

STANDPUNKT

Gamification im Recruiting – alles nur Spielerei?

Durch die Nutzung des natürlichen Spieltriebs steigert Gamification – also die Anwendung spieltypischer Elementen im spielfremden Kontext – die Motivation. Damit sollen vor allem komplexe oder ungeliebte Aufgaben in der Arbeitswelt mehr Spaß machen. Doch klappt das auch beim Auswahltest im Recruitingprozess? Recruiting-Experte Jo Diercks über Sinn und Unsinn von Gamification:

In letzter Zeit häufen sie sich wieder. Die Berichte über Computerspiele, die als Auswahl-tests im Recruitingprozess eingesetzt werden. Heute.de widmete sich dem Thema genauso wie die Tageszeitung DIE WELT, die titelte: „Sie wollen den Job? Gewinnen Sie beim Computerspiel!“ Und darin geht es tatsächlich um Spiele, die von Unternehmen als Auswahltest eingesetzt werden, sprich: Spiele zu denen Bewerber explizit eingeladen werden, um dann aus dem im Spiel gezeigten Verhalten auf deren Eignung als Mitarbeiter zu schließen.

Mich überrascht das nicht. Viele Tech-Trends, deren Potentiale und Leistungsfähigkeit werden häufig zunächst aus einer Spiel- oder Gamingperspektive betrachtet und erklärt. Beispielhaft seien die Themen Virtual-/Augmented Reality und künstliche Intelligenz genannt: So schlägt IBM's Deep Blue 1997 den Schachweltmeister Garry Kasparov, Watson gewinnt 2011 gegen Menschen in Jeopardy, Google's AlphaGo gewinnt 2016 gegen den besten Go-Spieler, 2017 siegt die AI DeepStack beim Poker...

Eignungsdiagnostik + Spielen = Recrutainment

Die Kombination von Eignungsdiagnostik und Spielen ist verlockend. Dieser anfangs noch exotische – mithin auch belächelte – Ansatz ist unter dem Begriff „Recrutainment“ inzwischen weitestgehend salonfähig und nicht nur bei zahlreichen Unternehmen angekommen, sondern auch fester Bestandteil der akademischen Fachdiskussion. Aber was ist denn nun konkret dran an dem Thema? Und vor allem: Taugen Computerspiele als Auswahltest?

Die Antwort ist nicht einfach, denn man muss ein wenig differenzieren und wissen, was genau man meint, wenn man diese Frage stellt. Was sich eindeutig zur Auswahl eignen sind Auswahltests. Also: Eignungsdiagnostische

Messverfahren, die beispielsweise Intelligenz, Persönlichkeit, Wissen oder kulturelle Passung überprüfen. Wenn es sich um einen seriösen Test handelt, dann kann und sollte man diesen natürlich als Auswahlinstrument verwenden.

Und Auswahltests lassen sich „spielerisch verpacken“, also gamifizieren. Das bedeutet konkret, dass das Testverfahren in einen simulativen Kontext, in eine Rahmenhandlung, in ein spielerisches Setting eingefügt wird. Um den Test herum kann es mehr oder weniger spielerisch zugehen, der Test an sich bleibt jedoch ein Test.

Skepsis ist angesagt

Können Auswahltests zu Computerspielen werden beziehungsweise Computerspiele sich als Auswahltests eignen? Oder um es anders zu fragen: Kann ich jemandem ein Computerspiel vorsehen, schauen wie er sich im Spiel verhält und daraus dann ableiten, ob ich denjenigen einstellen will oder nicht? Hierbei geht es also nicht um eine spielerische Verpackung eines Tests, sondern es geht darum, dass das Spiel selber der Test ist.

Aktuell treten ein paar Anbieter auf den Markt, die eben dies behaupten. Ich bin hier sehr skeptisch und möchte dies begründen. Denn wann eignet sich etwas überhaupt als Messinstrument?

Erstens: Ich brauche eine Theorie – „weil Quecksilber sich bei verschiedenen Temperaturen unterschiedlich stark ausdehnt und diese Ausdehnungsveränderung mit jedem Grad Temperaturveränderung gleich groß ist, eignet es sich, um verschiedene Temperaturen anzeigen zu können“. Diese Theorie gilt es dann zu überprüfen.

