
1	16PF-R	Der 16 Persönlichkeits-Faktoren-Test – Revidierte Fassung	X		
2	4DPI	4-dimensionales Persönlichkeits-Inventar	X		
3	AIST	Allgemeiner Interessen-Struktur-Test	X		
4	ALS	Arbeitsleistungsserie	X		
5	AVEM	Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster	X		
6	BCI	Bambeck-Competence Instrument			X
7	BIP	Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung	X		
8	D2-C	Aufmerksamkeits-Belastungs-Test	X		
9	ECI	Emotional Competency Inventory			X
10	EOS	Entwicklungsorientiertes Scanning			X
11	EPP-D	Eysenck Personality Profiler – Deutsche Form	X		
12	F-A-T	Fragebogen zur Arbeit im Team	X		
13	F-DUP	Online-Tests/Access AG – Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale	X		
14	FSK	Fragebogen zur sozialen Kompetenz	X		
15	FVVB	Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung	X		
16	GPI	Global Personality Inventory	X		
17	HDI/ HBDI	Herrmann Dominanz Instrument bzw. Herrmann Brain Dominance Instrument	X		
18	HPI-6BD	Hamburger Persönlichkeits-Inventar für sechs Basisdimensionen	X		
19	IPS	Inventar zur Persönlichkeits-Diagnostik in Situationen	X		
20	MAP	Management Potenzial	X		

Verfahren			Wottawa/ Sarges	Datenbank Wirtschafts-psychologie	Erpenbeck/ Rosenstiel
21	NEO-FFI	NEO-Fünf-Faktoren-Inventar	X		
22	OPQ32	Occupational Personality Questionaire – 32 Scales	X		
23	PAPITM	Personality and Preference Inventory	X		
24	PIA	Persönlichkeits-Inventar zur Integritätsabschätzung			X
25	PMC	Perspectives on Management Competencies	X		
26	PRF	Deutsche Personality Research Form	X		
27	SAM	Fragebogen zur Erfassung dispositionaler Selbstaufmerksamkeit	X		
28	SBUS-B	Skalen zur Erfassung der subjektiven Belastung und Unzufriedenheit im beruflichen Bereich	X		
29	SKASUK	Skalen zur Service- und Kundenorientierung	X		
30	Smk99	Beurteilungsbogen zu sozialen und methodischen Kompetenzen			X
31	Team Puls®	Internetgestützte Teamdiagnose	X		
32	TMPF	Team Management Profil Fragebogen	X		
33		ALPHA Plus Profile®	X		
34		!Response 360°-Feedback			X
35		WM-Kompetenz-Check			X
36		INSIGHTS MDI®-Leadership-Check		X	X
37		Talent Management Tool (CHOICES ARCHITECT®) (Internetversion CHOICES ARCHITECT®2)	X		

Mit der Verfügbarkeit einer computergestützten Version eines Persönlichkeits- und Leistungstests kann davon ausgegangen werden, dass diese auch im Rahmen einer internetbasierten Kompetenzdiagnose eingesetzt werden kann. Abschließend ist diese Frage jedoch nicht zu beantworten, weil in vorliegenden Übersichtssystemen (z. B. www.testzentrale.de) bzw. Dokumentationen dieser Verfahren (z. B. Sarges/Wottawa 2001) diese Differenzierung in der Darbietungsform bisher nur in Ausnahmefällen ein Informations- bzw. Suchmerkmal ist (z. B. bei der Online-Testdatenbank der Zeitschrift Wirtschaftspsychologie).

Ein Indikator für diese Einschätzung ist jedoch ein Vergleich der im Hogrefe TestSystem für die berufliche Eignungsdiagnose verfügbaren computerge-

stützten Verfahren (CBT) und den verfügbaren bzw. sich in der Vorbereitung befindenden internetgestützten Versionen (IBT) dieser Persönlichkeits- und Leistungstests (vgl. Tabelle 8). Auch für das Wiener-Testsystem wird darauf hingewiesen, dass die verfügbaren psychologischen Testverfahren grundsätzlich über das Internet bearbeitet werden können.

Tabelle 8

Hogrefe TestSystem – Vergleich computergestützter (CBT) und internetgestützter (IBT) Verfahren

Testverfahren	Kurzbeschreibung/Charakterisierung	CBT	IBT
Persönlichkeitstests			
NEO-FFI – NEO-Fünf-Faktoren-Inventar	bewährter Fünf-Faktoren-Test, dessen Normierungsbasis auf Mittelwerten und Standardabweichungen beruht	X	X
NEO-PI-R	neues Verfahren, basierend auf dem 5-Faktoren-Konzept, erfasst mit 240 Items insgesamt 30 Facetten, für die in der Auswertung eine genaue Facettenbeschreibung ausgewiesen wird	i. V.	i. V.
BIP – Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung	mehrdimensionaler Persönlichkeitstest, der auf berufsspezifische Merkmale zugeschnitten ist	X	X
16PF-R – 16-Persönlichkeits-Faktoren-Test	international gut eingeführter Persönlichkeitstest, basierend auf dem Persönlichkeitsmodell von Cattell	X	X
PRF – Deutsche Personality Research Form	eines der am häufigsten verwendeten anglo-amerikanischen Persönlichkeitsinventare	X	k. A.
TIPI – Trierer Integriertes Persönlichkeits-Inventar	neues Verfahren (Becker 2004), in Erprobung	i. V.	i. V.
Motivations-/ Interessentests			
LMI – Leistungsmotivationsinventar	differenzierte Erfassung von Dimensionen der Leistungsmotivation	X	X
AIST – Allgemeiner Interessen-Struktur-Test	neben der Erfassung der Interessenstruktur ist die Erfassung von erwarteten Interessen für bestimmte Tätigkeiten möglich, die mit der individuellen Interessenstruktur verglichen werden können	X	X

NEO-FFI/NEO-Fünf-Faktoren-Inventar

Quelle	Sarges/Wottawa 2001
Entwickler	Costa/McCrae 1989, Costa/McCrae 1992
Testrezensionen	NEO-FFI (deutsche Fassung): Gerhard 1999, Hinz u. a. 2003, Hossiep/Paschen/Mühlhaus 2000, Körner/Geyer/Brähler 2002, Kunst/Hoyer 2003, Rost/Carstensen/Danvier 1999, Roth 2002, Schwenkmezger 1994, Westhoff 1993, Ziegler 2002 b NEO Persönlichkeitsinventar, revidierte Form: Becker 2004, Buros Institute of Mental Measurements 1995, Craig/Smith 1995, Westhoff 1993

Zielsetzung: Das NEO-Fünf-Faktoren-Inventar ist ein multidimensionales Persönlichkeitsinventar, das Bereiche von Personmerkmalen zur Beschreibung individueller Unterschiede von Individuen erfasst. NEO-FFI bzw. NEO-PI-R (als Langfassung des NEO-FFI) werden dem lexikalischen Ansatz der Persönlichkeitspsychologie zugeordnet und basieren auf dem sog. Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit (FFM). Zu dessen Erfassung haben Costa/McCrae (1989, 1992) die Originalversion des NEO-FFI bzw. den NEO-PI-R vorgelegt. Das Fünf-Faktoren-Modell wird zu den populären Paradigmen metaanalytischer Untersuchungen gezählt, die der prädiktiven Validität von Persönlichkeitsmerkmalen für die Vorhersage beruflicher Erfolgskriterien nachgehen. Diese Studien zeigen, dass insbesondere der Merkmalsbereich Gewissenhaftigkeit bedeutsam mit beruflichen Erfolgskriterien korreliert.

Konstruktionsgrundlagen: Umfangreiche faktorenanalytische Studien haben gezeigt, dass der Einschätzung von Personen in Fragebögen und auf Adjektivskalen fünf Dimensionen zugrunde liegen. Das NEO-FFI erfasst mit seinen insgesamt 60 Items diese Dimensionen auf fünf Skalen: Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrung, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. In der Langfassung NEO-PI-R werden diese fünf Hauptfaktoren auf der Basis von 6 spezifischeren Subskalen (Facetten, je 8 Items) mit jeweils 48 Items erfasst.

Die Skalen des NEO-FFI sind auf die Erfassung kontinuierlich verteilter Persönlichkeitsmerkmale gerichtet, d. h. von Merkmalen, die alle Menschen – in allerdings unterschiedlichem Ausmaße – aufweisen. Diese Persönlichkeitsmerkmale werden wie folgt beschrieben:

- Neurotizismus:
  Diese Skala erfasst individuelle Unterschiede bezüglich des Merkmalsbereichs Emotionale Labilität im Unterschied zur Emotionalen Stabilität. Personen mit hohen Neurotizismuswerten erleben negative Emotionen häufiger und intensiver. Sie berichten viel über ihre Sorgen und geben häufig an, erschüttert, betroffen, beschämt, unsicher, verlegen, nervös, ängstlich und traurig zu reagieren. Emotional stabile Menschen ha-

ben diese Probleme kaum und beschreiben sich als ruhig, ausgeglichen, sorgenfrei und beherrscht.

Subskalen im NEO-PI-R: Ängstlichkeit, Reizbarkeit, Depression, Soziale Befangenheit, Impulsivität, Verletzlichkeit

– Extraversion:
Extravertierte sind gesellig, aber Extraversion erschöpft sich nicht allein in hoher Geselligkeit. Andere Aspekte hoher Extraversion sind Selbstsicherheit, Aktivität, Gesprächigkeit, Heiterkeit und Optimismus. Extravertierte mögen andere Menschen, fühlen sich in Gruppen und bei geselligen Veranstaltungen wohl, lieben Aufregungen und neigen zu einem heiteren Naturell. Introvertierte Personen sind demgegenüber zurückhaltend (aber nicht unfreundlich) und unabhängig; sie zeigen wenig positive Emotionen und vermeiden Aufregungen. Introvertierte Personen sind nicht notwendigerweise sozial ängstlich; charakteristisch ist vielmehr ihr geringes Interesse an geselligen Unternehmungen. Es wird darauf hingewiesen, dass sich das Extraversionskonzept des NEO-FFI vom Extraversionskonzept C. G. Jungs insofern unterscheidet, als dass die Merkmale Introspektion und Reflektion dem Bereich Offenheit für Erfahrung und nicht dem Extraversionsfaktor zugeordnet werden. Weiterhin unterstellt das NEO-FFI, dass es sich bei Extraversion-Introversion um ein kontinuierlich verteiltes Merkmal handelt und die beiden Begriffe lediglich die beiden Pole der Merkmalsdimension beschreiben.

Subskalen im NEO-PI-R: Herzlichkeit, Geselligkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Aktivität, Erlebnishunger, Frohsinn

– Offenheit für Erfahrung:
Die Skala erfasst das Interesse an und das Ausmaß der Beschäftigung mit neuen Erfahrungen, Erlebnissen, Eindrücken und Ideen. Personen mit hohen Punktwerten in dieser Skala berichten, dass sie ein reges Phantasieleben besitzen, ihre eigenen positiven aber auch negativen Gefühle akzentuiert wahrnehmen und an vielen Phänomenen und Vorgängen sowohl privater als auch öffentlicher Natur interessiert sind. Sie beschreiben sich als wissbegierig, intellektuell, phantasievoll, experimentierfreudig und künstlerisch interessiert. Sie sind eher bereit, bestehende Normen zu hinterfragen und auf neuartige soziale, ethische und politische Wertvorstellungen einzugehen. Sie sind unabhängig in ihrem Urteil, verhalten sich häufig unkonventionell, erproben neue Handlungsweisen und bevorzugen Abwechslung. Personen mit niedrigen Punktwerten in dieser Skala neigen demgegenüber eher zu konventionellem Verhalten und zur Übernahme vorherrschender Normen. Sie ziehen Be-

kanntes und Bewährtes dem Neuen vor, und ihre emotionalen Reaktionen sind eher gedämpft.

Subskalen im NEO-PI-R: Phantasie, Ästhetik, Gefühle, Handlungen, Ideen, Werte

– Verträglichkeit:
Verträglichkeit beschreibt Merkmale interpersonellen Verhaltens und ähnelt insofern der Extraversion. Personen mit hohen Werten in dieser Skala sind altruistisch und begegnen anderen mit Verständnis, Wohlwollen und Mitgefühl. Sie bemühen sich, anderen zu helfen und sind überzeugt, dass auch Ihnen von anderen geholfen werden wird. Sie neigen zu zwischenmenschlichem Vertrauen, zu Kooperativität sowie zu Nachgiebigkeit und sie haben ein starkes Harmoniebedürfnis. Demgegenüber beschreiben sich Personen mit niedrigen Punktwerten in dieser Skala als antagonistisch, egozentrisch und misstrauisch bezüglich der Absichten anderer Menschen sowie als eher wettbewerbsorientiert.

Subskalen im NEO-PI-R: Vertrauen, Freimütigkeit, Altruismus, Entgegenkommen, Bescheidenheit, Gutherzigkeit

– Gewissenhaftigkeit:
In mehreren Persönlichkeitskonzeptionen spielt das Konzept der Impulskontrolle eine bedeutsame Rolle. Mangelnde Impulskontrolle oder Impulsivität wird im NEO-FFI dem Merkmalsbereich Neurotizismus zugeordnet. Daneben gibt es jedoch noch eine weitere Form der Selbstkontrolle, die sich auf den aktiven Prozess der Planung und Durchführung von Aufgaben bezieht. Auf die letztere Art von Selbstkontrolle bezieht sich die Skala Gewissenhaftigkeit des NEO-FFI: Personen mit hohen Punktwerten in dieser Skala beschreiben sich als zielstrebig, ehrgeizig, fleißig, ausdauernd, systematisch, willensstark, diszipliniert, zuverlässig, pünktlich, ordentlich und genau. Der sozial erwünschte Aspekt dieses Merkmalsbereichs resultiert vor allem aus seiner Beziehung zu schulischer und beruflicher Leistung, während ein überzogenes Anspruchsniveau und eine zwanghafte Ordentlichkeit weniger positiv bewertet werden. Personen mit niedrigen Punktwerten beschreiben sich eher als nachlässig, gleichgültig und unbeständig; sie verfolgen ihre Ziele mit reduziertem Engagement.

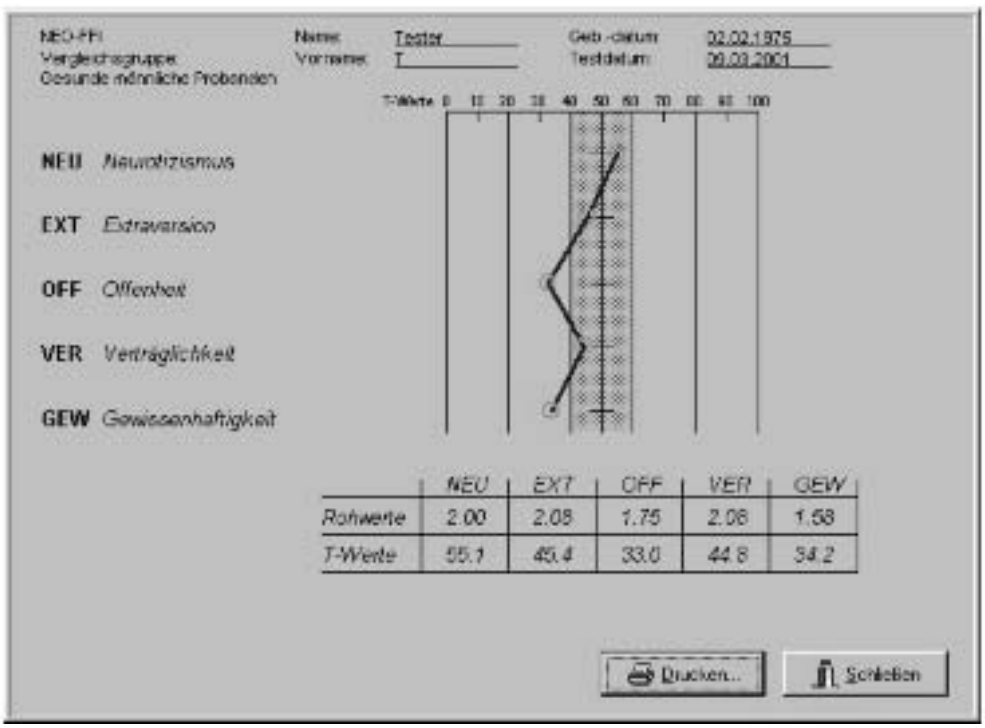
Subskalen im NEO-PI-R: Kompetenz, Ordnungsliebe, Pflichtbewusstsein, Leistungsstreben, Selbstdisziplin, Besonnenheit

Das NEO-FFI besteht aus insgesamt 60 relativ kurzen Sätzen, zu denen die Probanden Stellung beziehen sollen. Die Items sind in Form von Aussagen formuliert, die fünfstufig nach dem Grad der Zustimmung (starke Ablehnung/Ablehnung/neutral/Zustimmung/starke Zustimmung) beurteilt werden.

Die Items sind zum Teil positiv, zum Teil negativ gepolt. Alle Items gehen in jeweils eine Skala ein; pro Skala wird ein Summenwert gebildet. Im Auswertungsprogramm zum NEO-FFI, das z. B. mit dem Hogrefe TestSystem zur Verfügung steht, werden diese Summenwerte in der Form eines Profils dargestellt (vgl. Abbildung 14).

Normen und Gütekriterien: Eine Normierung an einer repräsentativen deutschen Bevölkerungsstichprobe liegt bislang nicht vor. Für eine Stichprobe von 2112 Personen liegen nach Geschlecht getrennte Mittelwerte und Standardabweichungen für die fünf Skalen vor, die zur groben Einordnung individueller Untersuchungsergebnisse herangezogen werden können.

Abbildung 14
NEO-FFI – Summarisches Auswertungsprofil



Quelle: Hogrefe TestSystem/Apparatezentrum/Auswertungsprogramme

BIP – Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung

Quelle: Sarges/Wottawa 2001
Entwickler: Rüdiger Hossiep, Michael Paschen
Testrezensionen: Heilmann 1999, Ziegler 2002 a

Konstruktionsgrundlagen und Inhalte: Das BIP knüpft mit der Erfassung von im Berufsleben relevanten Persönlichkeitsfacetten an der Annahme an, dass

nicht-fachliche Kompetenzen eine bedeutsame Determinante für den beruflichen Erfolg darstellen. Die Konstruktion des BIP basiert konzeptionell auf der Motivationstheorie von McClelland, dem Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit nach Costa & McCrae und dem Konzept der Handlungs- und Lageorientierung nach Kuhl sowie Validitätsstudien und Befragungen von Personalexperten. Auf diesen Grundlagen wurden berufsrelevante Dimensionen zur Persönlichkeitseinschätzung bestimmt, wobei einige Dimensionen – darauf wird ausdrücklich verwiesen – konzeptionell an das Alltagsverständnis betrieblicher Praxis angelehnt sind.

Das BIP erfasst personenbezogene Eignungsmerkmale wie die berufliche Orientierung, das Arbeitsverhalten und soziale Kompetenzen sowie die psychische Konstitution. Neben dem Selbstbeurteilungsfragebogen existiert ein Fremdbeschreibungsbogen, der zum Abgleich von Selbst- und Fremdbild genutzt werden kann.

Dimensionen im Bereich der beruflichen Orientierung:

- Leistungsmotivation: Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit einem hohen Gütemaßstab; Motiv, hohe Anforderungen an die eigene Leistung zu stellen; große Anstrengungsbereitschaft; Motiv zur fortwährenden Steigerung der eigenen Leistungen
- Gestaltungsmotivation: ausgeprägtes Motiv, subjektiv erlebte Missstände zu verändern und Prozesse und Strukturen nach eigenen Vorstellungen gestalten zu wollen; ausgeprägte Bereitschaft zur Einflussnahme und zur Verfolgung eigener Auffassungen
- Führungsmotivation: ausgeprägtes Motiv zur sozialen Einflussnahme; Präferierung von Führungs- und Steuerungsaufgaben; Selbsteinschätzung als Autorität und Orientierungsmaßstab für andere Personen

Dimensionen im Bereich des Arbeitsverhaltens:

- Gewissenhaftigkeit: sorgfältiger Arbeitsstil; hohe Zuverlässigkeit; detailorientierte Arbeitsweise; hohe Wertschätzung konzeptionellen Arbeitens; Hang zum Perfektionismus
- Flexibilität: hohe Bereitschaft und Fähigkeit, sich auf neue oder unvorhergesehene Situationen einzustellen und Ungewissheit zu tolerieren; Offenheit für neue Perspektiven und Methoden; hohe Veränderungsbereitschaft
- Handlungsorientierung: Fähigkeit und Wille zur raschen Umsetzung einer Entscheidung in zielgerichtete Aktivität sowie zur Abschirmung einer gewählten Handlungsalternative gegenüber weiteren Entwürfen

Dimensionen im Bereich der sozialen Kompetenzen:

- Sensitivität: gutes Gespür auch für schwache Signale in sozialen Situationen; großes Einfühlungsvermögen; sichere Interpretation und Zuordnung der Verhaltensweisen anderer
- Kontaktfähigkeit: ausgeprägte Fähigkeit und Präferenz des Zugehens auf bekannte und unbekannte Menschen und des Aufbaus sowie der Pflege von Beziehungen; aktiver Aufbau und Pflege von beruflichen wie privaten Netzwerken
- Soziabilität: ausgeprägte Präferenz für Sozialverhalten, das von Freundlichkeit und Rücksichtnahme geprägt ist; Großzügigkeit in Bezug auf Schwächen der Interaktionspartner; ausgeprägter Wunsch nach einem harmonischen Miteinander
- Teamorientierung: hohe Wertschätzung von Teamarbeit und Kooperation; Bereitschaft zur aktiven Unterstützung von Teamprozessen; bereitwillige Zurücknahme eigener Profilierungsmöglichkeiten zugunsten der Arbeitsgruppe
- Durchsetzungsstärke: Tendenz zur Dominanz in sozialen Situationen; Bestreben, die eigenen Ziele auch gegen Widerstände nachhaltig zu verfolgen; hohe Konfliktbereitschaft

Dimensionen im Bereich der psychischen Konstitution:

- Emotionale Stabilität: ausgeglichene und wenig sprunghafte emotionale Reaktionen; rasche Überwindung von Rückschlägen und Misserfolgen; ausgeprägte Fähigkeit zur Kontrolle eigener emotionaler Reaktionen
- Belastbarkeit: Selbsteinschätzung als (physisch) hoch widerstandsfähig und robust; starke Bereitschaft, sich auch außergewöhnlichen Belastungen auszusetzen und diesen nicht auszuweichen
- Selbstbewusstsein: (emotionale) Unabhängigkeit von den Urteilen anderer; hohe Selbstwirksamkeitsüberzeugung; großes Selbstvertrauen bezüglich der eigenen Fähigkeiten und Leistungsvoraussetzungen

Durchführung und Ergebnisrückmeldung: Das BIP umfasst 210 Aussagen über die eigene Person, die auf einer sechsstufigen Antwortskala (von "trifft voll zu" bis "trifft überhaupt nicht zu") einzuschätzen sind. Die Durchführung des BIP beinhaltet immer die Bearbeitung aller Testfragen. Die Auswertung einzelner Dimensionen ist nicht vorgesehen. Darüber hinaus können einige Zusatzindizes errechnet werden, wie z. B. Mobilität, Freizeitorientierung, Wettbewerbsorientierung oder Kontrollerleben. Der Anwender kann auf Grundlage der Vergleichsgruppen im Testmanual ein Ergebnisprofil mit allen 14 Dimensionen des BIP erstellen. Es können neun- oder zehnstufige Profile

erstellt werden. Im Testmanual finden sich Interpretationshinweise, mit denen sich der Anwender auf die Rückmeldung von BIP-Ergebnissen vorbereiten kann.

Normen: Gesamtstichprobe: N = 5354, Normgruppen nach: Geschlecht, Alter, berufstätige Fach- und Führungskräfte insgesamt, hierarchische Position, Absolventen von Hoch- und Fachhochschulen insgesamt, Studienbereiche (Wirtschaftswissenschaften, Geisteswissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Naturwissenschaften).

PIA – Persönlichkeitsinventar zur Integritätsabschätzung

Quelle:	Erpenbeck/Rosenstiel 2003
Entwickler:	Managementberatung S & F Personalpsychologie, Wissenschaftliche Leitung: Prof. Dr. H. Schuler
Literatur:	Marcus/Funke/Schuler 1997, Marcus/Schuler/Quell/Hümpfner 2002, Schuler/Brandenburg 2003
Testrezensionen:	nicht nachgewiesen

Zielsetzung: Das Ziel der Messung beruflicher Integrität besteht – ausgehend von der Identifikation von Ursachen abweichenden Verhaltens – in der Prognose kontraproduktiven Verhaltens in Organisationen. Als kontraproduktiv werden Verhaltensweisen bezeichnet, die offensichtlich der Organisation oder ihren Mitgliedern schaden und auf den beruflichen Kontext beschränkt sind, wie z. B. unbegründete Fehlzeiten, Alkoholmissbrauch, Diebstahl oder Mobbing. Der Stellenwert von Integritätstests wird in der Verbesserung der Prognose beruflicher Leistung gesehen, d. h. ihr Einsatz beruht auf der Zuwachsgültigkeit – inkrementelle Validität –, die durch die Verbindung anderer Testverfahren, bspw. von Intelligenztests, mit dieser spezifischen Art des Persönlichkeitstests erreicht werden kann. Besondere Aufmerksamkeit findet daher die Frage, wie das Konstrukt Integrität in allgemeinen Modellen der Persönlichkeit, wie z. B. dem Fünf-Faktoren-Modell, verankert ist.

Theoretische Grundlagen: Integrität wird als ein stabiles Merkmal einer Person beschrieben. Ursachen abweichenden Verhaltens werden demnach nicht nur in situativen Sachverhalten gesehen, sondern auch in individuellen Dispositionen des Verhaltens gesucht. Prinzipiell wird hierbei unterschieden zwischen stärker eigenschaftsorientierten Integritätstests, die sich an Persönlichkeitsinventaren anlehnen und deren konzeptionelle Quellen in der differentiellen Psychologie liegen, und einstellungsorientierten Integritätstests, die stärker sozialpsychologisch fundiert sind. Eigenschaftsorientierte Tests sind nach dem Baukastenprinzip konstruiert und erfassen deutlich abgrenzbare Konstrukte aus unterschiedlichen Bereichen der allgemeinen Persönlichkeit.

Einstellungsorientierte Integritätstests sind demgegenüber komplexer konstruiert und in ihrer faktoriellen Struktur weniger klar einzuordnen.

Methodische Konzeption: Die methodische Konzeption des PIA beruht auf neun voneinander abgrenzbaren, aber nicht voneinander unabhängigen Dimensionen. Diese Dimensionen wurden speziell für Zwecke der Personalauswahl adaptiert und spezifiziert, um die kriterienbezogene Validität zu verbessern und zur Transparenz des Verfahrens beizutragen. Als Dimensionen der Integrität werden erfasst:

- integre Verhaltensabsichten: keine Beschäftigung mit nicht-integrem Verhalten
- Verzicht auf Rechtfertigungen: abweichendes Verhalten wird nicht durch einen triftigen Grund legitimiert
- Integritätsvermutungen: vermutete deviante vs. integre Verhaltensweisen bei anderen
- Vertrauen: angenommene Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit anderer
- Gelassenheit: Tendenz zu überlegtem, nicht überstürztem Verhalten, auch in kritischen Situationen
- Zuverlässigkeit: gewissenhafte, auch vorausblickende Erledigung von übertragenen Aufgaben
- Gefahrenvermeidung: Meidung gefährlicher und riskanter Situationen und unnötigen Nervenkitzels
- Integrationsverhalten: tiefergehendes Interesse an anderen Personen sowie verträgliches Verhalten
- Friedfertigkeit: vermeidendes bzw. schlichtendes Verhalten in Konfliktsituationen.

Diese Dimensionen werden jeweils durch elf Items repräsentiert, die ausgehend bspw. von Skalen des NEO-FFI berufsbezogen neu formuliert wurden. Die Aussagen stellen Aussagen zur Selbsteinschätzung sowie zur Einschätzung anderer Personen dar und sind auf siebenstufigen Skalen zu beantworten.

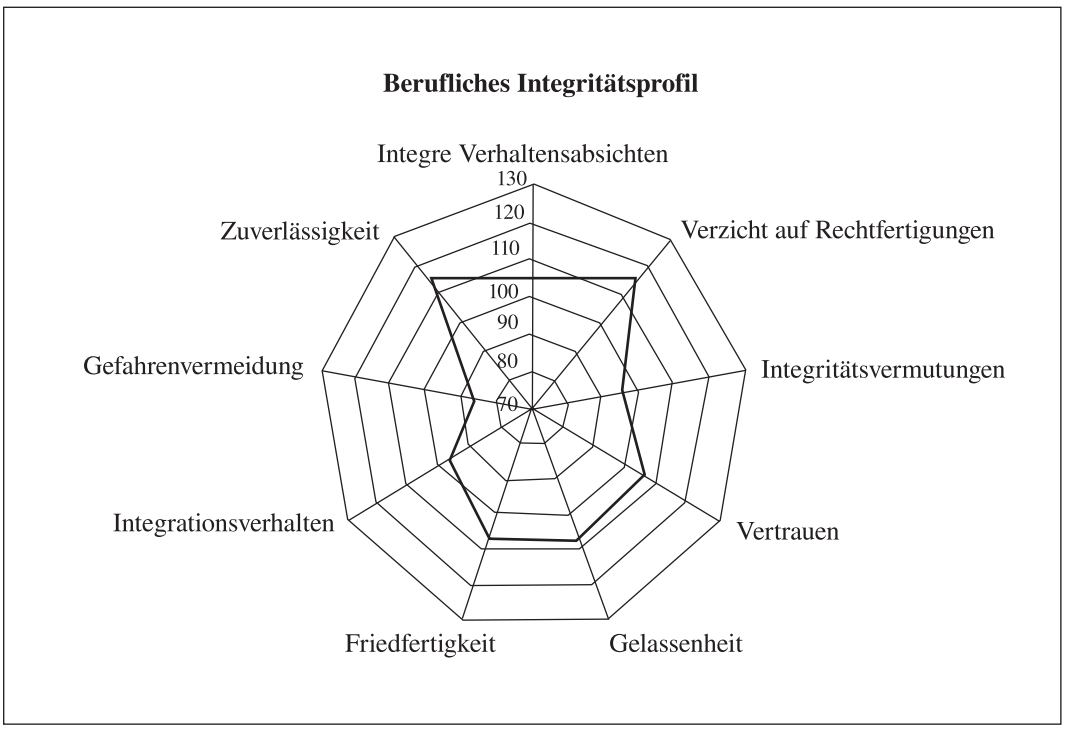
Normen/Gütekriterien: Eine kritische Variable im Hinblick auf die Beurteilung der methodischen Güte von Integritätsmessungen stellt die Kriteriumsvariable dar, d. h. anhand welcher internen oder externen Merkmale das verursachte abweichende Verhalten beobachtet werden kann. Hier werden zum einen Selbsteinschätzungen vorgeschlagen (in der Erprobungsstudie des PIA z. B. durch einen Fragebogen zu deviantem Verhalten in der Schule bei n=104 Architekturstudierenden) und zum anderen Kontrastgruppenvergleiche, bei denen Gruppen potenziell integrer Personen (z. B. Polizisten) mit Gruppen potenziell nicht-integrer Gruppen verglichen werden. Hierzu liegen jedoch

noch keine empirischen Ergebnisse vor. Informationen zu Normgruppen liegen nicht vor. Informationen zur methodischen Güte sind in Erpenbeck/Rosenstiel (2003) dokumentiert.

Auswertung/Interpretation/Urteilsbildung: Die Auswertung des Verfahrens erfolgt computergestützt. Die Ergebnisse der einzelnen Dimensionen ergeben in der Summe ein Integritätsprofil (vgl. Abbildung 15).

Dieses gibt die Integritätswerte auf den einzelnen Dimensionen wieder und kann auf eine Normgruppe bezogen interpretiert werden oder es wird bspw. für die Personalselektion auf der Basis von Mindestwerten ein Ausschlusskriterium für nachfolgende Auswahlstufen gebildet. Abgetragen werden für jede Facette von Integrität der Mittelwert einer Vergleichsstichprobe, der per Definition bei 100 liegt, sowie der probandenspezifische, im Verfahren ermittelte Wert. Dieser stellt einen Normwert dar, der direkt interpretiert werden kann: Mit einer Standardabweichung von 10 können alle Werte über 110 als überdurchschnittlich, alle Werte unter 90 als unterdurchschnittlich interpretiert werden. Zudem kann ein Gesamtwert errechnet werden, mit dem eine Einschätzung der persönlichen Integrität und damit eine Grundlage für bspw. eine Auswahlentscheidung geschaffen wird.

Abbildung 15
Berufliches Integritätsprofil



Quelle: Mussel 2003, S. 16

MMG – Multi-Motiv-Gitter

Quelle:	Sarges/Wottawa 2001; Erpenbeck/Rosenstiel 2003
Entwickler:	H.-D. Schmalt, K. Sokolowski, T. Langens
Literatur:	Schmalt 1999, Schmalt/Sokolowski/Langens 1994, Schmalt/Sokolowski/Langens 2000, Schneider/Schmalt 2000, Sokolowski/Schmalt/Langens/Puca 2000, Langens/Sokolowski/Schmalt 2003
Testrezensionen:	Jens 2002

Zielsetzung: Unter motivationspsychologischen Gesichtspunkten muss es in Arbeitssituationen darum gehen, die Motivstruktur der Mitarbeiter, die Anregungspotenziale der Arbeitssituation und die zur Auswahl stehenden Ziele in thematische Passung (Kongruenz) zu bringen. Unter dieser Bedingung werden – so die zugrunde liegende Annahme – motivationale Anregungspotenziale der Arbeitssituation und der zu erreichenden Ziele optimal ausgeschöpft. Dies kann zum einen durch Selektion geschehen, wenn die Anregungspotenziale des Arbeitsplatzes und die darin zu verwirklichenden Ziele vorgegeben sind und dann die dazu am besten passende(n) Person(en) gesucht wird/werden. Dies kann zum anderen durch Koordination geschehen, wenn Personen mit einem bestimmten Motivprofil identifiziert und dann den für sie am besten geeigneten Arbeitsplätzen zugeordnet werden. Wenn im Rahmen von Personalentwicklung Motivationsförderung effizient gestaltet werden soll, dann sind Entwicklungsmaßnahmen auf individuelle Motivdispositionen abzustellen. Für diese Aufgabenstellungen ist die Kenntnis des individuellen Motivprofils wichtig.

Theoretische Grundlagen: Motive richten das menschliche Verhalten auf bestimmte Ziele aus. Motive sind daher keine Kompetenzen, sie bilden aber den Anlass, um Kompetenzen einzusetzen oder zu entwickeln. Aus diesem Grund sind Motive von Fähigkeiten abgrenzbare Dispositionen selbst organisierten Handelns. Unterschiede in der Motivausprägung sind mitverantwortlich für die Ausrichtung des Verhaltens sowie für dessen Intensität. Wenn mehrere mögliche Ziele (oder Verhaltensweisen) zur Wahl stehen, wird die Entscheidung, welches Ziel gewählt wird, durch die relative Stärke der verschiedenen Motive einer Person mitbestimmt. In der Regel wird das Ziel gewählt, das in seiner Thematik zu dem jeweils angeregten Motiv passt (kongruent ist). Können in einer Situation zu dem jeweils angeregten Motiv passende Ziele gewählt und verfolgt werden, so kann mit gesteigertem Engagement und Wohlbefinden gerechnet werden.

Die Erfassung von Motiven beruht auf einer Unterscheidung von expliziten Motiven, die sich eine Person selbst zuschreibt und die durch kognitive Vorgänge, wie z. B. Vornahmen oder Ziele, aktiviert werden, und impliziten Motiven, die im affektiven Bereich verankert sind und von einer Person automatisch angeregt werden. Implizite Motive spiegeln Aspekte des Selbstkonzepts

einer Person wider. Explizite Motive können mit Fragebogenverfahren erfasst werden, während implizite Motive durch projektive Messverfahren zu erfassen sind, bei denen die Messintention nicht unmittelbar erkennbar ist (wie z. B. beim Thematischen Auffassungs-Test). Mit der Auswahl des Messverfahrens wird demnach auch über die Messung unterschiedlicher Aspekte von Motiven und damit verbunden über unterschiedliche Prognosen entschieden.

Ziel des MMG ist es, Anregungsbedingungen und Ziele der Motive für Anschluss, Leistung und Macht zu erfassen (vgl. Tabelle 9). Für jede Motivthematik wird von zwei unabhängigen Tendenzen ausgegangen, eine aufsuchende, die von der Hoffnung auf Zielerreichung, und eine meidende, die von der Furcht vor Zielverfehlung getragen wird. Aufsuchend und meidend ausgerichtetes Verhalten wird anhand charakteristischer Merkmale unterschieden. Beim aufsuchenden Verhalten geht es im Wesentlichen um die Reduktion der Distanz zum erhofften Zielzustand und beim meidenden Verhalten um die Vergrößerung der Distanz zum befürchteten (negativen) Zielzustand. Im ersten Fall ist der Fokus auf das Erreichen eines positiven Zustandes gerichtet ("promotion focus"), im zweiten Fall auf das Ausbleiben eines negativen Zustandes ("prevention focus").

Tabelle 9
MMG – Anregungsbedingungen und Ziele unterschiedlicher Motive

	Anschlussmotiv	**Leistungsmotiv**	**Machtmotiv**
Anregung	Situationen, in denen mit fremden oder wenig bekannten Personen Kontakt aufgenommen und interagiert werden kann	Situationen, die einen Gütemaßstab zur Bewertung von Handlungsergebnissen (Erfolg/Misserfolg) bereitstellen	Situationen, in denen andere Personen kontrolliert werden können
Ziele	Herstellung einer wechselseitigen, positiven Beziehung/Zurückweisung vermeiden	Erfolg bei der Auseinandersetzung mit einem Gütemaßstab/Misserfolg vermeiden	das Erleben und Verhalten anderer zu kontrollieren oder zu beeinflussen/Kontrollverlust vermeiden

Zur Wirkung der Hoffnungs- bzw. Furchtkomponente auf die berufliche Leistung wird auf Validierungsstudien verwiesen und es werden zwei Kernaussagen formuliert:

– Personen, die vergleichsweise stärker durch die Hoffnungskomponente eines Motivs charakterisiert sind, arbeiten generell effizienter. Sie weisen bessere Leistungen auf, haben mehr Spaß an der Tätigkeit und ver-

folgen berufliche Ziele intensiver (Leistungsmotiv), leben eher in stabilen Partnerschaften (Anschlussmotiv), streben Berufe mit hohem Prestigewert an und fühlen sich nach entsprechender Schulung auch effizienter in der Verfolgung beruflicher Ziele (Machtmotiv).

– Personen, die vergleichsweise stärker durch die Furchtkomponente einer Motivthematik charakterisiert sind, neigen zum Ausweichen auf die Irrealitätsebene und zu stellvertretenden Erfahrungen. Sie beschäftigen sich länger mit Videospielen (Leistungsmotiv) und neigen bspw. zu stellvertretender Motivbefriedigung in macht- und leistungsthematischen Tagträumen (Machtmotiv, Leistungsmotiv).

Methodische Konzeption: Das MMG erfasst die drei Motive Anschluss, Leistung und Macht jeweils mit ihren Hoffnungs- und Furchtkomponenten (vgl. Tabelle 10), um interindividuelle Unterschiede in der Motivausprägung und damit Ursachen für die Extensität und Intensität sowie für die Richtung des Verhaltens einer Person zu beschreiben. Das MMG ist damit auf die Messung von impliziten und expliziten Motiven gerichtet und wird im Methodenkontinuum zwischen Fragebogenverfahren und projektiven Apperzeptions- und Deutungsverfahren angesiedelt.

Tabelle 10
MMG – Komponenten der zu messenden Motive

	Anschlussmotiv	**Leistungsmotiv**	**Machtmotiv**
Hoffnung	HA – Hoffnung auf Anschluss	HE – Hoffnung auf Erfolg	HK – Hoffnung auf Kontrolle
Furcht	FZ – Furcht vor Zurückweisung	FM – Furcht vor Misserfolg	FK – Furcht vor Kontrollverlust

Die Motive werden durch die Darbietung von 14 bildlich dargestellten Alltagssituationen angeregt, die in unterschiedlichem Ausmaß und in unterschiedlicher Kombination Anregungseigenschaften für die zu messenden Motive besitzen. Die Auswahl der Situation ist am Prinzip möglichst großer thematischer Breite (Heterogenität) orientiert. Im MMG wird zu jedem Bild ein Satz von Aussagen präsentiert, in dem relevante Niederschläge von Motiven (Erwartungen, Zielsetzungen, Affektantizipationen) dargestellt sind. Die Personen geben an, ob eine Aussage zum Bild "passt" oder nicht und bezeichnen damit das Ausmaß ihrer Zustimmung zu den jeweiligen Aussagen (insgesamt 94 Items = Bild-Statement-Kombinationen).

Diese bildsituative Anregung eines Motivs ruft Verarbeitungsprozesse hervor, die denjenigen in einer Realsituation vergleichbar sind ("Miniaturlebenssituation"). Diese Verarbeitungsprozesse entziehen sich häufig einer bewuss-

ten Repräsentation, sie bleiben eher implizit. Die Beantwortung der Aussagen schafft dagegen einen bewusst repräsentierten Bezug.

Im Gegensatz zu Fragebogenverfahren (Selbstreporten) werden keine generalisierten Aussagen über das Selbstkonzept einer Person erfasst, sondern situationsspezifische Gedanken und Gefühle. Durch den multithematischen Bildeinsatz (14 Situationen) kann (a) die Anregungsschwelle sowie (b) die Extensität eines Motivs bestimmt werden. Durch den Satz von Aussagen, in dem verschiedene Aspekte von Hoffnung und Furcht thematisiert sind, können (c) die Richtung (Aufsuchen und Meiden) und (d) die Intensität des angeregten Motivs erfasst werden.

Normen/Gütekriterien: Die Eichstichprobe besteht aus 1919 Personen (860 Frauen und 1059 Männer). Die untersuchten Personen waren Studierende sowie Teilnehmer an unterschiedlichen beruflichen Fortbildungsveranstaltungen. Das Durchschnittsalter der Eichstichprobe liegt bei etwa 30 Jahren. Die Untersuchungen wurden in den Jahren 1995 bis 1998 durchgeführt. Informationen zur methodischen Güte sind in Sarges/Wottawa (2001) bzw. in Erpenbeck/Rosenstiel (2003) dokumentiert.

