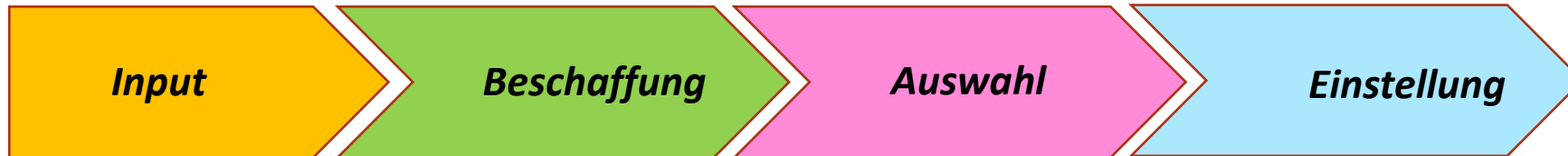


Recruiting und Personalauswahl

Die wichtigsten Fragen

- Wie sieht der **Ansatz** bei der Personalbeschaffung aus?
- Wie kann sich ein Unternehmen/eine Organisation durch den Aufbau einer **Arbeitgebermarke** als attraktiver Arbeitsplatz positionieren und präsentieren?
- Welche **aktiven Suchstrategien** helfen Unternehmen, **passive Kandidaten** zu finden und anzusprechen?
- Wie können Unternehmen vielversprechende und talentierte **Bewerber an sich binden**?

Rekrutierung - der Prozess



- Planung
- Identifizierung des Bedarfs
- Beschreibung der Tätigkeit
- Schaffung einer Position
- Vakanz definiert
- Abgeleiteter Recruitingbedarf

Aufbau eines Pools von potenziellen Kandidaten

Intern:

- HR IT Systeme
 - Entwicklungspläne

Extern:

- Direkte/indirekte Suche
- online
- Campusrecr.
- usw.

- Branding

Schritte der Auswahl:

- Schriftliche Bewerbung
- Screening- und Auswahlinstrumente
- Interviews und Tests

- Angebot

- Verhandlung

Evaluation des Besch.prozesses:

- Zeitbedarf
- Kandidatenpassung und Verweildauer
- Probezeit überstanden ja/nein

Dipl.-Ök. Veronika Hoyer **Datensammeln**

Interne vs. externe Personalbeschaffung

+

Interne Beschaffung

- ▶ Geringeres Risiko
- ▶ Geringe Time-to-Fill
- ▶ Niedrigere Kosten
- ▶ Interner Wettbewerb
- ▶ Schnellere Integration
- ▶ Entwicklungsmöglichkeiten

-

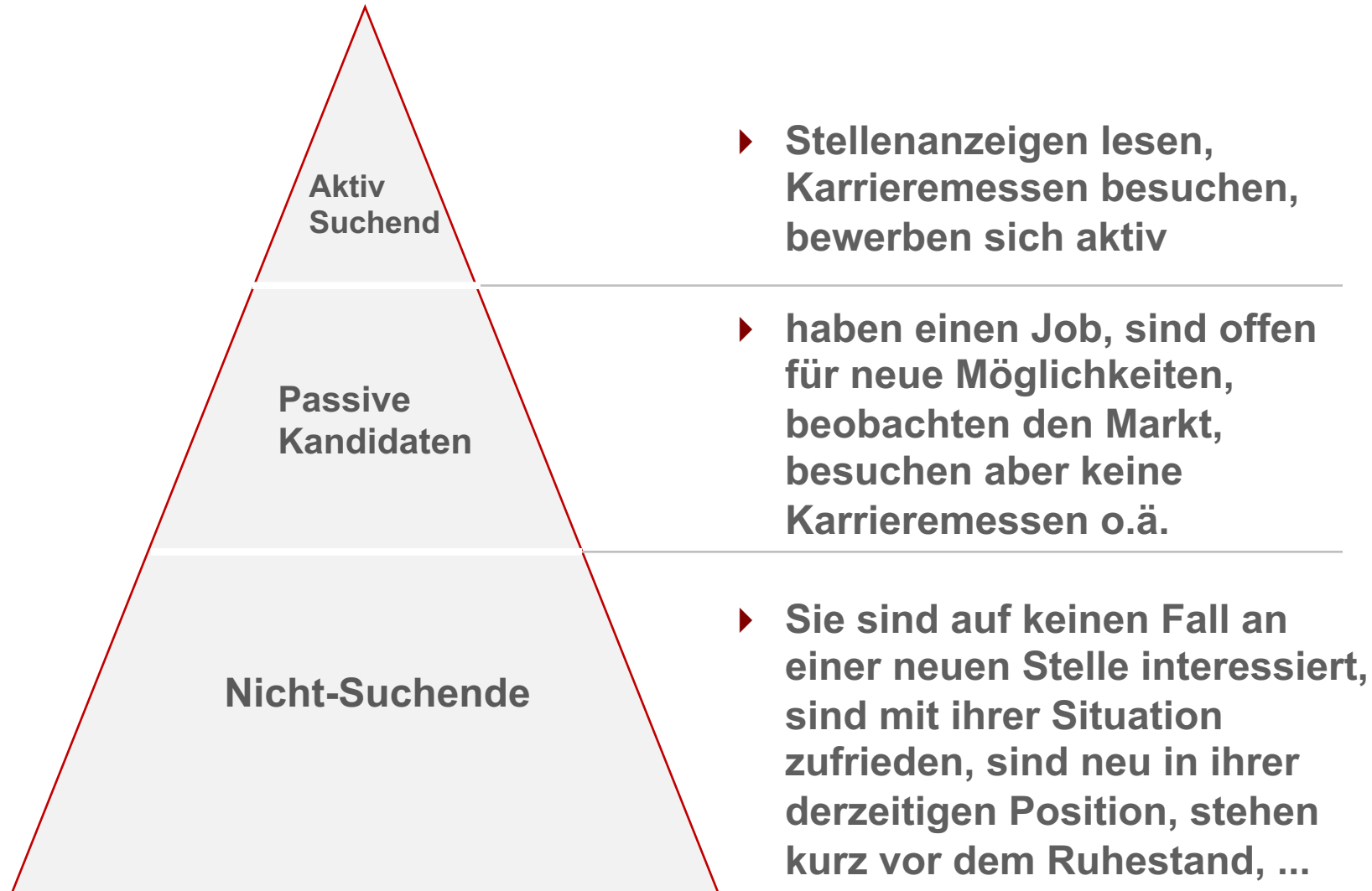
- ▶ Weniger Optionen
- ▶ Höhere Ausbildungskosten
- ▶ Enttäuschte Kollegen
- ▶ Konflikte zwischen Managern

Externe Beschaffung

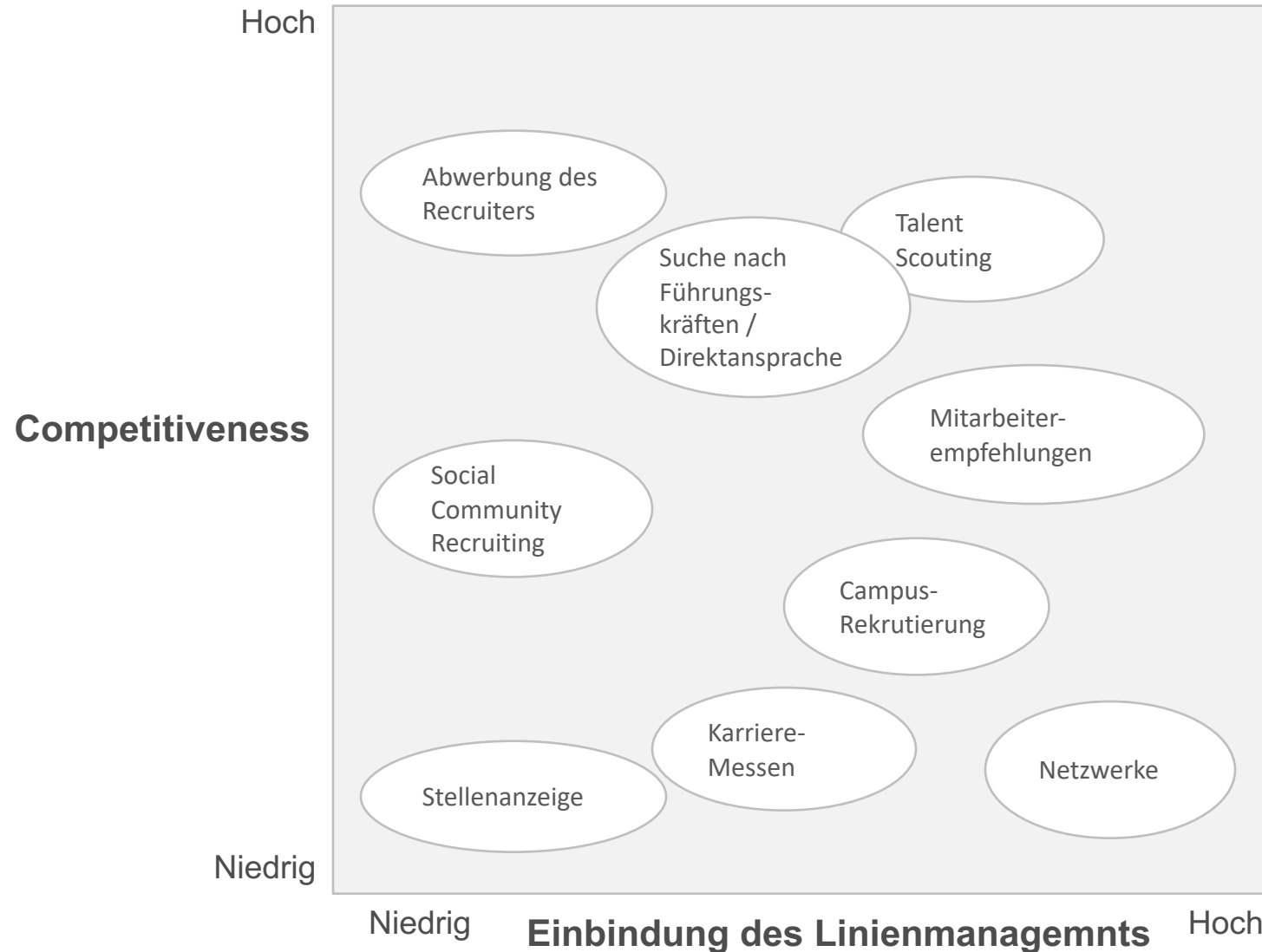
- ▶ Neue Perspektiven/Ideen
- ▶ Geringerer Ausbildungsaufwand
- ▶ Einblicke in Wettbewerbssituation
- ▶ Mehr Optionen
- ▶

- ▶ Höhere Kosten
- ▶ Mehr Integrationsbedarf
- ▶ Höhere Rekrutierungsrisiken

Differenzierung der BewerberInnen



Aktive und passive Methoden der Talentbeschaffung



Quelle: Trost, A. (2012). Talent Relationship Management. Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels. Heidelberg: Springer.

Stellenanzeigen



adidas GROUP SHAPE THE FUTURE OF SPORT adidas Group Careers

<< Back

Junior Sales Business Analyst
Req Number: HQ - 1246005_2012_FIN

ShareThis

Country	Italy	Department	Accounting & Finance
State/ Province	Italy	Job Type	Accounting & Finance
City/ Location	Monza	Brand	adidas GROUP
Postal/Zip code	Not specified	Relocation Offered	No

Overview
Reporting to Sales Business Analyst, Jr. Sales Business Analyst will be responsible for:

- Daily, weekly and monthly report processing of the Company in order to keep up to date actuals, sell-in, sales force targets, discounting policies, revenue...
- Processing repricing activity in collaboration with Customer Service Dept.
- Calculating and releasing of semestral/annual fund growth
- Supervising the activity of discount insertion made by the Customer Service Dept. and subsequent margin analysis
- Granting Sales Force and Commercial Director in the need of tailor made analysis

Background and skills:

- Local Language: fluent
- English: fluent
- Excel: advanced;
- PPT: good;
- Access: preferred;
- BI - mental approach to analyze the performance of multidimensional axes (Axes Product: Products Division, Business Segment, Sports category, Gender, Distribution Channels; Regular business / Clearance)
- Teamwork;
- Good communications skill;
- Flexibility and a capacity to tolerate and resist stress.
- Economics or Engineering Degree

Apply Send to friend

Mit Freunden

Email	Facebook
Tweet	Pinterest
LinkedIn	Google +
Digg	StumbleUpon
Reddit	Tumblr

Finde Dienst

Anmelden Do Not Track

- Versprechen für MitarbeiterInnen
- Job
- Job-ID
- Standort
- Soziale Medien
- Aufgaben und Zuständigkeiten
- Anforderungen, Ausbildung, Kompetenzen
- Attraktive Aspekte
- Bewerbungsbutton
- An Freunde senden

Stellenanzeigen: so.....

Bsp. Stellenanzeige Kundenberater

Was | Wir sind der Vertrieb von Versicherung X.

Wie | Wir sind vielfältig und bieten Chancengleichheit für alle – egal woher Du kommst, woran Du glaubst, wen Du liebst oder ob Du eine persönliche Einschränkung mitbringst.

Warum | Gemeinsam möchten wir Neues entdecken, wachsen und eine bessere Zukunft gestalten, indem wir an nachhaltigen Lösungen arbeiten. Starte bei uns als Kundenberater im Vertrieb durch!



.....oder so

Warum

Hast du schonmal erlebt, wie jemand seinen Besitz durch eine Naturkatastrophe verloren hat?

Hast du schonmal erlebt, wie jemand aufgrund von Krankheit berufsunfähig wird?

Hast du schonmal erlebt, wie jemand durch eine Klage vor dem Existenzverlust stand?

Ja? Nein?

Jeden Tag haben Menschen auf der ganzen Welt mit solchen Schicksalsschlägen zu kämpfen. Wir bei der Versicherung X akzeptieren das aber nicht. Unser Antrieb ist es, Menschen in solchen bedrohlichen Situationen durch die richtige Absicherung den Rücken freizuhalten. Ihnen den Weg zurück in ein sorgloses Leben zu gewährleisten und unerwartete Notlagen besser zu verkraften.

Jeder Mitarbeiter bei uns im Vertriebsteam verändert mit seiner Arbeit das Leben zahlreicher Menschen.

Ja, wir zahlen gut, du kannst schnell Karriere machen und wirst von uns bestens ausgebildet. Das ist für uns jedoch selbstverständlich. Wir sind der größte Versicherer Deutschlands und haben eine Vision: Menschen Sicherheit und Zuversicht für die Zukunft geben.



