



# Psychologiegestütztes Recruiting im Internet:

## Stand und Perspektiven

Heinrich Wottawa, Christine Kirbach,  
Christian Montel, Stefan Oenning

■ Beiträge zur Gewinnung von leistungsstarken Mitarbeitern, heute in der Wirtschaft üblicherweise als »Recruiting« bezeichnet, gehören zu den ältesten Teilgebieten der Angewandten Psychologie (etwa Münsterberg, 1912). Trotzdem erfolgt auch heute noch nur ein kleiner Bruchteil der Personalentscheidungen mit psychologischem Know-how und Instrumenten. Die schnelle Zunahme des Recruitings im Internet stellt neue fachliche Herausforderungen, für die von Seiten der Psychologie fundierte Lösungen angeboten werden können, und kann damit zu einer weiteren Verbreitung der Nutzung professioneller Ansätze in der Personalarbeit beitragen.

### 1. Die aktuelle Situation im Recruiting

Aus der Sicht vieler Unternehmen stellt sich die Situation wie folgt dar:

- Es gibt enorme Bewerberzahlen für die meisten Positionen; das Verhältnis ist meist 10:1 bis 100:1, oft auch noch deutlich höher.
- Die Unternehmen berichten trotzdem sehr oft über Schwierigkeiten, geeignet erscheinende Bewerber zu finden, gerade beim Berufseinstieg nach Schule oder Hochschule.
- In einigen Berufsfeldern, etwa für qualifizierte Vertriebstätigkeiten, lassen sich viele offene Positionen schon jetzt nicht besetzen, weil es an geeigneten und motivierten Bewerbern mangelt.

Diese Bewerbersituation ist die Konsequenz aus der allgemeinen Arbeitsmarktlage, dem Entfall vieler einfacher Tätigkeiten und den gestiegenen Anforderungen in den verbleibenden Positionen.

Für das Vorgehen bei der Auswahl von Mitarbeitern hat dies folgende Konsequenzen:

- Einfache »Hardfacts« aus dem Lebenslauf reichen für die Vorauswahl nicht mehr aus, da zu viele Bewerber solchen »Filtern« genügen. Ein extremes Steigern der akzeptierten Grenzen (etwa für Schulnoten oder Studiendauer) macht keinen Sinn, weil dann kein sinnvoller Bezug zu den Stellenanforderungen mehr besteht.
- Für die Auswahl zusätzlich zu den Hardfacts sind Potenziale (Grundlagen für den Erwerb der in der späteren Stelle nötigen Verhaltensweisen), »Softskills« wie etwa das Geschick im Sozialverhalten gegenüber Kollegen oder Kunden und die motivationale Passung zu den neuen Aufgaben von zunehmender Bedeutung.
- Da qualifizierte Bewerber auch heute sehr gute Chancen haben, wird es für die Unternehmen auch immer wichtiger, die »Right Potentials« für eine Bewerbung gerade für dieses Unternehmen zu gewinnen.
- »Begehrte« Bewerber haben oft mehrere Stellenangebote zur Auswahl, so dass die Entscheidung für ein bestimmtes Unternehmen auch stark von der Schnelligkeit und der Art des Recruitings beeinflusst wird.

Außerdem hat im Recruiting die Effizienz (was kostet die Entscheidung über jede eingegangene Bewerbung, was kostet die Gewinnung eines guten Mitarbeiters?) in Anbetracht des aktuellen Kostendrucks eine zunehmende Bedeutung.

### 2. Recruiting im Internet

Bei der Nutzung des Internets sind zwei völlig unterschiedliche Prozessabläufe zu unterscheiden:

- »Internet als Postersatz«: Die Bewerbungsunterlagen werden im Netz statt auf dem Postweg übermittelt, der Recruiter behandelt sie so wie »Bewerbermappen«.
- »Online-Recruitment«: Hier werden die Informationen von Bewerbern in eine Online-Datenbank eingegeben, die eine regelgesteuerte automatische Auswertung zulässt.

