

Impulsvortrag, Technologie- u. Innovationszentrum
Gießen, 13. Nov. 2015




**„Personalauswahl und Personalgewinnung als
Zukunftsherausforderungen für Unternehmen“**


Martin Kersting

TIG


Gefördert aus Mitteln
des HMWEVL und der
Europäischen Union-
Europäischer Sozialfonds



HESSEN Hessisches
Ministerium für
Wirtschaft, Energie,
Verkehr und
Landesentwicklung



Europäischer Sozialfonds
Für die Menschen in Hessen



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds




ProAbschluss
Job|Qualifikation|Zukunft

◆ Prof. Dr. Martin Kersting ◆


◆ www.Kersting-internet.de ◆

◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆

◆ Nov. 2015 ◆



Unsere Themen



➔

Ausgangslage / Herausforderungen

1

Soziale Urteilsbildung


2

Konsequenzen für die Personalauswahl


3

TIG


Gefördert aus Mitteln
des HMWEVL und der
Europäischen Union-
Europäischer Sozialfonds




HESSEN Hessisches
Ministerium für
Wirtschaft, Energie,
Verkehr und
Landesentwicklung



Europäischer Sozialfonds
Für die Menschen in Hessen



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds




ProAbschluss
Job|Qualifikation|Zukunft

◆ Prof. Dr. Martin Kersting ◆


◆ www.Kersting-internet.de ◆

◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆

◆ Nov. 2015 ◆



Ausgangslage



weniger

- Der Mangel kommt erst noch:
Anzahl der 20-65 Jährigen
 - 2012 Minus 97 Tsd.
 - 2013 Minus 146 Tsd.
 - 2014 Minus 238 Tsd.
 - 2015 Minus 276 Tsd.

(Statistisches Bundesamt, 2011)

- Bis 2030 „fehlen“ 6 Mio. Menschen im Erwerbsalter (im Vergl. zu 2010, Quelle: (Quelle: Statistisches Bundesamt, http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Gesellschaft-Verfassung/Demografie/Demografiebericht/Wirtschaft-Arbeitswirtschaft-arbeit_node.html, Zugriff: 02. Okt. 2014)

älter

- Bereits ab dem Jahr 2017 werden ca. 40 Prozent der Beschäftigten der Erwerbsgruppe der 50 bis 65-jährigen angehören (2011: 33%)

bunter

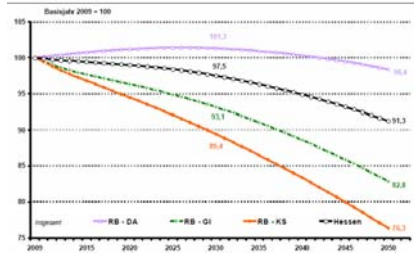
- In wenigen Jahren werden in den Ballungszentren 50 bis 70 Prozent der Grundschüler(innen) Kinder von Zuwanderer(inne)n sein (Initiative: wir-sind-bund.de)

TIG

Kersting, M. (2006). Stand, Herausforderungen und Perspektiven der Managementdiagnostik. Personalführung, 10, 16-27. Freier Download unter: <http://www.kersting-internet.de>

◆ Prof. Dr. Martin Kersting ◆ www.Kersting-internet.de ◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆ Nov. 2015 ◆


Abbildung 4: Bevölkerungsentwicklung in Hessen und seinen Regierungsbezirken bis 2050 (2009 = 100)




Legend:
 ■ RB DA: Reg.bezirk Darmstadt
 ■ RB GI: Reg.bezirk Gießen
 ■ RB KS: Reg.bezirk Kassel
 Quelle: Hessen Agentur, Hrsg: Hessisches Ministerium für Wirtschaft...

Die Unterlagen sind ausschließlich zum persönlichen Gebrauch.

Datei: ...KerstingVortragGessen_13_Nov_2015.ppt_V.1.1; Stand: Nov. 2015



Ausgangslage



Mislungene Bildungsplanung:

- PIAAC Studie 2012: Fast 18% der Erwachsenen verfügen nicht über Basis-Lesekompetenzen (in den Niederlanden: 12 %)
- Im internationalen Vergleich haben wir zu viele Gering-Qualifizierte
- D-Land gibt weniger Geld für Bildung aus als andere Industrienationen (OECD Studie 2011)


TIG

PIAAC Daten nach: Rammstedt, B. (Hrsgb.) (2013). Grundlegende Kompetenzen Erwachsener im internationalem Vergleich. Ergebnisse von PIAAC 2012. Münster: Waxmann.


◆ Prof. Dr. Martin Kersting ◆ www.Kersting-internet.de ◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆ Nov. 2015 ◆

Die Unterlagen sind ausschließlich zum persönlichen Gebrauch.

