



Human Resource Management

1 Personalmanagement

Human Resource Management (HRM): Ist das Arbeits- und Forschungsumfeld in dem der Fokus auf den Menschen in einer Organisation liegt

Wichtigkeit von Personalmanagement

Gründe, wieso Personalmanagement wichtig ist

- 1. ...den Wettbewerbsvorteil
 - 2. ...die Organisationsstrategie
 - 3. ...die Leistung einer Organisation

Leistung einer Organisation



Qualität korreliert positiv mit der Leistung

Bereichen, in welchen die Leistung wichtig ist

- Human Resource Management:
Personalauswahl + Einstellungen, Maximierung Produktivität, Mitarbeiterbedürfnisse kennen
 - Effective Employees:
Glückliche, gut ausgebildete Arbeitnehmer, geringere Fluktuation
 - Customer Service:
starke Beziehungen, Folgeschäfte
 - Financial Performance:
Überleben des Unternehmens, Hohe Profitabilität → führt zu mehr Ressourcen → Reinvestition

Personalmanagementprozess



Bekräftigung und Auswahl von Mitarbeiter

Findung und Auswahl

		Auswahlentscheidung	
		einstellen	ablehnen
Spätere Arbeitsleistung erfolglos	erfolgreich	richtige Entscheidung	falsche Ablehnung
	erfolglos	falsche Einstellung	richtige Entscheidung

Rekrutierung

Quelle	Vorteile	Nachteile
Internet-Stellenbörsen	erreicht viele Menschen; ermöglicht direktes Feedback	ermöglicht den Zugang für viele unqualifizierte Kandidaten
Empfehlungen durch Mitarbeiter	Mitarbeiter vermitteln Wissen über die Organisation; gute Empfehlungen wirken sich positiv auf den Empfehlenden aus	könnte nicht zu einer Steigerung der Diversifizierung und Durchmischung der Belegschaft beitragen
Internetseite des Unternehmens	große Streuung; kann auf bestimmte Gruppen zugeschnitten werden	ermöglicht den Zugang für viele unqualifizierte Kandidaten
Hochschulbeschaffung	große, zentralisierte Menge an potentiellen Kandidaten	nur für Einstiegspositionen geeignet
Professionelle Personalbeschaffungsunternehmen	gute Kenntnisse der Herausforderungen und Anforderungen der Branche	wenig Engagement für eine spezielle Orgaposition

Auswahlinstrumente im Auswahlverfahren

Bewerbungsformular

- wird nahezu universell eingesetzt
 - ist sehr sinnvoll zur Sammlung von Informationen
 - kann Arbeitsleistung verbauen, aber entsprechende Formulierungen sind nicht leicht zu finden

Schriftliche Teste

- müssen stellenbezogen sein
 - schließen Intelligenz-, Fähigkeits-, Persönlichkeits- und Interessentests mit ein
 - sind in den USA beliebt (v. a. Persönlichkeits- und Fähigkeitstests)
 - relativ gute Prognose für Führungspositionen möglich

Leistungssimulationstests

- Leistungssimulationstests
 - testen notwendiges Arbeitsverhalten
 - Arbeitsproben – Bewerber führen arbeitsbezogene Aufgaben durch; geeignet für Standard- oder Routineaufgaben
 - Assessment Center – Aufgabensimulation; geeignet zum Testen von Management-Potenzial

Vorstellungsgespräche

- werden nahezu universell eingesetzt
 - man muss wissen, was gefragt werden darf und was nicht
 - ...

Hintergrundnachforschungen

- Hintergrundnachforschungen**

 - werden zur Verifizierung von Bewerbungsdaten eingesetzt – wertvolle Informationsquelle
 - werden zur Verifizierung von Referenzdaten eingesetzt – keine wertvolle Informationsquelle

Gesundheitsuntersuchung

- für Stellen mit bestimmten körperlichen Anforderungen
 - meist für Versicherungszwecke eingesetzt

Mitarbeiter Weiterbilden

Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten

Einarbeitung vs. Weiterbildung (Training)

formal vs. formlos

- Weiterbildungsbedarf
- Weiterbildungsmassnahmen

formal : Onboarding prozess (man wird gut informiert)

formlos : man muss sich selber organisieren)

Besteht Weiterbildungsbedarf? (Training Needs Analysis)



