

PERSONEN | TEAM | ORGANISATION

Rekrutierung, Entwicklung sowie Förderung und Bindung

Adrian Lichtin

Transaktionsanalytiker PTSTA-O

Coach, Supervisor und Organisationsentwickler BSO

SHAPING CHANGES, Basel

Beratung und Entwicklung für

Menschen und Organisationen

TANW, Basel

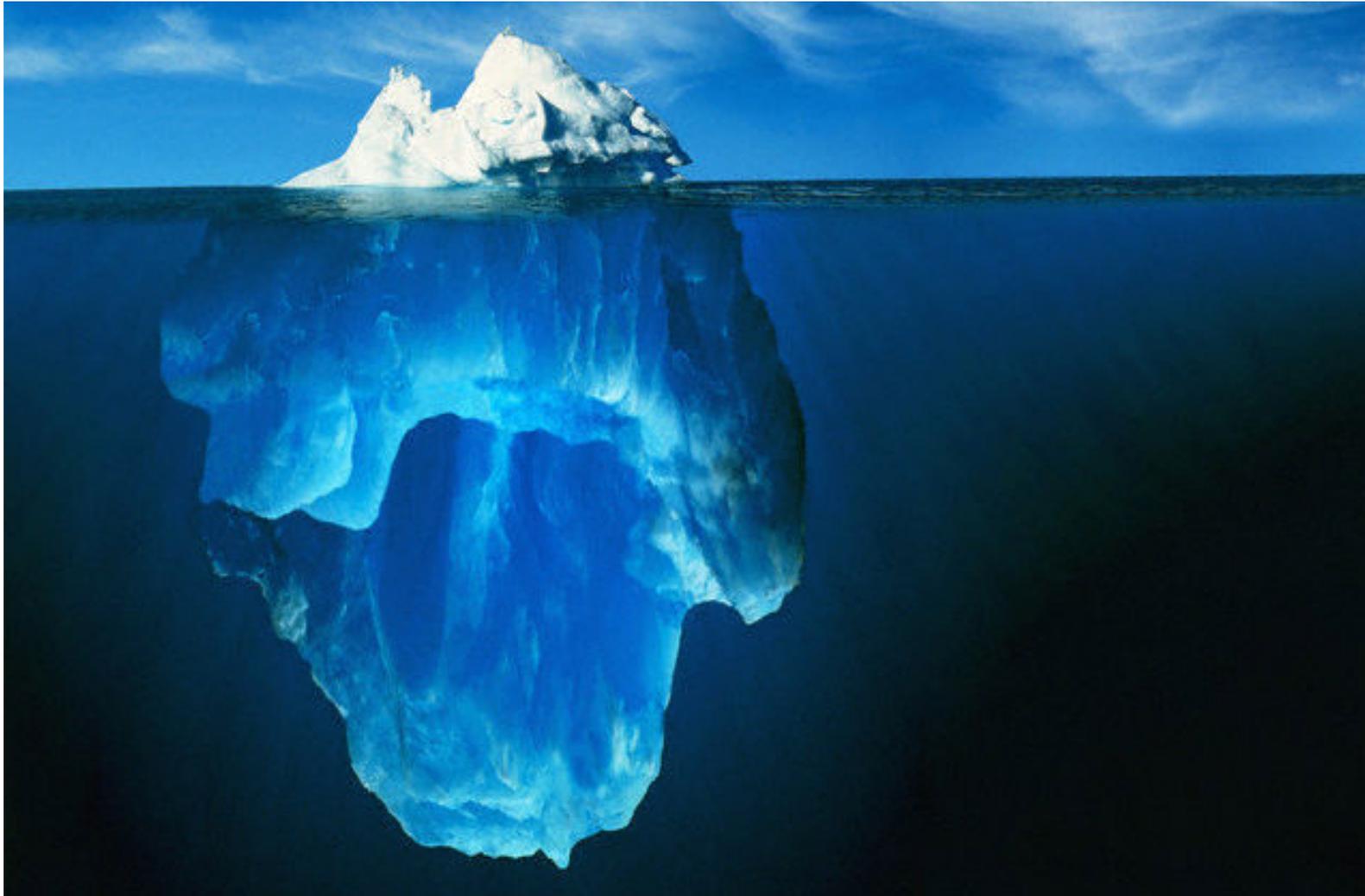
Nordwestschweizer Institut für

Systemische Transaktionsanalyse

Eisbergmodell: Pareto-Prinzip



Bildung



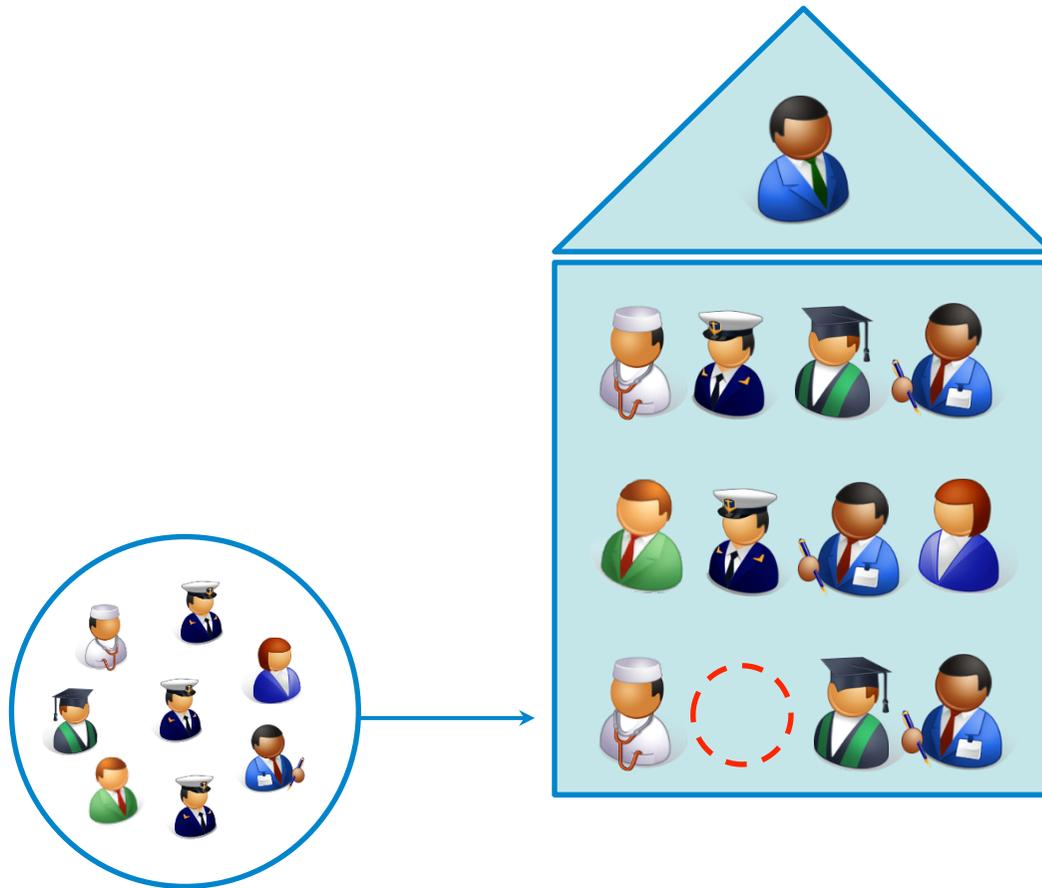
<http://de.wikipedia.org/wiki/Eisbergmodell>

