

Gegenstände der Berufspsychologie	
Im Fokus	Befriedigungspotential eines Berufes für individuelle Bedürfnisse ist abhängig von Fähigkeiten und Interessen
Forschungsgegenstände	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostik individueller Merkmale • Vergleich dieser Merkmale mit beruflichen Anforderungen
wichtiges Anwendungsfeld	Berufs- und Laufbahnberatung
Berufspsychologie – Personalpsychologie	Berufspsychologie → Platzierung Personalpsychologie → Selektion

Paradigma der Berufspsychologie	
	= P-E-Fit
Aspekte	<ol style="list-style-type: none"> 1. Varianz der Eignungsmerkmale zwischen Personen 2. Varianz der Anforderungen zwischen den Stellen 3. Konfiguration der relevanten Merkmale

„Beruf“ nach Bergmann + Eder 1995	
Beruf als	„auf Eignung und Neigung gegründete, auf Selbstverwirklichung gerichtete und in einem gesellschaftlichen Rahmen längerdauernd ausgeübte, qualifizierte und bezahlte Arbeit“

Trait and Factor Theory nach Pearson 1909	
Konzept der Berufswahl	differentialpsychologisch + interaktionistisch
3 Schritte der Berufsberatung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sammeln von Informationen über die Person 2. Analyse beruflicher Umfeld 3. Zusammenführung dieser Informationen
→ Ziel	P-E-Fit
Annahme	Kongruenz von Person + Umwelt fördert Leistung + Zufriedenheit

Modell beruflicher Interessen nach Holland 1997																			
	= RIASEC																		
Konzept der Berufswahl	differentialpsychologisch + personalistisch orientiert																		
Mischform aus	typologisierendem + dimensionalem Konzept → Hexagonale Darstellung																		
primäre Annahmen	<p>1. 6 Persönlichkeitstypen: R-I-A-S-E-C</p> <table border="1"> <tr> <td>realistic</td> <td>praktisch - technisch</td> <td>Mechaniker, Landwirt, Fluglotse</td> </tr> <tr> <td>investigative</td> <td>intellektuell - forschend</td> <td>Biologe, Anthropologe, Medizinisch-Techn. Assistent</td> </tr> <tr> <td>artistic</td> <td>künstlerisch - sprachlich</td> <td>Musiker, Schauspieler, Dekorateur</td> </tr> <tr> <td>social</td> <td>sozial</td> <td>Lehrer, Klinischer Psychologe, Sprachtherapeut</td> </tr> <tr> <td>enterprising</td> <td>unternehmerisch</td> <td>Manager, Vertreter, Fernsehproduzent</td> </tr> <tr> <td>conventional</td> <td>konventionell</td> <td>Buchhalter, Stenotypist, Finanzanalytiker</td> </tr> </table> <p>2. Personen suchen passende Berufe → in beruflichen Umwelten dominieren Personen eines bestimmten Typs</p> <p>3. vorhersehbare Person-Umwelt-Interaktionen → Vorhersagen über</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wahl des Berufes • Verbleiben im Beruf • Zufriedenheit und Leistung 	realistic	praktisch - technisch	Mechaniker, Landwirt, Fluglotse	investigative	intellektuell - forschend	Biologe, Anthropologe, Medizinisch-Techn. Assistent	artistic	künstlerisch - sprachlich	Musiker, Schauspieler, Dekorateur	social	sozial	Lehrer, Klinischer Psychologe, Sprachtherapeut	enterprising	unternehmerisch	Manager, Vertreter, Fernsehproduzent	conventional	konventionell	Buchhalter, Stenotypist, Finanzanalytiker
realistic	praktisch - technisch	Mechaniker, Landwirt, Fluglotse																	
investigative	intellektuell - forschend	Biologe, Anthropologe, Medizinisch-Techn. Assistent																	
artistic	künstlerisch - sprachlich	Musiker, Schauspieler, Dekorateur																	
social	sozial	Lehrer, Klinischer Psychologe, Sprachtherapeut																	
enterprising	unternehmerisch	Manager, Vertreter, Fernsehproduzent																	
conventional	konventionell	Buchhalter, Stenotypist, Finanzanalytiker																	
sekundäre Annahmen	<p>1. Korrelationen zwischen Persönlichkeitstypen: Je geringer der räumliche Abstand zwischen 2 Orientierungen, desto ähnlicher sind sie sich.</p> <p>2. Ausmaß der Kongruenz: C-Index (Brown + Gore 1994) = die 3 am stärksten ausgeprägten Merkmale werden gewichtet und gehen gemäß der Distanz zwischen Person und Umwelt in das Hexagon ein</p> <p>3. weitere Kennzeichen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konsistenz der Interessenstruktur → Ausmaß der Vorhersagbarkeit • Differenziertheit = Ausmaß der Unterschiede zwischen den Ausprägungen und Orientierungen • Stabilität und Klarheit der beruflichen Interessen bzw. Anforderungen → Identität 																		

Messung beruflicher Interessen auf Basis der RIASEC-Struktur																
Verfahren	<table border="1"> <tr> <td>SDS</td> <td>Selfdirected Search</td> <td>228 Items, 4 Bereiche dt: Explorix</td> </tr> <tr> <td>AIST-R</td> <td>Allgemeiner Interessen-Struktur-Test</td> <td>60 Items Berufsinteressen</td> </tr> <tr> <td>UST-R</td> <td>Umwelt-Struktur-Test</td> <td>60 Items Beschreibung der Umwelt</td> </tr> <tr> <td>SII</td> <td>Strong Interest Inventory</td> <td></td> </tr> <tr> <td>O*Net</td> <td>Berufsklassifikationssystem</td> <td></td> </tr> </table>	SDS	Selfdirected Search	228 Items, 4 Bereiche dt: Explorix	AIST-R	Allgemeiner Interessen-Struktur-Test	60 Items Berufsinteressen	UST-R	Umwelt-Struktur-Test	60 Items Beschreibung der Umwelt	SII	Strong Interest Inventory		O*Net	Berufsklassifikationssystem	
	SDS	Selfdirected Search	228 Items, 4 Bereiche dt: Explorix													
	AIST-R	Allgemeiner Interessen-Struktur-Test	60 Items Berufsinteressen													
	UST-R	Umwelt-Struktur-Test	60 Items Beschreibung der Umwelt													
	SII	Strong Interest Inventory														
O*Net	Berufsklassifikationssystem															

Alternativen zum RIASEC-Modell	
Tinsley 200	<p>present status model:</p> <p>Ermittlung des P-E-Fits über einfache, bivariate Korrelationen zwischen Person-/Umweltmerkmalen + Leistung/Zufriedenheit</p>
Prediger 108	<p>zweidimensionales Konzept:</p> <ul style="list-style-type: none"> • people – things • data - ideas

TWA-Modell von Dawis 2005																	
=	Theory of Work Adjustment = Theorie der Arbeitsanpassung																
Konzept der Berufswahl	differentialpsychologisch , an der Arbeitssituation orientiert																
Fokus	Entwicklung nach der primären Berufsfindung																
Basis	17 formale Annahmen																
2 Elemente	<p style="text-align: center;">1. prädiktives Modell → Basis: P-E-Fit</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #f2f2f2; width: 20%;">satisfaction</td> <td>Kongruenz zwischen individuellen Werten/Bedürfnissen (P) und entspr. Verstärkern der Arbeitsumgebung (E) bestimmen Grad der individuellen Zufriedenheit</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f2f2f2;">satisfactoriness</td> <td>Korrespondenz zwischen individuellen Fähigkeiten (P) und Arbeitsanforderungen (E) bestimmen, wie weit die individuellen Leistungen die Umwelt zufriedenstellen</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f2f2f2;">tenure</td> <td>Beiderseitige Zufriedenheit → Aufrechterhaltung des Verhaltens + Verbleib in der Arbeitsumgebung</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f2f2f2;">adjustment</td> <td>Mangelnde Zufriedenheit → Anpassungsverhalten (evtl. in Form von Kündigung)</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">2. Prozessmodell: Zyklischer Prozess der Anpassung an unbefriedigende Zustände</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #f2f2f2; width: 20%;">flexibility</td> <td>toleriertes Maß an Unzufriedenheit</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f2f2f2;">activeness</td> <td>Anstrengungen zur Änderung der Situation</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f2f2f2;">reactiveness</td> <td>Reduktion der eigenen Ansprüche</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f2f2f2;">perseverance</td> <td>Dauer des Verbleibs in einer unbefriedigenden Situation</td> </tr> </table>	satisfaction	Kongruenz zwischen individuellen Werten/Bedürfnissen (P) und entspr. Verstärkern der Arbeitsumgebung (E) bestimmen Grad der individuellen Zufriedenheit	satisfactoriness	Korrespondenz zwischen individuellen Fähigkeiten (P) und Arbeitsanforderungen (E) bestimmen, wie weit die individuellen Leistungen die Umwelt zufriedenstellen	tenure	Beiderseitige Zufriedenheit → Aufrechterhaltung des Verhaltens + Verbleib in der Arbeitsumgebung	adjustment	Mangelnde Zufriedenheit → Anpassungsverhalten (evtl. in Form von Kündigung)	flexibility	toleriertes Maß an Unzufriedenheit	activeness	Anstrengungen zur Änderung der Situation	reactiveness	Reduktion der eigenen Ansprüche	perseverance	Dauer des Verbleibs in einer unbefriedigenden Situation
satisfaction	Kongruenz zwischen individuellen Werten/Bedürfnissen (P) und entspr. Verstärkern der Arbeitsumgebung (E) bestimmen Grad der individuellen Zufriedenheit																
satisfactoriness	Korrespondenz zwischen individuellen Fähigkeiten (P) und Arbeitsanforderungen (E) bestimmen, wie weit die individuellen Leistungen die Umwelt zufriedenstellen																
tenure	Beiderseitige Zufriedenheit → Aufrechterhaltung des Verhaltens + Verbleib in der Arbeitsumgebung																
adjustment	Mangelnde Zufriedenheit → Anpassungsverhalten (evtl. in Form von Kündigung)																
flexibility	toleriertes Maß an Unzufriedenheit																
activeness	Anstrengungen zur Änderung der Situation																
reactiveness	Reduktion der eigenen Ansprüche																
perseverance	Dauer des Verbleibs in einer unbefriedigenden Situation																
Kritik	an der Annahme, dass die Passung zwischen P und E (d.h. die an der Übereinstimmung des Musters gemessene Kongruenz) jenseits des absoluten Niveaus der Einzelmerkmale einen Beitrag zur Prognose der Kriterien leistet																

Laufbahnentwicklungstheorie von Super 1953

Laufbahnentwicklungstheorie von Super 1953																
Konzept	entwicklungspsychologisches Modell mit differentialpsychologischen Aspekten															
Annahme	berufliche Entwicklung als Prozess der Selbstfindung → Berufskonzept als wichtige Voraussetzung von Selbstkonzept (SK als Kompositorium von Interessen, Fähigkeiten, Werten und Zielen)															
5 Laufbahnstadien	<p>mit entsprechenden Entwicklungsaufgaben</p> <table border="1"> <tr> <td>1. Wachstumsphase</td> <td>4-13</td> <td>wenig stabile Berufswünsche</td> </tr> <tr> <td>2. Explorationsphase</td> <td>14-24</td> <td>primäre Ausbildungs- u. Berufswahl</td> </tr> <tr> <td>3. Etablierungsphase</td> <td>24-44</td> <td>Bindung an Berufsrolle, evtl. Midlife-Crisis</td> </tr> <tr> <td>4. Erhaltungsphase</td> <td>45-64</td> <td>Erhaltung von Status u. Qualifikation</td> </tr> <tr> <td>5. Rückzugphase</td> <td>ab 65</td> <td>Rückzug aus dem Berufsleben, evtl. Krise</td> </tr> </table>	1. Wachstumsphase	4-13	wenig stabile Berufswünsche	2. Explorationsphase	14-24	primäre Ausbildungs- u. Berufswahl	3. Etablierungsphase	24-44	Bindung an Berufsrolle, evtl. Midlife-Crisis	4. Erhaltungsphase	45-64	Erhaltung von Status u. Qualifikation	5. Rückzugphase	ab 65	Rückzug aus dem Berufsleben, evtl. Krise
1. Wachstumsphase	4-13	wenig stabile Berufswünsche														
2. Explorationsphase	14-24	primäre Ausbildungs- u. Berufswahl														
3. Etablierungsphase	24-44	Bindung an Berufsrolle, evtl. Midlife-Crisis														
4. Erhaltungsphase	45-64	Erhaltung von Status u. Qualifikation														
5. Rückzugphase	ab 65	Rückzug aus dem Berufsleben, evtl. Krise														
Laufbahnmuster	<table border="1"> <tr> <td>stabil</td> <td>einmalige Berufswahl</td> </tr> <tr> <td>konventionell</td> <td>Stabilisierung nach Ausprobieren</td> </tr> <tr> <td>instabil</td> <td>mehrfacher Wechsel ohne Etablierung</td> </tr> <tr> <td>multipel</td> <td>sehr häufige, unsystematische Veränderung</td> </tr> </table>	stabil	einmalige Berufswahl	konventionell	Stabilisierung nach Ausprobieren	instabil	mehrfacher Wechsel ohne Etablierung	multipel	sehr häufige, unsystematische Veränderung							
stabil	einmalige Berufswahl															
konventionell	Stabilisierung nach Ausprobieren															
instabil	mehrfacher Wechsel ohne Etablierung															
multipel	sehr häufige, unsystematische Veränderung															
Berufswahlreife	<ol style="list-style-type: none"> Einstellungen → planvolle und explorierende Orientierung Wissen und Fertigkeiten → Entscheidungskompetenz u. Wissen über Arbeitswelt + Berufe Realitätssinn → affektiv + kognitiv 															
Kritik	<ul style="list-style-type: none"> Operationalisierungen der Berufswahlreife ? Modell erfasst kaum mehr die Zustände in der modernen Arbeitswelt mit ihrem stetigen Wandel → Savickas: Theorie der Laufbahnkonstruktion 															

Theorie der Laufbahnkonstruktion von Savickas 2002	
Konzept	entwicklungspsychologisch + sozialkonstruktivistisch
Basis	Theorie der Laufbahnentwicklung von Super 1953
Elemente	<ol style="list-style-type: none"> berufliche Persönlichkeit als subjektive, idiografische Konstruktion (statt Annahme „objektiver Persönlichkeitseigenschaften“ wie z.B. im RIASEC-Modell) Lebensthemen: vgl. Selbstkonzept bei Super → Interessen, Fähigkeiten, Werte und Ziele Anpassungsfähigkeit der Laufbahn: Einstellungen, Fähigkeiten + Verhalten → Versuch, Persönlichkeit und Beruf in Einklang zu bringen
Kritik	empirische Bewährung noch offen

TCC von Gottfredson 1981	
=	Theory of Circumscription and Compromise = Theorie von Eingrenzung und Kompromiss
Konzept	entwicklungspsychologisch
4 Stufen zur Findung eines angestrebten Idealberufes	Vorschulalter Rollenunterscheidung: Kind o. Erwachsener
	Grundschule 1 Vorstellung von Geschlechterrollen und dem Sozialprestige verschiedener Berufe
	Grundschule 2 Wunsch nach sozialer Zugehörigkeit
	ab 14 Jahren Wunsch nach beruflicher Selbstverwirklichung → Vorstellung eines bestimmten Idealberufes (und möglicher Alternativen)

