Recrutainment – Bedeutung, Einflussfaktoren und Begriffsbestimmung

Joachim Diercks und Kristof Kupka

Worum es in diesem Beitrag geht

Recrutainment ist facettenreich. Dieser Einleitungsbeitrag spannt einen Bogen über das Gesamtthema. So geht es hier um die wachsende Bedeutung von Recrutainment und die wesentlichen diese Entwicklung beeinflussenden Umweltfaktoren. Der Beitrag geht auf das Wechselspiel und die Bedeutung von Selbst- und Fremdauswahl für die Qualität des gesamten Recruitings ein und mündet in eine erstmalig vorgenommene Definition, was genau unter Recrutainment zu verstehen ist.

1 Recrutainment – ein Modebegriff?

Recrutainment ist präsent: Allein 2012 und 2013 wurde in zahlreichen reichweitestarken Medien in Print, Radio und natürlich Internet wie u.a. SPIEGEL Online, Wirtschaftswoche, VDI Nachrichten, ProSieben Galileo, ZEIT ONLINE, 1live Radio oder dem Bayerischen Rundfunk über das Thema berichtet (siehe Abb. 1). Unter teilweise reißerischen Überschriften wie „Zocken für den Wunschberuf“, „Daddeln fürs Vorstellungsgespräch“ oder „Generation Playstation“ wurde so die Verbindung spielerischer Elemente mit Aufgabenstellungen der Personalgewinnung thematisiert.

Zu glauben, Recrutainment sei ein aktuelles Modethema, wäre jedoch falsch, denn ganz so neu ist das Thema nicht. Bereits Anfang des Jahrtausends erschienen zahlreiche Beiträge

J. Diercks (✉) · K. Kupka
Lokstedter Steindamm 61a, Hamburg 22529, Deutschland
E-Mail: j.diercks@cyquest.net

K. Kupka
Hoheluftchaussee 139; Hamburg 20253, Deutschland
E-Mail: kupka@webadelic.de

J. Diercks, K. Kupka (Hrsg.), *Recrutainment*,
DOI 10.1007/978-3-658-01570-1_1, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Abb. 1 Recrutainment in den Medien (CYQUEST)

in überregionalen Medien wie beispielsweise WELT („That's Recrutainment"), Süddeutsche Zeitung („Das Erfolg-Reich-Spiel"), Frankfurter Rundschau („Reise nach Nouvopolis oder Einzug in die virtuelle Wohngemeinschaft") oder WELT am Sonntag („Das virtuelle Assessment Center"), die damals neu erschienene Online-Events wie die „Karrierejagd durchs Netz" oder „Challenge Unlimited" zum Inhalt hatten; Formate, die erstmals konsequent Personalmarketingbotschaften und eignungsdiagnostische Testverfahren in eine Spielgeschichte einbetteten.

Während Recrutainment jedoch Anfang des Jahrtausends noch als ein eher „exotisches Thema" anzusehen war, dessen Aufkommen möglicherweise auch und vor allem der euphorisierten Experimentierfreude der „New Economy" zu verdanken war, ist Recrutainment heute zwar noch kein Mainstream, jedoch deutlich sichtbar zu einem allgemein akzeptierten Instrument der Personalgewinnung geworden. Zahlreiche Beispiele (u. a. in diesem Buch) belegen dies.

Dass Recrutainment nicht nur journalistisches Interesse auf sich zieht, sondern inzwischen ein hohes Maß an praktischer Relevanz erlangt hat, lässt sich auch empirisch unterlegen. So befragt bspw. das schwedische Marktforschungsunternehmen Potentialpark jährlich im Rahmen der repräsentativen Studie „Top Employer Web Benchmark" weltweit eine mittlere fünfstellige Anzahl an Studierenden, Absolventen und „Early Career Professionals" danach, welche Merkmale aus ihrer Sicht eine Unternehmens-Karrierewebsite möglichst aufweisen sollte (vgl. [9]). Hieraus resultiert eine jährlich leicht variierende Liste, die die von der Zielgruppe genannten „Features" aufführt und im Hinblick auf ihre

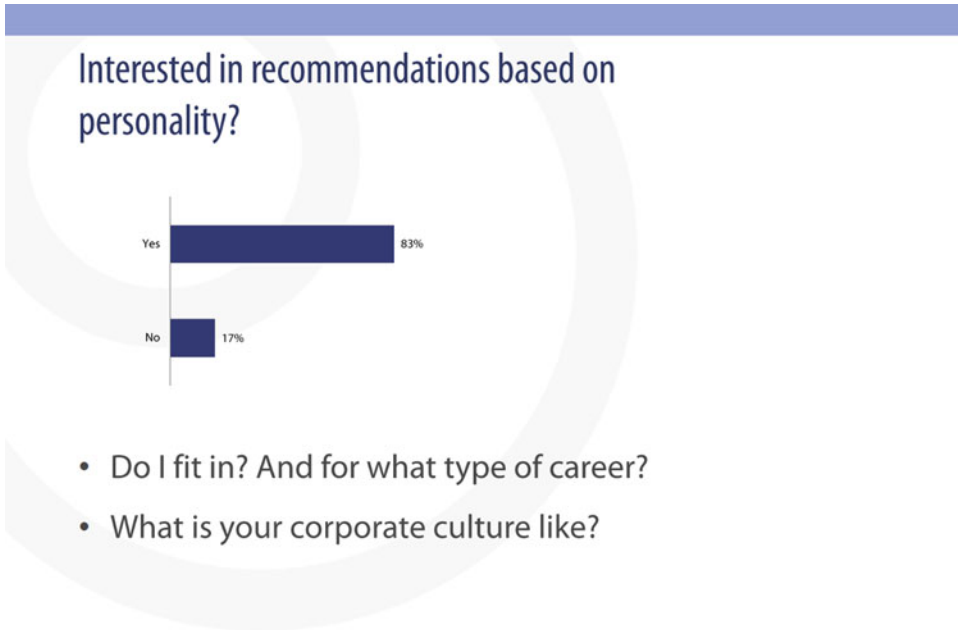

Abb. 2 Interesse an Selbsttests in den Zielgruppen Schüler und Studierende [12]

jeweilige Wichtigkeit in eine Rangfolge bringt. In der 2013er Erhebung landete dabei das Feature „Business Games and Online Events" auf Platz 55 von insg. 70 Merkmalen, was einer Verbesserung um 6 Plätze gegenüber dem Vorjahr entspricht. Jetzt könnte man meinen, dass Platz 55 von 70 nicht unbedingt auf eine überragende Bedeutung schließen ließe, wären in der Feature-Liste nicht mit „Skills and Interest Matcher" auf Platz 30 und „Degree Matcher" auf Platz 22 zwei weitere mögliche Website-Bausteine aufgeführt, die ebenfalls in den Rahmen des Begriffs Recrutainment fallen. Tatsächlich bejahen mit 83 % mehr als 4/5 der Befragten die Frage, ob sie Interesse an Selbsttests zur Überprüfung der eigenen Passung als Element einer Karriere-Website haben ([12], siehe Abb. 2).

