
BACHELORARBEIT

Frau

Josefin Sandner

**Spielend zum neuen Job –
Vorteile von Gamification für
Bewerber im
Personalauswahlprozess**

Ottobrunn, 2023

BACHELORARBEIT

Spielend zum neuen Job – Vorteile von Gamification für Bewerber im Personalauswahlprozess

Autor:

Frau Josefin Sandner

Studiengang:

Medienmanagement

Seminargruppe:

MM19wG-B

Erstprüfer:

Prof. Alexander Marbach

Zweitprüfer:

Dr. Markus Dobler

Einreichung:

Ottobrunn, 15.07.2023

BACHELORTHESIS

Playing to the new job - Benefits of gamification for candidates in the personnel selection process

author:

Ms. Josefin Sandner

course of studies:

Media Management

seminar group:

MM19wG-B

first examiner:

Prof. Alexander Marbach

second examiner:

Dr. Markus Dobler

submission:

Ottobrunn, 15.07.2023

Bibliografische Beschreibung

Sandner, Josefin:

Spielend zum neuen Job – Vorteile von Gamification für Bewerber im Personalauswahlprozess

Seitenzahl der Verzeichnisse: 13, Seitenzahl des Inhaltes: 70, Seitenzahl der Anhänge: 5

Hochschule Mittweida, Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2023

Abstract

Der Einsatz von Gamification gewinnt zunehmend an Bedeutung und wird im Bereich des Personalwesens eingesetzt, um Personalauswahlprozesse einschließlich Bewerbungsverfahren, sowie die Candidate Journey von Bewerbern interaktiver und ansprechender zu gestalten. Gamification beschreibt dabei die Nutzung von Spielelementen und Spieldesignprinzipien in nicht-spielerischen Kontexten. Gamification soll die Nutzer auf verschiedene Arten ansprechen und das Verhalten, die Motivation und das Engagement positiv beeinflussen.

Die vorliegende Bachelorarbeit untersucht den Einsatz von Gamification im Personalauswahlprozess. Dazu wird die folgende Forschungsfrage gestellt: *Akzeptieren potenzielle Bewerber den Einsatz von Gamification im Personalauswahlprozess?*

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurde eine Studie zur Akzeptanz von Gamification in Form einer Online-Umfrage mit 200 Teilnehmern durchgeführt. Der Fokus der Studie lag auf der Untersuchung der Bewerberperspektive und deren Wahrnehmung von Gamification im Personalauswahlprozess. Hierbei wurden verschiedene Aspekte, wie die Einstellung zur Gamification, sowie persönliche Erfahrungen und Erwartungen in Zusammenhang des Prozesses beleuchtet.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass eine hohe Akzeptanz gegenüber Gamification im Personalauswahlprozess vorhanden ist. Auf dieser Grundlage wird Unternehmen empfohlen Gamification in Personalauswahlprozesse einzubinden, um potenzielle Bewerber zu erreichen und die Candidate Journey insgesamt zu optimieren.

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Relevanz des Themas	1
1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung	2
1.3 Aufbau der Arbeit	3
2. Theoretische Grundlagen I: Personalauswahlprozess	4
2.1 Personalmarketing	5
2.1.1 Bedeutung und Ziele	5
2.1.2 Candidate Journey und Candidate Experience	8
2.2 Anforderungsanalyse und -profil	11
2.3 Personalauswahl	15
2.3.1 Gütekriterien für Personalauswahlverfahren	16
2.3.2 Arten von Personalauswahlverfahren	17
2.4 Zusammenfassung Personalauswahlprozess	20
3. Theoretische Grundlagen II: Gamification	23
3.1 Play und Game	23
3.2 Definition Gamification	26
3.3 Ziele von Gamification	28
3.4 Spieltypische Elemente	30
3.4.1 Mechanik	31
3.4.2 Dynamik	33
3.4.3 Emotionen	33
3.4.4 Anwendungsbeispiel MDE-Framework	33
3.5 Anwendungsbeispiele Gamification	35

4. Gamification im Personalauswahlprozess.....	39
4.1 Recrutainment	39
4.2 Offline- und Blended-Recrutainment.....	44
4.3 Online-Recrutainment.....	47
4.3.1 Self-Assessment.....	47
4.3.2 Online-Assessment.....	49
4.4 SWOT-Analyse von Gamification im Personalauswahlprozess.....	51
4.4.1 Stärken und Schwächen.....	51
4.4.2 Chancen und Risiken.....	53
5. Empirische Untersuchung	56
5.1 Konzeption.....	56
5.1.1 Beitrag zur Forschungsfrage	56
5.1.3 Zielgruppe und Stichprobe	56
5.2 Aufbau und Gestaltung des Online-Fragebogens	57
5.2.1 Frageformulierung und Antwortskalierung	58
5.2.2 Pretest und Durchführung der Datenerhebung.....	59
5.3 Datenauswertung	59
5.3.1 Teil I: Demografische Daten	60
5.3.2 Teil II: Ergebnisse der Themen Bewerbung und Digitale Spiele	61
5.3.3 Teil III: Ergebnisse zum Thema Gamification im Personalauswahlprozess.....	63
6. Fazit.....	68
6.1 Forschungsergebnis	68
6.2 Kritische Würdigung	69
6.3 Ausblick auf weitere Forschung	70
Literaturverzeichnis	VI
Anhang	XV

Genderhinweis

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit auf eine durchgehend geschlechtsspezifische Schreibweise verzichtet. Sämtliche Bezeichnungen gelten für alle Geschlechter.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Personalauswahlprozess	4
Abbildung 2: Die Candidate Journey	9
Abbildung 3: Beispiel für ein Anforderungsprofil.....	14
Abbildung 4: Einordnung Gamification	25
Abbildung 5: Das MDE-Framework	31
Abbildung 6: McDonald's Happy Meal App	36
Abbildung 7: Nike Run Club.....	36
Abbildung 8: Duolingo Challenges.....	37
Abbildung 9: Anzeige von Erfolgen bei gutefrage	38
Abbildung 10: Grobstruktur Recrutainment	41
Abbildung 11: Messung der Akzeptanz	59

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Relevante Personenmerkmale für die Erstellung eines Anforderungsprofils.....	12
Tabelle 2: Übersicht Personalauswahlverfahren	19
Tabelle 3: Anwendungsbeispiel von Gamification	34
Tabelle 4: Gemeinsamkeiten Gamification und Personalauswahlprozess	42
Tabelle 5: Ergebnisse zur Frage nach dem Alter	60
Tabelle 6: Ergebnisse zur Frage zum Spielverhalten	61
Tabelle 7: Akzeptanz von gamifizierten Auswahlverfahren	63
Tabelle 8: Ergebnisse zur Abwahl von Auswahlverfahren	64
Tabelle 9: Akzeptanz von gamifizierten Auswahlverfahren in Altersgruppen	65
Tabelle 10: Akzeptanz von Gamification in Altersgruppen	66

1 Einleitung

Weltweit spielen rund 3,2 Milliarden Menschen digitale Spiele (Rhys Elliott et al., 2022). Es ist also schon lange kein Nischenthema mehr, sondern eine weit verbreitete Form der Unterhaltung und Freizeitbeschäftigung. Digitale Spiele haben sich in der Populärkultur etabliert und überschreiten Altersgrenzen, Geschlechter und Herkunft. Sie bieten nicht nur Unterhaltung und Spaß, sondern fördern soziale Interaktion und schaffen Raum für Kreativität. Es gibt eine große Auswahl an verschiedenen Genres, Plattformen und Spielmechaniken, die es ermöglichen, dass jeder für sich das passende Spielerlebnis finden kann. Die digitale Spielebranche ist dynamisch, innovativ und entwickelt sich kontinuierlich weiter. Dabei ist der Einsatz von spielerischen Elementen und Spieldesignprinzipien in spielfremden Kontexten ein immer stärker werdender Trend, durch den unter anderem Motivation und Engagement gefördert werden sollen.

Auf dem heutigen Arbeitsmarkt sind solche innovativen Methoden maßgeblich für den Erfolg, um qualifizierte Bewerber zu identifizieren und für sich zu gewinnen. Die „Übermacht“ der Arbeitgeber gehört schon längst der Vergangenheit an, denn es bewerben sich mittlerweile die Unternehmen um attraktive Bewerber (Dannhäuser, 2014, S. XI). Dieser Thematik soll diese Bachelorarbeit auf den Grund gehen und aufzeigen, wie Bewerber durch den Einsatz von Gamification im Personalauswahlprozess attrahiert werden und „Spielend zum neuen Job“ gelangen können.

1.1 Relevanz des Themas

Die Relevanz dieser Arbeit ergibt sich aus dem wachsenden Trend von Gamification. Mit der zunehmenden Digitalisierung und dem sich schnell verändernden Arbeitsmarkt können moderne Methoden, insbesondere in Hinblick auf die junge Generation (Generation Z), welche digitalaffin und mit Computerspielen aufgewachsen ist, ein entscheidender Faktor für eine Bewerbung und damit für eine erfolgreiche Personalgewinnung sein. Es ist daher von großem Interesse zu untersuchen, wie potenzielle Bewerber diese Art der Personalauswahl wahrnehmen. Die Ergebnisse dieser Arbeit können für Unternehmen, Organisationen und Personalverantwortliche von Bedeutung sein, die ihre Personalauswahlprozesse optimieren möchten, um im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte erfolgreich zu sein.

1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung

Damit die Vorteile von Gamification genutzt werden können, ist es entscheidend, dass die Bewerber die Anwendung von Gamification im Personalauswahlprozess akzeptieren.

Akzeptieren oder auch Anerkennen ist ein aktiver Prozess und unterscheidet sich von dem Toleranzbegriff, welcher mit ‚dulden‘ oder etwas ‚ertragen‘ übersetzt werden kann. Akzeptanz erfordert ein aktives Handeln, es erfordert, sich mit einer Sache zu beschäftigen: „Deshalb führt Toleranz eher zu Stillstand und Akzeptanz eher zu Veränderung.“ (Wächter, 2023). Damit der Personalauswahlprozess stetig optimiert und positiv verändert werden kann, ist eine bestehende Akzeptanz auf Seiten der Anbieter (Unternehmen) und Nutzer (Bewerber) von hoher Bedeutung. Diese Arbeit fokussiert sich auf die Vorteile, die sich für Bewerber ergeben, wenn Gamification im Personalauswahlprozess genutzt wird, beziehungsweise welche Möglichkeiten für die Nutzung generell existieren. Vor diesem Hintergrund lautet die Forschungsfrage:

Akzeptieren potenzielle Bewerber den Einsatz von Gamification im Personalauswahlprozess?

Die Beantwortung der Forschungsfrage bietet einen wertvollen Beitrag zum Verständnis der Erwartungen und Präferenzen von Bewerbern verschiedener Altersgruppen in Bezug auf den Bewerbungs- und Auswahlprozess. Um die Forschungsfrage zu beantworten, sollen folgende Fragestellungen unterstützen:

- Was ist Gamification und wie wird Gamification definiert?
- Wie kann Gamification im Personalauswahlprozess eingesetzt werden?
- Welche Stärken und Schwächen weist der Einsatz auf?
- Welche Arten von Gamification-Elementen können integriert werden?
- Gibt es Gamification-Verfahren, die sich besonders für die Personalauswahl eignen?
- Wie wirkt sich der Einsatz von Gamification auf die Motivation der Bewerber aus?
- Welche Faktoren beeinflussen die Akzeptanz der Bewerber?

Das Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, einen umfassenden Einblick in die Nutzung von Gamification im Personalauswahlprozess zu geben und die Akzeptanz von potenziellen Bewerbern zu gamifizierten Personalauswahlverfahren zu untersuchen. Die gewonnenen Erkenntnisse aus der vorliegenden Arbeit können dabei helfen, eine bessere Auswahl an Strategien für den Personalauswahlprozess zu entwickeln und die richtigen Verfahren für verschiedene Zielgruppen auszuwählen. Die Bachelorarbeit beschäftigt sich mit dem Einsatz von Gamification-Elementen im Personalauswahlprozess aus Sicht der Bewerber.

Um das Forschungsfeld einzugrenzen, werden in dieser Arbeit ausschließlich Maßnahmen zur Personalbeschaffung betrachtet und die Vorteile für Bewerber beleuchtet. Es erfolgt keine Betrachtung von Gamification im Bereich von Schulungen, Trainings oder anderen Personalentwicklungsmaßnahmen. Ebenfalls nicht Gegenstand dieser Arbeit ist der Einsatz von Gamification in anderen Anwendungsbereichen als der Personalgewinnung. Es geht vielmehr um die Analyse von Gamification in Bewerbungsprozessen und um die Akzeptanz von gamifizierten Inhalten durch potenzielle Bewerber.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit besteht aus sechs Kapiteln, die dazu dienen, die Forschungsfrage angemessen zu beantworten. Es sollen nicht nur theoretische Grundlagen erarbeitet, sondern auch empirische Erkenntnisse gewonnen werden.

Bevor die Anwendung von Gamification im Personalauswahlprozess verstanden werden kann, ist es notwendig, grundlegende Begriffe und Vorgänge zu erläutern. Das Ziel des [Kapitels 2.0](#) ist es, ein Verständnis für den Personalauswahlprozess zu schaffen.

[Kapitel 3.0](#) widmet sich der Definition und den Einsatzbereichen von Gamification. Es werden die Grundlagen und Ziele von Gamification erläutert, sowie verschiedene Anwendungsmöglichkeiten aufgezeigt. Zusätzlich werden Beispiele aus verschiedenen Branchen präsentiert, um ein umfassendes Verständnis für die Möglichkeiten und Potenziale von Gamification zu vermitteln.

In [Kapitel 4.0](#) werden die Themen aus Kapitel 2.0 und 3.0 miteinander verbunden und es wird aufgezeigt, wie Gamification im Personalauswahlprozess genutzt werden kann. Ebenfalls wird auf die Vorteile, die sich daraus für Bewerber ergeben, eingegangen. Außerdem wird der Begriff Recrutainment eingeführt.

Das darauffolgende [Kapitel 5.0](#) widmet sich der empirischen Studie, welche in Form einer Online-Umfrage durchgeführt wurde. Dazu gehören Informationen zur Zielgruppe, die Aufstellung von Hypothesen, der Aufbau der Umfrage und die Datenauswertung.

Im abschließenden [Kapitel 6.0](#) wird ein Fazit gezogen. Zudem werden die Ergebnisse der Online-Umfrage diskutiert. Dabei werden auch die Grenzen der vorliegenden Arbeit aufgezeigt sowie Ausblicke für eine mögliche zukünftige Forschung gegeben.

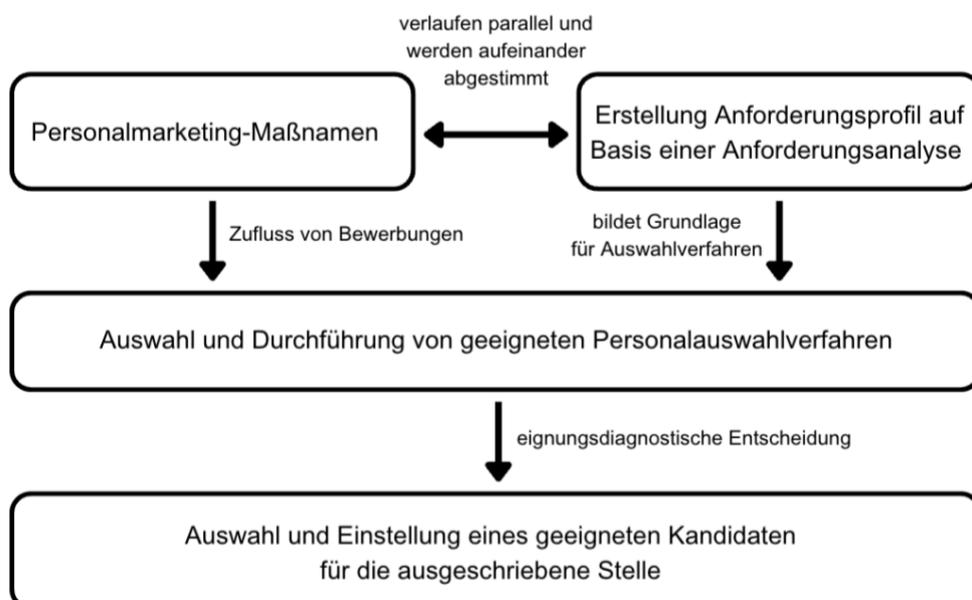
Nach bestimmten Kapiteln folgen kurze Zusammenfassungen, die zum besseren Verständnis der Inhalte beitragen sollen.

2. Theoretische Grundlagen I: Personalauswahlprozess

In diesem Kapitel wird der Personalauswahlprozess genauer betrachtet und die einzelnen Schritte für die Personalauswahl erläutert. Durch eine detaillierte Betrachtung des Personalauswahlprozesses soll ein umfassendes Verständnis für die Bedeutung und Herausforderungen der Personalauswahl vermittelt werden.

Im Rahmen des Personalmanagements ist der Personalauswahlprozess von entscheidender Bedeutung, da dadurch sichergestellt wird, dass geeignete Mitarbeiter für ein Unternehmen gefunden und daran gebunden werden. Die Wichtigkeit dieses Themas ergibt sich aus der Notwendigkeit, Fehlentscheidungen zu vermeiden (für einen ungeeigneten Bewerber, gegen einen geeigneten Bewerber) und Kosten zu reduzieren und der Möglichkeit zur Verbesserung der Arbeitsmoral und Produktivität von Mitarbeitern. Ein qualitativ hochwertiger Personalauswahlprozess kann zudem einen positiven Imagezuwachs und eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit mit sich bringen. Gleichzeitig dient der Personalauswahlprozess zum Schutz des Unternehmens vor rechtlichen Problemen, da ein strukturierter und dokumentierter Auswahlprozess sicherstellt, dass alle Bewerber fair und gleich behandelt werden (Vgl. Kauffeld, 2019). Der Personalauswahlprozess umfasst verschiedene Schritte, angefangen bei Personalmarketingaktivitäten bis hin zur Auswahl eines geeigneten Kandidaten in der Personalauswahl (*Abbildung 1*).

Abbildung 1: Der Personalauswahlprozess



Notiz. Adaptiert nach Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor (S. 141) von Kauffeld & Grohmann (2019). Springer-Verlag GmbH Deutschland.

Zum Personalauswahlprozess gehört das Personalmarketing mit geeigneten Maßnahmen, um Bewerbungen zu generieren und das Erstellen eines Anforderungsprofils mit den geforderten Kenntnissen und Fähigkeiten für eine zu besetzende Stelle. Beide Komponenten müssen dabei aufeinander abgestimmt werden und parallel verlaufen. Der Prozess beinhaltet außerdem die Personalauswahl mit Hilfe von passenden Personalauswahlverfahren auf Basis des Anforderungsprofils, um einen Bewerber aufgrund einer eignungsdiagnostischen Entscheidung für eine Stelle zu besetzen (Jansen et al., 2023; Kauffeld & Grohmann, 2019).

2.1 Personalmarketing

Nach Jansen et al. (2023) kann Personalauswahl nur dann sinnvoll betrieben werden, wenn es einen andauernden Zufluss an geeigneten Bewerbern gibt, welcher durch Personalmarketingaktivitäten geschaffen wurde. Die Personalauswahl ist also erst dann möglich, wenn vorher Personalmarketing betrieben wurde.

2.1.1 Bedeutung und Ziele

Die Bedeutung des Personalmarketings ergibt sich aus dem anhaltenden soziodemografischen Wandel, durch den es immer schwieriger sein wird, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zu finden, welche jedoch nötig sind, damit sich ein Unternehmen weiterentwickeln und wachsen kann (Kauffeld & Grohmann, 2019; Wolff & Göschel, 1991).

Um im umkämpften Arbeitsmarkt geeignete Mitarbeiter für das eigene Unternehmen zu gewinnen, werden dem Personalmarketing folgende Aufgaben zugeteilt:

- potenziell geeignete Arbeitskräfte identifizieren,
- potenziell geeignete Arbeitskräfte auf die Organisation und auf die dortigen Arbeitsplätze aufmerksam machen,
- potenzielle Arbeitskräfte zu einer Bewerbung ermutigen,
- sich von den Personen trennen, die für die Organisation nicht (mehr) geeignet sind,
- bestehende Mitarbeiter langfristig an die Organisation binden,
- eine positive Beziehung zu ausgeschiedenen Mitarbeitern pflegen (Blickle, 2014c).

Personalmarketing soll unter anderem Bewerber ansprechen und sie zu einer Bewerbung bewegen. Bei der Bewerberansprache ist jedoch wichtig, dass Personen angezogen werden, welche zum Unternehmen und zur ausgeschriebenen Stelle passen: „Die Zielsetzung des Personalmarketings muss immer die Anziehung der ‚richtigen‘ Kandidatinnen und Kandidaten in ausreichender Menge sein, nicht die Anziehung möglichst vieler.“ (Jansen et al., 2023, S. VII). Erfolgreiches Personalmarketing baut im Umkehrschluss also auf der Qualität der Bewerber und darauf auf, qualifizierte Bewerber anzusprechen und nicht auf der Quantität.

Dabei soll Personalmarketing Personen anziehen, jedoch gleichzeitig auch abschrecken dürfen, wenn der Zufluss an geeigneten Bewerberinnen das Ziel ist (Jansen et al., 2023). Dannhäuser (2014) spricht im gleichen Kontext von einer sogenannten „Filterfunktion“, welche geeignete Kandidaten herausfiltern soll.

Im Mittelpunkt der Eignungsdiagnostik steht nach Jansen et al. die Fremdselektion (die Auswahl eines Bewerbers durch die Organisation), im Personalmarketing hingegen ist die Selbstselektion (die Auswahl der Organisation durch den Bewerber) von zentraler Bedeutung. Durch Personalmarketingaktivitäten sollen sich Bewerber selbst ‚selektieren‘ und sich mit der Frage beschäftigen, ob das Unternehmen zu ihnen passt und ob beispielsweise die eigenen Fähigkeiten überhaupt gefordert sind – und das alles vor der Bewerbung. Diese Filterfunktion soll später die Personalauswahl vereinfachen: „Im Rahmen der Personalauswahl kommen dann eignungsdiagnostische Methoden zum Einsatz, welche die Auswahlentscheidung einer Organisation professionalisieren sollen, um aus der Menge der Bewerbenden, diejenigen auszuwählen, die am passendsten sind (Fremdselektion).“ (Jansen et al., 2023, S. 7).

Eine Voraussetzung für das Personalmarketing – nach der sich jegliche Personalmarketingmaßnahmen ausrichten – ist nach Jansen et al. die Existenz einer Arbeitgebermarke. Gärtner (2020) nennt als Ziel und Aufgabe des Personalmarketings: „... dass potenzielle Mitarbeitende das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen.“ (S. 54). Betont wird dabei, dass dieses Ziel durch die Steigerung der Bekanntheit des Unternehmens unter potenziellen Mitarbeitern und durch das Herausstellen der Alleinstellungsmerkmale des Arbeitgebers erreicht wird.

Als Personalmarketingmaßnahmen zur Ansprache von potenziellen Bewerbern zählen unter anderem Stellenanzeigen, die eigene Website mit einer Karriereseite, soziale Netzwerke wie beispielsweise LinkedIn und Xing, die Agentur für Arbeit, Weiterbildungsanbieter, Jobmessen, Karriere-Blogs, Praktika und Tage der offenen Tür, jedoch auch Mundpropaganda und Arbeitgeberbewertungsportale (Bieling, 2013; Dannhäuser, 2014; Kauffeld & Grohmann, 2019).

Scholz (1995) schreibt dem Personalmarketing drei zentrale Funktionen zu, in denen sich die bereits genannten Aufgaben und Ziele wiederfinden. Dazu gehören die Profilierungsfunktion zur Profilierung der Arbeitgebermarke, die Akquisitionsfunktion zur Gewinnung von Bewerbern und die Motivationsfunktion zur Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung.

Anzunehmen ist, dass für diese Arbeit für das Thema Personalmarketing besonders die Profilierungs- und die damit verbundene Akquisitionsfunktion relevant sind, da diese Funktionen letztendlich eine Bewerbungsabsicht erzielen sollen und der Fokus in dieser Arbeit auf den Bewerbern liegt (Kirchgeorg & Müller, 2013). Die Motivationsfunktion hingegen adressiert bereits bestehende Mitarbeiter und soll diese an das Unternehmen binden. Es könnte also angenommen werden, dass die Motivationsfunktion die Personen anspricht, die bereits im Unternehmen arbeiten und demnach keine Bewerber darstellen. Diese ist jedoch ebenfalls wichtig, da bereits bestehende Mitarbeiter jederzeit auch wieder zu Bewerbern werden können.

In diesem Kontext muss erläutert werden, dass die Bewerberansprache sowohl intern als auch extern geschehen kann. Bei der internen Ansprache wird dabei von einem internen Arbeitsmarkt gesprochen, welcher Unternehmensangehörige adressieren soll und darauf abzielt, bereits bestehende Mitarbeiter für neue Stellen zu besetzen.

Den externen Arbeitsmarkt bilden hingegen unter anderem Schulabgänger, Hochschulabsolventen, Berufseinsteiger und Arbeitssuchende (Kauffeld & Grohmann, 2019).

Für das Personalmarketing ist ebenfalls wichtig, dass ausgeschiedene Mitarbeiter ein positives Bild ihres ehemaligen Arbeitgebers behalten, da diese jederzeit wieder zu Bewerbern werden können und außerdem aktiv dazu beitragen, wie ein Unternehmen von außen gesehen wird (Müller & Kirchgeorg, 2013). So könnte man darauf bezogen die Frage aufwerfen, wem nun mehr Glauben geschenkt werden würde: dem ausgeschiedenen Mitarbeiter, welcher das Unternehmen ‚von innen‘ erlebt hat und persönliche Erfahrungen teilt – oder dem Unternehmen selbst, welches sich geschickt durch Personalmarketingmaßnahmen zu verkaufen versucht? In jedem Fall ist es kein Geheimnis, dass sich potenzielle Bewerber noch vor der Bewerbung oder vor einer Jobzusage über die Organisation erkundigen und dabei auf die Meinung und Erfahrungen von bereits angestellten oder ausgeschieden Mitarbeitern zurückgreifen (Blickle, 2014c). Diese Erfahrungen werden auch als Candidate Experience bezeichnet.