Auswertung/Interpretation/Urteilsbildung: Nach Ermittlung der idealtypischen Motivstruktur einer zu besetzenden Stelle werden durch Motivdiagnostik die Bewerber mit der optimalen Passung ausgewählt. Dies erfolgt durch die Einbindung des Testverfahrens in computergestützte Diagnostiksysteme, wie z. B. dem ELIGO-Testsystem oder dem Wiener-Testsystem. Es ist beabsichtigt, mit der computergestützten Anwendung die Erhebung und Auswertung bspw. auf Reaktionslatenzen auszuweiten. Diese können bspw. Hinweise auf die Stärke von Motivkomponenten (deutlich kurze Latenzen) oder Konflikte zwischen Motiven (deutlich lange Latenzen) geben. Durch die Einbeziehung von Bildvorlagen, die spezifische Bezüge zum Arbeitsleben aufweisen, soll die prädiktive Validität hinsichtlich beruflicher Kriterien gesteigert werden.

Explorix® – Internetgestützte Berufswahl- und Laufbahnplanung

Quelle:	Jörin/Stoll 2000
Entwickler:	Simone Jörin, François Stoll, Christian Bergmann und Ferdinand Eder in Zusammenarbeit mit der Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg, Amerikanisches Original “SDS Self-directed Search” von John Holland
Literatur:	Cronbach 1990, Holland 1994 (Original: 1978), Holland 1997, Weinrach/Srebalus 1994
Testrezensionen:	nicht bekannt

Zielsetzung: Zielsetzung und Konzeption von EXPLORIX® basieren auf der deutschsprachigen Adaption und Weiterentwicklung des Self-Directed Search

nach John Holland (d-SDS). Der d-SDS zielt auf die Erweiterung des beruflichen Wahlspektrums, führt zur Fokussierung eines individuell angepassten Ausschnitts aus der Berufswelt und liefert Hinweise zur weiteren Laufbahngestaltung. In den Händen einer Fachperson beleuchtet er Hintergründe beruflicher Probleme und bietet Vorhersagen beispielsweise von beruflicher Zufriedenheit, Laufbahnstabilität und Berufserfolg. Da der d-SDS grundsätzlich selbstständig (ohne Hilfe einer Fachperson) durchgeführt, ausgewertet und interpretiert wird, erfordert er ein Mindestmaß an Selbstständigkeit, Motivation und Sprachkompetenz. Der d-SDS kann ebenfalls zur Charakterisierung von Berufen verwendet werden (Summe der Profile vieler Berufspersonen).

Voraussetzungen sind gute Sprachfertigkeit sowie Selbsterkundungs-Motivation. Die Testperson listet bisherige Berufswünsche auf, nennt Interessen für Tätigkeiten, schätzt ihre Fähigkeiten ein und äußert Sympathien für verschiedene Berufe. Als Ergebnis erhält sie ein Profil in sechs Dimensionen:

1. realistic: handwerklich-technisch
2. investigative: untersuchend-forschend
3. artistic: künstlerisch-kreativ
4. social: erziehend-pflegend
5. enterprising: führend-verkaufend
6. conventional: ordnend-verwaltend

Mit den wichtigsten drei Dimensionen (= Holland-Code) erfolgt eine Berufssuche in einem Register (länderspezifisch für die Schweiz, Deutschland oder Österreich). Darin sind jeweils über 1.000 mögliche Berufs- und Funktionsbezeichnungen enthalten, von denen durchschnittlich etwa 50 bis 80 als Vorauswahl erscheinen. In der Online-Version erhält die Testperson sofort nach der Beantwortung aller Items eine Auswertung als Ergebnis-Report. Die Bearbeitung dieser Vorschläge mit EXPLORIX® führt bei den meisten Personen zu einer engeren Auswahl von ca. ein bis fünf konkreten Berufsmöglichkeiten. Die untersuchten Personen (n = 1.800) schätzen EXPLORIX® als wertvolle Entscheidungshilfe ein. Das Verfahren findet im Allgemeinen hohe Akzeptanz.

Theoretische Grundlagen: Theoretische Grundlage des d-SDS bildet die Berufswahl- und Laufbahntheorie des amerikanischen Psychologen John Holland (1997). Laufbahnentscheidungen sieht Holland als Ausdruck der Persönlichkeit, Berufsinteressen sind für ihn Persönlichkeitsbestandteile. Seine Theorie wird als strukturell-interaktiv bezeichnet, da sie Verbindungen zwischen Persönlichkeitsstruktur und Struktur einer beruflichen Umwelt (bzw. Berufstätigkeit) berücksichtigt. Die Mitglieder einer Berufsgruppe haben ähnliche Persönlichkeitsmerkmale und eine ähnliche persönliche Entwicklungsgeschichte, weshalb sie auf viele Situationen und Probleme ähnlich rea-

gieren. Sie suchen ein ähnliches – für ihre Persönlichkeit typisches – berufliches Umfeld, in dem sie auf "Gleichgesinnte" treffen und das sie auch ihrer Persönlichkeit entsprechend beeinflussen und gestalten. Dieses Umfeld erlaubt ihnen die Ausübung ihrer bevorzugten Tätigkeiten und den Ausdruck ihrer Werte und Ziele.

Basis für Leistung, berufliche Stabilität und berufliche Zufriedenheit ist die Kongruenz zwischen Persönlichkeitstyp und Arbeitsumgebung. Diese Grundannahme wird – basierend auf empirisch-faktorenanalytischen Befunden – in vier Bereichen spezifiziert:

1. In unserer Kultur können die meisten Menschen sechs verschiedenen Persönlichkeits-Typen zugeordnet werden (Typ R, I, A, S, E, C).
2. Die beruflichen Umwelten können entsprechend den in ihnen dominierenden Persönlichkeitstypen und Umweltgegebenheiten auf die gleiche Weise klassifiziert werden (Umwelt R, I, A, S, E, C).
3. Personen suchen berufliche Umwelten, die es ihnen gestatten, ihre Fertigkeiten und Fähigkeiten einzusetzen, ihre Einstellungen und Werte auszudrücken und entsprechende berufliche Rollen zu übernehmen resp. nicht entsprechende zu vermeiden.
4. Das berufliche Verhalten wird durch die Interaktion zwischen der Persönlichkeitsstruktur und der Struktur der Berufswelt/Arbeitsumgebung bestimmt. Mit Hilfe von vier sekundären Konstrukten – Konsistenz, Differenzierung, Kongruenz und Identität – sind Vorhersagen und Erklärungen der Berufswahl und Laufbahnentwicklung möglich.

Damit werden sechs Persönlichkeits- oder Interessentypen und, symmetrisch dazu, sechs Typen von Arbeitsumgebungen beschrieben, die beide durch bestimmte Eigenschaften oder Merkmale charakterisiert sind und im Hexagonalen Modell nach Holland (vgl. Abbildung 16) beschrieben werden:

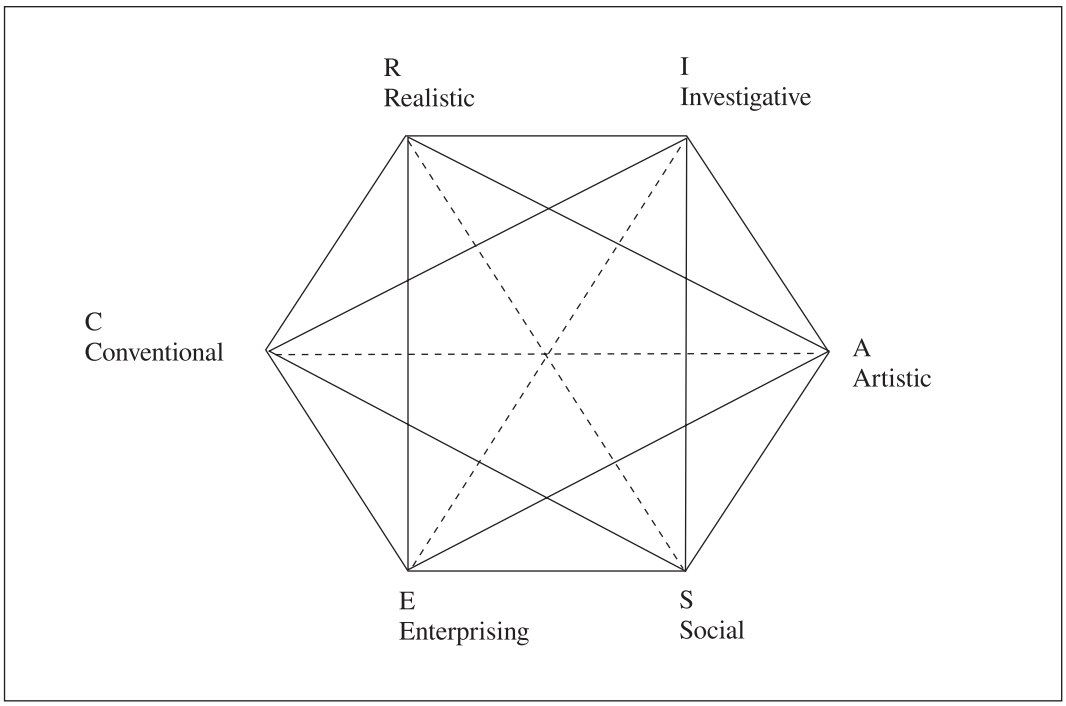
- Typ R (realistic): handwerklich-technisch, Personen dieses Typs arbeiten gerne mit den Händen und mit Gegenständen, interessieren sich für Werkzeuge und Maschinen. Sie sind gerne im Freien und betätigen sich körperlich. (Berufsbereiche: Handwerk, Technik, Landwirtschaft)
- Typ I (investigative): untersuchend-forschend, Personen dieses Typs vertiefen sich gerne in geistige oder naturwissenschaftliche Probleme. Sie analysieren, untersuchen und lernen gern, lesen, schreiben und rechnen. (Bereiche Wissenschaft, Forschung)
- Typ A (artistic): künstlerisch, kreativ, sprachlich, Personen dieses Typs drücken sich gerne kreativ oder sprachlich aus. Sie beschäftigen sich

gerne mit ausgefallenen Ideen oder speziellen Materialien und mögen Ästhetik/Schönheit. (Bereiche Kunst, Musik, Theater, Journalismus)

– Typ S (social): sozial, erziehend, pflegend, Personen dieses Typs kümmern sich gerne hilfreich um andere Menschen. Sie erziehen, lehren, beraten, pflegen, heilen und sorgen für körperliches, geistiges oder seelisches Wohlbefinden. (Bereiche Bildung/Schule, Beratung, Gesundheitswesen)
– Typ E (enterprising): unternehmerisch, organisierend, führend, verkaufend, Personen dieses Typs motivieren, überzeugen und führen gerne, sie leiten und organisieren. Sie kümmern sich um wirtschaftliche Planung und finanzielle Ziele. (Bereiche Management, Verkauf)
– Typ C (conventional): ordnend-verwaltend, Personen dieses Typs arbeiten gerne ordentlich, genau und gut organisiert in einem Büro. Sie bearbeiten, kontrollieren und übermitteln Zahlen oder Texte und mögen klare Regeln. (Bereich Büro- und Schalterberufe)

Bei den Charakterisierungen der sechs Typen handelt es sich um Idealtypen, mit denen jeder Mensch verglichen werden kann, wobei jedoch nur von graduellen und strukturellen Differenzierungen ausgegangen wird: Eine Persönlichkeitsstruktur besteht definitionsgemäß aus einem dominanten Typ, er-

Abbildung 16
Das Hexagon-Modell nach Holland



Quelle: Jörin/Stoll 2000, S. 3

gänzt jeweils mit zwei weiteren vorherrschenden Typentsprechungen. Die auf diese Weise gewonnenen Profile werden als Drei-Buchstaben-Codes (oder Holland-Codes) bezeichnet. Der Subtyp SAE würde z. B. eine Person beschreiben, die soziale, künstlerische und unternehmerische Merkmale und Interessen besitzt, ausgeprägt in dieser Reihenfolge.

Methodische Konzeption: Der d-SDS ist eine Art simulierte Mini-Berufsberatung, die eine ratsuchende Person selbst durchführen kann (zu den einzelnen Testabschnitten vgl. Abbildung 17). Eine vollständige Bearbeitung umfasst vier Arbeitsschritte:

1. das Ausfüllen des Testhefts bis zur Gewinnung des Holland-Codes,
2. die Suche im Berufsregister,
3. den Vergleich von Testergebnis und Berufswunsch,
4. die Planung und Durchführung einiger "nächster Schritte" zur Absicherung des beruflichen Entscheids.

Beim ersten Schritt werden fünf Subtests bearbeitet, wobei der erste Subtest offene Fragen zu bisher in Betracht gezogenen Berufswünschen enthält und nicht in die quantitative Auswertung einfließt. Bei den anderen Subtests werden zu jedem Holland-Typ jeweils elf bis vierzehn Items im Ja-Nein- oder Gern-Ungern-Format angekreuzt. Der letzte Subtest wiederum beinhaltet Selbsteinschätzungen auf einer siebenstufigen Skala. Aus der Sicht der ratsuchenden Person werden die Subtests wie folgt beschrieben:

- Im Subtest "Tätigkeiten" äußert sie Interessen für verschiedene – auch nichtberufliche – Tätigkeiten, ohne zu berücksichtigen, ob sie zu deren Ausführung (bereits) in der Lage wäre. Dieser Subtest entspricht ungefähr einem "Interessentest".
- Im Subtest "Fähigkeiten" überlegt sie sich dann, wo ihre Stärken und Schwächen bzw. Kompetenzen liegen.
- Der Subtest "Berufe" erfasst Sympathien für verschiedene konkrete Berufe und damit die Absicht, Interessen "zum Beruf zu machen". Er schafft einen Bezug zur Berufswelt und bietet Einblick in subjektive Konzepte über sie.
- Der Subtest "Selbsteinschätzungen" enthält pauschale Einschätzungen einiger Grundfähigkeiten (z. B. "handwerkliche Fähigkeiten", "Allgemeinwissen", "Organisationstalent").

Im Anhang der Testunterlagen befindet sich zudem eine separate Skala zur Einschätzung der beruflichen Identität.

Abbildung 17

d-sds – Itembeispiele aus den quantitativ auswertbaren Testabschnitten

Testabschnitt	Frage- und Antwortformat	Dim.	Textbeispiel
Tätigkeiten 11 Items pro Dim. → Interessentest (generell)	Tätigkeiten gerne machen? → gern/ungern	R	elektrische Geräte installieren
		I	wissenschaftliche Bücher lesen
		A	skizzieren, zeichnen oder malen
		S	jemanden im Spital besuchen
		E	einen Führungskurs besuchen
		C	Buchhaltung führen
Fähigkeiten 11 Items pro Dim. → Fähigkeitseinschätzung (konkret)	Tätigkeiten gut können? → Ja/Nein	R	Ich kann mit einer Bohrmaschine arbeiten.
		I	Ich kann Algebra anwenden.
		A	Ich kann schöne Fotos machen.
		S	Ich kann gut mit Kindern umgehen.
		E	Ich kann gut argumentieren.
		C	Ich kann Maschine schreiben.
Berufe 14 pro Dim. → Interessentest (berufsbezogen)	Berufe interessant/ansprechend? → Ja/Nein	R	Elektriker/in
		I	Biologe/in
		A	Musiker/in
		S	Berufsberater/in
		E	Manager/in
		C	Sekretär/in
Selbsteinschätzungen 2 Items pro Dim. → Fähigkeitseinschätzung (global)	Eigenschaften im Vergleich zu anderen Personen? → niedrig/mittel/hoch Skala von 1 bis 7	R	handwerkliche Fähigkeiten
		I	Allgemeinwissen
		A	künstlerische Fähigkeiten
		S	erzieherische Fähigkeiten
		E	Verkaufsgeschick
		C	Fähigkeit für Büroarbeiten

Quelle: Jörin/Stoll 2000, S. 3

Auswertung/Interpretation/Urteilsbildung: Bei der Auswertung können theoretisch die Rohwert-Profile der Subtests "Tätigkeiten" (Interessen), "Fähigkeiten" und (Sympathien für) "Berufe" einzeln resp. auf Unterschiede hin betrachtet werden. Am zuverlässigsten wird aber die Arbeit mit dem Gesamt- oder Holland-Code eingeschätzt, der nur die höchsten drei Ausschläge des Gesamt-Profils berücksichtigt und mit dieser Vergröberung gewissen Unsicherheiten der Einschätzung Rechnung trägt.

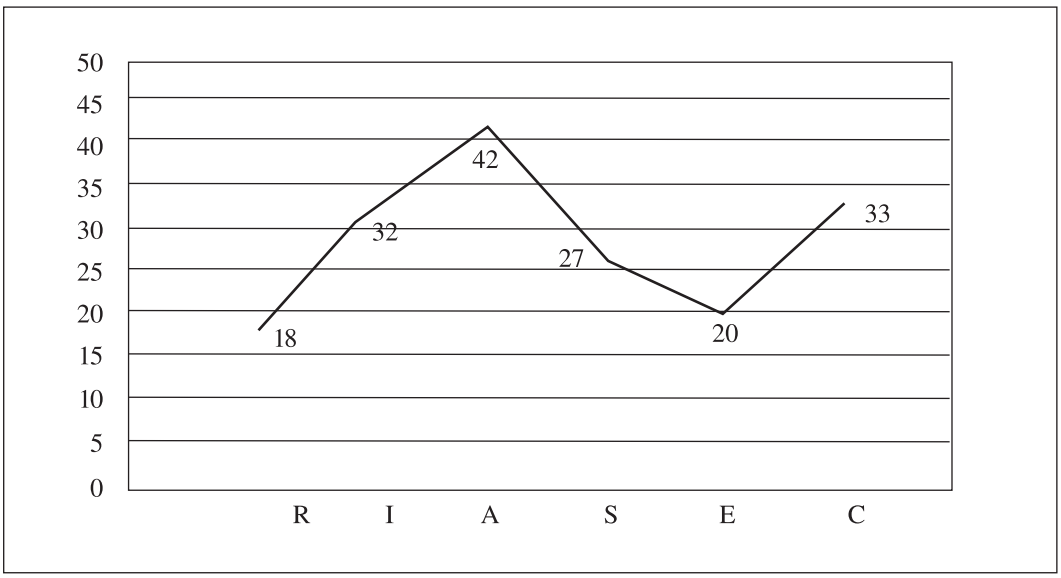
Bei der Auswertung werden daher die Rohwerte jeder Skala quer über die vier Subtests addiert und in eine Rangreihe gebracht. Es wird also ein Rohwert-Profil erstellt. Die Dimensionen mit den höchsten drei Summenwerten ergeben den Holland-Code, mit dem die Suche im Berufsregister erfolgt (vgl. Abbildung 18, S. 92). Aufgrund dieses Modells lassen sich sekundäre Kon-

strukte wie z. B. die Persönlichkeitskonsistenz definieren: Je näher die drei Typen, die die individuelle Persönlichkeit charakterisieren, auf dem Hexagon beieinander liegen, desto größer ist die Konsistenz. Holland nimmt an, dass konsistentere Personen klarere und stabilere Interessen besitzen, was eine bessere Vorhersage erlaubt.

Auf ähnliche Weise wird die Kongruenz, der Grad der Übereinstimmung zwischen Persönlichkeits- und Umwelttyp, bestimmt: Auch hier verhält sich die Nähe (Kongruenz) zwischen zwei Typen umgekehrt proportional zu den räumlichen Distanzen auf dem Hexagon; maximale Kongruenz besteht bei Übereinstimmung von Person- und Umwelttyp, Inkonsistenz bei gegenüberliegenden Typen. Die Differenziertheit ist ein Maß für die Eindeutigkeit des Interessenprofils: Wenig differenziert sind Personen, die in allen sechs Typen ungefähr gleich große Interessen besitzen; hoch differenziert ist ein Profil, das einen klaren "Spitzenreiter" besitzt.

Ein weiteres Konstrukt in der Theorie Hollands ist die (berufliche) Identität, die als Basis beruflicher Entscheidungen eingestuft werden kann. Diese wird mit einer separaten Skala erfasst und ist ein Maß für die Klarheit und Stabilität der Vorstellungen einer Person über ihre eigenen Interessen und Fähigkeiten, Werte und Ziele. "Identität" bildet auch einen Gegenpol zu "Entscheidungsproblemen" und dürfte Beziehungen zum Konzept der "Berufswahlreife" aufweisen. Personen mit hoher Identität können sich gut und treffsicher entscheiden.

Abbildung 18
ACI – Beispiel für ein EXPLORIX®-Auswertungsprofil



Quelle: www.explorix.de

Normen/Gütekriterien: Die Skalen umfassen alle gleich viele Items und erlauben zunächst intra-individuelle Auswertungen auf der Basis von Rohwerten. Das Gewicht der verschiedenen Holland-Faktoren innerhalb der Persönlichkeit bestimmt den Persönlichkeits-Code. Normwerte sind indirekt durch den Vergleich mit Berufs-Codes integriert. Die Berufs-Codes basieren auf Expertenurteilen sowie empirischen Untersuchungen. Weitergehende Informationen zu den Gütekriterien sind verfügbar (www.testzentrale.de).

3.2.3 Multidimensionale Testsysteme zur Konfiguration internetbasierter Potenzialmessungen

Neuere Entwicklungen der computerunterstützten Diagnostik führen zwei methodische Orientierungen stärker zusammen: die multidimensionale Testung von Personmerkmalen, wie z. B. Interessen, Motivation, Persönlichkeitsfaktoren, und den Einsatz multimedial unterstützter Testverfahren. Integrierte Rahmensysteme bieten dem Anwender die Möglichkeit, aus einer breiten Grundlage unterschiedlicher Verfahren der beruflichen Eignungsdiagnostik eine spezifische Konfiguration zur Potenzialbeurteilung zu entwickeln, ggf. mit Hilfestellungen bei der Auswahl geeigneter Testverfahren. Im Wesentlichen umfassen diese Systeme drei Funktionen: die Bestimmung der relevanten Anforderungsdimensionen mit der Auswahl geeigneter Testmodule, die Durchführung der Testung sowie die Aufbereitung und Auswertung der Testergebnisse (vgl. Tabelle 11).

Tabelle 11
Computergestützte Komponentensysteme/Test-Komplettsysteme – Übersicht

1.	KODE® X-Kompetenz-Explorer KODE®-Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung Kompetenz-Kompass®
2.	ELIGO-Testsystem
3.	Hogrefe TestSystem
4.	pro facts-Testsystem
5.	Wiener Testsystem
6.	Jobfidence®
7.	PIAT – Professional Internet Assessment Tool

Der Einsatz von multimedial unterstützten Simulationen verbindet Verfahren psychodiagnostischer Messung mit einer bildhaften und/oder sprachlich unterstützten Darstellung von beruflichen Alltagssituationen. Durch diese Realitätsausschnitte soll der Anforderungsbezug für den Probanden deutlicher nachvollziehbar sein. Obwohl die Anzahl dieser computersimulierten Szenarien zunimmt, liegen bisher nur wenige gesicherte empirische Erkenntnisse vor (vgl. z. B. Etzel/Küppers 2002; Shotland/Alliger/Sales 1998; McDaniel/Nguyen 2001).

Hogrefe TestSystem

Quelle:	Sarges/Wottawa 2001
Entwickler:	Zentrum für Testentwicklung und Diagnostik der Universität Fribourg (Schweiz) (http://www.hogrefe-testsystem.com)
Leitung:	Prof. Dr. K.-D. Hänsgen

Zielsetzung: Das Hogrefe TestSystem ist mit über 250 psychodiagnostischen Verfahren das umfassendste computergestützte Testsystem im deutschen Sprachraum. Viele Verfahren sind unter der einheitlichen Benutzeroberfläche des Hogrefe TestSystems integriert, neue Verfahren werden kontinuierlich in das Testsystem eingefügt. Grundvoraussetzung für die Aufnahme von Testverfahren ist die nach den geltenden wissenschaftlichen Standards dokumentierte Konstruktion und Bewährung nach testtheoretischen Gütekriterien. Verfahren, die sich noch in der Entwicklung befinden, werden für den Vertrieb nicht in das System aufgenommen, das Testsystem ist jedoch als Plattform für die Testentwicklung und Validierung nutzbar.

Mit TestInform (TestInform Hogrefe-Verlag – http://www.hogrefe-testsystem.com) wird im Internet über alle Verfahren informiert, die im Hogrefe TestSystem als computerbasierte Verfahren enthalten sind. Von den Tests werden jeweils Kurzinformationen, ausführliche Informationen und Beispielbefunde dargestellt. Die Suche von Verfahren ist nach Kategorien und Merkmalen möglich. Ein spezielles Segment stellen hierbei internetgestützte Tests dar (vgl. Tabelle 12), die auf der Basis eines Selbstadministrationsmodus umgesetzt werden (vgl. zur Konzeption Hänsgen 1999): Ausgehend von einem lokalen Hogrefe TestSystem werden die Testfolgen vorbereitet und die Zugangsdaten für die Probanden generiert. Die Probanden können dann von beliebigen Internet-Terminals aus, die über eine ausreichend schnelle und stabile Internet-Verbindung verfügen, die Tests durchführen. Danach können die Daten in das lokale Hogrefe TestSystem transferiert und dort ausgewertet werden. Die Daten bleiben in der Datenbank erhalten. Im Unterschied zu vergleichbaren Plattformen ist der Datenverkehr im Internet anonymisiert – die Personendaten bleiben nur lokal gespeichert. So treten keine zusätzlichen internetspezifischen Probleme mit dem Datenschutz auf.

Tabelle 12
Hogrefe TestSystem – Internetbasierte Testverfahren

	Testbezeichnung
16PF-R	16-Persönlichkeits-Faktoren-Test
AIST	Allgemeiner Interessen-Struktur-Test
AKV	Fragebogen zu körperbezogenen Ängsten, Kognitionen und Vermeidung
BDI	Beck-Depressions-Inventar
BIP	Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, 2. Auflage
BSI	Brief Symptom Inventory
BVND	Berliner Verfahren zur Neurosendiagnostik
FB	Familienbögen
FPI-R	Freiburger Persönlichkeitsinventar – Revidierte Fassung
HPI	Hamburger Persönlichkeitsinventar
HZI-K	Hamburger Zwangsinventar – Kurzform
IIP-D	Inventar zur Erfassung Interpersonaler Probleme – deutsche Version
LMI	Leistungsmotivationsinventar
NEO-FFI	NEO-Fünf-Faktoren Inventar
PKS	Paarklimaskalen
SCL-90-R	Symptom-Checkliste von Derogatis – deutsche Version
SF-36	Fragebogen zum Gesundheitszustand
STAI	State-Trait-Angstinventar
SVF78	Stressverarbeitungsfragebogen SVF 120 – Kurzform
TIPI	Trierer Integriertes Persönlichkeits-Inventar

Quelle: http://www.hogrefe-testsystem.com

Die praktische Anwendung erfolgt nach dem "Baukastenprinzip", d. h. jeder Anwender kann unter der Programmoberfläche seine Testbatterie ggf. mit der Auswahl einzelner Skalen bzw. Subtests aus den verfügbaren Instrumenten zusammenstellen und auf seine eigenen Fragestellungen zurichten. Zur Unterstützung dieser Auswahl stehen sog. Empfehlungen für bestimmte Aufgabenstellungen zur Verfügung. Wesentliche Vorteile, die aus dieser Konstruktion abgeleitet werden, sind:

- Gewährleistung der Durchführungs- und Auswertungsobjektivität durch Unabhängigkeit vom Testleiter,
- Minimierung möglicher Fehlerquellen bei der Durchführung und Auswertung der Testverfahren,

– Kontrolle vorgegebener Bearbeitungszeiten durch das System,
– Einsparung von Personalkosten durch Minimierung des Betreuungsaufwands während der Messung und des Auswertungsaufwands.

Anwendung des Hogrefe TestSystems: Der Einsatz des Hogrefe TestSystems erfolgt in drei Schritten: 1) Aufbau einer Personendatenbank, 2) Testauswahl und -durchführung, 3) Testauswertung und Ergebnisanalyse.

1. Aufbau einer Personendatenbank

Im ersten Schritt wird die zu testende Person in die Personendatenbank aufgenommen. Die Personendatenbank umfasst die persönlichen Daten eines Probanden. Neben der obligatorischen Eingabe von Name (bzw. Code-Nr. für anonymisierte Daten), Alter und Geschlecht wird der Testanwender durch die Möglichkeit unterstützt, Informationen wie Beruf, Bildungsstand, Adresse u. v. m. zu hinterlegen. Diese "Personenakte" enthält dann alle Informationen (Stammdaten und Testergebnisse) einer Person. Bevor ein Test durchgeführt wird, ist zuerst die Personenakte auszuwählen oder neu anzulegen. Bezogen auf diese Person sind dann die weiteren Funktionen aufrufbar.

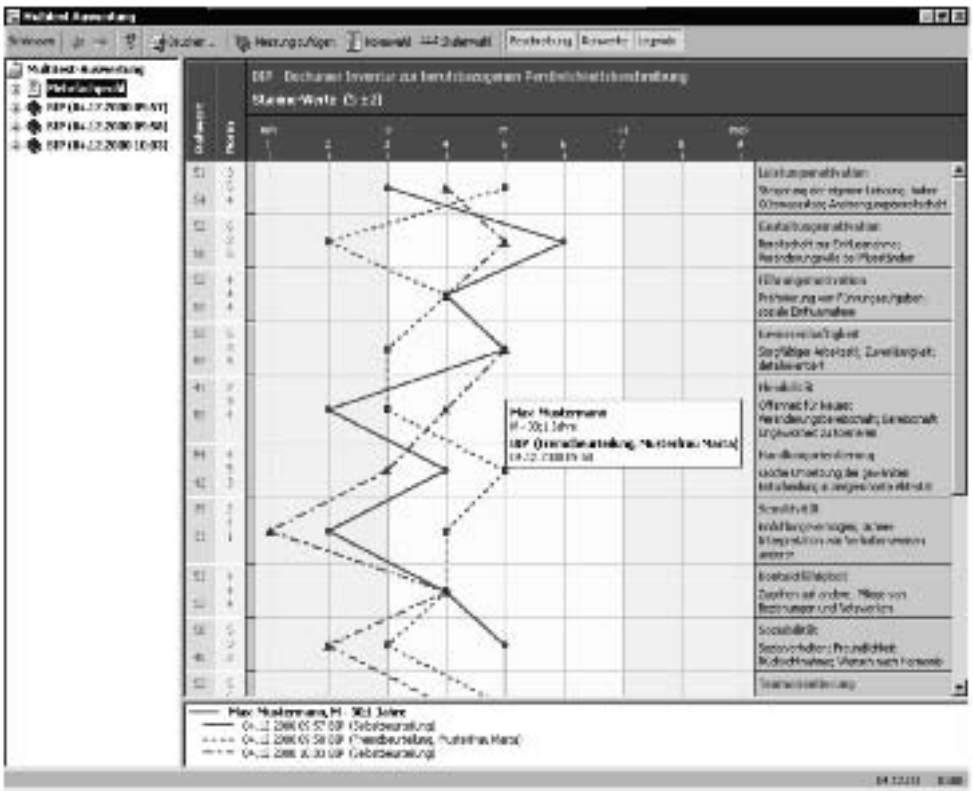
2. Testauswahl und -durchführung

Die Testauswahl erfolgt mit Hilfe von Verzeichnisbäumen, d. h. das gewünschte Verfahren kann aus alphabetischen Listen der Namen oder Abkürzungen der Testverfahren ausgewählt werden. Weiterhin besteht die Möglichkeit, die Testauswahl nach übergeordneten Testkategorien (wie z. B. Eignung, Persönlichkeits-, Intelligenz- oder Leistungstests) oder nach feiner differenzierten diagnostischen Merkmalen, z. B. nach den im Anforderungsprofil maßgeblichen Kategorien (z. B. Arbeitshaltung, Leistungsmotivation, Teamfähigkeit, Gewissenhaftigkeit, Führungsverhalten usw.), vorzunehmen. Zum Aufbau der einzelnen Verfahren sind darüber hinaus Kurzbeschreibungen und Informationen über Parameter, Normierung und Skalierung aufrufbar. Die gewünschten Testverfahren oder Subtests werden in die Testfolge eingefügt, wobei automatisch eine Berechnung der ungefähren Testzeit vorgenommen wird. Die ausgewählten Testverfahren können einzeln oder in Form einer Testbatterie durchgeführt werden. Die Instruktion, Durchführung und Beendigung des Testlaufs wird vom Computer übernommen. Die Anwesenheit des Testleiters ist nicht unbedingt erforderlich.

3. Testauswertung und Ergebnisanalyse

Das Hogrefe TestSystem bietet dem Anwender eine umfangreiche Auswahl an Ergebnisdarstellungen. Zum einen gibt es eine Kurzauswertung, die einen Überblick über die Ergebnisse vermitteln kann, zum anderen werden mittels der Profilauswertung die Testergebnisse von einer oder mehreren Personen grafisch in so genannten Profilblättern dargestellt (vgl. Abbildung 19).

Abbildung 19
Auswertungsmodul im Hogrefe-TestSystem



Quelle: Sarges/Wottawa 2001, S. 587

Hierfür stehen zwei verschiedene Auswertungsmodi zur Verfügung: Die Einzelauswertung und die Multitest-Auswertung. Die Einzelauswertung zeigt das Testergebnis einer bestimmten Messung an. Mit der Multitest-Auswertung besteht die Möglichkeit, verschiedene Testergebnisse direkt und auf einen Blick im Ergebnisprofil wie folgt miteinander zu vergleichen:

- mehrere Testergebnisse eines Tests oder einer Testbatterie verschiedener Personen,
- mehrere Testergebnisse eines Tests oder einer Testbatterie derselben Person (Wiederholungsmessungen),
- Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdbild bei entsprechenden Verfahren,
- Gegenüberstellung eines Soll- oder Anforderungsprofils mit dem individuellen Testergebnis.

Für differenzierte Analysen besteht die Möglichkeit, für jedes Item die Ergebnisse (Antwort/Antwortzeit) anzuzeigen, entweder in der Reihenfolge des Testablaufs oder nach einzelnen Skalen getrennt. Bei der skalenspezifischen Auswertung kann durch eine spezielle Item-Filterung (z. B. ausschließliche

Anzeige von Extremantworten) die Informationsmenge für den Anwender im gewünschten Umfang gehalten und so zum Beispiel als Grundlage für ein Auswahlinterview oder ein Coachinggespräch genutzt werden. Mit der Option "Normwahl" besteht die Möglichkeit, innerhalb eines Testverfahrens die Normstichprobe zu wechseln. Es werden zu jeder Norm notwendige Informationen angezeigt. Bei alters- und geschlechtsspezifischen Normen wird die zutreffende Norm entsprechend der eingegebenen persönlichen Daten automatisch ausgewählt. Darüber hinaus kann neben der Normwahl auch die Normskala gewechselt werden, um z. B. verschiedene Verfahren direkt miteinander vergleichen zu können.

pro facts – Testsystem mit multimedial unterstützten Aufgabenszenarien

Quelle:	Sarges/Wottawa 2001, Erpenbeck/Rosenstiel 2003
Entwickler:	Stefan Etzel, Anja Küppers, pro facts assessment & training, Nürnberg
Literatur:	Etzel 1998, Etzel/Küppers/Pütz 2001, Etzel/Küppers 2002
Testrezensionen:	nicht bekannt

Zielsetzung: Bei pro facts (professional assessment by computer for training and selection) handelt es sich um ein Multimedia Assessment zur Personalauswahl und -entwicklung für den beruflichen Bereich. Der modulare Aufbau des Systems ermöglicht eine Zusammenstellung relevanter Dimensionen zu spezifischen Testversionen. Durch die umfangreiche Aufbereitung der Ergebnisse und die Möglichkeiten zur automatischen Erstellung spezifischer Auswertungsmaterialien, wie z. B. "Ergebnisgutachten", "Interviewleitfaden" oder "Coachingleitfaden", kann das Instrument für Auswahl- und Entwicklungsprozesse eingesetzt werden.

Theoretische Grundlagen: Die Konzeption von pro facts wird methodisch begründet. Jede Messung der verschiedenen Kompetenzbereiche beruht auf rational konstruierten psychometrischen Skalen. Diese Tests werden als spezifische diagnostische Experimente charakterisiert, die als manipulierte Reize unterschiedliche Effekte auf das Verhalten eines Probanden haben. Diese Effekte bilden das Ziel der Diagnose.

Die Konzeption beruht auf der Annahme, dass ein bestimmtes Verhalten die Realisierung von Kompetenzen beinhaltet und dass Personen aufgrund beobachtbarer Verhaltensweisen bestimmte Dispositionen selbst organisierten Handelns zugeordnet werden können. Die zu betrachtenden Kompetenzen werden dabei in persönliche, soziale und berufliche bzw. kognitive Kompetenzen gegliedert (vgl. Tabelle 13). Die insgesamt 43 Kompetenzbereiche können entsprechend den relevanten Anforderungen zu un-

Tabelle 13

pro facts – Dimensionen und Bereiche der Kompetenzmessung

Kompetenzbereich	Dimensionen/Facetten der Kompetenzmessung
Persönliche Kompetenzen (Umgang mit der eigenen Person)	1. Anspruchsniveau 2. Belastbarkeit 3. Eigenverantwortlichkeit 4. Leistungsbereitschaft 5. Lernbereitschaft 6. Ergebnisorientierung 7. Selbstbewusstsein 8. Zuverlässigkeit 9. Ordentlichkeit 10. Stressresistenz 11. Risikobereitschaft 12. Zielorientierung
Soziale Kompetenzen (Umgang mit anderen Personen)	13. Interaktionskompetenz 14. Kontaktaufnahme 15. Situationseinschätzung 16. soziale Flexibilität 17. Konsensmotivation 18. Durchsetzungsvermögen 19. Kontaktorientierung 20. Entscheidungsbeteiligung (Kooperative Führung I) 21. Aufgabendelegation (Kooperative Führung II) 22. Kooperative Konfliktregelung (Kooperative Führung III) 23. Leitbilder und Visionen vermitteln (Strategische Führung I) 24. Ziele entwickeln und festlegen (Strategische Führung II) 25. Eigeninitiative fördern (Strategische Führung III) 26. soziales Auftreten 27. Überzeugungsfähigkeit 28. Veränderungsmanagement (Integrationsfähigkeit) 29. Kundenorientierung 30. Verkaufsorientierung 31. Kundenpflege
Berufliche/kognitive Kompetenzen (Umgang mit Inhalten)	32. Algorithmen verstehen und beurteilen 33. logisches Denken 34. allgemeine Intelligenz 35. Auffassungsgabe 36. Aufgeschlossenheit 37. Planungskompetenz 38. Problemlösen 39. Umgang mit Zahlen 40. Karriereorientierung 41. Identifikation mit dem Beruf 42. Identifikation mit dem Unternehmen 43. Kreativität

Quelle: Sarges/Wottawa 2001, S. 591-592

ternehmens- und positionsspezifischen Testvarianten zusammengestellt werden. Nach der Zusammenstellung einer Testvariante kann für jede der ausgewählten Dimensionen festgelegt werden, wie hoch die jeweilige Eigenschaft oder Fähigkeit bei den Teilnehmern ausgeprägt sein sollte, um den Anforderungen einer bestimmten Position oder Aufgabe zu entsprechen.

Neben der Angabe von Soll-Ausprägungen kann die Wichtigkeit der einzelnen Dimensionen für ein Unternehmen bzw. für eine spezifische Position angegeben werden.

Methodische Konzeption: Das pro facts-Testsystem verbindet methodisch Elemente von Assessment Centern (AC) mit psychologischen Testverfahren: Einerseits setzen sich die Teilnehmer simulativ-handelnd mit realistischen Situationen oder Aufgabenstellungen aus dem Berufsalltag auseinander; andererseits werden psychometrische Testverfahren eingesetzt, um die Messung effizient durchführen und die Ergebnisse effektiv auswerten zu können.

Das Testsystem besteht aus verschiedenen Teilen mit unterschiedlichen Szenarien (vgl. Abbildung 20). Beispiele sind ein Managementszenario "Business and Decisions" oder ein Vertriebsszenario "Sales and Communication", die wiederum für den Einsatz bei spezifischen Nutzergruppen weiterentwickelt wurden (z. B. für den Bereich Informationstechnologie: "bits & bytes", für den Bereich Banken: "cash & service").