Datei: ...KerstingVortragGessen_13_Nov_2015.ppt_V.1.1; Stand: Nov. 2015




Herausforderung



Demographie-Cockpit: Personalbedarf rechtzeitig erkennen
→ Handlungsfelder Personal: RRR Recruiting, Retention, Retirement


- **Recruiting:** Mitarbeiter(innen) finden und gewinnen
 - Employer Branding / Attraktivität
 - Reserven aktivieren / Potentiale entdecken
- **Retention...** Mitarbeiter(inn)en binden
- **Retirement...** Mitarbeiter(innen) bis zum späten Ruhestand fördern




Kersting, M. (2013). Management-Diagnostik in Zeiten des Personalmangels. In: W. Sarges (Hrsg.) *Management-Diagnostik (4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 524-530)*. Göttingen: Hogrefe. Freier Download: www.kersting-internet.de
 ◆ Prof. Dr. Martin Kersting ◆ www.Kersting-internet.de ◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆ Nov. 2015 ◆

Die Unterlagen sind ausschließlich zum persönlichen Gebrauch.

Datei: ...Kerstin/VortragGessen_13_Nov_2015.ppt_V.1.1; Stand: Nov. 2015




Herausforderung



- **RRR Recruiting, Retention, Retirement**
- **Recruiting:** Mitarbeiter(innen) finden und gewinnen
 - Reserven aktivieren → diese Personen werden zu wenig gesucht / nachgefragt:
 - **Ältere** (Anteil der Beschäftigten unter den über 55-jährigen: Deutschland: 56%; Schweden 70% (Eurostat, Pressemitteilung, 4.8.2010))
 - **Frauen (unterbeschäftigt, unterfordert, unterbezahlt)**
über 6 Mill. im erwerbsfähigen Alter sind nicht berufstätig, nur 55 % arbeiten Vollzeit, und zwar 18,5 Std., selten in Führungspositionen)
 - **Langzeitarbeitslose**
 - **Ausländer(innen) / Migrant(inn)en / Migrationshintergr.**
 - **Menschen mit Behinderungen**
 - **gering / nicht Qualifizierte** (fast ein Fünftel, ca. 1,8 Millionen
Heranwachsenden im Alter von 15 bis 25 Jahren in Deutschland findet keine richtige Arbeit; 20 Prozent der Ungelernten sind arbeitslos*)
 - ca. 3 der fehlenden 6 Mio.
- **Potentiale innerhalb der Organisation erkennen und Nutzen**


* Quelle DIE ZEIT, 26.9.2013 Nr. 40, S. 25




Kersting, M. (2013). Management-Diagnostik in Zeiten des Personalmangels. In: W. Sarges (Hrsg.) *Management-Diagnostik (4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 524-530)*. Göttingen: Hogrefe. Freier Download: www.kersting-internet.de
 ◆ Prof. Dr. Martin Kersting ◆ www.Kersting-internet.de ◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆ Nov. 2015 ◆

Die Unterlagen sind ausschließlich zum persönlichen Gebrauch.

Datei: ...Kerstin/VortragGessen_13_Nov_2015.ppt_V.1.1; Stand: Nov. 2015



Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt



Deutschland benötigt dringend Arbeitskräfte, aber...

Es gibt zahlreiche formale Hürden, z.B.

- Anerkennung der Berufsabschlüsse
- befristete Aufenthaltsgenehmigungen (z.T. kürzer als die Ausbildungszeit)

- Jobannahme durch Asylbewerber(innen) nur, wenn es keinen Arbeitslosen mit Vorrang gibt (Vorrangprüfung, Deutsche, EU-Bürger(innen), bestimmte Länder (z.B. Schweiz))
(→ ursprüngliche Zielrichtung der Regelungen: Abschottung)

- sowohl qualifizierte als auch ungelernete Asylbewerber(innen) z.T. ohne Schulabschluss
 - → Investitionen in den öffentlichen Dienst (z.B. Arbeitsagentur)
 - → Erlernen der deutschen Sprache (berufsbezogene Sprachkurse)
 - → Bildung! (Kitaplätze, Investitionen in Schulen und Berufsausbildungen, ca. 1. Milliarde Euro)


- Potentialerkennung: Sprach- und kulturfreie Verfahren




Informationen überwiegend nach: Rudzio, K. (2015). Heute Flüchtling, morgen Arbeitsloser? DIE ZEIT Nr. 36/2015, 3. Sep. 2015. Außerdem: Deutschlandfunk: http://www.deutschlandfunk.de/deutscher-arbeitsmarkt-fluechtlinge-gebraucht-aber.724.de.html?dram:article_id=331881
 ◆ Prof. Dr. Martin Kersting ◆ www.Kersting-internet.de ◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆ Nov. 2015 ◆

Die Unterlagen sind ausschließlich zum persönlichen Gebrauch.