SCCT von Lent 1994	
=	Social Cognitive Career Theory = sozial-kognitive Laufbahntheorie
Konzept	lernpsychologisch
Fokus	Selbstwirksamkeitserwartung
Annahme	<p>Zyklischer Prozess:</p> <div style="text-align: center;"> <p>Selbstwirksamkeit wirkt sich aus auf</p> <p>↓</p> <ul style="list-style-type: none"> • berufliche Interessen • Ziele • Handlungen • Leistung • Erfolg <p>↓</p> <p>Lernerfahrungen in diesen Bereichen wirken zurück auf Selbstwirksamkeitserwartung</p> <p>↑</p> </div>

Berufs- und Laufbahnberatung	
Schwerpunkt	Wahl des Berufes o. Studienfachs
2 Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostik • Intervention
Beratungsformen	<ul style="list-style-type: none"> • individuelle Beratung (am effektivsten) • Gruppenberatung • computermedierte Beratung
Kriterien zur Evaluation	<ol style="list-style-type: none"> 1. interventionsnahe Kriterien: z.B. Berufswahlreife, laufbahnbezogenes Wissen, Sicherheit bei der Berufswahl 2. distale Kriterien (kaum erforscht): z.B. Zufriedenheit, Leistung
Gestaltungsempfehlungen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Klienten sollen ihre Ziele schriftlich formulieren 2. individuelle Beratung und Feedback 3. Präsentation effektiver Techniken der Entscheidungsfindung 4. mit Umgang mit beruflichen Informationsquellen vertraut machen 5. Hilfe bei der Entwicklung individueller Karrierepläne

Konzept der entgrenzten Laufbahn nach M.Arthur 1994	
=	boundaryless career
Annahme	<p>Laufbahnen entwickeln sich</p> <ul style="list-style-type: none"> • jenseits organisationaler Grenzen, aber • innerhalb eines bestimmten beruflichen Kontextes
Individuum als ...	<p>„Unternehmer seiner selbst“ → Aspekte: Marktfähigkeit + Netzwerk</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. know why: berufliche Identität + Wertvorstellungen 2. know how: verwertbare Qualifikationen 3. know whom: nutzbare soziale Beziehungen

Konzept der proteanischen Laufbahn nach Hall (1970er)	
Annahme	<p>wichtiger als Aufstieg und Erfolg sind</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. persönliche Freiheit 2. Zufriedenheit 3. berufliches Selbstkonzept
2 Metakompetenzen	<ol style="list-style-type: none"> 1. self-awareness: Bewusstsein der eigenen beruflichen Identität als stabile Orientierung in wechselnden Umwelten 2. adaptability: Anpassungsfähigkeit befähigt zum effektiven Umgang mit dem Wandel
2 Dimensionen zur Operationalisierung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientierung: Werte vs. extrinsische Faktoren 2. self-directedness: persönliche Unabhängigkeit in der Laufbahngestaltung

Modelle zur Integration von proteanischer + entgrenzter Laufbahn			
Kombination	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">proteanisches Konzept: Grundorientierung</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">entgrenztes Konzept: Verlauf der Karriere</td> </tr> </table> <p>Orientierung x Unabhängigkeit x physische Mobilität x psychische Mobilität</p> <p>→ 16 Kombinationen, nach Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens klassifiziert</p>	proteanisches Konzept: Grundorientierung	entgrenztes Konzept: Verlauf der Karriere
proteanisches Konzept: Grundorientierung	entgrenztes Konzept: Verlauf der Karriere		
Employability als individuelle Disposition	<p>Konzept der Beschäftigungsfähigkeit von Fugate et al 2004</p> <p>3 Dimensionen bestimmen Umgang mit Arbeitsplatzverlust + Chance auf Wiederbeschäftigung</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Laufbahnidentität 2. persönliche Anpassungsfähigkeit 3. (soziales u. individuelles) Humankapital 		

Problematische Aspekte moderner Laufbahntheorien	
methodisch	konstrukt- und kriterienbezogene Validität?
„menschlich“	<p>Betonung auf individueller Verantwortung → proaktives Gestalten der Laufbahn impliziert</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verlust an Sicherheit und Planbarkeit für das Individuum • Verlust an wechselseitiger Loyalität, Bindung, Identifikation mit der Organisation <p>→ problematische Auswirkungen auf Wohlbefinden und Leistung</p>

Messung des Karriereerfolgs	
Objektive Kriterien	<p>1. Beförderungen 2. Gehalt 3. <i>Gehaltserhöhungen</i></p>
Subjektive Kriterien	<p>4. <i>Arbeitszufriedenheit</i> 5. Laufbahnzufriedenheit</p>
Prädiktoren	<p>4 Bereiche von Prädiktoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Humankapital • organisationale Merkmale • soziodemografische Merkmale • Persönlichkeitsmerkmale
Korrelationen	<ul style="list-style-type: none"> • Humankapital + Soziodemografie → Gehalt • individuelle Förderung + Persönlichkeitsmerkmale → Laufbahnzufriedenheit • soziodemografische Merkmale: Geschlecht als Moderatorvariable <p>→ Insgesamt zeigen die Befunde, dass der Karriereerfolg durch individuelle Anstrengung, Dispositionen und externe Unterstützung befördert wird, was Annahmen sowohl organisationsgebundener als auch entgrenzter Laufbahnmodelle teilweise stützt.</p>

Historische Phasen der Betrachtung des Ausscheidens aus dem Berufsleben	
Lang-von Wins et al.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>früher:</i> Ruhestand als Entlastung • <i>60er:</i> problematischer Verlust beruflicher Identität • <i>80er:</i> Kontinuität → Vorbereitung auf den Ruhestand + Rückbesinnung auf frühere Aktivitäten, Werte, Ziele • <i>heute:</i> Bedingungen erfolgreichen Alterns?

Empirische Befunde zum Ruhestand	
Leistungsabfall	kaum
steigendes Unfallrisiko	nur branchenspezifisch
bevorzugt	möglichst früher Eintritt in den Ruhestand
Probleme	<ul style="list-style-type: none"> • finanzielle Einbußen bei Eintritt in den Ruhestand • → gesundheitliche Probleme
soziale Kontakte	mögliche Reduzierung sozialer Kontakte zugunsten der Familie
Zufriedenheit nach Verrentung	abhängig von Freiwilligkeit des Ausscheidens
mögliche vorbereitende Maßnahmen	Arbeitszeitmodelle des gleitenden Übergangs („Altersteilzeit“) sind hilfreicher als Vorbereitungskurse oder Informationsveranstaltungen

Anforderungsanalyse vs. Arbeitsanalyse	
Anforderungen	= Merkmale der Person , die <ul style="list-style-type: none"> individuelles Arbeitshandeln bestimmen erfolgskritisch sind, z.B. für Arbeitsleistung + Zufriedenheit
Anforderungsanalyse	Prozesse und Methoden zur Untersuchung der o.g. Merkmale
Arbeitsanalyse	Untersuchung der Merkmale der Situation/Arbeitsaufgabe
Idealfall	Ableitung der Anforderungen aus der Arbeitsanalyse
Zwecke der Anforderungsanalyse	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stellenbeschreibungen 2. Personalplanung 3. Personalentwicklung/ Laufbahnplanung 4. Personalmarketing 5. Personalauswahl, Potentialanalyse 6. Personalbeurteilung <p>→ insgesamt:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nachvollziehbarkeit + Dokumentation von Personalentscheidungen ethische + rechtliche Vertretbarkeit von Personalentscheidungen

Punktemethode zur Vergütung	
Ziel	einheitliche Skalierung anforderungsanalytisch ermittelter Merkmale
mehrstufiger Analyseprozess	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ermittlung kompensierbarer Faktoren <ol style="list-style-type: none"> 1. skills: Fertigkeiten → KSAOs 2. effort: Beanspruchung der Leistungsvoraussetzungen → Aufmerksamkeit, Ermüdung, physische und intellektuelle Anstrengung 3. responsibility: Verantwortlichkeit → für Mitarbeiter, Kunden, Sachen und Entscheidungen 4. äußere Arbeitsbedingungen → Lärm, Schmutz, Zeitdruck, längere Abwesenheit durch Reisen 2. Skalierung und Gewichtung der Faktoren durch Expertenurteile und Zuweisung von Punkten zu Faktorstufen 3. Zuordnung aller Stellen zu bestimmten Faktorstufen → Gesamtwert für eine bestimmte Stelle 4. Vergütungsdiagramm = salary plot mit perfect-equity-line

enger oder weiter Anforderungsbegriff	
enger Begriff	Anforderungen als Leistungsvoraussetzungen einer Person , die zur erfolgreichen Bewältigung der mit einer bestimmten Stelle verbundenen Aufgaben benötigt werden
weit	<ul style="list-style-type: none"> • stellenspezifische + stellenübergreifend relevante Merkmale • Potential einer Stelle zur Bedürfnisbefriedigung + Persönlichkeitsentwicklung (→ Arbeitsbewertung) • Analyse tatsächlichen Verhaltens (→ Leistung) als Vorstufe zur Ermittlung der Leistungsvoraussetzungen

KSAOs									
=	<table border="1"> <tr> <td>Knowledge → Kenntnisse</td> <td>deklaratives + prozedurales Wissen, praktische Intelligenz ...</td> </tr> <tr> <td>Skills → Fertigkeiten</td> <td>erlernte + veränderliche Merkmale, deren Erwerb jedoch u.a. von Dispositionen/Fähigkeiten beeinflusst ist</td> </tr> <tr> <td>Abilities → Fähigkeiten</td> <td>kognitiv, psychomotorisch, physisch, sensorisch (nach Fleishman)</td> </tr> <tr> <td>other characteristics</td> <td>Persönlichkeitseigenschaften, Werte, Einstellungen u.ä.</td> </tr> </table>	Knowledge → Kenntnisse	deklaratives + prozedurales Wissen, praktische Intelligenz ...	Skills → Fertigkeiten	erlernte + veränderliche Merkmale, deren Erwerb jedoch u.a. von Dispositionen/Fähigkeiten beeinflusst ist	Abilities → Fähigkeiten	kognitiv, psychomotorisch, physisch, sensorisch (nach Fleishman)	other characteristics	Persönlichkeitseigenschaften, Werte, Einstellungen u.ä.
Knowledge → Kenntnisse	deklaratives + prozedurales Wissen, praktische Intelligenz ...								
Skills → Fertigkeiten	erlernte + veränderliche Merkmale, deren Erwerb jedoch u.a. von Dispositionen/Fähigkeiten beeinflusst ist								
Abilities → Fähigkeiten	kognitiv, psychomotorisch, physisch, sensorisch (nach Fleishman)								
other characteristics	Persönlichkeitseigenschaften, Werte, Einstellungen u.ä.								

Grundsätzliche Werthaltungen	
nach Dawis 1991	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leistung 2. Bequemlichkeit 3. Status 4. Altruismus 5. Sicherheit 6. Unabhängigkeit
nach Rosenstiel + Stengel 1987	<ol style="list-style-type: none"> 1. karriereorientiert 2. freizeitorientiert 3. alternativ engagiert

Compound Traits	
=	in Bezug auf komplexe (berufliche) Verhaltensweisen zusammestellte relevante Eigenschaften
meist hilfreicher als..	BigFive oder FFM

Grundsätzliche Zugänge der Anforderungsanalyse nach Eckhardt und Schuler 1992							
Ziel	Identifikation und Gewichtung der KSAOs						
	<table border="1"> <tr> <td>intuitive Methoden:</td> <td>1. erfahrungsgeleitet → Expertenurteile</td> </tr> <tr> <td>empirische Methoden:</td> <td>2. arbeitsplatzanalytisch → formale Arbeitsanalyse + Ableitung der entsprechenden KSAOs durch Expertenurteile</td> </tr> <tr> <td></td> <td>3. personenbezogen → kriterienorientierte Erhebung der Anforderungsmerkmale bei Arbeitsplatzinhabern</td> </tr> </table> <p>berufliche Experten = SMEs → subject matter experts</p>	intuitive Methoden:	1. erfahrungsgeleitet → Expertenurteile	empirische Methoden:	2. arbeitsplatzanalytisch → formale Arbeitsanalyse + Ableitung der entsprechenden KSAOs durch Expertenurteile		3. personenbezogen → kriterienorientierte Erhebung der Anforderungsmerkmale bei Arbeitsplatzinhabern
intuitive Methoden:	1. erfahrungsgeleitet → Expertenurteile						
empirische Methoden:	2. arbeitsplatzanalytisch → formale Arbeitsanalyse + Ableitung der entsprechenden KSAOs durch Expertenurteile						
	3. personenbezogen → kriterienorientierte Erhebung der Anforderungsmerkmale bei Arbeitsplatzinhabern						

Arten der arbeitsplatzanalytischen empirischen Anforderungsanalyse											
	<table border="1"> <tr> <td>1. worker-oriented job analysis: Beschreibung des Arbeitsplatzes hinsichtlich verschiedener Merkmale von Aufgabe + Kontext</td> <td>PAQ</td> </tr> <tr> <td>2. work-oriented job analysis: Zerlegung der Aufgabe in einzelne Aufgabenelemente oder Handlungen</td> <td>FJA</td> </tr> <tr> <td>3. Matrix: zur Gegenüberstellung von Aufgabenelementen + KSAOs</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. worker trait inventories: ganzheitliche Einschätzung eines Arbeitsplatzes ohne vorherige Anforderungsanalyse</td> <td>F-JAS NEO Job-Profiler</td> </tr> <tr> <td>5. Methode der kritischen Ereignisse: Identifikation erfolgskritischen Verhaltens</td> <td>CIT</td> </tr> </table>	1. worker-oriented job analysis: Beschreibung des Arbeitsplatzes hinsichtlich verschiedener Merkmale von Aufgabe + Kontext	PAQ	2. work-oriented job analysis: Zerlegung der Aufgabe in einzelne Aufgabenelemente oder Handlungen	FJA	3. Matrix: zur Gegenüberstellung von Aufgabenelementen + KSAOs		4. worker trait inventories: ganzheitliche Einschätzung eines Arbeitsplatzes ohne vorherige Anforderungsanalyse	F-JAS NEO Job-Profiler	5. Methode der kritischen Ereignisse: Identifikation erfolgskritischen Verhaltens	CIT
1. worker-oriented job analysis: Beschreibung des Arbeitsplatzes hinsichtlich verschiedener Merkmale von Aufgabe + Kontext	PAQ										
2. work-oriented job analysis: Zerlegung der Aufgabe in einzelne Aufgabenelemente oder Handlungen	FJA										
3. Matrix: zur Gegenüberstellung von Aufgabenelementen + KSAOs											
4. worker trait inventories: ganzheitliche Einschätzung eines Arbeitsplatzes ohne vorherige Anforderungsanalyse	F-JAS NEO Job-Profiler										
5. Methode der kritischen Ereignisse: Identifikation erfolgskritischen Verhaltens	CIT										

PAQ	
=	Position Analysis Questionnaire → dt: FAA = Fragebogen zur Arbeitsanalyse
Verfahren	worker-oriented
4 Dimensionen	mit jeweils mehreren Facetten <ul style="list-style-type: none"> • Informationsaufnahme + Informationsverarbeitung • Arbeitsausführung • arbeitsrelevante Beziehungen • Umgebungseinflüsse + besondere Arbeitsbedingungen
Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Einstufung der Arbeitselemente auf vorgegebenen Skalen, z.B. nach Häufigkeit, Wichtigkeit 2. Umsetzung in Anforderungsmerkmale: synthetisch auf Basis vorliegender Expertenurteile
Kritik	relativ allgemeine Formulierung der Arbeitselemente

FJA	
=	Functional Job Analysis
Verfahren	work-oriented
Vorgehen	analytische Zerlegung der Arbeitsaufgabe in Aufgabenelemente → Inventarisierung → Ausformulierung in sog. „ task statements “
Elemente	<ol style="list-style-type: none"> 1. 4 Formulierungsregeln für die „Task Statements“ <ol style="list-style-type: none"> 1. ein die Handlung kennzeichnendes Tätigkeitswort 2. Objekt, auf das sich die Handlung bezieht 3. Beschreibung notwendiger Arbeitsmittel 4. angestrebtes Ergebnis der Handlung 2. Spezifikation der Beschreibungsebenen nach dem Grad der Beschäftigung mit <ol style="list-style-type: none"> 1. data 2. people 3. things 3. Einschätzung der Wichtigkeit der Aufgabe z.B. nach Levine 1983: Wichtigkeit der Aufgabe = Schwierigkeit x Erfolgskritikalität + Zeitbedarf
Hinweis	FJA beinhaltet kein eigenständiges Verfahren zur Umsetzung der task statements in Anforderungsmerkmale !