Abbildung 20
pro facts – Aufgabenbeispiele für multimediale Szenarien

Quelle: Sarges/Wottawa 2001, S. 594, 113

In jedem Szenario werden verschiedene Kompetenzbereiche gemessen, um Kompetenzen zu erfassen, die für den beruflichen Erfolg in diesem Bereich bedeutsam sind. Ähnlich wie in einem Plan- bzw. Rollenspiel übernimmt der Teilnehmer in einem realitätsnah gestalteten Szenario die Rolle eines Mitarbeiters, der typische Aufgabenstellungen zu bewältigen hat, wobei die Aufgaben zu den

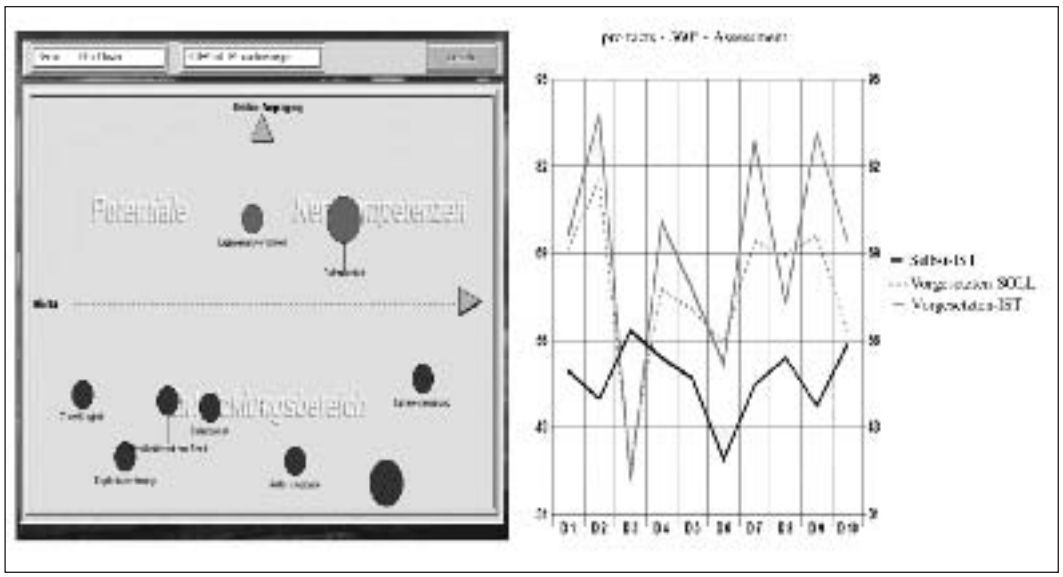
verschiedenen Kompetenzbereichen abwechselnd vorgegeben werden. Neben Multiple-Choice-Formaten, Einschätzungsskalen etc. sind dabei auch spezielle Reaktionsformate integriert, wie beispielsweise die dynamische Bearbeitung eines Postkorbs oder Problemlöseaufgaben in Form einer Marketingsimulation. Deshalb kann aus diesem Testsystem bspw. eine "Managementarbeitsprobe" – konstruiert als Szenario in einer Werbeagentur mit unterschiedlichen Teilaufgaben, mit Subtests zu den Kompetenzbereichen Planungskompetenz und Problemlösen – für den Einsatz in einem Assessment Center ausgekoppelt werden. Einen weiteren Anwendungsbereich des Testsystems stellen 360°-Grad-Beurteilungen dar, bei denen auf der Basis ausgewählter Dimensionen des Testsystems eine Fokusperson selbst, die Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter befragt werden. Neben der Einschätzung des tatsächlichen Verhaltens der Fokusperson (IST) werden hierbei die Erwartungen der verschiedenen Feedbackgeber hinsichtlich einer bestimmten Verhaltensweise abgefragt (SOLL). So kann neben dem IST/SOLL-Vergleich als weitere Betrachtungsebene die Differenz der Werte als wahrgenommener Entwicklungsbedarf in diesem Verhaltensbereich analysiert werden.

Auswertung/Interpretation/Urteilsbildung: Nach der Durchführung einer Messung können die Ergebnisse eines Kandidaten ausgewertet werden. Nachdem der interessierende Kandidat ausgewählt wurde, kann darüber hinaus bestimmt werden, welche Normgruppe als Vergleichsstichprobe für seine Ergebnisse dienen soll. Gegebenenfalls kann zusätzlich ein Soll-Profil ausgewählt werden, das für eine bestimmte Position vorab festgelegt wurde. Man hat die Möglichkeit, zwischen verschieden Modulen zur Datenauswertung und -aufbereitung zu wählen (vgl. Abbildung 21, S. 102):

1. Wenn eine Profil-Darstellung gewählt wird, erscheint ein Überblick über die Leistungen des Kandidaten in den erfassten Dimensionen. Alle Teilnehmer werden basierend auf ihrer erzielten Punktzahl einer von fünf Gruppen zugeordnet und die Ergebnisse in Form eines Profils dargestellt.
2. In einem "Ergebnisgutachten" wird eine ausführliche schriftliche Darstellung der Ergebnisse des gewählten Kandidaten für alle untersuchten Dimensionen generiert. Dort werden die Dimensionen jeweils kurz beschrieben und das Ergebnis des Teilnehmers mit der gewählten Stichprobe und dem festgelegten Soll-Wert verglichen.
3. Ein "Coaching-Leitfaden" unterstützt den Anwender insbesondere bei der Personalentwicklung. Zum einen kann über eine Portfolio-Darstellung ein Stärken/Schwächen-Profil eines Kandidaten in Bezug auf die jeweiligen Anforderungen einer spezifischen Position generiert werden. Zum anderen können verschiedene Materialien für ein Coaching-Gespräch erstellt werden. Das Person/Positions-Portfolio stellt ein Vierfelderschema dar, in dem alle untersuchten Dimensionen abgebildet sind. Auf der senkrechten

Achse ist die relative Ausprägung des Kandidaten auf einer Dimension im Vergleich zum Soll-Profil abgetragen, auf der waagrechten Achse die Bedeutung, die diese Dimension für die jeweilige Position im Unternehmen hat. Mit diesem Instrument können sowohl Fähigkeiten und Entwicklungsbereiche einer Person identifiziert oder verschiedener Personen miteinander verglichen werden. Bei diesem "Benchmarking" werden die Ergebnisse der verschiedenen Kandidaten anhand unterschiedlicher Kriterien in eine Rangreihe transformiert, wobei zwischen dem kennzahlenbasierten, dem hierarchischen und dem gewichteten Benchmarking unterschieden wird.

Abbildung 21
Auswertungsmodule im pro facts-Testsystem



Quelle: Sarges/Wottawa 2001, S. 596, 470; Erpenbeck/Rosenstiel 2003, S. 290

Normen/Gütekriterien: Allgemeine Informationen zur methodischen Güte sind in Sarges/Wottawa (2001) bzw. in Erpenbeck/Rosenstiel (2003) dokumentiert.

3.2.4 Konfigurationen internetbasierter Kompetenzdiagnosen

PERLS – Internetgestützte Potenzialdiagnose

Quelle:	Sarges/Wottawa 2001, Erpenbeck/Rosenstiel 2003
Entwickler:	Prof. Dr. H. Wottawa (in Zusammenarbeit mit der Fa. ELIGO und der Siemens AG, Abt. Siemens Qualification and Trainings)
Literatur:	Fontaine/Wild 2001, Fontaine/Glas/Schafsteller/Wottawa 2002, Kirchbach/Montel 2003, Miesen/Schuhfried/Wottawa 1999, Oenning 2003

Zielsetzung: PERLS stellt ein informationstechnisches Rahmensystem für die Auswahl, Vorgabe, Auswertung und Interpretation von eignungsdiagnostischen Testverfahren bereit, die über das Internet bearbeitet werden. Dieses Rahmensystem kann für drei Ziele eingesetzt werden:

1. Self-Assessment potenzieller Bewerber (oder interner Mitarbeiter): Ziel ist die Vorbereitung der individuellen Entscheidung über eine Bewerbung, indem auf der Basis einer internetgestützten Kompetenzmessung eine Selbstbeurteilung angeregt wird, z. B. im Hinblick auf berufliche Interessen, auf persönliche Entwicklungsziele oder auch bezogen auf spezifische fachliche Leistungsanforderungen.
2. Vorauswahl potenzieller Bewerber: Ziel ist die Auswahl potenzieller Bewerber, indem die Ergebnisse einer internetgestützten Kompetenzmessung im Hinblick auf definierte Mindestanforderungen für eine Stelle oder Position geprüft werden. Im weiteren Auswahlverfahren werden dann nur diejenigen Bewerber berücksichtigt, die diese Mindestanforderungen erfüllen.
3. Auswahl zukünftiger Organisationsmitglieder: Ziel ist es, auf der Basis einer kontrollierten internetgestützten Kompetenzmessung, d. h. bspw. mit einer Personenidentifikation bei der Testdurchführung, die Auswahlentscheidung für eine Stelle oder eine Position in einem Rekrutierungsprozess vorzubereiten und zu unterstützen.

In engem Zusammenhang mit PERLS steht zum einen das Test-System ELIGO, wobei mit PERLS ausdrücklich auf die Nutzung des Mediums Internet für die Personalrekrutierung abgestellt wird. Zum anderen ist die Konfiguration von PERLS eng mit dem Pilotprojekt "Challenge Unlimited" der Siemens AG verbunden, in dem mit der Gestaltung dieses Online-Recruiting-Spiels die Potenziale des Internets für die Gewinnung und Bindung von hochqualifizierten Nachwuchskräften im Bereich Informationstechnologie entwickelt und – für den deutschen Sprachraum erstmalig – umgesetzt wurden (vgl. Fontaine u. a. 2002; Wild/Heinz 2003).

Konstruktion des Verfahrens: Die Konzeption von PERLS orientiert sich in erster Linie an den Phasen einer Personalrekrutierung bzw. dem Ablauf des Messprozesses und den damit verbunden Aufgabenfeldern für eine internetgestützte Kompetenzdiagnose. Zur Beschreibung von Funktionen und den unterschiedlichen Anforderungen an eine internetgestützte Kompetenzdiagnose werden fünf Phasen des Rekrutierungsprozesses unterschieden (vgl. Abbildung 22, S. 105):

1. Aufmerksamkeit: Zielder ersten Phase ist, potenzielle Bewerber in geeigneter Weise auf ein Unternehmen oder ein Arbeitsplatzangebot aufmerksam zu machen. PERLS bietet hier die Möglichkeit, als Personalmarketing-

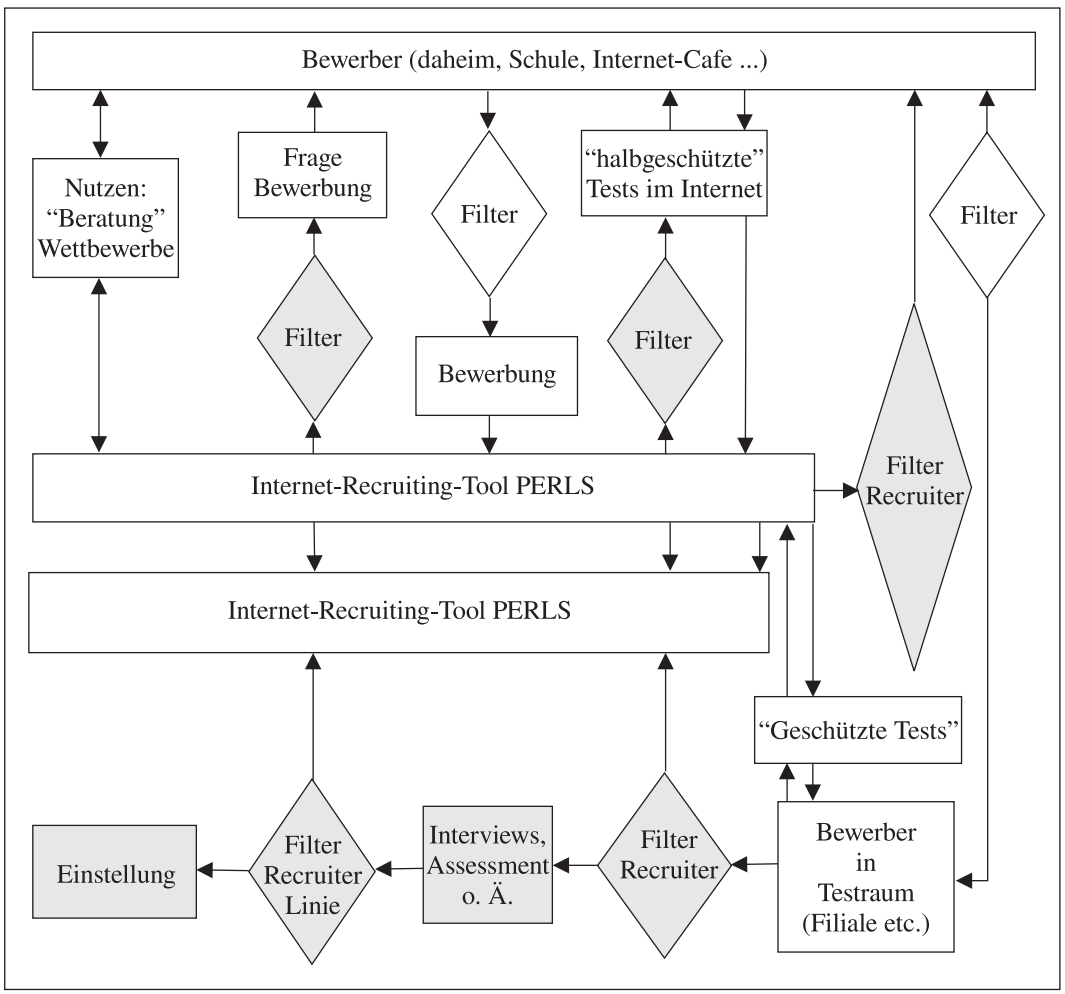
aktivität unterschiedlich ausgerichtete Wettbewerbe durchzuführen (z. B.: “Der EDV-Fünfkampf”, “Wer hat die besten Ideen für die Neugestaltung unserer Marketingstrategie?”).

2. Self-Assessment: In der zweiten Phase sollen potenzielle Bewerber ihr Interesse an einer beruflichen Perspektive bzw. an einer Bewerbung für eine Stelle oder Position prüfen. PERLS bietet hier die Möglichkeit, Verfahren zur Kompetenzmessung – dies können Persönlichkeits- oder Leistungstests sein, aber auch die Erfassung biografischer Daten – anonym zu bearbeiten. Als Feedback wird hier unmittelbar ein Ergebnisprofil, ggf. mit einer (automatisch erstellten) verbalen Interpretation, übermittelt. Auf diesem Feedback soll der potenzielle Bewerber seine weiteren Entscheidungen aufbauen.
3. Bewerbung: In der dritten Phase will sich ein potenzieller Bewerber auf eine Stelle oder Position bewerben. Mit PERLS können hier vordefinierte biografische Daten strukturiert erfasst werden, die sowohl der Bewerberadministration dienen als auch – ggf. ergänzt um weitere psychometrische Testverfahren – einer Weiterführung der Auswahlentscheidung. Hierzu zählt auch bspw. die Freigabe der bis zu diesem Zeitpunkt anonymisierten Testergebnisse des Self-Assessment.
4. Screening: Anhand der vorliegenden Lebenslauf- und Testdaten ist zu entscheiden, für welche Bewerber das Auswahlverfahren weitergeführt wird. Hier kann der verantwortliche Entscheidungsträger entweder persönlich eine Entscheidung treffen oder eine Entscheidungsvorschrift definieren. Anhand dieser Vorschrift können automatisch entweder Bewerber selektiert werden, die im Ranking der Bewerberpopulation definierte Anforderungen überdurchschnittlich erfüllen, oder es werden Bewerber für das weitere Verfahren nicht berücksichtigt, weil sie bestimmte Mindestanforderungen nicht erfüllen. Typische Ausschlussgründe können z. B. zu wenig Berufserfahrung oder nicht ausreichende Fachkenntnisse sein, die durch die eingesetzten Testverfahren gemessen werden können. Ausgehend von dieser Vorselektion besteht mit PERLS weiterhin die Möglichkeit, den Bewerberkreis mit Hilfe definierter Codes zu so genannten “halbgeschützten” Testverfahren zuzulassen, die extern, aber ohne Personenkontrolle durchgeführt werden und aufgrund der Zugangsbeschränkung nur einmal bearbeitet werden können. Auf der Basis dieser Auswertung(en) kann einem Bewerber – neben einer begründeten Absage oder der Vereinbarung eines Termins zur Fortsetzung des Auswahlverfahrens – entweder eine alternative Stelle oder Position angeboten werden (mit dem entsprechenden Zutritts-Code für dieses Auswahlverfahren) oder aber er kann in eine “Interessentendatei” aufgenommen werden, in der seine Daten gespeichert und ggf. wieder aufgerufen werden können.
5. Auswahl: Für die abschließende Auswahl eines Bewerbers besteht bei PERLS die Möglichkeit, entweder die Kompetenzen von Bewerbern unter geschützten Bedingungen zu messen, d. h. durch eine Testleitung kontrol-

lierte Bedingungen mit persönlicher Identitätskontrolle beim Internetzugang zu schaffen, z. B. in einer Niederlassung eines Unternehmens, oder das Auswahlverfahren durch andere Methoden der Eignungsdiagnose fortzusetzen (z. B. durch ein strukturiertes Auswahlgespräch).

Ein wesentliches Merkmal dieser Konstruktion ist die Unterscheidung der Verfahrensklassen, die in den verschiedenen Phasen des Rekrutierungsprozesses für die Kompetenzmessung eingesetzt werden. Offene, ungeschützte Verfahren zielen auf eine Selbstbeurteilung durch den potenziellen Bewerber und haben nur einen mittelbaren Bezug zu den betrieblichen Anforderungen, die mit einer Aufgabe oder Position verbunden sind. Diese Verfahren sind inhaltlich mit eignungsdiagnostischen Verfahren zur beruflichen Orientierung, wie bspw. EXPLORIX® und dem hier zugrunde liegenden Hexagon-Konzept von Holland, zu vergleichen. Geschützte Verfahren sind ihrem Verständnis nach auf spezifische Anforderungskriterien ausgerichtet und setzen diese in

Abbildung 22
PERLS – Prozessablauf der internetgestützten Personalrekrutierung



Quelle: Kirbach/Montel 2003, S. 462

einer multimodalen Testkonfiguration um. Ihr Zweck besteht darin, entweder die Anzahl der potenziellen Bewerber zu reduzieren oder einen Bewerber für eine Stelle auszuwählen. Aus diesem Grund verändert sich die Steuerungs- und Kontrollsituation. Eine wesentliche Ursache ist die aufgrund der Anonymität des Internets prinzipiell nicht zu bestimmende Personenidentität. Besondere Risiken für die Kompetenzmessung entstehen jedoch auch aus der Öffentlichkeit eingesetzter eignungsdiagnostischer Instrumente, z. B. durch Lerneffekte potenzieller Bewerber oder dem Zuwachs an Kontrolle über sozial erwünschte Antworten.

Methodische Konzeption der Kompetenzmessung: Für das inhaltliche Problem der Messung von Kompetenzen werden fünf Kompetenzbereiche unterschieden, die in jeweils eine Reihe von Dimensionen aufgegliedert werden (vgl. Tabelle 14). Für diese Kompetenzdimensionen stehen jeweils eine bis sechs spezifische Skalen zur Verfügung. Zur Messung dieser Facetten wird damit auf ca. 100 Testskalen zurückgegriffen und damit zugleich auf deren konzeptionelle Begründung und testtheoretische Qualität verwiesen.

Tabelle 14
PERLS – Kompetenzdimensionen

soziale Kompetenzen	Management-Kompetenzen	Arbeitshaltung	Motivation	kognitive Kompetenzen
– Kooperation – Durchsetzungsvermögen – Kommunikation	– Führen und Fördern – Entscheiden	– Leistungsbereitschaft – Innovationskraft – Veränderungsbereitschaft – Überzeugungen zur Selbstwirksamkeit	– angestrebte Erfolge – Misserfolgsreaktionen	– allgemeine Intelligenz – verbale Intelligenz – praktische Intelligenz – geistige Flexibilität – komplexes Denken – Konzentration/ Aufmerksamkeit – Gedächtnis – Planen und Steuern – Kreativität

Quelle: Kirbach/Montel 2003, S. 460

Die Ähnlichkeit zwischen PERLS und dem ELIGO-Testsystem wird in der methodischen Konzeption deutlich, die den gleichen Grundprinzipien folgt:

– Für die *Auswahl der Verfahren* zur Kompetenzmessung stehen entsprechend dem zugrunde liegenden allgemeinen Kompetenzmodell Testskalen zur Verfügung, die ausgehend von der Zielsetzung der Personalre-

krutierung ausgewählt werden. Diese können ggf. spezifisch ergänzt werden, zum einen durch die Erfassung biografischer Daten und zum anderen durch stellenspezifische Wissensfragen zu Fachinhalten oder Fachkenntnissen, die nach dem Multiple-Choice-Prinzip zu beantworten sind. Die auszuwählenden Verfahren sind nach Verfahrensklassen geordnet, damit z. B. "geschützte Testverfahren" nicht für die interessierenden Bewerbergruppen geöffnet werden und durch ihre Verbreitung bspw. Übungsmöglichkeiten entstehen (z. B. auch bei Mehrfach-Bewerbungen eines Kandidaten).

- Für die ausgewählten Messverfahren sind *Entscheidungsregeln* (Filter) festzulegen. Für die entsprechend dem Anforderungsprofil ausgewählten Kompetenzdimensionen wird auf einer Prozentrangskala ein Soll-Profil durch die Definition des so genannten "zulässigen" Bereiches festgelegt. Wird bspw. ein unterer Mindestwert von 33 festgelegt, dann bedeutet dies, dass alle Personen, die schneller sind als das langsamste Drittel der Vergleichsstichprobe, als zulässig eingeschätzt werden. Ebenso kann für den zulässigen Bereich ein oberer Höchstwert festgelegt werden, um extreme Ausprägungen einzelner Dimensionen kontrollieren zu können. Über die Festlegung dieser Entscheidungsregeln entscheidet der Personalverantwortliche autonom. Empfohlen wird hier, die Eignung dieser Grenzen auf der Basis von Erfahrungswerten, anhand von Stichproben bei vorhandenen Mitarbeitern, durch Expertengespräche oder Workshops, unter Beteiligung der Arbeitnehmervertretung und/oder durch statistische Analysen zu verifizieren.
- Um die *Auswahlentscheidung* zu unterstützen, stehen verschiedene Auswertungsoptionen zur Verfügung, z. B. das Erstellen einer Rangordnung der Kandidaten auf der Basis einer Abweichungsanalyse zwischen dem definierten Soll-Profil und den individuell erreichten Ist-Profilen, und darauf aufbauend eine vergleichende Darstellung von bis zu vier gezielt ausgewählten Individual-Profilen.

Anwendung: Erfahrungen mit dem Einsatz von PERLS zur internetgestützten Personalrekrutierung werden insbesondere aus der Siemens AG berichtet, die dieses Online-Assessment zur Auswahl von hoch qualifizierten Nachwuchsführungskräften für das "Siemens Graduate Program" einsetzt.

CYQUEST – Kompetenzmessung in multimedialen Szenarien

Quelle:	Diercks u. a. 2003
Internet:	www.cyquest.de
Literatur:	Diercks/Weber, Diercks/Weber 2003, Weber/Jägeler/Busch 2003

Zielsetzung: Für die kombinierte Zielsetzung von aktivem Personalmarketing und Bewerber-Vorauswahl wird seit Februar 2000 semesterbegleitend ein On-

line-Rekrutierungsspiel durchgeführt, das sich an Studierende, Absolventen und Berufseinsteiger ("Young Professionals") als potenziellem Bewerberkreis für den Führungsnachwuchs von Unternehmen richtet. Unter der Marke "CYQUEST – Die Karrierejagd durchs Netz" werden in einer spielerischen Rahmenhandlung Einzelinstrumente des Personalmarketings und Methoden einer internetgestützten Personalrekrutierung, wie z. B. die Erhebung von Lebenslaufdaten und die Messung berufsbezogener Persönlichkeitsmerkmale, miteinander verbunden. Zielgruppe dieser mit dem Kunstbegriff "Recrutainment" belegten Strategie sind insbesondere Studierende aus den Fachbereichen Wirtschaftswissenschaften, Informationstechnik und Ingenieurwesen sowie Berufseinsteiger mit maximal drei Jahren Berufserfahrung.

Theoretische Grundlagen: Durch die spielerische Rahmenhandlung soll der Teilnehmer in eine psychologische Stimmungslage versetzt werden, in der sich situationsspezifische Anspannungen auflösen und sich in der Folge weniger hemmend auf eine Dialogsituation auswirken. Dieser Spiel-"Flow" zielt auf die Modellierung von Anspannungs- und Entspannungssituationen, bspw. durch die Gestaltung von Erholungssegmenten nach einer Anspannungsphase. Die erlebte Spannung wird durch Motivatoren verstärkt, wie Ungewissheit und Neugierde, kognitive Diskrepanz, Neuigkeit und Funktionslust. Es wird erwartet, dass durch das unterhaltende Element die Aufmerksamkeit der Teilnehmer gesichert wird, Informationen leichter aufgenommen und bspw. Lebenslaufdaten bereitwilliger mitgeteilt werden. Unterstützt wird dies durch den orts- und zeitunabhängigen Mensch-Maschine-Dialog.

Methodische Konzeption: Die "Karrierejagd" ist sequentiell nach der Logik einer Schnitzeljagd aufgebaut, d. h. in die Abfolge der Aktivitäten sind Beurteilungsfragen zur Messung von Personmerkmalen, Abfragen zu lebenslaufrelevanten Daten, z. B. zu Studienschwerpunkten, Noten, Berufspraktika, Auslandsaufenthalten und Aufgaben zu personalmarketingrelevanten Informationen der beteiligten Unternehmen eingebettet. Diese Aufgaben sind ausschließlich über deren Unternehmenspräsentationen im Internet zu lösen, so dass die Teilnehmer sich bspw. über relevante Karrieredaten informieren müssen, um das Spiel fortsetzen zu können. Die beteiligten Unternehmen können dabei durch vorab definierte Filterkriterien selektiv Informationen an unterschiedliche Teilzielgruppen übermitteln. Die Teilnehmer sollen sich insgesamt ca. fünf Minuten mit diesen Informationen auseinandersetzen, so dass auch komplexe Kommunikationsziele verfolgt werden können. Die richtige Lösung der Aufgabe stellt dabei einen Indikator für den Erfolg des Werbekontakts dar. Die Netto-Spielzeit beträgt etwa zweieinhalb bis drei Stunden, wobei das Spiel zu jeder Zeit unterbrochen und später fortgesetzt werden kann. Die "Karrierejagd" ist online gebührenfrei spielbar.

Hauptziel ist die Generierung von mindestens 10.000 Teilnehmern je Durchlauf, erreicht werden nach Unternehmensinformationen 20.000 bis 30.000 Teilnehmer, wobei die nachgefragten Zielgruppen überdurchschnittlich häufig unter den Teilnehmern präsent sind. Als Anreize zur Teilnahme und zum (Durch-)Spielen werden – neben beruflichen Entwicklungschancen wie z. B. Einstiegspositionen, Praktika – eine Reihe von Preisen eingesetzt. Es wird zwischen drei Teilnehmer-Typen unterschieden (Zahlenangaben für den Spielzeitraum Dezember 2001 bis März 2002):

- Angemeldete Teilnehmer haben zumindest ihren Teilnehmernamen (User name) und ihre E-Mail-Adresse angegeben (n=22.696).
- Registrierte Teilnehmer (Mieter) haben über die Abfrage ihrer Lebenslaufdaten hinaus gespielt und mindestens ihre Stammdaten angegeben (n=20.787).
- Durchspieler haben die Karrierejagd bis zum Ende gespielt, so dass für diese Gruppe ein Vollprofil für alle gemessenen Personmerkmale vorliegt (n=7.229, d. h. ca. 30 % der angemeldeten Teilnehmer).

Auswertung/Interpretation/Urteilsbildung: Die im Rahmen der Spielhandlung erhobenen Informationen gliedern sich in Stammdaten, lebenslaufspezifische Daten und berufsbezogene Personmerkmale. Die Angaben zur Person und zum Lebenslauf werden schrittweise tabellarisch erfasst. Hierzu gehören neben den Kontaktinformationen insbesondere Angaben zur Schul- und Berufsausbildung und zum aktuellen Studium, zu Sprach- und EDV-Kenntnissen sowie zu beruflichen Erfahrungen, wie z. B. Auslandsaufenthalte, Praktika, bisherige Anstellungen. Weiter werden berufliche Interessen, universitäres und außeruniversitäres Engagement sowie Entgeltvorstellungen hinterlegt. Berufsbezogene Merkmale werden im Spielverlauf mit unterschiedlichen Instrumenten an verschiedenen Stellen erhoben. Absicht ist hier, durch diese Streuung die Wahrscheinlichkeit ehrlicher Antworttendenzen zu erhöhen. Dabei wird zwischen Selbsteinschätzungen und der Beobachtung von Verhaltensreaktionen auf Situationen unterschieden. Die Aufgaben, mit denen Verhaltensreaktionen gemessen werden, umfassen beispielsweise eine Postkorb-Übung, die Erstellung eines Organisationsplans und verschiedene Planspiele. Die mit diesen unterschiedlichen Erhebungsinstrumenten gewonnenen Daten werden zu drei Profilaspekten zusammengeführt:

- Problemlösefähigkeit: die Art und Weise des Umgangs mit Aufgaben und Problemstellungen,
- Aktivitätspotenzial: die Arbeitshaltung und die Arbeitsweise beim Lösen von Aufgaben oder gesetzten Zielen,
- soziale Kompetenz: die Fähigkeit zu kooperieren, zu kommunizieren und den Informationsfluss innerhalb einer Gruppe zu gewährleisten so-

wie die Fähigkeit zur Übernahme von Führungsaufgaben, wie z. B. Meinungsführungsverhalten und Verantwortungsbewusstsein.

In der Analyse werden diese Profilaspekte nach einem standardisierten Verfahren gewichtet und zu einem Kandidatenwert zusammengeführt. Als Ergebnis entsteht ein Auswertungsschema, in dem die Profilaspekte als Tendenzen in einem Rahmen von 0 bis 100 Prozent Ausprägung beschrieben werden. Die Referenzbasis der Ausprägungsskala ist der kohortenbezogene Durchschnitt über alle Teilnehmer, die das Spiel vollständig durchlaufen haben.

Diese Bewerberprofile bilden die Informationsbasis für Rekrutierungsaktivitäten von Unternehmen. Die Bewerberprofile werden anonymisiert in einer Online-Bewerberdatenbank (www.cyquest-profile.de mit ca. 14.000 zeitaktuellen Bewerberprofilen) verwaltet, auf die Unternehmen – sowohl die beteiligten Unternehmen als auch weitere – kostenlos und unverbindlich zugreifen können. Die Unternehmen können anhand der Bewerberprofile bspw. auf der Basis von Muss-Kriterien potenzielle Bewerber selektieren oder gezielt einen Kandidaten für eine zu besetzende Stelle suchen. Als Ergebnis werden Profilkurzübersichten angezeigt, für die dann gezielt die anonymisierten Vollprofilübersichten aufgerufen werden können. Kosten entstehen für die Unternehmen erst dann, wenn – nach der Kontaktaufnahme über CYQUEST – diese Bewerber ihre Zustimmung zur Freigabe ihrer Kontaktdaten geben und damit ihr Interesse an der Position oder Stelle bekunden. Die gezielte Ansprache potenzieller Bewerber ist hierbei auf die Reduzierung von Streuverlusten gerichtet, wie sie bspw. mit einer Stellenanzeige verbunden sind, und auf eine effiziente Bewerberadministration, da bspw. das gesamte Kontaktmanagement standardisiert ist und weitgehend technisch unterstützt erfolgt. Neben dieser aktiven Suche nach Bewerbern können beteiligte Unternehmen Profilkriterien als Filter hinterlegen und werden dann automatisch informiert, wenn ein Bewerber entsprechende Informationen hinterlegt (automatisches “Matching”).

3.3 Fazit: Methodische Güte internetbasierter Instrumente zur Kompetenzmessung

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit psychologischen Testverfahren der beruflichen Eignungsdiagnostik hebt die psychometrische und populationsspezifische Äquivalenz von Kompetenzmessungen und damit den Stellenwert der Vergleichbarkeit unterschiedlicher Darbietungsformen eignungsdiagnostischer Verfahren hervor. Veränderungen in der Darbietungsform dieser Testverfahren, die aus der Entwicklung einer Online- und/oder Multimedia-Unterstützung resultieren, bilden daher einen Schwerpunkt empirischer Untersuchungen zur methodischen Angemessenheit und Güte dieser Verfah-

ren. Konradt u. a. (2003) identifizieren in ihrem Literaturüberblick bspw. insgesamt 54 Studien (1984-2002), von denen sich 44 Studien mit computer- und internetbasierten Testverfahren auseinander setzen.

Einen wichtigen Referenzpunkt für die Beurteilung internetbasierter Persönlichkeits- und Leistungstests bilden dabei empirische Studien, die sich seit Mitte der 90er Jahre mit der Frage des Einflusses computergestützter Versionen von psychologischen Testverfahren auf die methodische Qualität beschäftigt haben (vgl. z. B. Bartram 2000; Anderson 2003). In der Einordnung der Ergebnisse dieser Studien kommt Anderson (2003) zu einer skeptischen Gesamteinschätzung: "Overviewing the now quite voluminous number of studies conducted in this area, the findings can at best be described as varied and diffuse." (Anderson 2003, S. 125) Als Erklärung für die wenig einheitlichen Befunde dieser Forschungsarbeiten werden neben den im Zeitverlauf sich verändernden software-ergonomischen Anforderungen vor allem Varianzen in der Testgestaltung sowie in der Erfassung von moderierenden Variablen zur Testbereitschaft der Probanden angeführt (z. B. die Erfahrung und Ängste im Umgang mit Computern). Konradt u. a. (2003) unterscheiden in ihrer Zusammenführung von Forschungsergebnissen daher nach der Art des Testverfahrens und den zugrunde liegenden Stichproben:

- Für Persönlichkeitstests konnte die psychometrische Äquivalenz an Stichproben mit berufseignungsdiagnostischer Nähe gezeigt werden. Insbesondere in Studien mit Arbeitnehmerstichprobe wurden signifikante Validitätsunterschiede aufgrund der Darbietungsmodi nicht beobachtet.
- Für kognitive Leistungstests sind die Befunde zur psychometrischen Äquivalenz bezogen auf berufsbezogene Stichproben nicht eindeutig, so dass hier zum einen eine Anpassung der Normwerte als erforderlich angesehen wird. Zum anderen ist jedoch zu berücksichtigen, dass insbesondere jüngere Studien und Studien mit Arbeitnehmerstichprobe (vgl. Klinck 1998; Konradt u. a. 2003) deutliche Unterschiede in der kriteriumsbezogenen Validität und der sozialen Akzeptanz der computergestützten Verfahren nicht beobachten.

Im Vergleich zum Umfang an Studien zu computergestützten Testverfahren liegen bisher erst wenige empirische Studien zu internetbasierten Testverfahren vor. Diese beziehen sich vor allem auf Persönlichkeits-, Einstellungs- und Interessentests. Ein weiteres Merkmal ist, dass sich die Stichproben dieser Untersuchungen bisher kaum auf Bewerberkohorten beziehen (vgl. Tabelle 15, S. 113).

Salgado/Moscoso (2003) führen diese Schwerpunktsetzung auf eine "Dekade der Persönlichkeitsforschung" zurück, in der der Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsfaktoren und beruflichem Erfolg bzw. den Ursachen abwei-

chenden Verhaltens intensiv untersucht worden ist. Diese Forschungsarbeiten identifizieren die Messung von Persönlichkeitsfaktoren, wie z. B. die emotionale Stabilität oder die Gewissenhaftigkeit einer Person, als einen validen Prädiktor bspw. für den Erfolg in beruflichen Aufgabenfeldern und bei betrieblichen Tätigkeiten (z. B. Trainingserfolg, Produktivität) oder für abweichende Verhaltensweisen. Eine Konsequenz dieser Forschungsarbeiten sehen die Autoren in der grundsätzlichen Anerkennung, dass für die Prognose beruflichen Erfolgs die Diagnose von Persönlichkeitsmerkmalen einen zentralen Referenzpunkt bildet.

Studien zur psychometrischen und populationsspezifischen Äquivalenz von internetbasierten Testverfahren konzentrieren sich vor allem auf die Frage, wie sich der Übergang in der Darbietungsform auf die Messgenauigkeit (Reliabilität) und die Messgültigkeit (Konstruktvalidität) auswirkt (vgl. Salgado/Moscoso 2003; Konradt u. a. 2003). Externe Kriterien zur Bestimmung der Auswirkungen auf die prädiktive Validität werden hingegen nur in wenigen Studien herangezogen (vgl. Konradt u. a. 2003, S. 106).

Insofern ist davon auszugehen, dass eine wissenschaftliche Absicherung der Eignung internetbasierter Testverfahren zur Prognose des beruflichen Erfolgs am Anfang steht und entsprechende Einordnungen auf zwei Annahmen beruhen:

- Wenn sich die Papier-und-Bleistift-Version und die computer-/internetgestützte Version eines ausgewählten psychometrischen Testverfahrens im Hinblick auf Messgenauigkeit und Messgültigkeit als äquivalent erweisen, geht von der Veränderung der Darbietungsform kein Einfluss auf die prädiktive Validität aus.
- Wenn empirische Studien zu ausgewählten psychometrischen Testverfahren die Hypothese bestätigen, dass vom Wechsel von einer Papier-und-Bleistift-Version zu einer computer-/internetgestützten Version kein Einfluss auf die Messgenauigkeit und Messgültigkeit ausgeht, kann dieser Befund zumindest auf vergleichbare Testverfahren übertragen werden.

Studien, die sich mit den spezifischen Problemen einer internetgestützten Personaldiagnostik auseinandersetzen, wie z. B. der Kontrolle der Authentifizierung oder dem fairen Zugang unterschiedlicher Zielgruppen, wurden bisher vor allem auf internationalen Konferenzen vorgestellt (vgl. z. B. Oswald/Carr/Schmidt 2001; Ployhart u. a. 2002; Derous 2003; Mead 2001; Stanton/Rogelberg 2001) und sind bisher nicht veröffentlicht (vgl. z. B. die Übersichtsdarstellungen bei Salgado/Moscoso 2003).

Tabelle 15
Empirische Studien zu internetbasierten Persönlichkeits- und Leistungstests

Studie	Feld bzw. Testinhalt	Teilnehmer	Stich-probe	Psycho-metrische Äquivalenz
Buchanan/Smith 1999	Persönlichkeitstest	Studierende	963	R, V
Hertel/Konradt/Orlikowski 2003		Studierende, Arbeitnehmer	258	R,V,A
Joinson 1999	Persönlichkeitstest	Studierende	82	V
Krantz/Ballard/Scher 1997	Persönlichkeitstest	Studierende	133	V
Rietz/Wahl 1999	Persönlichkeitstest	Studierende, Arbeitnehmer	367	V
Schwarzer/Mueller/Green-glas 1999		Studierende, Arbeitnehmer	5078	R, V
Smith/Leight 1997		Studierende	128	V
Stanton 1998	Persönlichkeitstest	Arbeitnehmer	231	R, V
Wilhelm 1999	Kognitiver Test	Studierende, Arbeitnehmer	2182	V
Oswald/Carr/Schmidt 2001	Kognitiver Test, Persönlichkeitstest			
Konradt/Hertel 2002	Persönlichkeitstest	Bewerber	204	R, V, A
Ployhart u. a. 2002	Persönlichkeitstest	Bewerber	PP: 2544 Web: 2356	
Pettit 2002	Persönlichkeitstest, verschiedene Test-verfahren			
Salgado/Moscoso 2003 (Part 1)	Persönlichkeitstest (FFM/NEO-FFI)	Studierende	162	
Salgado/Moscoso 2003 (Part 2)	Persönlichkeitstest (FFM/NEO-FFI)	Studierende, Manager	123 (S) 42 (M)	
Cronk/West 2002	Visions of Morality			
Konradt/Hertel/Joder 2003	Kognitiver Test, Persönlichkeitstest	Arbeitnehmer	327	V, A

Neuere Untersuchungen zeigen damit, dass insbesondere der Transfer von Persönlichkeits-, Einstellungs- und Interessentests in computer- oder internetbasierte Skalen die Zuverlässigkeit (Reliabilität), inhaltliche Validität und die Akzeptanz wenig oder gar nicht beeinträchtigen. Auch die prognostische

Validität dieser "einfachen" Übertragungen wird – z. B. in der Untersuchung spezifischer Testkonfigurationen (hier: Leistungs- und Persönlichkeitstest für die Vorauswahl von "Call Center Agents", vgl. Konradt/Hertel/Joder 2003) – als zufrieden stellend beurteilt. Damit werden diese internetbasierten Testverfahren dem Grunde nach als äquivalent eingestuft (vgl. zusammenfassend Konradt u. a. 2003, S. 110 ff.). Zugleich weisen die wenigen systematischen Untersuchungen zu computergestützten Simulationen oder Assessment-Centern darauf hin, dass mit dem Zuwachs an Realitätsnähe und Plausibilität Einschränkungen im Hinblick auf ihre testtheoretische Bewertung – Fehlen gesicherter Aussagen zur Inhaltsvalidität und zur Konstruktvalidität – sowie die Vergleichbarkeit der Ergebnisse einhergehen, weil sich Simulationen in Abhängigkeit von dem individuellen Verhalten unterschiedlich weiterentwickeln sollen. Insofern ist für kritische Beurteilungen dieser Verfahren, die z. B. auf das "Fehlen" fundiert ermittelter Anforderungskriterien, die nicht ausreichende Berücksichtigung von konzeptionell gestützten Leistungs- und Ergebniskriterien sowie die zu fragmentarische Prüfung psychometrischer Gütekriterien verweisen (vgl. z. B. Schaper/Sonntag/Baumgart 2003), zu berücksichtigen, dass herangezogene Bewertungsmaßstäbe nicht mit der Funktionalität der Systeme konvergieren.

Insgesamt ist nach der Durchsicht der vorliegenden Studien zu computer- und internetbasierten Verfahren der Berufseignungsdiagnostik ein eher nüchternes Fazit zu ziehen. Einerseits weisen sie auf die psychometrische Qualität dieser Verfahren hin, so dass durch ihren Einsatz eine Steigerung der Wirtschaftlichkeit der Personalrekrutierung erwartet werden kann. Andererseits stellen sie heraus, dass ein angemessener und zuverlässiger Einsatz die spezifischen Probleme und damit die Grenzen im Kontext des *"distant assessment"* zu berücksichtigen hat. Insofern besteht zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht nur Nachholbedarf von Forschung zur Validierung internetbasierter Verfahren, sondern auch Nachholbedarf zu der Frage, wie internetbasierte Verfahren Strategien der Personalrekrutierung sinnvoll und praktikabel ergänzen können.

4 Internetbasierte Personalrekrutierung in Unternehmen – Fallstudien, personalwirtschaftliche Beurteilung, strategische Perspektiven

Ziel dieses Kapitels ist es, den praktischen Einsatz von Instrumenten zur internetbasierten Kompetenzdiagnose zu untersuchen. Kernpunkt ist die Frage, in welcher Weise der Personaleinsatz – ausgehend vom E-Recruting – durch elektronische Betreuungsketten synergetisch genutzt und optimiert wird. Auf diese Weise soll dem bislang noch offenen Problem nachgegangen werden, ob sich Anwendungsbeispiele finden lassen, die E-Recruiting ökonomisch sinnvoll erscheinen lassen. Gleichzeitig soll aber auch geprüft werden, wie sich individuelle Interessen und Erwartungen von Mitarbeitern an ihre Potenzialentwicklung in dieser virtuellen Logik entfalten können. Schließlich sollen Ergebnisse der theoretischen und empirischen Analysen in eine strategische Perspektive überführt werden.

