

eAssessment als Vorauswahlinstrument im Recruitingprozess

- Fragen und Antworten -

Autor: Joachim Diercks

Vorbemerkungen

Die CYQUEST GmbH ist der Pionier im Online-Recruitment. Unter dem Oberbegriff Recruitment werden die Bereiche eAssessment, Online-Personalmarketing und E-Recruiting zusammen gefasst, wenn diese in einen unterhaltsamen bzw. spielerisch-simulativen Kontext eingebunden sind.

Auch wenn dieser Markt erst ganz am Anfang steht, erleben Recruitment-Lösungen zur Zeit einen enormen Nachfrageanstieg. Vor diesem Hintergrund wird CYQUEST vermehrt mit „typischen Fragen“ konfrontiert. Diese typischen Fragen finden sich nachfolgend in einem „fiktiven“ Interview ausführlich beantwortet wieder.

Der Markt für eAssessment-Lösungen zieht stark an. Was sind die eigentlichen Vorteile für Unternehmen?

Die gegenwärtige Situation im Recruiting vieler Firmen zeichnet sich ja dadurch aus, dass einem tendenziell stark gesunkenen Angebot an freien Stellen ein deutlich gestiegenes Bewerberaufkommen gegenüber steht. Die allgemeine Qualität der eingehenden Bewerbungen steigt aber durch die größere Quantität nicht an. Dies führt dazu, dass die Suche nach der "Nadel im Heuhaufen" noch schwerer geworden ist. eAssessment bietet eine große Hilfe bei der Vorauswahl. D.h. es geht nicht darum, mittels webbasierter Verfahren, Einstellungen vorzunehmen, sondern eine Vorauswahl zu ermöglichen, so dass sich die Personalabteilungen verstärkt auf die Face-to-Face Schritte der Personalselektion konzentrieren können.

Neben dieser Arbeitserleichterung beschleunigt eAssessment die Selektion enorm. Es fallen z.B. Reisezeiten weg, Terminkoordinationen etc. werden reduziert, wenn eine Stufe der Vorauswahl in das Internet verlegt wird.

Schließlich spart eAssessment schlichtweg Geld. Hier sind ebenfalls die signifikant eingesparten Reisekosten zu nennen aber auch erheblich reduzierte Prozesskosten und zeitliche Bindung des HR-Personals.

Aber noch mal: Es geht NICHT darum, eine Einstellung über einen Mensch-Maschine-Dialog vorzunehmen. eAssessment kann und soll den qualifizierten Personaler nicht überflüssig machen, sondern über eine effiziente und verlässliche VORAUSWAHL helfen, dass sich das HR-Personal nur noch mit geeigneten Bewerbern befassen muss. Die Personaler können ihre Stärken da dann voll ausspielen.

Welche Firmen haben frei zugängliche Recruitment-Anwendungen im Einsatz?

Die wohl größte (gemessen an den Teilnehmerzahlen) betreiben wir von CYQUEST selbst - die Karrierejagd durchs Netz. Daran haben seit Mai 2000 knapp 120.000 User teilgenommen. Die Karrierejagd ist firmenübergreifend und kombiniert das Personalmarketing von Firmen (es haben daran u.a. Beiersdorf, Bertelsmann, Unilever, VW, Allianz, PwC, Ernst&Young, Lufthansa, Deutsche Post etc. teilgenommen) mit einem spielerischen eAssessment und liefert jedem Teilnehmer ein detailliertes Persönlichkeitsfeedback. Momentan sind mit der Lufthansa, der Deutschen Post, DHL, Postbank sowie der Luftfahrtinitiative Hamburg (Airbus etc.) wieder recht spannende Firmen dabei.

