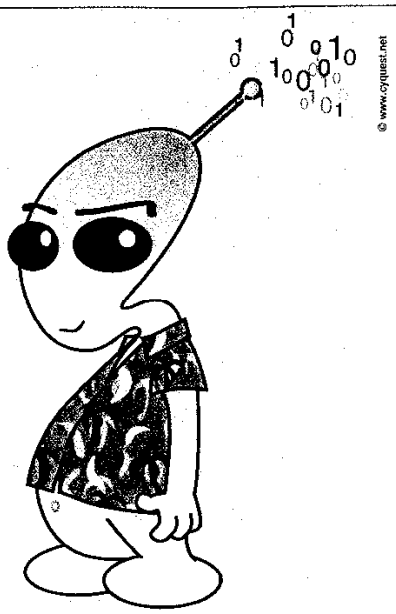
Bewerberselektion in der Online-Welt

PERSONALBESCHAFFUNG. Praxisberichte belegen das Potenzial von Recruitainment-Events, also der Kombination aus Recruiting und Infotainment bei der Bewerberauswahl. Der Aufwand und die Kosten dafür überfordern aber gerade mittelständische Unternehmen. Ein Kooperationsangebot schafft Abhilfe. Von Sandra Gersdorf



„ONLEINS" begleiten die Bewerber auf der virtuellen Karrierejagd durchs Netz.

In vielen Unternehmen stößt herkömmliche Recruitingarbeit schnell an ihre Grenzen. Für besonders interessante Stellen oder Traineeprogramme bewerben sich viele Kandidaten, von denen aber die wenigsten tatsächlich genommen werden. Viele, oft hoch qualifizierte Bewerber erhalten eine Absage, obwohl sie vielleicht für andere Positionen geeignet wären. Eine „Umberatung" der Bewerber ist kaum möglich, da der Recruiter für die nicht in seinen Bereich passenden Bewerber nachforschen müsste, welche anderen Positionen im Unternehmen jetzt oder in Zukunft infrage kämen. Zudem müsste er den Kontakt zwischen dem für eine andere Stelle zuständigen Recruiter und dem Bewerber herstellen. Ein Online-Bewerberspiel zur Vorauswahl von Kandidaten eröffnet hier Unternehmen neue Möglichkeiten. Der Recruiter hat dann die Möglichkeit, auf einen Bewerberpool zuzugreifen, aus dem er Kandidaten nach vorgegebenen Kriterien selektieren kann.

Das Unterhaltungselement eines solchen Recruitainment-Events bildet meist eine Adventurestory mit unterschiedlichen virtuellen Gestalten. Von ihnen erhält der Teilnehmer Aufgaben, wird befragt und erkundet mit ihnen das Internet. Andere Mitspieler werden nach erfüllten Aufgaben charakterlich eingeschätzt (Peer-Rating). So wird der Spieltrieb der Kandidaten aktiviert, die erlebte Spannung wird durch unterschiedliche Motivatoren verstärkt, die ihrerseits selbstmotivierend rückwirken. Dies führt dazu, dass Online-Bewerberspiele von Teilnehmern als angenehm und unterhaltsam empfunden werden. Das psychologische Konzept des Recruitainments erlaubt das „Abtauchen" der Teilnehmer. So erzeugt das Online-Spiel Wohlbefinden und hebt innere Distanzen und Barrieren auf, die in der klassischen Bewerbungssituation auftreten. Hier verhält sich der Bewerber häufig nicht wie unter Alltagsbedingungen. Dies gilt insbesondere für die Selbstdarstellung in Bewerbungssituationen.

Das Internet eröffnet ganz neue Testmöglichkeiten

Online-Bewerberspiele bieten zudem Testmöglichkeiten, die sich von Paper-Pencil-Methoden deutlich unterscheiden. So können im Internet Kompetenzen wie beispielsweise die Nutzung moderner Kommunikationsmittel getestet werden. Außerdem erweitern neue Aufgabenformate das Testspektrum: Beispiele wären Chats mit Recruitern oder die Bearbeitung von Aufgaben durch Gruppen. Bewerberströme können schließlich auf Basis der Passung von Unternehmensbedarf, Bewerberinteressen und Bewerberfähigkeiten wesentlich besser gesteuert werden.

