

zfm- Diagnostik-Tool „STAFF“

Standardisiertes Interviewsystem für Fach- und Führungskräfte

 **zfm- STAFF****Standardisiertes Interviewsystem für Fach- und Führungskräfte**

INHALTSVERZEICHNIS	Seite
I. EINFÜHRUNG IN DAS STAFF-SYSTEM	3
II. DARSTELLUNG DER STAFF-ANWENDUNGS- MÖGLICHKEITEN	4-6
III. DARSTELLUNG DER STAFF-BAUSTEINE	7-8
IV. DIE STAFF-INTERVIEW-EINWEISUNG	8
V. FRAGENBEISPIELE	9-10
VI. ZUR TREFFSICHERHEIT DES STAFF	10
VII. VORTEILE DES STAFF IM ÜBERBLICK	11

I. EINFÜHRUNG IN DAS STAFF-SYSTEM

Die Bedeutung der „Human Resources“ hat in den Unternehmen in den letzten Jahren weiter zugenommen. Es ist immer deutlicher geworden, dass Man-Power und Know-how zu den bestimmenden und erfolgsentscheidenden Faktoren des Managements zählen. Die überproportional gestiegenen Personalkosten machen es für die deutschen Unternehmen im internationalen Wettbewerb immer notwendiger, bei der Personaleinstellung und bei der Personalbeförderung noch stringenter als bisher auf die absolute Qualität der Führungskräfte und Spezialisten zu achten. Im Rahmen dieser Überlegungen wird die hochkarätige Personalbeurteilung zu einem der wesentlichen Faktoren im Rahmen der Personalinvestitionen. Die der Industrie, dem Handel und dem Dienstleistungsbereich zur Verfügung stehenden Systeme der Personalbeurteilung weisen z. T. erhebliche Mängel auf. Diese Mängel liegen zum einen in Problemen der Handhabbarkeit, der Akzeptanz, der Ökonomie und auf der anderen Seite in den Bereichen der Aussagefähigkeit, der Gültigkeit und der Verlässlichkeit. Im Rahmen der Beurteilungssysteme nimmt das Interview den absoluten Hauptrang ein. Es gibt sicherlich keine Personaleinstellung in Deutschland, bei der kein Interview durchgeführt wird. Empirische und wissenschaftliche Untersuchungen haben aber gezeigt, dass dieses quantitativ stark eingesetzte Instrument erhebliche qualitative Effizienzschwierigkeiten hat.

Der von Dipl.-Psych. Peter Friederichs entwickelte und in der Praxis langjährig erprobte STAFF ist die Antwort auf diese Situation, da er ein Beurteilungs- und Interviewfragebogen ist, der ausschließlich für die unternehmensbezogene Personalarbeit konzipiert wurde. Neben der ökonomischen Durchführung und hohen Akzeptanz verfügt er über eine nachgewiesene Verlässlichkeit und damit Prognosefähigkeit.

II. DARSTELLUNG DER STAFF-ANWENDUNGSMÖGLICHKEITEN

STAFF ist in allen Bereichen des Personalwesens, in denen Beurteilungsprozesse ablaufen, einsetzbar. So kann STAFF im Rahmen der Personalauslese bei der Personaleinstellung sowohl bei Spezialisten als auch bei Führungskräften eingesetzt werden. STAFF kann weiter im Rahmen der Personalplanung, der Personalentwicklung und des Management Developments entweder als Beratungssystem oder als Beurteilungs- und damit Auslesesystem verwendet werden. STAFF kann ebenfalls als Beurteilungsbaustein in Beurteilungsseminaren (Assessment-Center) Verwendung finden. Neben der hohen Prognosesicherheit bietet STAFF einen komplikationslosen und flexiblen Einsatz ohne großen Aufwand. Die Ergebnisse von STAFF sind auf absolute Transparenz angelegt. Diese wird realisiert durch acht Qualitätsfaktoren:

1. Erfassung der wesentlichen Leistungs- und Führungsdimensionen, wie „Leistungsmotivation“, „Problemlösungsfähigkeit“ und „Belastbarkeit“
2. Absolute Kompetenz der Fragen als Voraussage für den Führungserfolg
3. Kurze Form
4. Klare, verständliche Fragen
5. Einfache Durchführung
6. Standardisierte Auswertung
7. Transparente Darstellung der Ergebnisse in Profiform
8. Nachweis der mathematisch-statistischen Validität

STAFF enthält fünf weitere Vorteile gegenüber anderen, in Gebrauch befindlichen Verfahren.