Ein Dauerbrenner ist Hotstaff von der Commerzbank. Auch Siemens betreibt weiterhin die Anwendung Challenge Unlimited. Die Allianz hatte bis vor kurzem den "Voyager" im Einsatz. Seit einem Jahr betreibt die Deutsche Bahn das Berufsorientierungsspiel "Tr.A.X.", was ebenfalls von CYQUEST realisiert wurde. All diese Anwendungen sind aber eher Personalmarketing-orientiert, d.h. sie

vermitteln Arbeitgeberimage und umfassen eine gewisse SelfAssessment Komponente. In Summe sollen diese Anwendungen dem Kandidaten helfen, besser einzuschätzen, ob er zum Unternehmen passt. Die Firmen erhalten in aller Regel (zumindest nicht automatisch) keinen Einblick auf die Testdaten.

Anders ist es bei Anwendungen (im wirklichen Wortsinne eAssessment), bei denen die Kandidaten tatsächlich getestet werden und bei denen das Abschneiden im Test auswahlrelevant ist. Hier hat Unilever mit der von CYQUEST erstellten Anwendung "unique.st" eine Vorreiterrolle übernommen. Vor kurzem startete Gruner+Jahr mit der Applikation „CyPRESS“. Hier wird SelfAssessment und tatsächliche Fremdauswahl in Form von Leistungstests kombiniert. Die Applikation „CitiMove“ wird ab dem 01.09.2006 bei der Citibank zur Vorauswahl von Auszubildenden eingesetzt. Im Zuge der Auswahl von Studienplatzbewerbern hat die Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg zur Bewerbungsfrist für das Wintersemester 06/07 unter dem Namen „HAW-Navigator“ umfangreiche virtuelle Studienberatungsangebote mit SelfAssessment-Elementen ins Web gebracht. Auch das fällt sicherlich unter die Überschrift „Recruitment“.

Was und wie viel kann der Computer der Personalabteilung abnehmen?

Wie gesagt: es geht primär um Vorauswahl. eAssessment ist in diesem Zusammenhang die konsequente Weiterführung der Online-Bewerbung, die ja mittlerweile nahezu alle großen Unternehmen einsetzen oder in Kürze einsetzen werden. Dort geht es darum, dass der Digitalisierungsaufwand der Bewerbung auf den Bewerber abgewälzt wird (in dem keine Papierbewerbung mehr möglich ist) und anhand der biografischen Lebenslaufdaten ein erstes Matching / eine erste Selektion ermöglicht wird (und zwar datenbankgestützt).

eAssessment geht einen Schritt weiter und ergänzt die biografischen Daten um echte Leistungsmerkmale des Kandidaten, d.h. um Testscores oder Simulations-Arbeitsproben. Auch hierauf kann eine datenbankgestützte Selektion sehr effizient durchgeführt werden. Die im Anschluss an diese beiden Selektionsstufen (Online-Bewerbung mit den Hardfacts und eAssessment mit getesteten Softskills) übrig bleibenden Bewerber sind dann von der Anzahl und der Qualität her geeignet, um die teuren und arbeitsintensiven Face-to-Face Auswahlsschritte (Interview, AC etc.) zu rechtfertigen.

Zusammen gefasst kann und soll eAssessment nicht den Personalierer ersetzen, sondern es ihm ermöglichen in den frühen Auswahlstufen effizient geeignete von ungeeigneten Kandidaten zu trennen, um sich dann voll und ganz nur den geeigneten zuzuwenden. Oder anders formuliert: eAssessment wählt keine geeigneten aus, sondern sortiert ungeeignete aus (keine Positivselektion, sondern Negativselektion).

Welche möglichen Einsatzfelder sehen Sie außer dem klassischen eRecruiting für spielerisch gestaltetes eAssessment?

Hier ist insb. die schon beschriebene Selbstselektionsfunktion derlei Applikationen zu betonen. Mittels unterhaltsamer und realitätsnaher Anwendungen (auch Spiele können sehr realitätsnah sein) können zentrale Arbeitgeberbotschaften vermittelt werden. Und zwar nicht im Sinne schöner Hochglanzbroschüren ("kommen Sie zu uns, bei uns ist es toll"), sondern im Sinne eines echten / virtuellen / simulierten Erlebens.

