

Diagnostik im Web: Kombination von Self- und eAssessment bei Gruner+Jahr

Auswahl ist ein Prozess zwischen Bewerbern und Unternehmen. Um möglichst gute Mitarbeiter zu finden, kombiniert Gruner+Jahr mit dem Tool „Cypress“ (Cyber-PreSelectionSystem) Self- und eAssessment. So werden Synergieeffekte genutzt, um von zwei Seiten die gesamte Personalauswahlentscheidung zu verbessern. Zum einen werden potenzielle Bewerber angelockt und zur Selbstauswahl angeregt, um über mehr „geeignete“ Kandidaten im Bewerberpool zu verfügen. Zum anderen wird mithilfe von unternehmensspezifischen eAssessment-Aufgaben effektiv vorausgewählt.

Obwohl die Anzahl der Bewerbungseingänge in den vergangenen Jahren bei vielen Unternehmen stark angestiegen ist, wird es nicht leichter, sondern eher schwieriger, die richtigen Bewerber für die zu besetzenden Positionen zu finden. Die demografische Entwicklung trägt ebenfalls dazu bei, dass die Ressource „qualifizierter Nachwuchs“ knapp wird. Die nachwuchsrelevante Zielgruppe der 20- bis 35-Jährigen wird sich nach Angaben des Statistischen Bundesamtes von heute bis zum Jahr 2030 um mehr als 2,8 Millionen verkleinern. Eine fehlbesetzte Stelle kann neben den Schwierigkeiten für die involvierten

Menschen zu immensen Kosten für Unternehmen führen. Das Rekrutieren von qualifiziertem Nachwuchs wird immer mehr zum zentralen Wettbewerbsvorteil. Auswahl ist dabei letztlich ein gegenseitiger Prozess, bei dem typischerweise zuerst der Bewerber sein Wunschunternehmen auswählt und erst dann die unternehmensseitigen Auswahlsschritte folgen.

Dass erfolgreiche Personalauswahl von verschiedenen Faktoren abhängt, zeigt das folgende Zahlenbeispiel (siehe Abbildung 1, S. 37): Nimmt man an, dass bei einem Unternehmen für zehn zu vergebende Stellen 1500 Bewerbungen eingehen, liegt die sogenannte Selektionsquote mithin bei 0,67 Prozent – einem gegenwärtig in vielen Bereichen der Führungsnachwuchsrekrutierung nicht unüblichen Wert. Geht man schätzungsweise davon aus, dass von den 1500 Bewerbungen etwa 300 potenziell geeignet sind, so liegt die sogenannte Grundquote bei 20 Prozent. Nimmt man dann an, dass das Auswahlverfahren eine prognostische Validität von .35 aufweisen würde (ein Wert, der der Metaanalyse von Frank Schmidt und John Hunter zufolge etwa durch die alleinige Auswahl anhand biografischer Bewerbermerkmale erreicht wird), so resultiert die Auswahlentscheidung in einer Trefferquote von 55,8 Prozent (nach dem Taylor-Russell-Modell). Eine sinnvolle Maßnahme, diesen eher wenig befriedigenden Wert zu erhöhen, wäre beispielsweise die zusätzliche Durchführung kognitiver Leistungstests. Könnte so die Validität des Verfahrens zum Beispiel auf .51 erhöht werden, resultierte hieraus unter sonst gleichen Bedingungen eine um 19,1 Prozent gesteigerte Trefferquote von immerhin 74,8 Prozent.

Eignungsdiagnostische Fremdauswahlverfahren reichen nicht

Ein weiterer zumeist unterschätzter Wirkungshebel zur Erhöhung der Qualität der Auswahlentscheidung liegt in der Verbesserung der Grundquote. Gelänge es, etwa durch den geschickten Einsatz kommunikativer Mittel einen höheren relativen Anteil geeigneter Bewerber anzulocken (in unserem Zahlenbeispiel wurde unterstellt, dass die Zahl geeigneter Bewerber so von 300 auf 525 gesteigert wird – dies entspricht also einer Erhöhung der Grundquote von 20 auf 35 Prozent), so würde auch dies allein unter gleichen Bedingungen zu einer Erhöhung der Trefferquote um 17,8 Prozent auf 73,6 Prozent führen (s. Abb.1, S. 37).



