

Personaldiagnostik

1. Was ist Personaldiagnostik?
2. Was wird mit Hilfe der Personaldiagnostik gemessen?
3. Methodische Zugänge der Personaldiagnostik
4. Prozess der Personaldiagnostik
5. Instrumente der Personaldiagnostik
6. Fazit

Personaldiagnostik

1. Was ist Personaldiagnostik?
2. Was wird mit Hilfe der Personaldiagnostik gemessen?
3. Methodische Zugänge der Personaldiagnostik
4. Prozess der Personaldiagnostik
5. Instrumente der Personaldiagnostik
6. Fazit

1. Was ist Personaldiagnostik?

Aufgabenfelder der Personaldiagnostik

Ansatzpunkt

Ziel

Auswahl
(Selektion)

Entwicklung
(Modifikation)

Personen

Personalauswahl
Reduzierung von Fehlentscheidungen
Methoden zur

- Anforderungsanalyse
- Messung der Merkmale von Bewerbern
- Evaluation von Personalauswahlverfahren

Personalentwicklung
Feststellung des Entwicklungsbedarfs
Spezifizierung der Weiterbildungsinhalte
Evaluation der Maßnahmen
Optimierung zukünftiger Interventionen

Arbeitsbedingungen

Personalplatzierung
Methoden zur

- Anforderungsanalyse
- Messung der Merkmale der Kandidaten
- Evaluation der Entscheidungen

Organisationsentwicklung

Feststellung des Entwicklungsbedarfs
Spezifizierung der Maßnahmen
Evaluation und Optimierung

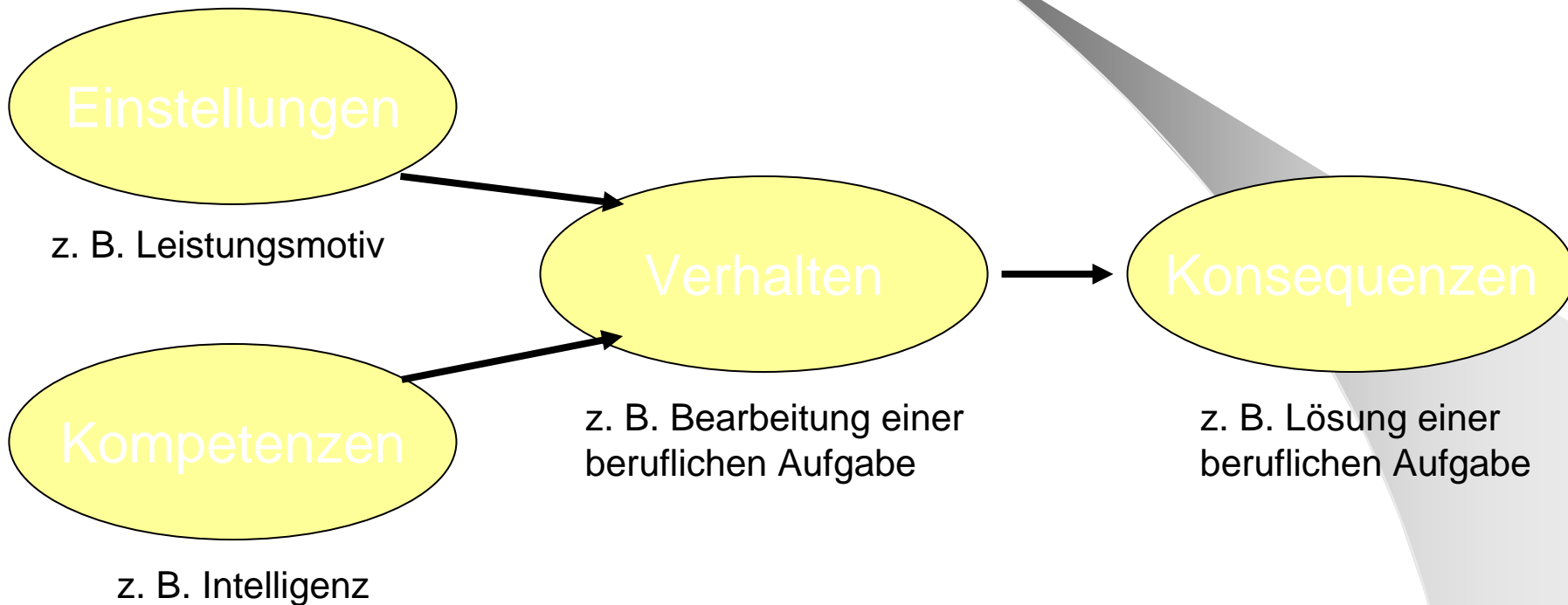
Personaldiagnostik

1. Was ist Personaldiagnostik?
2. Was wird mit Hilfe der Personaldiagnostik gemessen?
3. Methodische Zugänge der Personaldiagnostik
4. Prozess der Personaldiagnostik
5. Instrumente der Personaldiagnostik
6. Fazit

Personaldiagnostik

1. Was ist Personaldiagnostik?
2. Was wird mit Hilfe der Personaldiagnostik gemessen?
3. Methodische Zugänge der Personaldiagnostik
4. Prozess der Personaldiagnostik
5. Instrumente der Personaldiagnostik
6. Fazit

2. Was wird mit Hilfe der Personaldiagnostik gemessen?



2. Was wird mit Hilfe der Personaldiagnostik gemessen?

1. Einstellungen

1. Komponenten der Einstellungen

1. Wissen
2. Werthaltungen
3. Bezug zum Verhalten

2. Personaldiagnostisch bedeutsame Einstellungen

1. Berufsinteressen
2. Leistungsmotivation
3. Arbeitszufriedenheit

2. Was wird mit Hilfe der Personaldiagnostik gemessen?

2. Kompetenzen

2. Komponenten der Kompetenzen

2. Fähigkeiten (= Potential zur Aneignung neuer Fertigkeiten und neuen Wissens; z.B. feinmotorisches Geschick, Intelligenz)
3. Fertigkeiten
4. Wissen

