

## E-Assessment - eine tragfähige Alternative der Kompetenzmessung?

Kröll, Martin (2008) In: Münk, D./Breuer, K./Deißinger, Th. (Hrsg.): Berufs- und Wirtschaftspädagogik – Probleme und Perspektiven aus nationaler und internationaler Sicht. Verlag Budrich, Opladen – Farmington Hills, S. 31 - 40

### **1. Gründe für den Einsatz von E-Assessment und Leitfragen**

Der Einsatz von neuen Medien wird derzeit als eine der größten Herausforderungen für das Personalmanagement angesehen. Dies betrifft auch den Aufgabenbereich der Personalentwicklung. Welche Rolle in diesem Kontext dem Online-Assessment zufällt, ist klärungsbedürftig.

Die Gründe für den vermehrten Einsatz von E-Assessment oder dem Wunsch danach sind vielfältig. Die Unternehmen fühlen sich vor dem Hintergrund der Arbeitsmarktsituation mit einem „ware of talents“ konfrontiert. Deswegen haben sie ein großes Interesse ihr Image als attraktiver Arbeitgeber zu verbessern und die Entscheidungsprozesse im Hinblick auf die Personalauswahl zu beschleunigen. Gleichzeitig beklagt eine Vielzahl von Unternehmen, dass Aussagegehalt und Vergleichbarkeit von Abschlusszeugnissen in den letzten Jahren gesunken sind. Dabei wird darauf hingewiesen, dass die Leistungsanforderungen selbst bei gleichen Schulformen erheblich variieren. Es wird davon ausgegangen, dass durch den Einsatz von E-Assessment Personalauswahlentwicklungen schneller aber auch gleichzeitig mit einem hohen Anspruch auf Validität getroffen werden können. In der aktuellen wissenschaftlichen Auseinandersetzung wird stets darauf hingewiesen, dass den Kompetenzen der Organisationsmitglieder eine zentrale Rolle zufällt, wenn es darum geht die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation zu erhalten oder auszubauen. Dabei werden E-Assessment-Verfahren auch als eine preiswerte Alternative zu den herkömmlichen Assessment-Center-Verfahren angesehen. Darüber hinaus gibt es Bestrebungen die Kompetenzen der Organisationsmitglieder mit Hilfe von

Wissensmanagement-Systemen zu dokumentieren. Ausgangspunkt für die weitere wissenschaftliche Auseinandersetzung sind folgende Leitfragen: Was sind die Vor- und Nachteile des Einsatzes von E-Assessment-Verfahren? Inwieweit gelingt es mit Hilfe von E-Assessment-Verfahren Kompetenzen, die für die (Weiter-)Beschäftigung von Relevanz sind, zu messen?

### **3. Verständnis von E-Assessment-Verfahren**

Unter E-Assessment wird oftmals, ... der Einsatz von internetgestützten Tests (Instrumenten) ..., die zur Beurteilung und Vorhersage beruflich relevanter biografischer und psychologischer Variablen und zur Abschätzung der Eignung von Bewerbern dienen“ (Konradt/Sarges 2003), verstanden. Der vorliegende Ansatz behandelt darüber hinaus nicht nur online-gestützte Verfahren, sondern auch computerbasierte Eignungsdiagnostik als E-Assessment-Ansätze (Ridder et al. 2004, S. 34). Entsprechende Tests, die im Rahmen von formalen Auswahlverfahren durchgeführt werden, finden häufig auch vor Ort statt. E-Assessment wird bzw. kann in unterschiedlichen Organisationen (z. B. Unternehmen, öffentliche Verwaltung, Schule und Hochschulen) und ausgehend von verschiedenen Funktionen angewendet werden (Beispiele: Vor-Selektion, Beherrschung von komplexen Problemsituationen, Bildungscontrolling. Zudem kann das E-Assessment für unterschiedliche Zielgruppen genutzt werden, wie z.B. (potenzielle) Auszubildende, Studierende, Trainees, Fachkräfte und mittlere Führungskräfte.