*Kristof Kupka, Diplom-Psychologe, promoviert über eAssessments an der Universität Lüneburg und leitet bei Cyquest den Bereich eTesting, Geschäftsführer webadelic.de GmbH, Hamburg
k.kupka@cyquest.net*



*Joachim Diercks, Diplom-Kaufmann, verantwortlicher Projektleiter des hier beschriebenen Projekts „Cypress“, zahlreiche Publikationen im Themenbereich Recruitment, Geschäftsführer Cyquest GmbH, Hamburg
j.diercks@cyquest.net*

Um von potenziellen Bewerbern überhaupt als Arbeitgeber in Erwägung gezogen zu werden, ist es dabei für die Unternehmen wichtig, entsprechende Arbeitgeber-Images aufzubauen und Interessierten realistische Einblicke ins Unternehmen zu gewähren. Da das Internet sich immer mehr zur zentralen Quelle für Informationen über Berufe entwickelt, ist es wichtig, gerade hier präsent zu sein. Laut einer Untersuchung der Hochschul-Informationssystem GmbH, an der 5500 Schülerinnen und Schüler teilnahmen, recherchierten 93 Prozent der Studienberechtigten, die sich bereits ein halbes Jahr vor Ende der Schule mit dem Thema Studien- und Berufswahl beschäftigt hatten, dazu online.

Es überrascht kaum, dass eine Kombination der Wirkungshebel, also eines verbesserten Auswahlverfahrens sowie einer besseren Selbstselektion durch die Bewerber, zu deutlich besseren Trefferquoten führt. Wie Abbildung 1 zeigt, steigt die Trefferquote bei Erhöhung der Grundquote und gleichzeitiger Verbesserung der Validität sogar um 32,6 Prozent auf 88,4 Prozent.

Kombination aus Self- und eAssessment

Vor diesem Hintergrund nutzt Gruner+Jahr seit 2006 das Tool „Cypress“, das Self- und eAssessment kombiniert, um eine möglichst gute Personalauswahl sicherzustellen. Mit Synergieeffekten wird so von zwei Seiten die gesamte Personalauswahlentscheidung verbessert: Zum einen sollen potenzielle Bewerber angelockt und zur Selbstauswahl angeregt werden, um über mehr „geeignete“ Kandidaten im Bewerberpool zu verfügen, und zum anderen wird effektiv vorausgewählt mithilfe von unternehmensspezifischen eAssessment-Aufgaben. „Außerdem ermöglichen diese Verfahren die Schärfung des Arbeitgeber-Image unseres Verlags“, sagt Swantje Brümmer, Verantwortliche für die Auswahl von Führungsnachwuchs bei Gruner+Jahr.