Die Auswahl der Fallstudien wurde in zwei Stufen angelegt. Im ersten Schritt wurden in der Literatur häufig zitierte Fallbeispiele bzw. “best practices” gesichtet. Hier wurde deutlich, dass die Grundgesamtheit von Anwendern online- und multimediagestützter Instrumente zur Kompetenzerfassung in der Personalrekrutierung außerordentlich schmal ist. In einem zweiten Schritt wurde Kontakt zu diesen Unternehmen hergestellt. Recht schnell wurde die geringe Bereitschaft dieser Unternehmen deutlich, insbesondere die im Aufbau befindlichen Kompetenzerfassungsmethoden öffentlich zu analysieren.

Im Ergebnis wurden Gespräche in vier Unternehmen durchgeführt und Dokumente analysiert. Von diesen vier Unternehmen waren nur zwei Unternehmen bereit, ihre Verfahren zur Kompetenzmessung und das Bewerbermanagement ausführlicher vorzustellen und in Interviews zu erläutern. Mit diesen Unternehmen wurden im Zeitraum Juni 2003 bis November 2003 entsprechende Gespräche geführt und zur Verfügung gestellte Dokumente ausgewertet. Die Gespräche basierten auf teilstrukturierten Interview-Leitfäden. Als Grundlage dienten die in Kapitel 2 entwickelten personalwirtschaftlichen Zielkategorien, die zu vier Fragenkomplexen zusammengeführt wurden:

- Welche Konzepte und Komponenten einer internetbasierten Personalrekrutierung werden im Unternehmen eingesetzt?
- Welche Ziele werden mit dieser Rekrutierungslösung verfolgt, insbesondere im Hinblick auf Image, Kosten und Verbesserung der Rekrutierungsqualität?

– Wie wird der Leistungsbeitrag der Bewerbermanagementsysteme beurteilt?
– Welche Formen der Online- und Multimediaunterstützung zur Kompetenzerfassung werden praktiziert, und welche Erfahrungen gibt es im Hinblick auf den Einsatz dieser Instrumente zur Kompetenzerfassung?

Die Ergebnisse der Interviews und die zur Verfügung gestellten Dokumente werden im Folgenden je Unternehmen thematisch vorgestellt. Im Anschluss wird eine kontrastierende Gegenüberstellung vorgenommen.

4.1 Fallstudie A: E-Recruiting-Strategie in einem Medienunternehmen

Das Medienunternehmen besteht gegenwärtig aus sieben Divisionen, die sich in etwa 350 bis 400 Profit-Center aufteilen. Diese Profit-Center agieren weitgehend als selbstständige Unternehmen und verfügen zum überwiegenden Teil über eine eigene Personalabteilung. Die Konzeption des E-Recruiting-Systems erfolgte als Eigenentwicklung über ein Tochterunternehmen und wird innerhalb des Konzerns in einem offenen Wettbewerb mit potenziellen Konkurrenzprodukten positioniert. Dies impliziert, dass jede organisatorische Einheit, die das System nutzen will, anfallende Kosten übernehmen muss, aber auch ein entsprechendes Fremdprodukt am Markt auswählen und einsetzen kann. Aus diesem Grund ist die zentrale Konzerneinheit "Recruiting" gezwungen, die vorhandenen informationstechnischen Anwendungsmodule und Lösungen so weiterzuentwickeln, dass sie im offenen Wettbewerb gegenüber externen Konkurrenzprodukten bestehen können.

4.1.1 Konfiguration internetbasierter Personalrekrutierung

Die E-Recruiting-Lösung des Medienunternehmens umfasst vier Komponenten, die über Schnittstellen miteinander verknüpft sind.

Recruiting-Website

Die Recruiting-Website stellt das für den Bewerber sichtbare Segment der E-Recruiting-Lösung dar. Dieses "Frontend" ist über eine Schnittstelle mit dem Bewerbermanagementsystem als sog. "Backend" verbunden, d. h. die Daten potenzieller Bewerber können gespeichert und weiterverarbeitet werden, ohne dass durch die Personalabteilung manuell Daten ergänzt werden müssen.

Die Recruiting-Website leistet eine differenzierte Ansprache von vier Zielgruppen: Auszubildende, Praktikanten, Absolventen und "Young Professionals". Die dazu erforderlichen Informationen werden über ein "Content-Management-System" laufend aktualisiert und gepflegt.

Die Funktionen der Recruiting-Website werden im Hinblick auf Bewerber und Unternehmen unterschieden. Mit Blick auf die Bewerber werden folgende Vorteile herausgestellt:

- Erfahrungsberichte von Mitarbeitern ("Testimonials") mit ausführlichen Informationen einschließlich direkter Kontaktmöglichkeit über E-Mail-Adressen;
- umfangreiche Suchmöglichkeiten in den Vakanzen des Medienunternehmens;
- einfache Bewerbung über ein strukturiertes Online-Bewerbungsformular;
- Aktivierung eines Jobagenten, Hinweise auf Wunschjob per SMS oder E-Mail;
- Abfrage des Bewerbungsstatus über den "Personal Career Planner" (PCP);
- Ablage interessanter Links im PCP;
- Zusatzleistungen: Routenplaner für die Anfahrt zu einem Bewerbungsgespräch, Newsletter-Abo, Versand von E-Postcards.

Die Recruiting-Website dient zudem als konzernweites Einstiegsportal für potenzielle Bewerber, z. B. ermöglicht der Inhaltspunkt "Bereiche und Marken" den Zugriff auf die Recruiting-Websites der selbstständigen Konzernteilbereiche bzw. Profit-Center.

Als Vorteile für das Unternehmen werden herausgestellt:

- deutlich weniger Telefonkontakte, da potenzielle Bewerber Informationen über das Internet abrufen können und in der Lage sind, den Status ihrer Bewerbung selbst abzufragen;
- deutlich weniger Arbeitsaufwand beim Erfassen von Bewerberdaten, da Online-Bewerbungen automatisch in das Bewerbermanagementsystem übertragen werden;
- durch die PCP-Funktionalitäten ist der Aufbau langfristiger Kandidatenbeziehungen online möglich;
- durch Online-Bewerbungsbogen und Recruiting-Website extremer Anstieg der Bewerbungen.

Bewerbermanagementsystem

Als übergeordnete Zielsetzung bei der Konzeption des Bewerbermanagementsystems wird die Schaffung einer Plattform für einen konzern- und weltweiten Recruiting-Marketplace und die Integration dieses Systems mit den Personalmarketing- (Recruiting-Website) und Bewerbungskanälen (Inter- und Intranet, Printmedien) genannt. Diese Komponente wurde im Rahmen einer Eigenentwicklung in Zusammenarbeit mit einer Tochterunternehmung entwickelt. Bedingungen für die Umsetzung waren – neben der engen Verzahnung mit der Recruiting-Website – die Verteilung der Kosten für die Entwicklung und den Betrieb auf alle beteiligten Bereiche, eine weltweite Einsatzmöglichkeit (Mehrsprachigkeit) sowie die umfassende Abfrage von Statistiken. Gegenwärtig sind das interne Bewerbermanagementsystem und das "Frontend" integriert und Schnittstellen zu allen Personalmarketingkanälen (Stellenbörsen und Printmedien) etabliert. Erwartet werden dadurch:

- strukturierte und konzernweit einheitliche Prozesse in der Bewerberadministration, vom "Frontend" (Recruiting-Website) bis zum "Backend" (Bewerbermanagementsystem);
- deutliche Verbesserungen der Durchlaufzeit und Kostenreduzierungen durch Automatisierung von Abläufen in der Bewerberadministration, z. B. Einsparung von über 30 % bei der Arbeitsbelastung in den Personalabteilungen;
- Kostenreduzierung durch Bewerbertransparenz, z. B. können überzogene bzw. inkonsistente Gehaltsansprüche von Bewerbern durch eine Identifizierung von Mehrfachbewerbungen aufgedeckt werden;
- keine Wartezeiten bei Dateneingaben, bedingt durch die auf Schnelligkeit optimierte Architektur des Systems, dadurch auch Kostenreduzierungen;
- Vermeidung von Mehrfacheingaben bei Stellenausschreibungen in unterschiedlichen Systemen;
- geringer Schulungsaufwand für den Einsatz in der Bewerberadministration (ca. vier Stunden), da die Anwenderoberfläche intuitiv aufgebaut und schnell erlernbar ist.

Interne Stellenbörse

Mit dem Aufbau einer internen Stellenbörse – als Website im Intranet des Unternehmens – verfügen interne Bewerber über die Option, sowohl intern als auch extern ausgeschriebene Stellenangebote des Konzerns zu sichten. Über ein Online-Formular kann ein Mitarbeiter sich entweder direkt (auf eine konkrete Stellenausschreibung) oder initiativ (Eingang der Bewerbung in den für alle Personalbereiche zugänglichen allgemeinen Bewerberpool) bewerben.

Im Rahmen der Bewerbungsfunktion steht die Option der Anonymisierung der Stammdaten zur Verfügung.

Kooperation mit externen Jobbörsen

Das Medienunternehmen unterhält bereits seit dem Jahr 2000 Konzernrahmenverträge mit verschiedenen Jobbörsen. Effizienzvorteile und erhebliche Kostenreduzierungen entstehen hierbei u. a. aus der administrativen Einbindung der in den Jobbörsen ausgeschriebenen Stellen in das Bewerbermanagementsystem. Aufgrund der Integration der externen Stellenausschreibungen in das Bewerbermanagementsystem werden Online-Bewerbungen automatisch gespeichert und dem ausschreibenden Bereich zugeordnet. Das Ausdrucken und die physische Weitergabe der aus den Jobbörsen eingehenden Online-Bewerbungen sowie die mehrfache Eingabe von Stellenausschreibungen in unterschiedliche Systeme entfallen. Dadurch konnte insbesondere die Durchlaufzeit der Rekrutierungsprozesse erheblich gesenkt werden.

4.1.2 Ziele des E-Recruiting

Unter Imagegesichtspunkten ist im Rahmen der E-Recruiting-Lösung des Medienunternehmens und den damit einhergehenden Personalmarketingaktivitäten insbesondere die Recruiting-Website des Unternehmens hervorzuheben. Ziele zur Imagebildung und zur Verbesserung der Attraktivität des Unternehmens im Arbeitsmarkt werden für folgende Funktionsfelder genannt:

Zielgruppenspezifische Bewerberansprache: Für den Arbeitsmarkt in Deutschland werden Informationen und Stellenausschreibungen in Segmente differenziert: “Auszubildende”, “Absolventen”, “Young Professionals” und “Professionals”. Für den internationalen Arbeitsmarkt werden nur drei Zielgruppen unterschieden, da hier das Segment “Auszubildende” entfällt. Der Bereich der gewerblichen Mitarbeiter wird bislang noch nicht angesprochen. Zukünftig ist hier auch eine internetbasierte Ansprache von gewerblichen Mitarbeitern auf einer separaten Homepage geplant.

Tagesaktuelle Informationen: Die Recruiting-Website ist mit einem entsprechenden “Content-Managementsystem” hinterlegt, so dass Informationen tagesaktuell auf der Website eingestellt werden können. Es besteht die Option, gegenwärtige Vakanzen und Stellenausschreibungen nicht nur täglich, sondern stündlich zu aktualisieren.

Umfassende Zusatzfunktionen: Des Weiteren werden die umfassenden Zusatzfunktionen für Bewerber angeführt. Mit dem “Personal Career Planner”

(PCP) stehen für Bewerber in laufenden Auswahlprozessen Funktionen wie das Abfragen des Status ihrer Bewerbung, das Abonnieren eines Newsletters oder die Aktivierung eines persönlichen Jobagenten zur Verfügung. Dieser Job-Agent informiert potenzielle Bewerber automatisch via E-Mail oder SMS über eine Stellenausschreibung, deren Anforderungsprofil auf das persönliche Profil des Kandidaten passt. Darüber hinaus können in einem eigenen Verzeichnis das persönliche Profil hinterlegt sowie interessante Links oder Stellenangebote gespeichert werden.

Der Imagewirkung des E-Recruiting wird im Konzern eine sehr hohe Priorität beigemessen. Die Recruiting-Website wird aus Unternehmenssicht als das entscheidende Instrument charakterisiert. Dies wird dadurch unterstrichen, dass die Internetpräsenz die traditionelle Imagebroschüre bereits vollständig substituiert hat. Der besondere Stellenwert der Website wird über interne und externe Belege herausgestellt. Intern wird vor allem die Frequenz der Nutzung der Recruiting-Website durch potenzielle Bewerber angeführt, insbesondere die Nutzung der angebotenen Zusatzfunktionen: Jeweils 30.000 Eintragungen in den "Personal Career Planner" (PCP) in Europa und den USA (insgesamt 60.000) pro Quartal zeigen eine hohe Akzeptanz seitens der Kandidaten. Das Unternehmen interpretiert dies als eindeutigen Indikator für die intensive Imagewirkung der Recruiting-Website. Auch aus einer externen Perspektive wird die positive Imagewirkung der Recruiting-Website des Unternehmens gestützt; verschiedene vergleichende Rankings weisen die Homepage auf den führenden Plätzen aus: Dr. Jäger-Ranking der Fachhochschule Wiesbaden: 2000 Platz 25, 2001 Platz 11, 2002 Platz 1; Ranking Potenzialpark (Managermagazin): 2003 Platz 2 der europäischen Firmen.

4.1.3 Leistungspotenzial des Bewerbermanagementsystems

Die Leistungspotenziale des Bewerbermanagementsystems können in ihren Kernelementen wie folgt skizziert werden.

1. Stellenausschreibungen:
   - Definition von Medium und Zeitraum des Erscheinens
   - Medium: nationale oder internationale Website, interne Stellenbörse oder externe Jobbörsen
   - Definition des Online-Bewerbungsformulars, d. h. entsprechend den Anforderungen der Fachabteilung definiert die Personalabteilung, über welche Kompetenzen der Bewerber verfügen soll, auf dieser Basis wird dann dynamisch der Online-Bewerbungsbogen generiert
   - Archiv-, Filter- und Suchfunktionen für Stellenausschreibungen

2. Bewerberpool
   – weltweite Integration der Bewerberpools der einzelnen Unternehmensbereiche durch den Aufbau einer konzernweiten Datenbank

3. Bewerberfunktion(en)
   – Screening von Bewerbern
   – Erstellung von Listen attraktiver Kandidaten/Generierung von Pools
   – automatische Weiterleitung der Informationen (z. B. an die Profit-Center)
   – Such- und Filtermöglichkeiten (sehr umfangreiche Kriterien, Volltextsuche, feldspezifische Suche und Filterfunktionen)
   – Kommunikation mit den Fachabteilungen; Kommunikation mit dem Bewerber (Anforderung vollständiger Unterlagen, Einladung zum Interview, Absagen/Zusagen, Reminder-Funktionen zur wiederholten Kommunikation mit Fachabteilung/Bewerber, automatische Meldung, ob ein Feedback aus der Fachabteilung vorhanden ist)
   – Speicherung der Bewerberhistorie (Welche Bewerbung ist wann an wen geschickt worden?)
   – statistische Auswertungen (wie viele Bewerbungen/Weiterleitungen in einer bestimmten Zeit, durchschnittliche Prozessdauer eines Bewerbungsprozesses je Unternehmen/Profit-Center und Land)

Kostenrelevante Effekte werden insbesondere auf die Reduzierung der Durchlaufzeit zurückgeführt. Aufgrund der internetbasierten Dateneingabe durch den Bewerber und der integrierten Datenverarbeitung zwischen "Frontend" und den Personal- und Fachabteilungen im "Backend" wurde der Prozess vom Bewerbungseingang bis zur Zusage an den Bewerber von 67 Tagen im Jahr 1999 auf 20 Tage im Jahr 2002 reduziert.

Eine Vielzahl der Eingabe-, Kopier- und Verteilfunktionen werden durch die integrierte Bewerberadministration schneller und kostengünstiger realisiert. Dies hat jedoch nicht zur Folge, dass die Einführung des Systems zur Freisetzung von Personal geführt hat, weil das Personal insbesondere zur Bewältigung der gestiegenen Zahl an Bewerbungen eingesetzt wurde:

   – Während im Jahr 2001 jeder Mitarbeiter ca. 2.000 Bewerbungen bearbeitet hat, sind es im Jahr 2003 bereits 3.300 Bewerbungen;
   – Gegenüber 1999 konnte die Anzahl der bearbeiteten Bewerbungen pro Mitarbeiter um 65 % gesteigert werden.

Diese Entwicklung verstetigt sich, da ein Großteil der Bewerbungen des Medienunternehmens (60 %) bereits internetgestützt eingeht, davon 40 % über das Bewerbungsformular der Homepage, 40 % per E-Mail und 20 % über externe Stellenbörsen. In Zukunft sollen klassische Papierbewerbungen bzw.

nicht automatisch verarbeitbare E-Mail-Bewerbungen weiter reduziert werden, z. B. durch die Bewältigung der Kompatibilitätsprobleme differierender Softwareformate, um diese Rationalisierungsvorteile weiter ausschöpfen zu können.

Als Ergebnis dieser Rationalisierungseffekte haben sich die Investitionskosten des Bewerbermanagementsystems innerhalb eines Jahres amortisiert. Das Unternehmen hat durch den Einsatz dieses Systems in Verbindung mit dem Abschluss von Konzernrahmenvereinbarungen mit Jobbörsen seit 2001 (nach eigener konservativer Berechnung) etwa 8 Millionen Euro eingespart.

4.1.4 Konzeption der Kompetenzdiagnose

Rekrutierungsphilosophie und die Vorselektion potenzieller Bewerber

Das Medienunternehmen nutzt die Möglichkeit der automatischen Vorselektion derzeit nicht aus. Als Gründe werden technisch-methodische Aspekte sowie die grundlegende Rekrutierungsphilosophie des Konzerns genannt.

Aus technisch-methodischer Sicht ist die aus der Dezentralität des Konzerns resultierende Vielzahl an möglichen Stellenprofilen (vom Fließbandarbeiter über kaufmännische Angestellte, Juristen, Regisseure bis hin zu Musikproduzenten etc.) der Grund für die Ablehnung einer automatischen Vorselektion von Bewerbern für eine Stellenausschreibung. Jedes Anforderungsprofil müsste zunächst in das System eingegeben, mit entsprechenden Kriterien kodiert und schließlich im Hinblick auf das Messergebnis überprüft werden. Hier ist der Aufwand für die Konfiguration und den Einsatz entsprechender E-Recruiting-Funktionen nicht unerheblich. Darüber hinaus wird das Unternehmen mit einer hohen Anzahl an Initiativbewerbungen konfrontiert, deren Vorselektion ebenfalls nicht automatisch erfolgen soll. Bei codierten Ablehnungsroutinen würde das Risiko eingegangen, einen guten Kandidaten automatisch abzulehnen.

Als zweites Argument wird die Rekrutierungsphilosophie des Unternehmens herausgestellt. Es ist bestehende Leitmaxime, dass keine automatischen Absagen generiert werden, auch wenn damit diese Option zur Reduzierung der Prozessgeschwindigkeit nicht genutzt wird und insgesamt höhere Kosten die Folge sind. Diese Grundhaltung wird direkt aus der Unternehmensphilosophie abgeleitet, in der die individuelle Weiterentwicklung jedes Einzelnen eine zentrale Rolle spielt und von Seiten der Konzernführung als Ziel auch für

die Personalrekrutierung vorgegeben wird. Diese Grundhaltung "Individuelle Betrachtung des Einzelnen – keiner fällt automatisch raus" wird als Werbebotschaft an die Bewerber signalisiert. Es wird zwar in Erwägung gezogen, zukünftig einige Zusatzinformationen für die Vorselektion mitzuerfassen. Diese Entwicklung soll aber nicht so weit gehen, dass automatische Absagen aufgrund eines "Matching" definierter Anforderungskriterien mit z. B. biografischen Merkmalen eines Bewerbers generiert werden. Varianten der Filterung von Bewerberdaten werden jedoch für das "Screenen" der Bewerberdatenbank eingesetzt, z. B. für die Zusammenstellung von Kandidatenlisten, wenn das Ziel darin gesehen wird, für eine spezifische Position potenzielle Kandidaten zu identifizieren.

Entsprechend werden im Rahmen der internetbasierten Personalrekrutierung zum Zeitpunkt der Erhebung keine eignungsdiagnostischen Instrumente zur Kompetenzerfassung eingesetzt, wie z. B. Online-Assessment-Center oder psychometrische Tests. Diese werden als nicht geeignet angesehen, die Vorselektion oder eine potenzielle Selbstselektion der Bewerber zu unterstützen. Der Schwerpunkt liegt bei dem individuellen Gespräch. Begründet wird diese Entscheidung (neben der generellen Abkehr von der Assessment-Center-Methode) mit der Nähe zum automatischen Matching-Mechanismus: Würden Ergebnisse entsprechender Online-Testverfahren oder Assessment-Center vorliegen, wäre es aus Sicht des Unternehmens nur noch ein geringer Schritt, diese auch für einen automatischen Profilabgleich einzusetzen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Unternehmen den Abgleich von Stellen- und Kompetenzprofilen nicht vollständig elektronisch vollzieht. Zwar werden im Rahmen des "Bewerber-Screening" diverse Filtermechanismen zum kompetenzbasierten Abgleich von Soll- und Ist-Profilen genutzt, aber weder automatische Matching-Verfahren noch Online-Assessments zur Kompetenzerfassung im Rahmen der Vorselektion eingesetzt.

Aufbau einer potenzialorientierten Personalrekrutierung

Im Bereich der Potenzialorientierung und dem damit verbundenen Aufbau spezifischer "Pools of Talent" befindet sich der Konzern derzeit im Aufbau eines entsprechenden Moduls für die Führungskräfteentwicklung. Führungskräfte werden anhand spezifischer Kriterien (z. B. Ausbildungsstufen, Auslandseinsätze, Art der Berufserfahrung etc.) in Personalcluster zusammengefasst. Ziel ist es, das jeweilige (Entwicklungs-)Potenzial einzuschätzen: "Wenn ich also einfach sage, ich sehe mir jetzt mal die Top-40-Verdiener im Konzern an: Was haben die eigentlich für einen Background? Können wir daraus was schließen? Können wir sagen, wenn ein Mitarbeiter lange im Aus-

land war [...], dann wird er ein guter Projektleiter oder eine gute Führungskraft sein und dann wird er auch Karriere machen bei uns?"

In diese Zielsetzung soll zukünftig die Personalrekrutierung systematisch einbezogen werden: Die für die Personalentwicklung extrahierten Kriterien, die ein entsprechendes Entwicklungspotenzial signalisieren, könnten auch im Rahmen einer potenzialorientierten Rekrutierung verstärkt abgefragt und dokumentiert werden. Zielvorstellung für ein potenzialorientiertes (E-)Recruiting ist dann, den Aufbau eigener "Pools of Talent" mit den dahinter liegenden spezifischen Kriterien zu forcieren.

Inwieweit das Unternehmen diese potenzielle Stoßrichtung mit konkreten Instrumenten und Verfahren des E-Recruiting verbinden wird, ist zum Zeitpunkt der Erhebung noch nicht absehbar, da die Entwicklung des Moduls für die Führungskräfteentwicklung noch nicht abgeschlossen ist. Ob die Potenzialentwicklung im Segment der so genannten "High-Potentials" überhaupt mit Komponenten des E-Recruiting unterstützt werden kann, wird dabei kritisch beurteilt. Die Zahl der Spitzenkräfte mit interessantem, ausbaufähigem Potenzial wird mit 100 bis 300 Mitarbeitern im Konzern als überschaubar angesehen, so dass hier individuelle Auswahl- und Fördergespräche weiterhin oberste Priorität besitzen. Der Beitrag des E-Recruiting wird hier eher darin gesehen, administrative Tätigkeiten zu automatisieren, z. B. die Erfassung von Stammdaten oder spezifische Kriterien, ohne damit ein auf diesen Angaben basierendes Entwicklungsgespräch zu relativieren.

4.1.5 Fazit: Gewichtung der Ziele des E-Recruiting

Im Fokus der E-Recruiting-Strategie des Medienunternehmens stehen aufgrund der dezentralen Ausrichtung des Konzerns die Optimierung und Rationalisierung der Aufgaben und Abläufe im Rekrutierungsprozess. Von hoher Bedeutung sind hier Kostenreduzierungen und Zeiteinsparungen, die über das Bewerbermanagementsystem als integrierter und informationstechnisch unterstützter "Workflow" erreicht werden. Als zweites, wesentliches Ziel wird die weitere Verbesserung des Personalimages und der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber angestrebt und über die Recruiting-Website, aber auch über die Integration externer Marketing- und Rekrutierungskanäle (z. B. Jobbörsen) professionalisiert. Im Segment der Kompetenzdiagnose wird auf Online-Assessments sowie automatisierte Auswahlverfahren verzichtet. Wesentlich für diese Entscheidung ist – neben technisch-methodischen Aspekten der Verfahrensgestaltung – die im Unternehmen vorherrschende Rekrutierungsphilosophie.

4.2 Fallstudie B: E-Recruiting-Strategie in einem Technologieunternehmen

Das Technologieunternehmen beschäftigt weltweit ca. 421.000 Mitarbeiter und davon ca. 171.000 in Deutschland (Stand: III. Quartal 2003). Im Rahmen des Rekrutierungsprozesses gehen in Deutschland jährlich ca. 200.000 Bewerbungen ein. Die Bewerbungsstruktur weist mit 40 % Papierbewerbungen (40 % E-Mail und 20 % Online-Bewerbungsbogen) einen hohen "offline" Anteil auf. Im Geschäftjahr 2002/2003 wurden 1.150 Einstellungen mit Hochschulabschluss realisiert.

4.2.1 Konfiguration internetbasierter Personalrekrutierung

Die E-Recruiting-Konzeption des Technologieunternehmens basiert auf zwei grundlegenden Komponenten. Hierbei handelt es sich um ein Bewerbermanagementsystem in Verbindung mit einem integrierten Testsystem zur Kompetenzdiagnose, mit dem Online- und Multimediainstrumente zur Kompetenzmessung anforderungsspezifisch zu einem Online-Assessment konfiguriert werden können.

Bewerbermanagementsystem

Bei dem Bewerbermanagementsystem handelt es sich um eine multilinguale Rekrutierungsplattform (zurzeit werden 12 Sprachen unterstützt). Informationen aus den unterschiedlichsten Rekrutierungsquellen werden gebündelt und in einem System verwaltet. Es ermöglicht die Ausschreibung von vakanten Stellen in externen Online-Stellenmärkten, im Intranet oder auf unternehmenseigenen Karriere-Seiten sowie die Erstellung und Integration von Online-Bewerbungsformularen. Mit Hilfe eines Software-Agenten kann nach potenziellen Mitarbeitern gesucht werden.

Die Option zur automatischen Vorauswahl von Bewerbern umfasst das Erstellen und Bearbeiten von Fragebögen zur Erfassung personenbezogener Daten (auch im firmeneigenen Intranet) sowie die administrative Unterstützung des Bewerbungsvorgangs, z. B. durch Vorlagen für die Korrespondenz mit Bewerbern, für Protokolle zu Bewerbungsgesprächen, die Definition von Kriterien für Bewertungssysteme mit unterschiedlichen Fragentypen usw. Die Informationen der einzelnen Kandidaten werden mit den jeweils zugeordneten Dokumenten verwaltet, so dass der Status eines Bewerbungsvorgangs jederzeit abgerufen werden kann. Das System ermöglicht den Vergleich verschiedener Bewerber anhand von Anforderungskriterien, komfortables Suchen in den Be-

werberdaten sowie die Auswertung interner und externer Online-Bewerbungen.

Auf der Basis von Online-Bewerbungsformularen können unternehmenseigene Karriere-Seiten zielgruppenspezifisch gestaltet werden. Der Aufbau eines spezifischen Bewerberpools erleichtert die personalisierte und stellenspezifische Information und Kontaktierung geeigneter Kandidaten. Bewerber werden über offene Stellen informiert, so dass frühzeitig eine Beziehung aufgebaut werden kann. Das Instrument unterstützt die Entwicklung eines internen "Referral-Programms", in dem Mitarbeiter andere Mitarbeiter empfehlen können. Eine weitere Funktion ist das "Event-Management", das "Events" definiert und plant, Informationen von "Event-Kandidaten" verwaltet und das direkte Eingeben von Bewerbungen, z. B. auf dem Messestand, unterstützt. Im Sinne eines "Candidate Relationship Management" erfolgt die Steuerung und Verwaltung des gesamten Kommunikationsprozesses über ein "Response-Management", das automatisch Eingangsbestätigungen, Einladungen, Ablehnungen und Vertragsangebote versendet.

Außerdem unterstützt das Bewerbermanagementsystem Planungs- und Analysefunktionen zur Begleitung und Ergänzung des Rekrutierungsprozesses: Die Produktivitätsmessung und das Durchführen von Umfragen zur Generierung von Informationen sind hier zentrale Bestandteile. Ein internes Karriereplanungssystem ist speziell auf die langfristige Bindung von qualifizierten Mitarbeitern ausgerichtet. Eine Einbindung externer Dienstleister in den jeweiligen Arbeitsprozess ist prinzipiell möglich.

Online- und multimediagestützte Kompetenzdiagnose mit Online-Assessments

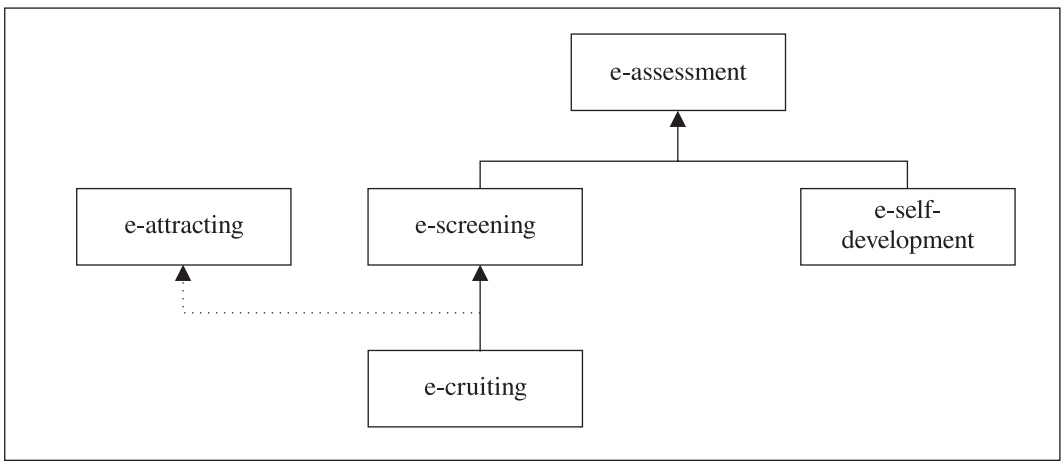
Die online- und multimediagestützte Kompetenzdiagnose beruht auf einem Rahmensystem, über das Rekrutierer und Personalentwickler festlegen können, welche Informationen von Bewerbern oder Mitarbeitern erhoben und mit welchen Methoden diese Informationen ausgewertet werden sollen.

Das inhaltliche Kernstück bilden psychodiagnostische Testverfahren, für die positionsspezifisch verschiedene Ausprägungsgrade gewählt werden können. Die Angemessenheit der psychodiagnostischen Testverfahren wurde durch die Analyse von "Critical Incidents" im Rahmen von Workshops sichergestellt. Entsprechend decken die Testverfahren des Rahmensystems neben kognitiven Leistungstests weitere Anforderungsdimensionen ab, wie z. B. soziale Kompetenz, interkulturelle Kompetenz, strategisches Denken, Teamfähigkeit, Kundenorientierung, persönliche Eigenschaften und Werte. Um die Risiken von Testverfälschungen steuern zu können, wurden verschiedene

Klassen von Tests konzipiert. “Reine Testverfahren” sind ohne Barrieren für alle Bewerber über das Internet zugänglich. “Halbgeschützte Testverfahren” können nur von denjenigen Kandidaten durchgeführt werden, die nach dem ersten Auswahlschritt ein entsprechendes Passwort erhalten haben. “Geschützte Testverfahren” sind zwar über das Internet zugänglich, aber nur, nachdem eine persönliche Identitätskontrolle durchgeführt wurde. Außerdem findet der Test selbst dann in einem kontrollierten Testraum statt.

Das System ist modular aufgebaut und besteht aus mehreren Komponenten, die den gesamten Rekrutierungsprozess von der Bedarfsklärung über die Entscheidungsvorbereitung bis zur endgültigen Auswahl sowie im Anschluss an die Einstellung die gezielte Entwicklung eines Mitarbeiters unterstützen. Dieser modulare Aufbau wird von dem Unternehmen für die internetbasierte Personalrekrutierung genutzt (vgl. Abbildung 23).

Abbildung 23
Modularer Aufbau der internetbasierten Personalrekrutierung im Technologieunternehmen



Die Module “e-cruiting” und “e-attracting” bilden die Basis der internetbasierten Personalrekrutierung. Das Modul “e-cruiting” unterstützt die Konfiguration des Online-Bewerbungsverfahrens. Definitionen von Soll-Profilen werden mit Testverfahren, stellenspezifischen Fachwissenstests und der Erfassung von biografischen Daten zusammengeführt. “e-attracting” unterstützt internetbasierte Aktivitäten des Personalmarketings. Neben der gezielten Positionierung von Informationen über das Unternehmen ermöglicht es dieses Modul, zielgruppenspezifisch “freie” Testverfahren zum Bewerberselbsttest zu nutzen und mit der automatischen Rückmeldung von Testergebnissen an die Testteilnehmer ein Feedback zu geben. Nimmt ein Teilnehmer an mehreren Auswahl- oder Beurteilungsverfahren teil, weil er sich bspw. auf verschiedene Positionen im Unternehmen beworben hat, erkennt das System

automatisch, welche Testverfahren bereits bearbeitet wurden. Um Lerneffekte und Doppeltests zu vermeiden, erhält ein Bewerber jeweils nur diejenigen Testverfahren, für die noch keine Ergebnisse verfügbar sind. Zusatzoptionen zur Unterstützung der Vorbereitung eines Auswahlgesprächs stellt ein sog. "Applicant-Interview-Manual" zur Verfügung. Dies dient der anforderungsorientierten Zusammenstellung eines Interviewleitfadens, der während der Durchführung eines Auswahlgesprächs mit Bemerkungen versehen werden kann. Durch eine Archivfunktion kann bei der Erstellung von neuen Leitfäden auf bereits bestehende zurückgegriffen werden.

In weiteren Modulen werden Messungen und Messergebnisse verwaltet. Das Modul zur Bewerbervorselektion wird als "e-screening" bezeichnet und besteht aus "halbgeschützten" Testverfahren, der Möglichkeit zur selektiven Einladung von Bewerbern zu Online-Tests und der Auswertung der Testergebnisse. Auch dieses Modul kann durch die Veröffentlichung von Informationsblöcken, Feedback an Testteilnehmer und Einladung von Bewerbern zu weiteren Rekrutierungsmaßnahmen erweitert werden. Das Modul "e-assessment" beinhaltet die Integration "geschützter" Testverfahren, z. B. die Einladung von Mitarbeitern/Bewerbern zu solchen Verfahren aufgrund ihrer Ergebnisse aus den halbgeschützt durchgeführten Vorselektionsverfahren. Eine unternehmensspezifische Erweiterung kann hier durch selbst gesteuerte Personalentwicklung mit Hilfe anonymer Selbsttestungen mit Feedback erfolgen ("e-self-development"). Die Sicherheit des Datentransfers entspricht dem Bankenstandard. In Anlehnung an die DIN-Norm 33430 sollen für alle Teilnehmer gleiche Bedingungen zur Testbearbeitung hergestellt werden. Alle Testinstruktionen sowie Beispiel-Items können vor einer Messung von den Probanden abgerufen werden, so dass kein Teilnehmer aufgrund eines höheren Erfahrungswertes bezüglich der Durchführung ähnlicher Tests bevorzugt wird.

Recruiter bzw. Personalentwickler erhalten auf der Basis der Auswertung dieser Informationen einen Überblick über alle Testläufe und -profile, wobei eine Rangordnung erstellt, einzelne Profile von Bewerbern bewertet oder bis zu vier Profile vergleichend analysiert werden können. Mit Hilfe einer Filterfunktion kann außerdem nach bestimmten Anforderungskriterien gesucht werden. Die Funktion der "Umberatung" beinhaltet hierbei, dass Bewerber, deren Profil nicht zu der Stelle passt, für die sie sich ursprünglich beworben haben, mit anderen Stellenprofilen verglichen und bei einer Übereinstimmung informiert werden können. Nach einer Einstellung werden die generierten Daten automatisch in den so genannten "Development"-Bereich übernommen, so dass für die individuelle Entwicklungsplanung ein umfassendes Kompetenzprofil von jedem Mitarbeiter erstellt und fortgeführt werden kann. Ein "Competence-Pilot" ermöglicht hierbei die Ableitung von Maßnahmen zur

Qualifikationsentwicklung aus berufsbezogenen Stärken-Schwächenprofilen. Daneben können mit diesem Instrument auch ein 360-Grad-Feedback sowie Mitarbeiter- und Kundenbefragungen unterstützt werden.

4.2.2 Ziele des E-Recruiting

Die übergeordneten Ziele der internetbasierten Personalrekrutierung bei dem Technologieunternehmen lassen sich zu drei Dimensionen zusammenfassen:

- Im Segment der *Prozessoptimierung* stehen insbesondere eine verbesserte und gezielte Nutzung der eingehenden Bewerbungen (Papier, E-Mail, Online-Formular) sowie konzernweit einheitliche Rekrutierungsverfahren mit dem Ziel einer gemeinsamen Nutzung von Bewerberpools im Zentrum.
- Der Bereich der *informationstechnischen Optimierung* umfasst vor allem eine Verringerung der Datenverarbeitungskomplexität sowie den Ersatz mehrerer Datenverarbeitungsverfahren durch ein einheitliches System.
- *Kostenreduzierungen* sollen durch den Einsatz eines konzernweit eingesetzten Systems, aber auch durch eine Verringerung der Anzeigenkosten realisiert werden.

Angestrebt wird eine weitgehende Verlagerung der klassischen Papierbewerbung auf ein internetgestütztes Bewerbungsverfahren mit stärker standardisierten und automatisierten Abläufen.

Der Homepage bzw. den Karriereseiten des Technologieunternehmens wird ein hoher Stellenwert eingeräumt. Neben einer zielgruppenspezifischen Ansprache von Bewerberpopulationen durch eine Segmentierung der Karriereseite in die Bereiche “Schule und Ausbildung”, “Studenten”, “Absolventen” und “Berufserfahrene” wird der Imageaspekt auch über die Vermittlung von Unternehmens- und Jobinformationen, einer Jobbörse mit der Option zur Online-Bewerbung durch ein Bewerbungsformular sowie einem Link zum unternehmenseigenen Karriereportal und zum “Talent Network” (mit weiteren umfassenden Zusatzservices für Kandidaten) unterstützt.

Es wird die Auffassung vertreten, dass eine professionell gestaltete Homepage mit entsprechend hohen Besucher- und Nutzerzahlen mit längerer Verweildauer bereits als Standard und damit als “Muss” des E-Recruiting einzustufen ist, um sich glaubhaft als innovatives Unternehmen im Markt zu positionieren. Danach kann das Technologieunternehmen unter Imagegesichtspunkten

auf eine professionelle Webseite nicht verzichten, um Wettbewerbsnachteile gegenüber der Konkurrenz zu vermeiden. Insbesondere ein umfassendes Online-Spiel hat nach Aussagen der Interviewpartner einen erheblichen Imagegewinn erbracht. Die Beschaffung von aussagekräftigen und umfassenden Bewerberprofilen, insbesondere im direkten Vergleich zwischen entstandenem Aufwand und rekrutierten Kandidaten, wird rückblickend eher als vernachlässigbar charakterisiert. Auch die Kooperation mit Jobbörsen wird als Beitrag zum Image gewertet. Für die Rekrutierung werden die Jobbörsen nur bedingt benötigt. Unter Imagegesichtspunkten sind weiterhin das "Candidate Relationship Management" und der damit verbundene Aufbau längerfristiger Beziehungen zu relevanten Zielgruppen zu nennen. In einer ersten Phase beinhaltet dies die Versendung von Informationen via E-Mail (Newsletter) oder SMS sowie Angebote zur Teilnahme an Aktionen oder Seminaren. In einer späteren Phase sollen diese Kontakte über interaktive Kommunikation intensiviert werden.

Die Imagewirkung der unternehmenseigenen Internetpräsenz des Technologieunternehmens wird als durch externe Indikatoren belegt angesehen: Die Frequenz von ca. einer Million "Klicks" pro Quartal auf dem Job- und Karrierepfad der Homepage wird als Akzeptanz der Website bei den Kandidaten interpretiert. Extern wird die positive Imagewirkung der Unternehmenshomepage und damit die Attraktivität des Unternehmens als "Employer-of-Choice" durch diverse Ranking-Ergebnisse gestützt: So belegte die Homepage des Technologieunternehmens Platz 1 des Staufenbiehl-Awards "Electronic Recruiting" für innovative Karriereseiten im Internet sowie Platz 1 des Ranking der FH Jena in Zusammenarbeit mit der Zeitschrift Personalführung für den Internet-Karriereauftritt.

Ziele der Kompetenzdiagnose beziehen sich einmal auf die Erfassung biografischer Daten durch Online-Bewerbungsbögen und zum anderen auf den Einsatz eignungsdiagnostischer Testverfahren zur Erfassung von Potenzialen durch das von dem Unternehmen eingesetzte Online-Assessment. Im Rahmen der Bewerbungsfragebögen ist hervorzuheben, dass deren Format standardisiert ist und sowohl für Papierbewerbungen wie auch für die internetgestützte Eingabe genutzt werden kann. Eine Zwischenform stellt die Übersendung eines elektronischen Dokuments dar. Auf der Basis der Online-Bewerbungsbögen wird ein anforderungsorientierter Abgleich von geforderten Kompetenzen (Ist-Profil) für eine spezifische Position (Soll-Profil) vorgenommen. Auf der Basis dieses Profilvergleichs sorgt ein automatisches "Matching-Verfahren" für die Erstellung von entsprechenden "Rankings" und "Listings" der Kandidaten (z. B. "von den 8 geforderten Kompetenzen hat der Kandidat nur 6" – aus diesem Grund befindet sich der Bewerber nur auf Platz 4 des Rankings für die entsprechende Stellenbesetzung). Das Technologieunternehmen gibt

in diesem Bereich eine Absagequote von 60 bis 70 % an. Allerdings umfasst der Profilvergleich zur Vorselektion nur bereits im System befindliche Kandidatenprofile. Für Bewerber in der engeren Auswahl mit Kompetenzlücken besteht die Option, je nach Art und Umfang der Kompetenzlücke, diese durch Weiterbildungsmöglichkeiten zu schließen. Diese über den Bereich der Vorselektion hinausgehenden Möglichkeiten dienen als Basis für ein nachfolgendes persönliches ”Screening".

