

3425	Einleitung	
Psychologie und Personalwirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalarbeit als multidisziplinär besetztes Feld</li> <li>• traditionelle Aufgaben des Human Resource Managements: ...</li> <li>• andere „Hintergrundfächer“ und psychologische Kernthemen: ...</li> <li>• verwandte Gebiete: ...</li> </ul>	5
Personalpsychologie, AO-Psychologie und Berufspsychologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gegenstände: ...</li> <li>• Personalpsychologie als eigenständiges Fachgebiet, Fokus: ...</li> <li>• theoretische Grundlagen der Personalpsychologie: ...</li> <li>• theoretische Grundlagen der Berufspsychologie: ...</li> </ul>	5 6
Themen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufswahl, Personalbeschaffung, Leistungsverhalten/ -beurteilung</li> </ul>	6

3425	Kap.1: Psychologie der Berufslaufbahn	
Berufspsychologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forschungsgegenstände, Anwendungsfeld</li> <li>• Nachbardisziplin: Berufssoziologie</li> </ul>	8
Platzierung vs. Selektion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• P-E-Fit als Paradigma der Berufspsychologie</li> <li>• Mensch als Individuum: Varianz der Eignungsmerkmale + Varianz der Anforderungen + Konfiguration relevanter Merkmale</li> <li>• Eignungsdiagnostik (Selektion), Berufspsychologie (Platzierung)</li> <li>• Abbildung: Schematischer Vergleich von Selektions- und Platzierungsentscheidungen</li> </ul>	8 9

<b>Berufsfindung und Berufswahl</b>		9
Definition „Beruf“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bergman und Eder: Beruf als „auf Eignung und Neigung gegründete...“ → humanistische Sicht</li> <li>• Unterscheidung „Beruf“ und „Stelle“:...</li> <li>• Begriff „job“</li> </ul>	9
Berufswahl als	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prozesshaftes Geschehen mit unterschiedlichen Teilphänomenen, gekennzeichnet durch...</li> </ul>	10
Differenzialpsychologische Konzepte der Berufswahl		
trait and factor theory	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sozialreformer Frank Parson: Ausrichtung am Modell des P-E-Fit → 3 Schritte der Berufsberatung</li> <li>• Ansatz: interkaktionistisch, differenzialpsychologisch</li> <li>• unterschiedliche Schwerpunkte in Beratungsprozessen: Person, Umwelt, Interaktion</li> </ul>	10
RIASEC-Modell beruflicher Interessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Holland: Persönlichkeitsstruktur und Beruf</li> <li>• Ansatz: personalistisch orientiert</li> <li>• Mischform aus typologisierendem und dimensionalem Konzept</li> <li>• 3 primäre Annahmen: Person und Umwelt lassen sich 6 grundlegenden Typen zuordnen → ...   Personen suchen sich Berufe, deren Anforderungen...   Person und Umwelt interagieren in vorhersehbarer Weise...</li> <li>• 3 sekundäre Annahmen: Hexagon – je geringer der räumliche Abstand zwischen zwei Orientierungen, desto...   Ausmaß der Kongruenz zwischen Person und Umwelt lässt sich durch ... beschreiben   3 weitere aus der hexagonalen Anordnung abgeleitete Kennzeichen sind...</li> <li>• C-Index, Konsistenz der Interessenstruktur, Differenziertheit, Identität</li> </ul>	10 11 12

<b>Berufsfindung und Berufswahl</b>		9
Differenzialpsychologische Konzepte der Berufswahl		
Messung beruflicher Interessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• auf Basis der RIASEC-Struktur: SDS (Self-Directed Search), Explorix</li> <li>• AIST-R (Allgemeiner Interessen-Struktur-Test) + UST-R (Beschreibung der Umwelt)</li> <li>• SII (Strong Interest Inventory)</li> <li>• O*Net (Berufsklassifikationssystem)</li> </ul>	13
Bewertung des RIASEC-Modells	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „nahezu durchgehend bestätigt“</li> <li>• Kritik von Tinsley am Modell des P-E-Fits: 2 Kritikpunkte... → Alternativ: „present status model“</li> <li>• Prediger: zweidimensionale Reinterpretation des Hexagons</li> <li>• „Was wollen Sie werden?“, Fit + berufliche Zufriedenheit, Fit + berufliche und akademische Leistung</li> <li>• kaum sinnvolle Alternativen</li> </ul>	13 14
TWA: Theory of Work Adjustment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Theorie der Arbeitsanpassung</li> <li>• Basis: P-E-Fit</li> <li>• 17 formale Annahmen + prädiktives Modell + Prozessmodell</li> <li>• Elemente: P, E, satisfaction, satisfactoriness, tenure, adjustment, Werte, Verstärker, Fähigkeiten, Anforderungen, flexibility, activeness, reactiveness, perseverance</li> <li>• zyklischer Prozess</li> </ul>	14 15
Bewertung der TWA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sehr allgemeine Theorie</li> <li>• empirisch bestätigte Elemente: ...</li> <li>• empirisch unbestätigte Elemente: ...</li> <li>• Problem: Annahme, dass ... ist kaum empirisch zu überprüfen</li> <li>• trotzdem: praktisch nützlich</li> </ul>	15
Entwicklungs- und lernpsychologische Konzepte der Berufswahl		
Laufbahnentwicklungstheorie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Super: inklusive differenzialpsychologische Aspekte, Fokus auf berufliche Entwicklung als Prozess der Selbstfindung</li> <li>• 5 Laufbahnstadien: ...</li> <li>• weitere Element: Laufbahnmuster, Selbst- und Berufskonzept, Berufswahlreife</li> </ul>	15 16 17
Bewertung der Laufbahnentwicklungstheorie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• empirisch bestätigt</li> <li>• Problem: Operationalisierung für Berufswahlreife ?</li> <li>•</li> </ul>	17
Theorie der Laufbahnkonstruktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TWA in der modernen Arbeitswelt? → Savickas: sozialkonstruktivistischer Ansatz</li> <li>• 3 Elemente: ...</li> <li>• empirische Bewährung noch offen</li> </ul>	17
Theory of Circumscription and Compromise TCC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gottfredson: 4 Stufen zur Findung des angestrebten Idealberufs → ...</li> <li>• Basis: unterschiedliche Grundlagen aus Berufspsychologie, Soziologie, Verhaltensgenetik</li> </ul>	17 18
sozial-kognitive Laufbahntheorie SSCT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lent: Selbstwirksamkeit als zentrales Konstrukt</li> <li>• Abbildung: zyklisches Prozessmodell mit 3 Submodellen + Modell der Zufriedenheit</li> </ul>	18 19

<b>Berufsfindung und Berufswahl</b>		9
Entwicklungs- und lernpsychologische Konzepte der Berufswahl		
Bewertung der SSCT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• empirisch kaum überprüfbar</li> <li>• empirisch untersuchte und bestätigte Grundannahmen: ...</li> <li>• Anwendungsschwerpunkt: ...</li> <li>• implizite Annahme: ...</li> </ul>	19
Berufs- und Laufbahnberatung		
Instrumente und Evaluation der Berufsberatung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwerpunkt: Wahl des Berufes / Studienfaches</li> <li>• Diagnostik + eigentliche Beratungsintervention → diagnostische Instrumente: ...</li> <li>• Evaluation + Ergebnisse von Metaanalysen bezüglich des Erfolgs der Beratungsintervention: ...</li> <li>• Problem: interventionsnahe und distale Kriterien</li> <li>• Miller + Brown: 5 Gestaltungsempfehlungen zur Laufbahnberatung</li> </ul>	19 20

<b>Entwicklungen während der Berufslaufbahn</b>		20
Berufslaufbahn in einer instabilen Arbeitswelt		
klassisches Laufbahnmodell und atypische Beschäftigungsverhältnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bounded career als Standardmodell → moderne Arbeitswelt?</li> <li>• M-Arthur: boundaryless career → Laufbahnplanung und -entwicklung als persönliche Verantwortung</li> <li>• Entwicklung der eigenen (Arbeits-)Markfähigkeit + soziale Netzwerke statt Aufstieg innerhalb einer Organisation</li> </ul>	20 21
Proteanische Laufbahn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hall: 2 Metakompetenzen → self-awareness, adaptability</li> <li>• Ziele proteanisch orientierter Menschen: ...</li> <li>• 2 Dimensionen der proteanischen Orientierung: ...</li> </ul>	21
employability	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brisco + Hall: Kombination von entgrenzter und proteanische Laufbahn → 16 mögliche Kombinationen</li> <li>• Fugate, Kinicki, Ashford: employability /Konzept der Beschäftigungsfähigkeit → 3 Dimensionen bestimmen Umgang mit Arbeitsplatzverlust und Chance auf Wiederbeschäftigung: ...</li> </ul>	21
Bewertung neuerer Laufbahnkonzepte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konstrukt- oder kriterienbezogenen Validität kaum empirisch untersucht</li> <li>• Gemeinsamkeit der Ansätze: stärkere Betonung auf individueller Verantwortung</li> <li>• Kritik: Probleme des „proaktiven“ Gestaltens der eigenen Laufbahn werden weitgehend ausgeblendet</li> <li>• weitere Entwicklung?</li> </ul>	22

Entwicklungen während der Berufslaufbahn		20
Indikatoren und Prädiktoren des Karriereerfolgs		
Messung der Karriereerfolgs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heslin: objektive und subjektive Maße</li> <li>• Ng, Eby u.a.: Metaanalyse → 4 Klassen von Prädiktoren, 3 wichtige Erfolgskriterien</li> <li>• Abbildung: ausgewählte Zusammenhänge zwischen Prädiktoren und Indikatoren des Berufserfolgs</li> <li>• unterstützen Annahmen sowohl organisationsgebundener als auch entgrenzter Laufbahnmodelle</li> </ul>	22 23
Ausscheiden aus dem Berufsleben		
Theoretische Ansätze zum Ausscheiden aus dem Berufsleben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transitionen zwischen den Laufbahnphasen</li> <li>• Lang von Wins, Mohr, Rosenstiel: 4 historische Phasen des Ausscheidens aus dem Berufsleben → ...</li> <li>• Verlust beruflicher Identität</li> <li>• Bedingungen erfolgreichen Alterns ?</li> </ul>	24
empirische Befunde zum Ruhestand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kaum Leistungsabfall, nur branchenspezifisch steigendes Unfallrisiko</li> <li>• möglichst früher Eintritt in der Ruhestand bevorzugt</li> <li>• Aspekte: Gesundheit, finanzielle Absicherung, Freizeitaktivitäten, soziale Kontakte, Zufriedenheit, Freiwilligkeit des Ausscheidens, vorbereitenden Maßnahmen</li> </ul>	24
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	