Fallstudie CV

Karriere-Messen



- Direkter und unmittelbarer Kontakt zu potenziellen Bewerbern
- Sofortige Vorauswahl und Stellenangebot
- Direkter Vergleich mit anderen Arbeitgebern
- Begrenzte Ausrichtung auf bestimmte Zielgruppen
- Begrenzter Kontakt zu passiv Suchenden
- Zusätzliche Informationen zum Unternehmen

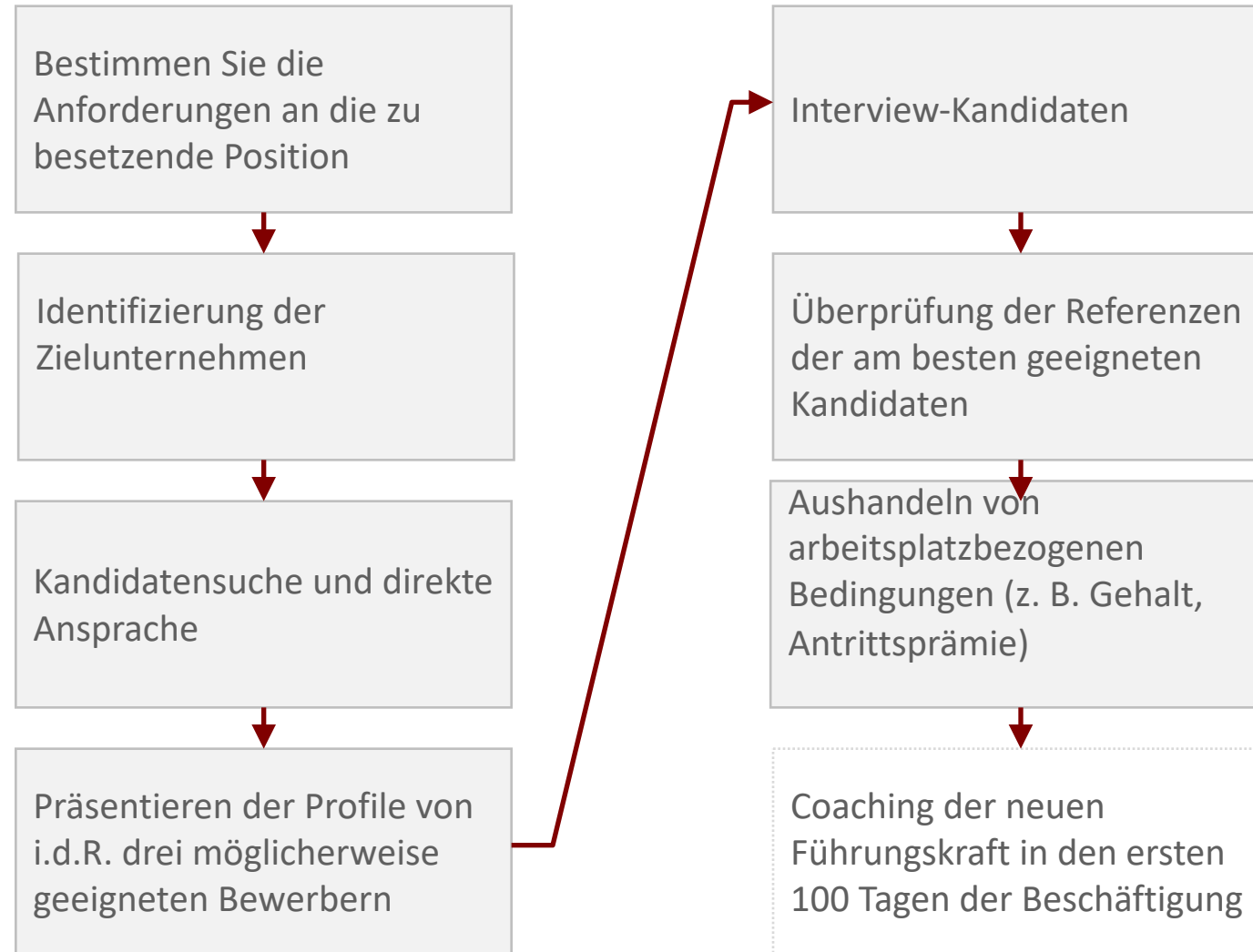
Recruiting durch Personalberater

- Dienstleistung für das Recruiting von Führungskräften
- Führungspositionen werden i.d.R. mit Hilfe von PersonalberaterInnen besetzt oder schwierig zu besetzende Fachpositionen
- Boomender Markt aufgrund des Fachkräftemangels
- Direkte Ansprache und Auswahl von KandidatInnen
- Differenzierung von Personaldienstleistern, -vermittlern
- Erstellen von Stellenprofilen, Bewerbungsgesprächen und Eignungsprüfung
- Spezialisierte Personalberatungen, die sich auf bestimmte Branchen fokussieren, oder Top-Executive-Search
- Z.B. Egon Zehnder International, Heiddrick & Struggle, Russel Reynolds, Korn/Ferry, Kienbaum
- Das Gesamthonorar beträgt ca. 20-30% des zukünftigen Jahresfestgehalts des Kandidaten

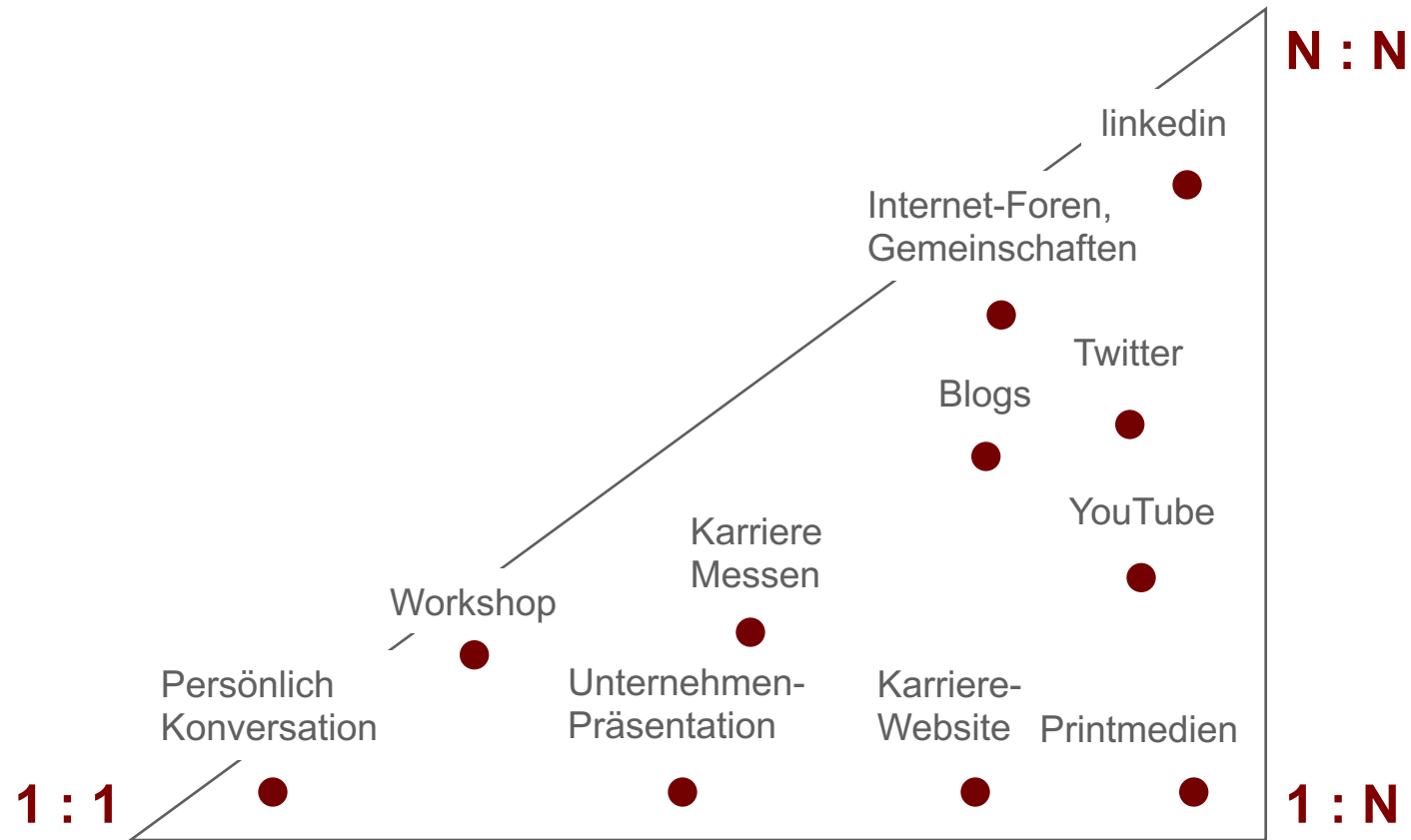
Unterscheidung Executive Search und Personaldienstleister

Executive Search	Personaldienstleister
Besetzung von Positionen im mittleren und Top-Management.	Vermittler von Arbeitskräften aller Qualifikations- und Hierarchiestufen.
Anfragen per Direktansprache.	Suchen breit angelegt in Datenbanken, aber auch Online bspw. auf Xing oder LinkedIn.
Direkte Suche nach wenigen Kandidat*innen.	Suchen viele Kandidat*innen.
Kommen besonders zum Einsatz, wenn der Markt an Kandidat*innen klein ist.	Kommen besonders da zum Einsatz, wo der Markt an Kandidat*innen sehr groß ist.
Die Qualität hat Priorität.	Die Quantität hat Priorität.
Erhalten ein festes Honorar.	Die Bezahlung erfolgt in der Regel nach Erfolg.
Arbeiten oft exklusiv für einen Auftraggeber.	Arbeiten in der Regel für mehrere Auftraggeber.

Prozess der Suche nach Führungskräften



Medienkanäle



Employer Branding: Welches Versprechen hinter welcher Marke?

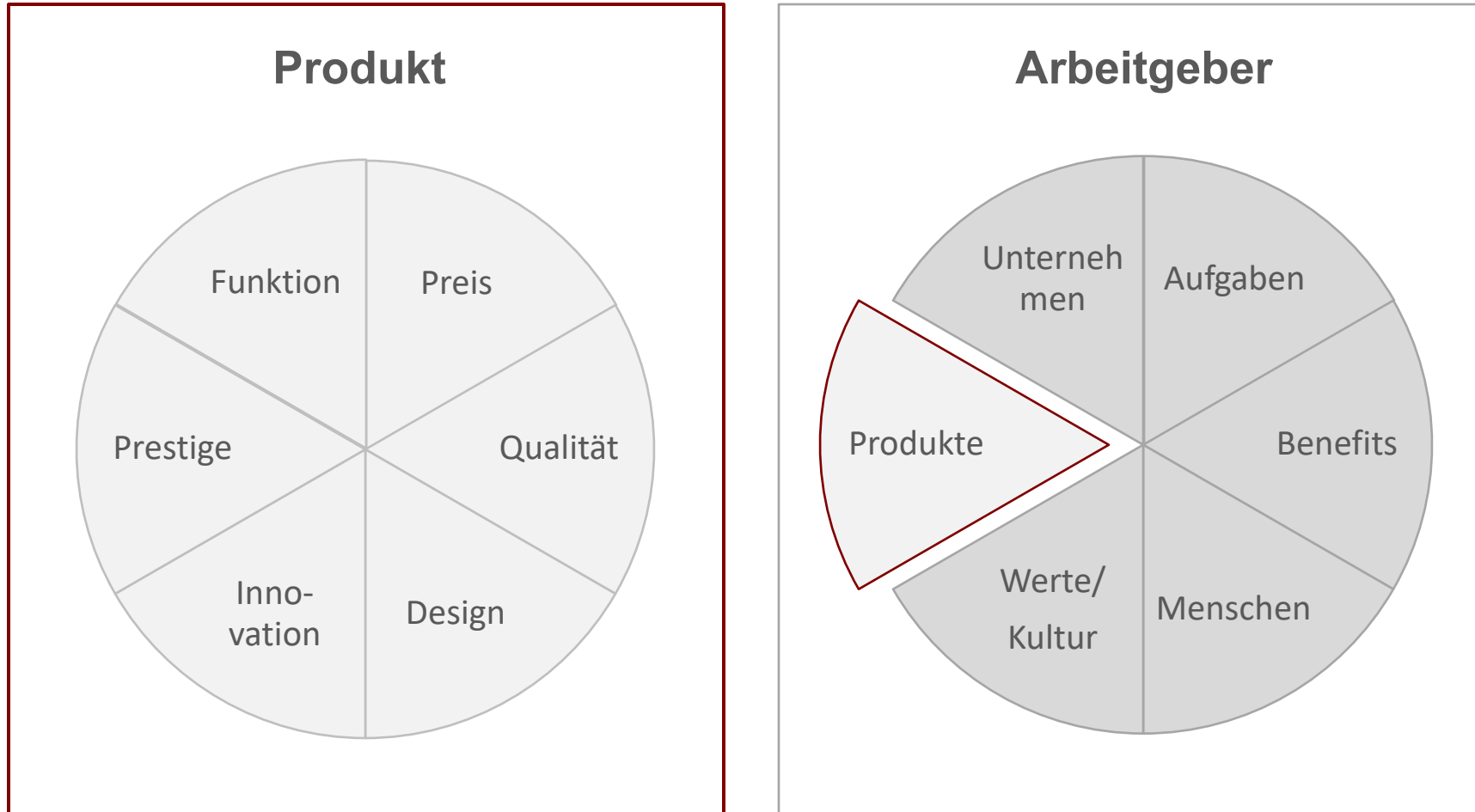


Mercedes-Benz

BOSS
HUGO BOSS



Produktmarke versus Arbeitgeberattribute



Gemäß: Corporate Leadership Council (1999). Die
Beschäftigungsmarke. Washington: Der Unternehmensführungsrat.

Dipl.-Ök. Verena Leithner

Potenzielle Wertangebote für Mitarbeiter

Angebote	Aufgaben	Unternehmen	Menschen	Werte	Zweck
Compensation & Benefits Entwicklungsmöglichkeiten Work-Life-Balance	Attraktive Aufgaben & Projekte Internationale Arbeit Innovation Impact	Produkte/Dienstleistungen Technologieführer Marktführer Standort Reputation Sicherheit Kunden	Qualifikationsniveau der Mitarbeiter Zusammenarbeit Diversity	Unternehmenskultur Führungskultur Vertrauen und Respekt Flexibilität bei der Arbeit	Umwelt und Klima Soziale Verantwortung Gesundheit

Quelle: Trost, A. (Hrsg.) (2009). Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren. Köln: Luchterhand.

