

Summary: Eignungsdiagnostik in Zeiten von Distanzgebot / Corona

von Prof. Dr. Martin Kersting

Cand. Psych. Norina Maissen für Swiss Assessment

Prof. Dr. Martin Kersting hat in seinem Vortrag, die Eignungsdiagnostik im Hinblick auf das aktuelle Distanzgebot und der damit einhergehenden Digitalisierung thematisiert. Dabei hat er die verschiedenen Medien, deren Synchronizität und die Sicherheit durch die Digitalisierung aufgegriffen. Daraufhin stellt er die Verfahrens-Mediums-Matrix vor und welche Einschränkungen, am Beispiel des Videointerviews, durch die Digitalisierung entstehen. Weiter thematisiert er die Auswirkungen und Vorteile der Digitalisierung in der Eignungsdiagnostik. Am Schluss wagt er einen Ausblick und beschreibt lessons learned.

Worum geht es?

Aktuell werden notgedrungen Erfahrungen mit medienvermittelten eignungsdiagnostischen Verfahren gemacht. Auch entsteht durch die momentane Situation ein Digitalisierungsschub. Daher wurden folgende Fragen von Kersting angegangen:

1. Welche eignungsdiagnostischen Verfahren erlauben mir eine treffsichere Diagnostik der in Frage stehenden Kompetenzen?
2. Gibt es dafür ein digitales Verfahren?
3. Worauf muss ich bei der Digitalisierung achten?

Theoretischer und empirischer Hintergrund

Kategorisierung eignungsdiagnostischer Verfahren

Die DIN 33430 (2016) greift die von Kersting (2011) entwickelte Einteilung eignungsdiagnostischer Verfahren in fünf Kategorien auf:

So stellt Kersting in seinem Vortrag fest, dass durch die momentane Lage vor allem die zwei letzteren Kategorien, vermehrt auch im Distanz-Modus stattfinden. Bei den Verfahren zur Verhaltensbeobachtung und -beurteilung sieht er im Distanz-Modus interaktive Situationen als problematisch an, bei denen mehrere Kandidat(inn)en oder Beurteiler(inn)en involviert sind.

Tabelle 1

Einteilung eignungsdiagnostischer Verfahren (Kersting, 2011)

	Distanz	Präsenz
Dokumentenanalyse (z.B. die Analyse von Bewerbungsunterlagen)	●	
Messtheoretisch fundierte Fragebogen (z.B. Persönlichkeits- und Interessensfragebogen)	●	●
Messtheoretisch fundierte Tests (z.B. Intelligenz- und Wissenstests)	●	●
Direkte mündliche Befragungen (z.B. Interview mit Kandidat(Inn)en; Gespräch mit einem bzw. einer Referenzgeber(In))		●
Verfahren zur Verhaltensbeobachtung und -beurteilung (z.B. Rollenspiele, Gruppendiskussionen, Präsentationsübungen, Fallstudien)		●

Synchronizität

Hier greift Kersting wiederum die Einteilung der eignungsdiagnostischen Verfahren auf, verweist auf die media-synchronicity theory (Dennis, Fuller & Valacich, 2008), und stellt fest, dass das Agieren zwischen Kandidat(in) und Beurteiler(in) asynchron (bspw. Persönlichkeitsfragebogen oder Leistungstests) oder synchron (bspw. Telefoninterview) verlaufen kann. So können das Videointerview, die Präsentation oder eine Fallstudie mit Präsentation, durch die Digitalisierung asynchron verlaufen. Demnach kann beim asynchronen Videointerview der/die Kandidat(in) einen Link zu vorbereiteten Fragen erhalten. Die Person kann sich selbst filmen, während sie die Fragen beantwortet. Die Beurteiler(innen) können das Video dann zeit- und ortsunabhängig betrachten. Kersting stellt fest, dass diese asynchrone Variante der Präsentation bisher noch wenig genutzt wird.

