

PERSONALARBEIT

1. Überblick Personalarbeit
2. Personalauswahl
3. Personalentwicklung

1. Überblick Personalarbeit insgesamt
2. Personalauswahlmethoden kennenlernen und abwägen
3. Personalentwicklungsgründe und Vorgehensweisen erfahren
4. Bezug zur Praxis und Perspektivenwechsel zur Sicht des Auswahlunternehmens
5. Übertragung auf eigene Bewerbungsprozesse

1. Personalarbeit (Human Resource Management)

- ▶ Personalplanung (Human Resource Planning and Job Analysis)
- ▶ Personalauswahl (Organizational entry, Selection, Promotion)
- ▶ Personalführung (Leadership, Motivation, Performance Appraisal)
- ▶ Personalentwicklung (Development, Training, Interventions)
- ▶ Konfliktbewältigung (Mediation, Labor/Union relations)
- ▶ Personalverlust (Organizational exit)

Personalplanung (Human Resource Planning and Job Analysis)

- ▶ Bedarfsanalyseverfahren
 - Produkte
 - Märkte
 - vorhandenes Personal
 - vorhandene Mittel

- ▶ Arbeitsanalyseverfahren
 - Aufgaben
 - Verhalten
 - Eigenschaften

- ▶ Arbeitsmarktanalyse
 - Anzahl der Bewerber
 - Konkurrenz
 - Generelle Situation

- ▶ Personalverwaltungsstruktur
 - Lohnbüro
 - Personalleitung
 - Betriebsräte
 - Zeit-Lohnstrukturen

Personalauswahl (Organizational entry, Selection, Promotion)

- ▶ Bewerberauswahl
 - Zeugnisse
 - Empfehlungen
 - Tests
 - Interviews
 - Assessment Center
 - Simulation
 - Probearbeit
 - obskure Verfahren (Graphologie, etc.)
 - Rahmenbedingungen (Mobilität, Ehestand, Alter, Geschlecht)

- ▶ Beförderung
 - Kriterien
 - Kommunikation
 - Erwartungen
 - Reaktanz

- ▶ Umstrukturierung durch neue:
 - Arbeitsabläufe
 - Maschinen, Produkte
 - Märkte, Standorte
 - Firmenteile oder Firmen
 - Führungskräfte

Personalführung (Leadership, Motivation, Performance Appraisal)

- ▶ Führungsgrundsätze
- ▶ Motivation, Zielsetzung und Rückmeldung
- ▶ Beurteilung
- ▶ Arbeitsgestaltung

Personalverlust (Organizational exit)

- ▶ Verrentung
- ▶ Unfall oder Krankheit
- ▶ Abwerbung oder eigene Kündigung
- ▶ Entlassung wegen persönlicher Mängel
- ▶ Entlassung aus betrieblichen Gründen
- ▶ Stille Kündigung, Mobbing

Konfliktbewältigung (Mediation, Labor/Union relations)



- ▶ Konflikte mit Betriebsräten
- ▶ Tarifkonflikte mit Gewerkschaften
- ▶ Konflikte zwischen Strukturen und Anforderungen (z.B. Matrix)
- ▶ Konflikte mit Vorgesetzten
- ▶ Konflikte mit Untergebenen
- ▶ Konflikte zwischen Kollegen
- ▶ Konflikte mit Arbeits- und Gesundheitsschutzregeln

2. Personalauswahl (PA)

- Ziele der PA
- Ebenen der Eignungsdiagnostik
- Anforderungsanalyse
- Instrumente und Verfahren
 - AC
 - Situative Fragen und Fragebogen
 - Persönlichkeitstest; z.B. BIP
- Soziale Validität
- Prognostische Validität
- Erfolgsüberprüfung/Qualitätssicherung
- Rechtliche Grundlagen