Trainingsinhalte vermitteln

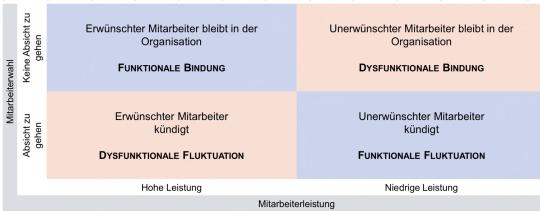
Inhalt	enthält
Fachlich	Kommunikationsfähigkeiten, Computeranwendungen und -programmierung, Kundenservice, Management-Fähigkeiten und Entwicklung, persönliches Wachstum, Verkauf, Personalführung und technische Fähigkeiten und Kenntnisse
Überfachlich	grundlegende Fähigkeiten für Leben und Beruf, Kreativität, Kundenbildung, Bewusstsein für kulturelle Unterschiede, Schreiben als Hilfsmittel, Management des Wandels, Führung, Produktwissen, öffentliches Reden und Präsentieren, Sicherheit, Ethik, sexuelle Belästigung, Teambildung, Wohlbefinden am Arbeitsplatz etc.

veralten schnell

veralten weniger schnell

Mitarbeiter binden

Bindung kompetenter + leistungsfähiger Mitarbeiter



Messung der Mitarbeiterleistung

Freie schriftliche Beurteilung

Der Bewertende verfasst eine Beschreibung der Stärken und Schwächen des Mitarbeiters, seiner Erfolge und seines Potenzials und gibt Anregungen für Verbesserungen.

- + einfach einzusetzen
- ermöglicht eventuell nur die Beurteilung des Schreibtalents des Bewertenden und nicht die tatsächliche Leistung des Mitarbeiters

Kritischer Zwischenfall

Der Beurteilende konzentriert sich auf kritische Verhaltensweisen, die effektive und ineffektive Leistung voneinander unterscheiden.

- + viele verhaltensbasierte Beispiele vorhanden
- zeitaufwändig, keine Quantifizierung möglich

Grafische Beurteilungsverfahren

Es handelt sich hierbei um eine beliebte Methode, bei der eine Reihe von Leistungsfaktoren auf einer stufenweisen Skala aufgeführt wird, welche der Bewertende daraufhin nacheinander bezüglich des Mitarbeiters bewertet.

- + ergibt quantitative Werte; ist zeitsparend
- keine tiefgehenden Informationen über Verhalten am Arbeitsplatz

Verhaltensbasierte Beurteilungsskala (BARS)

Es handelt sich hierbei um einen beliebten Ansatz, der Elemente des kritischen Zwischenfalls und der grafischen Einstufungsverfahren kombiniert: Der Beurteilende nutzt eine Bewertungsskala, bewertet aber Beispiele tatsächlicher Verhaltensweisen am Arbeitsplatz.

- + konzentriert sich auf spezifische und messbare Verhaltensbeispiele
- zeitaufwendig; schwierig zu entwickeln

Rangordnungsverfahren

Die Mitarbeiter werden anhand eines direkten Vergleichs mit anderen innerhalb der Arbeitsgruppe bewertet.

- + direkter Vergleich von Mitarbeitern
- gestaltet sich schwierig, wenn die Mitarbeiterzahl sehr groß ist; rechtliche Bedenken

Management by Objective (Zielvereinbarungen) (MbO)

Die Mitarbeiter werden anhand des Erreichens ihrer spezifischen Ziele bewertet.

- + Konzentration auf Ziele; ergebnisorientiert
- zeitaufwendig

360-Grad-Beurteilung

Die 360-Grad-Beurteilung nutzt Feedback von Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern (bei Vorgesetzten) und/oder Kunden.

