

# 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**

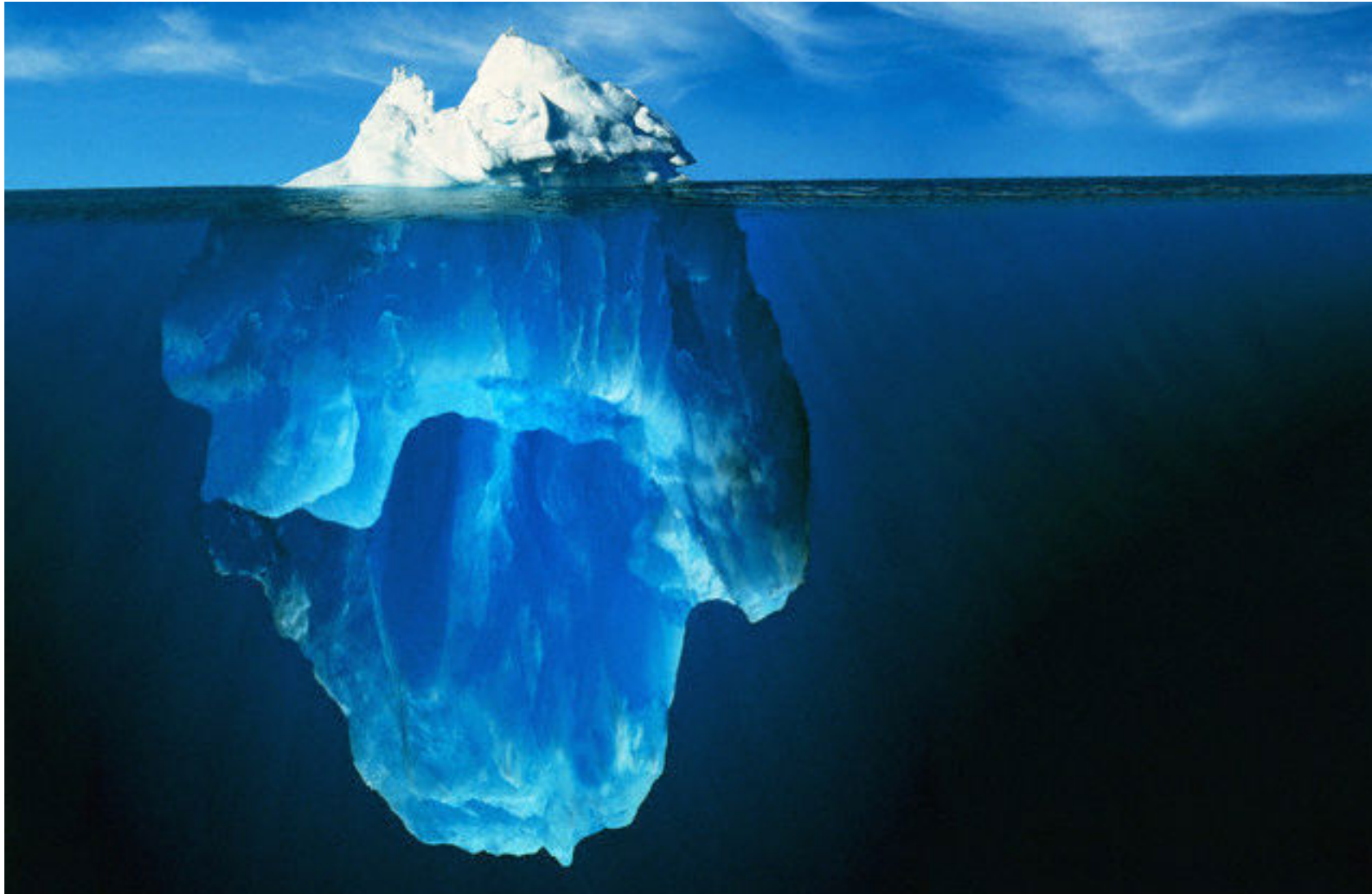
Nordwestschweizer Institut für

Systemische Transaktionsanalyse

# Eisbergmodell: Pareto-Prinzip



Bildung



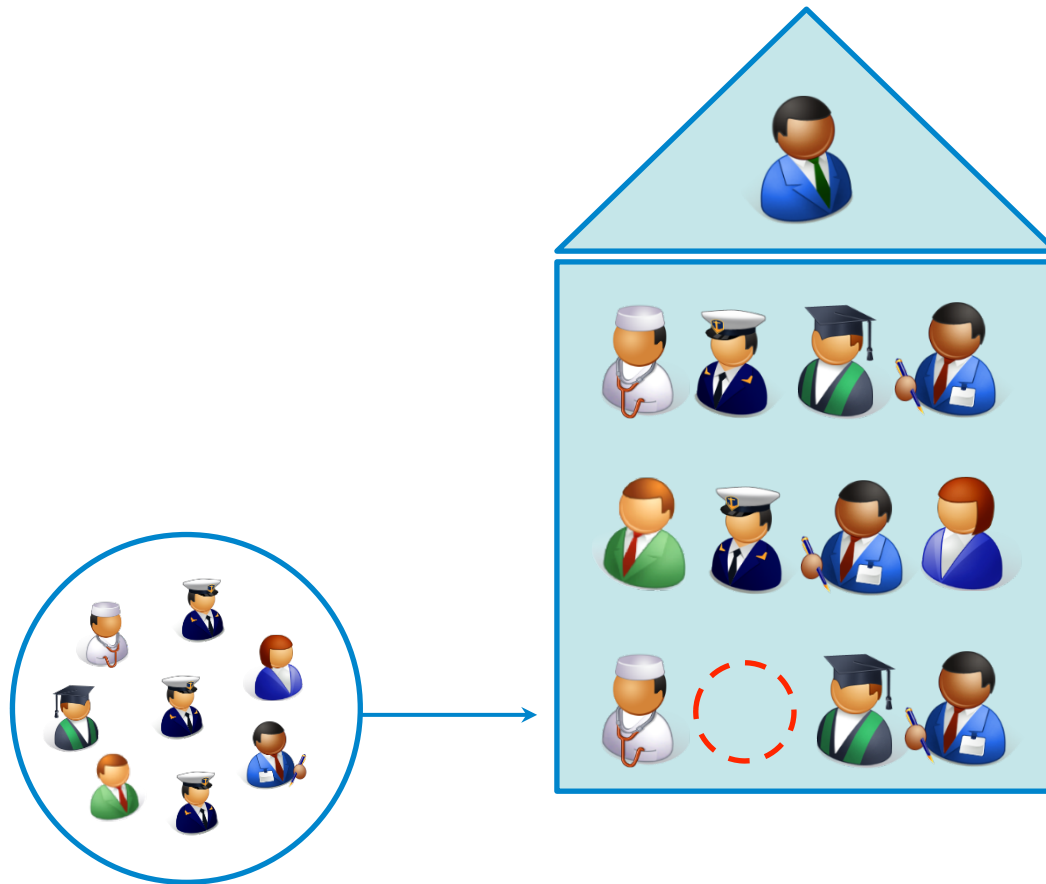