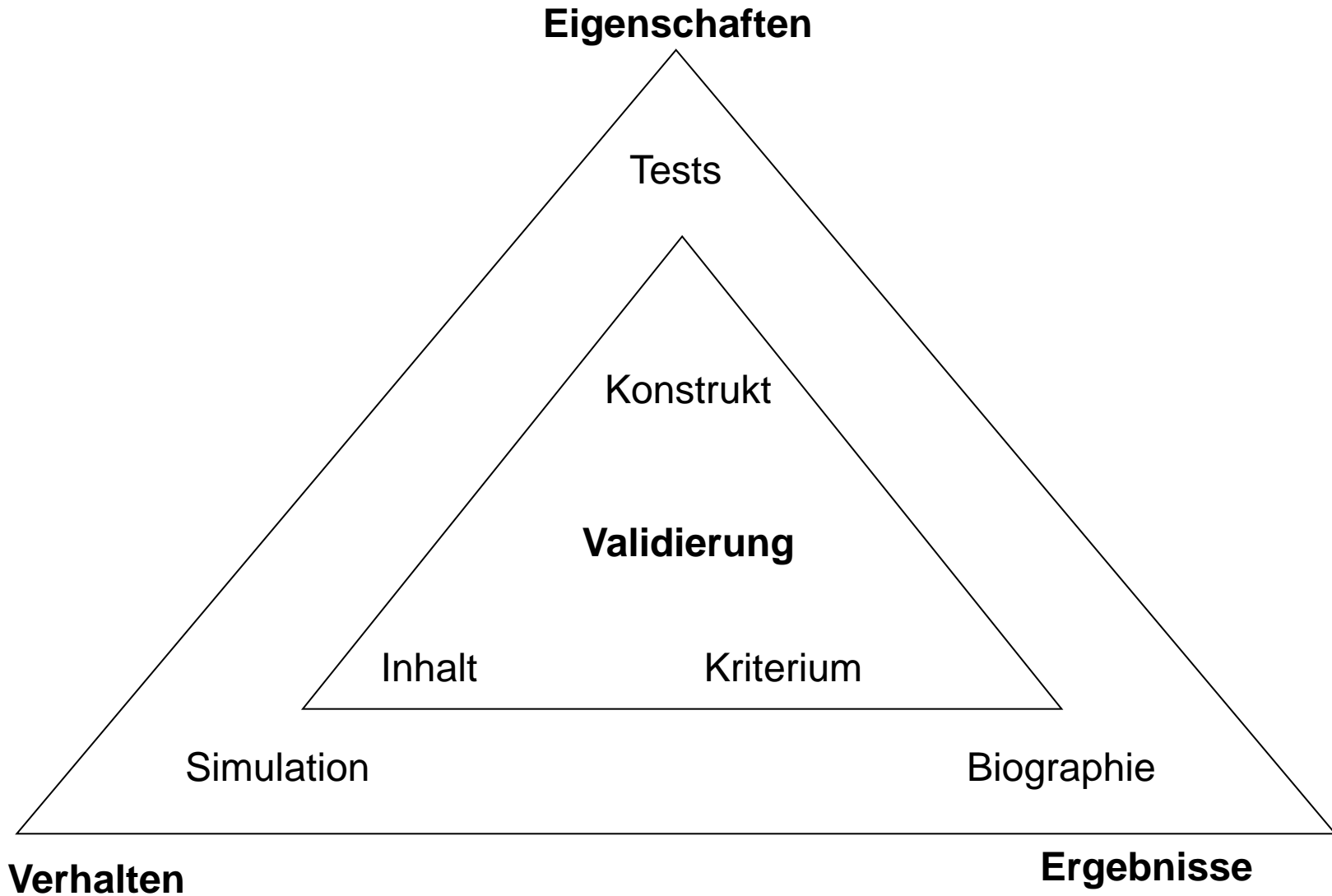
Ziele der PA:

- Fachlich geeignete Personen für eine bestimmte Position auswählen - Positionierung
- Personen zu finden, die auch in Zukunft den vielfältigen, wechselnden Arbeitsanforderungen genügen - Personalentwicklung (Potenzialanalyse)

Fazit: PA

- ist ein in die Zukunft gerichtetes Verfahren
- benötigt prognostische Validität
- impliziert eine relative Stabilität von Personenmerkmalen

Ebenen der Eignungsdiagnostik



Tätigkeit	Personenebene
Tätigkeitsspezifisch	Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse
Tätigkeitsübergreifend	Generell erfolgsrelevante Eigenschaften, Entwicklungspotenziale
Befriedigungspotential	Interesse, Bedürfnisse, Werthaltung

Arbeits- und Anforderungsanalyse	Eignungsdiagnostische Methoden
Aufgaben-, Ergebnis- und Qualifikationsanforderungen	Kenntnisprüfungen, Noten, Biographie, Bildungsabschluss
Verhaltensanforderungen (Handlungsregulation)	Arbeitsproben, Simulation, Fertigungsprüfungen
Eigenschaftsanforderungen, z.B. Fähigkeiten, Temperament	Tests

