

Gaming-Elemente im Online-Assessment

Tests lassen sich gamifizieren, aber Spiele sind keine Tests

Deutlich gestiegene Bedeutung des Themas Online-Assessment

Online-Assessment hat sich über die letzten knapp zwanzig Jahre zu einem etablierten Bestandteil der Personalarbeit entwickelt, vor allem im Bereich der Personalgewinnung (Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting). Erstmals zu Zeiten der sogenannten „New Economy“ wurde der Versuch unternommen, Eignungsdiagnostik ins Web zu verlagern. Anwendungen wie „Das Erfolg-Reich-Spiel“ (später: „Karrierejagd durchs Netz“) oder „Challenge Unlimited“ kombinierten dabei spielerische Elemente mit verschiedenen Testverfahren und wurden unter dem Schlagwort „Recrutainment“ nicht nur in der Presse intensiv diskutiert, sondern erreichten auch durchaus substanzielle Teilnehmerzahlen.

So nahmen etwa an mehreren Runden der „Karrierejagd“ insgesamt weit über 100.000 Nutzer teil. Gleichwohl hatten diese frühen Formen des Online-Assessments noch etwas sehr Exotisches und es wurden zahlreiche Bedenken vorgetragen, insbesondere im Hinblick auf den spielerischen Kontext dieser Anwendungen und in Bezug auf die vermeintliche Manipulierbarkeit der Testergebnisse durch die unkontrollierte Durchführung der Tests über das Internet („Remote Assessment“).

Heute setzen zahlreiche Unternehmen Online-Assessments wie selbstverständlich ein. Dabei handelt es sich auch nicht mehr nur um Großkonzerne, sondern in zunehmendem Maße auch um mittelständische Unternehmen und – sehr einfachen und standardisierten Lösungen sei Dank – auch kleine Unternehmen. Und wie eingangs bereits angedeutet: Online-Assessments werden nicht nur im Recruiting eingesetzt, vielmehr findet sich inzwischen eine breite Variation an Einsatzformen auch in der Berufsorientierung, im Arbeitgebermarketing und Employer Branding.

Gründe für den aktuellen Boom von Online-Assessment

Die Gründe für den speziell in den letzten Jahren deutlichen Bedeutungszuwachs von Online-Assessments sind vielschichtig. Im Wesentlichen lassen sich hier folgende Ursachen ausmachen:

• Deutlich gestiegenes Wissen um wirtschaftspsychologische Zusammenhänge im Human Resources Management allgemein, speziell durch deutlich gestiegene Absolventenzahlen wirtschaftspsychologischer Studiengänge.

• Sinkende Bedeutung vergangenheitsorientierter Bewerbermerkmale bei gleichzeitig (deutlich) steigender Bedeutung zukunftsgerichteter Bewerbermerkmale: Das Bewerberpotenzial und die „Passung“ des Mitarbeiters zum Unternehmen, persönlich und kulturell. Speziell zur Ausleuchtung von Potenzial-, Persönlichkeits- und Kulturmerkmalen kann die Eignungsdiagnostik viele hilfreiche Antworten liefern.

• Digitalisierung. Konkret auf Prozesse der Personalgewinnung bezogen bedeutet dies oft, dass Unternehmen versuchen, Schritt für Schritt durchgehend digitale Prozesse zu etablieren – von der Schaltung von Stellenanzeigen, der Bereitstellung digitaler Orientierungsinstrumente, der Online-Bewerbung und der Durchführung von Online-Tests bis hin zu webbasierten Videointerviews und digitaler Terminvereinbarung für abschließende Mensch-Mensch-Auswahlschritte.

Der wichtige Zusammenhang von Selbst- und Fremdelektion – und was das mit Online-Assessment zu tun hat

Personalauswahl hat sich in den letzten Jahren deutlich gewandelt. Im Gegensatz zum „Post & Pray“ vergangener Zeiten hat man erkannt, dass Auswahl früher anfängt als mit dem Eingang der Bewerbung.

Ein gutes und vor allem langfristiges Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber kann nur zustande kommen, wenn auf beiden Seiten die richtige Auswahl getroffen wird, d.h., wenn die Selbstauswahl (die Auswahl des potenziellen Arbeitnehmers) und die Fremdauswahl (die Auswahl des potenziellen Arbeitgebers) gelingen.

Es verwundert daher nicht, dass Online-Assessments inzwischen sowohl im Bereich der Selbstselektion (durch Selbsttests und Matching-Tools) als auch bei der Fremdselektion (in Form von Online-Auswahltests bzw. Online-Assessments im engeren Sinne) eine wichtige Rolle spielen.