So geht es z.B. darum, reale Aufgaben bestimmter Berufsbilder des Unternehmens in der Simulation zu übernehmen, sich zu bewähren und somit im Idealfall besser als vorher beurteilen zu können, ob man selber auch zu dem Unternehmen passt und möchte. Jede Bewerbung eines aufgrund seiner Fähigkeiten oder Interessen ungeeigneten Kandidaten, die aufgrund der spielerischen Applikation ausbleibt, spart dem Unternehmen bares Geld, jede Bewerbung die eingeht von Bewerbern, die ohne die Anwendung das Unternehmen gar nicht auf Zettel hatten und aufgrund des Spiels jetzt hochmotiviert sind, ist ein Gewinn. Auch die in diese Anwendungen integrierten eignungsdiagnostischen Verfahren sind in diesem Sinne dann eher als Service für den User zu sehen, sich selber und seine Zukunftswünsche und Perspektiven besser einzuschätzen (Stichwort: SelfAssessment).

Welche Eigenschaften sind im Rahmen von Online-Spielen "abprüfbar"? Wie?

Wir bieten momentan folgenden Katalog an Modulen an.

<u>eAssessment Modul:</u>	-	<u>Gemessene Merkmale:</u>
Hardfact Modul	-	Biografische Daten
Dynamischer Planungstest	-	Analyse- und Planungsfähigkeit "Intelligenz" / Verarbeitungskapazität
Test allgemeiner kognitiver Fähigkeiten - Interaktiver dynamischer Postkorb	-	Logische, mathematische und sprachliche Fähigkeiten Organisationsfähigkeit, Stressresistenz und Arbeitstempo
Persönlichkeits-Test (selbstauskunfts-basiert)	-	(Leistungs-)motivation, soziale Kompetenzen, Persönlichkeitstyp
Modul "geführte Gruppendiskussion"	-	Kommunikative Fähigkeiten
Allgemeinwissen	-	Wissen
Orthografie	-	Rechtschreibung, Zeichensetzung
Essay	-	Kreativität
Business Cases	-	"Reasoning", Business Sense

Dies muss man sich jedoch im Einzelfall stark individualisiert und auf das einzelne Unternehmen zugeschnitten vorstellen. Insbesondere "Intelligenz" wurde in zahlreichen Untersuchungen als bester Prädiktor für berufliche Eignung identifiziert - und zwar quer über alle Berufsgruppen. Von CYQUEST für Unternehmen entwickelte Anwendungen basieren zwar modular auf bereits entwickelten Verfahren, werden jedoch hinsichtlich der konkreten Inhalte und der grafischen Beschaffenheit individuell auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten. Dies ist wichtig, weil a) die Merkmale doch von Firma zu Firma unterschiedlich verstanden werden (z.B. was ist Kreativität...?) und b) die Applikationen selber auch Personalmarketing transportieren. Wenn ein Unilever das selbe Verfahren einsetzen würde wie ein Beiersdorf, würde dies sämtliche Positionierungsbestrebungen (Employer-Branding) ad absurdum führen.

Im Gegensatz zur reinen Adaption bestehender Pen&Paper Tests betont CYQUEST in seinen Anwendungen sehr stark den Simulationscharakter. Hierbei wird der Versuch unternommen, den Testkandidaten mit einem möglichst realistischen Problem zu konfrontieren. Somit wird kein gewünschtes-, sondern REALES VERHALTEN überprüft. Der Simulationscharakter der Tests sorgt für zudem hohe Userakzeptanz durch versch. Motivatoren (Neugierde - was folgt als nächstes?, kognitive Diskrepanz - wie löse ich das Problem?, Neuigkeit, -Neues entdecken und Funktionslust - Dinge in Bewegung setzen können):

Wie werden die Ergebnisse eingeordnet, wer setzt die Standards? Wie (und wie häufig) erfolgt eine Aktualisierung?