Branding: Beispiele

Bsp. Stadt Nürnberg

<https://www.youtube.com/watch?v=8EGBVcITY6I>

Bsp. Siemens

<https://www.youtube.com/watch?v=XvwC-uWmtHc>

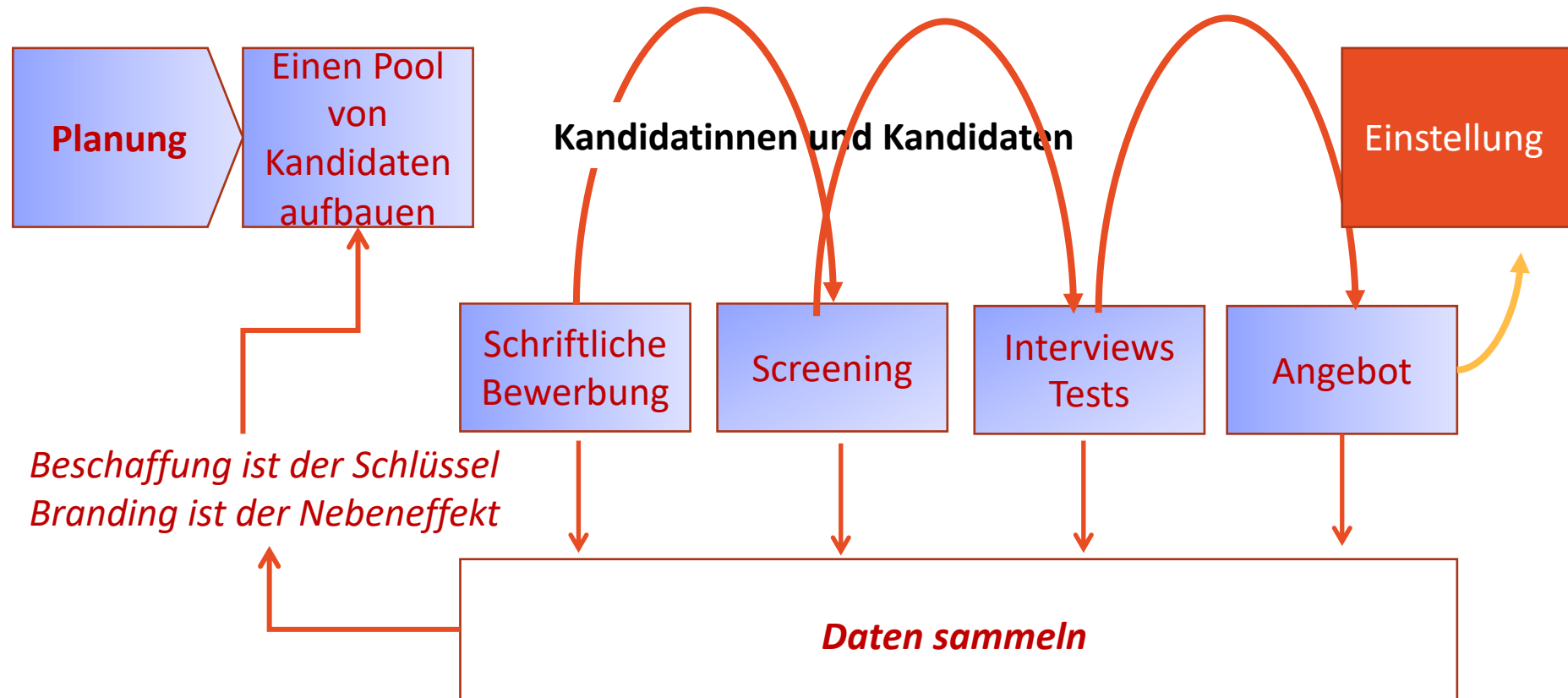
Unterscheiden Sie eine Stellenausschreibung von einer Stellenbeschreibung in Hinblick auf

- 
- Zielgruppe
 - Ziel und
 - Inhalt

Differenzierung Stellenausschreibung - Stellenbeschreibung

	<u>Stellenausschreibung / Anzeige</u>	<u>Stellenbeschreibung</u>
Zielgruppe	Kandidatinnen und Kandidaten Vorwiegend extern (auch intern)	Mitarbeiter / Stelleninhaber Nur intern
Ziel	Interesse wecken Vorauswahl	Leitfaden für unterschiedliche Einsatzbereiche Direkt
Inhalt	Informationen zum Unternehmen Marketingmäßig Aufgaben, Pflichten, Anforderungen Vorteile Weitere Infos	Spezifisch und detailliert, Klare und einheitliche Sprache Keine Ausschmückung

Die Wertschöpfungskette des Recruiting

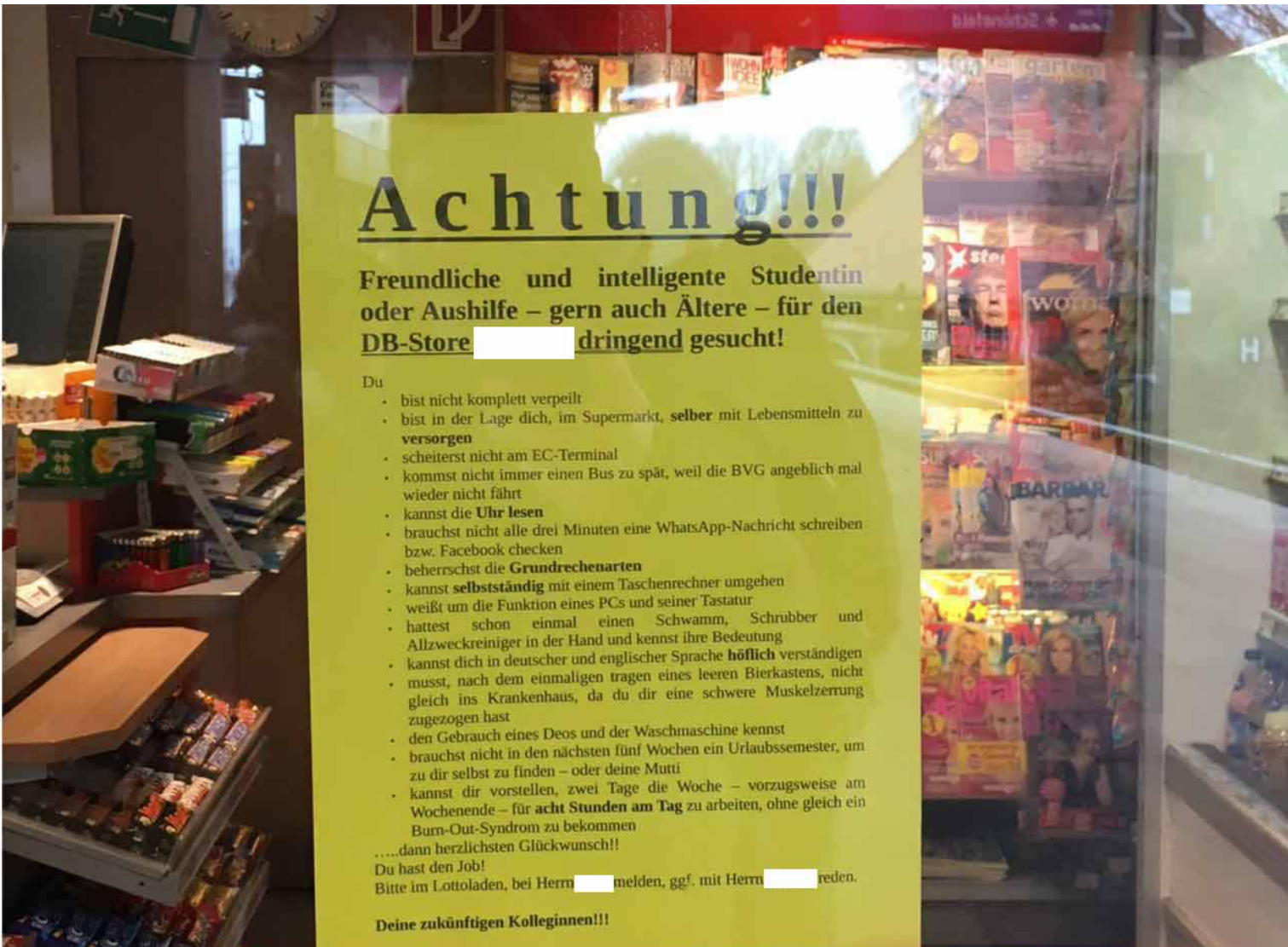


Leistungskriterien:

- Time to fill
- Passung und Verweildauer
- Probezeit "überstehen"

Ein historisches Beispiel





Achtung!!!

Freundliche und intelligente Studentin
oder Aushilfe – gern auch Ältere – für den
DB-Store [redacted] dringend gesucht!

Du

- bist nicht komplett verpeilt
- bist in der Lage dich, im Supermarkt, **selber** mit Lebensmitteln zu **versorgen**
- scheiterst nicht am EC-Terminal
- kommst nicht immer einen Bus zu spät, weil die BVG angeblich mal wieder nicht fährt
- kannst die **Uhr lesen**
- brauchst nicht alle drei Minuten eine WhatsApp-Nachricht schreiben bzw. Facebook checken
- beherrscht die **Grundrechenarten**
- kannst **selbstständig** mit einem Taschenrechner umgehen
- weißt um die Funktion eines PCs und seiner Tastatur
- hattest schon einmal einen Schwamm, Schrubber und Allzweckreiniger in der Hand und kennst ihre Bedeutung
- kannst dich in deutscher und englischer Sprache **höflich** verständigen
- musst, nach dem einmaligen tragen eines leeren Bierkastens, nicht gleich ins Krankenhaus, da du dir eine schwere Muskelzerrung zugezogen hast
- den Gebrauch eines Deos und der Waschmaschine kennst
- brauchst nicht in den nächsten fünf Wochen ein Urlaubssemester, um zu dir selbst zu finden – oder deine Mutti
- kannst dir vorstellen, zwei Tage die Woche – vorzugsweise am Wochenende – für **acht Stunden am Tag** zu arbeiten, ohne gleich ein Burn-Out-Syndrom zu bekommen

.....dann herzlichsten Glückwunsch!!
Du hast den Job!
Bitte im Lottoladen, bei Herrn [redacted] melden, ggf. mit Herrn [redacted] reden.

Deine zukünftigen Kolleginnen!!!

ServiceStore



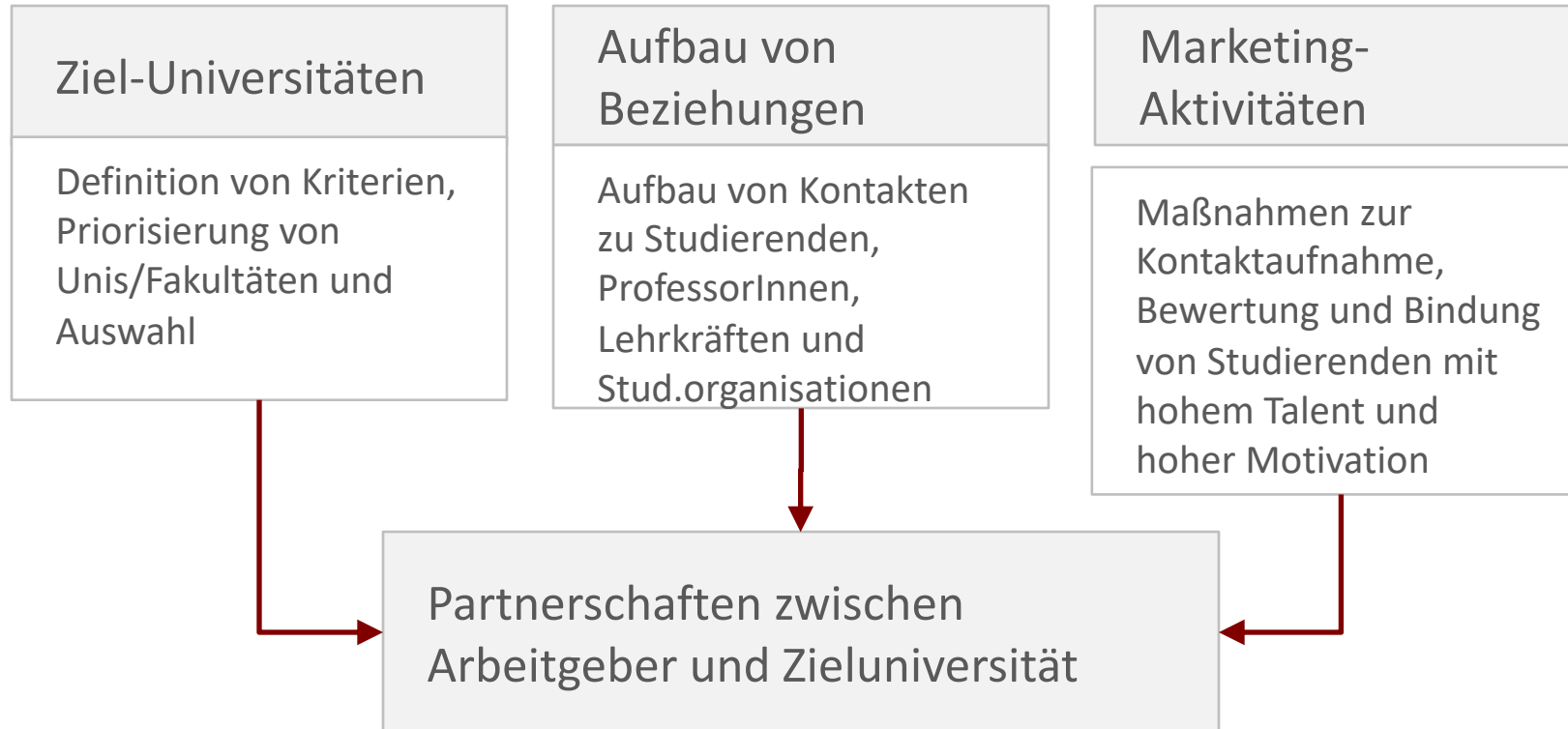
Dipl.-Ök. Verena Leithner

“Du bist nicht komplett verpeilt, bist in der Lage, Dich selbst im Supermarkt mit Grundnahrungsmitteln zu versorgen, scheiterst nicht am EC-Terminal, brauchst nicht in den nächsten fünf Wochen ein Urlaubssemester, weil Du erstmal selbst zu Dir finden musst, Du kannst die Uhr lesen, musst nicht alle drei Minuten eine Whats-App schreiben, Facebook checken, beherrscht die Grundrechenarten, kannst Dich in deutscher Sprache verständigen, Du kannst Dir vorstellen, mindestens fünfmal die Woche zu arbeiten, ohne gleich an einem Burnout Syndrom zu erkranken?”