3. Berufsrelevante Kompetenzbereiche

2. Fachkompetenz
3. Methodenkompetenz
4. Soziale Kompetenz
5. Selbstkompetenz

2. Was wird mit Hilfe der Personaldiagnostik gemessen?

3. Verhalten

3. Einflussfaktoren auf das Arbeitsverhalten

3. Inhalt der Arbeitsaufgabe
4. Arbeitswerkzeuge
5. Physikalische Umgebungsfaktoren
6. Soziale Einflussfaktoren

Personaldiagnostik

1. Was ist Personaldiagnostik?
2. Was wird mit Hilfe der Personaldiagnostik gemessen?
3. Methodische Zugänge der Personaldiagnostik
4. Prozess der Personaldiagnostik
5. Instrumente der Personaldiagnostik
6. Fazit

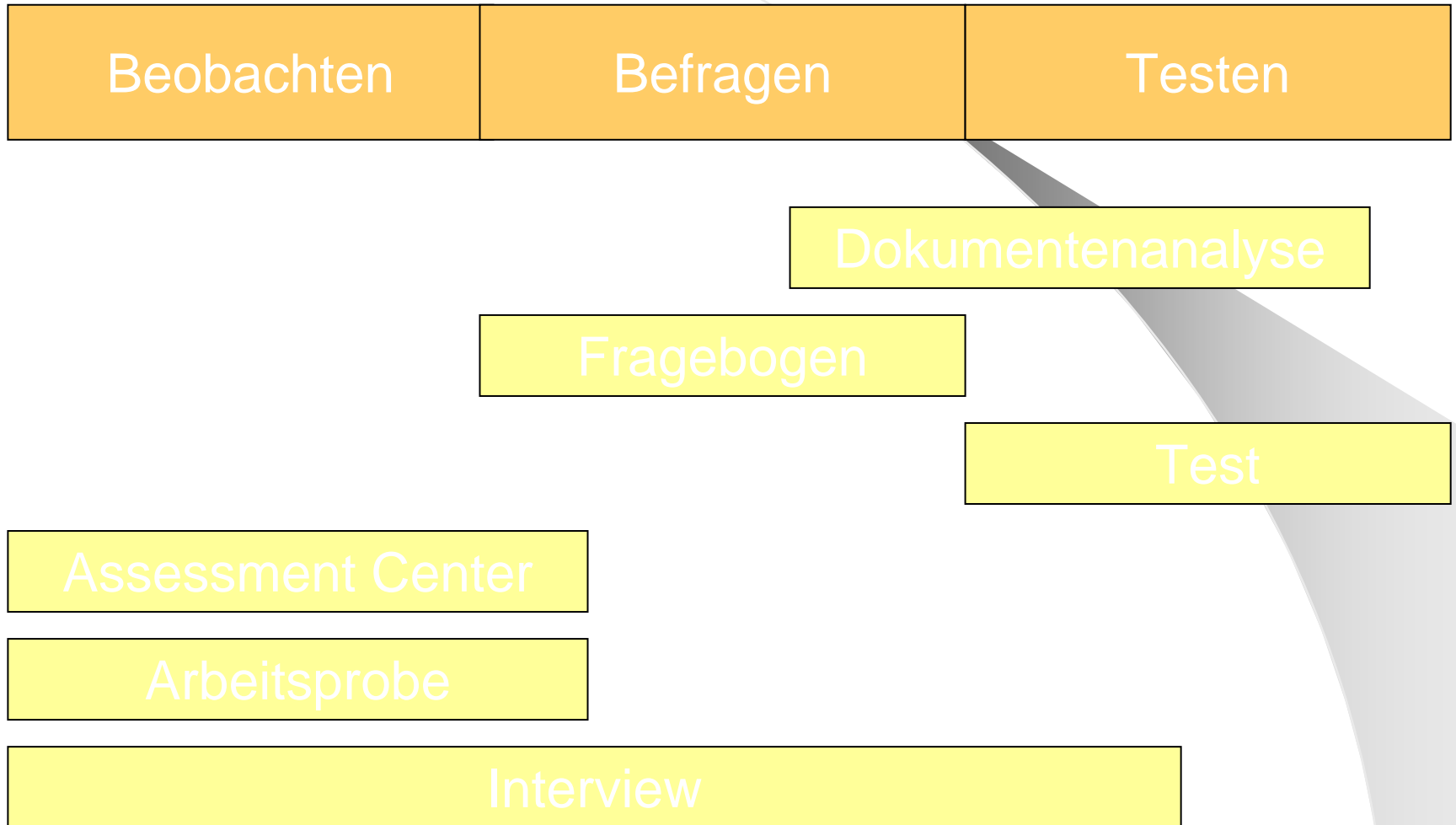
Personaldiagnostik

1. Was ist Personaldiagnostik?
2. Was wird mit Hilfe der Personaldiagnostik gemessen?
3. Methodische Zugänge der Personaldiagnostik
4. Prozess der Personaldiagnostik
5. Instrumente der Personaldiagnostik
6. Fazit

Personaldiagnostik

3. Methodische Zugänge der Personaldiagnostik
 1. Beobachten
 1. Variationen der Beobachtung
 2. Vor- und Nachteile der Beobachtung
 2. Befragen
 1. Variationen der Befragung
 2. Vor- und Nachteile der Befragung
 3. Testen
 1. Variationen des Testens
 2. Vor- und Nachteile des Testens