<http://de.wikipedia.org/wiki/Eisbergmodell>

SHAPING CHANGES

Beratung und Entwicklung  
für Menschen und Organisationen

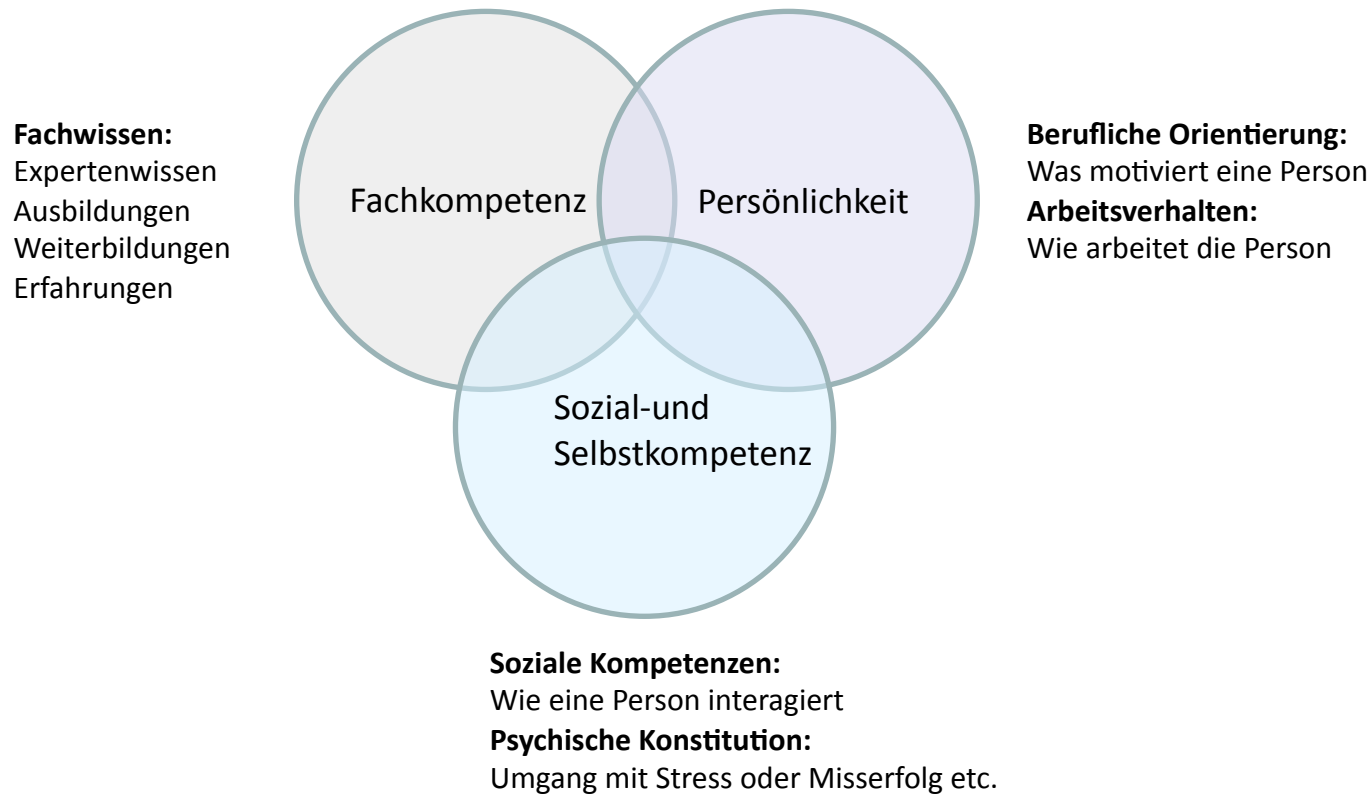
 Nordwestschweizer Institut  
für systemische Transaktionsanalyse