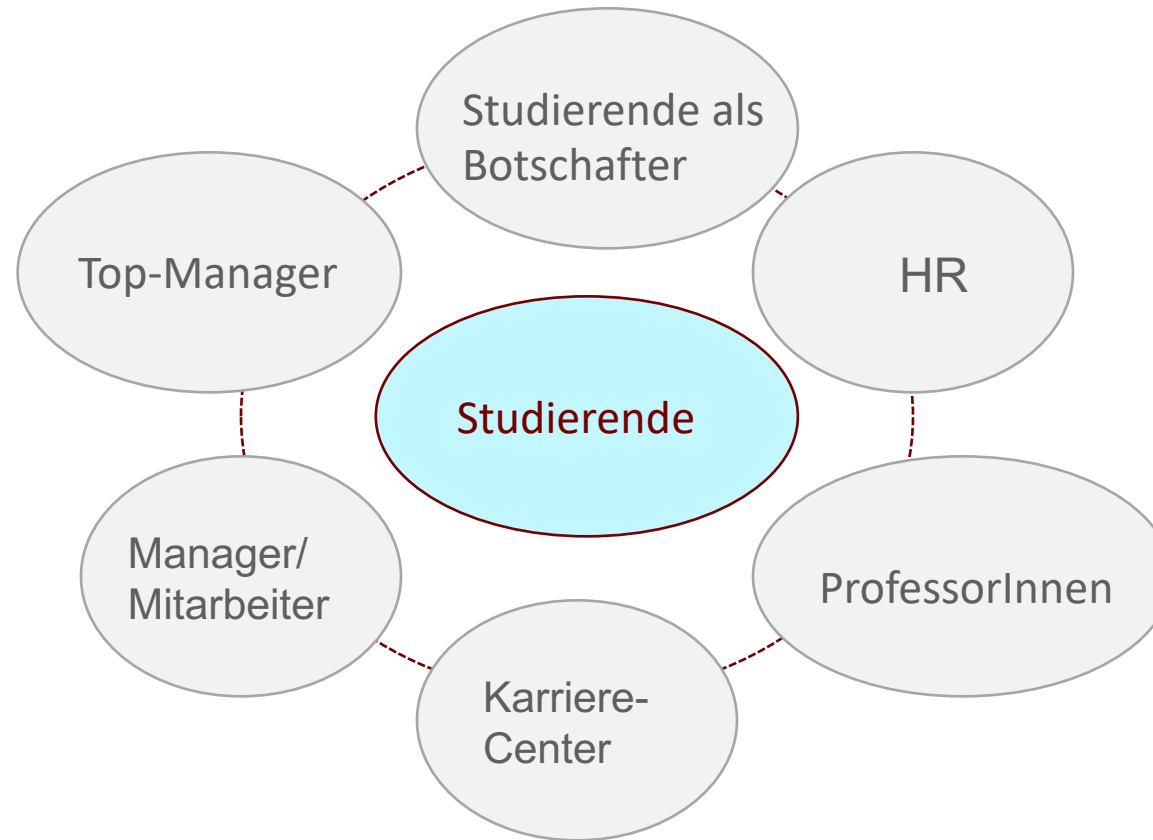
Beispielhafte Recruitingmaßnahmen

- Campus-Recruiting
- Soziale Netzwerke
- Mitarbeiter-Empfehlungen
- Praktika
-

Campus-Rekrutierung



Campus-Recruiting



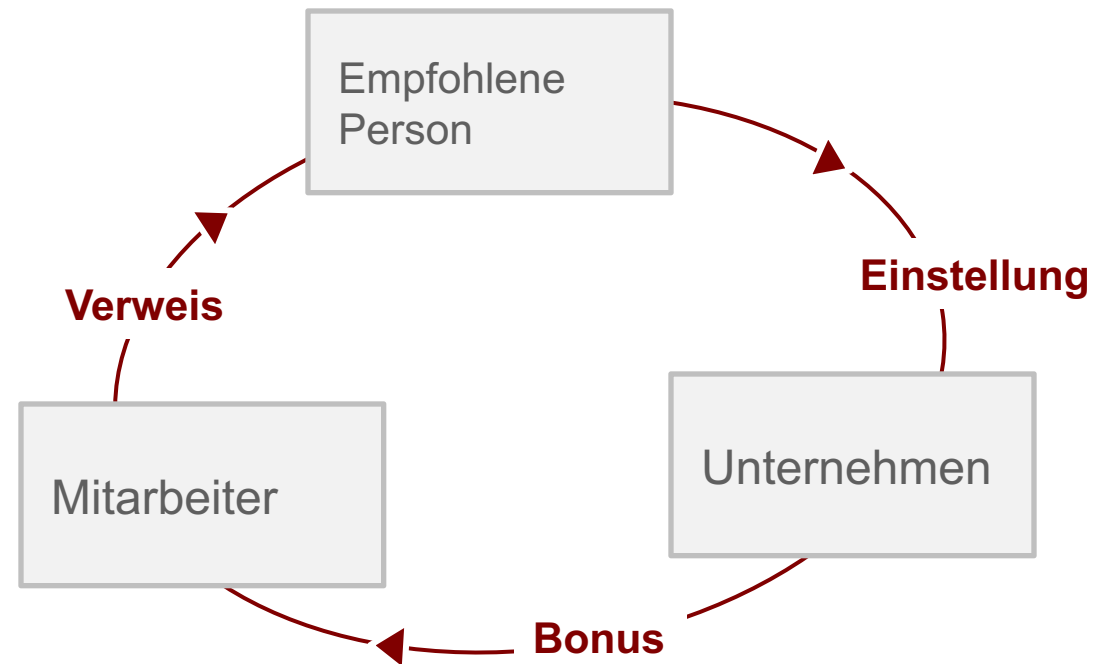
Campus-Recruiting-Maßnahmen



* Basierend auf der Anzahl der Anträge

Programme für Mitarbeiterempfehlungen

- ▶ **Mitarbeiter verweisen auf potenzielle Kandidaten (Freunde, ehemalige Kollegen usw.)**
- ▶ **Das Unternehmen setzt sich mit der empfohlenen Person in Verbindung**
- ▶ **Sobald die empfohlene Person eingestellt wird, erhält der Mitarbeiter, der sie empfohlen hat, einen Bonus.**



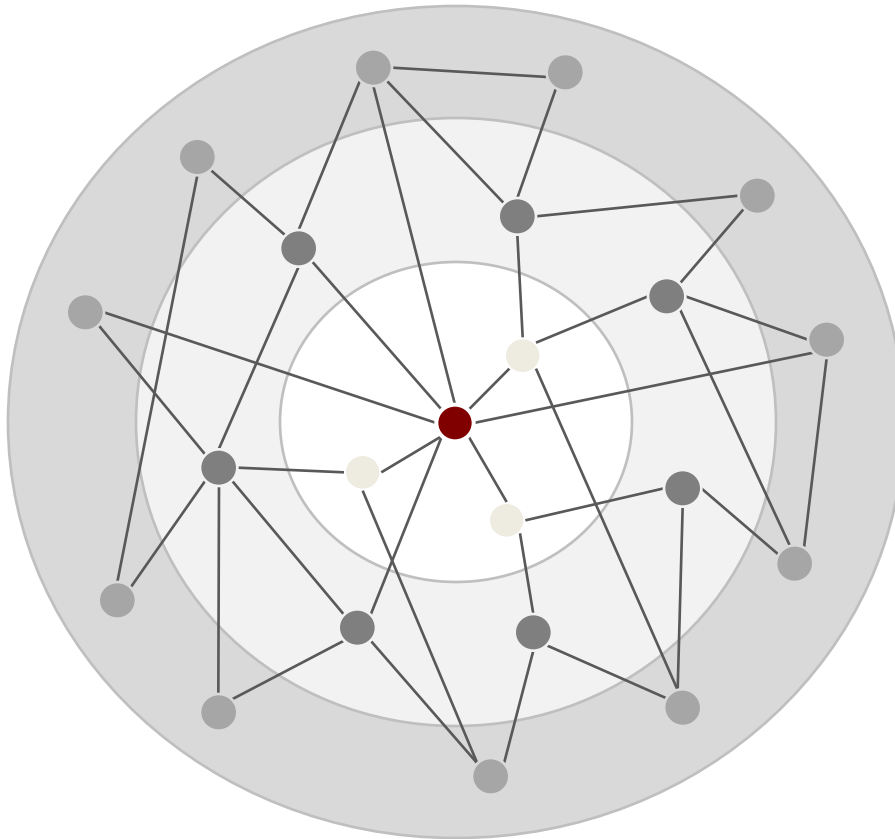
Vorteile von Mitarbeiterempfehlungen

- **Cultural Fit:** Der Mitarbeiter kennt den neuen Arbeitnehmer und kann einschätzen, ob er in das Unternehmen passt oder nicht. Meist ist die Passgenauigkeit beim Mitarbeiterempfehlungen sehr hoch.
- **Schneller Onboarding-Prozess:** Da der neue Mitarbeiter direkt einen „Buddy“ an seiner Seite weiß, der ihn sehr vertrauensvoll in die formellen und informellen Abläufe im Unternehmen einführen kann, verschlankt das häufig den Onboarding-Prozess.
- **Schnelle Einführung ins Team:** Oft fühlt sich der Empfehlende verantwortlich für den Empfohlenen und unterstützt ihn nicht nur aktiv dabei, sich in die Arbeitsabläufe einzufinden, sondern auch die Kollegen kennenzulernen. So findet sich das neue Talent rascher im Team ein.
- **Kurze Time to Hire:** Mitarbeiter liefern einem Unternehmen neue Angestellte sozusagen „auf dem Silbertablett“. Das verkürzt die Time to Hire erheblich.
- **Kostenersparnis:** Je erfolgreicher ein Mitarbeiterempfehlungsprogramm aufgesetzt ist, umso mehr sparen sich Unternehmen Kosten für andere Recruitingprozesse wie z.B. Schaltung von Stellenanzeigen auf Jobportalen etc.
- **Bindung:** Mitarbeiter, die über persönliche Empfehlungen eingestellt wurden, sind meist loyaler.

Nachteile von Mitarbeiterempfehlungen



Soziale Netzwerke



- "A-Spieler kennen A-Spieler"
- "Die Stärke der schwachen Bindungen"
- Zunehmende Nutzung von Mitarbeiterempfehlungsprogrammen
- Persönliche Empfehlungen genießen eine hohe Glaubwürdigkeit
- Social Media unterstützen die Pflege und Nutzung sozialer Netzwerke

Social Community Recruiting

LinkedIn Account Type: Basic | [Upgrade](#)

[Home](#) [Profile](#) [Contacts](#) [Groups](#) [Jobs](#) [Inbox](#)

[Find People](#) **Advanced People Search** [Reference Search](#)

Keywords:

First Name:

Last Name:

Location:

Country:

Postal Code: [Lookup](#)

Within:

244 results Sort by: [Relevance](#) View: [Basic](#) [Save Search](#)

Armin Trost [YOU](#)

Partner at Promerit AG
Stuttgart Area, Germany · Higher Education
[Similar](#) · [419](#)

Edit

Mona Berberich [1st](#)

Student (Bachelor-Thesis) at Hochschule Furtwangen Business School
Freiburg Area, Germany · Higher Education
[31 shared connections](#) · [Similar](#) · [61](#)

Message

Sabrina Schramm [1st](#)

Student of International Business Management
Freiburg Area, Germany · Higher Education
[12 shared connections](#) · [Similar](#)

Catalina Mejia Rodriguez

MBA in International Business Management
Freiburg Area, Germany · Higher Education
[11 shared connections](#) · [Similar](#)

Cedric Eden [1st](#)

HR Sr. Assistant bei ACS, a Xerox Company
Freiburg Area, Germany · Higher Education
[19 shared connections](#) · [Similar](#)

Silvia Richter-Kaup [2nd](#)

Professional Training & Coaching
Mannheim Area, Germany · Higher Education
[1 shared connection](#) · [Similar](#)

Alexander Goettling [2nd](#)

Head of the Horváth Academy at Horváth & Partners Management Consultants
Stuttgart Area, Germany · Management Consulting
[2 shared connections](#) · [Similar](#)

Connect

Sonja Baltes [2nd](#)

at Horváth & Partners Management Consultants
Stuttgart Area, Germany · Management Consulting
[2 shared connections](#) · [Similar](#)

Connect

Mona Berberich [1st](#)

Student (Bachelor-Thesis) at Hochschule Furtwangen Business School
Freiburg Area, Germany | Higher Education

[Send a message](#)

[Suggest connections](#)

61 connections

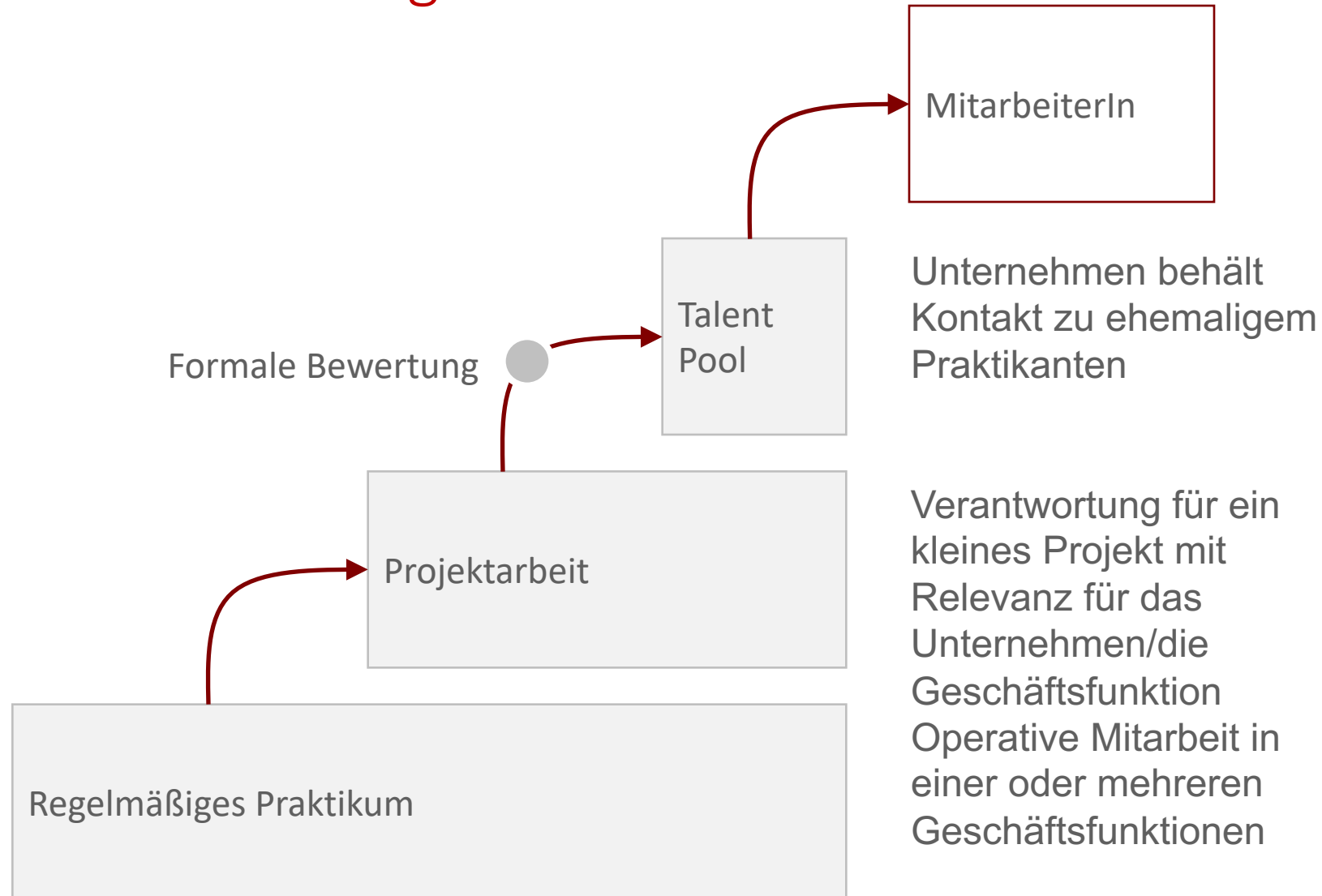
[English](#) [de.linkedin.com/pub/mona-berberich/46/807/bb8/en](#) [Contact Info](#)