3. Methodische Zugänge der Personaldiagnostik



3.1.1 Variationen der Beobachtungsmethode

- Formale Mittel
 - Technische Hilfsmittel
 - Kosten
- Strukturelle Aspekte
 - Selbst- vs. Fremdbeobachtung
 - Beobachtungskategorien
 - Ort der Beobachtung (natürlicher vs. künstlicher Kontext)
- Qualitative Aspekte
 - Dauer der Beobachtung
 - Systematik der Beobachtung
 - (nicht-)teilnehmende Beobachtung
 - Offene vs. verdeckte Beobachtung
 - Anzahl der Beobachter
 - Schulung der Beobachter

3.1.2 Vor- und Nachteile der Beobachtung

- Verhalten kann unmittelbar erfasst werden
- Eher geringer Konstruktionsaufwand
- Alltagsverhalten kann beliebig fein analysiert werden
- Vergleichsweise großer Durchführungsaufwand bei systematischen Fremdbeobachtungen
- Anfälligkeit für sozial erwünschte Selbstdarstellung
- Anfälligkeit für systematische Fehler der Personenbeurteilung

3.2.1 Variationen der Befragung

- Formale Aspekte
 - Ort der Befragung
 - Dauer der Befragung
 - Technische Hilfsmittel
 - Kosten
- Strukturelle Aspekte
 - Befragung von Individuen vs. Gruppen
 - Selbst- vs. Fremdbeurteilung
- Qualitative Aspekte
 - Inhalt der Befragung
 - Schriftliche vs. mündliche Befragung
 - Anzahl der Interviewer/Zuhörer
 - Standardisierung des Vorgehens
 - Schulung des diagnostischen Personals

3.2.2 Vor- und Nachteile der Befragung

- Geringer Aufwand bei der Durchführung
- Hohe Akzeptanz mündlicher Befragungen bei Interviewern und Interviewten
- Sehr breites Anwendungsspektrum
- Informationen über Alltagsverhalten können kostengünstig erfasst werden
- Die subjektive Sichtweise des Probanden kann erfasst werden
- Mittlerer bis großer Aufwand bei der Neuentwicklung fundierter Instrumente
- große Einflussmöglichkeiten für Interviewer
- Anfälligkeit für sozial erwünschte Selbstdarstellung
- Anfälligkeit des Interviewers für systematische Fehler der Personenbeurteilung

3.3.1 Variationen der Testmethode

- Formale Aspekte
 - Dauer der Testung
 - Technische Hilfsmittel
 - Kosten
- Strukturelle Aspekte
 - Speed- vs. Power-Tests
 - Sprachgebundene vs. Sprachfreie Tests
 - Antwortformat
- Qualitative Aspekte
 - Inhalt
 - empirische Qualitätskriterien

3.3.2 Vor- und Nachteile der Testung

- Vollständig standardisiertes Vorgehen
- Eher geringe Durchführungskosten
- Keine Anfälligkeit für sozial erwünschtes Antwortverhalten
- Keine Anfälligkeit für Fehler der Personenbeurteilung
- Hoher Konstruktionsaufwand bei der Neuentwicklung
- Eher geringe Akzeptanz in Bezug auf den Einsatz bei Führungskräften

Personaldiagnostik

1. Was ist Personaldiagnostik?
2. Was wird mit Hilfe der Personaldiagnostik gemessen?
3. Methodische Zugänge der Personaldiagnostik
4. Prozess der Personaldiagnostik
5. Instrumente der Personaldiagnostik
6. Fazit

Personaldiagnostik

1. Was ist Personaldiagnostik?
2. Was wird mit Hilfe der Personaldiagnostik gemessen?
3. Methodische Zugänge der Personaldiagnostik
4. Prozess der Personaldiagnostik
5. Instrumente der Personaldiagnostik
6. Fazit

4. Der Prozess der Personaldiagnostik

- Aufgabendefinition
- Anforderungsanalyse
- Auswahl der Untersuchungsmethoden
- Auswahl und Konstruktion der Messinstrumente
- Datenerhebung
- Datenauswertung
- Entscheidungsfindung
- Intervention
- Evaluation

Personaldiagnostik

1. Was ist Personaldiagnostik?
2. Was wird mit Hilfe der Personaldiagnostik gemessen?
3. Methodische Zugänge der Personaldiagnostik
4. Prozess der Personaldiagnostik
5. Instrumente der Personaldiagnostik
6. Fazit

Personaldiagnostik

1. Was ist Personaldiagnostik?
2. Was wird mit Hilfe der Personaldiagnostik gemessen?
3. Methodische Zugänge der Personaldiagnostik
4. Prozess der Personaldiagnostik
5. Instrumente der Personaldiagnostik
6. Fazit

5. Instrumente der Personaldiagnostik

1. Analyse von Bewerbungsunterlagen
2. Internet Recruitment
3. Tests
 1. Leistungstests
 2. Computergestützte Problemlöseszenarien
 3. Situative Tests
4. Fragebögen
 1. Persönlichkeitsfragebögen
 2. Biographische Fragebögen
 3. 360°-Beurteilung
5. Interview
6. Arbeitsprobe
7. Assessment Center

5.3 Tests

5.3.1 Leistungstests

- Arbeiten mit abstrakten Aufgaben, keine Simulation des Berufsalltags
- Leistung der Pbn bemisst sich nach der Anzahl der richtig gelösten Aufgaben (pro Zeiteinheit)
- Tests zur Messung der allgemeinen kognitiven Leistungsfähigkeit haben sich neben der Arbeitsanalyse als beste Prädiktoren der beruflichen Leistung erwiesen (Schmidt & Hunter, 1998)
- Tests zur Messung des berufsrelevanten Wissens erzielen im Durchschnitt ebenfalls eine sehr hohe Validität (.48) (Salgado, Moscoso, de Fruyt, Anderson, Bertua & Rolland, 2003)

