

Bachelorthesis



FACHBEREICH SOZIALÖKONOMIE

**Das Online-Assessment als webbasiertes Instrument zur
innovativen Personalbeschaffung und -entwicklung
– am Beispiel des Test-Verfahrens „CAPTain“**

Erstprüfer: Prof. Dr. Florian Schramm

Zweitprüferin: Dipl.-Sozialwirtin Katharina von Hollen M. A.

vorgelegt von Sylvia Dietrich
im Sommersemester 2010



**Die richtigen Mitarbeiter sind das wichtigste
Kapital eines Unternehmens.**

Leitsatz der HIW GmbH

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
1 Einleitung.....	1
2 Grundlagen.....	3
2.1 Definition E-Recruiting	3
2.2 Definition Online-Assessment.....	3
2.3 Bedeutung des E-Recruiting	4
2.4 Gründe für den Einsatz von E-Recruiting und Online-Assessments.....	5
3 Online-Assessment.....	6
3.1 Verfahren des Online-Assessments	6
3.2 Gestaltung und Voraussetzung für den Einsatz von Online-Assessments	7
3.3 Einsatzgebiete von Online-Assessments	8
3.4 Praxisbeispiel: CAPTain.....	10
3.4.1 Beschreibung des Test-Verfahrens	10
3.4.2 Gütekriterien	13
3.4.2.1 Objektivität	13
3.4.2.2 Reliabilität.....	14
3.4.2.3 Validität.....	14
3.4.3 Risiken und Chancen	16
4 Unternehmensbefragung zur Anwendung von CAPTain.....	20
4.1 Methode der Befragung	20
4.2 Auswertung der Befragung.....	20
4.2.1 Engel und Völkers	21
4.2.2 Get a Head Recruitment Consultants AG.....	22
4.2.3 diePartner GmbH	24
4.2.4 Bremer Landesbank	25
4.3 Fazit	26
5 Trendentwicklung.....	28

6	Schlussfolgerung	30
	Literaturverzeichnis.....	IV
	Anhang	VIII
	Unternehmenskurzportrait CNT GmbH	
	Unternehmenskurzportrait Engel und Völkers	
	Unternehmenskurzportrait Get a Head Recruitment Consultants AG	
	Unternehmenskurzportrait diePartner GmbH	
	Unternehmenskurzportrait Bremer Landesbank	

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Nutzung von E-Assessment in der Personalrekrutierung.....	4
Abbildung 2: Kosteneinsparungen durch IT-Verwendungen in der Personalbeschaffung	5
Abbildung 3: Relevanz von E-Recruiting Instrumenten im Zeitablauf	29

1 Einleitung

Das Online-Assessment stellt ein webbasiertes Personalbeschaffungs- und Personalentwicklungsinstrument dar, welches sich in der Vergangenheit aufgrund des technischen Wandels und veränderter Anforderungen immer deutlicher durchsetzte.

In den neunziger Jahren gewann das Internet zunehmend an Bedeutung und Attraktivität, so dass die Unternehmen dieses Medium schließlich auch für den Personalbereich entdeckten. Durch den enormen Anstieg der Bewerbungen, welche auch aus der globalen Vernetzung resultierten, gerieten die Unternehmen immer stärker in Bedrängnis, den bestqualifiziertesten Kandidaten unter der Bewerberflut für die zu besetzende Stelle herauszufiltern. Die bestehenden Auswahlverfahren waren den Ansprüchen nicht gerecht und konnten nur bedingt, durch die Zeit- und Ortsabhängigkeit, zur erfolgreichen Personalbeschaffung führen. Demzufolge mussten die Unternehmen ihre Personalstrategien an die zukünftigen Entwicklungen anpassen, so dass zunächst die bestehenden Verfahren in computerbasierte Anwendungen umgewandelt wurden. Aus diesem „computerized enhanced testing“ entwickelte sich das heutige Online-Assessment.¹

Der gegenwärtige Personalbedarf ist aufgrund des Fachkräftemangels und dem demografischen Wandel nur schwer zu bewältigen. Die Unternehmen erhalten zwar eine Vielzahl an Bewerbungen, jedoch ist es eine große Herausforderung die ausgeschriebenen Stellen nicht fehlzubesetzen. Auch die Bewerber haben gelernt sich besser zu präsentieren und von ihren fehlenden Qualifikationen abzulenken, welches die Auswahl des passenden Kandidaten zusätzlich erschwert. Folglich sind die aufgebrachten Investitionen nur dann sinnvoll, wenn ein qualifizierter Mitarbeiter kosteneffizient rekrutiert und das Unternehmen nicht durch einen hohen Kostenaufwand belastet wurde. Zum Erfolg einer professionellen und effizienten Personalauswahl kann das Online-Assessment als internetbasiertes Instrument mit der beinhalteten Eignungsdiagnostik wesentlich beitragen und für das Unternehmen einen geeigneten Mitarbeiter anforderungsgerecht rekrutieren oder weiterentwickeln.²

¹ Vgl. Laumer, S. / von Stetten, A. / Eckhardt, A. (2009): E-Assessment, in: Wirtschaftsinformatik, Heft 3, S. 306-308

² Vgl. Lorenz, M. / Rohrschneider, U. (2009): Erfolgreiche Personalauswahl, Wiesbaden, S. 9-15

In der Eignungsdiagnostik existieren sehr viele Verfahren in Verbindung mit Online-Assessments, welche sich in Bezug auf Qualität und dem Kostenaufwand stark voneinander unterscheiden.

Zielsetzung dieser Bachelorthesis ist es, die Effizienz von Online-Assessments im Rahmen des E-Recruitings zu verdeutlichen. Dementsprechend wird in der vorliegenden Thesis im Allgemeinen auf die Online-Assessments eingegangen, wobei der Fokus auf dem Einsatz von einem spezifischen Test-Verfahrens, dem sogenannten CAPTain-Verfahren, liegt. Zur Verschaffung eines ersten Überblicks wurde auch ein Interview mit dem Unternehmen geführt, welches unter anderem CAPTain entwickelt und vertreibt. Dieses Test-Verfahren wird als Praxisbeispiel näher beleuchtet, indem dessen Verwendung in verschiedenen Branchen betrachtet wird. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage nach der Umsetzbarkeit und Praktikabilität des Test-Verfahrens CAPTain, wobei auch anhand von Unternehmensbeispielen zur Anwendung von diesem webbasierten Test-Verfahren der individuelle Nutzen in unterschiedlichen Branchen analysiert werden soll. Im zweiten Kapitel werden zum besseren Verständnis die grundlegenden Begriffe des E-Recruitings sowie des Online-Assessments erläutert und näher auf dessen Bedeutung eingegangen. Nachfolgend wird im dritten Kapitel das Online-Assessment mit seinen Verfahren und Einsatzmöglichkeiten charakterisiert, wobei das Praxisbeispiel CAPTain auf die Gütekriterien sowie Chancen und Risiken analysiert wird. Weiterhin erfolgt im vierten Kapitel eine Auswertung der geführten qualitativen Interviews mit den vier Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen zur Anwendung von CAPTain, wobei zuvor die Interviewmethode erklärt wird. Das fünfte Kapitel zeigt die möglichen Trends von Online-Assessments auf, welche in Zukunft Teil des Personalprozesses sein könnten. Abschließend wird das Thema der Bachelorthesis reflektiert und ein Fazit in Form einer Schlussfolgerung gezogen.

Mein Dank gilt Frau Pieckert von der CNT Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung mbH für Ihre Unterstützung und Vermittlung der Interviewpartner. Ebenso möchte ich mich bei Frau Westerwelle, Herrn Gosewisch, Herrn Horn und Herrn Löffler für Ihren Interviewbeitrag zu meiner Bachelorthesis bedanken. Die gute Betreuung durch Frau von Hollen habe ich außerdem sehr geschätzt, so dass ich auch Ihr meinen Dank aussprechen möchte.

2 Grundlagen

Das E-Recruiting und das E-Assessment können auf die vier Bereiche Personalmarketing, Personalauswahl, Workflowmanagement und Personalentwicklung bezogen werden.³ Im Folgenden werden die Grundlagen des Online-Assessments in Bezug zum E-Recruiting erläutert, wobei in dieser Arbeit der Schwerpunkt auf die Personalauswahl und -entwicklung gelegt wird.

2.1 Definition E-Recruiting

Das E-Recruiting umfasst „...sämtliche internet- und intranetbasierten Aktivitäten des Personalmarketings, der Personalgewinnung und der Personalauswahl...“.⁴ Dementsprechend ist das E-Recruiting zur internen und externen Personalbeschaffung von Bedeutung und kann somit auch in der Personalentwicklung eingesetzt werden. Es beinhaltet unter anderem die Verwendung von Online-Jobbörsen, Unternehmenshomepages sowie auch das Online-Assessment, wobei das Internet für diesen Recruitingprozess den Vorteil umgehender Handlungsmöglichkeiten, Kostenreduktion und Aktualität bietet.⁵ Das webbasierte Assessment stellt eine Möglichkeit der Personalbeschaffung dar, welche nachfolgend definiert wird.

2.2 Definition Online-Assessment

Online-Assessments dienen der Auswahl für Berufspositionen oder der Personalentwicklung und stellen ein objektives, valides und reliables Verfahren dar, welches auch „*ethische Standards*“ berücksichtigt.⁶ Grundsätzlich stellen Online-Assessments „...*computergestützte Verfahren zur Beurteilung und Vorhersage beruflich relevanter biografischer und psychologischer Variablen zur Abschätzung der Eignung...*“ dar, die über das Internet zugänglich sind.⁷ Ziel eines Online-Assessments ist es, durch einen webbasierten Abgleich Bewerber stellenspezifisch zu selektieren.⁸

³ Vgl. Konradt, U. / Sarges, W. (2003): Suche, Auswahl und Förderung von Personal mit dem Intra- und Internet: Strategien, Zielrichtungen und Entwicklungspfade, in: Konradt, U. / Sarges, W. (Hrsg.): E-Recruitment und E-Assessment, Göttingen, S. 4-5

⁴ Vgl. Hils, M. / Bahner, J. (2006): Electronic Human Resource Management (E-HRM) in Deutschland: http://elb.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2006/2852/pdf/Matthias_Hils_Jens_Bahner.pdf, Abruf vom 02.09.2010, S. 30

⁵ Vgl. Wild, B. / Heinz, A. (2003): To „e“ or not to „e“. Der Einsatz von E-Recruiting und E-Assessment bei der Siemens AG, in: Konradt, U. / Sarges, W. (Hrsg.): E-Recruiting und E-Assessment, Göttingen, S. 144-166

⁶ Vgl. Schaper, N. (2009): Online-Tests aus diagnostischer-methodischer Sicht, in: Steiner, H. (Hrsg.): Online-Assessment, Heidelberg, S. 20

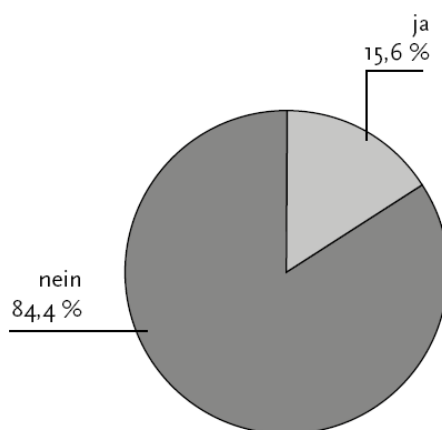
⁷ Vgl. Konradt, U. / Sarges, W. (2003), S. 7

⁸ Vgl. Laumer, S. / von Stetten, A. / Eckhardt, A. (2009), S. 306-308

2.3 Bedeutung des E-Recruiting

Das E-Recruiting verbreitet und etabliert sich aufgrund der Globalisierung sowie der weltweiten Vernetzung durch das Internet immer stärker. Durch neue Anforderungen an Arbeitgeber und Arbeitnehmer und geforderte technische Standards, wie unter anderem das allgemeine Gleichstellungsgesetz, wird der Einsatz von E-Recruiting deutlich befürwortet und gewinnt durch die Verwendung von objektiveren Instrumenten an zunehmender Bedeutung für eine professionelle Personalarbeit. Die dynamische Entwicklung des E-Recruitings führte zu Verbesserungen in der Qualität und Quantität des Verfahrens, so dass die Unternehmen dadurch ihr Image steigern konnten.⁹ Allerdings nutzen derzeit laut der Studie „Recruiting Trends im Mittelstand 2009“, wie die Abbildung 1 zeigt, nur 15,6 % ein Online-Assessment im Unternehmen, wobei die Mehrheit mit 84,4% das Verfahren noch nicht in der Personalbeschaffung oder -entwicklung einsetzt.¹⁰

Abb. 1: Die Nutzung von E-Assessment in der Personalrekrutierung



Quelle: Weizel, T. / König, W./ Eckhardt, A. / von Stetten, A. / Laumer, S. (2008): Recruiting Trends im Mittelstand 2009, Frankfurt am Main: www.blog-recruitment.de/wp-content/uploads/2009/10/Recruiting-Trends-im-Mittelstand-20091.pdf, Abruf vom 26.08.2010

Folglich besteht noch erheblicher Überzeugungsbedarf für den Einsatz von webbasierten Assessments, obwohl diese Verfahren bereits belegte Vorteile mit sich bringen, wie nachfolgend erläutert wird.

