

Den *passenden* Mitarbeiter finden

Personalauswahl mit dem Passung Center

‣ Kennen Sie das? Impressionen nach der Personalauswahl	3
‣ War for talents	4
‣ Passung als zentraler Erfolgsfaktor in der Personalauswahl	5
‣ Die 5 Ebenen der Passung	7
‣ Grenzen klassischer Personalauswahlmethoden	8
‣ Klassische Personalauswahl zur Eignungsüberprüfung	9
‣ Passungsprüfung	10
‣ Intuition – verkannte Ressource im Personalauswahlprozess	11
‣ Vom Bauchgefühl zu intuitionsfördernden Methoden in der Personalauswahl	12
‣ Übersicht möglicher Module im Passung Center	13
‣ Beispielablauf Passung Center	14
‣ Ihr Mehrwert durch das Passung Center	15
‣ Unsere Grundhaltung als Berater	16
‣ Unser Vorgehen	17
‣ Ihre Berater	19

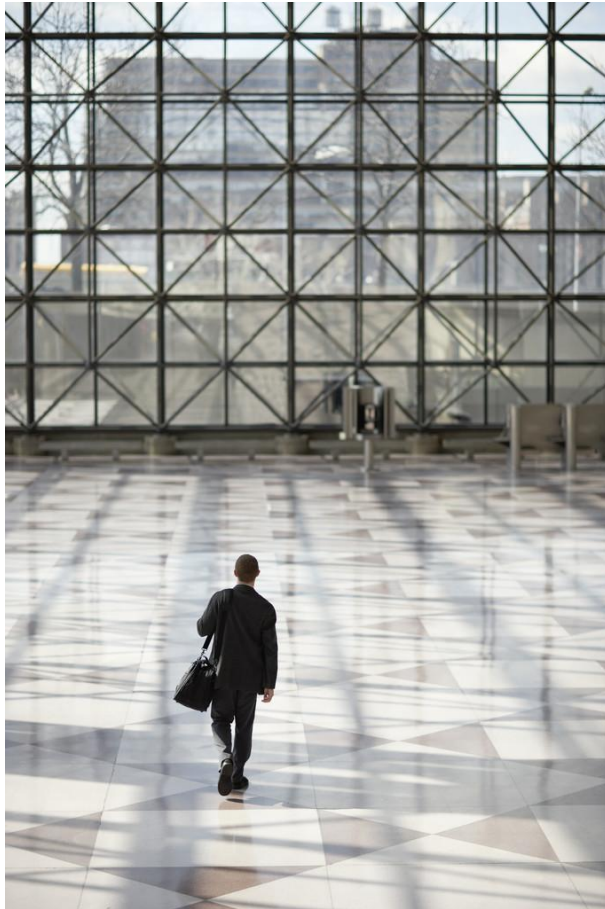
Kennen Sie das?

Impressionen nach der Personalauswahl

- ▶ „Wir waren uns eigentlich sicher, dass diese Person gut für die Position geeignet ist - erst hieß es auch, dass sie auf jeden Fall kommt ... dann hat sie doch abgesagt!“
- ▶ „Bei uns ist schon seit mehreren Monaten eine Stelle frei - alle Mitarbeiter, die hier gewesen sind, haben sich nach kurzer Zeit wieder wegbevorzogen!“
- ▶ „Der hat in der Auswahlsituation geblüht! Jetzt wo er da ist wird mehr und mehr klar.... Der ist es doch nicht, der schafft es irgendwie nicht.“
- ▶ „Mit dem, was uns immer wichtig war, was uns stark gemacht hat, hat die nichts am Hut!“
- ▶ „Als Bewerber erschien er so geeignet. Aber irgendwie passt er im Alltag nicht so richtig hier rein.“