Empirische Studien, die sich mit dem Verbreitungsgrad von E-Assessment beschäftigen, haben meist eher explorativen Charakter. Die Intransparenz der Vielzahl von Tests und die Ungewissheit im Hinblick auf deren Qualität werden aus der Sicht der Unternehmen als Hemmnis für die Nutzung von E-Assessment-Verfahren eingestuft. Um die Qualität der Verfahren zur berufsbezogenen Eignungsbeurteilung zu evaluieren, wurden auf unterschiedlichen Ebenen Qualitätsstandards entwickelt. Auf internationaler Ebene sind die “Standards for educational and psychological testing” der AERA, die “Principles for the validation and use of personnel selection procedures” der “SIOP” und die Standards der “Task Force on Test User Qualifications” zu nennen. Im deutschsprachigen Raum kann auf die DIN 33430 verwiesen werden. Der Fokus dieser Norm richtet sich auf den gesamten Prozess der Eignungsbeurteilung. Die Bemühungen rund um die DIN 33430 sind ausgehend von unterschiedlichen Evaluationsansätzen (z.B. responsive Evaluation) kritisch zu reflektieren. Weitere Kritikpunkte sind: Angemessenheit und Aktualität.

#### 4. Diagnose vom Konstrukt Kompetenz

Im Kontext des E-Assessment sollen maßgeschneiderte Verfahren der Kompetenzmessung eingesetzt und miteinander verknüpft werden, um Handlungskompetenzen der individuellen Akteure ganzheitlich zu erfassen. Von Handlungskompetenz kann aber erst dann gesprochen werden, wenn eine Verknüpfung zwischen den Kompetenzdimensionen Fach-, Methoden-, Sozial- und Mitwirkungskompetenzen, vorhanden ist bzw. hergestellt wird. Demzufolge handelt es sich bei Kompetenzen nicht um die additive Anhäufung von abfragbarem Wissen. Vielmehr ist unter Kompetenzen die „... ganzheitliche Ausprägung von handlungsrelevanten Fähigkeiten, Wissensbeständen und Denkmethode“ (Bernien 1997, S. 19) zu interpretieren. Was ist aber unter einer ganzheitlichen Erfassung von Kompetenzen zu verstehen? Es kann zwischen zwei Verständnisformen differenziert werden: Im ersten Fall geht es darum ein Verfahren zu suchen, das möglichst umfassend das Handlungsvermögen eines individuellen Akteurs erfasst. Eine Alternative ist, wenn mit Hilfe unterschiedlicher Verfahren einzelne Kompetenzdimensionen analysiert werden. Ob allerdings eine additive Messung von verschiedenen Kompetenzdimensionen dem Anspruch der ganzheitlichen Erfassung gerecht werden kann, erscheint fraglich. Entscheidend ist dabei, wie die Verknüpfung zwischen den Ergebnissen gelingt.

Ausgehend von der Frage welche Kompetenzen für die künftige (Weiter-)Beschäftigung der Organisationsmitglieder erforderlich sind, wird den unterschiedlichen Kompetenzdimensionen, d.h. den Fach-, Methoden-, Sozial- und Mitwirkungskompetenzen ein unterschiedlicher Stellenwert zugeordnet. Dabei besteht in der Kompetenzentwicklungsforschung Uneinigkeit über die Rolle der einzelnen Dimensionen, um den Veränderungen im Berufsleben gerecht zu werden. Große Hoffnung wurde und wird in ein Konzept gesetzt, welches unter dem Begriff *Schlüsselqualifikation* Popularität erlangte. Im Anschluss an die Diskussion um Schlüsselqualifikationen hat sich die Auffassung durchgesetzt, dass die einseitige Fokussierung auf Fachkompetenzen zu überwinden sei. Fachkompetenz alleine reiche nicht aus, um den künftigen Anforderungen am Arbeitsplatz gerecht zu werden, geschweige denn diesen mitzugestalten. Innerhalb der Kompetenzentwicklungsforschung gibt es eine Kontroverse darüber, welche Qualifikationen nun zu den „eentlichen“ Schlüsselqualifikationen gehören. Aber fast alle diese Ansätze gehen von der Annahme aus, dass es sich bei Schlüsselqualifikationen um überfachliche Kenntnisse und Fähigkeiten handele. Die hohen Erwartungen, die in die Konzeption der Schlüsselqualifikation im Sinne von Mertens gesetzt wurden, konnten aber bisher nicht eingelöst werden.

