

Die Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologie für ein modernes Human Resource Management zeigen sich in vielen Bereichen. Im Mittelpunkt steht dabei bisher das klassische E-Recruiting. Allerdings belegen erste Praxisberichte das große Potenzial des Recruitments (Verbindung aus E-Recruiting und Infotainment) bei der Bewerbervorauswahl. Neben einer Kosten- und Zeitersparnis sehen Recruitment-Anbieter vor allem den Nutzen, auf einen selbst selektierten Bewerberpool zugreifen und durch den Spielcharakter im Recruitement bereits bei der Bewerbervorauswahl wichtige Softskills zuverlässig testen zu können.

Spielerisch neues Personal finden

Einfache Unterhaltungsspiele dienen vor allem der Entspannung und dem Vergnügen. Das ist beim Online-Bewerberspiel anders. Mit ihm testet das Unternehmen die Bewerber, und es erhält relevante Informationen über den Spieler.

Das psychologische Konzept des Recruitments lässt ein „Abtauchen“ der Teilnehmer in einen spielerischen Moment zu. Dadurch werden diese in eine besondere psychologische Stimmungslage versetzt. Sie führt zur stark fokussierten Aufmerksamkeit - begleitet durch ein Vergessen der Zeit und der physischen Umwelt. Ein geschütztes Wohlbefinden wird erzeugt. Innere Distanzen und Barrieren einer Kommunikationssituation werden aufgehoben, die sonst häufig zu sozial erwünschtem Verhalten führen. Dies gilt insbesondere für die Selbstdarstellung in Bewerbungssituationen. Stattdessen wird der Teilnehmer zum Experten und Manager einer fiktiven Krisensituation. Spielerische Elemente sichern die Konzentration und Unbefangenheit, so dass Informationen schneller aufgenommen und verinnerlicht sowie Lebenslauf- und Ausbildungsdaten bereitwilliger abgegeben werden. Schließlich steht die klassische Bewerberdaten-Abfrage nicht im Vordergrund. Das wiederum wirkt sich positiv auf die

Vorauswahl aus, da das Personalmanagement frühzeitig überdurchschnittlich viele valide Informationen über den Bewerber erhält und diese in die Entscheidung mit einfließen lassen kann, ob er Kontakt zum Bewerber aufnimmt oder nicht.

Die Interaktivität des Internets macht es möglich, Bewerber genauer kennen zu lernen, von ihnen Fragebögen ausfüllen oder Tests bearbeiten zu lassen. Für eine effektive Personalauswahl ist es wichtig, frühzeitig entscheidungsrelevante Informationen zu bekommen. Das haben Unternehmen wie etwa die Siemens AG, die Cyquest GmbH, L'Oreal Deutschland und die Commerzbank erkannt und bieten einschlägige Angebote auf ihren Homepages an.

Unterhaltungselement oder Rahmenhandlung des Recruitement-Events ist häufig eine Adventure-Story mit unterschiedlichen virtuellen Gestalten. Von ihnen erhält der Teilnehmer Aufgaben, wird befragt und erkundet zusammen mit ihnen das Internet. Der Teilnehmer wird

Stichworte in diesem Beitrag:

- Pre-Assessment
- Softskills
- Materialkosten
- Netto-Spielzeit



*Sandra Gersdorf,
Diplom-Verwaltungswissenschaftlerin
Kontakt: gersdorf
@rzuni-potsdam.de*



*Bernd-Friedrich Voigt, Diplom-Psychologe,
wissenschaftlicher Mitarbeiter am
Lehrstuhl für Organisation und Personalwesen,*

*Universität Potsdam
Kontakt: voigt@rz.uni-potsdam.de*

wiederholt ermutigt, andere Mitspieler nach erfüllten Aufgaben charakterlich einzuschätzen und zu koordinieren (Peer-Rating). Dadurch wird der Spielbetrieb aktiviert, die erlebte Spannung wird durch unterschiedliche Motivatoren verstärkt, die ihrerseits selbst motivierend rückwirken. Das Internet ermöglicht, diese spezifischen Anwendungen für größere Spielerzahlen zu realisieren und den Informationsfluss, die Dialogfähigkeit sowie Interaktivität in umfassender Art zu automatisieren.