- + gründlich
- zeitaufwendig

2 Mitarbeitervielfalt (Diversität)

Intuitives Denken

Denkystem 1

A → B

- Automatisch
- Schnell
- Mühelos
- Emotional
- Schemenhaft
- Unbewusst

Systematisches Denken

Denkystem 2

A → B

- Kontrolliert
- Langsam
- Anstrengend
- Logisch
- Systematisch
- Bewusst

Realität für Personen mit Behinderung

- **Befürchtung:** Stellt man Menschen mit Behinderung ein, so führt das zu höheren Beschäftigungskosten und zu geringeren Gewinnspannen.
- **Realität:** Abwesenheitszeiten aufgrund von Krankheit sind nahezu identisch für Behinderte wie Nicht-behinderte; die Behinderung eines Arbeitnehmers spielt keine Rolle bei der Berechnung der Versicherungskosten für den Mitarbeiter.
- **Befürchtung:** Mitarbeiter mit Behinderung fehlen die nötigen Fähigkeiten und die Erfahrung, um gleichgute Leistungen zu erreichen wie ihre nichtbehinderten Kollegen.
- **Realität:** Alltäglich gewordene Technologien wie das Internet oder eine Spracherkennungssoftware haben viele Barrieren für behinderte Menschen aus dem Weg geräumt; viele von ihnen verfügen über außergewöhnliche Fähigkeiten zur Problemlösung, da sie kreative Lösungen finden müssen, um Aufgaben erledigen zu können, die für andere selbstverständlich sind.

- **Befürchtung:** Es besteht Unsicherheit darüber, wie mögliche disziplinarische Maßnahmen einem behinderten Mitarbeiter gegenüber durchzusetzen sind.

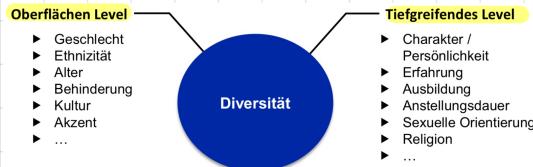
- **Realität:** Ein behinderter Mitarbeiter, dem ein normales Arbeiten ermöglicht wird, hat die gleichen Verpflichtungen und Rechte hinsichtlich der Erfüllung seiner Aufgaben. **keine Bevorzugung**

- **Befürchtung:** Es fallen hohe Kosten an in Verbindung mit der Umrüstung des Arbeitsplatzes für Behinderte.

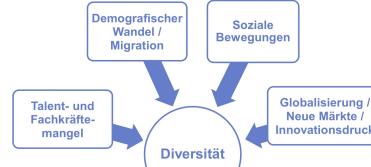
- **Realität:** Für die meisten Menschen mit Behinderung ist gar **keine Umrüstung notwendig**. Wenn dies doch der Fall ist, so überschreiten die Kosten in über 50 Prozent aller Fälle \$ 500.

keine grosse Mehrinvestitionen

Diversität



warum sich Manager mit Diversität auseinandersetzen müssen



Unternehmensbereiche, in welchen sich Manager mit Diversität auseinandersetzen müssen

Mitarbeitermanagement

- bessere Nutzung der Talente der Mitarbeiter
- bessere Qualität der Problemlösung im Team
- Fähigkeit, Mitarbeiter verschiedensten Hintergrunds zu gewinnen und zu halten



Organisationsleistung

- geringere Kosten im Zusammenhang mit Fluktuation, Abwesenheit vom Arbeitsplatz und Gerichtsverfahren
- bessere Fähigkeiten zur Problemlösung
- höhere Systemflexibilität



Strategie

- besseres Verständnis des Marktes; dadurch bessere Marketing-Fähigkeiten für unterschiedliche Kunden
- Potenzial zur Verbesserung des Umsatzwachstums und zur Erhöhung des Marktanteils
- potentielle Quelle eines Wettbewerbsvorteils aufgrund höherer Innovationsfähigkeit
- Diversität wird als moralisch und ethisch „richtig“ angesehen



Herausforderungen beim Management von Diversität

Hindernisse für Diversität

Hindernisse für Diversität

- **Subtile Vorurteile:** Menschen haben Stereotype, einschließlich Prototypen von Erfolg, die Entscheidungen und Verhaltensweisen außerhalb des Bewusstseins beeinflussen.
- **Konformitätsdruck:** Menschen passen sich einer Gruppe an, um gemocht und akzeptiert zu werden.
- **Similarity-Attraction:** Menschen fühlen sich zu Menschen hingezogen, die ihnen ähnlich sind.