Eine zentrale These der Ansätze zu den Schlüsselqualifikationen ist, dass diese nicht veralten und deswegen ihr Erwerb wichtiger sei als der von fachlichen Kompetenzen. Doch nur weil die Fachkompetenzen sich im Laufe der Zeit überholen, bedeutet dies nicht, dass diese Kompetenzen im Rahmen der beruflichen Tätigkeiten grundsätzlich an Bedeutung verlieren. Dies ist das erste Defizit, das die Diskussion um die Schlüsselqualifikationen prägt. Wenn es darum geht verändernden Arbeitsanforderungen gerecht zu werden, werden nicht nur fehlende, sondern insbesondere veraltete Fachkompetenzen zum entscheidenden Hindernis. Die Dominanz der Diskussion um die Schlüsselqualifikationen verdeckt zudem die Problematik, dass es aus der Perspektive der einzelnen Akteure durchaus sinnvoll sein kann sich im Rahmen einer interdisziplinären Ausrichtung Kompetenzen in unterschiedlichen Fachbereichen anzueignen (zweites Defizit der Schlüsselqualifikation-Diskussion). Darüber hinaus ist anzumerken, dass es bisher kaum empirische Vergleichsstudien gibt, die den Nachweis erbringen, dass das Vorhandensein von Schlüsselqualifikationen die Beschäftigungschancen signifikant erhöht. In ihrer empirischen Studie hat Müller 2007 erforscht, inwieweit vorhandene Schlüsselqualifikationen den Verbleib von Auszubildenden in ihrem Ausbildungsberuf nach der Ausbildung beeinflussen. Unter Schlüsselqualifikationen subsumiert sie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, selbstreguliertes Lernen nach PISA 2000, Leistungsmotivation sowie Aspekte der Selbstkompetenz (wie z.B. Selbstwirksamkeit). Sie konnte keine günstigen Verlaufsmuster im Ausbildungsberuf aufgrund des Besitzes von Schlüsselqualifikationen nachweisen. Eine differenzierte und kritische Auseinandersetzung mit Ansätzen, die sich mit Schlüsselqualifikationen beschäftigen, scheint geboten; wird aber durch den unscharfen und wechselnden Begriffsgebrauch erschwert. Durch die vorausgegangenen Ausführungen wurde deutlich, dass die ausschließliche Konzentration auf Schlüsselqualifikationen im Sinne der Ausblendung von fachlichen Aspekten (z.B. Expertise als erfahrungsgetränktem Know-how) zu kurz greift.

Im Folgenden wird erörtert, auf welche Prinzipien und Leitbilder sich verschiedene Ansätze der Kompetenzforschung beziehen und zwischen welchen Kompetenzdimensionen diese differenzieren (siehe Tabelle 1). Diese Vorstellungen sind Grundlage für die Beurteilung des Einsatzes von E-Assessment-Verfahren. Bunk definiert Handlungskompetenzen ausgehend vom Konstrukt des Berufs (Bunk 1994). In Folge des strukturellen Wandels werden die Grenzen zwischen klar definierten Berufen zunehmend verwischen, was diesen Ansatz als nur begrenzt geeignet erscheinen lässt. Ein neues Leitbild, um dem Wandel auf internen und externen Arbeitsmärkten gerecht zu werden, ist das Konzept der Employability. Darunter wird „... die Fähigkeit einer Person, auf der Grundlage ihrer fachlichen und Handlungskompetenzen, Wertschöpfungs- und Leistungsfähigkeit ihre