Ein besonderes Plus des Verfahrens stellt der selbst selektierte Bewerberpool dar, der eine hohe Treffsicherheit bei der Auswahl gewährleistet. Dazu dient das vom Unternehmen vorgegebene Hardfact-Profil, ergänzt durch verschiedene, für die Tätigkeit wichtige Soft Skills, wie Teamfähigkeit, Flexibilität, soziale Kompetenz und Leistungsfähigkeit. Der Test der Soft Skills basiert hierbei nicht nur auf einer Selbsteinschätzung, sondern wird durch aktive Testelemente ergänzt und durch ein EDV-System bewertet. So können sich Unternehmen, die ein Bewerberspiel ausrichten, ein genaueres Bild von den Bewerbern machen.

Das Urteil über einen Bewerber fällt gegenüber manuellen Auswertungen erheblich differenzierter aus. Neben Einzelauswertungen sind auch Profilvergleiche zwischen Bewerbern und Bewerbergruppen möglich. Die computergestützte Auswertung und Durchführung ist weniger fehleranfällig, was zur Rationalisierung des gesamten Prozesses beiträgt. Ein weiterer Vorteil ist der hohe Standardisierungsgrad der Durchführung und Auswertung. Alle Teilnehmer werden gleich instruiert, die Zeitvorgaben für Items und Verfahrensteile können genau kontrolliert werden. Die Auswertung der Ergebnisse erfolgt nach vorher definierten Musterlösungen, sodass gegenüber klassischen Methoden eine höhere Objektivität gewährleistet ist.

PC-gestützte Auswertungen sind umfassender und informativer als die Ergebnisse herkömmlicher Paper-Pencil-Tests. Im Verlauf der Übung wird das Vorgehen der Teilnehmer dokumentiert. So können unter anderem das Entscheidungsverhalten und die Verarbeitung von Informationen ausgewertet werden.

Das bedeutet einen weiteren diagnostischen Gewinn, denn nicht nur das Endergebnis ist entscheidend, sondern auch die Vorgehensweise bei der Lösung einer Aufgabe. Dies ist deshalb interessant, da die Strategie bei der Lösung einer Aufgabe häufig mehr Rückschlüsse auf eine bestimmte Beurteilungsdimension zulässt, als das pauschale Gesamtresultat.

Durch das Internet kann schließlich der von Recruitern erhobene Anspruch, Bewerber sachgemäß über Ergebnisse und Entscheidungsgründe im Assessmentcenter zu informieren, kostengünstig realisiert werden. Bei klassischer Vorgehensweise scheitert diese hehre Absicht häufig an den Kosten, die sich gerade bei hohen Teilnehmerzahlen beträchtlich summieren. In diesem Zusammenhang muss aber darauf hingewiesen werden, dass automatisierte Verfahren nicht die Qualität erreichen können, die ein kompetenter Recruiter – natürlich zu höheren Kosten – bieten würde.

Hohe Kosteneffizienz pro Einstellung

Die Vorteile des Internets für das Recruiting sind vielschichtig. Dabei stehen Kosten, Zeit- und Nutzenaspekte im Vordergrund. Im Rahmen des Rekrutierungscontrollings lassen sich die besten Kennzahlen in Bezug auf Kosten pro Bewerber und pro Einstellung realisieren. Dagegen steht das klassische Assessmentcenter immer wieder wegen seines hohen Kostenaufwands in der Kritik: Aufwand und Nutzen, so heißt es, würden in keinem angemessenen Verhältnis zueinander stehen. So entstehen bei einem zweitägigen Assessmentcenter Kosten von circa 2.000 bis 3.000 Euro pro Bewerber. Dazu kommen Konzeptionskosten von circa 17.000 Euro. Folglich können nur wenige Bewerber zu einem Assessmentcenter eingeladen werden, was zu einer Minderung der Effektivität des gesamten Auswahlprozesses führen kann.

Bei der Entscheidung, einen Recruitainment-Event auszurichten, geht man davon aus, dass die Ausgangsteilnehmerzahl unbegrenzt ist. Allerdings entstehen durch die Bereitstellung von technischen Systemen und Software zunächst hohe Investitionskosten, die einen sechsstelligen Betrag ausmachen können. Daneben sind Kosten für qualifiziertes Personal zur Auswertung der Daten und zum Anlegen von Profilen sowie laufende Ausgaben für Lizenzen und Updates zu berücksichtigen.