# 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.

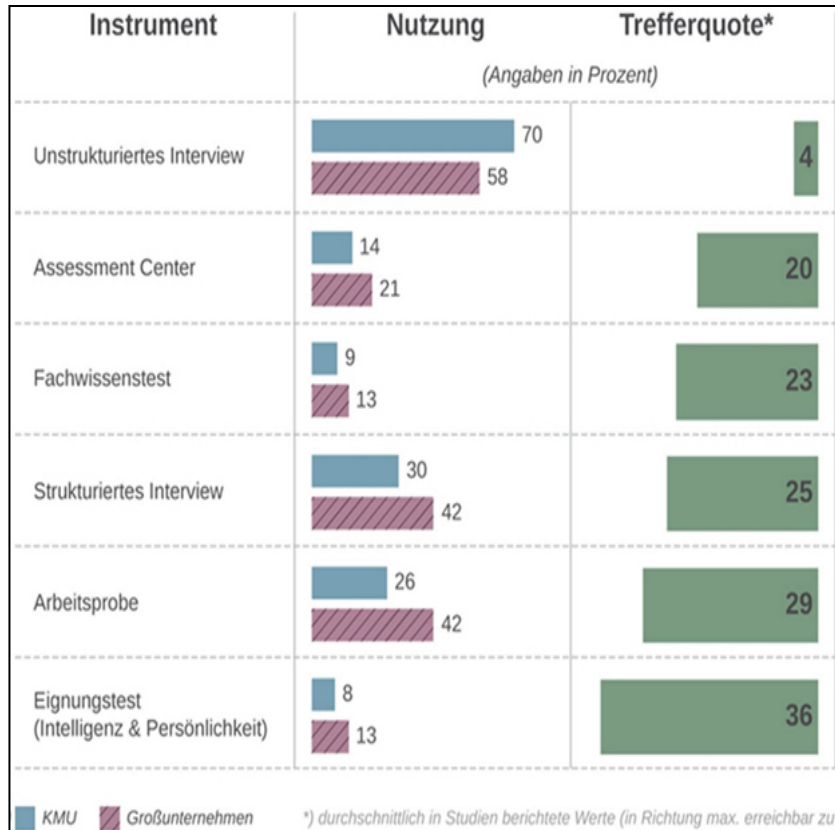
Das Felix Platter-Spital in Basel setzt sowohl bei der Rekrutierung, der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung psychologische Testverfahren ein. Die Methode dazu wird e-Assessment genannt.

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  $\rho$  ( $p$ -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](http://www.testzentrale.ch)

# e-Assessment: Eignungstests und Bewertungsprozess



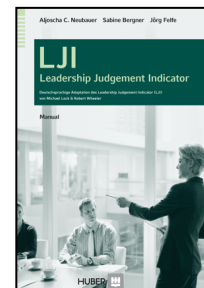
- Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (210 items)**  
 14 Skalen mit 4 Dimensionen: - Berufliche Orientierung/  
 - Arbeitsverhalten/ -Soziale Kompetenzen/ - Psychische Konstitution  
 - ca. 30'-40' Minuten Bearbeitungszeit  
 - 20 Normgruppen (N 9'303)  
 - Modul: Selbsteinschätzung

(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)



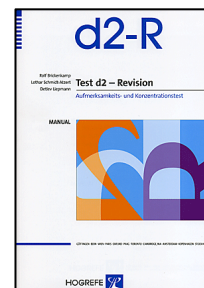
- Leadership Judgement Indicator**  
 16 Führungsszenarien, 4 Handlungsalternativen  
 - Präferenz für 4 Führungsstile  
 - Güte von Führungsentscheidungen  
 - ca. 40' Minuten Bearbeitungszeit  
 - Normgruppe: 448 Führungskräfte (Geschlecht, Alter und Führungserfahrung)

(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)



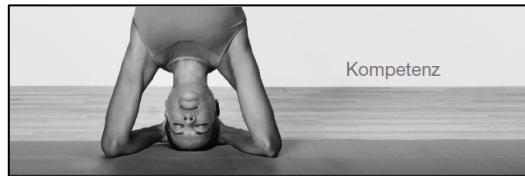
- Aufmerksamkeit und Konzentration D2**  
 Messung der Genauigkeit in Kombination zu Geschwindigkeit.  
 - 12 Serien à 30 Sekunden  
 - Ca. 10' Min. Bearbeitungszeit  
 - 14 Normgruppen (Lehrlingsauswahl, Schüler und Erwachsene)

(Zeitbegrenzung)

Quelle und Bezug der Eignungstests: Testzentrale der Schweizer Psychologen AG, Bern – [www.testzentrale.ch](http://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.