Self-Assessments sind geeignet, die Grundquote zu verbessern, indem sie

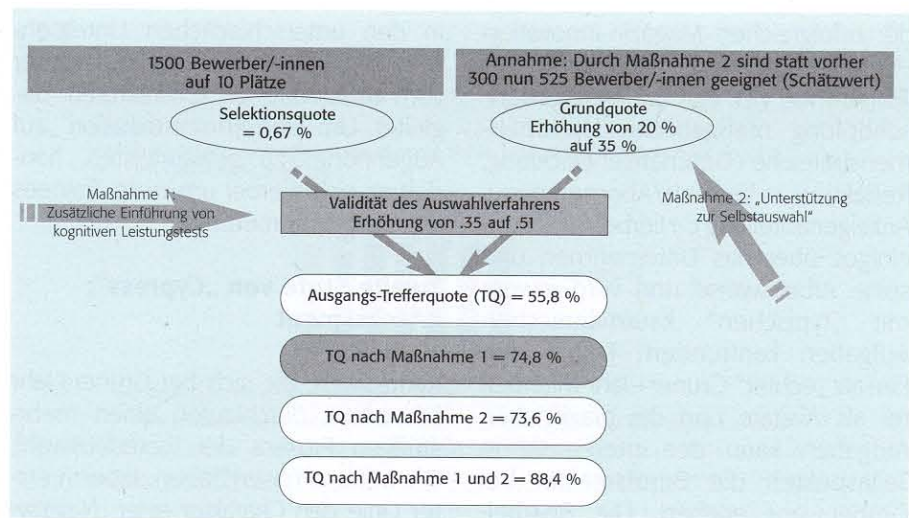


Abb. 1: Der Einfluss von Selektionsquote, Grundquote und Validität auf die Qualität der Personalauswahl (Trefferquote)

geeignete Bewerber anziehen und auf das Unternehmen aufmerksam machen und ungeeignete Bewerber abschrecken – etwa indem sie realistische Einblicke ins Unternehmen geben und die berufsbezogenen Anforderungen an Kandidaten zeigen.

Virtuelle Einblicke ins Unternehmen vor der Bewerbung

Auch für die Bewerber wird es aufgrund der ständig größer werdenden Vielfalt an Berufsbildern immer schwieriger, den für sie passenden Job zu finden. Der Einsatz von Self-Assessments kann dabei nicht nur den Unternehmen helfen, die „richtigen“ Kandidaten zu finden, sondern auch den Bewerbern eine wichtige Orientierung hinsichtlich der für sie passenden Stellen geben. Es wird also dafür gesorgt, dass die Unternehmen und die Bewerber zusammenfinden, die auch zusammenpassen.

Die Ausgangsproblematik, mit der sich Gruner+Jahr im Frühjahr 2006 an Cyquest wandte, lag zuerst im Arbeitgeber-Image. Während die Gruner+Jahr-Marken wie „Stern“, „Brigitte“ oder „Gala“ nahezu jedem ein Begriff sind, ist das Unternehmen Gruner+Jahr erheblich weniger bekannt. Hinzu kommt, dass ein Verlagshaus allgemein primär als Arbeitgeber für redaktionelle Berufe angesehen wird, hingegen eher selten als Top-Arbeit-

geber für kaufmännische Berufe. Gerade hier wurden durch Gruner+Jahr kommunikative und Wahrnehmungsprobleme nach außen getragen.

Der inhaltliche Schwerpunkt des Self-Assessments von „Cypress“ liegt deswegen primär in der Vermittlung eines Einblicks in die vielfältigen kaufmännischen Aufgaben, die in einem Verlagshaus an der Tagesordnung sind. Dieser Teil der Applikation ist als Element des Internetauftritts von Gruner+Jahr unter www.guj.de frei zugänglich und richtet sich als Bestandteil der Hochschulmarketing-Aktivitäten in erster Linie an Studierende und Hochschulabsolventen. Die Teilnehmer können über „Cypress“ auf spielerisch-unterhaltsame Art wesentliche Informationen über das Trainee-Programm bei Gruner+Jahr erlangen sowie wichtige Unternehmensbereiche und Berufsbilder des Medienkonzerns kennenlernen (Self-Assessment). Der erste Schritt, das Self-Assessment, dient hierbei als Element der allgemeinen Employer-Branding-Aktivitäten primär der „Selbstselektion“. Bewerber können anonym testen, ob ihnen die Aufgaben in einem Verlagshaus liegen und ob dies die Laufbahn ist, die sie einschlagen möchten.

Die Teilnehmer schlüpfen dabei virtuell in die Rolle eines realen Mitarbeiters. Eingebettet in eine spielerische Rahmenhandlung, die sich an