Die Kompetenzerfassung über das Online-Assessment befindet sich zurzeit im Versuchsstadium. Insbesondere unter psychologischen und datenschutzrechtlichen Bedingungen sind die eingesetzten Differenzierungsfilter in der Diskussion. So kann eine “Feststellung” von Kompetenzen via Online-Assessment in einem frühen Stadium der Bewerbung mit Beurteilungen kollidieren, die in späteren Phasen des Rekrutierungsprozesses, z. B. bei einem Auswahlgespräch, vorgenommen werden. Hier entsteht ein Problem der Glaubwürdigkeit, wenn ein Kandidat im Rahmen eines Online-Assessment einen zertifizierten Nachweis von Kompetenzen in spezifisch geforderten Bereichen erhält, die in einem anschließenden, persönlichen Gespräch relativiert werden. Vor diesem Hintergrund ist zurzeit offen, ob Online-Assessments praktiziert werden sollen. Gegenwärtig wird seitens des Unternehmens noch der direkte Kontakt bzw. das persönliche Gespräch vorgezogen.

4.2.3 Leistungspotenzial des Bewerbermanagementsystems

Zurzeit weisen die eingehenden Bewerbungen folgende Struktur auf:

- 40 % Papierbewerbungen
- 40 % E-Mail-Bewerbungen
- 20 % via Online-Bewerbungsformular.

Die dadurch entstehenden Medienbrüche (bspw. Eingang, Öffnen und Verteilen der Post, anschließendes “screenen” und “scannen” der Papierbewerbungen) relativieren die Vorteile einer integrierten Bewerberadministration, insbesondere im Bereich der Optimierung von Durchlaufzeiten. Auch im Segment der Bewerbungen via E-Mail wird der angestrebte “Workflow” regelmäßig durchbrochen. Als Auslöser dieser Medienbrüche lassen sich Kompatibilitätsprobleme aufgrund der Vielzahl der von den Bewerbern verwendeten Dateiformate identifizieren. Zwar ist der Prozess der Stellenausschreibung über das Bewerbermanagementsystem optimiert, aufgrund der Struktur des Bewerbungseingangs kann aber die Bewerbungsabwicklung nicht ohne Effizienzverluste ablaufen. Ziel ist daher eine nachhaltige Beeinflussung des Bewer-

bungsverhaltens potenzieller Kandidaten: “Unsere Zielrichtung ist ganz klar, ... , wir liegen im Augenblick immer noch bei 40 % Papier, wir haben eine Vision und die liegt bei 90 % elektronisch und 10 % Papier (...) Ich möchte bewusst hier sagen, wir möchten niemanden zurückweisen, aber wie es im Augenblick läuft, da hole ich keine Effizienzsteigerung raus”.

4.2.4 Konzeption der Kompetenzdiagnose

Kompetenzmessung mit online- und multimediagestützten Auswahlverfahren

Mit Blick auf die Zielsetzung der internetbasierten Kompetenzdiagnose werden von dem Technologieunternehmen zwei zukünftige Einsatzbereiche angegeben:

1. Für externe Bewerber ist der Einsatz des Online-ACs in Form eines Breitenfilters zur Kompensation des gestiegenen Bewerberaufkommens geplant. Aufgrund bestehender Problemlagen im Bereich der Validierung, aber auch aufgrund der Manipulationsrisiken wird dieses Segment gegenwärtig getestet.
2. Für interne Bewerber wird der Einsatz internetgestützter Assessment-Center als Instrument zu Personalentwicklung gesehen, mit dem bei einem geplanten oder gewünschten Entwicklungsschritt eines Mitarbeiters das traditionelle, kostenaufwendige Assessment-Center substituiert wird. Auf der Basis der integrierten Bewerberadministration werden diese beiden Zielrichtungen verknüpft, indem dieses System die Bindungs- oder Brückenfunktion wahrnimmt.

Vor dem Hintergrund des gegenwärtigen Status der Testphase des Systems ist hervorzuheben, dass das Unternehmen dieses Online-AC derzeit nur im Segment der Graduierten (“Trainees”) als Instrument zur internetbasierten Kompetenzerfassung einsetzt und evaluiert. Auch für die Zukunft wird offen gehalten, dieses Instrument auf spezifische Zielgruppen zu begrenzen, wohingegen die Kompetenzen der übrigen Zielgruppen weiterhin durch Online-Fragebögen erfasst werden sollen.

In beiden Fällen liegt eine Anforderungsorientierung vor. In Online-Bewerbungsbögen wird ein Soll-Profil zugrunde gelegt. Im Rahmen des Online-Assessment werden Kompetenzanforderungen des Unternehmens-Kompetenzmodells herangezogen.

Potenzialerfassung und Online-Assessment

Potenzialerfassung wird von dem Technologieunternehmen weiterhin offline betrieben. Dieses Vorgehen wird mit der Strukturierung und Segmentierung der Personalrekrutierung begründet, in deren Rahmen das E-Recruiting lediglich als "Breiten-Recruiting" zur Kompetenzerfassung eingesetzt werden soll. Die Personalstruktur des Unternehmens wird daher in drei Stufen differenziert: Die Basis stellt der Lohn- und Tarifbereich dar, darauf folgt der übertarifliche Bereich, und der Führungskreis bildet als dritte Stufe die Spitze dieser Pyramide. Kompetenzerfassung via E-Recruiting findet im Lohn- und Tarifbereich und im übertariflichen Bereich statt. Potenzialerfassung wird auf der dritten Stufe im oberen Führungskreis praktiziert. Die Erfassung von Potenzialen erfolgt entweder durch traditionelle Assessment-Center oder durch Auswahlgespräche. Der Schwerpunkt liegt hier im Bereich einer individuellen und intensiven Personalförderung. Die Option, diese Potenziale durch eine E-Recruiting-Lösung zu erfassen, wird skeptisch eingeschätzt. Ein Online-Assessment wird vielmehr als Möglichkeit gesehen, die "Bewerberschwemme" (in den ersten beiden Stufen) im Rahmen der Vorauswahl zu bewältigen und zu selektieren. Der Rationalisierungsgedanke steht dabei vor einer qualitativen Verbesserung der Auswahl.

4.2.5 Fazit: Gewichtung der Ziele des E-Recruiting

Ausgehend von Hauptzielen des E-Recruiting lässt sich für das Technologieunternehmen eine Zielhierarchie mit entsprechendem Erreichungs- bzw. Umsetzungsgrad identifizieren:

1. Ziel (höchste Priorität): Optimierung des Rekrutierungsprozesses unter Effizienz- und Rationalisierungsgesichtspunkten. Die angestrebten Potenziale können allerdings noch nicht ausgeschöpft werden. Es liegt zwar ein leistungsstarkes Bewerbermanagementsystem vor, dieses kann sein Potenzial aber nicht voll entfalten.
2. Ziel (hohe Priorität): Verbesserung des Personalimages aus der Perspektive des Personalmarketing. Dies wird insbesondere über die unternehmenseigene Internetpräsenz umfassend erreicht und umgesetzt.
3. Ziel (mittlere Priorität): Verbesserung der Vor-Selektion durch den Einsatz online- und multimediagestützter Instrumente zur Kompetenzerfassung. Der Fokus liegt insbesondere im Bereich der Kontrolle und Steuerung von Profilvergleichen mit Hilfe automatischer "Matching-Verfahren", um im Rahmen der Vorauswahl attraktive Bewerber weiterzuleiten. Dies kann aufgrund der nur ansatzweise realisierten Umsetzung von Ziel 1 jedoch nur teilweise erfolgen. Eine qualitative Verbesserung der Selektion aufgrund

des Einsatzes von Verfahren zur Kompetenzerfassung wird nicht erreicht. Die Kompetenzerfassung über das Online-Assessment befindet sich noch nicht in der Endreife.

4.3 Strategien des E-Recruiting – Ergebnisse der kontrastierenden Fallstudienanalyse

Zielebenen des E-Recruiting und ihre Umsetzung

Bei einer vergleichenden Analyse der Umsetzung der Ziele des E-Recruiting in dem Medien- und dem Technologieunternehmen zeigt sich, dass sowohl der Fokus der Aktivitäten als auch deren Umsetzungsgrad differenziert zu beurteilen sind. Während das Medienunternehmen sich primär auf die Zielsegmente "Image" und "Effizienzsteigerungen (Kosten, Zeit)" konzentriert und diese auch umfassend realisiert, wird im Fall des Technologieunternehmens auf den ersten Blick eine breitere Ausrichtung des E-Recruiting unter Einbezug der Kompetenzerfassung angestrebt. Dieser Eindruck relativiert sich jedoch im Rahmen einer genaueren Analyse. So wird bei dem Technologieunternehmen lediglich das Ziel der Steigerung des Images über internetbasierte Personalmarketingaktivitäten umfassend erreicht und umgesetzt. Es liegt ein leistungsstarkes Bewerbermanagementsystem vor, dass sein Potenzial aber aufgrund des zu niedrigen Anteils standardisierter elektronischer Bewerbungsdokumente nicht entfalten kann. Auch die Kompetenzerfassung wird im überwiegenden Maße nur über Online-Bewerbungen vollzogen: Das Online-Assessment ist noch nicht so ausgereift wie erwartet und wird gegenwärtig getestet und evaluiert.

Zusammenfassend kann mit Blick auf die Umsetzung des E-Recruiting des Technologieunternehmens festgestellt werden, dass Ansätze existieren, deren Umsetzung entweder von weiteren Variablen (Bewerbungsstruktur) beeinflusst wird oder noch nicht absehbar ist (Online-Assessment).

Anforderungsorientierung oder Potenzialorientierung – Einordnung der strategischen Ausrichtung des E-Recruiting

Mit Blick auf die etablierte Kompetenzerfassung durch E-Recruiting kann bei beiden Unternehmen eine grundsätzlich anforderungsorientierte Ausrichtung des E-Recruiting festgestellt werden: Das Medienunternehmen verfolgt das Thema Kompetenzerfassung via E-Recruiting und die damit verbundene qualitative Verbesserung der Selektion aufgrund der grundsätzlichen Ablehnung von (Online-)Assessments und automatischer "Matching-Verfahren" nur in

Ansätzen. Das Technologieunternehmen integriert über das Online-Assessment auch den Einsatz weitergehender Instrumente zur Kompetenzerfassung in die E-Recruiting-Strategie, weist in diesen Komponenten aber ebenfalls einen anforderungsorientierten Charakter auf. Bei beiden Unternehmen liegt der Schwerpunkt des E-Recruiting bei der Kompetenzerfassung im Bereich der Online-Bewerbungen in Verbindung mit einem entsprechenden kompetenzbasierten "Screening" der Bewerberprofile. Ein von dem Technologieunternehmen angewandtes automatisches "Matching-Verfahren" von Soll- und Ist-Profilen wird von dem Medienunternehmen gegenwärtig aus übergeordneten Gründen abgelehnt.

Mit Blick auf eine potenzialorientierte Personalrekrutierung und eine damit einhergehende Ausrichtung des E-Recruiting strebt das Medienunternehmen den Aufbau eines entsprechenden Moduls für die Führungskräfteentwicklung im Rahmen der Personalentwicklung an. Führungskräfte werden anhand ihrer Entwicklungsschritte und ihres bisherigen Werdegangs (z. B. Ausbildungsstufen, Auslandseinsätze, Art der Berufserfahrung etc.) analysiert, um das Entwicklungspotenzial für zukünftige Führungsaufgaben einschätzen zu können. Das Unternehmen strebt eine zukünftige, systematische Übertragung der Potenzialermittlung auf das Recruiting an. Aus der Personalentwicklung extrahierte Kriterien sollen im Rahmen einer potenzialorientierten Rekrutierung verstärkt über Bewerbungen abgefragt und erfasst werden.

Zusammenfassende Bewertung

Die Ergebnisse der Fallstudien und ihre Kontrastierung mit der gesichteten Literatur zum E-Recruiting unterstützen eine Argumentationsfigur, die sich wie folgt beschreiben lässt:

- Die Diskrepanz zwischen technologischen Szenarien des E-Recruiting und der praktischen Umsetzung von Online- und multimediagestützten Instrumenten zur Kompetenzmessung im Rahmen einer integrierten Bewerberadministration ist auch bei hoch professionellen Anwendern erheblich. Insbesondere der personalwirtschaftliche und technische Aufwand der Realisierung in der Phase der Personalselektion wird (in der Literatur) in der Regel unterschätzt. Der hier anstehende Entwicklungs- und Evaluierungsaufwand beschränkt gegenwärtig die Breite der Anwendung einer internetbasierten Personalrekrutierung auch in großen Unternehmen. Entsprechend sind Erfahrungen dieser Unternehmen nur sehr eingeschränkt übertragbar, z. B. auf kleine und mittelständische Unternehmen.
- Im Widerspruch zu der überwiegend normativ argumentierenden Literatur zeigt sich in den Fallstudien ein differenziertes Bild der internetba-

sierten Personalrekrutierung. In Abhängigkeit von personalwirtschaftlichen und technischen Rahmenbedingungen konzentrieren sich die Zielkategorien im Wesentlichen auf die Kostenwirkungen eines integrierten Bewerbermanagements und Imagewirkungen zur internetbasierten Akquisition qualifizierter Bewerber. Auch diese Ziele müssen in ihrer Übersetzung als noch wenig ausgereift interpretiert werden. Als Barrieren einer integrierten Bewerberadministration erweisen sich insbesondere technische Schnittstellen. Eine internetbasierte Bewerberakquisition erzeugt hingegen mit dem Erfolg der Imageaktivitäten Anomalien: Je stärker der Werbeeffekt potenzielle und weniger potenzielle Zielgruppen anspricht und zu einer steigenden Bewerberquote führt, desto mehr steigen Verarbeitungsaufwand und Ablehnungsquoten mit entsprechenden gegenläufigen Effekten im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit und Werbefunktion.

– In den Fallstudien werden internetbasierte Testverfahren als sinnvolle und praktikable Verfahren zur Vorselektion von Bewerbern angesehen. Aus methodischer Sicht werden die eingesetzten Testverfahren als äquivalent eingestuft, d. h. es wird davon ausgegangen, dass die aus dem Transfer von Persönlichkeits-, Einstellungs- und Interessentests in computer- oder internetbasierte Skalen insbesondere für die Zuverlässigkeit und die Akzeptanz resultierenden Risiken kontrolliert werden können und die Qualität der Messergebnisse nicht beeinträchtigt wird. Mit Blick auf eine internetbasierte Kompetenzdiagnose ist deutlich mehr Skepsis angebracht, weil auch hier ein Dilemma entsteht. Eine effiziente Erfassung und Verarbeitung von Kompetenzen zielt – im Sinne einer "Matching"-Funktion – auf den Vergleich von Soll- und Ist-Profilen. Die damit verbundene Trennung von Person und Kompetenz ist in einem Fall aus unternehmenskulturellen Gründen nicht erwünscht oder ist – wie im zweiten Fall – technisch schwierig zu bewältigen, z. B. bei der Verarbeitung von Initiativbewerbungen. Das daraus entstehende Dilemma liegt auf der Hand: Präzise Kompetenzbestimmungen beziehen sich auf bestehende Anforderungen. Das damit entstehende konservative Element erfasst keine Kompetenzen, die sich auf zukünftige, noch nicht bekannte Anforderungen beziehen. Insbesondere in Bezug auf hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte zeigen die Fallstudien damit die methodischen Grenzen der Verfahren auf. Zukünftige und aktuelle Spitzenkräfte entfalten ihre Möglichkeiten dort in erster Linie im individuellen Gespräch.
– Die individuellen Interessen von Mitarbeitern an ihrer Entwicklung werden sowohl in der Literatur als auch in den Fallstudien eher eingeschränkt thematisiert. Die verbreiteten Argumentationsmuster beziehen sich hier eher auf Werbe- und Informationsfunktionen und eine effiziente Abwicklung der Bewerberadministration. Die personalwirtschaftli-

che Funktion einer Iteration von Unternehmens- und Arbeitnehmerinteresse bedarf offensichtlich noch ihrer Entdeckung.

Zusammenfassend zeigt sich, dass E-Recruiting als Rekrutierungs- und Entwicklungsinstrument in Teilbereichen einen hohen Professionalisierungsstand erreicht hat und in diesen Teilfunktionen (Image, Vorselektion auf der Basis etablierter Testverfahren, partiell wirtschaftliches Bewerbermanagement) angenommen wird. Allerdings wird in den Fallstudien (ebenso wie in der Literatur) die strategische Bedeutung des E-Recruiting eher vernachlässigt. Diesem bisher vernachlässigten Feld soll im Folgenden nachgegangen werden.

4.4 Personalwirtschaftliche Beurteilung strategischer Perspektiven internetbasierter Personalrekrutierung

Aus unternehmensstrategischer Sicht liegt der Wert des Personalmanagements nicht nur in der operativen Umsetzung strategischer Zielvorgaben, sondern in der Fähigkeit, durch die Akquisition, Entwicklung und Bindung knapper und für die Unternehmensentwicklung wertvoller Humanressourcen zum Wettbewerbserfolg beizutragen. E-Recruiting ist daher kein Wert an sich, sondern beinhaltet die Realisierung von Unternehmenszielen durch die Beschaffung und Erschließung von Humanressourcen.

Das Kerngeschäft des Strategischen Human Resource Management besteht in der Konfiguration von Personalpolitiken und -programmen, die durch Segmentierung der Personalkapazitäten, den spezifischen Aufbau nicht spezialisierter, anpassungsfähiger Mitarbeiterqualifikationen und die Unterstützung eines flexiblen, dezentralen Personaleinsatzes zur Entwicklung von Kernkompetenzen beitragen, Strategiewechsel in diskontinuierlichen Umweltsituationen unterstützen und – insbesondere durch die Bindung der Mitarbeiter – vor der Imitation durch Wettbewerber schützen. Im Folgenden soll diskutiert werden, wie Konfigurationen internetbasierter Personalrekrutierung zu diesen Aufgaben des Human Resource Management beitragen und welche strategischen Perspektiven konzeptionell entwickelt werden können.

4.4.1 Personalwirtschaftliche Informationslücken im E-Recruiting

Ausgehend von den Phasen eines Rekrutierungsprozesses zeigt Cappelli (2001) idealtypisch strategische Zielsetzungen der Personalrekrutierung und

des Einsatzes von online- und multimediagestützten Verfahren zur Kompetenzmessung auf (vgl. Tabelle 16).

Tabelle 16
Strategische Zielsetzungen im Rekrutierungsprozess

Attracting candidates	Recognizable human-resources brands – Brands and reputation are crucial in competitive labour markets. – The opportunity to add product ads to provide applicants with information. – Integration of recruiting efforts with overall marketing campaigns ensures success in on-line hiring. – Corporate home pages: the first place job seekers look when they begin evaluating companies. – Providing compelling materials why people should work there
Sorting applicants	Sorting applications quickly without screening out good candidates – Basic question: mobility – Specific questions: abilities, attitudes, interests – A stepwise screening program which scores on-line applications against a profile of the model successful agent – To assess applicants suitability for particular jobs – Risk of discrimination
Making contact quickly	The organizational capabilities to hire – Decentralization of the hiring function (to put desirable applicants in touch with a person as soon as possible) – New status, new reporting systems: recruiting is equal to HR department and reports to business development (to bypass corporate HR staff) – HR departments develop their own capabilities to hire or institutionalize relationships with outside vendors. – Establish hiring management systems to automate the process of tracking and contacting applicants
Closing the deal	Learn how to close a deal – Developing relationships with candidates and persuading them to take jobs

Quelle: Cappelli 2001

In diesen wie auch in anderen Phasenkonzepten des E-Recruiting ist eine Konzentration auf das klassische Problem der Auswahl eines Mitarbeiters für eine Aufgabe oder Tätigkeit und seine Integration in die Organisation erkennbar ("Closing the Deal" – Cappelli 2001). Die Ausgestaltung des E-Recruiting konzentriert sich auf die Verbindung von gut strukturierten Anforderungen, die aus der qualitativen Personalbedarfsanalyse abgeleitet werden und der Auswahl der dafür geeigneten Methoden zur Diagnose der Kompetenzen zukünftiger Organisationsmitglieder. Entsprechend bildet der Abgleich zwischen Anforderungskriterien des Personalbedarfs und den zugeordneten Kompetenzkategorien die planerische Grundlage für die Suche und Auswahl potenzieller Bewerber. Angestrebt wird ein »fit« zwischen Strategie-, Tech-

nologie- und Organisationsentscheidungen einerseits und der Personalrekrutierung andererseits. Wie oben dargestellt, wirken hier Plausibilitätsvermutungen im Hinblick auf die Steigerung der Attraktivität des Unternehmens und im Hinblick auf Rationalisierungspotenziale.

In dieser Phasenkonzeption sind die Annahmen bezogen auf die Funktion des "Sorting" eher einfach gehalten. In den aufgezeigten technologischen Szenarien wird die Vorselektion potenzieller Bewerber und die Auswahl zukünftiger Organisationsmitglieder vor allem als ein Problem der beruflichen Eignungsdiagnose interpretiert und auf die Validität und Übertragbarkeit von Testverfahren bezogen. Die zugrunde liegenden personalwirtschaftlichen Problemfelder sind allerdings für die Anwendung und Verbreitung dieser Testverfahren essenziell und resultieren aus folgenden Grundannahmen:

- Es wird angenommen, dass Arbeitsplätze, ggf. job families beschreibbar sind und eine entsprechende Pflege dieser Arbeitsplatzbeschreibungen vorgenommen werden kann.
- Es wird angenommen, dass die erfassten Arbeitsplätze in Anforderungsprofile übersetzt werden können.
- Es wird angenommen, dass mit online- und multimediagestützten Instrumenten zur Kompetenzmessung diese Anforderungsprofile erhoben werden können.
- Insgesamt wird unterstellt, dass der Einsatz dieser Instrumente die Effizienz und die Effektivität dieses Prozesses erhöht, bspw. durch Rationalisierungseffekte aus der Standardisierung und Automatisierung von Arbeitsabläufen.

Jenseits der technologischen Szenarien ist die Frage zu beantworten, inwieweit Organisationen über die organisatorische Fähigkeit zur gezielten Generierung dieser Informationen im Personalbereich verfügen. Einerseits kann für Großunternehmen von einer entsprechenden Professionalisierung der personalwirtschaftlichen Funktionen ausgegangen werden. Andererseits belegen empirische Untersuchungen die geringe Verbreitung von personalwirtschaftlichen Instrumenten in Klein- und Mittelunternehmen (vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung 2000). Im Hinblick auf den weitergehenden Forschungsbedarf ist daher von Interesse, ob und in welcher Weise die Anwendung und Verbreitung elektronisch gestützter Verfahren in der Personalrekrutierung die Zielorientierung in der Erhebung und Nutzung arbeitsplatz- und personenbezogener Daten verbessert.

Die Selektion von Organisationsmitgliedern – im Idealfall als Ergebnis der Übereinstimmung der Soll-Kriterien des betrieblichen Anforderungsprofils und der Ist-Kriterien des Kompetenzprofils – erzeugt spezifische und weiterge-

hende personalwirtschaftliche Informationsbedarfe zum person-to-job-fit, weil eine präzise Entsprechung von Arbeitsanforderungen und den Eignungen potenzieller Bewerber nur unter bestimmten Bedingungen der Personalauswahl vorteilhaft ist (vgl. Behling 1998):

1. wenn der neue Mitarbeiter nur in geringem Umfang mit Problemlösungen beauftragt wird,
2. wenn der neue Mitarbeiter sehr stark kontrolliert wird oder kritische Leistungsergebnisse von einer Führungskraft auf andere Weise erkannt werden können,
3. wenn die Fähigkeiten und Kenntnisse des neuen Mitarbeiters, die er in seine Tätigkeit oder Aufgabe einbringt, bedeutsamer sind als diejenigen, die er durch das Ausführen seiner Tätigkeit oder Aufgabe erlernt,
4. wenn der neue Mitarbeiter ausreichend Zeit hat, um seine Aufgabe oder Tätigkeit zu erlernen und nur geringe, graduelle Veränderungen zu bewältigen sind,
5. wenn ein Bewerber mit seinen Fähigkeiten und Kenntnissen eindeutig vor anderen Bewerbern liegt.

Die "ideale" Entsprechung der Kompetenzen eines Mitarbeiters zu den definierten betrieblichen Anforderungen kann insbesondere bei sich dynamisch verändernden Arbeitsbedingungen oder Umweltfaktoren nicht gewährleisten, dass Unternehmen und Mitarbeiter aus dem Arbeits- bzw. Leistungsverhältnis profitieren: "In fact, in a dynamic job environment, trying to achieve a ‚tight' person-job fit is like trying to hit a constantly moving target: even if you achieve the fit, the benefits may be very short-term. This helps explain why many organizations are placing less emphasis on a particular person-job fit and more hiring people who fit with the organization and can perform multiple duties as needs change." (Lengnick-Hall 2000, 13.13)

Die Identifikation und die Entwicklung von Kompetenzen bei sich ändernden betrieblichen Anforderungen setzen voraus, dass die Dynamik betrieblicher Veränderungen erkannt und erfasst werden kann. Drumm (2000) hat darauf hingewiesen, dass hier prinzipiell zwei Fälle zu unterscheiden sind:

- Der Entwicklungsbedarf entsteht durch kontinuierliche und absehbare Veränderung der Anforderungen, wenn bspw. Produktmodifikationen oder technologische Weiterentwicklungen mit den verfügbaren betrieblichen Kenntnissen und Fähigkeiten der Arbeitsplatzinhaber oder mit der beruflichen Qualifikation neu einzustellender Arbeitnehmer nicht mehr bewältigt werden können.
- Der Entwicklungsbedarf weist im Planungszeitraum Brüche und Diskontinuitäten zwischen den gegenwärtigen und zukünftig erforderlichen

Fähigkeiten und Kenntnissen auf. Zwar wird hier die Deckungslücke auch aus der Gegenüberstellung von prognostizierter qualitativer Personalbedarfsplanung und prognostiziertem qualitativem Personalbestand ermittelt. Im Falle von deutlicheren Differenzen zwischen den gegenwärtigen Kenntnissen und Fähigkeiten und den zukünftig benötigten Kenntnissen und Fähigkeiten ist ein Vergleich von Anforderungsklassen und Fähigkeitsklassen schwieriger und wird in der Regel verbal umschrieben (vgl. Drumm 2000).

In beiden Fällen ist die Prognose der Deckungslücke kritisch und umso schwieriger, je länger der Planungszeitraum angesetzt wird. Insbesondere Staudt u. a. (1993) haben gezeigt, dass die lineare, aus Produkt, Technik oder Organisationsstruktur abgeleitete Kompetenzentwicklung auf eine Vielzahl von Begrenzungen stößt. Bartölke/Grieger (1993) weisen darauf hin, dass die Prolongation von Planungsgrößen der Kompetenzentwicklung nur unter der Bedingung kontinuierlicher betrieblicher Veränderungen die Dynamik des Anpassungsbedarfs angemessen abbilden kann. Als (informationstechnisch zu unterstützendes) Abbildungsproblem stellt sich die Identifikation einer Deckungslücke daher außerordentlich schwierig dar. Die in Personalbestandsdateien vorhandenen Informationen zum verfügbaren qualitativen Personalbestand basieren häufig auf formalen Schulabschlüssen, der Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen sowie Qualifikationen, die im Zuge von Arbeitsplatzwechseln erworben wurden. Ggf. existiert eine differenzierte Informationsbasis, die Qualifikationen spezifiziert. Diese Planungsgrundlage ist hinreichend für stetige und kontinuierliche Veränderungen. Bei diskontinuierlichen Veränderungen gerät diese Planungsgrundlage in Schwierigkeiten. Schulabschlüsse und Weiterbildungsmaßnahmen können nur eine gewisse Zeit als Basis für Entscheidungen zur Kompetenzentwicklung in einer Organisation herangezogen werden, insbesondere weil dieses Wissen bei betrieblichen Veränderungen veraltet bzw. modifiziert werden muss. Die Erfassung der Anpassung des Wissens durch die berufliche Tätigkeit selber ist demgegenüber eine schwierige Aufgabe (vgl. Bergmann 2003; Bergmann 2000). Die Dokumentation dieser Modifikation zertifizierter Qualifikationen ist systematisch nur schwer zu organisieren, da durch Erfahrung erworbenes implizites Wissen nur teilweise erhebbar ist.

In vergleichbarer Weise ist die Ableitung von Kompetenzen aus den Anforderungen einer Arbeitsaufgabe mit Schwierigkeiten verbunden. Prognoseprobleme entstehen, weil detaillierte Anforderungen an die Kompetenz eines Organisationsmitglieds nur aus tatsächlichen Arbeitstätigkeiten bzw. aus dem Arbeitsverhalten abgeleitet werden können. Bestehen Freiheitsgrade bei der Ausführung einer Aufgabe, sind mehrere Möglichkeiten in der tatsächlichen Arbeitsdurchführung denkbar, mit entsprechendem Variantenreichtum für die Kompetenzanforderungen. Dort, wo die Beschreibung von Tätigkeiten

oder Verhaltensweisen aufgrund der Komplexität der Aufgabe nicht oder nur vage vorgenommen werden kann, ist eine Ableitung von Kompetenzen kaum möglich; der Kompetenzbedarf wird dann häufig eher allgemein formuliert, bspw. Fähigkeit zur Problemerkennung und -analyse, Konzentration auf Grundzusammenhänge und Fähigkeit zum Lernen und Wissenstransfer.

Damit entsteht ein nicht lösbares personalwirtschaftliches Dilemma: Anforderungen an Kompetenzen für eine Arbeitsaufgabe werden erst dann in Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung übersetzt, wenn der Arbeitsplatz bereits besteht, obwohl diese beruflichen Kompetenzen dann schon bereitstehen sollen. Verstärkt wird diese Problematik durch die Komplexität und Dynamik, die durch Innovationen bei technisch-organisatorischen Veränderungen entstehen. Diese Innovationen erhöhen die Anzahl unvorhersehbarer Störungen und verlängern bzw. verkomplizieren den personalwirtschaftlichen Planungsprozess, der eigentlich aufgrund der Dynamik einfacher und zeitlich gestraffter erfolgen müsste.

Ein weiteres vernachlässigtes Grundproblem für die Identifikation und Entwicklung von Kompetenzen ist die Integration und Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen. Der primäre Entwicklungsbedarf ergibt sich aus der prognostizierten Deckungslücke, allerdings entsteht ein sekundärer Entwicklungsbedarf aus einer Diskrepanz zwischen individuellen Entwicklungszielen der Mitarbeiter und den Möglichkeiten zur Kompetenzentwicklung, die das Unternehmen bereitstellt. Da es vermutlich kaum ein personalwirtschaftliches Instrument gibt, das so intensiv auf die Akzeptanz der Arbeitnehmer angewiesen ist, wenn es um die Erweiterung von Fähigkeiten und die Aneignung und Anwendung von Kompetenzen geht, gilt für elektronisch gestützte Verfahren, dass aufgrund der ihnen inhärenten Trennung von Person und Kompetenz hier eine hohe Sensibilität im Hinblick auf Erwartungen und Karrierepläne der Arbeitnehmer entwickelt werden muss.

4.4.2 Fit und Flexibilität als Ausgangspunkte strategischer Orientierung der Personalrekrutierung

Das entwickelte Informationsproblem besteht systematisch und entsteht aus der grundsätzlichen Diskrepanz zwischen der Dynamik betrieblicher Veränderungen und dem Zeitbezug personalwirtschaftlicher Entscheidungen. Personalstrategische Grundüberlegungen werben für eine proaktive Bearbeitung dieses Grundproblems. Bezogen auf E-Recruiting sind dann im Bereich des "Sorting" die Steuerungspotenziale des E-Recruiting konzeptionell mit den Anforderungen an strategisch differenzierte Personalbedarfe zu verbinden.

Voraussetzung ist die Fähigkeit einer Organisation, die Identifikation und Entwicklung von Kompetenzen an unterschiedlichen Umweltzuständen ausrichten zu können. Von Unternehmen wird mehr Flexibilität erwartet, und das Human Resource Management soll diese Flexibilität für den Einsatz von Humanressourcen durch geeignete Maßnahmen unterstützen. Es wird danach gefragt, wie die Flexibilität einer Organisation entwickelt oder aufrecht erhalten werden kann, wenn es darum geht, Kompetenzen zu entwickeln, die diese Anpassung an Umfelddynamik beinhalten. »Fit« und »Flexibilität« werden insofern als komplementäre und gleichzeitig zu realisierende Zielgrößen der Unternehmensentwicklung interpretiert:

- »Fit« wird als Fähigkeit einer Organisation definiert, auf bestimmbare Anforderungen, Ziele, Wünsche oder Bedürfnisse einer stabilen Umwelt mit den dafür spezifisch herausgebildeten Fähigkeiten oder Instrumenten zu reagieren. Es wird dabei angenommen, dass eine hohe Effizienz vorhanden ist, wenn der Übereinstimmungsgrad zwischen den Anforderungen der Organisation und den Kompetenzen der (zukünftigen) Organisationsmitglieder hoch ist. Wenn bspw. Mitarbeiter über eine sehr spezifische berufliche Kompetenz verfügen, die für eine betriebliche Aufgabe oder Tätigkeit geeignet ist, stellt sich diese Übereinstimmung ökonomisch günstiger dar, weil lediglich die nachgefragte spezifische Kompetenz entlohnt werden muss. Allerdings ist dieser Einsatz riskant, da sich diese spezifischen Fähigkeiten nicht ohne Einbußen an Produktivwert anderweitig verwenden lassen.
- Unter »Flexibilität« wird die Fähigkeit verstanden, auf unterschiedliche oder sich dynamisch entwickelnde Anforderungen, Wünsche, Ziele und Bedürfnisse reagieren zu können. Wird z. B. davon ausgegangen, dass auf Grund von wechselnden Kundenwünschen auch die technologische Veränderungsdynamik hoch ist, so lassen sich die daraus abzuleitenden Kompetenzen der Arbeitnehmer nicht präzise bestimmen. Eine Organisation wird dann Mitarbeiter mit einem breiten Kompetenzspektrum beschäftigen, das in der Folge höher zu entlohnen ist. Zudem sind Investitionen in die Kompetenzentwicklung notwendig, um Mitarbeitern – auf der Basis ihres Kompetenzspektrums – die Anpassung an sich verändernde Umwelten zu ermöglichen.

Wright/Snell (1998) gehen davon aus, dass »Fit« und »Flexibilität« sich nicht wechselseitig ausschließen, sondern dass das Human Resource Management beide Umweltzustände zu berücksichtigen hat. »Fit« stellt immer nur einen Ausschnitt auf der Zeitachse in der Unterstützung von Unternehmensstrategien dar, während in einer längerfristigen Perspektive jedes Unternehmen Änderungen in der Unternehmensumwelt zu erwarten hat (vgl. auch Gratton 1999). Ebenso können Unternehmen gleichzeitig über stabile Umwelten und

instabile Umwelten verfügen, wenn sie in unterschiedlichen Märkten operieren. In der »fit«-Komponente richtet ein Unternehmen durch HRM-Praktiken die Fähigkeiten und Verhaltensweisen der Arbeitnehmer unmittelbar auf die Strategieerfordernisse aus. In der »Flexibilitäts«-Komponente verbessert ein Unternehmen seine organisationalen Fähigkeiten, um auf eine größere Anzahl von Wettbewerbserfordernissen zu antworten, die noch nicht in der aktuellen Strategieentscheidung berücksichtigt werden können.

Aus strategischer Sicht beinhaltet die Identifikation und Steuerung dieser unterschiedlichen Kompetenzbedarfe Anforderungen an das E-Recruiting, denen bisher vorliegende Konzepte nicht systematisch nachgehen. Diese Sichtweise erweitert die Zielkriterien für die Vorselektion potenzieller Mitarbeiter und begründet Investitionen in internetbasierte Kompetenzdiagnosen als Basis für neue Formen der Personalrekrutierung:

- In stabilen Umweltsituationen suchen Unternehmen den “idealen” Bewerber für ein bestimmtes Anforderungsprofil und gehen von einem definierten, fest umrissenen Anforderungsprofil aus. Erfolgskriterium für das Auswahlinstrument ist die optimale Passung von Anforderungsprofil der Position und dem Fähigkeitsprofil potenzieller Mitarbeiter (today-today). Die damit verbundenen personalwirtschaftlichen Informationsbedarfe sind kritisch und in elektronische Unterstützungssysteme zu überführen.
- In dynamischen Umweltsituationen verändert sich die personalwirtschaftliche Zielsetzung. Die Vorselektion potenzieller Mitarbeiter bei sich wandelnden Markt- und Wettbewerbsbedingungen ist auf die Identifikation potenziell verfügbarer und entwickelbarer Fähigkeiten von Mitarbeitern gerichtet. Ziel dieser Personalselektion ist die Identifikation von Mitarbeitern, deren Fähigkeiten sich unterschiedlichen Anforderungsprofilen zuordnen lassen und deren Lernpotenzial auch auf die zukünftige Entwicklungsfähigkeit schließen lässt. Erfolgskriterium des Auswahlinstruments ist dann die Identifikation konvergenter, aber voneinander unterscheidbarer Fähigkeitscluster, die sich verschiedenen, aus der Unternehmensentwicklung ableitbaren Anforderungsprofilen zuordnen lassen (today-tomorrow).

Diese Differenzierung ist notwendig, weil strategische Zielsetzungen von Unternehmen nicht kongruent sind und Unternehmen aus der unternehmensstrategischen Bewertung einer Position oder eines Stellenclusters heraus eine Entscheidung über den Zielkorridor der Kompetenzentwicklung zu treffen haben.

Eine auf diese Unterscheidung bezogene strategische Zurichtung der Personalrekrutierung und ihre Konsequenzen für den Einsatz internetbasierter Kompetenzdiagnosen kann ausgehend von pragmatischen Ansätzen des Strategischen Human Resource Management weitergehend analysiert werden.

4.4.3 Der Beitrag des E-Recruiting zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen

Die Grundidee des ressourcenorientierten Ansatzes lautet, dass Unternehmen interne Ressourcen als Potenziale von Wettbewerbsfähigkeit verstehen müssen. Unternehmen können dauerhafte Wettbewerbsvorteile erzielen, wenn es ihnen gelingt, spezifische Ressourcen zu beschaffen oder zu entwickeln (vgl. Mahoney/Pandian 1992). Wenn hierbei die Dynamik betrieblicher Veränderungen kaum eingeschätzt werden kann, stellt sich weiter die Frage, wie interne Ressourcen und Fähigkeiten eine stabile Basis darstellen können, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen (vgl. Grant 1991, S. 116; Gratton 1999, S. 183).

So bemühen sich Unternehmen bspw. in der Regel darum, qualifiziertes Personal zu beschaffen. Suchen Unternehmen auf der Basis von standardisierten Auswahlverfahren nach identischen oder ähnlichen Kompetenzen, stellt dies keinen Wettbewerbsvorteil dar. Gelingt es Unternehmen aber, über die branchenüblichen Qualifikationen hinaus spezifische Kompetenzen, z. B. für die Produktentwicklung oder für den Service, zu identifizieren und zu entwickeln, wäre ihr Einsatz eine Ressource, die das Unternehmen in die Lage versetzt, Wettbewerbsvorsprünge zu erzielen. Als viel zitiertes Beispiel gilt die Firma Sony, die auf Grund von Kernkompetenzen in der Miniaturisierung von Produkten in der Unterhaltungsindustrie in kurzen Abständen immer neue Produkte auf den Markt bringt (vgl. Prahalad/Hamel 1999). Zwar werden diese Produkte in einem gewissen Zeitabstand kopiert, aber auf Grund der vorhandenen Kernkompetenzen generiert das Unternehmen zwischenzeitlich verbesserte Variationen oder neue Produkte, die erneut den Standard setzen. Unternehmen reagieren also nicht auf aktuellen Marktdruck, sondern setzen auf Grund der spezifischen Erschließung ihrer Humanressourcen selbst Standards und erzielen daraus Wettbewerbsvorteile. In eine ähnliche Richtung argumentieren Flood u. a. (1997). In einer explorativen Studie weisen die Autoren darauf hin, dass Top Management-Teams unter bestimmten Umständen als Wettbewerbsvorteil interpretiert werden können. In ihrer Untersuchung stellen sie fest, dass Management-Teams in Unternehmen mit hohen Innovationsraten spezifische Charakteristika aufweisen, die als Wettbewerbsvorteile Vorsprünge erzeugen. Auch in weiteren Ansätzen wird herausgestellt, dass Fähigkeiten, Verhaltensweisen und die Zusammensetzung von Manage-

ment-Teams spezifische Ressourcen darstellen, die Wettbewerbsvorteile gegenüber den Mitwettbewerbern erlauben (vgl. Ginsberg 1994).

Der Grundgedanke besteht also darin, Ressourcen zum Ausgangspunkt planerischer Überlegungen zu machen und damit die klassische Logik der Planungskette – von der Unternehmensstrategie zu den strategischen Zielsetzungen personalwirtschaftlicher Funktionen – umzukehren. In der strategischen Logik eines ressourcenbasierten Personalmanagements bildet die Bestimmung der Ressourcenposition eines Unternehmens die Basis für die Unternehmensentwicklung, so dass für die Humanressourcen danach zu fragen ist:

- Welche genutzten und nicht genutzten Qualifikationen liegen vor?
- Welche Fähigkeiten, Interessen und Erwartungen existieren bei den Mitarbeitern?
- Welche organisatorischen Lösungen und Produktionsverfahren sind auf der Basis dieser Kompetenzen möglich und sinnvoll?