Dass Recrutainment zu einem sichtbaren und realen Thema in vielen Personalabteilungen geworden ist, hat verschiedenste Gründe, auf die nun in den kommenden Abschnitten ein wenig näher eingegangen wird.

2 Begünstigende Einflussfaktoren

Es lassen sich im Wesentlichen fünf Einflussfaktoren identifizieren, die die große aktuelle und zukünftig aller Voraussicht nach weiter steigende Bedeutung des Themas Recrutainment helfen zu erklären (siehe Abb. 3):

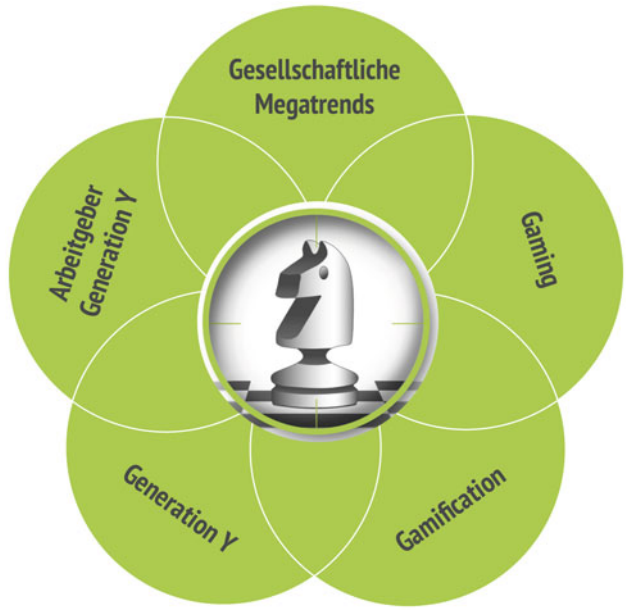

Abb. 3 Einflussfaktoren auf die Bedeutung des Themas Recrutainment (CYQUEST)

a) Gesellschaftliche Megatrends
b) Gaming
c) Gamification
d) Generation Y
e) Arbeitgeber-Generation Y

2.1 Gesellschaftliche Megatrends

Zwei gesellschaftliche Megatrends haben einen deutlichen Einfluss auf das Recruiting insgesamt und Recrutainment im Besonderen. Zum einen führt der viel diskutierte demographische Wandel dazu, dass die reine Anzahl an jungen Menschen in Deutschland zukünftig abnehmen wird. Laut Berechnungen des statistischen Bundesamts [13] verkleinert sich die nachwuchsrelevante Zielgruppe der 16 bis 29-Jährigen von 2010 bis zum Jahr 2030 um mehr als 3,2 Mio. (minus 23,9 %). In einigen Bereichen ist es bereits heute schwierig, alle Stellen mit passenden Personen zu besetzen. Erfolgreiches Rekrutieren von qualifiziertem Nachwuchs wird immer mehr zu einem zentralen Wettbewerbsvorteil. Arbeitgeber unternehmen daher vermehrt Anstrengungen, Nachwuchs frühzeitig auf sich aufmerksam zu machen bzw. möglichst akzeptierte Recruiting-Methoden zu verwenden, um potentielle Kandidaten nicht abzuschrecken. Selbst diagnostische Auswahlverfahren erfahren bei der Zielgruppe eine hohe Akzeptanz, wenn sie nach Recrutainment-Gesichtspunkten entwickelt werden.

Abb. 4 Gamer-Verteilung in Deutschland (BIU/GfK)

Zum anderen hat der Siegeszug der digitalen Medien und Techniken nicht vor dem Recruiting Halt gemacht. Im Gegenteil: Unternehmen öffnen sich seit einigen Jahren in Richtung des „Mitmach-Webs", dem Web 2.0, und lassen auf ihren Karriere-Websites und Unternehmensblogs Mitarbeiter zu Wort kommen und in direkten Dialog mit potentiellen Bewerbern treten. Viele Unternehmen nutzen ebenfalls die Möglichkeiten der Darstellung und des Dialogs auf unternehmensexternen Sozialen Medien wie Facebook, Twitter, LinkedIn, XING oder Pinterest. Wenngleich nicht immer sinnvoll genutzt, eröffnet sich hierdurch eine Gelegenheit zu direktem Austausch mit etwaigen Kandidaten. Darüber hinaus sieht sich der von Unternehmen bespielbare Medienmix durch neue Endgeräte (Smartphones, Tablets) und Nutzungsformen (z. B. Apps) Veränderungen ausgesetzt.

Auch im Hinblick auf die Ausgestaltung von Online-Personalauswahlverfahren zeigt sich der Einfluss der Digitalisierung und der interaktiven Gestaltungsmöglichkeiten. So ist erst seit wenigen Jahren der Online-Einsatz von neuartigen, interaktiven Simulationsverfahren möglich, die wesentliche berufliche Anforderungen abbilden [5]. Solche Verfahren erweitern den diagnostischen Kanon der Online-Verfahren und waren bisher nur im Face-to-Face Kontext wie bspw. im Rahmen von Assessment-Centern möglich.

2.2 Gaming

Games sind schon längst ein nicht mehr wegzudenkender Wirtschaftsfaktor und fester Bestandteil unserer Gesellschaft. Der Umsatz mit Computer- und Videospielsoftware lag 2012 in Deutschland bei etwa 1,85 Mrd. Euro [1]. Dabei spielt lt. einer Untersuchung der GfK im Auftrag des BIU – Bundesverband Interaktive Unterhaltungssoftware e. V. mit knapp 25 Mio. Personen etwa ein Drittel aller Deutschen regelmäßig Computer- und Videospiele, darunter knapp 11 Mio. Frauen (siehe Abb. 4). Im Durchschnitt ist

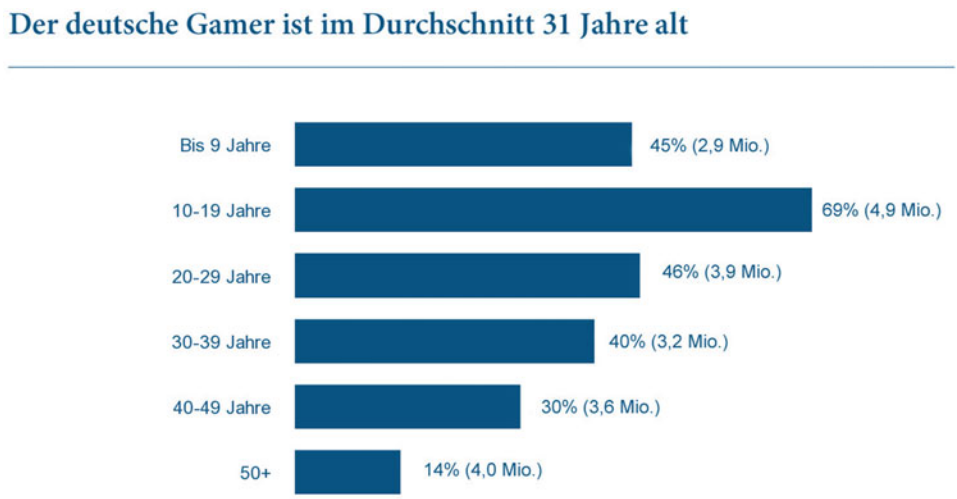

Abb. 5 Gamer-Verteilung in den unterschiedlichen Altersgruppen (BIU/GfK)