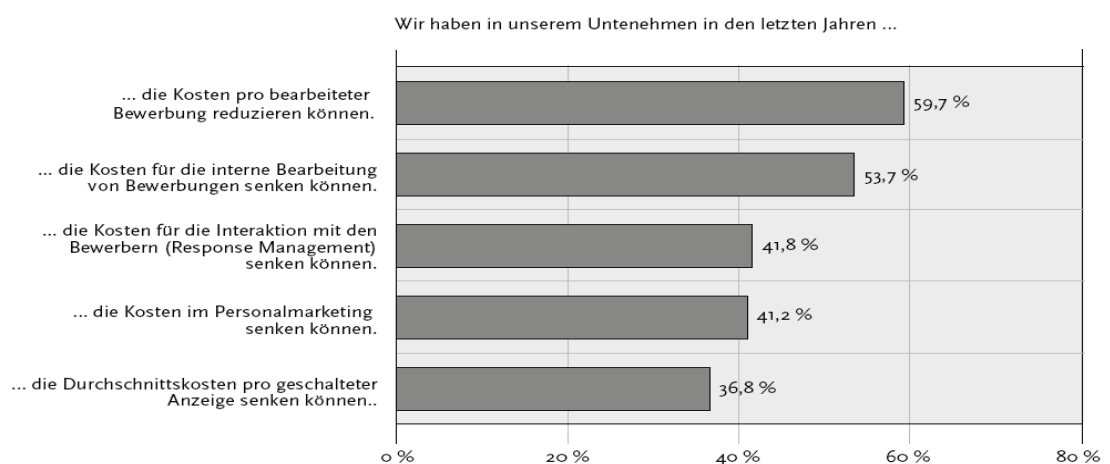
⁹ Vgl. Laier, W. (2009): Einsatz von Online-Tests aus technischer Sicht, in: Steiner, H. (Hrsg.): Online-Assessment, Heidelberg, S. 37-54

¹⁰ Vgl. Weizel, T. / König, W./ Eckhardt, A. / von Stetten, A. / Laumer, S. (2008): Recruiting Trends im Mittelstand 2009, Frankfurt am Main: www.blog-recruitment.de/wp-content/uploads/2009/10/Recruiting-Trends-im-Mittelstand-20091.pdf, Abruf vom 26.08.2010

2.4 Gründe für den Einsatz von E-Recruiting und Online-Assessments

Der Einsatz von Online-Assessments kann im Rahmen eines Online-Recruiting-Prozesses erfolgen oder zusätzlicher Bestandteil eines traditionellen Bewerbungsverfahrens sein. Es ergeben sich viele Vorteile gegenüber klassischen Auswahlverfahren, da mit den internetgestützten Methoden der Auswahlprozess zeitlich und inhaltlich verkürzt wird.¹¹ Folglich bringt der professionelle Einsatz von IT-Verwendungen den Vorzug einer generellen Kostenersparnis mit sich, wie Abbildung 2 visualisiert.

Abb. 2: Kosteneinsparungen durch IT-Verwendungen in der Personalbeschaffung



Quelle: Weizel, T. / König, W./ Eckhardt, A. / von Stetten, A. / Laumer, S. (2008): Recruiting Trends im Mittelstand 2009, Frankfurt am Main: www.blog-recruitment.de/wp-content/uploads/2009/10/Recruiting-Trends-im-Mittelstand-20091.pdf, Abruf vom 26.08.2010

Demnach konnten die Unternehmen die Kosten im Personalmarketing um 41,2% reduzieren und somit auch die Anzahl der Fehlbesetzungen senken. Ebenfalls erleichtert der Einsatz von computergestützten Verfahren die unternehmensinterne Administration, so dass über die Hälfte der befragten Unternehmen den Aufwand für Bewerbungen verringern konnte. Daher verzeichnen die deutschen Unternehmen eine deutliche Prozessverbesserung im Personalmanagement. In der Studie „Recruiting Trends 2008“ gaben zudem 44,3% der befragten Unternehmen an, auch die Dauer bis zur Einstellung neuer Mitarbeiter anhand von Online-Assessments dezimiert zu haben.¹²

E-Recruiting und Online-Assessments wirken sich demzufolge in vielfacher Hinsicht positiv auf den Personalbeschaffungsprozess aus, so dass dessen Einsatz in Unternehmen stark befürwortet werden sollte.

¹¹ Vgl. Steiner, H. (2009): Einführung: Online-Tests in der Personalauswahl, in: Steiner, H. (Hrsg.): Online-Assessment, Heidelberg, S. 99-103

¹² Vgl. Weizel, T. / König, W./ Eckhardt, A. / von Stetten, A. / Laumer, S. (2008)

3 Online-Assessment

Online-Assessments sind vielseitig einsetzbar und verfügen demgemäß über unterschiedliche Verfahren. Zudem sind bei ihrem Einsatz immer technische und methodische Voraussetzungen zu berücksichtigen, die webbasierte Assessments unter der Abwägung von Chancen und Risiken erst praktikabel und umsetzbar machen. Im Folgenden wird auf diese Aspekte im Allgemeinen näher eingegangen und auf das Test-Verfahren CAPTain angewandt.

3.1 Verfahren des Online-Assessments

Der Bereich von webbasierten Assessments lässt sich in die drei Gruppen der biografie-, simulations- und konstruktorientierten Verfahren gliedern. Ebenso wird auch die Verwendung des Internetdienstes, wie beispielsweise E-Mail oder Video-Konferenzen, differenziert sowie in dem Interaktionsgrad unterschieden.¹³

Computergestützte biografieorientierte Verfahren erfassen personenbezogene Daten unter anderem anhand von Fragebögen, mit deren Hilfe das Unternehmen die Bewerber gemäß einer Stellenbeschreibung und deren Anforderung bereits vorselektieren kann. Weiterhin können mit dieser Verfahrenart webbasierte Rekrutierungsgespräche durchgeführt werden, mit der in Kombination von Videokonferenzen eine stärkere Informationssammlung und Interaktionsauthentizität möglich wird. Diese Online-Interviews bieten neben der materiellen Ersparnis auch einen großen Vorteil im reduzierten Zeitaufwand.¹⁴

In webbasierten simulationsorientierten Verfahren werden zukünftige Arbeitssituationen dargestellt, die die Bewerber allein oder in Gruppen anhand von videobasierten Tests, Postkorbaufgaben oder spielerischen betrieblichen Prozessen bearbeiten müssen.¹⁵ Bei den Postaufgaben werden überwiegend alltägliche Szenarien simuliert, wo hingegen in der Simulation von betrieblichen Prozessen der Anwender die Rolle einer Führungskraft übernimmt und ein Unternehmen unter Optimierungsaspekten lenken muss. Das Verfahren bietet eine hohe Realitätsnähe zur späteren Tätigkeit und eine

¹³ Vgl. Schaper, N. (2009), S. 17-35

¹⁴ Vgl. Ebenda

¹⁵ Vgl. Konradt, U. / Hertel, G. (2004): Personalauswahl, Platzierung und Potentialanalyse mit internetbasierten Verfahren, in: Konradt, U. / Hertel, G. (Hrsg.): Human Resource Management im Inter- und Intranet, Göttingen, S. 55-67

umfangreiche Komplexität in den Anforderungen.¹⁶ Desweiteren wird in einem konstruktorientierten Verfahren eines Online-Assessments ein standardisierter Fragebogen eingesetzt, welcher das Persönlichkeits-, Motivations-, Interessen- und Einstellungsverhalten hinterfragt. Dieser Test wird systematisch ausgewertet woraufhin automatisch ein Feedback erfolgt, welches rationalisiert und objektiviert ist.¹⁷ Adaptive Tests stellen in diesem Zusammenhang ein spezifisches Fragebogenverfahren dar, welches Testitems beinhaltet, die an das individuelle Beantwortungsverhalten des Anwenders angelehnt sind. Der Vorteil solcher Verfahren liegt in einer detailgetreuen Messung und reduziertem Zeitaufwand.¹⁸

Im späteren Verlauf wird das Test-Verfahren CAPTain näher vorgestellt, das sich auf ein adaptives Verfahren zurückführen lässt und damit den tatsächlichen Berufsanforderungen in der Eignungs- und Potentialdiagnostik in Wirtschaftsunternehmen gerecht wird.

3.2 Gestaltung und Voraussetzung für den Einsatz von Online-Assessments

Online-Assessments sind aufgrund ihrer Vielschichtigkeit in der Gestaltung sehr anspruchsvoll. Im Aufbau müssen dementsprechend der Inhalt von diagnostischen Instrumenten nach psychometrischen Grundsätzen ebenso berücksichtigt werden, wie die Gestaltung von graphischen und interaktiven Elementen in Bezug zur Internetpräsenz sowie Administration. Nachstehend werden die wichtigsten Gestaltungsaspekte für ein Online-Assessment kurz erläutert.¹⁹

Die Anwenderfreundlichkeit spiegelt sich im Online-Assessment in einem schematischen Aufbau wieder. Für den kommunikativen Aspekt der Gestaltungsgrundsätze, sollten zum besseren und eindeutigen Verständnis klare Anweisungen formuliert werden, welche auf die jeweilige Zielgruppe abgestimmt sind.²⁰ Ein Online-Assessment sollte folglich selbstbeschreibend und gut steuerbar sein, indem der Anwender die Kontrolle über die Durchführung behält und nicht das System.²¹ Zudem muss auf den Datenschutz hingewiesen werden und das Vorgehen im

¹⁶ Vgl. Schaper, N. (2009), S. 17-35

¹⁷ Vgl. Ebenda

¹⁸ Vgl. Konradt, U. / Hertel, G. (2004), S. 55-67

¹⁹ Vgl. Ebenda

²⁰ Vgl. Ebenda

²¹ Vgl. Laier, W. (2009), S. 37-54

Online-Assessment sollte bündig dargestellt werden. Dies ermöglicht einen leichteren Zugang und eine größere Akzeptanz der Anwender. Der Inhalt ist bei der Gestaltung immer im ganzheitlich zu sehen, das Design ist nachrangig. Im Informationsgehalt sind die Unternehmenskultur und -politik mit einzubeziehen, so dass sich der Anwender einen Eindruck verschaffen kann. Um Verfälschungen von Testergebnissen zu vermeiden, sind für ein Online-Assessment immer mögliche störungsrelevante Umgebungsbedingungen zu berücksichtigen. Danach ist es von großer Bedeutung den Test immer im individuellen Kontext zu sehen. Zukünftig werden demnach Merkmale der verwandten Technologie mit den Testleistungen und der Akzeptanz in den Mittelpunkt rücken.²²

Aus technischer Sicht ergeben sich für ein Online-Assessment bezüglich der Anwendung einige notwendige Voraussetzungen. Es muss gewährleistet sein, dass die Anwender über einen Computerzugang mit den erforderlichen Systemvoraussetzungen verfügen. Dies sollte nur im Rahmen von gängigen Verbindungsgeschwindigkeiten sowie Hard- und Softwareausstattung gefordert werden, die jeder handelsübliche Computer besitzt. Berücksichtigt werden sollte außerdem, dass sich der demografische Wandel auch in den Anwendern widerspiegelt. Ältere Menschen sind oftmals mit der neuartigen Technologie überfordert, so dass es hier zu Barrieren kommen kann. Ebenso äußert sich der demografische Wandel in unterschiedlichen Vorlieben der Anwender, ab einem gewissen Bildungsstand bestimmte Browserkonfigurationen zu bevorzugen. Demnach haben beispielsweise Mac Nutzer laut einer Studie andere Persönlichkeitseigenschaften als PC-Nutzer. Diese Voraussetzungen sollten bei einer Implementierung eines Online-Assessments immer bedacht werden.²³

3.3 Einsatzbereiche von Online-Assessments

Online-Assessments können in vielfältigen Bereichen eines Unternehmens zum Einsatz kommen. Die Verwendung dieser Tests in der Bewerberauswahl, welche die Intention des Abgleichs von Merkmalen des Kandidaten für die zu besetzende Stelle hat, führt zu einer niedrigeren Fehlbesetzungsquote.²⁴ Der Einsatz von Online-Assessments kann

²² Vgl. Konradt, U. / Hertel, G. (2004), S. 55-67

²³ Vgl. Laier, W. (2009), S. 37-54

²⁴ Vgl. Konradt, U. / Hertel, G. (2004), S. 55-67

generell in jedem Bewerbungsverfahren vorgenommen werden, da die Unternehmen in vielfacher Hinsicht davon profitieren.²⁵ Online-Assessments können neben dem Einsatz in der Bewerbervorauswahl auch zur Platzierung genutzt werden. Dies beinhaltet die Zuordnung zu einer Stelle nach Eintritt des Mitarbeiters, indem hier spezifischere Kriterien als in der Vorauswahl hinterfragt werden und diese in Arbeitsproben überprüft werden, wie beispielsweise die Teamfähigkeit. Demzufolge ist die Verwendung von webbasierten Tests sinnvoll, wenn für die zu besetzende Stelle besondere Verhaltensweisen, Persönlichkeitsmerkmale oder Motivationsfaktoren von Bedeutung sind.²⁶

In der Personalentwicklung werden Online-Assessments ebenso häufig eingesetzt, weil das Verhalten der Mitarbeiter mit Hilfe solcher Verfahren sehr gut geschult und erweitert oder geändert werden kann.²⁷ Dieses interne Recruiting kann beispielsweise Führungspotentiale von Mitarbeitern erkennen, wobei die Defizite durch Weiterbildungsmaßnahmen reduziert werden können. Somit können Mitarbeiter arbeitsspezifisch motiviert werden und das Unternehmen spart Kosten für eine externe Beschaffung.²⁸ Die Merkmale der internen und externen Kandidaten sollten allerdings immer objektiv anhand kriterienorientierter Tests hinterfragt werden. Von dem Einsatz eines Online-Assessments ist abzuraten, wenn Potentiale oder zukünftige Entwicklungen des Kandidaten für die ausgeschriebene Stelle nicht relevant sind.²⁹ Zudem sollte beim Teilnehmer immer eine gewisse Akzeptanz vorhanden sein, so dass sich der Kandidat auf den Test einlassen kann. Nach einer Umfrage von alpha-test auf der Bewerbermesse JOBcon in Frankfurt gaben 80% der Befragten an, ihr Persönlichkeitsprofil dem Unternehmen offenzulegen.³⁰ Dementsprechend ist der Einsatz von Online-Assessments größtenteils unproblematisch und meist von großem Vorteil für das Unternehmen, da es zur optimalen Personalbesetzung beiträgt.