SHAPING CHANGES

Beratung und Entwicklung
für Menschen und Organisationen

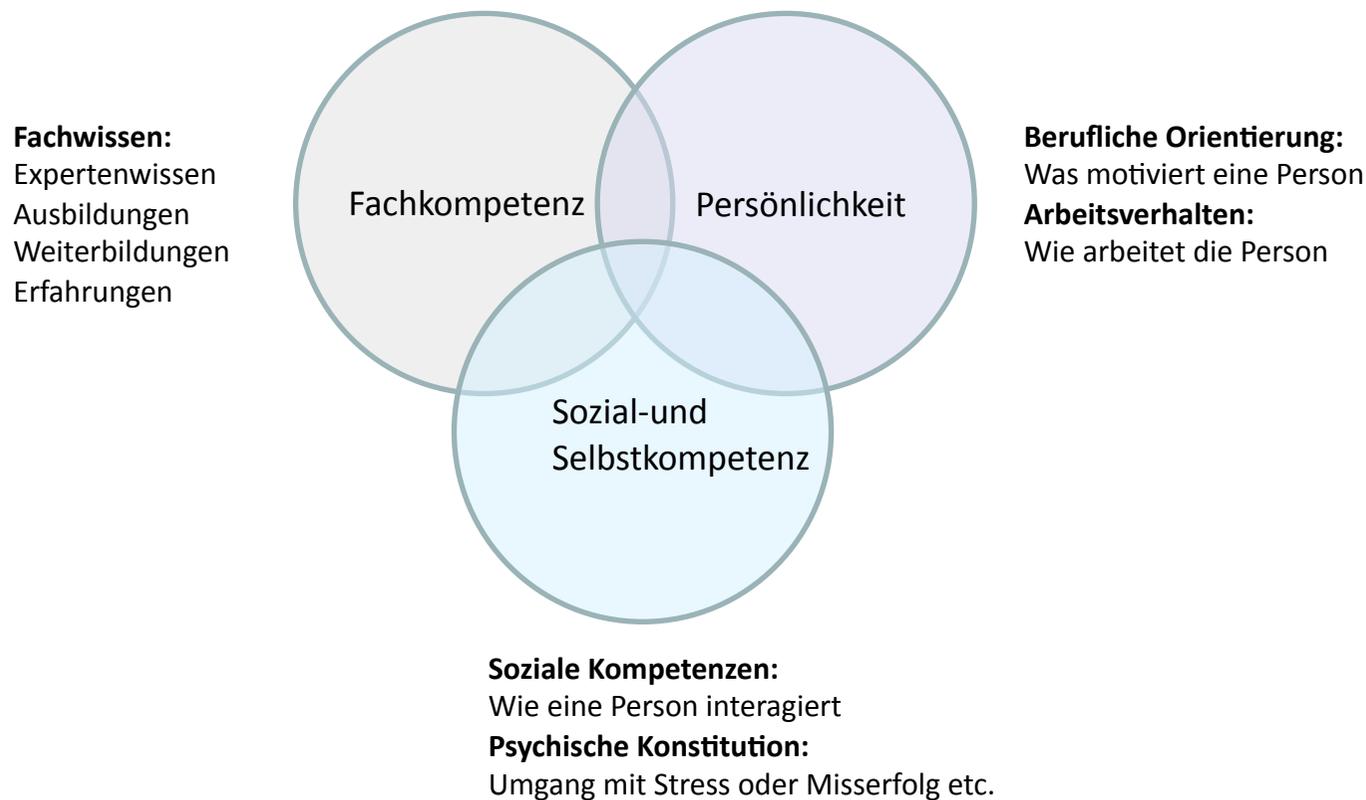
 Nordwestschweizer Institut
für systemische Transaktionsanalyse

Rekrutierung



Rekrutierung: Kompetenzen und Qualifikationen

In deinem Team ist eine Vakanz zu besetzen. Wie sieht das Kompetenzen- und Qualifikationen-Profil der Kandidatin / des Kandidaten aus bzw. welche Kompetenzen und Qualifikationen braucht ein Mitarbeitender grundsätzlich ?



Assessment



In Assessment werden einzelne oder mehrere Teilnehmende beobachtet und beurteilt. Die Ergebnisse können entweder für die Auswahl der geeignetsten KandidatInnen für eine bestimmte Funktion verwendet werden oder dienen als Grundlage für die individuelle Entwicklung der Teilnehmenden.