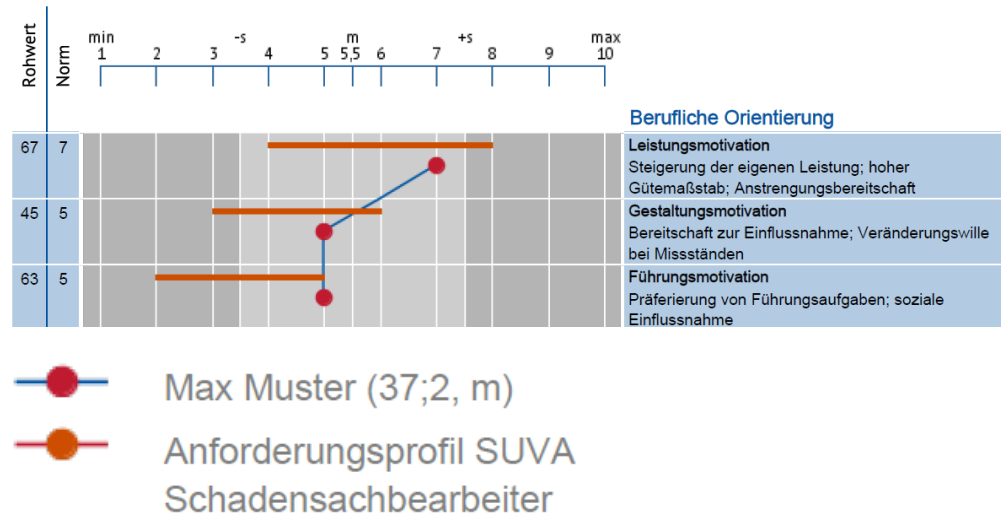
Nähere Auskünfte erteilt:  
Stefan Henzmann, Teamleiter, Tel. 062 836 16 21  
Ihre Bewerbung erwarten wir per Post oder E-Mail an:  
Suva Aarau, persönlich/vertraulich Martina Gross, HR-Verantwortliche, Rain 35, Postfach 3001, 5001 Aarau, E-Mail: [martina.gross@suva.ch](mailto:martina.gross@suva.ch)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

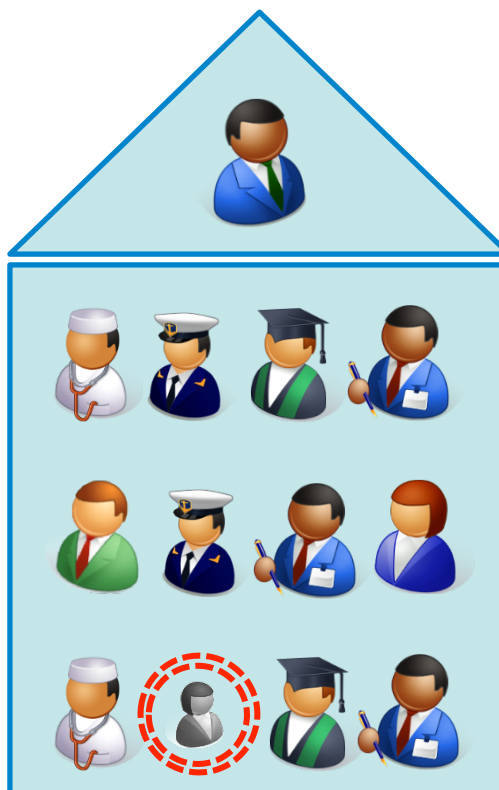
## C. TRANSPARENZ

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](http://www.testzentrale.ch)

# Entwicklung: Personalentwicklung

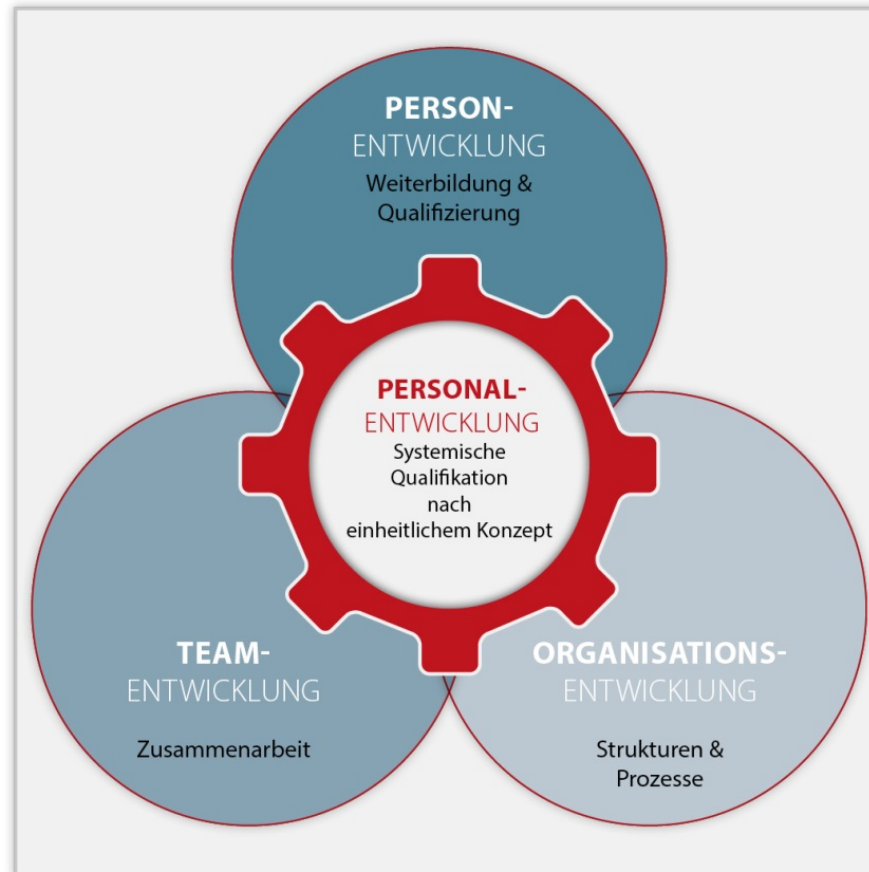
**CFO** «Was passiert, wenn wir in unsere Mitarbeitenden investieren und dann verlassen Sie uns?»