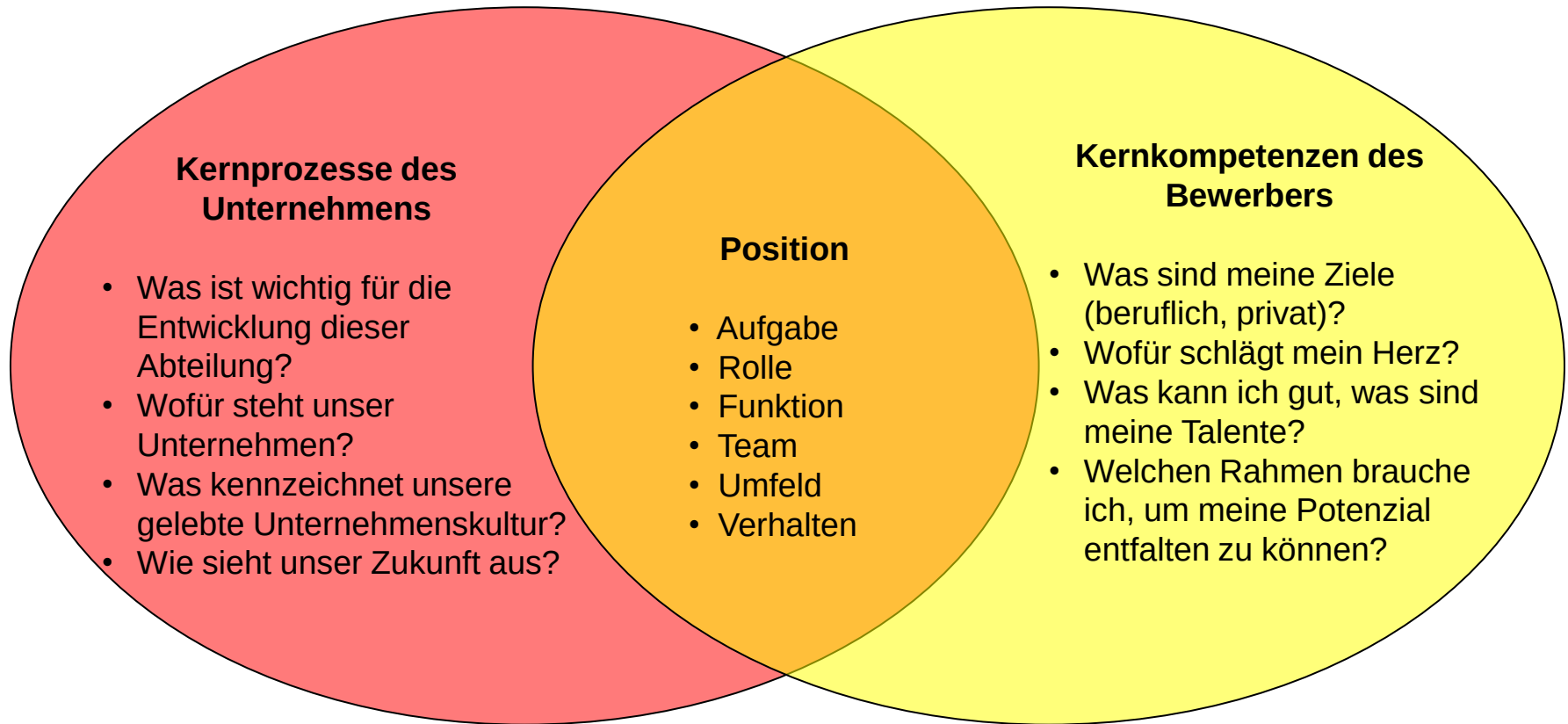
- ▶ Gut qualifizierte und geeignete (Nachwuchs-)Mitarbeiter und Führungskräfte sind in vielen Schlüsselpositionen zunehmend schwer zu finden.
- ▶ Der Arbeitsmarkt wird in diesen Positionen immer mehr zum Bewerbermarkt.
- ▶ Bewerber können es sich leisten, anspruchsvoll zu sein.
- ▶ Gutes Gehalt spielt dabei nicht unbedingt die entscheidende Rolle - das wird einfach vorausgesetzt.
- ▶ Die Bewerber interessieren sich dafür, ob sie sich mit ihren Vorlieben, Interessen, Kompetenzen, Wertvorstellungen und Überzeugungen in ein Unternehmen einbringen können.
- ▶ ***Bewerber fragen sich: „Passt das Unternehmen zu mir - passe ich zu der Stelle, um die es hier geht?“***

Passung als zentraler Erfolgsfaktor in der Personalauswahl



Durch die Personalauswahl sollte nicht nur die Frage beantwortet werden, ob ein Bewerber für eine bestimmte Position ***geeignet*** ist, sondern ob und in welcher Form der Bewerber und das Unternehmen ***optimal voneinander profitieren*** können!