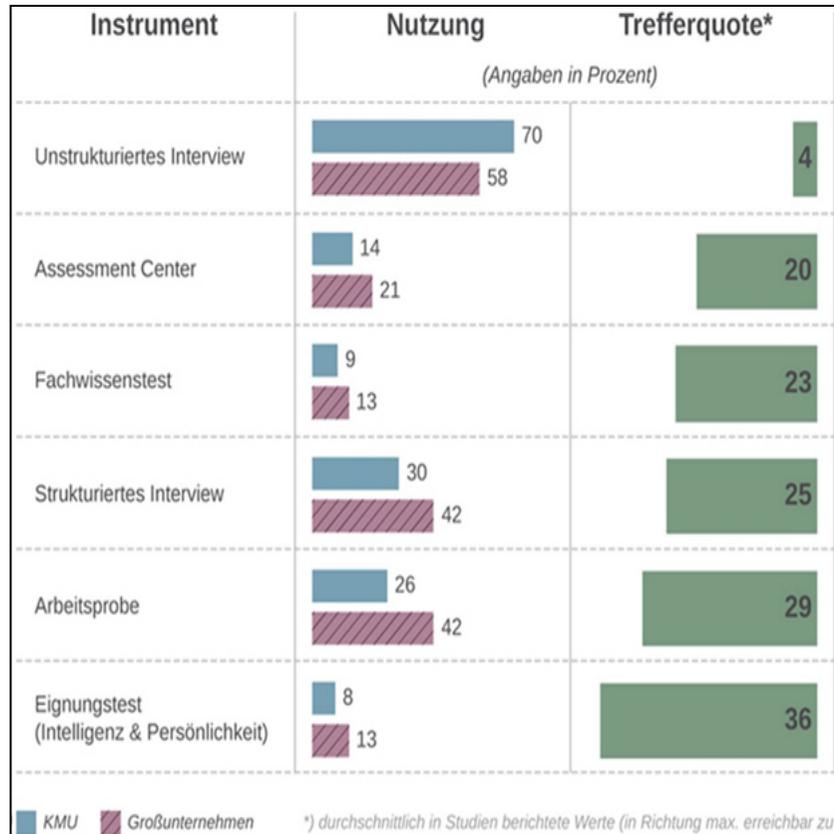
Das Felix Platter-Spital in Basel setzt sowohl bei der Rekrutierung, der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung psychologische Testverfahren ein. Die Methode dazu wird e-Assessment genannt.

Das e-Assessment stellt eine ökonomische Auswahlmethode dar, das die Trefferquote betreffend Berufserfolg erhöht, bzw. die Fehlentscheide minimieren.

Durch Persönlichkeitsmessungen erhöht sich die prognostische Validität in Komptabilität sowie Verweildauer eines Mitarbeitenden.

[http://de.wikipedia.org/wiki/Assessment_\(Psychologie\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Assessment_(Psychologie))

Nutzen von Persönlichkeitsmessungen



HR-Leiter/In und Linienvorgesetzte: «Wir stellen Mitarbeitende wegen ihren Fähigkeiten und Erfahrungen an, doch dann kündigen wir Ihnen, wegen ihrer Persönlichkeit ... «

Persönlichkeitsmessungen bieten erhöhte prognostische Validität in Komptabilität sowie Verweildauer eines Mitarbeitenden....

Mass für den Zusammenhang:

- Korrelation ρ (p -Wert: Wahrscheinlichkeit zwischen 0 und 1)

Zum Vergleich:

- Intelligenztests $\rho = .62$ (Salgado et al., 2003)

Einsatz der Persönlichkeitsmessungen (HR-Diagnostik und Evaluation):

- Personalauswahl (Rekrutierung)
- Personalplatzierung (Interne Rekrutierung und Talent Management)
- Personalentwicklung (Potentialanalyse und Förderprogramme)
- Coaching (spezifische Entwicklungsthemen)

Quelle: [Nachtwei, J. & Schermuly, C.C. \(2009\)](#), Harvard Business Manager

Quelle und Bezug der Eignungstests: Testzentrale der Schweizer Psychologen AG, Bern – www.testzentrale.ch

e-Assessment: Eignungstests und Bewertungsprozess



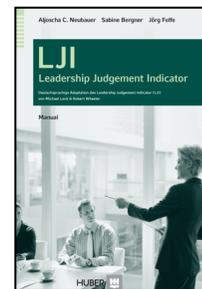
- Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (210 items)**
 14 Skalen mit 4 Dimensionen: - Berufliche Orientierung/
 - Arbeitsverhalten/ -Soziale Kompetenzen/ - Psychische Konstitution
 - ca. 30'-40' Minuten Bearbeitungszeit
 - 20 Normgruppen (N 9'303)
 - Modul: Selbsteinschätzung

(Anforderungsprofil, keine Zeitbegrenzung plus Stressinterview)



- Intelligenz-Struktur-Test 2000 R**
 Schlussfolgerndes Denken aus:
 - verbaler Intelligenz
 - numerischer Intelligenz
 - figuraler Intelligenz
 - ca. 90' Minuten Bearbeitungszeit
 - Normgruppe: Gym. /nicht Gym. (N 5'800)

(Zeitbegrenzung)



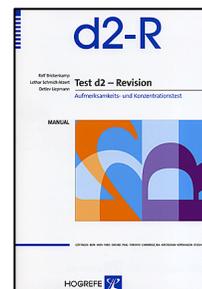
- Leadership Judgement Indicator**
 16 Führungsszenarien, 4 Handlungsalternativen
 - Präferenz für 4 Führungsstile
 - Güte von Führungsentscheidungen
 - ca. 40' Minuten Bearbeitungszeit
 - Normgruppe: 448 Führungskräfte (Geschlecht, Alter und Führungserfahrung)

(Keine Zeitbegrenzung)



- Inventar Sozialer Kompetenzen (108 items)**
 - 17 Primärskalen und 4 Sekundärskalen:
 - Soziale Orientierung / - Offensivität
 - Selbststeuerung / - Reflexibilität
 - ca. 20'-30' Min. Bearbeitungszeit
 - 12 Normgruppen (N 4'208)
 - Modul: Selbsteinschätzung

(Anforderungsprofil, keine Zeitbegrenzung)



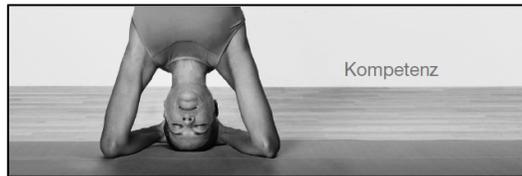
- Aufmerksamkeit und Konzentration D2**
 Messung der Genauigkeit in Kombination zu Geschwindigkeit.
 - 12 Serien à 30 Sekunden
 - Ca. 10' Min. Bearbeitungszeit
 - 14 Normgruppen (Lehrlingsauswahl, Schüler und Erwachsene)

(Zeitbegrenzung)

Quelle und Bezug der Eignungstests: Testzentrale der Schweizer Psychologen AG, Bern – www.testzentrale.ch

Anforderungsprofil

ANFORDERUNGEN (JOB) Bsp. Schadensachbearbeiter/in



Sie sind kompetent. Und Sie wollen sich für die Sicherheit und das Wohl unserer Kunden engagieren als

Schadensachbearbeiter/in

in der Suva Aarau

Die Suva Aarau mit rund 125 Mitarbeitenden berät ihre Kunden in Prämien- und Versicherungsfragen. Neben der umfassenden Unfallbearbeitung stehen Beratung und Betreuung der versicherten Unternehmen im Vordergrund. Im Bereich Versicherungsleistungen suchen wir eine/n Schadensachbearbeiter/in.