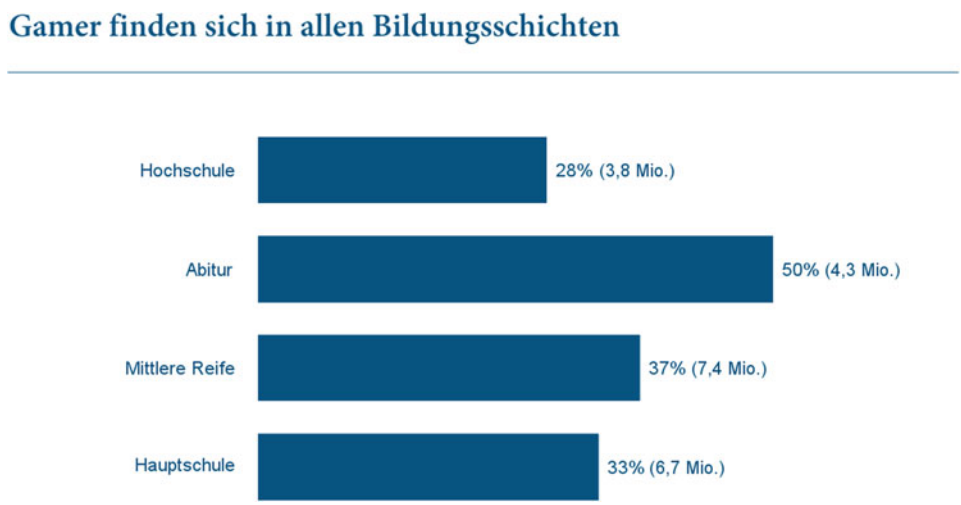

Abb. 6 Gamer-Verteilung in den unterschiedlichen Bildungsgruppen (BIU/GfK)

der deutsche Gamer 32 Jahre alt (siehe Abb. 5). Gespielt wird vor allem in Familien mit Kindern und Jugendlichen, und zwar über alle Bildungsniveaus (siehe Abb. 6) und soziale Schichten hinweg.

Gaming stellt sich insgesamt als ein etabliertes Phänomen dar. Menschen spielen gerne und häufig und das auf freiwilliger Basis. Diese Wirkung und Anziehungskraft von Spielen und Spieltechniken versuchen andere Bereiche, die selber nichts mit Spielen zu tun haben,

für die Erreichung eigener Ziele auszunutzen – so auch der Bereich Recruiting. Wie das genau zu verstehen ist, darauf wird im nächsten Abschnitt eingegangen.

2.3 Gamification

In den letzten Jahren hat sich ein Trend entwickelt, der unter dem Begriff „Gamification" zu einem maßgeblichen Element der Marketingkommunikation und Inhaltsvermittlung geworden ist.

Nach einer weithin akzeptierten Definition von Deterding, Dixon, Khaled und Nacke beschreibt Gamification dabei die „Verwendung von Spieltechniken in einem Kontext, der kein Spiel ist" (eigene Übersetzung). Mittels Gamification werden also Dinge, Anwendungen, Lerninhalte oder kommunikative Aussagen spielerisch aufgeladen und verpackt, die für sich genommen überhaupt nichts mit Spielen zu tun haben. Während Spiele nämlich vor allem der Befriedigung hedonistischer Unterhaltungs-, Zerstreuungs- oder Zeitvertreibsmotive dienen und insofern einen „Nutzen in sich" tragen, geht es bei Gamification darum, aus Spielen bekannte Techniken einzusetzen, um *etwas anderes* zu erreichen. Gamification kann entsprechend zur Steigerung des Absatzes eines Produkts oder eben zur spielerischen Vermittlung von Arbeitgebermarketing-Inhalten und Berufsorientierungsangeboten oder zur Aufwertung eines Recruiting-Prozesses eingesetzt werden und stellt daher einen wichtigen Einflussfaktor auf Recrutainment dar.

Dass Gamification auch in typischerweise sehr ernsthafte und seriöse Kontexte Einzug erhalten hat, zeigt das Beispiel der Vermittlung von Lerninhalten beim amerikanischen Geheimdienst NSA. Nach einem Bericht des Nachrichtenmagazins DER SPIEGEL [8] verwendet die NSA im Rahmen von Schulungen der Spähsoftware XKeyscore Spielelemente – sogenannte „*Skilz*" und *Levels*, die von den Teilnehmern in den Übungen erreicht werden können, um so einerseits Anreize für ein verbessertes Lernen, andererseits aber auch Kriterien für eine Vergleichbarkeit verschiedener konkurrierender Teams darzustellen.

Spielelemente wie Punkte, Abzeichen, Ranglisten, Anreizen und Belohnungen, Techniken wie Storytelling oder der Versuch, den „Spieler" etwa über Ausnutzung von Neugier und Entdeckergeist zu fesseln und bestenfalls in einen Flowzustand [2] zu versetzen, dienen hier also nicht dem Spiel selbst, sondern der Erreichung dritter, oftmals didaktischer, edukativer oder kommerzieller Ziele.

2.4 Generation Y

Auch wenn es ein wenig gewagt ist, verallgemeinernd von *einer Generation* zu sprechen und es selbstverständlich in jeder Altersgruppe ein großes Maß an Heterogenität gibt, so lassen sich laut einiger Studien doch in der Tendenz gewisse gemeinsame Merkmale der nach 1980

Geborenen, der sogenannten „Generation Y“, feststellen, die für den Bedeutungszuwachs des Themas Recrutainment nicht unerheblich sind:

So beschreibt etwa die Studie „Managing the Talent Crisis in Global Manufacturing – Strategies to Attract and Engage Generation Y“ der Unternehmensberatung Deloitte ([7], S. 9) diese Generation als „von Natur aus unternehmerisch, elektronische Spiele mögend, Innovation einen hohen Wert beimessend und teamorientiert“ (eigene Übersetzung). Auch betonen die Autoren der Studie, dass der routinierte, weil von klein auf praktizierte Umgang mit interaktiven Medien wie Instant Messaging, Blogs und Multiplayer Games, dieser Generation neue Fähigkeiten vermittelt hat und letztlich auch zu einer anderen Erwartungshaltung gegenüber Arbeitgebern geführt hat.

Die PricewaterhouseCoopers Studie „Millenials at work: Reshaping the workplace“ [10] nennt hier vor allem den verbreiteten Wunsch nach flexiblem Arbeiten sowie regelmäßigem Feedback und Ermunterung und betont die ausgeprägte Bereitschaft dieser Generation „weiterzuziehen“, wenn diese Erwartungen von einem Arbeitgeber nicht erfüllt werden. Gleichzeitig gilt jedoch auch, dass diese Generation durchaus an einer langfristigen Arbeitsbeziehung interessiert ist, wenn das Arbeitsumfeld den eigenen Vorstellungen entspricht.