Arbeitskraft anbieten zu können und damit in das Erwerbsleben einzutreten, ihre Arbeitsstelle zu halten oder, wenn nötig, sich eine neue Erwerbsbeschäftigung zu suchen“ (Blancke et. al. 2000, S. 9) verstanden. Als Orientierungshilfe für die Kompetenzentwicklung der individuellen Akteure sind die Vorstellungen des Konzepts zur Beschäftigungsfähigkeit zumindest teilweise zu unspezifisch und bedürfen der Konkretisierung. Wunderer/Busch setzen sich mit den kennzeichnenden Merkmalen der unternehmerischen Kompetenzen auseinander, deren Grad für sie von den fünf Typen mitunternehmerischen Handelns abhängig ist: (1) Subunternehmer, (2) Mitunternehmer, (3) unternehmerisch orientierte Mitarbeiter, (4) Mitarbeiter mit geringer Mitunternehmerkompetenz und (5) innerlich Gekündigter, Überforderter oder Bremser. Aktuelle Ansätze in der Kompetenzentwicklungsforschung rücken die Selbstorganisationskompetenz in den Mittelpunkt der wissenschaftlichen Auseinandersetzung (Erpenbeck/Rosenstiel 2003). Um künftigen Herausforderungen der Arbeitswelt (zunehmender Komplexität und Unsicherheit) gerecht zu werden sei es erforderlich, dass Organisationsmitglieder die Kompetenzen zur Selbstorganisation und -regulation besitzen. Das Handeln individueller Akteure sollte zunehmend selbstgesteuert sein. Kompetenzen werden als Disposition zum selbst organisierten Handeln interpretiert. Sie würden sich einer unmittelbaren Prüfung entziehen.

Vertreter	Orientierungspunkt	Dimensionen / Taxonomie von Kompetenzen
Bunk 1994	Beruf	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Fachkompetenz</i> (Kontinuität: Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten)</li> <li>- <i>Methodenkompetenz</i> (Flexibilität: Verfahrensweisen)</li> <li>- <i>Sozialkompetenz</i> (Sozialität: Verhaltensweisen)</li> <li>- <i>Mitwirkungskompetenz</i> (Partizipation: Gestaltungsweisen)</li> </ul>
Blancke et al. 2000; Speck 2005	Employability, Leitbild: „unternehmerischer Einzelne“, vielseitige Einsetzbarkeit und lebenslanges Lernen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fähigkeit zur <i>Wertschöpfung</i> in den Unternehmen etwas beizutragen,</li> <li>- Fähigkeit sich <i>selbst</i> und seine Karriere zu <i>organisieren</i>,</li> <li>- Fähigkeiten, die auf den internen und externen Arbeitsmärkten nachgefragt werden, selbst zu <i>vermarkten</i></li> </ul>
Wunderer/ Bruch 2000	Mitunternehmerische Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- strategierorientierten <i>Problemlösungskompetenz</i> (Nutzung von wertschöpfenden Innovationen),</li> <li>- <i>Umsetzungskompetenz</i> (Durchsetzung innovativer Ideen)</li> <li>- <i>mitunternehmerischen Sozialkompetenz</i> (Kombination v. selbständig-autonomem Handeln u. kooperativ-integrativem Verhalten)</li> </ul>
Erpenbeck /Rosenstiel 2003, S. XV f.	Kompetenz als Disposition selbst organisierten Handelns	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>personale Kompetenzen</i> (Einstellungen, Werthaltungen, Selbstbilder)</li> <li>- <i>aktivitätsorientierte Kompetenzen</i> (Integration von Emotionen, Motivationen, Erfahrungen in die eigenen Willensantriebe usw.)</li> <li>- <i>fachlich-methodische Kompetenz</i> (Lösung von sachlich gegenständlichen Problemen)</li> <li>- <i>sozial-kommunikative Kompetenzen</i> (gruppen- und beziehungsorientiert verhalten, Aufgaben und Ziele entwickeln)</li> </ul>