Hieraus kann gefolgert werden, dass im strategischen Ablauf die Kompetenzen der Mitarbeiter nicht nur eine limitierende Bedingung für die Unternehmensentwicklung darstellen. Durch Vorselektion und Selektion sind potenzielle Mitarbeiter mit bestimmten Kompetenzen zu suchen bzw. durch Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung sind diese Deckungslücken auszugleichen. Kompetenzen der Mitarbeiter enthalten auch eine initiierende Rolle, wenn es um die Entwicklung neuer Produkte oder um wettbewerbsrelevante Änderungen im organisatorisch-technischen Ablauf geht (vgl. Ridder 1999, S. 231).

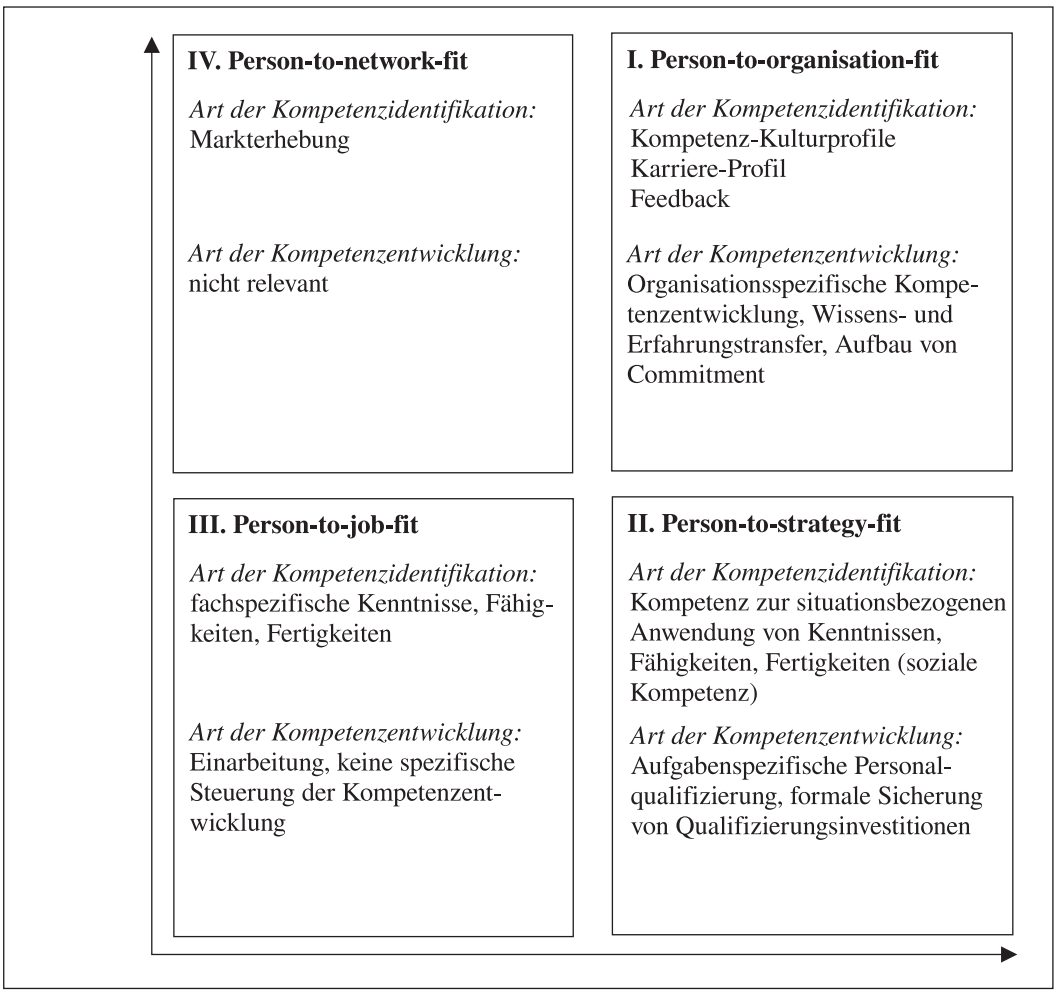
Die strategische Logik des E-Recruiting ist dann auf der Basis wettbewerbsrelevanter Kriterien zu rekonstruieren. In Anlehnung an Barney (1986; 1991; 2001; 2002) lassen sich insbesondere zwei personalstrategische Kategorien zur Entwicklung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile herausstellen (vgl. Lepak/Snell 1999):

1. Die Kategorie *Wert* umfasst den potenziellen Beitrag der Humanressourcen zur Kernkompetenz der Unternehmung. Wie alle anderen Vermögenswerte des Unternehmens können diese Werte zentraler oder weniger zentraler Natur sein.
2. Die Kategorie *Einzigartigkeit* bezieht sich auf den Begriff der Spezifität bei Williamson (1990, S. 108). Spezifität kann bspw. entstehen, wenn sich hohe und schwer beschaffbare Kompetenzen in speziellen Organisationsumfeldern entwickeln.

Aus der Kombination dieser Referenzkategorien leiten sich unterschiedliche strategische Perspektiven ab, und es kann geprüft werden, unter welchen Be-

dingungen eine internetbasierte Personalrekrutierung einen Beitrag zur Erreichung dieser Ziele leisten kann (vgl. Abbildung 24).

Abbildung 24
Zielsysteme der strategischen Personalrekrutierung



Quadrant I: Humanressourcen sind hier sowohl wertvoll als auch einzigartig. Kriterien für die Rekrutierung dieses Personals basieren auf unternehmensstrategischen Optionen, auf deren Basis Aufgaben und Tätigkeitsfelder durch die Mitarbeiter selbst zu entwickeln sind. Durch Investitionen in eine organisationsspezifische Entwicklung dieser Ressourcenpotenziale können diese ausgebaut und zu strategischen Zielen gebündelt werden. Damit soll gewährleistet werden, dass diese spezifische Entwicklung gleichzeitig einen Beitrag zu den strategischen Zielen der Unternehmensentwicklung leistet und aufgrund der firmenspezifischen Entwicklung die Abwerbung dieser Mitarbeiter für Wettbewerber wenig attraktiv ist. Entsprechend hoch sind Investitionen in diese Humanressourcen durch Wissensvermittlung, Förderung und Training. Diese Investitionen werden gesichert durch hohes Commitment in Form von Karrieresystemen, Bonussystemen etc.

Quadrant II: Hier sind Humanressourcen wertvoll, aber auf externen Arbeitsmärkten beschaffbar. Die Steuerungsprinzipien für den Einsatz von HRM-Praktiken sind entsprechend different. Beide Marktpartner erwarten von der Aufnahme eines Beschäftigungsverhältnisses wechselseitigen Nutzen und sind bereit, das Beschäftigungsverhältnis zu lösen, wenn sich dieser Nutzen nicht einstellt. Hier geht es weniger um Entwicklung und Training, sondern um die Bestimmung realistischer Marktpreise. Der Fokus konzentriert sich hier auf die genaue Bestimmung der erforderlichen Qualifikationen und die professionelle Akquisition dieser Humanressourcen.

Quadrant III: Humanressourcen sind hier weder wertvoll noch einzigartig. Hier geht es um die präzise Festlegung der erforderlichen betrieblichen Qualifikationen und eine kostenorientierte Betrachtung von Beschäftigtengruppen. Die Bindung an das Unternehmen ist gering und konzentriert sich auf eher kurzfristige, meist monetär ausgerichtete Beziehungen. Die HRM-Praktiken fokussieren auf Einhaltung und Übereinstimmung von Verträgen und festgelegten Leistungs-Entgelt-Relationen.

Tabelle 17
Praktiken strategischer Personalrekrutierung

Rekrutierungsziel	Kompetenzbedarf	Methodik der Kompetenzidentifikation	Erwartete Wirkungen
I. Person-to-organization-fit	organisationsspezifische Anforderungen	Kompetenz/Kultur-Profil Karriere-Profil Feedback-Prozess	Identifikation mit betriebspezifischen Zielsystemen
II. Person-to-strategy-fit	strategiebezogene Anforderungen	Anwendung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten in realistischen Arbeitssituationen (critical incidents) Anpassungsfähigkeit/soziale Kompetenz bei variierenden Verhaltensaufgaben	Vermittlung realistischer Erwartungen über Arbeitsbereich (Aufgabe, Tätigkeiten) und Entwicklungsperspektiven (Verantwortung, Leistungsbeurteilung)
III. Person-to-job-fit	aufgaben- und/oder tätigkeitsbezogene Anforderungen	zertifizierter Nachweis fachspezifischer Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Arbeitsproben, Fachgespräch	Rationalisierung des Contracting
IV. Person-to-network-fit	Markt	nicht relevant	

Quadrant IV: Hierbei handelt es sich um Humankapital, das zwar einzigartig, aber nur von begrenztem Wert für die Unternehmung ist. Insbesondere im Hinblick auf Forschung und Entwicklung führt dies zu neuen Formen von Allianzen. Unternehmen lagern bspw. Spezialabteilungen aus und fragen deren Leistungen unter Marktbedingungen nach, oder es werden Verträge abgeschlossen, in denen die Unternehmung nicht mehr exklusiver Nutzer dieses einzigartigen Wissens ist.

Aus diesem personalstrategischen Referenzsystem ergeben sich Zuordnungsregeln im Hinblick auf die Einsatzformen des E-Recruiting (vgl. Tabelle 17).

Im Ergebnis können beim derzeitigen Stand der Entwicklung die größten Potenziale internetbasierter Personalrekrutierung im Quadranten III identifiziert werden. Quadrant II enthält eine Vielzahl von technischen und personalwirtschaftlichen Implikationen. Partiell sind insbesondere im Bereich der Kompetenzermittlung online- und multimediagestützte Verfahren zur Kompetenzmessung einsetzbar. Strategisch bedeutsam ist insbesondere Quadrant I, wobei die wissenschaftliche Aufarbeitung dieser Konfigurationen internetbasierter Personalrekrutierung noch ganz am Anfang steht.

5 Literatur

Anderson, N.: Applicant and Recruiter Reactions to New Technology in Selection: A Critical Review and Agenda for Future Research. In: International Journal of Selection and Assessment, 11, 2/3, 2003, S. 121-136

Atkinson, J. W.: A Theory of Achievement Motivation. New York u. a. 1966

Bandura, A.: Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. In: Academy of Management Review, 84, 2, 1977, S. 191-215

Bandura, A.: Sozial-kognitive Lerntheorie. Stuttgart 1979

Bank, J.: Erfahrungen und Positionen aus der Sicht eines psychometrischen Internet Serviceanbieters in den USA. In: Konradt, U.; Sarges, W. (Hrsg.): E-Recruitment und E-Assessment. Göttingen u. a. 2003, S. 275-289

Barak, A.; English, N.: Prospects and Limitations of Psychological Testing on the Internet. In: Journal of Technology in Human Services, 19, 2/3, 2002, S. 65-89

Barney, J. B.: Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage? In: Academy of Management Review, 11, 3, 1986, S. 656-665

Barney, J. B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, 17, 1, 1991, S. 99-120

Barney, J. B.: Is the Resource-Based "View" a useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. In: Academy of Management Review, 26, 1, 2001, S. 41-56

Barney, J. B.: Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 2. Edition, Reading/Mass. 2002

Bartölke, K.; Grieger, J.: Defizitabbau oder Potentialproduktion als Perspektiven von Personalentwicklung: Grundlagen und Probleme zweier Orientierungen. In: Laske, S.; Gorbach, S. (Hrsg.): Spannungsfeld Personalentwicklung: Konzeptionen, Analysen, Perspektiven. Wiesbaden 1993, S. 93-110

Bartram, D.: Distance Assessment: Psychological Assessment through the Internet. In: Selection & Development Review, 13, 2, 1997, S. 10-14

Bartram, D.: Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to find Princes. In: International Journal of Selection and Assessment, 8, 4, 2000, S. 261-274

Beck, C.: Professionelles E-Recruitment: Strategien – Instrumente – Beispiele. Neuwied, Kriftel 2002

Becker, P.: Zur Replizierbarkeit und Interkorrelationsstruktur der Faktoren im revidierten NEO-Persönlichkeitsinventar (NEO-PI-R) und Trierer Integrierten Persönlichkeitsinventar (TIPI). In: Diagnostica, 50, 1, 2004, S. 39-48

Behling, O.: Employee Selection: Will Intelligence and Conscientiousness Do the Job? In: Academy of Management Executive, 12, 1, 1998, S. 77-86

Bergmann, B.: Arbeitsimmanente Kompetenzentwicklung. In: Bergmann, B.; Fritsch, A.; Göpfert, P.; Richter, F.; Wardanjan, B.; Wilczek, S. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit. Münster, Berlin 2000, S. 11-39

Bergmann, B.: Selbstkonzept beruflicher Kompetenz. In: Erpenbeck, J.; Rosenstiel, L. v. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart 2003, S. 229-260

Böhnisch, W.; Nöbauer, B.: Soziale Kompetenz. In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2. Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 1947-1958

Borman, W. C.; Motowidlo, S. J.: Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. In: Human Performance, 10, 2, 1997, S. 99-110

Bruns, I.: Studie zu Electronic-Recruiting. In: Personal, 54, 5, 2002, S. 16-19

Buchanan, T.; Smith, J. L.: Using the Internet for Psychological Research: Personality Testing on the World-Wide Web. In: British Journal of Psychology, 90, 1999, S. 125-144

Bundesinstitut für Berufsbildung (2000): Bildungscontrolling: Worauf die Unternehmen achten – Umfrage unter 1.700 Unternehmen. In: IWD – Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft, 26, 3, 2000, S. 8

Buros Institute of Mental Measurements: Revised NEO Personality Inventory. Costa, Paul T. Jr. , McCrae, Robert R. (1978-92) (12 Mental Measurements

Yearbook. 2 reviews available by Michael D. Botwin and Samuel Juni. Accession Number: 12121322). Norwood, MA 1995

Cappelli, P.: Making the Most of On-line Recruiting. In: Harvard Business Review, 79, 3, 2001, S. 139-148

Cattel, R. B.: Abilities: their Structure, Growth, and Action. Boston, Mass. u. a. 1971

Chapman, D. S.; Webster, J.: The Use of Technologies in the Recruiting, Screening, and Selection Processes for Job Candidates. In: International Journal of Selection and Assessment, 11, 2/3, 2003, S. 113-120

Cohen, D.: Web-Based Recruiting and Staffing. In: Walker, A. (Ed.): Web-Based Human Resources: The Technologies and Trends that are Transforming. New York 2000, S. 52-64

Costa, P. T.; McCrae, R. R.: The NEO PI/FFI Manual Supplement. Odessa, Fl.: Psychological Assessment Resources. 1989

Costa, P. T.; McCrae, R. R.: Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five Factor Inventory. Professional Manual. Odessa, Fl.: Psychological Assessment Resources. 1992

Craig, S. E.; Smith, J. M.: NEO-Personality Inventory – Revised (NEO-PI-R) (review). In: Bartram, D. (Ed.): Personality Assessment Instruments (Level B) for Use in Occupational Settings. Leicester: British Psychological Society 1995, S. 171-177

Cronbach, L.: Interest Inventories. In: Cronbach, L. (Ed.): Essentials of Psychological Testing. New York 1990, S. 461-486

Cronk, B. C.; West, J. L.: Personality Research on the Internet: A Comparison of Web-based and Traditional Instruments in Take-Home and In-Class Settings. In: Behavior Research Methods, Instruments & Computers, 34, 2002, S. 177-180

Diercks, J.; Eingel, S.; Jägeler, T.; Weber, A.: Vorteile und Nutzenpotentiale kombinierter Recruiting- und Marketinganwendungen. Ein Praxisbeispiel für Recrutainment: CYQUEST "Karrierejagd durchs Netz". In: Konradt, U.; Sarges, W. (Hrsg.): E-Recruitment und E-Assessment. Göttingen 2003, S. 127-144

Diercks, J.; Weber, A.: "Zeig' was Du kannst". In: Personalwirtschaft, 28, 12, 2001, S. 46-48

Diercks, J.; Weber, A.: Bewerberauswahl mit Recruitment-Spielen, http://www.cyquest.net, 30. 05. 2003

DIN Norm 33430: Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen. Deutsches Institut für Normung e. V. Berlin 2002

Doell, M.; Hiebeler, M.: Zukunftschancen für E-Recruitment-Plattformen. In: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung. Mit Praxisbeispielen von Bosch, Gore, Hamburg-Mannheimer, Opel, Philips, Siemens, Volkswagen, Weidmüller, Weka. 5. Auflage, Wiesbaden 2002, S. 381-391

Drumm, H.-J.: Personalwirtschaftslehre. 4. überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Heidelberg 2000

Erpenbeck, J.; Rosenstiel, L. v. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart 2003

Etzel, S.: Multimediale, computergestützte diagnostische Verfahren: Neue Perspektiven für die Managementdiagnostik. Aachen 1998

Etzel, S.; Küppers, A.; Pütz, B.: Der Einsatz eines 360°-Feedbacksystems zur Unterstützung des Veränderungsprozesses von einer Verwaltungsstruktur zu einer marktorientierten Unternehmung – Ein Werkstattbericht. In: Scherm, M. (Hrsg.): 360-Grad-Beurteilungen. Diagnose und Entwicklung von Führungskompetenzen. Göttingen 2001

Etzel, S.; Küppers, A.: Innovative Managementdiagnostik. Göttingen u. a. 2002

Färber, F.; Keim, T.; Westarp, F. v.: Trends im E-Recruiting. In: Personalwirtschaft, 29, 12, 2002, S. 46-50

Felder, R.: Datenschutz im Bewerbermanagement. In: Personalwirtschaft, 30, 11, 2003, S. 69-70

Finke, A.; Eckl, M.: Evolution E-Recruitment: Das Internet als Rekrutierungsmedium. In: Hünninghausen, L. (Hrsg.): Die Besten gehen ins Netz. Report E-Recruitment: Innovative Wege bei der Personalauswahl. Düsseldorf 2002, S. 137-160

Fisher, S. L.; Wasserman, M. E.: Selecting Employees Today: What Managers Need to Know. In: Kossek, E. E.; Block, R. N. (Eds.): Managing Human Re-

sources in the 21st Century: From Core Concepts to Strategic Choice. Cincinnati 2000

Flood, P. C.; Fong, C.-M.; Smith, K. G.; O´Regan, P.; Moore, S. ; Morley, M.: Top Management Teams and Pioneering: A Resource-based View. In: The International Journal of Human Resource Management, 8, 3, 1997, S. 291-306

Fontaine, A.; Glas, P.; Schafsteller, C.; Wottawa, H.: E-Recruiting – Hintergründe und Trends. Beispiele für erste Erfahrungen bei der Siemens AG. In: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung. Mit Praxisbeispielen von Bosch, Gore, Hamburg-Mannheimer, Opel, Philips, Siemens, Volkswagen, Weidmüller, Weka. 5. Auflage, Wiesbaden 2002, S. 359-379

Fontaine, A.; Wild, B.: Bewerberpotenziale online erkennen. In: Personalwirtschaft, 28, 9, 2001, S. 52-54

Freimuth, J.: Renaissance des Personalmarketing im Zeitalter der Elektronik? Zur wachsenden Bedeutung von Informationstechnologien im Personalwesen. In: Freimuth, J.; Meyer, A. (Hrsg.): Fraktal, fuzzy, oder darf es ein wenig virtueller sein? Personalarbeit an der Schwelle zum neuen Jahrtausend. München 1998, S. 222-237

Friedrich, K.: B-Online: Das vollständige IT-gestützte Bewerbermanagementsystem von Merck als Teil der Unternehmens- und HR-Strategie. In: Konradt, U.; Sarges, W. (Hrsg.): E-Recruitment und E-Assessment. Göttingen u. a. 2003, S. 259-271

Furkel, D.: Bewerber erwarten Schnelligkeit. In: Wirtschaft & Weiterbildung: Das Magazin für Weiterbildung-Professionals, 14, 4, 2001, S. 42-43

Gerhard, U.: Borkenau, P. & Ostendorf, F. (1993): NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI) nach Costa und McCrae. In: Zeitschrift für Klinische Psychologie, 28, 2, 1999, S. 145-146

Giesen, B.: Von der Online-Präsentation zum integralen Electronic Recruiting. In: Hünninghausen, L. (Hrsg.): Die Besten gehen ins Netz. Report E-Recruitment: Innovative Wege bei der Personalauswahl. Düsseldorf 2002, S. 59-86

Giesen, B.; Bischoff, E.: Rekrutierungstools auf der Homepage. In: Personalwirtschaft, 29, 6, 2002, S. 65-71

Giesen, B.; Jüde, P.: Personalmarketing im Internet. In: Personal, 52, 2, 1999, S. 64-67

Gillies, C.: Bewerberfang im Netz: E-Recruiting. In: Manager Seminare, 47, 2001, S. 96-102

Ginsberg, A.: Minding the Competition: From Mapping to Mastery. In: Strategic Management Journal, 15, 1994, S. 153-174

Grant, R. M.: The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In: California Management Review, 33, 3, 1991, S. 114-135

Gratton, L.: People Processes as a Source of Competitive Advantage. In: Gratton, L.; Hope-Hailey, V.; Stiles, P.; Truss, C. (Eds.): Stategic Human Resource Management: Corporate Rhetoric and Human Reality. Oxford 1999, S. 170-198

Grieger, J.: Hierarchie und Potenzial: Informatorische Grundlagen und Strukturen der Personalentwicklung in Unternehmen. Neustadt, Coburg 1997

Grimm, E.; Dohne, V.: Personal ködern im Datenmeer. In: Personalwirtschaft, 27, 10, 2000, S. 36-42

Grönig, R.; Lampe, D.: Internationale Managemententwicklung im VW-Konzern. In: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung. Mit Praxisbeispielen von Bosch, Gore, Hamburg-Mannheimer, Opel, Philips, Siemens, Volkswagen, Weidmüller, Weka. 5. Auflage, Wiesbaden 2002, S. 23-42

Hänsgen, K.-D.: Computereinsatz in der Psychodiagnostik – Stand und mögliche Perspektiven. Freiburg/Schweiz 1999

Hansen, M.; Weber, A.: Virtuelles AC: “CYQUEST – Die Karrierejagd durchs Netz”, http://www.cyquest-ag.de, 30.05.2003

Heilmann, K.: Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP). In: Fay, E. (Hrsg.): Tests unter der Lupe II. Lengerich 1999, S. 19-38

Heisig, B.: Planen und Selbstregulation: Struktur und Eigenständigkeit der Konstrukte sowie interindividuelle Differenzen. Frankfurt/M. u. a. 1996

Hertel, G.; Konradt, U.; Orlikowski, B.: Ziele und Strategien von E-Assessment aus Sicht der psychologischen Personalauswahl. In: Konradt, U.; Sarges, W. (Hrsg.): E-Recruitment und E-Assessment. Göttingen u. a. 2003, S. 37-53

Herzog, C.; Lenz. H.-J.: E-Recruiting. Diskussionsbeitrag des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin, Nr. 2001/21. Berlin 2001

Highouse, S.; Hoffman, J. R.: Organizational Attraction and Job Choice. In: International Review of Industrial and Organizational Psychology, 16, 2001, S. 37-64

Hinz, A.; Brähler, E.; Geyer, M.; Körner, A.: Urteilseffekte beim NEO-FFI. In: Diagnostica, 49, 4, 2003, S. 157-163

Hogler, R. L.; Henle, C.; Bemus, C.: Internet Recruiting and Employment Discrimination: A Legal Perspective. In: Human Resource Management Review, 8, 2, 1998, S. 149-164

Holland, J. L.: Making Vocational Choices: A Theory of Careers. Prentice-Hall 1973

Holland, J. L.: SDS – Self Directed Search. Odessa, Fl.: Psychological Assessment Resources 1994 (Original: 1978)

Holland, J. L.: Making Vocational Choices: A Theory of Careers. Odessa, Fl.: Psychological Assessment Resources 1997

Hossiep, R.; Paschen, M.; Mühlhaus, O. (Hrsg.): Persönlichkeitstests im Personalmanagement. Grundlagen, Instrumente und Anwendungen (Testverfahren im wirtschaftsbezogenen Kontext: Das NEO-Fünf-Faktoren-Inventar – NEO-FFI). Göttingen 2000, S. 116-123

Jäger, W.: Personalmarketing in Internet und Intranet: Ansätze zur Prozeßoptimierung. In: Personal, 50, 3, 1998, S. 110-113

Jäger, W.; Frickenschmidt, S.: Professionelle HR-Webseiten. In: Personalwirtschaft, 30, 1, 2003, S. 30-32

Jens, M.: Multi-Motiv-Gitter für Anschluss, Leistung und Macht (MMG). In: Kanning, U. P.; Holling, H. (Hrsg.): Handbuch personaldiagnostischer Instrumente. Göttingen 2002, S. 380-385

Joinson, A.: Social Desirability, Anonymity and Internet-based Questionaires. In: Behavior and Research Methods, Instruments & Computers, 31, 1999, S. 433-438

Jörin, S.; Stoll, F.: Vom Self-directed Search SDS zur Selbst Durchführbaren Suche d-SDS (deutschsprachige Adaptation) – Ein Zwischenbericht. (http://www.unizh.ch/angpsy/Forschung/Artikel.html). 2000

Jones, J. W.; Dages, K. D.: Technology Trends in Staffing and Assessment: A Practice Note. In: International Journal of Selection and Assessment, 11, 2/3, 2003, S. 247-252

Känzig, T.: Rekrutierungskonzept für das Internet. In: Personalwirtschaft, 25, 12, 1998, S. 54-58

Kanning, U. P.; Holling, H. (Hrsg.): Handbuch personaldiagnostischer Instrumente. Göttingen 2003

Kasper, C.: Internationales Talentmanagement. In: Personalwirtschaft, 30, 10, 2003, S. 18-22

Kirbach, C.; Montel, C.: Das Internetrecruitingtool PERLS. In: Erpenbeck, J.; Rosenstiel, L. v. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart 2003, S. 460-470

Klinck, D.: Papier-Bleistift – versus computer-unterstützte Administration kognitiver Fähigkeitstests: Eine Studie zur Äquivalenzfrage. In: Diagnostica, 44, 2, 1998, S. 61-70

Klose, J.: E-Recruiting: Kosteneinsparpotenziale bisher unvollständig realisiert. In: Personal, 55, 2, 2003, S. 39-42

Kluge, A.: Buchbesprechung zu Sarges, W.; Wottawa, W. (Hrsg.): Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 46, 3, 2002, S. 159-160

Köhler, K.; Jüde, P.: Electronic Recruiting: Erfolgskriterien des Online-Personalmarketing. In: Personal, 52, 3, 2000, S. 152-155

König, E.: Soziale Kompetenz. In: Gaugler, E.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 2. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 2046-2056

König, W.; Wendt, O.; Färber, F.; Keim, T.; Weitzel, T.; von Westarp, F.: Recruiting Trends 2003: Eine empirische Untersuchung der Top-1.000-Unternehmen in Deutschland. Frankfurt/M. 2003

Körner, A.; Geyer, M.; Brähler, E.: Das NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI). Validierung anhand einer deutschen Bevölkerungsstichprobe. In: Diagnostica, 48, 1, 2002, S. 19-27

Kolb, D. A.: Experimental Learning: Experience as the Source of Learning and Development. New Jersey 1984

Kolb, D. A.; Rubin, I. M.; McIntyre, J. M.: Organizational Psychology: An Experimental Approach to Organizational Behavior. New Jersey 1984

Konradt, U.; Hertel, G.; Joder, K.: Web-Based Assessment of Call Center Agents: Development and Validation of a Computerized Instrument. In: International Journal of Selection and Assessment, 11, 2/3, 2003, S. 184-193

Konradt, U.; Lehmann, K.; Böhm-Rupprecht, J.; Hertel, G.: Computer- und internetbasierte Verfahren der Berufseignungsdiagnostik: Ein empirischer Überblick. In: Konradt, U.; Sarges, W. (Hrsg.): E-Recruitment und E-Assessment. Göttingen u. a. 2003, S. 105-124

Konradt, U.; Sarges, W.: Suche, Auswahl und Förderung von Personal mit dem Intra- und Internet: Strategien, Zielrichtungen und Entwicklungspfade. In: Konradt, U.; Sarges, W. (Hrsg.): E-Recruitment and E-Assessment. Göttingen u. a. 2003, S. 3-15

Krantz, J. H.; Ballard, J.; Scher, J.: Comparing the Results of Laboratory and World-Wide Web Samples on the Determinants of Female Attractiveness. In: Behavior Research Methods, Instruments & Computers, 29, 1997, S. 496-505

Krischer, A.; Schuwirth, A.; Jäger, W.: Human Resources im Internet – Vergleich der 100 größten Arbeitgeber: Eine Marktstudie der Personalwirtschaft. Neuwied, Kriftel 2000

Kruse, P.; Dittler, A.; Schomburg, F.: nextexpertizer und nextcoach: Kompetenzmessung aus der Sicht der Theorie kognitiver Selbstorganisation. In: Erpenbeck, J.; Rosenstiel, L. v. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart 2003, S. 405-427

Kubinger, K. D.: Testtheoretische Probleme der Computerdiagnostik. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 37, 3, 1993, S. 130-137

Kunst, H.; Hoyer, J.: Psychometrische Analysen von IIP und Neo-FFI bei Straftätern. In: Diagnostica, 49, 1, 2003, S. 24-33

Langens, T. A.; Sokolowski, K.; Schmalt, H.-D.: Das Multi-Motiv-Gitter (MMG). In: Erpenbeck, J.; Rosenstiel, L. v. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart 2003, S. 71-80

Lang-von Wins, T.: Die Kompetenzhaltigkeit von Methoden moderner psychologischer Diagnostik-, Personalauswahl- und Arbeitsanalyseverfahren sowie aktueller Management-Diagnostik-Ansätze. In: Erpenbeck, J.; Rosenstiel, L. v. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart 2003, S. 585-618

Lengnick-Hall, M. L.: Recruitment and Selections: Hiring for the Job or the Organization? In: Kossek, E. E.; Block, R. N. (Eds.): Managing Human Resources in the 21st Century: From Core Concepts to Strategic Choice. Cincinnati 2000

Lepak, D. P.; Snell, S. A.: The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. In: Academy of Management Review, 24, 1, 1999, S. 31-48

Lindner, D.: Einflussfaktoren des erfolgreichen Auslandseinsatzes: Konzeptionelle Grundlagen, Bestimmungsgrößen, Ansatzpunkte zur Verbesserung. Wiesbaden 2002

Lutje, F.: Employer-Branding bei Siemens. In: Personalwirtschaft, 29, 2, 2002, S. 19-22

Mahoney, J.; Pandian, J. R.: The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management. In: Strategic Management Journal, 13, 5, 1992, S. 363-380

Marcus, B.; Funke, U.; Schuler, H.: Integrity Tests als spezielle Gruppe eignungsdiagnostischer Verfahren: Literaturüberblick und metaanalytische Befunde zur Konstruktvalidität. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 41, 1, 1997, S. 2-15

Marcus, B.; Schuler, H.; Quell, P.; Hümpfner, G.: Measuring Counterproductivity: Development and Initial Validation of a German Self-Report Questionnaire. In: International Journal of Selection and Assessment, 10, 1/2, 2002, S. 574-583

McClelland, D. C.; Atkinson, J. W.; Clark, R. A.; Lowell, R. L.: The Achievement Motive. New York 1953

McDaniel, M. A., Nguyen, N. T.: Situational Judgment Test: A Review of Practice and Constructs Assessed. In: International Journal of Selection and Assessment, 9, 1/2, 2001, S. 103-113

Miesen, J.; Schuhfried, G.; Wottawa, H.: ELIGO: Eine vorläufige Antwort auf Grundprobleme der testgestützten Eignungsdiagnostik. In: Wirtschaftspsychologie, 1, 1999, S. 16-24

Moser, K.; Zempel, J.; Göritz, A.: Personalmarketing im Internet: Strategien und Praktiken. In: Konradt, U.; Sarges, W. (Hrsg.): E-Recruitment und E-Assessment. Göttingen u. a. 2003, S. 19-35

Mülder, W.: Einsatz von Workflow-Management-Systemen bei der Personalrekrutierung. In: Konradt, U.; Sarges, W. (Hrsg.): E-Recruitment und E-Assessment. Göttingen u. a. 2003, S. 83-103

Mussel, P.: Persönlichkeitsinventar zur Integritätsabschätzung (PIA). In: Erpenbeck, J.; Rosenstiel, L. v. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart 2003, S. 3-18

Oenning, S.: Das ELIGO-System. In: Erpenbeck, J.; Rosenstiel, L. v. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart 2003, S. 454-459

Petermann, F.: E-Cruiting: Integriertes Bewerbermanagement im Otto-Versand. In: Konradt, U., Sarges, W. (Hrsg.): E-Recruitment und E-Assessment. Göttingen u. a. 2003, S. 229-240

Pettit, F. A.: A Comparison of World-Wide Web and Paper-and-Pencil Personality Questionaires. In: Behavior Research Methods, Instruments & Computers, 34, 2002, S. 50-54

Prahalad, C. K.; Hamel, G.: Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. In: Ulrich, D. (Hrsg.): Strategisches Human Resource Management. München, Wien 1999, S. 52-73

Rynes, S. L.: Who's selecting Whom: Effects of Selection Practices on Applicant Attitudes and Behavior. In: Schmitt, N.; Borman, W. C. (Eds.): Personnel Selection in Organizations. San Francisco 1993, S. 240-274

Ridder, H.-G.: Arbeitsbewertung als Methode der Personalforschung. In: Becker, F. G.; Martin, A. (Hrsg.): Empirische Personalforschung. München, Mering 1993, S. 173-187

Ridder, H.-G.: Personalmarketing: Der Mitarbeiter als Kunde?. In: Marktforschung & Management, Zeitschrift für marktorientierte Unternehmenspolitik, 38, 4, 1994, S. 150-153

Ridder, H.-G.: Personalwirtschaftslehre. Stuttgart, Berlin, Köln 1999

Ridder, H.-G.; Conrad, P.; Schirmer, F.; Bruns, H.-J.: Strategisches Personalmanagement. Landsberg/Lech 2001

Rietz, I.; Wahl, S.: Vergleich von Selbst- und Fremdbild von Psychologinnen im Internet und auf Papier. In: Batinic, B.; Werner, A.; Gräf, L.; Bandilla, W. (Hrsg.): Online Research: Methoden, Anwendungen und Ergebnisse. Göttingen 1999, S. 77-92

Rosenzweig, S.: Der Rosenzweig P-F-Test: Deutsche Bearbeitung der Rosenzweig "Picture Frustration Study" – Form für Erwachsene. Göttingen u. a. 1957

Rost, J.; Carstensen, C. H.; Danvier, M. v.: Sind die Big Five Rasch-skalierbar? Eine Reanalyse der NEO-FFI-Normierungsdaten. In: Diagnostica, 45, 3, 1999, S. 119-127

Roth, M.: Überprüfung der Anwendbarkeit des NEO-Fünf-Faktoren-Inventars (NEO-FFI) bei Jugendlichen im Alter zwischen 14 und 16 Jahren. In: Diagnostica, 48, 2, 2002, S. 59-67

Salgado, J. F.; Moscoso, S.: Internet-Based Personality Testing: Equivalence of Measures and Assesses' Perceptions and Reactions. In: International Journal of Selection and Assessment, 11, 2/3, 2003, S. 194-205

Sarges, W.; Wottawa, H. (Hrsg.): Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Lengerich u. a. 2001

Schaper, N.; Sonntag, K.; Baumgart, C.: Ziele und Strategien von Personalentwicklung mit computer- und netzbasierten Medien. In: Konradt, U.; Sarges, W. (Hrsg.): E-Recruitment und E-Assessment. Göttingen u. a. 2003, S. 55-81

Scharfenkamp, N.; Meyer, A.: Benchmarks für das E-Recruiting. In: Personalwirtschaft, 27, 9, 2000, S. 49-54

Scherl, H.: Personalbeschaffung und Personalmarketing via Internet. In: Scheffler, W.; Voigt, K.-I. (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven im Electronic Business. Grundlagen – Strukturen – Anwendungsfelder. Wiesbaden 2000, S. 217-244

Schernikan, R.: Electronic Recruitment – Zukunft des Personalmarketings: Eine Untersuchung am Beispiel internetbasierter Jobbörsen. Stralsund 2001

Schmalt, H.-D.: Assessing the Achievement Motive using the Grid Technique. In: Journal of Research in Personality, 33, 2, 1999, S. 109-130

Schmalt, H.-D.; Sokolowski, K.; Langens, T.: Die Entwicklung eines Verfahrens zur Messung der Motive Leistung, Macht und Anschluß: Das Multi-Motiv-Gitter. Wuppertal: Wuppertaler Psychologische Berichte, 5, 1, 1994

Schmalt, H.-D.; Sokolowski, K.; Langens, T.: Das Multi-Motiv-Gitter zur Erfassung von Anschluß, Leistung und Macht – MMG. Frankfurt/M. 2000

Schmidt, F. L.; Hunter, J. E.: Meßbare Personmerkmale: Stabilität, Variabilität und Validität zur Vorhersage zukünftiger Berufsleistung und berufsbezogenen Lernens. In: Kleinmann, M.; Strauß, B. (Hrsg.): Potentialfeststellung und Personalentwickung. Göttingen u. a. 1998, S. 19-43

Schmitt, N.; Chan, D.: Personnel Selection: A Theoretical Approach. Thousands Oaks, London, New Delhi 1998

Schneider, K.; Schmalt, H.-D.: Motivation. Stuttgart 2000

Schreiber-Tennagels, S.: Internet-Stellenmärkte. In: Bröckermann, R.; Pepels, W. (Hrsg.): Personalmarketing: Akquisition – Bindung – Freistellung. Stuttgart 2002, S. 71-85

Schröter, T.; Schwartz, M.: Der E-Cruiting-Workflow und seine Umsetzung im Unternehmen. In: Hünninghausen, L. (Hrsg.): Die Besten gehen ins Netz. Report E-Recruitment: Innovative Wege bei der Personalauswahl. Düsseldorf 2002, S. 21-40

Schuhfried, G.: Wiener Testsystem. Psychologische Diagnostik. Katalog 2003/2004. o. J.