X/Y Theory von McGregor



Formen der Diskriminierung

Form der Diskriminierung	Definition	Beispiele aus der Unternehmenswelt
Diskriminierende Maßnahmen und Praktiken	Handlungen von Unternehmensvertretern, die gegen die Gleichberechtigung verstoßen oder Leistungen ungleich belohnen	Ältere Mitarbeiter werden häufiger freigestellt, da sie besser bezahlt werden und lukrativeren Vergünstigungen erhalten. ^a
Sexuelle Belästigung	Unerwünschte sexuelle Annäherung oder andere Verhaltensweisen sexueller Natur, die ein feindselig oder offensiv Arbeitsumfeld schaffen	Vertriebsmitarbeiter eines Unternehmens berichten, dass Firmenkosten Striplokale, Erotik-Striptanten in ihren Bürosäumen, am Beförderungen zu feiern und verbreiteten sexuelle Gerüchte. ^b
Einschüchterung	Offene Bedrohungen oder Mobbing von Einzelpersonen oder Mitgliedern bestimmter Gruppen	Afroamerikanische Arbeitnehmer fanden über ihren Arbeitsplätzen Selbscham vor. ^c
Spott und Beleidigungen	Witze oder negative Stereotypenbildung	Amerikaner arabischer Abstammung wurden an ihrem Arbeitsplatz gefragt, ob sie Bomben bei sich hätten oder einer Terrororganisation angehören. ^d
Ausschließung	Ausschließung bestimmter Menschen bezüglich ihrer Beförderungschancen, sozialer Verantwortung, Diskussionen oder informeller Förderung; kann auch unabsichtlich erfolgen	Viele Frauen, die in der Finanzbranche arbeiten, berichten, dass ihnen nur unwichtige Aufgaben übertragen werden, die nicht zu Beförderungen führen können. ^e
Ausfälligkeiten	Respektlose Behandlung, aggressives Verhalten, Unterbrechen anderer oder Ignorieren der Meinung anderer	Weibliche Anwälte beobachten, dass sie von männlichen Kollegen häufig unterbrochen werden oder dass diese nicht auf ihre Kommentare eingehen. ^f

Mitarbeiter einbinden

Verpflichtungen von Topmanagern

- Manager müssen dafür sorgen, dass Vielfalt und Einbindung ein Teil der Ziele des Unternehmens werden
- Mitarbeiter müssen bzgl. Einbindung beurteilt und belohnt werden – da sonst die «Human Ressourcen» nicht optimal genutzt werden

Mentoring

- Ein erfahrener Mitarbeiter bietet einem weniger erfahrenen Kollegen Beratung und Hilfestellung
- Die Aufgaben sind Karriereentwicklung und soziale und psychologische Unterstützung

Diversitätstraining

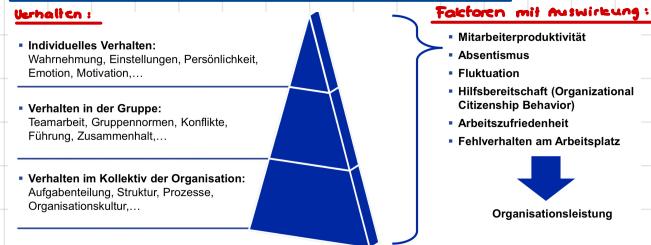
- Lehrt den Teilnehmenden die Bedeutung von Vielfalt und wie man am besten in einem von Vielfalt geprägten Umfeld arbeitet
- Schafft das Bewusstwerden von Vorurteilen, die das Verhalten beeinflussen; danach beginnt die Vermittlung von Fähigkeiten, um effektiv in vielfältigen Teams zu kommunizieren und zu arbeiten

Mitarbeiternetzwerke

- Meist von Mitarbeitern selbst gegründet, sollten aber von der Organisation anerkannt und unterstützt werden
- Können ein sehr wirksames Mittel sein, um alle Mitarbeiter (Mehrheit oder Minderheit) einzubeziehen

3 Grundlagen individuellen Verhaltens

Verhalten von Menschen in Organisationen



Aspekte einer Organisation



Wie Menschen ihre Umgebung wahrnehmen

Wahrnehmung:

Ist der Prozess, der sensiblen Eindrücke zur Sinngebung der Umwelt organisiert und interpretiert

Problematik: Prozess ist fehleranfällig

Cocktail-Party-Effekt

Irrelevante Informationen werden aussortiert, aber trotzdem auf unbewusster Ebene wahrgenommen

Einflussfaktoren auf Wahrnehmung

Einflussfaktoren auf Wahrnehmung:

- Wahrnehmende Person
- Wahrgenommenes Ziel
- Situation während des Wahrnehmungsprozesses

Implikation:

- Für unser Verhalten ist die Welt wie wir sie wahrnehmen entscheidend, nicht die Welt wie sie wirklich ist.