Tabelle 1.: Orientierungspunkte für Handlungskompetenzen

Die für die künftige Beschäftigung relevanten Handlungskompetenzen eines individuellen Akteurs sind abhängig von (1.) den jeweiligen konkreten Arbeitsaufgaben, (2.) den Qualitätsansprüchen an die Erfüllung dieser Aufgaben und (3.) der Legitimation, die einer Person eine Arbeitsaufgabe zuordnet. Ausgehend vom Verständnis von Kompetenzen als Handlungsvermögen eines Akteurs (Ortmann 2007) ist (4.) das Handlungsvermögen, welches die individuellen Akteure künftig entwickeln und aktivieren können, für ihre (Weiter-)Beschäftigung von Relevanz. Zudem hängen die als relevant einzustufenden Handlungskompetenzen (5.) vom künftigen iterativen Zusammenspiel zwischen Zuordnung von Kompetenzen (im Sinne von Aufgaben) und dem (potenziellen) Handlungsvermögen der individuellen Akteure ab. Zwar spielen die Selbstorganisation und die entsprechende (6.) Selbstorganisationskompetenz im Arbeitsleben eine immer größere Rolle. Aber ohne (7.) anschlussfähige Fremdorganisation z.B. von Seiten der Unternehmen besteht die Gefahr, dass die Anstrengungen, im Zusammenhang mit der Selbstorganisation nicht die erwünschten Auswirkungen haben.

Im Gegensatz zu Persönlichkeitsmerkmalen beziehen sich Kompetenzen in einem höheren Maße auf eine konkrete Anforderungssituation. Das Vorhandensein von Kompetenzen kann nur kontextbezogen gemessen werden. In welcher Weise wird nun im Kontext von E-Assessment-Verfahren vorgegangen, um Kompetenzen und /oder Persönlichkeitsmerkmale individueller Akteure zu erfassen? Entweder wird auf bereits etablierte Tests in Paper-Pencil-Form zurückgegriffen oder es werden neue Tests vor dem Hintergrund des spezifischen Kompetenzverständnisses eines Unternehmens entwickelt. Im zuletzt genannten Fall werden zunächst die Anforderungen an Kompetenzen festgelegt, die aus der Perspektive des Unternehmens relevant sind und über die jedes Organisationsmitglied eines Unternehmens verfügen sollte (Kirbach et. al. 2004). Dabei wird nicht für jede Stellenbesetzung eine neue Anforderungsanalyse durchgeführt. Entsprechende Ansätze stützen sich auf umfangreiche Algorithmen, bei denen verschiedene Kompetenzen in hierarchische Beziehungen zueinander gesetzt werden und eine unterschiedliche Gewichtung der Ausprägung der jeweiligen Kompetenzen erfolgt. Ein solcher Ansatz, der zu einer statistischen Urteilsbildung führt, ist von Konzepten, die versuchen die Ganzheitlichkeit einer Person zu erfassen (klinische Urteilsbildung), abzugrenzen.

#### **4. Fallbeispiel zum Einsatz von E-Assessment**

Ausgehend von einem konkreten Fallbeispiel aus einem großen Energieunternehmen werden die mit dem Einsatz von neuen E-Assessment-