Social Community Recruiting

Linkedin recruiter

<https://www.youtube.com/watch?v=UAUJIWdz94M>

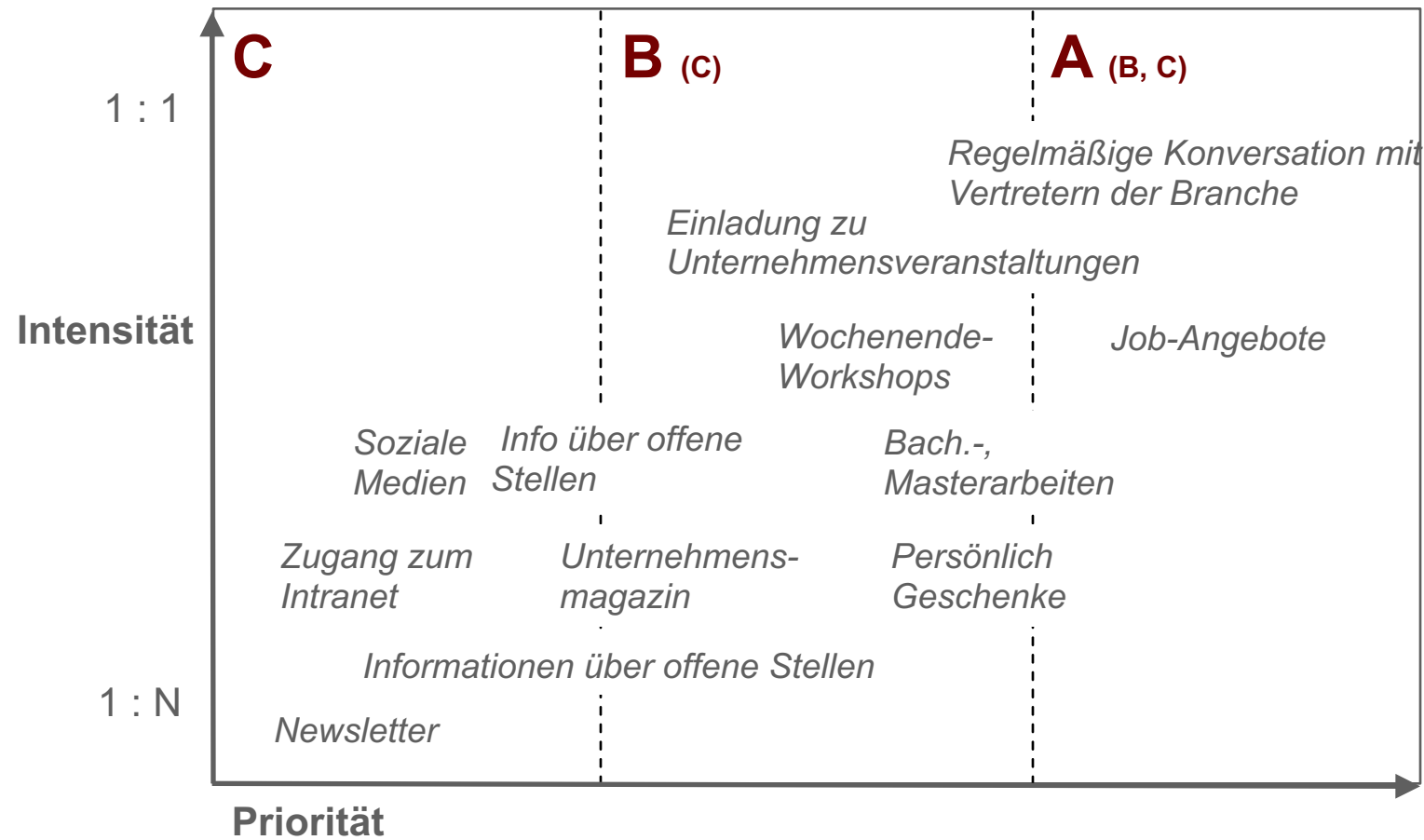
Praktikums-Programm



Wie Praktikumsprogramme zum Erfolg führen

- ✓ Beziehungen zu Universitäten; Info, was gesucht wird und was das Angebot ist
- ✓ Spezifische Stellenbeschreibung erstellen
- ✓ Entwicklung eines Arbeits- und Lernplans für jeden Praktikanten
- ✓ **Praktikumshandbuch** erstellen, das Informationen enthält zur Orientierung von Praktikanten, Mentoring, Engagement von Führungskräften, Projektarbeit usw. Weitergabe an alle Vorgesetzten und Mentoren im Programm sowie die PraktikantInnen
- ✓ Einrichtung eines Feedbacksystems für PraktikantInnen

Maßnahmen zur Bindung von Praktikanten und Absolventen



Positive Bewerbererfahrung

<i>Geschwindigkeit</i>	<i>Transparenz</i>	<i>Anerkennung</i>
Die Reaktion des Unternehmens auf eingehende Bewerbungen und während des gesamten Rekrutierungsprozesses erfolgt schneller als bei den Wettbewerbern.	Die BewerberIn ist immer über den aktuellen Stand informiert. Er/sie versteht, warum bestimmte Auswahlinstrumente eingesetzt werden und erhält entsprechendes Feedback	Die BewerberIn wird mit vollem Respekt behandelt. Das Unternehmen zeigt damit sein Interesse an den BewerberInnen, die es einstellen möchte.



Wie man Zielgruppen anspricht

	Wer	Wie
Indirekt	• Gute Arbeitsmarktlage • Junge Arbeitnehmer • Große Reichweite	• Online Portale • Kontinuierliches Recruiting • Interne Ausschreibung • Interne Entwicklungsprogramme
Direkt	• Seltene Fähigkeiten • Seniorität • vertraulich	• Direkte Suche mit Personalberater • Interne oder externe Empfehlung

Effektivität oder Effizienz des Rekrutierungsprozesses

Wann ist dies wichtig?

Effektivität

- Kritische Position
- Manager oder Spezialisten
- Schwierige Auswahl/komplexes Profil



- Hohe Qualität
- Hohe Reichweite
- Hohe Selektivität

Effizienz

- Viele / Mainstream-Positionen
- Schnelles Auswahlverfahren erforderlich



- Kostengünstig
- Geringe Beteiligung
- Geschwindigkeit

Internes Recruiting

Merkmale der internen Rekrutierung?

- Typischerweise Förderung
- Auch entwicklungspolitisch / lateral
- Erhöht die interne Mobilität

Argumente

Pro:

- Motivation
- Kosten
- Geringes kulturelles Risiko
- Gute Kenntnisse der Bewerber
- Belohnung für Loyalität steigert Loyalität und Leistung der KollegInnen

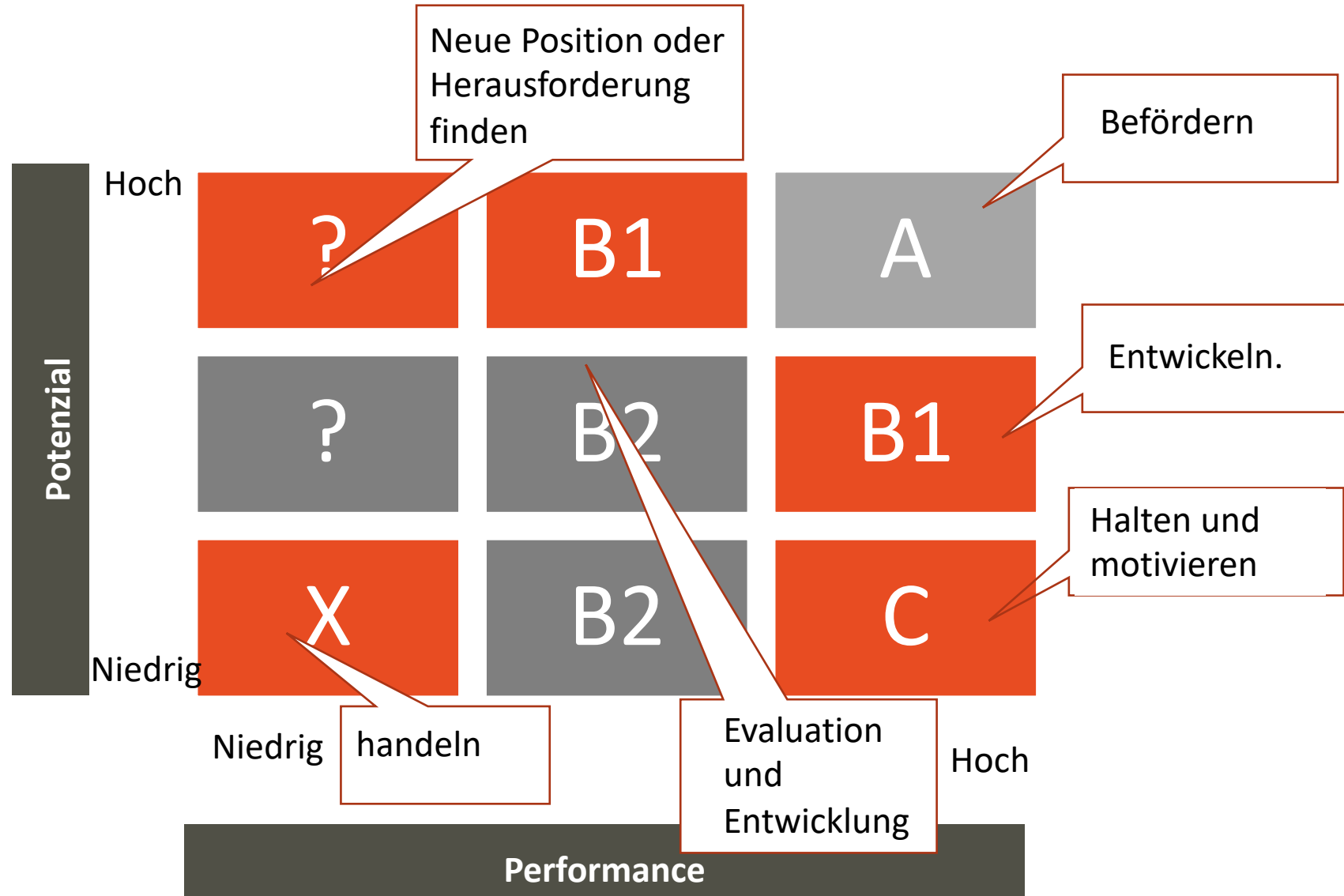
Contra:

- Keine neuen Impulse
- Neid der KollegInnen

Risiko:

- zu frühe Beförderung
- Förderung jenseits von Kompetenz und Qualifikation

Die Bewertungsmatrix für die interne Rekrutierung und Auswahl



Recruiting at Google

- <https://www.youtube.com/watch?v=zhUgaKb0s5A>

Personalauswahl

Auswahl-Situationen

Recruiting

Förderung

Entwicklung

Transfer

Outcounselling

Ziel: den/die beste KandidatIn finden in Bezug auf:

- Persönlichkeit
- Organisation
- aktuelle Situation
- Künftige Entwicklung

Schlüssel:

- **Klarheit über die Aufgabe**
 - Organ. Rahmen / Strategie
 - Arbeitsplatzanalyse/-beschreibung
 - Bedarfsanalyse
- **Klarheit des Profils**
 - Erfolgskriterien
- **Passendes Auswahlverfahren**
 - Auswahlkriterien
 - Recruitingquellen
 - Auswahlmethoden

Auswahlverfahren - was lernen wir daraus?

	Fähigkeiten	Ausbildung/ Qualifikation	Erfahrung	Persönlichkeit/ Verhalten
Bewerbungs- unterlagen				-
Tests				
Interviews				
Assessment Center				
Referenzen				

Relevante Dimensionen für KandidatInnen



... und wie sie beurteilt werden könnten



Kandidat 1

- Ingenieur
- Intelligent
- Teamplayer
- Selbstsicher
- Ergebnisorientiert
- Ehrgeizig
- Kreativ



Kandidatin 2

- Ingenieurin
- Intelligent
- Teamplayer
- Selbstsicher
- Ergebnisorientiert
- Ehrgeizig
- Kreativ



Kognitive Verzerrungen 1 (Unconscious Biases)

- *Primacy Bias*

Die Tendenz eines Interviewers, sich auf frühe Hinweise oder erste Eindrücke zu verlassen.

- *Affinity Bias*

Ähnlich wie bei dem Halo-Effekt, wird von einer als positiv empfundenen Eigenschaft auf den Gesamteindruck einer Person geschlossen. Der Maßstab hier ist die **Ähnlichkeit** zu einem selbst, weshalb auch vom “Mini-Me Effect” gesprochen wird. Personen, die einem selbst ähnlich sind, erscheinen automatisch sympathischer und man tendiert dazu ihnen **positive Eigenschaften zuzuschreiben**. Man fühlt sich also eher zu Menschen hingezogen, die beispielsweise gleich alt sind, die selbe Nationalität, einen ähnlichen Werdegang oder die selbe sexuelle Identität haben (Sans, 2020).

- *Projektion*

Die Tendenz der Wahrnehmenden, ihre eigenen Gedanken, Prioritäten und Gefühle auf andere zu übertragen

Kognitive Verzerrungen 2 (Unconscious Biases)

- *Stereotypisierung*

Die Tendenz, Menschen einer sozialen Kategorie zu verallgemeinern

- *Contrast-Effekt*

Die Tendenz, aufgrund eines Vergleichs mit einem anderen Kandidaten, der kürzlich beurteilt wurde, nach oben oder unten zu urteilen

- *Halo-Effekt*

Dieser Bias beruht auf der **Tendenz von einem Aspekt guter oder schlechter Leistung auf die Gesamtleistung zu schließen**. Der gewonnene Eindruck über eine Person beeinflusst dann wie man ihren gesamten Charakter einschätzt (Agarwal, 2018). Ein gesondertes Merkmal einer Person beeinflusst die gesamte Wahrnehmung ihrer Persönlichkeit. Je nachdem, wie diese Eigenschaft subjektiv eingeschätzt wird, **überstrahlt oder überschattet** diese dann den gewonnen Gesamteindruck.

Kognitive Verzerrungen 3 (Unconscious Biases)

- *Confirmation Bias*

Der Confirmation Bias (auch Bestätigungsfehler genannt) ist unsere meist unbewusste Tendenz, auf die Informationen zu schauen, die mit der eigenen Sichtweise übereinstimmen. Wir fokussieren uns also selektiv nur auf das, was wir vorher schon geglaubt haben.

Dies kann zum Beispiel bedeuten, dass wir nach Informationen suchen, die mit unserer eigenen Meinung übereinstimmen. Es kann aber auch heißen, sich in einem Pool von Informationen nur auf diejenigen zu fokussieren, die die eigene Überzeugung bestätigen.