Bewerber mit diversen Strategien

Es wurde nachgewiesen, dass Recruitainment-Events Teilnehmer mit den unterschiedlichsten Bewerbungsstrategien anlocken. Dabei handelt es sich zum einen um Bewerber mit einer marktorientierten Bewerbungsstrategie, also diejenigen, die ihr Humankapital verwerten wollen und für die das Unternehmen zweitrangig ist. Im klassischen Bewerbungsverfahren erreichten Unternehmen marktorientierte Bewerber überwiegend durch passive Bewerberauswahl, etwa über Personalvermittler. Zum anderen können über Recruitainment-Elemente aber auch zielorientierte Bewerber angesprochen werden, solche, die eine sehr spezielle Vorstellung vom Unternehmen und der angestrebten Position haben. Unternehmen erreichen zielorientierte Bewerber eher, da diese sich aktiv beim Unternehmen bewerben. Darüber hinaus werden zudem Bewerbergruppen angesprochen, die nicht mehr am Markt auftreten, da sie bereits vor Beendigung ihrer Studienzzeit über Jobangebote verfügen.

Neben den im Vergleich zu anderen Auswahlmethoden guten Validitätswerten bieten Online-Spiele im Gegensatz zu Paper-Pencil-Methoden besondere Testmöglichkeiten und die Chance zu neuen Aufgabenformaten. Dazu zählen zum Beispiel Chats mit Recruitern, die Bearbeitung von Aufgaben durch

Gruppen von Bewerbern im Netz mit nachträglichem Peer-Rating und die Überprüfung der Kompetenz bei der Nutzung moderner Kommunikationsmittel, beispielsweise von Internetforen. Die Entscheidungssituation auf Basis der im Internet beschafften Informationen ist erfahrungsgemäß wesentlich symmetrischer als bei anderen Testanwendungen. Für die Unternehmen bietet die Kombination von Personalmarketing, Pre-Assessment und E-Recruiting in einer Anwendung eine besondere Möglichkeit, Bewerberströme auf der Basis der Passung von Unternehmensbedarf, Bewerberinteressen und Bewerberfähigkeiten zu steuern.

Innovative und interessierte Kandidaten

Da Online-Spiele innovativ und zeitaufwändig sind, ziehen diese auch innovative und „echte“ Kandidaten an. Das heißt: Es bewerben sich nur diejenigen, die an einem Job im Unternehmen wirklich interessiert sind. In zahlreichen Unternehmen erschwert sich die Recruiting-Arbeit mit herkömmlichen Methoden dadurch, dass sich für besonders interessante Stellen oder Trainee-Programme viele Personen bewerben, von denen aber nur die wenigsten tatsächlich für eine der vakanten Positionen in Frage kommen. Oft erhalten hoch qualifizierte Bewerber Absagen, obwohl sie für andere offene Positionen im Unternehmen geeignete Kandidaten wären. Mit konventioneller Technik ist eine Umberatung der Bewerber kaum möglich, weil der Recruiter für die nicht in seinen Bereich passenden Bewerber nachforschen müsste, welche anderen Positionen eventuell in Frage kämen. Professionell gepflegte Online-Bewerberspiele vermitteln gleichzeitig mehrere potenziell vakante Positionen in einem einzigen Vorauswahlverfahren. Bei entsprechender technologischer Anbindung an Personaldatenbanken kann durch den jeweils zuständigen Re-

cruiter im Anschluss der Direktkontakt initiiert werden.