<p>Anforderungen Anforderungsanalyse Arbeitsanalyse</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anforderungen: Merkmale der Person → Anforderungsanalyse: erfolgskritische Merkmale</li> <li>• Arbeitsanalyse: Merkmale der Aufgabe und Bedingungen → Ableitung der Anforderungen</li> </ul>	26
---	---	----

<b>Zweck und Gegenstände der Anforderungsanalyse</b>		
<p>Zwecke</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalplanung, Personalmarketing, Personalauswahl und -analyse, Personalentwicklung, Laufbahnberatung, Personalbeurteilung</li> </ul>	27
<p>Effekte anforderungsanalytischer Entscheidungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem: Entscheidungsfindung oft ohne explizite, rekonstruierbare Kriterien → Qualität???</li> <li>• Nachvollziehbarkeit, Dokumentation, ethische und rechtliche Vertretbarkeit</li> </ul>	27
<p>Anwendungsbeispiel: Punktemethode</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antidiskriminierungsgesetze → Bedarf an nachvollziehbaren Kriterien für Vergütung</li> <li>• einheitliche Skalierung anforderungsanalytisch ermittelter Merkmale</li> <li>• 4 mehrstufiger Analyse-Prozess: ...</li> </ul>	27 28
<p>Enger und weiter Anforderungsbegriff</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stellenübergreifende Personenmerkmale</li> <li>• Bedürfnisbefriedigung und Persönlichkeitsentwicklung</li> <li>• Analyse tatsächlichen Verhaltens: Leistung → Leistungsvoraussetzungen?</li> <li>• Merkmale, die zum Erfolg/Misserfolg der Leistung beitragen: KSAO</li> </ul>	29
<p>K: Kenntnisse</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• deklaratives + prozedurales Wissen → berufliche Aus- und Weiterbildung</li> <li>• Wagner + Sternberg: „stilles Wissen“ (tacit knowledge) → praktische Intelligenz ?</li> </ul>	29
<p>S: skills (Fertigkeiten)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• = erlernte und veränderbare Merkmale, Erwerb u.a. beeinflusst von Dispositionen</li> <li>• eng: Grad der praktischen Beherrschung einer bestimmten Arbeitshandlung</li> <li>• weit: allgemeine technische, soziale u.a. Fertigkeiten</li> </ul>	30
<p>A: abilities (Fähigkeiten)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• = relativ überdauernde, grundlegende Potentiale zur Ausführung ganzer Klassen unterschiedlicher, jedoch verwandter Tätigkeiten</li> <li>• Tabelle: Fleishman et al. Klassifikationssystem berufsrelevanter Fähigkeiten</li> </ul>	30
<p>O: other characteristics</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• = Persönlichkeitsmerkmale: Eigenschaften, Interessen, Motive, Einstellungen, Werthaltungen...</li> <li>• Holland: Berufsinteressen als Persönlichkeitseigenschaften</li> <li>• Dawis: Leistung, Bequemlichkeit, Status, Altruismus, Sicherheit, Unabhängigkeit</li> <li>• Rosenstiel und Stengel: 3 Werttypen (karriereorientiert, freizeitorientiert, alternativ engagiert)</li> <li>• traits: meist strukturiert nach FFM, Big5 (OCEAN) → Big5 sind für Verwendung in diesem Kontext jedoch eigentlich zu allgemein →</li> <li>• compound traits (mit Bezug auf komplexe berufliche Verhaltensweisen)</li> </ul>	31

<b>Anforderungsanalytische Verfahren</b>		31
<b>Vorgehensweisen und Varianten der Anforderungsanalyse</b>		
<b>grundsätzliche Zugänge Informationsquellen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KSAOS analysieren und gewichten – mithilfe einer vorangegangenen Arbeitsanalyse</li> <li>• Eckhardt + Schuler: 3 Zugänge → erfahrungsgelenkt-intuitiv   arbeitsplatzanalytisch-empirisch   personenbezogen-empirisch (fließende Übergänge zwischen den Ansätzen)</li> <li>• Informationsquellen: SMEs, Verhaltensbeobachtung, Dokumentenanalysten</li> </ul>	32
<b>Arten anforderungsanalytischer Verfahren: arbeitsplatzanalytisch-empirisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 Schritte: ...</li> <li>• in unterschiedlichen Verfahren unterschiedlich gewichtet</li> </ul>	32 33
<b>ausgewählte Instrumente der Anforderungsanalyse</b>		
<b>PAQ/FFA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• worker-oriented</li> <li>• Position Analysis Questionnaire → Fragebogen für geschulte Arbeitsanalytiker, Basis: u.a. Beobachtungsinterviews mit Stelleninhabern</li> <li>• 4 Dimensionen des FFA: ...</li> <li>• Einstufung der Arbeitselemente z.B. nach Häufigkeit oder Wichtigkeit → synthetische Umsetzung in Anforderungsmerkmale → Anforderungsprofil</li> <li>• positiv: umfangreich empirisch untersucht und für viele Zwecke einsetzbar</li> <li>• negativ: relativ allgemeine Formulierung der Arbeitselemente</li> </ul>	33
<b>FJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• work-oriented: analytische Zerlegung der Arbeitsaufgabe in Aufgabenelemente, Inventarisierung, Ausformulierung in „task statements“</li> <li>• Funcional Job Analysis: klare Formulieringsregeln für „task statements“ (4 Elemente), Spezifikation der Beschreibungsebenen (3 Elemente), SMEs sollen Häufigkeit und Bedeutung der betreffenden Handlung angeben</li> <li>• Levine: Wichtigkeit der Aufgabe = Schwierigkeit x Erfolgskritikalität + Zeitbedarf</li> <li>• kein eigenständiges Verfahren zur Umsetzung der Anforderungsmerkmale</li> </ul>	33 34
<b>Task Statement x KSAO-Matrix</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ableitung der Anforderung: Liste relevanter KSAOS → Gewichtung der KSAOS nach empirisch ermittelten Zusammenhängen oder Expertenschätzung → Ermittlung des Anforderungsprofils</li> <li>• Bsp: Hilfsmittel bei der synthetischen Ermittlung eines Anforderungsprofils für die Stelle eines Konferenzplaners</li> </ul>	34 35
<b>Eigenschaftsinventare F-JAS, NEO Job Profiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ohne Arbeitsanalyse → SMEs + unterschiedlich umfassende KSAO-Listen</li> <li>• Vorteile: einfach und kostengünstig einsetzbar</li> <li>• Voraussetzung: erfahrene SMEs und/oder große SME-Gruppen zum Fehlerausgleich</li> <li>• F-JAS: Fleishman Job Analysis System → Fleishman-Taxonomie von 52 Fähigkeitskonstrukten</li> <li>• Costa, McCrae, Kay: NEO Job Profiler → nach dem FFM in der Version des NEO-PI-R</li> </ul>	36

<b>Anforderungsanalytische Verfahren</b>		31
ausgewählte Instrumente der Anforderungsanalyse		
<b>CIT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flanagan: critical incident technique /Methode der kritischen Ereignisse → eigentlich: Leistungsbeurteilung</li> <li>• gute empirische Befunde, aber zu zeitaufwendig zur Leistungsbeurteilung → Anforderungsanalyse</li> <li>• Episoden konkreten Geschehens: Welches Verhalten führt zu Erfolg/Misserfolg ? → 5 Regeln zur Beschreibung: ... (oft: mangelhafte Erfüllung dieser Kriterien, z.B. Schilderung von Eigenschaften statt Verhalten)</li> <li>• evtl: Sammlung von über 100 Ereignissen erforderlich</li> <li>• Ableitung von Fragen für Einstellungsinerviews, Beurteilungsskalen, abstrakten Leistungskonstrukten möglich</li> <li>• Beispiel: erfolgskritische Ereignisse für Polizeibeamte</li> </ul>	36 37
<b>Evaluation verschiedener anforderungsanalytischer Verfahren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schwierig aufgrund der ...</li> <li>• Levine, Ash u.a.: 3 Kriterien → ...</li> <li>• Ergebnis der Einschätzung: ...</li> <li>• zusammenfassender Vergleich: ...</li> <li>• reliabelste Ergebnisse, wenn ...</li> </ul>	37

<b>Alternativen zur traditionelle Anforderungsanalyse</b>		38
<b>Probleme der Anforderungsanalyse in der modernen Arbeitswelt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufwand, Instabilität der Anforderungen, Spezifität</li> <li>• beste klassische Methoden: Eigenschaftsinventare zur holistischen Einschätzung von Arbeitsplätzen (u.a. ...)</li> </ul>	38
<b>Kompetenzmodelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenzmodellierung (competency modeling, CM)</li> <li>• Kompetenz im Sinne der CM: „Schlüsselqualifikationen“ → Anforderungen jeglicher Art, die stellenübergreifend innerhalb einer Organisation relevant sein könnten</li> <li>• „Kompetenzarchitektur“: allgemeine, funktionale und stellenspezifische Kompetenzen</li> <li>• Unterschiede zu klassischen Methoden: keine formale Identifikationsmethode, theoretische/empirische Fundierung ?</li> <li>• unterschiedliche Ausprägungsgrade von Kompetenzen, Kompetenzverzeichnis, Kompetenzprofile</li> </ul>	38
<b>Bewertung des CM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plausibel und deshalb populär</li> <li>• Vorteil: Verbindung zu strategischen Unternehmenszielen</li> <li>• Nachteil: „low rigor“ bezüglich Informationsgrundlagen und Reliabilität</li> <li>• Sanchez + Levine: CM und traditionelle Anforderungsanalyse als zwei grundsätzlich verschiedene, aber durchaus sinnvoll zu kombinierende Ansätze → CM: positive Beeinflussung zukünftigen Leistungsverhaltens, AA: Beschreibung typischen aktuellen Verhaltens</li> <li>• wenig empirische Befunde, wichtig: Erfahrung der Praktiker, möglichst: Kombination mit AA zur Verbesserung der psychometrischen Gütekriterien</li> </ul>	39