Zweitens: Habe ich ein Messinstrument gebaut, muss es kalibriert werden – „welche Ausdehnung zeigt welche Temperatur an?“

Drittens: Habe ich das Messinstrument kalibriert, muss es wissenschaftlichen Gütekriterien genügen: Reliabilität – „kommen wiederholte Messungen zum gleichen Ergebnis?“, Validität – „misst das Quecksilberthermometer überhaupt die Temperatur oder doch den Luftdruck?, Objektivität“ – „das Thermometer zeigt 32° an und es ist egal, ob einer das für „viel“ und ein anderer für „wenig“ hält“.

Viertens: Das Messinstrument braucht „Anforderungsbezug“. Hier wird es mit dem Thermometerbeispiel etwas schwierig, aber auf den Kontext



„Auswahltest“ übertragen heißt das, dass das was der Test misst einen Bezug dazu haben muss, was mit der Messung bezweckt wird. Wenn ich also Berufserfolg prognostizieren will, dann müssen die Themen im Test auch einen Bezug dazu haben, womit sich Berufserfolg prognostizieren lässt. Wenn also Berufserfolg sich gut durch Intelligenz prognostizieren lässt, dann macht es Sinn, mittels eines Tests Intelligenz zu messen und vor allem dem Testteilnehmer klarzumachen, warum und worauf er getestet wird.

Fünftens schließlich: „Akzeptanz“. Der Betroffene muss das Ergebnis und dessen Konsequenzen akzeptieren. Wenn ich mich gut fühle, mich meine Mutter aber aufgrund der Fiebertemperaturmessung mit dem Quecksilberthermometer ins Bett steckt, statt mich ins Kino gehen zu lassen, dann werde ich das Messinstrument und dessen Messung nicht sonderlich gut finden und ihm möglicherweise auch misstrauen.

Zurück zum Thema: Spiele als Auswahltest. Letztlich sind viele Assessment Center nichts anderes als Spiele mit dem Zweck der Berufserfolgsprognose. Kandidaten arbeiten an einem fiktiven Fall und werden beobachtet, unter anderem in Rollenspielen. Hier gibt es eine theoretische Idee, häufig eine Kalibrierung und Gütekriterien. Und ja, es gibt einen Anforderungsbezug, weil sowohl der Kontext des Assessment Centers allen Teilnehmern klar ist und die zu bearbeitenden „Spiele“ in Bezug zu dem stehen, wofür ausgewählt wird.

Computerspiele als Messinstrument?

Wie sieht das jetzt mit den Computerspielen aus? Bei der Theorie wird es häufig schon dünn. Diese sind oftmals bestenfalls als „naive Theorien“ einzustufen nach dem Muster: „Wenn jemand nicht lange überlegt und im Spiel von der Klippe springt, dann ist er risikofreudig!“ oder „wenn jemand im Spiel erstmal alle Türen öffnet, ist er wankelmütig!“ Kalibrierung? Ja, möglicherweise. Wenn man das Spielverhalten mit den Ergebnissen eines nachgewiesenermaßen validen Tests korreliert, dann kann es sein, dass diejenigen, die im Spiel ohne nachzudenken von der Klippe springen tatsächlich auch risikofreudig sind. Das spräche für Konstruktvalidität und wenn sich dieses Ergebnis auch noch verlässlich reproduzieren lässt auch für Reliabilität. Diesen Nachweis treten die Anbieter solcher Auswahlspiele aber in aller Regel nicht an.

Zum Thema Anforderungsbezug werfen wir mal einen Blick in solche vermeintlichen „Auswahlspiele“.

Erstes Beispiel: Die Aufgabe besteht darin, Ballons aufzupumpen. Ich kann diese immer weiter aufpumpen und je größer der Ballon wird, desto mehr Geld verdiene ich. Aber irgendwann platzt der Ballon und ich erhalte gar kein Geld. Daraus wird dann auf die allgemeine Risikoneigung bei hohen Risiken geschlossen.

Stellen Sie sich vor, Sie bewerben sich auf eine Stelle als Marketingtrainee. Was genau soll Ballons aufpumpen mit dem Job zu tun haben? Oder anders: Sie erhalten vom Unternehmen eine Absage und denken, „warum soll ich keine Marketingprobleme lösen können, weil ich meine Ballons immer zu stark aufgepumpt habe?“

Zwei weitere Beispiele:

Ich erhalte 5 Euro und ein fiktiver Spielpartner auch. Dann bekomme ich noch 5 Euro zusätzlich obendrauf und kann nun entscheiden, ob ich meinem Spielpartner davon etwas abgebe und wenn ja, wie viel oder ob ich meinem Spielpartner sogar noch etwas von seinem Geld wegnehme. Daraus wird dann abgeleitet, wie uneigennützig ich bin.