Dennoch kann ein Online-Bewerberspiel im Gegensatz zum klassischen Assessmentcenter als kosteneffizienter eingestuft werden. Schließlich lässt sich eine hohe Teilnehmerzahl erreichen und administrieren. Außerdem ist eine überregionale oder

➔ ANGEBOTSCHECK

Gütekriterien für Online-Bewerberspiele

Neben den klassischen Gütekriterien wie Reliabilität, Validität und Objektivität gibt es einige weitere Besonderheiten, die bei der Nutzung eines Online-Bewerberspiels zur Personalauswahl Beachtung finden müssen.

Standardisierung: Das Verfahren sollte festen Regeln folgen, da nur so die Ergebnisse der einzelnen Teilnehmer aus den Auswahlgängen miteinander verglichen werden können. Standardisierte Schritte, die sich in Online-Bewerberspielen bewährt haben, sind:

- Anforderungsprofile erstellen
- Bewerber nach genau festgelegten Kriterien testen
- Ergebnisse auswerten und Rangfolge der Bewerber bilden

Um Chancengleichheit zu wahren, sollte bei Recruitainment-Events kein bestimmtes Fachwissen getestet werden.

Objektivität: Das Medium Computer gewährleistet hundertprozentige Objektivität. Persönliche Eigenschaften des Testenden, die eine objektive Bewertung verhindern oder erschweren könnten, finden keine Beachtung. Es muss dennoch sichergestellt werden, dass keine Zufallseinflüsse im Programmverlauf wirksam werden und dass die Bedienbarkeit Irrtümer, zum Beispiel in Form von Fehleingaben, unwahrscheinlich macht.

Ethische und rechtliche Aspekte: Eignungsdiagnostische Verfahren dürfen nicht willkürlich durchgeführt werden, sondern nur, wenn ein sachlich begründeter Anlass vorliegt. Dieser wird als gegeben angesehen, wenn überprüft werden soll, inwieweit der Bewerber den Anforderungen entspricht. Es sollte dennoch darauf geachtet werden, dass eine Einwilligung des Bewerbers vorliegt.

Quelle: Gerstorf, Potsdam 2004

internationale Anwerbung neuer Mitarbeiter durch internetbasierte Bewerberspiele relativ kostengünstig möglich.
Durch das Testen von Soft Skills und das Erfassen von Hardfacts im Online-Bewerberspiel können Anwender eine effektive Vorauswahl treffen. So sparen sie Kosten, die durch einen schlecht selektierten Bewerberpool entstehen würden. Weiterhin kann eine Vielzahl von Bewerbern angesprochen werden, die ein Arbeitgeber mit klassischen Methoden nicht erreichen würde.
Die Einsparpotenziale können aber nur dann genutzt werden, wenn eine reibungslose elektronische Weiterverarbeitung durch EDV-Tools gewährleistet wird. Aufgrund der Schnelligkeit, mit der Ergebnisse erzielt werden, der vereinfachten Datenerhebung sowie der höheren Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität bieten computergestützte Verfahren eine sinnvolle Ergänzung zu herkömmlichen Auswahlverfahren.

Die DIN 33430 als Maßstab

Die Grundlage eines jeden Assessmentcenters, und so auch eines jeden Recruitainment-Events, ist die Erstellung eines Kompetenzmodells mithilfe einer Tätigkeits- und der daraus resultierenden Anforderungsanalyse. Das Kompetenzmodell umfasst dabei die Anforderungen, denen der ideale Stelleninhaber genügen sollte und die durch das Online-Bewerberspiel getestet werden. In der Praxis zeigt sich, dass bei Online-Bewerberspielen die gleichen Anforderungen an Reliabilität, Validität und Objektivität nach DIN 33430 gestellt werden, die auch bei der Entwicklung klassischer Persönlichkeitstests gelten.