- Tests zur Messung allgemeiner kognitiver Fähigkeiten
 - Berliner Intelligenzstruktur-Test, BIS-4 (Jäger et al., 1997)
 - Bochumer Matrizen-Test, BOMAT (Hossiep, et al., 2003)
 - Frankfurter Aufmerksamkeitsinventar, FAIR (Moosbrugger et al., 1996)
 - Intelligenz-Struktur-Test, I-S-T 2000 (Amthauer, 2000)
- Tests zur Messung berufsbezogener kognitiver Leistungen
 - Berufseignungstest, BET (Schmale et al., 1995)
 - Büro-Test, BT (Marschner, 1981)
 - Drahtbiegeprobe, DBP (Lienert, 1967)
 - Test zur Untersuchung des praktisch-technischen Verständnisses, PTV (Amthauer, 1972)
- Kriterien zur Auswahl der Testverfahren
 - Auswahl/Neuentwicklung beruht auf einer Anforderungsanalyse
 - Validität ⇒ Relevanz der Stichproben
 - ⇒ Auswahl der Validitätskriterien
 - Normen ⇒ Relevanz der Normierungsstichproben
 - ⇒ Alter der Normen (höchstens 8 Jahre lt. DIN 33430)
 - Konstruktion nachvollziehbar?

5.3.2 Computergestützte Problemlöseszenarien

Konfrontieren den Pb mit komplexen, sich dynamisch verändernden Problemlösesituationen, z.B. Führen eines Unternehmens

- Unterhaltungswert
- Hohe Akzeptanz
- Kostengünstig in Durchführung und Auswertung
- Aufwändige Entwicklung
- Konfundierung der Testergebnisse mit Vorwissen und der Computererfahrung
- Meist nicht klar, was überhaupt gemessen wird
- Meist fiktive Szenarien, also keine Simulation
- Fehlende „Unabhängigkeit“ der Items untereinander
- Fehlende Standardisierung der Testaufgaben
- Häufig unlösbare Aufgaben
- Meist fehlende Transparenz der Beurteilungskriterien
- Prognostische Validität ungewiss

5.3.3 Situative Tests

Konfrontieren den Pb mit Simulationen aus dem Berufsalltag. Der Pb soll angeben, wie er sich in der Situation *verhalten* würde bzw. wie man sich verhalten sollte. Die Validität situativer Tests ist gut belegt.

- Stimuluspräsentation
 - Mündlich, schriftlich, Video
- Responseerfassung
 - Auswahl/Bewertung von Antwortvorgaben, freie Beschreibung
- Realitätsbezug
 - Ausführliche vs. abstrakte Darstellung, Interaktivität
- Unabhängigkeit der Items
 - Isolierte Items vs. Zusammenhängende Geschichte
- Erfasstes Merkmal
 - Wissen vs. (beschriebenes) Verhalten

5.3.3.1 Entwicklung situativer Items

1. Experteninterviews zur Sammlung kritischer Berufsergebnisse
2. Zusammenfassung sehr ähnlicher Ereignisse, Formulierung der Items
3. Interviews zur Sammlung von Antwortalternativen
4. Fertigstellung der Items inklusive der Antwortvorgaben
5. Voruntersuchung und Selektion ungeeigneter Items
6. Fertigstellung der endgültigen Fassung
7. Weitere Studien (Retestrelibilität, kriterienbezogene und prognostische Validität)

5.3.3.2 Bewertung situativer Tests

- Offensichtlicher Realitätsbezug
- Hohe Akzeptanz
- Geringer Konstruktionsaufwand
- Keine homogenen Skalen
- Verhalten wird nur beschrieben aber nicht umgesetzt

Standards für den Einsatz situativer Tests

- Anforderungsanalyse
- Berücksichtigungen zukünftiger Veränderungen
- Wertentscheidungen werden bewusst getroffen.
- Hohe Retest-Reliabilität
- Pb. Hat hinreichend Zeit, die Darstellung der Situation aufzunehmen

5. Instrumente der Personaldiagnostik

1. Analyse von Bewerbungsunterlagen
2. Internet Recruitment
3. Tests
4. Fragebögen
5. Interview
6. Arbeitsprobe
7. Assessment Center

5. Instrumente der Personaldiagnostik

1. Analyse von Bewerbungsunterlagen
2. Internet Recruitment
3. Tests
4. Fragebögen
5. Interview
6. Arbeitsprobe
7. Assessment Center

5. Instrumente der Personaldiagnostik

1. Analyse von Bewerbungsunterlagen
2. Internet Recruitment
3. Tests
4. Fragebögen
 1. Persönlichkeitsfragebögen
 2. Biographische Fragebögen
 3. 360°-Beurteilung
5. Interview
6. Arbeitsprobe
7. Assessment Center

5.4 Fragebögen

5.4.1 Persönlichkeitsfragebögen

- Erfassen mehr oder minder allgemeine Verhaltensdispositionen
- Arbeiten nach dem Prinzip der Selbstbeschreibungen
- Validität ist gut belegt (Hossiep, Paschen & Mühlhaus, 2000), allerdings geringer im Vergleich zu Leistungstests oder Arbeitsproben
- Inkrementelle Validität nachgewiesen von Goffin, Rothstein & Johnston, 1996; Salgado, Viswesvaran & Ones, 2001)
- Vorteile
 - Ökonomie
 - Hohe Objektivität
 - Hohe Reliabilität
- Nachteile
 - Relativ aufwändige Neuentwicklung
 - Oft mangelhaft belegte Validität
 - Gefahr einer unreflektierten Auswahl
- Im Rahmen der Personalauswahl sollten Persönlichkeitsfragebögen nur zur Vorauswahl eingesetzt werden
- Im Zweifelsfall ist die Validität im Hinblick auf die eigene Fragestellung zu ermitteln