Nachfolgend wird ein spezielles online Test-Verfahren erläutert, welches die eben erläuterten vielfältigen Einsatzmöglichkeiten im Personalbereich bietet.

²⁵ Vgl. Lorenz, M. / Rohrschneider, U. (2009), S. 179-184

²⁶ Vgl. Konradt, U. / Hertel, G. (2004), S. 55-67

²⁷ Vgl. Raabe, B. / Schmitz, U. (2004): Personalentwicklung für virtuelle Arbeitsformen, in: Konradt, U. / Hertel, G. (Hrsg.): Human Resource Management im Inter- und Intranet, Göttingen, S. 294-312

²⁸ Vgl. Wild, B. / Heinz, A. (2003), S. 144-166

²⁹ Vgl. Lorenz, M. / Rohrschneider, U. (2009), S. 179-184

³⁰ Vgl. Dick, J. (2002): Online Assessments als Personalmarketinginstrument, in Hünigghausen, L. (Hrsg.): Die Besten gehen ins Netz, Spezial-Ausgabe, Düsseldorf, S. 122

3.4 Praxisbeispiel: CAPTain

Das Test-Verfahren „CAPTain“, Computer Aided Personnel Test answers inevitable, ist ein computerbasiertes Personalbeurteilungsverfahren, das den Fokus auf eine arbeitsbezogene, kriterienorientierte und subjektive Einschätzung legt. Das im Rahmen eines Online-Assessments genutzte Verfahren wurde in den achtziger Jahren in Skandinavien von qualifizierten Personalberatern und Psychologen entwickelt und dient der Messung von Verhaltensmerkmalen. Es bildet arbeitsrelevantes Verhalten von Hochschulabsolventen, Fachkräften, Berufseinsteiger, Führungskräften und Vertriebsmitarbeitern ab, welches in 38 Merkmalsdimensionen erfasst wird. Zudem lässt sich anhand von CAPTain auch der Leistungsstil sowie das Führungs-, Verkaufs- und Teamverhalten von Bewerbern oder Mitarbeitern beurteilen.³¹

3.4.1 Beschreibung des Test-Verfahrens

CAPTain beruht auf der Persönlichkeitstheorie von Henry Murray, welcher als renommierter Psychologe eine Theorie zum Zusammenspiel von Mensch und Umwelt entwickelte, die sich auf das Zusammenwirken zwischen der Persönlichkeit mit den jeweiligen inneren Bedürfnissen und den Anforderungen der Umgebung konzentriert. Hier wird der Ursprung der individuellen Verhaltensweisen von Menschen gesehen, so dass Murray mit seiner Psychologie der Persönlichkeit unter anderem als Mitbegründer für die Bedürfnishierarchie nach Maslow gilt.³²

Das Verfahren CAPTain besteht aus einem psychometrischen Test, welcher das faktische Arbeitsverhalten misst, wobei auch die subjektive Selbsteinschätzung in einem gesonderten Teil (CAPTain Subjektiv) erfasst werden können. Die Fragen und Auswertungen sind mit der Berufswelt verbunden, so dass alle für die Arbeitsleistung relevanten Dimensionen anschließend beurteilt werden können.³³ Die mit CAPTain erfassten Verhaltensmerkmale in den Kategorien Arbeitsleistung, Teamfähigkeit, Führungseigenschaften, Entscheidungsfreude, Persönlichkeit und Potentiale beinhalten unter anderem die Arbeitshaltung zu sachlichen Aufgabenstellungen sowie den Umgang zu Kollegen, Mitarbeitern und Kunden.³⁴ Das Test-Verfahren ist in 12 Sprachen verfügbar und besteht aus 183 Paarvergleichsfragen, welche der Bewerber oder

³¹ Vgl. Nagler, C. / Petäjävaara, U. (2004): CAPTain, in: Sarges, W. / Wottawa, H. (Hrsg.): Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren, 2. Auflage, Lengerich, S. 203-208

³² Vgl. Rak, T. / Nagler, C. (2009): Online-Selbstcoaching, in: Steiner, H. (Hrsg.): Online-Assessment, Heidelberg, S. 167-180

³³ Vgl. Ebenda

³⁴ Vgl. Nagler, C. / Petäjävaara, U. (2004), S. 203-208

Mitarbeiter innerhalb von ca. 45 Minuten beantworten sollte. Die Fragen werden aus verschiedenen Themengebieten gegenübergestellt, wie dieses Beispiel zeigt:

„A *Ich schätze Pünktlichkeit und Ordnung*

B *Ich möchte für andere Menschen Verantwortung tragen*“³⁵

Der Anwender muss die für ihn dominierende Aussage wählen, wobei er nicht vor- oder zurückblättern kann, sondern nach der festgelegten Reihenfolge vorgehen sollte. Zudem kann der Anwender nur fortfahren, wenn er sich für eine Antwort entschieden hat.³⁶ Diese gestellten Vergleichspaare dienen der Abbildung von oftmals schwer zu treffenden Entscheidungen, welche Bestandteil unseres Alltags sind. Durch die Kombination der Paarvergleichsfragen mit der Forced-Choice-Methode³⁷ wird der Effekt erzielt, dass die Manipulationsgefahr aufgrund von sozialer Erwünschtheit der Antworttendenzen überwiegend verhindert werden kann. Die vom Anwender gemachten Angaben zu verhaltensbezogenen Erfahrungen, Neigungen und Gewohnheiten werden folglich psychologisch analysiert und methodisch ausgewertet.³⁸

Der Unterschied von CAPTain zu einem Persönlichkeitstest liegt in der berufsorientierten Skalenkonstruktion, welche sich nur auf das Verhalten im beruflichen Kontext konzentriert. CAPTain orientiert sich an einer Eignungsdiagnostik, welche nicht nur auf Persönlichkeitseigenschaften fokussiert ist, sondern für den beruflichen Erfolg anhand eines kriterienorientierten Verfahrens spezifische Merkmale identifiziert.³⁹ CAPTain gibt es außerdem in den fünf Ausführungen: Advanced, Talents, Smart, Customized und Management-Kompetenz. Die Ausführung Advanced ist überwiegend in der Beratung einsetzbar und dient der differenzierten Eignungsdiagnostik und Bestimmung des Trainingsbedarfs. CAPTain Talents konzentriert sich auf die jeweiligen Stärken und Schwächen des Anwenders und der daraus folgenden Berufseignung.⁴⁰ Beispielsweise ist die Führungsqualität eines Kandidaten für die Besetzung einer leitenden Stelle von großer Bedeutung. Das Führungsverhalten kann das gesamte Arbeitsklima beeinflussen und zum

³⁵ Vgl. Nagler, C. / Petäjävaara, U. (2004), S. 203-208

³⁶ Vgl. Ebenda, S. 204

³⁷ Forced-Choice-Methode: Der Kandidat muss aus zwei Antwortmöglichkeiten die zutreffendste wählen, in: Psychologie-Lexikon: www.psychology48.com/deu/d/forced-choice-methode.htm, Abruf vom 01.09.2010

³⁸ Vgl. Rak, T. / Nagler, C. (2009), S. 167-180

³⁹ Vgl. Hülshager, U. / Maier, G. (2008): Persönlichkeitseigenschaften, Intelligenz und Erfolg im Beruf, in: Psychologische Rundschau, Volume 59, S. 108-122

⁴⁰ Vgl. CNT GmbH (2007): CAPTain- Die wichtigsten Informationen im Überblick, S. 1-7

Unternehmenserfolg oder -misserfolg beitragen. CAPTain Talents misst das Führungsverhalten des Kandidaten, indem es die Kriterien Führungsrolle, Führungsstärke, Delegation und Einflussnahme analysiert. Mit der Führungsrolle sollte der Kandidat Verantwortung tragen, sich Respekt verschaffen und seine Mitarbeiter motivieren können. Die Führungsstärke beinhaltet die Fähigkeit, Aufgaben festzulegen sowie klare Entscheidungen zu treffen. Zudem sollte eine Führungskraft delegieren und demnach Mitarbeiter abordnen können, um bei der Arbeit entlastet zu werden. Zudem ist es wichtig, dass der Kandidat auf die Mitarbeiter Einfluss nehmen und auch anleiten kann. Eine mögliche Auswertung von CAPTain Talents eines potentiellen Kandidaten für eine Führungsposition könnte wie folgt lauten: *„Der Proband sieht sich hin und wieder in der Gesamtverantwortung und einer gestaltenden Führungsrolle. Gleichzeitig möchte er andere nicht dominieren. Im Team gibt er selten die Richtung vor. Statt dessen vertraut er auf Eigenmotivation und Einsicht der anderen. Aufgaben und Befugnisse an andere zu übertragen, gehört zu seinem Teilgeschäft. Auch wenn er sich durchaus mit einigen Themen persönlich beschäftigt. Der Proband fühlt sich auch verantwortlich für das, was andere tun und nimmt Einfluss auf ihre Arbeitsweise, ohne sich jedoch in alles einmischen zu müssen“* (Auswertung: CNT GmbH).⁴¹

Die Variante CAPTain Smart dient der Unterstützung von Trainings und Coachings, indem die Anwender zur individuellen Auseinandersetzungen mit den eigenen Verhaltensmerkmalen angeregt werden. Customized ist eine kundenspezifische Version von CAPTain, welche die verschiedenen Unternehmensanforderungen und -ziele mit einbezieht. CAPTain Management-Kompetenz liefert hingegen konkrete Einschätzungen zur Führungseignung.⁴² CAPTain ist folglich universell einsetzbar und *„...dient der Objektivität bei gleichen Qualifikationen und besserer Fremdeinschätzung“* (Interview mit Frau Pieckert). Es werden die Stärken und der Kandidaten gegenübergestellt, so dass auch mögliche Potentiale oder Weiterentwicklungsbedarf entdeckt werden können. Für die Besetzung einer Stelle sind demnach nicht nur die Berufserfahrung und Branchenkenntnisse von Relevanz, sondern auch die individuellen Talente.⁴³

⁴¹ Schleicher, A.: Erfolgreiche Berufs- und Karriereplanung: Rechnungswesenspezialisten im Persönlichkeitstest:<http://rsw.beck.de/rsw/shop/default.asp?sessionid=3E4BA196545F4482B52835AC10610766&docid=199731&highlight=captain>, Abruf vom 01.09.2010

⁴² Vgl. CNT GmbH (2007): CAPTain, S. 1-7

⁴³ Vgl. Schleicher, A., Abruf vom 01.09.2010

Die CNT Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung mbH (Unternehmensportrait siehe Anhang VIII-A) hat sich auf die Entwicklung, Anpassung und Auswertung von CAPTain spezialisiert und bietet Kunden weltweit die individuelle Verwendung von dem Test-Verfahren an. Um eine gewisse Qualität des Verfahrens zu gewährleisten, wird CAPTain nachfolgend auf die Gütekriterien hin analysiert.

3.4.2 Gütekriterien

Die Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität geben Auskunft über die Beschaffenheit einer Messung. Diese wissenschaftlichen Grundlagen liefern Informationen zur Qualität eines Verfahrens. Um festzustellen, ob das webbasierte Verfahren diesen Anforderungen genügt, werden im Folgenden die Gütekriterien bei CAPTain angewandt und dessen Aussagefähigkeit begründet.

3.4.2.1 Objektivität

Die Objektivität eines Verfahrens ist immer dann gegeben, wenn die Ergebnisse vom Anwender unabhängig in Bezug auf das Messinstrument sind.⁴⁴ Demnach sollte der Ablauf, die Beurteilung und Darstellung des Tests überwiegend standardisiert sein.