Confirmation Bias

- https://www.youtube.com/watch?v=Qm7d_7BafpY

Auswahlmethoden - Überblick

Methode	Verbreitung	Aufwand	Objektivität	Verlässlichkeit
Lebenslauf				
Kognitive Test				
Physische Fähigkeitstest				
Persönlichkeitstest				
Biographischer Fragebogen				
Persönliches Interview				
Assessment Center				

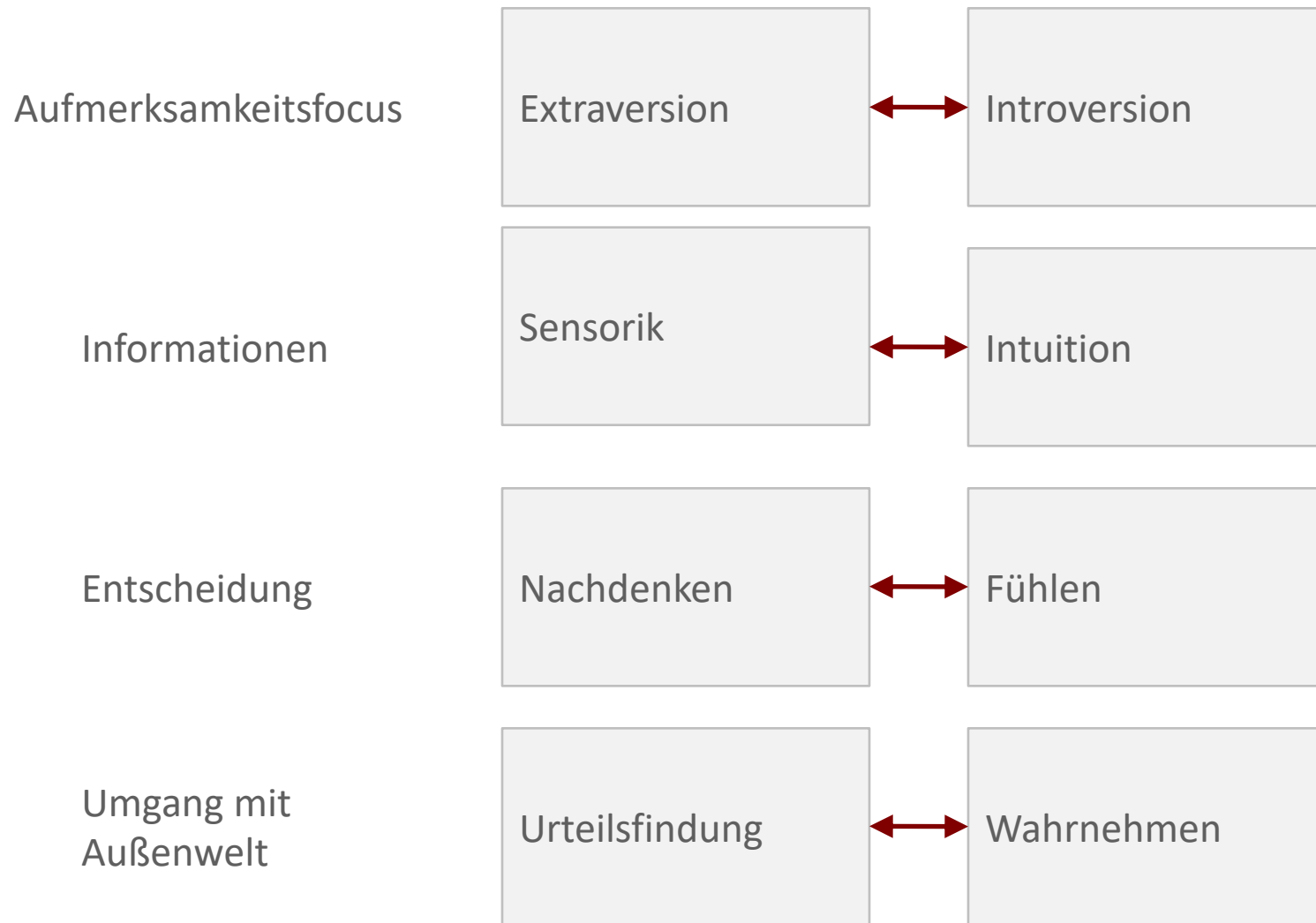
Auswahlmethode - Überblick

Methode	Verbreitung	Aufwand	Objektivität	Gültigkeit
Referenzprüfung				
Hintergrund- Untersuchung				
"Google"				
Graphologie				
Spiele/Simulationen				

Persönlichkeitstests: Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI)

- Inspiriert von C.G. Jung, entwickelt in den 1930er Jahren
- 16 MBTI Persönlichkeitstypen
- Der MBTI zeigt Persönlichkeitspräferenzen in vier Dimensionen an:
- *Worauf Sie Ihre Aufmerksamkeit richten* – Extraversion (E) oder Introversion (I)
- *Wie Sie Informationen aufnehmen* – durch sensibles Empfinden (S) oder Intuition (N)
- *Wie Sie Entscheidungen fällen* – durch Denken (T) oder Fühlen (F)
- *Wie Sie mit der Welt umgehen* – durch Urteilen (J) oder Wahrnehmen (P)

Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI)



Daraus ergeben sich 16 definierte MBTI-Persönlichkeitstypen

- Der Grübler
- Der Debattierer
- Die Befehlshaberin
- Der Wissenschaftler
- Der Freigeist
- Die Pflichterfüllerin
- Der Beschützer
-

MBTI

<https://www.16personalities.com/de/kostenloser-personlichkeitstest>

Die Weiterentwicklung: Big 5-Persönlichkeitsmodell (Costa/McCrae/Goldberg)

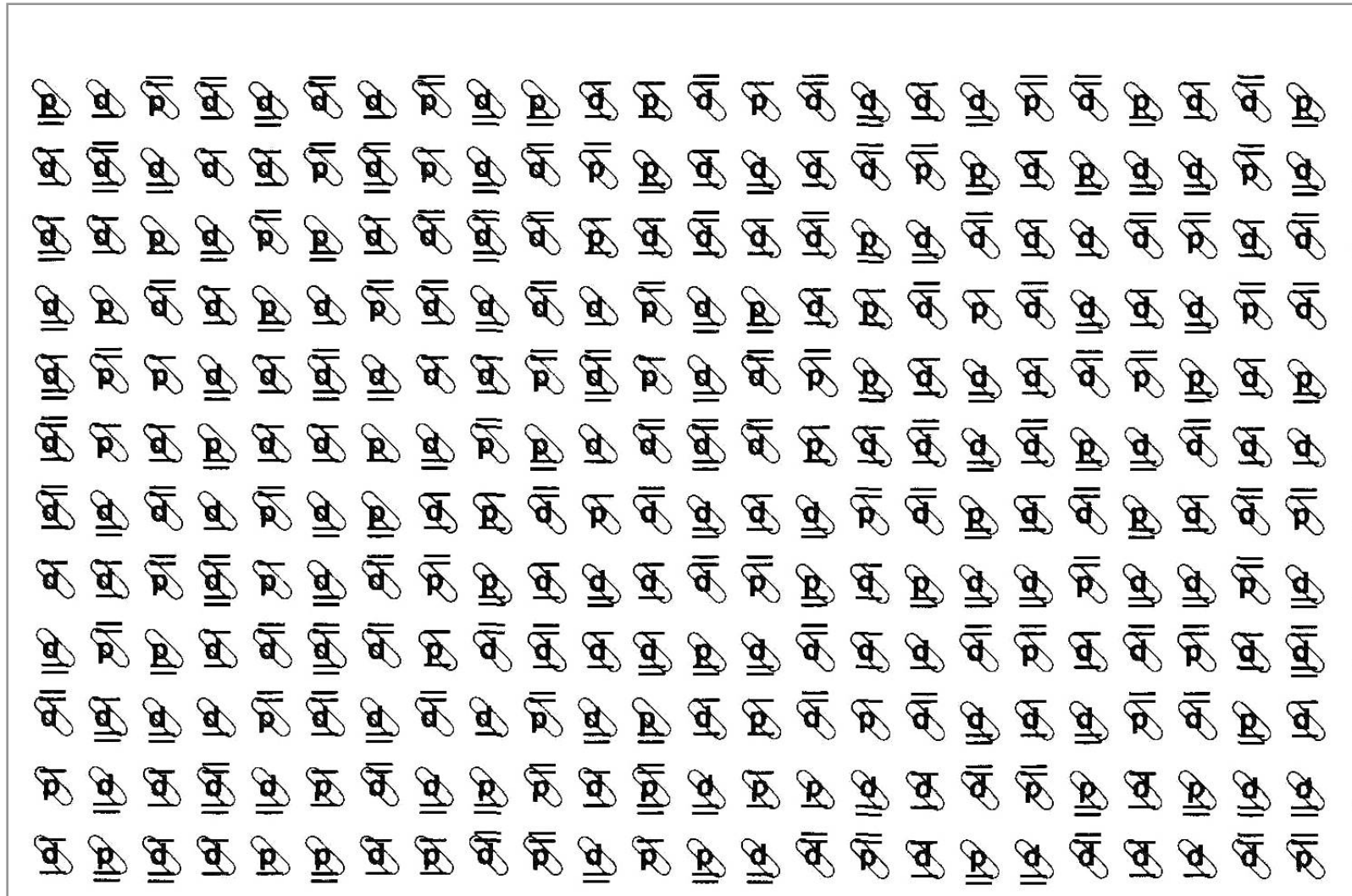


Ursprünglich:

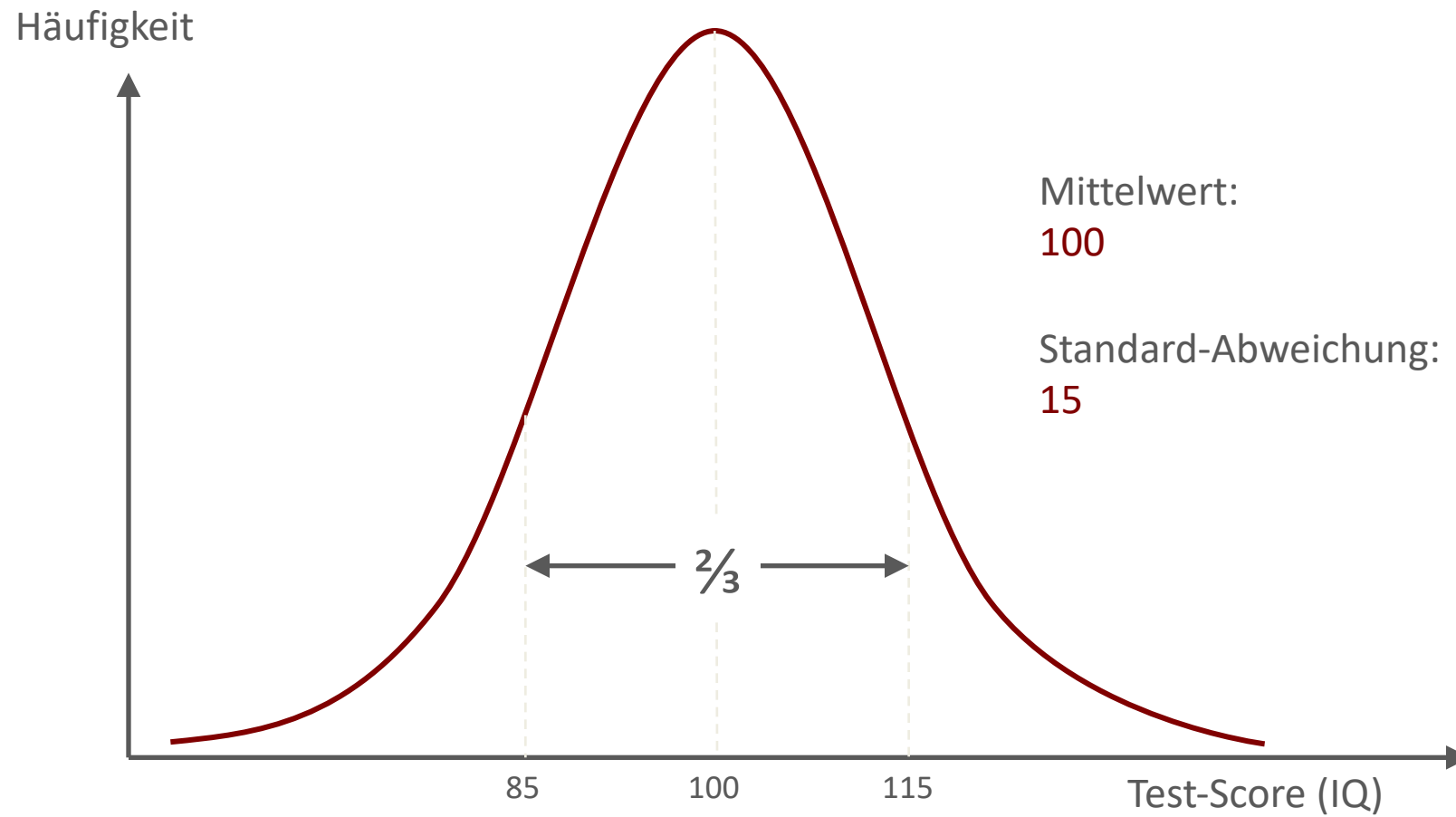
- Offenheit
- Gewissenhaftigkeit
- Neurotizismus
- Verträglichkeit
- Extraversion

Kognitive Tests

Beispiel: D2

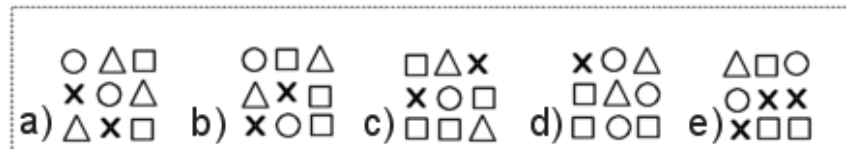
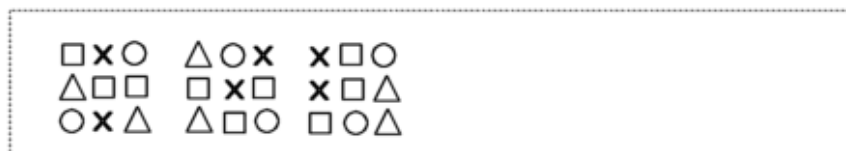
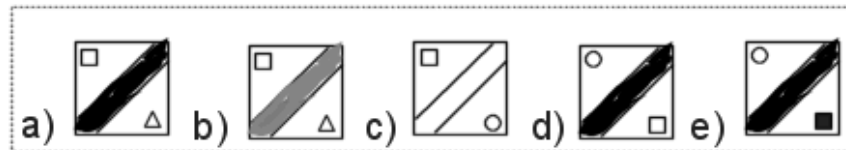
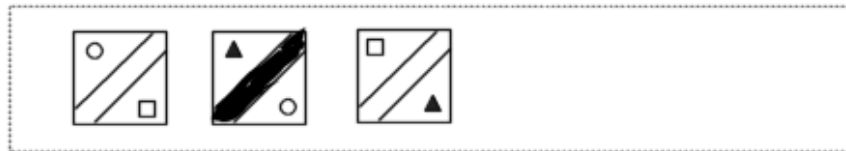
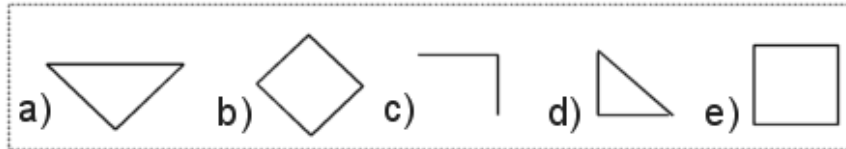
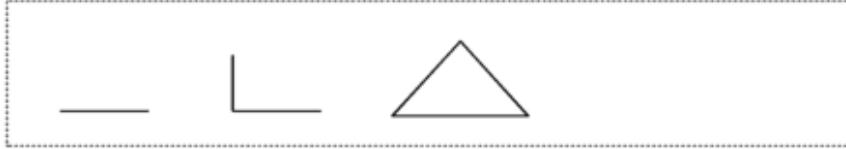