2.1.2 Candidate Journey und Candidate Experience

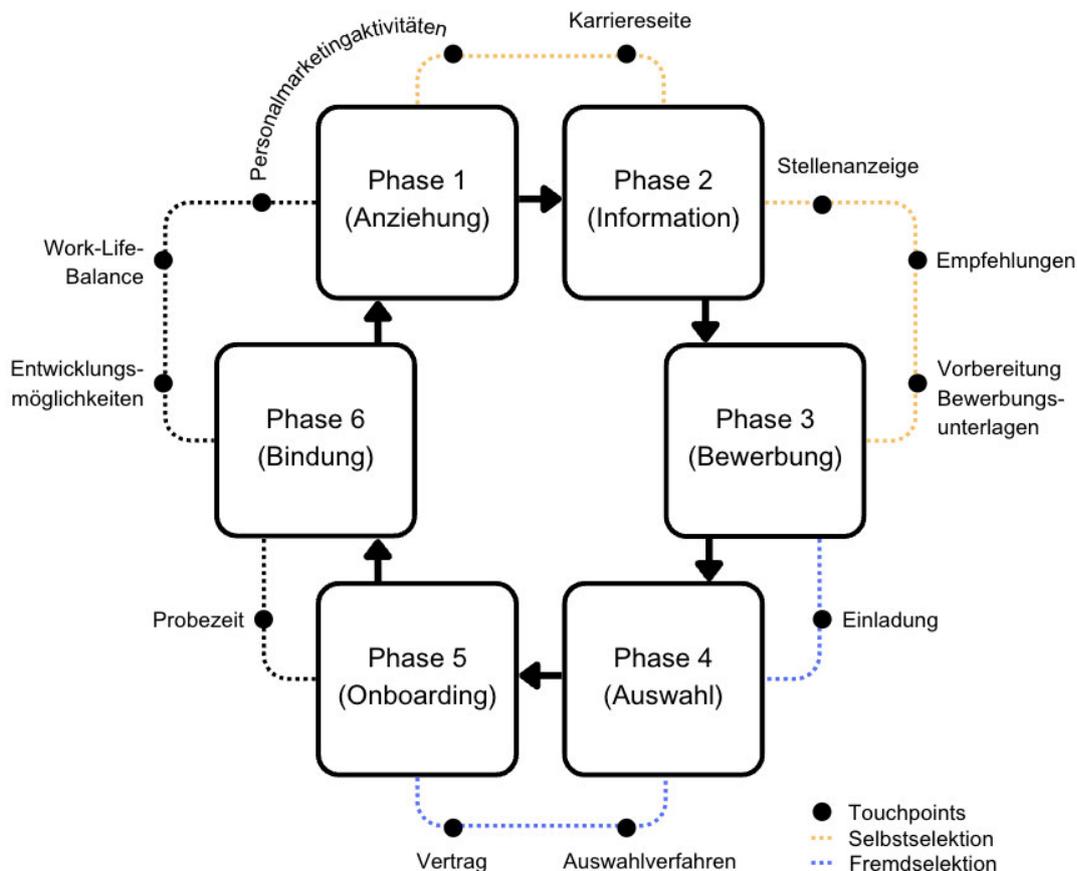
Die Candidate Journey und die Candidate Experience sind zwei eng miteinander verbundene Konzepte im Personalmarketing.

Die *Candidate Journey* „ ... ist die Bezeichnung für die Summe an direkten und indirekten Touchpoints, über die ein Bewerber während des kompletten Prozesses mit einem Unternehmen in Berührung kommt.“ (Verhoeven, 2016, S. 36). Verhoeven fasst die Candidate Journey in sechs Phasen zusammen. Durchläuft eine Person alle Phasen, wird von einem Idealprozess gesprochen.

In *Abbildung 2* werden die sechs Phasen der Candidate Journey mit möglichen Touchpoints, also Berührungspunkten mit dem Unternehmen gezeigt. Ein potenzieller Bewerber durchläuft die erste Phase, indem er durch Personalmarketingaktivitäten auf das Unternehmen aufmerksam wird und sich in Phase 2 darüber informiert. In Phase 3 entscheidet sich der Bewerber aktiv für die Bewerbung. In Phase 4 erfolgt die Personalauswahl durch passende Auswahlverfahren, bei denen der Bewerber ausgewählt wird. Daraufhin erfolgt in Phase 5 die Einstellung und die Eingliederung in das Unternehmen, wodurch der Bewerber zum Mitarbeiter wird. In Phase 6 erfolgt nach erfolgreichem Onboarding die Mitarbeiterbindung durch weitere Personalmarketingmaßnahmen.

Während der sechs Phasen gewinnt der Bewerber an Erfahrung, welche sich in jedem Schritt positiv und negativ auf den weiteren Verlauf der Candidate Journey auswirken können. Die *Candidate Experience* beschreibt nach Athanas und Wald (2017) „ ... das individuelle Erleben von Rekrutierungsprozessen bei einem potenziellen Arbeitgeber durch den jeweiligen Bewerber. „Sie bildet sich aus der Summe der in diesem Kontext gesammelten Erfahrungen mit diesem Arbeitgeber und seiner Vertreter.“ (S. 3). Jansen et al. (2023) beschreiben unter dem Begriff der Candidate Experience ebenfalls den Gesamteindruck, den ein Kandidat während des Auswahlprozesses vom Unternehmen erhält.

Abbildung 2: Die Candidate Journey



Notiz. Adaptiert nach Candidate Experience: Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus (S. 36) von Verhoeven, T. (2016), Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-08896-5>

Die Erfahrungen, die eine Person während des Personalauswahlprozesses macht, haben dabei nicht nur kurzfristige, sondern auch langfristige Auswirkungen auf die Arbeitgebermarke, denn es wird zum einen beeinflusst, ob ein Bewerber das Unternehmen auch künftig als Arbeitgeber in Erwägung zieht und zum anderen trägt die Candidate Experience dazu bei, ob ein Bewerber sich im Personalauswahlprozess für oder gegen die Organisation entscheidet (Athanas & Wald, 2014; Verhoeven, 2016).

Nied et al. (2018) beschreiben dazu passend: „Erfahren Bewerber negative Erlebnisse, können diese die Chance auf eine Wiederbewerbung schmälern.“ (S. 44).

Außerdem berichten auch Bewerber – ähnlich wie unter [Kapitel 2.1.1](#) die Mitarbeiter – von ihren Erfahrungen mit dem Unternehmen und teilen positive sowie negative Erfahrungen (Verhoeven, 2016).

Bei der Studienreihe „Recruiting Trends“ der Universität Bamberg aus dem Jahr 2020 wurden die Befragten aufgefordert, ihre Erfahrungen im Bewerbungsprozess zu beschreiben. Dabei stellte sich heraus, dass 37,00 % der Befragten gar keine guten Erfahrungen im Bewerbungsprozess gemacht haben und mehr als acht von zehn Kandidaten ihre schlechten Erfahrungen an Freunde weitergeben, was dazu führt, dass „... sich die Hälfte der Kandidaten gar nicht erst beim Unternehmen bewirbt, wenn Freunde ihnen von schlechten Erfahrungen im Bewerbungsprozess bei diesem Unternehmen berichten.“ (Weitzel et al., 2020, S. 21). Demnach ist die bewerberfreundliche Gestaltung der gesamten Candidate Journey von hoher Bedeutung: „Nur dadurch kann eine positive Gestaltung der Recruiting-Prozesse gewährleistet werden, die zu einem Alleinstellungsmerkmal führt und folglich ein Wettbewerbsvorteil im Kampf um die besten Talente ist.“ (Nied et al., 2018, S. 45).

Zusammenfassend beschreibt die Candidate Journey den gesamten Personalauswahlprozess aus Unternehmenssicht, während die Candidate Experience die Perspektive des Bewerbers zeigt. Dabei lässt sich anhand der Bezeichnungen selbst erkennen, worum es hierbei geht: Die Reise eines Kandidaten ist seine Candidate Journey und die Erfahrungen, die er auf der Reise macht, seine Candidate Experience.

Ein Unternehmen kann und muss die Candidate Journey gestalten und optimieren, um die Candidate Experience zu verbessern und somit die Chance zu erhöhen, geeignete Kandidaten für offene Stellen zu gewinnen. Eine negative Candidate Experience hat dabei negative Auswirkungen auf den gesamten Personalauswahlprozess und kann dazu führen, dass sich potenzielle Mitarbeiter gar nicht erst bewerben. Dabei würde eine Selbstselektion stattfinden, welche sich negativ auf das Unternehmen auswirkt, da dabei auch qualifizierte und geeignete Personen wegfallen können. Eine positive Candidate Experience hingegen kann dazu beitragen, die Arbeitgebermarke als solche positiv darzustellen, da Bewerber von ihren positiven Erfahrungen berichten. Zusätzlich kann die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, dass sich Bewerber im Rahmen der Selbstselektion für das Unternehmen entscheiden, denn die Entscheidung, ob eine Person sich (beispielsweise nach einem Self-Assessment) bewirbt „... hängt wesentlich davon ab, wie attraktiv die Organisation von den (potenziellen) Bewerbern wahrgenommen wird.“ (Ott et al., 2017, S. 222).

Die Bedeutung von Personalmarketing fassen Diercks und Kupka (2013) treffend zusammen:

„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.“ (S. 9).

2.2 Anforderungsanalyse und -profil

Von der Linde und Schustereit (2008) geben an, dass zu Beginn eines Personalauswahlprozesses immer die Fragen auftreten: „Wen suchen wir eigentlich?“ bzw. „Welche Kompetenzen soll der Bewerber oder die Bewerberin mitbringen?“ (S. 21). Die Erstellung eines Anforderungsprofils auf Basis der Anforderungsanalyse soll diese Fragen beantworten.

Innerhalb der Anforderungsanalyse wird ermittelt, welche Voraussetzungen Bewerber erfüllen müssen, um für eine Stelle geeignet zu sein und welche Anforderungen an die Bewerber gestellt werden (Huf, 2022).

Die Anforderungsanalyse zielt darauf ab, Leistungsvoraussetzungen wie beispielsweise Stressresistenz oder Teamfähigkeit zu erfassen, die notwendig sind, damit Aufgaben, die mit einer Position einhergehen, auch erfolgreich bewältigt werden können (Blickle, 2014a). Blickle beschreibt weiter: „Mithilfe der Anforderungsanalyse werden also solche Personenmerkmale identifiziert, die die Grundlage für die Personalplanung, -suche und -auswahl darstellen.“ (S. 208).

Tabelle 1 verdeutlicht anhand von Beispielen relevante Personenmerkmale und passende Beispiele für die Erstellung eines Anforderungsprofils (Blickle, 2014a; Kersting & Püttner, 2018; Nerdinger, 2017; Werk & Muschalla, 2023).

Tabelle 1: Relevante Personenmerkmale für die Erstellung eines Anforderungsprofils

Personenmerkmale	Beispiele
Wissen	Allgemeinwissen, Fachliches Wissen
Fertigkeiten	Präsentationen vorbereiten können, Software bedienen können
Verhaltensweisen	Zuverlässigkeit, Anpassungsfähigkeit, Teamfähigkeit
Fähigkeiten	Kritisches und Strategisches Denken, Analytische Fähigkeiten
Interessen	Interesse am Umgang mit Menschen, Interesse an Kultur
Persönlichkeitsmerkmale	Empathie, Durchsetzungsvermögen, Geduld, Offenheit
Wertehaltungen	Verantwortungs- und Umweltbewusstsein, Respekt, Ehrlichkeit
Qualifikationsnachweise	Schulabschlüsse, Zertifikate, Zeugnisse, Berufsausbildungen
Berufserfahrung	Praktika, Frühere Arbeitsstellen, Projekte, Volontariate
Leistungsergebnisse	Umsatzsteigerung, Kundenzufriedenheit, Prozessoptimierung
Fachkompetenz	Branchenspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten, technische und wissenschaftliche Kenntnisse, spezialisierte Fertigkeiten
Methodenkompetenz	Datenanalyse, Medienmanagement, Projektmanagement
Selbstkompetenz	Selbstreflexion, Selbstbewusstsein, Selbstregulation
Sozialkompetenz	Konfliktlösung und -vermeidung, Führung, Teamarbeit

Notiz. Eigene Darstellung.

Es gibt drei verschiedene Methoden zur Durchführung einer Anforderungsanalyse: die erfahrungsgelenkt-intuitive Methode, die arbeitsplatzanalytisch-empirische Methode und die personenbezogen-empirische Methode (Werk & Muschalla, 2023).

Die *erfahrungsgelenkt-intuitive Methode* basiert auf den langjährigen Erfahrungen und Einschätzungen von Experten, die eine bestimmte Tätigkeit ausüben oder ausgeübt haben (Krause, 2017).

Im Gegensatz dazu konzentriert sich die *arbeitsplatzanalytisch-empirische Methode* auf die Untersuchung von Arbeitsplätzen und die Analyse von Arbeitsaufgaben, um die spezifischen Anforderungen an eine bestimmte Tätigkeit zu identifizieren, mit dem Gedanken, „dass sich spezifische Merkmale von Tätigkeiten auch in spezifischen Anforderungen widerspiegeln.“ (Blickle, 2014a, S. 214).

Die *personenbezogen-empirische Methode* bestimmt die Anforderungen anhand der Fähigkeiten und Eigenschaften einer berufstätigen Person und leitet die Anforderungen „Auf Basis statistischer Zusammenhänge zwischen den Merkmalen der Berufstätigen und Kriterien, etwa der beruflichen Leistung ...“ ab (Kauffeld & Grohmann, 2019, S. 147; Krause, 2017).

Wenn keine Informationen zur beruflichen Leistung oder zum beruflichen Erfolg vorliegen, werden die Personenmerkmale von all den Personen herangezogen, die in einem bestimmten Beruf oder einer Tätigkeit aktiv sind (Blickle, 2014a; Krause, 2017). Für die Personalauswahl ist es nach Blickle außerdem notwendig zu wissen, welche Vorbildung, Karrierewege, Verhaltensweisen, Fähigkeiten und Eigenschaften die Personen aufweisen, die in ähnlichen Positionen – wie die zu besetzende Stelle – erfolgreich waren.

Das Ergebnis einer Anforderungsanalyse ist – unabhängig von der gewählten Methode – das Anforderungsprofil, welches die Anforderungen nach Art und Ausprägungsgrad umfasst (Huf, 2022; Jansen et al., 2023). Jansen et al. betonen dabei: „Im Rahmen der Personalauswahl erfolgt dann ein Profilvergleich, indem das Leistungsprofil einer Bewerberin in dem oder den eignungsdiagnostischen Verfahren mit dem Anforderungsprofil verglichen wird.“ (S. 7).

In *Abbildung 3* wird ein Beispiel für ein Anforderungsprofil gezeigt, bei dem geforderte Personenmerkmale aufgelistet (Sozialkompetenz, Fachkompetenz, Belastbarkeit etc.) und der Sollwert, also der Wert, der für die Position gefordert ist, markiert wurde (von der Linde & Schustereit, 2008, S. 30). Im Auswahlverfahren soll dieses Profil nun mit dem Leistungsbeziehungswise Fähigkeitsprofil, also mit den Personenmerkmalen verglichen werden, die der Bewerber aufzeigt. Beispielweise könnte sich herausstellen, dass der Bewerber nur eine sehr geringe Ausprägung an Konfliktfähigkeit besitzt. Diese Sozialkompetenz erfordert bei der Stelle jedoch nach dem Sollwert eine hohe Ausprägung. Demnach würde das Leistungsprofil des Bewerbers und das erstellte Anforderungsprofil in diesem Personenmerkmal nicht übereinstimmen und keine Eignung der Person für die Stelle (in Bezug auf dieses Merkmal) vorliegen (Huf, 2022).

Abbildung 3: Beispiel für ein Anforderungsprofil

		1	2	3	4	5
Sozialkompetenz	Konfliktfähigkeit	○	○	○	●	○
	Zielorientierung	○	○	○	●	○
	Kommunikationsfähigkeit	○	○	●	○	○
	Kontaktfähigkeit/Auftreten	○	○	○	●	○
	Einfühlungsvermögen	○	○	○	●	○
Motivationsstruktur	Leistungsmotivation	○	○	●	○	○
	Belastbarkeit	○	○	●	○	○
	Lern- und Veränderungsbereitschaft	○	○	○	●	○
Fachkompetenz	Produktkenntnisse	○	○	○	●	○
	Verkaufsmanagement	○	○	○	●	○
	EDV-Kenntnisse	○	●	○	○	○

1 = niedrig ausgeprägt 5 = hoch ausgeprägt ● = Sollwert

Notiz. Auszug aus Personalauswahl: Schnell und sicher Top-Mitarbeiter finden (S. 30) von von der Linde, B., & Schustereit, S. (2008), Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG.

Werk und Muschalla (2023) fassen das Erstellen einer Anforderungsanalyse und des Anforderungsprofils wie folgt zusammen: „Anforderungsanalysen haben zum Ziel, möglichst konkret fähigkeits- und aktivitätsbezogen die wesentlichen Anforderungen zu beschreiben, die an Menschen in bestimmten Settings gestellt werden.“ (S. 10). Dabei erfordern unterschiedliche Positionen in einem Unternehmen auch unterschiedliche Fähigkeiten und Kompetenzen. Beispielsweise benötigt ein Werksstudent in einer Marketingagentur fachliche Kompetenzen, wie Kenntnisse im Umgang mit Bildbearbeitungsprogrammen, jedoch keine Führungskompetenz. Ein Teamleiter in einer Marketingagentur hingegen benötigt ebenfalls fachliche Kompetenz, jedoch zusätzlich auch Führungskompetenz.

Die Erstellung des Anforderungsprofils ist daher notwendig, da die Stelle mit einer Person besetzt werden soll, die auch wirklich zur Stelle passt.

Die Wichtigkeit des Anforderungsprofils und der frühzeitigen Kontrolle der Fähigkeiten und Eigenschaften von Bewerbern wird durch Eckhardt et al. (2013) noch einmal deutlich: „Zu hohe Anforderungen an den neu eingestellten Mitarbeiter zeigen sich in der nicht angemessenen oder fehlerhaften Erledigung von Aufgaben, was auf einen mangelhaften Fit des Mitarbeiters auf seine Stelle zurückzuführen ist.“ (S. 20). Hier soll also noch einmal betont werden, dass die Passung zwischen dem Kandidaten und der zu besetzenden Position von sehr hoher Bedeutung ist.

2.3 Personalauswahl

Um die Personenmerkmale eines Bewerbers herausfinden zu können, bedarf es einem Personalauswahlverfahren: „Die Anforderungsanalyse bildet die Grundlage für das zu verwendende Personalauswahlverfahren. Es wird ein bestimmtes Personalauswahlverfahren entwickelt bzw. auf die spezifischen Anforderungen des zu besetzenden Arbeitsplatzes angepasst und anschließend mit den Bewerbenden durchgeführt.“ (Kauffeld & Grohmann, 2019, S. 141). Nach Lorenz & Rohrschneider (2015) sind Personalentscheidungen für Unternehmen mit einem hohen Risiko verbunden:

„Mitarbeiter, die die Anforderungen einer Position nicht erfüllen, können nach der Probezeit oft nicht mehr einfach gekündigt werden. Sie bleiben häufig ohne den erwarteten Nutzen für das Unternehmen in ihrer Position. Als Unternehmen sind Sie vielleicht gezwungen, eine weitere Position zu besetzen, um die gewünschte Leistung zu erreichen. Mit einem Jahr Einarbeitungszeit kann in fast jeder Position gerechnet werden. Verlässt ein Mitarbeiter das Unternehmen in dieser Zeit, hat das Unternehmen zwar investiert, aber selber noch keinen Gewinn, sondern Verlust gemacht. Die kostenintensive Personalsuche und Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters beginnen von vorne.“ (S. 113-114).

Zur Minimierung von Risiken und unvorhersehbaren Kosten stehen verschiedene Personalauswahlverfahren zur Verfügung, die sich aufgrund der veränderten Anforderungen an Mitarbeiter und der Bedeutung von zwischenmenschlichen und ‚weichen‘ Kompetenzen, wie Selbstständigkeit und Überzeugungsfähigkeit als notwendig erweisen. Die Auswahlverfahren werden eingesetzt, um überfachliche Fähigkeiten zu bewerten und Informationen über Persönlichkeit, Intelligenz, Motivation etc. zu sammeln, um anschließend Einstellungsrisiken und Fehlbesetzungen zu minimieren. Lorenz und Rohrschneider betonen dabei: „Gerade bei der Einschätzung der überfachlichen Fähigkeiten greifen spezifische Personalauswahlverfahren. Mit ihnen werden Personenmerkmale erfasst, die nachweislich eine enge Verbindung mit dem späteren Erfolg des Ausgewählten in der jeweiligen Position aufweisen.“ (2015, S. 114).

Doch auch die gewählten Auswahlverfahren geben keine Sicherheit, dass immer die richtige Personalentscheidung getroffen wird. Melchers (2017) gibt jedoch an, dass *qualitativ hochwertige Auswahlverfahren* dazu beitragen können, Fehlentscheidungen und -besetzungen zu reduzieren, wobei an dieser Stelle geklärt werden muss, woran die Qualität eines Personalauswahlverfahrens gemessen werden kann und welche Gütekriterien erfüllt werden müssen.

2.3.1 Gütekriterien für Personalauswahlverfahren

Gütekriterien werden zur Beurteilung von Verfahren der Eignungsbeurteilung herangezogen, wobei „... streng genommen nicht das Verfahren über eine bestimmte Güte verfügt, sondern die Interpretation der Messwerte (die mithilfe des Verfahrens bei einer Stichprobe unter bestimmten Bedingungen gewonnen wurden).“ (Bühner et al., 2018, S. 172).

Zu den Hauptgütekriterien von Personalauswahlverfahren werden die Reliabilität, die Validität und die Objektivität gezählt. Weitere Gütekriterien, welche als Nebengütekriterien bezeichnet werden, sind unter anderem die Fairness, Ökonomie, die Nominierung und die Akzeptanz (Blickle, 2014b; Bühner et al., 2018; Kauffeld & Grohmann, 2019; Melchers, 2017). Folgend sollen die drei Hauptgütekriterien beschrieben werden:

Die *Reliabilität* (Zuverlässigkeit) ist definiert als „ ... das Ausmaß, in dem ein Test bei vergleichbarer Durchführung zu einem vergleichbaren Ergebnis führt.“ (Melchers, 2017, S. 58).

Kann man aus den Ergebnissen des Auswahlverfahrens genau und direkt auf die Ausprägung eines Personenmerkmals schließen, spricht man von einer hohen *Validität*, also von der Gültigkeit eines Auswahlverfahrens: „Nach traditionellem Verständnis ist die Validität eines Instrumentes dann gegeben, wenn ein Instrument das gültig bzw. zutreffend erfasst, was es erfassen soll.“ (Blickle, 2014b, S. 251).

Wenn mehrere Experten bei denselben Bewerbern zu demselben Ergebnis kommen, hat ein Auswahlverfahren eine sehr hohe *Objektivität* (Kauffeld & Grohmann, 2019). Alle Bewerber sollen demnach unabhängig von Geschlecht, Alter, Herkunft oder anderen persönlichen Eigenschaften gleichbehandelt werden.

Nach Melchers (2017) „ ... ist die wahrgenommene Fairness bzw. die Akzeptanz von Test- und Auswahlverfahren auf Seiten der Testteilnehmer jedoch zusätzlich wichtig, da selbst ein hoch reliables und valides Auswahlverfahren kaum etwas bringt, wenn es von Bewerbern nicht akzeptiert wird oder sie abschreckt.“ (S. 59–60).

Das Nebengütekriterium Akzeptanz spielt also ebenfalls eine große Rolle und soll im methodischen Teil dieser Arbeit genauer untersucht werden.

Eine hohe Qualität eines Auswahlverfahrens kann unter anderem durch folgende Kriterien erreicht werden:

- Standardisierung der Durchführung eines Auswahlverfahrens
- Einheitliche Bewertung von Bewerbern in Auswahlverfahren
- Qualifikation der am Auswahlverfahren beteiligten Personen
- Einhaltung rechtlicher Vorgaben
- Faire Behandlung der Bewerber (Melchers, 2017).

Werden diese Qualitätsaspekte im Rahmen eines Personalauswahlprozesses berücksichtigt, hat dies nach Melchers positive Effekte auf die Reliabilität, die Validität und die Objektivität: „Diese positiven Effekte auf die diagnostische Güte von Personalauswahlverfahren wiederum führen zu einem positiven Effekt für den finanziellen Nutzen, den Unternehmen von einer qualitativ guten Personalauswahl haben.“ (S. 68).

Die Qualität von Auswahlverfahren lässt sich jedoch nicht pauschal beurteilen:

„Man kann ein Interview so gestalten, dass es keine Akzeptanz findet. Es gibt Möglichkeiten, Persönlichkeitsfragebogen so zu gestalten, dass sie schwer zu verfälschen sind Und mithilfe eines Intelligenztests gewinnt man keine validen Eignungsbeurteilungen, wenn der Test beispielsweise veraltet ist, die Aufgaben für die Zielgruppe zu schwer oder zu leicht sind oder der Test unreliabel misst.“ (Höft et al., 2018, S. 123).

Es gilt also für die Personalauswahl konkrete Verfahren mit hoher Qualität auszuwählen oder diese neu zu erstellen.

2.3.2 Arten von Personalauswahlverfahren

Nach Kauffeld und Grohmann (2019) ist die Eignungsdiagnostik ein wesentlicher Bestandteil der Personalauswahl: „Mit ihrer Hilfe kann die Passung überprüft werden, also inwieweit eine sich bewerbende Person für eine spezifische Tätigkeit geeignet ist.“ (S. 140).

Im Mittelpunkt der Eignungsdiagnostik steht nach Jansen et al. (2023) die Fremdselektion, also die Auswahl eines Kandidaten durch die Organisation beziehungsweise durch ein Unternehmen. Allerdings können Auswahlverfahren auch schon zur Selbstselektion als sogenannte Self-Assessments (beispielsweise Interessenstests) genutzt werden (Höft et al., 2018). In [Kapitel 4.3.1](#) soll darauf genauer eingegangen werden.

Personalauswahlverfahren können wie folgt aufgeteilt werden: Es gibt biografie-, konstruktorientierte und simulationsorientierte Verfahren berufsbezogener Eignungsdiagnostik (Blickle nach Schuler, 2001).

Biografieorientierte Verfahren sollen dazu genutzt werden, um anhand der beruflichen Vergangenheit das zukünftige Arbeitsverhalten vorherzusagen (Kauffeld & Grohmann, 2019). Ein biografieorientiertes Verfahren könnte demnach die Analyse eines Lebenslaufs sein, bei der die bisherigen beruflichen Stationen und Tätigkeiten des Bewerbers untersucht werden, um daraus Rückschlüsse auf das zukünftige Arbeitsverhalten zu ziehen. Zeigt ein Lebenslauf dabei auf, dass viele freiwillige Praktika absolviert wurden, könnte beispielsweise darauf geschlossen werden, dass die Person eine hohe Eigeninitiative hat und im späteren Verlauf des Jobs eigeninitiativ handeln wird.

Konstruktorientierte beziehungsweise eigenschaftsorientierte Verfahren zielen darauf ab „... Eigenschaften von Personen, wie z.B. die allgemeine Intelligenz oder Persönlichkeitsmerkmale zu erfassen.“ (Blickle, 2014b, S. 244).

In *simulationsorientierten Verfahren* wird die Eignung eines Bewerbers anhand von Aufgaben überprüft, die den Arbeitsalltag simulieren sollen (Schuler, 2013). Ein simulationsorientiertes Verfahren könnte eine Arbeitsprobe sein, bei der Bewerber realitätsnahe Aufgaben lösen müssen, die im Zusammenhang mit der angestrebten Tätigkeit stehen. So könnten die Fertigkeiten eines Bewerbers für eine Stelle als Hairstylist geprüft werden, indem dieser anhand einer Puppe demonstrieren soll, wie ein bestimmter Schnitt gemacht wird, um daraus Schlüsse zu ziehen, wie gut oder schlecht diese Tätigkeit ausgeführt wurde.

In *Tabelle 2* sind verschiedene Auswahlverfahren und Beispiele für Personenmerkmale (basierend auf *Tabelle 1* aus [Kapitel 2.2](#)) aufgeführt, die mittels dieser Verfahren erfasst werden können (Blickle, 2014b; Kanning, 2015; Kauffeld & Grohmann, 2019; Lorenz & Rohrschneider, 2015; Schuler, 2013).