Task Statement x KSAO-Matrix

Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auswahl relevanter KSAOs auf Basis vorhandener o. eigens für die Stelle generierter Listen von KSAOs 2. Gewichtung der KSAOs auf Basis empirisch ermittelter Zusammenhänge oder von Experteneinschätzungen 3. Ermittlung des Anforderungsprofils durch Gegenüberstellung von Task Statements und KSAOs = synthetische Ermittlung
----------	--

F-JAS und NEO Job-Profilier

Verfahren	work trait inventories = Eigenschaftsinventare
F-JAS	= Fleishman Job Analysis System • Taxonomie mit Fähigkeitskonstrukten : 4 Kategorien → 15 Unterkategorien → 52 spezifische Fähigkeiten • von mindestens 20 SMEs eingeschätzt
NEO Job-Profilier	• 5 Faktoren mit Facetten • von SMEs bezüglich ihrer „Erwünschtheit“ eingeschätzt
Vorteile	einfach + kostengünstig
Voraussetzung	große Erfahrung der SMEs bzw. große SME-Gruppen (zum Fehlerausgleich)

CIT von Flannagan 1954

=	Critical Incident Technique = Methode der kritischen Ereignisse
ursprünglich zur...	Leistungsbeurteilung
Vorgehen	Aufzeichnen von Episoden konkreten Verhaltens unter Berücksichtigung von 5 Aspekten: <ol style="list-style-type: none"> 1. konkretes Verhalten muss in der Verantwortung des Arbeitsplatzinhabers liegen 2. besonders effektives/ineffektives (Nicht-)Verhalten 3. was hat zu dem Ereignis geführt? 4. welche Konsequenzen hatte das Verhalten? 5. knappe Beschreibung
Problem	oft werden Eigenschaften statt konkretem Verhalten geschildert
Idealfall	direkte Ableitung von Fragen z.B. für Einstellungsinterviews

Evaluation verschiedener anforderungsanalytischer Verfahren	
3 Kriterien	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eignung für die Ermittlung von Anforderungskriterien 2. praktische Anwendbarkeit 3. Erfüllung rechtlicher Anforderungen zur Begründung von Personalentscheidungen
empirisch	<p>zu 1 → am schlechtesten bewertet: CIT zu 2 → am schlechtesten bewertet: CIT zu 3 → besonders gut: FJA → besonders schlecht: F-JAS</p> <p>zusammenfassend:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PAQ als günstigster Kompromiss zwischen verschiedenen Kriterien • CIT eher als Grundlage der Verfahrenentwicklung geeignet

Probleme der Anforderungsanalyse in der modernen Arbeitswelt	
Probleme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aufwand 2. Instabilität der Anforderungen 3. Spezifität der Anforderungen für jeden Arbeitsplatz ??
moderne Modelle	<ol style="list-style-type: none"> 1. CM: Kompetenzmodelle 2. O*Net: Datenbank beruflicher Anforderungen 3. Metaanalytische Validitätsgeneralisierung

CM	
=	Kompetenzmodellierung
Kompetenz als ...	Anforderungen jeglicher Art, die stellenübergreifend innerhalb einer Organisation relevant sein können
„Kompetenzarchitektur“	<ul style="list-style-type: none"> • allgemeine Kernkompetenzen • berufsbezogenen funktionale Kompetenzen • stellenspezifische Kompetenzen <p>→ keine theoretische o. empirische Fundierung!</p>
Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenstellung aller in einer Organisation relevanten Kompetenzen in einem Kompetenz-Verzeichnis → competency dictionary • Erstellung von Kompetenz-Profilen für existierende u. zukünftige Stellen • Vergleich dieser Kompetenzprofile mit Profilen von Mitarbeitern / Bewerbern
Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> • plausibles Instrument für flexibles HR-Management u. Personalführung → Popularität • Vorteil: Verbindung zu strategischen Unternehmenszielen • Kritisch: Informationsgrundlagen? Reliabilität? • eher auf Beeinflussung des zukünftigen idealen Verhaltens ausgerichtet – statt auf die Beschreibung aktuellen typischen Verhaltens

O*Net	
=	Occupational Information Network
Analyse-Ebenen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Individuen 2. Organisation 3. Arbeitsmarkt
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • formale Qualifikation • KSAOs: worker characteristics, work styles usw.

Metaanalytische Validitätsgeneralisierung	
Verfahren	Eignungsdiagnostik
Annahme	valide Leistungsprognose in praktisch allen Berufen durch allgemeine Intelligenz u.a. allgemeine Merkmale (empirisch bestätigt)
Gegenposition zur...	„Hypothese der Situationspezifität“ von Anforderungen
Kritische Anmerkungen	<ol style="list-style-type: none"> 1. es gibt spezifische Zusammenhänge für manche Merkmale 2. mangelnde Beachtung anderer Kriterien (außer Validität) wie z.B. Akzeptanz u. rechtliche Zulässigkeit 3. für manche Zwecke (z.B. Ableitung von Trainingsbedarf) ist die genaue Kenntnis der Aufgaben sowieso unverzichtbar

Gegenstand	
	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern → Attraktion • Mitarbeiter als Kunden • Rekrutierung + Employer Branding • nicht: Personalauswahl
generelles Rahmenkonzept	<p>zwischen Stellenausschreibung und Stellenbesetzung</p> <p>2 Perspektiven: Organisation + Bewerber</p> <hr/> <p>2 Elemente: Attraktion + Selektion</p> <hr/> <p>2 Phasen:</p> <p>1.Phase</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation: Personalmarketing → Attraktion • Bewerber: Organisationswahl → Selektion <p>2.Phase</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation: Personalauswahl → Selektion • Bewerber: Selbstdarstellung → Attraktion

Phasenmodell des Personalmarketing nach Moser + Zempel 2004	
5 Phasen	<p>1. Rekrutierung <i>potentielle Bewerber werden zu</i></p> <hr/> <p>2. Rekrutierungserfolg <i>tatsächlichen Bewerbern</i></p> <hr/> <p>3. Vorstellungstermin <i>und halten ihre Bewerbung bis zum Vorstellungstermin aufrecht</i></p> <hr/> <p>4. Annahme des Stellenangebotes</p> <hr/> <p>5. Verbleiben in der Organisation</p>

P-O-Fit	
=	Passung zwischen individueller Persönlichkeit und Organisation
Gravitation =	wechselseitige Anziehungskraft auf Basis wahrgenommener Passung

ASA-Theorie von Schneider 1987

<p>=</p>	<p>A attraction Bewerber beurteilt die Attraktivität der Organisation (→ auch: Selbstselektion)</p> <p>S selection Organisation wählt Bewerber aus</p> <p>A attrition Verbleib oder Ausscheiden des Bewerbers</p>
<p>Annahmen</p>	<p>1. personalistisch: „the people make the place“ → organisationale Umwelt als Ergebnis individueller Persönlichkeit und Verhaltensweisen: $U = f(P,V)$</p> <p>2. differentialpsychologisch: Homogenisierung → Menschen innerhalb einer Organisation werden sich immer ähnlicher → Tendenz zur Erstarrung → Rekrutierung als Schlüsselaktivität zur Heterogenisierung</p>

Unterschiedliche Konzepte des P-E-Fits nach Kristof 1996

<p>4 Umfelder</p>	<p style="text-align: right;"><i>Passung:</i></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #e0e0e0;">P-V-Fit</td> <td>Person + Beruf</td> <td>supplementär</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0e0e0;">P-O-Fit</td> <td>Person + Organisation</td> <td>supplementär o. komplementär</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0e0e0;">P-G-Fit</td> <td>Person + Gruppe</td> <td>supplementär o. komplementär</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0e0e0;">P-J-Fit</td> <td>Person + Stelle/Aufgabe</td> <td>komplementär</td> </tr> </table>	P-V-Fit	Person + Beruf	supplementär	P-O-Fit	Person + Organisation	supplementär o. komplementär	P-G-Fit	Person + Gruppe	supplementär o. komplementär	P-J-Fit	Person + Stelle/Aufgabe	komplementär
P-V-Fit	Person + Beruf	supplementär											
P-O-Fit	Person + Organisation	supplementär o. komplementär											
P-G-Fit	Person + Gruppe	supplementär o. komplementär											
P-J-Fit	Person + Stelle/Aufgabe	komplementär											
<p>Hinweis</p>	<p>supplementärer Fit: Ähnlichkeit zwischen Person und Umfeld</p> <p>komplementärer Fit: Nachfrage oder Bedürfnisse der einen Seite werden durch ein entsprechendes Angebot der anderen Seite befriedigt (kann mit supplementärem Fit einhergehen)</p>												

Messung des P-E-Fits					
<p>2 Erhebungsmethoden</p>	<p>1. direkte Messung: Befragung der Person → subjektiv wahrgenommene Passung</p> <p><i>Problem:</i> Konfundierung der Merkmale von P und E</p> <p>2. indirekte Messung: getrennte Erfassung von Merkmalen der Person und der Organisation, dann Ermittlung der Passung</p> <p><i>Problem:</i> Vergleich unterschiedlicher Aggregationsebenen (Individuum, Gruppe, Organisation)</p>				
Auswirkungen des P-E-Fits					
<p>P-J-Fit</p>	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"><i>substantielle Korrelationen mit</i></td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> • Einstellungskonstrukten: Zufriedenheit, Attraktivität usw. • Verhaltensabsichten: Kündigungsabsich u.ä. </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"><i>moderate Korrelationen mit</i></td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> • tatsächlichem Verhalten: Leistung, Verbleib in Organisation </td> </tr> </table>	<i>substantielle Korrelationen mit</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Einstellungskonstrukten: Zufriedenheit, Attraktivität usw. • Verhaltensabsichten: Kündigungsabsich u.ä. 	<i>moderate Korrelationen mit</i>	<ul style="list-style-type: none"> • tatsächlichem Verhalten: Leistung, Verbleib in Organisation
<i>substantielle Korrelationen mit</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Einstellungskonstrukten: Zufriedenheit, Attraktivität usw. • Verhaltensabsichten: Kündigungsabsich u.ä. 				
<i>moderate Korrelationen mit</i>	<ul style="list-style-type: none"> • tatsächlichem Verhalten: Leistung, Verbleib in Organisation 				
<p>P-O-Fit</p>	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"><i>kaum Korrelationen mit</i></td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> • aufgabenbezogener Leistung </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"><i>Korrelationen mit</i></td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> • umfeldbezogener Leistung </td> </tr> </table>	<i>kaum Korrelationen mit</i>	<ul style="list-style-type: none"> • aufgabenbezogener Leistung 	<i>Korrelationen mit</i>	<ul style="list-style-type: none"> • umfeldbezogener Leistung
<i>kaum Korrelationen mit</i>	<ul style="list-style-type: none"> • aufgabenbezogener Leistung 				
<i>Korrelationen mit</i>	<ul style="list-style-type: none"> • umfeldbezogener Leistung 				

Rekrutierungsinstrumente	
Bewerberansprache	<ul style="list-style-type: none"> • extern o. intern • formell o. informell
Ziele	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gewinnung neuer Bewerber 2. Selbstselektion der Bewerber
interne Bewerberansprache	<ol style="list-style-type: none"> 1. interne Stellenanzeigen 2. informelle Ansprache 3. Nominierung
externe Bewerberansprache	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stellenanzeigen in Printmedien 2. Imagebroschüren, PR 3. Jobmessen 4. Head-Hunting (Direktansprache) 5. Arbeitsagentur o. private Vermittler 6. Kontaktierung an Schulen u. Hochschulen 7. Praktika, Führungen im Betrieb 8. Internet 9. informelle Ansprache durch Mitarbeiter

RJP nach Wanous 1980	
=	Realistic Job Preview = realistische Tätigkeitsvorschau
Ziel	Korrektur unrealistischer Erwartungen → Förderung der Selbstselektion und späteren Zufriedenheit
empirisch	<ul style="list-style-type: none"> • wenig Auswirkung auf Zufriedenheit • Förderung der Leistung • Verminderung der Fluktuation

Faktoren der Organisationswahl	
spezifisch vs. allgemein	<ul style="list-style-type: none"> • Merkmale des konkreten Arbeitsplatzes • Branche, Standort, Größe, Bekanntheit, soziales und ökologisches Engagement usw.
„harte“ vs. „weiche“ Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Aufstiegsmöglichkeiten, Bezahlung u.ä. • Betriebsklima u.ä.

Mtaanalyse: Korrelate der Organisationswahl

Annahme	Mediatormodell: Einfluss einzelner Merkmale auf die Entscheidung über die Annahme eines Stellenangebotes wird teilweise durch die Einstellung zur Organisation und durch Verhaltensabsichten vermittelt
Einstellungen	als Mediatoren für den Zusammenhang zwischen Wahlentscheidung und... <ul style="list-style-type: none"> • wahrgenommenem Fit • Wahrnehmung der mit Rekrutierung betrauten Organisationsvertreter • Einschätzung der eigenen Bewerbungschancen
Bildung von Verhaltensabsichten	als Mediatoren für den Zusammenhang zwischen Wahlentscheidung und... <ul style="list-style-type: none"> • Merkmalen des Arbeitsplatzes, z.B. Bezahlung • Merkmale der Organisation, z.B. Image • Merkmale des Rekrutierungsprozesses, z.B. Schnelligkeit, Gerechtigkeit

Methodische Probleme der Organisationswahlforschung

Unterschiede zwischen...	Laborstudien + „echten“ Bewerbern: echte Bewerber legen mehr Wert auf Merkmale der Organisation und die prozedurale Gerechtigkeit als „Labor-Bewerber“
Befragungsstudien	<ol style="list-style-type: none"> 1. vorgegebene Merkmalslisten entsprechen nicht zwingend der Realität 2. Zusammenstellung von Merkmalen kann zu künstlichen Wechselwirkungen führen 3. Merkmale werden in verschiedenen Studien unterschiedlich operationalisiert 4. Effekte sozialer Erwünschtheit

Policy Capturing

=	mögliche Methode zur Organisationswahlforschung
Vorgehen	Statt Merkmalslisten mit Rangordnungsskalen: bestimmte Merkmalskombinationen zur ganzheitlichen Beurteilung → statistische Ermittlung der Bedeutung einzelner Merkmale
Ergebnisse entsprechender Studien	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplatzsicherheit wird als wesentlich bedeutsamer eingeschätzt als bei direkter Befragung • unterschiedliche Entscheidungskriterien und -strategien bei unterschiedlichen Bewerbergruppen

Eignung	
=	Zusammenhang diagnostischer Aussagen mit beruflichem Verhalten und Erleben → aus Organisationssicht: v.a. mit Leistung

Grundlagen wissenschaftlich fundierter Personalauswahl	
=	<ol style="list-style-type: none"> vertieftes Verständnis des Leistungskonstrukts Ableitung eignungsrelevanter Merkmale → Anforderungsanalyse Evaluation des Zusammenhangs zwischen KSAOs und Leistung

Stellenwert + Definition der Validierung in der Eignungsdiagnostik	
Zweck der Berufseignungsdiagnostik	Prognose berufsrelevanten Verhalten
Beurteilung eignungsdiagnostischer Verfahren	psychometrisches Gütekriterium der Validität

Rahmenmodell der eignungsdiagnostischen Validierung von Binning + Barrett 1989	
Ellipsen im Diagramm	(oben) nicht beobachtbare Variablen: <ul style="list-style-type: none"> 1. Prädiktorkonstrukte (KSAOs) 2. Leistungskonstrukt
Kästchen im Diagramm	(unten) beobachtbare Variablen: <ul style="list-style-type: none"> 3. Prädiktormessung → Auswahlverfahren 4. Leistungsmessung → Kriterien
operationale Validität	Validität der Schlüsse von den Messwerten im Auswahlverfahren (3.) auf die gemessene tatsächliche Leistung (2.)