- **Analyse / Recherche / Beobachtung des Weiterbildungsmarktes, bestehender Weiterbildungsangebote (national & international)**
 - Anzahl Weiterbildungsanbieter
 - Anzahl Weiterbildungen
 - Umfang Weiterbildungen
 - Inhalte Weiterbildungen
 - Qualifikationsabschlüsse
 - Formate
 - Teilnahmevoraussetzungen
 - Orte der Weiterbildung (inkl. Nähe zu eigener Einrichtung)
 - Erfolg der Weiterbildungen
 - Kosten, • etc.
- **Literaturrecherche**
 - Curricula bestehender Ausbildungen
 - Curricula bestehender Weiterbildungen (national/International)
 - Veröffentlichungen z. B. zu Bedarf an (Weiter-)Qualifizierung
 - aktuelle inhaltliche Entwicklungen
 - ggf. Erfahrungen, Erfolge und Akzeptanz mit dem Einsatz spezifischer Weiterbildungsformate und Lehrmethoden im Themenfeld der Fortbildung, • etc.

•Medienanalysen

- Probleme, bei denen eine Weiterbildung zur Lösung beitragen könnte (z.B. Fachkräftemangel)
- Öffentliches Interesse am relevanten Berufsfeld bzw. Themenfeld
- Gesellschaftliche oder politische Entwicklungen im relevanten Berufsfeld oder Themenfeld
- Wichtige Akteure oder Meinungsbildende im relevanten Berufsfeld oder Themenfeld, • etc.

•Gesetzes- und Verordnungsanalysen

- Gesetze und Verordnungen zur Finanzierung der Kosten der geplanten Weiterbildung (z.B. Kostenübernahme durch Agentur für Arbeit)
- Gesetze oder Verordnungen, die direkt oder indirekt den Arbeitsmarkt beeinflussen, indem die relevanten Produkte oder Dienstleistungen finanziert, bezuschusst etc. werden
- Gesetze und Verordnungen, die für die relevante Qualifikation formale Vorgaben für Rahmenbedingungen oder Inhalte der Weiterbildung vorgeben, • etc.

•Weiterbildungsberatung von Verbänden, Gesellschaften,etc

- Welche Weiterbildungsinhalte und -formate werden von Außen (z.B. durch potentielle Weiterbildungsteilnehmer und -teilnehmerinnen oder Arbeitgeber) angefragt?
- Welche Personengruppen fragen die Weiterbildungen an?
- Unter- oder Überversorgung mit Weiterbildungen in den relevanten Themenfeldern?
- Welche formalen Vorgaben (z.B. zu Weiterbildungsinhalten, Weiterbildungsumfang) bestehen von Seiten der Berufs- und Fachverbände im Themenfeld?
- Welche Entwicklungen im relevanten Berufsfeld und Themenfeld sind zu erwarten?, • etc.

• **Berufsbezogene Anforderungsanalysen**

- Welche Anforderungen und Aufgaben werden im relevanten Berufsfeld traditionell gestellt?

Inwieweit unterscheiden sich die Anforderungen und Aufgaben bei verschiedenen Arbeitgebern?

- Welche neuen Anforderungen und Aufgaben sind aufgrund neuer Entwicklungen zu erwarten?

Welches Wissen oder welche Kompetenzen werden benötigt um diese Anforderungen zu bewältigen?

- Für welche traditionellen oder neuen Anforderungen und Aufgaben besteht aktuell ein Qualifikationsmangel, für den eine Weiterbildung zur Problemlösung beitragen kann?, • etc.

• **Analyse der Arbeitsmarktlage**

- Bestehen aktuell oder für die Zukunft Hinweise auf einen Fachkräftemangel (z.B.

Informationen zu Anzahl an offenen Stellen, arbeitslosen Fachkräften, Anzahl Absolventen von Ausbildungs-/Studiengängen)

- Bestehen Hinweise, dass aktuell oder für die Zukunft Kompetenzdefizite im Berufsfeld bestehen, die durch eine Weiterbildung angegangen werden könne (z.B. hohe Fehlerquoten, mangelnde Qualität, Produktionsrückstände, neue Ausgabenfelder oder Anforderungen)

- Recherche und Einbezug von z.B. demographischen und epidemiologischen Daten/Entwicklungen, • etc.