Tabelle 2: Übersicht Personalauswahlverfahren

	Auswahlverfahren	Personenmerkmale
Biografieorientiert	Biografischer Fragebogen	Interessen, Qualifikationsnachweise, Berufserfahrung, Fachkompetenz
	Biografisches Interview	Interessen, Qualifikationsnachweise, Berufserfahrung, Fachkompetenz, Wertehaltungen, Wissen
	Lebenslauf	Interessen, Berufserfahrung, Fachkompetenz
	Zeugnisse	Qualifikationsnachweise
	Motivationsschreiben	Interessen, Berufserfahrung
	Eigenschaftsorientiert	Intelligenztest
Persönlichkeitstest		Sozialkompetenz, Persönlichkeitsmerkmale
Konzentrationstest		Fähigkeiten
Interessentest		Interessen
Integritätstests		Selbstkompetenz
Simulationsorientiert	Arbeitsproben	Fertigkeiten, Fähigkeiten, Fachkompetenz
	Situatives Interview	Verhaltensweisen, Persönlichkeitsmerkmale,
	Praktika	Fertigkeiten, Fähigkeiten, Fachkompetenz
	Rollenspiel	Verhaltensweisen, Persönlichkeitsmerkmale
	Präsentationsübung	Fertigkeiten, Selbstkompetenz
	Postkorbaufgaben	Fachkompetenz, Selbstkompetenz
	Gruppendiskussion	Sozialkompetenz, Verhaltensweisen
	Assessment-Center	Verhaltensweisen, Sozialkompetenz etc.

Notiz. Eigene Darstellung.

Diverse Auswahlverfahren können verwendet werden, um bestimmte Personeneigenschaften herauszufinden. Insgesamt muss jedoch verstanden werden, dass ein Arbeitgeber verschiedene Auswahlverfahren kombinieren sollte, um ein umfassendes Bild des Bewerbers zu erhalten. Das alleinige Sichten eines Lebenslaufes gibt beispielsweise einen guten Einblick in die Berufserfahrung einer Person, jedoch können dabei keine Schlüsse auf Verhaltensweisen einer Person gezogen werden.

Durch ein Rollenspiel kann eine Person wiederum zwar auf Verhaltensweisen untersucht werden, jedoch fehlen dann die Informationen zur Berufserfahrung.

Eine Option zum Prüfen mehrerer Personenmerkmale, um die Eignung eines Bewerbers herauszufinden, wäre die Durchführung eines Assessment-Centers, bei dem mehrere Verfahren (Interview, Rollenspiel, Gruppendiskussion, Persönlichkeitstest etc.) miteinander kombiniert werden können, wobei jede Anforderung durch mindestens zwei unterschiedliche Instrumente geprüft wird: „Durch die Kombination mehrere Verfahren wird die Auswahlentscheidung auf eine breitere Basis gestellt“ (Huf, 2022, S. 53). Außerdem können bei einem Assessment-Center mehrere Bewerber gleichzeitig durch die Beobachter (Assessoren) bewertet und miteinander verglichen werden (Kauffeld & Grohmann, 2019).

Personalauswahlverfahren können heutzutage sowohl analog als auch digital stattfinden können. Im Zuge der COVID-19-Pandemie in den Jahren 2020 bis 2022, hat die Nutzung von Online-Recruiting Maßnahmen stark zugenommen, da viele Unternehmen gezwungen waren, ihre Rekrutierungsprozesse ins Virtuelle zu verlegen: Im Jahr 2020 gaben bei einer Umfrage 69,00 % der befragten Personalverantwortlichen aus Deutschland an, dass im Recruitingprozess durch die Pandemie deutlich mehr digitale Schritte eingeführt worden sind, darunter auch Online-Assessments, die in [Kapitel 4.3](#) näher erläutert werden (e-fellows.net, 2020). Mittlerweile werden Online-Interviews oder Online-Testverfahren angeboten und auch simulationsorientierte Verfahren, wie Assessment-Center werden digital unterstützt oder ganz online durchgeführt (Jansen et al., 2023). Jansen et al. geben dabei an, dass durch die fortschreitende Digitalisierung fast alle Verfahren in der Personalauswahl auch digital und online zur Verfügung stehen und bezeichnen dies als E-Recruiting.

2.4 Zusammenfassung Personalauswahlprozess

Der Personalauswahlprozess besteht aus dem Personalmarketing, der Anforderungsanalyse mit dem Anforderungsprofil und der Personalauswahl durch geeignete Personalauswahlverfahren auf Grundlage der Eignungsdiagnostik.

Zusammengefasst ist Personalmarketing notwendig, um potenzielle Mitarbeiter zu finden, auf eine Organisation aufmerksam zu machen und diese zu umwerben. Das Personalmarketing hat drei Hauptfunktionen: Profilierung, um die Arbeitgebermarke zu bewerben, Akquisition, um Bewerber zu gewinnen und Motivation, um Mitarbeiter zu motivieren und zu binden. Dabei ist es von großer Bedeutung, Bewerber anzuziehen, die ideal für das Unternehmen und die ausgeschriebene Stelle geeignet sind.

Im Rahmen der Selbstselektion sollen Personen, basierend auf ihren Fähigkeiten und Interessen (beispielsweise durch Self-Assessments) entscheiden, ob sie sich überhaupt bewerben. Hierbei hat die Organisation keinen direkten Einfluss auf die Kandidaten, sondern diese treffen ihre Entscheidung auf der Grundlage von Stellenanzeigen, Informationen über die Organisation oder anderer Faktoren wie die Erfahrungsberichte von anderen Bewerbern und ehemaligen Mitarbeitern ([Kapitel 2.1.1](#)).

Ein wichtiger Teil im Personalmarketing stellt dabei die Candidate Journey beziehungsweise die Candidate Experience dar ([Kapitel 2.1.2](#)). Das Unternehmen kann die Candidate Journey gestalten und optimieren, um die Candidate Experience zu verbessern. Eine positive Candidate Experience kann dazu beitragen, dass potenzielle Mitarbeiter das Unternehmen als Arbeitgebermarke positiv wahrnehmen und sich eher für das Unternehmen entscheiden, während eine negative Candidate Experience zu einer Selbstselektion führen kann, bei der qualifizierte Personen abgeschreckt werden können und sich gegen das Unternehmen und die Stelle entscheiden. Ziel des Personalmarketings ist jedoch das Erschaffen einer Arbeitgebermarke, die sowohl von internen als auch von externen Personen als positiv wahrgenommen wird.

Die Durchführung einer Anforderungsanalyse ([Kapitel 2.2](#)) ist ein weiterer Teil des Personalauswahlprozesses. Sie ist notwendig für eine erfolgreiche Personalauswahl und hilft dabei, die Kompetenzen und Anforderungen zu identifizieren, die ein Bewerber benötigt, um eine bestimmte Stelle auszuführen. Die Analyse kann durch drei verschiedene Methoden erfolgen: der erfahrungsgeleitet-intuitiven, der arbeitsplatzanalytisch-empirischen oder durch die personenbezogen-empirische Methode. Das Ergebnis der Anforderungsanalyse ist ein Anforderungsprofil, das mit den Eigenschaften des Kandidaten abgeglichen wird, um die Passung herauszufinden.

Im Gegensatz zur Selbstselektion steht nach erfolgreichem Personalmarketing die Fremdselektion, bei der durch eignungsdiagnostische Methoden und Personalauswahlverfahren unter den Bewerbern der passende Bewerber herausgesucht wird. Hier liegt die Entscheidungsgewalt bei der Organisation oder den Personalverantwortlichen, die anhand von Auswahlverfahren entscheiden, welcher Kandidat für die Stelle am besten geeignet ist ([Kapitel 2.3](#)).

Reliabilität, Validität und Objektivität des Auswahlverfahrens sind insgesamt entscheidend für die Effektivität des Personalauswahlprozesses, da sie sicherstellen, dass der Auswahlprozess fair, zuverlässig und aussagekräftig ist und zur Auswahl des besten Kandidaten für die Position führt. Dabei wird die Qualität von Auswahlverfahren anhand dieser Gütekriterien gemessen. Eine hohe Fairness und Akzeptanz sind ebenfalls wichtige Kriterien in der Personalauswahl.

Eignungsdiagnostische Personalauswahlverfahren ([Kapitel 2.3.3](#)) dienen dazu, die Eignung von Bewerbern zu ermitteln und Risiken von Fehlbesetzungen zu minimieren. Es gibt verschiedene Verfahren zur Bewertung und Erfassung von Personenmerkmalen wie beispielsweise Rollenspiele, Intelligenztests oder Assessment-Center.

Ziel des gesamten Personalauswahlprozesses ist es, den am besten geeigneten Kandidaten für eine zu besetzende Stelle im Unternehmen zu identifizieren und auszuwählen. Der ausgewählte Kandidat soll dabei über erforderlichen Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen verfügen, um die Anforderungen der Position zu erfüllen. Ein effektiver Personalauswahlprozess kann dabei zur Produktivität und Effizienz des Unternehmens, zur Mitarbeiterzufriedenheit und letztendlich zum Unternehmenserfolg beitragen.

Kurzfassung - Personalauswahlprozess

- Der Personalauswahlprozess umfasst Personalmarketing, Anforderungsanalyse und Personalauswahl
- Das Personalmarketing hat die Funktionen Profilierung, Akquisition und Motivation
- Die Candidate Journey und Candidate Experience sind wichtige Aspekte des Personalmarketings
- Die Anforderungsanalyse hilft bei der Identifizierung der Kompetenzen und Anforderungen für eine Stelle
- Selbst- und Fremdelektion eines Bewerbers erfolgen durch eignungsdiagnostische Verfahren und Personalmarketingmaßnahmen
- Ziel des Personalauswahlprozesses ist die Auswahl des am besten geeigneten Kandidaten für eine Stelle
- Ein effektiver Personalauswahlprozess trägt zur Produktivität, Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenserfolg bei

3. Theoretische Grundlagen II: Gamification

In diesem Abschnitt soll der Begriff Gamification eingeführt werden. Um den Begriff Gamification zu definieren, müssen zunächst Herkunft und Bedeutung des Wortes erklärt werden. Gamification leitet sich von dem englischen Wort „game“ (dt.: Spiel) ab und lässt sich mit Gamifizierung oder auch mit „Spielifikation“ übersetzen (Dudenredaktion, o. J.). In dieser Arbeit wird das Wort "Gamification" sowie das zugehörige Verb „gamifizieren“ verwendet.

3.1 Play und Game

Dem Wort Spiel können mehrere Bedeutungen gegeben werden. Frohn und Lützenkirchen (2005) nennen als Beispiele für Spiel unter anderem Kinderspiele, wettkampfmäßig betriebene Spiele mit dem Verweis auf Sport, Gruppenspiele mit verteilten Rollen, Unterhaltungsspiele oder zufallsbestimmte Glücksspiele. Dabei verweisen sie auf die Bedeutung des französischen Wortes für Spiel „jeu“: „ ... eine Tätigkeit von Menschen zwischen Menschen, deren Hauptzweck Freude, Lust und Zeitvertreib ist.“ (Frohn & Lützenkirchen, 2005, S. 351).

Auch Baer (2008) beschreibt, dass Spiele von angenehmen Gefühlen begleitet werden oder diese hervorrufen können. Er sagt: „Die meisten Spiele beanspruchen den ganzen Menschen, seine kognitiven, psychischen und motorischen Ressourcen, weshalb die Spieltätigkeit auch als ganzheitlicher Prozess betrachtet wird.“ (Baer, 2008, S. 156).

Frohn und Lützenkirchen (2005) sind der Meinung, dass jedes Lebewesen im Spiel aufgrund eines Instinkts seine Fähigkeiten und Ressourcen erkundet, wobei das Spiel gleichzeitig in den jeweiligen Lebenskontext eingebunden ist und somit Lernprozesse ermöglicht. So werden beispielsweise bei jungen Tieren durch das Spiel, Instinkte wie der Jagdtrieb trainiert und gleichzeitig das Einhalten von Rangordnungen und Regeln gelernt. Ähnliches gilt für Menschen, die ebenso im Spiel lernen (Frohn & Lützenkirchen, 2005).

Ein Beispiel wäre das Spielen von Computerspielen mit mehreren Personen. Hierbei müssen die Spieler bestimmte Regeln befolgen und Herausforderungen bewältigen, um zu gewinnen oder Fortschritte zu erzielen. Im Spiel werden soziale Fähigkeiten wie beispielsweise die Kommunikationsfähigkeit genutzt, erlernt und während des Spiels weiterentwickelt.

Haase (2003) gibt dem Spiel das Merkmal „Lustbetontheit“ und erklärt ähnlich wie Frohn und Lützenkirchen (2005), dass das Spielen mit positiven Affekten wie Freude, Zerstreuung und Spaß einhergeht.

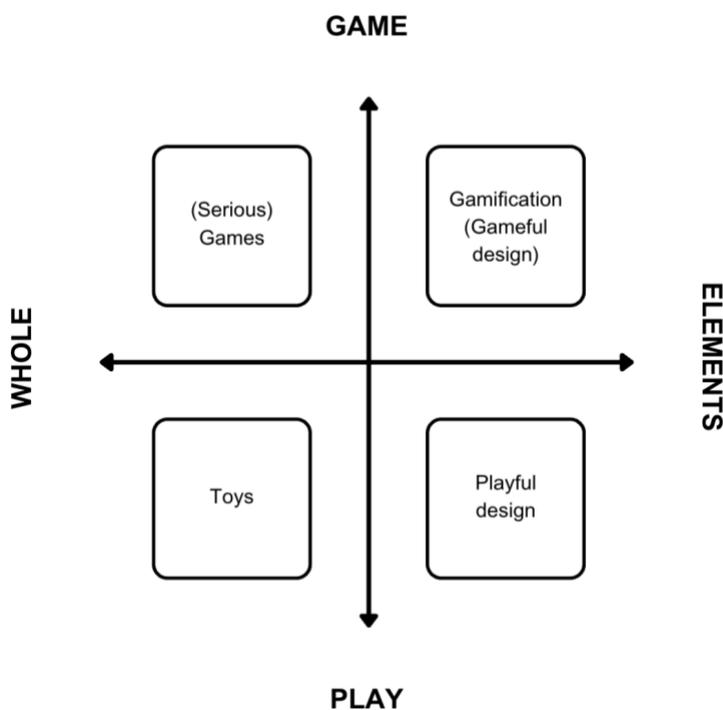
Durch die Kombination der Merkmale des Spiels entstehen nach Haase grundlegende Anreizmuster für Spieler, welche sich im Spielkonzept, den Regeln und dem Spielzeug selbst widerspiegeln. Gonzales-Scheller (2013) ergänzt passend dazu: „Wenn eine Aktivität psychologische Bedürfnisse involviert, dann haben Menschen Interesse daran. Wenn eine Tätigkeit psychologische Bedürfnisse befriedigt, dann empfinden Menschen diese als Genuss.“ (S. 40).

Spielen kann also eine Tätigkeit sein, die als eine Form des Vergnügens, der Entspannung, der Unterhaltung oder des Lernens betrachtet werden kann. Dabei können verschiedene Arten von Aktivitäten durchgeführt werden, wie beispielsweise Gesellschaftsspiele, Computerspiele, Rollenspiele und viele mehr. Beim Spielen können verschiedene Fähigkeiten wie Kreativität, kritisches Denken, Koordination, Kommunikation und Teamwork gefordert, entwickelt und verbessert werden (Baer, 2008; Frohn & Lützenkirchen, 2005; Haase, 2003).

Spiele sind jedoch nicht gleich Spiele und Spielen bezieht sich nicht zwangsläufig auf sogenannte Games. Es gilt hier zwischen „play“ und „game“ zu unterscheiden. Dabei ist *play* als „das umfassendere Phänomen [zu] verstehen, während Computerspiele als *games* konzeptualisiert werden, die zum *play* einladen.“ (Sachs-Hombach & Thon, 2015, S. 21). Traditionelle Kinderspiele fallen demnach unter *play*, Computerspiele hingegen sind unter *game* einzuordnen. *Play* bezieht sich hier auf eine breite Palette von Aktivitäten, die man aus Vergnügen oder zum Zeitvertreib ausübt. Es kann sich auf physische Aktivitäten wie Laufen oder Fangen beziehen, aber auch auf kreative Aktivitäten wie das Musizieren oder Malen. *Game* hingegen bezieht sich speziell auf Aktivitäten, bei denen man Regeln befolgt und bestimmte Ziele erreichen muss, um zu gewinnen oder erfolgreich zu sein. Dies kann Brettspiele, Computerspiele, Sportspiele oder andere Arten von Wettbewerben einschließen, bei denen man strategisch denkt und Entscheidungen getroffen werden müssen. Insgesamt ist der Unterschied zwischen *play* und *game* also, dass *play* eine allgemeinere Bezeichnung für Aktivitäten ist, die man aus Freude ausübt, während *game* sich auf spezifische Aktivitäten bezieht, bei denen man Regeln befolgt, um zu gewinnen oder erfolgreich zu sein, wobei auch hier die Grenzen verschwommen sein können (Vgl. Sachs-Hombach & Thon, 2015). In jedem Fall soll oder kann der Spieler in einen sogenannten Flow-Zustand fallen: „Beim Zusammenwirken der Erfolgsfaktoren aus der Motivationspsychologie und von Spielen verfällt der Spieler in den sogenannten Flow-Zustand. Eine Form der absoluten Vertiefung in eine Sache, ohne Gefühl für Raum und Zeit.“ (Gonzales-Scheller, 2013, S. 33).

Abbildung 4 soll noch einmal veranschaulichen, wo sich Gamification zwischen game und play bewegt. Deterding et al. (2011) zeigen zwei Dimensionen auf, in die Gamification später eingeordnet werden kann. Unterschieden wird zwischen *Playing* und *Gaming* sowie zwischen *Whole* (als Ganzes) und *Parts* (Teile von etwas): „Both games and serious games can be differentiated from “gamification” through the parts/whole dimension. Playful design and toys can be differentiated through the playing/gaming dimension ...“ (S. 13).

Abbildung 4: Einordnung Gamification



Notiz. Adaptiert nach From game design elements to gamefulness: Defining „gamification“. Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments (S. 13) von Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011), <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>

Die Parts/Whole-Dimension bezieht sich auf die Art und Weise, wie eine Aktivität strukturiert ist. Spiele (Toys) und Serious Games sind Aktivitäten, die aus mehreren Komponenten bestehen, die zusammen ein Ganzes bilden. Im Gegensatz dazu ist Gamification eher als eine Strategie zu verstehen, die Elemente von Spielen oder aus der Spieltheorie in eine andere Aktivität einbezieht und Teile davon nutzt, daher die Einordnung in „Parts“.

Die Playing/Gaming-Dimension bezieht sich hingegen auf den Grad der Formalität und Strukturierung einer Aktivität. Spiele und Serious Games sind in der Regel klar strukturiert, mit festgelegten Regeln und Zielen. Spielhaftes Design (Gamification) und Spiele (Toys) hingegen sind oft weniger formal und strukturiert, mit weniger klaren Regeln und Zielen und mehr Raum für freie Interpretation und Kreativität.

Da Serious Games oft mit Gamification in Verbindung gebracht werden, merkt Anderie (2023) an: „Obwohl es inhaltliche Überschneidungen innerhalb der Themengebiete gibt, handelt es sich um zwei inhaltlich voneinander zu trennende wissenschaftliche und marktwirtschaftliche Disziplinen. Ein Serious Game kann sicherlich im Rahmen von Gamification entwickelt und eingesetzt werden, bei Gamification handelt es sich jedoch nicht um ein Serious Game.“ (S. 575).

3.2 Definition Gamification

Basierend auf den oben genannten Merkmalen des Spielens und der Unterscheidung zwischen *play* und *game* wird der Begriff Gamification eingeführt. In der Literatur gibt es eine Vielzahl von Definitionen zum Thema Gamification. Daher ist es im Rahmen dieses Kapitels erforderlich, eine Übersicht über die unterschiedlichen Ansätze zu geben, um den Grundsatz von Gamification zu verstehen.

Marczewski (2013) erklärt Gamification vereinfacht: „Basically, it is making a task more interesting by adopting gaming mechanics. At its simplest all that means is you get some kind of reward for doing a task.“ (S. 4). Dabei geht es bei Gamification darum, Spielaspekte auf Aufgaben des täglichen Lebens zu übertragen, um das Verhalten, die Motivation und das Engagement eines Menschen zu beeinflussen (Marczewski, 2013).

Laut Hamari et al. (2014) kann Gamification in drei wesentliche Komponenten unterteilt werden: „1) the implemented motivational affordances, 2) the resulting psychological outcomes, and 3) the further behavioral outcomes.“ (S. 3026). Inhaltlich lässt sich dieses Zitat so zusammenfassen, dass durch die Anwendung von Gamification in einem bestimmten Kontext verschiedene motivierende Elemente implementiert werden, welche wiederum spezifische psychologische Auswirkungen auf die Nutzer haben und letztendlich Verhaltensänderungen bewirken können (Hamari et al., 2014).

Nach Werbach (2014) sollte Gamification als Prozess verstanden werden, genauer gesagt handelt es sich um den Prozess, Aktivitäten spielerischer zu gestalten. Bei der Anwendung von Gamification werden zudem Grundbedürfnisse des Menschen angesprochen, wie der Wunsch nach Erfolg und Belohnung, das Bedürfnis nach Überlegenheit in Wettkämpfen, die Vermittlung eines bestimmten Selbstbildes und die Erhöhung der eigenen Bekanntheit (Stieglitz, 2015).

Eine weitere, gängige Definition von Gamification lautet wie folgt: „ ... the use of game design elements in non-game contexts.“ (Deterding et al., 2011, S. 9). Deterding et al. beschreiben Gamification also als die Verwendung von Spiel-Design-Elementen in nicht-spielerischen Kontexten.

Eine ähnliche Definition beschreibt Gamification als „ ... the use of game design principles to change people’s behavior in non-game situations.“ (Plangger et al., 2016). Hierbei liegt die Betonung nicht nur auf den spieltypischen Design-Prinzipien und den spielfremden Kontext, sondern beschreibt direkt auch das Ziel der Verhaltensänderung durch Gamification.

Zum Verständnis der genannten Definitionen ist es erforderlich zu erklären, welche Elemente und Prinzipien als „spieltypisch“ gelten und was unter einem „spielfremden Kontext“ zu verstehen ist. Jansen et al. (2023) verdeutlichen, dass beispielsweise der Einsatz von Spielelementen in Bereichen wie Marketing, Personalentwicklung oder Personalgewinnung als Gamification bezeichnet wird, da diese Kontexte selbst keine Spiele sind.

Deterdings und Planggers Definitionen erwähnen in diesem Kontext jedoch nicht einfach nur Spielelemente, sondern Spieldesignelemente- und prinzipien. Bei Gamification geht es also zum einen um Spielkomponente und verhaltensändernde Elemente, jedoch auch um die zugrundeliegenden Mechanismen und Gestaltungsprinzipien von Spielen.

Um zu veranschaulichen, welche Prozesse als Gamification betrachtet werden können, soll folgendes Beispiel dienen:

Im Schulunterricht können neben Schulbüchern auch Videos verwendet werden. Der Schulunterricht an sich ist kein Spiel und daher ein spielfremder Kontext. Im engeren Sinne handelt es sich bei der Verwendung von Videos im Schulunterricht nicht um Gamification. Videos als Lernmittel zu verwenden, kann die Schüler zwar motivieren, sind als solches aber kein Spielelement. Werden Videos jedoch als Belohnung genutzt, beispielsweise wenn die Schüler ein weiteres Lernziel erreicht haben und somit eine Herausforderung gemeistert haben, kann ein kurzes Belohnungsvideo abgespielt werden. Das Video soll das Erreichen des Ziels zelebrieren. Dies kann, nach der Definition von Deterding et al. als Form von Gamification betrachtet werden, da ein Spielelement (Lernziel = Level) genutzt wurde um einen spielfremden Kontext (Schulunterricht) zu gamifizieren.

Um das Beispiel mit der Definition von Hamari et al. zu verknüpfen, kann zusammengefasst werden, dass durch Gamification im spielfremden Kontext (Schulunterricht) verschiedene motivierende Elemente (Erreichen des Lernziels = Belohnung) eingesetzt werden können, um Wissen spielerisch zu vermitteln.

Diese Elemente haben spezifische psychologische Auswirkungen (Schüler fühlen sich herausgefordert) und können schließlich Verhaltensänderungen bewirken (Schüler wollen weitere Lernziele erreichen, um weitere Belohnungsvideos zu sehen).

Ein weiteres Beispiel wäre das Spielen eines Brettspiels. Wird ein Schachspiel gespielt, ist das keine Anwendung von Gamification, da Schach „als Spiel zum Zweck des Spiels“ konzipiert wurde. Wenn das Schachspiel jedoch in einem spielfremden Kontext eingesetzt wird, beispielsweise in einem Programm zur Förderung von strategischem Denken, kann das Schachspiel selbst ein Teil von Gamification sein.

Anderie (2023) fasst im Rahmen seiner Forschung zum Thema Gamification folgende Erkenntnis zusammen, die der Autor dieser Arbeit nach eigener Recherche unterstützt: „Die Analyse des Forschungsgebiets ergibt, dass die Terminologie Gamification erst vor wenigen Jahren geprägt und dann unter verschiedenen Perspektiven in der Fachliteratur evaluiert wurde, wenngleich die Games-Branche bereits seit mehreren Jahrzehnten besteht.“ (S. 587).

Schlussfolgernd soll für diese Arbeit folgende Definition von Gamification genutzt werden:

Gamification beschreibt die Nutzung von Spielelementen und Spieldesignprinzipien in nicht-spielerischen Kontexten. Gamification soll die Nutzer auf verschiedene Arten ansprechen und das Verhalten, die Motivation und das Engagement positiv beeinflussen. Dabei zählen Spiele selbst nicht als Gamification, können jedoch für Gamification-Zwecke genutzt werden.

3.3 Ziele von Gamification

Je nach Kontext und Anwendungsart können die Ziele von Gamification unterschiedlich sein. Unter [Kapitel 3.2](#) wurden diverse Definitionen von Gamification genannt, welche sich darin einig sind, dass das Ziel von Gamification die Beeinflussung der Motivation und des Verhaltens ist (Hamari et al., 2014; Marczewski, 2013; Plangger et al., 2016; Stieglitz, 2015).

Verhaltensänderungen bewirken zu können, spielt dann eine Rolle, wenn beispielsweise eine Gesundheitsförderung durch Gamification-Ansätze erzielt werden soll, um die Gesundheit von Personen zu verbessern. Kann durch Gamification bei den Nutzern ein Sinneswandel entstehen, welcher die Nutzer im Umkehrschluss gesünder macht, dann wurde das Ziel der Verhaltensänderung erreicht und die Gesundheit gefördert (Stieglitz, 2015; Tolks et al., 2020).

Becker und Metz (2022) beschreiben, dass die Grundidee von Gamification darin besteht, die Motivation eines Nutzers zu stärken oder zu erhalten und dabei zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation unterschieden werden kann.

Bei der *extrinsischen Motivation* wird das Verhalten durch äußere Anreize, beispielsweise durch das Erreichen von positiven Konsequenzen (Belohnungen) oder durch das Vermeiden negativer Konsequenzen (Bestrafung) beeinflusst.

Bei der *intrinsischen Motivation* hingegen wird das Verhalten durch innere Anreize, wie durch Freude oder Interesse an der Tätigkeit selbst beeinflusst (Schlag, 2013).