**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](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](http://psychologie.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/psychologie/Downloads/Bibliothek/Arbeiten/IAP/iap0006.pdf)

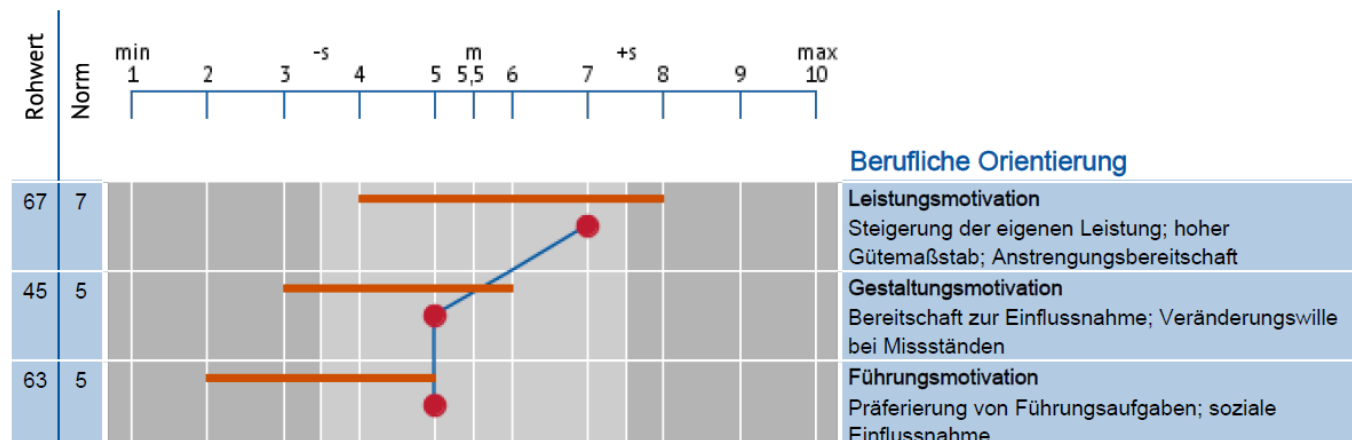
# Einsatzfelder von P- Messungen:

- Personalentwicklung
- Talentmanagement
- Nachwuchsförderung

## PERSONALENTWICKLUNG | TALENTMANAGEMENT | NACHWUCHSFÖRDERUNG

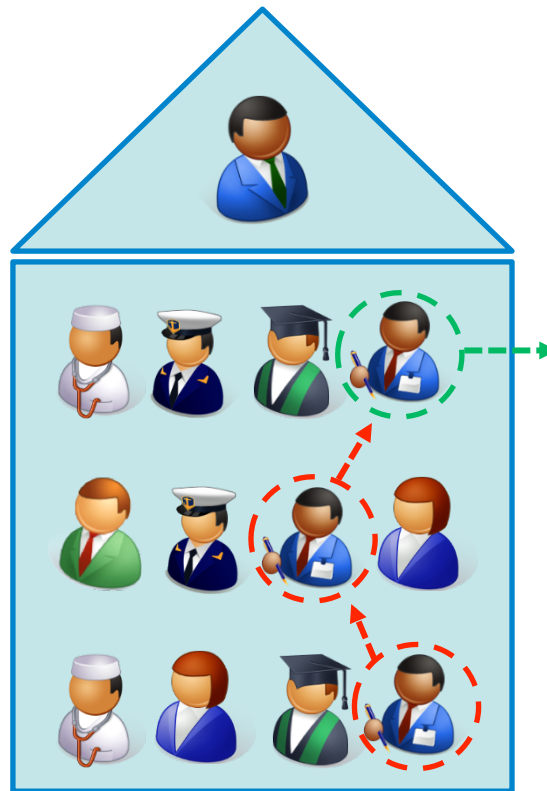
- **IST-Persönlichkeitsprofil (BIP) → SOLL-Persönlichkeitsprofil (BIP) → sowie weitre Testverfahren!**
- Standortanalyse, um anschliessend Entwicklungsziele zu formulieren