- Assessment-Center und Arbeitsproben
- Interviews
- Tests
- Praktika
- Graphologische Gutachten

Häufige Verfahren im Assessment-Center

- ▶ Gruppendiskussionen
- ▶ Rollenspiele
- ▶ Postkorb-Übungen
- ▶ Präsentationen
- ▶ Fallstudien
- ▶ Planspiele

Kostengünstigere Verfahren mit hoher Validität: Interviews

- ~~Unstrukturiert~~ → Klimacheck
- Strukturiert
- Biographische Fragen: *„Welche Erfahrungen haben Sie mit Teamarbeit gemacht; was hat Ihnen daran gefallen/nicht gefallen?“*
- Situative Fragen: *„Ein Kollege muss ein Projekt zu Ende bringen und bittet Sie um Hilfe. Sie selbst haben ebenfalls Termindruck. Wie reagieren Sie?“*

systematische Kombination der Vorteile von mehreren Interviewtechniken:

- Gesprächseröffnung
- Selbstvorstellung
- Freie Fragen zur Selbstvorstellung
- Erfahrungen und Interessen (Biographische Fragen)
- Realistische Tätigkeitsinformation an den Bewerber
- Verbale Intelligenz (situative Fragen)
- Gesprächsabschluss

Tests zur Einschätzung der Intelligenz und der Persönlichkeit

- Intelligenztests
- Andere Fähigkeitstests

Markieren Sie jedes „d“:

dpdpbpbdpdppbddpdbpbpdpdpdpbpbqqdqbqpqd

- 16 PF-R, Persönlichkeits-Faktoren-Test, BIP
- Integrity-Tests
- Big-Five ...

Ich kann mich auf die unterschiedlichsten Menschen sehr gut einstellen.“

O---O---O---O---O

Trifft
voll zu

trifft gar
nicht zu



- Minimaldefinition von Persönlichkeit:
 - Einzigartigkeit des Individuums
 - Relative Konsistenz des Verhaltens über Situationen hin
 - Relative Konstanz des Verhaltens über Zeiträume hin

(Fisseni, 1998, S. 19)

- Nicht nur kognitive Unterschiede zwischen Personen sind erfolgsrelevant:
- Interessen, Werte, Orientierungen und weitere Persönlichkeitscharakteristika
- Mögliche Folgen von Fehlpassung z.B: Mangelnde Leistung, Unzufriedenheit, Krankheit, Mitarbeiterfluktuation, etc.

Bochumer Inventar zur berufs-bezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)

- Unterstützende Durchführung bei Personalauswahlprozessen
- Personalentwicklungsvorhaben (z.B. Teamentwicklung)
- Berufs- und Karriereberatungen
- Training und Coaching

- Reliabilitätskennwerte: Cronbachs Alpha der 14 Dimensionen zwischen $\alpha = .74 - .91$
- Retest-Reliabilitäten zwischen $r = .71 - .79$ (Zeitraum 2- 3 Jahre)
- Validität – Korrelationen mit Neo-FFI, 16 PF-R, CPI: $r = .54 - .84$



Berufliche Orientierung

- Leistungsmotivation
- Gestaltungsmotivation
- Führungsmotivation

Arbeitsverhalten

- Gewissenhaftigkeit
- Flexibilität
- Handlungsorientierung

Persönliche
Eignungs-
voraussetzungen

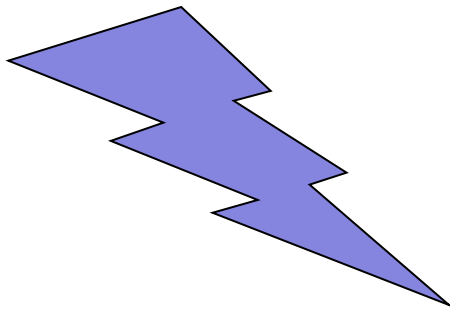
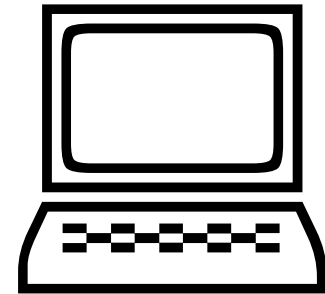
Soziale Kompetenzen