Ihre Hauptaufgaben in dieser Funktion:

- Selbständiges Führen von mittelschweren Schadenfällen
- Prüfen sowie Zusprechen der UVG-Leistungen (ohne Renten)
- Erkennen eines komplexen Schadenverlaufs in wirtschaftlicher, medizinischer sowie sozialer Hinsicht
- Führen von Verhandlungen mit Versicherten, Betrieben und Anwälten
- Umfassendes und kompetentes Beraten von Versicherten und Arbeitgebern

Die wichtigsten Anforderungen an Sie:

- Kaufmännische Grundbildung, idealerweise mit Weiterbildung im Sozial- oder Privatversicherungsbereich
- Erste Berufserfahrung im UVG-Bereich
- Sicherheit im schriftlichen und mündlichen Ausdruck
- Hohe Einsatzbereitschaft
- Selbständige und kundenorientierte Arbeitsweise

Die Suva bietet Prävention, Versicherung und Rehabilitation aus einer Hand.

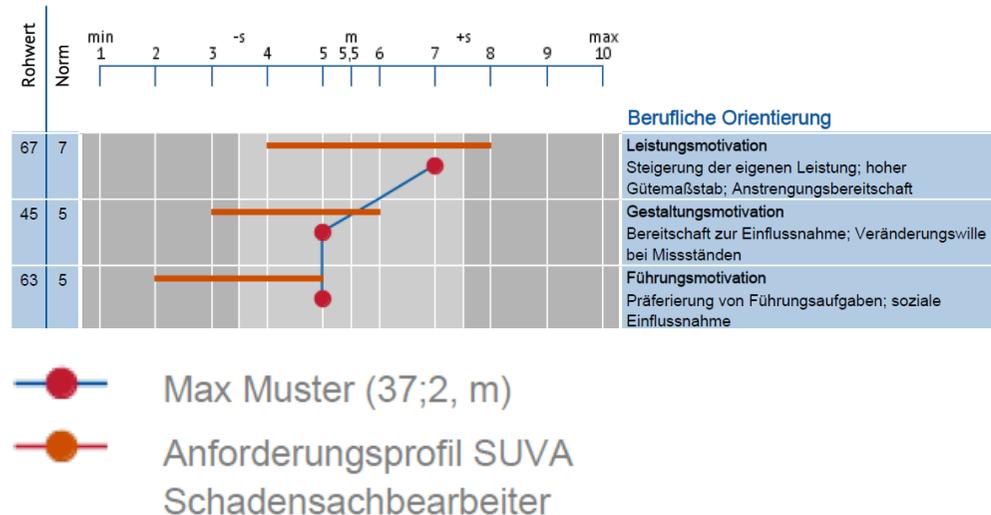
Nähere Auskünfte erteilt:
Stefan Henzmann, Teamleiter, Tel. 062 836 16 21
Ihre Bewerbung erwarten wir per Post oder E-Mail an:
Suva Aarau, persönlich/vertraulich Martina Gross, HR-Verantwortliche, Rain 35, Postfach 3001, 5001 Aarau, E-Mail: martina.gross@suva.ch
www.suva.ch

suva
Mehr als eine Versicherung

PERSON X JOB

BIP = Persönlichkeitsprofil
Inserat = Anforderungsprofil

Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung | Selbstbeschreibung
Berufstätige Fach- und Führungskräfte - Sten-Werte (5,5+2z)



Quelle und Bezug der Eignungstests: Testzentrale der Schweizer Psychologen AG, Bern – www.testzentrale.ch

Merkmale von guten Tests

A. TESTGÜTEKRITERIEN

OBJEKTIVITÄT Resultate unabhängig vom Testleiter
Durchführungs-O, Auswertungs-O, Interpretations-O

RELIABILITÄT Misst der Test genau?
Re-Test-R, Parallel-Test-R, Testhalbierungs-R, Innere Konsistenz (Cronbachs Alpha)

VALIDITÄT Misst der Test, was er angibt zu messen?
Inhalts-V, Augenschein-V, Konstrukt-V, Kriteriums-V

WEITERE Testökonomie, Nützlichkeit, Zumutbarkeit, Fairness.

B. DIFFERENZIERTE NORMEN

Normierter Test?
Differenzierte Normen? Informationen über Referenzgruppen?

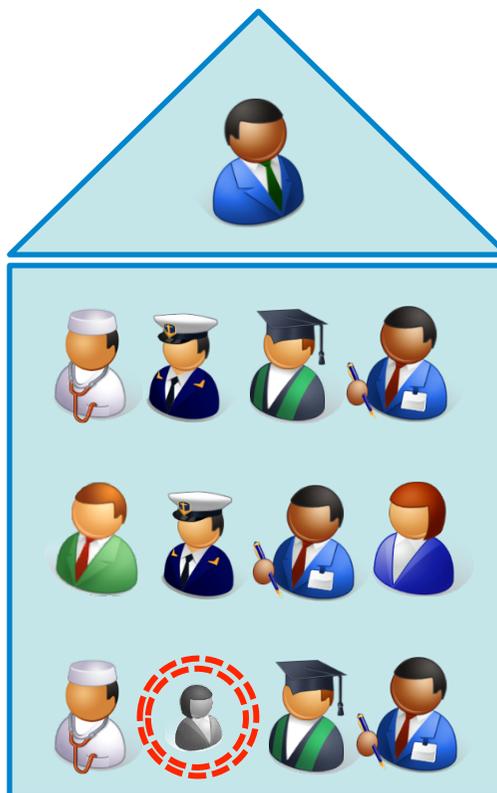
C. TRANSPARENZ

Auswerte-Logarithmus vs Black-Box
Manual
Testgütekriterien → Grenzen & Möglichkeiten
Unabhängige Rezensionen / Studien

Quelle und Bezug der Eignungstests: Testzentrale der Schweizer Psychologen AG, Bern – www.testzentrale.ch

Entwicklung: Personalentwicklung

CFO «Was passiert, wenn wir in unsere Mitarbeitenden investieren und dann verlassen Sie uns?»