Berufsbezogene Validität der „big five“

(aus Barrick, Mount & Judge, 2001; Judge, Heller & Mount, 2002)

Erfolgsmaß	Emotionale Stabilität	Extraversion	Offenheit für neue Erfahrungen	Verträglichkeit	Gewissenhaftigkeit
Unabhängige Arbeitsleistung	.13	.15	.07	.13	.27
Vorgesetztenbeurteilung	.13	.13	.07	.13	.31
Objektive Leistung	.10	.13	.03	.17	.23
Leistung von Experten	.06	-.11	-.11	.06	.24
Leistung von Polizisten	.12	.12	.03	.13	.26
Leistung von Arbeitern	-	.06	.05	.10	.23
Arbeitszufriedenheit	.24	.19	.01	.13	.20

5. Instrumente der Personaldiagnostik

1. Analyse von Bewerbungsunterlagen
2. Internet Recruitment
3. Tests
4. Fragebögen
 1. Persönlichkeitsfragebögen
 2. Biographische Fragebögen
 3. 360°-Beurteilung
5. Interview
6. Arbeitsprobe
7. Assessment Center

5.4.2 Biografische Fragebögen

- basieren auf der Annahme, dass biographische Fakten aus der Vergangenheit und Gegenwart prognostisch valide für die Vorhersage zukünftiger Arbeitsleistung sind. Die Validität biographischer Fragebögen ist gut belegt.

Merkmale biografischer Items nach Mael (1991)

- Biografische Items
- ➔ beziehen sich auf die Vergangenheit,
 - ➔ erfassen beobachtbare Ereignisse,
 - ➔ Ereignisse, die sich klar voneinander abgrenzen,
 - ➔ objektiv identifizieren und
 - ➔ prinzipiell verifizieren lassen.
 - ➔ beziehen sich auf die bewusste Beobachtung des Pb
 - ➔ Die Ereignisse stehen zwar unter der Kontrolle des Pb,
 - ➔ könnten aber auch bei jedem anderen Menschen auftreten.
 - ➔ besitzen einen offensichtlichen Bezug zum Berufsleben
 - ➔ verletzen nicht die Privatsphäre des Pb

Konzept	Biografischer Fragebogen	Persönlichkeitsfragebogen
Führung	<ul style="list-style-type: none"> ● Waren Sie während Ihrer Schulzeit Klassensprecher? ● Über wie viele Jahre haben Sie Arbeitsgruppen mit mehr als fünf Mitarbeitern geleitet? 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ich möchte, dass junge Menschen von meiner Lebenserfahrung profitieren. ● In Diskussionsrunden übernehme ich schnell die Führung
Extraversion	<ul style="list-style-type: none"> ● Haben Sie in Ihrer Jugend in Musikgruppen o.ä. auf der Bühne mitgewirkt? ● Wie oft im Jahr besuchen Sie Parties, auf denen Sie niemanden kennen? 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ich stehe gern im Mittelpunkt. ● Ich lerne schnell fremde Menschen kennen.

Bewertung biografischer Fragebögen

- Hohe Validität
- Geringe Verfälschbarkeit
- Hohe Objektivität
- Ökonomische Anwendung
- Meist Neukonstruktion notwendig
- Aufwändige Neukonstruktion
- Ggf. Ablehnung durch die Pbn.

Konstruktion biografischer Fragebögen

- Empiristisch
- Deduktiv
- Induktiv
- Quasi-rational

5. Instrumente der Personaldiagnostik

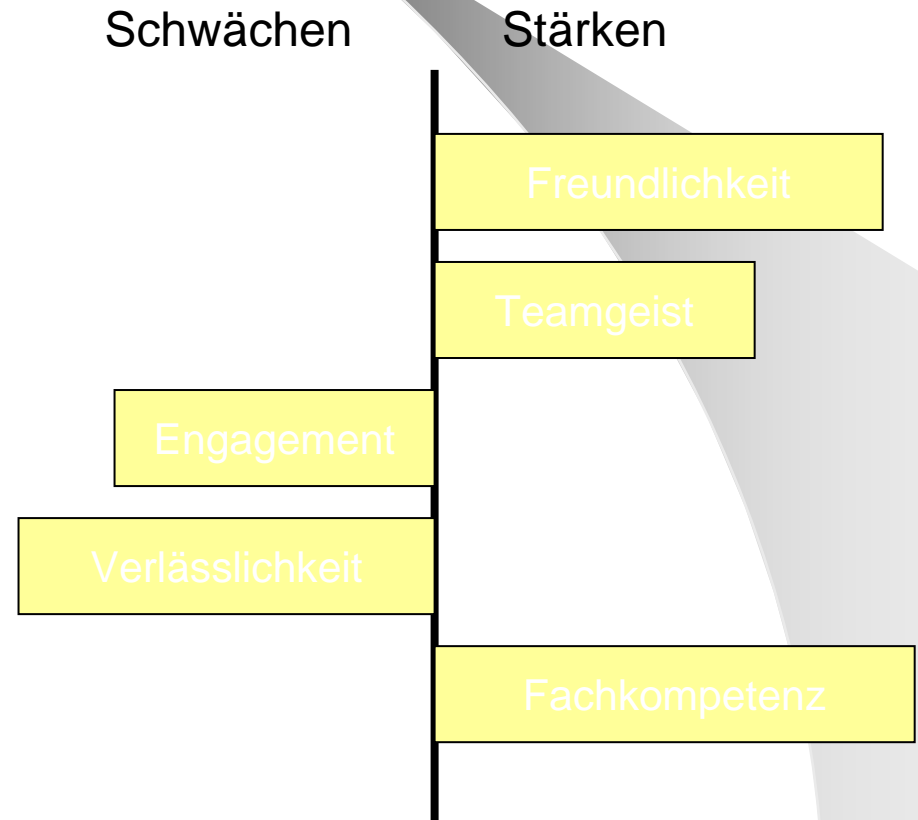
1. Analyse von Bewerbungsunterlagen
2. Internet Recruitment
3. Tests
4. Fragebögen
 1. Persönlichkeitsfragebögen
 2. Biographische Fragebögen
 3. 360°-Beurteilung
5. Interview
6. Arbeitsprobe
7. Assessment Center