Intelligenz-Score-Verteilung



Intelligenztests

Wählen Sie die Option, die am besten zu dem Muster der vorherigen Bilder passt



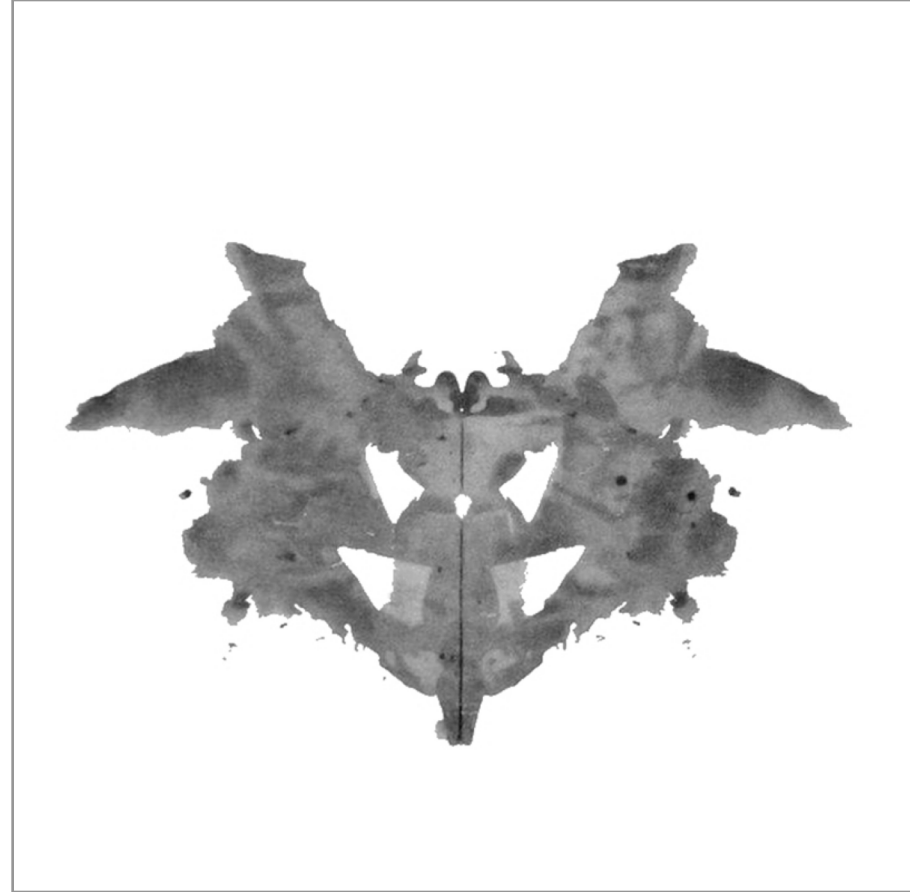
Bestimmen Sie für jede Frage die Zahl, die am besten zu dem Muster der vorherigen Zahlen passt

1. 1, 3, 6, ?
2. 3, 5, 8, 13, 21, ?
3. 3, 6, 18, 108, ?
4. 4, 1, -3, -4, ?
5. 95, 36, 15, ?
6. 6, 13, 29, 63, ?
7. 1, 1, 2, 6, ?
8. 12, 33, 55, ?
9. 99, 86, 73, ?
10. 2, 5, 8, 35, ?
11. 4, 16, 49, ?
12. 73, 61, 56, 62, ?
13. 1588, 1820, 2148, 2204, 2284, ?
14. 923, 937, 963, ?

Projektive Tests



Thematic Aperception Test



Rorschach-Test

Online-Tests

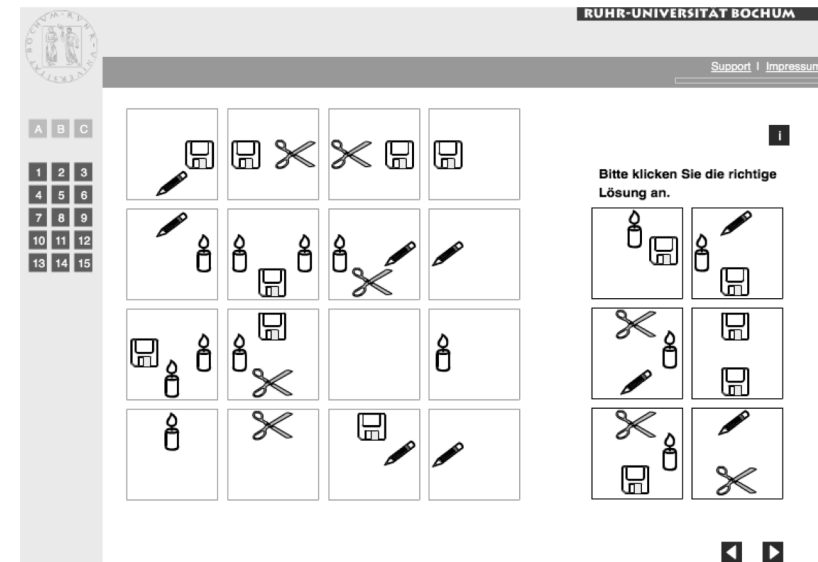
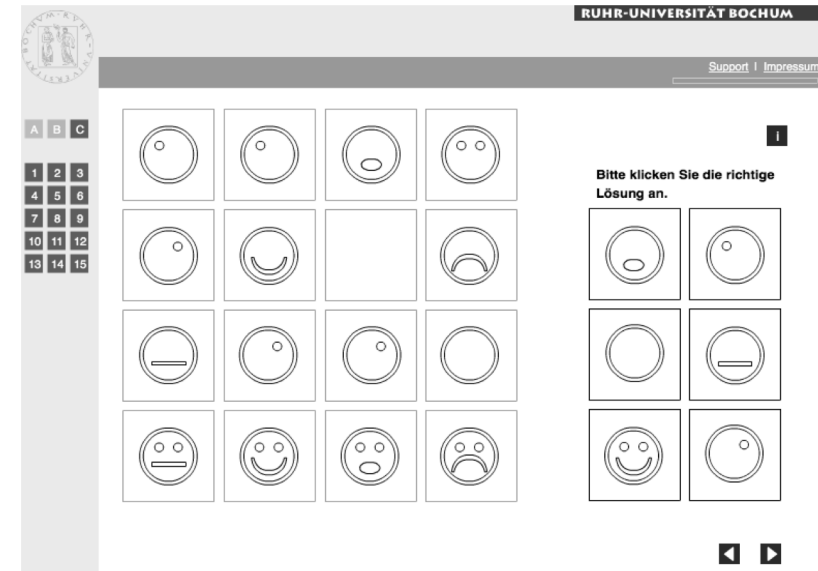
• Vorteile

- Globaler Zugang/Verfügbarkeit
- Niedrige Kosten
- Präsentation von adaptiven Elementen
- Automatische/unverzögliche Analyse und Ergebnisse
- Möglichkeit, die Reaktionszeit zu verfolgen



• Nachteile

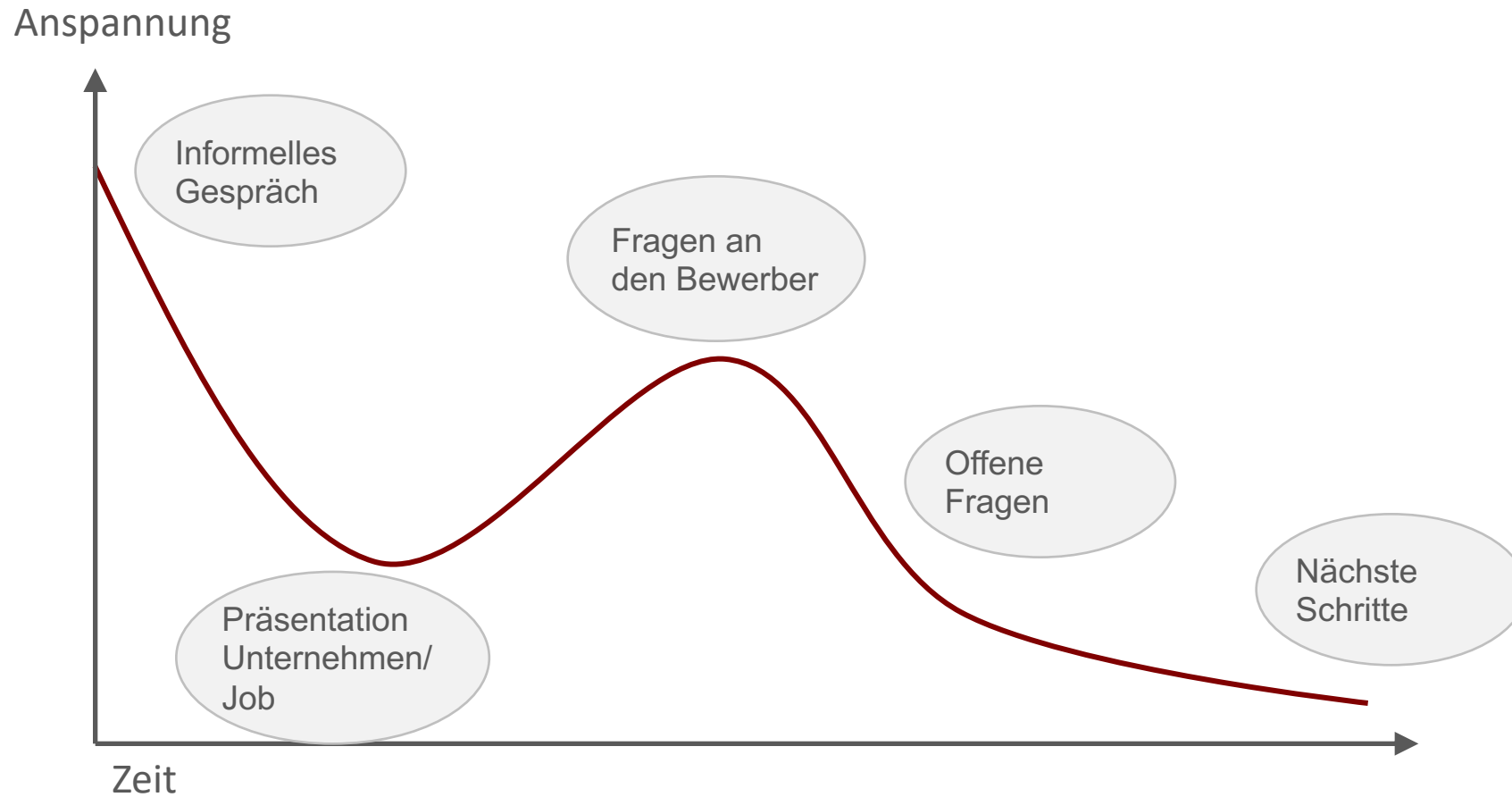
- Begrenzte Kontrolle über Prüfungssituation und Probandenverhalten
- Begrenzte Möglichkeit, der Ergebnis-Interpretation



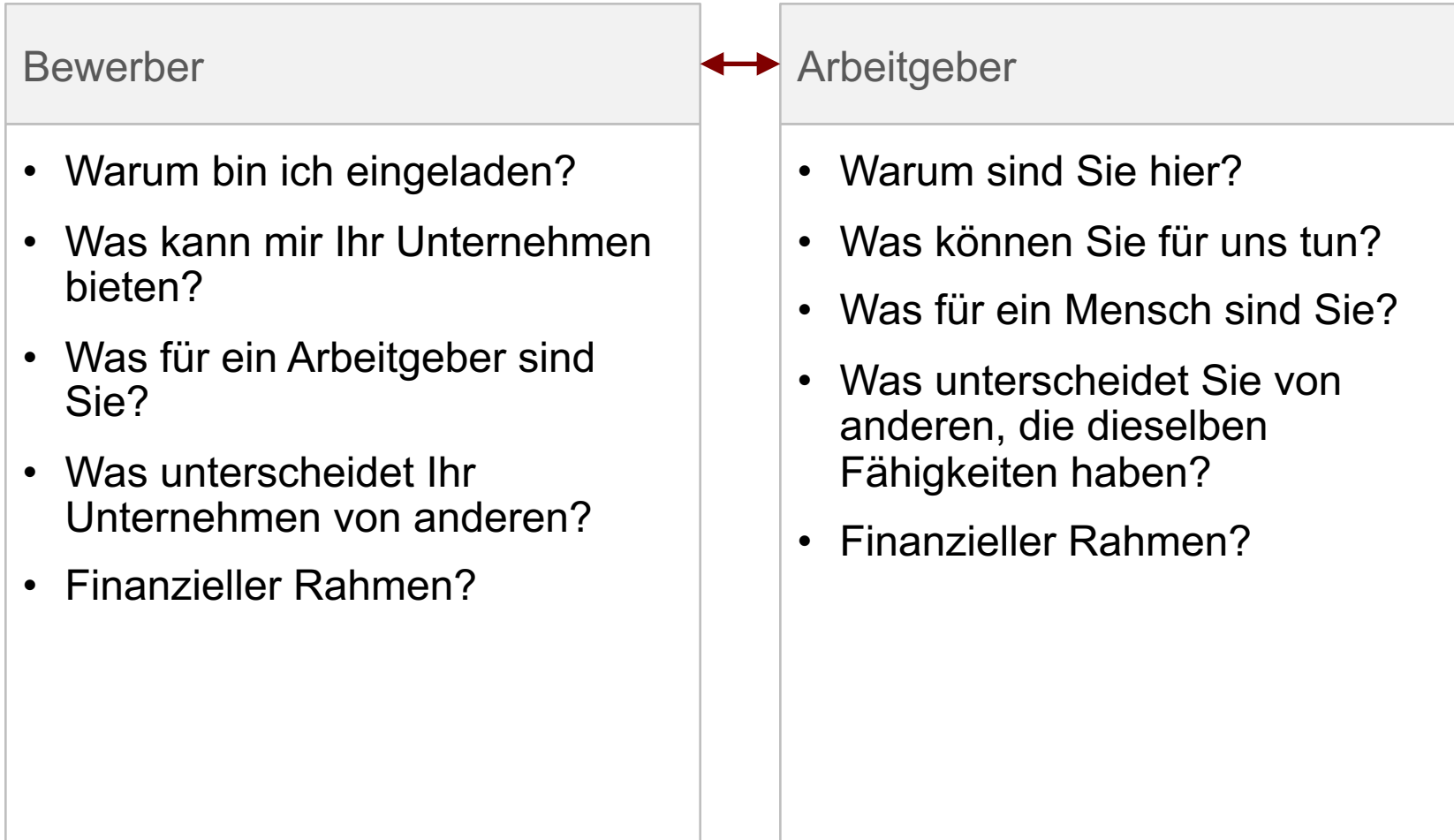
Vorteile der psychometrischen Testverfahren

- Hohe **Objektivität** aufgrund des begrenzten Einflusses des Prüfers
- Hohe **Vergleichbarkeit** der Kandidaten durch standardisierte Testbedingungen
- Begrenzte **Kosten** pro Testnutzung
- Der Test kann als Modul zur **Ergänzung** anderer Auswahlmaßnahmen eingesetzt werden
- Die Tests erfordern eine **minimale Infrastruktur** und können in fast jeder Situation eingesetzt werden.
- **Online-Einsatz** möglich, **ortsunabhängig**
- Einfache Analyse

Struktur eines Bewerberinterviews



Was beide Seiten bei einem Vorstellungsgespräch wissen wollen



Interviewfragen zur Beurteilung von Kompetenzen

- **Strategisches Denken**

Wie wirkt sich die Arbeit, die Sie derzeit leisten, auf die Fähigkeit Ihrer Organisation aus, ihren Auftrag und ihre Ziele zu erfüllen? Denken Sie, dass Ihre Arbeit wichtig ist? Wenn ja, warum? Wenn nein, warum nicht?