Das »Internet als Postersatz« zeigt sehr unbefriedigende Ergebnisse. Das Lesen der Bewerbungsunterlagen am Bildschirm ist wesentlich aufwändiger als in Papierform, so dass die meisten Recruiter alles ausdrucken (und dann nicht wissen, warum nicht der Bewerber selbst diese Arbeit übernimmt). Die Benutzung von Online-Datenbanken ist um vieles leistungsfähiger. Auch hier zeigt sich allerdings, dass die frühen, oft sehr »psychologiefernen« Instrumente dieser Art wesentliche Schwächen aufweisen:

- Da man versuchte, möglichst alle Informationen aus der Papierbewerbung in diese Datenbank zu übertragen, entstanden z. T. äußerst unhandliche und bewerberunfreundliche Eingabeerfordernisse.
- Die Konzentration auf Hardfacts ohne den Einsatz psychologischer Instrumente erlaubte nur eine sehr grobe und für die praktische Arbeit im Recruiting nicht ausreichend treffsichere Vorauswahl.

■ Die verwendeten Entscheidungsregeln waren oft sehr einfache Filter, was von vielen Recruitern zu Recht als »zu starr« und von der wirklichen Komplexität des Denkens eines guten Recruiters bei der Bewertung von Bewerbungsunterlagen viel zu weit entfernt erlebt wurde. Erfreulicherweise hat sich die Situation gegenüber diesem »psychologiefernen« Vorgehen wesentlich verbessert. Gerade in den letzten Jahren wurde eine Vielzahl von Testverfahren entwickelt, die nicht mehr senderorientiert (was möchte die Psychologie gerne an Instrumenten bereitstellen?), sondern empfängerorientiert (welche Informationen benötigen Recruiter?) konstruiert sind und auch in IT-gestützter Form zur Verfügung stehen (für eine Übersicht etwa Sarges & Wottawa, 2001). Für die komplexe automatische Auswertung von Informationen wurden schon lange in der Psychologie entwickelte Möglichkeiten zur Explikation von Entscheidungsregeln praktisch umgesetzt (s. Abschnitt 4). Inzwischen stehen auch leistungsfähige IT-Testplattformen für die Abwicklung dieser Prozesse zur Verfügung, insbesondere PERLS (Kirbach und Montel, 2002). Im Folgenden werden zu den wichtigsten Aspekten des Internet-Recruitings konkrete Beispiele auf Basis dieser Plattform kurz dargestellt. Alle diese Projekte sind ausführlicher beschrieben in Kirbach et. al. (2004).

### 3. Psychologiegestütztes Personalmarketing im Internet

Eine ansprechende Homepage ist ein erster und unverzichtbarer Schritt. Man kann aber im Internet noch wesentlich bessere Instrumente anbieten, um den Bewerbern »Nutzen« zu bieten und die »passenden« Personen zu einer Bewerbung zu animieren.

## Die Autoren

PROF. DR.  
HEINRICH WOTTAWA  
ist Inhaber des Lehrstuhls  
für Psychologische  
Methodenlehre,  
Diagnostik und  
Evaluation an der Ruhr-  
Universität Bochum,  
Leiter des Bereiches  
Wirtschaftspsychologie an  
der Akademie der  
Ruhr-Universität gGmbH  
und geschäftsführender  
Gesellschafter der ELIGO  
psychologische Personal-  
software GmbH.  
DIPL.-PSYCH. CHRISTINE  
KIRBACH (München),  
DIPL.-PSYCH. CHRISTIAN  
MONTEL (Berlin) und  
DIPL.-PSYCH.  
STEFAN OENNING  
(Bochum) sind die  
Senior-Berater von ELIGO  
an den jeweiligen  
Standorten.