5.4.3 360°-Beurteilung

- erfolgt die Bewertung eines Mitarbeiters – Führungskraft – aus unterschiedlichen Perspektiven (Vorgesetzter, Kollegen, Kunden, Mitarbeiter und Selbstbeurteilung), wobei jeweils die gleichen Kompetenzen eingeschätzt werden.
- aus dem Vergleich der Bewertungen ergibt sich ein differenziertes Stärke-Schwäche-Profil der Zielperson.

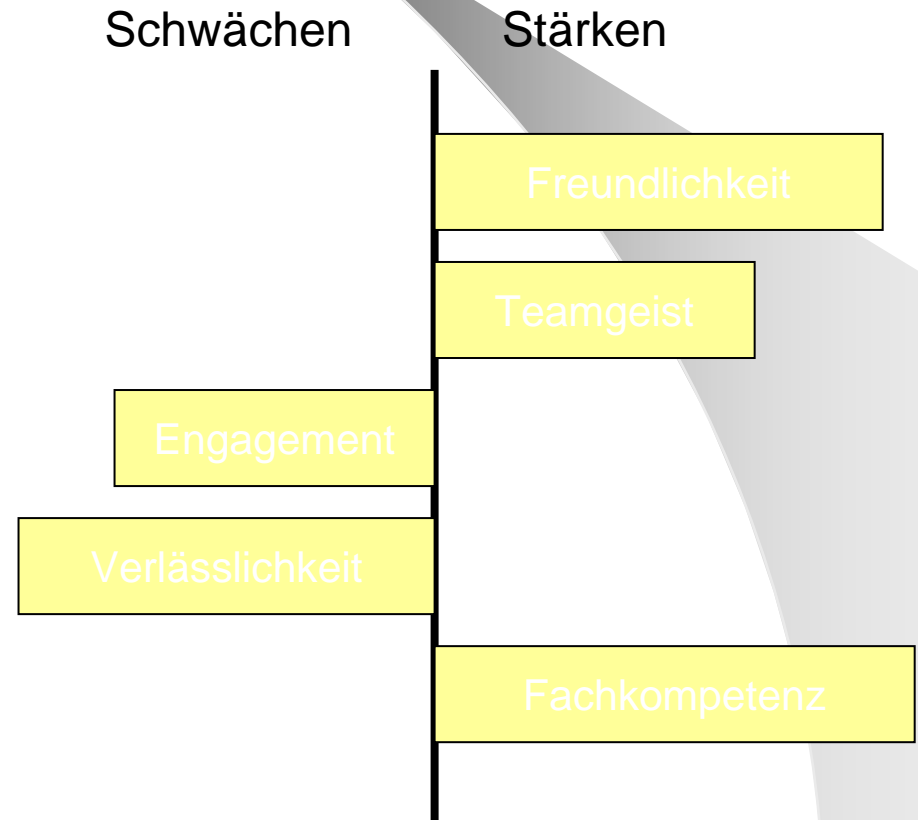
5.4.3 360°-Beurteilung

- erfolgt die Bewertung eines Mitarbeiters – Führungskraft – aus unterschiedlichen Perspektiven (Vorgesetzter, Kollegen, Kunden, Mitarbeiter und Selbstbeurteilung), wobei jeweils die gleichen Kompetenzen eingeschätzt werden.
- aus dem Vergleich der Bewertungen ergibt sich ein differenziertes Stärke-Schwäche-Profil der Zielperson.



5.4.3 360°-Beurteilung

- erfolgt die Bewertung eines Mitarbeiters – Führungskraft – aus unterschiedlichen Perspektiven (Vorgesetzter, Kollegen, Kunden, Mitarbeiter und Selbstbeurteilung), wobei jeweils die gleichen Kompetenzen eingeschätzt werden.
- aus dem Vergleich der Bewertungen ergibt sich ein differenziertes Stärke-Schwäche-Profil der Zielperson.
- Basis für Personalentwicklung
- Vorteile
 - Multiperspektivität
 - Objektivierende Einschätzung
 - Systematische Messung
- Nachteile
 - großer Aufwand
 - Gefahr der Reaktanz
 - ggf. fehlt Passung zur Kultur des Unternehmens
 - Gefahr sozialer Einflussnahme



Diagnostischer Prozess der 360°-Beurteilung

Zieldefinition

Personalentwicklung, Leistungsbeurteilung, Platzierung
Wer soll beurteilt werden?
Welche Merkmalsdimensionen sollen beurteilt werden?

