Personalauswahl

Die Call Center-Branche ist schnelllebig. Dieses Statement findet nicht nur in der Technologie Bestätigung, sondern auch im sich stets verändernden Kundenverhalten. Nahezu jeder Personalleiter steht vor der Herausforderung, möglichst schnell Mitarbeiter für ein neues Kundenprojekt zur Verfügung zu stellen.

Online-Assessment als sinnvolles Instrument

Foto: JohnFoxx

Im Rahmen des allgemeinen Auswahlprozesses für Agents und Führungskräfte setzten viele Call Center das Assessment-Center ein. Die Assessment-Center-Methode ist nach wie vor ein wichtiges personaldiagnostisches Instrument. Auch wenn die Grundidee, das Verhalten von Bewerbern in simulierten, erfolgskritischen beruflichen Situationen systematisch zu beobachten und zu bewerten nicht besonders neu ist, erfreut sich dieses Verfahren in den unterschiedlichsten Varianten nach wie vor einer hohen Beliebtheit. Der Einsatz ist allerdings zeit- und kostenintensiv.

Viele Unternehmen sind in der heutigen Wirtschaftslage in eine bedrohliche Schieflage geraten, da sie es versäumt haben, ihre Prozesse und Strukturen rechtzeitig unter dem Kostenaspekt zu optimieren. Im Zuge des Kernprozesses Rekrutierung im Call Center liefert der Einsatz des Online-Assessments einen wertvollen und wichtigen Beitrag. Vorab ist festzustellen, dass das Online-Assessment kein Ersatz für ein persönliches Gespräch mit einem Kandidaten darstellt. Verhaltensdimensionen, die die soziale Kompetenz eines Bewerbers widerspiegeln, können mit einem Online-Assessment nicht abgegriffen werden. Hier muss eine Präsenzinterview folgen, das zum Bespiel als multimodales Interview durchgeführt wird und u.a. mit Dialogsituationen untermauert werden kann.

Einsatzszenario für das Online-Assessment

Concludis ist ein Online-Assessment, das für Unternehmen der Call Center Branche entwickelt wurde. Im Rekrutingprozess von Call Center Mitarbeitern und Führungskräften hat es die Aufgabe der Vorauswahl. Bewerber werden, nachdem sie dem Unternehmen ihre Bewerbungsunterlage zugesandt haben, zu einem Online-Assessment eingeladen. Hierzu erhalten sie eine E-Mail mit der entsprechenden URL, unter der sie das Online-Assessment absolvieren können. Hat der Bewerber das Verfahren beendet, erhält das Unternehmen wenige Tage später das Ergebnisgutachten mit einer Empfehlung für die weitere Vorgehensweise.

Mit dem Einsatz des Online-Assessments concludis werden zeitraubende Prozessschritte aus dem Unternehmen herausverlagert. Lediglich die Kandidaten mit Potenzial liegen anschließend im Fokus der internen Personalauswahl. Somit werden erhebliche Prozess- und Reisekosten reduziert. Die Qualität der Vorauswahl erhöht sich durch den Einsatz valider psychologischer Testverfahren, die dem Online-Assessment concludis zu Grunde liegen.

Neben dem Einsatz des Online-Assessments in einem Rekruting-Projekt ist die Systematik prädestiniert für den Umgang mit Initiativbewerbungen. Ist aktuell kein Bedarf vorhanden, fallen Initiativbewerbungen schon mal unter den Tisch. Der Faktor Zeit verhindert häufig ein systematisches Handling dieses Prozesses. Initiativbewerber können zum onlineassessment eingeladen werden. Bei entsprechend positivem Gutachten werden sie informiert, dass keine Position vakant ist und man bei Bedarf gerne auf sie zurückgreift. Bewerbern mit ungünstigen Gutachten wird sofort abgesagt.

Nun kann sich der Personalleiter sukzessive einen Pool an Kandidaten mit hohem Potenzial anlegen, auf die er im Bedarfsfall sofort zurückgreifen kann. Der anschließende Auswahlprozess verkürzt sich deutlich, dem operativen Geschäft können schnell gute Mitarbeiter zugeführt werden. Zusätzlich zum Einsatz des Online-Assessments in der Vorauswahl externer Bewerber kann concludis auch bei internen Auswahlprozessen eingesetzt werden.