Man bedient in einem fiktiven Sushi-Restaurant. Den Gästen muss immer das passende Gericht zur jeweiligen emotionalen Verfassung serviert werden. Diese äußert sich immer im Gesichtsausdruck des Gastes. Dementsprechend muss das richtige Gericht angeklickt, kurz gewartet und dann dem Gast serviert werden. Hat ein Gast aufgegessen, muss der leere Teller noch in die Spüle gestellt werden. Je länger man die Gäste warten lässt, desto stärker sinkt deren Zufriedenheit, die natürlich möglichst hoch gehalten werden soll. Zusätzlich sollte natürlich jedem Gast auch das Gericht serviert werden, dass er oder sie auch bestellt hat.

Kellnern für den späteren Job?

Anforderungsbezug? Ja klar! Wenn man Kellner werden will vielleicht. Aber doch nicht allgemeingültig! Und je niedriger oder je schwieriger der Anforderungsbezug herzustellen ist, desto geringer die Übertragbarkeit auf den jeweiligen Auswahlzweck und desto niedriger die Akzeptanz. Anbieter solcher „Auswahlspiele“ argumentieren zwar mit einer hohen Akzeptanz beim Teilnehmer, aber es werden typischerweise nur jene befragt, die letztlich auch erfolgreich waren. Während bei Tests die Akzeptanz gegenüber dem Ergebnis insgesamt relativ hoch ist, auch bei Absagen, kann ich mir nicht vorstellen, dass Kandidaten es so einfach hinnehmen, wenn sie abgelehnt werden, weil sie

vermeintlich den Ballon zu prall aufgepumpt haben oder eben nicht zum Kellnern geboren sind. Außer man hat sich als Ballonaufpumper oder Kellner beworben...

Es gibt durchaus „Spiele“, bei denen dieser Spagat gelingt. Exemplarisch möchte ich die „Challenges“ von EY nennen, aber auch die „Can you Crack it“-Spiele des britischen Geheimdienst GCHQ oder die Simulation der französischen Bahn SNCF. Warum eignen sich diese Spiele als „Auswahltest“, die Ballons oder der Sushi-Kellner aber nicht? Es liegt am Anforderungsbezug. Alle eben genannten Beispiele sind „Spiele“, die konkreten Bezug zu dem haben, was das jeweilige Unternehmen tut. Es handelt sich also wenn man so will um „standardisierte Arbeitsproben“. Diese liefern zwar keine valide Aussage über generelle Konstrukte wie Intelligenz oder Persönlichkeit, aber sie zeigen wie der Teilnehmer mit einem für dieses Unternehmen typischen Problem umgeht. Leider gehen solche Instrumente mit einem – je nach Gestaltung – nicht unbeträchtlichen Aufwand und Investitionen einher.

Fazit

Hübsch und spielerisch eingepackte Tests? Ja, absolut. Spiele als Auswahltests? Eher nein, zumindest nicht in der aktuell von einigen Anbietern propagierten Form. Aber nicht dass wir uns jetzt falsch verstehen: Das bezieht sich auf Spiele, die zu Auswahlzwecken herangezogen werden. Hier gelten nun einmal ziemlich hohe methodische Anforderungen.

Spiele zur Berufsorientierung sind hingegen ein ganz anderes paar Schuhe. Da geht es nämlich in erster Linie darum, möglichst realistische Einblicke zu geben und nicht um eine valide Einschätzung der Qualifizierung. Solche Spiele machen absolut Sinn, denn sie adressieren in erster Linie die „Selbstausswahl“, einen wahrscheinlich in vielerlei Hinsicht sogar viel wirksameren aber immer noch dramatisch unterschätzten Auswahlhebel.

Zur Person:

Jo Diercks ist Gründer und Geschäftsführer der CYQUEST GmbH, die sich mit dem Thema Recruitment, also dem Einsatz spielerisch-simulativer Methoden im Online-Assessment, Employer Branding und Recruiting beschäftigt. Darüber berichtet er regelmäßig im Recruitment-Blog (<https://blog.recruitment.de>), einem der meistgelesenen HR-Blogs im deutschsprachigen Raum.