Verfahrenkonstruktion	
3 Wege	<p>konstruktorientiert anforderungsanalytische Ableitung von KSAOs:</p> <p>Leistungskonstrukt → Prädiktorkonstrukte → Prädiktormessung → Leistungskonstrukt</p>
	<p>inhaltsorientiert Ableitung messbarer Verhaltensindikatoren für Berufsleistung:</p> <p>Leistungskonstrukt → Leistungsmessung → Prädiktormessung (über Simulationen) → Leistungskonstrukt</p>
	<p>kriterienorientiert empirische Überprüfung des Zusammenhangs zwischen gemessenen Prädiktoren und gemessenen Leistungskriterien</p> <p>= operationale Validität</p>

spezifische Probleme kriterienbezogener Validierungsstudien	
3 Probleme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stichprobenfehler wegen zu kleiner Stichproben 2. Unterschätzung der prognostischen Validität durch eingeschränkte Varianz: nur Leistungsdaten von eingestellten Bewerbern! 3. Unterschätzung der Validität durch übliche Mängel der Reliabilität
Korrekturmöglichkeiten	<ol style="list-style-type: none"> 1. große Stichproben 2. statistische Korrekturfaktoren bei Varianzeinschränkung 3. Ersatz der prognostischen Validierung durch konkurrente Validierung = gleichzeitige Erhebung von Prädiktor und Kriterium bei vorhandenen Mitarbeitern 4. Attenuationskorrektur zur Korrektur von Reliabilitätsmängeln

Rolle der Validitätsgeneralisierung	
=	quantitative Zusammenfassung von Studien
Vorteil	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erhöhung der Stichprobengröße 2. Korrektur von Artefakten bis zur Schätzung der tatsächlichen operationale Validität 3. möglich: Generalisierbarkeit der Validität über verschiedene Situationsmerkmale → z.B. Berufsgruppen, Auswahlinstrumente, Untersuchungsdesigns 4. bei entsprechend hoher Validität: Ableitung von Auswahlinstrumenten ohne aufwendige Anforderungsanalyse
Nachteil	keine Berücksichtigung spezifischer Merkmale von Organisation oder Stelle

Klassen eignungsdiagnostischer Verfahren			
3	konstruktorientiert	„signs“	psychologische Anzeichen für Leistungsunterschiede
	simulationsorientiert	„samples“	Verhaltensstichproben
	biografieorientiert	„history“	Schluss von vergangenem auf zukünftiges Verhalten

konstruktorientierte Verfahren	
screening	<ol style="list-style-type: none"> 1. Internet-Tests 2. Grafologie (esoterisch)
selection	<ol style="list-style-type: none"> 3. kognitive Fähigkeitstests 4. Sonstige Leistungstests 5. Allgemeine und spezifische Persönlichkeitstests 6. Kriterienbezogene Persönlichkeitstests (COPS) 7. Interessentests

simulationsorientierte Verfahren	
screening	<ol style="list-style-type: none"> 1. Internet-Simulationen
selection	<ol style="list-style-type: none"> 2. Arbeitsproben 3. Computergestützte Szenarios 4. Assessment Center 5. Situational Judgment Tests 6. Situatives Interview

biografieorientierte Verfahren	
screening	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bewerbungsunterlagen (überwiegend) 2. Personalfragebogen 3. Referenzen
selection	<ol style="list-style-type: none"> 4. Biografische Fragebogen 5. Unstrukturierte Interviews (überwiegend) 6. Patterned Behavior Description Interview

Prinzip des konstruktorientierten Vorgehen	
„signs“ =	stabile Dispositionen: AO der KSAOs
i.d.R. verwendet:	psychometrische Tests
Basis	indirektes Schließen: AO beeinflussen Leistungsverhalten vorwiegend vermittelt über den Erwerb von KS

kognitive Fähigkeitstests	
Verfahren	konstruktorientiert
messen...	<ol style="list-style-type: none"> 1. GMA = general mental ability 2. spezifische kognitive Fähigkeiten/Fachkenntnisse
Kurztest	WPT = Wonderlic Personnel Test
bessere Akzeptanz bei...	Einbindung von Intelligenztestaufgaben in einen beruflichen Kontext
Evaluation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Korrelation mit Leistungskriterien: um $p = .50$ 2. Intelligenz als validester Einzelprädiktor beruflicher Leistung in allen Berufsgruppen 3. moderate Korrelation mit Führungserfolg 4. GMA als Referenzkonstrukt für inkrementelle Validität anderer Verfahren

sonstige Fähigkeitstests	
Verfahren	konstruktorientiert
messen...	<ol style="list-style-type: none"> 1. physische Fähigkeiten 2. psychomotorische Fähigkeiten 3. sensorische Fähigkeiten
Ziel	Feststellung von „ Minimaleignung “ für spezifische Anforderungen
Evaluation	substantielle operationale Validitäten zu spezifischen Anforderungen

Persönlichkeitstests	
Verfahren	konstruktorientiert
Problem	Selbstdarstellungstendenzen
angewandte Verfahren	<p>allgemeine Persönlichkeitstests</p> <p>NEO-PI-R HEXACO-Modell / FFM</p>
	<p>berufsbezogene Persönlichkeitstests</p> <p>BIP (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung)</p>
	<p>klinische Persönlichkeitsinventare (nicht empfehlenswert!)</p> <p>MBT = Myers-Briggs-Type-indicator</p>
	<p>spezifische Persönlichkeitstests</p> <p>z.B. zur Erfassung von Zuverlässigkeit, Kontrollüberzeugungen, Motiven, Wertorientierungen oder „emotionaler Intelligenz“</p>
Evaluation	<p>FFM + Berufsleistung → moderat für Gewissenhaftigkeit, sonst eher gering → generalisierbar für Gewissenhaftigkeit und Emotionale Stabilität</p> <p>FFM + spezifische Leistungskriterien → moderate Korrelationen mit einigen FFM-Faktoren</p> <p>FFM + Arbeitszufriedenheit → moderate Korrelationen mit einigen FFM-Faktoren</p>

Bandwidth-Fidelity-Dilemma	
=	Bandbreiten-Genauigkeitsproblem → Diskussion der Eignung des FFM für die Eignungsdiagnostik
Problem:	Komplexität/Breite vs. Präzision/Tiefe
Position 1	gegen Anwendung des FFM → für mehr Präzision
Position 2	gegen Anwendung des FFM → für mehr Komplexität
Position 3	Anwendung unter Beachtung der Symmetrie-Hypothese (von Cronbach + Gleser 1965) → Prädiktor und Kriterium sollten sich in Breite und Tiefe möglichst entsprechen
alternativ	COPS

COPS	
=	Criterion-focused Occupational Personality Scales = Kriterienbezogene Persönlichkeitstests
Verfahren	konstruktorientiert
Prinzip	externale Skalenkonstruktion → inhaltlich heterogene Sammlung von Merkmalen (→ compound traits), die alle mit dem Kriterium (z.B. Kundenorientierung, Belastbarkeit), aber nicht unbedingt untereinander korrelieren
Beispiel	IBES = Inventar beruflicher Einstellungen und Selbsteinschätzung → Integrity Tests
Evaluation	oft höhere kriterienbezogene Validitäten als FFM-basierte Persönlichkeitstests, z.B. <ul style="list-style-type: none"> • Integrity Tests + allgemeine Berufsleistung • Integrity Tests + kontraproduktives Verhalten • Kundenorientierungsskalen + allgemeine Leistung • Kundenorientierungsskalen + beurteilter Service

Prinzip des simulationsorientierten Vorgehens	
„samples“ =	Simulation beruflichen Verhaltens
Vorteil	offensichtlicher Berufsbezug → hohe Akzeptanz
Nachteil	kaum Prognosen möglich <ul style="list-style-type: none"> • bei stark veränderlichen Arbeitsaufgaben • bezüglich des individuellen (Aufstiegs-)Potentials
alternativ	Trainierbarkeitstests

Arbeitsproben	
Verfahren	simulationsorientiert
Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"> • i.d.R. arbeitsanalytische Untersuchung • standardisierte Ausführung + Bewertung
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> • Ausführung handwerklicher Aufgaben / Maschinenschreiben • Managementaufgaben: Postkorb u.ä. • Probevorlesung
Evaluation	mittlere Validität in konkurrenten Untersuchungsdesigns

computergestützte Szenarios	
Verfahren	simulationsorientiert
Basis	Theorie des komplexen Problemlösens
Aspekte	1. Komplexität 2. Vernetztheit 3. Dynamik 4. Intransparenz 5. Polytelie (gleichzeitiges Verfolgen mehrere Ziele)
Evaluation	mittlere Validität, aber Probleme bei Reliabilität und Generalisierbarkeit

SJT							
=	Situational Judgement Test						
Verfahren	simulationsorientiert (z.T. auch biografieorientiert)						
Basis	CIT						
Vorgehen	standardisierte Antwortvorgabe im Forced-Choice-Format						
2 Varianten + Evaluation	<table border="0"> <tr> <td style="background-color: #e0e0e0; padding: 5px;">would do</td> <td style="padding: 5px;">Selbsteinschätzung → Persönlichkeitstest</td> <td style="padding: 5px;">korreliert mit FFM-Faktoren</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0e0e0; padding: 5px;">should do</td> <td style="padding: 5px;">Handlungswissen → Leistungstest</td> <td style="padding: 5px;">korreliert mit Allgemeiner Intelligenz</td> </tr> </table>	would do	Selbsteinschätzung → Persönlichkeitstest	korreliert mit FFM-Faktoren	should do	Handlungswissen → Leistungstest	korreliert mit Allgemeiner Intelligenz
would do	Selbsteinschätzung → Persönlichkeitstest	korreliert mit FFM-Faktoren					
should do	Handlungswissen → Leistungstest	korreliert mit Allgemeiner Intelligenz					

Assesement Center	
Verfahren	simulationsorientiert
Richtlinien	<p>„International Task Force on Assesement Center Guidelines“ 2009:</p> <p>AC=</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. standardisierte Verhaltensbewertung, die 2. auf multiplen Informationen beruht und 3. sich trainierter Beobachter (Assessoren) und 4. verschiedener Erhebungsverfahren bedient, die 5. überwiegend Simulationscharakter haben <p>empfohlen: ausführliches Feedback</p>
Prinzipien	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verhaltensorientierung 2. Multiplizität: <ol style="list-style-type: none"> 1. mehrere Beobachter beobachten 2. mehrere Bewerber 3. in mehreren Übungen 4. auf mehreren Dimensionen
Einsatzbereiche	<p>überwiegend bei Führungspositionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auswahl externer Bewerber • Platzierung interner Bewerber • Diagnose des Entwicklungspotentials
typische Übungen	<p>→ auch: Tests, Interviews u.a. simulationsorientierte Verfahren</p> <p>überwiegend: Verhaltensbeobachtungen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Postkorbübung 2. Präsentationen 3. Rollenspiele 4. Gruppendiskussion 5. Fallstudien + Planspiele
Ablauf, Hilfsmittel + Anforderungen	<p>Vorbereitung:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Beschreibung der Dimensionen in einem Anforderungsprofil 2. Beobachtertraining 3. Zusammenstellung von Übungen + Urteilsdimensionen in einer Anforderungs-Verfahrens-Matrix <p>Gesamtbeurteilung:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. durch statistische Aggregation → empfohlen bei Auswahl-ACs 2. Beobachterkonferenz/Konsensentscheid → empfohlen bei Entwicklungs-ACs

Assesment Center (Fortsetzung)	
Anforderungsdimensionen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kommunikation 2. Rücksichtnahme auf andere 3. Antriebsstärke 4. Einflussnahme auf andere 5. Organisation + Planung 6. Problemlösen 7. Belastbarkeit / Unsicherheitstoleranz
Evaluation	<ol style="list-style-type: none"> 1. mittlere Validität bei enormem Aufwand 2. Validität beruht zu einem großen Teil auf der Korrelation der AC-Urteile mit Intelligenz und Persönlichkeitseigenschaften 3. große Streuung der Validitäts-Befunde in Abhängigkeit von noch unbekanntem Moderatorvariablen 4. psychometrisches Problem: diskriminante + konvergente Konstruktvalidität ? → operationalisiert in der MMT-Matrix: eher übungsspezifische Globalurteile

Prinzip des biografieorientierten Vorgehens	
„history“	<p>zwischen „signs“ und „samples“:</p> <p>Suche von Hinweisen (auch relativ indirekter Natur) in der Vergangenheit, die auf zukünftiges Verhalten schließen lassen</p>

Bewerbungsunterlagen und Referenzen	
Verfahren	biografieorientiert
Bewerbungsunterlagen	<ul style="list-style-type: none"> • Lebenslauf • Schul - und Ausbildungszeugnisse • Arbeitszeugnisse • Nachweise besonderer Leistungen
Referenzen	aktives Einholen von Information bzw. die Überprüfung von Angaben (reference checks) bei früheren Arbeitgebern
Evaluation	<p>brauchbare operationale Validität nur bei</p> <ul style="list-style-type: none"> • Noten • Ausmaß an Berufserfahrung <p>mäßige Validität bei</p> <ul style="list-style-type: none"> • reference checks

Biografischer Fragebogen	
=	standardisierter Fragebogen: Fakten, Ereignisse o. Verhalten mit Vergangenheitsbezug
Verfahren	biografieorientiert
Basis	externale Skalenkonstruktion mit Items aus dem Personalfragebogen
Evaluation	Validität steigt mit dem Alter der Teilnehmer