Formen als eigenschaftsorientiertem Auswahlverfahren verbundenen Probleme aufgezeigt. Im Rahmen eines mehrjährigen Projektes wurde ein E-Assessment-Tool entwickelt. Im Unterschied zu den klassischen Online-Verfahren wird bei dieser neuen Form des E-Assessments auf Testlandschaften und auf die Entwicklung von Cover-Story's zurückgegriffen. Letztere beruhen auf einem allmählichen Dramaturgieaufbau und sollen bei der Testperson einen ganzheitlichen Eindruck hinterlassen. Diese Vorgehensweise kann aus der Sicht der Probanden sinnstiftende Wirkung haben. Unterschiedliche Abfragemöglichkeiten werden spezifischen Testfeldern zugeordnet, welche bestimmten Objekten der Testlandschaft zugewiesen werden. Dabei werden die Testanden von einem virtuellen Testleiter begleitet. Diese neue Form zeichnet sich darüber hinaus durch eine stärkere Nutzung der medienspezifischen Gegebenheiten aus. Dies manifestiert sich neben multimedialen Zusätzen in klassischen Abfragen in erlebnisorientierten Frage-Elementen wie beispielsweise Reaktionstests oder bewegungsbezogenen Tests. Über ein zeitnahes, standarisierendes und selbsterklärendes Reporting-System erhalten die Testanten schnelle Rückmeldung über ihre Ergebnisse. Gleichzeitig erfolgt eine Orientierung an der DIN 33430. Mit dem neuen Konzept wird aus Unternehmenssicht das Ziel angestrebt einen Imagegewinn durch ein bewerberorientiertes Testen zu erreichen. Aus der Sicht der Testanten sind diese neue Formen insofern interessant, weil mit ihnen die Intention verfolgt wird, die Testängstlichkeit abzubauen, die Testmotivation zu erhöhen, die Testdauer zu individualisieren, das Belastungserleben zu reduzieren sowie schnelleres Feedback zu ermöglichen. Durch die Verfolgung dieser Ziele will das Unternehmen die soziale Akzeptanz von Testverfahren verbessern.

Zunächst wird die berufliche Orientierung der Testanten geklärt. Die Testanten können, wenn sie sich in der Testlandschaft bewegen und dabei eine virtuelle Besichtigungstour durch das Unternehmen bzw. deren Abteilungen machen, zwischen unterschiedlichen Tests wählen. Beispiele: (1) Figurale Intelligenz: Die Umsetzung erfolgt dadurch, dass die Testanden in einem „Wissensmanagement-Parcours“ durch den Einsatz eines Gegenstandes in ein Türschloss vorankommen. (2) Rechnerische Intelligenz: Die Überprüfung dieser Intelligenzform geschieht beispielsweise in der Weise, dass die Testanten in einer Posterausstellung bestimmte Poster auffinden müssen, die die gefragten Zahlen widerspiegeln. (3) Mechanisch-technisches Verständnis: In Form eines Hindernisparcours müssen die Testanten einzelne Aufgaben lösen, um den Weg frei zu bekommen. (4) Merkfähigkeit: Die Testanten sollen sich verschiedene Wege innerhalb der Gebäude und zwischen den Gebäuden merken, die kurz ein- und ausgeblendet werden. (5) Leistungsmotivation: Dabei wird auf den LMI-Test zurückgegriffen. Es folgt eine analoge Abbildung wie bei einem Paper-Pencil-Test (Beantwortung durch Anklicken). (6) Konzentration/ Aufmerksamkeit: In der Testlandschaft

wird der Testand mit Gefahrensituationen und einem Charakter Adventure-Spiel (z.B. Stäube, die nicht eingeatmet werden dürfen) konfrontiert. (7) Lernpotential: Es werden beispielsweise Kurzgeschichten präsentiert, zu denen die Probanden später Fragen beantworten müssen. (8) Prüfungs-/Testangst: Dazu werden typische Situationen dargestellt, die Angst auslösen können. Anschließend erfolgt die Einstufung mittels Angstthermometer "Wie viel Angst empfinden Sie zum gegenwärtigen Zeitpunkt?".(9) Stressbewältigung: Es werden Kurzgeschichten als situative Impulse eingesetzt. Anschließend werden dazu Fragen gestellt.