Insbesondere in letztgenannten Aspekten ist erkennbar, dass Personalkommunikation und Mitarbeitergewinnung in der Zielgruppe der Generation Y in hohem Maße Merkmale von Beziehungsanbahnung und -pflege umfassen müssen. Die von der Zielgruppe zunehmend eingeforderte Transparenz in Bezug auf den (potentiellen) Arbeitgeber und der vor dem Hintergrund der Beziehungs-Metapher bestens nachvollziehbare Wunsch, „(vorher) zu erfahren, worauf man sich einlässt“ und ob „man zueinander passt bzw. miteinander glücklich wird“, sind wesentliche Treiber hinter dem deutlich steigenden Einsatz von Recrutainment. Selbstauswahl fördernde Realistic Job Preview Techniken, Self-Assessments oder informativ-unterhaltsam gestaltete Auswahlinstrumente tragen dem Gedanken Rechnung, dass sich das Zeitalter einer im wahrsten Sinne von „oben herab“ gestalteten Personalauswahl, bei der ein Recruiter wie eine Losfee einen glücklichen Gewinner (Bewerber) aus dem Lostopf zieht, vorüber sind. Wie in einer Beziehungsanbahnung geht es immer weniger darum, die Besten auszuwählen, sondern die *Bestpassenden*. Und: Die Generation Y hat viel stärker als die vorherigen Generationen verinnerlicht, dass über Passung der Kandidat genauso mitentscheidet wie das Unternehmen.

2.5 Arbeitgeber-Generation Y

Die sich verändernden Rahmenbedingungen, vor allem bedingt durch gewandelte Wertevorstellungen und Erwartungen der zunehmend auf die Arbeitsmärkte treffenden Generation Y sowie gesellschaftliche Megatrends wie der demographische Wandel und die digitalen Medien haben zu deutlich wahrnehmbaren Veränderungen bei den Arbeitgebern und beim Employer Branding geführt. Arbeitgeber müssen sich auf die Generation Y einstellen und werden im Umkehrschluss natürlich auch durch aus dieser Generation

kommende neue Mitarbeiter von innen verändert. Dies zeigt sich zum einen durch einen neuen *Stil* bzw. eine neue Art und Weise der Kommunikation. Personalkommunikation ist heute weniger Absender-getrieben bzw. -definiert, sondern gestaltet sich insg. stärker dialogorientiert. Unternehmen bemühen sich, „auf Augenhöhe" mit ihren Bewerberzielgruppen zu kommunizieren. Wo früher Hochglanz-Kommunikation regierte, gelten nun die Anforderungen „echtes Gespräch" und „Authentizität". Hierbei tragen Unternehmen auch der Entwicklung Rechnung, dass sich die Deutungshoheit darüber, was Tatsache ist und was nicht, nicht zuletzt durch digitale Medien deutlich demokratisiert hat.

Neben dem Stil haben sich aber auch die *Inhalte* der Arbeitgeber-Kommunikation gewandelt. Es sind realistische Darstellungen in Bezug auf Begebenheiten und Eigenschaften der angebotenen Stellen zu beobachten. Auch wenn sich nach wie vor viele (Personal-) Marketeers schwer damit tun, setzt sich vielfach die Erkenntnis durch, dass sowohl positive als auch vermeintlich negative Arbeitgebermerkmale Inhalt der Kommunikation sein sollten, damit eine reelle Chance besteht, dass sich auch die Passenden angesprochen fühlen und bewerben. Konsequenterweise wurde in jüngerer Vergangenheit sehr stark in „Selbstauswahl verbessernde" Instrumente (Mitarbeiter-Testimonials oder auch die dem Recrutainment zuzuordnenden Realistic Job Previews und Self-Assessment Verfahren) investiert.

3 Der Zusammenhang von Selbstauswahl und Fremdauswahl

Personalauswahl hat sich in den letzten Jahren deutlich gewandelt. Ein wenig überzeichnet kann man sagen, dass Unternehmen früher ihren Personalbedarf angezeigt haben (etwa mittels Stellenanzeige), sich Kandidaten daraufhin beim Unternehmen bewarben und die Unternehmen dann unter den Kandidaten eine Auswahl trafen. In der Regel waren die Unternehmen in der Position, sich aus einer hinreichend großen Bewerberzahl diejenigen aussuchen zu können, die am besten zu der ausgeschriebenen Stelle passten. Wenn man so will, reichten sowohl Quantität als auch Qualität der so eingehenden Bewerbungen aus, um aus Unternehmenssicht zu einem zufriedenstellenden Ergebnis zu kommen. Diese Auswahlstrategie wird heute etwas salopp mit „Post and Pray" (Stelle ausschreiben und beten, dass sich schon die Richtigen bewerben werden) bezeichnet. Heute reicht die reaktive Haltung in vielen Fällen nicht mehr aus, weil sich oft in den eingehenden Bewerbungen nicht mehr genügend passende Kandidaten finden.

Auswahl fängt früher an als mit dem Eingang der Bewerbung. Die Auswahl ist ein wechselseitiger Prozess, bei dem als erstes der potentielle Kandidat eine Auswahlentscheidung trifft, nämlich ob er sich bewerben möchte und bei welchem Unternehmen und erst nachgelagert die Auswahlentscheidung des Unternehmens folgen kann. Selektion ist somit mehr als Auswahltests, Interviews oder Assessment Center. Kandidaten, die sich schon vor der Bewerbung gegen ein Unternehmen entscheiden, können naturgemäß gar nicht mehr ausgewählt werden.

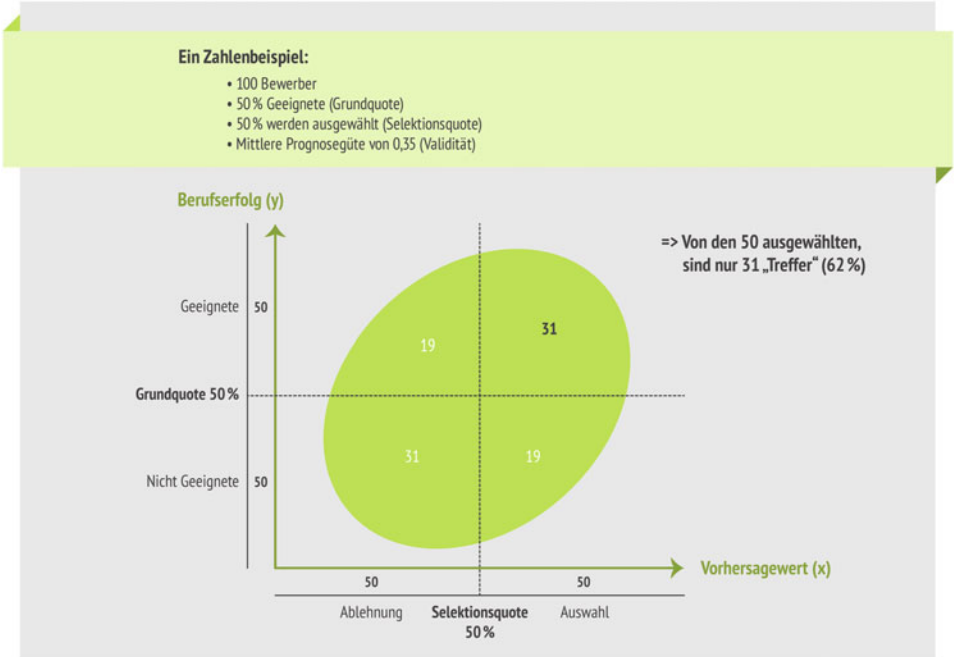

Abb. 7 Zusammenhang der Selektionsdiagnostik Ausgangslage (CYQUEST)