Alternativen zur traditionelle Anforderungsanalyse		38
O*Net	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Occupational Information Network: kostenlose Datenbanken beruflicher Anforderungen → Analyseebenen: Individuum, Arbeitsplatz, Organisation, genereller Arbeitsmarkt</li> <li>• Basis: 6 Haupt- und mehrere Nebenkategorien: z.B. formale Qualifikation, KSAOs, Fähigkeiten, berufliche Interessen, Wertorientierungen, „work styles“</li> <li>• Einschätzung der Bedeutung</li> <li>• synthetische Ableitung von Anforderungsprofilen → Personalauswahl, Berufsberatung</li> <li>• empirisch bewährt: z.B. Jeanneret + Strong (Intelligenzinventar, PAQ)</li> <li>• Taylor, Li, Shi + Borman: Entwicklung verschiedener Messinstrumente auf Basis des O*Nets ( interkulturelle Übertragbarkeit?)</li> <li>• zwar ersetzen die Informationen im O*Net keine... , sind jedoch ein deutlicher Gewinn gegenüber...</li> </ul>	39 40
Metaanalytische Validitätsgeneralisierung vs. „Hypothese der Situationsspezifität“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• allgemeine Intelligenz u.a. Merkmale zur validen Leistungsprognose in praktisch allen Berufen → empirisch bestätigt</li> <li>• ABER: spezifische Zusammenhänge, andere Kriterien als Leistung (Akzeptanz, rechtliche Zulässigkeit), andere Zwecke (z.B. Ableitung von Trainingsbedarf)</li> </ul> <p>→ unterschiedliche Eignung unterschiedlicher Methoden...</p>	40 41



<p style="color: #0070C0; margin: 0;">Gegenstand des Personalmarketings</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versorgung des Unternehmens mit „Humankapital“</li> <li>Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern (hier: „Kunden“)</li> <li>Recruitment und Reputationspflege</li> <li>nicht: Personalauswahl</li> </ul>	43
---	--	----

<b>Theoretische Persoektiven zum Eintritt indie Organisation</b>	44
--	----

generelles Rahmenkonzept	
--------------------------	--

<p style="color: #0070C0; margin: 0;">Elemente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>psychologische Perspektive: Verhalten und Erleben der Akteure zwischen Ausschreibung und Besetzung einer Stelle</li> <li>Selektion + Attraktion</li> </ul>	44
--	---	----

<p style="color: #0070C0; margin: 0;">Verlauf der Aufgabenverteilung zwischen Bewerber und Organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.Phase: Personalmarketing und Organisationswahl</li> <li>2.Phase: Personalauswahl und Selbstdarstellung</li> <li>Überschneidungen: Teilaufgaben werden fokussiert, aber auch aktuell „nicht-fokussierte“ Teilaufgaben müssen berücksichtigt werden</li> <li>Abbildung: Rahmenkonzept der Aufgaben von Bewerber und Organisation bis zum Eintritt in die Organisation</li> </ul>	44 45
---	---	----------

Prozessmodelle und Passung von Organisation und Person	
--	--

<p style="color: #0070C0; margin: 0;">5-Phasenmodell des Personalmarketings</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moser + Zempel: Personalmarketing als von der Organisation initiiertes Prozess, in dessen Verlauf... → 5 Phasen: ...</li> <li>Personalauswahl immer auch unter dem Aspekt der Attraktion zu betrachten, weil...</li> </ul>	45
---	---	----

<p style="color: #0070C0; margin: 0;">ASA-Theorie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schneider: attraction, selection, attrition → Passung zwischen individueller Persönlichkeit + Organisationskultur → wechselseitige Anziehungskraft (Gravitation)</li> <li>Bedürfnis nach Anpassung → bei unzureichender Passung: ...</li> <li>Annahme: „The people make the place“ → ...</li> <li>Annahmen: Homogenisierung → Tendenz zur Erstarrung → „heterogene“ Rekrutierung als Schlüsselaktivität</li> <li>differentialpsychologischer Ansatz, inhaltlich und methodisch aber nicht wirklich ergiebig, da keine spezifischen Hinweise</li> </ul>	46
---	---	----

<p style="color: #0070C0; margin: 0;">P-O-Fit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kristof: spezifischer Form des P-E-Fits → hier: Person-Organisation-Passung</li> <li>konzeptionelle Differenzierung: supplementärer und komplementärer Fit → Ziele und Konsequenzen der unterschiedlichen Fits: ...</li> <li>Art des Umfeldes: 4 Umweltfelder → P-V-Fit, P-O-Fit, P-G-Fit, P-J-Fit</li> <li>Operationalisierung: direkte Messung, indirekte Messung, Probleme der indirekten Messung, Konfundierungen, commensurate measurement, synthetische oder empirische Ableitung des Fits, polynomialen Regression, unterschiedliche Ebenen der Aggregation</li> <li>Abbildung: Unterschiedliche Konzeptionen des P-O-Fits</li> <li>empirische Befunde: P-J-Fit + Einstellungskonstrukte/Verhaltensabsichten/tatsächliches Verhalten → ... P-O-Fit + aufgabenbezogene/umfeldbezogene Leistung → ... kaum Unterschiede zwischen supplementärem/ komplementärem Fit Zusammenhänge zwischen subjektiven Fit und... Auswirkungen von positivem und negativem Misfit → ...</li> </ul>	46 47 48 49
---	--	----------------------

<b>Möglichkeiten der Ansprache von Bewerbern (Rekrutierung)</b>		49
Wege der Bewerberansprache	<ul style="list-style-type: none"> <li>intern/extern (Vor- und Nachteile → ...)</li> <li>formell/informell (Vor- und Nachteile → ...)</li> </ul>	49
Rekrutierungsinstrumente im Überblick	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziele: Gewinnung neuer Bewerber u./o. Selbstselektion des Bewerber</li> <li>Tabelle: Ausgewählte Instrumente des Personalmarketings → ...</li> </ul>	50
Stellenanzeigen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bedeutung, Auswahl des Mediums, anonyme Anzeige (?), Gestaltung (Ziele, Inhalt), visuelle Gestaltung → ...</li> </ul>	50
Direktansprache	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bedeutung, Vorgehen (oft Beratungsfirmen), Diskretion, Methoden, Kosten → ...</li> </ul>	50 51
Rekrutierung im Internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bedeutung, Online-Jobbörsen, Vorteile/Nachteile, Potential: Online-Instrumente zur Personal(vor)auswahl → ...</li> </ul>	51
Realistic Job Preview	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wanous: RJP, realistische Tätigkeitsvorausschau → Selbstselektion</li> <li>auch problematische Aspekte werden dargestellt</li> <li>Phillips: Metaanalyse → moderat positive Wirkung ohne negative Nebenwirkungen → kein Einfluss auf ... → positiver Einfluss auf ...</li> </ul>	51 52

<b>Organisationsauswahl</b>		52
Wahlentscheidungen der Bewerber	<ul style="list-style-type: none"> <li>7 Entscheidungen bei der Organisationswahl: ...</li> <li>wenige und teils widersprüchliche Befunde</li> <li>Erklärung: motivations- und entscheidungstheoretische Ansätze, Theorien zur Eindrucksbildung</li> </ul>	52
Organisationsimage und Arbeitsplatzmerkmale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisationsimage als Sammelbegriff für Merkmale, die ... → Merkmale des konkreten Arbeitsplatzes + andere Faktoren wie z.B. (...)</li> <li>Manager überschätzen häufig die Bedeutung „harter“ Kriterien (z.B. Aufstiegsmöglichkeiten) und unterschätzen die Bedeutung „weicher“ Kriterien (z.B. Betriebsklima)</li> <li>häufig untersucht: Bezahlung → ...</li> </ul>	52 53
Metaanalyse zu Korrelationen der Organisationswahl	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mediatormodell bestätigt</li> <li>vorwiegend über Einstellungen vermittelte Auswirkungen von ...</li> <li>vorwiegend über die Bildung von Verhaltensabsichten vermittelte Auswirkung von ...</li> <li>ohne nennenswerten Einfluss: ...</li> <li>Problem: Laborstudien → „echte Bewerber“ gewichten Merkmale der Organisation und die prozedurale Gerechtigkeit stärker</li> </ul>	53
Methodische Probleme der Organisationswahlforschung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Befragung als Methode → „künstliche“ Merkmalslisten, soziale Erwünschtheit, policy capturing und unterschiedliche Ergebnisse im Vergleich zur direkten Befragung → ...</li> </ul>	53

Bewerberpool	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalmarketing → Bewerberpool → Identifikation der am besten geeigneten Bewerber als genuin psychologische Aufgabe</li> </ul>	55
Eignung =	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammenhang diagnostischer Aussagen mit ... → Leistungskonstrukt, Merkmale aus der Anforderungsanalyse, Validierung</li> </ul>	55
aus Bewerbersicht	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eignungsdiagnostik und Personalauswahl → Gerechtigkeit, Akzeptanz von Auswahlverfahren</li> </ul>	55