Dass durch die Durchführung der aufgezeigten Form von E-Assessment die soziale Akzeptanz gegenüber herkömmlichen Einsatzformen von Testverfahren steigt, scheint plausibel zu sein – wäre aber in diesem Fall zu prüfen. Generell weisen empirische Untersuchungen darauf hin, dass die Akzeptanz von internetgesteuerten Persönlichkeitstests vergleichsweise hoch ist. Zudem ist zu klären, ob die Validität der Testergebnisse dadurch beeinflusst wird, dass die Probanden eine relativ hohe Freiheit bei der Wahl des Tests haben. Darüber, ob Paper-Pencil-Test oder internetgestützte Tests zu besseren Ergebnissen führen, liegen keine einheitlichen Forschungsergebnisse vor (Klinck 2002). Das Fallbeispiel hat auch die Gefahr verdeutlicht, dass primär diejenigen Kompetenzen als bedeutend für die Kompetenzmessung eingestuft werden, für die bereits erprobte Tests vorliegen. Das Vorhandensein z.B. von Selbstregulationskompetenz, von unternehmerischer Kompetenz oder von fachlichen Kompetenzen im Sinne von Expertise wird in diesem Fall nicht überprüft. Dem könnte entgegen gehalten werden, dass es sich bei den abgefragten Punkten zum großen Teil um Schlüsselqualifikationen handelt. Dabei kann auf die Ergebnisse von Müller 2007 hingewiesen werden, die nicht bestätigten konnte, dass der Besitz von Schlüsselqualifikationen, wie z.B. der der Leistungsmotivation gemäß LMI zwangsläufig zur Verbesserung der Beschäftigungssituation führt. Abschließend ist anzumerken, dass im Rahmen der Tests schwerpunktmäßig Persönlichkeitsmerkmale gemessen werden. Diese sind vergleichsweise stabil über die Zeit hinweg und sie lassen sich nur bedingt verändern. Im Hinblick auf die Frage, wie die Testanten ihre Kompetenzen weiterentwickeln können, bieten die Ergebnisse solcher Tests zunächst nur geringe Ansatzpunkte.

## **5. Fazit und Ausblick**

Um die Computordiagnostik professionell einzusetzen, sind deren Vor- und Nachteile zu berücksichtigen. Folgende Nachteile können auftreten: hohe Anschaffungskosten, Mehraufwand durch Schaffung einer Infrastruktur,



Defizite aus software-ergonomischer Sicht, Hard- und Softwarekompatibilität nicht immer gegeben, hohe Kosten durch lange Einwahlzeiten, schlechte Qualität der E-Assessment-Konzeption (z.B. häufig nur 1:1 von Paper-Pencil-Tests), unzureichende Aktualität und Angemessenheit der Normen (siehe DIN 33430), Aufblähung der Bewerberzahlen, unsicherer Umgang der Testpersonen mit dem Computer, unmittelbarer Kontakt mit den Bewerbern/-innen findet relativ spät statt und Missbrauch bzw. Weitergabe von Musterantworten. Diesen Nachteilen sind folgende Vorteile gegenüberzustellen: Zeit-, Raum-, Material- und Personaleinsparung, gestiegene Zeit- und Ortunabhängigkeit der Durchführung von Tests, genauere, präzisere Zeitverfassung, größerer Möglichkeitsraum der Testgestaltung, valide Ergebnisse und bessere Fehlersicherheit, höhere Neutralität und Objektivität durch Wegfall des Testleitereffektes, Imagegewinn als attraktiver Arbeitgeber, zeitnahe Auswertung der Testergebnisse und schnellere Rückmeldungen sowie erhöhte Akzeptanz durch stärkere Berücksichtigung der Bedürfnisse der Testanten Inwieweit die Vor- und Nachteile des E-Assessment zur Geltung kommen, hängt davon ab, wie das E-Assessment eingesetzt und organisatorisch eingebettet wird. Letzteres ist eine zentrale Aufgabe für die künftige Nutzung von E-Assessment.

Vor dem Hintergrund des bisherigen Erfahrungsstands wurde deutlich, dass die Nutzung der E-Assessment-Verfahren zurzeit nur bedingt zur Bewältigung von zentralen Herausforderungen beitragen kann, die im Zusammenhang mit der Professionalisierung der Kompetenzentwicklung (z.B. Kompetenztransfer, Evaluation der Kompetenzentwicklung) auftreten. Beim derzeitigen Stand des Einsatzes von E-Assessment-Verfahren steht die Vorselektion von Bewerbungen im Vordergrund.