Zum Verständnis soll folgendes Beispiel dienen: In einem Unternehmen wird monatlich ein „Mitarbeiter des Monats“-Award vergeben. Durch Verkäufe und positive Bewertungen durch Kunden können die Mitarbeiter des Unternehmens Punkte sammeln. Der Mitarbeiter mit der höchsten Punktzahl erhält einen Preis. Bei der extrinsischen Motivation erfolgt die Teilnahme durch einen Mitarbeiter an der Aktion, um den Preis (Belohnung) zu erhalten. Bei der intrinsischen Motivation hingegen wird an der Aktion teilgenommen, da ein persönliches Interesse daran besteht, viele Verkäufe zu erzielen, um persönlich zu wachsen und die Herausforderung selbst genossen wird.

Gamification soll zusammenfassend sowohl die extrinsische, als auch die intrinsische Motivation bei einem Nutzer hervorrufen und hat als Ziel, die Motivation eines Nutzers zu steigern (Korn & Tietz, 2017; Manzano-León et al., 2021). Dabei betont Gonzales-Scheller (2013): „Diejenigen, die bei der „Gamifizierung“ auf die Befriedigung motivationspsychologischer Grundbedürfnisse (Selbstbestimmung, Perfektionierung, sozialer Bezug) der Anwender achten, werden nachhaltig erfolgreicher sein als diejenigen, die wahllos extrinsische Anreize wie Belohnungen integrieren.“ (S. 33).

Mit Gamification können jedoch auch gezielt Lerninhalte vermittelt werden, mit dem Ziel der Wissensvermittlung. Gamification im Bildungsbereich zu nutzen, fördert beispielsweise die Beteiligung der Schüler am Unterricht (Manzano-León et al., 2021).

Obwohl Gamification eng mit der Idee des Spielens verbunden ist und sich unter anderem auf Spielelemente bezieht ([Kapitel 3.4](#)), muss beachtet werden, dass Gamification selbst kein Spiel ist. Das Ziel der Gamification besteht darin, Nutzer auf unterhaltsame und ansprechende Weise in Aktivitäten einzubeziehen und ihr Verhalten und ihre Motivation zu beeinflussen. Dabei geht es nicht darum, ein vollwertiges Spiel zu erstellen, sondern darum, die Vorteile des Spielens wie beispielsweise Motivation, Belohnung und Herausforderung in andere Umgebungen und spielfremde Kontexte zu übertragen.

Gamification kann auf eine Vielzahl von Aktivitäten und Prozessen angewendet werden, die prinzipiell nichts mit Spielen zu tun haben: „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.“ (Diercks & Kupka, 2013b, S. 7).

3.4 Spieltypische Elemente

In diesem Kapitel wird zum besseren Verständnis eine detaillierte Betrachtung der Merkmale und Eigenschaften vorgenommen, die typischerweise mit Spielen in Verbindung gebracht und als spieltypische Elemente bezeichnet werden.

Als Spielelement wurde unter [Kapitel 3.2](#) beschriebenen Beispiel das Level genannt. Nach Stieglitz (2015) basiert Gamification auf Elementen wie Punktelisten, Highscores, Auszeichnungen, virtuellen Gütern oder auf Levels.

Punkte und Abzeichen werden unter den Gamification-Elementen am besten akzeptiert (Becker & Metz, 2022). Deshalb gelten diese Elemente „... als effektive Möglichkeit, Menschen insbesondere zu Beginn der Nutzung einer neuen Anwendung erfolgreich zu motivieren.“ (Becker & Metz, 2022, S. 50).

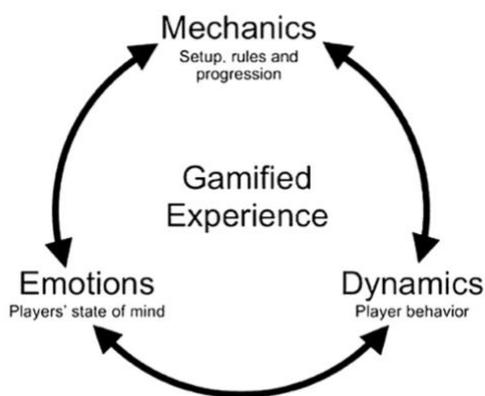
Das sogenannte MDE-Framework bietet einen Ansatz, um Gamification zu verstehen und anwenden zu können und stützt sich auf dem MDA-Framework, welches eine Theorie aus dem Game Design ist (Kusuma et al., 2018). Die für Gamification interessanten Komponenten sind dabei lediglich Teile von dem, was ein vollständiges Game Design ausmacht. Game Design auf mechanischer Ebene beinhaltet mehr als nur Punkte oder Abzeichen etc., welche für Gamification genutzt werden. Da in dieser Arbeit jedoch lediglich auf Gamification eingegangen wird, rücken hier weitere Komponenten eines Games (verschiedene Genre, Aufbau, Strategien etc.) in den Hintergrund. Laut Rapp (2014): „Gamification is an effective design strategy to insert game mechanics in existing contexts. Differently from past solutions aimed at using games for serious purposes (e.g. serious games), gamification does not require the design of a full fledged game.“ (S. 6920).

Das MDE-Framework beinhaltet die Komponenten Mechanik, Dynamik und Emotionen, während das MDA-Framework die Komponenten Mechanik, Dynamik und Ästhetik enthält (Maharani & Wang, 2022). Das MDE-Framework soll genutzt werden, um Gamification zu verstehen und anwenden zu können.

Bei der Anwendung von Gamification stehen die Emotionen im Fokus, während im klassischen Spielkontext die Ästhetik ebenfalls einen wichtigen Teil ausmacht (Maharani & Wang, 2022). Die Komponente „Ästhetik“ wurde daher durch „Emotionen“ ersetzt, wobei beide Komponenten die Gefühle und Verhaltensweisen von Nutzern ergründen.

Die Visualisierung des MDE-Konzepts (*Abbildung 5*) zeigt die Wechselbeziehung zwischen den verschiedenen Komponenten und veranschaulicht, wie durch die Anwendung dieser Prinzipien ein bereicherndes Spielerlebnis geschaffen werden kann (Robson et al., 2015). Das MDE-Framework besteht aus den Komponenten Mechanik, Dynamik und Emotionen, wobei jeder Komponente eigene Eigenschaften zugeschrieben werden.

Abbildung 5: Das MDE-Framework



Notiz. Auszug aus „Is it all a game? Understanding the principles of gamification“ von Robson et al. (2015). Business Horizons, 58(4), 411–420, S. 416.

3.4.1 Mechanik

Kusuma et al. (2018) definieren die Mechanik-Komponente wie folgt: „Mechanics describe rules or components that implemented in games, such as basic action, algorithm, game engine, game elements, etc. Mechanics involve various action, algorithm, data structure in game engine which fully support dynamics in gameplay.“ (S. 387).

Robson et al. (2015) beschreiben die Mechanik als Grundlage für eine Gamification-Erfahrung: „... they determine who the key parties are, how they interact, how to win or lose, and where and when the experience takes place.“ (S. 415). Folgend sollen gängige Spielelemente beschrieben werden.

Punkte

Punkte werden vergeben, wenn eine Aufgabe erfüllt, bestimmte Ziele erreicht oder ein Meilenstein erreicht wurde und dienen als Belohnung. Durch ein Punktesystem kann Erfolg gemessen werden, da ein hoher Punktestand gleichzeitig auch mit guter Leistung in Verbindung gebracht werden kann (Korn et al., 2017).

Level

Level sind Abschnitte oder Meilensteine innerhalb eines Spiels (Maharani & Wang, 2022). Durch das Erfüllen von Aufgaben und Herausforderungen können Level abgeschlossen werden. Nachdem ein Level erfolgreich abgeschlossen wurde, kann der Spieler ein weiteres Level aufsteigen, welches neue Aufgaben mit sich bringt und meistens eine Steigerung der Anforderung mit sich bringt (Kusuma et al., 2018).

Abzeichen und Auszeichnungen

Sogenannte „Badges“ dienen als Auszeichnung für spezielle Ergebnisse innerhalb eines Spiels, beispielsweise wenn ein Spieler innerhalb von einer vorgegebenen Zeit (eine Stunde) ein Ziel (100 Münzen sammeln) erreicht hat oder eine bestimmte Spielzeit (100h) absolviert hat (Korn et al., 2017). So könnte zum Beispiel ein Badge für das Abschließen einer bestimmten Herausforderung, wie das Finden eines versteckten Gegenstandes im Spiel vergeben werden.

Rangliste und Highscores

Eine Rangliste beinhaltet eine Auflistung von Spielern beispielsweise in Bezug auf ihre gesammelten Punkte und die erreichte Gesamtpunktzahl (Freund & Cellary, 2018). Durch Ranglisten können Spieler ihre Leistungen miteinander vergleichen. Der Highscore ist dabei der höchste erreichte oder zu erreichende Punktwert.

Countdown

Ein Countdown kann verwendet werden, um eine Zeitspanne anzuzeigen, bevor ein Ereignis eintritt. Ein Countdown kann zur Erzeugung von Zeitdruck führen, welcher wiederum eine emotionale Reaktion beim Spieler hervorrufen und eine stärkere Beteiligung fördern kann (Hsu et al., 2013).

3.4.2 Dynamik

Maharani und Wang (2022) beschreiben die Dynamik als Spielverhalten, welches der Spieler während des Spiels zeigt. Die Mechanik eines Spiels wird durch einen Gamedesigner festgelegt, die Dynamik hingegen ergibt sich individuell danach, wie der Spieler die Mechanik nutzt und welches Interaktionsverhalten auftritt (Maharani & Wang, 2022; Ruhi, 2016).

Durch Entscheidungen, durch Zufälle, Konsequenzen, den Abschluss des Spiels, der Fortsetzung, dem Wettbewerb und der Zusammenarbeit zwischen Spielern entsteht Dynamik im Spiel (Ruhi, 2016). Beispielsweise muss ein Spieler im Spiel „The Sims“ Entscheidungen für seine Spielfigur treffen. Diese Entscheidung hat wiederum Auswirkungen auf den weiteren Spielverlauf und auf den Verlauf des Lebens der Figur, die Grundmechanik des Spiels ist davon unberührt.

3.4.3 Emotionen

Die Komponente Emotionen fasst Gefühle und die affektiven Zustände, die mit bestimmten körperlichen Empfindungen einhergehen sowie die Reaktionen eines Nutzers während der Gamification-Erfahrung zusammen und ist das Ergebnis aus den Komponenten Mechanik und Dynamik (Maharani & Wang, 2022; Robson et al., 2015).

Emotionen können dabei positiver Natur sein, wie etwa Freude, Aufregung, Belustigung, Erstaunen und Verwunderung oder negativ wie Enttäuschung, Traurigkeit, Verärgerung und Wut (Robson et al., 2015).

3.4.4 Anwendungsbeispiel MDE-Framework

Tabelle 3 soll die verschiedenen Komponenten des MDE-Frameworks zeigen und veranschaulichen, wie diese Komponenten, von einem klassischen Videospiele inspiriert, auf eine spielfremde Situation angewandt werden können, um diese zu gamifizieren.

In Bezug auf die Ziele von Gamification, welche unter [Kapitel 3.3](#) benannt wurden, zielt auch das Gamification-Beispiel in *Tabelle 3* (Treuepunkt-Aktion) darauf ab, die Motivation der Käufer zu steigern, beziehungsweise das Kaufverhalten zu beeinflussen. Die extrinsische Motivation eines potenziellen Teilnehmers (Käufers) könnte hierbei das Erhalten der Prämie als Belohnung für gesammelte Punkte sein. Die intrinsische Motivation hingegen ist zum Beispiel, dass der Teilnehmer Spaß und Freude daran hat, viele Treuepunkte zu erhalten und die Herausforderung genießt.

Aus *Tabelle 3* kann entnommen werden, dass sich spieltypische Elemente auf alltägliche Situationen anwenden lassen können. Die Mechanik zielt sowohl im Falle des Videospiele als auch bei der Treuepunkte-Aktion darauf ab, bei den Nutzern ein bestimmtes Verhalten hervorzurufen und schafft grundlegende Regeln (Punkte sammeln = Belohnung, Bereitstellung einer Rangliste zum Vergleichen von Punkteständen). Die Dynamik springt auf die Mechanik-Komponente an und schafft eine Wettbewerbssituation, bei der sich die Nutzer gegenseitig herausfordern. Die Emotionen können je nach Ausgang des Wettbewerbs für die Nutzer positiv oder negativ sein.

Tabelle 3: Anwendungsbeispiel von Gamification

Beispiel	Mechanik	Dynamik	Emotionen
Spielkontext: Videospiele „New Super Mario Bros.“	Spieler können während des Spiels Münzen einsammeln und für 100 gesammelte Münzen eine Belohnung in Form eines „1-Up-Pilz“ erhalten, welches dem Spieler ein weiteres Leben schenkt	Spieler können Spielfortschritte mit anderen Spielern vergleichen und diese herausfordern, wer am schnellsten 100 Münzen einsammelt oder am schnellsten ein Level schafft (= Wettbewerb)	Spieler können durch das Erreichen eines Ziels Freude empfinden oder Verärgerung, wenn ein anderer Spieler im Wettbewerb eher 100 Münzen eingesammelt oder das Ziel erreicht hat
Spielfremder Kontext mit Nutzung von Gamification: Einkaufen im Supermarkt	Käufer können mit jedem getätigten Einkauf (1 € = 1 Punkt) Treuepunkte sammeln und erhalten für 100 gesammelte Punkte eine Belohnung (Prämie) in Form eines Küchenutensils. Mit steigender Punktzahl werden die Prämien exklusiver.	Käufer können ihren Treuepunktstand in einer App mit anderen Käufern vergleichen und sich im Wettbewerb um die höchste Prämie (diese gibt es nur für eine Person) mit anderen Käufern duellieren	Käufer können durch das Einlösen von Treuepunkten Freude und Zufriedenheit empfinden, jedoch auch Verärgerung, wenn ein anderer Käufer die höchste Prämie erhalten hat

Notiz. Eigene Darstellung.

3.5 Anwendungsbeispiele Gamification

Ein einfaches Beispiel für den Einsatz von Gamification ist das Veranstellen eines Wettbewerbs für alltägliche Situationen. So können anstehende Aufgaben, welche meist als notwendiges Übel empfunden werden – wie das Aufräumen eines Zimmers – gamifiziert werden. Innerhalb des Wettbewerbs könnte man sich duellieren, wer am schnellsten einen Raum aufräumt. Durch die einfache Anwendung von Gamification können Freunde oder Familienmitglieder auf spielerische Weise gegeneinander antreten und somit für eine unterhaltsame Atmosphäre sorgen. Durch das Gewinnen des Wettbewerbs kann die Motivation gesteigert werden und das Aufräumen wird zu einer unterhaltsamen Aktivität.

Ein weiteres Beispiel für angewandte Gamification ist die Implementierung eines Punktesystems für den Einkaufsprozess, wie in *Tabelle 3* bereits beschrieben wurde: „ ... Im Supermarkt können beispielsweise Treuepunkte gesammelt und später in Prämien oder Gewinne eingetauscht werden. Hierbei wird ein simples Punktesystem in einen Einkaufsprozess implementiert mit dem Ziel, die Kundenbindung an einen bestimmten Anbieter zu erhöhen.“ (Sailer, 2016, S. 5).

Oliver Korn et al. (2022) nennen als weitere Beispiele für gamifizierte Inhalte in verschiedenen alltäglichen Bereichen unter anderem Fitness-Tracker wie Fitbit, die die Motivation zu Sport und Bewegung steigern oder Bonusprogramme (Becker & Metz, 2022).

Kundenbindung

Bei der Make-up-Marke Sephora können Nutzer für jeden Einkauf Punkte sammeln (1€ = 1 Punkt). Für 100 Punkte werden Belohnungen verteilt. Nutzer können außerdem zusätzliche Punkte sammeln, indem sie Produkte bewerten, bestimmte Angebote wahrnehmen und spezielle „Beauty Missionen“ abschließen. Außerdem können Nutzer verschiedene Level erreichen. Bis zu einem Punktestand von 999 Punkten hat ein Nutzer den „Sephora Unlimited“-Status und kann ab 1000 Punkte den „Sephora Unlimited-Gold“-Status freischalten, sofern dieses Ziel innerhalb von 12-Monaten erreicht wurde und somit weitere Vorteile wie beispielsweise Rabatte nutzen (Sephora Germany GmbH, o. J.).

Werbung

McDonald's wirbt für den Kauf einer Happy Meal-Box mit Belohnungen, die in der McDonald's Happy Meal App genutzt werden können. In der App können Kinder unter anderem Spiele spielen und Lernangebote nutzen (*Abbildung 6*).

Durch den Kauf einer Happy Meal-Box erhält der Käufer eine Figur als physisches Spielzeug, welches gleichzeitig digital im Spiel verwendet werden kann und wird dabei motiviert, neue Figuren zu sammeln beziehungsweise neue Boxen zu kaufen (McDonald's, 2023).

Abbildung 6: McDonald's Happy Meal App



Notiz. Bildschirmkopie aus „McDonald's Happy Meal AR App“ von Trigger Global Inc. (o. J.)

Gesundheit und Fitness

Im Nike Run Club können sich Nutzer miteinander vergleichen und sich in Lauf-Challenges messen, wobei jeder Läufer mit einer abgeschlossenen Challenge Belohnungen erhält und Erfolge (Badges) freischaltet, welche die erbrachte Leistung symbolisiert (Nike, Inc., 2023). Diese Erfolge und Challenges können in der zugehörigen Nike Run Club App angezeigt werden (Abbildung 7).

Abbildung 7: Nike Run Club

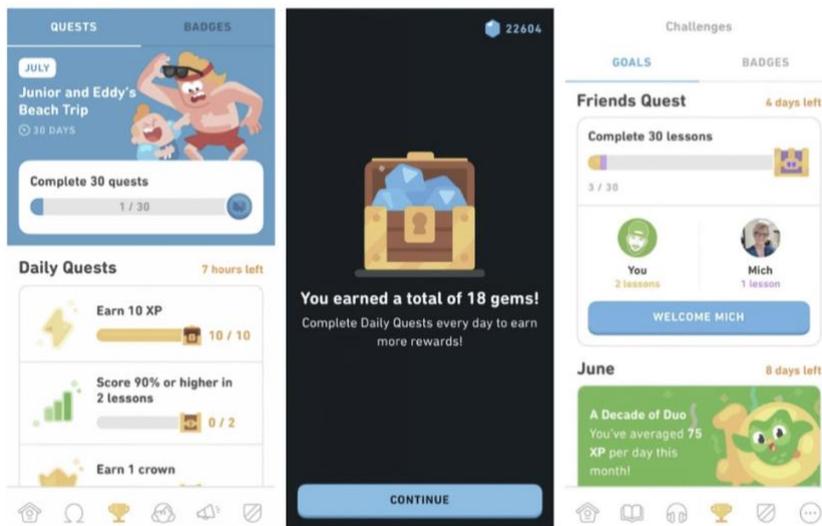


Notiz. Bildschirmkopie aus „Nike Run Club“ von Nike, Inc. (2023)

Bildung und Training

Die Sprachlern-App Duolingo motiviert seine Nutzer durch Gamification, in dem diese Erfahrungspunkte verdienen, Challenges meistern und neue Level freischalten können (Duolingo, o. J.). Innerhalb der Duolingo-App werden diese Aufgaben und Erfolge angezeigt (*Abbildung 8*).

Abbildung 8: Duolingo Challenges

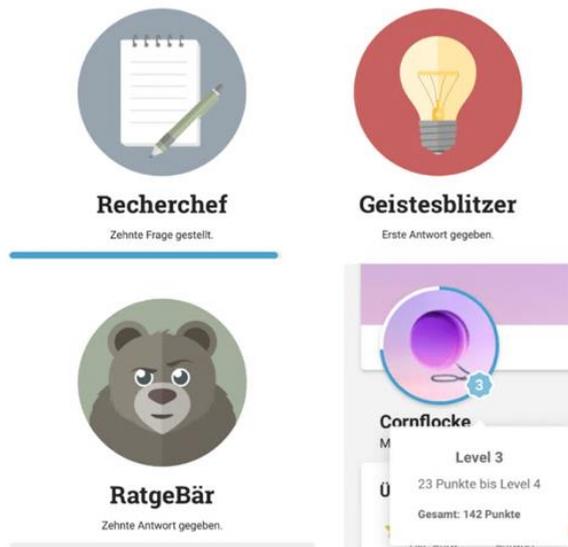


Notiz. Bildschirmkopie aus „Duolingo Challenges - EVERYTHING You Need To Know“ von Matt (2022)

Öffentlichkeitsarbeit und Engagement

Auf der Frage-Antwort-Plattform „gutefrage“ können Nutzer Punkte sammeln und somit Level aufsteigen sowie Badges erhalten, indem sie unter anderem Fragen stellen und beantworten, Nutzer oder Fragen bewerten und positive Bewertungen auf eigene Fragen und Antworten erhalten. Durch das Sammeln von Punkten können Level aufgestiegen werden, wodurch der Community gezeigt wird, wie hilfreich und engagiert ein Nutzer ist (höchstes Level = Level 100). Punkte können jedoch auch verloren werden, wenn gegen die Community-Richtlinien verstoßen wird. Durch Badges (*Abbildung 9*) sollen die Nutzer ihre eigenen Erfolge feiern und ihre persönlichen Stärken und Fachgebiete erkennen, um im Umkehrschluss weiter aktiv auf der Plattform zu sein (gutefrage, 2019, 2023a).

Abbildung 9: Anzeige von Erfolgen bei gutefrage



Notiz. Bildschirmkopie aus „Nutzerprofil von Cornflocke" von gutefrage (2023)

Ein weiterer Anwendungsbereich, in dem Gamification gezielt genutzt werden kann, ist der Personalauswahlprozess, welcher im nächsten Kapitel, als Teil-Gegenstand dieser Arbeit ausführlich thematisiert werden soll.

Kurzfassung - Gamification

- Gamification ist der Einsatz von Spielelementen und Spielprinzipien in nicht-spielerischen Kontexten
- Gamification nutzt zugrunde liegende Mechanismen und Gestaltungsprinzipien von Spielen
- Ziel von Gamification ist die Beeinflussung der Motivation und des Verhaltens
- Gamification soll sowohl extrinsische als auch die intrinsische Motivation steigern
- Grundbedürfnisse des Menschen sollen angesprochen werden (Wunsch nach Erfolg, Ansprache des Belohnungssystems, Bedürfnis nach Überlegenheit in Wettkämpfen)
- Spiele selbst gelten nicht als Gamification, können aber für diesen Zweck genutzt werden
- Ziel ist nicht der Entwurf eines vollwertigen Games, sondern die Nutzung der Vorteile des Spielens
- Gamification kann in verschiedenen spielfremden Kontexten eingesetzt werden

4. Gamification im Personalauswahlprozess

Im Personalauswahlprozess gilt es „... Fachkräfte effizient ausfindig zu machen, sie aktiv und auf Augenhöhe anzusprechen, von sich als Arbeitgeber zu überzeugen und schließlich auch für eine Vertragsunterschrift zu gewinnen.“ (Dannhäuser, 2014, S. 1). Eine Möglichkeit, dies zu erreichen und den Personalbeschaffungsprozess insgesamt attraktiver zu gestalten, ist die Einbindung von Gamification. Aufbauend auf den theoretischen Erkenntnissen aus [Kapitel 2.0](#) und [Kapitel 3.0](#) soll nun die Frage beantwortet werden, wie Gamification im Personalauswahlprozess genutzt werden kann und welche Vorteile sich daraus für Bewerber ergeben. Auf die Nutzung von Gamification zum Erstellen des Anforderungsprofils wird hierbei nicht weiter eingegangen. Bei der Erstellung eines Anforderungsprofils könnte Gamification zwar auch eingesetzt werden, jedoch muss dabei immer hinterfragt werden, ob der Einsatz auch sinnvoll wäre. Demnach sollen in diesem Kapitel nur Gamification-Maßnahmen im Personalmarketing und in der Personalauswahl genauer betrachtet werden. In diesem Zusammenhang soll der Begriff *Recrutainment* eingeführt werden. Folgendes Kapitel bezieht sich mehrheitlich auf den Erkenntnisstand von Diercks, Kupka und Jansen, die den Begriff *Recrutainment* definierten und wissenschaftlich aufbereiteten (Diercks & Kupka, 2013b; Jansen et al., 2023).

4.1 Recrutainment

Gonzales-Scheller (2013) definiert *Recrutainment* wie folgt: „*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.“ (S. 17).

Und auch Jansen et al. (2023) widmen sich 10 Jahre nach Gonzales-Scheller und der Erscheinung des Buches „*Recrutainment*“ erneut dem Begriff und ergänzen *Recrutainment* als „... Sammelbegriff für jegliche Form von Gamification in der Personalgewinnung.“ (S. V) und bezeichnen *Recrutainment* als die „Gamification des Recruitings.“ (S. 209).

Das Ziel von *Recrutainment* ist dabei nach Jansen et al. im Rahmen der Selbstselektion die Steigerung der Grundquote (Anteil der passenden Bewerbungen unter allen Bewerbungen) und im Rahmen der Fremdselektion die Verbesserung der Akzeptanz von Auswahlverfahren und der Candidate Experience.

Werden diese Ziele mit den Zielen des Personalmarketings (potenzielle Mitarbeiter finden, auf die Organisation aufmerksam machen, Erschaffen einer positiven Arbeitgebermarke, Candidate Experience verbessern) und letztendlich mit dem Ziel des gesamten Personalauswahlprozesses verglichen (Identifizierung des am besten geeigneten Kandidaten für eine zu besetzende Stelle), decken sich diese Ziele.