- Sensitivität
- Kontaktfähigkeit
- Soziabilität
- Teamorientierung
- Durchsetzungsstärke

Psychische Konstitution

- Emotionale Stabilität
- Belastbarkeit
- Selbstbewusstsein

- Computergestützter Postkorb
- Tests
- Planspiele zur Unternehmensführung (Textilfabrik u.a.)
- Vernetzte Spiele



Problem:

meist fehlende Reliabilitäts-
und Validitätskennwerte

Anstreben von Multimethodalität in Auswahlverfahren

- Möglichkeit, Facetten des Selbstbildes standardisiert zu erheben
- Gesamtbild des Kandidaten am ehesten durch den Einsatz mehrerer Verfahren
- Optimal: Selbst- und Fremdbilddaten, Quer- und Längsschnittcharakter

Personalauswahlverfahren

Verfahren	Moderatoren	Validität	Aufwand
Einstellungsinterviews	Strukturiertheit Inhalt: Interviewer	hoch: 0.61 niedrig: 0.35 situational: 0.50 Arbeitsbez.:0.39 Eigenschaft:0.29 wechselnd	hoch
Biografischer Fragebogen	Design	0.30-0.40	medium
Bewerbungsunterlagen	Optik, Spezifik	0.10-0.40	niedrig
Kognitive Tests	Komplexität	0.40-0.50	medium
Persönlichkeitstests	Soziale Erwünschtheit	0.15-0.27	medium
Arbeitsproben		0.40-0.84	sehr hoch
Assessment Center	Übungen, Gruppen Zielnähe	-0.20-+0.80 ~0.55	sehr hoch
Astrologie		0.05-0.10	gering-hoch
Graphologie		0.10	medium
Handdruck/Türklopffverfahren	Vorurteilsstruktur	0.10-0.90	kaum

Prognostische Validität: Metanalyse von Schmidt & Hunter, 1998

Prädiktor	Val	mR	inkrV	%Zuw
Allgemeine kognitive Fähigkeitstest	.51			
Arbeitsproben	.54	.63	.12	24
Integrity Tests	.41	.65	.14	27
Gewissenhaftigkeitstests	.31	.60	.09	18
Strukturiertes Einstellungsgespräch	.51	.63	.12	24
Unstrukturiertes Einstellungsgespräch	.38	.55	.04	8
Fachkenntnistest	.48	.58	.07	14
Probezeit	.44	.58	.07	14
Biographische Daten	.35	.52	.01	2
Assessment Center	.37	.53	.02	4
Interessen	.10	.52	.01	2
Graphologie	.02	.51	.00	0

Val = kriteriumsbezogene Validität des einzelnen Prädiktors

mR = multiple Korrelation mit kogn. Fähigkeitstest

inkrV = inkrementelle Validität aufbauend auf kogn. Fähigkeitstest

%Zuw = prozentualer Zuwachs der inkrementellen Validität

Soziale Validität der Auswahlverfahren

(Fruhner, Schuler, Funke & Moser, 1991)



Vorstellungsgespräch
Arbeitsprobe
Praktikumsleistung
Zeugnisnote
Psychologischer Test
Lebenslauf
Handschrift
Losverfahren

Soziale Validität: Kriterien zur Sicherstellung der Akzeptanz

Informationen

- Aufgabenbereiche der Tätigkeit, Erfolgskritische Anforderungen, Organisationsmerkmale und –ziele, Möglichkeiten der eigenen Entwicklung

Partizipation

- Wahrgenommene Kontrolle über die Situation

Transparenz

- Auswahl-situation, Augenschein-Validität, Bewertungsprozess und regeln, Ermöglichen von Erfahrung

Urteilkommunikation

- Offenheit und Ehrlichkeit, Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten, Respekt, Förderung der Selbsteinsicht

DIN 33430

Anforderungen an
Verfahren und deren
Einsatz bei
berufsbezogenen
Eignungsbeurteilungen

- Gütekriterien
- Auswahl und
Zusammenstellung
der Verfahren
- Planung und
Durchführung der
Untersuchungen und
Auswertung
- Anforderungen an den
Auftragnehmer und
die Mitwirkenden
- ...

- Freiwilligkeit der Personalauswahlverfahren
- Aufklärung über Art und Umfang der Tests
- Keine Abfrage intimer Persönlichkeitsmerkmale (Gesundheitszustand, Schwangerschaften u.U., Heiratsabsichten, Parteizugehörigkeit, Gewerkschaftszugehörigkeit, Vorstrafen Vermögensverhältnisse u.a.)