Passung als zentraler Erfolgsfaktor in der Personalauswahl



Die 5 Ebenen der Passung

1. Ebene der Rahmenbedingungen

- ▶ Vertragliche Rahmenbedingungen, örtliche und zeitliche Verfügbarkeit, betriebswirtschaftliche, finanzielle Aspekte

2. Ebene der Kompetenzen

- ▶ Kenntnisse und Fertigkeiten, Intelligenz, Soft Skills, Ausbildung, Qualifikation und Erfahrung

3. Ebene der Werte, Grundhaltungen und Überzeugungen

- ▶ Sicht der Welt, Verständnis von Zusammenarbeit und Führung,, grundlegende Überzeugungen und Wirklichkeitskonstruktionen, Zutrauen in zukünftige Entwicklung

4. Ebene der Beziehungen

- ▶ Informelle Strukturen, Rollen, Personen, Erwartungen an den Einzelnen, Art der Beziehungsgestaltung, Sympathie, Antipathie

5. Ebene der Ziele und Motive

- ▶ Drive, Leistungsorientierung, Leidenschaft, berufliche Ziele, Lebensziele
-

- ▶ Klassische Personalauswahlmethoden messen i.d.R. die **Eignung** eines Bewerbers hinsichtlich der **Kompetenzen**, ggf. auch der **Intelligenz**.
- ▶ In einem nur sehr geringem Ausmaß oder gar nicht werden andere erfolgsrelevante Faktoren wie **Motivation, Werte, Grundhaltungen, Interessen, Werte** oder gar **Passung ins System** erfasst!

Außerdem:

- ▶ Die Validität der eignungsdiagnostischen Verfahren ist abhängig von der Qualität bei der Verfahrenskonstruktion – **Studien zufolge nimmt die Qualität der eingesetzten AC-Verfahren in den letzten 20 Jahren jedoch ab!**

Klassische Personalauswahl zur Eignungsüberprüfung



Grundannahmen:

- ▶ Die Wirklichkeit ist prinzipiell erkennbar.
- ▶ Der Beobachter ist unabhängig von dem, was er beobachtet.
- ▶ Das Verhalten des Bewerbers hat eine stabile, in der Person des Bewerbers begründete Grundlage. Das macht eine Prognose möglich.
- ▶ Bewerbungseigenschaften sind relativ unabhängig vom Kontext.



Grundannahmen:

- ▶ Die Wirklichkeit ist prinzipiell **nicht** erkennbar.
- ▶ Der Beobachter ist stets Teil dessen, was er beobachtet.
- ▶ Um etwas voneinander zu erfahren, müssen Beobachter und Bewerber **gemeinsam Wirklichkeit schaffen**.
- ▶ Das Verhalten des Bewerbers ist stark kontextabhängig.
- ▶ Entsteht in der Passungsprüfung ein **Kontext**, in dem Bewerber und Unternehmen optimal voneinander profitieren können?

Intuition – verkannte Ressource im Personalauswahlprozess

- ▶ *Intuition* ist eine Urteilsbildung über die Wirklichkeit, ohne dass der Urteilende weiß, wie er sein Urteil gebildet hat oder worin es besteht.
- ▶ *Intuition* unterscheidet sich oft vom linearen Denken, das ausschließlich auf räumlich und zeitlich eng beieinanderliegenden Ursache-Wirkungs-Beziehungen ausgerichtet ist. Intuitionen ergeben deswegen oft keinen rationalen Sinn.
- ▶ *Intuition* kann richtig oder falsch, kreativ oder gewohnheitsmäßig, professionell oder unprofessionell, problem- oder lösungsorientiert sein.
- ▶ *Intuition* kann wichtige Hinweise auf die Passung eines Bewerbers geben, daher sollte man sie nutzen, statt sie als „Beobachterfehler“ minimieren zu wollen.

Vom Bauchgefühl zu intuitionsfördernden Methoden in der Personalauswahl

- ▶ Das Passung Center nutzt **intuitionsfördernde Methoden** bei der Anforderungsanalyse, Eignungsprüfung, Passungsprüfung und Entscheidungsfindung.
- ▶ Beide Seiten – Unternehmen und Bewerber – sollen die Gelegenheit haben, Intuitionen über die **gegenseitige Passung** bilden zu können.
- ▶ Den intuitiven Impulsen wird Raum gegeben – gleichzeitig werden sie **diskutiert** und **abgeglichen**. Das unterscheidet das Passung Center von einer reinen Auswahl durch Bauchgefühl.
- ▶ Die Förderung der Intuition zum Passungsabgleich vervollständigt die **Anwendung valider, überprüfbarer Auswahlbausteine zur Eignungsüberprüfung**.