Auswahl/Konstruktion eines Messinstrumentes

Inhaltsbereiche, Objektivität, Reliabilität, Validität

Datenerhebung

Kompetenz/Anonymität der Probanden?
Anzahl der Pbn /Feedbackgruppe

Auswertung & Feedback

Profilübersicht, Ist-Soll-Vergleich,
Vergleich von Selbst- und Fremdbild

Evaluation

Reaktionen auf das Feedback,
Verbesserungsvorschläge, Folgemaßnahmen

5. Instrumente der Personaldiagnostik

1. Analyse von Bewerbungsunterlagen
2. Internet Recruitment
3. Tests
4. Fragebögen
 1. Persönlichkeitsfragebögen
 2. Biographische Fragebögen
 3. 360°-Beurteilung
5. Interview
6. Arbeitsprobe
7. Assessment Center

5.5 Das Interview

- Wird das Interview zur Personalauswahl eingesetzt, geht ihm eine Anforderungsanalyse voraus
- Mit Telefoninterviews werden nur einfache Fakten erfragt
- Der Interviewte ist Verhandlungspartner und kein Bittsteller
- Gesprächsdauer: 60 Minuten
- Der Interviewpartner erhält seinerseits die Gelegenheit, Fragen zu stellen.
- Die Befragung folgt den Prinzipien des strukturierten Interviews.
- Standardisierung im Hinblick auf Frageninhalte, Fragentypus, Reihenfolge der Fragen, Anzahl und Funktion der Diagnostiker sowie die Bewertungskriterien und –prozeduren.
- Es ist dafür gesorgt, dass Störungen des Gesprächs unterbleiben.
- Es existiert ein Interviewleitfaden.
- Die gestellten Fragen sind rechtlich zulässig.
- Zu jedem Merkmalsbereich werden mehrere Fragen gestellt.
- Die Äußerungen des Pb werden protokolliert.
- Schulung der Interviewer
- Bewertung erfolgt möglichst durch zwei unabhängige Beurteiler
- Unterscheidung zwischen Datenerhebung und –auswertung.
- Verwendung von verhaltensverankerten Beurteilungsskalen/Checklisten.
- Evaluation des Vorgehens

Das Multimodale Interview nach Schuler (2002)

Gesprächsbeginn

Aufbau einer freundlichen und offenen Atmosphäre;
Keine Bewertung des Bewerbers

Selbstvorstellung
des Bewerbers

Bewerber berichtet frei von seinem Ausbildungsweg,
seinen beruflichen Erfahrungen; Bewertung auf
relevanten Anforderungsdimensionen

Berufsinteressen
und Berufswahl

Standardisierte Fragen zu motivationalen Hintergrün-
den Der Bewerbung; Bewertung mit verhaltensver-
ankerten Skalen.

Freier Gesprächsteil

Fragen, die sich aus den Bewerbungsunterlagen oder
aus dem bisherigen Gespräch ergeben haben;
Zusammenfassende Bewertung.

Biographiebezogene
Fragen
Realistische Tätigkeits-
information
Situative Fragen

Standardisierte Fragen zum biographischen Hintergrund
Bewertung mit verhaltensverankerten Skalen.

Der Interviewer informiert über Vor- und Nachteile der
in Frage kommenden Stelle; keine Bewertung

Standardisierte Fragen, in denen konkrete Situationen
Aus dem Berufsalltag geschildert werden. Bewertung
Der Reaktionen anhand verhaltensverankerter Skalen.

Fragen des Bewerbers
und
Gesprächsabschluss

Fragen des Bewerbers an den Interviewer, keine
Bewertung

5. Instrumente der Personaldiagnostik

1. Analyse von Bewerbungsunterlagen
2. Internet Recruitment
3. Tests
4. Fragebögen
 1. Persönlichkeitsfragebögen
 2. Biographische Fragebögen
 3. 360°-Beurteilung
5. Interview
6. Arbeitsprobe
7. Assessment Center

5.6 Arbeitsproben

Es werden wichtige Ausschnitte der Arbeitstätigkeit simuliert und das Verhalten des Pb in der Situation sowie das Arbeitsergebnis einer systematischen Beobachtung unterzogen. Die AP besitzt die höchste Einzelvalidität aller personaldiagnostischer Verfahren.

Variationen von Arbeitsproben

Bandbreite	➔	Ausmaß, in dem die Proben die Arbeitswirklichkeit abbilden
Realitätsbezug	➔	Ausmaß, in dem die Proben die Arbeitswirklichkeit Realistisch simulieren
Spezifität	➔	Ausmaß, in dem die Proben allgemeine/spezifische Fertigkeiten erfassen
Erfahrungsbezug	➔	Ausmaß, in dem die Proben Berufserfahrung voraussetzen
Aufgabentypus	➔	Kognitiv, motorisch, verbal, sozial
Antwortmodus	➔	Tatsächliches Verhalten, mündliche/schriftliche Verhaltensbeschreibung
Bewertungsmodus	➔	Ratingskalen, Beispiele guter/schlechter Leistung, Checklisten

Arbeitsproben

Vorteile

- Sehr hohe Validität
- Hohe Akzeptanz
- Klare Aussage über Fertigkeiten
- Liefert für den Bewerber Einblick in die Tätigkeit

Nachteile

- Schwieriger bei Berufsanfängern
- Höhere Kosten im Vergleich zu Tests oder Fragebögen
- Aussagen über allgemeine Kompetenzen/Potenziale sind mit mehr Aufwand verbunden
- Kaum anwendbar bei sehr komplexen, langwierigen Aufgaben

5. Instrumente der Personaldiagnostik

1. Analyse von Bewerbungsunterlagen
2. Internet Recruitment
3. Tests
4. Fragebögen
 1. Persönlichkeitsfragebögen
 2. Biographische Fragebögen
 3. 360°-Beurteilung
5. Interview
6. Arbeitsprobe
7. **Assessment Center**

5.7 Assessment Center

Testgrundlage

Diagnostische
Zielsetzung

Personalentwicklung/Potenzialsuche
Bewerbersauswahl
Erhöhung der sozialen Kompetenz

Theoretische
Grundlagen

Führungskompetenz ist in gewissem Umfang
trainierbar, jede Führungsposition ein individuelles
Anforderungsprofil. Vor dem Hintergrund dieser
Anforderungen kann Führungseignung sachgerecht
diagnostiziert werden.