Kontaktadresse:  
Prof. Dr. H. Wottawa  
Ruhr-Universität Bochum  
AE Methodenlehre,  
Diagnostik und  
Evaluation  
44780 Bochum  
T +49 (0)234 32 - 2 26 76  
F +49 (0)234 3214 - 5 64  
E wottawa-buero@  
ruhr-uni-bochum.de

Die ersten Ansätze dazu waren »Wettbewerbe« im Internet, wobei der Nutzen zunächst nur im »Spaßfaktor« und dem Kontakt zur Homepage des Unternehmens lag. Eine wesentliche Nutzensteigerung wird erreicht, wenn zusätzlich zu für die Zielgruppe attraktiven Wettbewerbsaufgaben diagnostische Informationen erhoben werden, die dem Bewerber etwas über seine Potenziale sagen und (wenn der Freischaltung der Daten individuell zugestimmt wird) auch dem Recruiter erste Hinweise geben. Der Klassiker dieser Tools war »Challenge Unlimited« von Siemens (Wild et al., 2001; De la Fontaine et al., 2001).

Psychologisch sehr interessant sind spätere Ansätze, die solche »Wettbewerbe« noch zusätzlich mit der reaktanzfreien Vermittlung von Informationen über das Unternehmen kombinieren. Wenn ein potenzieller Bewerber vom Unternehmen manches nicht weiß (oder Wichtiges einfach nicht glaubt), stoßen plakative Aussagen auf kognitive Dissonanz. Viel besser ist es daher, ihn »erleben« zu lassen, was es in der Zielposition so alles zu tun gibt. Ideal ist es, wenn der Teilnehmer sich diese Informationen aktiv und mit etwas Mühe beschaffen muss.

Ein solches Tool ist der »Allianz Voyager«. Dabei übernimmt der Teilnehmer die Aufgabe, ein Team zu unterstützen, das im Umfeld des Formel-1-Sponsorings der Allianz verschiedene Events zu planen und zu budgetieren hat. Der »Voyager« wurde mit dem »Monster Award« ausgezeichnet, und Evaluierungen zeigen, dass der angestrebte Effekt auch tatsächlich erreicht werden konnte.

Eine andere Möglichkeit sind Tests ohne Wettbewerbscharakter, mit deren Hilfe die Teilnehmer sich besser kennen lernen und Hinweise über ihre Eignung für bestimmte Stellen erhalten. Dies erfordert neben den Erhebungsinstrumenten auch ein fundiertes Regelsystem zur Rückmeldung der Ergebnisse in für Laien verständlicher verbaler Form mit entsprechenden Empfehlungen. Dazu benötigt man Kommunikationsmanager wie GEP (Montel, 2003). Aktuelle Beispiele sind etwa der Berufsorientierungstest der Allianz für Schüler und die Angebote zum Self-Assessment für Studierende und junge Berufstätige von Unicum und Allianz (beide von der Stiftung Warentest geprüft und mit »gut« bewertet).

Viele Kollegen sind bei »automatisch« erstellten Interpretationen skeptisch, was aufgrund älterer Systeme dazu auch verständlich ist. Moderne Kommunikationsmanager wie GEP leisten dazu Erstaunliches, Beispiele finden sich unter [www.eligo.de](http://www.eligo.de). Beim Allianz-Berufsorientierungstest wird die Interpretation aus über 14 000 Textbausteinen regelgesteuert zusammengestellt und in einer PDF-Datei ausgegeben.

Solche Hilfen im Netz können trotzdem nicht die Qualität einer fachkundigen individuellen Begutachtung erreichen, bieten aber kosteneffiziente Möglichkeiten, den Bewerbern qualifizierte Hinweise für ihre Potenziale und empfehlenswerten beruflichen Schwerpunkte zu geben, und tragen so dazu bei, dass sich verstärkt die eher passenden Personen bewerben.

## 4. Qualifizierte Vorauswahl nach Hardfacts

Recruiter verfügen über ein sehr spezielles Wissen zur Beurteilung von Bewerbungsunterlagen, das zur automatisierten Anwendung erst expliziert werden muss. Dazu gibt es schon seit langem Ansätze, für die persönliche Arbeit mit den Entscheidern im klinischen Bereich etwa Kleinmuntz (1968). Voraussetzung dafür ist, dass die Recruiter bereit sind, mit entsprechenden Techniken ihr Wissen explizieren zu lassen. Ein Anwendungsbeispiel gibt Jochmann (1984); zu Details des technischen Vorgehens für die Arbeit mit Recruitern s. Kirbach et al. (2004, S. 92 ff).