<b>Validität und Validitätsgeneralisierung in der Eigenschaftsdiagnostik</b>		55
Zweck der Berufseignungsdiagnostik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prognose berufsrelevanten Verhaltens → psychometrisches Gütekriterium: Validität</li> </ul>	55
Validierung in der AO-Psychologie nach SIOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>„... evidence be accumulated to support an inference of job relatedness... e.g. quality or quantity of job performance ... (+5)“</li> </ul>	56
Rahmenmodell der Validierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frage: Schlussfolgerungen auf berufsrelevantes Verhalten?</li> <li>Binning + Barrett: beobachtbare Variablen, nicht direkt beobachtbare Konstrukte, Leistungsbereich, Prädiktoren des Leistungsbereichs, Validität der Schlüsse, operationale Validität, Konstruktcharakter der Leistung, Prinzip der konstruktorientierten Eignungsdiagnostik (anforderungsanalytische Ableitung der KSAOs, Evidenz der Konstruktvalidität), simulationsorientierte Leistungsdiagnostik (Ableitung messbarer Verhaltensindikatoren, Simulation entsprechenden Verhaltens im Auswahlverfahren, Sicherung der Inhaltsvalidität)</li> <li>Abbildung: Rahmenmodell der eignungsdiagnostischen Validierung</li> </ul>	56 57
Kriterienbezogenen Validierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>empirische Prüfung des Zusammenhangs zwischen gemessenen Prädiktoren und gemessenen Leistungskriterien</li> <li>v.a. bei biografieorientierter Eignungsdiagnostik, aber auch zentrales Kriterium bei anderen Auswahlinstrumenten</li> </ul>	57
Probleme und Arten der lokalen Validierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stichprobenfehler bei zu kleinen Bewerberstichproben → Zufallsschwankungen um den tatsächlichen Mittelwert der Validität</li> <li>Leistungswerte werden nur für die tatsächlich ausgewählten Bewerber erhoben → eingeschränkte Varianz durch cut-off → Unterschätzung der Validität ( 3 Korrekturmöglichkeiten → ...)</li> <li>übliche Mängel in der Reliabilität der Konstruktmessung → systematische Unterschätzung der operationalen Validität</li> </ul>	57 58
Rolle der Validitätsgeneralisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metaanalyse: quantitative Zusammenfassung von Studien</li> <li>Vorteile: aggregierte Stichprobengröße verringert Stichprobenfehler, Varianzeinschränkung/Attenuation/andere Artefakte werden korrigiert, Generalisierung der Validität über verschiedene Situationsmerkmale hinweg möglich → evtl. Strategie zur Ableitung von Auswahlinstrumenten ohne Anforderungsanalyse</li> <li>Nachteil: spezifische Merkmale der Organisation oder Stelle bleiben unbeachtet → ABER: erhebliches Maß an Übertragbarkeit auf verschiedene Auswahl-situationen nachgewiesen</li> </ul>	58

<b>Eignungsdiagnostische Instrumente</b>		59
3 Klassen eignungsdiagnostischer Verfahren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wernimont + Campbell: konstruktorientiert (signs), simulationsorientiert (samples)</li> <li>• Schuler + Marcus: biografieorientiert (history)</li> <li>• Mischformen und fließende Übergänge</li> </ul>	59
2 Hauptphasen des Auswahlprozesses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorauswahl (screening)</li> <li>• eigentliches Auswahlverfahren (selection, evtl. mit Zwischenrunden)</li> </ul>	59
Überblick	• Tabelle: ausgewählte eignungsdiagnostische Verfahren ...	59
konstruktorientierte Verfahren: „signs“		
Vorgehensprinzip	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfassen von stabilen Dispositionen (Fähigkeiten, Persönlichkeitsmerk</li> <li>• AO (beeinflussen das Leistungsverhalten über den Erwerb von K+S) → meist: psychometrische Tests</li> <li>• KS → Fachkenntnistests, biografische Hinweise, Simulationen</li> </ul>	60
4 Gruppen psychometrischer Tests	• kognitive Fähigkeitstests, sonstige Fähigkeitstests, allgemeine und spezifische Persönlichkeitstests, kriterienbezogene Persönlichkeitstests	60
Varianten kognitiver Fähigkeitstests	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intelligenztests</li> <li>• Kurztests zur Messung von g: z.B. Wonderlic Personnel Test (WPT)</li> <li>• Fachkenntnistests als Verfahren zur Messung aus Intelligenz abgeleiteter Konstrukte</li> <li>• Intelligenztestaufgaben mit Berufsbezug → bessere Akzeptanz</li> </ul>	60
Evaluation kognitiver Fähigkeitstests	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hunter + Hunter: Korrelation Intelligenz/Leistungskriterien um 0.50 → Intelligenz als validester Einzelprädiktor für berufliche Leistung (moderate Zusammenhänge in allen Berufsgruppen)</li> <li>• geringe inkrementelle Validität spezifischer Intelligenzfaktoren</li> <li>• Cook: geringe Validität von g für einige Berufsgruppen und bestimmte Kriterien</li> <li>• g als Referenz für inkrementelle Validität anderer Verfahren</li> </ul>	60 61
sonstige Fähigkeits-tests	<ul style="list-style-type: none"> <li>• physische, psychomotorische, sensorische Fähigkeiten → Tests der manuellen Geschicklichkeit, Fitness- oder Sehtests usw.</li> <li>• Minimalstandards, keine mit Fähigkeit linear ansteigende Leistung erwartet</li> <li>• berufs- und stellenspezifisch, substantielle operationale Validitäten</li> </ul>	61
Varianten von Persönlichkeitstests	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem: Selbstdarstellungstendenzen</li> <li>• mehrdimensionale Persönlichkeitsinventare: allgemein (NEO-PI-R) oder speziell für die Berufseignungsdiagnostik entwickelt (BIP)</li> <li>• nicht: klinische Persönlichkeitsinventare (MBTI)</li> <li>• spezifische Persönlichkeitstests zur Erfassung einzelner Teilbereiche (Zuverlässigkeit, Kontrollüberzeugungen, bestimmte Motive, Wertorientierungen)</li> <li>• „neue Persönlichkeitskonstrukte“, z.B. emotionale Intelligenz als „Wunderprädiktor“</li> </ul>	61 62

<b>Eignungsdiagnostische Instrumente</b>		59
konstruktorientierte Verfahren: „signs“		
<b>Evaluation von Persönlichkeitstests</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FFM + Berufsleistung/spezifischere Leistungskriterien: moderate Korrelationen</li> <li>• höhere Korrelationen einzelner Facetten mit spezifischeren Kriterien → Tabelle: ausgewählte metaanalytische Zusammenhänge zwischen Dimensionen des 5-Faktoren-Modells und beruflichen Kriterien</li> </ul>	62 63
<b>Bandwidth-Fidelity-Dilemma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bandbreiten-Genauigkeits-Problem → gleichzeitige Berücksichtigung von „breiten und engen“ Eigenschaften (Komplexität der diagnostischen Information + Präzision bezüglich bestimmter Ausschnitte eines Konstrukts)</li> <li>• Symmetriehypothese: höchste kriterienbezogenen Validität, wenn...</li> <li>• 2 Meinungen gegen das FFM in der Berufseignungsdiagnostik: Konzentration auf enger definierte Merkmale ? oder: Zusammenfassung einiger der Big5 auf einer noch breiteren Megadimension ?</li> </ul>	63 64
<b>kriterienbezogene Persönlichkeitstests</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ones + Viswesvaran: criterion-focused occupational personality scales (COPS)</li> <li>• externale Skalenkonstruktion: ... → inhaltlich heterogene Sammlung von Merkmalen → kompositorische Eigenschaften = compound traits</li> <li>• Integrity-Tests, IBES, Vorhersage der Kundenorientierung oder Belastbarkeit</li> </ul>	64 65
<b>Evaluation der COPS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oft höhere kriterienbezogene Validität als FFM</li> <li>• Integrity-Tests: mittlere operationale Validität für allgemeine Berufsleistung und kontraproduktives Verhalten</li> <li>• Kundenorientierungsskalen: mittlere operationale Validität für beurteilten Kundenservice und allgemeine Leistung</li> </ul>	65
simulationsorientierte Verfahren: samples		
<b>Vorgehen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simulation des beruflichen Verhaltens selbst im Rahmen der Personalauswahl</li> <li>• Vorteil: große Ähnlichkeit zwischen Prädiktor und Kriterium → offensichtlicher Berufsbezug</li> <li>• Nachteil: auf unmittelbaren Arbeitsplatz beschränkt</li> <li>• nicht anwendbar bei Einarbeitung „on-the-job“ → Trainierbarkeitstests als Variante der Simulation</li> </ul>	65
<b>Arbeitsproben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• work-example-test</li> <li>• Münsterbergs Eisenbahntests</li> <li>• Arbeitsanalyse → möglichst standardisierte Ausführung und Bewertung</li> <li>• nicht auf manuelle Tätigkeiten beschränkt (vgl. Assessment Center)</li> <li>• breites Spektrum von Arbeitsproben</li> <li>• Validität: mittlere Validität Einschränkung: konkurrentes Design</li> </ul>	65 66
<b>computergestützte Szenarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basis: Theorie des komplexen Problemlösens</li> <li>• reale Probleme können kaum in Intelligenzaufgaben abgebildet werden → komplex gestaltete Szenarios mit mehreren Parametern und dynamisch sich entwickelnden Handlungsfolgen</li> <li>• vielversprechenden Validitätsbefunde, aber Probleme bei Reliabilität und Generalisierbarkeit</li> <li>• Businessspiele im Trainingskontext</li> </ul>	66

<b>Eignungsdiagnostische Instrumente</b>		59
simulationsorientierte Verfahren: samples		
<b>Situational Judgment Tests SJTs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „low fidelity simulation“: schriftliche Variante des Situativen Interviews mit standardisierter Antwortvorgabe im Forced-Choice-Format</li> <li>• Basis: CIT</li> <li>• Variante 1: would do → Selbsteinschätzung der Persönlichkeit → Korrelation mit FFM</li> <li>• Variante 2: should do → Simulation von Handlungswissen → Leistungstest → Korrelation mit Intelligenz</li> </ul>	66 67
<b>Prinzip und Varianten des Assessment Center</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• International Task Force on Assessment Center Guidelines: AC = standardisierte Verhaltensbewertung, die auf ...</li> <li>• Konsensentscheid der Assessoren oder statistische Aggregation</li> <li>• Zusammenfassung und ausführliches Feedback</li> <li>• anforderungsanalytische Fundierung</li> <li>• Verhaltensorientierung und Multiplizität (=...)</li> <li>• Einsatz: externe Bewerber, interne Beförderung oder Diagnose des Entwicklungspotentials, überwiegend auf Führungspositionen</li> </ul>	67
<b>AC-typische Übungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neben Tests, Interviews u.a.</li> <li>• Verhaltensbeobachtungen → 5 Beispiele: ....</li> </ul>	67 68
<b>Ablauf, Hilfsmittel und Anforderungsdimensionen im AC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nicht jede Dimension in jeder Übung, aber alle Dimensionen in unterschiedlichen Verfahren</li> <li>• nicht jeder Kandidat in jeder Übung von allen Assessoren, aber jeder Kandidat von mehreren Assessoren</li> <li>• Vorbereitungen: Anforderungsprofil, Beobachtertraining</li> <li>• Anforderungs-Verfahrens-Matrix</li> <li>• Arthur, Day u.a.: 7 übergeordnete Anforderungsdimensionen: ...</li> <li>• Abbildung: Beispiel einer Anforderungs-Verfahrens-Matrix im AC</li> </ul>	68
<b>Gesamtbeurteilung im AC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• statistische Aggregation (Validitätsvorteil bei Auswahlzwecken) oder Beobachterkonferenz mit Konsensentscheid (ermöglicht individuelles Feedback)</li> </ul>	69
<b>Evaluation des AC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringe Validität bei enormem Aufwand → erreicht nicht das Niveau der besten psychometrischen Tests</li> <li>• AC-Urteile korrelieren vermutlich unbeabsichtigt mit Intelligenz und Persönlichkeitseigenschaften</li> <li>• Streuung der Validitätsbefunde → Frage: Was macht ein besonders valides AC aus ?</li> <li>• Problem: Konstruktvalidität → Sacket + Dreher: unterschiedlich Anforderungsdimensionen korrelieren in gleicher Übung höher als gleiche Anforderungsdimensionen in unterschiedlichen Übungen → MTMM-Ansatz kontra übungsspezifische Globalurteile der Assessoren</li> <li>• Popularität der AC: Kommunikation von „Wichtigkeit“</li> </ul>	