Self-Assessment: Online-Assessment zur Verbesserung der Selbstauswahl in Form von Selbsttests und Matching-Tools

Hier begegnen einem vor allem Selbsttests und Matching-Tools. Dieser Art Self-Assessments ist gemeinsam, dass sie im Prinzip wie „Tests“ funktionieren – nur mit dem besonderen Merkmal, dass das „Testergebnis“ nur der Nutzer sieht, nicht das Unternehmen. Solche Instrumente liefern bspw. Rückmeldung zum Cultural Fit (wie etwa der „Kulturmatcher“ der SBB) oder helfen bei der beruflichen Orientierung (Beispiel: „Ausbildungsmatcher“ der BVG).

Berufsorientierungsspiele („Recruiting Games“)

Eine spezielle Form von Self-Assessments sind sogenannte Berufsorientierungsspiele. Hierbei handelt es sich nicht um Spiele, bei denen vermeintlich aus im Spiel gezeigtem Verhalten auf Eigenschaften oder Merkmale des Nutzers geschlossen wird, sondern es geht vielmehr darum, berufs- und unternehmenstypische Inhalte in einer Art „Kurzpraktikum“ ausprobieren zu können. Während Selbsttests und Matching-Tools im Prinzip schon ein Ergebnis liefern, geht es bei Recruiting Games vor allem um die Vermittlung eines Erlebnisses und die Anregung der Selbstreflektion.

Auch für solche „Recruiting Games“ finden sich zahlreiche Beispiele, etwa bei DAK Gesundheit, Lidl, Peek & Cloppenburg, Deloitte oder RWE.

Online-Assessment: webbasierte Auswahltests als Instrument der Bewerbervorauswahl

Häufig ist es diese Einsatzform, an die zunächst gedacht wird, wenn von Online-Assessment die Rede ist: Auswahltests, die über das Internet durchgeführt werden und als Teil des Auswahlprozesses der Unternehmen der Bewerberselektion dienen. Man könnte also von „Online-Assessments im engeren Sinne“ sprechen.

Im Unterschied zu Self-Assessments sind solche Online-Tests in aller Regel nicht frei, son-



dern nur auf Einladung durch das Unternehmen, bei dem man sich beworben hat, zugänglich. Außerdem erhalten die Testteilnehmer hier zumeist – im Gegensatz zu Self-Assessments und Matching-Tools – keine oder nur sehr eingeschränkte Rückmeldung über das Testergebnis. Das Testergebnis dient in erster Linie dem Unternehmen zur Begründung seiner Auswahlentscheidung. Es handelt sich also um Instrumente der Fremdselektion.

Der Schwerpunkt der im Rahmen von Online-Tests überprüften Merkmale liegt vornehmlich auf der sogenannten (berufsbezogenen) kognitiven Leistungsfähigkeit. Daneben werden häufig auch ausgewählte Wissensaspekte, berufsbezogene Persönlichkeitsmerkmale, berufliche Interessen oder unternehmenskultureller Passung gemessen. Primär dienen Online-Assessments den Unternehmen zur Verbesserung der Auswahlqualität, weil die Diagnostik zu weniger „False Negatives“ und „False Positives“ in der Auswahl führt. Daneben führen Online-Assessments zu Kosten- und Zeiteinsparungen im Recruitingprozess.

Komfort für Bewerber und Akzeptanz

Doch Online-Assessments führen nicht nur zu betriebswirtschaftlich relevanten Vorteilen auf Unternehmensseite. Auch Bewerber honorieren einerseits die Komfortmerkmale von Online-Tests (Durchführung von einem beliebigen Ort zu einem selbst gewählten Zeitpunkt, kein Reiseaufwand, keine Terminkoordination etc.) und andererseits die explizite Fairness des Auswahlinstruments.

Online-Assessment im Recruitment-Format

Immer häufiger begegnen einem Online-Assessments, die nicht als trockene Aneinanderreihung von Testmodulen daherkommen, sondern im Gegenteil sehr unternehmensindividuell gestaltet sind und neben den eigentlichen Testinhalten auch umfangreiche Personalmarketing-Bot-

schaften über das Unternehmen umfassen. Das Online-Assessment wird dabei im Prinzip zu einem gegenseitigen Kennenlerntermin. Es gibt eine Reihe von Unternehmen, die diesen Recruitment-Gedanken in ihren Online-Assessments zum Teil sehr weit getrieben haben. So sind die Testmodule etwa bei der TARGOBANK Tour, mit der das Unternehmen Auszubildende und Dualstudierende auswählt, in eine Rahmenhandlung eingebunden, in deren Verlauf die Teilnehmer verschiedene Standorte, Tätigkeiten und Mitarbeiter kennenlernen. Ähnlich geht die Allianz mit dem „Online Allianz Campus“ vor. Hier umfasst das Online-Assessment zudem auch noch verschiedene kleine Infogames, mit denen sich der Nutzer Informationen über das Unternehmen „erspielen“ kann.