Eine alternative Möglichkeit sind Datenanalysen (Wottawa, 1986; Antwortree-Methoden im SPSS, 2002; aktuelle neue Programmentwicklungen bei Montel, in Vorb., und Woike, in Vorb.). Durch solche konfigurale Methoden werden »Regeln« erstellt, in der Form: »Wenn (eine bestimmte Konfiguration der Angaben) vorliegt, dann akzeptieren«. Damit wird die für Recruiter absolut notwendige persönliche und »logische« Nachvollziehbarkeit von formalisierten Entscheidungsregeln gesichert. Für ein Beispiel s. Kirbach et al. (2004, S. 71 ff) und Montel, Debo und Steinweg (im Druck).

In den meisten Arbeiten wurden Übereinstimmungsquoten von »Regelsystem« und »Entscheider persönlich« von über 90% gefunden. Trotzdem waren solche Explikationen aber keine praktische Hilfe für die Prozessgestaltung, da die Eingabe schriftlich vorliegender Informationen am PC mit nachträglicher Anwendung expliziter Entscheidungsregeln aufwändiger war als die Anwendung der Entscheidungsregeln durch die Entscheider unmittelbar. Diese Situation ist heute im Internet-Recruiting völlig anders, da die Daten ohnedies in einer Online-Datenbank zur Verfügung stehen und damit der persönliche Einsatz von Recruitern für viele Routinefälle völlig entfallen kann.

Die Vorteile eines solchen Vorgehens liegen in folgenden Bereichen:

- Es müssen nur jene Informationen erhoben werden, die tatsächlich für Entscheidungsregeln relevant sind, was die Online-Eingabe für die Bewerber wesentlich verkürzt.

- Eine erhebliche Arbeitersparnis für den Bewerber ergibt sich durch das sequenzielle Abfragen der Informationen; wenn eine nicht kompensierbare Regel besagt, dass ein bestimmter Bewerber nicht akzeptabel ist, braucht keine weitere Befragung mehr zu erfolgen. Sehr ausführliche Angaben kann man auf nur jene Fälle beschränken, in denen aufgrund der schwierigen Entscheidung viele Daten wirklich benötigt werden.

- Da gerade bei den im Internet üblichen hohen Bewerberzahlen der größte Teil der Bewerbungen schon in der Vorauswahl zu einer Absage führt, kann eine erhebliche Arbeitseinsparung für den Recruiter erfolgen, der seine Bemühungen auf jene Personen konzentrieren kann, die (eventuell) in die nächste Runde des Auswahlprozesses aufzunehmen sind. Die dabei erzielten Einsparungen an Arbeit gehen weit über die Mühe des Erstellens der Entscheidungsregeln hinaus.

Bei einem gerade laufenden Projekt für ein großes internationales Consulting-Unternehmen baut das mit

den Recruitern erarbeitete Regelsystem auf insgesamt ca. 3 000 Datenpunkten auf, von denen aber immer nur ein sehr kleiner Teil von den einzelnen Bewerbern auch tatsächlich eingegeben werden muss. Die Abweichung der automatischen Auswertungen zu den Recruiter-Urteilen ist in der kritischen Gruppe der vom Modell abgelehnten Bewerbungen bei den aktuellen Einstellungen zur Prozessoptimierung mit unter 4% sehr zufrieden stellend. Dabei ist noch zu bedenken, dass natürlich auch die persönlich getroffenen Recruiter-Urteile nicht fehlerfrei sind, so dass solche Übereinstimmungsquoten die Leistungsfähigkeit der regelgesteuerten Auswertungen tendenziell unterschätzen. Im Internet kann genau so gelogen werden wie bei schriftlichen Bewerbungen, daher ist immer nur eine »negative« Entscheidung durch solche Regelsysteme möglich (wer trotz »Lügen« nicht passt, braucht nicht in die weiteren Verfahrensschritte aufgenommen zu werden). Ob die behaupteten Qualifikationen tatsächlich vorliegen, ist für die in der Endauswahl akzeptierten Bewerber wie im konventionellen Recruiting vor der Einstellung zu überprüfen.