<b>Eignungsdiagnostische Instrumente</b>		59
<b>biografieorientierte Verfahren: history</b>		
<b>Prinzip</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schluss von vergangenem auf zukünftiges Verhalten → Suche nach (indirekten) Hinweisen in der Vergangenheit</li> <li>• zwischen „signs“ und „samples“</li> </ul>	70
<b>Bewerbungsunterlagen und Referenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestandteile: Lebenslauf, Zeugnisse (Noten), Arbeitszeugnisse, Nachweise besonderer Leistungen, evtl. Bewerbungsfoto</li> <li>•</li> <li>• erster Auswahlschritt, i.d.R. Negativselektion</li> <li>• Mangel an Standardisierung</li> <li>• erstaunliches Maß an Urteilsdifferenzen selbst bei der Einschätzung von (eigentlich hoch standardisierten) Arbeitszeugnissen</li> <li>• brauchbare operationale Validität für Noten und Ausmaß an Berufserfahrung</li> <li>• mäßige Validität bei Referenzen (=aktives Einholen von Informationen)</li> </ul>	70 71
<b>biografische Fragebögen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ursprünglich: externe Skalenkonstruktion auf Basis des Personalfragebogens</li> <li>• heute: Vergangenheitsbezug der Items als definitorisch kennzeichnendes Merkmal → standardisierte Fragebogen: Fakten, Ereignisse, Verhalten + Multiple Choice Format – external oder rational (theoriegeleitet) konstruiert</li> <li>• operationale Validität ca. 0.35, Validität steigt mit dem Alter der Teilnehmer</li> </ul>	71
<b>Varianten des Bewerbungsgesprächs: Interviews</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mündliches Auswahlgespräch</li> <li>• explizit/implizit biografische, psychologische und simulationsorientierte Varianten</li> <li>• unstrukturiert/(hoch) strukturiert</li> <li>• Latham, Saari u.a.: Situatives Interview → simulationsorientiert (vgl. SJT) auf Basis der CIT</li> <li>• Janz, Hellervik + Gilmore: Patterned Behavior Description Interview (PBDI) → biografieorientiert, erfragt reales Verhalten in der Vergangenheit, setzt Berufserfahrung voraus</li> <li>• Schuler: Multimodales Interview (MMI) → freie und strukturierte Teile + realistische Tätigkeitsvorausschau (RJP)</li> <li>• Beispiel: strukturierte Interviewfragen aus dem Situativen Interview und dem PBDI</li> </ul>	72 73
<b>Zwecke u. Evaluation des Interviews</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl, gegenseitiges Kennenlernen, Austausch von Informationen, Attraktion aus Organisationssicht, Selektion aus Bewerbersicht</li> <li>• niedrige Validität (bei völlig freien, unstrukturierten Bewerbungsgespräch)</li> <li>• Vorschläge zur Verbesserung der Validität: Anforderungsbezug + Standardisierung</li> <li>• Huffcutt + Arthur: Validität in Abhängigkeit vom Strukturierungsgrad → strukturierte Interviews als valide Instrumente der Personalauswahl, eher freie Interviews erfüllen jedoch besser die Informations- und Attraktionsfunktion</li> </ul>	73 74



<b>Eignungsdiagnostische Instrumente</b>		59
<b>Evaluation der Auswahlinstrumente im Überblick</b>		
<b>inkrementelle Validität zur Intelligenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• allgemeine Intelligenz als Standardprädiktor</li> <li>• Schmidt + Hunter: multiple Regression auf metaanalytisch ermittelte bivariate Zusammenhänge → Prädiktor + berufliche Leistung, Korrelation des Prädiktors mit Intelligenz</li> <li>• Tabelle: operationale und inkrementelle Validität von Auswahlverfahren für Berufsleistungskriterien</li> </ul>	74 75
<b>Interpretation des Überblicks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterschiede in operationaler und inkrementeller Validität, „Schnittmengenvolidität“ → Kombination von Prädiktoren sinnvoll</li> <li>• Kritik an der Studie von Schmidt + Hunter: inzwischen neuere/andere Befunde, ungünstig hohe Aggregation, Zusammenfassung von Datensätzen aus unterschiedlichen Quellen</li> <li>• trotzdem nützliche Anhaltspunkte für die grobe Einschätzung von Auswahlverfahren</li> </ul>	75 76
<b>Effekte unterschiedlicher Leistungsaspekte auf die Validität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönlichkeitstests, biografische Informationen → typische Leistung Arbeitsproben, Intelligenz- u. Leistungstests → maximale Leistung</li> <li>• Dynamik beruflicher Leistung: Intelligenz → kurzfristige Leistung, Übungseffekte Persönlichkeit → langfristige Leistung, eingeübte Tätigkeiten</li> </ul>	76

<b>Personalentscheidungen</b>		76
<b>Möglichkeiten der Entscheidungsfindung</b>		
<b>Arten von Personalentscheidungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Platzierung, (sequenzielle) Selektion</li> <li>• Negativselektion (screening out), Positivselektion</li> </ul>	76 77
<b>Strategien für Platzierungsentscheidungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nullsummenspiel bei gleichen Anforderung auf allen Stellen</li> <li>• Optimierung nur bei unterschiedlichen Anforderungen und Unterschieden in der relativen Leistung</li> <li>• Niveau und Form von Anforderungs- und Eigenschaftsprofilen</li> <li>• zielabhängige Zuordnungsstrategien: beste Person für jede Stellen   beste Stelle für jede Person   minimierte Abweichung von Anforderung und Eignung über alle Stellen hinweg</li> </ul>	77
<b>Strategien für Selektionsentscheidungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negativselektion: Minimalstandards (cut-offs) → Schwellenwert</li> <li>• Positivselektion: Top-Down-Selektion → Rangordnung</li> <li>• Problem: Integration multipler diagnostischer Informationen → Entscheidungsparameter: Kompensationsmodell, Konfigurationsmodell → ... → besser: gemischtes Modell</li> </ul>	77 78
<b>Strategien nach dem Konfigurationsmodell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewichtung der einzelnen Anforderungsmerkmale</li> <li>• Multiple-Cutoff-Modell/ konjunktives Entscheidungsmodell → ...</li> <li>• Multiple Hürdenmodelle als Variante des multiplen Cutoffs → ...</li> <li>• Problem: false negativ → ...</li> </ul>	78
<b>Strategien mit gewichteten Prädiktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildung einer Rangreihe: Einheitsgewichte → optimierte Gewichte durch multiple Regression</li> <li>• Problem: stichprobenspezifische Ergebnisse → Überschätzung der Validität</li> <li>• Kompensationsmodell als immanente Annahme der multiplen Regression → nur Regressionsgewichte aus relativ großen Stichproben sind Einheitsgewichten überlegen</li> </ul>	78 79



<b>Personalentscheidungen</b>		76
<b>Nutzenmodelle in der Eignungsdiagnostik</b>		
<b>Entscheidungstheoretische Nutzenanalyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung von Personalentscheidungen → Veränderung der Anteile richtiger und falscher Entscheidungen durch Anwendung des Verfahrens</li> <li>• Punktwolke: Kombination von Prädiktor- und Kriterienvariablen → Vierfelder-Schema der Fehlerrisiken: EG, AU, EU, AG</li> <li>• Ziel: möglichst hoher Anteil richtiger Entscheidungen → EG/ (EG + EU)</li> <li>• oft nur bezüglich eingestellter Bewerber interessant, aber sinnvoll wäre eine Maximierung von (AU + EG) / (AU + EG + AG +EU)</li> <li>• Abbildung: Einfluss der Parameter Selektionsquote, Grundquote, Validität auf den Entscheidungsnutzen in der Personalauswahl</li> </ul>	79 80
<b>Nutzenmaximierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selektionsquote, definiert als ... → geringere Selektionsquote verringert EU stärker als EG</li> <li>• Basisrate/Grundquote, definiert als ... → höhere Grundquote verringert EU zugunsten der EG</li> <li>• bei vorgegebener Zahl der zu besetzenden Stellen: positive Beeinflussung der entsprechenden Parameter durch größeren oder (durch Selbstselektion) besser geeigneten Bewerberpool → Nachteile: ...</li> <li>• effektivste Maßnahme zur Nutzensteigerung: Verbesserung der kriterienbezogenen Validität → Einsatz entsprechender Verfahren zur Personalauswahl → Wirkung: ...</li> </ul>	80 81
<b>Monetäre Nutzenmodelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vgl. betriebswirtschaftliche Investitionsrechnung</li> <li>• Brogden: Formel zur Berechnung ... → Effekte psychometrischer Parameter gehen in diese Formel implizit mit ein</li> <li>• Problem: Messung von Leistung in Geldeinheiten ?</li> <li>• Sinn des Verfahrens: Kommunikation personalpsychologischer Arbeit in der „Sprache des Geldes“</li> <li>• Aber: obwohl schon geringe Validitätsgewinne sich als lohnende Investition erweisen, reduziert die Präsentation positiver Ergebnisse aus monetären Nutzenanalysen die Akzeptanz von evaluierten Verfahren bei Managern</li> </ul>	81 82