Das Internet bietet allerdings nicht nur Erleichterungen im technischen Ablauf. Es kann auch durch ein psychologiegestütztes Bewerbermatching nach Entscheidungsregeln, die der verantwortliche Recruiter festlegt, den Bewerber automatisch auf für ihn eventuell interessante weitere Möglichkeiten hinweisen. Damit kann das Unternehmen auf einen selbst selektierten Bewerberpool zugreifen und speziell die Kandidaten ansprechen, an denen es wirklich Interesse hat. Traditionell dient dazu in der Bewerbervorauswahl das Hard-Fact-Profil, das natürlich auch im Online-Bewerberspiel detailliert ermittelt wird. Ebenso lassen sich in diesem Stadium jedoch verschiedene, für die Tätigkeit wichtige Softskills frühzeitig und zuverlässig testen. So können mit spezifischen Spielelementen unter anderem Teamfähigkeit, Flexibilität, soziale Kompetenz und Aspekte der Leistungsmotivation erfasst werden. Die Testung der Softskills basiert dabei nicht nur auf einer Selbsteinschätzung, sondern wird durch aktive Testelemente ergänzt und durch ein EDV-System weitestgehend objektiv bewertet.

Erhebliche Erweiterung der Urteilsbildung

Die Urteilsbildung über einen Bewerber kann, gegenüber handgestützten Auswertungen, erheblich erweitert werden. Neben Einzelauswertungen sind Profilvergleiche zwischen Bewerbern und Bewerbergruppen möglich. Zudem ist eine computergestützte Auswertung weniger fehleranfällig. Bei vielen Positionen kann der Vorauswahlprozess somit rationalisiert werden. Ein weiterer Vorteil ist der hohe Standardisierungsgrad der Umsetzung und Auswertung. Beispielsweise werden alle Teilnehmer identisch instruiert, und die Zeitvorgaben für Items und Verfahrensteile können genau kontrolliert werden. Die Auswertung der Ergebnisse er-

folgt nach vorher definierten Musterlösungen beziehungsweise operationalisierten Regelsystemen, so dass gegenüber klassischen Methoden eine höhere Objektivität gewährleistet werden kann. Im Spielverlauf wird das individuelle (strategische) Vorgehen der Teilnehmer dokumentiert. Das Entscheidungsverhalten und die Verarbeitung von Informationen lassen sich systematisch auswerten, wodurch ein zusätzlicher diagnostischer Gewinn in der Vorauswahl erzielt wird. So ist nicht nur das Endergebnis eines Bewerbers entscheidend, sondern auch die spezifische Vorgehensweise bei der Lösung einer Aufgabe. Das Online-Bewerberspiel erlaubt somit anhand der aufgezeichneten Strategie bei der Lösung einer Aufgabe häufig mehr Rückschlüsse auf eine bestimmte Beurteilungsdimension als es das pauschale Gesamtergebnis einer Aufgabenstellung zulässt. Weiterhin besteht die Möglichkeit, dynamische Problemsituationen zu simulieren, die den Teilnehmer mit den kurz-, mittel- oder langfristigen Konsequenzen seiner Entscheidung konfrontiert. Der Bewerber erhält die Gelegenheit, spielerisch seine Fähigkeit unter Beweis zu stellen, aus seinen Fehlern zu lernen und Problemlösestrategien entsprechend zu korrigieren beziehungsweise anzupassen.

Sachgemäße Information der Bewerber

Bewerberorientiert denkende Recruiter können darüber hinaus ihren Anspruch, Bewerber sachgemäß über ihre Ergebnisse und Entscheidungsgründe im Auswahlverfahren zu informieren, durch das Internet kostengünstig realisieren. Bei klassischen Vorgehensweisen scheitert eine solche nachträgliche Bewerberinformation häufig an den damit verbundenen Kosten, gerade bei besonders hohen Bewerberzahlen. Eine automatisierte Interpretationshilfe, gegebenenfalls in Verbindung mit speziellen Hinweisen auf Optimierungsbedarf für die an-

gestrebte Position, kann die Transparenz für den Bewerber wesentlich erhöhen. Die Grenzen des Verfahrens sind jedoch an dem Punkt erreicht, wo automatisierte Verfahren nicht die Qualität erreichen können, die ein kompetenter Recruiter, natürlich mit höheren Kosten, bieten würde. Studien über das Internet identifizieren einen überdurchschnittlich jungen, gut ausgebildeten, international orientierten, IT-interessierten Bewerberpool. Da das Internet international verbreitet ist, wird diese aus Recruiter-Sicht interessante Zielgruppe auf internationaler Ebene angesprochen. Die Wahl einer passenden Spielsprache bzw. mehrsprachige Spielmodule stellen jedoch häufig eine besondere Herausforderung an die Spielentwicklung dar.