Jansen et al. (2023) zählen unter dem Begriff Recruitment sowohl gamifizierte Auswahlverfahren als auch Auswahlverfahren, die selbst ein Spiel sind. Betrachtet man Recruitment als Teil von Gamification, muss hierbei noch einmal differenziert werden, dass nach der für diese Arbeit geltenden Definition von Gamification, Spiele selbst *keine* Gamification sind, die *Nutzung von Spielen im spielfremden Kontext* jedoch im Rahmen von Gamification möglich ist. In diesem Sinne soll folgendes Beispiel noch einmal den Einsatz von Gamification veranschaulichen:

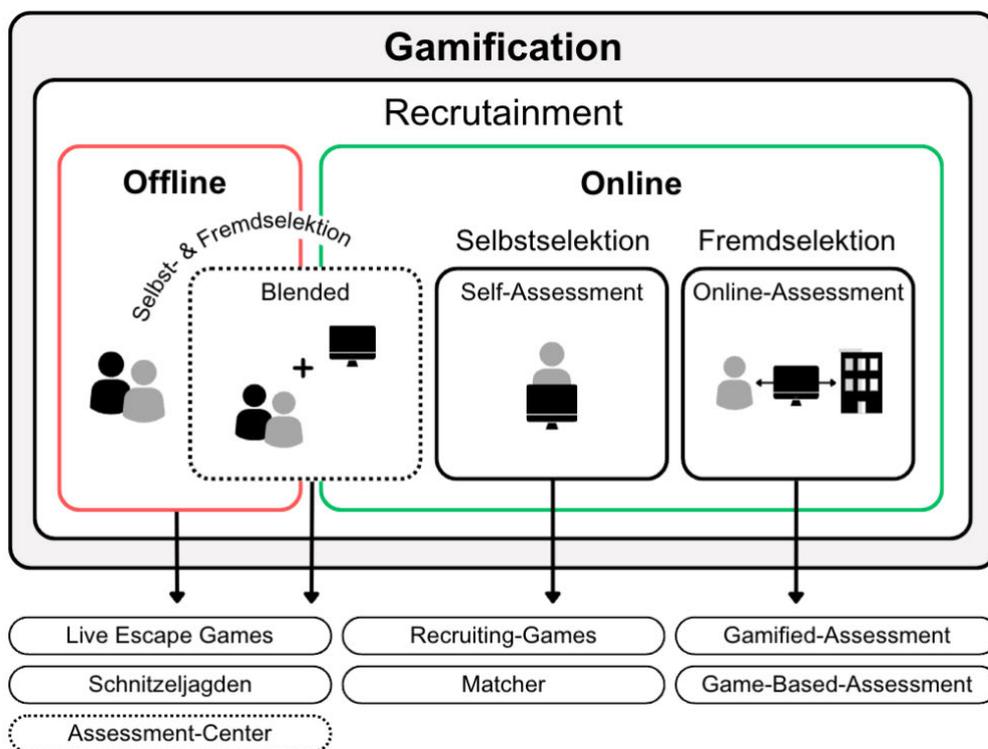
Im Videospiel „Keep Talking and Nobody Explodes“ des Entwicklers Steel Crate Games sollen zwei Spieler oder eine Gruppe von Spielern eine virtuelle Bombe mit Hilfe eines Handbuchs entschärfen. Die Herausforderung besteht darin, dass lediglich ein Spieler die Bombe sehen kann, während die restlichen Spieler das Handbuch mit den Anweisungen zum Entschärfen der Bombe vor sich haben. Die Spieler müssen miteinander kommunizieren, um die Bombe innerhalb eines bestimmten Zeitlimits zu entschärfen. Das Spiel erfordert eine schnelle Problemlösungsfähigkeit, eine hohe Stressresistenz, eine klare Kommunikation und gute Teamarbeit (Steel Crate Games, Inc., 2018).

"Keep Talking and Nobody Explodes" könnte als Spiel im Personalauswahlverfahren eingesetzt werden, indem es als Aufgabe in einem Assessment-Verfahren verwendet wird. Beispielsweise könnte ein Unternehmen – welches eine Stelle mit einem hohen Maß an Teamwork und Stress besetzen möchte – das Spiel als simulationsorientiertes Verfahren integrieren. Bewerber könnten dann in Gruppen aufgeteilt werden, um die virtuelle Bombe zu entschärfen. Das Unternehmen könnte somit die Leistung der Gruppen und der einzelnen Bewerber bewerten und sie als Teil der Entscheidungsfindung für die Einstellung berücksichtigen. Das Spiel selbst ist keine Gamification, das Spiel als Instrument zur Personalauswahl (spielfremder Kontext) wiederum zählt als Einsatz von Gamification.

In den folgenden Unterkapiteln werden Möglichkeiten zur Nutzung von Gamification für Personalmarketing und Personalauswahl beziehungsweise zur Selbst- und Fremdauswahl im Personalauswahlprozess aufgezeigt und anhand von Praxisbeispielen veranschaulicht.

Abbildung 10 zeigt die Unterteilung von Recrutainment als Teil von Gamification in Offline- und Online-Recrutainment. Innerhalb des Offline-Recrutainment können im Personalauswahlprozess zur Selbst- und Fremdauswahl beispielsweise Live Escape Games oder Schnitzeljagden veranstaltet werden. Zum Online-Recrutainment zählen Self-Assessments zur Selbstselektion (beispielsweise Recruiting-Games oder Matcher) sowie Online-Assessments zur Fremdselektion (beispielsweise Gamified-Assessment, Game-Based-Assessment). Eine Mischung aus Off- und Online-Formaten wird als „Blended-Recrutainment“ bezeichnet (Jansen et al., 2023).

Abbildung 10: Grobstruktur Recrutainment



Notiz. Adaptiert nach Recrutainment: Gamification in Employer Branding, Personalmarketing und Personalauswahl (S. 220) von Jansen, L. J., Diercks, J., & Kupka, K. (2023). Springer-Verlag GmbH Deutschland. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-38749-5>

Sowohl der Personalauswahlprozess als auch Gamification sind darauf ausgelegt, das Engagement und die Motivation von Teilnehmern anzusprechen und zu steigern. Der Personalauswahlprozess zielt darauf ab, motivierte Kandidaten zu identifizieren.

Gamification zielt hingegen darauf ab, die intrinsische und extrinsische Motivation während einer bestimmten Tätigkeit oder eines bestimmten Prozesses zu steigern. Durch den Einsatz von spielerischen Elementen wie Punkten, Abzeichen oder Belohnungen sollen die Nutzer aus eigenem Antrieb heraus aktiv werden und sich intensiv mit einer Aufgabe beschäftigen. Im Personalauswahlprozess sollen im Gegensatz dazu, die Kandidaten angesprochen und identifiziert werden, die ohnehin schon ein hohes Maß an Eigenantrieb mitbringen. Diese Kandidaten sollen nicht nur die erforderlichen Fähigkeiten haben, sondern auch die Motivation, ihre besten Leistungen zu erbringen und kontinuierlich nach Verbesserungen zu streben. Daher kann Gamification als spezifische Methode im Personalauswahlprozess eingesetzt werden, um die Motivation von Kandidaten zu erkunden, zu verbessern und das Engagement zu steigern.

Neben der Motivation haben Gamification und der Personalauswahlprozess jedoch auch weitere gemeinsame Schnittstellen, welche in *Tabelle 4* aufgelistet werden sollen. Die folgende Zusammenfassung bezieht sich auf Forschungserkenntnisse aus vorherigen Kapiteln dieser Arbeit.

Tabelle 4: Gemeinsamkeiten Gamification und Personalauswahlprozess

Schnittstellen	Gamification	Personalauswahlprozess
Interaktion	Nutzer soll zum aktiven Handeln und zur Teilnahme an einem Prozess bewegt werden (um z.B. Aufgaben zu lösen)	Kandidat soll durch Auswahlverfahren etc. zum Handeln bewegt werden (um z.B. Fähigkeiten und Eignung festzustellen)
Engagement	Nutzer sollen sich intensiver mit einer Aufgabe beschäftigen, aktiv mitwirken und kontinuierlich daran arbeiten	Kandidaten sollen durch Auswahlverfahren und Marketingmaßnahmen etc. motiviert werden, aktiv zu werden (z.B. sich zu bewerben oder ihre Fähigkeiten zu demonstrieren)

Herausforderung	Nutzer werden vor verschiedene Aufgaben und Herausforderungen gestellt, welche bewältigt werden müssen (z.B. das Lernen einer neuen Sprache innerhalb von 30 Tagen)	Kandidaten werden vor verschiedene Aufgaben und Herausforderungen gestellt, welche bewältigt werden müssen (um z.B. ihre Fähigkeiten und Reaktionen zu testen)
Bewertung	Es sollen Leistungen der Nutzer bewertet und analysiert werden, um beispielsweise ihren Fortschritt zu verfolgen und ihnen Feedback zu geben	Es sollen Fähigkeiten, Kenntnisse und Eigenschaften von Kandidaten bewertet werden, um ihre Eignung für eine bestimmte Stelle zu ermitteln und die zukünftige Leistungsfähigkeit und Erfolgsbilanz vorherzusagen
Teamwork	Es soll der Teamgeist und die Zusammenarbeit zwischen Nutzern gestärkt werden; durch die Integration von kooperativen Elementen wie Teamwettbewerben oder gemeinsamen Zielen können Teilnehmer motiviert werden, zusammenzuarbeiten und sich gegenseitig zu unterstützen	Es sollen Kandidaten ausgewählt werden, die gut in ein Team passen, die Teamdynamik soll beobachtet und bewertet werden (Kandidaten sollen z.B. Gruppenaufgaben oder Simulationen zusammen erledigen, um ihre Fähigkeit zur Teamarbeit bewerten zu können)

Notiz. Eigene Darstellung.

4.2 Offline- und Blended-Recrutainment

„Während Online-Recrutainment auf Mensch-Maschine-Interaktionen beruht, setzt Offline-Recrutainment eine physische Zusammenkunft von Menschen voraus.“ (Jansen et al., 2023, S. 241). Insgesamt bezieht sich Offline auf eine Situation, in der keine Verbindung zum Internet oder einem Netzwerk besteht, während Online bedeutet, dass eine Verbindung besteht und über das Internet oder ein Netzwerk kommuniziert werden kann. Offline-Maßnahmen im Personalauswahlprozess wären demnach im Personalmarketing beispielsweise Jobmessen oder Tage der offenen Tür und im Rahmen der Personalauswahl Vorstellungsgespräche, Assessment-Center oder Praktika.

Live Escape Games

Zum Offline-Recrutainment zählen nach Jansen et al. unter anderem von Unternehmen veranstaltete *gamifizierte Events* wie Live Escape Games, bei denen Personen gemeinsam in einem Raum eingeschlossen werden und Rätsel und Aufgaben lösen müssen, um den Raum verlassen zu können. Die Aufgaben, die gelöst werden müssen, werden hierbei auf die Aufgaben angepasst, die später im Job auftreten.

Durch das Event können potenzielle Bewerber das Unternehmen im Rahmen der Selbstselektion kennenlernen und entscheiden, ob die Aufgaben zu Ihnen passen. Außerdem bietet solch ein gamifiziertes Event dem Unternehmen die Möglichkeit im Rahmen der Fremdelektion die potenziellen Bewerber beim Lösen der Aufgaben und Rätsel zu beobachten und kennenzulernen, um passende Personen gezielt zu einer Bewerbung bewegen oder für eine Position im Unternehmen begeistern zu können.

Die young targets GmbH, welche sich auf Recrutainment-Events spezialisiert, bietet unter anderem Recrutainment Live Escape Games wie „Crack the Code“ an, welche speziell für das Rekrutieren von IT-Fachkräften entwickelt wurden: „Die Teilnehmer müssen während ihrer Mission unter Zeitdruck Lösungen erarbeiten, Hinweise suchen, Quellcode lesen, kombinieren, analysieren und ihren Verstand, Geschicklichkeit und Kreativität nutzen.“ (young targets GmbH, 2021). Im Rahmen der code.talks 2016, einer der größten Konferenzen für Softwareentwicklung und -technologie in Deutschland, nutzte das Softwareentwicklungsunternehmen iteratec das Escape Game mit Schwerpunkt auf IT-Security. Ziel des gamifizierten Events war dabei, die Aufmerksamkeit auf das Unternehmen zu richten und diesen als attraktiven Arbeitgeber darzustellen, den Themenbereich IT-Security vorzustellen und neue Mitarbeiter zu akquirieren (young targets GmbH, 2016).

Schnitzeljagden

Blended-Recruitment bezieht sich auf eine Mischform zwischen Offline- und Online-Inhalten. Ein Beispiel für eine Blended-Maßnahme wäre das Scannen eines QR-Codes auf einem Flyer (offline), um durch den QR-Code auf eine Website (online) zu gelangen. Andersherum kann jedoch auch auf einer Website (online) dazu aufgerufen werden – beispielsweise bei einem Tag der offenen Tür – eine Unternehmenszentrale (offline) aufzusuchen. Blended kann jedoch auch bedeuten, dass Offline- und Online-Komponenten miteinander verbunden werden, beispielsweise kann auf einer Offline-Veranstaltung wie einer Schnitzeljagd dazu aufgerufen werden, das Internet zu verwenden, um Aufgaben und Rätsel zu lösen. Dabei ist eine Schnitzeljagd eine weitere Recruitment-Maßnahme, um Gamification im Recruiting einzusetzen, welche sowohl Offline- als auch Online-Komponenten miteinander verbinden kann und die demnach dem Blended-Recruitment zuzuordnen ist (Jansen et al., 2023).

Bei einer Schnitzeljagd sollen die Teilnehmer Hinweisen folgen, um ein Ziel oder eine Belohnung zu erreichen. Typischerweise wird die Schnitzeljagd im Freien gespielt und es können verschiedene Arten von Hinweisen wie Rätsel, Codes, Zeichnungen oder auch GPS-Koordinaten verwendet werden. Die Teilnehmer müssen die Hinweise in der richtigen Reihenfolge lösen, um das Ziel zu erreichen, das normalerweise am Ende der Schnitzeljagd steht. Fällt der Begriff Schnitzeljagd, schweifen die Gedanken wohl erst einmal zu einem typischen Kindergeburtstag, bei dem Kinder versuchen einen Schatz zu finden, indem sie einfache Aufgaben lösen müssen. Die Schnitzeljagd kann auf der einen Seite eine lustige Freizeitaktivität für Kinder und Erwachsene sein oder aber auf der anderen Seite in einen ernsten spielfremden Kontext gebracht werden, wie hier in den Bereich der Personalgewinnung.

Die Hermes Germany GmbH nutzte 2017 eine Schnitzeljagd, um neue Fachkräfte zu gewinnen:

„Alles begann mit einer digitalen Schnitzeljagd auf dem Campus der HAW Hamburg [offline], bei der 6 Fachfragen mit einer Quiz-App [online] im Vorfeld von den Studenten richtig beantwortet werden mussten. Ziel der sogenannten CodeCaching-Schnitzeljagd war es, QR-Codes zu scannen und IT Fragen zu beantworten. Nach jeder richtigen Antwort erhielten die Spieler einen neuen Hinweis, wo der nächste QR-Code versteckt ist. Mit der Beantwortung der Fragen qualifizierten sich die Teilnehmer automatisch für die große Abschlussveranstaltung ...“ (Hermes Team & Jungandreas, 2017).

Wurde die Schnitzeljagd erfolgreich absolviert und alle sechs Fragen bei maximal neun Versuchen richtig beantwortet, erhielten die Studenten die Chance, die Hermes Germany GmbH als Arbeitgeber auf einer exklusiven Veranstaltung kennenzulernen und hinter die Kulissen des Unternehmens zu schauen (Selbstselektion), gleichzeitig konnte das Unternehmen die Kandidaten kennenlernen und Einblicke in deren bestehendes Fachwissen erhalten (Fremdselektioisierungen).

Zur Internationalen Automobil-Ausstellung (IAA) in Frankfurt am Main wurde 2019 ebenfalls eine Schnitzeljagd veranstaltet, um Fachkräfte zu finden. Potenzielle Bewerber konnten hier im Rahmen der „IAA Career Rallye“ an einer mobilen Schnitzeljagd mit Quizfragen teilnehmen, bei denen Unternehmen wie Daimler, Volkswagen und Rheinmetall Automotive vertreten waren (Dinkelborg, 2019). Die Schnitzeljagd startete auch hier wieder offline auf der Messe und wurde dann durch eine App in die Online-Welt übertragen: „Um an die Fragen zu kommen, müssen die Teilnehmer QR-Codes scannen, die am Messestand / Infocounter platziert sein können. Nach jeder korrekten Antwort öffnet sich ein Hinweis, wo sich der nächste QR-Code befindet.“ (IAA Career QR-Code Rallye, 2019). Dabei galt es Fragen zur Elektromobilität, zum selbstständigen Fahren oder zum Wandel in der Arbeitswelt zu beantworten. Durch die Teilnahme an der Schnitzeljagd konnte ein Leistungsprofil erstellt werden, um die fachliche Qualifikation der Teilnehmer aufzuzeigen, damit die teilnehmenden Unternehmen dann gezielt Teilnehmer ansprechen und kennenlernen konnten.

Die Nutzung von Live Escape Games oder Schnitzeljagden zeigt noch einmal die Bedeutung des Spielens in Bezug auf Recrutainment: „Idealerweise geht es nicht um reines Entertainment im Rahmen des Recruitings. Das Entertainment braucht vielmehr einen direkten Anforderungs- und Unternehmensbezug, damit ein Lernprozess in Gang gesetzt wird, der letztlich die Ziele von Recrutainment unterstützt ...“ (Jansen et al., 2023, S. 250).

Außerdem merken Jansen et al. an, dass es bei den gamifizierten Events nicht um den Selbstzweck des Events oder nur darum geht, die Arbeitgebermarke zu stärken. Gamifizierte Recruiting-Events sollen vor allem die Selbstselektion stärken, indem Inhalte und Tätigkeiten, die mit dem Beruf einhergehen, gezeigt werden. Außerdem soll die Fremdselektion durch integrierte Arbeitsproben oder Mini-Assessment-Center unterstützt werden.

Gamifizierte Assessments

Zu Offline-Personalauswahlverfahren zählen, wie unter [Kapitel 2.3.2](#) beschrieben, Assessment-Center zur Fremdauswahl, wobei diese auch blended oder komplett online als Online-Assessments oder zur Selbstausswahl als Self-Assessments stattfinden können. Im folgenden Kapitel soll auf gamifizierte Assessments näher eingegangen werden.

4.3 Online-Recrutainment

Durch die Digitalisierung haben digitale Recruiting-Maßnahmen wie Online-Assessments in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen: „Eine interessante Möglichkeit für Unternehmen stellt hier der Einsatz von E-Assessments dar, unter denen man eine über das Internet durchgeführte, eignungsdiagnostische (Vor-)Selektion von Bewerbern versteht.“ (Eckhardt et al., 2013, S. 20).

Im Online-Recrutainment erfolgt die Unterteilung nach Jansen et al. (2023) zwischen Self-Assessments (für das Personalmarketing) und in Online-Assessments (für die Personalauswahl).

4.3.1 Self-Assessment

Self-Assessments helfen potenziellen Bewerbern bei der Selbstselektion, indem sie die Möglichkeit bieten, ihre Eignung für eine Stelle zu überprüfen. Die Teilnahme an Self-Assessments ist für die Interessenten anonym, oft kostenfrei und einfach zugänglich, da sie online und zeitlich flexibel durchgeführt werden können. Innerhalb eines Self-Assessments können potenzielle Bewerber ihre eigenen Fähigkeiten, Interessen und Kompetenzen, diese durch Interessentests oder Online-Praktika etc. überprüfen beziehungsweise kennenlernen, um dann abschätzen zu können, ob sie sich für oder gegen eine Bewerbung entscheiden (Höft et al., 2018; Kersting & Püttner, 2018; Krause, 2017).

Das Ziel von Self-Assessments ist, „... dass geeignete Bewerber sich für eine Bewerbung entscheiden, während weniger geeignete Bewerber entweder von der Bewerbung absehen oder aber weitere Informationen sowie ggf. Kompensationsangebote nachfragen.“ (Ott et al., 2017, S. 221). Das Ziel eines Self-Assessments deckt sich also mit dem Ziel des Personalmarketings, passende Bewerber für eine Position zu akquirieren. Durch die Verwendung von Gamification, zum Beispiel durch sogenannte Recruiting Games oder Matcher, können potenzielle Bewerber im Rahmen von Self-Assessments die eigenen Fähigkeiten „spielerisch“ auf die Probe stellen.

Recruiting-Games

Im Rahmen von Recruiting-Games können potenzielle Bewerber sowohl das Unternehmen als auch die ausgeschriebene Stelle und das damit verbundene Anforderungsprofil durch Berufssimulationsspiele oder digitale Kurzzeitpraktika kennenlernen. Recruiting-Games stellen digitale Simulationen dar, mit deren Hilfe Interessenten typischerweise relevante Fähigkeiten und Eigenschaften für die zu besetzende Stelle spielerisch testen können. Im Vordergrund steht hier das Erleben einer Tätigkeit, bevor diese tatsächlich ausgeübt wird, wobei hier nicht die Rückmeldung über eigene Fähigkeiten selbst im Vordergrund steht, sondern vielmehr das Austesten an sich. Potenzielle Bewerber werden also ähnlich wie bei Matchern mit Aufgaben aus dem Berufsalltag konfrontiert, das Spielen und das Erlebnis ist jedoch zentral und nicht die Leistung, die dabei erzielt wird (Jansen et al., 2023). Jansen et al. ergänzen hierzu: „Während Matcher Ergebnisse liefern, liefern Recruiting-Games Erlebnisse.“ (Jansen et al., 2023, S. 255).

Die Hotelkette Marriott nutzte schon im Jahr 2011 das Recruiting Game „My Marriott Hotel“ auf ihrer Karriereseite auf Facebook: „This was part of Marriott's recruitment strategy to bypass traditional recruitment methods and test the real talent of prospective employees by creating a virtual workplace and checking in advance the suitability of the candidates for the hospitality positions.“ (ISS Center for Management Research, 2020).

Im Spiel übernimmt der Spieler die Rolle eines Hotelmanagers und muss verschiedene Aufgaben erfüllen wie z.B. das Verwalten des Restaurants, die Einstellung von Personal und die Erfüllung von Gästewünschen, um das Hotel erfolgreich zu betreiben. Je besser der Spieler das Hotel leitet und je zufriedener die Gäste sind, desto höher wird das Einkommen des Hotels und der Spieler kann sein Hotel erweitern und verbessern (Freer, 2012). Das Recruiting-Game soll dabei nicht nur unterhaltsam sein, sondern auch einen Einblick in die Herausforderungen und den Arbeitsalltag eines Hotelmanagers geben und dient dem potenziellen Bewerber dadurch bei der Entscheidungsfindung.

Das Unternehmen PricewaterhouseCoopers International nutzte ebenfalls ein Recruiting-Game, um Bewerber für eine Stelle im Bereich Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung zu gewinnen. Im Spiel „Multipoly“ konnten die Spieler verschiedene Aufgaben erfüllen, wie beispielsweise die Verwaltung von Finanzen und die Durchführung von Steuerprüfungen: „Players of Multipoly, the workplace simulation game take part in the virtual world of PwC as apprentices. The players can test out diverse roles and find out about numerous sections.“ (Nair et al., 2019, S. 476).

PwC Ungarn stellte nach einjährigem Einsatz des Recruiting-Games in Bezug auf die Bewerber einen Zuwachs von 190,00 % und einen Anstieg des Interesses an dem Unternehmen um 78,00 % fest. Das Recruiting-Game Multipoly wurde also ein großer Erfolg und die Analyse des Engagements der potenziellen Bewerber auf der PwC-Website zeigte, dass die Stellensuchenden, die früher weniger als 10 Minuten auf der Karriere-Website verbrachten, durch das Spiel mindestens 90 Minuten investierten (Nair et al., 2019).

Matcher

Digitale Selbsttests werden als Matcher bezeichnet. Matcher werden eignungsdiagnostisch konstruiert und die Antworten auf die gestellten Fragen werden durch einen Algorithmus verdichtet. Als Ergebnis erhalten die potenziellen Bewerber eine Übersicht darüber, welche Position im Unternehmen zu ihnen passen würde und / oder inwiefern das persönliche Profil zum Unternehmen oder zum Job passt (Jansen et al., 2023).

Mit dem Slogan „Expert:Innen gesucht, dich gefunden. Perfect Match.“ bewirbt die BMW Group den Ausbildungsfinder für potenzielle Bewerber. Durch die Beantwortung von wenigen Fragen können diese herausfinden, welcher Ausbildungsberuf zu Ihnen passen könnte (BMW GROUP, o. J.).

Auch die Polizei Niedersachsen bietet potenziellen Bewerbern an, sich mit Hilfe eines Matchers selbst einzuschätzen. Fallbeispiele und Fragen nach der eigenen Reaktion treten dabei vermehrt auf. Am Ende des Selbsttests erfolgt eine Einschätzung: „Glückwunsch! Du bist für den Polizeiberuf geeignet. Wir freuen uns auf Deine Bewerbung bei der Polizei!“. Schätzt der Algorithmus den potenziellen Kandidaten als ungeeignet ein, wird die Nachricht „Du bist noch nicht perfekt geeignet. Allerdings bietet die Polizei und das Land Niedersachsen als Arbeitgeber auch andere Berufe als Polizist/in an“ angezeigt und es folgt eine Weiterleitung auf die Karriereseite Niedersachsens (Polizei Niedersachsen, o. J.).

4.3.2 Online-Assessment

Ein Offline-Assessment (-Center) findet typischerweise in einem physischen Raum statt, in dem die Teilnehmer gemeinsam an verschiedenen Aufgaben und Herausforderungen arbeiten. Die Teilnehmer können beispielsweise in Teams arbeiten, Rollenspiele durchführen oder an simulierten Arbeitsaufgaben arbeiten ([Kapitel 2.3.2](#)).

Im Gegensatz dazu findet ein Online-Assessment in der Regel auf einer Online-Plattform statt, erfolgt (im Unterschied zu Self-Assessments) nicht anonym und sind meistens nur auf explizite Einladung durch das rekrutierende Unternehmen möglich (Diercks, 2018).

Die Teilnehmer werden über das Internet miteinander verbunden und müssen gemeinsam oder jeder für sich an verschiedenen virtuellen Herausforderungen arbeiten. Die Teilnehmer müssen dann beispielsweise Rätsel lösen, Online-Tests absolvieren oder simulierten Arbeitsaufgaben nachgehen, wobei die Ergebnisse der Teilnehmer direkt in die Auswahlentscheidungen des Unternehmens einfließen (Fremdselektion). Die Bewertung der Teilnehmer erfolgt oft automatisiert durch die Plattform, kann aber auch durch Assessoren erfolgen: „Beobachtungen werden direkt am Laptop erfasst, so dass eine schnelle Weiterverarbeitung der Daten erfolgen kann.“ (Kauffeld & Grohmann, 2019, S. 156). Durch die mögliche fehlende Aufsicht (welche bei einem (Offline-) Assessment-Center durch die Beobachter gegeben ist) kann es jedoch auch zu Betrug kommen, wenn sich beispielsweise eine Person als eine andere ausgibt, um einen Vorteil zu erlangen. Außerdem kann es während des Online-Assessments auch zu Hard- und Softwareproblemen kommen, welche die Ergebnisse beeinflussen können (Lochner, 2021). Online-Assessments können jedoch leicht an eine größere Teilnehmerzahl angepasst werden, während Offline-Assessments aufgrund der physischen Begrenzungen des Raums oft auf eine kleinere Anzahl von Teilnehmern beschränkt und zudem sehr kostenintensiv sind (Kauffeld & Grohmann, 2019).

Diercks (2017) zählt Online-Assessments erst einmal nicht zum Recrutainment, da diese klassische Auswahlverfahren darstellen und die primäre Qualitätsbeurteilung auf Basis der in [Kapitel 2.3.1](#) genannten Gütekriterien erfolgt. Online-Assessments können jedoch im Sinne des Recrutainments erstellt werden, sodass zwischen Gamified Assessments (bewährte Tests, die gamifiziert werden) und Game-Based-Assessments (auf Basis eines Games konzipierte Tests oder Spiele, die als Tests umfunktioniert werden) unterschieden werden kann. Online-Assessments fallen nach Diercks also dann unter Recrutainment, wenn „... die Tests ansprechend, nach Maßgabe der jeweiligen Arbeitgebermarke, gestaltet sind, Informationselemente (zum Beispiel über den jeweiligen Arbeitgeber) beinhalten, simulative Elemente umfassen und/oder zuweilen sogar in eine Art Rahmenhandlung eingebettet sind.“ (S. 254). Erfahrungsgemäß kann laut Diercks eine erhöhte Akzeptanz des Testinstruments insgesamt erreicht werden, wenn Online-Assessments nach Recrutainment-Gesichtspunkten gestaltet werden.