Das Test-Verfahren CAPTain ist computerbasiert, so dass der Anwender nur anhand des Computers interagiert und auch dessen Ergebnisse und deren Interpretation am Computer ausgewertet sowie hinreichend beschrieben werden. Folglich liefert CAPTain eine bedeutsame Interpretationsobjektivität, welche auch durch die Standardisierung eines Interpretationshandbuches mit den Erklärungen der Skalen und Merkmalen gewährleistet wird.⁴⁵ Ein mögliches Problem stellt jedoch die Unabhängigkeit von dem situationsbedingten Testumfeld dar. Der Anwender könnte während der Testbearbeitung von äußeren Einflüssen, wie beispielsweise Lärm, beeinträchtigt werden, welches sich in den individuellen Ergebnissen aufgrund mangelnder Konzentration widerspiegeln würde. Gleichwohl liegt es im Interesse des Bewerbers oder Unternehmen für den Mitarbeiter bei der Durchführung des Tests ein ruhiges Umfeld zu gewährleisten, so dass es zu einem unabhängigen Ergebnis kommen kann. Wenn dies berücksichtigt wird, ist die Objektivität von CAPTain demnach in der Durchführung wie auch in der Beurteilung gegeben.

⁴⁴ Vgl. Diekmann, A. (2008): Empirische Sozialforschung, 19. Auflage, Reinbek bei Hamburg, S. 249

⁴⁵ Vgl. Nagler, C. / Petäjävaara, U. (2004), S. 203-208

3.4.2.2 Reliabilität

Bei der Reliabilität steht die Reproduzierbarkeit der Messergebnisse im Vordergrund, welche durch einen Korrelationskoeffizienten dargestellt wird. Die Reliabilität beinhaltet unter anderem die Test-Retest-Methode, in der das Messinstrument in einem definierten Zeitabstand wiederholt angewandt wird. Mit der daraus resultierenden Korrelation wird das Ergebnis über die Test-Retest-Reliabilität analysiert.⁴⁶

Bei einer Untersuchung von CAPTain wurden 2003 von dem Unternehmen CNT bereits bei 66 Personen in Abständen von zwei bis sieben Tagen Messungen zur Reliabilität vorgenommen. Die Auswertung ergab, dass 92% der Dimensionen von CAPTain einen größeren Wert als $r=50$ erreichten, wobei sogar 58% den Wert $r=70$ überschritten.⁴⁷ Allgemein gilt für diagnostische Verfahren erst eine Eignung, „...wenn der Stabilitätswert mindestens $r=50$, besser aber $r=70$ oder 80 beträgt“.⁴⁸ CAPTain erreichte diese wissenschaftliche Vorgabe, so dass hier eine Reliabilität gegeben ist. Die Gefahr könnte in einer möglichen Demotivation des Anwenders liegen, welche die Testergebnisse beeinflussen könnte, da die Reliabilität webbasierter eignungsdiagnostischer Verfahren vom betrachteten Konstrukt, der Testdauer und Testvariante abhängt.⁴⁹ Allerdings sollte davon ausgegangen werden, dass der Bewerber oder Mitarbeiter im Rahmen eines Online-Assessments durch eigenen Ehrgeiz ausreichend motiviert ist. Demzufolge kann auch das Test-Verfahren CAPTain als zuverlässig angesehen werden kann.

3.4.2.3 Validität

Die Validität eines Verfahrens gibt Aufschluss über die Genauigkeit und Gültigkeit der tatsächlichen Messung des Persönlichkeitsmerkmals. Weiterhin bildet die kriterienbezogene Validität die Korrelation von Messergebnissen zu anderen bedeutenden Merkmalen ab.⁵⁰ Die Kriteriumsvalidität sollte immer im Vordergrund einer Evaluation stehen, da sie die direkte Beziehung zwischen dem eignungsdiagnostischen Verfahren und der Leistung im Beruf untersucht und damit

⁴⁶ Vgl. Diekmann, A. (2008), S. 250-252

⁴⁷ Vgl. Nagler, C. / Petäjävaara, U. (2004), S. 203-208

⁴⁸ Vgl. Schuler, H. (1996): Psychologische Personalauswahl, Göttingen, S. 172

⁴⁹ Vgl. Etzel, S. (1999): Multimediale, computergestützte diagnostische Verfahren, Aachen, S. 22

⁵⁰ Vgl. Diekmann, A. (2008), S. 256-261

Berufserfolgsprognosen möglich werden.⁵¹ Die Konstruktvalidität bezieht sich hingegen darauf, dass das „... von einem Messinstrument erfasste Konstrukt mit möglichst vielen anderen Variablen in theoretisch begründbaren Zusammenhängen steht...“.⁵² Beispiele für solche Konstrukte sind Persönlichkeitsmerkmale, wie Geselligkeit oder Introversion. Im Fall einer Führungsstilanalyse eines Mitarbeiters kann unter anderem die Wertschätzung der Kollegen näher beschrieben werden. Um eine Aussagekraft über ein Online-Assessment zu treffen, ist die Konstruktvalidität ein notwendiges Kriterium.⁵³

Das Unternehmen CNT hat im Zeitraum von 1985 bis 2003 Untersuchungen zur Validität, insbesondere auf die Konstrukt- und Kriteriumsvalidität bezogen, von CAPTain durchgeführt. Bei der Überprüfung der Konstruktvalidität wurden individuelle CAPTain-Ergebnisse stichprobenartig aus unterschiedlichen Berufsgruppen auf beruflichen Erfolg hin analysiert. Im Ergebnis konnten 82% der Dimensionen von CAPTain zwischen beruflich erfolgreichen und weniger erfolgreichen Persönlichkeiten differenzieren. Außerdem ordneten 92% der CAPTain Dimensionen im Zusammenhang die unterschiedlichen Berufsgruppen den Persönlichkeiten zu. Ferner wurden Verknüpfungen im Leistungskriterium Intelligenz erkannt, wie beispielsweise die Verkettung der verbalen Intelligenz mit der Eignung zum selbstständigen Arbeiten. Außerdem wurde belegt, dass eine überblickende Arbeitsweise, in der die Gesamtzusammenhänge betrachtet werden, zu einer Korrelation mit schlussfolgerndem Denken führt.⁵⁴ Bei der kriterienbezogenen Validität wurde CAPTain mit bereits bestehenden, ähnlichen Testverfahren verglichen. Als Resultat wurde eine hohe Korrelation zwischen Skalen von Persönlichkeitstest und analogen Skalen von CAPTain ermittelt.⁵⁵ CAPTain ist demnach ein gültiges Verfahren, welches das tatsächliche Arbeitsverhalten abbilden kann.

Folglich ist das Test-Verfahren CAPTain in Hinsicht auf die Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität als ein qualitativ hochwertiges und aussagekräftiges Verfahren in der Eignungsdiagnostik anzuerkennen.

⁵¹ Vgl. Funke, U. (1995): Szenarien in der Eignungsdiagnostik und im Personaltraining, in: Strauss, B. / Kleinmann, M. (Hrsg.): Computersimulierte Szenarien in der Personalarbeit, Göttingen, S.145-218

⁵² Diekmann, A. (2008), S. 258

⁵³ Vgl. Häcker, H. (1998): Standards für pädagogisches und psychologisches Testen, Göttingen, S. 10ff

⁵⁴ Vgl. CNT Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung mbH (2009): Wissenschaftliche Grundlagen, Anwendung und Qualität von CAPTain, S. 26

⁵⁵ Vgl. Nagler, C. / Petäjävaara, U. (2004), S. 203-208

3.4.3 Risiken und Chancen

Für ein Unternehmen ist das Personal ein wichtiges Kapital, indem es mit dessen Potential zum Erfolg oder Misserfolg beiträgt. Um mehr Informationen über die Persönlichkeit sowie die Stärken und Schwächen eines Bewerbers oder Mitarbeiters zu erlangen, wird das Test-Verfahren CAPTain eingesetzt. Im Folgenden werden die Risiken und Chancen von CAPTain analysiert um aufzuzeigen, wie praktikabel und umsetzbar dieses Verfahren ist.

Für das Durchlaufen des Test-Verfahren CAPTain sollte bei dem Bewerber oder Mitarbeiter eine grundsätzliche Akzeptanz gegenüber dem Verfahren bestehen, damit eine konsequente Durchführung gewährleistet ist.⁵⁶ Das Risiko besteht auch in der nachfolgenden Auswertung, da hier unerwartete Ergebnisse auf Gegenwehr stoßen können. Die Hauptursache in solchen Testergebnissen liegt in dem Wunsch sich anders darzustellen und folglich unwirkliche Persönlichkeitseigenschaften anzugeben aufgrund von sozialer Erwünschtheit oder wie man sich gerne sehen würde. Weiterhin beschreibt CAPTain den aktuellen Arbeits- und Leistungsstil der Bewerbers oder Mitarbeiters, so dass gegebenenfalls frühere Erfahrungen in die Testergebnisse eingeflossen sind, welche unbewusst wahrgenommen wurden. Ebenso kann es zu Testabweichungen kommen, wenn der Anwender privates und berufliches nicht trennen kann und folglich auch diese Empfindungen in die Testergebnisse mit einlaufen. Ferner wirkt sich die vorhandene Berufserfahrung auf die Testdurchführung aus und kann somit zu Verzerrungen der Ergebnisse führen. In zum Teil abweichenden und beschönigten Ergebnissen kann jedoch auch die generelle Chance gesehen werden, sich darüber zu motivieren und dem Gewünschten zu entsprechen. Mit dem Verfahren von CAPTain können allerdings in der Anwendung und Auswertung durch die Paarvergleichsfragen und die Forced-Choice-Methode weitestgehend solche Abweichungen vermieden werden. Gegebenenfalls kann mit einem zertifizierten Coach über die unerwarteten Testergebnisse gesprochen werden, so dass Widersprüche schnell aufgeklärt werden können.⁵⁷

CAPTain bietet als ein webbasiertes Instrument zur Personalbeschaffung und -entwicklung auch den Vorteil, dass es zeitlich sowie örtlich flexibel einsetzbar ist. Folglich kann der Mitarbeiter und Bewerber überwiegend frei entscheiden, wann und

⁵⁶ Vgl. Laubacher, M. (2005): Assessment im virtuellen Raum, in: io new management, Heft 4, S. 36-40

⁵⁷ Vgl. CNT GmbH (2007): Hintergrund- und Anwenderinformationen, S. 45-46

wo er den Test durchführen möchte. Oftmals stellen die Unternehmen jedoch eine individuelle Frist, in der der Bewerber oder Mitarbeiter den Test durchführen sollte. Die generelle temporäre und räumliche Unabhängigkeit von CAPTain stellt für den Bewerber allerdings einen starken Reichweitenvorzug dar, welcher auch zu Kostenersparnissen führt. Der Bewerber muss kurzfristig keine Fahrtkosten aufbringen, um bei möglichen Präsenzveranstaltungen teilzunehmen.⁵⁸ Für das Unternehmen ergeben sich ebenfalls Vorteile in der Einsparung von Ressourcen. Wenn CAPTain in der Vorauswahl des Personalauswahlverfahrens zum Einsatz kommt, werden automatisch die am besten geeigneten Bewerber selektiert. Dadurch verschafft sich das Unternehmen Einsparungen, ungeeignete Kandidaten zu persönlichen Gesprächen einzuladen, welches den Auswahlprozess beschleunigt und ihn effektiver gestaltet.⁵⁹ Dementsprechend können aus Unternehmenssicht mögliche Material- und Raumkosten reduziert werden und der Bewerber erhält zeitnah sein Testergebnis sowie ein Feedback. Der Auswahlprozess kann damit kontinuierlich fortgesetzt werden und das Unternehmen hat den zusätzlichen Vorteil, Bewerber direkt vergleichen zu können.⁶⁰ Zudem ergibt sich für das Unternehmen eine rationalisierte Administration, obwohl der erstmalige Implementierungsaufwand meist sehr hoch und mit Einführungskosten verbunden ist. Dieser Aufwand ist aber einmalig, so dass die folgenden Administrationsaufgaben von einer geringeren Mitarbeiteranzahl auch ortsungebunden bewältigt werden können, welches sich in geringeren Personalkosten widerspiegelt.⁶¹

Die Haupteinsparungen ergeben sich mit dem Test-Verfahren allerdings durch reduzierte Fluktuations- und Fehlbesetzungskosten. Wie die Unternehmensgruppe Zeus⁶² im Jahre 2002 intern analysierte, kam es zu einer deutlichen Produktivitätssteigerung von fast 15%. Durch CAPTain konnten anhand der Merkmalsanalysen zuverlässige Aussagen zum zukünftigen Vertriebs Erfolg der Bewerber getroffen werden, so dass kostenintensivere Fehlentscheidungen vermieden werden konnten. Dem Unternehmen war es hiermit möglich, durch gesenkte Fluktuationskosten den Personalausbau zu erweitern und mehr Umsatz zu erzielen, so

⁵⁸ Vgl. Laumer, S. / von Stetten, A. / Eckhardt, A. (2009), S. 306-308

⁵⁹ Vgl. Knoll, T. / Preuss, A. (2003): Online-Recruitment: Internetgestützte Personalvorauswahl in: Konradt, U. / Sarges, W. (Hrsg.): E-Recruitment und E-Assessment, Göttingen, S.167-189

⁶⁰ Vgl. Lorenz, M. / Rohrschneider, U. (2009), S.179-184

⁶¹ Vgl. Laumer, S. / von Stetten, A. / Eckhardt, A. (2009), S. 306-308

⁶² Zeus: Vermittlungen von Finanzdienstleistungen, unter: www.zeus-direkt.de, Abruf am 25.8.2010

dass CAPTain die Unternehmensziele von Zeus sehr positiv beeinflusst und zum Erfolg beigetragen hat.⁶³