Ein gutes und vor allem langfristiges Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber kann nur zu Stande kommen, wenn auf beiden Seiten die richtige Auswahl getroffen wird, d.h., wenn die Selbstauswahl (die Auswahl des potentiellen Arbeitnehmers) und die Fremdauswahl (die Auswahl des potentiellen Arbeitgebers) gut gelingen. Die Qualität der getroffenen Auswahlentscheidung hängt insgesamt davon ab, dass sich die „richtigen" Kandidaten in möglichst hoher Anzahl beim Unternehmen bewerben und dass das Unternehmen gute Auswahlinstrumente einsetzt, um diese dann auch treffsicher zu identifizieren.

Die Tragweite der Selbstauswahl verdeutlicht folgendes fiktives Beispiel: Wenn ein Unternehmen es schafft, dass sich nur „passende" Kandidaten bewerben, braucht dieses Unternehmen im eigentlichen Sinne keinen Auswahlprozess, da sogar bei einer Zufallsauswahl immer ein passender Kandidat ausgewählt wird. Leider gilt dies auch im umgekehrten Fall: Wenn keiner der Kandidaten zu dem Unternehmen passt, kann auch kein noch so valides und reliables Recruitinginstrument einen passenden Kandidaten auswählen. Dies bedeutet, dass das Recruiting leichter gelingt, wenn das Employer Branding und das Personalmarketing ihre Aufgaben gut erledigen – Selbst- und Fremdauswahl sind eng miteinander verknüpft.

Der Zusammenhang zwischen Selbst- und Fremdauswahl ist wissenschaftlich dokumentiert und statistisch darstellbar. Taylor und Russell haben bereits 1939 die Zusammenhänge der Selektionsdiagnostik in Tafeln beschrieben (vgl. [14]). In der obigen Abbildung (siehe Abb. 7) sind diese Parameter dargestellt. Die im Prinzip richtigen Aus-

wahlentscheidungen liegen im ersten und dritten Quadranten oben rechts und unten links, d.h. geeignete Kandidaten werden ausgewählt, ungeeignete abgelehnt. In diesem Modell wird zur besseren Veranschaulichung Berufserfolg als einfaches Ja/Nein-Kriterium dargestellt. Die „Güte“ der Prozedur wird mit Hilfe der Form einer Ellipse abgebildet. Wenn die prognostische Güte des Verfahrens perfekt wäre, dann wäre die Ellipse ein Strich von links unten nach rechts oben. Bei einer Vorhersagegüte von Null, wäre die Ellipse hingegen ein Kreis. Nach einem reinen Zufallsprinzip würden dann exakt gleich viele richtige wie falsche Auswahlentscheidungen getroffen.

Im Folgenden soll anhand eines konkreten Zahlenbeispiels verdeutlicht werden, welchen Einfluss die verschiedenen Stellhebel haben können. Es geht um folgende Ausgangslage:

- 100 Bewerberinnen und Bewerber
- 50 % davon sind „geeignet“ (50 % Eignungs- oder Grundquote)
- 50 Personen werden „ausgewählt“, d.h. es werden 50 Stellen besetzt (50 % Selektionsquote)
- Die Prognosegüte („Validität“) des Auswahlverfahrens liegt bei .35 (was in etwa einem nicht-strukturiertem Auswahlinterview entspricht, vgl. [11])

In der Abbildung ist ersichtlich, dass bei den hier getroffenen Annahmen von den 50 ausgewählten Personen 31 „Passende“ und 19 „Unpassende“ ausgewählt würden. Die Trefferquote liegt somit bei 62 %.

Um die Quote zu verbessern, sind nun verschiedene Maßnahmen möglich. So kann der Auswahlprozess beispielsweise durch den Einsatz eines Online-Assessments verbessert und so die Güte des Gesamtverfahrens erhöht werden. Nehmen wir an, dass sich die prognostische Validität durch diese Maßnahme auf einen nicht unrealistischen Validitätskoeffizienten von .60 steigert (sog. „inkrementelle Validität“). Die anderen Parameter ändern sich vorerst nicht (Abb. 8):

- 100 Bewerberinnen und Bewerber
- 50 % davon sind „geeignet“
- 50 Personen werden „ausgewählt“
- *Die Prognosegüte („Validität“) des Auswahlverfahrens steigert sich auf .60.*

Die Verbesserung der Prognosegüte führt dazu, dass die „Rundung“ der Ellipse abnimmt. 35 der 50 eingestellten Personen werden nun richtigerweise ausgewählt. So steigt die Trefferquote auf 70 %. Allerdings werden in diesem Beispiel weiterhin 15 nicht passende Personen (30 %) eingestellt, während 30 % der Personen, die für den Job gut geeignet wären, fälschlicherweise eine Ablehnung erhalten.

Wie lässt sich die Trefferquote – also der Anteil an passenden, geeigneten Personen unter den Ausgewählten – nun weiter steigern?

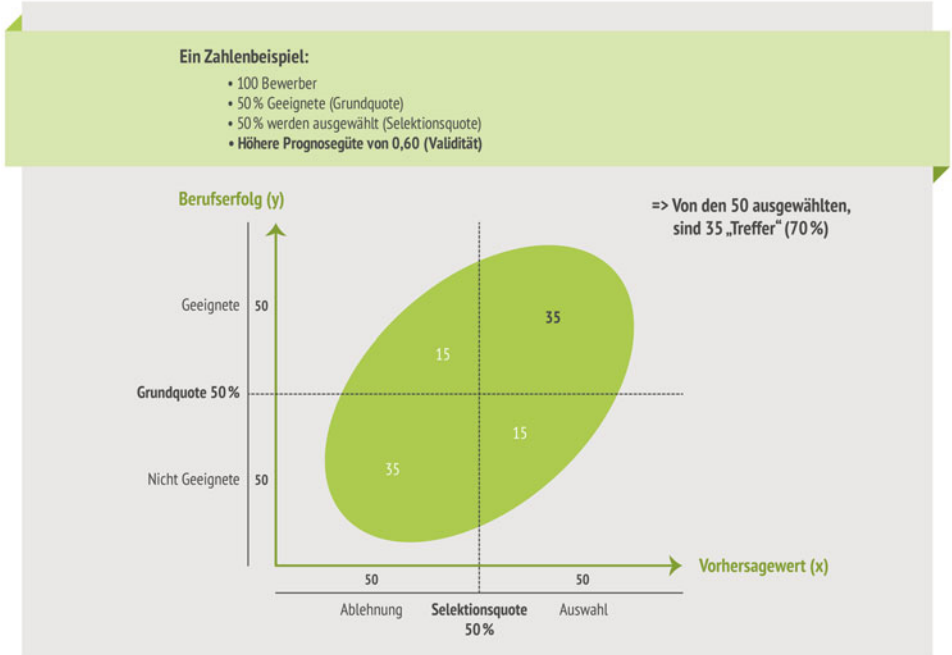

Abb. 8 Zusammenhang der Selektionsdiagnostik 2 (CYQUEST)