CEO «Was passiert, wenn wir dies nicht tun, und sie bleiben?»

http://psychologie.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/psychologie/Downloads/Bibliothek/Arbeiten/IAP/iap0006.pdf

Personalentwicklung



http://psychologie.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/psychologie/Downloads/Bibliothek/Arbeiten/IAP/iap0006.pdf

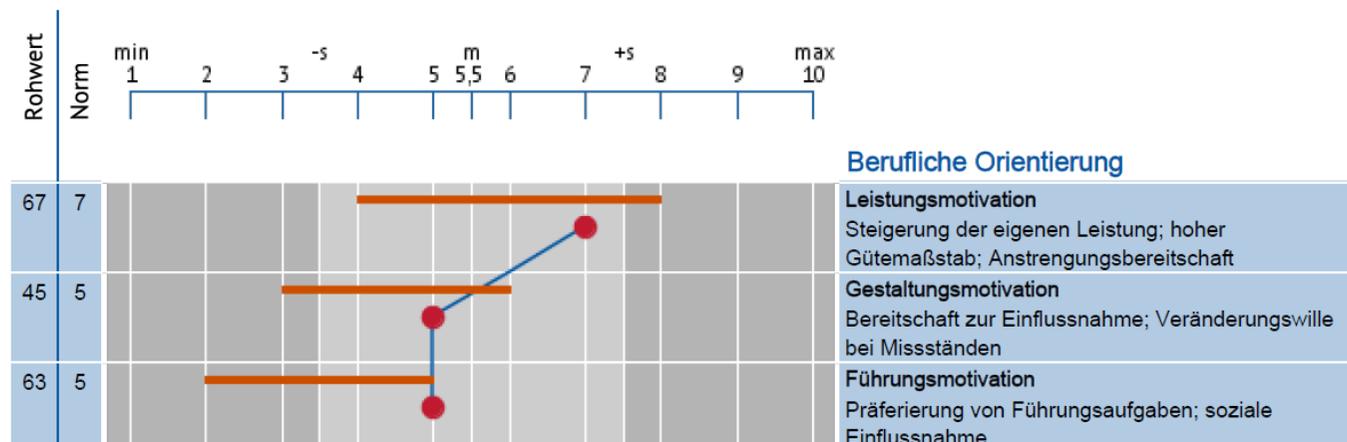
Einsatzfelder von P- Messungen:

- Personalentwicklung
- Talentmanagement
- Nachwuchsförderung

PERSONALENTWICKLUNG | TALENTMANAGEMENT | NACHWUCHSFÖRDERUNG

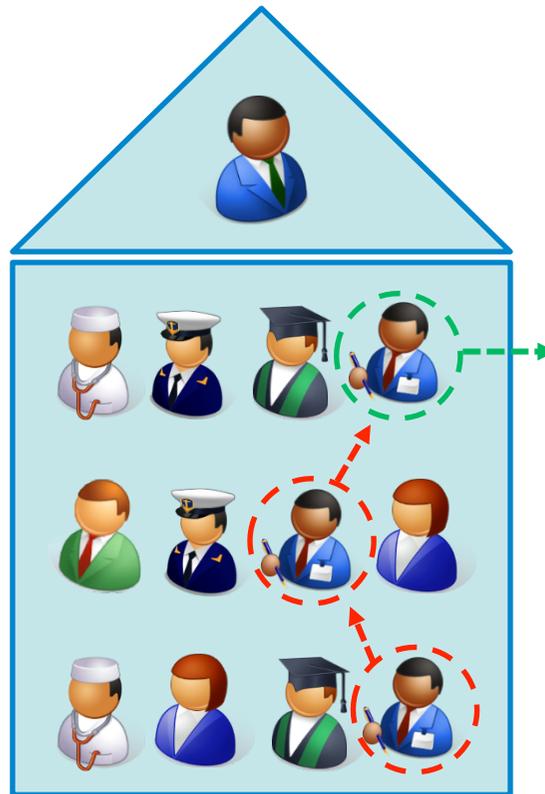
- **IST-Persönlichkeitsprofil (BIP) → SOLL-Persönlichkeitsprofil (BIP) → sowie weitre Testverfahren!**
- Standortanalyse, um anschliessend Entwicklungsziele zu formulieren

Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung | Selbstbeschreibung
 Berufstätige Fach- und Führungskräfte - Sten-Werte (5,5+2z)