Kostensenkung

Die automatisierte Umsetzung senkt Materialkosten, bindet weniger Personalressourcen und spart Reisekosten ein. Es muss allerdings auch erwähnt werden, dass anfangs höhere Kosten entstehen, da nicht ausschließlich über das Internet nach geeignetem Personal gesucht wird, sondern auch andere Kanäle genutzt werden. Allerdings kann durch Online-Bewerberspiele die Anzahl der interessierten Bewerber vergrößert werden, weil auch viele Teilnehmer kostengünstig angezogen werden, die sich sonst nicht beim Unternehmen beworben hätten. Kosten werden weiterhin bei der Bearbeitung der klassischen Briefpost und für das Wegfallen überflüssiger Interviews eingespart. Kein anderes Medium gewährleistet eine höhere Aktualität und Reaktionsgeschwindigkeit bei der externen Personalsuche. Reaktionszeiten von 24 Stunden sind durchaus erreichbar. Durch den computergestützten Vergleich, das heißt das Matching, reduziert sich der Aufwand der Bewerberadministration. Allerdings können die Kosten- und Zeitersparnispotenziale

nur dann genutzt werden, wenn eine reibungslose elektronische Weiterverarbeitung durch EDV-Tools gewährleistet ist. Die Schnelligkeit, mit der Ergebnisse erzielt werden können, die vereinfachte Datenerhebung sowie die höhere Umsetzungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität machen das computergestützte Bewerber-Online-Spiel zu einer sinnvollen Ergänzung der herkömmlichen Auswahlverfahren. Durch die Aufwandsreduzierung und die universelle Verfügbarkeit des Internets können erhebliche Kostenvorteile gegenüber konventionellen Bewerberauswahlverfahren realisiert werden. Generell ist zu sagen, dass eine professionelle Internetpräsenz und gerade die Nutzung von innovativen Online-Bewerberspielen ein Ausdruck eines fortschrittlichen Personalmarketings ist. Zudem wird mit diesem unkonventionellen Auftritt auch der kulturelle Wandel des Unternehmens nach außen dokumentiert und kommuniziert.

Ausblick

Trotz der viel versprechenden Ansätze und ersten positiven Erfahrungen mit Online-Bewerberspielen steht dieses Instrumentarium erst am Anfang einer langen Entwicklung. Das Internet bietet einerseits sehr viele Möglichkeiten - es hat aber auch seine Grenzen, vor allem im technischen und organisatorischen Bereich. Eines der Hauptprobleme des Recruitments ist das der Identifizierung. Es kann nicht hundertprozentig sichergestellt werden, dass der Bewerber wirklich derjenige ist, der den Test bearbeitet. Das Problem der Identifizierung kann umgangen werden, wenn ein Hinweis im Vorfeld des Testes erfolgt, dass im Falle einer Einladung zum Gespräch ein ähnlicher Test offline vorgenommen wird. Abhilfe würden auch regionale Testzentren, der Einsatz digitaler Signaturen, Webcams oder Irisanalysen schaffen. Trotzdem wäre selbst dann kaum auszuschließen, dass eine andere

Person im Raum den Bewerber unterstützt. Allerdings gilt dies auch bei klassischen schriftlichen Unterlagen, bei denen prinzipiell falsche Angaben gemacht werden können. Als weiteres Problem stellt sich das „Testverbrauchs“ dar, der im Internet relativ hoch ist. Durch eine Verbreitung von Musterlösungen über Newsgroups und Chaträume müssen viele verschiedene Varianten der eingesetzten Tests entwickelt und schnell ersetzt werden können. Auch sind Prohedurchläufe, bei denen der Bewerber unter anderem Namen und gegebenenfalls auch von einem anderen Rechner die Aufgaben übt, bevor er sich in eigenem Namen bewirbt, technisch kaum zu umgehen.