CAPTain hat als Test-Verfahren jedoch den Nachteil, in der Durchführung teilweise eine längere Bearbeitungs- oder Wartezeit zwischen den Modulen zu beanspruchen, die der Mitarbeiter oder Bewerber einräumen muss. Dem entgegen steht allerdings, dass sich der Aufwand für jeden individuell lohnt, da der Anwender durch CAPTain eine gute Reflexion des eigenen Verhaltens und Ansatzpunkte zur Verbesserung von Schwächen ableiten kann. Weil der Anwender den Test zeitlich und örtlich flexibel durchführen kann, ist die Testsituation weniger stressgeprägt, was zu einem valideren Testergebnis führt. Durch die kriterienorientierte Diagnostik kann mit CAPTain eine individuelle Eignung festgestellt werden, die differenziert und inhaltlich explizit beschrieben wird.⁶⁴ Das Unternehmen kann daher auch aus den Testergebnissen von CAPTain entnehmen, ob materielle oder immaterielle Anreize für den Mitarbeiter oder Bewerber von Bedeutung sind.⁶⁵ Zudem erhalten die Bewerber und Mitarbeiter einen guten Einblick in die Stellenanforderung und können einen ersten Eindruck über das Unternehmen gewinnen, da CAPTain individuell auf die Wünsche von Kunden angepasst werden kann. Dieses Test-Verfahren bietet ebenfalls den Vorteil, sehr vielseitig einsetzbar zu sein. Neben dem Recruitingbereich ist CAPTain in der Personalentwicklung ein etabliertes Verfahren, das durch die Multilingualität international nutzbar und akzeptiert ist.⁶⁶ Daneben kann durch den Einsatz von CAPTain das Image eines Unternehmens gesteigert werden, indem es durch dessen Verwendung als innovativ, dynamisch und aufgeschlossen angesehen wird.⁶⁷ Das Argument, Online-Assessments seien zu schematisch und würden in der Auswertung nicht die Individualität des Bewerbers oder Mitarbeiters berücksichtigen, trifft bei CAPTain in keinsten Weise zu. Hier werden 38 Merkmalsdimensionen hinterfragt, die Eigenschaften des Anwenders individuell herausarbeiten.⁶⁸ Jedoch muss auch bei CAPTain beachtet werden, dass nur geschultes Personal mit Zertifizierung

⁶³ Vgl. Christmann, C. / Nagler, C. (2005): Personalauswahl vor Ort, in : Personalwirtschaft, Heft 10, S. 41-43

⁶⁴ Vgl. Rak, T. / Nagler, C. (2009), S. 167-180

⁶⁵ Vgl. Zeile 92-94 im Interview mit Frau Pieckert, Anhang VIII-B

⁶⁶ Vgl. Rak, T. / Nagler, C. (2009), S. 167-180

⁶⁷ Vgl. Weber, A. / Jäger, T. / Busch, D. (2001): Recruitment- Die Kombinationsmöglichkeiten von Personalmarketing, Pre-Assessment und E-Cruiting, in: Hünninghausen, L. (Hrsg.): Die Besten gehen ins Netz, Düsseldorf, S. 261-295

⁶⁸ Vgl. Meifert, M. / Droste, T. (2001): Computergestützte Assessment-Center, in: Personalwirtschaft, Heft 4, S. 56-60

das psychologische Verfahren durchführen und analysieren sollte. Durch die mangelnde Präsenz der Bewerber und Mitarbeiter vor Ort, entsteht bei der Durchführung von CAPTain allerdings auch Raum für Manipulation der Testergebnisse, da gegebenenfalls Hilfestellungen von Dritten nicht ausgeschlossen werden können. Dies kann aber nicht im Interesse der Anwender liegen, da sie mit einer Manipulation ihrer Ergebnisse vielleicht den falschen Eindruck erwecken, gut geeignet für die ausgeschriebene Stelle zu sein. Bei CAPTain kann die Manipulationsgefahr durch die Paarvergleichsfragen und Forced-Choice-Methode äußerst gering gehalten werden, wobei es eine mögliche Alternative wäre, den Bewerber oder Mitarbeiter darauf hinzuweisen, dass die Ergebnisse des Tests später nochmals überprüft werden.⁶⁹ Ein weiteres Risiko stellt die Sicherung des Datenschutzes dar, welche im Sinne der Datenübertragung und Datenspeicherung bei einem Online-Assessment immer gewährleistet sein muss und eine wesentliche Rolle einnimmt.⁷⁰ Bei CAPTain werden zum Datenschutz nur anwendungsbezogene Daten zur Person erfasst, die ausschließlich für den Zweck des Verfahrens verwandt werden. CNT hat als einziges Unternehmen darauf Zugriff und leitet die Daten nur an den Kunden weiter. Weiterhin wird bei der Durchführung von CAPTain ein individueller Login-Code an den Anwender verschickt, der zur einmaligen Nutzung berechtigt. Die Daten werden auf Wunsch nach dem Test bei CNT sofort gelöscht, *“...so dass hier ein Datenmissbrauch vermieden werden kann“ (Interview mit Frau Pieckert).*

Abschließend ist festzuhalten, dass jedes Unternehmen individuell die Chancen und Risiken von CAPTain gegeneinander abwägen muss. Entscheidend ist das Bewusstsein, über mögliche Stärken und Schwächen eines Verfahrens und die zu treffende Absicherung. Die Beteiligten sollten ein Mindestmaß an Vertrauen zueinander haben, da durch eine rationale und stellenanforderungsentsprechende Entscheidung mit CAPTain der Mitarbeiter, Bewerber und das Unternehmen profitieren. Unter dieser Prämisse ist CAPTain ein qualitativ hochwertiges Verfahren, welches äußerst praktikabel sowie umsetzbar ist und in der Personalbeschaffung, wie auch in der -entwicklung viele Vorteile in der Eignungsdiagnostik bietet.

⁶⁹ Vgl. Truß, M. (2007): Computergestützte Diagnostik, in: John, M. / Maier, G. (Hrsg.): Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit, Düsseldorf, S. 253-271

⁷⁰ Vgl. Laier, W. (2009), S. 37-54

4 Unternehmensbefragung zur Anwendung von CAPTain

Die Verwendung von Online-Assessments im Personalbereich steigt in Zeiten des Internets zunehmend an, so dass auch das Test-Verfahren CAPTain vermehrt von Unternehmen eingesetzt wird. Um einen Überblick der verschiedenen und vielfältigen Einsatzmöglichkeiten zu erhalten, folgt eine Analyse, die auf Befragungen in Unternehmen zur Anwendung von CAPTain basiert. Im Mittelpunkt soll die Fragestellung des individuellen Nutzens für das Unternehmen stehen, welcher auch unter vergleichenden Aspekten näher beleuchtet werden soll.

4.1 Methode der Befragung

Um einen ersten Überblick über das Thema im Allgemeinen und zu erlangen, wurde zuerst ein Interview mit Frau Pieckert von der CNT GmbH geführt. Im zweiten Schritt wurde für die Befragungen der Unternehmen das Vorgehen nach einem qualitativen Interview gewählt, welches aus offenen Fragen besteht und somit dem Befragten unbegrenzte Antwortmöglichkeiten bietet. Zur besseren Vergleichbarkeit der Interviews wurde ein Leitfaden zu einem fixen Themenkomplex entwickelt, der zur Standardisierung der Unternehmensbefragungen dient.⁷¹ Der Leitfaden zum Online-Assessment enthält fünf Themenkomplexe, der die Einführung, die Gründe für die Verwendung, den Einsatz, die Bewertung und die Zukunftsperspektiven von CAPTain hinterfragt. Es wurde eine gezielte Auswahl der Befragten anhand der unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten von CAPTain getroffen. Die Interviews, welche ca. 30-40 Minuten dauerten, wurden im August bei den vier folgenden Unternehmen vor Ort oder per Telefon durchgeführt:

- ❖ Engel und Völkers
- ❖ diePartner GmbH
- ❖ Get a Head Recruitment Consultants AG
- ❖ Bremer Landesbank

Durch die Aufnahme der Interviews auf ein Tonbandgerät, erfolgte die Datenerfassung zeitgleich mit der Datenerhebung.

4.2 Auswertung der Befragung

Die Auswertung der Befragung orientiert sich an der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, in der es das Ziel ist, „... *das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen,*

⁷¹ Vgl. Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung, 5. Auflage, Weinheim, S. 66

der immer noch Abbild des Grundmaterials ist.“⁷² Im Folgenden wird die Auswertung anhand der geführten Interviews vorgenommen, welche Aufschluss über den individuellen Nutzen der Unternehmen mit CAPTain geben soll.

4.2.1 Engel und Völkers

Das geführte Interview fand am 02.08.2010 mit Frau Westerwelle von Engel und Völkers (siehe Unternehmenskurzportrait Anhang VIII) per Telefon statt. Sie ist Bereichsleiterin für Human Resources am Standort Hamburg und seit dem Jahre 2000 im Unternehmen tätig.

Frau Westerwelle ist mit dem Test-Verfahren CAPTain seit ca. drei Jahren vertraut und setzte es auf Empfehlung einer Kollegin bei Engel und Völkers in der Personalentwicklung und im Recruiting ein. Für sie ist es wichtig ein Verfahren zu verwenden, welches durch seine neutrale Beurteilung objektive Ergebnisse liefert und dadurch bei den Mitarbeitern und Bewerbern deutlicher akzeptiert ist. Frau Westerwelle berichtet vom Erstaunen der Teilnehmer bei der Anwendung und Auswertung von CAPTain, wobei nur ca. 2% der Kandidaten sich nicht mit den Testergebnissen identifizieren konnten. Das Unternehmen erhält durch den Einsatz von CAPTain ein „...klareres Bild vom Bewerber...“ (Interview mit Frau Westerwelle), so dass mit dem Online-Assessment sicher gestellt werden kann, ob der Bewerber zum Unternehmen passt und für die Position geeignet ist.

Allerdings bemängelt Frau Westerwelle, dass CAPTain zu komplex in seiner Durchführung wie auch in seiner Auswertung ist und damit ein sehr aufwendiges Verfahren darstellt. Demnach ist es ihrer Auffassung nach zu zeitintensiv, wenn sich ein Kandidat auf eine Stelle bewirbt, in der Motivation, Führungsqualität und Vertriebskenntnis gefordert sind und somit drei verschiedene Tests über drei Stunden absolviert werden müssen. Diesen Aufwand „...kann man keinem Bewerber oder Mitarbeiter zumuten“ (Interview mit Frau Westerwelle). Laut Frau Westerwelle sollte CAPTain demzufolge komplett in einem kürzeren Test eingebunden werden. Außerdem spielt auch der Kostenaufwand bei Engel und Völkers eine große Rolle, da das Unternehmen ca. 4000 Bewerbungen jährlich bekommt und es von Vorteil wäre,

⁷² Mayring, P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 8. Auflage, Weinheim, S. 58

alle Bewerber schon in der Vorauswahl an CAPTain teilnehmen zu lassen. Aufgrund der hohen Kosten von ca. 200€ pro CAPTainteilnehmer, ist solches Vorgehen derzeit nicht möglich und „...steht manchmal in keinem Verhältnis zueinander...“ (Interview mit Frau Westerwelle). Frau Westerwelle könnte sich jedoch vorstellen mehr für den Test zu zahlen, wenn dieser alle Fähigkeiten in einem Test hinterfragt und damit Zeit gespart werden kann. Bislang wird CAPTain bei zwei bis drei Kandidaten im Monat eingesetzt, so dass hier noch weiteres Einsatzpotential zur effizienteren Verwendung vorhanden ist.

Frau Westerwelle wünscht sich in Zukunft eine generelle Reduktion der Kosten für CAPTain, welches den Einsatz für alle Bewerber, vielleicht in Form eines Tests auf der eigenen Unternehmenshomepage, möglich macht und damit weitere Personalkosten sowie zusätzlicher Aufwand eingespart werden können. Sie betont, dass für CAPTain unbedingt mehr geworben werden muss, da das E-Recruiting einen immer größeren Stellenwert bekommt. Entgegen ihrer Ansicht, Online-Assessments würden vom Bewerber aus dessen Sicht zu viel offenbaren, stellt das Verfahren eine deutliche Entlastung und Unterstützung im Auswahlverfahren dar. Engel und Völkers steigert gemäß Frau Westerwelle durch den Einsatz von CAPTain in der Personalentwicklung wie auch im Recruiting die Qualität des Prozesses, so dass das Test-Verfahren auch weiterhin in dem Unternehmen verwendet wird.

4.2.2 Get a Head Recruitment Consultants AG

Ein weiteres Interview fand am 25.08.2010 im Büro mit dem Vorstand der Get a Head Recruitment Consultants AG (siehe Unternehmenskurzportrait Anhang VIII), Herrn Gosewisch, zum Test-Verfahren CAPTain statt.