Konzeptioneller Ansatz des Online-Assessments

Ein gutes Assessment sollte grundsätzlich zwei diagnostische Aspekte verfolgen. Da ist zunächst der verhaltensorientierte Aspekt, der abgreift, ob der Bewerber über die geforderten Kompetenzen verfügt. Handelt es sich um Führungskompetenzen, so kann dies zum Beispiel über ein simuliertes Mitarbeitergespräch beobachtet werden.

Viele Assessments hören hier allerdings auf. Über das simulierte Mitarbeitergespräch kann lediglich beobachtet werden, ob ein Kandidat tatsächlich in der Lage ist, ein strukturiertes Mitarbeitergespräch zu führen. Macht er das denn auch gerne? Will er es überhaupt? Hier kommt man schnell in den Bereich der Persönlichkeit eines Menschen. Hier gilt es zu prognostiziert, ob das Führen von Mitarbeitergesprächen (als einem Instrument des Führungsprozesses) den Interessen, Einstellung, beruflichen Erwartungen und Zielen des Kandidaten auch tatsächlich entspricht. Er kann zwar Mitarbeitergespräche gut führen, doch was hilft es, wenn er nicht über die notwendige Führungsmotivation verfügt.

Erst wenn beide Aspekte vorliegen, kann valide eine Aussage über die Passung von Vakanz und Bewerber getroffen werden. Das Online-Assessment concludis verfolgt beide Ansätze. Neben den Ansätzen, die über ein distanzorientiertes Verfahren valide abgeprüft werden können, werden durch den Einsatz psychologischer Elemente, die sich an den zukünftigen Aufgaben des Mitarbeiters im Call Center orientieren, zusätzlich valide Ergebnisse prognostiziert.

→→

Marc Emde, Mitglied der Geschäftleitung der Kirch Personalberatung und Projektleiter der CallCenterProfi Vergütungsstudie.

Kirch Personalberatung
Kaiser-Wilhelm-Ring 27-29
50672 Köln
Tel.: (02 21) 56 94 463
E-Mail: marc.emde@kirchconsult.de.

weblink @http://

Weblink

Weitere Informationen finden Sie in unserer Add-On Area im Internet unter www.callcenterprofi.de.
Das aktuelle Passwort finden Sie in diesem Heft auf Seite 5 im Inhaltsverzeichnis.

Die Grafik beschreibt den konzeptionellen Ansatz des Online-Assessments. In der obersten Zeile werden die zu untersuchenden Konzepte dargestellt. Über das Online-Assessment werden die ersten beiden Konzepte abgegriffen werden, der Bereich der sozialen Kompetenz bleibt dem multimodalen Interview vorbehalten.

Das Problemlöseverhalten wird je nach Zielgruppe über eine Fallstudie bzw. eine Postkorbübung abgebildet. Die Fallstudie hat als Zielgruppe die Führungskräfte, der Postkorb findet auf der Mitarbeiterebene Anwendung. So beinhaltet er zum Beispiel Übungen, die den Teilnehmer auffordern, komplexere E-Mails im Kundenverkehr zu formulieren. Die Bearbeitung von E-Mails nimmt mittlerweile einen immer größeren Raum ein, so dass ein Auswahlkriterium neben Rechtschreibung auch der schriftliche Ausdruck ist.

Die Fallstudie, die sich an Bewerber für Führungsaufgaben im Call Center wendet, umfasst komplexe Aufgabenstellungen, die neben analytischem Denken Entscheidungsverhalten und unternehmerisches Denken voraussetzen. Der Schwierigkeitsgrad der Fallstudie ist dadurch erhöht, da die in der Übung enthaltenen Aufgaben vernetzt sind, Abhängigkeiten aufweisen und hinsichtlich der Entscheidungen aufeinander aufbauen.

Der Bereich der Motive & Einstellungen wird durch "Situative Cases" bearbeitet. Auch hier erfolgt wiederum eine Differenzierung je nach Aufgabe, die der Kandidat im Call Center zukünftig wahrnehmen soll. So bearbeiten Mitarbeiter, die im outbound eingesetzt werden sollen, einen Sales-Case. Inbound-Mitarbeiter erarbeiten einen Service-Case, Führungskräfte arbeiten an einem Management-Case, Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung an Persönlichkeits-Cases.