Je nachdem um welche Konstrukte es geht, erfolgt zumeist eine Kohorten-bezogene Einstufung. D.h. mittels einer Darstellung des individuellen Scores in Relation zu den Ergebnisse der Gesamtheit (z.B. in Form von Prozentrangwerte o.ä.). Dabei setzt die Gesamtheit aller Teilnehmer den Standard / die Normen für den einzelnen. Dies ist selbstverständlich ein dynamischer Prozess, weil jeder neue Teilnehmer die Einstufung aller Teilnehmer beeinflusst - Normen müssen mithin regelmäßig überprüft und justiert werden. Das Design der Tests erfolgt dabei im Zusammenspiel zwischen Unternehmen (z.B. Unilever) und Dienstleister (z.B. CYQUEST) und orientiert sich dabei an den Empfehlungen der DIN 33430 (wenngleich nicht sklavisch, sondern pragmatisch an den praktischen Gegebenheiten).

Die Anwendungen werden regelmäßig evaluiert (etwa indem sog. Itemanalysen durchgeführt werden).

Wie wird das System in die unternehmenseigene DV eingebunden?

Es macht Sinn, eAssessment Anwendungen als integrierten Bestandteil der allg. eCruting Strategie zu betrachten, d.h. in aller Regel erfolgt eine Übergabe der Testscores aus dem Assessment zu den anderen vom Bewerber vorliegenden Daten (Hardfacts, biografische Daten) - allerdings natürlich nur im Falle echter eAssessments. Bei eher Marketing- oder SelfAssessment-gerichteten Anwendungen tendenziell eher nicht. Dies kann händisch erfolgen, man kann jedoch auch Schnittstellen zu den

gängigen Bewerbermanagement-Systemen (SAP, Peoplesoft, Recline, DaVinci etc.) schaffen, so dass dies automatisiert geschieht.

Beim Einsatz von Spielen wird für den Kandidaten eine fiktive Situation geschaffen, die ein weitgehend entspanntes Herangehen ermöglicht. Verhalten wird aber durch komplexe Situationen ausgelöst, Angst oder Sympathien/Antipathien können es nachhaltig verändern. Inwieweit sind die Spielergebnisse dann aussagekräftig?

Selbstverständlich ist eine Simulation nicht die Realität, aber das spielerische Umfeld trägt zu einem erheblichen Anstieg an Realismus in der Problemsituation bei. Es werden gezielt einzelne Merkmale (wie bspw. Problemlösekompetenz) in den Mittelpunkt der spielerischen Simulation gestellt, so dass man konkret hierauf bezogen messen kann. Das Internet bietet zudem durch seine multimedialen Möglichkeiten sehr viele Ansatzpunkte den Realitätsgrad weiter zu steigern (etwa indem gewollt Störeinflüsse eingespielt werden). Es geht ja bei diesen "Spiele" nicht um Spiele im herkömmlichen Sinne, sondern um Simulationen. In sofern "fragt die Recrutainment-Anwendung den Kandidaten nicht: "wie würdest du in Situation XY reagieren?", sondern konfrontiert ihn mit einem real existenten Problem und einer dargestellten Situation und misst, wie gut der Kandidat dieses konkrete Problem löst. Das ist nicht nur entspannend, sondern zuweilen sehr fordernd. Störeinflüsse schaffen bewusst modelliert Stresssituationen etc. Man sollte sich hier vor Augen führen, dass viele Elemente aus Assessment Centern auch nichts anderes als "Spiele" sind (Rollenspiele, Gruppendiskussionen mit verteilten Aufgaben, Postkorbübungen, Outdoorelemente etc.) - diese Idee wird hier aufgegriffen. eAssessment ist kein Assessment CENTER (weil die räumliche Zusammenkunft fehlt), aber greift Ideen daraus auf.