Etliche Beispiele größerer aber auch und vor allem mittelständischer Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen belegen diesen Trend (z.B. Airbus, Bearing Point, Brillux, Covestro, Douglas, Harting, Hensoldt, LBS, Tennet, usw.).

Wichtig ist jedoch, diese Form des Recruitments nicht fehlzuinterpretieren. Dass hierbei informative, simulative und zum Teil unterhaltsame und spielerische Elemente in das Online-Assessment integriert werden bedeutet nicht, dass es sich dabei um ein Spiel handelt. Die enthaltenen eignungsdiagnostischen Messverfahren sind und bleiben Tests, für die die hohen, in der DIN 33430 formulierten Anforderungen gelten: Neben nachweisbarer Testgüte (in Bezug auf die Hauptgütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität), theoretischer Fundierung sowie hinterlegten zielgruppenspezifischen und aktuellen Normen sind dies auch Verfahrensakzeptanz (Angemessenheit) und vorhandener Anforderungsbezug. Dass diese eignungsdiagnostischen Verfahren dabei in eine unternehmensindividuelle äußere Erscheinung gebracht werden und von unternehmensspezifischen Informationen „umrahmt“ werden, ändert nichts an der Tatsache, dass die Tests an sich keine Spiele sind.

Online-Assessments sind Tests, keine Spiele

Es gibt mittlerweile verschiedene Anbieter auf dem Markt, die eine Form von Assessment propagieren, bei denen sehr wohl Spiele an sich die Tests sein sollen bzw. bei denen aus dem in diesen Spielen gezeigten Verhalten auf Bewerbermerkmale geschlossen wird. Beispielsweise sollen hierbei virtuelle Ballons aufgepumpt werden, für die je nach Größe des Ballons ein Geldbetrag eingesammelt werden kann, den es zu maximieren

gilt. Doch werden die Ballons zu sehr aufgepumpt, können sie platzen. Damit soll dann Risikoneigung gemessen werden. Oder es müssen Feuermöner mit Wasserbomben beworfen werden.

Zweifelhaft ist hierbei, ob ein Spiel überhaupt in der Lage sein kann, im Arbeitskontext relevantes Verhalten zu erfassen. Das Verhalten einer Person in einem Spiel kann sehr inkonsistent sein und von beruflichem Verhalten abweichen, da sich hier ganz andere Anforderungen stellen. Hier ist ein eindeutiger Anforderungsbezug als Kriterium ausschlaggebend. Da im beruflichen Kontext das Spielen als Teil der Stellenbeschreibung in nur sehr wenigen speziellen Branchen auffindbar ist, bleibt dieses Kriterium unerfüllt. Auch wenn dahinter postulierte Konstrukte, wie die Risikoneigung beim Aufpumpen von Luftballons, für bestimmte Berufe relevant sind, ist die Übertragung der erfassten Eigenschaften auf das berufliche Verhalten kritisch zu hinterfragen. Schließlich geht das Platzen lassen von Ballons in einem Spiel mit keinerlei Konsequenzen für den User einher.

Auch die Akzeptanz von „Test-Spielen“ seitens der User ist insofern fragwürdig, weil sich die Frage stellt, ob Kandidaten im Hinblick auf eine Auswahlentscheidung des Unternehmens tatsächlich ein Spiel zur Beurteilung ihrer Eignung vorziehen und sich fair behandelt und ernst genommen fühlen. Verstehen Testkandidaten, was denn die zu bearbeitenden Aufgaben mit dem Beruf zu tun haben, für den sie sich bewerben und für den die „Tests“ als Auswahlinstrument dienen.

Diese Sicht wird durch verschiedene Untersuchungen unterstützt: Die Studie Azubi-Recruiting Trends 2018 zeigte basierend auf der Befragung von mehr als 4.000 Auszubildenden und Ausbildungsplatzbewerbern auf, dass sich nur 7,64 Prozent Assessments als Videospiele wünschen. Demgegenüber ist es mit 50,33 Prozent mehr als Hälfte dieser Zielgruppe wichtig, dass Auswahltests zusätzlich zu ihrer Testfunktion Wissen über den Ausbildungsbetrieb vermitteln – ein Beleg für die hohe Akzeptanz des oben beschriebenen Recruitment-Ansatzes bei Online-Assessments.

JOACHIM DIERCKS

ist Geschäftsführer der CYQUEST GmbH, Herausgeber des Buchs „Recruitment“ (2014), Autor und Referent