Kurzfassung - Gamification im Personalauswahlprozess

- Gamification kann den Personalauswahlprozess attraktiver und produktiver gestalten
- Die Nutzung von Gamification im Personalauswahlprozess (Recruitment) zielt darauf ab, die Motivation und das Engagement der Kandidaten zu steigern
- Recruitment kann offline (Live Escape Games, Schnitzeljagden) und online (Self-Assessments, Online-Assessments) stattfinden
- Schnitzeljagden und Live Escape Games dienen dazu, Bewerber kennenzulernen und ihre Fähigkeiten zu testen
- Self-Assessments dienen der Selbstselektion und bieten die Möglichkeit, die persönliche Eignung für eine Stelle zu überprüfen (Recruiting-Games und Matcher)
- Online-Assessments können gamifiziert sein und als Game-Based-Assessments oder Gamified Assessments konzipiert werden

4.4 SWOT-Analyse von Gamification im Personalauswahlprozess

Um eine detaillierte Betrachtung der Anwendung von Gamification im Personalauswahlprozess und die damit einhergehende Bedeutung für Bewerber zu ermöglichen, wird in diesem Kapitel eine SWOT-Analyse durchgeführt.

Die SWOT-Analyse ist eine bewährte Methode zur Bewertung von Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) und wird genutzt, um eine klare Übersicht über das Potential einer Strategie oder eines Konzepts zu erhalten (Schawel & Billing, 2018).

Im Rahmen dieser Analyse werden die internen und externen Faktoren untersucht, die Gamification im Personalauswahlprozess beeinflussen. Die Analyse konzentriert sich auf die Gegenwart und nicht die Zukunft. Die Analyse soll die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken erkennen, nicht aber lösen. Es werden demnach keine Lösungen oder Alternativen durch die Analyse gewonnen, sondern es wird lediglich eine grobe Betrachtung durchgeführt.

4.4.1 Stärken und Schwächen

Die Nutzung von Gamification im Personalauswahlprozess ermöglicht den Einsatz neuer Technologien und digitaler Tools, die die Effizienz und Attraktivität des Personalauswahlprozesses steigern.

Beispielsweise können virtuelle Online-Assessments, Recruiting-Games oder Simulationen (Online-Praktikum) eingesetzt werden, um die Fähigkeiten und Kompetenzen der Kandidaten in einer realistischen Arbeitsumgebung zu testen. Diese gamifizierte Online-Alternative zu klassischen Offline-Verfahren zählt hierbei durchaus als Stärke, allerdings ist es wichtig zu beachten, dass gamifizierte Online-Verfahren auch potenzielle technische Probleme mit sich bringen können. Eine sorgfältige Planung für den Einsatz von Gamification im Personalauswahlprozess ist daher entscheidend, um die Vorteile bestmöglich nutzen zu können.

Eine weitere Stärke ist, dass Gamification außerdem die Anpassung des Personalauswahlprozesses an die spezifischen Anforderungen und Bedürfnisse eines Unternehmens und auch die Kandidaten ermöglicht. Es können also verschiedene gamifizierte Verfahren und Maßnahmen genutzt und mit klassischen Methoden verknüpft werden, um eine große Bandbreite anzubieten.

Um die relevanten Fähigkeiten und Kompetenzen der Kandidaten zu testen, können verschiedene Spielmechaniken und Aufgaben verwendet werden. Gamification ermöglicht hierbei eine interaktive Erfahrung, bei der Kandidaten aktiv einbezogen werden. Durch die Verwendung von spielerischen Elementen wie beispielsweise Ranglisten, Herausforderungen und Belohnungen können verschiedene Zielgruppen angesprochen werden.

Analog zu den dargestellten Stärken weist der Einsatz von Gamification im Personalauswahlprozess jedoch auch Schwächen auf.

Prinzipiell lässt sich festhalten, dass nicht alles, was spielerisch gestaltet ist, auch automatisch gut ist. Eine spielerische Anwendung, die jedoch keine wissenschaftliche Grundlage für Ergebnisse und damit einhergehende Interpretationen bietet, ist nicht sinnvoll. Die Anwendung von Gamification ist also nur dann zuverlässig und nützlich, wenn sie durch Forschung gestützt und valide ist, es muss also Qualität und Güte bestehen ([Kapitel 2.3.1](#)).

Eine weitere Schwäche ist der schmale Grat zwischen ‚aus allem ein Spiel machen‘ und dem sinnvollen Einsatz von Gamification im Personalauswahlprozess. Wenn Gamification unangemessen oder unpassend eingesetzt wird, kann es als sinnlose Spielerei wahrgenommen werden (Diercks & Kupka, 2013a).

Rapp (2014) ergänzt passend: „Nor every contexts is suitable of being adressed with it, neither the game elements are able to engage all type of users.“ (S. 6927). Gamification birgt also gleichzeitig das Risiko, an unpassenden Stellen eingesetzt zu werden und kann dadurch auch der Marke selbst und dem Image eines Unternehmens schaden.

Zusätzlich ist zu betonen, dass verschiedene Gamedesign- und Spielelemente verschiedene Bewerber ansprechen und es vorab einer Analyse bedarf, welche Elemente für die Zielgruppe am besten geeignet sind, beziehungsweise ob der Einsatz überhaupt sinnvoll ist. Daraus ergibt sich eine weitere Schwäche, da nicht immer alle Bewerber mit Gamification-Tools oder Spielelementen etc. vertraut sind oder sich bei dem Einsatz wohl fühlen. Die Akzeptanz von Spielelementen und Gamedesignprinzipien sollte also vorher erprobt werden.

Eine Schwäche von Gamification im Personalauswahlprozess ist außerdem die bestehende Möglichkeit des Betrugs auf Seiten der Bewerber. In der 2016 erhobenen Studie „Recruiting Trends“ der Otto-Friedrich-Universität Bamberg gaben 7,40 % der über 1000 Befragten an, „... dass sie bereits einmal jemand anderes gebeten haben, ein Online-Spiel im Rahmen ihrer Stellensuche für sie zu absolvieren, um dadurch ein besseres Ergebnis zu erhalten.“ (Weitzel et al., 2016, S. 13). Die Möglichkeit des Betrugs oder der Manipulation von Ergebnissen beispielsweise bei Recruiting-Games oder gamifizierten Online-Tests besteht somit und muss durchaus als Schwäche im Personalauswahlprozess genannt werden.

4.4.2 Chancen und Risiken

Eine grundlegende Chance des Einsatzes von Gamification im Personalauswahlprozess ist nach Jansen et al. (2023) die Verbesserung und gezielte Steigerung der Motivation und des Enthusiasmus von Nutzern. Durch Hamari et al. (2014) untersuchte Studien unterstreichen, dass der Einsatz von Gamification positive Effekte in Bezug auf die Motivation mit sich bringt und mehr Entertainment, positive Emotionen und Spaß am Recruiting-Prozess fördern kann.

Zudem kann Gamification im Personalauswahlprozess durch Angebote zur Selbstselektion wie Self-Assessments, unmittelbares Feedback zur eigenen Leistung zur Verfügung stellen und das Setzen eigener Ziele fördern (Jansen et al., 2023).

Durch den Einsatz von Gamification können Unternehmen und Arbeitgeber ein besseres Verständnis für die Kenntnisse und Fähigkeiten eines Kandidaten gewinnen, denn Gamification ermöglicht eine objektive Bewertung der Fähigkeiten der Bewerber, da die Leistung anhand von messbaren Ergebnissen bewertet werden kann. Gamification kann also helfen, Soft Skills wie Teamarbeit, Problemlösung und Kreativität zu messen, die für bestimmte Positionen von Bedeutung sind (Hamari et al., 2014).

Außerdem kann Gamification in der Personalauswahl die Passung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmer verbessern und somit zu einem effektiveren Personalauswahlprozess beitragen (Diercks & Kupka, 2013b).

Eine weitere Chance ist die mögliche Verbesserung der Candidate Experience, da Gamification den Personalauswahlprozess für Bewerber positiver gestalten kann. Bewerber haben durch den Einsatz von Gamification die Möglichkeit, ihr Können spielerisch zu demonstrieren, anstatt nur standardisierte Fragebögen auszufüllen oder klassische Auswahlverfahren zu durchlaufen. Dies kann zu einer positiven Wahrnehmung des Unternehmens beitragen und das Interesse der Bewerber am Arbeitgeber stärken, da dieser durch den Einsatz von Gamification als innovativ wahrgenommen werden kann.

Gamification kann in verschiedenen Kontexten verwendet werden ([Kapitel 3.5](#)) und bietet demnach vielseitige Möglichkeiten, die positiven Effekte, die mit dem Einsatz einhergehen, zu nutzen. Beispielsweise kann Gamification „... verstärkt bei internen Trainings eingesetzt und gleichzeitig als Instrument zur Mitarbeitermotivation verwendet werden.“ (Gonzales-Scheller, 2013, S. 48). Daraus ergibt sich die Chance, Prozesse wie die Auswahl von Mitarbeitern oder beispielsweise Personalmarketingmaßnahmen durch Gamification zu optimieren und im eigenen Unternehmen zu etablieren.

Gamification bietet zudem die Möglichkeit, beispielsweise durch Online-Assessments und Recruiting Games realistische Einblicke in den Arbeitsalltag beziehungsweise in ein Unternehmen zu geben.

Grundsätzlich ergeben sich durch Gamification vielseitige Chancen, welche jedoch auch mit Risiken verbunden sind. Hamari et al. (2014) betonen nach der Analyse bereits genannter Studien über den Einsatz von Gamification: „Complementary to the above findings, some studies showed that the results of gamification may not be long-term ..., but instead could be caused due to a novelty effect.“ (S. 3028). Sinngemäß ist die Rede davon, dass die Ergebnisse einer Gamifizierung möglicherweise nicht langfristig sind, sondern auf einen Neuheitseffekt zurückzuführen sind. Demnach könnte ein Risiko des Einsatzes von Gamification im Personalauswahlprozess ebenfalls sein, dass die positiven Effekte wie Motivation nur kurz anhalten und ebenso schnell wieder abflachen.

Ein weiteres Risiko von Gamification im Personalauswahlprozess beruht auf dem Ziel, mit Gamification das Verhalten und die Motivation eines Nutzers beziehungsweise Bewerbers zu verändern. Dadurch entsteht zum einen die Chance genau diese Verhaltensänderung zu bewirken und Rückschlüsse in Bezug auf die Passung ziehen zu können, andererseits besteht die Möglichkeit, dass Bewerber ihr Verhalten anpassen. Jansen et al. (2023) betonen: „Es könnte aber auch sein, dass eine hohe Immersion aufgrund der Auswahl-situation nicht stattfinden kann, da Bewerberinnen und Bewerber trotz allem weiterhin wissen, dass sie gerade getestet werden und somit ihr Verhalten anpassen.“ (S. 348). In Bezug auf den Einsatz

von Gamification im Personalauswahlprozess zielt die Immersion hier darauf ab, eine intensive und engagierte Erfahrung für Bewerber zu schaffen, bei der diese in die Aufgaben und Herausforderungen vollständig ‚eintauchen‘ und sich dabei in einen Zustand der Konzentration und des Fokus begeben. Wenn die Bewerber sich diesem Zustand jedoch nicht hingeben können, sondern aktiv darauf achten, wie sie sich verhalten, ist dies im Sinne der Gamification nicht zielführend. Gamification bietet also zum einen die Chance tatsächlich Rückschlüsse auf das Verhalten und auf berufsrelevante Eigenschaften eines Bewerbers ziehen zu können, jedoch können Bewerber auch hier ihr Verhalten so anpassen, wie es in der Situation gewünscht ist und somit könnte die Validität abnehmen (Diercks & Kupka, 2013a).

Gamification im Kontext der Personalauswahl birgt außerdem das Risiko, die Erwartungen von Nutzern nicht erfüllen zu können, beispielsweise durch schlechtes Design, Wiederholungen und sinnlose Belohnungen (Rapp, 2014). Dies wiederum kann dazu führen, dass Bewerber eine negative Candidate Experience erleben, welche wiederum negative Auswirkungen auf das Unternehmen mit sich bringt.

Die Verwendung von Gamification kann von Bewerbern als manipulativ empfunden werden, da es darauf abzielt, das Verhalten der Nutzer zu ändern: „Weiterhin wird argumentiert, dass, während Menschen viele Dinge freiwillig und aus eigenem Antrieb her austun, Unternehmen mit Gamification versuchen, das ursprünglich intrinsisch motivierte Verhalten mit extrinsischen Belohnungen nach ihrem Belieben zu steuern.“ (Diercks & Kupka, 2013a, S. 48).

Gamification im Personalauswahlprozess zeigt gleichermaßen Chancen und Risiken auf, jedoch kann Gamification durchaus sinnvoll eingesetzt werden. Es ist dabei wichtig zu beachten, dass Gamification im Personalauswahlprozess nicht für alle Positionen und Branchen geeignet ist. Es sollte sorgfältig abgewogen werden, ob und wie Gamification in den Auswahlprozess integriert werden kann, um die spezifischen Anforderungen einer Stelle, der Bewerber oder des Unternehmens zu erfüllen.

5. Empirische Untersuchung

Als methodischen Teil dieser Arbeit wurde die Umfrage „Fragebogen zum Thema Spielelemente im Personalauswahlprozess“ durchgeführt. Dieses Kapitel beinhaltet die Konzeption, die Gestaltung und die Auswertung der Daten dieser Umfrage.

5.1 Konzeption

5.1.1 Beitrag zur Forschungsfrage

Die theoretische Aufarbeitung der Themen Personalauswahlprozess und Gamification hat gezeigt, dass es bereits Literatur, Studien und Anwendungsbeispiele dazu gibt, die für die Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit herangezogen werden können. Es lässt sich jedoch feststellen, dass Gamification in Bezug auf den Personalauswahlprozess und speziell in Anbetracht der Akzeptanz eine junge Methode ist, welche weiterer Forschung bedarf. Mit diesem Hintergrund soll im empirischen Teil dieser Arbeit die Akzeptanz von Gamification im Personalauswahlprozess in Form einer Online-Umfrage untersucht werden. Im Rahmen dieser Umfrage soll erforscht werden, inwiefern verschiedene Zielgruppen dem Einsatz von Gamification gegenüber eingestellt sind. Es werden folgende Hypothesen aufgestellt, die mithilfe der Umfrage überprüft werden sollen. Die Umfrage zielt darauf ab, Daten zu sammeln und diese Hypothesen entweder zu verifizieren oder zu falsifizieren und die Forschungsfrage zu beantworten:

Hypothese I: Je jünger die Teilnehmer, desto höher ist die Akzeptanz gegenüber Gamification im Personalauswahlprozess.

Hypothese II: Wenn Spielerfahrung vorhanden ist, dann ist auch eine höhere Akzeptanz gegenüber Gamification im Personalauswahlprozess vorhanden.

5.1.3 Zielgruppe und Stichprobe

Der Fragebogen sollte einen umfassenden Einblick in die Meinungen, Einstellungen und Bedürfnisse verschiedener Generationen in Bezug auf Gamification im Auswahlprozess geben, um Aussage über die Akzeptanz treffen zu können.

Um dieser Vielfalt gerecht zu werden, wurde Teilnehmer verschiedener Altersgruppen befragt, die verschiedene Generationen repräsentieren. Die erste Frage der Umfrage bezog sich daher direkt auf das Alter der Teilnehmer. Die Unterteilung erfolgte in Geburtsjahren, eingeteilt nach Klaffke (2022):

- Generation Z: Geboren 1996 - 2010
- Generation Y: Geboren 1981 - 1995
- Generation X: Geboren 1966 - 1980
- Generation Babyboomer oder älter: Geboren vor 1966

Durch die Einbeziehung verschiedener Generationen sollte sichergestellt werden, dass die Ergebnisse der Umfrage aussagekräftig und repräsentativ sind. Jede Generation bringt ihre eigenen Erfahrungen, Werte und Erwartungen mit, die einen Einfluss auf ihre Einstellungen und Verhaltensweisen zum Thema Spielelemente und den Einsatz von Gamification haben können. Für spätere Analyse Zwecke (*Hypothese 1*) gelten für diese Arbeit die Generationen Y und Z als ‚junge‘ und Generation X und ältere Teilnehmer als ‚alte‘ Teilnehmer.

Zwar hat noch nicht jede Person der Zielgruppe aktiv Gamification im Personalauswahlprozess erlebt, allerdings ist davon auszugehen, dass jede Person den Prozess des Bewerbens entweder bereits erlebt hat oder sich in die Bewerbungssituation hineinversetzen kann. Zudem wurde die Generationen Alpha (geboren vor 2010) außen vorgelassen, da diese schlichtweg zu jung ist und somit aufgrund des geringen Alters noch keine Erfahrungen in Bezug auf den Personalauswahlprozess machen konnte. Es wurde außerdem darauf geachtet, dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Geschlechtern besteht.

5.2 Aufbau und Gestaltung des Online-Fragebogens

Für die Umfrage wurden geschlossene Fragen verschiedener Fragetypen (eine Antwort auswählbar, mehrere Antworten auswählbar, Ranking, Matrix-Bewertungsskala) verwendet. Innerhalb der Umfrage konnten keine Fragen übersprungen werden. Ziel der Umfrage war es, einen Überblick über das vorhandene und potenzielle Verhalten (Akzeptanz und Motivation im Kontext von Gamification beziehungsweise Spielelementen im Personalauswahlprozess) der Teilnehmer zu gewinnen.

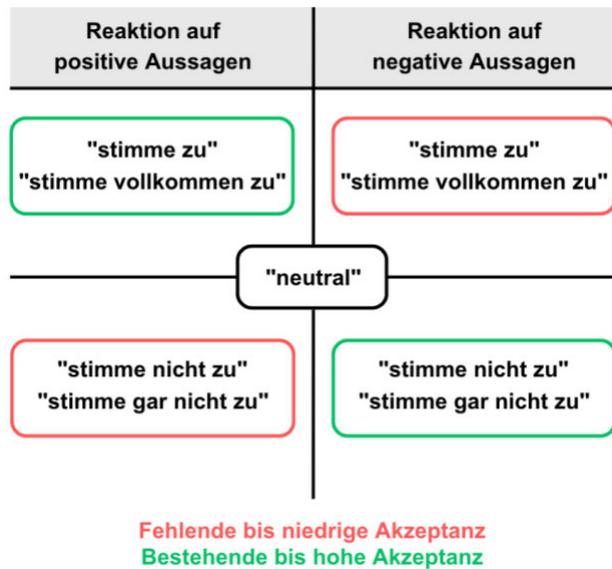
Der erste Teil der Umfrage bestand aus demografischen Fragen zu Alter, Geschlecht, Bildungsstand, Beschäftigung und zum eigenen Spielverhalten in Bezug auf digitale Spiele.

Dabei wurden pro Frage verschiedene Antwortmöglichkeiten angegeben, um später Verbindungen zwischen der Akzeptanz von Gamification und zu den demografischen Angaben der Teilnehmer untersuchen zu können. Der zweite Teil der Umfrage beschäftigte sich mit allgemeinen Fragen zum Personalauswahlprozess und hinterfragte die Erfahrung und Einstellung der Teilnehmer zum Bewerben. Im dritten Teil der Umfrage wurden spezifische Fragen zu gamifizierten Auswahlverfahren in Form von Szenarien eingebunden, um anhand dessen die Akzeptanz messen und die persönliche Einstellung der Teilnehmer zum Einsatz von Gamification im Personalauswahlprozess einschätzen zu können.

5.2.1 Frageformulierung und Antwortskalierung

Für den Großteil der Fragen wurde eine 5er-Bewertungsskala verwendet. Teilnehmer sollten hier zwischen „stimme gar nicht zu“, „stimmte nicht zu“, „neutral“, „stimme zu“ und „stimme vollkommen zu“ auswählen. Um die Meinung der Teilnehmer erfassen zu können, wurden verschiedene Szenarien vorgestellt und mögliche Antworten und Einstellungen hierzu vorgegeben. Jeder Teilnehmer sollte nun mit Hilfe der Bewertungsskala entscheiden, inwiefern dieser Aussage zugestimmt wird. Die Aussagen, die bewertet werden sollten, wurden vorab unterteilt in ‚positive‘ und ‚negative‘ Aussagen, um später anhand dessen die Akzeptanz zu messen (*Abbildung 11*). Wurden positive Aussagen mit „stimme zu“ oder „stimme vollkommen zu“ bewertet, war dies ein Indikator für eine bestehende (stimme zu) bis hohe (stimme vollkommen zu) Akzeptanz. Wurden negative Aussagen mit „stimme zu“ oder „stimme vollkommen zu“ bewertet, galt für diese Aussagen eine niedrige (stimme zu) bis nicht bestehende (stimme vollkommen zu) Akzeptanz. Um den Teilnehmern eine neutrale Antwortmöglichkeit zu geben, wurde in der 5er-Bewertungsskala die Auswahl „neutral“ eingeführt. Teilnehmer, die diese Antwortmöglichkeit wählten, hatten demnach keine klare Meinung oder Position zu den getroffenen Aussagen und zeigten dies durch die Auswahl der Option „neutral“.

Abbildung 11: Messung der Akzeptanz



Notiz. Eigene Darstellung.

5.2.2 Pretest und Durchführung der Datenerhebung

Für die Umfrage wurde das Online-Tool „Empirio“ verwendet. Es wurde noch vor der Verbreitung der Umfrage über soziale Netzwerke ein Pretest durchgeführt, um Verständnisschwierigkeiten und möglichen Problemen bei der Beantwortung der Fragen entgegenzuwirken. Nach dem Pretest konnten etwaige Verständnisprobleme, beispielsweise zu den gamifizierten Auswahlverfahren bearbeitet werden, indem diese durch weitere Erklärungen und Beispiele erläutert wurden. Nach erfolgreichem Pretest wurde die Online-Umfrage am 05.06.2023 über einen Link in diversen sozialen Medien wie den Instant-Messenger WhatsApp und über die App Instagram geteilt.

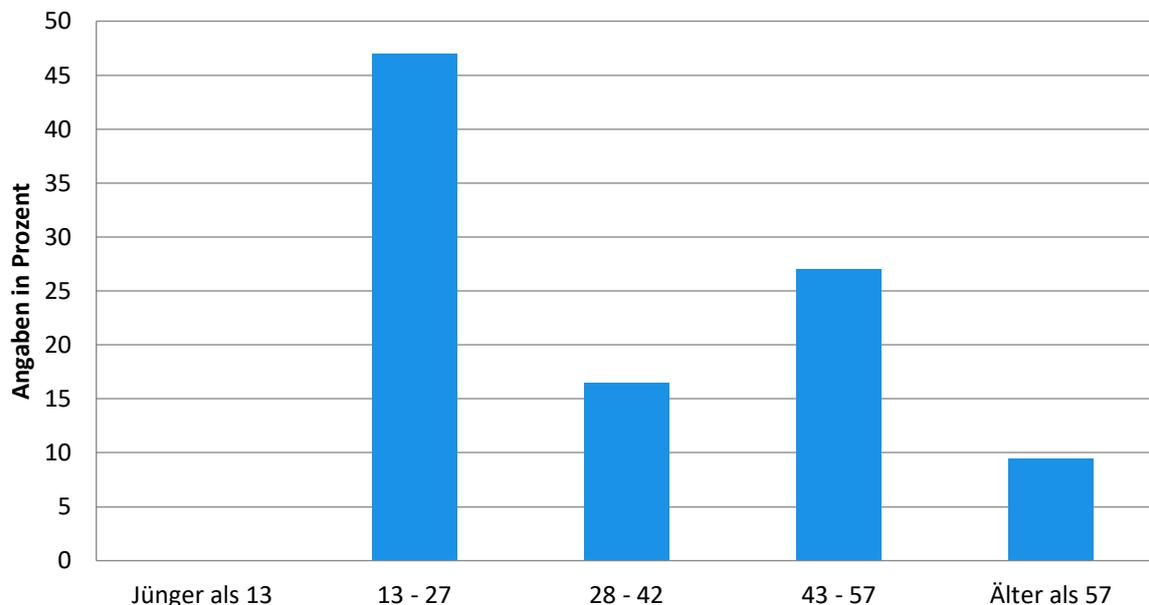
5.3 Datenauswertung

Ziel der Studie war es, eine Mindestteilnehmerzahl von 100 Personen aus verschiedenen Altersgruppen, mit unterschiedlichem Geschlecht und Bildungshintergrund zu erreichen, um eine repräsentative Aussage über die Akzeptanz von Gamification im Personalauswahlprozess treffen zu können. Dieses Ziel wurde bereits nach wenigen Stunden erreicht und es nahmen bis zur Deaktivierung der Umfrage am 25.06.2023 insgesamt 200 Personen teil. Die Resultate der Umfrage werden chronologisch ausgewertet und diskutiert, anschließend wird auf weitere Forschungsergebnisse eingegangen.

5.3.1 Teil I: Demografische Daten

Die Teilnehmergruppe bestand zu 43,50 % aus männlichen und zu 56,00 % aus weiblichen Probanden. Die restlichen 0,50 % beantworteten die Frage nach dem Geschlecht mit divers. Die größte Altersgruppe (*Tabelle 5*) bildete die Generation Z mit 47,00 % (94 P.), gefolgt von der Generation X mit 27,00 % (54 P.). Es lassen sich 16,50 % (33 P.) der Generation Y zuordnen, 9,50 % (19 P.) sind noch älter. Es gab keine Teilnehmer der Generation Alpha (Jünger als 13). Als mit Abstand häufigster Bildungsabschluss wurde der Hochschulabschluss angegeben (54,00 %), gefolgt von der allgemeinen und fachlichen Hochschulreife (33,00 %). Der größte Teil der Teilnehmer gaben an berufstätig zu sein (61,00 %), 57 Teilnehmer gaben an, einem Studium nachzugehen (28,50 %).

Tabelle 5: Ergebnisse zur Frage nach dem Alter



n = 200

Notiz. Eigene Darstellung.

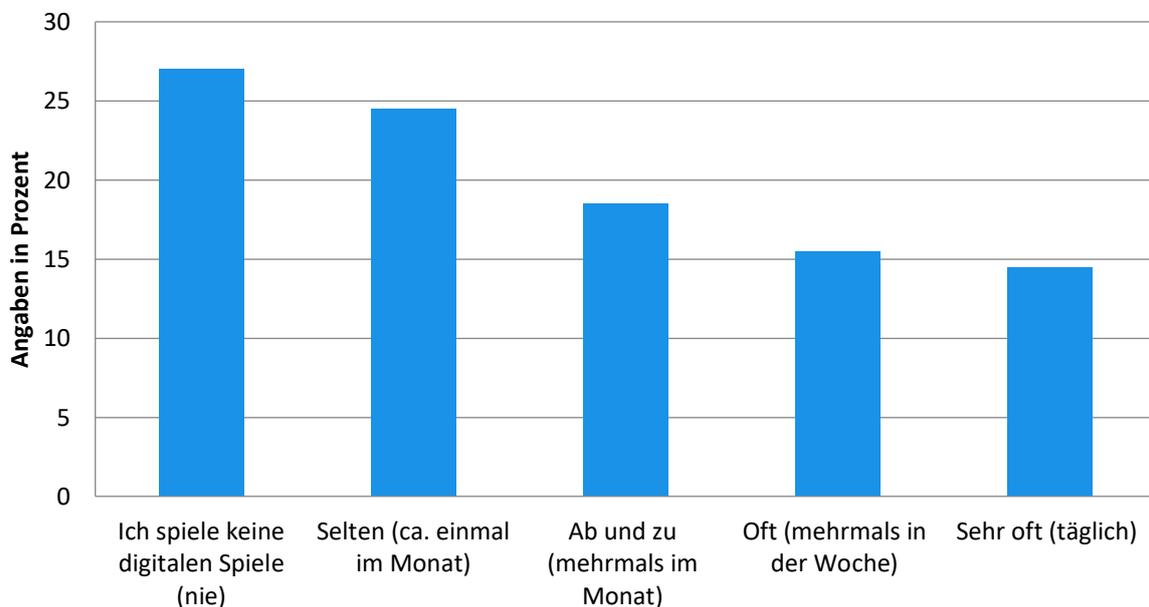
Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Verhältnis zwischen männlichen und weiblichen Teilnehmern ausgeglichen war und die meisten Probanden einen sehr hohen Bildungsabschluss mitbrachten.