Herr Gosewisch ist auf CAPTain durch einen ehemaligen Mitarbeiter aufmerksam gemacht worden und setzt das Test-Verfahren seit sechs Jahren in der Personalbeschaffung sowie in der Potentialerkennung ein. Das Unternehmen sieht CAPTain als ein zusätzliches Instrument, mit dem in angemessener Zeit objektive Resultate erzielt werden können, wobei auch die grundsätzliche Bezahlbarkeit des Test-Verfahrens von Bedeutung ist. Die Get a Head Recruitment Consultants AG hat eine individuelle Kostenvereinbarung mit der CNT GmbH, so dass sie mit CAPTain ihren laufenden Kosten gering halten und den Umsatz um 5% steigern konnten. Unternehmen setzt CAPTain bei ca. 20 Bewerbern pro Monat ein und kann durch die

hohe Akzeptanz bei den Kunden CAPTain als zusätzliches „*Verkaufsargument*“ (*Interview mit Herrn Gosewisch*) anführen. Herr Gosewisch ist sehr zufrieden mit der Verwendung dieses Verfahrens und betont, dass CAPTain ihnen Sicherheit in der Entscheidungsfindung bietet sowie differenzierte Ergebnisse vom Bewerber liefert. Das Unternehmen hat in doppelter Hinsicht Vorteile von dem Test-Verfahren. Einerseits machen sich die Personalberater wesentlich mehr Gedanken um den Bewerber. Zudem werden ihnen Seiten an den Kandidaten aufgezeigt, die sonst verborgen geblieben wären. Andererseits sind auch die Bewerber in ihrer späteren Tätigkeit erfolgreicher, da durch CAPTain eine Übereinstimmung der Anforderungen mit dem Kandidaten zum Arbeitsplatz gefunden wurde, welches wieder positiv auf die Personalberatungsunternehmen zurückfällt.

Das Verfahren hat aus Herrn Gosewischs Sicht jedoch den Nachteil, dass es seine Mitarbeiter teils zeitlich überfordert, da in dieser Branche ein ständiger Umsatzdruck herrscht. Dementsprechend nutzen auch nicht alle seiner Berater CAPTain, da ihnen die Diagnostik meist zu umfangreich und komplex ist. Er führt ebenso an, dass in dem Test einzelne Aussagen, wie „*Ich lerne gerne Menschen auf Partys kennen*“ (*Interview mit Herrn Gosewisch*) missverständlich formuliert sind und beim Bewerber Verwirrung auslösen, so dass dies unbedingt verbessert werden muss, um Fehlschlüsse zu vermeiden. Zudem bestehen einige der Kunden von der Get a Head Recruitment Consultants AG noch auf traditionelle Methoden, so dass diese erst von den Vorteilen CAPTains überzeugt werden müssten. Herr Gosewisch erwähnt auch, dass die Aussagen zum Potential eines Kandidaten „...*niemals zu 100% zutreffen*...“ (*Interview mit Herrn Gosewisch*) und das Unternehmen folglich nicht alle Informationen an den Kunden weiterleitet. Allerdings relativieren sich die Nachteile, indem sich ca. 90% der Bewerber in den Testergebnissen wiederfinden und ca. ein Viertel der Kunden den Einsatz von CAPTain primär verlangt. Das Unternehmen sieht CAPTain folglich als äußerst nützlich an und beurteilt es als ein valides Verfahren, welches die Get a Head Recruitment Consultants AG „...*weit gebracht*...“ (*Interview mit Herrn Gosewisch*) hat.

Herr Gosewisch wünscht sich in Zukunft ein smarteres Verfahren, welches in der Anwendung und Diagnostik zeitlich sowie inhaltlich kürzer und verständlicher gestaltet ist. Jedoch sollte es eine ähnliche Ergebnisvielfalt bieten, so dass er darüber hinaus mehr von seinen Mitarbeitern zur Verwendung von CAPTain bewegen kann.

4.2.3 diePartner GmbH

Das Interview wurde am 02.08.2010 mit Herrn Löffler am Telefon geführt, der bei der diePartner GmbH (siehe Unternehmenskurzportrait Anhang VIII) als freiberuflicher Trainer und Berater seit zweieinhalb Jahren tätig ist.

Herr Löffler setzt das Test-Verfahren CAPTain seit dem Jahre 2000 als Developmentcenter und für Personalentwicklungstrainings im Rahmen von Unternehmensberatungen ein. Er machte schon in seiner vorherigen Position als Sparkassenbereichsleiter sehr gute Erfahrungen mit CAPTain, so dass er das Test-Verfahren als Trainer und Berater heute täglich einsetzt. Für ihn stellt CAPTain ein äußerst motivationssteigerndes Verfahren dar, welches eine „...differenzierte Analyse...“ (*Interview mit Herrn Löffler*) liefert und Kategorie denken vermeidet. Mit Hilfe von diesem Test-Verfahren lassen sich seiner Auffassung nach Seminarziele einfacher verwirklichen, da die Teilnehmer ihre Ziele besser eingrenzen und reflektieren können. Zudem hat jeder Teilnehmer einen persönlichen Nutzen vom Seminar, indem sie auch die Möglichkeit zur jeweiligen Lernzielbestimmung haben, was folglich die Akzeptanz von CAPTain steigert.

Herr Löffler betont, dass mit CAPTain wesentlich effektivere Feedbackgespräche in den Unternehmen geführt werden können. Er sieht somit einen großen Vorteil in der objektiveren Beurteilung von Mitarbeitern zur Vermeidung von Unternehmensblindheit. „*Da jede Persönlichkeit individuell ist, braucht man auch ein individuelles System*“ (*Interview mit Herrn Löffler*), welches CAPTain durch seine 38 Merkmalsdimensionen und spezifische Analysen laut Herrn Löffler bietet. Für ihn als Trainer hat CAPTain weiterhin den Vorteil einer intensiveren und schnelleren Durchführung, so dass die Seminarzeit gut genutzt werden kann. Er hat nur vereinzelt schlechte Erfahrungen in seinen Seminaren zu CAPTain gemacht, die er aber auf anfängliche Zweifel, Angst eine schlechte Bewertung zu bekommen oder andere Probleme der Teilnehmer mit dem Unternehmen zurückführt. Diese Angst und Bedenken legen sich aber schnell, „...*wenn ich den Sinn und alles weitere zu CAPTain erkläre*“ (*Interview mit Herrn Löffler*).

Herr Löffler hat sehr zufriedene Kunden, so dass er CAPTain als ein äußerst zukunftsträchtiges Verfahren ansieht, das noch vielfältiges Potential besitzt.

4.2.4 Bremer Landesbank

Mit Herrn Horn, der bei der Bremer Landesbank (siehe Unternehmenskurzportrait Anhang VIII) seit dem Jahre 2001 als Referent für die Organisations- und Personalentwicklung arbeitet, wurde das Interview zu CAPTain am 20.08.2010 per Telefon geführt.

Vor vier Jahren ist Herr Horn auf das Test-Verfahren CAPTain durch eine Marktrecherche aufmerksam geworden. Die Bremer Landesbank hat dazu die verschiedenen Verfahren der Anbieter miteinander verglichen, so dass sie sich letztendlich nach der Durchführung eines Probestests für CAPTain entschieden haben. Das Unternehmen setzt das Test-Verfahren von Ihren Führungskräften und Sachbearbeitern in der Personalentwicklung bis hin zum Personalrecruiting ein, welches unter anderem für den „*Führungskräftecheck*“ oder die „*Standortbestimmung*“ (*Interview mit Herrn Horn*) der Kandidaten genutzt wird. Herr Horn machte sich für die Verwendung von CAPTain stark, da das Verfahren seiner Ansicht nach sehr viele Kriterien zur wissenschaftlichen Analyse abbildet und diese im Gegensatz zu anderen Test-Verfahren in der Auswertung nicht zu kritisch formuliert sind. CAPTain wird im Unternehmen unternehmensspezifisch zur Grund- und Potentialeinschätzung genutzt, so dass die anfallenden Kosten von drei auf einen Seminartag reduziert werden konnten. Um weitere Zeit zu sparen, werden Trainer mit der anschließenden Auswertung beauftragt.

Gemäß Herrn Horn sei die Auswahl der Kandidaten aber generell immer ein Zusammenspiel von Recruitern und Test-Verfahren. Es sei hierbei auch schon zu internen Problemen gekommen, da die „...*Vorauswahl der Bewerber (...) nicht treffend genug war*“ (*Interview mit Herrn Horn*) und die Testauswertung von der CNT GmbH dem Kandidaten nicht die erwartete Fähigkeit bestätigte.

Herr Horn bewertet CAPTain jedoch sehr positiv und führt nur seltene Probleme mit Kandidaten an, die ein anderes Selbst- und Fremdbild wahrnehmen. Die Bremer Landesbank ist demnach mit dem Verfahren sehr zufrieden und sieht CAPTain als ein zukunftsweisendes Test-Verfahren, welches sie möglicherweise zukünftig auch in der Erkennung und Untersuchung von Verhaltensänderungen der Mitarbeitern einsetzen möchte.

4.3 Fazit

Die geführten Interviews mit Herrn Löffler (diePartner GmbH), Frau Westerwelle (Engel und Völkers), Herrn Gosewisch (Get a Head Recruitment Consultants AG) und Herrn Horn (Bremer Landesbank) zum Test-Verfahren CAPTain waren sehr informativ und aufschlussreich. Ich konnte einen sehr guten Eindruck bekommen, wie die Unternehmen aus den verschiedensten Branchen das Test-Verfahren für sich individuell nutzen. Die Gespräche verliefen mit allen Interviewpartnern sehr angenehm, da sie sich mir gegenüber sehr freundlich, entgegenkommend und offen verhielten. Das Gesprächsklima war dementsprechend sehr förderlich für meine Befragung. Jeder Interviewpartner brachte mir von Beginn an sehr viel Vertrauen entgegen, so dass ich auch kritischere Fragen problemlos beantwortet bekam. Zudem zeigte sich die gute Vertrauensbasis auch in der zugestimmten Namensveröffentlichung der Unternehmens- und Interviewpartner. Alle Interviewpartner waren sehr ehrlich, woraus sich gute Ergebnisse im Interview ergeben haben, die keine Verfälschungen aufgrund von vorgegebenen Sanktionen beinhalten.

Vergleichend ist anzuführen, dass fast alle Unternehmen durch Empfehlung an die CNT GmbH und damit an CAPTain gelangt sind, so dass hier noch bisher wenig genutztes Potential besteht, mehr Werbung für das Verfahren zu betreiben. Die Unternehmen sind mit CAPTain zufrieden, jedoch erscheint ihnen das Verfahren oftmals als zu komplex und zeitaufwendig. Ebenso ist der hohe Kostenfaktor ein Nachteil, welcher allerdings wie bei der Get a Head Recruitment Consultants AG auch individuell durch eine Monatsflatrate gelöst werden kann, so dass die laufenden Kosten gering gehalten werden können. Bei den Nutzern und Teilnehmern ist laut den Beobachtungen der Interviewpartner eine hohe Akzeptanz für dieses Verfahren zu erkennen, indem die Erwartungen weitestgehend erfüllt werden. Die Unternehmen können durch den Einsatz von CAPTain ihre Mitarbeiter besser einschätzen, verstecktes Potential erkennen, Kosten in der Personalauswahl sparen und Fehlbesetzungen vermeiden, was sich auch positiv auf den Umsatz auswirkt.

Frau Westerwelle von Engel und Völkers äußert als einzige Kritik an dem „*Seelenstrip*“ (Interview mit Frau Westerwelle) der Kandidaten, die im Online-Assessment oft mehr preisgeben als sie es generell möchten. Zudem empfindet sie, im Gegensatz zu den anderen Interviewpartnern, den Integrierungsprozess von CAPTain als aufwendig und ist der Ansicht, dass sie mit dem

Test-Verfahren „...noch effizienter arbeiten könnten“ (Interview mit Frau Westerwelle). Allerdings bietet CAPTain eine weitere objektive Einschätzung des Kandidaten, so dass die Vorteile zum Einsatz von dem Test-Verfahren bei Engel und Völkers überwiegen. Auch Herr Horn von der Bremer Landesbank beleuchtet den Recruitingprozess differenziert, indem er die Notwendigkeit von spezifischem Fachwissen der Recruiter betont und CAPTain nur als zusätzliches Auswahlinstrument verstanden werden kann. Jedoch ermöglicht das Test-Verfahren seiner Ansicht nach eine gute interne und externe „Vergleichbarkeit“ (Interview mit Herrn Horn), so dass es auch weiterhin im Personalbereich der Bremer Landesbank eingesetzt wird. Herr Gosewisch von der Get a Head Recruitment Consultants AG berichtet zudem von dem immer noch wenig genutzten Möglichkeiten zum Einsatz von CAPTain, da viele seiner Kunden auf andere ältere Methoden, wie beispielsweise der „*Handschriftenprobe*“ (Interview mit Herrn Gosewisch), zurückgreifen. Diese müssten erst von dem validen Verfahren überzeugt werden, welches ihnen die am besten qualifiziertesten und passenden Bewerber auf die bezogene Arbeitsstelle auswählt. Ebenso betont Herr Löffler von der diePartner GmbH zwar die gesteigerte „...*Motivation und die Wertschätzung des Mitarbeiters*“ (Interview mit Herrn Löffler) allerdings wird in Zukunft der Sinn für das Diagnose- und Werteverständnis in den Unternehmen, auch durch den demographischen Wandel, immer wichtiger und ein Bestandteil des Arbeitsalltags. Dementsprechend kann ein Online-Assessment nur sinnvoll eingesetzt werden, wenn die Unternehmen mit qualifizierten Mitarbeitern das volle Potential von CAPTain zu nutzen wissen.