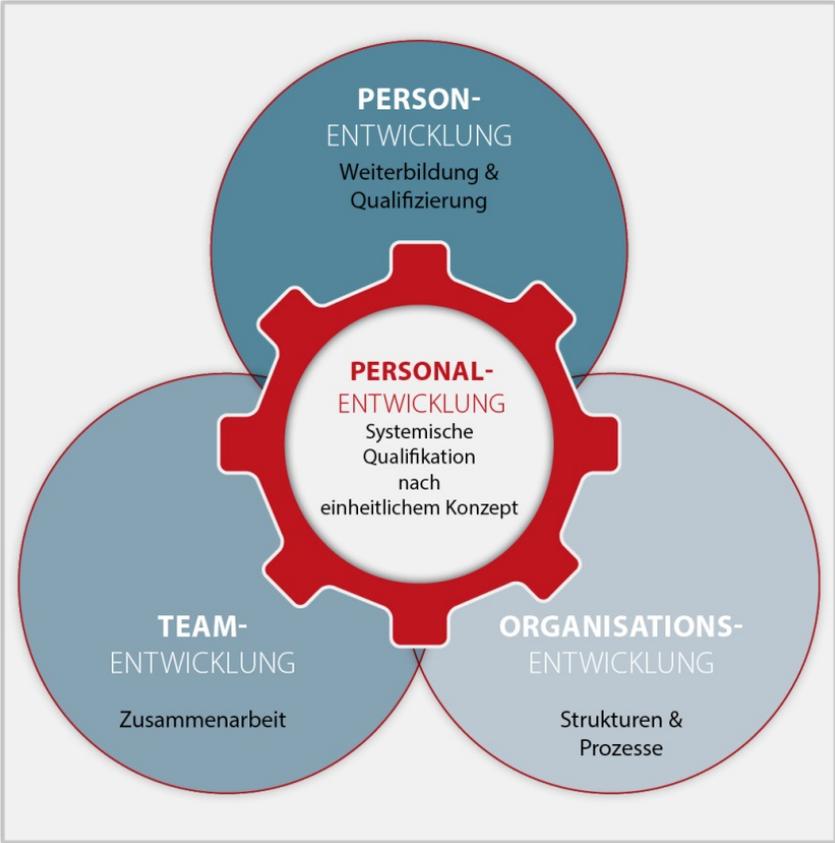


Quelle und Bezug der Eignungstests: Testzentrale der Schweizer Psychologen AG, Bern – www.testzentrale.ch

Talent- und Nachwuchsförderung: Bindung



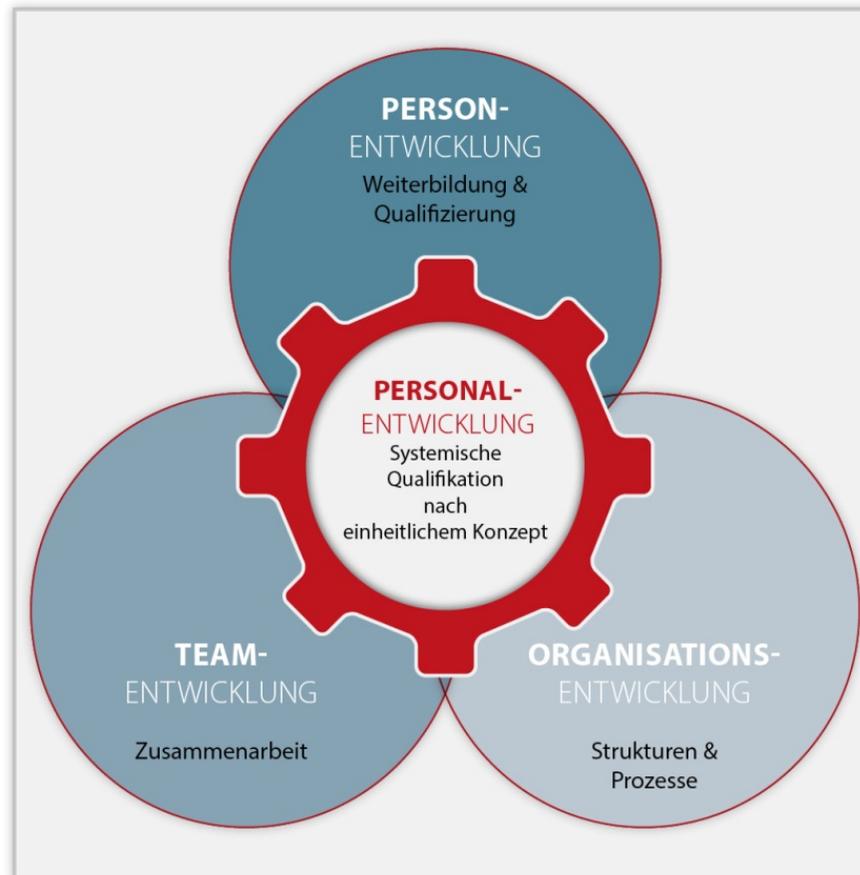
Teamentwicklung



Gruppendynamik: Teamentwicklung

| Phase | Mögliche Fragen? | Bedürfnisse MA | Aufgabe Führung |
|---|---|--|---|
| Forming Einstiegs-Findungsphase | Was ist unser Problem? Was ist unsere Aufgabe? Rollenunterschiede? | Sicherheit Austausch von Ritualen Struktur und Führung | Klare Führung Rolleneinnahme Schutz und Rahmen festlegen. |
| Storming Konfrontation und Auseinandersetzung | Was hindert uns daran erfolgreich zu sein? Was müssen wir ändern um die Zusammenarbeit zu fördern? | Nicht zu verbindlich sein. Distanz aufrecht halten können. Mein eigenes Ding machen. Ggfs Machtansprüche hegen. | Lockere Haltung zu Problemen sowie Konflikte erlauben und aushalten. |
| Norming Kooperation und Kompromiss | Welche Regeln gelten? Wer kontrolliert Regeln? Regelbruch und dann? | Vom Individuum zum Team und dabei in Einzigartigkeit gesehen und geschätzt zu sein. | Regeln von der Gruppe erstellen lassen mit denen sie zum Ziel kommt. – Distanz gewinnen. |
| Performing Arbeit und Leistung | Beurteilung der Leistung? Was haben wir erreicht? | Rollenfindung ist abgeschlossen. Probleme und Konflikte werden konstruktiv gelöst. | Ausschliesslich inhaltliche und fachliche Beratung. Direkte Führung unnötig, ja sogar hinderlich! |
| Adjourning Beendigung und Auflösung | Auf was sind wir stolz? Was habe ich/wir gelernt? Welches Feedback gebe ich? | Wunsch Kontakt aufrecht zu erhalten. Trennung umgehen wollen. | Halt und Sicherheit geben. Prozess fördern. (Austausch Mailadressen, Protokolle etc.) |

