

Leitfaden Erfolgskritische Ereignisse

Anleitung zur Ermittlung erfolgskritischer Ereignisse. In Anlehnung an Flanagan (1954); Schuler (2014).

Damit wirklich gute Personalentscheide getroffen werden können, sollten diejenigen Fähigkeiten und Fertigkeiten von Bewerbenden gefunden werden, welche besonders gute Mitarbeitende von normalen Mitarbeitenden unterscheiden. Dies kann über die Methode der erfolgskritischen Ereignisse geschehen (Critical Incident Technique - CIT).
Nachfolgend wird anhand von vier Schritten beschrieben, wie bei der Suche nach den erfolgskritischen Ereignissen vorgegangen werden kann.

1. Nehmen Sie Kontakt auf mit Personen, welche die Anforderungen in der offenen Stelle besonders gut kennen (z.B. direkte Vorgesetzte).

2. Sammeln Sie zusammen mit den Personen zwei bis fünf Beispiele für besonders effektives oder ineffektives Arbeitsverhalten von Mitarbeitenden in dieser oder in ähnlichen Funktionen. Stellen Sie sich dabei folgende Fragen:

Welches sind besonders erfolgsrelevante Aufgaben innerhalb der Stelle?

In welchen Aufgaben unterscheidet sich ein sehr guter Mitarbeiter resp. eine sehr gute Mitarbeiterin von normalen Mitarbeitenden?

3. Beschreiben Sie die Situation und das Verhalten der Person in wenigen prägnanten Sätzen. Beachten Sie dabei folgende Hinweise:

Beschreiben Sie die Umstände und die Bedingungen, welche zum Verhalten geführt haben.

Beschreiben Sie das Verhalten der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters möglichst genau.

Was war besonders effektiv oder ineffektiv am Verhalten?

Welche Konsequenzen hatte das Verhalten?

4. Reduzieren Sie die zwei bis fünf gesammelten Schilderungen des erfolgsrelevanten Arbeitsverhaltens wenn nötig auf das Wesentliche.

Das Ergebnis sind mehrere Schilderungen von erfolgsrelevanten Verhaltensweisen in kritischen Situationen innerhalb der Stelle. Für das Einstellungsinterview können die Schilderungen wie nachfolgend beschrieben in situative und biografieorientierte Interviewfragen umformuliert werden. Nebst der Formulierung der Fragen müssen für die anschliessende Bewertung mögliche Antworten resp. Aufgabenlösungen der Fragen auf unterschiedlichen Niveaus formuliert und entsprechend mit Punkten versehen werden. Die erfolgskritischen Ereignisse und die abgeleiteten Fragen können über die Personalauswahl hinaus auch für Personalentwicklungsmassnahmen verwendet werden.

Beispiel "Einlesefehler" (für Polymechanikerin resp. Polymechaniker) in Form einer situativen Frage, welche aus einem erfolgskritischen Ereignis abgeleitet wurde.

In Anlehnung an Flanagan (1954); Schuler (2014)

Stellen Sie sich vor, Sie erhalten an einem Abend von der Programmierungsabteilung ein anspruchsvolles CNC-Programm, welches Sie etwas später in die CNC-Maschine einlesen wollen. Dabei stellen Sie fest, dass Sie das Programm nicht einlesen können. Es gibt eine unspezifische Fehlermeldung. In der Programmierungsabteilung ist niemand mehr verfügbar. Die CNC-Maschine muss aber über Nacht durchlaufen, weil es ansonsten mit dem Liefertermin sehr knapp wird. Was würden Sie in dieser Situation tun?

Mögliches Verhalten (Verhaltensanker - hier erfolgreiche Verhaltensanker):

Der Bewerbende oder die Bewerbende...

... orientiert sich über verfügbare Hilfe (Experten, Expertinnen; Kollegen, Kolleginnen; Telefonnummern etc.) innerhalb und ausserhalb der Firma.

... versucht sich ein genaueres Bild des Fehlers zu machen (z.B. Öffnen des Programms auf einer anderen Maschine, in einem anderen Betriebsprogramm etc.).

... trifft angemessene Entscheidungen und handelt im Rahmen der eigenen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten.

... informiert zuständige Personen angemessen über das Problem, wenn es nicht gelöst werden kann.

... geht für die pünktliche Lieferung keine technischen, finanziellen und persönlichen Risiken ein.

Zu den oben aufgeführten Beispielen von guten Verhaltensweisen (sogenannten Verhaltensankern) können jeweils Punktzahlen von gutem bis schlechtem Verhalten definiert werden (z.B. 1-7 Punkte). Idealerweise werden auch jeweils Verhaltensanker von mittelmäßigem bis schlechtem Verhaltensweisen vorbereitet. Die notierten Verhaltensanker müssen nicht 1:1 mit den Antworten im Gespräch übereinstimmen. Sie dienen vielmehr als Orientierung für die Punktevergabe.

Quellen

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, S. 327-358.

Schuler, H. (2014). *Psychologische Personalauswahl: Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung*. Göttingen: Hogrefe.