Schuler, H.: Psychologische Personalauswahl: Einführung in die Berufseignungsdiagnostik. Göttingen u. a. 1996

Schuler, H.: Das Rätsel der Merkmals-Methoden-Effekte: Was ist “Potential” und wie läßt es sich messen? In: Rosenstiel, L. v.; Lang-von Wins, T. (Hrsg.): Perspektiven der Potentialbeurteilung. Göttingen u. a. 2000, S. 53-71

Schuler, H.; Brandenburg, T.: Personalauswahl für 48.000 Bewerber. In: Personalmagazin, 9, 2003, S. 1-4

Schwarzer, R.; Mueller, J.; Greenglas, E.: Assessment of Perceived General Self-Effficacy on the Internet: Data Collection in Cyberspace. In: Anxiety, Stress & Coping, 12, 1999, S. 145-162

Schwenkmezger, P.: Testrezension zu Borkenau, P.; Ostendorf, F. (1993): NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI) nach Costa und McCrae. In: Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 15, 4, 1994, S. 237-238

Shotland, A.; Alliger, G. M.; Sales, T.: Face Validity in the Context of Personnel Selection: A Multimedia Approach. In: International Journal of Selection and Assessment, 6, 2, 1998, S. 124-130

Smith, M. A.; Leigh, B.: Virtual Subjects: Using the Internet as an Alternative Source of Subjects and Research Environment. In: Behavior Research Methods, Instruments & Computers, 29, 1997, S. 496-505

Sokolowski, K.; Schmalt, H.-D.; Langens, T.; Puca, R. M.: Assessing Achievement, Affiliation, and Power Motives all at once – the Multi-Motive-Grid (MMG). In: Journal of Personality Assessment, 74, 1, 2000, S. 126-145

Stanton, J. M.: An Empirical Assessment of Data Collection Using the Internet. In: Personnel Psychology, 51, 1998, S. 709-725

Staudt, E.; Kröll, M.; Hören, M. v.: Potentialorientierung der strategischen Unternehmensplanung: Unternehmens- und Personalentwicklung als iterativer Prozeß. In: Die Betriebswirtschaft, 53, 1, 1993, S. 57-75

Staufenbiel, J. E.; Giesen, B.: Staufenbiel-Studie: Electronic Recruiting – Personalmarketing auf der Homepage. Köln 2002

Steffens-Duch, S.: Zehn Erfolgsregeln für die HR-Homepage. In: Personalwirtschaft, 28, Sonderheft 5, 2001, S. 39-43

Teufer, S.: Die Bedeutung des Arbeitgeberimage bei der Arbeitgeberwahl: Theoretische Analyse und empirische Untersuchung bei High-Potentials. Wiesbaden 1999

Viswesvaran, C.: Introduction to Special Issue: Role of Technology in Shaping the Future of Staffing and Assessment. In: International Journal of Selection and Assessment, 11, 2/3, 2003, S. 107-112

Wallace, J. C.; Tye, M. G.; Vodanovich, S. J.: Applying for Jobs Online: Examining the Legality of Internet-Based Application Forms. In: Public Personnel Management, 29, 4, 2000, S. 497-504

Weber, A.; Jägeler, T.; Busch, D.: Recruitainment: Die Kombinationsmöglichkeit von Personalmarketing, Pre-Assessment und E-Cruiting, http://www.cyquest.net, 30. 05. 2003

Weinert, F.: Concept of Competence: A Conceptual Clarification In: Rychen, D. S. ; Salganik, L. H. (Eds.): Defining and Selecting Key Competencies. Seattle u. a. 2001, S. 45-65

Weinrach, S. G.; Srebalus, D. J.: Die Berufswahltheorie von Holland. In: Brown, D.; Brooks, L. (Hrsg.): Karriere und Entwicklung. Stuttgart 1994, S. 43-74

Westhoff, G.: Handbuch psychosozialer Meßinstrumente. Ein Kompendium für epidemiologische und klinische Forschung zu chronischer Krankheit. Testkurzdarstellung NEO – FFI – dt. Version nach Ostendorf/Borkenau. Göttingen 1993, S. 592-595

Wild, B.; Heinz, A.: To “e” or not to “e”. Der Einsatz von E-Recruiting und E-Assessments bei der Siemens AG. In: Konradt, U. , Sarges, W. (Hrsg.): E-Recruitment und E-Assessment. Göttingen u. a. 2003, S. 145-166

Williamson, O. E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Tübingen 1990

Wottawa, H.; Schafsteller, C.; Foerster, M.: Internetrecruiting: Effizient und testgestützt in die Vorauswahl. In: Absatzwirtschaft, 44, 5, 2001, S. 166-169

Wright, P. M.; Snell, S. A.: Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. In: Academy of Management Review, 23, 4, 1998, S. 756-772

Zaugg, R. J.: Mit Profil am Arbeitsmarkt agieren. In: Personalwirtschaft, 29, 2, 2002, S. 13-18

Ziegler, B.: Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP). In: Kanning, U. P.; Holling, H. (Hrsg.): Handbuch personaldiagnostischer Instrumente. Göttingen 2002 a, S. 337-342

Ziegler, B.: NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI). In Kanning, U. P.; Holling, H. (Hrsg.): Handbuch personaldiagnostischer Instrumente. Göttingen 2002 b, S. 386-391

Beiträge auf internationalen Konferenzen (nicht veröffentlicht):

Derous, E.: Applicant Reactions Toward Recruitment and Selection (Symposium to the European Association of Work and Organizational Psychology Conference, Lisbon, 2003, May). Lissabon 2003

Konradt, U.; Hertel, G.: Kriteriumsbezogene Validität und soziale Akzeptanz eines internet-gestützten Vorauswahlverfahrens für Trainees. Vortrag auf dem 43. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, 22.-26. September 2002. Berlin 2002

Mead, A. D.: How well does Web-Based Testing work? Results of a Survey of Users of Net Assess. In: Oswald, F. L. (Chair) (Ed.): Computers = Good? How Test-User and Test-Taker Perceptions Affect Technology-Based Employment Testing (Symposium presented at the 16th Annual Conference of Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP). San Diego, CA 2001

Oswald, F. L.; Carr, J. Z.; Schmidt, A. M.: The Medium and the Message: Dual Effects of Supervision and Web-Based Testing on Measurement Equivalence for Ability and Personality (Presented at the 16th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP). San Diego, CA 2001

Ployhart, R. E.; Weekly, J.; Holtz, B.; Kemp, C.: Web-Based vs. Paper-and-Pencil Testing: Are Personality, Biodata, and Situational Judgment Tests Comparable in Applicant Settings? (Paper presented at the 17th Annual Conference of Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP), Toronto, Canada 2002

Stanton, J. M.; Rogelberg, S. G.: Challenges and Obstacles in Conducting Employment Testing via the Internet. In: Oswald, F. L. (Chair) (Ed.): Computers = Good? How Test-User and Test-Taker Perceptions Affect Technology-Based Employment Testing (Symposium presented at the 16th Annual

Conference of Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP), San Diego, CA 2001

Wilhelm, O.: Ability and Achievement Testing on the World-Wide Web. Paper presented at the German Online Research (GOR'99). Erlangen 1999

Internetquellen:

Bewerberstruktur: Cyquest – Profile (2001): Ergebnisse aus: "Die Karrierejagd durchs Netz 2",
http://www.cyquest-ag.de, 30.05.2003

Campus Career Network (2002): Firmenbefragung: Rekrutierung und Konjunktur 2002,
http://www.c-cn.de, 15.03.2003

Challenge-Unlimited. The making of – Die Ergebnisse – Das Feedback (2003),
http://www.mit.de/faqstuff;f3.pdf, 30.05.2003

eHR-Check (2002): Elektronisches Bewerbermanagement: Eine Studie von eHR-Check,
http://www.eHR-Check.de, 02.06.2003

Färber, F.; Keim, T.; König, W.; Wendt, O. (2003): Recruiting Trends 2003: Eine empirische Untersuchung mit den Top-1000-Unternehmen in Deutschland,
http://www.monster.de, 30.05.2003

Homepage alpha-test (2003): Recruitainer – Personalmarketing und Bewerber-preselection,
http://www.alpha-test.de, 30.05.2003

Homepage Benefit Coaching Systems GmbH (2002): PERSprofiler, http://www.benefit.li, 06.09.2002

Homepage Commerzbank (2003): Hotstaff,
http://www.hotstaff.de; hotstaff, 30.05.2003

Homepage CWCONSULT (2002):
DNLA, http://www.cwconsult.de, 06.09.2002

Homepage CYQUEST (2003):
http://www.cyquest. net, 30.05.2003

Homepage Dieter Strametz & Partner (2003a): ISIS: Interaktives System zur Identifikation Sozialer Kompetenz,
http://www.dspartner.de/de/service/downloads/isis-neu.pdf, 10.06.2003

Homepage Dieter Strametz & Partner (2003b): ELIGO-Testsystem,
http://www.dspartner.de/de/service/main_service_fl.html, 10.06.2003

Homepage geva-institut (2002): Was soll ich werden? Eignungstest Berufswahl,
http://www.geva.institut.de, 12.05.2003

Homepage GiPsy (2002): PRO-CAPTAIN,
http://www.gipsy.de/netwave/MehrBewerberauswahl.html, 06.09.2002

Homepage GMP (2002): DNLA,
http://www.dnla.ch, 06.09.2002

Homepage HJG-Management AG (2002): INSIGHTS-Potentialanalyse,
http://www.hjg.ch/erprobte.htm, 06.09.2002

Homepage HR4YOU Solutions (2003): Produkte der HR4YOU Solutions, Human Relationship Management Systems,
http://www.hr4you.de, 12.05.2003

Homepage human performance (2002): INSIGHTS-Potentialanalyse,
http://www.humanperformance.at/potanalyse.htm, 06.09.2002

Homepage InfoSense (2002): InfoSense – Making Sense of Information Technology,
http://www.infosense.ch, 06.09.2002

Homepage Jobware (2003): MrTed TalentLink – Ganzheitliches Talent Management,
http://www.jobware.de, 26.05.2003

Homepage Peoplesoft (2003): PeopleSoft ePersonalbeschaffung,
http://www.peoplesoft.de/corp/de/products/line/hrs/erecruit/features.jsp, 27.05.2003

Homepage Perls (2003): Relating Potentials PERLS. Das Angebot,
http://www.e-perlS. de, 30.05.2003

Homepage Personalsoftware (2003): Software BewerbIs,
http://www.personalsoftware.de, 12.05.2003

Homepage Recruitainer (2003):
Recruitainer, http://www.recruitainer.de, 30.05.2003

Homepage SAP (2003):
mySAP Human Resources E-Recruiting, http://www.sap.de, 30.05.2003

Homepage SL – Marketing & Management (2002): DISG-Persönlichkeits-Profil,
http://www.sven-lehmann.de/aktuell/disg.html, 06.09.2002

Homepage zeit zu leben (2002a): Myers-Briggs-Typenindikator,
http://www.zeitzuleben.de/inhalte/pe/tests/mbti.html, 06.09.2002

Homepage zeit zu leben (2002b): Das DISG-Persönlichkeits-Profil,
http://www.zeitzuleben.de/inhalte/pe/testsidsg.html, 06.09.2002

iLogos Research (2003):
http://www.ilogoS. com/en/ilogosreports/media/pdf/reports/ilogosReport2003/ilogos-Global_500_2003pdf, 30.05.2003

Online-Assessments als Personalmarketinginstrument (2003):
http://www.4-your-career.de, 30.05.2003

Praktische Erfahrungen mit dem MBTI (2001):
http://www.psyserver.kfunigraz.ac.at/pe/dokumentationen/MBTI,
30.05.2003

Praktische Erfahrungen mit DISG (2001):
http://www.psyserver.kfunigraz.ac.at/pe/dokumentationen/DISG, 30.05.2003

Praktische Erfahrungen mit DNLA (2001):
http://www.psyserver.kfunigraz.ac.at/pe/dokumentationen/DNLA,
30.05.2003

Praktische Erfahrungen mit INSIGHTS (2001):
http://www.psyserver.kfunigraz.ac.at/pe/dokumentationen/INSIGHTS,
30.05.2003

Praktische Erfahrungen mit ProCaptain (2001):
http://www.psyserver.kfunigraz.ac.at/pe/dokumentationen/ProCaptain,
30.05.2003

Visser, P. (2002): E-Recruiting mit mySAP Human Resources:
Talentpflege anstatt Bewerbersuche, http://www.sap.info/index.php4?
ACTION=noframe&url=http://www.sap.info/public/de.article.php4/Article-201973cbeabb9ce11b/de, 12.05.2003

6 Anhang

Tabelle 18

Testtheoretische Gütekriterien nach DIN 33430

Objektivität	Die zur Eignungsbeurteilung eingesetzten Verfahren müssen eine größtmögliche Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität gewährleisten. Verfahren, Materialien und Instruktionen für den Kandidaten sowie die Vorgehensweise bei der Eignungsbeurteilung müssen so beschaffen sein, dass die Ergebnisse so wenig wie möglich durch den Kandidaten selbst verfälscht werden können. – Durchführungsobjektivität – Auswertungsobjektivität – Interpretationsobjektivität
Zuverlässigkeit/ Reliabilität	Die zur Eignungsbeurteilung eingesetzten Verfahren müssen eine der jeweiligen Art des Verfahrens und der angestrebten Aussage entsprechende möglichst hohe Zuverlässigkeit aufweisen. Die Reliabilität beschreibt den Grad der Genauigkeit bzw. Messfehlerfreiheit, mit dem ein zur Eignungsbeurteilung eingesetztes Verfahren das gemessene Merkmal erfasst. Zuverlässigkeitsuntersuchungen ergeben je nach gewählter Verfahrensklasse und Art der Zuverlässigkeit Werte zwischen r = 0.70 – 0.85.
Gültigkeit/ Validität	Die zur Eignungsbeurteilung eingesetzten Verfahren müssen eine für die Fragestellung möglichst hohe Gültigkeit aufweisen. Grundsätzlich muss die Gültigkeit des Verfahrens aufgrund von empirischen Analysen zur Konstrukt-, Kriteriums- oder Inhaltsvalidität nachgewiesen werden. Die Art der Gültigkeitsbestimmung muss dem Zweck des Verfahrens und der vorliegenden Fragestellung angemessen sein. Die Ergebnisse von unabhängigen Vergleichs- und Wiederholungsmessungen sind zu berücksichtigen. – Konstruktgültigkeit: Bei der Konstruktgültigkeit geht es um die Entscheidung, ob – ausgehend von theoretischen Erwägungen und anhand von entsprechenden empirischen Untersuchungen – ein Verfahren ein interessierendes Konstrukt nachvollziehbar abbildet und es mit seinen Operationalisierungen von anderen Konstrukten hinreichend abgrenzt. – Inhaltliche Gültigkeit: Bei der inhaltlichen Gültigkeit geht es darum festzustellen, inwieweit die einzelnen Elemente (Items) eines Verfahrens eine repräsentative und prototypische Stichprobe eines eindeutig bestimmten Gegenstandsbereichs (z. B. Kenntnisse, Einstellungen, Verhaltensweisen) darstellen. – Kriteriumsgültigkeit: Bei der Gültigkeit des Kriteriums geht es um den Grad der Übereinstimmung des mit einem eignungsbeurteilenden Verfahrens erzielten Ergebnisses einer Person mit der Ausprägung dieser Person in einem empirisch ermittelten Kriterium, z. B. dem Ausbildungs-, Berufserfolg.
Normwerte/ Referenzkennwerte	Normwerte beschreiben Vergleichswerte (z. B. Mittelwerte, Standardabweichungen, Prozentränge), die anhand einer Referenzgruppe, z. B. Bewerber bestimmter Alters-, Bildungs- oder Berufsgruppen, empirisch ermittelt wurden und mit denen die vorliegenden Ergebnisse der Kandidaten verglichen werden. Sofern für die Eignungsbeurteilung Verfahren eingesetzt werden, die den Vergleich mit Normwerten vorsehen, müssen diese der Fragestellung und der Referenzgruppe der Kandidaten entsprechen. Die Angemessenheit der Normwerte ist spätestens alle 8 Jahre zu prüfen (Kriterium: Aktualität der Normwerte). Wird das Verfahren auf unterschiedliche Art und Weise (Papier-Bleistift-Version bzw. computergestützt) vorgegeben, muss die Übertragbarkeit der Normwerte von einer Vorgabeart auf die andere nachgewiesen sein oder es müssen gesonderte Normwerte vorliegen.

Tabelle 19

"Paper/Pencil"-Tests – Computer/-Internetgestützte Version in Vorbereitung (Stand: November 2003)

Verfahren		**Wottawa/ Sarges**	**Datenbank Wirtschafts-psychologie**	**Erpenbeck/ Rosenstiel**
16PA	16-Persönlichkeits-Adjektiv-Skalen	x		
BIS-4	Berliner Intelligenzstruktur-Test – Form 4	x		
BOMAT	Bochumer Matrizentest – advanced	x		
BOMAT-SV	Bochumer Matrizentest – advanced – short version	x		
DISG®	DISG®-Persönlichkeits-Profil, Verhalten in konkreten Situationen			x
d-SDS	Deutsch-sprachiger Self-Directed Search	x		
FAIR	Frankfurter Adaptiver Konzentrations-Leistungs-Test	x		
F-DUP	Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale	x		
LMI	Leistungsmotivationsinventar	x		x
MBTI	Myers-Briggs-Typen-Indikator (computergestützte Auswertung – MBTIplus)	x		
NEO-PI-R	NEO-Persönlichkeits-Inventar – revidierte Form	x		
OSM	Obermann + Schiel Motivationsfragebogen	x		
OSP	Obermann + Schiel Persönlichkeitsprofil	x		
PSSI	Persönlichkeits-Stil-und-Störungs-Inventar	x		
TKI	Teamklima für Innovation	x		

6.1 Online- und multimediagestützte Verfahren zur Kompetenzmessung – Gesamtübersicht

Tabelle 20

Gesamtübersicht online- und multimediagestützter Verfahren zur Kompetenzmessung (Stand: November 2003)

Verfahren		Wottawa/ Sarges	Datenbank Wirtschafts-psychologie	Erpenbeck/ Rosenstiel	Eigene Recherche
Computerunterstützte Persönlichkeitstests und Leistungstests					
	!Response 360°-Feedback			x	
	WM-Kompetenz-Check			x	
	INSIGHTS MDI(r)- Leadership-Check		x	x	x
	Talent Management Tool (CHOICES ARCHITECT®) (Internetversion CHOICES ARCHITECT®2)	x			
16PF-R	Der 16 Persönlichkeits-Faktoren-Test – Revidierte Fassung	x			
4DPI	4-dimensionales Persönlichkeits-Inventar	x			
AIST	Allgemeiner Interessen-Struktur-Test	x			
AKV	Fragebogen zu körperbezogenen Ängsten, Kognitionen und Vermeidung				x
ALPHA Plus Profile®	ALPHA Plus Profile®		x		
ALS	Arbeitsleistungsserie	x			
AVEM	Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster	x			
BCI	Bambeck-Competence Instrument			x	
BDI	Beck-Depressions-Inventar				x
BIP	Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung	x			
BSI	Brief Symptom Inventory				x
BVND	Berliner Verfahren zur Neurosendiagnostik				x
d2-C	Aufmerksamkeits-Belastungs-Test	x			
d-SDS	deutschsprachiger Self-Directed Search/EXPLORIX®	x			x
ECI	Emotional Competency Inventory			x	

Verfahren		Wottawa/ Sarges	Datenbank Wirtschafts-psychologie	Erpenbeck/ Rosenstiel	Eigene Recherche
EOS	Entwicklungsorientiertes Scanning			x	
EPP-D	Eysenck Personality Profiler – Deutsche Form	x			
F-A-T	Fragebogen zur Arbeit im Team	x			
F-DUP	Online-Tests/Access AG – Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale	x			x
FB	Familienbögen				x
FPI-R	Freiburger Persönlichkeitsinventar – Revidierte Fassung				x
FSK	Fragebogen zur sozialen Kompetenz	x			
FVVB	Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung	x			
GPI	Global Personality Inventory	x			
HDI/HBDI	Herrmann Dominanz Instrument bzw. Herrmann Brain Dominance Instrument	x			
HPI-6BD	Hamburger Persönlichkeits-Inventar für sechs Basisdimensionen	x			
HZI-K	Hamburger Zwangsinventar – Kurzform				x
IIP-D	Inventar zur Erfassung Interpersonaler Probleme – deutsche Version				x
IPS	Inventar zur Persönlichkeitsdiagnostik in Situationen	x			
LMI	Leistungsmotivationsinventar	x			x
MAP	Management Potenzial	x			
NEO-FFI	NEO-Fünf-Faktoren-Inventar	x			
OPQ32	Occupational Personality Questionaire – 32 Scales	x			
PAPITM	Personality and Preference Inventory	x			
PERSprofiler	PERSprofiler				x
PIA	Persönlichkeits-Inventar zur Integritätsabschätzung			x	
PKS	Paarklimaskalen				x
PMC	Perspectives on Management Competencies – Managemententwicklung mit 360°-Feedback	x			
PRF	Deutsche Personality Research Form	x			

Verfahren		Wottawa/ Sarges	Datenbank Wirtschafts-psychologie	Erpenbeck/ Rosenstiel	Eigene Recherche
SAM	Fragebogen zur Erfassung dispositionaler Selbstaufmerksamkeit	x			
SBUS-B	Skalen zur Erfassung der subjektiven Belastung und Unzufriedenheit im beruflichen Bereich	x			
SCL-90-R	Die Symptom-Checkliste von Derogatis – Deutsche Version				x
SF-36	Fragebogen zum Gesundheitszustand				x
SKASUK	Skalen zur Service- und Kundenorientierung	x			
Smk99	Beurteilungsbogen zu sozialen und methodischen Kompetenzen			x	
STAI	State-Trait-Angstinventar				x
SVF78	Kurzform des Stressverarbeitungsfragebogens SVF 120				x
TeamPuls®	Internetgestützte Teamdiagnose	x			
TIPI	Trierer Integriertes Persönlichkeitsinventar				x
TMPF	Team Management Profil Fragebogen	x			
Medial unterstützte, situative Tests					
	Linguaskill	x			
	SIGNAL DETECTION	x			
	Eignungstest-Berufswahl				x
A3DW	Adaptiver Dreidimensionaler Würfeltest	x			
AHA	Arbeitshaltungen	x			
AMT	Adaptiver Matrizen Test	x			
APM	Advanced Progressive Matrices	x			
CHRONOS	Computergestützter Postkorb	x			
COG	Cognitrone	x			
DAT	Daueraufmerksamkeitstest	x			
DAUF	Daueraufmerksam	x			
FAKT	Frankfurter Adaptiver Konzentrationsleistungs-Test	x			
IMC	Individuelle Motiv-Constellation	x			

Verfahren		Wottawa/ Sarges	Datenbank Wirtschafts-psychologie	Erpenbeck/ Rosenstiel	Eigene Recherche
ISA	Intelligenz-Struktur-Analyse	x			
ISIS	Interaktives System zur Identifikation Sozialer Kompetenz	x			x
LVT	Linienverfolgungstest	x			
META	META – Erkennen von Meta-Regeln	x			
MFA	Management-Fallstudien	x			
MMG	Das Multi-Motiv-Gitter	x		x	
MTA	Mechanisch-Technisches Auffassungsvermögen	x			
Nextexpertizer/ Nextcoach	Nextexpertizer/Nextcoach: Kompetenzmessung (Theorie kognitiver Selbstorganisation)			x	
OMT	Operanter Motiv-Test	x			
RIS	Rechnen in Symbolen	x			
SMK	Sensomotorische Koordination	x			
TAVTMB	Tachistokopischer Verkehrsauffassungstest Mannheim – Bildschirmvorgabe	x			
TOM	Test operationeller Mehrfacharbeit – Test of Multiple Task Performance	x			
VERGED	Verbaler Gedächtnistest	x			
VISGED	Visueller Gedächtnistest	x			
Computerunterstützter “Postkorb”					
	PC-Office	x			
	pro facts 360°-Assessment	x			
ACIL	Adaptive Computergestützte Intelligenz-Lerntestbatterie	x			
CAPTain	Computer Aided Personnel Test Answers Inevitable	x	x		
CASA	Computer Aided Single Assessment	x	x		
I-S-T 2000	Intelligenz-Struktur-Test 2000	x			
MGIB	Management Graduate Item Bank	x			
SOKO	Das Personalauswahlverfahren “Soziale Kompetenz” der Bayerischen Polizei			x	
CHRONOS	Computergestützter Postkorb	x			

Verfahren		Wottawa/ Sarges	Datenbank Wirtschafts-psychologie	Erpenbeck/ Rosenstiel	Eigene Recherche
Computerunterstützte Simulationen					
	Bits & Bytes	x			
	CALL ME	x			
	ILICA	x			
	MultiFlux	x			
	PC-Postkorb	x			
Atlantis		x			
CAS	CAE-Aircrew-Selection-System (CAE-Piloten-Selektionssysteme)	x			
DAC	Dynamischer Air Traffic Control Test	x			
DCT	Dyadic Co-operation Test	x			
DEKRA	DEKRA Planspiel	x			
DISKO	Diagnostisches interaktives System zur Komplexitätssimulation	x			
FSYS	FSYS 2.0	x			
Home Robot		x			
MANAGE!		x			
MArP	Managementarbeitsprobe	x			
Robo Clinic		x			
STRATOS-00		x			
SYNPRO-FAI	(Führungs-Analyse-Instrument)			x	
UTOPIA		x			
Computergestützte Komponentensysteme/Test-Komplettsysteme					
	KODE®X-Kompetenz-Explorer			x	
	KODE®- Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung			x	
	Kompetenz-Kompass®			x	
	Das Internetrecruitingtool PERLS			x	x

Verfahren		Wottawa/ Sarges	Datenbank Wirtschafts-psychologie	Erpenbeck/ Rosenstiel	Eigene Recherche
	ELIGO-Testsystem	x	x	x	x
	Hogrefe TestSystem	x			
	pro facts-Testsystem	x			
	Wiener Testsystem	x			x
	PIAT – Professional Internet Assessment Tool				x
	Jobfidence®	x	x		
Internetbasierte "Spiel"-Simulationen					
	Hotstaff				x
	Recruitainer				x
	Cyquest				x
Integrierte Recruitment-Management-Systeme					
	Software BewerbIS				x
	Monster Office HR Applicant Tracking Solutions				x
	Bewerber-Service @PERBITviews				x
	PeopleSoft ePersonalbeschaffung/Manager Desktop				x
	Online Application Manager				x
	HR4YOU-Talent Relationship Management				x
	HR4YOU-eCruiter				x
	mySAP HR E-Recruiting				x
	Recruitment Factory (in Vorbereitung)				x
	MrTed TalentLink				x

6.2 Online- und multimediagestützte Verfahren zur Kompetenzmessung – Kurzbeschreibungen

Tabelle 21

Internetbasierte Persönlichkeits- und Leistungstests (Stand: November 2003)

Instrument	Inhalt	Dimensionen	Methodische Konstruktion	Normgruppe	Zielgruppe/ Einsatzbereich	Gütekriterien		
						V	O	R
NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI)	Bei dem NEO-FFI handelt es sich um ein Breitbandverfahren zur Erfassung von fünf gut replizierbaren Persönlichkeitsfaktoren bei Erwachsenen	Das NEO-FFI erfasst fünf Merkmale: – Neurotizismus – Extraversion – Offenheit für Erfahrung – Verträglichkeit – Gewissenhaftigkeit mit jeweils 12 Items	Das NEO-FFI basiert auf dem lexikalischen Ansatz in der Persönlichkeitspsychologie und den dort etablierten Persönlichkeitsfaktoren. Das NEO-FFI besteht aus insgesamt 60 relativ kurzen Sätzen, zu denen die Probanden Stellung beziehen sollen. Dies geschieht auf fünfstufigen Skalen mit den Polen starke Ablehnung und starke Zustimmung. Von den 60 Items sind 27 in Sinne einer geringen Merkmalsausprägung formuliert und deshalb vor der Bildung von Summenwerten umzupolen.	–	Aufgrund des Fehlens geeigneter Normen eignet es sich zurzeit noch nicht für Einsatzbereiche, die ein geeichtes Verfahren voraussetzen.	X	X	X

Instrument	Inhalt	Dimensionen	Methodische Konstruktion	Normgruppe	Zielgruppe/ Einsatzbereich	Gütekriterien		
						V	O	R
BIP – Bochumer Inventar zur Persönlichkeitsbeschreibung	generell: alle Fragestellungen, bei denen die Persönlichkeit im Berufsleben eine Rolle spielt *Schwerpunkt* dabei ist aber eine Berufstätigkeit in der Wirtschaft.	*Dimensionen im Bereich der beruflichen Orientierung:* Leistungsmotivation, Gestaltungsmotivation, Führungsmotivation *Dimensionen im Bereich des Arbeitsverhaltens:* Gewissenhaftigkeit, Flexibilität, Handlungsorientierung *Dimensionen im Bereich der sozialen Kompetenzen:* Sensitivität, Kontaktfähigkeit, Soziabilität, Teamorientierung, Durchsetzungsstärke *Dimensionen im Bereich der psychischen Konstitution:* Emotionale Stabilität, Belastbarkeit, Selbstbewusstsein	Unter Rückgriff auf bestehende Theorien, Validitätsstudien und Befragungen von Personalexperten wurden berufsrelevante Dimensionen bestimmt und Testfragen konstruiert. – Motivationstheorie von McClelland – Big-Five-Modell der Persönlichkeit nach Costa & McCrae – Konzept von Handlungs- und Lageorientierung nach Kuhl Einige Dimensionen sind konzeptionell an das Alltagsverständnis angelehnt. Das BIP umfasst 210 Aussagen über die eigene Person, die auf einer 6-stufigen Antwortskala (von "trifft voll zu" bis "trifft überhaupt nicht zu") einzuschätzen sind. Mit Hilfe eines im "BIP-Paket" enthaltenen zeitökonomischen Fremdbildfragebogens kann ergänzend ein Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild vorgenommen werden.	Wahlweise 9- oder 10-stufige Normierung Gesamtstichprobe: N = 5354 Normgruppen nach: – Geschlecht – Alter – Berufstätige Fach-und Führungskräfte insgesamt – Hierarchische Position – Absolventen von Hoch- und Fachhochschulen insgesamt – Studienbereiche (Wirtschaftswissenschaften, Geisteswissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Naturwissenschaften)	Eignungsdiagnostik (Auswahl, Plazierung, Potenzialanalyse) Berufs- und Karriereberatung Training und Coaching Teilnehmer des BIP sollten älter als 20 Jahre sein.	X	X	X
Persönlichkeitsinventar zur Integritätsabschätzung (PIA)	Integrität, Vorhersage beruflichen Erfolgs + devianten Verhaltens	Neun Dimensionen mit je 11 Items: – Integre Verhaltensabsichten – Verzicht auf Rechtfertigungen – Integritätsvermutungen – Vertrauen – Gelassenheit – Zuverlässigkeit – Gefahrenmeidung – Integrationsverhalten – Friedfertigkeit	– Objektives Messkonzept – Berufsbezogene Formulierung von Items – Selbst- und Fremdeinschätzung – Konstruktvalidität (Unabhängigkeit von Intelligenz, Nicht-Unabhängigkeit zu berufl. Leistungsmotivation, Gewissenhaftigkeit) – Referenzgruppen: Studierende, Bewerber eines Industrieunternehmens 7-stufige Skalen ("trifft gar nicht zu" bis "trifft vollständig zu")	–	nicht Berufseinsteiger	X	X	X

Instrument	Inhalt	Dimensionen	Methodische Konstruktion	Normgruppe	Zielgruppe/ Einsatzbereich	Gütekriterien		
						V	O	R
Multi-Motiv-Gitter (MMG)	thematische Passung (Kongruenz) der motivationalen Anregungspotenziale der Arbeitssituation, der Motivstruktur der Mitarbeiter und der zur Auswahl stehenden Ziele	Das MMG besitzt in seiner Kurzform 94 Items, davon sind 22 Füllitems. Für jede der sechs Motivkomponenten werden 12 Items zur Kennwertberechnung herangezogen. 6 Motivkomponenten: – Hoffnung auf Erfolg – Furcht vor Misserfolg – Hoffnung auf Macht – Furcht vor Machtverlust – Hoffnung auf Anschluss – Furcht vor Zurückweisung	Methodenkontinuum zwischen Fragebogenverfahren und projektiven Deutungsverfahren Anregung der Motive “Macht”, “Leistung” und “Anschluss” über die Darbietung von 14 Bildern und Motiven Im MMG wird zu jedem Bild ein Satz von Aussagen präsentiert, in dem relevante Niederschläge von Motiven (Erwartungen, Zielsetzungen, Affektantizipationen) dargestellt sind. Die Personen geben dann an, ob eine Aussage zum Bild “passt” oder nicht. Im Gegensatz zu Fragebogenverfahren (Selbstreporten) werden mittels der Gitter-Technik keine generalisierten Aussagen über das Selbstkonzept einer Person erfasst, sondern situationsspezifische Gedanken und Gefühle. semiprojektives Verfahren aufgrund der Kombination von impliziten und expliziten Motivbezügen	Eichstichprobe aus 1919 Personen (860 Frauen und 1059 Männer) Studenten sowie Teilnehmer an unterschiedlichen beruflichen Fortbildungsveranstaltungen Durchschnittsalter liegt bei etwa 30 Jahren	Selektion und Personalentwicklung	X	X	X

Instrument	Inhalt	Dimensionen	Methodische Konstruktion	Normgruppe	Zielgruppe/ Einsatzbereich	Gütekriterien		
						V	O	R
LMI – Leistungsmotivationsinventar	Facetten berufsbezogener Leistungsmotivation	Das LMI setzt sich aus 17 Dimensionen oder Skalen berufsbezogener Leistungsmotivation zusammen: Beharrlichkeit, Dominanz, Engagement, Erfolgszuversicht, Flexibilität, Flow, Furchtlosigkeit, Internalität, Kompensatorische Anstrengung, Leistungsstolz, Lernbereitschaft, Schwierigkeitspräferenz, Selbstständigkeit, Selbstkontrolle, Statusorientierung, Wettbewerbsorientierung und Zielsetzung	Das LMI wurde unter Nutzung vorliegender theoretischer und empirischer Arbeiten zur Leistungsmotivation sowie allgemeiner persönlichkeitstheoretischer Ansätze und Messverfahren sowie von Ergebnissen der Leistungsmotivationsforschung im eignungsdiagnostischen Kontext entwickelt. Ziel war die Formulierung eines breiten Konzepts berufsbezogener Leistungsmotivation. Persönlichkeitstheoretischer Hintergrund ist das Verständnis von Leistungsmotivation als Ausrichtung weiter Anteile der Persönlichkeit auf die Leistungsthematik. Das LMI enthält auch eine Reihe berufserfolgsrelevanter Dimensionen, die konventionell nicht der Leistungsmotivation zugerechnet werden. Die 17 Skalen weisen moderate bis mittlere Korrelationen untereinander auf, was neben ihrer differenzierten Interpretation die Zusammenfassung zu den drei Faktoren “Ehrgeiz”, “Unabhängigkeit” und “Aufgabenbezogene Motivation” sowie zu einem Gesamtwert der Leistungsmotivation erlaubt. In der Langform des LMI sind 170 Fragen durch Ankreuzen auf 7-stufigen Skalen (“trifft gar nicht zu” bis “trifft vollständig zu”) hinsichtlich Zustimmung bzw. Ablehnung zu beantworten.	Das Verfahren wurde an 1671 Personen beiderlei Geschlechts normiert. Die Normierung erfolgte an 260 Wirtschaftsstudenten, 1008 Schülern in kaufmännischen Ausbildungsberufen, 160 Schülern eines Wirtschaftsgymnasiums, 166 Mitarbeitern verschiedener Finanzdienstleistungsinstitute und 78 Spitzensportlern. Separate Normen liegen vor für die Gesamtstichprobe – die Wirtschaftsstudenten, – Berufsschüler, – Wirtschaftsgymnasiasten, – Mitarbeiter aus dem Bereich Finanzdienstleistung sowie – die Gruppe der Leistungssportler.	Personen beiderlei Geschlechts ab ca. 16 Jahren, Bildungsniveau: zumindest Realschule, Personalauswahl, Personalentwicklung, Berufsberatung, Sportpsychologie, Pädagogische Psychologie und Schulpsychologie, Persönlichkeits- und Motivationsforschung	X	X	X

Instrument	Inhalt	Dimensionen	Methodische Konstruktion	Normgruppe	Zielgruppe/ Einsatzbereich	Gütekriterien		
						V	O	R
AIST – Allgemeiner Interessen-Struktur-Test	Der AIST erfasst sechs Interessendimensionen, die als Persönlichkeitsorientierungen interpretiert werden können.	1. "Praktisch-technische Orientierung" (R – realistic) 2. "Intellektuell-forschende Orientierung" (I – investigative) 3. "Künstlerisch-sprachliche Orientierung" (A – artistic) 4. "Soziale Orientierung" (S – social) 5. "Unternehmerische Orientierung" (E – enterprising) 6. "Konventionelle Orientierung" (C – conventional)	Der Test basiert auf dem Person-Umwelt-Modell von J. Holland (1973). Nach der berufsbezogenen Persönlichkeitstheorie von J. Holland gibt es in unserem Kulturkreis sechs grundlegende Interessen- bzw. Persönlichkeitsorientierungen. Der AIST umfasst pro Dimension je 10, insgesamt 60 Items mit Aktivitäten, zu denen auf einem 5-stufigen Antwortformat das Ausmaß des Interesses angegeben wird.	Es existieren Gesamtnormen (N = 4393) und Geschlechtsnormen.	– Berufs- und Laufbahnentscheidungen von Jugendlichen und Erwachsenen – Berufsorientierung – Ausbildungs-, Studien- und Berufsberatung – innerbetriebliche Personalentwicklung	X	X	X

Tabelle 22

Klassifizierende internetbasierte Persönlichkeits- und Leistungstests (Stand: November 2003)

Instrument	Inhalt	Dimensionen	Methodische Konstruktion	Normgruppe	Zielgruppe/ Einsatzbereich	Gütekriterien		
						V	O	R
Insights MDI®	Ziel des Verfahrens: Beschreibung des Verhaltens von Menschen unter Arbeitsbedingungen und unter natürlichen Bedingungen, Passung von persönlichen Ressourcen und Arbeitsbedingungen *Persönlichkeitsdimensionen:* Interessen/ Werthaltungen, Persönlichkeitseigenschaften, Wissen	Direktor-Typ: kämpferisch, mag Konfrontationen, direkt, ergebnisorientiert, Sinn für Dringlichkeit, treibt Veränderungen voran Motivator-Typ: marktorientiert, sehr veränderungsbereit, unabhängig, optimistisch Inspirator-Typ: ideenreich, redegewandt, kontaktfreudig, wenig strukturiert Berater-Typ: hilfsbereit, Team-Spieler, kooperativ, rücksichtsvoll gegenüber anderen Unterstützer-Typ: kulant, mag keine Konfrontationen, beharrlich, beherrscht Emotionen, anpassungfähig, guter Zuhörer Koordinator: produktorientiert, wenig veränderungsbereit, diszipliniert, pessimistisch Beobachter-Typ: präzise, akkurat, qualitätsbewusst, kritischer Zuhörer, Sinn für Details Reformer-Typ: langsam am Start, schnell am Ziel, strebt nach Perfektion Ökonomischer Wert: Pragmatismus, Ressourcen effektiv einsetzen, bei allen Investitionen einen messbaren Ertrag erzielen Ästhetischer Wert: Schätzen und Genießen von Form, Harmonie und Schönheit, kreativer Ausdruck Sozialer Wert: Potenzial bei anderen sehen und entwickeln, sich selbst in andere investieren Individualistischer Wert: andere führen, Taktik und Positionierung Traditioneller Wert: Konsequent nach einer festgefügten Weltanschauung leben, andere zum eigenen Denken bekehren	ipsativ messendes Verfahren: Ergebnis einer Analyse stellt ein Persönlichkeitsprofil dar, das aufzeigt, welche Eigenschaft einer Person das Verhalten dominiert. kriteriumsorientierte Messung ebenfalls möglich – Feststellung der Eignung durch Gegenüberstellung von Anforderungs- und Persönlichkeitsprofil *Das Verfahren misst Verhaltensstile und Werte:* Verhaltensstile werden über das System als Basisstil und als adaptierter Stil erhoben. Basisstil: Verhaltenseigenschaften, die über längere Zeiträume keine Veränderungen zeigen Adaptierter Stil: In welchem Umfang werden die Ressourcen des Basisstils für die Arbeit genutzt? Den Verhaltensstilen liegen die psychoanalytischen Persönlichkeitstheorien von C. G. Jung und William Moulton Marston zugrunde. Werte beschreiben die Motive des Handelns einer Person und verändern sich nur wenig über die Zeit. Den Werten liegt die Theorie von Eduard Sprenger zugrunde.	Referenzgruppe: Mitarbeiter aus dem mittleren Management verschiedener Industriezweige	Für alle Berufsgruppen – Teamentwicklung – Coaching, Training, Personalentwicklung – Weiterbildung – Personalauswahl	X	X	X

Instrument	Inhalt	Dimensionen	Methodische Konstruktion	Normgruppe	Zielgruppe/ Einsatzbereich	Gütekriterien		
						V	O	R
deutschsprachiger Self-Directed Search (d-SDS)/EXPLORIX®	Der d-SDS regt die Erweiterung des beruflichen Wahlspektrums an, führt zur Fokussierung eines individuell angepassten Ausschnitts aus der Berufswelt und liefert Hinweise zur weiteren Laufbahngestaltung.	sechs Persönlichkeitstypen mit korrespondierenden Berufsbereichen: • *Typ R (realistic): handwerklich-technisch* Personen dieses Typs arbeiten gerne mit den Händen und mit Gegenständen, interessieren sich für Werkzeuge und Maschinen. Sie sind gerne im Freien und betätigen sich körperlich. (Berufsbereiche: Handwerk, Technik, Landwirtschaft) • *Typ I (investigative): untersuchend-forschend* Personen dieses Typs vertiefen sich gerne in geistige oder naturwissenschaftliche Probleme. Sie analysieren, untersuchen und lernen gern, lesen, schreiben und rechnen. (Bereiche Wissenschaft, Forschung) • *Typ A (artistic): künstlerisch, kreativ, sprachlich* Personen dieses Typs drücken sich gerne kreativ oder sprachlich aus. Sie beschäftigen sich gerne mit ausgefallenen Ideen oder speziellen Materialien und mögen Ästhetik (Schönheit). (Bereiche Kunst, Musik,Theater, Journalismus) • *Typ S (social): sozial, erziehend, pflegend* Personen dieses Typs kümmern sich gerne hilfreich um andere Menschen. Sie erziehen, lehren, beraten, pflegen, heilen und sorgen für körperliches, geistiges oder seelisches Wohlbefinden. (Bereiche Bildung/Schule, Beratung, Gesundheitswesen) • *Typ E (enterprising): unternehmerisch, organisierend, führend, verkaufend* Personen dieses Typs motivieren, überzeugen und führen gerne, sie leiten und organisieren. Sie kümmern sich um wirtschaftliche Planung und finanzielle Ziele. (Bereiche Management, Verkauf) • *Typ C (conventional): ordnend-verwaltend* Personen dieses Typs arbeiten gerne ordentlich, genau und gut organisiert in einem Büro. Sie bearbeiten, kontrollieren und übermitteln Zahlen oder Texte und mögen klare Regeln. (Bereich Büro- und Schalterberufe)	eine Art simulierte Mini-Berufsberatung, die eine ratsuchende Person in eigener Regie mit sich selbst durchführen kann. Theoretische Grundlage des d-SDS bildet die Berufswahl- und Laufbahntheorie des amerikanischen Psychologen John Holland (1997). Basis: sechs Persönlichkeits- oder Interessentypen und auch, symmetrisch dazu, sechs Typen von Arbeitsumgebungen, die ebenso wie die Persönlichkeitstypen durch bestimmte Eigenschaften oder Merkmale charakterisiert sind Der d-SDS liefert ein Profil der sechs Dimensionen, basierend auf multiplen Selbsteinschätzungen in verschiedenen Operationalisierungsarten (z. B. Tätigkeiten, Fähigkeiten, Berufsbilder). Persönlichkeitsstruktur besteht definitionsgemäß aus einem dominanten Typ, ergänzt mit zwei weiteren vorherrschenden Typentsprechungen. Aufgrund dieses Modells lassen sich sekundäre Konstrukte wie z. B. die Persönlichkeitskonsistenz definieren: Je näher die drei Typen, die die individuelle Persönlichkeit charakterisieren, (auf dem Hexagon) zusammen liegen, desto größer ist die Konsistenz.	–	Ausbildungs- und Laufbahnplanung von Lehrlingen, Fachschüler(inne)n, Gymnasiast(inn)en und Erwachsenen Durch die Berücksichtigung zahlreicher beruflicher Optionen des zweiten Bildungswegs und fortgeschrittener Laufbahnstadien ist er für die Laufbahnberatung Erwachsener einsetzbar.	X		X

Tabelle 23

Integrierte Testsysteme (Stand: November 2003)

Instrument	KODE®-System – KODE®-Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung – KODE® X-Kompetenz-Explorer – Kompetenz-Kompass®
Inhalt	– Erfassung der Ausprägung von Grundkompetenzen bei normalen und belastenden Arbeitsbedingungen – Ermittlung organisationsspezifischer Kompetenzanforderungen von strategischer Bedeutung und deren Übersetzung in personenspezifische Kompetenzanforderungen – Ableitung von tätigkeits- bzw. aufgabenspezifischen Kompetenzanforderungen – Diagnose personalspezifischer Kompetenzpotenziale und Kompetenzausprägungen und perspektivische Nutzung dieser – Differenzierte Anregungen zur selbst organisierten Kompetenzentwicklung
Dimensionen	– *4 Grundkompetenzen (KODE®):* Personale Kompetenzen (P), Aktivitätsbezogene Kompetenzen (A), Fachlich-methodische Kompetenzen (F), Sozial-kommunikative Kompetenzen (S) – *64 abgeleitete Kompetenzen (KODE® X-Kompetenz-Explorer):* Loyalität (P), Glaubwürdigkeit (P), Normativ-ethische Einstellung (P), Eigenverantwortung (P), Einsatzbereitschaft (P/A), Selbstmanagement (P/A), Schöpferische Fähigkeit (P/A), Offenheit für Veränderungen (P/A), Humor (P/S), Mitarbeiterförderung (P/S), Delegieren (P/S), Hilfsbereitschaft (P/S), Lernbereitschaft (P/F), Disziplin (P/F), Ganzheitliches Denken (P/F), Zuverlässigkeit (P/F), Tatkraft (A), Mobilität (A), Initiative (A), Ausführungsbereitschaft (A), Entscheidungsfähigkeit (A/P), Gestaltungswille (A/P), Innovationsfreudigkeit (A/P), Belastbarkeit (A/P), Optimismus (A/S), Soziales Engagement (A/S), Impulsgeben (A/S), Schlagfertigkeit (A/S), Ergebnisorientiertes Handeln (A/F), Zielorientiertes Handeln (A/F), Beharrlichkeit (A/F), Konsequenz (A/F), Kommunikationsfähigkeit (S), Beziehungsmanagement (S), Kooperationsfähigkeit (S), Anpassungsfähigkeit (S), Konfliktlösungsfähigkeit (S/P), Teamfähigkeit (S/P), Integrationsfähigkeit (S/P), Dialogfähigkeit/Kundenorientierung (S/P), Akquisitionsstärke (S/A), Experimentierfreude (S/A), Problemlösungsfähigkeit (S/A), Beratungsfähigkeit (S/A), Pflichtgefühl (S/F), Gewissenhaftigkeit (S/F), Sprachgewandtheit (S/F), Verständnisbereitschaft (S/F), Fachwissen (F), Planungsverhalten (F), Marktkenntnisse (F), Fachübergreifende Kenntnisse (F), Wissensorientierung (F/P), Sachlichkeit (F/P), Analytische Fähigkeiten (F/P), Beurteilungsvermögen (F/P), Konzeptionsstärke (F/A), Organisationsfähigkeit (F/A), Fleiß (F/A), Systematisch-methodisches Vorgehen (F/A), Projektmanagement (F/S), Folgebewusstsein (F/S), Lehrfähigkeit (F/S), Fachliche Anerkennung (F/S)

Instrument (Fortsetzung)	KODE®-System – KODE® – Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung – KODE® X-Kompetenz-Explorer – Kompetenz-Kompass®
Methodische Konstruktion	– KODE® ist ein objektivierendes Einschätzungsverfahren für den Vergleich von Kompetenzausprägungen. – Die Einschätzungsergebnisse werden quantifiziert und ggf. in zeitlicher Entwicklung verglichen. – Der Fokus liegt auf der Gesamtheit der Grundkompetenzen und knüpft methodologisch an klassische Satzergänzungsverfahren der Psychologie an. – Das KODE®-System umfasst neben den Selbst- und Fremdeinschätzungsfragebögen und dem Auswertungsraster auch einen Katalog von Interpretationsvorschlägen der Kompetenzverteilungen und ein Trainingskompendium, das Tools und systematische Vorschläge zur Kompetenzförderung beinhaltet. – KODE® X ist ein Ordnungsverfahren für notwendige Kompetenzen im Unternehmen und für die Ableitung von pragmatisch einsetzbaren Kompetenzsets. – KODE® X als System enthält neben objektivierten Messverfahren Tools zur Kompetenzförderung sowie Instrumente fortgeschrittenen Personalmanagements. – Im Mittelpunkt steht die Konstruktion von Kompetenzprofilen (Soll-Ist-Vergleiche mit flexibler Eingabe der Parameter für den Erfüllungsgrad) und die Ermittlung zukunftsträchtiger Kompetenzpotenziale. – Der Kompetenz-Kompass® basiert auf der dualen und multiplen Einschätzung von skalierbaren Kriterien aus den Bereichen Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz und den Kategorien Denkpotenziale, Kommunikationspotenziale, Grund-, Fach-, und Spezialwissen und -fertigkeiten, die in einem Kriterienkatalog zusammengefasst sind. – Dieser Katalog kann von den Unternehmen selbst an ihre eigenen Bedürfnisse angepasst werden. – Situative Zusammenstellung von Skalen. – Die Skalierung basiert auf einer 5er Skala, die den wünschbaren bzw. notwendigen Erfüllungsgrad als Soll-Werte im Raster von 20 %, 40 %, 60 %, 80 % und 100 % mit den Ist-Werten misst und die Differenz jeweils in Prozenten ausweist. – Die Kriterien zur Potenzial-Analyse sind ebenfalls frei wählbar.
Zielgruppe/ Einsatzbereich	– Anforderungs-, Potenzial- und Qualifizierungsbedarfsanalysen. – Personalauswahl und -einstellung. – Erkennung von High Potentials. – Begleitung von Personalförderung und -entwicklung. – Begleitung von Verhaltens- und Teamtrainings.