Bewerbungsgespräch		
=	mündliches Auswahlgespräch: Interview	
Verfahren	biografieorientiert (u.a.)	
Arten	<ol style="list-style-type: none"> 1. biografisches Interview 2. „psychologische“ Interviews 3. Interviews mit Simulationscharakter 4. unstrukturierte Interviews 5. (hoch) strukturierte Interviews: 	
	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%; vertical-align: top;"> <p>1. simulationsorientiert: → hypothetisches Verhalten</p> <p>2. biografieorientiert: → reales Verhalten in der Vergangenheit</p> <p>3. kombiniert: → hypothetisches + reales Verhalten, freie + strukturierte Teile, +RJP</p> </td> <td style="width: 40%; vertical-align: top; border-left: 1px solid black; padding-left: 10px;"> <p>SJT Situational Judgement Interview</p> <p>PBDI Patterned Behavior Description Interview</p> <p>MMI Multimodales Interview</p> </td> </tr> </table>	<p>1. simulationsorientiert: → hypothetisches Verhalten</p> <p>2. biografieorientiert: → reales Verhalten in der Vergangenheit</p> <p>3. kombiniert: → hypothetisches + reales Verhalten, freie + strukturierte Teile, +RJP</p>
<p>1. simulationsorientiert: → hypothetisches Verhalten</p> <p>2. biografieorientiert: → reales Verhalten in der Vergangenheit</p> <p>3. kombiniert: → hypothetisches + reales Verhalten, freie + strukturierte Teile, +RJP</p>	<p>SJT Situational Judgement Interview</p> <p>PBDI Patterned Behavior Description Interview</p> <p>MMI Multimodales Interview</p>	
Zweck	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auswahl 2. gegenseitiges Kennenlernen 3. Austausch von Informationen 4. Attraktion + Selektion 	
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> • niedrige Validität bei unstrukturierten Interviews • Verbesserung der Validität durch <ul style="list-style-type: none"> • methodisch fundierten Anforderungsbezug • hoher Grad an Standardisierung • PBDI: höhere Validität und generalisierbarer als SJT • strukturierte Interviews als valideste Instrumente der Personalauswahl 	

inkrementelle Validität der Auswahlverfahren

inkrementelle Validität der Auswahlverfahren	
wichtige Anmerkung	hohe operationale Validität ist nicht gleichbedeutend mit hoher inkrementeller Validität
Erklärung	unterschiedliche Korrelationen der Verfahren mit Intelligenz

Effekte unterschiedlicher Leistungsaspekte auf die Validität

Effekte unterschiedlicher Leistungsaspekte auf die Validität	
Leistungsaspekte	<ol style="list-style-type: none"> 1. Arbeitsproben, Intelligenz- u. Leistungstests → Vorhersage maximaler Leistung 2. Persönlichkeitstests, biografische Informationen → Vorhersage typischer Leistung 3. Intelligenz u.ä. Prädiktoren → Effekte auf kurzfristige Leistung und Übungseffekte 4. Persönlichkeit → Effekt auf längerfristige Leistung

Arten von Personalentscheidungen

Arten von Personalentscheidungen	
2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Platzierung → Klassifikation 2. Selektion → ein - oder mehrstufige Auswahl <ul style="list-style-type: none"> • auf den ersten Stufen: screening out • auf späteren Stufen: Positivselektion

Strategien für Platzierungsentscheidungen

Strategien für Platzierungsentscheidungen	
Ziel	Zuordnung von x Personen zu x Stellen
bei gleichen Anforderungen	<p>und unterschiedlich geeigneten Personen</p> <p>→ Nullsummenspiel: Profilvergleiche bezüglich des Niveaus der Merkmalsausprägung</p>
bei unterschiedlichen Anforderungen	<p>und relativer Eignung</p> <p>→ Optimierung: Minimierung der Abweichungen von Anforderungen und Eignung über alle Stellen hinweg durch Profilvergleiche bezüglich Niveau der Merkmalsausprägung und Form des Profils</p>

Strategien für Auswahlentscheidungen	
v.a. in der Vorauswahl	Negativselektion: Minimalstandards → cut-offs
in späteren Auswahlrunden	Positivselektion: Top-Down-Selektion per Rangordnung
Integration von Informationen	<p>1. Kompensationsmodell: Stärken und Schwächen können sich ausgleichen</p> <p><i>Problem:</i> evtl. Unterschreitung von Minimalstandards in manchen Bereichen</p> <p>2. Konfigurationsmodell: alle Merkmale müssen über den cut-offs liegen</p> <p><i>Problem:</i> Verlust vieler Informationen durch künstliche Dichotomisierung (geeignet/nicht geeignet)</p> <p>3. gemischtes Modell: jedes Merkmal muss über einem bestimmten cut-off liegen, darüber hinaus können sich Stärken und Schwächen kompensieren</p>

Strategien nach dem Konfigurationsmodell	
2	<p>1. Multiple-Cutoff-Modell</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gleichgewichtung der Anforderungsmerkmale • konjunktive Entscheidungsregel <p><i>Problem:</i> gleiche Anzahl erfüllter Cutoffs bei mehreren Bewerbern möglich → zusätzliche Entscheidungsregel notwendig</p> <p>2. Multiple-Hürden-Modell bei mehrstufiger Auswahl:</p> <p>Erreichen der nächsten Auswahlstufe in Abhängigkeit vom Erreichen eines o. mehrerer Schwellenwerte in der vorangegangenen Stufe</p> <p><i>Problem:</i> „false negatives“ → Ablehnung der eigentlich geeignetesten Bewerber schon in den ersten Auswahlstufen aufgrund wenig bedeutsamer Schwächen</p>

Auswahlstrategien mit gewichteten Prädiktoren	
Einsatzbereich (wann?)	spätestens am Ende des Auswahlprozesses
Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bildung einer Rangreihe mit kontinuierlicher Messung der einzelnen Anforderungsmerkmale (<i>statt Dichotomisierung</i>) 2. Ermittlung statistisch optimierter Gewichte durch multiple Regression <p><i>Problem:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • stichprobenspezifische Ergebnisse • implizite Annahme des Kompensationsmodells <p>→ nur Regressionsgewichte aus relativ großen Stichproben sind Einheitsgewichten überlegen!</p>

Entscheidungstheoretische Nutzenanalyse									
Fehlerrisiken	<p>Vier-Felder-Schema der Fehlerrisiken</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>AG</th> <th>EG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>abgelehnt geeignet → false negative</td> <td>eingestellt geeignet → true positiv</td> </tr> <tr> <th>AU</th> <th>EU</th> </tr> <tr> <td>abgelehnt ungeeignet → true negativ</td> <td>eingestellt ungeeignet → false positiv</td> </tr> </tbody> </table>	AG	EG	abgelehnt geeignet → false negative	eingestellt geeignet → true positiv	AU	EU	abgelehnt ungeeignet → true negativ	eingestellt ungeeignet → false positiv
AG	EG								
abgelehnt geeignet → false negative	eingestellt geeignet → true positiv								
AU	EU								
abgelehnt ungeeignet → true negativ	eingestellt ungeeignet → false positiv								
Nutzen	<p>möglichst hoher Anteil richtiger Entscheidungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • für eingestellte Bewerber: $\frac{EG}{EG+EU}$ <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • für alle Entscheidungen: $\frac{AU+EG}{AU+EG+AG+EU}$ 								

Nutzenmaximierung: Parameter im entscheidungstheoretischen Nutzenmodell	
Parameter 1	<p style="text-align: center;">Selektionsquote = Anteil der Eingestellten an allen Bewerbern</p> $\frac{\text{[]}}{AU + EG + AG + EU}$ <p>quantitative Erhöhung der Anzahl eingestellter Bewerber → weniger EG, noch weniger EU → Nutzen steigt insgesamt</p>
Parameter 2	<p style="text-align: center;">Grundquote/Basisrate = Anteil der geeigneten Bewerber an allen Bewerbern</p> $\frac{\text{[]}}{AU + EG + AG + EU}$ <p>qualitative Verbesserung des Bewerberpools (z.B. durch Selbstselektion) → weniger EU, mehr EG</p>
Parameter 3	<p style="text-align: center;">operationale Validität = Zusammenhang zwischen Prädiktor und Kriterium</p> <p>je enger der Zusammenhang, desto</p> <ul style="list-style-type: none"> • mehr EG + AU • weniger EU + AG <p>(stärkster Effekt bei mittlerer Grund- und Selektionsquote)</p>

monetäre Nutzenmodelle	
ähnlich wie	betriebswirtschaftliche Investitionsrechnung
Brogden 1949	<p>Nutzenzuwachs $\Delta U = SD_y \cdot r_{xy} \cdot z_x - C/p$</p> <hr/> <p>$SD_y$ = Standardabweichung der Leistung in Geldeinheiten</p> <hr/> <p>r_{xy} = (operationale) Validität des Auswahlverfahrens</p> <hr/> <p>z_x = mittlerer standardisierter Testwert der Eingestellten → Effekt der Selektionsquote</p> <hr/> <p>C/p = Kosten des Verfahrens pro Stellenbesetzung</p>
Anmerkung	wenig Akzeptanz des monetären Nutzungsmodells bei Managern → Psychologie in Zahlen ???

Fairness und Akzeptanz	
rechtliche Grundlagen	AGG: Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
Fairness	keine Auswahl aufgrund irrelevanter Merkmale
Akzeptanz als	„soziale Validität“
Gilliland: 10 Regeln prozeduraler Gerechtigkeit	<p>Formale Charakteristika</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Berufsbezogenheit 2 Einfluss des eigenen Verhaltens auf das Testergebnis 3 Möglichkeit zur Korrektur ungünstiger Testergebnisse 4 Konsistenz der Durchführung <p>Erklärung/Information</p> <ol style="list-style-type: none"> 5 Ergebnisrückmeldung 6 Information über den Auswahlprozess 7 Ehrlichkeit <p>Zwischenmenschlicher Umgang</p> <ol style="list-style-type: none"> 8 Interpersonale Kompetenz der Auswählenden 9 Zwei-Wege-Kommunikation 10 Angemessenheit der Fragen (nicht: unsachlich, vorurteilsbelastet, diskriminierend)

Befunde der Akzeptanzforschung	
größter Einfluss auf wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit + Einstellung zu den Verfahren	<ul style="list-style-type: none"> • wahrgenommener Berufsbezug • Augenscheinvalidität • Einflussnahme auf das Ergebnis <p style="text-align: right;">r = .50</p> <hr/> <p>etwas geringer: interpersonale Faktoren r = .20</p>
Effekte auf wahrgenommene Attraktivität des Unternehmens + Bereitschaft zur Annahme des Stellenangebotes	<ul style="list-style-type: none"> • prozedurale Gerechtigkeit • Verteilungsgerechtigkeit • Akzeptanz
Akzeptanz verschiedener Verfahren	<p>besonders günstig</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interviews • Arbeitsproben <hr/> <p>neutral</p> <ul style="list-style-type: none"> • psychometrische Tests <hr/> <p>abgelehnt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grafologie

Selbstdarstellung von Bewerbern	
aus Organisationssicht	<ul style="list-style-type: none"> • moralisch fragwürdiges Verhalten • verfälschte Ergebnisse • muss verhindert o. kontrolliert werden <p>→ response distortion, faking</p>
aus psychologischer Sicht	<ul style="list-style-type: none"> • bewusste o. unbewusste Eindruckssteuerung • wertfrei <p>→ impression management</p>
Positionen zur Selbstdarstellung in Persönlichkeitstests	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persönlichkeitstests sind verfälschbar → kein o. nur eingeschränkter Einsatz in der Personalauswahl 2. Verfälschbarkeit von Persönlichkeitstests wirkt sich nicht auf die Validität aus 3. Selbstdarstellung kann sich sowohl negativ als auch positiv auf die Ergebnisse der Personalauswahl auswirken
Empirische Befunde zur Selbstdarstellung in der Personalauswahl	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experimente bestätigen Möglichkeit der Beeinflussung 2. im Feld geringere Effekte als in der Laborsituation (<i>Erklärung: informierte Selbstdarstellungsmotivation, s.d.</i>) 3. Erhöhung der Interkorrelation der Skalen unter Bewerbungsbedingungen → allgemeine Erwünschtheitskomponente 4. kein o. ein eher positiver Effekt der sozialen Erwünschtheit auf die operationale Validität 5. bei (versuchter) Kontrolle der sozialen Erwünschtheit: sehr selten positive Effekte auf die Validität <p>Fazit: Effekte auf Konstruktvalidität, aber nicht auf die kriterienbezogene Validität</p>

Theorie der Selbstdarstellung in der Personalauswahl (Marcus 2009)									
<p>4 Komponenten der Selbstdarstellung</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="373 219 740 315"> <p>1. Disposition</p> </td> <td data-bbox="740 219 1519 315"> <p>anfängliche Selbstdarstellungsmotivation</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="373 315 740 506"> <p>2. Analyse</p> </td> <td data-bbox="740 315 1519 506"> <p>analytische Selbstdarstellungsfertigkeiten → korrekte Einschätzung der Erwartungen des Arbeitgebers</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="373 506 740 725"> <p>3. Bewertung</p> </td> <td data-bbox="740 506 1519 725"> <p>informierte Selbstdarstellungsmotivation → wahrgenommene Diskrepanz zwischen Selbstbild + Arbeitgebererwartung vermindert Selbstdarstellungsmotivation</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="373 725 740 904"> <p>4. Umsetzung von Verhaltensabsichten</p> </td> <td data-bbox="740 725 1519 904"> <p>verhaltensbezogene Selbstdarstellungsfertigkeiten</p> </td> </tr> </table>	<p>1. Disposition</p>	<p>anfängliche Selbstdarstellungsmotivation</p>	<p>2. Analyse</p>	<p>analytische Selbstdarstellungsfertigkeiten → korrekte Einschätzung der Erwartungen des Arbeitgebers</p>	<p>3. Bewertung</p>	<p>informierte Selbstdarstellungsmotivation → wahrgenommene Diskrepanz zwischen Selbstbild + Arbeitgebererwartung vermindert Selbstdarstellungsmotivation</p>	<p>4. Umsetzung von Verhaltensabsichten</p>	<p>verhaltensbezogene Selbstdarstellungsfertigkeiten</p>
<p>1. Disposition</p>	<p>anfängliche Selbstdarstellungsmotivation</p>								
<p>2. Analyse</p>	<p>analytische Selbstdarstellungsfertigkeiten → korrekte Einschätzung der Erwartungen des Arbeitgebers</p>								
<p>3. Bewertung</p>	<p>informierte Selbstdarstellungsmotivation → wahrgenommene Diskrepanz zwischen Selbstbild + Arbeitgebererwartung vermindert Selbstdarstellungsmotivation</p>								
<p>4. Umsetzung von Verhaltensabsichten</p>	<p>verhaltensbezogene Selbstdarstellungsfertigkeiten</p>								
<p>Annahme</p>	<p>negative Auswirkung der Selbstdarstellung auf die Konstruktvalidität wird kompensiert durch positive Zusammenhänge einiger Komponenten mit Leistung (v.a. analytische Fähigkeiten)</p>								

Berufsleistung							
=	individueller Beitrag eines Mitarbeiters zu den Zielen der Organisation						
Bedeutung	meritokratisches Prinzip: Leistung als Maßstab zur Beurteilung von Menschen → und Chancenverteilung						
Gegenstände + Probleme	<p>Ursachenkette: Potential → Verhalten → Ergebnisse</p> <table border="1"> <tr> <td>Potentialanalyse</td> <td>= Gegenstand der Eignungsdiagnostik</td> </tr> <tr> <td>Verhaltensanalyse</td> <td>nur auf ihr Verhalten haben Mitarbeiter unmittelbaren Einfluss (nicht auf die Ergebnisse, s.u.)</td> </tr> <tr> <td>Ergebnisanalyse</td> <td>Problem der Kriteriumsrelevanz → oft: Kriteriumskontamination, Kriteriumsdefizienz</td> </tr> </table>	Potentialanalyse	= Gegenstand der Eignungsdiagnostik	Verhaltensanalyse	nur auf ihr Verhalten haben Mitarbeiter unmittelbaren Einfluss (nicht auf die Ergebnisse, s.u.)	Ergebnisanalyse	Problem der Kriteriumsrelevanz → oft: Kriteriumskontamination, Kriteriumsdefizienz
Potentialanalyse	= Gegenstand der Eignungsdiagnostik						
Verhaltensanalyse	nur auf ihr Verhalten haben Mitarbeiter unmittelbaren Einfluss (nicht auf die Ergebnisse, s.u.)						
Ergebnisanalyse	Problem der Kriteriumsrelevanz → oft: Kriteriumskontamination, Kriteriumsdefizienz						