1. Der STAFF-Anwender erhält eine umfassende und differenzierte Einführung in Interviewtechnik, Interviewgestaltung, Interviewambiente, Interviewstörfaktoren und ihre Beseitigung sowie die Interview-Umfeldanalyse. Wesentlich für das Gelingen eines Interviews ist sicherlich die bewusste, psychologische Gestaltung der Gesamtsituation.
2. STAFF bietet die Möglichkeit, Einzelkandidaten und Kandidaten in Gruppen, d. h. verschiedene Kandidaten miteinander zu vergleichen. Insofern hat der Personalleiter oder Personalverantwortliche optimale Möglichkeiten, personalorganisatorische Entscheidungsprozesse zu analysieren, vorzubereiten und abzuschließen. Die Möglichkeit des interpersonalen Vergleichs ergibt sich durch die Standardisierung, durch die exakte Profildarstellung und die Reliabilität (Verlässlichkeit) des STAFF-Sets.
3. Aufgrund der klaren 3-Faktoren-Gliederung des Fragebogens bietet das STAFF-Interview dem Anwender die Möglichkeit, die drei wesentlichen Faktoren des Leistungs- und Führungserfolges in einem einzigen Instrument abzugreifen. Bisher musste man dafür mindestens drei verschiedene Verfahren einsetzen, letzteres reduziert erheblich die Ökonomie der Durchführung und die Akzeptanz bei den Kandidaten. Der Personalleiter hat damit eine Rasterung der Leistungs- und Führungsstruktur des Kandidaten, die es ihm ermöglicht, auf andere Verfahren der Beurteilung auch einmal ganz zu verzichten.

4. Das STAFF-System bietet darüber hinaus für den geschulten Beurteiler ein breites und differenziertes Maß an Möglichkeiten, in die Kandidaten-Persönlichkeitsstruktur psychologisch tiefer einzudringen. Jede einzelne der im STAFF aufgeführten Fragen hat einen spezifischen psychologischen Hintergrund, der eine optimale Interpretation von Arbeitsverhaltensweisen und Arbeitseinstellungen des Kandidaten nachvollziehen lässt. In gleicher Weise ersetzt damit dieses Interview auch Situationsverfahren, da anhand der Fragen auch das Verhalten des Kandidaten in spezifischen Unternehmens- und Betriebssituationen nachvollzogen werden kann.

5. Optimale Einsatzmöglichkeiten bieten sich für STAFF auch im Bereich der Personalentwicklung. STAFF kann bei der Durchführung von Seminaren im Bereich der Mitarbeiterführung eingesetzt werden, um den Know-how-Status der Seminarteilnehmer zu erfassen. Nach dem Seminar kann der Bogen als Beurteilung des Trainingserfolges eingesetzt werden. Weiter kann STAFF auch als Trainingsinstrument selbst verwendet werden, um einen Überblick über den Know-how-Stand im Bereich Mitarbeiterführung zu geben. STAFF bietet auch im Rahmen der Bildungsbedarfsanalyse Möglichkeiten für eine Schwachstellenerhebung.

III. DARSTELLUNG DER STAFF-BAUSTEINE

Das STAFF-System besteht aus einem Manual, dem Fragebogen mit integriertem Bewertungsteil und dem Profilblatt.

1. **Das STAFF-Manual**

Das STAFF-Manual enthält die gesamte Handanweisung für die Durchführung des STAFF in der Praxis. Es enthält die Beschreibung des STAFF, die Durchführungsmodalitäten, die Erklärung der Beurteilungsdimensionen, die Bewertung und die Interpretation der Antworten sowie eine Darstellung der bisher erschienenen statistischen Analysen zu STAFF.

2. **Der STAFF-Fragebogen**

Der STAFF-Fragebogen enthält die 26 Fragenbereiche; er ist so gegliedert, dass der Interviewer die Antworten stichwortartig notieren kann und über einen integrierten Bewertungsteil sofort in eine Skalierung bringen kann und damit auch gleichzeitig eine Gewichtung der Antworten vornehmen kann. Der Vorteil dieses Verfahrens liegt in einer sehr schnellen Durchführung. Antworten, die nicht sofort bewertet wurden, können nach Beendigung des Interviews zügig und sicher ergänzt werden.

3. **Das STAFF-Profil**

Das STAFF-Profil ist in die drei Leistungs- und Führungsdimensionen „**Leistungsmotivation**“; „**Problemlösungsfähigkeit**“ und „**Belastbarkeit**“ aufgeteilt und ordnet die Fragen den jeweiligen Dimensionen unmittelbar zu. Die Punktbewertung kann in das Raster eingetragen und in Profilform dargestellt werden. Es besteht anschließend die Möglichkeit, die Gesamtbeurteilungsindizes für die drei Dimensionen zu erstellen und zu einem Gesamtleistungs- und Führungsindex zusammenzufassen.