Neben der Einführung weiterer Auswahlverfahren oder der Strukturierung des Interviews verfügen noch ganz andere, nicht direkt offensichtliche Stellhebel über einen entscheidenden Einfluss auf die Güte des gesamten Auswahlprozesses. Gelingt es in dem vorliegenden Fall, beispielsweise durch die Einführung von Self-Assessments, die Selbstauswahl der potentiellen Arbeitnehmer zu verbessern, so könnte sich das Zahlenbeispiel folgendermaßen verändern (Abb. 9):

- 100 Bewerberinnen und Bewerber
- *70 % davon sind „geeignet"*
- 50 Personen werden „ausgewählt"
- Die Prognosegüte („Validität") des Auswahlverfahrens liegt bei .60.

Der Effekt ist folgender: 44 von den 50 ausgewählten Personen werden nun „richtig" ausgewählt. Das heißt, dass die Trefferquote nun bei deutlich gesteigerten 88 % liegt. Employer Branding-Maßnahmen bzw. Recrutainment Anwendungen (Selbsttests, Orientierungsspiele oder „Matcher"-Instrumente") versuchen genau hier anzusetzen und eine Steigerung der Grundquote zu erreichen. Dabei geht es typischerweise darum, einen klareren Eindruck davon zu erhalten, was man bei dem potentiellen Arbeitgeber erwartet und ein Matching respektive eine Auseinandersetzung zwischen sich und der Stelle bzw. dem Unternehmen zu initiieren. Ziel ist letztlich, möglichst passende Kandidaten anzu-

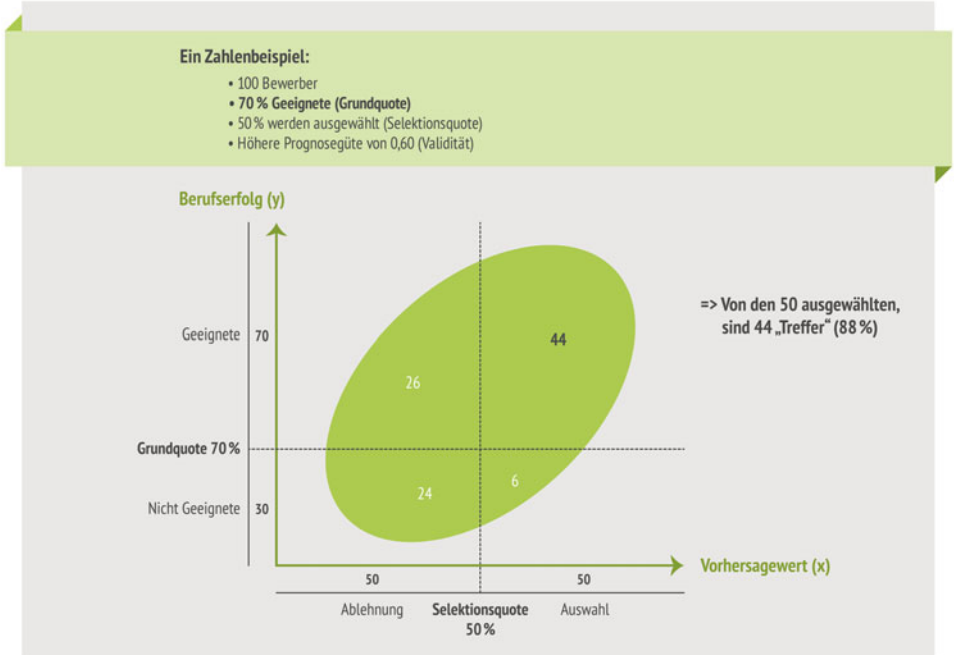

Abb. 9 Zusammenhang der Selektionsdiagnostik 3 (CYQUEST)

ziehen und zu einer Bewerbung zu animieren und potentiell nicht passende gleichzeitig abzuschrecken.

Die letzte entscheidende Einflussgröße auf die Qualität des gesamten Auswahlprozesses ist die Selektionsquote. Wenn man in dem Zahlenbeispiel nun lediglich 30 statt 50 Personen einstellt, wird das Verfahren „selektiver". Dies würde folgendermaßen aussehen (Abb. 10):

- 100 Bewerber
- 70 % davon sind „geeignet"
- *30 Personen werden „ausgewählt"*
- Die Prognosegüte („Validität") des Auswahlverfahrens liegt bei .60.

Die Trefferquote liegt nun bei 93 %. 28 der 30 ausgewählten Personen wurden richtig ausgewählt. Das gleiche Ergebnis würde sich abzeichnen, wenn man weiterhin 50 Personen einstellen würde, allerdings nicht nur 100, sondern 167 Bewerber bei gleicher Grundquote hätte. Auch in diesem Falle könnte man „selektiver" vorgehen. Dies zeigt, dass die reine Anzahl der Bewerbungen bei gleicher Grundquote ebenfalls eine wesentliche Stellschraube für die Qualität der Personalauswahl ist. Das Personalmarketing sollte daher stets darum bemüht sein, eine gewisse Grundmenge an ernst gemeinten und möglichst passenden Bewerbungen herzustellen.

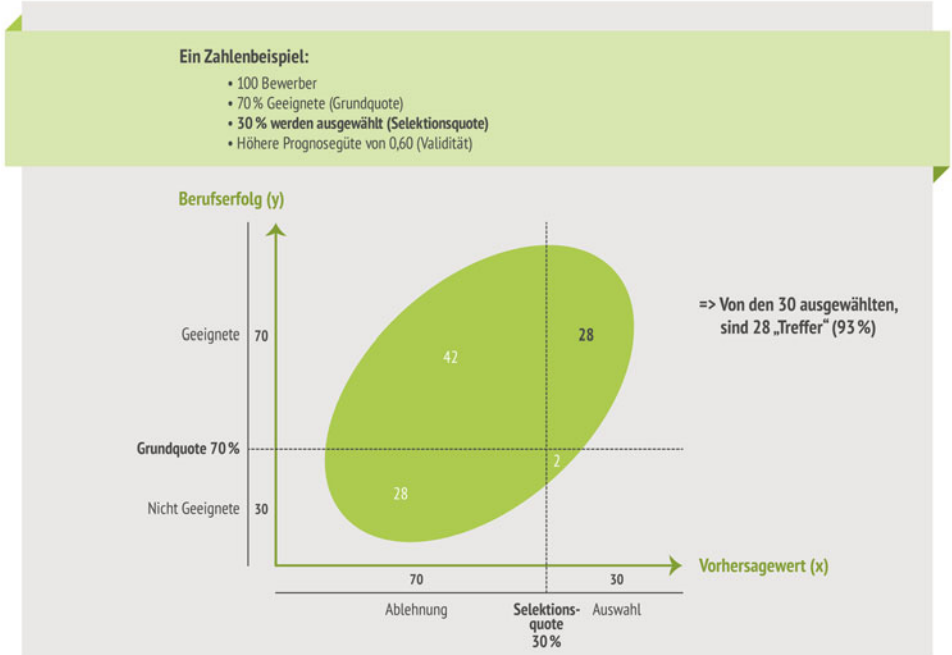

Abb. 10 Zusammenhang der Selektionsdiagnostik 4 (CYQUEST)