Datei: ...KerstingVortragGessen_13_Nov_2015.ppt_V.1.1; Stand: Nov. 2015




Schlaraffenland ist abgebrannt



**Ausgewählte diagnostische Herausforderungen
(Schlaraffenland ist abgebrannt...):**

- Solange sich Organisationen auf eine „Bestenauslese“ beschränken konnten, spielte die Diagnostik eine untergeordnete Rolle. (Hohe Grundquote, geringe Selektionsquote, harte Vorselektion)

- Zukünftig ist von hoher Bedeutung
 - Wir müssen auch die Potentiale von Menschen erkennen, die „anders“ sind als wir (z.B. bzgl. Alter, Geschlecht und Kultur)
 - Vermeidung des Fehlers zweiter Art (u.a. weniger strenge Vorselektion)
 - Vermeidung des Schmidt-sucht-Schmidtchen-Prinzips



Kersting, M. (2011). Schlaraffenland ist abgebrannt – warum sich die Bewerberauswahl ändern muss. Wirtschaftspsychologie aktuell, 4/2011, 23-26.
Freier Download unter: www.kersting-internet.de
 ◆ Prof. Dr. Martin Kersting ◆ www.Kersting-internet.de ◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆ Nov. 2015 ◆

Die Unterlagen sind ausschließlich zum persönlichen Gebrauch.

Datei: ...KerstingVortragGessen_13_Nov_2015.ppt_V.1.1; Stand: Nov. 2015

Der ASA Zyklus (Schneider, 1987; Schneider, Goldstein & Smith, 1995)

Aber: Heterogenität muss begleitet werden (z.B. Einarb.)

„Schmidt sucht Schmidchen.“ (friends of friends)

„Abnutzung“, „Verschleiß“, „Arbeitskräfte- / Fluktuationsabgang“, „Sozialisierung“

→ steigende Homogenität / Konformität nicht nur auf der Ebene der Qualifikationen, sondern auch auf der Ebene der Persönlichkeit. Wir-Gefühl, group-think.

Die Unterlagen sind ausschließlich zum persönlichen Gebrauch.

TIG

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
 Schneider, B., Goldstein, H.W., & Smith, D.B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.
 Prof. Dr. Martin Kersting ◆ www.Kersting-internet.de ◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆ Nov. 2015 ◆

Unsere Themen

1 Ausgangslage / Herausforderungen

2 Soziale Urteilsbildung

3 Konsequenzen für die Personalauswahl

Die Unterlagen sind ausschließlich zum persönlichen Gebrauch.

TIG

Prof. Dr. Martin Kersting ◆ www.Kersting-internet.de ◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆ Nov. 2015 ◆

martin kersting

Wahrnehmung – Canosa

TIG

◆ Prof. Dr. Martin Kersting ◆ www.Kersting-internet.de ◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆ Nov. 2015 ◆

Die Unterlagen sind ausschließlich zum persönlichen Gebrauch.

Datei: ...KerstingVortragGessen_13_Nov_2015.ppt_V.1.1; Stand: Nov. 2015

martin kersting

Wahrnehmung – vorläufiges Fazit

- Wahrnehmung bedeutet nicht, die Umwelt passiv, fotografisch, objektiv zu registrieren.
- Wahrnehmung ist vielmehr ein aktiver Prozess. Wir nehmen etwas für wahr. Wir konstruieren uns eine Welt. Die Wirklichkeit wird nicht wahrgenommen, sondern erfunden.

Ich nehme nicht die Welt wahr, sondern das Weltmodell meines Gehirns.
 Frith, C. (2010). Wie unser Gehirn die Welt erschafft. Berlin: Spektrum Akademischer Verlag.

Wir erleben Bewusstseinsinhalte, aber niemals Objekte jenseits des Bewusstseins.

Automatisierte, präattentionale Interpretation


Kants kopernikanische Wende: Das "Ding an sich" ist grundsätzlich nicht zu erkennen, wir erkennen nur Erscheinungen, wir erkennen an Objekten nur das, was wir Subjekte „selbst in sie legen“.

TIG


◆ Prof. Dr. Martin Kersting ◆ www.Kersting-internet.de ◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆ Nov. 2015 ◆

Die Unterlagen sind ausschließlich zum persönlichen Gebrauch.


Datei: ...KerstingVortragGessen_13_Nov_2015.ppt_V.1.1; Stand: Nov. 2015



Menschliche Informationsverarbeitung




- Das menschliche Gehirn besitzt Schätzungen zufolge etwa 100 Milliarden Neuronen
- Die hohe Leistung des Gehirns wird vor allem durch seine vielen parallelen Verbindungen (Konnektivität) erzielt.
- Durchschnittlich ist ein Neuron mit ca. 1000 anderen Neuronen verbunden.
- Assoziationen in Nervensystemen entstehen durch die Bildung oder Verstärkung von neuronalen Verknüpfungen (Synapsen). Es gilt: Use it or loose it.
- Jedes Gehirn ist anders „verdrahtet“.