Alle befragten Unternehmen sind sich jedoch einig, dass CAPTain sie in der Eignungsdiagnostik für die Personalbeschaffung oder -entwicklung sehr gut unterstützt und viele verborgene Eigenschaften der Kandidaten hervorbringt. Folglich können sie auch zukünftig weiterhin den Einsatz von CAPTain in ihrem Unternehmen befürworten. Die Unternehmen wollen CAPTain als Bestandteil ihrer Personalstrategie weiterführen und wünschen sich für die Zukunft eine noch verbreiterte Nutzung des Test-Verfahrens. Demnach ist ein individueller Nutzen jedes einzelnen Unternehmens vorhanden, so dass CAPTain als ein erfolgreiches Test-Verfahren angesehen werden kann.

5 Trendentwicklung

Online-Assessments bieten im Rahmen des E-Recruiting in Zeiten der globalen Vernetzung durch das Internet hohe zukünftige Potentiale, die sich in der Erweiterung der technischen Möglichkeiten sowie in dessen Einsatz und Inhalt widerspiegeln.

Durch die steigende Etablierung von Online-Assessments am Markt, erfolgt eine weitgehende Zunahme der Akzeptanz bei den Unternehmen, so dass die Vorteile solcher Verfahren in den Vordergrund rücken.⁷³ Zudem werden immer bessere Systeme zum Datenschutz entwickelt, welche auch das Vertrauen der Bewerber in diese Test-Verfahren stärkt. Ebenso werden die Unternehmen einen größeren Aufschluss über die Manipulation der Teilnehmer erhalten, da die Kontrollmechanismen im Kontext der technischen Entwicklung ausgebaut werden. Mittelständische und kleinere Unternehmen können in Zukunft das Online-Assessment verstärkter nutzen, da sich die Kosten hierfür reduzieren oder kostengünstigere Alternativen angeboten werden. Dies resultiert auch aus der fortschreitenden technischen Revolution, welche ständige Entwicklungszwänge zur Anpassung und Systemerneuerung mit sich bringt. Folglich werden sich die Online-Assessmentanbieter zukünftig auf dem Markt konzentrieren, so dass ein steigender Konkurrenzdruck zu erwarten ist.⁷⁴

Der Stellenmarkt wird sich weitgehend digitalisieren, so dass sich Bewerber einen schnelleren Überblick über potentielle Arbeitsangebote einholen und leichter Kontakt zu den Unternehmen herstellen können. Dementsprechend entwickelt sich ein transparenter Arbeitsmarkt, in dem „*Mismatches*“ aufgrund von fehlender oder falscher Informationen verhindert werden, so dass die daraus resultierende friktionelle Arbeitslosigkeit gesenkt wird.⁷⁵ Der Arbeitsmarkt wandelt sich vom Käufer- zum Verkäufermarkt, da sich der demografische Wandel auch auf die Strukturen der Arbeitskräfte auswirkt. Folglich werden aufgrund von zurückgehenden Geburtenraten weniger Arbeitskräfte zur Verfügung stehen und ein Mangel an Fachkräften herrschen. Dies führt zu einer Änderung der Arbeitskultur, da auch immer mehr ausländische Fachkräfte nach Deutschland geholt werden. Demnach werden

⁷³ Vgl. Hospelt, U. (2009): Neuentwicklungen und Trends, in: Steiner, H. (Hrsg.): Online-Assessment, Heidelberg, S. 279-291

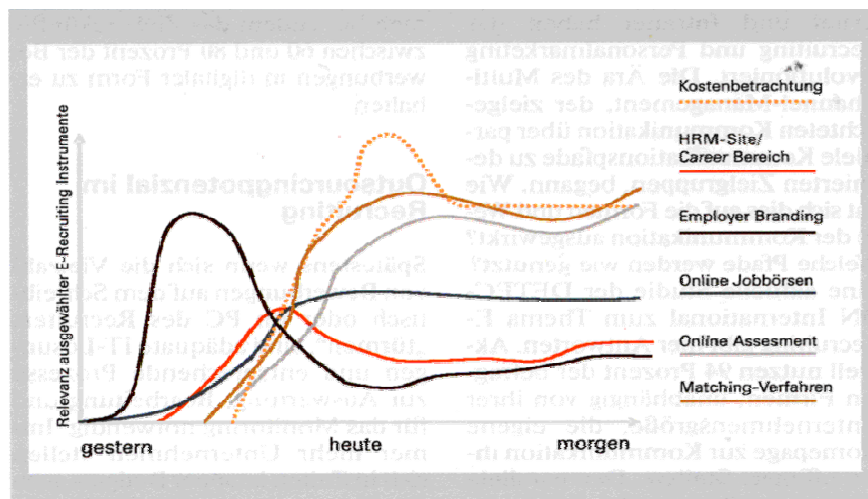
⁷⁴ Vgl. Bank, J. (2003): Erfahrungen und Positionen aus der Sicht eines psychometrischen Internet Serviceanbieters in den USA, in: Konradt, U. / Sarges, W. (Hrsg.) E-Recruitment und E-Assessment, Göttingen, S. 275-289

⁷⁵ Vgl. Scherl, H. (2000): Personalbeschaffung und Personalmarketing via Internet, in: Scheffler, W. / Voigt, K.-I. (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven im Electronic Business, Wiesbaden, S. 217- 244

auch die Unternehmensaufgaben stetig umfangreicher, so dass ein zunehmender Bedarf an computergestützten Verfahren entsteht.⁷⁶ In diesem Zusammenhang auch verstärkt der Trend des Einsatzes von onlinebasierten Recruiting Games zu verzeichnen. Das spielerische Hinterfragen von der Leistung des Bewerbers geschieht hier fast unbemerkt, da sich die Personen in einer virtuell erschaffenen Situation befinden, die ihre volle Konzentration fordert. Mit diesen Online Games lässt sich die Motivation im Besonderen messen, weil der Ehrgeiz zum gewinnen und die emotionale Aspekte der Bewerber im simulierten Verfahren gut zum Ausdruck gebracht werden können.⁷⁷

Wie allerdings die Trendwellen in Abbildung 3 zeigt, haben aber vor allem Online-Assessments sehr gute Entwicklungspotentiale im Bereich des E-Recruiting und setzen sich gegenüber anderen webbasierenden Personalauswahlinstrumenten, wie beispielsweise den Online-Jobbörsen, durch. Allerdings werden in Zukunft alle webbasierten Verfahren einen Zuwachs zu verzeichnen haben, so dass eine Kombination aus fast allen Instrumenten zur professionellen und effizienten Personalauswahl denkbar wäre.

Abb. 3: Relevanz von E-Recruiting Instrumenten im Zeitablauf



Quelle: Wiener, C. (2003): E-Recruiting im Auf und Ab der Trendwellen, in: Personal, Heft 8

Die Unternehmen werden zukünftig nicht an dem Trend zum kontinuierlichen Einsatz des Online-Assessments in der Personalpolitik vorbei kommen, da es sich zu einem bedeutenden und flächendeckenden Erfolgsfaktor entwickelt, das aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen im E-Recruiting starkes Zukunftspotential vorweisen kann.

⁷⁶ Vgl. Wiener, C. (2003): E-Recruiting im Auf und Ab der Trendwellen, in: Personal, Heft 8

⁷⁷ Vgl. Hospelt, U. (2009), S. 279-291

6 Schlussfolgerung

Das Online-Assessment befindet sich als Bestandteil des E-Recruiting noch am Anfang und wird von vielen Unternehmen noch nicht ausreichend in der Personalauswahl und -entwicklung eingesetzt. Obwohl die Bewerberakzeptanz und der technische Fortschritt zunehmend in den Fokus rücken, bleibt das Online-Assessment trotz gutem Potential in vielen Branchen noch unentdeckt. Dabei bietet das webbasierte Assessment den Vorteil, dass es sich gut in einen vorhandenen Recruitingprozess integrieren lässt und dem Unternehmen ein positiveres Image verleiht. Zudem haben die Bewerberzahlen enorm zugenommen und die Kandidaten weniger Misstrauen, ihr Persönlichkeitsprofil dem Unternehmen offenzulegen, welches die Verwendung von Online-Assessments noch ausbaufähiger macht. Die Tendenz zeigt aber, dass die Bewerber immer stärker auf das Internet zurückgreifen und die Verwendung von effizienteren sowie objektiveren Verfahren in den Mittelpunkt rückt, so dass die Unternehmen an dem Trend zur Nutzung von webbasierten Assessments nicht vorbeikommen werden.

Ob in der Personalbeschaffung oder -entwicklung, das Test-Verfahren CAPTain hat als eignungsdiagnostisches Instrument in der Personalauswahl in vielfacher Hinsicht überzeugt. CAPTain bietet für das Unternehmen wie auch für den Kandidaten viele Vorteile, wie beispielsweise die Aufdeckung verborgener Potentiale, gute Reflexionsmöglichkeiten oder eine objektive Bestätigung in der Wahl des Kandidaten. Es hat als webbasiertes Test-Verfahren verdeutlicht, dass ein Online-Assessment effizient sowie flexibel einsetzbar ist und zu einer besseren Wirtschaftlichkeit beitragen kann.

Wie diese Thesis gezeigt hat, spiegeln die geführten Interviews die unterschiedliche Wahrnehmung des Test-Verfahrens CAPTain wider und belegen den individuellen Nutzen des Verfahrens. Dieses Test-Verfahren hat ebenso in seiner Praktikabilität und Umsetzbarkeit überzeugt, da kein befragtes Unternehmen Probleme mit CAPTain erwähnte. Grundsätzlich waren die vier Unternehmen mit dem Einsatz sehr zufrieden und äußerten wenig Kritik. Allerdings ist dieses Test-Verfahren trotz seiner positiven Resonanz in einigen Aspekten noch zu optimieren. Für den gesamten Recruitingprozess wäre es sinnvoll, zukünftig die Wartezeiten zwischen den Modulen zu reduzieren, um noch effizienter zu arbeiten und optimale Ergebnisse zu erzielen. Zudem ist der hohe Kostenaufwand oftmals ein Hindernisgrund für kleinere Unternehmen, ein Online-Assessment zu nutzen. Indem hier beispielsweise kostengünstige „Flatrates“ angeboten

werden, könnten zu den überwiegend mittelständischen- und Großkunden neue Absatzmärkte gewonnen und Kunden überzeugt werden. Da Online-Assessments bis zum heutigen Zeitpunkt aber meist mit hohen Kosten verbunden sind, muss jedes Unternehmen für sich die Vor- und Nachteile abwägen. Dennoch stellt es keinen Nachteil dar, in zukünftiges qualifiziertes Personal oder in bestehende Mitarbeiter zu investieren, da diese das wichtigste Kapital eines Unternehmens abbilden (siehe Zitat erste Seite).

Online-Assessments werden auch in ihrer Aussagekraft immer relevanter, da die Zeugnisse der Kandidaten durch Absprachen oder gängige Formulierungen zunehmend an Bedeutung verlieren. Zudem gilt es zu vermeiden, dass die Arbeitsverhältnisse aufgrund von Unstimmigkeiten der Persönlichkeitsmerkmale zu den jeweiligen Stellenanforderungen scheitern. Ebenso werden Fehlbesetzungen durch den hohen Kostenaufwand und die negativen Auswirkungen auf das Betriebsklima in der derzeitigen Personal- und Arbeitsmarktsituation nicht mehr tragbar. Um dem entgegenzuwirken, ist der Einsatz von webbasierten Verfahren unabdingbar. Dabei erfordert die Verwendung allerdings immer einen angemessenen Umgang mit den Risiken und Grenzen dieser Verfahren, um einen zuverlässigen und sicheren Einsatz zu garantieren. Insgesamt gesehen, sollte das Online-Assessment aber immer nur als zusätzliches Verfahren angewandt und nicht als einziges Instrument zur Erkennung der menschlichen Fähigkeiten gesehen werden. Denkbar wäre folglich ein zukünftiger Trend einer systematischen Kombination aus verschiedenen Verfahren, die sich aufgrund ihrer individuellen Stärken gegenseitig ergänzen.

In Zeiten eines ansteigenden Fachkräftemangels und erhöhter Bewerberanzahl, wird das Online-Assessment zunehmend einen wichtigen Faktor in der Personalauswahl und -entwicklung darstellen. Daher sollten sich die Unternehmen der Entwicklung in der zukünftigen Personalpolitik anpassen und ihre Strategien durch ein webbasiertes Online-Assessment erweitern, um den größtmöglichen Nutzen für qualifiziertes Personal zu erlangen. Diese Bachelorthesis hat auch an dem Beispiel von CAPTain gezeigt, dass die webbasierten Assessments aufgrund ihrer hohen Qualität, Validität, Rentabilität und Objektivität einen Personalprozess verschlanken und somit maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen können. In Zukunft müssen die bestehenden Online-Assessments allerdings weiter ausgebaut und professionalisiert werden, so dass die Unternehmen sich der Herausforderung von den Verfahren annehmen.