Spezifität + Dimensionalität der Berufsleistung	
Diskussion	<ul style="list-style-type: none"> • stellenspezifische Definition des Leistungskonstrukts ? • homogene oder mehrdimensionale Struktur ?
Projekt A	<p>US Army Selection and Classification Project (80er):</p> <p>Identifikation von 5 Leistungsdimensionen, von denen nur eine berufsspezifisch war</p>
aktuelle Konzepte zur Struktur beruflicher Leistung	<p>gleiche Annahme bei allen Konzepten: berufsspezifisch und berufsübergreifend relevante Leistungsfacetten</p> <p>Unterschiede zwischen den Konzepten bezüglich</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. theoretischer Fundierung 2. angenommene faktorielle Struktur 3. Fokus: auf Konstrukt oder auf Konstrukt + Ursachen

Theorie beruflicher Leistung nach Campell 1993	
Elemente	Leistung = berufliches Verhalten
	Ursachenkomplexe / Determinanten DK → Deklaratives Wissen PKS → prozedurales Wissen und Fertigkeiten M → Motivation
	Leistungskomponente: $PC = DK \times PKS \times M$
	→ 8 Leistungskomponenten ohne Generalfaktor
Anmerkung	Meta-Analyse von Viswesveran 2005: es gibt einen G-Faktor

Zwei-Komponenten-Modell von Borman + Motowidlo 1993	
Elemente	task performance vs. contextual performance → aufgaben- und umfeldbezogene Leistung
	aufgabenbezogen → Tätigkeiten, die → Intrarollenverhalten
	<ul style="list-style-type: none"> • formal Gegenstand der Arbeit sind • direkte Auswirkungen auf das Ergebnis haben • stellenspezifisch sind Basis: <ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse • Fähigkeiten + Fertigkeiten • Erfahrung
	umfeldbezogen → Tätigkeiten, die → Extrarollenverhalten
	<ul style="list-style-type: none"> • über formale Arbeitsinhalte hinausgehen • das Ergebnis indirekt unterstützen • allgemeingültig sind Basis: <ul style="list-style-type: none"> • Persönlichkeit • Motivation

Kausalmodelle beruflicher Leistung	
Borman et al 1991	Fähigkeiten + Persönlichkeitsmerkmale beeinflussen auf unterschiedlichen Wegen die allgemeine Leistung
andere	Fähigkeiten + Persönlichkeitsmerkmale beeinflussen über unterschiedliche Wege unterschiedliche Aspekte der Leistung

Korrespondierende Merkmalsbereiche von Eignung und Leistung			
Annahme	Dispositionen → Mediatoren → Leistungsbereiche		
→ siehe „Kausalmodelle beruflicher Leistung“	Disposition	→ Mediatoren	→ Leistungsbereiche
	Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse • Fertigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • aufgabenbezogene Leistung • maximale Leistung • kurzfristige, instabile Leistung in neuen Tätigkeiten
	Persönlichkeits-eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation • Inhibition von Verhalten 	<ul style="list-style-type: none"> • umfeldbezogene Leistung • typische Leistung • langfristige, stabile Leistung in gut beherrschten Tätigkeiten

Aspekte des Extrarollenverhaltens	
Extrarollenverhalten in der systemtheoretischen Organisationslehre	<p>= Verhaltensweisen, die</p> <p>über die vertraglich festgelegte Mitarbeiterrolle (= Intrarollenverhalten) hinaus</p> <p>zum Funktionieren der Organisation beitragen</p>
Forschungsinteressen	<ol style="list-style-type: none"> 1. funktionales Extrarollenverhalten 2. dysfunktionales Extrarollenverhalten 3. Bedeutung funktionalen Extrarollenverhaltens zur Performanz in instabilen Umfeldern

OCB von Organ 1988																	
=	<p>Organizational Citizenship Behavior:</p> <p>→ freiwillig + selbstbestimmt gezeigtes Verhalten, das</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Funktionsfähigkeit der Organisation fördert • durch deren Anreizsystem aber nicht unmittelbar belohnt wird 																
5 Facetten	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Altruismus</td> <td style="text-align: center;">Hilfsbereitschaft</td> <td style="text-align: center;"><i>gegenüber Kollegen, Kunden usw.</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">generalized compliance</td> <td style="text-align: center;">internalisierte Gewissenhaftigkeit</td> <td style="text-align: center;"><i>Sorgfalt bei allen Aufgaben</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">courtesy</td> <td style="text-align: center;">arbeitsrelevante Höflichkeit</td> <td style="text-align: center;"><i>Absprache + Rücksichtnahme</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">sportsmanship</td> <td style="text-align: center;">Sportsgeist</td> <td style="text-align: center;"><i>Gelassenheit + Verzicht auf Streit bei Kleinigkeiten</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">civic virtue</td> <td style="text-align: center;">„Bürgertugenden“</td> <td style="text-align: center;"><i>Selbstverständnis als „Bürger“ + Vertretung der Organisation</i></td> </tr> </table>		Altruismus	Hilfsbereitschaft	<i>gegenüber Kollegen, Kunden usw.</i>	generalized compliance	internalisierte Gewissenhaftigkeit	<i>Sorgfalt bei allen Aufgaben</i>	courtesy	arbeitsrelevante Höflichkeit	<i>Absprache + Rücksichtnahme</i>	sportsmanship	Sportsgeist	<i>Gelassenheit + Verzicht auf Streit bei Kleinigkeiten</i>	civic virtue	„Bürgertugenden“	<i>Selbstverständnis als „Bürger“ + Vertretung der Organisation</i>
Altruismus	Hilfsbereitschaft	<i>gegenüber Kollegen, Kunden usw.</i>															
generalized compliance	internalisierte Gewissenhaftigkeit	<i>Sorgfalt bei allen Aufgaben</i>															
courtesy	arbeitsrelevante Höflichkeit	<i>Absprache + Rücksichtnahme</i>															
sportsmanship	Sportsgeist	<i>Gelassenheit + Verzicht auf Streit bei Kleinigkeiten</i>															
civic virtue	„Bürgertugenden“	<i>Selbstverständnis als „Bürger“ + Vertretung der Organisation</i>															
empirische Befunde	<ul style="list-style-type: none"> • eher generelle Kooperationsbereitschaft als verschiedene Facetten / Mehrdimensionalität • mäßig hohe Korrelation mit Außenvariablen wie z.B. Arbeitszufriedenheit, Gewissenhaftigkeit, Unterstützung durch Vorgesetzte • relativ untergeordnete im Rahmen des Vorgesetztenurteils 																

CWB	
=	<p>counterproductive work behavior</p> <p>→ willentlich ausgeführte Handlungen, die</p> <ul style="list-style-type: none"> • eine Organisation und deren Mitarbeiter • zumindest potentiell schädigen, dabei • gegen legitime Interessen des Geschädigten verstoßen, • ohne dass dies durch einen legitimen Nutzen aufgewogen wird
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> • Eigentumsdelikte • unbegründete Fehlzeiten • Substanzmissbrauch am Arbeitsplatz • aggressives Verhalten
2 Arten	<ol style="list-style-type: none"> 1. CWB-O: organizational deviance → organisationsschädigend 2. CWB-I: interpersonal deviance → mitarbeiterschädigend <p>+ 11 spezifische Facetten in den unterschiedlichen Bereichen</p>
empirische Befunde	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Interkorrelationen zwischen CWB-O und CWB-I • ABER: unterschiedliche Zusammenhänge mit Außenvariablen: <ul style="list-style-type: none"> • CWB-O: stärkere (negative) Korrelation mit Gewissenhaftigkeit • CWB-I: stärkere (negative) Korrelation mit Verträglichkeit • OCB und CWB sind verschiedenartige Konstrukte (nicht entgegengesetzte Pole einer Dimension) • moderate negative Korrelationen von CWB mit <ol style="list-style-type: none"> 1. organisationaler Gerechtigkeit 2. Zufriedenheit 3. Commitment
integratives Modell zur Erklärung von CWB	<p>situative Variablen + interindividuelle Differenzen bewirken → kognitive Prozesse, die zum → Erleben von Scham, Schuld, Ärger, Frustration führen</p> <p>→ Reaktion: CWB</p>

Taxonomie und Erklärungen für CWB nach Marcus + Schuler 2004													
4 Faktoren	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Quelle</th> <th>Mechanismus</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Person</td> <td>2. Motivation</td> </tr> <tr> <td>3. Situation</td> <td>4. Kontrolle</td> </tr> </tbody> </table>	Quelle	Mechanismus	1. Person	2. Motivation	3. Situation	4. Kontrolle						
Quelle	Mechanismus												
1. Person	2. Motivation												
3. Situation	4. Kontrolle												
4 Klassen möglicher Ursachen	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Situation + Motivation</td> <td>→ Anlässe</td> <td>z.B. Ungerechtigkeit, Frustration</td> </tr> <tr> <td>Situation + Kontrolle</td> <td>→ Gelegenheiten</td> <td>z.B. organisationale Sanktionen, Gruppennormen</td> </tr> <tr> <td>Person + Motivation</td> <td>→ Neigungen</td> <td>z.B. Sensation Seeking, Verhaltensabsichten</td> </tr> <tr> <td>Person + Kontrolle</td> <td>→ (Mangel an) interner Kontrolle</td> <td>z.B. Selbstkontrolle, Selbstwertgefühl</td> </tr> </tbody> </table>	Situation + Motivation	→ Anlässe	z.B. Ungerechtigkeit, Frustration	Situation + Kontrolle	→ Gelegenheiten	z.B. organisationale Sanktionen, Gruppennormen	Person + Motivation	→ Neigungen	z.B. Sensation Seeking, Verhaltensabsichten	Person + Kontrolle	→ (Mangel an) interner Kontrolle	z.B. Selbstkontrolle, Selbstwertgefühl
Situation + Motivation	→ Anlässe	z.B. Ungerechtigkeit, Frustration											
Situation + Kontrolle	→ Gelegenheiten	z.B. organisationale Sanktionen, Gruppennormen											
Person + Motivation	→ Neigungen	z.B. Sensation Seeking, Verhaltensabsichten											
Person + Kontrolle	→ (Mangel an) interner Kontrolle	z.B. Selbstkontrolle, Selbstwertgefühl											
empirisch	<ul style="list-style-type: none"> wichtigster Erklärungsbeitrag zu CWB: internale Kontrolle → Kriminologische Theorie von Gottfredson + Hirschi Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Merkmalsbereichen 												
Empfehlung	<ul style="list-style-type: none"> Kontrolle von CWB eher durch Personalauswahl → Integrity Tests Anlässe für CWB vermeiden 												
Kriminologische Theorie von Gottfredson + Hirschi 1990	<p>zur Erklärung von normabweichendem Verhalten:</p> <p>Personen mit geringer Selbstkontrolle</p> <ul style="list-style-type: none"> bedenken nicht die negativen Konsequenzen schädlichen Verhaltens - weder für sich noch für andere - weil diese Folgen ungewiss sind und erst mittel- bis langfristig eintreten, während kriminelles Verhalten zunächst unmittelbare Bedürfnisbefriedigung verspricht 												

Leistung in der modernen (instabilen) Arbeitswelt	
2 Arten von Leistung	<ol style="list-style-type: none"> adaptive Leistung: <p>8 Dimensionen der Anpassungsfähigkeit z.B. Kreativität, Unsicherheitstoleranz, Lernmotivation, interkulturelle Anpassung</p> proaktive Leistung: <p>Antizipation von zukünftigen Entwicklungen und deren Gestaltung aus eigener Initiative</p>

Funktionen der Leistungsbeurteilung nach Cleveland 1989	
4	<p>1. interpersonale Entscheidungen</p> <p>→ Entgeltfindung, Beförderung, Kündigung ...</p> <p>2. intrapersonale Entscheidungen</p> <p>→ Feedback, Verhaltenssteuerung, Beratung, Potentialanalyse für Personalentwicklung ...</p> <p>3. Systemerhaltung</p> <p>→ Personalplanung, Personalentwicklungsbedarf, Evaluation der Zielerreichung ...</p> <p>4. Dokumentation</p> <p>→ zur Begründung von Personalentscheidungen ...</p>

Problem der Leistungsbeurteilung	
→	gleiches Beurteilungssystem zu verschiedenen Zwecken der Beurteilung
besonders problematisch bei	interpersonalen + intrapersonalen Entscheidungen
Empfehlung	<p>1. interpersonale Zwecke</p> <p>→ Ressourcenverteilung</p> <p>→ Regelbeurteilung</p> <ul style="list-style-type: none"> • intersubjektive Vergleichbarkeit • Transparenz • Fairness • nachvollziehbares Kriterium: Gesamtleistung <p>2. intrapersonale Zwecke</p> <p>→ individuelle Förderung + Verhaltenssteuerung</p> <p>→ Potentialanalyse + Day-to-Day-Feedback</p>

Qualität der Leistungsmessung	
Kriterienproblem	<p>Validierung der Leistungsmessung an geeigneten Kriterien ?</p> <p>→ Wenn es solche Kriterien gäbe, könnte man sie anstelle der Leistungsmessung verwenden – müsste aber nach Kriterien suchen, an denen diese Kriterien validiert werden könnten → wenn es solche Kriterien gäbe ...</p>
Validität + Reliabilität als	→ psychometrische Gütekriterien / „technische Maßstäbe“
3 Arten der Reliabilität, Probleme, Voraussetzungen	<p>1. interne Konsistenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gesamtleistung ist kein homogenes Konstrukt • einzelne Dimensionen werden oft nur mit einem Item erfasst <p>2. Retest-Reliabilität:</p> <ul style="list-style-type: none"> • erhofft: Leistungsverbesserungen statt Merkmalsstabilität • Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte sind zwar erstaunlich „stabil“, spiegeln aber u.U. eher wahrgenommene als tatsächliche Stabilität wider <p>3. Beurteilerübereinstimmung:</p> <p>→ geeignet, wenn Beurteiler</p> <ul style="list-style-type: none"> • gleichen Hierarchieebenen angehören • über vergleichbare Informationsgrundlagen verfügen
3 Arten der Validität, Validierung	<p>1. Kriteriumsvalidität:</p> <p>→ Kriterienproblem (s.o.)</p> <p>2. Konstruktvalidität:</p> <p>→ Erfassung über Beurteilungen aus unterschiedlichen Quellen (z.B. Vorgesetzten- und Selbstbeurteilung)</p> <p>3. Inhaltsvalidität:</p> <p>→ möglichst: anforderungsanalytische Fundierung</p>