◆ Prof. Dr. Martin Kersting ◆ www.Kersting-internet.de ◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆ Nov. 2015 ◆

Die Unterlagen sind ausschließlich zum persönlichen Gebrauch.


Datei: ...KerstingVortragGessen_13_Nov_2015.ppt_V.1.1; Stand: Nov. 2015



Soziale Wahrnehmung und soziale Kognition



- Soziale Wahrnehmung / Kognition meint die Art und Weise, wie wir Eindrücke von anderen Menschen und von uns selbst gewinnen und ihr / unser Verhalten erklären.
- Menschen zeichnen sich dadurch aus, dass sie Situationen rasch analysieren und blitzschnell, intuitiv, Schlussfolgerungen ziehen. Diese Form der „Gedankenlosigkeit“ ist eine Stärke und eine Schwäche zugleich.
- „Automatisches Denken“ (vergleichbar dem Autopilot) ist
 - unbewusst
 - unwillkürlich
 - mühelos
 aufgrund von Schemata und Heuristiken
- Rationales Denken ist anstrengend (braucht mehr Glukose)



◆ Prof. Dr. Martin Kersting ◆ www.Kersting-internet.de ◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆ Nov. 2015 ◆

Nach: Aronson, E., Wilson, T. D. & Akert, R. M. (2004) Sozialpsychologie (4. Auflage). München: Pearson Studium.

Die Unterlagen sind ausschließlich zum persönlichen Gebrauch.

Datei: ...KerstingVortragGessen_13_Nov_2015.ppt_V.1.1; Stand: Nov. 2015

Schemata

Schemata, Sammlung miteinander verbundener generalisierender Aussagen

aktivierter Ausschnitt

Die Unterlagen sind ausschließlich zum persönlichen Gebrauch.

TIG

Prof. Dr. Martin Kersting | www.Kersting-internet.de | Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... | Nov. 2015

martin kersting

Datei: ...KerstingVorträgeGessen_13_Nov_2015.ppt_V.1.1; Stand: Nov. 2015

Funktionen des schematischen Denkens (Auswahl)

- Komplexitätsreduktion (Energiesparen, wenige Informationen)
- Informationsauswahl, Selektion und Akzentuierung (nur „passende“ Informationen, „Bestätigungsirrtum“)
- Disambiguation (aus Mehrdeutigkeit Eindeutigkeit machen)

→ keine Schemata zu haben, ist ein Krankheitssymptom, z. B. Korsakoff-Syndrom

Vorläufige Urteile (=Bewusstsein der Vorläufigkeit) anstelle von Vorurteilen! (Kant)

„Vormeinung“ im Sinne Gadamer

Schematisches Denken erschwert die Potentialerkennung bei Personen, die „anders“ sind

- Altersheterogenität
- Geschlechtsheterogenität
- Kulturheterogenität

Die Unterlagen sind ausschließlich zum persönlichen Gebrauch.


TIG

Prof. Dr. Martin Kersting | www.Kersting-internet.de | Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... | Nov. 2015

martin kersting


Datei: ...KerstingVorträgeGessen_13_Nov_2015.ppt_V.1.1; Stand: Nov. 2015

Soziale Wahrnehmung – Altersheterogenität – Gen. Y



- Im Durchschnitt bleiben die Jungen nur noch 18 Monate bei einem Unternehmen (IAB)
- Anreize:
 - Mitbestimmung
 - Arbeitszeitflexibilität
 - Auszeiten
 - "Spirit" (z.B. Google)


Die Unterlagen sind ausschließlich zum persönlichen Gebrauch.



Prof. Dr. Martin Kersting ◆ www.Kersting-internet.de ◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆ Nov. 2015 ◆

Datei: ...KerstingVortragGessen_13_Nov_2015.ppt_V.1.1; Stand: Nov. 2015

Soziale Wahrnehmung - Altersheterogenität



- Wie beurteilen Sie die Fähigkeit der heutigen Absolvent(inn)en im Vergleich zur Generation davor...


Frage	besser / mehr	keine Veränderung	schlechter / weniger
... Mitarbeiter zu führen?	14	42	44
... zu Selbstkritik und selbstreflektierendem Verhalten?	29	31	40
... zu kritischem und selbständigem Denken?	33	25	42

- Wie beurteilen Sie ganz allgemein die Willensstärke und den Karriereehreiz der heutigen Absolventen im Vergleich zu früher?

besser / mehr	8
keine Veränderung	52
schlechter / weniger	40

■ besser / mehr
 □ keine Veränderung
 ▨ schlechter / weniger
 Antworten in Prozent

Die Unterlagen sind ausschließlich zum persönlichen Gebrauch.