Übersicht möglicher Module im Passung Center

Anforderungsanalyse

- ▶ Strukturaufstellung
- ▶ Metaphorisches Arbeiten
- ▶ Team Struktur Bild
- ▶ Teamworkshop
- ▶ Gemeinsames Entwickeln eines DISG - Stellenprofils

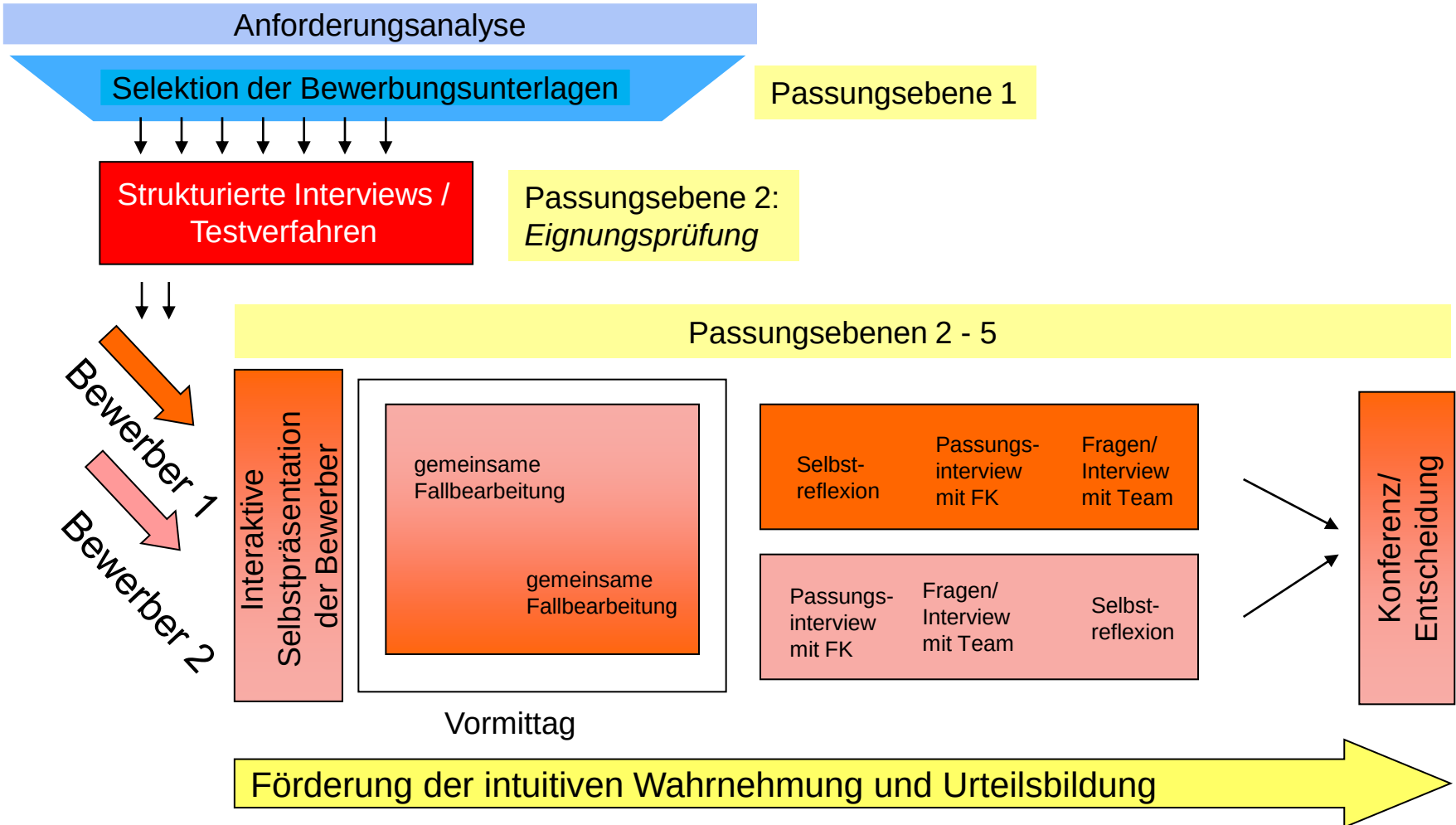
Entscheidungsfindung

- ▶ Intuitionsrunde
- ▶ Vergleichende Strukturaufstellung
- ▶ Phantasieszenarios
- ▶ Entscheidungshilfe für den Bewerber