Methoden zur schnellen Beurteilung

→ Heuristiken

Stereotypen	Die Beurteilung einer Person auf der Basis der eigenen Wahrnehmung einer Gruppe, der diese Person angehört.
Angenommene Ähnlichkeit	Die Annahme, dass andere Menschen genauso sind wie wir selbst.
Halo-Effekt	Ein allgemeiner, übergreifender Eindruck einer Person, der auf der Beobachtung einer einzelnen Eigenschaft beruht.

- Bestätigungsfehler (confirmation bias):** Menschen neigen dazu, nach Beweisen zu suchen, die ihre Ansicht bestätigen, und nicht nach Beweisen, die ihre Ansicht in Frage stellen.
- Verfügbarkeitsfehler (availability bias):** Menschen neigen dazu, ein Urteil aufgrund dessen, wie leicht es ihnen in den Sinn kommt, zu fällen.
- Affekttheorie (affect heuristic):** Menschen neigen dazu, für Optionen, die sie mögen, Risiken zu minimieren und den Nutzen zu maximieren, und das Gegenteil für Optionen zu tun, die sie nicht mögen.
- Besitztumseffekt (endowment effect):** Menschen neigen dazu, den Dingen mehr Wert beizumessen, nur weil sie sie besitzen.
- Rückschaufehler (hindsight bias):** Menschen neigen dazu, zu überschätzen, inwieweit sie ein Ergebnis vorhersehen konnten, *nachdem* sie über das Ergebnis Bescheid wissen.

Wie sich Menschen Verhalten erklären

Attributionstheorie

- Wenn wir versuchen zu erklären, was das Verhalten von Menschen verursacht, können wir eine von zwei Zuschreibungen vornehmen:
 - Eine interne, dispositionale Attribution (*es liegt an der Person*)
 - Eine externe, situative Attribution (*es liegt an den Umständen*)

Beobachtung	Interpretation	Zuordnung der Ursache
Verhält sich die Person auch in anderen Situationen so?	ja: geringe Unverwechselbarkeit nein: hohe Unverwechselbarkeit	interne Attribition externe Attribition
Verhalten sich andere Personen in einer ähnlichen Situation ebenso?	ja: hoher Konsens nein: geringer Konsens	externe Attribition interne Attribition
Verhält sich die Person konsistent so?	ja: hohe Konsistenz nein: geringe Konsistenz	interne Attribition externe Attribition

Eigennützige Verzerrung

- Wir neigen dazu, das Verhalten anderer Menschen als dispositionsbedingt, unser eigenes Verhalten aber als situationsbedingt zu betrachten.
- Der Effekt entsteht, weil sich Wahrnehmungsstärke und Informationsverfügbarkeit für uns gegenüber dem Betrachter unterscheiden. **Wir sehen unser eigenes Verhalten nicht.**
- Gibt es Unterschiede zwischen verschiedenen Situationen? Ja, die gibt es: Individuen schreiben Erfolg eher intern und Misserfolg eher extern zu - das nennt man **eigennützige Verzerrung**.

Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit betrifft die subjektive Gesamtbewertung der Qualität der eigenen Arbeit. Arbeitszufriedenheit bezieht sich damit auf die Einstellung eines Mitarbeitenden zu seiner Arbeit.

Positive Korrelation

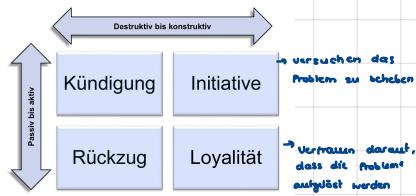
- Produktivität
- Hilfsbereitschaft (Organizational Citizenship Behavior)
- Kundenzufriedenheit

Negative Korrelation

- Abwesenheit
- Fluktuation (Kunden)
- Fehlverhalten am Arbeitsplatz

Folgen der Unzufriedenheit

Unzufriedenheit kann negative Folgen haben.