### 5. Screening mit Testverfahren

Bei Hardfacts verbleiben Informationslücken, z.B. zur Motivation, zum Arbeitstil, zu Grundlagen des Umgangs mit anderen etc. Für deren Erfassung sind wirtschaftsbezogene Testverfahren im Internet eine hervorragende Grundlage.

Ein typisches Beispiel für die Anwendung dieser Instrumente im Methodenmix ist die Auswahl für das »International Graduate Program« von RWE, ein besonders hochrangiges Traineeprogramm. Die Bewerber geben zunächst ihre Hardfacts in die Online-Datenbank von PERLS ein, und jene, bei denen sich ein Verbleib im Verfahren zu lohnen scheint, erhalten einen Link zur Internet-Testung. Die Tests wurden auf der Basis einer Anforderungsanalyse aus den ca. 100 in PERLS zur Verfügung stehenden Skalen ausgewählt. Für jede Skala wurde festgelegt, welche Ober- und Untergrenzen der Testwerte als wünschenswert erscheinen. Die Anzahl der Überschreitungen der so festgelegten Bereiche liefert eine Reihung der Bewerber als Grundlage für die Entscheidung zur Einladung in das Assessment-Center.

Ein solches Vorgehen bringt einige zu beachtende Aspekte mit sich:

- Die Ergebnisse von Testverfahren können ebenso wie die Angaben zu den Hardfacts gefälscht sein (im Extremfall kann auch jemand ganz anderer als der Bewerber die Tests machen), so dass auch dafür eine Kontrolle in der Endauswahl erforderlich ist; bei RWE erfolgt das in der Form, dass die besonders entscheidungsrelevanten Skalen vor Ort mit anderen Items wiederholt und die Teilnehmer schon zu Beginn der Testung im Internet auf diese »Gefahr« hingewiesen werden.

- Testverfahren sind im Regelfall ungeeignet, konkrete Verhaltenskompetenzen zu prüfen; es empfiehlt sich daher, für die nach den Testverfahren gut passenden

Personen noch ein Telefoninterview vorzuschalten, um z.B. auch deren Kommunikationsgeschick kostengünstig vor der Einladung zum Assessment-Center prüfen zu können

- Bei häufigerem Einsatz solcher Verfahren ist mit einem »Testverbrauch« zu rechnen, vor allem im Bereich von Leistungstest; auch bei Skalen zum Bereich der Softskills sollten immer wieder Modifikationen durchgeführt werden, um diesen möglichen Verfälschungstendenzen entgegenzuwirken.

Der Einsatz von Testverfahren kann zu einer wesentlichen Effizienzsteigerung der Vorauswahl (vor Durchführung der teuren »persönlichen« Verfahren wie Interview oder Assessment) führen. Bei entsprechenden Studien für einen internationalen Finanzdienstleister konnte durch den Testeinsatz zusätzlich zu einer professionellen Lebenslaufanalyse und einem Telefoninterview noch ein volles Viertel der Assessment-Gruppen eingespart werden. Für die Auswahl von Hochschulabsolventen bei einem großen Konzern kann nach den vorliegenden Daten der Prozentsatz der »Falschen« in der Endauswahl von ca. 28% ohne Testeinsatz bei einer Selektionsquote von 50% auf 5,2% gesenkt werden (ausführlicher in Kirbach et al. 2004, S. 187 ff bzw. 138 ff).

### 6. Beiträge zur Endauswahl

Testverfahren im Internet können auch einen wesentlichen Beitrag für die Entscheidung in der Endauswahl liefern. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Personen, die die Endauswahl durchführen (z.B. die Einstellungsgespräche führenden Führungskräfte), über die erforderliche Kompetenz verfügen.