der erfolgreichen Magazin-Innovation „Neon“ orientiert, durchläuft der Teilnehmer vier für die Verlagswertschöpfung maßgebliche Unternehmensbereiche (Geschäftsentwicklung, Redaktion, Vertrieb/Abomarketing, Anzeigenabteilung). Hierbei erfährt er einiges über das Unternehmen und seine Arbeitsweise und wird jeweils mit „typischen“ kaufmännischen Aufgaben konfrontiert. Durch den Einsatz „echter“ Gruner+Jahr-Mitarbeiter als Avatare und die praxisnahen Aufgaben kann der Interessent in Teilaspekten die Berufsrealität bei Gruner+Jahr erleben. Die Bearbeitungsqualität der ihm gestellten Aufgaben wird dem Teilnehmer jeweils im direkten Anschluss rückgemeldet. Es ist wichtig zu betonen, dass dies keinerlei Einfluss auf seine etwaigen späteren Bewerbungschancen hat. Die Self-Assessments dienen der reinen Selbstausswahl und sollen zunächst vor einer eventuellen Bewerbung dafür sorgen, dass der Kandidat informiert ist.

Self-Assessment: erstes Feedback über Eignung

Im Rahmen verschiedener Aufgaben und Business Cases kann der Interessent seine Eignung und Neigung für eine Laufbahn bei Gruner+Jahr testen. Im Anschluss an die Absolvierung dieser Aufgaben erhält der Kandidat jeweils ein Feedback, das ihm mitteilt, wie gut er die Aufgabe gelöst hat. Auf diese Weise wird ihm geholfen zu entscheiden, ob ihm diese Aufgaben liegen und ob er sich bei Gruner+Jahr bewerben sollte. Kandidaten, die Gruner+Jahr vorher nicht als Arbeitgeber in Betracht gezogen haben, werden nun eventuell feststellen, dass sie diese Aufgaben reizen. Andere Kandidaten wiederum, die sich ursprünglich bei Gruner+Jahr bewerben wollten, nun aber merken, dass sie sich unter den Tätigkeiten doch etwas anderes vorgestellt haben, werden gegebenenfalls sogar von einer Bewerbung Abstand nehmen. Beides führt dann letztlich zu einer verbesserten Grundquote und somit am Ende zu einer verbesserten Personalauswahl.

In den unterschiedlichen Unternehmensbereichen wird der Teilnehmer von verschiedenen Charakteren begleitet. Um eine Kommunikation „auf Augenhöhe“ zu gewährleisten, handelt es sich hierbei um reale Trainees aus dem Unternehmen.

Zweite Stufe von „Cypress“: eAssessment

Kandidaten, die sich bei Gruner+Jahr bewerben, durchlaufen einen mehrstufigen Prozess der Fremdauswahl. Die frühen Phasen haben dabei in erster Linie den Charakter einer „Negativselektion“. Das heißt, im Fokus steht die Identifikation derjenigen Bewerber, die im weiteren Verlauf keine Chance haben, da wichtige Voraussetzungen fehlen. Nach Eingang der Bewerbungen über das Online-Formular erfolgt dazu eine datenbankgestützte Vorauswahl anhand biografischer Auswahlkriterien (Ausbildung, Noten, Praktika, Fremdsprachen etc.). Die Kandidaten, die diese Auswahl bestehen, erhalten eine Einladung zum eAssessment – einem wesentlichen Bestandteil von „Cypress“. Das eAssessment ist nicht mehr (wie das Self-Assessment) anonym. Die Ergebnisse der Kandidaten werden registriert und nehmen maß-