Aber es ist ebenfalls richtig, dass gute Recrutainment-Anwendungen auch unterhaltsame und entspannende Momente umfassen. Diese Entspannungsphasen schaffen eine verbesserte Aufnahmebereitschaft und erhöhen im selben Moment auch die Antwortehrlichkeit. Die Psychologen sprechen dabei vom sog. "Flow in Hypermediated Environments". Ob Flow in diesem Zusammenhang auftritt oder nicht, ist nicht ganz unumstritten, wir allerdings bekommen dieses Feedback von Teilnehmern und Kandidaten unserer Anwendungen ganz deutlich zurück gespielt - selbstverständlich erreicht man nicht das Niveau eines aufwendigen Computerspiels wie Lara Croft o.ä., aber ein erheblich höheres Maß als Fragebögen, Pen&Paper Tests, Anzeigen in Zeitschriften etc. (und das sind ja die Alternativen) allemal.

Wie begegnet man dem Problem, dass frei zugängliche Tests von Kandidaten unter anderem Namen jederzeit geübt werden können? Oder ist das eventuell sogar wünschenswert?

Hier gilt wieder die Unterscheidung: eAssessment zur tatsächlichen Testung vs. Self-Assessment als Userservice zur Selbstselektion. Während bei letzteren Anwendungen Manipulationssicherheit weniger entscheidend ist (oder z.T. auch explizit gar nicht gewünscht ist), weil der einzige, der bei Manipulation ein falsches Bild von sich bekommt, der User selber ist. Wenn er sich also vorgaukeln will, sein zahlengebundenes Denkvermögen etwa sei hoch ausgeprägt, weil er die Testaufgaben vorher "trainiert" hat, kann er das tun (ob es ihm etwas bringt sei dahin gestellt...).

Komplett anders stellt sich die Situation dar bei echten Vorauswahlinstrumenten, also Anwendungen, bei denen das Unternehmen auf die Testdaten schaut und daran eine Personalentscheidung festmacht. Hier sind natürlich eine ganze Reihe von Sicherungsmechanismen vorgesehen. Um nur die Stichworte zu nennen:

- Registrierung,
- nur einmalig verwendbarer Login-Code,
- permutierende Testanordnungen etc.

Die Frage ist ja: Wenn ein Kandidat sich entschließt, sich bei einem Unternehmen ernsthaft zu bewerben (z.B. Unilever), dann reicht er zunächst ja seine biografischen Daten (Lebenslauf etc.) ein. Nur die Kandidaten, bei denen hieraus eine entsprechende Ehrlichkeit und Attraktivität für das Unternehmen hervorgeht, werden überhaupt für die eTests freigegeben. Und dann hat der Kandidat genau eine Chance bei den eTests. Gibt man diese eine Chance jemand anderem? Fraglich. Und selbst wenn ein Kandidat sich so über diese Hürde "schummeln" sollte (was wie gesagt auch durch die Testanordnungen sehr unwahrscheinlich ist), hat er ja noch nichts gewonnen. Es folgen weitere

Auswahlstufen, in denen der Kandidat dann spätestens "auffliegen" würde (denn auch dort werden ja in versch. Verfahren die gleichen Merkmale noch mal überprüft). Es bringt im Endeffekt also nichts. Dass man aber grundsätzlich solche Testverfahren trainieren kann (und sollte) ist davon völlig unberührt. Aber das ist ja nichts was jetzt speziell im Zusammenhang mit eAssessment gilt, sondern auch schon vorher als Vorbereitung für die Bewerbung galt.

Wir haben im Zuge verschiedener Projekte diejenigen Kandidaten, die im Auswahlprozess bis zur letzten Stufe (also z.B. zum Präsenz-Assessment Center) gekommen sind, unter Aufsicht noch mal ähnliche Tests machen lassen, wie sie auch im eAssessment zu Beginn des Prozesses vorkamen. Die beiden Ergebnisse haben wir miteinander verglichen. Eine signifikante Abweichung wäre ein Indiz dafür gewesen, dass der Kandidat beim eAssessment geschummelt hätte. Die Ergebnisse waren sehr eindeutig: Der Anteil von Kandidaten mit derartigen Abweichungen lag bei deutlich unter 1%.