Sicherheit

Hinsichtlich der Thematik Sicherheit und digitale Verfahren ergeben sich einige zu diskutierende Punkte. Nebst den rechtlichen und technischen Punkten legt Kersting den Fokus auf die Identifizierung der Kandidat(inn)en, auf den Schutz vor Manipulation bei der Verfahrensbearbeitung, auf die Kontrolle der Durchführungsbedingungen (bspw. Bildschirmgrösse) und auf den Schutz des Verfahrens. Bezüglich letzterem vermerkt er, dass eine schriftliche Vertraulichkeitsvereinbarung mit den Kandidat(inn)en vor der Verfahrensdurchführung abgeschlossen werden soll. Im Anschluss formuliert Kersting zwei Sicherheitsmassnahmen. Die erste Massnahme nennt sich supervised (proctored) mode (ITC Guideline, 2014). Die Kamera der Kandidat(inn)en ist freigeschaltet, wodurch die Beurteiler(innen) die Person während der Verfahrensbearbeitung beobachten können. Weiter können sich die Kandidat(inn)en mit einem Ausweis identifizieren und Manipulationsversuche können verhindert werden. Durch das Teilen des Bildschirms der Kandidat(inn)en können keine unerlaubten Hilfsmittel genutzt werden. Weiter dient es der Überprüfung, dass die Sitzung nicht aufgezeichnet wird. Die zweite Sicherheitsmassnahme ist der managed mode (ITC Guideline, 2014). Bei dieser Massnahme werden die Kandidat(inn)en für die Durchführung des Verfahrens in einen Raum eingeladen. Dadurch werden die Durchführungsbedingungen standardisiert, die Verfahren werden geschützt und Manipulationsversuche werden unterbunden.

Verfahrens-Mediums-Matrix

In einem weiteren Schritt kombiniert Kersting die verschiedenen eignungsdiagnostischen Verfahren mit den obigen besprochenen Thematiken: Medien, Sicherheit und Synchronizität. Die Tabelle 2 zeigt die geeigneten Kombinationen auf.

Tabelle 2

Verfahrens-Mediums-Matrix (eigene Darstellung, angelehnt an Kersting & Ziegler, 2020).

Kategorie	Beispiel	non-verbale Eingaben (asynchron)		Chat (Text & Audio) (synchron)		Telefon (synchron)		Video		Präsenz (synchron)
		mit Aufsicht	Ohne Aufsicht	mit Aufsicht	ohne Aufsicht	mit Aufsicht	ohne Aufsicht	asynchron	synchron	
Dokumentenanalyse	Bewerbungsunterlagen		✓							
Psych. fund. Verfahren	Persönlichkeitsfragebogen		✓							
	Leistungstests	✓	✓*							
Befragung	Interview				✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Präsentation					✓	✓	✓	✓	✓
Verhaltensbeobachtung	Fallstudie mit Präsentation					✓	✓	✓	✓	✓
	Rollenspiel				✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Gruppenaufgabe				!	!	!		!	✓

Daraus schliesst Kersting, angelehnt an Daft und Lengel (1986):

- Das Video als reichhaltigstes Medium ist nicht immer die beste Wahl.
- Für das geeignete Medium muss immer die Aufgabe beachtet werden.
- Reiche Medien können dazu führen, dass die Situation komplexer wird.

- Es soll stets geprüft werden, ob innerhalb eines Auswahlverfahrens unterschiedliche Medien benutzt werden können.

Eine weitere Implikation für die Praxis ist, dass wenig aufwändige Verfahren, wie die Dokumentenanalyse, Tests und Fragebogen, zu Prozessbeginn eingesetzt werden sollten. Dann soll eine Vorauswahl getroffen werden und schlussendlich nur wenige geeignete Kandidat(inn)en zu den aufwändigeren Verfahren via Video oder face-to-face eingeladen werden.

Einschränkungen – am Beispiel des Videointerviews

Zu welchen Einschränkungen kann nun die digitale Durchführung eines Verfahrens führen? Dies macht Kersting am Beispiel des Videointerviews deutlich. Zum einen sind es die technischen Probleme, wie eine mangelhafte Hardware (Bildschirmgröße, Mikrofon, Webcam), eine zu geringe Bandbreite oder Schwierigkeiten bei der Software. Dies wiederum führt zu Einschränkungen der Objektivität / Standardisierung. So ist es eine Empfehlung von Kersting, wenn möglich ein Bewerbungszentrum zu nutzen. Auch erfordert es mehr Flexibilität bei der Durchführung, wenn beispielsweise der Termin aufgrund technischer Probleme verschoben werden muss. Weiter führt Kersting folgende Einschränkungen auf:

- limitierte Wahrnehmung von Emotionen und Hinweisreizen wie Lautstärke od. Mikroexpressionen
- keine freie Wahl der Perspektive
- kein direkter Blickkontakt
- kein gemeinsamer Raum (bspw. keine gemeinsame Temperatur- oder Geruchswahrnehmung -> z.B. Interpretation von Schwitzen; keine Proxemik -> z.B. Interpretation von interpersoneller Nähe und Distanz)

Auswirkungen der Technologie auf die Interviewer(inn)en-Ratings und Kandidat(inn)en Reaktionen

Kandidat(inn)en bewerten die Akzeptanz der medienbasierten Interviews kritischer. Die Stabilität des Befundes wird allerdings in Frage gestellt, denn die Verbreitung der medienvermittelten Kommunikation kann die Akzeptanzwerte verändern. Als weitere Einflussfaktoren werden privacy concerns (wie Datenschutzbedenken oder «zu viel von sich preis geben»), der Aquarium Effekt (es kann ins Wohnzimmer geschaut werden) und persönlichkeitsbedingte Vorlieben und Abneigungen (neurotische Menschen mögen arme Medien lieber, extrovertierte mögen lieber reiche Medien) genannt (Blacksmith, Willford & Behrend, 2016; Hertel, Schroer, Batinic & Naumann, 2008; Sears, Zhang, Wiesner, Hackett & Yuan, 2013; Iddekinge, Raymark, Roth & Payne, 2006). Interviewer(inn)en bewerten die Kandidat(inn)en via medienbasierten Interviews strenger als face-to-face (Blacksmith et al., 2016). Kersting weist klar daraufhin, dass dies keine Aussage zur Validität ist. Als mögliche Ursachen zur strengeren Bewertung der Kandidat(innen) werden folgende Punkte vom Referenten genannt (Blacksmith et al., 2016; Sears, et. al, 2013; Iddekinge et. al, 2006): Mangel an sozio-emotionalen Hinweisreizen, geringes Spektrum für Impression Management, Nicht-Erstnehmen des Interviews seitens Kandidaten und die Ablenkung durch Technik auf Seiten Beurteiler(innen) und Kandidat(inn)en.

Chancen

Kersting zieht das Fazit: **«Digitalisierte Verfahren sind kein (schlechter) Ersatz für face-to-face Verfahren, sondern eine eigenständige Durchführungsvariante mit Stärken und Schwächen.»**

Die Kandidat(innen) erlangen mehr Selbstbestimmung, denn sie kontrollieren was die Beurteiler(inn)en sehen (bspw. virtuelle Hintergründe) und hören (bspw. Stummschaltung). Bei asynchronen Verfahren können die Kandidat(inn)en überlegen, was sie sagen wollen und ihr Ergebnis überarbeiten. Weitere diagnostische Vorteile im Aufzeichnen der Verfahren sieht Kersting in...

- ...der Fehlerminimierung durch Wiedergabe des Beobachteten.
- ...der kognitiven Entlastung der Beurteiler(inn)en: Trennung Interview und Beobachtung.
- ...der Möglichkeit, weitere Beurteiler(inn)en im Nachhinein hinzuziehen.

Die Aufzeichnung muss jedoch mit der Einwilligung der Kandidat(inn)en geschehen, unter Berücksichtigung des Kopplungsverbots. Weiter sieht Kersting die Integration aller Inhalte in ein System als Vorteil der Digitalisierung. Dadurch sind beispielsweise die modulare Zusammenstellung der Testinhalte, integrierte Ratingbogen und asynchrone & Live-Interviews möglich.

Ausblick / Entwicklungen

Mit einem Blick in die Zukunft spricht Kersting drei Dinge an. Als ersten Punkt thematisiert er die Integration einer Interviewfragen-Datenbank – ein Tool, das dem/der Interviewer(in) kontextbezogen geeignete Interviewfragen vorschlägt. Dabei fragt er sich, wieso dies nicht häufiger genutzt wird. Zweitens spricht er die Auswertung von asynchron durchgeführten Interviews mit KI an, wodurch automatisierte Analysen von Sprachinhalten und Mimik grundsätzlich möglich sind. Kersting sagt, dass diese Möglichkeiten aber erst noch validiert werden müssen. Als letzten Punkt greift der Referent die virtuelle Realität auf. Kersting zeigt sich verwundert, dass Verfahren, die mit virtueller Realität arbeiten, in der Eignungsdiagnostik noch selten anzutreffen seien, wobei dies keine Empfehlung seinerseits sei. Dafür sei auch diese Entwicklung noch zu wenig ausgereift.