Urteilstendenzen							
Urteilstendenzen als	„untechnischer“ Maßstab zur Validierung der Leistungsmessung						
3 Arten	<table border="1"> <tr> <td>Mittelwertstendenzen</td> <td> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mildetendenz: leniency → positiv verschobenere Mittelwert 2. Strengtendenz: severity → negativ verschobener Mittelwert </td> </tr> <tr> <td>Streuungstendenzen</td> <td> <ol style="list-style-type: none"> 3. Tendenz zur Mitte → alle Werte kleben irgendwie um die Mitte rum </td> </tr> <tr> <td>Korrelationstendenzen → Halo im Globalurteil</td> <td> <ol style="list-style-type: none"> 4. true halo → Leistungsfacetten korrelieren tatsächlich in gewisser Höhe 5. illusory halo → Über- o. Unterschätzung der Korrelation bestimmter Leistungsfacetten </td> </tr> </table> <p>Mittelwerts- und Streuungstendenzen treten oft zusammen auf !</p>	Mittelwertstendenzen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mildetendenz: leniency → positiv verschobenere Mittelwert 2. Strengtendenz: severity → negativ verschobener Mittelwert 	Streuungstendenzen	<ol style="list-style-type: none"> 3. Tendenz zur Mitte → alle Werte kleben irgendwie um die Mitte rum 	Korrelationstendenzen → Halo im Globalurteil	<ol style="list-style-type: none"> 4. true halo → Leistungsfacetten korrelieren tatsächlich in gewisser Höhe 5. illusory halo → Über- o. Unterschätzung der Korrelation bestimmter Leistungsfacetten
Mittelwertstendenzen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mildetendenz: leniency → positiv verschobenere Mittelwert 2. Strengtendenz: severity → negativ verschobener Mittelwert 						
Streuungstendenzen	<ol style="list-style-type: none"> 3. Tendenz zur Mitte → alle Werte kleben irgendwie um die Mitte rum 						
Korrelationstendenzen → Halo im Globalurteil	<ol style="list-style-type: none"> 4. true halo → Leistungsfacetten korrelieren tatsächlich in gewisser Höhe 5. illusory halo → Über- o. Unterschätzung der Korrelation bestimmter Leistungsfacetten 						
Ursachen für Urteilsverzerrungen	<ul style="list-style-type: none"> • unabsichtlich, z.B. durch Sympathie • absichtsvoll → politische o. strategische Urteilsverzerrung (funktional o. dyfunktional) 						
empirisch	<ul style="list-style-type: none"> • kaum Zusammenhänge zwischen Urteilstendenzen + Akkuratheit • Halo kann sich sogar positiv auf Urteilsgenauigkeit auswirken • Zweck der Beurteilung beeinflusst Beurteilungsprozesse 						

Sozialkonstruktivismus: Beurteilungen als Informationsverarbeitungsprozess

4 Phasen
11 Punkte

Beobachtung und Informationssuche

1. **ungewöhnliche Situationen** werden aufmerksamer beobachtet
2. **ungewöhnliches Verhalten** wird external-situativ attribuiert

Enkodierung

3. **bewertet** wird bereits bei der Enkodierung
4. Verhalten wird **vom Globalurteil aus rückblickend** bewertet

Speicherung und Abruf

5. bessere Erinnerung an das Beobachtete bei **vorher bekanntem Beurteilungszweck**
6. bessere Erinnerung an das Beobachtete bei **individueller Beurteilung** (statt „Bestenfindung“)
7. **Verhaltensverankerung in Urteilsskalen** kann nicht real gezeigtes Verhalten suggerieren
8. evtl. beeinflussen die **Beurteilungen die Sympathie** (statt umgekehrt)

Integration und Wiedergabe

9. zunehmende Ungenauigkeit **bei zunehmendem zeitlichen Abstand** zwischen Beobachtung und Urteilsabgabe
10. **Kontrasteffekte** beim Einfluss vorheriger und aktuell durchschnittlicher Leistung
wenn die vorherige Leistung gut war, wird die aktuell durchschnittliche Leistung als schlecht bewertet - wenn die vorherige Leistung schlecht war, wird die aktuelle durchschnittliche Leistung als gut bewertet
11. **Assimilationseffekte** bei aktuell ungewöhnlicher und nachfolgender Leistung
wenn die aktuelle Leistung sehr gut ist, wird die nachfolgende schlechte o. durchschnittliche Leistung als gut bewertet - wenn die aktuelle Leistung sehr schlecht ist, wird die nachfolgende gute o. durchschnittliche Leistung als schlecht bewertet

Akkuratheit von Urteilen

Akkuratheit als...

Maß der durchschnittlichen Urteilsqualität **eines bestimmten Beurteilers**
 → negativ definiert als **Abweichung vom wahren Wert**
Problem: wahrer Wert ist normalerweise unbekannt...

4 Facetten der Akkuratheit nach Cronbach

elevation	globales Maß der Abweichung von den wahren Werten	gemittelt über alle Beurteilten + alle Dimensionen
differential elevation → <i>wichtig für interpersonale Entscheidungen</i>	beurteilenspezifische Ungenauigkeit	gemittelt für je einen Beurteilten über alle Dimensionen
stereotype accuracy	merkmalspezifische (Un-)Genauigkeit	gemittelt für je eine Dimension über alle Beurteilten
differential accuracy → <i>wichtig für intrapersonale Entscheidungen</i>	Genauigkeit bei der Identifikation individueller Stärken + Schwächen	nach Eliminierung globaler Merkmals- u. Beurteileneffekte

praktische Maßstäbe zur Beurteilung von Leistungsmessung

3

1. **Nutzen:**
Leistungssteigerung durch Einführung eines Beurteilungssystems ?
2. **Akzeptanz:**
durch Beurteiler und Beurteilte
3. **Praktikabilität:**
Aufwand der Durchführung

Objektive Indikatoren von Leistung	
=	vom Beurteiler unabhängige Indikatoren → meist: Ergebniskriterien
Korrelation mit Beurteilungen	etwa zu $r = .40$
2 Arten	berufsspezifische + generalisierbare Verhaltensindikatoren
Vorteil	Akzeptanz
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> erhebliche Defizienz- u. Kontaminationsprobleme geringe Vergleichbarkeit
Beispiel	EMP : Electronic Performance Monitoring zur Aufzeichnung von Tastenbewegungen → effektiv, aber erheblich stressauslösend

Vorgesetztenbeurteilungen	
=	subjektive Urteile
Vorteil	weniger defizient als objektive Indikatoren
Nachteil	stärker kontaminiert
direkte Vorgesetzte als...	<ul style="list-style-type: none"> am besten akzeptierte Urteilsquelle beste einzelne Urteilsquelle
spezifische Probleme des Vorgesetztenurteils	<ol style="list-style-type: none"> Sympathie-Effekte mikropolitische Erwägungen bewusste Eindruckssteuerung durch den Beurteilten flachere Hierarchien + größere Kontrollspannen in der modernen Arbeitswelt

subjektive Urteilsquellen

5

Vorgesetzte

s.o.

Gleichgestellte

- gut akzeptiert für **Entwicklungszwecke + Feedback**
- schlecht für interpersonale Entscheidungen

Unterstellte

- für **Führungskräfteentwicklung** + Messung der **Führungseffektivität** für Forschungszwecke
- möglichst anonym! (→ Methode der Wahllokale)

Externe

- → höhere Vorgesetzte, Kunden, Geschäftspartner...
- hohe **Defizienz**
- weniger mikropolitische Verzerrungen

Selbstbeurteilung

- Vorsicht: Interessenkonflikte!
- meist: Vergleich zwischen Selbst- u. Fremdurteil für **intrapersonale Zwecke + Verhaltenssteuerung**
- meist milder als Fremdbeurteilungen
- eingeschränkte Streuung
- differenzierter
- Fremdurteile korrelieren höher untereinander als mit Selbsturteilen

360-Grad-Beurteilungen

<p>=</p>	<p>Beurteilung aus unterschiedlichen Perspektiven u. Hierarchieebenen mit Rückmeldung zum Vergleich mit Selbsturteil</p> <p>(seit ca. 1980)</p>
<p>Ziele</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fehlerausgleich bei Beurteilung 2. Korrektur der Selbstwahrnehmung 3. dimensionsbezogene Analyse individueller Stärken + Schwächen 4. ursprünglich: Führungskräfteentwicklung
<p>empirische Befunde</p>	<p>nur mittlere Leistungssteigerung bei erheblichem Aufwand →</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. individueller Beurteiler als größte Quelle der Urteilsvarianz 2. Leistungsverschlechterung bei Underratern (Fremdurteile besser als Selbsturteile) 3. nicht empfehlenswert für administrative Zwecke (interpersonale Entscheidungen)

Arten von Beurteilungsverfahren

<p>für Entwicklung + Beratung</p>	<p>freie Eindrucksschilderung</p>									
<p>für administrative Entscheidungen</p>	<p>standardisierte Urteilsskalen</p> <table border="1" data-bbox="491 1288 1519 1662"> <tr> <td data-bbox="491 1288 970 1429"> <p>1. Einstufungsverfahren</p> </td> <td data-bbox="970 1288 1519 1429"> <p>BARS – BOS – MSS Grafische Einstufungsskala Varianten der Verteilungsmessung</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="491 1429 970 1507"> <p>2. Auswahlverfahren</p> </td> <td data-bbox="970 1429 1519 1507"> <p>weighted checklist –forced choice</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="491 1507 970 1585"> <p>3. Rangordnungsverfahren</p> </td> <td data-bbox="970 1507 1519 1585"> <p>rankings</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="491 1585 970 1662"> <p>4. Zielsetzungsverfahren</p> </td> <td data-bbox="970 1585 1519 1662"> <p>MbO – PPM – BSC</p> </td> </tr> </table>		<p>1. Einstufungsverfahren</p>	<p>BARS – BOS – MSS Grafische Einstufungsskala Varianten der Verteilungsmessung</p>	<p>2. Auswahlverfahren</p>	<p>weighted checklist –forced choice</p>	<p>3. Rangordnungsverfahren</p>	<p>rankings</p>	<p>4. Zielsetzungsverfahren</p>	<p>MbO – PPM – BSC</p>
<p>1. Einstufungsverfahren</p>	<p>BARS – BOS – MSS Grafische Einstufungsskala Varianten der Verteilungsmessung</p>									
<p>2. Auswahlverfahren</p>	<p>weighted checklist –forced choice</p>									
<p>3. Rangordnungsverfahren</p>	<p>rankings</p>									
<p>4. Zielsetzungsverfahren</p>	<p>MbO – PPM – BSC</p>									

Zielsetzungsverfahren	
→	Leistungsstand wird an Erreichung zuvor festgelegter Ziele gemessen → Personalmanagement: <ul style="list-style-type: none"> • strategische Steuerung • Motivation • Leistungsförderung
Mbo	= Management by Objectives → zyklisches System aus <ol style="list-style-type: none"> 1. Zielvereinbarung 2. Aktionsplan zur Umsetzung der Ziele 3. regelmäßige Fortschrittskontrolle
PPM	= Partizipatives Produktivitätsmanagement → für Arbeitsgruppen
BSC	= Balanced Scorecard → Einbeziehung der Humanressourcen in betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme

Einstufungsverfahren	
→	Einstufungs- oder Ratingskalen
BARS	= Behaviorally Anchored Rating Scale → Verhaltensverankerte Einstufungsskala <ul style="list-style-type: none"> • Basis: CIT • Ausprägungen eines Merkmals durch Verhaltensbeispiele erfasst • gute Akzeptanz durch Partizipation der späteren Anwender im Konstruktionsprozess
BOS	= Behavior Observation Scales → Verhaltensbeobachtungsskalen <ul style="list-style-type: none"> • Basis: CIT + Klassische Testtheorie • verhaltensbezogene Aussagen + Ratingskalen
MSS	= Mixed Standard Scale → Guttman-Skala ermöglicht Überprüfen der Urteile auf logische Inkonsistenz
Varianten der Verteilungsmessung	erfassen Niveau der Leistung und Konsistenz des Verhaltens

Auswahlverfahren	
→	Auswahl zutreffender Merkmale aus einer Liste von Verhaltensweisen
Weighted Checklist	<ul style="list-style-type: none"> dichotomes Antwortformat (ja-nein) individuelles Leistungsurteil als Mittelwert der Gewichte der Ja-Aussagen Beurteiler kennen die Gewichte nicht!
Forced-Choice	<ul style="list-style-type: none"> Wahlzwangverfahren: eine aus mehreren Aussagen muss akzeptiert werden konstruiert unter Beachtung eines empirisch ermittelten Bevorzugungsindex + Diskriminationsindex wenig Urteilstendenzen massive Akzeptanzprobleme

Rangordnungsverfahren	
→	Rankings auf Basis einen Globalurteils
Arten	<ol style="list-style-type: none"> direkte Rangreihenbildung alternierende Rangbildung: schlechtester → bester → zweiterschlechtester → zweitbeste Paarvergleich: $A > B \mid B > C \rightarrow A > C$
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> keine Mittelwerts- o. Streuungseffekte Normalverteilung durch Quotenvorgabe entspricht sozialem Vergleichen als Grundlage menschlicher Urteile
Nachteile	<p>erhebliche Akzeptanzprobleme, weil Nullsummenspiel</p> <p>→ belastet Kollegialität in der Gruppe → widerspricht dem Ziel der individuellen Leistungsförderung</p>

Evaluation der Urteilsskalen	
	<ul style="list-style-type: none"> BARS + BOS → Verhaltenssteuerung + Feedback Auswahl- u. Rangordnungsverfahren → interpersonale Entscheidungen Einstufungsverfahren als Kompromiss für verschiedene Zwecke

Verbesserung der Leistungsbeurteilung

Verbesserung der Leistungsbeurteilung	
Zweckbeschränkung	→ konsequente Trennung nicht vereinbarer Funktionen
Konstruktionsprinzipien	<p>notwendige Elemente bei Konstruktion eines formalen Systems</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zielformulierung 2. Partizipation der Betroffenen 3. anforderungsanalytische Fundierung <p>für die praktische Bewährung:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Verwendungskriterien 5. rechtliche Rahmenbedingungen (z.B. Betriebsverfassungsgesetz)
Beurteilertrainings	<ol style="list-style-type: none"> 1. Urteilsfehlertraining → Urteilstendenzen vermeiden 2. Leistungsdimensionentraining → Verhalten richtig zuordnen 3. Verhaltensbeobachtungstraining → Trennung von Beobachtung + Bewertung 4. Bezugsrahmentraining → einheitliche Urteilsmaßstäbe <p>→ bewährt: 3. und 4. (nicht kombinierbar)</p>

Gestaltung des Beurteilungsgesprächs

Gestaltung des Beurteilungsgesprächs	
Problem	<p>verschiedene Funktionen in einem Gespräch</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informationsvermittlung 2. Beziehungsklärung 3. Feedback 4. Bewertung 5. Zielsetzung 6. Entwicklung
Empfehlungen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meiden von Zeitdruck + äußeren Störungen 2. konstruktive Kritik, nie in geballter Form kritisieren 3. Beurteiltem Gelegenheit zur Stellungnahme geben 4. ziel- u. lösungsorientiertes Feedback
idealtypischer Verlauf	<ol style="list-style-type: none"> 1. gründliche Vorbereitung 2. offene, entspannte Atmosphäre 3. Erfolge würdigen 4. Probleme im Dialog identifizieren + analysieren 5. möglichst einvernehmliche Zielvereinbarung mit entsprechenden Maßnahmen + schriftlich dokumentiert

Personalentwicklung + Qualifikation	
Personalentwicklung	<p>= alle systematische Aktivitäten einer Organisation, die darauf abzielen, die beruflichen Qualifikationen ihrer individuellen Mitarbeiter zu fördern</p> <ul style="list-style-type: none"> • nicht: informelles Lernen, Organisationsentwicklung, Arbeitsgestaltung • ähnlich: Mitarbeitertraining, betriebliche Weiterbildung
Qualifikation	<p>= alle veränderlichen individuellen Voraussetzungen beruflichen Verhaltens und Erlebens</p> <p>→ Handlungskompetenz:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fachkompetenz 2. Methodenkompetenz 3. Sozialkompetenz 4. Selbstkompetenz <p>→ besser: KSAOs als psychologische fundierter Begriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hoch veränderlich: KS • wenig veränderlich: AO