Auch hier noch mal: Die eAssessment Applikation soll Nicht-Geeignete erkennen und aussortieren und nicht die Geeigneten identifizieren (Negativselektion statt Positivselektion). Wer es nicht über diese Hürde schafft (ob mit oder ohne Schummeln) hat es nicht geschafft. Wer über die Hürde kommt (ob mit oder ohne Schummeln) ist maximal in der nächsten Runde - noch lange nicht am Ziel.

Welche Typen von Bewerbern nehmen an Recrutainment-Events teil?

Ganz unterschiedlich. Gegenwärtig ist der Schwerpunkt noch im Bereich "Führungsnachwuchs" zu sehen, also eine Zielgruppe, die nach wie vor knapp und entsprechend wertvoll ist, die aber mangels umfangreicherer Berufserfahrung noch relativ homogen ist (somit auch noch mit relativ generischen eAssessment Tools evaluiert werden kann) - z.B. für Praktikanten- oder Traineeprogramme etc. Es kommt zur Zeit ein starker Trend in Richtung "Schüler und Azubis" hinzu, weil diese Zielgruppen stärker in den Fokus des Personalmarketings rücken (überraschenderweise haben viele Firmen sehr große Probleme, die zur Verfügung stehenden Ausbildungsplätze qualitativ besetzt zu bekommen...). Als dritten Anwenderkreis sehen wir zur Zeit ausgewählte Zielgruppen INNERHALB von Unternehmen, bei denen per eAssessment gewisse Fähigkeiten oder der Lernfortschritt bei Personalentwicklungsmaßnahmen überprüft werden. All diese Zielgruppe verfügen zu nahezu 100% über Internetzugang und Erfahrungen im Umgang mit dem Medium.

Wir erwarten in den nächsten Jahren, dass eAssessment (und mehr oder weniger "spielerische" eTests) zunehmend auch bei der Besetzung von individuell zu besetzenden Stellen eingesetzt wird. Dabei werden dann deutlich individualisiertere Verfahren zum Zuge kommen.

Die allgemeine Bewerberauswahl per Recrutainment durch Personalberatungen ergibt am Ende einen Bewerberpool, - geht es bei speziell auf ein Unternehmen zugeschnittenen Angeboten (wie bspw. Unilever) auch um die Schaffung eines Bewerberpools, der dem allgemeinen Kompetenzprofil des Unternehmens entspricht, oder kann so ein Spiel auch die Eignung für konkrete vakante Stellen prüfen?

Wie gesagt steht momentan noch die Überprüfung eher generischer Persönlichkeitsmerkmale und Fähigkeiten im Vordergrund (z.B. allg. kognitive Leistungsfähigkeit, Problemlösekompetenz, soziale Kompetenzen etc.), weil die primäre Anwendungsform die Vorauswahl von "relativ" homogenen Zielgruppen (z.B. Trainees) ist. Insofern spielt die eignungsdiagnostische Überprüfung mittels eAssessment / Recrutainment für einzelne vakante Positionen zur Zeit noch keine große Rolle. Aber sicherlich kann man dies machen und es wird sicherlich auch kommen. Und zwar überall dort, wo entweder eine großer Überhang "Anzahl Bewerbungen zu Anzahl zu besetzender Stellen" besteht oder wo eine große räumliche Distanz zwischen Kandidat und Unternehmen besteht, deren Überbrückung insb. in den frühen Phasen der Bewerbungspyramide sehr teuer wäre.

Recrutainment will mehr sein als ins Internet übertragene Papiertests. Welche neuen und abweichenden Testmöglichkeiten bietet es?

Im wesentlichen gilt hier wie gesagt, dass mittels des Internet ein hoher Simulationsgrad erzielt werden kann (z.B. durch Störeinflüssen und die äußere Gestaltung der Aufgaben mittels Multimediaelementen wie Filmen, Sounds, Sprache, Text, Bildern usw.). In sofern bewegt sich Recrutainment tendenziell auf die Mitte zwischen Pen&Paper Tests und Assessment Center zu.