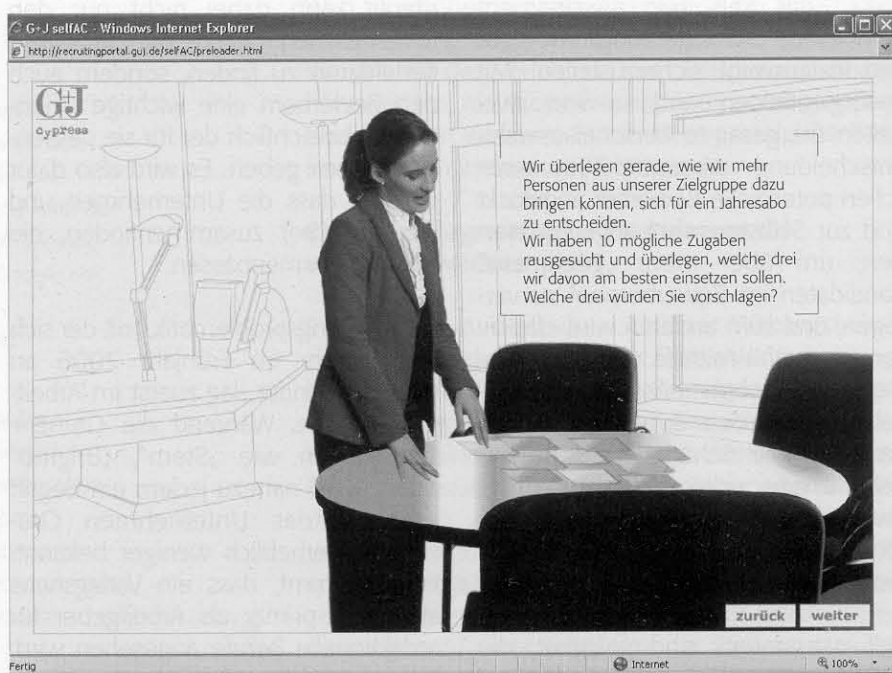
geblich Einfluss auf deren Bewerbungschancen. Die nachfolgenden Auswahl-schritte haben dann eher den Charakter der „Positivselektion“. Das heißt, dass der „Passendste“ aus einer bereits vorausgewählten Grundgesamtheit insgesamt „Geeigneter“ ausgewählt wird. Die Kandidaten, die das eAssessment bestehen, nehmen dann an einem Präsenz-Assessment-Center oder einem Interview bei Gruner+Jahr teil.

eAssessment mit verschiedenen berufsbezogenen Testverfahren

Das eAssessment innerhalb von „Cypress“ spielt in derselben Kulisse wie das Self-Assessment. Navigation und Benutzerführung sind identisch. Neben Entwicklungssynergien beim Erstellen des Tools liegt der Hauptvorteil dieser Kombination in der höheren Usability und Benutzerfreundlichkeit. Die Kandidaten können sich erst ausgiebig im frei zugänglichen Self-Assessment mit der Benutzeroberfläche vertraut machen und sich dann im eAssessment voll auf die Aufgaben konzentrieren.

Im Verlauf des eAssessments werden die Kandidaten erneut mit verschiede-

Abb. 2: Aufgabe aus dem Bereich „Vertrieb/Marketing“



nen Aufgaben konfrontiert. Im Gegensatz zum Self-Assessment jedoch steht bei diesen Aufgaben nicht mehr der Aspekt Selbstausswahl im Vordergrund, sondern es geht jetzt um eine eignungsdiagnostische Einschätzung des zukünftigen Berufserfolgs. Die eAssessment-Aufgaben von „Cypress“ stammen aus simulativen Standardverfahren, die im Rahmen eines mehrstufigen Prozesses unternehmensspezifisch angepasst und normiert wurden. Diese Verfahren sind berufsbezogen formuliert und in situative Kontexte eingebettet, wie sie sich typischerweise im Berufsalltag darstellen, beispielsweise das Analysieren von Tabellen, Vorbereiten von Präsentationen, Überprüfen und Gegenlesen von Texten, Bearbeiten von Diagrammen oder die Personaleinsatzplanung.

Den Schwerpunkt der eignungsdiagnostischen Überprüfung bilden hierbei die kognitive Leistungsfähigkeit und die mittels simulativer Übungen erhobenen Arbeitsproben. Denn wie in der Metaanalyse von Schmidt und Hunter festgestellt, leisten kognitive Fähigkeitstests und Arbeitsproben den größtmöglichen Aufklärungsbeitrag über den Bewerber, was besonders in den frühen Stadien der Personalauswahl wichtig ist.