<b>Personalauswahl aus Bewerbersicht</b>		82
<b>Akzeptanz von Auswahlverfahren</b>		
<b>Fairness und Akzeptanz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antidiskriminierungsgesetze: AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz)</li> <li>• unterschiedliche Reaktionen von Bewerbern auf Auswahlverfahren auch bei Einhaltung rechtlicher und ethischer Regeln → Akzeptanz/"Soziale Validität": Einstellungen zu Auswahlverfahren und subjektive Bewertung des Auswahlprozesses</li> <li>• Hinweise: Ist Akzeptanz wichtiger als Validität?</li> </ul>	82
<b>Gerechtigkeitstheoretische Betrachtung der Akzeptanz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gilliland: Adaption der Theorie organisationaler Gerechtigkeit → von Bewerber eingeschätzte Verteilungsgerechtigkeit (...) + prozedurale Gerechtigkeit (...)</li> <li>• 10 Regeln prozeduraler Gerechtigkeit in 3 übergeordneten Kategorien → ...</li> </ul>	82 83

Personalauswahl aus Bewerbersicht		82
Akzeptanz von Auswahlverfahren		
Befunde der Akzeptanzforschung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forschungsrichtungen: Auswirkungen von Gillians Faktoren auf die Akzeptanz unterschiedlicher Auswahlverfahren   vergleichende Bewertung von Auswahlverfahren</li> <li>• Hausknecht, Dax und Thomas: Metaanalyse → wahrgenommener Berufsbezug, „Augenscheinvalidität“, Möglichkeit der Einflussnahme auf das Ergebnis korrelieren um 0.5 mit wahrgenommener prozeduraler Gerechtigkeit und Einstellungen zu den Verfahren → höhere Akzeptanz wirkt sich auf die wahrgenommene Attraktivität der Organisation und auf die Bereitschaft zur Annahme eines Stellenangebotes aus</li> <li>• Problem: Befunde der meisten Studien beruhen nicht auf tatsächlichen Erfahrungen mit dem jeweiligen Verfahren, sondern auf Kurzbeschreibungen</li> <li>• besonders günstig bewertet: offensichtlich berufsbezogene Verfahren und Verfahren, die Möglichkeiten zur Einflussnahme bieten → Bsp: ...</li> <li>• neutral bewertet: psychometrische Tests</li> <li>• einhellig abgelehnt: undurchsichtige Verfahren wie z.B. Grafologie</li> <li>• Ergebnismrückmeldung erhöht die Akzeptanz → ausführliche Gestaltung von Ablehnungsschreiben empfohlen</li> <li>• Tabelle: mittlere Akzeptanzwerte von 10 Personalauswahlverfahren</li> </ul>	83 84
Selbstdarstellung von Bewerbern		
Sichtweisen der Selbstdarstellung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aus Organisationssicht: moralisch fragwürdiges Verhalten, das zu verfälschten Ergebnissen führt und deshalb verhindert oder kontrolliert werden muss</li> <li>• aus psychologischer Sicht: nicht unbedingt negativ zu bewertende bewusste Eindruckssteuerung → Folgen für die Eignungsdiagnostik ?</li> <li>• 3 Positionen zum Thema „Faking“: ...</li> </ul>	84 85
Empirische Befunde zur Selbstdarstellung in der Personalauswahl	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experimente bestätigen Möglichkeit der Beeinflussung</li> <li>• Viswesvaran + Ones: mittlere bis substanzielle Effektstärken in Laborexperimenten mit „Faking-Instruktion“</li> <li>• deutlich geringere Effektstärken in der Feldsituation: „echte“ Bewerber erzielen im Hinblick auf beruflich erwünschte Eigenschaften nur gering höhere Werte als Testteilnehmer in folgenlosen Testsituationen</li> <li>• Erhöhung der Interkorrelationen der Skalen in mehrdimensionalen Persönlichkeitsinventaren unter Bewerbungsbedingungen → situationsbedingter Generalfaktor „Erwünschtheitskomponente“</li> <li>• aber: kein o. ein eher positiver Effekt der sozialen Erwünschtheit auf die operationale Validität von Persönlichkeitstests, fast nie positive Effekte auf die Validität bei (versuchter) Kontrolle der sozialen Erwünschtheit</li> <li>• widersprüchliche Befundlage</li> </ul>	85 86
Theorie der Selbstdarstellung in der Personalauswahl	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcus: 4 Komponenten der Selbstdarstellung → ...</li> <li>• Erklärung widersprüchlicher Befunde zur Selbstdarstellung: negative Auswirkung der Selbstdarstellung auf die Konstruktvalidität wird durch positive Zusammenhänge einer der o.g. Komponenten mit Leistung kompensiert</li> <li>• Existenz „nützlicher“ Selbstdarstellungseffekte</li> </ul>	

Leistung	<ul style="list-style-type: none"> <li>als zentrales Konstrukt des HR-Managements</li> </ul>	88
Messung/Beurteilung von Leistung	<ul style="list-style-type: none"> <li>als Problem der personalpsychologischen Forschung</li> <li>als betriebliche Funktion</li> </ul>	88

<b>Das Konstrukt beruflicher Leistung</b>	88
---	----

<b>Allgemeines Verständnis und Operationalisierung der Berufsleistung</b>	
---	--

allgemeine Definition und Rolle der Berufsleistung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leistung als individueller Beitrag eines einzelnen Mitarbeiters zu den Zielen einer Organisation</li> <li>meritokratisches Prinzip: ...</li> <li>organisationsspezifisch definierte Inhalte</li> <li>keine beliebige soziale Konstruktion</li> <li>Operationalisierung ? Messung ?</li> </ul>	88 89
--	--	----------

Gegenstände der Leistungsmessung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ursachenkette: Potential → berufliches Verhalten → Ergebnisse</li> <li>nicht Gegenstand der Leistungsbeurteilung: Potentialanalyse → trotzdem: ...</li> <li>Verhaltensanalyse → Beurteilung des Verhaltens: Mitarbeiter haben nur auf ihr Verhalten unmittelbaren Einfluss</li> <li>Ergebnisanalyse → Ergebniskriterien: entsprechend den Unternehmenszielen, Problem: tatsächlicher Einfluss des Mitarbeiters auf Ergebnisse?</li> </ul>	89
----------------------------------	--	----

Leistung und Leistungskriterien	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thorndike: ultimatives Kriterium → Problem: Kriteriumsrelevanz, Kriteriumskontamination, Kriteriumsdefizienz</li> <li>Abbildung: problematische Zusammenhänge von Leistung + Kriterium</li> </ul>	89 90
---------------------------------	--	----------

<b>Facetten allgemeiner beruflicher Leistung und deren Ursachen</b>	
---	--

Spezifität und Dimensionalität der Berufsleistung	<ul style="list-style-type: none"> <li>inhaltliche Spezifität trotz (unklarer) struktureller Ähnlichkeiten bei unterschiedlichen Stellen → Homogenität oder unabhängige Dimensionen/Facetten?</li> <li>Project A: 5 berufsübergreifende Dimensionen beruflicher Leistung (4 allgemeine + 1 berufsspezifische)</li> <li>aktuelle Konzepte zur beruflichen Leistung: berufsspezifische + berufsübergreifende Leistungsfacetten, keine Homogenität</li> </ul>	90
---	--	----

Theorie beruflicher Leistung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Campell et al: berufliches Verhalten in 8 Leistungskomponenten, beeinflusst von 3 multiplikativ verknüpften unterschiedlichen Determinanten: ... → Grundgleichung für jede Leistungskomponente: <math>PC = DK \times PKS \times M</math></li> <li>Viswesvaran u.a.: Generalfaktor der Leistung oberhalb der von Campell angenommenen Struktur</li> </ul>	90 91
------------------------------	---	----------

Zwei-Komponenten-Modell	<ul style="list-style-type: none"> <li>Borman + Motowidlo: aufgabenbezogene (...) und umfeldbezogene (...) Leistung (task und contextual performance)</li> <li>Tabelle: Konzept der aufgaben- vs. umfeldbezogenen Leistung</li> <li>Unterscheidung überwiegend empirisch bestätigt</li> </ul>	91 92
-------------------------	---	----------

Unterschiede in den Ursachen verschiedener Leistungsaspekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kausalmodelle beruflicher Leistung: 2 Prädiktorkomplexe → Fähigkeiten oder Persönlichkeitsmerkmale beeinflussen das Globalurteil auf unterschiedlichen Wegen</li> <li>Tabelle: Korrespondierende Merkmalsbereiche von Eignung und Leistung</li> </ul>	92 93
---	--	----------

<b>Das Konstrukt beruflicher Leistung</b>		88
<b>Spezifische Bereiche des Extrarollenverhaltens</b>		
<b>Aspekte des Extrarollenverhaltens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Borman + Motowidlo: Herleitung der umfeldbezogenen Leistung aus Konzepten des Extrarollenverhaltens</li> <li>• systemtheoretische Organisationslehre → Extrarollenverhalten = Verhaltensweisen, die ...</li> <li>• funktional + dysfunktionales Extrarollenverhalten</li> <li>• von Arbeitsstellen un individuellem Arbeitsplatz losgelöst</li> </ul>	93
<b>Organizational Citizenship Behavior OCB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organ: OCB bezeichnet freiwillig gezeigtes Verhalten, das ...</li> <li>• 5 Facetten: ...</li> </ul>	93 94
<b>empirische Befunde zum OCB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eher generelle Kooperationsbereitschaft als mehrdimensionales Produkt</li> <li>• mäßig hohe positive Korrelation mit Außenvariablen wie z.B. Arbeitszufriedenheit, Gewissenhaftigkeit, Unterstützung durch Vorgesetzte</li> <li>• Auswirkungen auf die Performanz: wenige, aber bestätigende Befunde</li> <li>• Policy-Capturing-Studie: eher untergeordnete Rolle des OCB für das Vorgesetztenurteil</li> </ul>	94
<b>Konzept des kontraproduktiven Verhaltens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• schädigende Verhaltensweisen der Mitarbeiter, z.B. ...</li> <li>• counterproductiv work behavior CWB = willentlich ausgeführte Handlungen, die ...</li> <li>• Robinson + Bennett: organisations- und mitarbeiterschädigendes Verhalten (CWB-O, CWB-I)</li> <li>• Gruys + Sackett: 11 spezifische Facetten von CWB</li> </ul>	94 95
<b>empirische Befunde und Erklärungsansätze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• teil unterschiedliche Zusammenhänge mit Außenvariablen für CWB-O und CWB-I (z.B. für Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit → ...)</li> <li>• CWB + emotionale Stabilität, organisationale Gerechtigkeit, Zufriedenheit, Comittment → ...</li> <li>• OCB + CBO als verschiedenartige Konstrukte</li> <li>• Martinko, Gundlach + Douglas: integratives Modell zur Erklärung von CWB → situative Variablen, interindividuelle Differenzen, Scham, Schuld, Ärger, Frustration</li> </ul>	95
<b>relative Beiträge einzelner Prädiktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zur Erklärung des CWB (Marcus + Schuler): 4 Klassen möglicher Ursachen: Person, Situation, Motivation, Kontrollmechanismen → Abbildung</li> <li>• empirisch: Personenmermal „internale Kontrolle“ mit dem stärksten Beitrag zur Verhaltensklärung → kriminologische Theorie von Gottfredson und Hirschi...</li> <li>• Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Merkmalsbereichen → Empfehlung: ...</li> </ul>	95 96
<b>adaptive und proaktive Leistung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pulakos, Arad u.a.: Leistung trotz instabiler Arbeitswelt → Konzept der adaptiven Leistung: 8 spezifische Dimensionen der Anpassungsfähigkeit im Beruf → ...</li> <li>• proaktive Leistung = Antizipation von zukünftigen Entwicklungen und deren Gestaltung in Eigeninitiative</li> </ul>	96 97