Literaturverzeichnis

- Bank, Jürgen** (2003): Erfahrungen und Positionen aus der Sicht eines psychometrischen Internet Serviceanbieters in den USA, in: Konradt, U. / Sarges, W. (Hrsg.) E-Recruitment und E-Assessment, Heidelberg
- Christmann, Clemens / Nagler, Christoph** (2005): Personalauswahl vor Ort, in: Personalwirtschaft, Heft 10
- CNT Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung mbH** (2007): CAPTain- Die wichtigsten Informationen im Überblick
- CNT Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung mbH** (2007): Hintergrund- und Anwenderinformationen
- CNT Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung mbH** (2009): Wissenschaftliche Grundlagen, Anwendung und Qualität von CAPTain
- Dick, Jürgen** (2002): Online Assessments als Personalmarketinginstrument, in Hünigghausen, L. (Hrsg.): Die Besten gehen ins Netz, Spezial-Ausgabe, Düsseldorf
- Diekmann, Andreas** (2008): Empirische Sozialforschung, 19. Auflage, Reinbek bei Hamburg
- Etzel, Stefan** (1999): Multimediale, computergestützte diagnostische Verfahren, Aachen
- Funke, Uwe** (1995): Szenarien in der Eignungsdiagnostik und im Personaltraining, in: Strauss, B. / Kleinmann, M. (Hrsg.): Computersimulierte Szenarien in der Personalarbeit, Göttingen
- Häcker, Hartmut** (1998): Standards für pädagogisches und psychologisches Testen, Göttingen
- Hospelt, Ulla** (2009): Neuentwicklungen und Trends, in: Steiner, H. (Hrsg.): Online-Assessment, Heidelberg
- Hülshager, Ute / Maier, Günter** (2008): Persönlichkeitseigenschaften, Intelligenz und Erfolg im Beruf, in: Psychologische Rundschau, Volume 59

- Knoll, Tillmann / Preuss, Achim** (2003): Online-Recruitment: Internetgestützte Personalvorauswahl, in: Konradt, U. / Sarges, W. (Hrsg.): E-Recruitment und E-Assessment, Göttingen
- Konradt, Udo / Hertel, Guido** (2004): Personalauswahl, Platzierung und Potentialanalyse mit internetbasierten Verfahren, in: Konradt, U. / Hertel, G. (Hrsg.): Human Resource Management im Inter- und Intranet, Göttingen
- Konradt, Udo / Sarges, Werner** (2003): Suche, Auswahl und Förderung von Personal mit dem Intra- und Internet: Strategien, Zielrichtungen und Entwicklungspfade, in: Konradt, U. / Sarges, W. (Hrsg.): E-Recruitment und E-Assessment, Göttingen
- Laier, Wolfgang** (2009): Einsatz von Online-Tests aus technischer Sicht, in: Steiner, H. (Hrsg.): Online-Assessment, Heidelberg
- Laubacher, Marlies** (2005): Assessment im virtuellen Raum, in: io new management, Heft 4
- Laumer, Sven / von Stetten, Alexander / Eckhardt, Andreas** (2009): E-Assessment, in: Wirtschaftsinformatik, Heft 3
- Lorenz, Michael / Rohrschneider, Uta** (2009): Erfolgreiche Personalauswahl, Wiesbaden
- Mayring, Philipp** (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung, 5. Auflage, Weinheim
- Mayring, Philipp** (2003): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 8. Auflage, Weinheim
- Meifert, Matthias / Droste, Terence** (2001): Computergestützte Assessment-Center, in: Personalwirtschaft, Heft 4
- Nagler, Christoph / Petäjävaara, Ulla** (2004): CAPTain, in: Sarges, W. / Wottawa, H. (Hrsg.): Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren, 2. Auflage, Lengerich
- Rak, Thomas / Nagler, Christoph** (2009): Online-Selbstcoaching, in: Steiner, H. (Hrsg.): Online-Assessment, Heidelberg

- Raabe, Babette / Schmitz, Ulrich** (2004): Personalentwicklung für virtuelle Arbeitsformen, in: Konradt, U. / Hertel, G. (Hrsg.): Human Resource Management im Inter- und Intranet, Göttingen
- Schaper, Niclas** (2009): Online-Tests aus diagnostischer-methodischer Sicht, in: Steiner, H. (Hrsg.): Online-Assessment, Heidelberg
- Scherl, Hermann** (2000): Personalbeschaffung und Personalmarketing via Internet, in: Scheffler, W. / Voigt, K.-I. (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven im Electronic Business, Wiesbaden
- Schuler, Heinz** (1996): Psychologische Personalauswahl, Göttingen
- Steiner, Heinke** (2009): Einführung: Online-Tests in der Personalauswahl, in: Steiner, H. (Hrsg.): Online-Assessment, Heidelberg
- Truß, Michaela** (2007): Computergestützte Diagnostik, in: John, M. / Maier, G. (Hrsg.): Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit, Düsseldorf
- Weber, Andreas / Jägeler, Tim / Busch, Dagmar** (2001): Recruitment- Die Kombinationsmöglichkeiten von Personalmarketing, Pre-Assessment und E-Cruiting, in: Hünninghausen, L. (Hrsg.): Die Besten gehen ins Netz, Düsseldorf
- Wiener, Claudia** (2003): E-Recruiting im Auf und Ab der Trendwellen, in: Personal, Heft 8
- Wild, Brigitte / Heinz, André** (2003): To „e” or not to „e”. Der Einsatz von E-Recruiting und E-Assessment bei der Siemens AG, in: Konradt, U. / Sarges, W. (Hrsg.): E-Recruiting und E-Assessment, Göttingen

Internetquellen

Bremer Landesbank:

https://sicherheit.bremerlandesbank.de/anzeigen.php?tpl=module/ueber_uns/investor_relations/kurzportrait/index.html&IFLBSERVERID=IF@@021@@IF&PHPSESSID=8a74f03d58e623ec832d62157ed716d7, Abruf vom 26.08.2010

CNT Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung GmbH:

www.cnt-gesellschaften.com/downloads/Leistungsprofil_CNT_deutsch.pdf, Abruf vom 20.09.2010

diePartner GmbH: www.diepartner.info/, Abruf vom 27.08.2010

Engel und Völkers: www.engelvoelkers.de/hamburg, Abruf vom 26.08.2010

Get a Head Recruitment Consultants AG:

www.getahead.de/personalberatung/home/index.php, Abruf vom 27.08.2010

Hils, Matthias / Bahner, Jens (2006): Electronic Human Resource Management (E-

HRM) in Deutschland: [http://elb.uni-](http://elb.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2006/2852/pdf/Matthias_Hils_Jens_Bahner.pdf)

[stuttgart.de/opus/volltexte/2006/2852/pdf/Matthias_Hils_Jens_Bahner.pdf](http://elb.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2006/2852/pdf/Matthias_Hils_Jens_Bahner.pdf), Abruf vom 02.09.2010

Psychologie-Lexikon: Forced-Choice-Methode: www.psychology48.com/deu/d/forced-choice-methode.htm, Abruf vom 01.09.2010

Schleicher, Anja: Erfolgreiche Berufs- und Karriereplanung:

Rechnungswesenspezialisten im Persönlichkeitstest:

<http://rsw.beck.de/rsw/shop/default.asp?sessionid=3E4BA196545F4482B52835AC10610766&docid=199731&highlight=captain>, Abruf vom 01.09.2010

Weizel, Tim / König, Wolfgang / Eckhardt, Andreas / von Stetten, Alexander /

Laumer, Sven (2008): Recruiting Trends im Mittelstand 2009, Frankfurt am Main:

www.blog-recrutainment.de/wp-content/uploads/2009/10/Recruiting-Trends-im-Mittelstand-20091.pdf, Abruf vom 26.08.2010

Anhang

Unternehmenskurzportrait: CNT Gesellschaft für Organisations- und Personalentwicklung mbH

Die CNT Gesellschaft für Organisations- und Personalentwicklung berät seit 1987 Unternehmen in der Personalbeurteilung sowie -entwicklung und ist auch im E-Recruiting tätig. Die Mitarbeiter setzen sich aus Arbeits- und Organisationspsychologen, Pädagogen, Berater, Trainern sowie Volkswirte zusammen und entwickeln berufsbezogene psychologische Test-Verfahren, wie unter anderem CAPTain, welche auch kundenspezifisch angepasst werden. Die Produkte von der CNT GmbH dienen der Beschreibung, Identifizierung und Messung von Verhaltenskompetenzen und Entwicklungspotentialen. Sie können im Personalmarketing, in der Bewerbervorauswahl und -beurteilung sowie im Personalmanagement zum Einsatz kommen und berücksichtigen die Unternehmensstrategie und -kultur. Die CNT GmbH sichert ihre Qualität der Produkte durch eine hohe Qualifikation der Mitarbeiter, Internationalität, guten Service und wissenschaftliche Überprüfungen. Das Unternehmen hat sich durch innovative Lösungen am Markt etabliert und verfügt über einen großen Kundenstamm, den es ständig zu erweitern gilt.⁷⁸

Unternehmenskurzportrait: Engel und Völkers

Das Dienstleistungsunternehmen Engel und Völkers wurde 1977 gegründet und vermittelt als branchenspezifischer Innovationsführer international Wohn- und Gewerbeimmobilien sowie Yachten zur Miete oder zum Kauf an exklusive Kunden. Zu dem Leitbild des Unternehmens gehören die Werte: Kompetenz, Leidenschaft und Exklusivität. Sie werben dafür, dass sie die besten Mitarbeiter gewinnen sowie die bestehenden 3.600 Mitarbeiter im Rahmen der Personalentwicklung hinreichend fördern. Engel und Völkers hat sich auch als Franchisegeber etabliert und kann durch die Nachhaltigkeit und Spezialisierung auf den Teilmärkten eine große Markttransparenz gewährleisten.⁷⁹

Unternehmenskurzportrait: Get a Head Recruitment Consultants AG

Die Get a Head Recruitment Consultants AG ist 1994 gegründet worden und deutschlandweit als Personalberatungsunternehmen tätig. Sie unterstützt Groß- und Mittelständische Unternehmen bei der Stellenbesetzung von Führungskräfte- und

⁷⁸ Vgl. CNT Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung GmbH: www.cnt-gesellschaften.com/downloads/Leistungsprofil_CNT_deutsch.pdf, Abruf vom 20.09.2010

⁷⁹ Vgl. Engel und Völkers: www.engelvoelkers.de/hamburg, Abruf vom 26.08.2010

Spezialistenpositionen in verschiedenen Branchen. Das Angebot von der Get a Head Recruitment Consultants AG umfasst eine Funktionsspezialisierung der Bereiche Finanz- und Rechnungswesen, Controlling, IT, Technik und Ingenieurwesen, Vertrieb und Marketing, Einkauf und Logistik sowie Personalwesen. Die Mitarbeiter haben sich jeweils auf bestimmte Funktionen spezialisiert und verfügen über langjähriges Know-How sowie Beurteilungskompetenz in der Personalberatung. Das Unternehmen ist national und international tätig und verfolgt dabei immer das Ziel, den Kandidaten einen anforderungsentsprechenden Arbeitsplatz zu vermitteln, wobei sich das Unternehmen als auch der Kandidat mit der Wahl wohlfühlen sollen.⁸⁰

Unternehmenskurzportrait: die Partner GmbH

Die diePartner GmbH hat sich auf die Beratung und das Training in der strategischen Personalentwicklung verschiedenster Unternehmen spezialisiert, welche auch die Kompetenzmodellerstellung sowie die Analyse und Umsetzung von individuellen Führungsleitbildern beinhaltet. Sie beschäftigen professionelle Trainer, Berater und Psychologen, die die Kunden kompetent beraten. Es werden unter anderem Teamentwicklungsmaßnahmen und Nachwuchsseminare im Rahmen der Personaldiagnostik sowie Führung und sozialen Kompetenz gegeben, die die Ressourcen der Mitarbeiter in Unternehmen entdecken und fördern. Die Gesellschaft bietet die passenden Tools zu Mitarbeitergesprächen, Führungskräftebefragungen, kompetenzbasierten Mitarbeitergesprächen, Teilnehmerfragebögen sowie webbasierten Potentialanalysen und Fragebögen und vermittelt ein innovatives Coaching- und Trainingskonzept.⁸¹

Unternehmenskurzportrait: Bremer Landesbank

Die Bremer Landesbank existiert seit 1983 und ist mit über 1000 Mitarbeitern eine der größten Regionalbanken, welche das Aufgabenumfeld einer Sparkassenzentral-, Landes- und Geschäftsbank übernommen hat. In ihrem Leitbild ist jeder Mitarbeiter ein Vorbild, so dass sie Wert auf eine umfassende interne Aus- und Weiterbildung legt, in der auch soziale Kompetenzen im Mittelpunkt stehen. Sie ist unter anderem mit einem Standort in London vertreten und versteht sich als Universalbank, welche bei allen Transaktionen immer die Zufriedenheit der Kunden im Blick behält.⁸²

⁸⁰ Vgl. Get a Head Recruitment Consultants AG:

www.getahead.de/personalberatung/home/index.php, Abruf vom 27.08.2010

⁸¹ Vgl. diePartner GmbH: www.diepartner.info/, Abruf vom 27.08.2010

⁸² Vgl. Bremer Landesbank:

https://sicherheit.bremerlandesbank.de/anzeigen.php?tpl=module/ueber_uns/investor_relations/kurzportrait/index.html&IFLBSERVERID=IF@@021@@@IF&PHPSESSID=8a74f03d58e623ec832d62157ed716d7, Abruf vom 26.08.2010