Eine Hilfe dazu ist die Ausarbeitung von verbalen Interpretationen wie für die Bewerber im Abschnitt 3. Allerdings werden in dieser Anwendung die Texte spezifisch mit entsprechenden Hinweisen für die Entscheider gestaltet. Es gibt auch die Möglichkeit, auf der Basis der erzielten Befunde automatisch einen für jeden Bewerber individualisierten »Interviewleitfaden« zu erstellen, ein solches Vorgehen wurde etwa bei der DKV für die Auswahl von Vertriebsmitarbeitern gewählt. Durch eine solche Aufbereitung wird auch deutlich, dass Testverfahren keine feststehenden »Wahrheiten« liefern, sondern nur wertvolle Hinweise auf mögliche Auffälligkeiten von Bewerbern geben, die mit entsprechenden ergänzenden Informationen zu werten sind.

### 7. Interne Personalarbeit

Die Vorauswahl, das Screening und die Integration von Testverfahren mit anderen Informationsquellen können natürlich auch für die interne Personalarbeit genutzt werden, z.B. bei internen Bewerbungen, als Hilfe zur Orientierung von Mitarbeitern über mögliche Karrierewege und zu besonders angemessenen Personalentwicklungsmaßnahmen (so ist etwa eine solche Testung bei der Deutschen Bank die Voraussetzung für die Teilnahme am QFC, einer besonders anspruchsvollen PE-Maßnahme).

Fast alle großen Unternehmen verfügen heute über ein Kompetenzmodell. Dabei werden relevante berufliche Situationen und Handlungen zu verschiedenen »Kompetenzen« zusammengefasst, die eine konzeptuelle Grundlage für die Personalarbeit, von der Konzeption der Auswahl bis zur Personalentwicklung, bieten. Liegt so ein Kompetenzmodell vor, lässt es die technisch leichte Testkonstruktion von situativen Verfahren im Internet zu, solche spezifischen Vorgaben der als relevant eingeschätzten Situationen und des »richtigen« Verhaltens darin in IT-gestützte Erhebungsinstrumente zu übersetzen und mit psychologischen Tests zu verbinden. Ein Beispiel für ein solches Projekt findet sich etwa bei GKN Driveline. Hier werden auf der Basis einer Internet-Testung (die sowohl Situationen für die im Kompetenzmodell des Unternehmens vorgesehenen zwölf Kompetenzen als auch psychologische Skalen aus PERLS enthält) automatisch verbale Ausarbeitungen erstellt, die eine Grundlage für das Beratungsgespräch mit dem Mitarbeiter bilden. Solche Ansätze können auch die internationale Personalarbeit nach vergleichbaren Standards (im Falle von GKN z.B. in sechs Sprachen) erleichtern.

### 8. Perspektiven des Internet-Recruitings

Aufgrund der erheblichen Effizienzvorteile kann es keinen Zweifel geben, dass sich moderne Formen des Internet-Recruitings mit Ausnahme der typischen Headhunter-Klientel (erfahrene Führungskräfte, hochrangige und begehrte Spezialisten mit längerer Berufserfahrung) durchsetzen werden. Die Abgabe von Bewerbungen per Post wird vermutlich genauso selten werden wie heute Bewerbungen in Handschrift, obwohl handschriftliche Bewerbungen früher allgemein üblich waren und von nicht wenigen Recruitern wegen des Schriftbildes damals als »unverzichtbar« angesehen wurden.

Dabei entsteht ein gesellschaftlich wichtiges Problem. Die Nachteile für kleine und mittlere Unternehmen bei der Bewerbergewinnung werden durch Internet-Recruiting vergrößert:

- Jeder Bewerber kennt die Homepage der »Großen« und kann dort aktiv suchen, ein ähnlicher Bekanntheitsgrad ist für kleine Unternehmen nicht zu erzielen.
- Da die Kosten für spezielle Tools (z.B. Wettbewerbe oder Self-Assessments) weitgehend unabhängig von der Fallzahl sind, kostet damit eine Bewerbung ein Großunternehmen einen Bruchteil dessen, was ein kleines Unternehmen aufzuwenden hätte, so dass sich für »Kleine« die Entwicklung solcher moderner Instrumente kaum lohnt.
- Die »Großen« haben umso bessere Abschöpfungsmöglichkeiten der besonders leistungsstarken Bewerber, je schneller und treffsicherer deren Identifikation im Internet möglich ist, nur der Rest bleibt dann für die »Kleinen«.

