
Warum Personalauswahl ein beidseitiger Prozess ist: die Verbesserung der Selbstauswahl durch Self-Assessment Verfahren und Berufsorientierungsspiele

Joachim Diercks

Worum es in diesem Beitrag geht

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und der veränderten Wertestruktur der sogenannten „Generation Y“ finden sich Unternehmen zunehmend in der Rolle des „Sich-bewerbenden“. Wie dieser Beitrag zeigt, hängt deshalb die Qualität der Personalrekrutierung vermehrt von einer funktionierenden Selbstauswahl ab. Diese Selbstauswahl kann durch den Einsatz von Self-Assessment Verfahren unterstützt und maßgeblich verbessert werden. Neben einem definitorischen Rahmen, der eine systematische Einordnung verschiedener Arten von Self-Assessments ermöglicht, präsentiert dieser Beitrag mit dem „Spiel zur Berufsorientierung“ von Lufthansa und den „RWE Berufsorientierungsspielen“ zwei praktische Beispiele für den Einsatz von Self-Assessments zur Berufsorientierung im Kontext Ausbildungsmarketing.

1 Einleitung

So langsam dämmert es den meisten dann doch: Während man früher bei dem Begriff „Personalauswahl“ zumeist an den Einsatz typischer Recruiting-Instrumente – die Sichtung von Bewerbungsunterlagen, Auswahltests, Interviews, Assessment-Center, Auswahltage etc. – dachte, setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass die eigentliche „Auswahl“ bereits viel früher beginnt.

Zu dem Zeitpunkt, an dem ein Unternehmen seine Recruiting-Instrumente überhaupt erst zum Einsatz bringen kann, ist nämlich eine ganz maßgebliche, wenn nicht *die* Auswahlentscheidung schon getroffen worden: die Auswahlentscheidung des Kandidaten.

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

Nur diejenigen Unternehmen, die es schaffen, im sogenannten Evoked (oder Relevant) Set eines Kandidaten zu erscheinen und auch zu *bestehen*, kommen in die glückliche Situation, selbst *auswählen* zu können. Oder anders: Kandidaten, die sich bereits vor einer möglichen Bewerbung gegen ein Unternehmen entscheiden, werden von diesem mit klassischen (passiven) Recruiting-Instrumenten auch nicht ausgewählt werden können.

In Arbeitsmärkten, die sich zunehmend von Anbieter- in Nachfragemärkte wandeln, sowie vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und eines möglicherweise unter anderem daraus resultierenden Fachkräftemangels, ist also die Bedeutung der Selbstauswahl nicht hoch genug einzuschätzen. Nicht umsonst nehmen die Bemühungen der Unternehmen in Employer Branding und Personalmarketing in diesen Zeiten so dramatisch zu – bis hin zu TV-Kampagnen zu besten (teuersten) Werbezeiten, wie die Beispiele McDonald's oder Deutsche Bahn in jüngerer Vergangenheit eindrucksvoll belegt haben.

Aber auch wenn also ein substanzieller Teil des Zueinanderfindens von der Auswahlentscheidung des möglichen Kandidaten abhängt, sind rekrutierende Unternehmen natürlich nicht vollkommen hilflos darauf angewiesen, dass diese Entscheidung auch in ihrem Sinne ausfällt. Sie können darauf selbstverständlich Einfluss nehmen. Es stellt sich also die Frage, *wie* Unternehmen vor diesem Hintergrund die Qualität ihrer Personalauswahl positiv beeinflussen können.

2 Was macht eine Auswahlentscheidung eigentlich „gut“? Die große Bedeutung der Selbstselektion

Klar: Eine gute Auswahlentscheidung setzt in der Regel gute – oder im Sinne der Diagnostik „valide“ – Auswahlinstrumente voraus. Doch das ist buchstäblich nur die halbe Wahrheit, denn hier wird unterstellt, dass sich überhaupt geeignete Kandidaten in hinreichender Anzahl beworben haben. Die andere Hälfte der Wahrheit: Je höher der Anteil „passender“ Kandidaten in der Bewerberschaft und je größer dabei die Anzahl an Bewerbern insgesamt, desto besser fällt auch die Auswahlentscheidung aus, selbst wenn an den Auswahlinstrumenten selbst gar nichts verändert wird [6]. Dieser statistische Zusammenhang der Selektionsdiagnostik ist im einleitenden Beitrag dieses Buches anhand eines einfachen Zahlenbeispiels erläutert worden:

Dort wurde aufgezeigt, dass sich die Trefferquote zwar positiv beeinflussen lässt, wenn das Unternehmen die Prognosegüte seines Auswahlprozesses, z. B. durch die Hinzunahme von Online-Tests, erhöht, zwei andere Stellhebel zur Steigerung der Trefferquote allerdings dem Bereich *Selbstausswahl* zuzurechnen sind:

- Die *Eignungs- oder Grundquote*, also der Anteil *passender* Kandidaten unter allen Bewerbern. Es gilt: Je höher die Grundquote, desto besser die Trefferquote, selbst wenn ansonsten alles gleich bliebe.
- Die *Selektionsquote*, also der Anteil an Kandidaten, der letztlich auch ausgewählt wird. Hier gilt: Je niedriger die Selektionsquote, also je selektiver das Unternehmen letztlich

auswählt, desto besser die Trefferquote. Bei einer fixen Anzahl an zu besetzenden Stellen verlangt eine Senkung der Selektionsquote somit, dass die Zahl der zur Auswahl stehenden Kandidaten steigt, also mehr Bewerbungen eingehen.