Markt für Personalentwicklung	
lukrativ, aber...	konjunkturanfällig (Einsparungspotential)
„Qualitätsstandards für Personalentwicklung“	<p>der Deutschen Gesellschaft für Personalführung:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Qualifikation des Trainers 2. Zielorientierung bei Konstruktion 3. empirische Evaluation 4. theoretische Fundierung

Theoretische Grundlagen aus psychologischen Teildisziplinen	
Grundlagenfächer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Differenzialpsychologie 2. Sozialpsychologie 3. Entwicklungspsychologie
Anwendungsfächer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pädagogische Psychologie 2. AO-Psychologie
außerdem	viele nicht-psychologische Beiträge

Lerntheoretische Grundlagen nach Schaper 2007 / Greif + Kluge

6 Schaper	Konzepte	Anwendungsbeispiele
Verhaltensänderung	<ul style="list-style-type: none"> • operante Konditionierung • Sozial-kognitive Lerntheorie 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstmanagement • Verhaltensmodellierung
Wissenserwerb (kognitionspsychologisch)	<ul style="list-style-type: none"> • schemabasiertes Lernen • mentale Modelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Visualisierung • Computersimulationen
Handlungsregulation (kognitionspsychologisch)	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau operationaler Abbildsysteme 	<ul style="list-style-type: none"> • Kognitives Training
Konstruktivismus	<ul style="list-style-type: none"> • Situiertes Lernen 	<ul style="list-style-type: none"> • Cognitive Apprenticeship
Motivationale Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Self Determination Theory 	<ul style="list-style-type: none"> • Origin Training
selbstgesteuerte Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • kognitive + motivationale Voraussetzungen 	<ul style="list-style-type: none"> • direkte + indirekte Förderung
2 Greif + Kluge	exploratorisches Lernen <ul style="list-style-type: none"> • Versuch + Irrtum 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung von Lernumgebungen
Neurophysiologie von Emotionen		

Beachtung von Lernprinzipien

6	<ul style="list-style-type: none"> • aktives Lernen • Übung • Feedback • Gestaltungsempfehlungen für Lernmaterial • Lerneinheiten (evtl. Teilschritte) • zeitlich verteiltes Lernen
---	---

HR-Management + PE-Prozess	
PE als Teil des HR-Managements	→ Humankapital als strategische Ressource
transitionale PE	= am aktuellen + antizipierten Bedarf orientiert
PE als zyklischer Prozess	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikation von Bedarf + Zielen 2. Identifikation verfügbarer Maßnahmen 3. Auswahl bzw. Design von Maßnahmen 4. Evaluationsdesign 5. Implementation von Maßnahmen + Transfersicherung 6. Evaluation <p>→</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikation von...
Bedarfsanalyse	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisation <ul style="list-style-type: none"> • Ist-/Soll-Zustand • Rahmenbedingungen • Informationsquellen: <ol style="list-style-type: none"> 1. betriebswirtschaftliche Kennziffern 2. strategische Unternehmensplanung 3. Unternehmensgrundsätze 4. Mitarbeiterbefragungen 5. ... 2. Tätigkeit + Person <ul style="list-style-type: none"> • Ist-Zustand: Personalanalyse → Personalbeurteilung + Potenzialanalyse • Soll-Zustand: Tätigkeitsanalyse

individuelle Voraussetzungen des Trainingserfolgs	
=	Trainierbarkeit + Trainingsbereitschaft
Faktoren der Trainingsleistung	<ol style="list-style-type: none"> 1. allgemeine Intelligenz 2. Integrity-Tests 3. FFM: <ul style="list-style-type: none"> • Gewissenhaftigkeit • Extraversion • Offenheit für neue Erfahrungen

Kategorisierung von PE-Maßnahmen	
nach Sonntag	<p>3 Gegenstandsbereiche:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wissenserwerb 2. Verhaltensmodifikation 3. persönliche Entwicklung <p>3 Ansätze:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. am Arbeitsplatz 2. spezifische Trainingsumgebung 3. medienvermittelt
andere	<ol style="list-style-type: none"> 1. nach trainierbaren Fähigkeiten 2. on-the-job vs. off-the-job 3. Bildung vs. Förderung 4. nach Medium der Vermittlung

Unterrichtsformen der Wissensvermittlung	
6	<ul style="list-style-type: none"> • Vorlesungen / Frontalunterricht • Fernstudien • PI (Programmierte Instruktion) • Kognitives Training • Cognitive Apprenticeship • Simulation

Kognitives Training	
Ziel	Wissenserwerb
Basis	Handlungstheorie
Elemente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verinnerlichung von heuristischen Regeln 2. Anwendung heuristischer Regeln 3. Techniken der Selbstreflexion 4. Techniken der Selbstinstruktion

Cognitive Apprenticeship	
Ziel	Wissenserwerb
Basis	konstruktivistisch
Vorgehen	<p>Kombination verschiedener Lernprinzipien:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Modell-Lernen 2. Exploration 3. Reflexion 4. Feedback 5. v.a. → Austausch zwischen Novize und Experte

Simulationen zur Wissensvermittlung	
Ziel	Wissenserwerb
Anwendung	<p><i>besonders dann, wenn</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitssituationen in der Realität selten vorkommen (z.B. Notfälle) • mögliches Fehlverhalten extrem folgenreich ist
Faktoren für den Lernerfolg	fidelity → physische und psychische Realitätstreue

Simulationen zur Verhaltensmodifikation	
Ziel	persönliche Entwicklung
Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung prozeduralen Wissens • Einüben des Zielverhalten
Anwendung	Rollenspiele als wesentliche Bestandteile des Behavior-Modeling-Trainings

Behavior-Modeling-Training	
Ziel	<p>Verhaltensmodellierung:</p> <p>→ relevante Elemente des Zielverhaltens...</p> <ul style="list-style-type: none"> • kognitiv verarbeiten • durch Reproduktion einüben • durch Verstärkungslernen motivational verankern
Basis	sozial-kognitive Lerntheorie
idealtypischer Verlauf	<ol style="list-style-type: none"> 1. Einführung in den definierten Verhaltensbereich durch den Trainer 2. Ermittlung von Lernpunkten durch die Teilnehmer → Lernpunkte = knapp formulierte, generelle Verhaltensregeln 3. Darbietung von (positiven + negativen) Verhaltensmodellen in Form einer kurzen Filmsequenz 4. Gruppendiskussion: Übereinstimmung von Modellen und Lernpunkten? 5. Einüben erlernter Verhaltensweisen im Rollenspiel 6. vom Trainer moderiertes Gruppen-Feedback zum Rollenspiel

Gruppendynamische Trainings	
Ziel	Verhaltensmodifikation durch Aufbau eines differenzierten Selbst- und Fremdbildes
Basis	humanistische Tradition Lewins
Beispiel	<p>Sensitivity Training</p> <ul style="list-style-type: none"> • losgelöst vom Arbeitsplatz • offene, wechselseitig akzeptierende Atmosphäre • möglichst unmoderierte Diskussion von Interaktionsbeziehungen unter Betonung von Gefühlsaspekten • Hier-und-Jetzt-Orientierung + offene Rückmeldungen <p>→ positive Evaluation, aber trotzdem Kritik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zweifel am Transfer des Gelernten • evtl. selbstwertbedrohliche Wirkungen
aktuelle Anwendungsbereiche	<p>Sensibilisierung für</p> <ul style="list-style-type: none"> • kulturelle Diversität • sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz

Erlebnisorientierte Trainings	
=	Grenzerfahrungen (in der Natur) mit gegenseitiger Abhängigkeit
Ziel	<p>Verhaltensmodifikation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teamentwicklung • Förderung individueller Führungskompetenzen
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> • Rafting-Touren • Orientierungsläufe • nachgestellte Unfallsituationen
Kritik	Transfer auf Arbeitskontext ??

Talentmanagement	
=	individuelle Fördermaßnahmen jenseits der PE
Maßnahmen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personalauswahl unter Berücksichtigung der KSAOs 2. Trainee-Programme als gezielte Sozialisationsmaßnahmen 3. Beurteilungsgespräche zur mittelfristigen Laufbahnplanung 4. transformationale Führung 5. motivationale Maßnahmen 6. lern- und entwicklungsförderliche Arbeitsgestaltung

Coaching	
=	mittelfristiger, bilateraler Beratungsprozess zwischen einem Berater (Coach) und einem einzelnen Klienten (Coachee)
Ziel	individuelle Laufbahnförderung
Zeitpunkt	anlassbezogen
Basis	<ul style="list-style-type: none"> • sozial-kognitive Lerntheorie • therapeutische Ansätze • klinische Supervisionspraxis • u.a.
6 Elemente formalen Coachings nach Weinert 2004	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zuhören 2. Klärung der Themen 3. Verhandeln + Vermitteln zwischen Coachee und Dritten 4. Erziehen + Unterweisen → Analyse des aktuellen Verhaltens 5. Training → Einüben des Zielverhaltens 6. Follow-Up → Kontrolle mittelfristiger Verhaltensänderungen
empirisch	wenig Befunde

Mentoring	
=	individueller Prozess zwischen einem Berater (Mentor) und einem Klienten (Protegé) (weniger formal und weniger intensiv als Coaching)
Ziel	individuelle Laufbahnförderung
Zeitpunkt	nicht anlassbezogen
Vorgehen	Mentor: <ul style="list-style-type: none"> • hochgestellte Person innerhalb der Organisation • erfüllt karierebezogene und psychosoziale Funktionen <ul style="list-style-type: none"> • Protektion • Kontaktvermittlung • Berater • Freund • Vorbild • ...
empirisch	moderate Korrelationen mit Zufriedenheitsmaßen und Aufstieg

Techniken des Selbstmanagements							
=	Verfahren, mit denen Personen ihr eigenes Arbeitsverhalten zielgerichtet beeinflussen können						
Ziel	individuelle Laufbahnförderung						
3 Gruppen von Techniken	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="background-color: #e0e0e0; text-align: center;">kognitiv-behaviorale Ansätze</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Selbstbeobachtung • + (Selbst-)Verstärkung der Selbstwirksamkeitsüberzeugung </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0e0e0; text-align: center;">Kompensationsmodell von Motivation + Volition (Kehr 2004)</td> <td> Erkennen + Auflösen von Diskrepanzen zwischen <ul style="list-style-type: none"> • impliziten Motiven • expliziten Motiven • wahrgenommenen Fähigkeiten </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0e0e0; text-align: center;">Zeitmanagement</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Delegieren • Prioritäten setzen • Pausen sinnvoll gestalten • Prokrastination vermeiden </td> </tr> </tbody> </table>	kognitiv-behaviorale Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstbeobachtung • + (Selbst-)Verstärkung der Selbstwirksamkeitsüberzeugung 	Kompensationsmodell von Motivation + Volition (Kehr 2004)	Erkennen + Auflösen von Diskrepanzen zwischen <ul style="list-style-type: none"> • impliziten Motiven • expliziten Motiven • wahrgenommenen Fähigkeiten 	Zeitmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Delegieren • Prioritäten setzen • Pausen sinnvoll gestalten • Prokrastination vermeiden
kognitiv-behaviorale Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstbeobachtung • + (Selbst-)Verstärkung der Selbstwirksamkeitsüberzeugung 						
Kompensationsmodell von Motivation + Volition (Kehr 2004)	Erkennen + Auflösen von Diskrepanzen zwischen <ul style="list-style-type: none"> • impliziten Motiven • expliziten Motiven • wahrgenommenen Fähigkeiten 						
Zeitmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Delegieren • Prioritäten setzen • Pausen sinnvoll gestalten • Prokrastination vermeiden 						

Begriffe und Aspekte des Transfers	
Lernen + Anwenden	<ul style="list-style-type: none"> • Lernfeld = source • Funktionsfeld = target
Spezifität des Transfers	→ abhängig von der Ähnlichkeit zwischen Source + Target
Arten von Transfer	<ol style="list-style-type: none"> 1. positiver Transfer: förderliche Übertragung in nicht-trainierte Situationen 2. negativer Transfer: Elerntes behindert Ausführung anderer Aufgaben 3. Nulltransfer: keine Übertragung

Transfermodell von Baldwin + Ford 1988	
als AV	<p>Transferleistung:</p> <p>Generalisierung + Aufrechterhaltung</p>
als UV	<p>Trainingsinput:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Merkmale der Teilnehmer <ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeiten • Fertigkeiten • Kenntnisse • Motivation • Persönlichkeit... 2. Trainingsdesign <ul style="list-style-type: none"> • Lernprinzipien • Methode • zeitliche Struktur • Trainingsinhalt 3. Arbeitsumgebung <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung • Anwendungsmöglichkeiten
als Mediatorvariablen	<p>Trainingsoutput:</p> <p>Lernen + Behalten</p>

Befunde der Transferforschung

transferförderlich

1. **Realitätsnähe:**
Ähnlichkeit zwischen Source und Target
2. **theoretische Fundierung** der Maßnahme
3. **Trainingsmotivation + Selbstwirksamkeitserwartung**
4. **Transferklima:**
 - soziale Unterstützung und Ermutigung durch Vorgesetzte
 - Anwendungsgelegenheiten
 - Feedback
 - offene Lernkultur

Kriterien des Trainingserfolgs nach Kirkpatrick (und anderen)

4 Kategorien

- | | |
|-------------------|--|
| Reaktionen | <ul style="list-style-type: none"> • affektive Bewertungen • subjektive Nutzeneinschätzungen |
| Lernerfolg | <p>→ Lernziele im Lernfeld</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wissenstest • Behaltensleistung • Demonstration von Fertigkeiten |
| Transfer | <p>→ Verhaltensänderungen im Funktionsfeld</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leistungsbeurteilung • objektive Maße individueller Leistung |
| Ergebnisse | <p>→ Nutzenanalyse auf Organisations- o. Gruppenebene</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produktivität • Kundenzufriedenheit • finanzieller Unternehmenserfolg |

Beziehungen zwischen verschiedenen Kriterien des Trainingserfolgs nach Alliger

unterschiedliche Arten von Kriterien...

... korrelieren kaum miteinander

geringfügige Korrelationen mit Transfer

- subjektive Nutzeneinschätzungen
- demonstrierte Fertigkeiten

keine Korrelationen mit Transfer

- affektive Reaktionen

ausgewählte Befunde aus Metaanalysen zur Trainigsevaluation	
Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Reaktionen • Lernen • Transfer • Ergebnisse
Arthur et al. (2003)	<p><i>mittlere bis starke Effekte auf die o.g. Kriterien</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Psychomotorische Trainings • Kognitive Trainings • Interpersonale Trainings
Burke & Day (1986)	<p><i>mittlere bis starke Effekte auf die o.g. Kriterien</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Traditionelle Formen • Sensivity Trainings • Behavior Modeling Trainings

Metaanalyse zum Behavior Modeling Training	
starke Effekte für	<ul style="list-style-type: none"> • an Wissen + Fertigkeiten gemessenen Lernerfolg
schwache Effekte für	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderung von Einstellungen • berufliches Verhalten • Ergebnisse
Trainingseffekte im Zeitverlauf	<ul style="list-style-type: none"> • Wissen → nimmt mit der Zeit ab • Fertigkeiten → bleiben gut erhalten