Zusammenfassend ist zu betonen, dass geeignete Maßnahmen der Selbst- und der Fremdauswahl – bspw. in Form von Recrutainment – entscheidend für die Qualität des gesamten Auswahlprozess eines Unternehmens sind. Noch heute sind in vielen Unternehmen Recruiting und Personalmarketing beziehungsweise Employer Branding voneinander (auch organisatorisch) abgegrenzte Bereiche. Das Beispiel verdeutlicht, dass diese Trennung nicht unbedingt sinnvoll ist.

4 Teilbereiche des Recrutainment

Wie beim Thema Gamification werden auch beim Recrutainment spielerische Elemente oder Methoden auf einen Bereich angewendet, der selber kein Spiel ist. Insofern kann man argumentieren, dass Recrutainment ein sehr spezieller Teilbereich, wenn man so will eine besondere „Spielart" der Gamification ist. Gleichzeitig umfasst Recrutainment jedoch auch Facetten, die sich nicht mehr wirklich mit den Merkmalen der Gamification vereinbaren lassen. Dies gilt insb. für diejenigen Teilbereiche des Recrutainment, bei denen es explizit um „Fremdauswahlinstrumente" wie etwa Online-Assessment Verfahren geht.

Recrutainment gestaltet sich daher nur partiell als eine Teilmenge von Gamification, bewegt sich zuweilen auch außerhalb davon (siehe Abb. 11). Innerhalb des Recrutainment

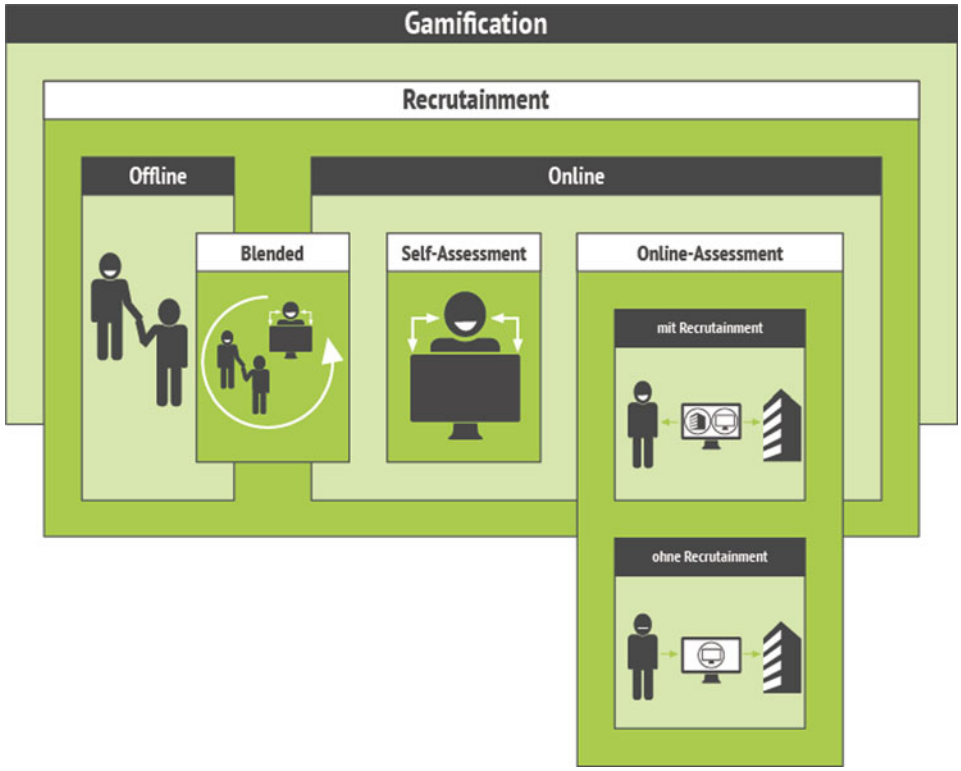

Abb. 11 Bereiche des Recrutainment (CYQUEST)

können prinzipiell die beiden großen Bereiche „Online-" und „Offline-Recrutainment" unterschieden werden. Offline-Recrutainment-Events setzen dabei eine physische Zusammenkunft von Menschen voraus, während Online-Recrutainment auf Mensch-Maschine-Interaktionen beruht. Selbstverständlich existieren inzwischen Recrutainment-Beispiele, die sowohl Online- als auch Offline-Merkmale bieten, entweder weil sie mehrstufig aufgebaut sind und beide Sphären dabei sequentiell zu verschiedenen Zeitpunkten berührt werden oder weil sie auf mobile Internetkomponenten setzen und somit oftmals gleichzeitig sowohl Mensch-Mensch- als auch Mensch-Maschine-Interaktionen umfassen. In der nachfolgenden Abbildung ist dieser Bereich als „Blended Recrutainment" gekennzeichnet. Es bleibt abzuwarten, ob dies ein eigener Teilbereich bleibt, oder ob – insbesondere durch die zweifelsohne zunehmende Bedeutung des Mobilen Internets – zukünftig die Unterscheidung in die drei distinkten Sphären „Online", „Offline" und „Blended" überflüssig wird, weil letztlich alles (potentiell) *blended* sein wird.

Innerhalb des Teilbereichs „Online-Recrutainment" sind dann im Wesentlichen zwei Themen zu unterscheiden, die einem häufig im Kontext Employer Branding und Recruiting begegnen. Zum einen ist hier der Bereich Self-Assessment, zum anderen der Bereich

Online-Assessment zu nennen. Im Sinne der oben bereits ausführlich diskutierten Unterscheidung zwischen Selbstauswahl und Fremdauswahl unterscheiden sich diese beiden Themen in ihrer grundlegenden Zielsetzung: Unter Self-Assessments werden dabei Übungen oder Selbsttests verstanden, bei denen die Qualität des Bearbeitungsergebnisses *nur* dem jeweiligen Nutzer rückgemeldet wird. Hier wird Interessenten Einblick in typische Arbeitsfelder und Berufsbilder beim Unternehmen gegeben, damit diese ihre Befähigung und Neigung mit den vom Unternehmen gestellten Anforderungen vergleichen können – *vor* einer möglicherweise erfolgenden Bewerbung. Self-Assessments sind Instrumente zur Verbesserung der Selbstselektion.