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

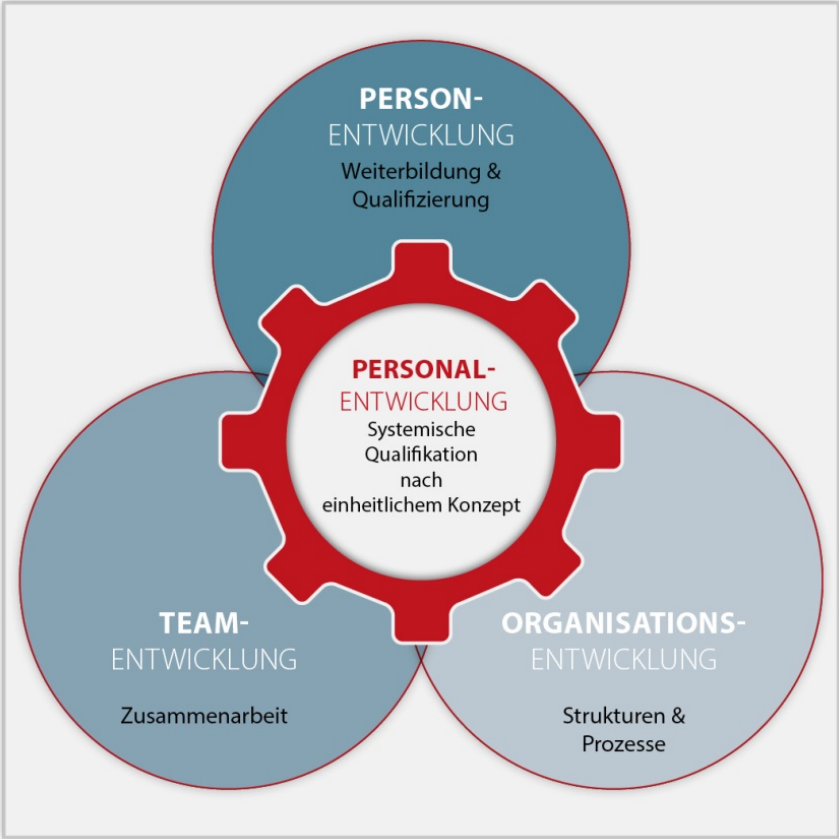


Quelle und Bezug der Eignungstests: Testzentrale der Schweizer Psychologen AG, Bern – [www.testzentrale.ch](http://www.testzentrale.ch)

# Talent- und Nachwuchsförderung: Bindung



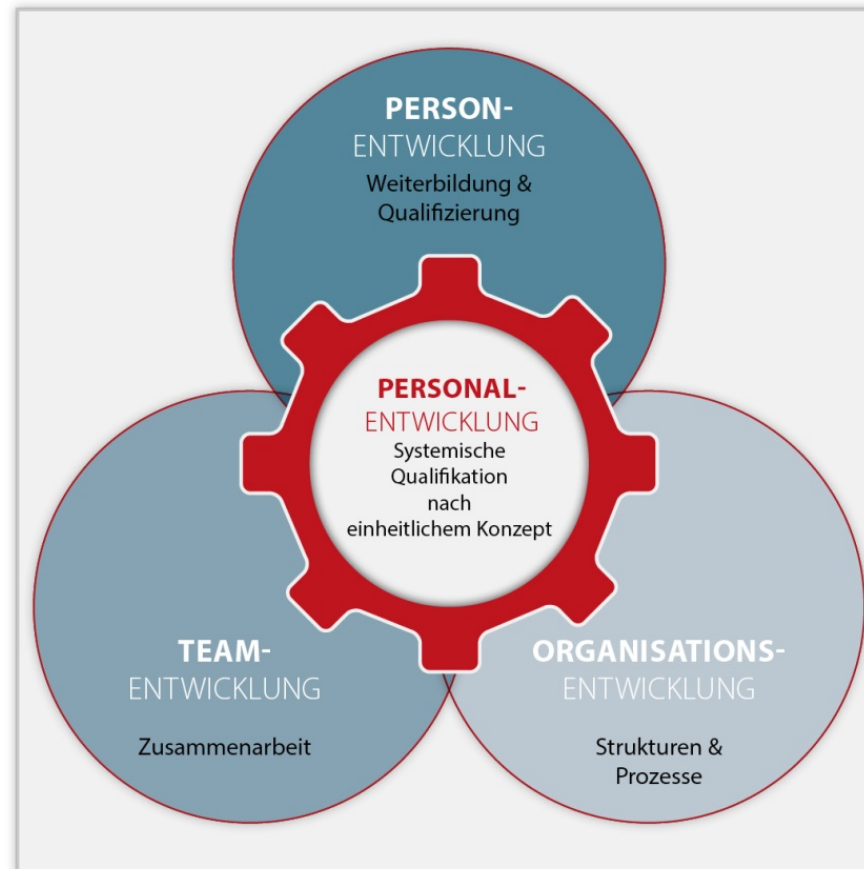
# Teamentwicklung



# Gruppendynamik: Teamentwicklung

Phase	Mögliche Fragen?	Bedürfnisse MA	Aufgabe Führung
<b>Forming</b> 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.
<b>Storming</b> 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 Machtsprüche hegen.	Lockere Haltung zu Problemen sowie Konflikte erlauben und aushalten.
<b>Norming</b> 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.
<b>Performing</b> 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!
<b>Adjourning</b> 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