Arbeitszufriedenheit → Leistung

Einstellungen / Haltungen

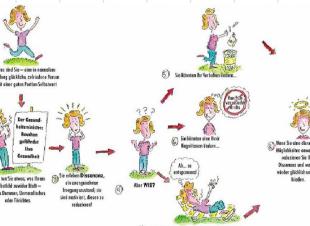
Mitarbeiterengagement	Manager sind bestrebt, dass ihre Mitarbeiter zufrieden, engagiert und begeistert an ihre Arbeit herangehen; Dieses Konzept nennt sich Mitarbeiterengagement. • Höhere Wahrscheinlichkeit, dass Höchstleistungen erbracht wird • Geringere Fluktuation
Job Involvement	Das Mass, in dem sich ein Mitarbeiter mit seiner Arbeit identifiziert, sich aktiv einbringt und die Arbeitsleistung als persönlichen Erfolg/Misserfolg wertet • Starke Identifikation • Positive Beiträge • Weniger Beiträge, geringere Fluktuation
Organisationales Commitment	Das Mass, in dem sich ein Mitarbeiter mit einer bestimmten Organisation und deren Zielen identifiziert und in dem er den Wunsch hat, dieser Organisation weiterhin anzugehören • Bezieht sich auf die Organisation als Ganzes • Weniger Fehlzeiten und Fluktuation (besseres Vorhersehen als Arbeitszufriedenheit) • Bedeutung lässt im Gegensatz zu früher nach
Wahrgenommene organisationale Unterstützung	Der allgemeine Glaube eines Mitarbeiters, dass seine Organisation seine Beiträge schätzt und sich um sein Wohlergehen kümmert • Kann sich positiv auf Arbeitszufriedenheit und Arbeitszufriedenheit auswirken • Größere Arbeitszufriedenheit und weniger Fluktuation

Kognitive Dissonanz

Dissonanztheorie von Leon Festinger (1957)

- Wenn wir mit Informationen konfrontiert werden, die ein zu unserer Einstellung inkonsistentes Verhalten implizieren, erleben wir grosses Unbehagen. Dieses Gefühl wird als kognitive Dissonanz bezeichnet.
- Es bestehen grundsätzlich drei Methoden, um kognitive Dissonanz zu reduzieren:
 - Verhaltensänderung**, um das Verhalten in Einklang mit der dissonanten Einstellung zu bringen.
 - Änderung unserer dissonanten Einstellung**, um unser Verhalten zu rechtfertigen.
 - Ergänzung neuer Kognitionen**, um unser Verhalten zu rechtfertigen.

Negative Einstellungen gegenüber dem Vorgesetzten



Persönlichkeit

Definition:

Persönlichkeit: die einzigartige Kombination aus emotionalen und gedanklichen Mustern sowie Verhaltensmustern, die bestimmen, wie ein Mensch auf Situationen reagiert und mit anderen Menschen interagiert.

Persönlichkeitseigenschaften

- Ruhig
- Passiv
- Laut
- Aggressiv
- Ehrgeizig
- Gesellig
- Fleissig
- Zuverlässig

Am häufigsten wird die Persönlichkeit anhand messbarer Eigenschaften beschrieben, die ein Mensch zeigt.

Bekannte Modelle zur Klassifizierung von Persönlichkeiten

1. MBTI – Myer-Briggs Type Indicator

2. Hollands Persönlichkeit-Tätigkeit Modell

3. Big Five – 5-Faktoren Persönlichkeitsmodell

1.) MBTI

Kategorien:

Extraversion (E) vs. Intraversion (I)	E: gesellig und sichtbar, ziehen abwechslungsreiches, handlungs- und kontaktorientiertes Arbeitsumfeld vor I: ruhig und schüchtern, ziehen ruhiges, konzentriertes Arbeitsumfeld vor, arbeiten gerne allein.
Empfinden (S) vs. Intuition (N)	S: praktisch, geduldig, präzise, schätzen Routine + Ordnung, scheuen Probleme ohne Standardlösungen N: intuitiv, sehen das „große Ganze“, lösen neue Probleme, wenig präzise, mögen keine Routine
Denken (T) vs. Fühlen (F)	T: analytisch, logisch, nicht emotionalen Gefühlen anderer interessiert, können mensuregregen wirken hartherzig F: Fokus auf Werte, Prinzipien, Harmonie, mithilfend, benötigen Wertschätzung, gutes Sozialverhalten
Urteilen (J) vs. Wahrnehmen (P)	J: entschlossen, präzise, ergebnisorientiert, mögen Kontrolle, Ordnung und Struktur, filtern Informationen P: flexibel, spontan, neugierig, tolerant, bevorzugen neue Aufgaben, verschieben Entscheidungen

Anzahl Kombinationen:

$$4 \times 4 = 16$$

16 Persönlichkeitstypen

Nutzen:

1. Selbstreflektion

Probleme:

1. Wenig Präzision (zwei Präferenzen mit entweder-oder Logik)
2. Niedrige Reliabilität
3. Keine Beziehung zur Arbeitsleistung

2.) Hollands Persönlichkeit – Tätigkeit Modell

Typ	Charaktereigenschaften	Beispiele geeigneter Aufgaben
Realistisch: bevorzugt physische Aktivitäten, die gewisse Fähigkeiten, Stärke und Koordination erfordern.	schüchtern, ehrlich, ausdauernd, stabil, anpassungsfähig, praktisch	Mechaniker, Bedienung einer Standbohrmaschine, Fließbandarbeiter, Landwirt
Praktisch: bevorzugt Tätigkeiten, die Denken, Orientierung und Verstehen beinhaltet	analytisch, originell, neugierig, unabhängig	Biologe, Wirtschaftswissenschaftler, Mathematiker, Nachrichtenreporter
Sozial: bevorzugt Aktivitäten, mit denen anderen geholfen werden und andere weitergebracht werden können.	gesellig, freundlich, kooperativ, verständnisvoll	Sozialarbeiter, Lehrer, Berater, klinischer Psychologe
Konventionell: bevorzugt geordnete, regulierte und eindeutige Aktivitäten	anpassungsfähig, effizient, praktisch, phantasielos, unflexibel	Buchhalter, Bankangestellter, Schaltermitarbeiter
Unternehmend: bevorzugt verbale Aktivitäten, die die Chance bieten, andere zu beeinflussen und Macht zu erlangen.	selbstbewusst, ehrgeizig, energiegeladen, dominant	Rechtsanwalt, Immobilienmakler, PR Spezialist, Kleinunternehmer
Künstlerisch: bevorzugt mehrdeutige und unsystematische Aktivitäten, die kreative Ausdruck erfordern.	phantasievoll, ungeordnet, idealistisch, emotional, unpraktisch	Maler, Musiker, Schriftsteller, Innenarchitekt

Nutzen:

1. Speziell für den Arbeitskontext entwickelt
2. Erlaubt die Abstimmung von Persönlichkeitseigenschaften mit Anforderungen im Arbeitsumfeld

Probleme:

1. Wird weniger häufig verwendet als MBTI oder Big Five

3.) Big - Five - Modell

Extraversion	das Ausmaß, in dem eine Person gesellig, gesprächig, selbstsicher und sicher in Beziehungen zu anderen Menschen ist
Verträglichkeit	das Ausmaß an gutem Willen, Kooperation und Vertrauen zu anderen
Gewissenhaftigkeit	das Ausmaß an Verlässlichkeit, Verantwortung, Konsequenz und Zielorientiertheit
Emotionale Stabilität	das Ausmaß an Ruhe, innerer Sicherheit (positiv), Nervosität, Depression oder innerer Unsicherheit (negativ)
Offenheit für neue Erfahrungen	das Ausmaß an Interessen und Vorstellungskraft, Faszination von Neuem, Kunstsinne und Intelligenz

Nutzen:

1. Selbstreflektion
2. Präzise
3. Reliable
4. Wissenschaftlich fundiert
5. Beziehung zur Arbeitsleistung vorhanden

Probleme:

1. Einige Charakterzüge werden durch das Modell nicht abgebildet

Weitere Charakterzüge

Locus of Control	Internal Locus of Control: Der Glaube, sein eigenes Schicksal zu kontrollieren External Locus of Control: Der Glaube, sein Leben würde von externen Kräften gesteuert
Machiavellismus	Gradmesser für Pragmatismus, emotionale Distanz und die Überzeugung, dass der Zweck die Mittel heiligt
Selbstwertgefühl	Der Glaube, man besäße alle nötigen Fähigkeiten, um erfolgreich zu arbeiten.
Selbstüberwachung (self-monitoring)	Die Fähigkeit, sein Verhalten externen, situationsabhängigen Faktoren anzupassen
Risikobereitschaft	Risikofreude, wirkt sich darauf aus, wie viel Zeit und Informationen man benötigt, um Entscheidungen zu treffen
Typ A Persönlichkeit	Strebt beständig danach, immer mehr in immer weniger Zeit zu erreichen. Typ B dagegen setzt sich nicht unter Druck und kann ohne Schuldgefühle entspannen.
Proaktive Persönlichkeit:	Zeigt Initiative, wird aktiv, setzt seine Aktivitäten fort, bis sich ein sinnvoller Wandel vollzieht
Belastbarkeit	Die Fähigkeit, Probleme zu überwinden und sie in Chancen umzuwandeln