Das Online-Assessment für die Zielgruppe der Führungskräfte hat eine Bearbeitungszeit von circa zwei Stunden, auf Mitarbeiterebene ist eine Bearbeitungszeit von etwa 90 Minuten zu veranschlagen. Jedem Online-Assessment ist ein Template vorangestellt, das den Bewerber auffordert, strukturiert seine für eine Bewerbung relevanten Daten (hard facts) einzugeben. Er erfasst also online seinen Lebenslauf, der mit der vorgegebenen Struktur schließlich vom Unternehmen besser mit anderen Bewerbern verglichen werden kann. Auch der Lebenslauf wird in der Auswertung des Online-Assessment analysiert. Im Gutachten findet sich diese Analyse wieder, die auch in die Empfehlung mit einfließt. Zum Schluss des Online-Assessments bearbeitet der Bewerber ein Motivationsprofil, über das er dem Unternehmen seine Motivatoren kommuniziert.

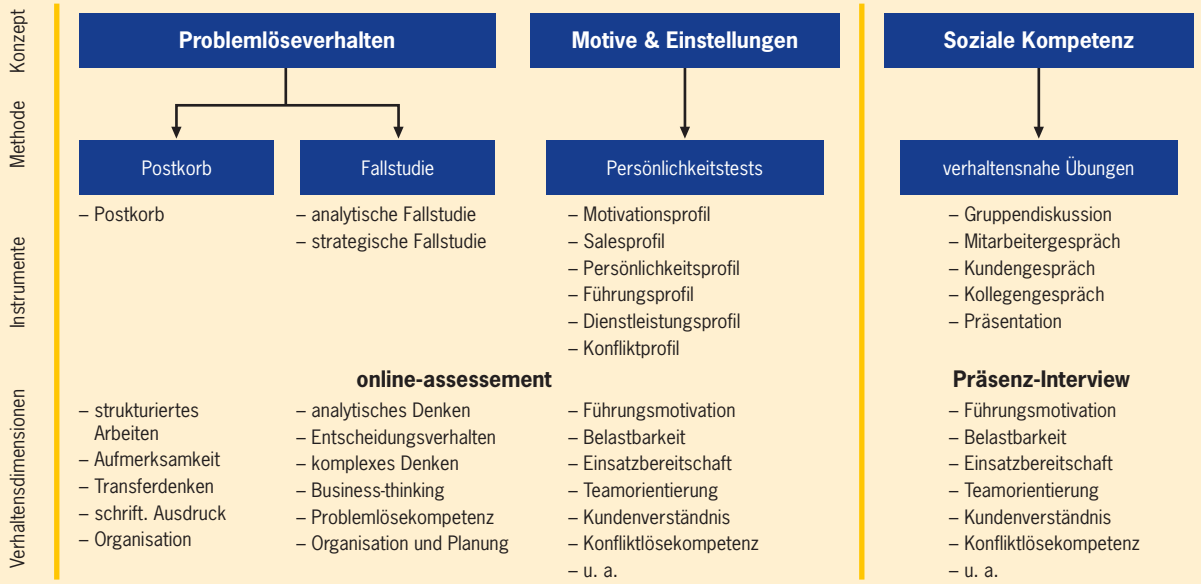
Ein Gutachten rundet das Online-Assessment ab

Nach Durchführung des Online-Assessments erhält das Unternehmen ein ausführliches Gutachten über das Ergebnis. In einer Zusammenfassung wird schließlich eine Empfehlung zur weiteren Vorgehensweise ausgesprochen. Das Gutachten erstreckt sich über mehrere Kapitel, die in Abhängigkeit von der Zielposition unterschiedlicher Inhalte sind.

Nutzt ein Unternehmen das Online-Assessment kontinuierlich, werden die Assessmentergebnisse in einer Datenbank kontinuierlich zusammengeführt und zur Verfügung gestellt. ■

Marc Emde

Konzeption des Online-Assessments



Das Online-Assessment kann die ersten beiden Ebenen des Bewerbers abdecken. Die soziale Kompetenz bleibt aber immer noch dem multimedialen Interview vorbehalten

Quelle: Kirch Persinalberatung