Konstruktion

Erhebung und Definition der Anforderungen der zu
besetzenden Vakanz
Erstellen eines Anforderungsprofils
Zuordnung von Übungen zu Anforderungen der
jeweiligen Position
Organisatorische Planung und Vorbereitung

→ Für alle am AC Beteiligten muss die Konstruktion
nachvollziehbar sein, da Transparenz und
Akzeptanz wesentliche Voraussetzungen für das
Gelingen des AC sind

Testdurchführung

Objektivität

Durchführungsobjektivität ist nicht gegeben, es gelten die Besonderheiten situativer Übungen

- werden die Beobachtungen anhand konkreter Verhaltensbeschreibungen fixiert?
- Besteht eine eindeutige Zuordnungsregel der Beobachtungen zu den Gesamtbewertungen?
- Besteht eine Regel zur Verarbeitung divergierender Beobachtungen?
- Sind die Reaktionsmuster der Rollenspieler standardisiert?

Transparenz

Hohe Transparenz sowohl bei der Konstruktion als auch bei der Durchführung im Sinne der Offenlegung von Anforderungen und der Benennung der Beobachtungskriterien

Zumutbarkeit

Hohe energetisch-motivationale Belastung, vor dem Hintergrund der Zielsetzung zu beurteilen

Testdurchführung

Verfälschbarkeit Täuschungsgefahr im Vergleich zu Persönlichkeitstests und Interview geringer

Störanfälligkeit Durch gute Organisation des AC verhindern

Testverwertung

Auswertungsobjektivität Strenge Trennung von Beobachtungs- und Bewertungsphase
Kritik: Selbst erfahrene Beurteiler nutzen nur wenig Ausgangsinformationen, die nach simplen additiven Regeln verknüpft werden und deren Gewichtung von den Beurteilern selbst nicht korrekt wieder gegeben werden kann.

Vorteil: Methodenvielfalt der ACs

Testverwertung

Reliabilität

Interrater-Reliabilität



schwankt, je nachdem ob sie sich auf das gesamte AC oder auf einzelne Übungen bezieht

$$.50 < r < .90$$

Interne Konsistenz



schwankt erheblich, wobei hier generell die Gefahr besteht, tatsächliche Unterschiede in den Leistungen der Pbn als Zeichen für mangelnde Reliabilität zu missdeuten

Validität

Prognostische Validität

Außenkriterien: Berufserfolg, Gehaltsentwicklung, Mitarbeiterbeurteilung

Kritik: Kriterienkontamination



sowohl vorgesetzte als auch Beobachter beobachten lediglich nach einem Stereotyp des erfolgreichen Managers

Forderung: Erhebung objektiver Leistungskriterien

Testverwertung

Normierung

Keine Normierung im engeren Sinne
Bestimmung der Position eines Bewerbers in einer Populationsverteilung findet statt, indem er mit dem Anforderungsprofil verglichen wird, ohne das aber eine Normierung der AC-Werte für die einzelnen Anforderungsdimensionen erfolgt.

Bandbreite

Methodenvielfalt erlaubt ein ganzheitliches Bild vom Bewerber.

Informations- ausschöpfung

Menge der begründet ableitbaren Indikatoren ergibt sich aus der Konstruktion des AC (Auswahl der Übung, Operationalisierung der Anforderungen)

Begrenzte Informationsverarbeitungskapazität der Beobachter schränkt quantitative Ausschöpfung ein



Aus einer FA über die akkumulierten Endwerte von 26 Dimensionen geht ein einziger Faktor der 83% der Varianz des Beobachterurteils aufklärt

Testverwertung

Änderungs-
sensitivität

Gegeben; Problem von Übungseffekten

Testevaluation

Ökonomie

Vor dem Hintergrund hoher Kosten bei Fehlbesetzung ökonomisch; indirekte Nutzen wie Erstellung eines differenzierten Anforderungsprofils, Schulung der Beobachter, Einschätzung des Mitarbeiterpotenzials

Fairness

Evt. Benachteiligung von AC-Unerfahrenen durch Vorheriges

Begrenzte Informationsverarbeitungskapazität der Beobachter schränkt quantitative Ausschöpfung ein



Aus einer FA über die akkumulierten Endwerte von 26 Dimensionen geht ein einziger Faktor der 83% der Varianz des Beobachterurteils aufklärt

Testevaluation

Akzeptanz

Gute Akzeptanz

Vergleichbarkeit

Übereinstimmung mit anderen Verfahren gegeben, da im AC eigenständige Verfahren integriert sind, wie Paper-Pencil-Tests, situative Verfahren, Interviews, Biographische Fragebogen

Bewährung

In der Prognose von Beförderung und Leistungsbeurteilung bewährt.

Vorschläge zur Verbesserung

ACs sollten aus vielen verschiedenen Übungen bestehen



Peer-Rating

Neben Managern des Unternehmens sollten Psychologen als Beurteiler eingesetzt werden

Abschließende
Bewertung

ACs leisten wichtigen Beitrag zur Personalauswahl
Sorgfalt in Konstruktion und Durchführung sind nur
Im jeweils konkreten Einzelfall zu beurteilen

6. Fazit

Status Quo der Personaldiagnostik

Zum Verhältnis zwischen Forschung und Praxis
Personaldiagnostik?

Welche zukünftigen Aufgaben haben Forschung und Praxis
in der Zukunft zu bewältigen?

Praxis der Personaldiagnostik

Wissenschaft

- Methodische Prinzipien
- Gütekriterien
- Messinstrumente
- Diagnostische Verfahren
- Evaluationsmethodik
- Forschungsergebnisse
- Theorie

Kommunikations-
probleme

Mangelnde

Nachfrage

Unternehmen

- Zeitdruck
- Materielle Ressourcen
- Traditionen
- Routine
- Alltagspsychologie
- Selbstvertrauen
- Learning by doing
- Machtinteressen