Instrument	ELIGO-System/ PERLS
Inhalt	Das System besteht aus zwei Hauptteilen: Mit dem "ELIGO-Organizer" wird die eigentliche Facharbeit (Auswahl der Testdimensionen, Festlegen der gewünschten Ausprägungen) sowie die Auswahl der technischen Optionen auf dem Rechner von einer für den Auswahlprozess verantwortlichen Person durchgeführt. Mit dem "ELIGO-Testing" erfolgt die Testung der einzelnen Probanden (Bewerber bzw. bereits vorhandene Mitarbeiter des Unternehmens) auf anderen Rechnern (z. B. in Schulungsräumen mit vernetzten Rechnern bei hohen Fallzahlen, persönliche Arbeitsplatzrechner, Laptops bei Nutzung außerhalb des Unternehmens etc.).
Dimensionen	Für die Profilerstellung stehen 94 Dimensionen zur Verfügung: – *Intelligenz* – *Verbale Denkfähigkeit – Abstraktionsfähigkeit (sprachlich):* Sprachverständnis, Kombinationsfähigkeit, Sprachgefühl – *Numerische Denkfähigkeit – Rechenfertigkeit:* Regeln erkennen (Erkennen numerischer Beziehungen) – *Allgemeine Denkfähigkeit – Logisches Denken:* Problemlösefähigkeit Standard, Problemlösefähigkeit Advanced, Schlussfolgerndes Denken, Prozessdenken – *Gedächtnis – mittelfristige Merkfähigkeit*: Verbales Gedächtnis , Räumlich-figurales Gedächtnis , Räumliches Denken (3-dimensional), Vorstellungsvermögen (2-dimensional), Mechanisch-technisches Denken, Mechanisch-technisches Verständnis – *Konzentration – Aufmerksamkeit:* Daueraufmerksamkeit (Sorgfältigkeit), Daueraufmerksamkeit (Schnelligkeit), Monotonie-Belastung (Quantität), Monotonie-Belastung (Qualität), Mit Kurzzeitgedächtnis (Quantität), Mit Kurzzeitgedächtnis (Qualität), Konzentrationsleistung (kurz) – *Arbeitsverhalten – Anspruchsniveau:* Bereitschaft zur monotonen Tätigkeit, Frustrationstoleranz, Spontanes Handeln/überlegtes Handeln, Exaktheit, Entschlussfähigkeit – *Kundenorientierung – Aufgeschlossenheit:* Einfühlungsvermögen, Selbstbeobachtung, Leistungsmotiv (im Umgang mit Kunden), Dienstleistungsbereitschaft (Problemlösungen), Dominanzstreben (Abschlusssicherheit), Frustrationstoleranz (im Umgang mit Kunden), Streben nach sozialer Anerkennung – *Führung:* Kritikreaktion (offen vs. abwehrend), Motivation (dominant vs. zurückhaltend), Perspektive (generalistisch vs. detailbezogen), Kontaktstreben (aktiv vs. zurückhaltend), Bevorzugtes Führungsverhalten (bewährt vs. innovativ), Aufgabenbearbeitung (geplant vs. spontan), Umgang mit Aufgaben (explorativ vs. pragmatisch), Belastungsbereitschaft (ehrgeizig vs. ausgewogen), Umgang mit anderen (einfühlsam vs. sachorientiert), Führungsverständnis (fachliche vs. überfachliche Kompetenz), Bevorzugter Kooperationsstil (unabhängig vs. kollegial), Misserfolgsreaktion (sensibel vs. gelassen) – *Belastungsfaktoren:* Mangelnde Erholungsfähigkeit *(nur für PE und Coaching):* Übermäßige Planungsambitionen, Ungeduld, Dominanzstreben (belastende Anspruchshaltung) – *Sales- und Kundenorientierung* – *Managementdiagnostik – Belastbarkeit:* Soziale Flexibilität, Gewissenhaftigkeit, Karriereorientierung, Entscheidungsbeteiligung, Aufgabendelegation, Aufgeschlossenheit gegenüber Anregungen anderer – *Motivation – Motiv, Kontakt zu suchen:* Motiv, Erfolg zu suchen, Motiv, Misserfolg zu meiden, Motiv, selbst zu gestalten, Motiv, soziale Ablehnung zu meiden, Motiv, unerwünschte Gestaltung anderer zu meiden – *Arbeitshaltung – Tatendrang:* Kontaktfreude, Selbstbewusstsein, Ehrgeiz, Sicherheit, Gelassenheit, Spontaneität, Zuverlässigkeit, Risikoneigung, Handlungsorientierung – *Arbeitsprobe – Windows-Kenntnisse (Qualität)* – *Call-Center-Agent – Windows-Kenntnisse (Lerntempo):* Erlernen von Shortcuts (Qualität), Erlernen von Shortcuts (Quantität), Anrufbearbeitung (Qualität), Anrufbearbeitung (Arbeitstempo), Anrufbearbeitung (Verbesserung durch Nachbereitung), Informationssuche (Qualität), Informationssuche (Arbeitstempo), Systematik bei der Informationssuche – *Emotionale und soziale Kompetenzen:* Richtiges Wahrnehmen von Gesprächssituationen

Instrument (Fortsetzung)	**ELIGO-System/ PERLS**
Methodische Konstruktion	ELIGO ist eine computergestützte Kombination von verschiedenen Testverfahren, die beansprucht, insgesamt 94 verschiedene Dimensionen zu erfassen. Für eine konkrete Position wird anhand der vorgegebenen Dimensionen ein Anforderungsprofil durch das Einstellen von Prozentangaben der Ausprägung auf den für die Position wichtigen Dimensionen erstellt. Durch dieses Anforderungsprofil wird festgelegt, welche Tests in welchem Umfang und auf welchem Level bei der einzelnen Position zur Anwendung kommen. Es werden die folgenden Testverfahren eingesetzt: 1. Abstrakt-logisches Denken (Matrizen) 2. Rechnerisches Denken (Zahlenreihen, Dreisatz) 3. Sprachliches Denken (Sätze Ergänzen) 4. Kurz- und mittelfristiges Gedächtnis (sprachlich Analogien bilden, Oberbegriffe finden) 5. Konzentration (Figurenvergleich, Additionsaufgaben) 6. Frustrationstoleranz (Symbolauswahl) 7. Entscheidungsverhalten (Flächenvergleich) 8. Fragebögen (Selbsteinschätzung zu verschiedenen Persönlichkeitsbereichen wie etwa zur Aufgeschlossenheit, Einfühlungsvermögen, Selbstbeobachtung, Leistungsmotivation, Dienstleistungsbereitschaft, Dominanzstreben, Frustrationstoleranz, Kritikreaktion) 9. Fragebögen zu führungsbezogenen Persönlichkeitsbereichen wie etwa Führungsmotivation, bevorzugtes Führungsverhalten, Aufgabenbearbeitung, Umgang mit Aufgaben, Belastungsbereitschaft, Umgang mit anderen, Kontaktstreben, bevorzugter Kooperationsstil, Umgang mit Misserfolg 10. Verschiedene Motivationsarten (Bildinterpretation im Multiple-Choice-Verfahren)
Zielgruppe/ Einsatzbereich	Einsatz dieses Programms für ganz unterschiedliche Fragestellungen: – “Screening” bei hohen Bewerberzahlen (z. B. Testung mit ELIGO/sofortige Auswertung/Entscheidung, ob der einzelne Bewerber zu den weiteren Verfahren wie z. B. Interview zugelassen wird, oder dies nicht mehr zweckmäßig erscheint) – Qualitätssteigerung insbesondere von Einstellungsinterviews (Durchführung der Testung im gleichen Zeittakt wie die Interviewzeiten, so dass vor dem Interview die Testergebnisse bereits vorliegen; Berücksichtigung der einzelnen Testprofile im Interview, insbesondere ein sorgfältiges Eingehen auf die gezeigten besonderen Stärken und Schwächen zur Absicherung der Testergebnisse und deren Handlungsrelevanz) – Einbau der ELIGO-Testung im Rahmen von Assessment-Centern (Möglichkeit der Nutzung von “Wartezeiten” der Probanden durch den individuellen Arbeitsbeginn am PC; Einbau der Ergebnisse in die Beobachterkonferenz, in gleicher Form wie Beurteilerdaten) – Dezentrale Erarbeitung der Anforderungsprofile mit entsprechender empirischer Fundierung; Durchführung der Testung und Entscheidung auf Basis des zentral vorgegebenen Profils in Zweigstellen bzw. Filialen (z. B. für Azubi-Bewerber) – Anonyme Testung: Ein weiterer wichtiger Bereich ist die Möglichkeit der “anonymen” Testung.

Instrument	Wiener Testsystem
Inhalt	Das Wiener Testsystem ist ein Softwarepaket, das die computergestützte Vorgabe und Auswertung verschiedener Testverfahren ermöglicht. Es können sowohl Einzeltests als auch Testbatterien vorgegeben werden. Viele der Einzeltests stehen in unterschiedlichen Testversionen zur Verfügung. Die Testversionen unterscheiden sich hinsichtlich der Testdauer oder der Schwierigkeit oder es handelt sich um Parallelformen.
Dimensionen	– Intelligenztests – Allgemeine Leistungstests – Spezielle Leistungs- und Eignungstests – Persönlichkeitsstrukturtests – Einstellungs- und Interessentests – Klinische Verfahren – Tätigkeitsanalyseverfahren – Physiologische Messverfahren
Methodische Konstruktion	Aus der Fülle der Tests, die der Verlag Dr. Schuhfried anbietet, kann der Anwender modulartig einzelne Verfahren auswählen. Diese werden dann in das Wiener Testsystem installiert. Bei Fragebogentests wechselt das Programm nach der Antworteingabe automatisch zum nächsten Item. Der Proband kann das jeweils zuletzt bearbeitete Item einmal korrigieren. Auch ein Überspringen der Items ist möglich. Alle nicht beantworteten Items werden am Ende des Tests noch einmal dargeboten, doch besteht kein “Zwang” zur Antwort. Verschiedene Leistungstests mit Mehrfach-Wahl-Antworten erlauben die Korrektur der Antwort solange, bis zur nächsten Aufgabe weitergegangen wird. Bei einigen Leistungstests, die als Speed-Tests zur Anwendung kommen, kann der Proband seine Antworten innerhalb des vorgegebenen Zeitrahmens wiederholt überprüfen. Tests mit Peripheriegeräten, wie beispielsweise Flimmer/Verschmelzungsfrequenz, ein Testverfahren zur Erfassung der zentralnervösen Aktivierung, laufen automatisch bis zu ihrem Ende ab, wenn keine Zwischeninstruktionen notwendig sind. Ist ein Test Bestandteil einer Testbatterie, wird nach dem letzten Item automatisch der nächste Test aufgerufen. Nach dem letzten Test wechselt das Programm in die Datenbank. Dort kann der Datensatz sofort ausgewertet werden.
Zielgruppe/ Einsatzbereich	

Instrument	Hogrefe TestSystem
Inhalt	Das Hogrefe TestSystem ist das mit über 250 psychodiagnostischen Verfahren umfassendste computergestützte Testsystem im deutschen Sprachraum. Diese Vielzahl an Verfahren (z. B. 16 PF-R, AIST, BIP, BOMAT, FVVB, IST-2000, KLT-R, LMI, NEO-FFI, NEO-PI-R,Test d2,WBT) ist oder wird in Kürze unter der einheitlichen Benutzeroberfläche des Hogrefe TestSystems integriert.
Dimensionen	Die praktische Anwendung erfolgt nach dem "Baukastenprinzip", jeder Anwender kann unter der Programmoberfläche seine Testbatterie ggf. mit der Auswahl einzelner Skalen bzw. Subtests aus den verfügbaren Instrumenten zusammenstellen und auf seine eigenen Fragestellungen zuschneiden. Dabei wird die Auswahl durch Empfehlungen für bestimmte Fragestellungen erleichtert.
Methodische Konstruktion	Das Hogrefe TestSystem zeichnet sich darüber hinaus u. a. durch folgende spezifische Merkmale aus: – Aufnahme ausschließlich bewährter Verfahren – Gewährleistung der Gütekriterien, wie Objektivität, Reliabilität, Validität, Normierung – Größter Fundus etablierter Testverfahren im deutschsprachigen Raum – Variable Zusammenstellung gewünschter Verfahren, z. B. zu Testbatterien – Anschauliche Ergebnisdarstellung mit zahlreichen Optionen – Anonymisierung der Probandendaten möglich – Übersichtliche Datenverwaltung – Kostengünstige, nutzungsbezogene Abrechnung – Online-Hilfesystem – Moderner Update-Service, kontinuierliche Pflege und Weiterentwicklung des Programms – Kundenbetreuung- und beratung – Seminarangebote Anwendung des Hogrefe TestSystems: Der Einsatz des Hogrefe TestSystems erfolgt in drei Schritten, die nacheinander durchzuführen sind: – Personenwahl: Person neu anlegen oder auswählen, Personendaten eingeben – Testen: Test(s) bzw. Subtests auswählen und durchführen – Auswerten: Test auswerten, Ergebnis ausgeben
Zielgruppe/ Einsatzbereich	

Instrument	Jobfidence®
Inhalt	Testbatterie
Dimensionen	– Intelligenz-Anpassung – Intelligenz-Organisation – Umstellungs-Bereitschaft – Leistungs-Motivation – Stress-Stabilität – Hartnäckigkeit in der Zielverfolgung
Methodische Konstruktion	– Multiple-Choice Format (2 bis 8-kategoriell), Bewertung vorgegebener Antworten auf einer Notenskala von 1 bis 5 – Der Messbereich Intelligenz-Anpassung wird durch vier Subtests, die anderen fünf Messbereiche durch je einen Test erfasst. – Intelligenz-Anpassung/Intelligenz-Organisation: Die beiden Messbereiche Intelligenz-Anpassung und Intelligenz-Organisation basieren auf der Unterscheidung in kristalline und fluide Intelligenz nach Cattell (1971). Die einzelnen Items zur Intelligenz-Anpassung wurden im Hinblick auf eine gute Prädiktorleistung für beruflichen Erfolg in Ausbildungsberufen bzw. in Experten-, Vertriebs- und Führungsfunktionen entwickelt. Die Items zur Intelligenz-Organisation basieren auf der Grundlage der Raven-Matrizen (Raven 1958). – Umstellungs-Bereitschaft: Das Messprinzip hat seinen Ursprung in den Untersuchungen Breskins (1968) zum Persönlichkeitskonstrukt “Rigidität”. – Leistungs-Motivation: Dieser Messbereich basiert auf der Grundlage der Theorien von McClelland, Atkinson, Clark und Lowell (1953) und Atkinson & Feather (1966) zum Konstrukt “Leistungs-Motiv” bzw. “Leistungs-Motivation”. – Stress-Stabilität: Das Messprinzip baut auf einer Arbeit von Werner (1966) zur Objektivierung des Rosenzweig P-F Tests auf (zur Theorie von Rosenzweig siehe Rosenzweig, 1944). – Hartnäckigkeit in der Zielverfolgung: Der Messbereich beruht auf dem Konzept der “Handlungsstile” und basiert auf Forschungsarbeiten von Brandtstädter und Renner (1988) sowie Heisig (1996) zur Art und Weise der Zielverfolgung.
Zielgruppe/ Einsatzbereich	

Tabelle 24

Internetbasierte und multimedial gestützte Simulationsverfahren (Stand: November 2003)

Instrument	Inhalt	Dimensionen	Methodische Konstruktion	Normgruppe	Zielgruppe/ Einsatzbereich	Gütekriterien		
						V	O	R
Computer Aided Single Assessment (CASA)	Das computergestützte Testsystem CASA besteht aus 8 voneinander unabhängigen Modulen (Testbausteine): 1. Biografisches Inventar 2. Persönlichkeit und Werte 3. Intelligenz und Gedächtnis 4. Arbeits- und Führungsstil 5. Emotionale Kompetenz 6. Kommunikation und Konflikt 7. Strategische Simulation 8. Postkorb	*1. Biografisches Inventar* Führung und Initiative, Eigenständigkeit, Dynamik, Kulturelle Offenheit, Kompetitivität, Lebensfreude, Teamfähigkeit, Soziales Engagement *2. Intelligenz und Gedächtnis* Verbale Intelligenz, Gedächtnisleistung, Allgemeinwissen, Abstrakt-logisches Denken *3. Persönlichkeit und Werte* Impulsivität, Direktivität, Extraversion, Machiavellismus, Offenheit, Motivkonstellation, Verträglichkeit, Moralisches Urteil, Sorgfalt, Kontrollüberzeugungen, Ergebnis- vs. Tätigkeitszentrierung *4. Arbeits- und Führungsstil* Makroebene: Arbeitsstil, Aufgabenorientierung, Belastbarkeit, Mitarbeiterorientierung, Motivation, Transformationale Führung, Präzision, Transaktionale Führung, Einbezug der MA in den Problemlöseprozess; Mikroebene: Probleme in den Mitarbeiterfähigkeiten angehen, Delegation von Aufgaben, Partizipation, Disziplinieren, Informationsweitergabe, Inspirieren, Kooperation, Leistungsbetonung, Erwartungen an Vorgesetzte, Grenzen setzen, Gutes Verhältnis, Zielvereinbarung, Herausfordernde Tätigkeit, Eingehen auf Probleme der MA, Vorgabe von Strukturen, Kontingente Belohnung, Teilhaben an Entscheidungen *5. Emotionale Kompetenz* Erkennen echter Emotionen, Rücksichtnahme auf die Emotionen, Erkennen vorgetäuschter Emotionen, Erkennen flüchtiger Emotionsausdrücke, Sensitivität für die Emotionen anderer, Ausdruck eigener Emotionen, Anpassen der eigenen Emotionen *6. Kommunikation und Konflikt* Strategische Situationsbewertung, Adäquate Verwendung verkaufskommunikativer Strategien, Auswahl relevanter Kommunikationsparameter, Charakteristische Verhandlungsfehler, Argumentationsstil, Konfliktverhalten, Direktivität in der Kommunikation, Stabilität des Verhaltens, Verwenden von spezifischen Verhandlungsstrategien, Einsatz von Humor als Element der Kommunikation *7. Strategische Simulation* Testleistung insgesamt (globale Qualität der Handlungen), Erkennen der Gesetze des Systems, Strategische Zukunftsplanung, Identifikation irrelevanter Größen, Vernetztes Denken/Analyse komplexer Problemsysteme *8. Postkorb* Das Postkorbverfahren: Selektion relevanter Informationen, Planung und Strukturierung, Vernetztes Denken, Erkennung hoher Prioritäten	unterschiedliche Aufgabentypen mit einer Reihe verschiedener Frage- und Antwortformate: – Multiple-Choice-Items – Selbstbeurteilungen auf Ratingskalen – Selbstbeurteilungen anhand bipolarer Adjektivpaare – Rangreihenbildung bzgl. konkurrierender Merkmale – Szenarien mit unterschiedlichen Handlungsalternativen – Interaktionen im Rahmen von Planspielen Je nach Testbaustein und Gegenstandsbereich unterschiedlich, u. a. : – Selbstbeurteilung auf Ratingskalen – Selbstbeurteilung anhand bipolarer Adjektivpaare – Rangreihenbildung bezüglich konkurrierender Merkmale – realistische Szenarien mit unterschiedlichen Handlungsalternativen – komplexe Interaktionen im Rahmen von Planspielen – mit Multiple-Choice-Items, z. T. mit tachistoskopischer Reizdarbietung	verschiedene, spezifische Referenzgruppen: Führungskräfte im IT-Bereich, mittlere Führungsebene Handel, Allfinanz, Führungskräfte gehobenes Management	Akademiker, Jugendliche, Berufseinsteiger, Vertriebspositionen Potenzialanalyse und Personalauswahl im Bereich von Führungs- und Führungsnachwuchskräften Ermittlung von Schulungs-, Trainings- und Coachingmaßnahmen	X	X	X

Instrument	Inhalt	Dimensionen	Methodische Konstruktion	Normgruppe	Zielgruppe/ Einsatzbereich	Gütekriterien		
						V	O	R
pro facts-Testsystem	Multimedia Assessment zur Personalauswahl und -entwicklung für den gesamten beruflichen Bereich modularer Aufbau des Systems ermöglicht eine flexible Zusammenstellung der relevanten Dimensionen zu spezifischen Testversionen Kombination der wesentlichen Vorteile von Assessment Centern (AC) und psychologischen Testverfahren in einem Instrument: Einerseits setzen sich die Teilnehmer – wie im AC – mit realistischen Situationen aus dem Berufsalltag auseinander; andererseits ist pro facts auch – wie psychometrische Testverfahren generell – ökonomisch durchzuführen und objektiv auszuwerten.	Die derzeit 43 Kompetenzbausteine des pro facts-Testsystems können entsprechend den relevanten Anforderungen flexibel zu unternehmens- und positionsspezifischen Testvarianten zusammengestellt werden. Die Bausteine sind nachfolgend im Überblick dargestellt und können in beliebiger Zusammenstellung zur Erfassung persönlicher, sozialer und beruflicher Kompetenzen verwendet werden. *Persönliche Kompetenzen* Anspruchsniveau, Belastbarkeit, Eigenverantwortlichkeit, Leistungsbereitschaft, Lernbereitschaft, Ergebnisorientierung, Selbstbewusstsein, Zuverlässigkeit, Ordentlichkeit, Stressresistenz, Risikobereitschaft, Zielorientierung *Soziale Kompetenzen* Interaktionskompetenz, Kontaktaufnahme, Situationseinschätzung, Soziale Flexibilität, Konsensmotivation, Durchsetzungsvermögen, Kontaktorientierung, Entscheidungsbeteiligung (Kooperative Führung I), Aufgabendelegation (Kooperative Führung II), Kooperative Konfliktregelung (Kooperative Führung III), Leitbilder und Visionen vermitteln (Strategische Führung I), Ziele entwickeln und festlegen (Strategische Führung II), Eigeninitiative fördern (Strategische Führung III), Soziales Auftreten, Überzeugungsfähigkeit, Veränderungsmanagement (Integrationsfähigkeit), Kundenorientierung, Verkaufsorientierung, Kundenpflege *Berufliche Kompetenzen* Algorithmen verstehen und beurteilen, Logisches Denken, Allgemeine Intelligenz, Auffassungsgabe, Aufgeschlossenheit, Planungskompetenz, Problemlösen, Umgang mit Zahlen, Karriereorientierung – Identifikation mit dem Beruf – Identifikation mit dem Unternehmen – Kreativität	Vorgehensweise bei der Anwendung des pro facts-Testsystems: – Zusammenstellung oder Auswahl einer für die aktuelle Fragestellung geeigneten Testvariante – Diese kann aufgrund des modularen Aufbaus von pro facts völlig flexibel aus dem pro facts-Anforderungspool zusammengestellt werden. – anschließende Testdurchführung erfolgt – ebenso wie die Auswertung der Ergebnisse – vollkommen computergestützt – Auswertungen werden quasi automatisch zur Verfügung gestellt und können sofort in der Personalauswahl und -entwicklung genutzt werden. – Für alle der über 40 Dimensionen wurden je nach betrachtetem Konstrukt passende Reaktionsformate entwickelt. Neben Multiple-Choice-Formaten, Einschätzungsskalen etc. wurden auch spezielle Reaktionsformate – wie beispielsweise die dynamische Bearbeitung eines Postkorbs oder Problemlöseaufgaben in Form einer Marketingsimulation – integriert.	laufende Aktualisierung der Normstichprobe bzw. -datenbasis durch anonyme Einspeisung der Datensätze aller Anwender	– Im Personalmarketing bzw. bei der Vorauswahl – in der Personalauswahl für bestimmte Positionen – als zusätzliches Instrument im AC – bei Potenzialanalysen – zur Trainingsbedarfsermittlung – in der Karriereberatung – als strategisches Instrument bei der systematischen Personal- und Organisationsentwicklung	X	X	

Tabelle 25

Internetbasierte und multimedial gestützte Simulationsverfahren (Stand: November 2003)

Produktname	Anbieter	Anwendungskonzept	Funktionen	Integration von Kompetenzmessung		
				Biografische Daten/Online-Bewerbungsfragebogen	Persönlichkeits-/Leistungstests	Online-Assessments
Hotstaff	Commerzbank AG	Online-Spiel	virtueller Karriereberater der Commerzbank für Studenten und Absolventen Das Geschehen findet in der virtuellen Commerzbank Zentrale in Frankfurt statt. Im Rahmen des Spiels testet ein interaktiver Karriereberater auf englisch das Bankwissen des Teilnehmers und auch Soft Skills wie Kontaktstärke oder Frustrationstoleranz. Die Spieldauer beträgt insgesamt circa 60 Minuten. Am Ende des Spiels erhält jeder Spieler ein Feedback, welche Aufgabenbereiche der Commerzbank für ihn am ehesten in Frage kommen. Bei einem positiven Ergebnis kann sich der Spieler über die Jobbörse der Commerzbank per Online-Bewerbungsformular bewerben.	(X)	X	
Recruitainer	alphatest GmbH Enterra Software GmbH	Online-Spiel	unterstützt Unternehmen bei der Bewerbervorauswahl und in den verschiedenen Phasen des Kompetenzmanagements, angefangen beim Personalmarketing bis hin zur Personal- und Organisationsentwicklung Der Recruitainer verbindet Informationen und Tests mit einer spannenden Story. Die Rahmenhandlung wird spielerisch und zielgruppengerecht mit psychologischen und wissenschaftlichen Hintergründen umgesetzt. Bewerber müssen sich z. B. in einer virtuellen Stadt zurechtfinden und dabei verschiedene Aufgaben lösen, die schließlich eine Profilbildung als Grundlage für die Vorauswahl erlauben. Gespeicherte Hard und Soft Skills bilden dann einen umfangreichen Bewerberpool, auf den das Unternehmen bei der externen Stellenbesetzung zurückgreifen kann. Der Recruitainer umfasst zahlreiche bewährte und neue Verfahren zur Kompetenzdiagnose, die der DIN 33430 für Testverfahren zur Personalauswahl entsprechen. Psychologische Dimensionen werden auf einer Skala mit Werten zwischen 0 und 100 % dargestellt, so dass die Ergebnisse der Kandidaten direkt miteinander verglichen werden können. Im Bereich der psychologischen Aspekte werden demographische Angaben, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz, Selbstkompetenz und Motivation erhoben. Modulares System Zusatzmodule: Statusmanagement, Mehrsprachigkeit, automatisches Matching, eine Import/Export Funktion, Dokumentenmanagement, Chat, Forum, Newsletter, Votings, Postbox/Pinboard	X	X	X

Produktname	Anbieter	Anwendungskonzept	Funktionen	Integration von Kompetenzmessung		
				Biografische Daten/Online-Bewerbungsfragebogen	Persönlichkeits-/Leistungstests	Online-Assessments
CY-QUEST – Die Karrierejagd durchs Netz (Recrutainmen)	CY-QUEST GmbH – The Recrutainment Company	Die Karrierejagd ist ein unternehmensübergreifendes, webbasiertes Personalvorauswahlverfahren, bei dem spielerisch innovatives Personalmarketing und moderne Eignungsdiagnostik kombiniert werden. Recrutainment ist die Kombination aus Hochschul- und Personalmarketing, E-Assessment und E-Cruiting innerhalb einer Anwendung. Dieser Ansatz verbindet Unterhaltung durch eine Adventurestory mit relevanter Informationsvermittlung und Bewerberprofiling (Recruiting + Infotainment = Recrutainment). Im Rahmen des Online Adventures müssen die teilnehmenden Studenten, Absolventen und Young Professionals ähnlich einer Schnitzeljagd sukzessive verschiedene Aufgaben lösen, unter anderem auf Websites von Partner-Unternehmen. Die Teilnehmer setzen sich dort intensiv mit dem Unternehmen und seiner Personalmarketingbotschaft auseinander, um die gestellten Fragen beantworten zu können. Das Ergebnis: Das Unternehmen positioniert sich mit der gewünschten Aussage direkt im Kopf der relevanten Zielgruppe “Führungsnachwuchs”.	Referenzkunden: z. B. Postbank, Arcor, Viag Interkom, Bertelsmann, Audi, Lufthansa und andere Zielgruppe: Studenten, Absolventen und Young Professionals Im Rahmen des Online-Personalmarketing können verschiedene Portalseiten zielgruppenspezifisch in das Recrutainment-Event eingebunden werden. Der Zugang zum Online-Spiel erfolgt über das Karriereportal cyquest.de. Der Teilnehmer wird in der virtuellen Umgebung zum Experten und Manager einer Krisensituation. Er durchläuft unterschiedliche Auskunfts- und Prüfungssituationen, die er zusammen mit Spielprotagonisten (den Onleins) durchführen muss. Das Spiel basiert auf einer Surf-Fragenlogik, wodurch den Partnerunternehmen die Möglichkeit gegeben wird, dem Spieler komplexe Kommunikationsbotschaften zu vermitteln. Die Umsetzung erfolgt durch die Integration der Botschaft, die für unterschiedliche Zielgruppen definiert werden kann, in die Rahmenhandlung. So müssen die Teilnehmer Fragen beantworten, deren Antworten sie nur auf der Website eines Unternehmens finden, auf die sie direkt aus der Karrierejagd herausgelinkt werden. Über eine durchschnittliche Verweildauer von etwa fünf Minuten im gewünschten Websitebereich des Partnerunternehmens wird das Lernen der Botschaft garantiert. In die Karrierejagd sind Instrumente aus klassischen Assessment Centern integriert, die Profilaspekte wie Aktivitätspotenzial, Problemlösefähigkeit, soziale Kompetenz und persönliche Einstellungen testen. Erhebung der Hard Facts tabellarisch mit folgenden Informationen: Lebenslauf, Kontaktinformationen, Angaben zur Schul- und Berufsausbildung, zum Studium, zu Sprach- und EDV-Kenntnissen, Auslandserfahrungen, Jobs, Berufspraktika, besonderen Engagements, Jobinteressen, dem nächsten Karriereschritt und Bewerberstatements.	X	X	X

		Hauptnutzen für Unternehmen und User: Durch den Einsatz verschiedener Frage- und Testverfahren (E-Assessment) generiert CYQUEST im Rahmen des Events Daten und verarbeitet diese zu Lebenslaufprofilen, die neben den üblichen Hard Facts auch die weichen Merkmale enthalten. Hierdurch ist es CYQUEST möglich, Partnerunternehmen bei der Vorauswahl geeigneter Kandidaten zu unterstützen.	Ergänzt wird die Hard-Facts-Abfrage durch eine Kombination unterschiedlicher Assessment-Instrumente zur Erhebung von Soft Skills ind den Dimensionen: Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit, Führungspotenzial, Organisationsfähigkeit, Gestaltungswille, Emotionale Stabilität, Systematisches Denken, Komplexes Denken, Belastbarkeit. Die integrierten Assessment-Tools erfassen detaillierte Hard Facts und eine Reihe von Soft Skills als berufsbezogene Persönlichkeitsmerkmale der Teilnehmer. Die erhobenen Hard Facts bilden die Grundlage der Filterkriterien der Online-Datenbank und des Bewerbermatchings. Ergänzt wird die Hard-Facts-Abfrage durch eine Kombination unterschiedlicher Assessment-Instrumente. Diese Tools werden durch die Protagonisten dialogorientiert eingeleitet. Die konzeptionelle Grundlogik folgt einer Kombination aus passiven diagnostischen Elementen nach der Methode der Selbstauskunft und aktiven handlungsbezogenen Aufgabenstellungen. Integrierte Soft-Skill-Erhebungsinstrumente sind: ein interaktiver Organisationsplan, ein interaktiver Business-Case, eine interaktive Postkorbübung, Planspiele mit zweistufigen Entscheidungsmodellen, Wissensaufgaben, Interviewfragen. Die hieraus erhobenen Fähigkeiten werden zu den berufsbezogenen Profilaspekten Aktivitätspotenzial, Problemlösungsfähigkeit und soziale Kompetenz verdichtet. Das individuelle Soft-Skill-Profil wird parallel zu den Hard Facts des Teilnehmers in der Datenbank abgelegt. Im Rahmen des Spiels werden detaillierte Profile der Kandidaten erstellt, die unter www.cyquest-profile.de in anonymisierter Form kostenlos abrufbar sind und durch ein automatisiertes Matching nach eigenen Anforderungen selektiert werden können. Ein Unternehmen hat außerdem die Möglichkeit, im Vorfeld Filterkriterien zu definieren, so dass es automatisch informiert wird, wenn ein Kandidat diese Kriterien mit seinem Profil erfüllt. Eine Online-Bewerberdatenbank ermöglicht das Verwalten, Filtern und Kontaktieren der “Right Potentials”. Das Spiel hat eine Gesamtdauer von circa zwei Stunden, kann aber zwischendurch unterbrochen und später vom erreichten Stand aus weiter gespielt werden. Die Kosten für die Teilnahme an dem Spiel als Partnerunternehmen belaufen sich für drei Monate auf 6.000 €, für sechs Monate auf 10.000 € und für ein Jahr auf 18.000 €. Die Karrierejagd durchs Netz 2 ist nun seit dem 1. November 2001 online. Nach einem Zwischenstand vom 1. Dezember 2001 wurde das Spiel von über 8.500 Teilnehmern gespielt. Die Bewerberdatenbank bestand zu der Zeit aus über 2.550 kompletten Bewerberprofilen. 59 % der Teilnehmer waren männlich und 41 % weiblich.			

Tabelle 26

Integrierte Bewerberadministration – Systemanbieter (Stand: November 2003)

Produktname	Anbieter	Anwendungsgebiet	Funktionen	Integration von Kompetenzmessung		
				Biografische Daten/Online-Bewerbungs-fragebogen	Option zur Integration von	
					Persönlichkeits-/ Leistungstests	Online-Assessments
Software BewerbIS	w&r informationssysteme AG in Kooperation mit der Jobbörse immo-portal.de	Elektronisches Bewerbermanagementsystem	Modulares System (Modul I+II je nach Unternehmensgröße) Hauptfunktionen: – Stellenausschreibung – workflowbasierte Bewerberverwaltung – Schnittstelle zur Jobbörse Immortal.de	X	X (nur Modul II)	X (nur Modul II)
Monster Office HR Applicant Tracking Solutions	Monster Deutschland GmbH & Co. KG	Elektronisches Bewerbermanagementsystem	Hauptfunktionen: Stellenausschreibung – workflowbasierte Bewerberverwaltung – Bewerberdatenbank/-pool – Statistik- und Controlling-Funktionen – Schnittstelle zur Jobbörse Monster.de Integriertes System	X		
Bewerber- Service@PERBIT views	perbit Software GmbH	Elektronisches Bewerbermanagementsystem	Hauptfunktionen: Stellenausschreibung – workflowbasierte Bewerberverwaltung – Differenzierte Definition von Stellenprofilen und Qualifikationsanforderungen Integriertes System	X		
PeopleSoft ePersonal-Beschaffung/ Manager Desktop	PeopleSoft Deutschland GmbH	Elektronisches Bewerbermanagementsystem	Hauptfunktionen: – Stellenausschreibung – workflowbasierte Bewerberverwaltung – Datenbank/Talentpool – Integration externer Dienstleister – Statistik- und Controlling-Funktionen Modulares System (zwei unabhängige Module)	X	X	

Produktname	**Anbieter**	**Anwendungsgebiet**	**Funktionen**	**Integration von Kompetenzmessung**		
				Biografische Daten/Online-Bewerbungs-fragebogen	Option zur Integration von	
					Persönlich-keits-/ Leistungstests	Online-Assessments
Online Application Manager	KNOWLEDGE NETWORK – Gesellschaft für Wissenstransfer und Kommunikation mbH	Elektronisches Bewerbermanagementsystem	Hauptfunktionen: – Stellenausschreibung – Schnittstelle zu Jobbörsen/Mediaplanung – workflowbasierte Bewerberverwaltung – Datenbank – Integration externer Dienstleister – Statistik- und Controlling-Funktionen Integriertes System	X	X	X
HR4YOU- Talent Relationship Manage-ment	HR4YOU Solutions GmbH & Co. KG	Elektronisches Bewerbermanagementsystem	Hauptfunktionen: – Stellenausschreibung – Jobboard – workflowbasierte Bewerberverwaltung – Datenbank/Pool – Matching- und Pre-Selection-Verfahren – Beziehungsmanagement/CRM Integriertes System	X		
HR4YOU- eCruiter	HR4YOU Solutions GmbH & Co. KG	Unterstützung sämtlicher Wertschöpfungsfelder für Jobbörsenbetreiber	Hauptfunktionen: – Stellenausschreibung – workflowbasierte Bewerberverwaltung – Datenbank – Matching- und Pre-Selection-Verfahren – Content Management System	X		

Produktname	**Anbieter**	**Anwendungsgebiet**	**Funktionen**	**Integration von Kompetenzmessung**		
				Biografische Daten/Online-Bewerbungs-fragebogen	Option zur Integration von	
					Persönlich-keits-/ Leistungstests	Online-Assessments
mySAP HR E-Recruiting	SAP AG	Elektronisches Bewerbermanagementsystem	Hauptfunktionen: – Stellenausschreibung – Schnittstelle zu Jobbörsen/Mediaplanung – workflowbasierte Bewerberverwaltung – Datenbank/Talent Warehouse – Talent Relationship Management – Services für Bewerber – Statistik- und Controlling-Funktionen Modulares System (Verknüpfung mit weiteren Bausteinen der mySAP HR-Lösung)	X	X	X
MrTed TalentLink Candidate Supply Chain Management	MrTed GmbH (Germany)	Elektronisches Bewerbermanagementsystem (weltweit erste multilinguale Rekrutierungsplattform – zurzeit werden 12 Sprachen unterstützt)	Hauptfunktionen: – Stellenausschreibung – Schnittstellen zu Jobbörsen/Mediaplanung – workflowbasierte Bewerberverwaltung – Matching- und Pre-Selection-Verfahren – Datenbank/Pool – Candidate Relationship Management – Umfassende Services für Bewerber – Integration externer Dienstleister – Statistik- und Controlling-Funktionen Modulares System	X	X	X