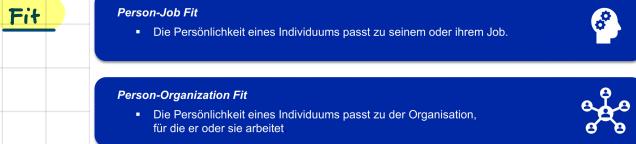
Wichtigkeit von Persönlichkeit im Arbeitskontext

Relevant des Big-Five-Modells

Gewissenhaftigkeit: ist gut für Arbeitsleistung und schulische Leistung

Ergebnisse zu anderen Dimensionen sind abhängig von Situation und Beruf:

Extraversion: begünstigt hohe Leistung, wenn soziale Interaktion wichtig ist



Messung von Persönlichkeit

Befragung: Selbsteinschätzung

- Am häufigsten
- Fehleranfällig
- Stimmungseinfluss
- Soziale Erwünschtheit / Impressionsmanagement

Befragung: Beobachtereinschätzung

- Unabhängige Bewertung
- Kann akkurate sein, hängt aber von einer ausreichend zuverlässigen Beobachtung ab (Beobachtungsdauer ist wichtig).
- Idealerweise von mehreren Personen durchgeführt

Digital Footprint

- Computereinschätzungen von Persönlichkeit, allein basierend auf den Facebook Likes einer Person
- Sind akkurate als die Einschätzungen anderer Menschen
- Haben eine höhere externe Validität als die Einschätzung anderer Menschen
- Machen bessere Vorhersagen bezüglich Lebensentwicklungen

Emotionen in Organisationen

Emotion :

Emotionen sind intensive Gefühle, die sich auf Personen oder Sachverhalte richten können.
Emotionen sind objekt-spezifisch: Emotionen sind Reaktionen auf ein Ereignis/Objekt

Ereignis/Objekt → Emotions-empfinden → Emotions-ausdruck

Menschen reagieren unterschiedlich auf identische emotionale Ereignisse/Objekte:

- Die Persönlichkeit der Menschen hat Einfluss auf ihre Reaktion.
- Menschen drücken ihre Gefühle unterschiedlich aus.

Einfluss von Emotionen auf folgende Tätigkeiten:

- Arbeitsleistung
- Kreativität
- Abwesenheit
- Motivation
- Effiziente Zusammenarbeit
- Beziehungsqualität
- Effektivität der Führung
- Kundenzufriedenheit

Kernpunkte des Hollands - Persönlichkeit - Modells

- Menschen unterscheiden sich in ihrer Persönlichkeit
- Verschiedene Arbeitsplätze haben verschiedene Anforderungen
- Wenn der Arbeitsplatz mit der Persönlichkeit des Mitarbeiters übereinstimmt, sind sie in der Regel zufriedener

Was Persönlichkeit bestimmt

Vererbung

- Zwillingsstudien: Genetik einflussreicher als Eltern.

Das Altern

- Die Persönlichkeit stabilisiert sich im Alter von etwa 30-35 Jahren.
- Die Persönlichkeit ändert sich mit zunehmendem Alter, aber ihr relativer Rang bleibt ähnlich

Umweltfaktoren

und kulturelle Faktoren haben nur einen begrenzten Einfluss

Neue Forschung zeigt, Menschen können sehr wohl ihre Persönlichkeit durch **Selbstentwicklung**, **Ereignisse und Prozesse im Unternehmen** sowie **externe Ereignisse** verändern.

Zentrale Emotionen



- Ärger/Wut
- Angst/Furcht
- Ekel/Abscheu
- Überraschung
- Freude
- Trauer

Emotionale Intelligenz Dimensionen



EI korreliert mit:

- Führungsauftreten (*leadership emergence*)
- Wertschöpfung und Wertanspruch in Verhandlungen
- Arbeitsleistung in emotional anspruchsvollen Jobs
- Stärkt die Assoziation zwischen Zielen und zielgerichtetem Verhalten
- Schwächt die Assoziation zwischen Stressoren und ungünstigen Ergebnissen