Quelle: Odgers Berndtson 2012, Umfrage unter den Personalchefs der 500 größten Unternehmen in Deutschland.


Datei: ...KerstingVortragGessen_13_Nov_2015.ppt_V.1.1; Stand: Nov. 2015

Prof. Dr. Martin Kersting ◆ www.Kersting-internet.de ◆


Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆ Nov. 2015 ◆



Soziale Wahrnehmung - Altersheterogenität




- Wichtig ist die Trennung von Generationen- und Alterseffekten
- Längsschnittstudien z. Vergl. d. Werte v. Generationen zeigen nur kleine Effekte
- Die wichtigste Änderung besteht in einer bei Generation y etwas höheren Bedeutung von Freizeit im Vergleich zu Arbeit, ansonsten gibt es keine nennenswerten Unterschiede
- Piac Studie 2012 (int. Vergleich der Alltags-kompetenzen): Personen, die zw. 1947 und 1967 geboren wurden, weisen im Durchschnitt geringere Kompetenzen auf als die jüngeren Jahrgänge (Rammstedt, 2013, S. 16). Insbesondere die Lesekompetenz der Jüngeren ist höher.




nach: Biemann, T. & Weckmüller, H. (2013). Generation Y: Viel Lärm um fast nichts. *PersonalQuarterly*, 01/13, 46-49.

PIAAC Daten nach: Rammstedt, B. (Hrsgb.) (2013). *Grundlegende Kompetenzen Erwachsener im int. Vergleich. Ergebnisse von PIAAC 2012*. Münster: Waxmann.

◆ Prof. Dr. Martin Kersting ◆
◆ www.Kersting-internet.de ◆
◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆
◆ Nov. 2015 ◆




Soziale Wahrnehmung - Geschlechtsheterogenität



- Sowohl die Beurteilung der Kandidat(inn)en als auch die Beurteilung der Anforderungen wird durch Stereotype geprägt.
- Ggf. ist die „Passung“ zwischen Anforderungsmerkmalen und Merkmalen der Kandidat(inn)en nur eine Kongruenz von Stereotypen
- Frauen gelten Stereotypen zufolge u.a. als „gemeinschaftsorientiert“, ausgleichend.
- Männern wird hingegen u.a. die Fähigkeit zugeschrieben, sich auch im Wettbewerb selbst zu behaupten (Williams & Best, 1990).
- Die zentrale Annahme der Rollenkongruenztheorie („role congruity theory“, Eagly & Karau, 2002) ist, dass Frauen seltener in Führungspositionen anzutreffen sind, weil die Stereotype über Frauen einerseits und über Führung (als Anforderungsmerkmal) andererseits nicht zueinander passen.


→ nicht nur die Beurteiler(innen) müssen auf den Prüfstand, sondern auch die Anforderungsprofile




Eagly, A & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.

Williams J. & D. Best: 1990, *Sex and the Psyche: Gender, Roles and Self Concepts viewed cross culturally*. Beverly Hills, CA: Sage., 34, 133-145.


◆ Prof. Dr. Martin Kersting ◆
◆ www.Kersting-internet.de ◆
◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆
◆ Nov. 2015 ◆



Soziale Wahrnehmung - Geschlechtsheterogenität



- Männer: Aufgabenorientiert
- Frauen: Mitarbeiter(innen)orientiert
- Daher besteht für Frauen ein >lack of fit<, wenn Führung als aufgabenorientiert, also männlich definiert wird
- "Beeing too feminine or too masculine."
- Hohe physische Attraktivität wirkt bei Frauen in Führungspositionen negativ (Heilman & Stolpeck, 1985)
- Muammar al-Gadhafi, libyscher Machthaber über Angela Merkel: *Sie ist eine starke Persönlichkeit. Eher ein Mann als eine Frau.*




Die ersten vier Aspekte nach: Sczesny, S. (2003). Führungskompetenz: Selbst- und Fremdwahrnehmung weiblicher und männlicher Führungskräfte. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 34, 133-145.


◆ Prof. Dr. Martin Kersting ◆ www.Kersting-internet.de ◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆ Nov. 2015 ◆

Die Unterlagen sind ausschließlich zum persönlichen Gebrauch.


Datei: ...KerstingVortragGessen_13_Nov_2015.ppt_V.1.1_Stand_Nov_2015



Soziale Wahrnehmung - kulturelle Heterogenität Tobias Hartmann oder Serkan Sezer?