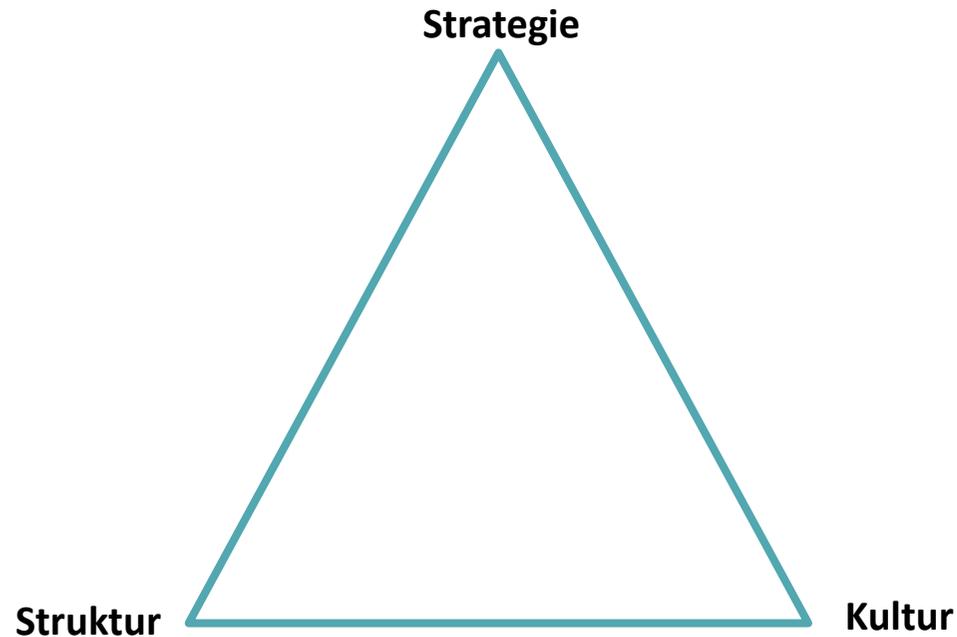
Organisationsentwicklung



<http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationsentwicklung>

Organisationsentwicklung

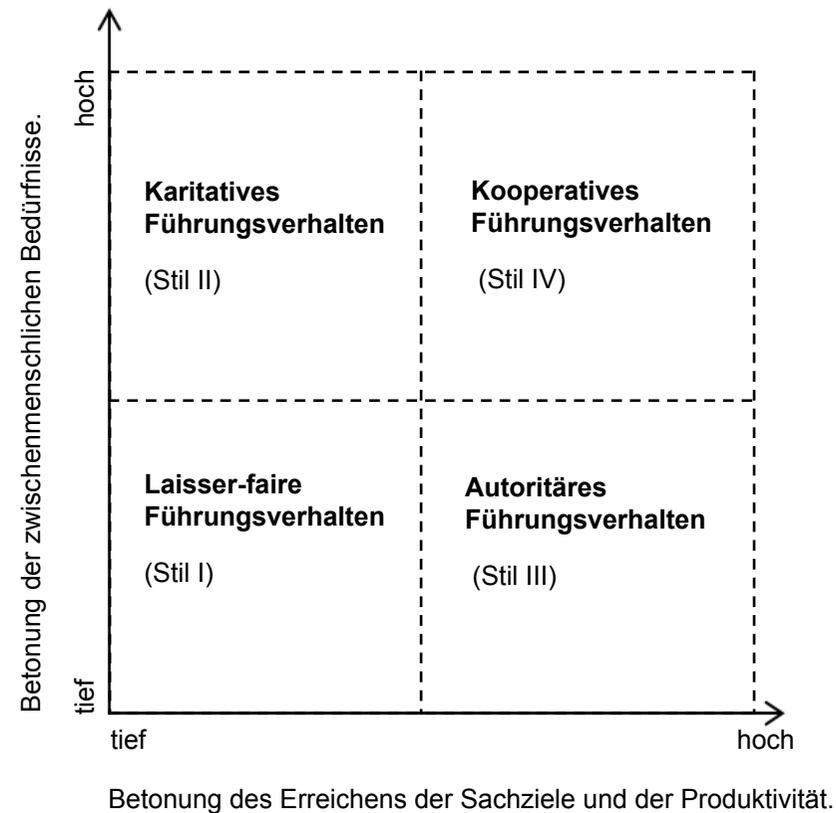
Aufbauend auf den Ideen und Werten der Human-Relations-Bewegung hat sich die OE unter der Führung von KURT LEWIN (1880 bis 1947) als neuartiger Ansatz zur Veränderung und Entwicklung sozialer Systeme entwickelt.



Unterlagen, Prof. Dr. Christoph Minnig – Handout an Teilnehmende
Dreieck aus Strategie, Struktur und Kultur: Change Management