Angebote für den Mittelstand

Unter den von mir untersuchten Recruitainment-Events im Internet gibt es einen einzigen, der sich aus meiner Sicht mit Blick auf Aufwand und Kosten auch für mittelständische Unternehmen eignet. „Cyquest - Die Karrierejagd durchs Netz" wurde als erstes firmenexternes Assessmentcenter in Form eines Online-Bewerberspiels von der Cyquest GmbH in Hamburg entwickelt. Der Fokus des Spiels liegt auf Studierenden der Bereiche Informatik, Wirtschaft und Ingenieurwesen sowie auf Young Professionals.
Die Spieler müssen als Mitbewohner einer virtuellen Wohngemeinschaft mit fünf kleinen Avataren, den „Onleins", die Internetmacht „Darq" bekämpfen. Zur Erfüllung der Mission bearbeiten die Spieler sukzessive verschiedene Aufgaben, deren Lösung sie ausschließlich auf den Seiten jener Unternehmen finden, die über „Cyquest" geeignete Bewerber rekrutieren möchten. Außerdem werden auch bei diesem Angebot Hardfacts und Soft Skills der Teilnehmer erfasst. Die Hardfacts zur Ausbildung werden schrittweise aufgezeichnet. Die Erhebung umfasst Angaben zur Schul- und Berufsausbildung, zum Studium, zu Sprach- und EDV-Kenntnissen, Auslandserfahrungen, Praktika, besonderen Engagements, Jobinteressen und Bewerberstatements. Die erhobenen Kriterien bilden die Grundlage der Filterkriterien der Online-Datenbank. Zur Erhebung der Soft Skills dienen unterschiedliche Instrumente herkömmlicher Assessmentcenter-Verfahren (unter anderem Postkorbübungen, Planspiele, Business Case). Dadurch wird ein Spektrum von Soft Skills erhoben, welches folgende Persönlichkeitsaspekte beschreibt:

- soziale Kompetenz
- Aktivitätspotenzial
- Problemlösungskompetenz
- persönliche Konstitution

Vorteile der virtuellen Testsituation

Die spielerische Umsetzung ermöglicht es, von den Bewerbern ehrliche Antworten zu erhalten und den Stress während der Testsituation möglichst gering zu halten. Aufgaben, die unter Zeitdruck zu bearbeiten sind, werden der klassischen Testsituation enthoben und erhalten dadurch ein anderes Gewicht. Soft Skills werden an unterschiedlichen Stellen im Spiel abgefragt. Damit ist die Fragestrategie und die Abfolge der Instrumente für den Teilnehmer nicht auf den ersten Blick ersichtlich.
Die Erhebung der Skills erfolgt zum einen über Selbsteinschätzung, zum anderen über das reale Verhalten im Spiel. Aufgaben, die das Verhalten messen, sind auf Basis herkömmlicher Assessmentcenter-Fragen entwickelt. Zusätzlich beinhaltet das Spiel mehrere Planspiele, bei denen eine Antwort zu einer „konflikthaften" Situation führt. Weiterhin gibt es Aufgaben, die systematisches und komplexes Denken erfassen. Mithilfe der dargestellten Instrumente ergibt sich eine umfassende Profildarstellung des Teilnehmers. Nach Beendigung der „Karrierejagd", in der Phase des E-Recruiting, wird der Dialog mit den Teilnehmern fortgesetzt. Wenn der Teilnehmer es wünscht, erhält er ein kostenloses Persönlichkeitsfeedback.

Exklusivrechte für Partnerunternehmen

Die erhobenen Hardfact- und Soft Skill-Informationen der Bewerber fließen in eine Online-Datenbank ein. Die Partnerunternehmen haben ein einmonatiges Exklusivrecht, in der Datenbank zu selektieren. Nach Ablauf des Monats wird diese auch für andere Unternehmen und Personalberater geöffnet. Zurzeit enthält die Datenbank über 14.000 aktuelle Bewerberprofile. Ihre Nutzung ist kostenlos und unverbindlich. Erst wenn ein persönliches Profil mit den persönlichen Daten des Teilnehmers an ein Unternehmen vermittelt wird, wird eine marktübliche Kontaktgebühr erhoben. Die Teilnahme von Partnerunternehmen kann sich auf einen Zeitraum von einem bis sechs Monaten belaufen. Damit sind Recruitainment-Events wie „Cyquest" aus meiner Sicht auch für mittelständische Unternehmen eine echte Alternative zu den gängigen und kostspieligen Assessmentcenter-Verfahren. ●

➔ AUTORIN

SANDRA GERSDORF hat Verwaltungswissenschaften an der Universität Potsdam studiert. Der vorliegende Beitrag basiert auf Erkenntnissen ihrer letztes Jahr abgeschlossenen Diplomarbeit zum Thema „Personalauswahl über das Internet – Möglichkeiten und Grenzen von interaktiven Spielszenarien".