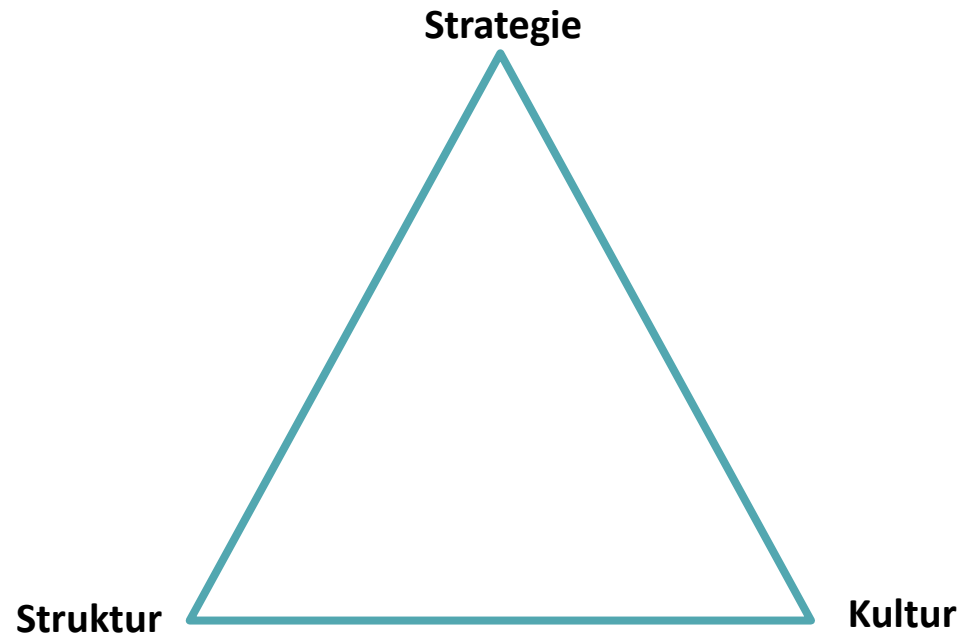


<http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationsentwicklung>



# Organisationsentwicklung

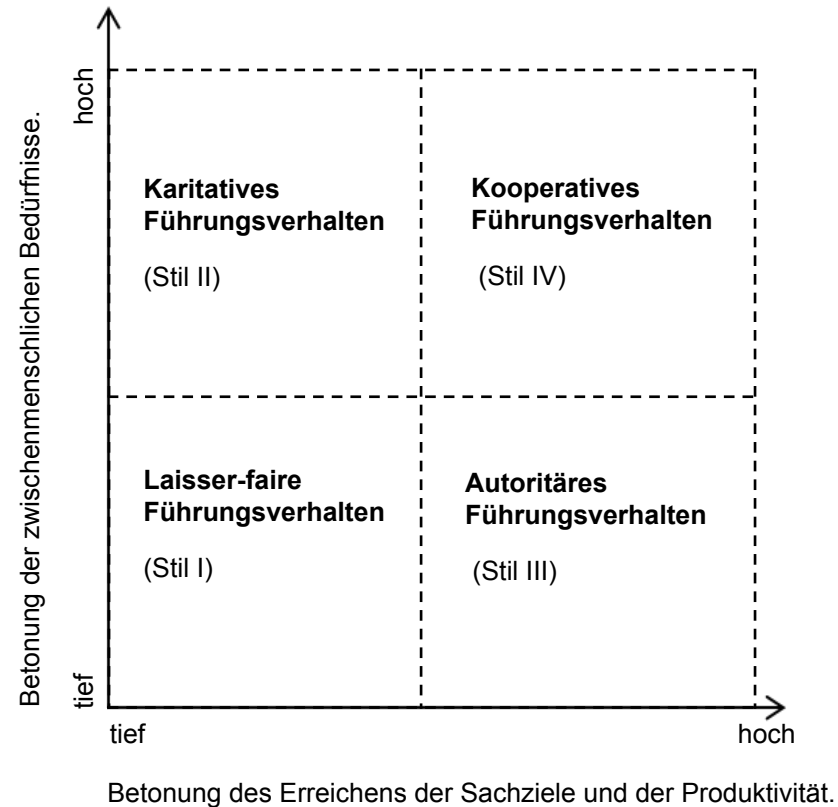
Aufbauend auf den Ideen und Werten der Human-Relations-Bewegung hat sich die OE unter der Führung von KURT LEWIN (1880 bis 1947) als neuartiger Ansatz zur Veränderung und Entwicklung sozialer Systeme entwickelt.