- Studie von Konstanzer Arbeitsmarktforschern (L. Kaas & C. Manger). Sie reichten für fiktiven Studenten 528 Online-Bewerbungen ein, jeweils für einen türkischen und eine deutsch anmutenden Interessenten.
- Der Bewerber könnte ebenso gut türkische Wurzeln haben wie deutsche. Der fiktive Lebenslauf war jeweils gleich. Mal hieß der Bewerber
 - Tobias Hartmann, mal
 - Serkan Sezer
- Die Bewerber mit deutschen Namen erhielten bei gleicher Qualifikation insgesamt *14 bis 24 Prozent* mehr positive Antworten als die Bewerber mit türkischen Namen.




Darstellung nach: Spiegel Online. 09. Februar 2010, 09:55 Uhr
Bewerber-Diskriminierung. Tobias wirft Serkan aus dem Rennen. Von Christoph Titz


◆ Prof. Dr. Martin Kersting ◆ www.Kersting-internet.de ◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆ Nov. 2015 ◆

Die Unterlagen sind ausschließlich zum persönlichen Gebrauch.

Datei: ...KerstingVortragGessen_13_Nov_2015.ppt_V.1.1_Stand_Nov_2015



Unsere Themen



Die Unterlagen sind ausschließlich zum persönlichen Gebrauch.

✓


Ausgangslage / Herausforderungen
1

✓


Soziale Urteilsbildung
2

➔


Konsequenzen für die Personalauswahl
3



◆ Prof. Dr. Martin Kersting ◆ www.Kersting-internet.de ◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆ Nov. 2015 ◆




Konsequenzen für die Personalauswahl




Die Unterlagen sind ausschließlich zum persönlichen Gebrauch.


- Wie ein modifiziertes Vorgehen der Personalauswahl und d. Potentialfeststellung dazu beitragen kann, trotz Personalmangel geeignete Personen zu erkennen
- Ausgewählte Handlungsfelder:
 1. Anforderungsprofile / Kompetenzprofile
 2. Geänderte diagnostische Strategie (Modifikation- statt Selektion)
 3. Rekrutierung und Vorauswahl
 4. Verfahrensvielfalt
 5. Akzeptanz

... uvm. (siehe Kersting, 2011, 2013)



Kersting, M. (2011). Schlaraffenland ist abgebrannt – warum sich die Bewerberauswahl ändern muss. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 4/2011, 23-26. Freier Download unter: www.kersting-internet.de
 Kersting, M. (2013). Management-Diagnostik in Zeiten des Personalmangels. In: W. Sarges (Hrsg.) *Management-Diagnostik (4. vollständig überarbeitete u. erw. Auflage, S. 524-530)*. Göttingen: Hogrefe. Freier Download: www.kersting-internet.de
 ◆ Prof. Dr. Martin Kersting ◆ www.Kersting-internet.de ◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆ Nov. 2015 ◆





Konsequenzen: 1. Anforderungsanalyse / Kompetenzmodelle

„If you don't know, where you're going, you'll end somewhere else.“

Anforderungsanalyse


Überprüfung der Anforderungsprofile / Kompetenzmodelle


- Methodenvielfalt bei der Anforderungsanalyse
- Reflexion d. gewünschten „Fits“ (supplementary od. complementary)
- Zukunftsorientierte Formulierung des Anforderungsprofils
- Abschaffung unnötiger „Hürden“ / Lernergebnisse statt Bildungswege, Bildungsorientierung statt Berufsorientierung
- kriterienorientiert, statt normorientiert
- Unterscheidung von „unbedingte Voraussetzungen“ einerseits und „wünschenswert“ andererseits
- Ggf. kompensatorische Modelle
- Keine Stereotypen als Anforderungen
- Reflexion der kulturellen Äquivalenz von Konstrukten und Instrumenten
- Verhaltensvielfalt statt „one best way“



Kersting, M. (2013). Management-Diagnostik in Zeiten des Personalmangels. In: W. Sarges (Hrsg.) *Management-Diagnostik (4. vollständig überarbeitete u. erw. Auflage, S. 524-530)*. Göttingen: Hogrefe. Freier Download: www.kersting-internet.de

◆ Prof. Dr. Martin Kersting ◆ www.Kersting-internet.de ◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆ Nov. 2015 ◆






Konsequenzen: 1. Anforderungsanalyse / Kompetenzmodelle

Anforderungsorientierung

	Ausprägung					
	-1	2	3	4	5+	
Kognitive Komp.	●	●	●	●	●	Gewicht aktuelle Stelle 20 %
Gewissenhaftigkeit	●	●	●	●	●	20 %
Soziale Kompetenz	●	●	●	●	●	40 %
Motivation	●	●	●	●	●	20 %



◆ Prof. Dr. Martin Kersting ◆ www.Kersting-internet.de ◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆ Nov. 2015 ◆