5.3.2 Teil II: Ergebnisse der Themen Bewerbung und Digitale Spiele

Nach den demografischen Angaben wurden die Teilnehmer aufgefordert, ihr persönliches Spielverhalten einzuschätzen. Die Fragen dazu sind von hoher Bedeutung für die Bearbeitung der Hypothesen, um die Akzeptanz von Gamification im Personalauswahlprozess mit dem Spielverhalten generell und in Bezug auf die Altersgruppen vergleichen zu können.

Bei der Frage nach dem eigenen Spielverhalten (*Tabelle 6*) gaben 165 Teilnehmer an, digitale Spiele zu spielen beziehungsweise schon einmal ein digitales Spiel gespielt zu haben. Lediglich 35 Personen beantworteten diese Frage mit Nein. Zu beachten ist dabei jedoch, dass Personen, die schon einmal ein digitales Spiel gespielt haben, nicht zwangsläufig auch aktiv spielen oder sogar als ‚Gamer‘ (Häufigkeit: oft bis sehr oft) zu betiteln sind, weshalb aufbauend auf diese Frage von den Teilnehmern eingeschätzt werden sollte, wie oft digitale Spiele tatsächlich auch gespielt werden. Dabei stellte sich heraus, dass 30,00 % der Gesamtteilnehmer in die Kategorie ‚Gamer‘ fallen, jedoch auch 18,50 % mehrmals im Monat digitale Spiele spielen. Im Vergleich dazu gaben 27,00 % der Personen an, nie digitale Spiele zu spielen.

Tabelle 6: Ergebnisse zur Frage zum Spielverhalten



n = 200

Notiz. Eigene Darstellung.

Von den Teilnehmern, die schon einmal ein digitales Spiel gespielt haben (Frage 1, 165 P.) gaben 21 Personen an, nie zu spielen. Wird hierbei die Altersverteilung betrachtet, fällt auf, dass von diesen 21 Personen, 10 Teilnehmer der Generation Z zuzuordnen sind. Die Generation Y ist hierbei durch zwei Personen vertreten, sechs Teilnehmer gehören der Generation X an, drei Teilnehmer sind noch älter. Die Altersverteilung zeigt hinsichtlich dieser Frage eine uneinheitliche Struktur, weshalb keine eindeutigen Schlussfolgerungen daraus gezogen werden können.

Im Rahmen der Umfrage sollten die Teilnehmer nach der Einschätzung über ihr Spielverhalten ihre Meinung und Einschätzung zum Bewerben abgeben. Bei der ersten Frage zum Bewerben sollten die Teilnehmer ihren Spaßfaktor einschätzen. Dabei gaben 43,50 % der Teilnehmer an, wenig bis gar keinen Spaß zu empfinden. Auch bei der zweiten Aussage „Ich betrachte Bewerben als notwendiges Übel.“ sind die Ergebnisse eindeutig. Insgesamt 40,00 % der Teilnehmer stimmten dieser Aussage zu, weitere 16,50 % stimmten vollkommen zu. Der Aussage „Ich bewerbe mich gerne.“ stimmten 29 Personen (14,50 %) zu. Die restlichen Teilnehmer (171 P.) sind diesbezüglich neutral eingestellt (65 P.) oder widersprechen komplett (106 P.). Diese Ergebnisse dieser Studie decken sich mit den Erkenntnissen aus der Studie „Recruiting Trends“ aus 2020, sodass zusammenfassend gesagt werden kann, dass die Einstellung zum Bewerben auch hier eher negativ ist.

Auch in Bezug auf die Einstellung zur Selbstselektion wurden Fragen in die Studie eingebaut. Die Teilnehmer sollten diesbezüglich angeben, welche Maßnahmen und Vorbereitungen sie vor einer Bewerbung treffen. Die Ergebnisse zeigen, dass 83,50 % der Teilnehmer vor der Bewerbung auch Vorbereitungen treffen. Es wird dadurch eindeutig sichtbar, dass ein hohes Maß an Selbstselektion beziehungsweise grundsätzliches Interesse daran besteht. Diese Ergebnisse werden unterstützt von weiteren 92,50 % der Teilnehmer, die vor der Bewerbung herausfinden möchten, ob eine Stelle zu ihnen passt. Lediglich vier Personen stimmten nicht zu und auch der Anteil der neutral gestimmten Personen liegt bei einem geringen Wert von 11 Teilnehmern.

Wie bereits unter [Kapitel 2.1.2](#) erläutert, berichten (potenzielle) Bewerber bereits vor und nach dem Personalauswahlprozess über Ihre Erfahrungen und teilen diese in Foren, mit Freunden und Bekannten. Die Umfrage zeigt passend dazu, dass über die Hälfte (63,00 %) der Befragten ebenfalls ihre Erfahrungen teilen.

5.3.3 Teil III: Ergebnisse zum Thema Gamification im Personalauswahlprozess

Für den dritten Teil der Umfrage wurden spezifische Fragen und Aussagen zum Einsatz von Gamification im Personalauswahlprozess entworfen. Ziel der vorgestellten Szenarien war es, anhand der Meinungen die Akzeptanz gegenüber Gamification messen zu können.

Im Rahmen der Umfrage sollten sich die Teilnehmer in verschiedene Situationen hineinversetzen, in denen Gamification Anwendung findet. Es folgten Aussagen zum Einsatz von Online-Praktika, Escape Rooms, Recruiting-Games, Schnitzeljagden und Games im Assessment-Center. Die Auswertung der Studie (*Tabelle 7*, neutrale Meinung ausgenommen) zeigt, dass die Akzeptanz gegenüber den gamifizierten Auswahlverfahren sehr hoch ist. Die Resultate verdeutlichen, dass bei jedem abgefragten gamifizierten Verfahren die Zustimmung größer ist als die Ablehnung.

Tabelle 7: Akzeptanz von gamifizierten Auswahlverfahren

	Akzeptanz	Ablehnung
Online-Praktikum	87	10
Escape Room	86	10
Recruiting-Game	86	10
Schnitzeljagd	87	14
Game im AC	84	17

Notiz. Eigene Darstellung.

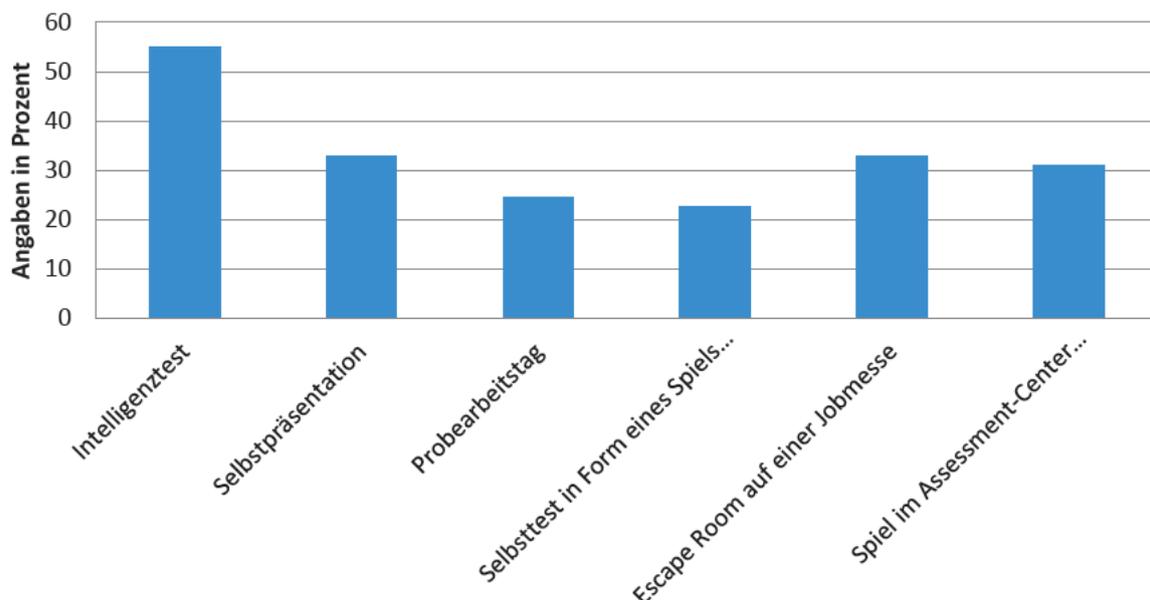
Des Weiteren wurden die Teilnehmer gebeten, Aussagen darüber zu treffen, ob sie Spielelemente im Personalauswahlprozess akzeptieren. Es stimmten 23 Personen (11,50 %) dafür, dass Spielelemente nicht in den Auswahlprozess gehören und 51 Teilnehmer (25,50 %) bevorzugen Auswahlverfahren ohne Gamification. Weitere 38 Personen (19,00 %) werden durch gamifizierte Auswahlverfahren nicht angesprochen und 18 Teilnehmer (9,00 %) halten Spielelemente im Kontext des Berufslebens allgemein als unangebracht. Werden alle vier Aussagen betrachtet, lässt sich eine Zahl von 12 Teilnehmern (6,00 %) feststellen, die Gamification im Kontext Personalauswahlprozess komplett ablehnen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die meisten Teilnehmer Gamification akzeptieren. Allerdings sollte hierbei nicht außer Acht gelassen werden, dass über ein Viertel der Befragten zwar spielerische Verfahren akzeptieren, dennoch aber klassische Verfahren bevorzugen. Dies deckt sich mit den Ergebnissen einer weiteren Fragestellung, bei der die Befragten ein Ranking erstellen sollten (Platz 1-6).

Hierbei gab es drei klassische Verfahren und drei gamifizierte Verfahren. Es zeigt sich, dass der Anteil der Personen größer ist, die klassische Verfahren unter den Top 3 gewählt haben (35 P.) als der Anteil, der gamifizierte Auswahlverfahren in die Top 3 wählte (27 P.). Bei Betrachtung beider Fragestellungen wird deutlich, dass die Teilnehmer in ihren Antworten konsistent und die Ergebnisse valide sind.

Zusätzlich wurden die Teilnehmer aufgefordert auszuwählen, welche Auswahlverfahren Sie abwählen würden, wenn Sie könnten (Tabelle 8). Bei der Fragestellung waren Mehrfachantworten möglich. Die Ergebnisse zeigen, dass die meisten Teilnehmer das eigenschaftsorientierte Auswahlverfahren ‚Intelligenztest‘ abwählen würden (55,00 %). Außerdem würden die Teilnehmer das gamifizierte Verfahren ‚Escape Room‘ abwählen und/oder das klassische Verfahren ‚Selbstpräsentation‘ mit jeweils 33,00 % der Stimmen. Die Ergebnisse zeigen zudem, dass das ‚Spiel im Assessment-Center‘ mit 31,00 % abgewählt werden würde, gefolgt von ‚Probearbeitstagen‘ mit 24,50 %. Am beliebtesten ist im Vergleich der ‚Selbsttest in Form eines Spiels‘ mit 22,50 %. Das Resultat ist, dass die Teilnehmer sowohl gamifizierte Verfahren als auch klassische Verfahren abwählen würden, kein Verfahrenstyp ist dabei deutlich favorisiert. Es ist jedoch der Trend sichtbar, dass die Teilnehmer eher klassische Verfahren abwählen würden als gamifizierte Verfahren.

Tabelle 8: Ergebnisse zur Abwahl von Auswahlverfahren



n = 200

Notiz. Eigene Darstellung.

Um *Hypothese 1* („Je jünger die Teilnehmer, desto höher ist die Akzeptanz gegenüber Gamification im Personalauswahlprozess.“) zu prüfen, ist es notwendig, die Akzeptanz innerhalb der Altersgruppen zu untersuchen (*Tabelle 9*, neutrale Meinung ausgenommen). Hierbei lässt sich in Bezug auf die vorgestellten gamifizierten Auswahlverfahren feststellen, dass die Akzeptanz bei den jungen Generationen (Z und Y) höher ist als bei den älteren Generationen. Zwar ist die Akzeptanz im Gesamtbild sehr hoch, es zeigt sich jedoch ein deutlicher Unterschied zwischen den Altersgruppen.

Tabelle 9: Akzeptanz von gamifizierten Auswahlverfahren in Altersgruppen

Generation	Akzeptanz		Ablehnung	
	Z & Y	X & Älter	Z & Y	X & Älter
Online-Praktikum	66	21	2	8
Escape Room	65	21	3	7
Recruiting-Game	63	23	3	7
Schnitzeljagd	62	25	4	10
Game im AC	60	24	5	12

Notiz. Eigene Darstellung.

Nachdem die Meinung über gamifizierte Auswahlverfahren abgefragt wurde, sollten die Teilnehmer bewerten, welche Auswirkungen der Einsatz dieser Verfahren ihrer Meinung nach auf sie haben würde. Wie bereits in [Kapitel 4.4](#) erörtert, ergibt sich bei der Anwendung von Gamification im Personalauswahlprozess das Risiko, dass die Anwendung als sinnlose Spielerei wahrgenommen werden könnte. Nutzer könnten sich in Zuge dessen beispielsweise unwohl oder nicht ernst genommen fühlen. Um diese Ansicht zu untersuchen, wurden die Teilnehmer gebeten abzustimmen, inwiefern sie sich bei dem Einsatz von Spielelementen ernst genommen oder wohlfühlen. Die Ergebnisse zeigen, dass 64,50 % der Teilnehmer sich ernst genommen und sich 56,50 % der Befragten auch wohl fühlen würden.

In einer weiteren Frage sollten die Teilnehmer angeben, ob sie Freude und Spaß empfinden würden, wenn Gamification und Spielelemente im Personalauswahlprozess angewendet werden würden. Auch bei dieser Aussage stimmte ein großer Teil der Befragten für eine neutrale Ansicht (28,00 %), die Ergebnisse zeigen allerdings einen deutlichen Trend in Richtung Zustimmung (52,00 %). In einer weiteren Frage sollten die Teilnehmer einschätzen, ob Gamification ihre Neugierde weckt. Es stimmten 50,00 % der Befragten zu. Weitere 21,50 % der Teilnehmer waren auch bei dieser Frage neutral eingestellt. 28,50 % der Teilnehmer stimmten dagegen, sodass auch hier wieder sichtbar wird, dass ein größerer Teil der Teilnehmer positiv eingestellt ist.

In Hinblick auf die Altersverteilung (Prüfung *Hypothese I*, *Tabelle 10*) lässt sich festhalten, dass der Anteil der älteren Teilnehmer (Generation X und älter), auch hier wieder höher ist und die Ablehnung von Gamification bei den jüngeren Teilnehmern (Generation Y und Z) weniger vorhanden ist als bei den Älteren. Die aufgestellte *Hypothese I* kann demnach verifiziert werden.

Tabelle 10: Akzeptanz von Gamification in Altersgruppen

Generation	Akzeptanz		Ablehnung	
	Z & Y	X & Älter	Z & Y	X & Älter
Sich ernst genommen fühlen	94	35	9	23
Unwohlsein	83	30	16	27
Motivation	65	17	15	27
Neugierde	87	17	11	29

Notiz. Eigene Darstellung.

Angelehnt an die Ziele von Gamification (beispielsweise die Motivation des Nutzers steigern), wurde im Kontext der Frage, welche Auswirkungen der Einsatz haben könnte, die Aussage getroffen, dass der Einsatz von Gamification die eigene Motivation steigert. Die Ergebnisse zeigen, dass 41,00 % der Teilnehmer dieser Aussage zustimmen und vollkommen zustimmen würden. Bei der Auswertung der Ergebnisse wird jedoch sichtbar, dass 38,00 % neutral gestimmt sind und 21,00 % der Befragten nicht zustimmen würden. Wird also die allgemeine Frage gestellt, ob Spielelemente eine motivierende Wirkung auslösen, lässt sich diese Frage nicht eindeutig beantworten, da die Meinungen sichtbar auseinander gehen oder keine klare Meinung zu diesem Thema besteht, wobei eine Tendenz in Richtung Zustimmung sichtbar ist.

Diese Erkenntnisse werden durch die Ergebnisse einer weiteren, später im Verlauf der Umfrage getroffenen Aussage unterstützt, bei der 103 Teilnehmer (51,50 %) angeben sich motivierter zu fühlen, wenn Spielelemente eingesetzt werden. Wobei auch hier der neutrale Anteil verhältnismäßig hoch ist (26,50 %). Weitere 22,00 % empfinden keine Motivation durch Gamification. Somit lässt sich auch hier eine Verbindung zu den theoretischen Erkenntnissen dieser Arbeit ziehen, bei denen aufgezeigt wurde, dass Gamification Spaß fördern und die intrinsische und extrinsische Motivation steigern kann. Die hohe Zustimmung entspricht den Erwartungen, dass Spielen mit Spaß und mehr Motivation assoziiert wird. Werden beide Fragen verglichen, zeigt sich, dass die Teilnehmer in ihren Antworten konsistent sind und die Ergebnisse valide sind. Es können an dieser Stelle Vermutungen für die Hintergründe aufgestellt werden.

Beispielsweise kann ein Grund für diese Unsicherheit/Neutralität sein, dass die befragten Personen bisher keine Erfahrungen mit gamifizierten Auswahlverfahren gemacht haben, keine Spielerfahrung mitbringen oder die Meinung zwischen Zustimmung und Ablehnung schwankt, je nachdem welche Spielelemente genutzt werden. Allerdings sind dies lediglich Vermutungen und keine wissenschaftlichen Erkenntnisse, da die Gründe im Fragebogen zweitrangig und nicht Teil der Forschung waren. Es kann jedoch eine Aussage über die Verbindung zum Spielverhalten der Teilnehmer und zur Ablehnung/Zustimmung getroffen werden, um *Hypothese II* zu diskutieren. Diese behauptet, dass Personen, die digitale Spiele spielen, eine höhere Akzeptanz für spielerische Elemente im Personalauswahlprozess haben als Personen, die keine Erfahrung mit digitalen Spielen vorweisen. Wenn also Erfahrung mit digitalen Spielen vorhanden ist, dann ist nach *Hypothese II* auch Akzeptanz vorhanden.

Betrachtet werden hier die Teilnehmer, die keine Spielerfahrung mitbringen (54 Personen). Es zeigt sich, dass sich 26 Teilnehmer unwohl mit der Anwendung von Gamification fühlen würden. Insgesamt 13 Personen, die sich auch unwohl fühlen, würden sich gleichzeitig auch unmotiviert und nicht ernst genommen fühlen sowie weniger Spaß haben. Diese 13 Personen (6,50 % der Gesamtteilnehmerzahl) zeigen keine Akzeptanz. Werden nun die Teilnehmer betrachtet, welche generell oder mehr Spielerfahrung mitbringen, zeigt sich, dass die Anzahl der Teilnehmer – die keine Akzeptanz Spielelementen gegenüber haben – sehr gering ist (5 P., entspricht 2,50 % der Gesamtteilnehmerzahl).

Insgesamt zeigt die Studie, dass 18 Personen (9,00 % der Gesamtteilnehmerzahl) eine niedrige Akzeptanz gegenüber Gamification haben, unabhängig davon, ob sie Spielerfahrung mitbringen oder nicht. Werden die Ergebnisse auf Teilnehmer bezogen, welche eine neutrale Einstellung zu dem Thema mitbringen, zeigt sich, dass 10 von 200 Personen (5,00 %) Spielelementen neutral eingestellt sind.

Die Ergebnisse zeigen in Bezug auf die genannten Fragen zusammengefasst, dass 6,50 % der Gesamtteilnehmer, die nicht spielen, auch keine Akzeptanz zeigen. Es zeigen hingegen 2,50 % der Gesamtteilnehmer, die Spielerfahrung mitbringen, keine Akzeptanz. Wird also *Hypothese II* betrachtet („Wenn Spielerfahrung vorhanden ist, dann ist auch eine höhere Akzeptanz gegenüber Gamification im Personalauswahlprozess vorhanden.“) kann diese durchaus verifiziert werden, da von 18 Personen, die insgesamt keine Akzeptanz zeigen, 13 Personen tatsächlich nicht spielen und somit eine Korrelation besteht. Es gibt also einen Zusammenhang zwischen dem Spielverhalten und der Akzeptanz. Es lässt sich also festhalten, dass selbst Teilnehmer ohne Erfahrung Akzeptanz zeigen, jedoch im Verhältnis deutlich mehr Personen ohne Erfahrung Gamification ablehnen als Personen, die digitale Spiele spielen.

6. Fazit

6.1 Forschungsergebnis

Das Ziel der Studie war es, eine repräsentative Aussage zur Akzeptanz von Gamification zu treffen. Insgesamt nahmen 200 Personen aus vier verschiedenen Altersgruppen an der Umfrage teil. Die Mehrheit der Teilnehmer hat einen Hochschulabschluss und ist berufstätig. Die Einstellung zum Personalauswahlprozess unabhängig von Gamification ist überwiegend negativ. Die Mehrheit der Befragten gibt an, wenig Spaß im Bewerbungsprozess zu empfinden und betrachtet Bewerbungen als ‚notwendiges Übel‘.

Die Ergebnisse zeigen, dass eine große Mehrheit der Teilnehmer schon einmal digitale Spiele gespielt hat. Der Großteil der Befragten bringt außerdem Spielerfahrung mit und spielt selten bis sehr oft digitale Spiele. In Bezug auf die Akzeptanz von Gamification lässt sich festhalten, dass eine hohe Akzeptanz existiert beziehungsweise eine positive Einstellung zu Spielelementen besteht, unabhängig davon, ob Spielerfahrung vorhanden ist oder nicht. Die Ergebnisse zeigen jedoch eine Verbindung zwischen dem Spielverhalten der Teilnehmer und ihrer Akzeptanz von Gamification im Personalauswahlprozess. Teilnehmer ohne Spielerfahrung zeigen tendenziell weniger Akzeptanz gegenüber Gamification, während Teilnehmer mit Spielerfahrung eine höhere Akzeptanz zeigen.

In Bezug auf die Akzeptanz von gamifizierten Auswahlverfahren zeigt die Studie, dass die Zustimmung zu gamifizierten Auswahlverfahren bei allen untersuchten Szenarien größer war als die Ablehnung. Insbesondere die jüngeren Altersgruppen (Generation Z und Y) zeigen eine höhere Akzeptanz gegenüber Gamification im Personalauswahlprozess. Die meisten Teilnehmer akzeptieren sowohl gamifizierte als auch klassische Verfahren. Es wurde jedoch ein Trend festgestellt, dass klassische Verfahren eher abgewählt werden würden als gamifizierte Verfahren.

Die Ergebnisse zeigen auch, dass die Meinungen in Bezug auf Motivation durch Gamification auseinander gehen. Ein Großteil der Befragten ist diesbezüglich positiv oder neutral eingestellt. Viele Teilnehmer empfinden jedoch auch keine Motivation durch Spielelemente. Es gibt also unterschiedliche Meinungen zu diesem Thema, wobei die Tendenz zur Zustimmung, dass Spielelemente motivierend wirken, erkennbar ist.

Zum Schluss ist noch die zentrale Frage dieser Arbeit zu beantworten: *Akzeptieren potenzielle Bewerber den Einsatz von Gamification im Personalauswahlprozess?*

Diese Frage ist im weiteren Sinne mit *Ja* zu beantworten, jedoch muss hier genauer auf die Forschungsergebnisse der durchgeführten Studie geschaut werden. Zusammenfassend zeigt die Studie, dass Gamification im Personalauswahlprozess akzeptiert wird und dass die Teilnehmer einer spielerisch geprägten Erfahrung im Kontext von Personalauswahlprozessen – insbesondere die jüngeren Altersgruppen – grundsätzlich positiv gegenüberstehen. Zwar zeigen die Ergebnisse der Studie, dass Akzeptanz vorhanden ist, jedoch gaben viele Teilnehmer der Studie auch keine klare Meinung ab. Somit gibt es viele neutrale Stimmen, die allerdings auch ein hohes Potenzial aufweisen könnten, positiv gestimmt zu werden. Andererseits könnten diese neutralen Personen auch eine negative Meinung (Ablehnung) bilden, woraus sich erneut die Wichtigkeit eines qualitativ hochwertigen Personalauswahlprozesses ergibt.

6.2 Kritische Würdigung

Wenngleich die durchgeführte Studie zur Akzeptanz von Gamification im Personalauswahlprozess zeigt, dass durchaus Akzeptanz vorhanden ist, so muss dennoch festgehalten werden, dass die Teilnehmer die genannten Spielelemente und gamifizierten Auswahlverfahren lediglich anhand von Beschreibungen bewertet haben und innerhalb der Umfrage vom optimalen Nutzererlebnis ausgegangen wurde. Es wurde hier also der Idealzustand einer Methodik oder eines Verfahrens bewertet. Gamification findet also in Bezug auf die Theorie sehr wohl Akzeptanz, jedoch wurden diese Verfahren nicht praktisch getestet und die Teilnehmer haben diese nicht absolviert. Demnach ist es von großer Bedeutung, die theoretischen Erkenntnisse auch praktisch zu prüfen.

Zudem ist festzuhalten, dass Gamification ein sehr umfassendes Thema ist, welches im Rahmen dieser Arbeit nur zu einem kleinen Teil untersucht wurde. Beispielsweise gibt es weitere wichtige Themengebiete, wie der Zusammenhang zwischen ‚Serious Games‘ und Gamification oder rechtlichen Aspekte wie Datenschutz- und Privatsphäre-Bedenken bei der Verwendung von Gamification. Außerdem wurden in dieser Arbeit die ethischen Aspekte von Gamification im Personalauswahlprozess nicht betrachtet, die wichtig sind, um sicherzustellen, dass der Einsatz von Spielelementen auch fair, transparent und diskriminierungsfrei ist. Des Weiteren wurden die technologischen Aspekte nicht betrachtet, obwohl diese einen wesentlichen Einfluss auf die Umsetzung und Effektivität von gamifizierten Inhalten haben (Auswahl geeigneter Technologien, Integration von Gamification, Berücksichtigung von technischen Anforderungen wie Benutzerfreundlichkeit etc.).

Es ist insgesamt von Bedeutung, potenzielle Risiken und mögliche negative Auswirkungen von Gamification zu identifizieren und Maßnahmen zu entwickeln, um diese zu minimieren. Obwohl diese Arbeit sich nicht mit den genannten Themen befasst hat, ist zu betonen, dass ihre Bedeutung dadurch keineswegs gemindert wird und Teil weiterführender Forschung sein sollte.

Diese Arbeit gibt einen umfassenden Einblick in die Nutzung von Gamification im Personalauswahlprozess. Die Arbeit untersucht theoretische Grundlagen des Prozesses und der Gamification, diskutiert verschiedene Anwendungsbeispiele und verknüpft beide Themengebiete. In dieser Arbeit wurde der Einsatz von Gamification und die Vorteile, die sich daraus ergeben, theoretisch aufgearbeitet und untersucht. Die durchgeführte Studie unterstützt außerdem die theoretischen Erkenntnisse und gibt Einblick in eine neue Art des Recruitings.