<b>Personalbeurteilung</b>		97
<b>Funktionen des Personalbeurteilung</b>		
<b>Bedeutung und Klassifikation der Beurteilungszwecke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leistungsbeurteilung als politisches Instrument der Interaktion → vielfältige Ziele</li> <li>Cleveland, Murphy u. Williams: 4 Kategorien: ...</li> </ul>	97
<b>unvereinbare Funktionen der Beurteilung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problem: gleiches Beurteilungssystem für verschiedene Zwecke der Beurteilung</li> <li>interpersonal: am besten Regelbeurteilung → hoch formalisiert, standardisiert</li> <li>intrapersonal: am besten Potenzialanalyse (zur Laufbahnplanung) oder Day-to-Day-Feedback (zur unmittelbaren Verhaltenssteuerung)</li> </ul>	98
<b>Maßstäbe der Urteilsqualität: Kriterien für Kriterien</b>		
<b>Kriterienproblem und Arten von Kriterien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Messung der Qualität der Leistungsmessung ?</li> <li>„unendlicher Regress“ → Kriterienproblem: alternative Gütekriterien für Leistungskriterien ?</li> <li>Marcus + Schuler: technische Maßstäbe und/oder praktische Verwendungskriterien</li> </ul>	98 99
<b>Validität und Reliabilität in der Leistungsbeurteilung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kriterienbezogenen Validität: siehe Kriterienproblem</li> <li>Reliabilität: interne Konsistenz (Homogenität der Gesamtleistung ?), Retest-Reliabilität (Merkmalsstabilität vs. Leistungsverbesserung), Beurteilerübereinstimmung (aus gleicher Position und mit gleichen Informationsquellen)</li> <li>Konstruktvalidität: Beurteilerübereinstimmung (aus unterschiedlichen Positionen)</li> <li>Inhaltsvalidität: möglichst anforderungsanalytische Fundierung</li> </ul>	99
<b>Tendenzen der Urteilsverteilung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Urteilstendenzen als Urteilsfehler</li> <li>3 Klassen von Urteilstendenzen: Mittelwertstendenz (...), Streuungstendenz (...), Korrelationstendenzen (...)</li> </ul>	99 100
<b>Korrelationstendenzen und mikropolitische Verzerrungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>true halo und illusory halo</li> <li>unwillkürliche oder absichtliche Urteilstendenzen ? → strategische Urteilsverzerrungen können funktional oder dysfunktional sein</li> </ul>	100 101
<b>Beurteilungen als Informationsverarbeitungsprozess</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kognitive Wende: Urteilsprozesse aus der Perspektive des sozialen Konstruktivismus</li> <li>Laborforschung und ihre Probleme: Vignetten, externe Validität ... → Urteilstendenzen führen nicht zu einer verminderten Akkuratheit, sondern wirken sich u.U. sogar positiv auf die Urteilsgenauigkeit aus → Zweck der Beurteilung beeinflusst das Ergebnis</li> <li>spezifische Befunde zu einzelnen Phasen im Beurteilungsprozess (nach Marcus + Schuler): 4 → ...</li> </ul>	101 102
<b>Konzept und Komponenten der Akkuratheit von Urteilen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akkuratheit als Maß der ...</li> <li>Cronbach: 4 Facetten der Akkuratheit → ...</li> <li>eingeschätzt werden jeweils mehrere Beurteilte auf mehreren Dimensionen durch einen Beurteiler</li> </ul>	102
<b>Nutzen, Akzeptanz, Praktikabilität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>als Verwendungskriterien von Leistungsbeurteilung</li> <li>Nutzen: Leistungssteigerungen ? → Leistungsverluste bei mangelnder Akzeptanz und psychischer Belastung der Beteiligten</li> <li>schwierige oder zu zeitaufwendige Durchführung?</li> </ul>	103

<b>Personalbeurteilung</b>		97
<b>Quellen der Beurteilung</b>		
<b>objektive Indikatoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• und Ergebniskriterien: berufsspezifische Indikatoren + generalisierbare Verhaltenindikatoren</li> <li>• Vorteile: oft besser akzeptabel</li> <li>• Nachteile: erhebliche Defizienz- und Kontaminationsprobleme, of sehr geringe Vergleichbarkeit</li> <li>• Electronic Performance Monitoring (EPM) → erheblicher Stress</li> <li>• Korrelation objektive Indikatoren + Beurteilungen: 0.40</li> </ul>	103
<b>Vorgesetztenbeurteilungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• weniger defizient → Ergänzung zu objektiven Indikatoren</li> <li>• wichtigste Urteilsquelle: direkte Vorgesetzte → am besten akzeptierte und beste einzelne Urteilsquelle (Interraterreliabilität 0.52)</li> <li>• spezifische Probleme: Sympathieeffekte, mikropolitische Erwägungen, bewusste Eindruckssteuerung</li> <li>• neue Schwierigkeit: flachere Hierarchien und größere Kontrollspannen</li> </ul>	104
<b>weiter subjektive Urteilsquellen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ergänzend zu berücksichtigen</li> <li>• (aggregierte) Urteile von Gleichgestellten → für Entwicklungszwecke und Feedback gut akzeptiert , nicht für interpersonale Entscheidungen</li> <li>• „Beurteilung von unten → für Führungskräfteentwicklung und Messung von Führungseffektivität, Anonymität des Beurteilers als Voraussetzung</li> <li>• externe Quellen: Vorgesetzte höhere Hierarchieebenen, Kunden, Geschäftspartner → weniger Verzerrungen, höhere Defizienzprobleme</li> </ul>	104 105
<b>Selbstbeurteilung und Übereinstimmung zwischen subjektiven Quellen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• in der Leistungsbeurteilung offensichtlich mit Interessenkonflikten belastet</li> <li>• Vergleich zwischen Selbsturteil und Fremdurteil für intrapersonale Zwecke (Entwicklung und Verhaltenssteuerung)</li> <li>• erwartungsgemäß „milder“ als Fremdurteile, eingeschränkte Streuung, aber differenzierter</li> <li>• korrelieren mit Fremdurteilen deutlich geringer als Fremdurteile untereinander</li> </ul>	105
<b>360-Grad-Feedback</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• seit ca. 1980</li> <li>• Beurteilungen aus unterschiedlichen Perspektiven und Hierarchieebenen + Feedback an Führungskraft</li> <li>• Ziele: Fehlerausgleich durch unterschiedliche Quellen, Korrektiv der Selbstwahrnehmung, dimensionsbezogenen Analyse individueller Stärken und Schwächen (bei standardisierten Instrumenten auf einheitlichen Dimensionen)</li> <li>• ursprüngliche Anwendung: Führungskräfteentwicklung</li> <li>• erheblicher Aufwand bei nur geringer Leistungssteigerung (d=0.15)</li> <li>• größte Quelle der Urteilsvarianz: einzelner Beurteiler, Leistungsverschlechterung durch Feedback bei Unterratern</li> <li>• kritisch im Einsatz für administrative Zwecke</li> </ul>	105 106

<b>Personalbeurteilung</b>		97
<b>Beurteilungsverfahren</b>		
<b>Arten von Beurteilungsverfahren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• qualitativ: freie Eindruckschilderung → Entwicklung und Beratung</li> <li>• quantitativ: standardisierte Urteilsskalen → administrative Zwecke</li> <li>• Antwortformate: Einstufungsverfahren, Auswahlverfahren, Rangordnungsverfahren, zielsetzungsorientierte Verfahren</li> </ul>	107
<b>zielsetzungsorientierte Verfahren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategische Steuerung, Motivation, Leistungsförderung → eher Arbeitsmotivation/Organisationsentwicklung</li> <li>• Management bei Objectives (MbO) = ..., Partizipatives Produktivitätsmanagement (PPM) = ..., Balanced Scorecard (BSC) = ...</li> </ul>	107
<b>Einstufungsverfahren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variationen bezüglich beurteilter Merkmale, Antwortformat, Konstruktionsprinzip</li> <li>• Grafische Einstufungsskala = ...</li> <li>• Verhaltensverankerte Einstufungsskala BARS = ...</li> <li>• Verhaltensbeobachtungsskalen BOS = ...</li> <li>• Mixed Standard Scales MSS = ...</li> <li>• Verteilungsmessung → ...</li> </ul>	107 108
<b>Auswahlverfahren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl aus vorgebener Liste von Verhaltensweisen</li> <li>• Weighted Checklist = ...</li> <li>• Wahlzwangverfahren = ... , Bevorzugungsindex, Diskriminationsindex</li> </ul>	108 109
<b>Rangordnungsverfahren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rangordnungsverfahren = ..., direkte Rangreihenbildung, alternierende Rangbildung, Paarvergleich → Vorteile: ..., Nachteile: ...</li> </ul>	109 110
<b>Evaluation von Urteilsskalen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• für Verhaltenssteuerung und Feedback: BARS, BOS</li> <li>• für interpersonale Entscheidungen: Auswahl- und Rangordnungsverfahren</li> <li>• gleiche Skala für unterschiedliche Zwecke: Einstufungsverfahren als Kompromiss</li> </ul>	110
<b>Verbesserungsmöglichkeiten der Leistungsbeurteilung</b>		
<b>Zweckbeschränkung und Konstruktionsprinzipien des formalen Systems</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nicht vereinbare Funktionen konsequent trennen...</li> <li>• Konstruktion eines formalen Systems, notwendige Elemente: ...</li> <li>• praktische Bewährung, Faktoren: ...</li> </ul>	111
<b>Beurteilertrainings</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• auf Basis unterschiedlicher Modelle des Urteilsprozesses</li> <li>• Urteilsfehlertraining, Leistungsdimensionstraining, Verhaltensbeobachtungstraining (empirisch bewährt), Bezugsrahmentraining (empirisch bewährt)</li> <li>• positive Zusatzeffekte bei kombinierten Trainings</li> </ul>	111
<b>Gestaltung des Beurteilungsgesprächs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verschiedenen Kommunikationsformen im gleichen Zusammenhang: (5) ... → belastende Situation für beide Seiten</li> <li>• generelle Regeln: z.B. → ...</li> <li>• idealtypischer Verlauf: ...</li> </ul>	111 112