Sowohl die Eignungs- als auch die Selektionsquote hängen dabei in allererster Linie von der Selbstauswahl der potenziellen Bewerber ab. Wenn sich wenige *passende* Kandidaten bewerben, dann ist auch die Grundquote niedrig. Wenn sich überhaupt (zu) wenige Kandidaten bewerben, muss zwangsläufig die Selektionsquote steigen, um die Stellen besetzt zu bekommen. Beides liegt zunächst in den Händen der Bewerber, kann aber durch entsprechende Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens beeinflusst werden.

Man erkennt an diesem Beispiel, dass es für Unternehmen insgesamt wichtig ist – speziell im zunehmenden Wettbewerb um gute Mitarbeiter –, sowohl einen guten Auswahlprozess zu haben als auch durch Information, Kommunikation und Orientierung dafür zu sorgen, dass eine gute Selbstauswahl stattfinden kann. Die in vielen Unternehmen nach wie vor auch organisatorisch verankerte Trennung von Personalmarketing bzw. Employer Branding einerseits und Recruiting andererseits erscheint vor diesem Hintergrund als Anachronismus, weil eben der Erfolg beider Bereiche sehr direkt miteinander zusammenhängt.

Doch wie können Unternehmen die Selbstauswahl beeinflussen? Neben Profilierungsinstrumenten aus dem Baukasten des Employer Brandings können auch Recrutainment-Instrumente wie Self-Assessments oder Orientierungsspiele dabei helfen, die Selbstselektion zu verbessern [3].

3 Die Verbesserung der Selbstselektion durch Self-Assessment Verfahren

Folgende Grafik (siehe Abb. 1) illustriert den Zusammenhang zwischen Selbstselektion auf der einen Seite und Fremdselektion auf der anderen Seite, indem die in den jeweiligen Bereichen relevanten Fragen aufgeführt sind. Ferner sind dieser Grafik auch die den jeweiligen „Sphären“ zuzurechnenden Instrumente Personalmarketing, Self-Assessment und Online-Assessment sowie deren Schnittmengen zu entnehmen.

Um der zunehmenden Vielfalt an Instrumenten, die die Selbstauswahl unterstützen und unter der Überschrift „Self-Assessment“ laufen, einen definitorischen Rahmen zu geben, haben wir ein Modell entwickelt und erstmals im Januar 2012 im Recrutainment Blog veröffentlicht.

Dieses Modell nimmt eine Unterscheidung von Self-Assessments entlang dreier Dimensionen vor:

1. hinsichtlich ihrer Zielsetzung,
2. bezüglich ihres methodischen Ansatzes und
3. nach ihrer „Mächtigkeit“, also dem Umfang der jeweiligen Applikation.



Abb. 1 Zusammenhang von zwischen Selbst- und Fremdselektion. (Joachim Diercks)

Durch die ersten zwei Dimensionen spannt sich folgender Möglichkeitenraum (siehe Abb. 2) auf, in den verschiedene Self-Assessments grafisch einsortiert werden können. Die „Mächtigkeit“ einer Applikation kann dabei als dritte Dimension durch die Größe des jeweiligen Punktes angezeigt werden:

3.1 Die erste Dimension – die Zielsetzung

Bezüglich der Zielsetzung gibt es erstens grundsätzlich solche Self-Assessments, deren vorrangiger Zweck es ist, ein oder mehrere *Berufsbild(er)* erlebbar zu machen bzw. darüber zu informieren. Wenngleich auch hier zumeist ein Unternehmen oder eine Hochschule als Absender in Erscheinung tritt, geht es vor allem darum, die Besonderheiten des Jobs bzw. der Tätigkeit zu transportieren und so einem möglichen Kandidaten die Frage zu beantworten, ob diese(r) etwas für ihn sein könnte. Die vorrangige Zielsetzung dieser Art von Self-Assessments ist die Überprüfung der Passung zwischen Person und Tätigkeit, also der „*Person-Job-Fit*“.

Eine andere Zielsetzung verfolgen hingegen solche Self-Assessments, die dem Nutzer eine Antwort auf die Frage liefern, ob er zu einem bestimmten Arbeitgeber passt, also der „*Person-Organization-Fit*“. Folglich stehen hier oft grundlegende Aspekte wie Unternehmenswerte oder unternehmensindividuelle Kompetenzmodelle im Vordergrund.

3.2 Die zweite Dimension – die Methodik

Hinsichtlich der eingesetzten Methodik gibt es erstens solche Self-Assessments, die eher „*eignungsdiagnostisch*“ im Sinne eines *Selbsttests* konstruiert sind. Hier steht im Kern