Lessons Learned

Kersting weist auf den Artikel von Swiss Assessment «Sind Remote und Präsenz Assessment Center gleichwertig?» hin, in dem bereits «viel Kluges» zur Thematik zusammengefasst sei. Er schliesst seinen Vortrag mit folgenden zusammenfassenden Empfehlungen:

- Das Vorgehen muss unter Berücksichtigung der jeweiligen Medien geplant werden. Das heisst, bei der Planung muss klar sein, mit welcher Verfahrens-Mediums-Kombination die Kompetenz valide erfasst werden kann.
- Die Verfahren müssen dem Medium entsprechend gestaltet werden (bspw. Verhaltensanker).
- Die Kandidat(inn)en müssen auf die digitalisierte Form des Assessments vorbereitet werden.
- Die Beurteiler(innen) müssen ebenfalls medienspezifisch trainiert werden. Hierbei sollen unter anderem der Umgang mit verminderten Hinweisreizen und die Compliance thematisiert werden. Im Umgang mit verminderten Hinweisreizen sollten die Rollenspieler(inn)en/Interviewer(inn)en die Emotionen expliziter darstellen und bei den Kandidat(inn)en stärker nachfragen. Hinsichtlich der Compliance spricht Kersting seine Sorge aus, dass nicht alle Beurteiler(inn)en ein gleiches Mass an Disziplin an den Tag legen könnten, ihre volle Konzentration und Aufmerksamkeit ihrer eigentlichen Aufgabe zu widmen. Die fehlende soziale Kontrolle (wenn die eigene Kamera aus ist) und die vielfältigen Möglichkeiten, noch andere Dinge am Computer zu verrichten, stellen eine Herausforderung für die Compliance dar und können zu deutlichen Qualitätseinbussen führen.
- Die Durchführung im digitalen Modus sollte soweit wie möglich standardisiert werden (managed mode).
- Die Durchführung im digitalen Modus erfordert Flexibilität bei technischen Störungen.
- Die Forschung und Evaluation bezüglich Digitalisierung in der Eignungsdiagnostik liegt noch in den Kinderschuhen – demnach ist ein sorgsames Vorgehen gefragt.

Literaturverzeichnis:

- Blacksmith, N., Willford, J. C., & Behrend, T. S. (2016). Technology in the employment interview: A meta-analysis and future research agenda. *Personnel Assessment and Decisions*, 2(1), 12-20.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32, 554-571.
- Dennis, A. R., Fuller, R. M. & Valacich, J. S. (2008). Media, Tasks, and Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity, *MIS Quarterly*, 32(3), 575-600.
- Hertel, G., Schroer, J., Batinic, B., Naumann, S. (2008). Do shy people prefer to send e-mail? Personality effects on communication media preferences in threatening and nonthreatening situations. *Social psychology*, 39, 231-243.
- ITC Guideline (2014). The ITC Guidelines on the Security of Tests, Examinations and Other Assessments.
- Kersting, M. (2011). Managementdiagnostik: Verfahren und Qualitätsaspekte. In: C. Niedereichholz, J. Niedereichholz & J. Staude (Hrsg.), *Handbuch der Unternehmensberatung. Organisationen führen und verwalten*. (Kz.3960,S. 1-18). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Sears, G. J., Zhang, H., Wiesner, W. H., Hackett, R. D., Yuan, Y. (2013). A comparative assessment of videoconferencing and face-to-face employment interviews. *Management Decision*, 51, 1733-1752. doi:10.1108/MD-09-2012-0642
- Van Iddekinge, C. H., Raymark, P. H., Roth, P. L., & Payne, H. S. (2006). Comparing the Psychometric Characteristics of Ratings of Face-to-Face and Videotaped Structured Interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 14, 347359. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2006.00356>.
- Verein Swiss Assessment (2020). Sind Remote und Präsenz Assessment Center gleichwertig? Verfügbar unter: <https://www.swissassessment.ch/de/publikationen/>