Das Personalmanagement hat im Recruiting die Wahl. Entweder es setzt auf die neuen Technologien des Internets oder es wartet kommende Entwicklungen ab. Einerseits besteht die Gefahr, Fehler zu machen oder die Entwicklung in die falsche Richtung zu verfolgen. Andererseits erhöht sich das Risiko, im Wettlauf um die besten Bewerber den Anschluss zu verlieren. Die neuen Methoden der Personalrecrutierung via Internet stellen dabei für Personalpraktiker und Wissenschaftler gleichermaßen eine der spannendsten Herausforderungen dar. Online-Bewerberspiele eröffnen schon heute bisher ungeahnte Möglichkeiten einer innovativen und professionalisierten Bewerberfrühauswahl.

Das derzeit enorm hohe öffentliche Interesse an Online-Bewerberspielen ist jedoch noch zu großen Teilen auf den Innovationswert des Verfahrens zurückzuführen. Dieses Interesse lässt sich bei folgenden Projekten voraussichtlich nicht mehr in gleicher Weise erreichen. Die aktuell hohen Teilnehmerzahlen werden nur mit hohem Kommunikationsaufwand auf Folgeprojekte zu übertragen sein. Festhalten lässt sich jedoch in jedem Fall: Innovative Recruitment-Angebote tragen bereits heute nachweislich zu einem Imageaufbau und -gewinn für das Unternehmen bei. Durch das spielerische Element un-

terstützen sie außerdem auf innovative Art und Weise die qualitative und quantitative Vorselektierung des Bewerberpools.

Es ist zu erkennen, dass ein sinnvoll konzipiertes Spiel Interessenten regelmäßig auf die Karriereseiten des Unternehmens locken kann, weil sie das Spielgeschehen und den Spielstand verfolgen möchten. Der Bewerber entdeckt somit einen Mehrwert für sich, der über den reinen Bewerbungsprozess hinausgeht und wird auf diese Weise an das Unternehmen gebunden. Wenn über das Spiel gleichermaßen Aussagen über die Qualifikationen und die Softskills der Bewerber getroffen werden können, wird zudem die Vorauswahl optimal unterstützt. Allerdings stecken die Forschungsbemühungen über das Antwortverhalten im Internet noch in den Kinderschuhen. Insbesondere bei der Erfassung von weicheren Bewerberqualifikationen muss demzufolge berücksichtigt werden, dass die Forschung über das Antwortverhalten im Internet und die Frage, wie präzise Softskills damit zu testen sind, noch nicht zuverlässig beantwortet werden kann.

Die Teilnehmerzahlen von Online-Bewerberspielen zeigen, welches enorme Potenzial im Internet als Recruiting-Tool liegt - vorausgesetzt, es werden nicht nur klassische Paper-Pencil-Tests aufs Internet übertragen, sondern die Informationen und Auswahlinstrumente zielgruppengerecht erstellt. Ansprechende Adventure-Themen und kürzere Netto-Spielzeiten könnten Recruitment-Events dazu zukünftig noch geringere Abbruchraten sichern.

Die Testergebnisse von Online-Bewerberspielen werden bereits heute erfolgreich zur Vorauswahl genutzt. Als alleiniges Auswahlkriterium taugen sie jedoch nicht. Letztlich bleibt es trotz Recruitment immer noch eine Frage der direkten Interaktion, ob zwischen Bewerber und Unternehmen die Chemie stimmt, ob beide Seiten zusammenpassen. Dafür wird auch künftig das Gespräch von Angesicht zu Angesicht notwendig sein.