Konsequenzen:

martin kersting

1. Anforderungsanalyse / Kompetenzmodelle

Kooperation

- ☺ Lässt Gesprächspartner ausreden
- ☺ greift Gesprächspartner persönlich an
- ☹ „bedrohliche“ Mimik / Gestik

Analysevermögen

- unterscheidet Wichtiges von Unwichtigem
- argumentiert sachbezogen
- argumentiert realitätsgerecht

Ergebnisorientierung

- unterbreitet Verbesserungsvorschläge
- kontrolliert Zieleinhaltung konsequent
- spricht auch unangenehme Dinge konkret an
- setzt die eigene Vorstellung auch gegen Widerstand durch

Kooperation

- Bulgarien
- Italien

Analysevermögen

- Frankreich
- Spanien

Ergebnisorientierung

- Asien
- Schweiz
- Südafrika

TIG

Kersting, M. (2011). Schlaraffenland ist abgebrannt – warum sich die Bewerberauswahl ändern muss. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 4/2011, 23-26. Freier Download unter: www.kersting-internet.de

◆ Prof. Dr. Martin Kersting ◆ www.Kersting-internet.de ◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆ Nov. 2015 ◆

Konsequenzen:

martin kersting

1. Anforderungsanalyse / Kompetenzmodelle

teilnahmslos	gelassen	engagiert	leidenschaftlich	fanatisch
zögernd	besonnen	entschlossen	hartnäckig	rücksichtslos
ziellos	flexibel	zielorientiert	visionär	verspinnen

TIG

Steyrer, 1995, zitiert nach: Neuberger, O. 2002. *Führen und Führen lassen*. (6te Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius.

◆ Prof. Dr. Martin Kersting ◆ www.Kersting-internet.de ◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆ Nov. 2015 ◆

Konsequenzen:
2. Diagnostische Strategie



	Handlungsstrategie	
Objekte der Handlung	Selektionsstrategie	Modifikationsstrategie
Personen	Personenselektion (z.B. Zulassung zu Ausbildungen- od. Studiengängen, Stellenvergabe)	Personenmodifikation (z.B. Training, coaching usw.)
Umwelt- bedingungen	Bedingungsselektion (z.B. Auswahl eines Studiengangs oder einer Ausbildungsrichtung)	Bedingungsmodifikation (z.B. Neugestaltung eines Lehrsystems Änderung des Führungsverhaltens)

Die Unterlagen sind ausschließlich zum persönlichen Gebrauch.


TIG

Modifiziert nach: Wild, K.-P., Krapp, A. (2001). Pädagogisch-psychologische Diagnostik. In: A. Krapp & Weidenmann (Hrsg.). *Pädagogische Psychologie*.

◆ Prof. Dr. Martin Kersting ◆ www.Kersting-internet.de ◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆ Nov. 2015 ◆

Datei: ...KerstingVortragGießen_13_Nov_2015.ppt_V.1.1_Stand_Nov_2015

Konsequenzen:
3. Rekrutierung und Vorauswahl



- Personalmarketing
- Aktive Rekrutierungsstrategie!
- Kritische Überprüfung der bei der anzeigengestützten Suche genutzten Medien bzw. bei der Direktsuche genutzten Zugangswege und Netzwerke
- Überprüfung der eigenen Vorgehensweise hinsichtlich der Vorauswahl (z. B. aufgrund der Biographie (Brüche usw.))
- Telefoninterviews / Anonyme Bewerbungen (Beispiel: Stadt Celle, 2013)
- Bei kulturell heterogenen Bewerber(innen)kreis implizieren einige Vorauswahlkriterien (z.B: Praxiserfahrungen, Zeugnisnoten) ggf. eine Unfairness
- Einbezug der vorhandenen Mitarbeiterschaft: Identifikation von Potentialen im eigenen Haus
- Heterogen zusammengesetzte Kommissionen

Die Unterlagen sind ausschließlich zum persönlichen Gebrauch.

TIG

Kersting, M. (2013). Management-Diagnostik in Zeiten des Personalmangels. In: W. Sarges (Hrsg.) *Management-Diagnostik (4. vollständig überarbeitete u. erw. Auflage, S. 524-530)*. Göttingen: Hogrefe. Freier Download: www.kersting-internet.de

◆ Prof. Dr. Martin Kersting ◆ www.Kersting-internet.de ◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆ Nov. 2015 ◆

Datei: ...KerstingVortragGießen_13_Nov_2015.ppt_V.1.1_Stand_Nov_2015

Konsequenzen:
4. Verfahrensvielfalt – Cube Systematik (Kersting, 2010)

Verfahrensvielfalt (Cube-Ansatz, Kersting, 2011)

- Dokumenten- / Faktenanalyse
- Direkte Befragungen / Interview
- Verhaltensbeobachtungen
- Psychometrische Fragebogen
- Psychometrische Leistungstests

→ standardisierte Erfassung und Interpretation der Daten

Die Unterlagen sind ausschließlich zum persönlichen Gebrauch.