Bewerber akzeptieren berufsbezogene Testverfahren

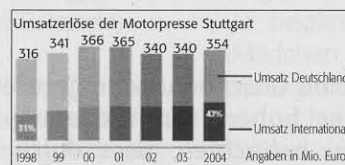
Eine Besonderheit ist, dass die Verfahren als Hybridverfahren konzipiert wurden, das heißt, dass hier eine Kombination aus Konstrukt- und Simulationsansatz angestrebt wurde, um die Vorteile beider Verfahren zu kombinieren. Dabei konnte in verschiedenen Studien gezeigt werden, dass sich die Benutzerakzeptanz dieser berufsbezogenen Aufgaben als sehr gut und höher als die von klassischen Testverfahren darstellt. Getestet wird der Kandidat dabei in den folgenden Bereichen:

- kognitive Leistungsfähigkeit,
- Planungsfähigkeit,
- Problemlösekompetenz, schlussfolgerndes und analytisches Denken sowie



Nachfolgend sehen Sie beispielhaft ein zu analysierendes Diagramm. Wenn Sie auf „weiter“ klicken, wird Ihnen erläutert, wie die Aufgabe zu lösen ist. Nehmen Sie sich zum Betrachten dieser Einweisung so viel Zeit, wie Sie möchten.

Überprüfen Sie bitte, ob die unten stehende Aussage aus dem Diagramm geschlossen werden kann. Entweder ist die Aussage richtig oder inhaltlich falsch, oder sie ist aus den Daten nicht ableitbar.



Bitte wählen Sie aus den drei Antwortmöglichkeiten eine aus.

Die Umsatzerlöse der Motorpresse Stuttgart sind 2004 gegenüber dem Vorjahr um etwa 140 000 Euro gestiegen

richtig

falsch

aus den Daten nicht ableitbar

Abb. 3: Beispiel-Item aus dem eAssessment

- hinsichtlich verschiedener berufsbezogener, unternehmensspezifischer Persönlichkeitsmerkmale.

Nach Abschluss des eAssessments (Beispiel-Item siehe Abbildung 3) werden die Ergebnisse der Kandidaten direkt in das Bewerber-Management-System gespielt und den übrigen Kandidaten-Informationen zugeordnet. Die Testergebnisse können somit genauso wie die biografischen Informationen datenbankgestützt gesichtet werden. Auf Grundlage dieser Ergebnisse sowie der in den Lebensläufen enthaltenen biografischen Merkmale wählt Gruner+Jahr aus, wer an den weiteren Auswahlstufen teilnimmt.

Systeme und Inhalte sind übertragbar

Die vorgestellten Auswahlstufen, bestehend aus einem die Selbstselektion fördernden Self-Assessment, digitaler Bewerberakte sowie webbasierter Eignungsdiagnostik (eAssessment), schließen weitgehend die eRecruiting-Wertschöpfungskette und ermöglichen Gruner+Jahr eine schnelle und effiziente Personalvorauswahl. Die unternehmensindividuelle Gestaltung des Self-Assessments sowie der Online-Bewerbung und des eAssessments gewährleistet eine hohe Wiedererkennbarkeit und starke Employer-Branding-Wirkung. Gleichwohl sind die „im Hintergrund“ eingesetzten Systeme

und Inhalte auf andere Unternehmen übertragbar und wiederverwendbar (insbesondere im Bereich der Testverfahren). So setzt beispielsweise neben Gruner+Jahr eine ganze Reihe anderer Unternehmen aus anderen Branchen und teilweise auch für andere Zielgruppen (Auszubildene, Praktikanten etc.) das „Cyquest“-Testsystem ein wie etwa Unilever, Citibank oder Tchibo. Auch im Bereich der Studierendenauswahl finden diese Verfahren Einsatz, wie sich zum Beispiel an den virtuellen Studienberatungssystemen und Online-Auswahlverfahren der „Cyquest“-Kunden Hamburg Media School oder Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg ablesen lässt. Dabei konnte beispielsweise die Citibank die Anzahl der am Schluss des Azubi-Auswahlprozesses nötigen Präsenz-Assessment-Center durch den vorherigen Einsatz des eAssessments „citimove“ halbieren. Unilever Deutschland spart durch den Einsatz des eAssessments „unique.st“ allein bei der Rekrutierung von Führungsnachwuchs immerhin rund 85 000 Euro jährlich.

Weiterführende Literatur:

Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262–274.