Die künftigen Anforderungen, die auf die Organisationsmitglieder in der Arbeitswelt zukommen sind aus vielfältigen Gründen immer weniger exakt vorherzubestimmen. Gleichzeitig wird in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung davon ausgegangen, dass eine präzise Kompetenzbestimmung erst dann möglich ist, wenn die Anforderungen an die jeweiligen (potentiellen) Organisationsmitglieder in spezifizierter Form vorliegen. Diese Erkenntnis stellt den Einsatz von E-Assessment-Verfahren vor große Herausforderungen. Zudem kann der Einsatz von E-Assessment-Verfahren auf der Ebene der Testpersonen zu einem intrapersonellen Widerspruch führen: Im Test „schlüpfen“ die Personen in die Rolle eines Untersuchungsobjekts und/oder sie erleben dies so. Demgegenüber wird von ihnen im späteren Arbeitsleben erwartet, dass sie eigenverantwortlich und unternehmerisch handeln sollen.

In der weiteren wissenschaftlichen Auseinandersetzung wäre folgenden Forschungsfragen nachzugehen: Wie können internetbasierte Verfahren in die Strategie der Personalrekrutierung und der Personalentwicklung besser

eingebunden werden? Wie hoch ist die ungewollte Abbrecherquote kompetenter Bewerber während des E-Assessment-Prozesses, die aus der Sicht der Unternehmen von Interesse wären? Können die Ergebnisse des E-Assessment Grundlage für den Aufbau von „Skill“- bzw. Kompetenz-Datenbanken in den Unternehmen sein? Inwieweit sind die Ergebnisse des E-Assessment anschlussfähig für die Mitglieder der Personalabteilung, Führungskräfte/Vorgesetzte und individuelle Akteure selbst? Wie wird bzw. wie kann der Zusammenhang zwischen den (relevanten) Kompetenzen der individuellen Akteure und den Unternehmenskompetenzen berücksichtigt werden? Unter welchen Voraussetzungen können die Ergebnisse des E-Assessment Grundlage für die Organisation und Steuerung der Kompetenzentwicklung auf Unternehmensebene und auf individueller Ebene sein? Ausgehend von den Antworten auf diese Fragen sind im nächsten Schritt die Anforderungen, die im Bezug auf den Einsatz von E-Assessment-Verfahren zu beachten sind, herauszuarbeiten.

## Literatur

- Bernien, M. (1997): Kompetenzen messen und bewerten. In: QUEM (Hrsg.): Kompetenzentwicklung `97. Waxmann-Verlag. Münster u. a.
- Blancke, S./Roth, Ch./Schmid, J. (2000): Employability („Beschäftigungsfähigkeit“) als Herausforderung für den Arbeitsmarkt dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft. In: Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg (Hrsg.): Arbeitsbericht Nr. 157 Stuttgart
- Bunk, G. P. (1994): Kompetenzvermittlung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Deutschland. In: Kompetenz: Begriff und Fakten. Europäische Zeitschrift Berufsbildung H. 1, 1994, S. 9 – 15
- Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. v.(Hrsg.) (2003): Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Kirbach, Ch. et. al. (2004): Recruiting und Assessment im Internet. Vandenhoeck & Ruprecht-Verlag Göttingen
- Klinck, D. (2002): Computergestützte Diagnostik. Göttingen u.a. Hogrefe
- Konrad, U./Sarges, W. (2003): E-Recruitment und E-Assessment. Göttingen Hogrefe
- Müller, K. (2007): Schlüsselkompetenzen und Verbleib nach der Ausbildung. Dresden (unveröffentlichte Dissertation)
- Ortmann, G. (2007) Können und Haben, Geben und Nehmen. In: Windeler, A./Sydow. J. (Hrsg.) Kompetenz, Individuum, Organisation, Netzwerk. Wiesbaden (im erscheinen)
- Speck, P. (2005) (Hrsg.): Employability - Herausforderung für die strategische Personalentwicklung. 2. Aufl., Wiesbaden Gabler-Verlag
- Wunderer, R./Bruch, H. (2000): Umsetzungskompetenz. Diagnose und Förderung in Theorie und Unternehmenspraxis. München. Vahlen-Verlag