TIG

Aus: Kersting, M. (2011). Managementdiagnostik: Verfahren und Qualitätsaspekte. In: C. Niedereichholz, J. Niedereichholz & J. Staude (Hrsg.). Handbuch der Unternehmensberatung. Organisationen führen und verwalten. (Kz. 3960, S. 1-18). Berlin: Erich Schmidt Verlag. (ISBN: 978-3-503-13653-7). Freier Download: www.kersting-internet.de

martin kersting

Datei: ...Kerstin/VortragGessen_13_Nov_2015.ppt_V.1.1; Stand: Nov. 2015

Konsequenzen: 5. Soziale Akzeptanz

Entscheidungen der Kandidat(inn)en fallen in Abhängigkeit von der sozialen Akzeptanz der Verfahren

- Verfahrensankündigung kann abschrecken
- Verfahrensdurchführung – Abbruch
- Jobangebot – Ablehnung

Weitere Verhaltensweisen in Abhängigkeit von der Verfahrensakzeptanz

- Auswirkungen auf die Verfahrensleistung (z.B. Testleistung)
- sowie auf die Validität des Verfahrens (Ryan & Ployhart, 2000)
- Interne Personalauswahl: Auswirkungen auf das zukünftige Arbeitsverhalten

- Verhaltensweisen von abgelehnten / „uninteressanten“ Kandidat(inn)en in Abhängigkeit von der Verfahrensakzeptanz
 - „story teller“ (z.B. „stories“ werden auf speziellen Seiten im Internet verbreitet)
 - Meidung von Produkten und Dienstleistungen der Organisation - von dem gesamten Umfeld (Familie, Freunde usw.).

Kersting, M. (2008). Zur Akzeptanz von Intelligenz- und Leistungstests. *Report Psy.*, 33, 420-433.

Kersting, M. (2010). Akzeptanz v. Assessment Centern: Was kommt an u. worauf kommt es an? *Wirtschaftspsychologie*. 12, 58-65


Die Unterlagen sind ausschließlich zum persönlichen Gebrauch.

TIG

Prof. Dr. Martin Kersting ◆ www.Kersting-internet.de ◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆ Nov. 2015 ◆

martin kersting


Datei: ...Kerstin/VortragGessen_13_Nov_2015.ppt_V.1.1; Stand: Nov. 2015



Konsequenzen: 5. soziale Akzeptanz-Fragebogen (Kersting)

Skala / single Item	Akzeptanz-Fragebogen, Version			
	„AC“ (Assessment Center)	„I“ (Interview)	„L“ (Leistungs-/Intelligenztests)	„P“ (Persönlichkeitsfragebogen)
Kontrollierbarkeit	●	●	●	●
Messqualität	●	●	●	●
Augenscheinvalidität	●	●	●	●
Belastungsfreiheit	●	●	●	
Wahrung der Privatsphäre		●		●
Antwortfreiheit				●
gute Organisation	●			
positive Atmosphäre	●	●		
Gesamtbeurteilung	●	●	●	●
Verfahrenbezog. Selbsteinschätzung (single item)	●	●	●	
Verfälschung (single item)				●

Die Unterlagen sind ausschließlich zum persönlichen Gebrauch.




Kersting, M. (2008). Zur Akzeptanz von Intelligenz- und Leistungstests. *Report Psy.*, 33, 420-433.

Kersting, M. (2010). Akzeptanz v. Assessment Centern: Was kommt an u. worauf kommt es an? *Wirtschaftspsychologie*. 12, 58-65

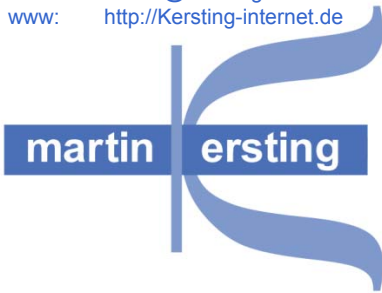
Datei: ...Kersting\VorfragenGessen_13_Nov_2015.ppt_V.1.1_Stand_Nov_2015

◆ Prof. Dr. Martin Kersting ◆ www.Kersting-internet.de ◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆ Nov. 2015 ◆




Kontakt

Prof. Dr. *Martin Kersting*
 E-Mail: Martin@Kersting-internet.de
 www: <http://Kersting-internet.de>



Die Unterlagen sind aus:



Datei: ...Kersting\VorfragenGessen_13_Nov_2015.ppt_V.1.1_Stand_Nov_2015

◆ Prof. Dr. Martin Kersting ◆ www.Kersting-internet.de ◆ Personalauswahl ... Fachkräftemangel ... ◆ Nov. 2015 ◆