Stellung der PE in der Personalpsychologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interdisziplinäres Arbeitsfeld</li> <li>• aus psychologischer Sicht: Fokus „Verhaltensmodifikation“</li> <li>• Personalentwicklung als mehrstufiger Prozess</li> </ul>	114
--	---	-----

<b>Gegenstand und theoretische Grundlagen der Personalentwicklung</b>		114
Begriff der PE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• enge Definition: ... + informelles Lernen + fließende Übergänge zu Team- und Organisationsentwicklung</li> <li>• nicht: psychologische Arbeitsplatzgestaltung</li> <li>• Qualifikationen → „Handlungskompetenz“ oder lieber „KSAOs“ ?</li> <li>• Stufenziel: umfassende Begriffsbestimmung auf Basis der Facetten-theorie</li> <li>• alternative Begriffe: ...</li> </ul>	115
Markt für PE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lukrativ, aber konjunkturanfällig</li> <li>• Berhinger, Moraal, Schönfeld: Repräsentativbefragung von 2008: ...</li> <li>• Qualitätsstandards für Personalentwicklung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung: ...</li> </ul>	115
Grundlagen der PE aus psychologischen Teildisziplinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• → ...</li> <li>• + nicht-psychologische Beiträge: ...</li> <li>• wichtig: lerntheoretische Grundlagen</li> </ul>	116
lerntheoretische Grundlagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaper: 6 Gruppen von Lerntheorien (Abbildung S.117)</li> <li>• Greif + Kluge: verhaltensorientierte Lernkonzepte → ...</li> <li>• kognitionspsychologische Lernkonzepte</li> </ul>	116 117
Beachtung von Lernprinzipien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktives Lernen, Übung, Feedback</li> <li>• Gestaltung des Lernmaterials, Lerneinheiten, zeitliche Verteilung des Lernstoffs</li> </ul>	117

<b>Prozess der Personalentwicklung und Analyse des Entwicklungsbedarfs</b>		118
Einbindung in das HR-Management und PE-Prozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>• allgemeines Leistungs- und Veränderungsmanagement</li> <li>• zyklischer Prozess: ...</li> <li>• passende Trainingsangebote, Evaluation vor Durchführung des Trainings planen, Transfer!</li> <li>• Abbildung: Personalentwicklung als zyklischer Prozess</li> </ul>	118
PE-Bedarfsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation → normativer Rahmen: Soll- und Ist-Zustand, Ziele, Zielerreichung, Rahmenbedingungen, Informationsquellen (...)</li> <li>• Tätigkeit und Person → Tätigkeitsanalyse als Soll-Zustand, Personalanalyse als Ist-Zustand → individuelle Förderung und Laufbahnplanung</li> </ul>	118 119
individuelle Voraussetzung des Trainingserfolgs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trainierbarkeit</li> <li>• Schmidt + Hunter: Metaanalysen zur Vorhersage des Trainingserfolgs → allgemeine Intelligenz, Gewissenhaftigkeit/Extraversion/Offenheit</li> <li>• Persönlichkeit und Trainingserfolg → Veränderung? Motivation?</li> <li>• andere Faktoren des Trainingserfolgs</li> </ul>	119 120



<b>Verfahren der Personalentwicklung</b>		120
Möglichkeiten zur Kategorisierung von PE-Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klassifikationsschema von Sonntag: 3 Gegenstandsbereiche, 3 Ansätze → ...</li> <li>• andere Schemata: trainierbare Fähigkeiten, Dichotomien, Vermittlungsmedien</li> </ul>	120
Unterrichtsformen der Wissensvermittlung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorlesungen, Fernstudium, Programmierte Instruktion</li> </ul>	120 121
Kognitives Training und Cognitive Apprenticeship	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kognitive Trainings → handlungstheoretisch fundiert</li> <li>• Cognitive Apprenticeship → konstruktivistisch fundiert</li> </ul>	121
Simulationsorientierte Verfahren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beispiele: ...</li> <li>• Anwendung, Einsatzbereiche: ...</li> <li>• für Lernerfolg entscheidende Kriterien: ...</li> </ul>	122
<b>Verfahren der Verhaltensmodifikation</b>		
simulationsorientierte Verfahren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissensvermittlung oder persönliche Entwicklung ?</li> <li>• Rollenspiele: ...</li> </ul>	122
Verhaltensmodellierung (Behavior Modeling Training)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sozial-kognitive Lerntheorie</li> <li>• definierter Verhaltensbereich</li> <li>• idealtypischer Ablauf in 6 Schritten: ...</li> <li>• am besten und intensivsten evaluierte Trainingsmethode → ... Bsp: Herr Fleißig bemüht sich sehr um gute Arbeitsleistungen... deshalb halten ihn seine Kollegen zunehmend für egoistisch...</li> </ul>	122 123 124
Gruppendynamische Trainings	<ul style="list-style-type: none"> <li>• humanistische Lerntheorie</li> <li>• Sensivity Trainings → ... , Kritik: arbeitsferne Atmosphäre → ...</li> <li>• aktuelle Anwendungsbereiche: ...</li> </ul>	124
erlebnisorientierte Trainings	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamentwicklung, Führungskompetenzen</li> <li>• Kritik: Transfer in Arbeitskontext ?</li> </ul>	124
<b>Verfahren zur persönlichen Laufbahnentwicklung</b>		
individuelle Fördermaßnahmen jenseits der PE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Talent Management“</li> <li>• Trainee-Programme, transformationale Führung, motivationale Maßnahmen, lern- und entwicklungsförderliche Arbeitsgestaltung usw.</li> <li>• für Führungskräfte und hochqualifizierte Mitarbeiter</li> </ul>	125
Coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beschreibt ...</li> <li>• Coaching-Prozess: ...</li> <li>• Basis: ...</li> <li>• meist anlassbezogen, interne o externe Coachs (je nach Ziel)</li> <li>• Weinert: 6 Elemente formalen Coachings: ...</li> <li>• wenig empirische Befunde</li> </ul>	125
Mentoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beschreibt: ...</li> <li>• als Mentor: ...</li> <li>• empirische Befunde: moderate Effektstärken</li> </ul>	126
Techniken des Selbstmanagements	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eigentlich nicht zu PE</li> <li>• König + Kleinmann: 3 Gruppen von Techniken: ...</li> <li>• selten evaluiert, positive Befunde für kognitiv-behaviorale Ansätze</li> </ul>	126

<b>Transfer von Maßnahmen der Personalentwicklung</b>		127
Begriff und Aspekte des Transfers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• source, target</li> <li>• Spezifität des Transfers</li> <li>• positiver, negativer und Nulltransfer</li> </ul>	127
Transfermodell von Baldwin und Ford	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AV: Transferleistung, UV und Moderatoren/Mediatoren: Trainingsinput, Trainingsoutput</li> <li>• Abbildung</li> </ul>	127 128
Befunde der Transferforschung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• transferförderlich: im Trainingsumfeld (→ 3...), im Arbeitsumfeld (1...)</li> <li>• Aguinis + Kraiger: gemischte Befunde → fehlende und unerwartete Effekte der o.g. Faktoren</li> <li>•</li> </ul>	128
<b>Evaluation von Trainingsmaßnahmen</b>		129
Evaluation in der PE vs. Validierung in der Personalauswahl	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfassung von Trainingseffekten → überwiegend Prüfung von Unterschiedshypothesen → Untersuchungsdesigns: ...</li> <li>• → d, r, p</li> </ul>	129
Design und Probleme der Trainingsevaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vielzahl möglicher Einflussfaktoren → ...</li> <li>• Kontrolle durch Randomisierung? → ...</li> <li>• Kontrolle des Transfererfolgs? → ...</li> <li>• Empfehlung für nicht kontrollierbare Drittvariablen: ...</li> <li>• Beispiele quasi-experimenteller Designs in der Trainingsforschung: ...</li> </ul>	129 130
Klassifikation von Kriterien für den Trainingserfolg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kein Standardkriterium</li> <li>• Kirkpatrick: 4 Klassen von Evaluationskriterien (Version von Alliger et al.) → ...</li> </ul>	130 131
Beziehungen zwischen verschiedenen Kriterien des Trainingserfolgs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alliger et al: Metaanalyse → unterschiedliche Arten von Kriterien korrelieren kaum miteinander: ...</li> </ul>	131 132
allgemeine metaanalytische Befunde zur Trainingsevaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burke + Day verglichen mit Alliger et al → ...</li> <li>• positive Effekte von oft mittlerer Stärke für unterschiedliche Methoden und Erfolgskriterien... v.a. für Verhaltensmodellierung</li> <li>• Tabelle: ausgewählte Befunde ...</li> </ul>	132
Metaanalyse zum Behavior Modeling Training	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taylor, Russ-Eft und Chan: ...</li> <li>• Trainingseffekte im Zeitverlauf: ...</li> </ul>	133