Bei Online-Assessments hingegen handelt es sich um Fremdauswahlinstrumente zum Zwecke der beruflichen Eignungsabschätzung, die über das Internet durchgeführt werden [6]. Die Teilnahme an Online-Assessments ist im Gegensatz zu Self-Assessments nicht anonym und in aller Regel nur auf explizite Einladung durch das rekrutierende Unternehmen möglich. Die Ergebnisse dieser zumeist orts- und zeitunabhängig durchgeführten Onlinetests fließen direkt in die Auswahlentscheidungen des Unternehmens ein. Online-Assessments sind eignungsdiagnostische Verfahren, die selbst dann, wenn sie nach Recrutainment-Gesichtspunkten gestaltet werden, keine oder lediglich rudimentäre „Game-Elemente" in sich tragen. Die oftmals von journalistischer Seite vorgetragene Vorstellung, dass es sich bei Recrutainment um reale Spiele handele, die zu Auswahlzwecken eingesetzt werden und bei denen aus dem Spiel*verhalten* auf auswahlrelevante Personenmerkmale geschlossen würde, ist mithin nicht korrekt, was aufgrund der hohen Anforderungen an Auswahlinstrumente aus ethischer, rechtlicher und testdiagnostischer Sicht auch nicht wirklich verwunderlich ist. Die Zielsetzung von Online-Assessments mit Recrutainment ist vielmehr, neben den nach den üblichen Qualitätskriterien entwickelten und evaluierten Onlinetests eine unterhaltsame, benutzerorientierte und somit akzeptierte Darbietung zu ermöglichen. Diese Verfahren sind als Teil der Arbeitgebermarkenkommunikation unternehmensspezifisch gestaltet und konzipiert. Analog zu realen Auswahltagen, an denen Kandidaten neben Tests und anderen Auswahlverfahren typischerweise auch einige Informationen über das Unternehmen in zumeist möglichst freundlicher Atmosphäre erhalten, steht bei Online-Assessments mit Recrutainment die Benutzerorientierung im Fokus. Das bedeutet, dass Kandidaten bei aller Anspannung, die eine Testsituation typischerweise mit sich bringt, trotzdem etwas über das Unternehmen und die Anforderungen erfahren und letztlich sogar Spaß haben dürfen. Ernsthaftigkeit von Online-Tests und eine Anreicherung mit Infotainment-Anteilen zur Steigerung der Benutzerakzeptanz ergänzen sich dabei im Recrutainment.

Es muss allerdings eingeräumt werden, dass es Testanbieter gibt, die Recrutainment von jeher für falsch halten und argumentieren, dass jegliche Form des Entertainment in Online-Assessments nichts zu suchen hätte [4]. Im Schaubild (siehe Abb. 11) ist daher ein Bereich des Online-Assessment außerhalb von Recrutainment dargestellt. Diese Verfahren sind typischerweise als eine Aneinanderreihung von Testverfahren konzipiert.

Dass reale Testkandidaten in der echten Auswahlsituation allerdings sehr wohl goutieren, wenn Verfahren im Sinne einer Zwei-Wege-Kommunikation nicht nur etwas nehmen,

sondern auch etwas geben, zeigen nicht zuletzt die Befragungs- und Verhaltensergebnisse von insgesamt über 2.000 realen Testpersonen, auf die Kristof Kupka im Beitrag „Online-Assessments im Recrutainment-Format: Wie gefällt das eigentlich den Bewerbern in der echten Auswahlsituation?“ detailliert eingeht.

5 Begriffsbestimmung Recrutainment

Diese Einsortierung verschiedener Stoßrichtungen und Ausgestaltungen in den Kontext Gamification vorweggeschickt, lässt sich der Begriff Recrutainment wie folgt umreißen:

- Recrutainment bezeichnet den Einsatz spielerisch-simulativer und benutzerorientierter Elemente in Berufsorientierung, Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting.
- Recrutainment dient der Verbesserung des Zusammenfindens von „passendem“ Kandidat und „passendem“ Arbeitgeber bzw. „passender“ Ausbildungseinrichtung.
- Unterhaltung ist im Recrutainment kein Selbstzweck. Wichtig ist immer der konkrete Bezug zu einem Arbeitgeber, einer Ausbildungseinrichtung, Berufen/Berufsbildern oder Berufs- und Bildungswegen.
- Unter Recrutainment fallen Self-Assessment Verfahren wie Selbsttests und Berufsorientierungsspiele, Events mit Interaktionselementen und Auswahlverfahren und –tests („Assessment“) mit Unterhaltungs-, Informations- und/oder Simulationscharakter – Online und Offline.

Literatur

1. BIU. (o. J.). Marktzahlen. http://www.biu-online.de/de/fakten. Zugegriffen: 11 Juni 2013.
2. Csíkszentmihályi, M. (2010). *Flow – das Geheimnis des Glücks*. Stuttgart: Klett-Cotta.
3. Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). *From game design elements to gamefulness. Defining gamification*. In Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning future media environments (MindTrek ’11). ACM, New York, NY, USA, 9–15.
4. Frintrup, A. (2008). Virtual Roundtable zu Online Assessments: Möglichkeiten und Grenzen von Online-Verfahren. http://www.competence-site.de/e-recruiting/E-Interview-zum-Thema-Online-Assessments-Andreas-Frintrup-HR-Diagnostics-AG#module_content. Zugegriffen: 13 Sept. 2013.
5. Kupka, K. (2008). E-Assessment. Entwicklung und Güteprüfung von zwei internetgestützten Simulationsverfahren zur Messung der Planungs- und Problemlöseleistung von zukünftigen (pädagogischen) Führungskräften. Göttingen: Cuvillier Verlag.
6. Konradt, U., & Sarges, W. (2003). *E-Recruitment und E-Assessment*. Göttingen: Seattle: Hogrefe.

7. Koudal, P., & Chaudhuri, A. (2007). Managing the Talent Crisis in Global Manufacturing. http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/de_mfg_talentcrisis062507(1).pdf.. Zugegriffen: 11 Juli 2013.
8. Poitras, L., Rosenbach, M., & Stark, H. (2013). Shrimps aus Griesheim. *Spiegel, 33,* 23–25.
9. Potentialpark. (o. J.). Corporate career website is the hub for all online talent communication. http://www.potentialpark.com/products/teweb-top-employer-web-benchmark. Zugegriffen: 11 Juli 2013.
10. PwC. (2012). Millennials at work - Reshaping the workplace in financial services. http://www.pwc.com/gx/en/financial-services/publications/assets/pwc-millenials-at-work.pdf. Zugegriffen: 11 Juli 2013.
11. Schmidt, F., & Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin, 124*(2), 262–274.
12. Skrobol, C. (2011). *Online-Kommunikation aus Bewerbersicht*. Vortrag bei dem CYQUEST Praxisseminar, Hamburg, Grand-Elysée Hotel (22.11.2011).
13. Statistisches Bundesamt (2013). 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. https://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/. Zugegriffen: 11 Sept. 2013.
14. Taylor, H. C., & Russell, J. T. (1939). The relationship of validity coefficients to the practical effectiveness of tests in selection: Discussion and tables. *Journal of Applied Psychology, 23,* 565–578.