Dieses Problem lässt sich vermutlich ohne Kooperation mehrerer mittelständischer Unternehmen kaum adäquat bewältigen. Dafür können darauf spezialisierte Beratungen mit psychologischem Know-how, die für sich

# HUBER

## BUCHTipp

solche Internet-Tools nutzen, eine große Hilfe sein. Wenn es der Psychologie gelingt, in den neuen Markt des Internet-Recruitings vorzudringen, wofür sie aufgrund der fachlichen Kompetenzen selbstverständlich die besten Grundlagen hat, hätte dies nicht nur eine quantitative Ausweitung, sondern auch eine erhebliche Qualitätssteigerung der psychologiegestützten Eignungsdiagnostik zur Folge. Konzepte der »rationalen Diagnostik« (Westmeyer, 1972) gibt es schon lange, aber erst durch die Verfügbarkeit von vielen diagnostischen Indikatoren bei sehr vielen Personen in unterschiedlichsten Kontexten und der Verrechnung mit deren Leistungsdaten zu einem späteren Zeitpunkt ist die empirische Grundlage für die Realisierung solcher empirisch fundierter Entscheidungsregeln gegeben. Mit den alten Papier/Bleistift-Techniken waren solche Datengrundlagen wegen des technischen Aufwandes nur selten erzielbar.

All diese potenziellen Vorteile werden aber natürlich nur zum Tragen kommen, wenn sich die Psychologie gegenüber »Mitbewerbern« durchsetzt, gerade im Internet-Recruiting steigen naturgemäß auch die Angebote von anderen Fachrichtungen, z.B. aus dem IT-Bereich und den Wirtschaftswissenschaften. Es stimmt skeptisch, wenn man bedenkt, wie schwer sich viele Psychologen früher mit der Nutzung einfacher PC-gestützter Verfahren getan haben (vgl. die Richtlinien des Testkuratoriums von 1986 dazu). Wir sollten vielleicht weniger über die natürlich auch in diesem Feld vorhandenen Probleme nachgrübeln, sondern vor allem die sich für uns bietenden Chancen nutzen.

## L I T E R A T U R

- De la Fontaine, A., Glas, P., Schafsteller, C., Wottawa, H.** (2001). E-Recruiting – Hintergründe und Trends. Beispiele für erste Erfahrungen bei der Siemens AG. In: H.-Ch. Riekhoff (Hrsg.). Strategien der Personalentwicklung (5. Aufl.), Gabler
- Jochmann, W.** (1984) Der implizierte diagnostische Prozess in der Personalberatung und seine aussageologische Formalisierung. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 28, 119-129
- Kirbach, C. & Montel, C.** (2002). PERLS – Ein neues System für das Internet-Recruiting und Assessment. In: Wirtschaftspsychologie, 1, 74-79
- Kirbach, C., Montel, C., Oenning, S., Wottawa, H.** (2004). Recruiting und Assessment im Internet. Werkzeuge für eine optimierte Personalauswahl und Potenzialerkennung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Kleinmuntz, B.** (1968). Formal presentation of human judgement. New York: Wiley
- Montel, C.** (2003). GEP – Der Kommunikationsmanager. Bochum: ELIGO.
- Montel, C., Debo, S., Steinweg, S.** (im Druck). Persönlichkeitstestung und automatisierte Beratung im Internet. In Renner, K.-H., Schütz, A., Machilek, F., Internet und Persönlichkeit. Göttingen: Hogrefe.
- Münsterberg, H.** (1912). Psychologie und Wirtschaftsleben. Leipzig: Barth.
- Sarges, W. & Wottawa, H.** (2001). Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Lengerich: Pabst Science Publishers
- SPSS Inc.** (2002). AnswerTree 3.1 User's Guide. Chicago, IL: SPSS
- Testkuratorium der Föderation Deutscher Psychologenverbände** (1986). Richtlinien für den Einsatz elektronischer Datenverarbeitung in der psychologischen Diagnostik. Psychologische Rundschau, 37, 163-165
- Westmeyer, H.** (1972). Logik der Diagnostik. Stuttgart: Kohlhammer
- Wild, B., de la Fontaine, A., Schafsteller, C.** (2001). Fishing for talents: Internet-recruiting auf neuen Wegen. Personalführung 1, 66-70
- Wottawa, H.** (1987). Hypotheses Agglutination (HYPAG): A Method for Configuration-based Analysis of Multivariate Data. Methodika, 1, 68-92
- Wottawa, H. & Echterhoff, K.** (1982). Formalisierung der diagnostischen Urteilsfindung: ein Vergleich von linearen und auf Psychologenaussagen gestützte konfigurale Ansätze. Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 3 (4), 301-309