- **Planung**

Beschreiben Sie eine Situation, in der die Dinge nicht so gelaufen sind, wie Sie es geplant hatten. Was haben Sie getan, um die Situation zu analysieren und wie haben Sie das Problem gelöst?

- **Zwischenmenschliche Beziehungen**

Nennen Sie ein Beispiel für eine Situation, in der die Gruppe, mit der Sie regelmäßig zusammenarbeiten, einen ernsthaften Konflikt hatte. Worum ging es in dem Konflikt? Wie waren Sie in den Konflikt verwickelt? Was war das Ergebnis?

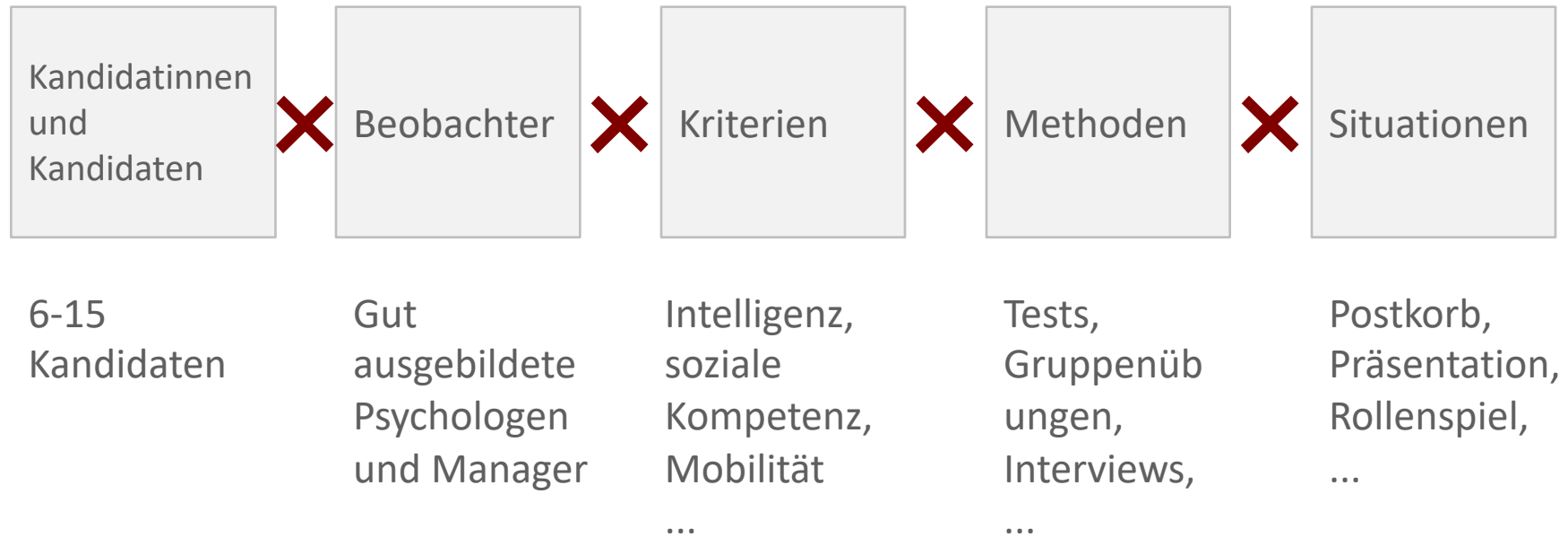
- **Kommunikation**

Erzählen Sie mir von einer Zeit, in der Sie wirklich darauf achten mussten, was jemand anderes sagte, und aktiv versuchten, seine Botschaft zu verstehen? Wie hat sich diese Herausforderung auf die Art und Weise ausgewirkt, in der Sie anderen wichtige Botschaften übermitteln?

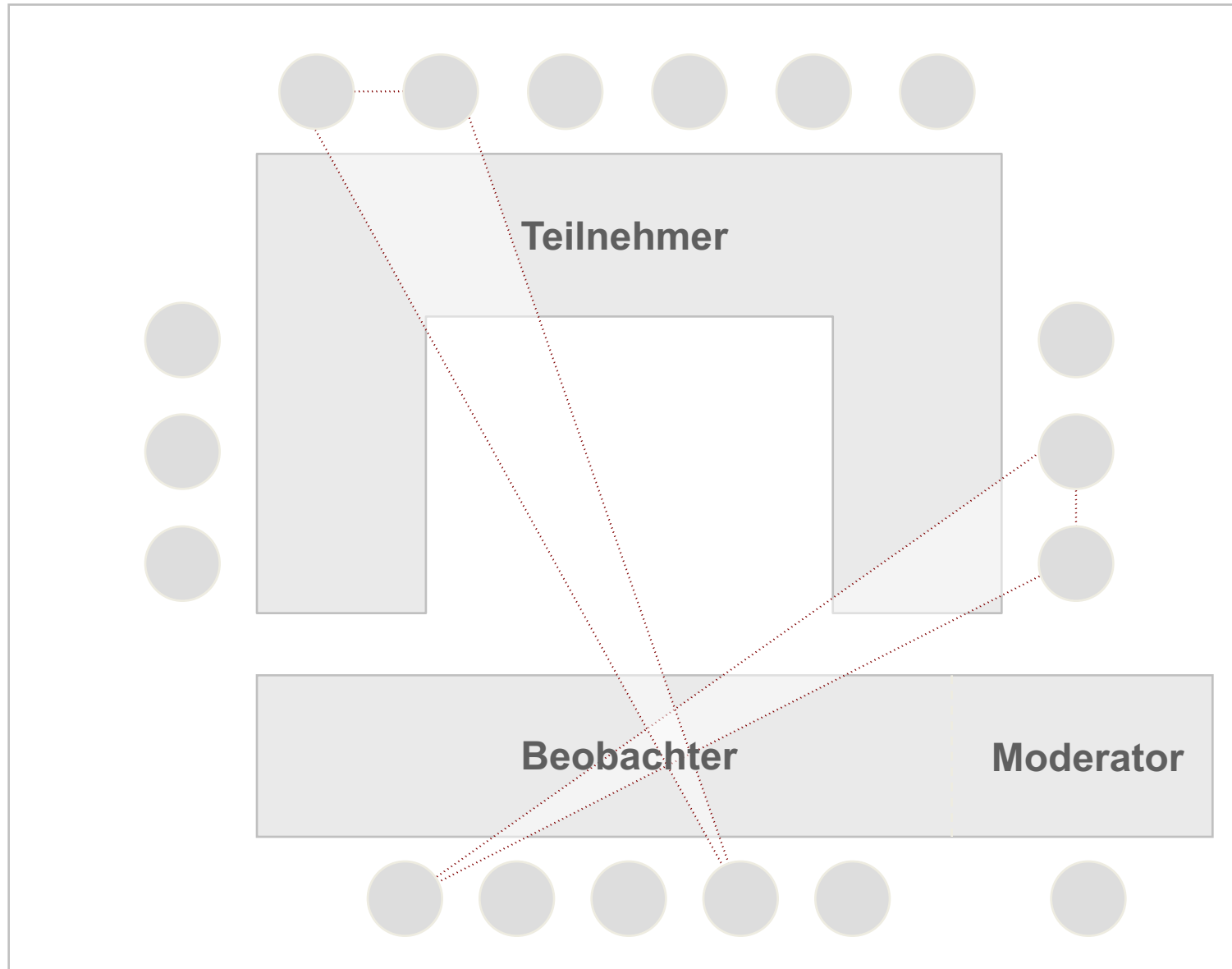
Kombinierte Interviews

Kriterien	Vorstellungsgespräch 1 HR	Interview 2 Manager	Interview 3 Techn. Exp.	Panel- Befragung
Teamfähigkeit				
Technische Fertigkeiten				
Motivation				
Führung				
Mobilität				

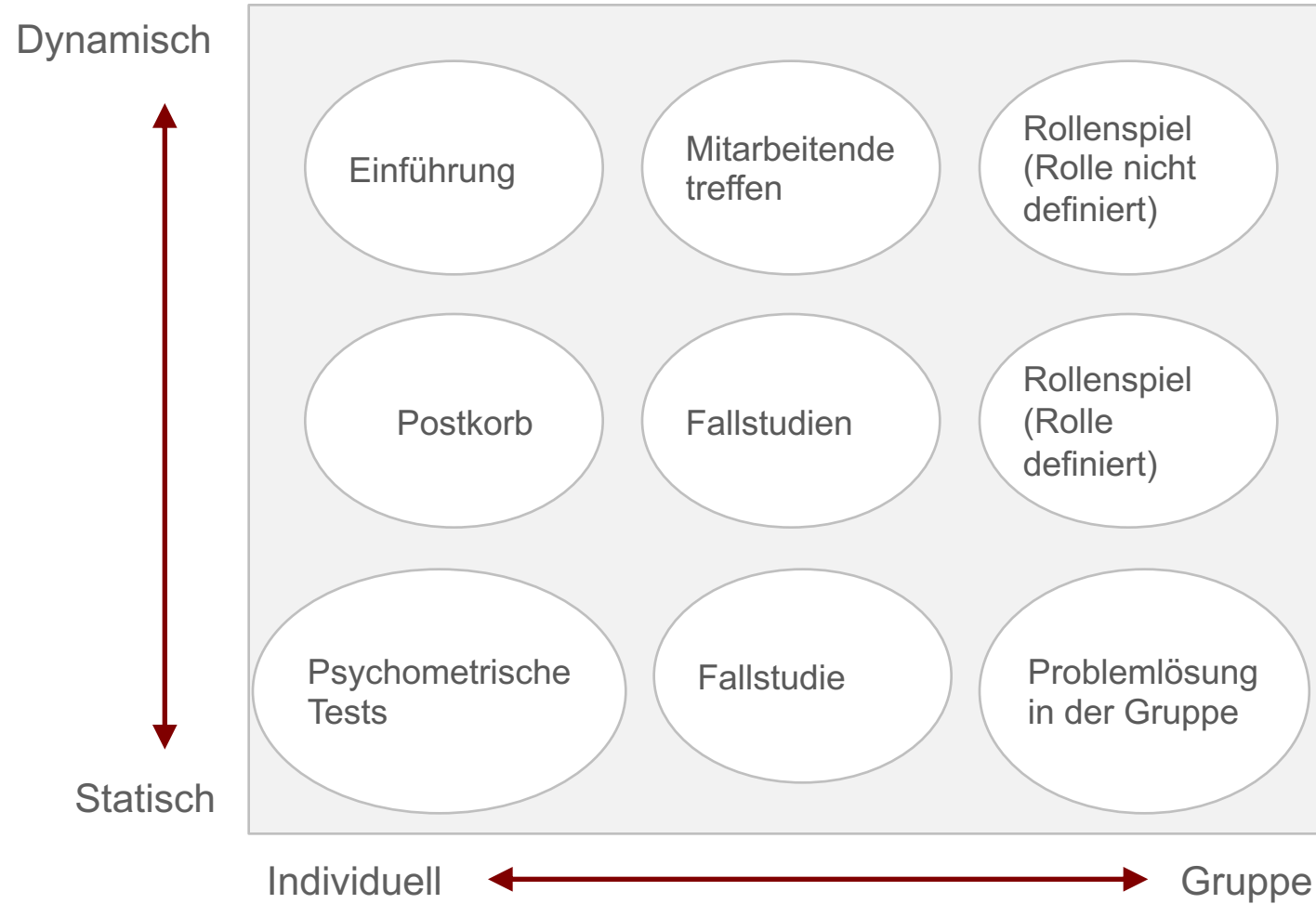
Assessment Center



Assessment Center Setting



Assessment Center-Übungen



Assessment Center Architektur

Kriterien	Einführung	Gruppen- übungen	Postkorb	Intelligenz- test	Interview
Leadership					
Kommunikation					
Intelligenz					
Mobilität					
Interkulturelle Sensibilität					
Organisations- fähigkeit					

Beurteilungsschema

Beispiel Vorstellung

Nr.	Kriterien	Punkte	Befürwortet
1	Spricht laut und deutlich	3	murmelt
2	Hält Blickkontakt	6	manchmal
3	Bringt Dinge auf den Punkt	1	
4	Körperausdruck	3	Übertrieben
5	Struktur	7	Verwendet Flipchart
6	Timing	5	3 Minuten
7	Sprechweise	2	Beschleunigt
Insgesamt		27	

Postkorb-Übung

Vorteile von Assessment Centern

- Hohe Objektivität, Zuverlässigkeit und Validität* durch mehrere Methoden, Übungen, Kriterien und Prüfer
- Vergleichbarkeit der KandidatInnen innerhalb und zwischen den Zyklen der Übungen
- Begrenztes Risiko eines sozial erwünschten Verhaltens
- Hohe Transparenz für TeilnehmerInnen

**Bilden Mess- und Untersuchungsergebnisse die Wirklichkeit so genau wie möglich ab?*

Das heißt: Messe ich auch wirklich das, was ich messen will?

- Fall Vertrieb