Diese drei Indizes sind die Basis eines Teils der Interpretation. Zusätzlich liefern wir ein STAFF-Gruppenprofil, in das die Werte von 2 bis zu 15 Personen eingetragen werden können.

IV. DIE STAFF-INTERVIEW-EINWEISUNG

Die STAFF-Einweisung vermittelt einen umfassenden Überblick über das System selbst, seine verschiedenen Einsatzmöglichkeiten und seinen spezifischen Nutzen für die jeweils individuelle Fragestellung.

Darüber hinaus dient es dem praktischen Beurteilertraining und der Einführung des Systems in die betriebliche Personalarbeit.

V. FRAGENBEISPIELE

Der Fragebogen erfasst drei faktorenanalytische Dimensionen, denen 26 Fragen zugeordnet sind, die aus einem Datenpool von 196 Fragen ausgewählt wurden. Zwölf Fragen zielen auf die Dimension „Leistungsmotivation“, sieben Fragen auf die Dimension „Problemlösungsfähigkeit“ und acht Fragen auf die Dimension „Belastbarkeit“. Die drei Dimensionen entsprechen den in Theorie und Praxis am häufigsten genannten Kriterien mit einer hohen Prognoserelevanz. Alle Fragen zielen auf das Leistungs- und Führungsverhalten des tatsächlichen Arbeitsumfeldes. Die Dimensionen sind nachfolgend illustriert.

Dimension „Leistungsmotivation“ (L)

Als Beispiel gelte Frage Nr. 3: „Was würden Sie am meisten vermissen, wenn Sie aus irgendeinem Grund nicht mehr arbeiten könnten?“

Diese Frage weist auf Arbeits- und Leistungsanreize hin, die von zentraler Bedeutung für das Individuum sind. Die Antwort wird auf einer 5er Skala, die verbal definiert ist, bewertet.

Dimension „Problemlösungsfähigkeit“ (P)

Als Beispiel gelte Frage Nr. 25: „Was sind die Hauptursachen für eine schlechte Durchführung von Arbeitsaufträgen?“

Diese Frage repliziert typische erfolgreiche oder weniger erfolgreiche Erfahrungen des Befragten bei der Problemlösung im Managementprozess.

Dimension „Belastbarkeit“ (B)

Als Beispiel gelte Frage Nr. 21: „Wie stehen Sie zu einer strengen Überwachung und Kontrolle Ihrer Mitarbeiter?“

Diese Frage zielt auf die integrative Führungsfähigkeit im Mitarbeiterverhältnis und das Vertrauen in angebahnte, feste Sozialbeziehungen.

VI. ZUR TREFFSICHERHEIT DES STAFF

Nach der psychologisch-wissenschaftlichen Interviewkonstruktion wurde der STAFF in eine Validitätsstudie (12 Verfahren im Vergleich) einbezogen.

Bei einem Datenmaterial von $N=50$ ergab sich ein Validitätskoeffizient für die spätere Prognose des Leistungs- und Führungserfolges von $r = 0.57$. Gemessen an der Korrelation mit dem wesentlichen Außenkriterium „Beförderung“.

Ein so hoher Wert wurde bisher in keinem in der Literatur angegebenen Interviewfragebogen erreicht!

Zusätzlich liegt eine Bewährungsstudie (1995) über einen Zeitraum von sieben Jahren in einem namhaften Dienstleistungsunternehmen vor. Hier erwies sich der STAFF auch als ein trennscharfes Beurteilungsinstrument. Die Ergebnisse verteilen sich im Sinne einer Gau'schen Normalverteilung.

VII. VORTEILE DES STAFF IM ÜBERBLICK

- ▶ Ressourceneffizienz
- ▶ Minimierung von Beobachtungsfehlern und Auswertungsfehlern durch Standardisierung
- ▶ Hohe Akzeptanz
- ▶ Nachgewiesene hohe Prognosefähigkeit
- ▶ Möglichkeit zum interindividuellen Vergleich
- ▶ Arbeitsverhaltensweisen und -einstellungen können optimal und psychologisch tiefergehend interpretiert werden.

Erste Schritte zur Zusammenarbeit

Falls wir mit unserem Leistungsbereich STAFF Ihr Interesse geweckt haben, nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf.

Wir freuen sich auf Ihren Anruf und stehen Ihnen für weitergehende Fragen gerne zur Verfügung!

zfm - Zentrum für Management- und Personalberatung

Edmund Mastiaux & Partner
Meckenheimer Allee 162
53115 Bonn

Ihr Ansprechpartner: Edmund Mastiaux

Telefon: 0228 / 26 50 04

Telefax: 0228 / 26 50 06

Internet: www.zfm-bonn.de

E-Mail: service@zfm-bonn.de