## Z U S A M M E N F A S S U N G

Das Internet-Recruiting stellt die bisherigen Möglichkeiten der Bergewinnung auf eine neue Basis und ermöglicht damit auch für das spezifische psychologische Know-how wachsende Anwendungsbereiche. Diese betreffen die Unterstützung von Bewerbern und Unternehmen durch Informationen zur »Passung« der Interessenten in Form von informationshaltigen Wettbewerben und testgestützten Self-Assessments, der automatisierten Unterstützung der Vorauswahl nach Hardfacts, des Einsatzes psychologischer Testverfahren für das Bewerber-Screening und der Endauswahl. In Verbindung mit Methoden zur Explikation von diagnostischen Entscheidungsregeln, leistungsstarken Internet-Testplattformen und flexiblen Kommunikationsmanagern bietet sich für die Psychologie die Chance, die Qualität und Effizienz ihrer Beiträge für die Personalarbeit wesentlich zu steigern. Beispiele aus vielen modernen Unternehmen zeigen die unterschiedlichen Formen von qualitativ gutem Internet-Recruiting, die in den letzten Jahren entstanden sind und sich wegen der Effizienzvorteile schnell weiter verbreiten werden.

## S U M M A R Y

Internetrecruiting puts the present possibilities of recruiting applicants on a new, firm footing, enabling a growing coverage of specific psychological know-how. This implies a greater support of applicants and business enterprises e.g. by providing more information in form of test-supported self-assessments, about the fitting of interested persons, the use of psychological test methods for an applicant screening and the final selection. This, in combination with methods for the explication of diagnostic decision rules and high capacity internet platforms, offers psychologists a chance to enhance the quality and efficiency of their contributions for the personnel work considerably. Examples, taken from various enterprises, show different forms of good quality internetrecruiting, which have emerged lately and will spread quickly, because of advantages in efficiency.

## B E R I C H T I G U N G U N D E R G Ä N Z U N G

### F Ö R D E R U N G D E R D I N M Ö G L I C H

Im Report 3 auf Seite 122, 2. Spalte oben, hat sich ein Fehler eingeschlichen. Der Aufwand für die Hinzuziehung eines fachkompetenten Beraters beträgt nicht 33 000 €, sondern ca. 3 300 €. Nach dem Verfassen des Beitrages habe ich mich beim Rationalisierungskuratorium der Wirtschaft (RKW) für das Land Brandenburg erkundigt. Dort gibt es ein Programm »Kompetenzsteigerung durch Qualifizierung – Managementsysteme«, mit welchem die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen mit 8 Tagewerken á 850,- € und einem 25%igen Eigenanteil gefördert werden kann. Da die DIN 33430 Bestandteil eines Qualitätsmanagementsystems ist, kann auch die Einführung der DIN 33430 gefördert werden. Da das RKW bundesweit agiert, gibt es vermutlich vergleichbare Förderprogramme auch in den anderen Bundesländern.

Dr. Gerd Reimann