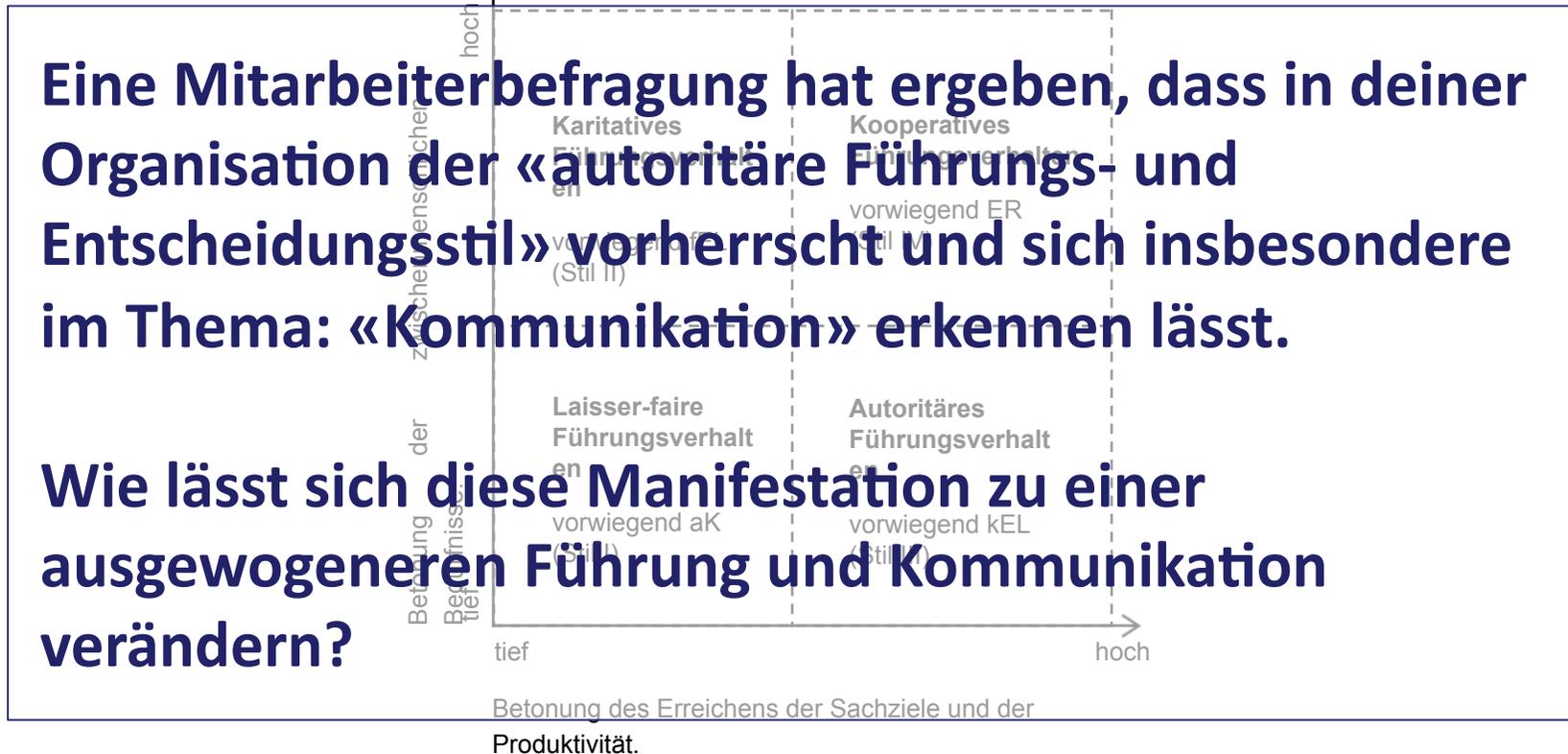
Konkreter Fall

Was hat Kultur mit deinem Führungs- und Entscheidungsstil zu tun und wie lässt sich in einem OE-Prozess die Führungskultur verändern?



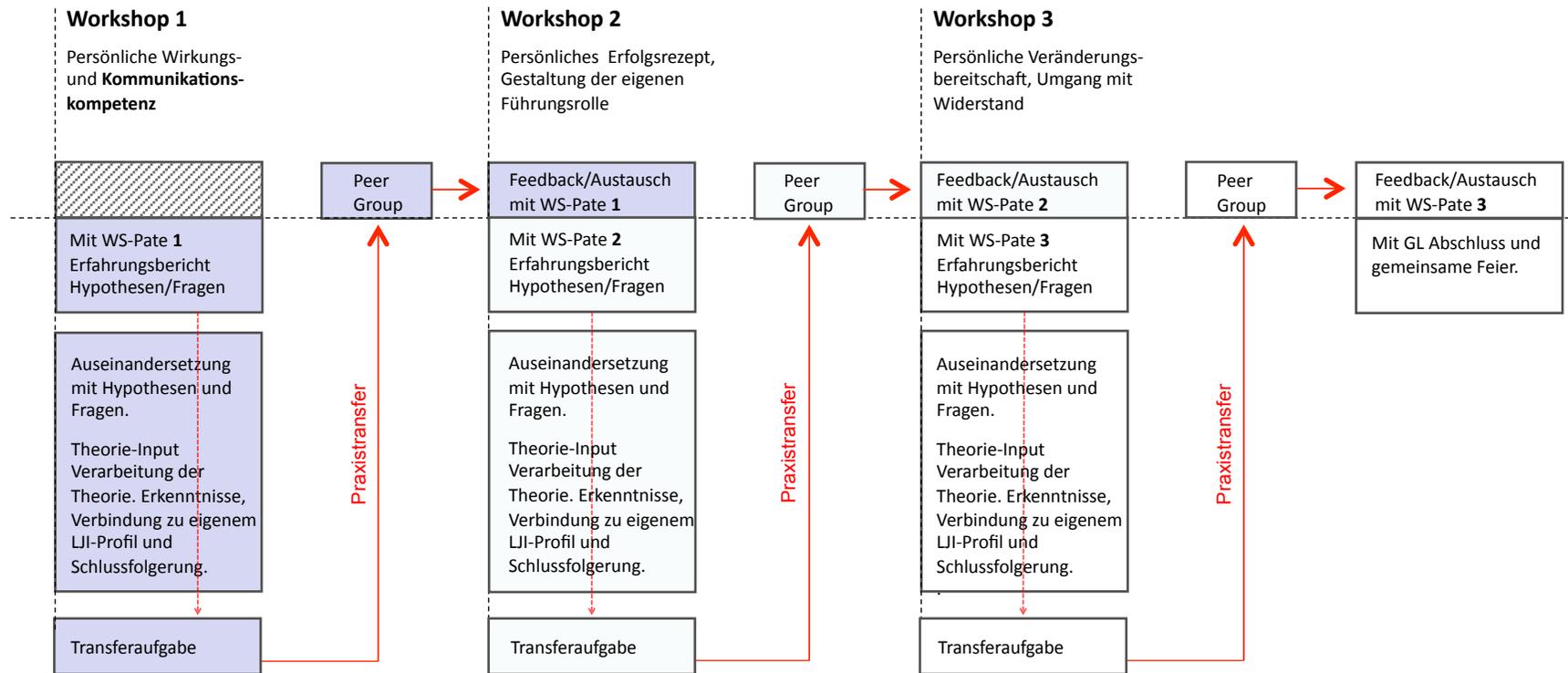
Sozio-technischer Ansatz nach Blake und Mouton, 1978
 Kälin K., Mürli P., **Sich und andere Führen**, 2005

Führung und der Einfluss auf Kultur



Sozio-technischer Ansatz nach Blake und Mouton, 1978
Kálin K., Müri P., **Sich und andere Führen**, 2005

Entwicklungsprozess mit Rückkopplungsschleifen



Fragen?



Vielen Dank für die Teilnahme!

Literatur:

Professionelle Prozessberatung
Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung
Sich und andere Führen
Change Management
Systemische Organisationsentwicklung
Kollegiale Fallberatung

Haupt Verlag, Bern, 2005
Limmer-Verlag, Meezen, 2002
Ott Verlag, Bern 2005
Campus Verlag, Frankfurt, 2008
Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2014
EHP-Verlag, Berg. Gladbach, 2003

Links:

Testzentrale der Schweizer Psychologen AG, Bern
SHAPING CHANGES, Basel
TANW – Nordwestschweizer Institut für
systemische Transaktionsanalyse

www.testzentrale.ch
www.shapingchanges.com

www.tanw.ch