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

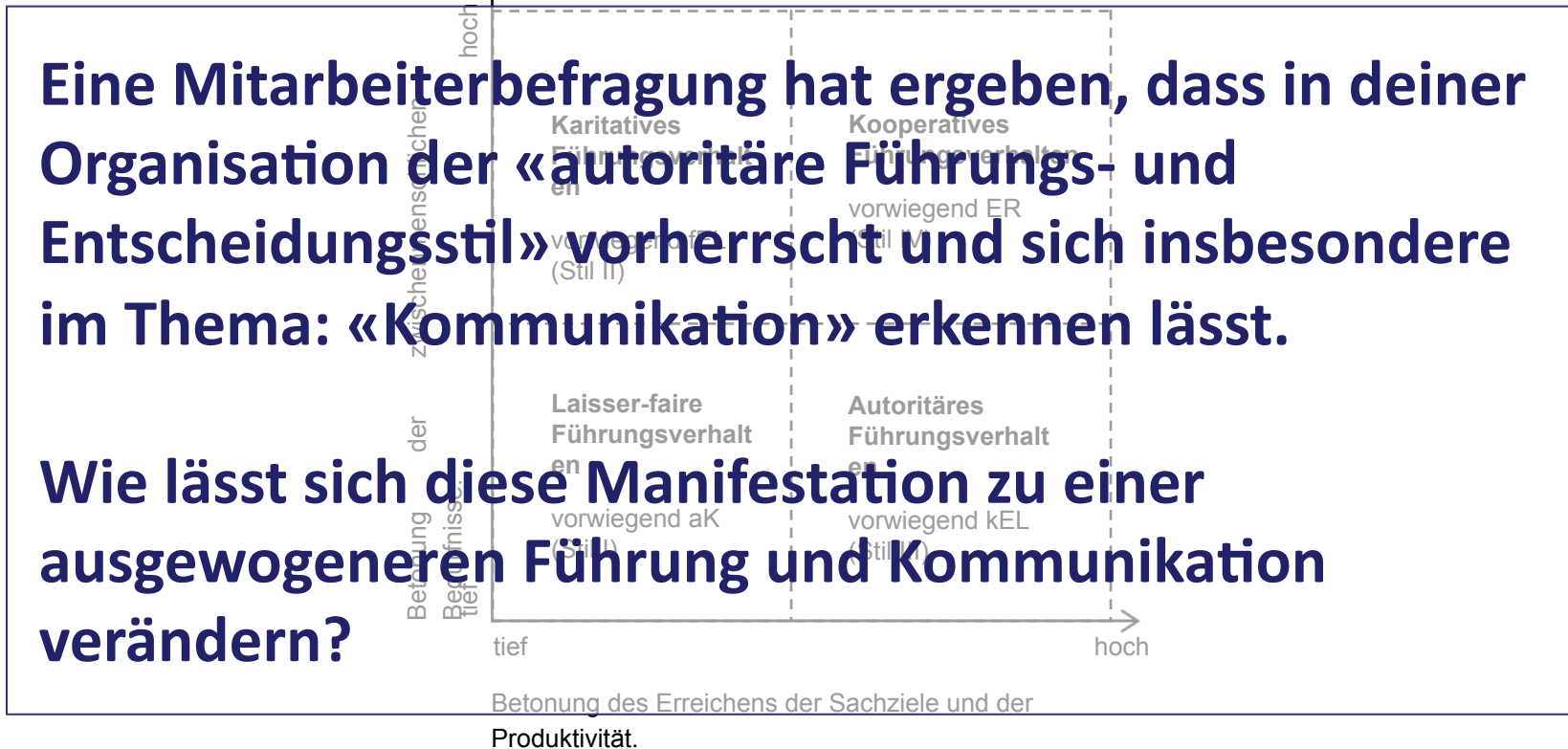
# Konkreter Fall

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



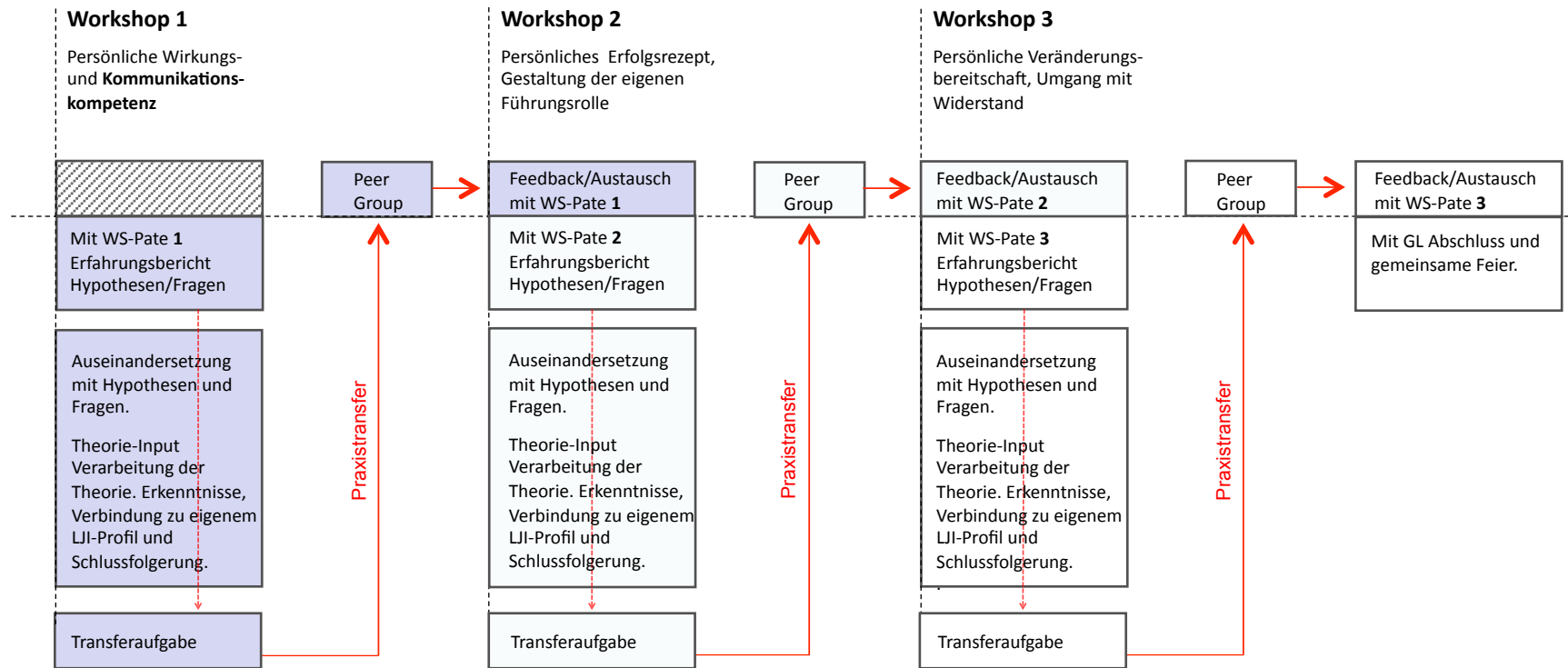
Sozio-technischer Ansatz nach Blake und Mouton, 1978  
 Kälin K., Mürli P., **Sich und andere Führen**, 2005

# 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](http://www.testzentrale.ch)  
[www.shapingchanges.com](http://www.shapingchanges.com)

[www.tanw.ch](http://www.tanw.ch)