6.3 Ausblick auf weitere Forschung

In einer weiterführenden Arbeit kann aufbauend auf diese Arbeit untersucht werden, welche Möglichkeiten Gamification bietet, um neue und bestehende Mitarbeiter im Unternehmen zu binden oder weitere Studien in Bezug auf die Wirkung von Gamification auf die Motivation durchgeführt werden. Außerdem können die Gründe für die Akzeptanz oder Ablehnung von Gamification im Personalauswahlprozess – beispielsweise durch praktische Tests – tiefergehend untersucht werden, um den Prozess zu optimieren und Lösungen für die bestehende Ablehnung und Neutralität zu entwickeln. Es kann zudem untersucht werden, inwieweit die Persönlichkeit der Bewerber mit Gamification eingeschätzt werden kann und welche gamifizierten Auswahlverfahren Aussage darüber treffen können. Des Weiteren kann sich eine künftige Studie auf verschiedene Berufsgruppen spezialisieren. Es wäre mit Sicherheit spannend, auch Zukunftsszenarien zu entwickeln, die Möglichkeiten von Gamification und künstlicher Intelligenz im Zusammenhang mit Personalauswahl untersuchen.

Festzuhalten ist in jedem Fall, dass der Einsatz von Gamification im Personalwesen vielseitige Forschungsmöglichkeiten und Potenzial mit sich bringt und weitere Studien Aufschluss darüber geben können, wie Gamification für diese Branche optimiert und sinnvoll eingesetzt werden kann.

Literaturverzeichnis

Anderie, L. (2023). Games Industry Management: Gründung, Strategie und Leadership – Theoretische Grundlagen. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-65728-7>

Athanas, C., & Wald, P. M. (2014). Candidate Experience Studie. Berlin: meta HR Unternehmensberatung GmbH & stellenanzeigen.de. https://www.metahr.de/studien/Candidate_Experience_Studie_2014.pdf

Baer, U. (2008). Spiel. In T. Coelen & H.-U. Otto (Hrsg.), Grundbegriffe Ganztagsbildung: Das Handbuch (S. 155–163). VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91161-8>

Becker, W., & Metz, M. (Hrsg.). (2022). Digitale Lernwelten – Serious Games und Gamification: Didaktik, Anwendungen und Erfahrungen in der Beruflichen Bildung. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35059-8>

Bieling, G. (2013). Age Diversity Management. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), Handbuch Strategisches Personalmanagement (2. Aufl., S. 483–502). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-00431-6>

Blickle, G. (2014a). Anforderungsanalyse. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Hrsg.), Arbeits- und Organisationspsychologie (3. Aufl., S. 207–221). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4>

Blickle, G. (2014b). Personalauswahl. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Hrsg.), Arbeits- und Organisationspsychologie (3. Aufl., S. 241–270). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4>

Blickle, G. (2014c). Personalmarketing. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Hrsg.), Arbeits- und Organisationspsychologie (3. Aufl., S. 223–239). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4>

BMW GROUP. (o. J.). Ausbildungsfinder | Ausbildung | BMW Group Karriere. Abgerufen 5. Mai 2023, von <https://www.bmwgroup.jobs/de/de/schueler/apprenticeship-finder.html>

Bühner, M., Ziegler, M., & Kersting, M. (2018). Statistisch-methodische Grundlagen der Eignungsbeurteilung. In Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.), Personalauswahl kompetent gestalten: Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430. Springer-Verlag

GmbH Deutschland. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53772-5>

Dannhäuser, R. (Hrsg.). (2014). Auf dem Weg zum Enterprise 2.0: Digitalisierung, Demografie und Wertewandel als Treiber für Change-Management und Kulturwandel. In Praxishandbuch Social Media Recruiting: Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06573-7_17

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining „gamification“. Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments, 9–15. <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>

Diercks, J. (2017). Recrutainment: Unterhaltsam und effizient rekrutieren. In J. Buckmann (Hrsg.), Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können: Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding (S. 247–262). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15194-2>

Diercks, J. (2018). Gaming-Elemente im Online-assessment-Test lassen sich gamifizieren, aber Spiele sind keine Tests. HR Performance, 6, 52–54.

Diercks, J., & Kupka, K. (Hrsg.). (2013a). Recrutainment. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01570-1>

Diercks, J., & Kupka, K. (2013b). Recrutainment – Bedeutung, Einflussfaktoren und Begriffsbestimmung. In J. Diercks & K. Kupka (Hrsg.), Recrutainment (S. 1–18). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01570-1>

Dinkelborg, T. (2019, September 19). Schnitzeljagd auf der IAA: Jobbörse für Nachwuchskräfte. FAZ.NET. <https://www.faz.net/aktuell/rhein-main/wirtschaft/schnitzeljagd-auf-der-iaa-jobboerse-fuer-nachwuchskraefte-16391586.html>

Dudenredaktion. (o. J.). Gamification. Duden Online. Abgerufen 11. April 2023, von <https://www.duden.de/rechtschreibung/Gamification>

Duolingo. (o. J.). Effektiv und kostenlos eine Sprache lernen – und dabei Spaß haben! Duolingo. Abgerufen 16. April 2023, von <https://de.duolingo.com/>

Eckhardt, D. A., Laumer, D. S., & Vornewald, K. (2013). Bewertung von Self- und E-Assessments durch Kandidaten und Unternehmen. In J. Diercks & K. Kupka (Hrsg.), Recrutainment (S. 19–32). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3->

658-01570-1

e-fellows.net. (2020, März 30). So rekrutieren Unternehmen in Zeiten von Corona. e-fellows.net. <https://www.e-fellows.net/unternehmen-hochschulen/wissen-fuer-personaler/umfrage-ergebnisse-recruiting-in-zeiten-von-corona>

Freer, T. (2012). Social media gaming – a recipe for employer brand success. *Strategic HR Review*, 11(1), 13–17. <https://doi.org/10.1108/14754391211186269>

Freund, L. E., & Cellary, W. (Hrsg.). (2018). *Advances in The Human Side of Service Engineering: Proceedings of the AHFE 2017 International Conference on The Human Side of Service Engineering, July 17–21, 2017, The Westin Bonaventure Hotel, Los Angeles, California, USA (Bd. 601)*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-60486-2>

Frohn, E. S., & Lützenkirchen, H.-G. (2005). Spiel. In C. Auffarth, J. Bernard, H. Mohr, A. Imhof, & S. Kurre (Hrsg.), *Metzler Lexikon Religion: Gegenwart—Alltag—Medien* (S. 1515–1519). J.B. Metzler. <https://doi.org/10.1007/978-3-476-00091-0>

Gärtner, C. (2020). *Smart HRM: Digitale Tools für die Personalarbeit*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-29431-1_1

Gonzales-Scheller, P. (2013). Trendthema Gamification: Was steckt hinter diesem Begriff? In J. Diercks & K. Kupka (Hrsg.), *Recrutainment* (S. 33–51). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01570-1>

gutefrage. (2019, Januar 14). Deine Punkte und Level. <https://www.gutefrage.net/aktionen/punkte-und-level/>

gutefrage. (2023a). Level, Punkte, Badges & Views. Wie können wir Dir helfen? <https://www.gutefrage.net/faq#q3936>

gutefrage. (2023b, Juni 1). Nutzerprofil von Cornflocke—Gutefrage. gutefrage. <https://www.gutefrage.net/nutzer/Cornflocke>

Haase, H. (2003). Spiel. In H.-O. Hügel (Hrsg.), *Handbuch Populäre Kultur: Begriffe, Theorien und Diskussionen* (S. 416–421). J.B. Metzler. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91161-8>

Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does Gamification Work? – A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. 2014 47th Hawaii International Conference on System

Sciences, 3025–3034. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377>

Hermes Team, & Jungandreas, H. (2017, Januar 13). Recrutainment: Schnitzeljagd für IT-Studenten. Hermes Blog. <https://blog.myhermes.de/2017/01/recrutainment-schnitzeljagd-fuer-it-studenten/>

Höft, S., Püttner, I., & Kersting, M. (2018). Anforderungsanalyse, Verfahren der Eignungsbeurteilung sowie rechtliche Rahmenbedingungen. In Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.), *Personalauswahl kompetent gestalten: Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430* (S. 95–153). Springer-Verlag GmbH Deutschland. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53772-5>

Hsu, S. H., Chang, J.-W., & Lee, C.-C. (2013). Designing Attractive Gamification Features for Collaborative Storytelling Websites. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 16(6), 428–435. <https://doi.org/10.1089/cyber.2012.0492>

Huf, S. (2022). *Personalmanagement*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37538-6>

IAA Career QR-Code Rallye. (2019, September 11). App Store. <https://apps.apple.com/bs/app/iaa-career-qr-code-rallye/id1473007994>

ISS Center for Management Research. (2020). Beyond Resumes: Marriott Using Gamification to Recruit Top Talent in Hospitality. <https://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Human%20Resource%20and%20Organization%20Behavior/Beyond%20Resumes%20Marriott%20Using%20Gamification%20to%20Recruit%20Top%20Talent%20in%20Hospitality-Case%20Study.htm>

Jansen, L. J., Diercks, J., & Kupka, K. (2023). *Recrutainment: Gamification in Employer Branding, Personalmarketing und Personalauswahl*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-38749-5>

Kanning, U. P. (2015). *Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Eine wirtschaftspsychologische Analyse*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-45553-1>

Kauffeld, S. (Hrsg.). (2019). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Aufl.). Springer-Verlag GmbH Deutschland. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6>

Kauffeld, S., & Grohmann, A. (2019). *Personalauswahl*. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 139–165). Springer-Verlag GmbH

Deutschland. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6>

Kersting, M., & Püttner, I. (2018). Einführung in die DIN 33430. In Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.), *Personalauswahl kompetent gestalten: Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430* (S. 1–25). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53772-5_1

Klaffke, M. (2022). *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6_1

Korn, O., Rees, A., & Dix, A. (2017). Designing a system for playful coached learning in the STEM curriculum. *Proceedings of the 2017 ACM workshop on intelligent interfaces for ubiquitous and smart learning*, 31–37. <https://doi.org/10.1145/3038535.3038538>

Korn, O., & Tietz, S. (2017). Strategies for playful design when gamifying rehabilitation: A study on user experience. *Proceedings of the 10th international conference on pervasive technologies related to assistive environments*, 209–214. <https://doi.org/10.1145/3056540.3056550>

Krause, D. E. (Hrsg.). (2017). *Personalauswahl: Die wichtigsten diagnostischen Verfahren für das Human Resources Management*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14567-5>

Kusuma, G. P., Wigati, E. K., Utomo, Y., & Putera Suryapranata, L. K. (2018). Analysis of Gamification Models in Education Using MDA Framework. *Procedia Computer Science*, 135, 385–392. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.08.187>

Lochner, K. (2021). Digitales Recruiting – neue Möglichkeiten, neue Herausforderungen und der Faktor Mensch. In H. Tirrel, L. Winnen, & R. Lanwehr (Hrsg.), *Digitales Human Resource Management: Aktuelle Forschungserkenntnisse, Trends und Anwendungsbeispiele* (S. 137–156). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35590-6>

Lorenz, M., & Rohrschneider, U. (2015). Personalauswahlverfahren. In M. Lorenz & U. Rohrschneider (Hrsg.), *Erfolgreiche Personalauswahl: Sicher, schnell und durchdacht* (S. 113–140). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4766-6_6

Maharani, M., & Wang, G. (2022). The Use of Gamification for Pre-Recruitment System in Tax Consulting Company. *Journal of Information Systems and Informatics*, 4(3), 709–723. <https://doi.org/10.51519/journalisi.v4i3.320>

Manzano-León, A., Camacho-Lazarraga, P., Guerrero, M. A., Guerrero-Puerta, L., Aguilar-Parra, J. M., Trigueros, R., & Alias, A. (2021). Between Level Up and Game Over: A Systematic Literature Review of Gamification in Education. *Sustainability*, 13(4). <https://doi.org/10.3390/su13042247>

Marczewski, A. (2013). *Gamification: A Simple Introduction*. Andrzej Marczewski. https://books.google.de/books/about/Gamification_A_Simple_Introduction.html?hl=de&id=WsZYnwEACAAJ&redir_esc=y

Matt. (2022, März 1). Duolingo Challenges—EVERYTHING You Need To Know. Duoplanet. <https://duoplanet.com/duolingo-challenges/>

McDonald's. (2023). Die McDonald's Happy Meal App. <https://www.mcdonalds.com/de/de-de/familien/happy-meal-app.html>

Melchers, K. G. (2017). Qualität in der Personalauswahl. In D. E. Krause (Hrsg.), *Personalauswahl: Die wichtigsten diagnostischen Verfahren für das Human Resources Management*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14567-5>

Müller, J., & Kirchgeorg, M. (2013). Personalmarketing als Schlüssel zur Gewinnung, Bindung und Wiedergewinnung von Mitarbeitern. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (2. Aufl., S. 73–90). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-00431-6>

Nair, A., Sadasivan, R., & Krishnan, A. (2019). Winning the talent game: HR gamification experience for Generation Z. *International Journal on Leadership*, 7(1), 474–478.

Nerdinger, F. W. (2017). Anforderungsanalysen. In D. E. Krause (Hrsg.), *Personalauswahl*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14567-5>

Nied, J., Bilger, R., & Ferdinand, H.-M. (2018). Candidate Experience: Eine empirische Analyse der Recruiting-Prozesse am Beispiel der Generation Y. *Markenbrand*, 7, 35–46.

Nike, Inc. (2023). Nike Run Club. Nike.com. <https://www.nike.com/de/nrc-app>

Ott, M., Ulfert, A.-S., & Kersting, M. (2017). „Online-Assessments“ und „Self-Assessments“ in der Eignungsdiagnostik. In D. E. Krause (Hrsg.), *Personalauswahl: Die wichtigsten diagnostischen Verfahren für das Human Resources Management* (S. 215–242). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14567-5>

Plangger, K., Kietzmann, J., Robson, K., Pitt, L., & McCarthy, I. (2016). Experiences with Gamification: The MDE Framework. In M. D. Groza & C. B. Ragland (Hrsg.), *Marketing Challenges in a Turbulent Business Environment: Proceedings of the 2014 Academy of Marketing Science (AMS) World Marketing Congress* (S. 491). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-19428-8>

Polizei Niedersachsen. (o. J.). Bist Du für den Polizeiberuf geeignet? polizei-studium.de. Abgerufen 5. Mai 2023, von <https://polizei-studium.de/eignungsquiz/>

Rapp, A. (2014, Juli 1). A SWOT Analysis of the Gamification Practices: Challenges, Open Issues and Future Perspectives. <https://doi.org/10.54941/ahfe100596>

Rhys Elliott, Michiel Buijsman, Linda Tu-Linh Doan, Rae-Woo Koh, Minh Tue Le Ngoc, Hugo Tristão, Tianyi Gu, Tomofumi Kuzuhara, Luca Chiovato, Guilherme Fernandes, Frank Chen, Tiago Reis, & Alexis Pamboris. (2022). *Global Games Market Report: Key Trends | Market Sizing and Forecasts | Gaming Ecosystems Special Focus Topics: Game Viewing, Cloud Gaming, and Consumer Perception of Blockchain Gaming* (Newzoo, Hrsg.). <https://newzoo.com/resources/trend-reports/newzoo-global-games-market-report-2022-free-version>

Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I., & Pitt, L. (2015). Is it all a game? Understanding the principles of gamification. *Business Horizons*, 58(4), 411–420. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.03.006>

Ruhi, U. (2016). Level Up Your Strategy: Towards a Descriptive Framework for Meaningful Enterprise Gamification (arXiv:1605.09678). arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1605.09678>

Sachs-Hombach, K., & Thon, J.-N. (2015). *Game Studies: Aktuelle Ansätze der Computerspielforschung*. Herbert von Halem Verlag.

Sailer, M. (2016). *Die Wirkung von Gamification auf Motivation und Leistung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14309-1_4

Schawel, C., & Billing, F. (Hrsg.). (2018). *SWOT-Analyse: (Strategische Unternehmensanalysekonzepte)*. In *Top 100 Management Tools* (S. 331–333). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18917-4_85

Schlag, B. (2013). Intrinsische und extrinsische Motivation. *Lern-und Leistungsmotivation*, 21–26. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18959-8_4

Scholz, C. (1995). Grundlagen eines marktorientierten Personalmanagements. In M. Bruhn (Hrsg.), Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung; Grundlagen—Implementierung—Praxisbeispiele (S. 257–275). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-89675-9_11

Schuler, H. (2013). Personalauswahl: Eine eignungsdiagnostische Perspektive. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), Handbuch Strategisches Personalmanagement (2. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-00431-6>

Sephora Germany GmbH. (o. J.). Dein Beauty Programm. Sephora Unlimited - Dein Beauty Programm. Abgerufen 16. April 2023, von <https://www.sephora.de/Sephora-Unlimited.html>

Steel Crate Games, Inc. (2018). Keep Talking and Nobody Explodes. Keep Talking and Nobody Explodes. https://www.keeptalkinggame.com/presskit/sheet.php?p=keep_talking_and_nobody_explodes

Stieglitz, S. (2015). Gamification – Vorgehen und Anwendung. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 52. <https://doi.org/10.1365/s40702-015-0185-6>

Tolks, D., Lampert, C., Dadaczynski, K., Maslon, E., Paulus, P., & Sailer, M. (2020). Spielerische Ansätze in Prävention und Gesundheitsförderung: Serious Games und Gamification. Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz, 63(6). <https://doi.org/10.1007/s00103-020-03156-1>

Trigger Global Inc. (o. J.). McDonald's Happy Meal AR App. Trigger - The Mixed Reality Agency®. Abgerufen 18. Mai 2023, von <https://www.triggerxr.com/work/mcdonalds-happy-meal-ar-app>

Verhoeven, T. (Hrsg.). (2016). Candidate Experience: Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-08896-5>

von der Linde, B., & Schustereit, S. (2008). Personalauswahl: Schnell und sicher Top-Mitarbeiter finden (3. Aufl.). Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG.

Wächter, S. (2023). Akzeptanz—Definition und Tipps für mehr Akzeptanz. Barrierefrei im Kopf. <https://barrierefrei-im-kopf.de/akzeptanz>

Weitzel, D. T., Laumer, D. S., Maier, D. C., Oehlhorn, C., Wirth, J., Weinert, C., & Eckhardt, D.

A. (2016). Techniksprung in der Rekrutierung. https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2016_-_Techniksprung_in_der_Rekrutierung_v_WEB.PDF

Weitzel, D. T., Maier, D. C., Weinert, D. C., Pflügner, K., Oehlhorn, C., Wirth, J., & Laumer, D. S. (2020). Recruiting Trends 2020. <https://www.uni-bamberg.de/isdl/chris/recruiting-trends/recruiting-trends-2020/>

Werbach, K. (2014). (Re)Defining Gamification: A Process Approach. In A. Spagnolli, L. Chittaro, & L. Gamberini (Hrsg.), *Persuasive Technology: 9th International Conference, PERSUASIVE 2014, Padua, Italy, May 21-23, 2014. Proceedings* (Bd. 8462, S. 266–272). Springer International Publishing. 10.1007/978-3-319-07127-5

Werk, L. P., & Muschalla, B. (2023). Anforderungsanalyse. In R. Dohrenbusch (Hrsg.), *Psychologische Begutachtung* (S. 1–11). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-64801-8_64-1

Wolff, G., & Göschel, G. (1991). *Erfolg durch motivierte Mitarbeiter*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-90587-1>

young targets GmbH (Regisseur). (2016, Oktober 17). Crack the Code—Escape Game auf der code.talks Hamburg. <https://vimeo.com/187722988>

young targets GmbH. (2021). Escape Game. young targets. <https://www.young-targets.com/course/escape-game/>

Anhang

Umfrage "Fragebogen zum Thema Spielelemente im Personalauswahlprozess"

Wie alt bist du?

- Jünger als 13
- 13 - 27
- 28 - 42
- 43 - 57
- Älter als 57

Welchem Geschlecht fühlst du dich zugehörig?

- Weiblich
- Männlich
- Divers

Was ist dein höchster Bildungsabschluss?

- Kein Schulabschluss
- Hauptschulabschluss
- Realschulabschluss (Mittlere Reife)
- Abitur oder Fachhochschulreife
- Hochschulabschluss

Was ist deine aktuelle Beschäftigung?

- Schüler*In
- Student*In
- In Ausbildung
- Berufstätig
- Im Ruhestand
- Arbeitssuchend

Spielst du digitale Spiele bzw. hast du schon einmal ein digitales Spiel gespielt?

- Ja
- Nein

Wie häufig spielst du digitale Spiele?

- Ich spiele keine digitalen Spiele (nie)
- Selten (ca. einmal im Monat)
- Ab und zu (mehrmals im Monat)
- Oft (mehrmals in der Woche)
- Sehr oft (täglich)

Skala mit Antwortmöglichkeiten: stimme gar nicht zu, stimme nicht zu, neutral, stimme zu, stimme vollkommen zu

Meine bisherigen Erfahrungen bei Bewerbungen sind...

- Ich habe keinen Spaß am Bewerben.
- Ich betrachte Bewerben als notwendiges Übel.
- Ich kann durch Bewerbungen zeigen, was ich alles kann.
- Ich bewerbe mich gerne.

Bevor ich mich auf eine Stelle bewerbe...

- ...treffe ich keine weiteren Vorbereitungen und schicke meine Bewerbung einfach los.
- ...informiere ich mich nicht über das Unternehmen.
- ...möchte ich vor der Bewerbung herausfinden, ob der Job zu mir passt.
- ...rede ich mit Freunden und Bekannten über den Job und das Unternehmen.

Stell dir vor, du klickst dich durch eine Karriereseite eines Unternehmens, welches dich interessiert. Hier wird dir ein kleines ‚Online-Praktikum‘ angeboten. Bei diesem speziellen Online-Game kannst du deine Fähigkeiten spielerisch testen und den Joballtag kennenlernen, indem du alltägliche Aufgaben „nachspielst“ und virtuell die Rolle eines Mitarbeiters einnimmst.

- Ich finde es unpassend, da Spielen nichts mit Arbeiten zu tun hat.
- Ich schließe das Fenster, denn ich möchte nicht spielen.
- Ich finde es super, dass ich spielerisch testen kann, ob der Job zu mir passt, bevor ich mich bewerbe.
- Ich bin begeistert und fange an das Spiel zu spielen.

Du bist auf einer Jobmesse. Hier bietet ein Unternehmen einen ‚Escape Room‘ an, um Bewerber zu gewinnen und sich als Unternehmen zu präsentieren. Bei diesem Spiel werden die Teilnehmer in einen Raum eingeschlossen und müssen Rätsel und Aufgaben lösen, die mit dem Beruf zu tun haben, um innerhalb einer bestimmten Zeit aus dem Raum zu entkommen. Beispielsweise könnte ein Escape Room auf einer Jobmesse für Computertechnik eine Aufgabe zum Programmieren beinhalten.

- Ich finde das für eine Jobmesse unpassend.
- Ich gehe gleich weiter.
- Ich bin interessiert.
- Ich bin motiviert und möchte teilnehmen.

Du hast dich auf eine Stelle beworben und wirst zu einem Auswahlverfahren eingeladen. Du wirst im ersten Schritt des Verfahrens aufgefordert ein ‚Online-Game‘ zu spielen, um deine Fähigkeiten unter Beweis zu stellen. Dieses Spiel könnte beispielsweise ein Simulationsspiel sein, bei dem du als Teilnehmer verschiedene berufsbezogene Aufgaben oder Herausforderungen bewältigen musst.

- Ich ziehe meine Bewerbung zurück.
- Ich würde das Spiel lieber überspringen.
- Ich werde neugierig.
- Ich bin motiviert zu spielen.

Ein Unternehmen, welches dich interessiert, bietet eine ‚Schnitzeljagd‘ an, um sich als Unternehmen vorzustellen und Bewerber auf spielerische Art kennenzulernen. Diese berufsbezogene Schnitzeljagd könnte Aufgaben enthalten, bei denen du deine Kreativität und Problemlösungsfähigkeiten einsetzen musst.

- Ich nehme nicht teil.
- Ich finde das unpassend.
- Ich mag dieses Angebot.
- Ich werde neugierig.

Stell dir vor, du sollst in einem Assessment-Center gegen bzw. mit anderen Bewerbern ein digitales Spiel spielen. Dieses Spiel könnte beispielsweise ein teambasiertes Strategiespiel sein, das darauf abzielt, die Fähigkeiten der Teilnehmer in den Bereichen Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung zu bewerten.

- Ich möchte das Auswahlverfahren abbrechen.
- Ich bin doch nicht zum Zocken hier, sondern für den Job.
- Ich freue mich darauf.
- Ich lege motiviert los.

Wie würde sich der Einsatz von Spielelementen auf deine Einstellung zum Personalauswahlprozess auswirken?

- Ich würde mich nicht ernst genommen fühlen.
- Ich würde mich unwohl fühlen.
- Ich würde mich motivierter fühlen.
- Ich würde insgesamt mehr Spaß haben.

Mehrfachauswahl

Folgende Verfahren im Personalauswahlprozess würde ich abwählen, wenn ich könnte...

- Intelligenztest
- Selbstpräsentation
- Probearbeitstag
- Selbsttest in Form eines Spiels (Online-Praktikum)
- Escape Room auf einer Jobmesse
- Spiel im Assessment-Center gegen/mit anderen Bewerbern

Ranking mit Antwortmöglichkeiten: Rang 1-6

Sortiere folgende Verfahren im Personalauswahlprozess nach deiner Vorliebe. Zur Auswahl stehen folgende sechs Verfahren: Intelligenztest, Selbstpräsentation, Probearbeitstag, Selbsttest in Form eines Spiels, Escape Room auf einer Jobmesse und ein Spiel im Assessment-Center gegen/mit anderen Bewerbern.

- Intelligenztest
- Selbstpräsentation
- Probearbeitstag
- Selbsttest in Form eines Spiels (Online-Praktikum)
- Escape Room auf einer Jobmesse
- Spiel im Assessment-Center gegen/mit anderen Bewerbern

Skala mit Antwortmöglichkeiten: stimme gar nicht zu, stimme nicht zu, neutral, stimme zu, stimme vollkommen zu

Meine Meinung ist...

- Spielerische Elemente gehören nicht in einen Personalauswahlprozess.
- Spielerische Auswahlverfahren sprechen mich nicht an.
- Ich empfinde spielerische Elemente im Berufsleben als unangebracht.
- Ich bevorzuge Auswahlverfahren ohne Spielelemente, wenn ich mich bewerbe.
- Spielelemente wie Punkte sammeln oder Trophäen erhalten etc. wecken meine Neugierde.
- Alles, was mit Spielen zu tun hat, spricht mich an.
- Ich habe Interesse an spielerischen Auswahlverfahren.
- Spielelemente haben eine motivierende Wirkung auf mich.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, Josefin Sandner, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit mit dem Titel „Spielend zum neuen Job – Vorteile von Gamification für Bewerber im Personalauswahlprozess“ selbständig angefertigt habe.

Die verwendeten Quellen sind vollständig und wahrheitsgemäß angegeben. Alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen, Daten, Tabellen oder Abbildungen sind als solche gekennzeichnet und mit einer Quellenangabe versehen.

Ich versichere, dass diese Arbeit weder in gleicher noch in ähnlicher Form bei einer anderen Prüfungseinrichtung eingereicht wurde. Die Arbeit wurde bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form veröffentlicht.

Ottobrunn, 16.07.2023



Josefin Sandner