Schmidt und Hunter (1998):

$$\Delta \text{U/Einstellung/Jahr} = \Delta r_{xy} \text{SD}_p Z_x$$

Δr_{xy} = Differenz zwischen Validität des alten und neuen Verfahrens

SD_p = durchschnittlicher Output des Arbeitnehmers

Z_x = durchschnittliches Resultat des Eingestellten (z-Transformation)

ROI – Return on Investment

$$\Delta U = \sum_{k=1}^F \left[\sum_{t=1}^k (N_{at} - N_{st}) \right] \left[1/(1+i)^k \right] r_{xy} SD_y \Phi/p - \sum_{k=1}^F \left[C_k 1/(1+i)^{k-1} \right]$$

wobei

ΔU = der Betrag, um den der Nutzen durch den Einsatz des verbesserten Auswahlverfahrens wächst

r_{xy} = Validität des eingesetzten Verfahrens. Eingesetzt wird der Zuwachs an Validität gegenüber dem bislang verwendeten Verfahren (inkrementelle Validität)

SD_y = Standardabweichung des Leistungskriteriums

Φ = Ordinate der Standardnormalverteilung am kritischen Testwert

p = Auswahlquote

F = Anzahl der Zeitabschnitte, in denen das Verfahren eingesetzt wird

t = Zeitabschnitt, in dem Zu- bzw. Abgang stattfindet

N_{at} = Anzahl der Zugänge im Zeitabschnitt t

N_{st} = Anzahl der Abgänge im Zeitabschnitt t

i = Kalkulationszinsfuß

k = Anzahl der Zeitabschnitte, in denen ein Einsatz des Verfahrens aus einem Zeitabschnitt wirkt (durchschnittliche Verweildauer)

C_k = Kosten für den Einsatz des Verfahrens pro Zeitabschnitt

Typische Prüfungsfragen Personalauswahl:

- Warum korrelieren Assessment Center und Berufserfolg von -0.2 bis +0.8 und was bedeutet das inhaltlich?
- Unterscheiden Sie verschiedene interviewbasierte Personalauswahlverfahren nach ihrer prognostischen Validität und beschreiben sie deren Komponenten!

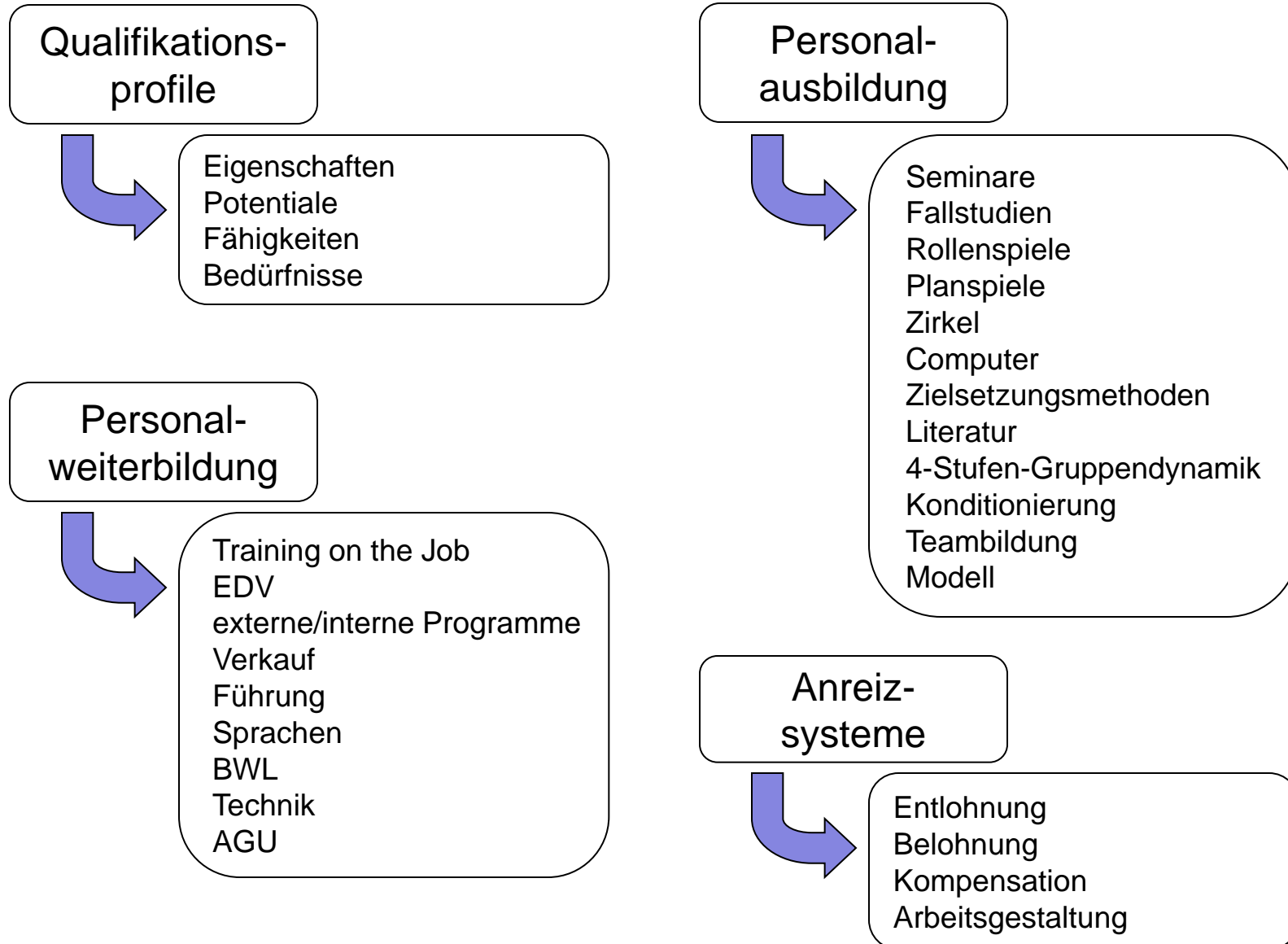
Elemente der Personalentwicklung:

- Zielermittlung (Kultur, OCB, Kooperation/Kommunikation)
- Ermittlung des Qualifikationsbedarfs (individuell und organisatorisch)
- Bedarfs- und Potentialermittlung
z.B. AC, DC
- Ressourcenermittlung
- Vermittlung von Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Transfersicherung (Baldwin & Ford, 1988)
- Erfolgskontrolle

Wissensorientierte Verfahren

- Fach/Sozial/Methodenkompetenz
- Fort- und Weiterbildung
 - EDV
 - Sprachen
 - BWL
 - Neue Geräte und/oder Verfahren, Regeln

Personalentwicklung (Development, Training, Interventions)

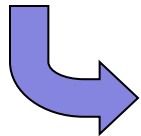


Definition



Unter Personal- und Teamentwicklung werden alle planmässigen, auf der Ebene der Mitarbeiter ansetzenden Massnahmen verstanden, die der Verbesserung von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen dienen. Sie werden job-begleitend unter Einsatz verschiedener Methoden einer Organisation durchgeführt und dienen dem Ziel der Qualifikationsanpassung an zukünftige Anforderungen. Dazu gehören die Planung, die Erhebung des Ist-Zustandes sowie Interventionsmassnahmen, um den Soll-Zustand zu erreichen sowie Massnahmen zur Evaluation des Prozesszustandes.

Vorgehen



Grundlagen
Analysevorbereitung
Messung
Interventions- und Evaluationsplanung
Ergebnispräsentation

benötigt werden Informationen über:



Arbeitsablauf und -gestaltung
Arbeitszeit
Belastung / Beanspruchung
Kommunikation / Kooperation
Qualifikation
Bedarf
Qualität

Simulationsorientierte Verfahren

- Developmentcenterübungen
- Konflikt-Teamtrainings
- Traineeprogramme
- Arbeitsproben

Innovations- Kreativitäts- Outdoor verfahren

- Trainings
- Erlebnisworkshop
- Grenzerfahrungen
- Teambildung
- Kooperationsspiele

Typische Prüfungsfragen Personalentwicklung:

- Was muss bei Outdoorverfahren und Kreativitätsverfahren gewährleistet sein, damit ein beruflicher Effekt erzielt wird?
- Unterscheiden Sie Assessment center von Developmentcenter und beschreiben Sie typische Übungen für die Auswahl oder Entwicklung eines leitenden Psychologen im Pflegeheim