Übungen

- ▶ Gemeinsame Fallbearbeitung von Bewerber und Team
- ▶ Gemeinsame Bearbeitung von Fragebögen
- ▶ Abgleich von Erfolgsgeschichten zur kulturellen Passung
- ▶ Foto-Interview
- ▶ Rollenspiele mit Reflecting Team Elementen

Beispielablauf Passung Center



- ▶ Das Passung Center bietet ***eine einmalige Kombination aus klassischer Personaldiagnostik und Passungsprüfung.***
- ▶ Folgende Fragen sollen im Passung Center beantwortet werden:
 - ▶ Ist ein Bewerber für die Position / die Aufgabe prinzipiell geeignet?
 - ▶ Passen die Kernkompetenzen des Bewerbers zu den Kernaufgaben der Position?
 - ▶ Erhält der Bewerber Akzeptanz im Team?
 - ▶ Profitieren das Team / das Unternehmen und der Bewerber optimal voneinander?
 - ▶ Passt der Bewerber in die Kultur des Unternehmens / in die Teamkultur?
 - ▶ Kann sich der Bewerber durch den Auswahlprozess selbst ein aussagekräftiges Bild von dem machen, was ihn erwartet?

Unsere Grundhaltung als Berater

- ▶ Jeder Mensch ist eine einzigartige Persönlichkeit mit besonderen Fähigkeiten, Potenzialen und Talenten.
- ▶ Wir verstehen uns als verantwortlich sowohl unserem Auftraggeber als auch dem Bewerber gegenüber.
- ▶ Wir legen Wert auf eine wertschätzende und imagefördernde Atmosphäre.
- ▶ Wir versuchen nicht, „den Besten“ zu finden, sondern orientieren uns im gesamten Verfahren am Kriterium der Passung.
- ▶ Bei der Durchführung von Passung Centern handelt es sich immer auch um eine Qualifizierung für alle beteiligten Mitarbeiter.
- ▶ Jedes Passung Center mit dem Team verfügt über Teamentwicklungsaspekte.

- ▶ Jedes Passung Center ist individuell auf die Bedürfnisse, die Kultur und den Kontext der jeweiligen Organisation und des Teams zugeschnitten.
- ▶ Jedem Passung Center geht eine genaue Abklärung der Anforderungen voraus.
- ▶ Personalauswahl mit dem Passung Center ist eine mehrstufige Vorgehensweise. Sie beinhaltet eine Eignungsüberprüfung anhand valider Auswahlmethoden.
- ▶ Jedes Passung Center wird in der Regel von zwei Beratern begleitet.

Das Passung Center ist eine Entwicklung von
Dipl.-Psych. Barbara Ahrens, Management- und Karriereberaterin
Dipl.-Psych. Tom Mosblech, Organisations- und Karriereberater
Dipl.-Psych. Martin Hobrecker, Organisationsentwickler Bayer AG
Dipl.-Psych. Martin Vogel, wiss. Mitarbeiter Universität Hannover

ba@barbara-ahrens.de
www.barbara-ahrens.de

Ihre Berater

Barbara Ahrens, geboren 1969 in Minden / Westfalen

Beruflicher Werdegang

- ▶ Industriekauffrau
- ▶ Diplom-Psychologin
- ▶ Psychologische Beraterin bei LebensWert e.V., Universitätskliniken Köln
- ▶ Internal HR Consultant, Ford Werke Köln
- ▶ Referentin HR Development, Economy One AG, Verlagsgruppe Handelsblatt
- ▶ Senior Consultant und Projektleiterin im Kölner Institut für Managementberatung
- ▶ Lehrbeauftragte „Managementdiagnostik“ an der Universität Luzern, Schweiz

Arbeitsschwerpunkte

- ▶ Diagnostik von Führungspotenzialen und Managementkompetenzen
- ▶ Personalauswahl und Eignungsdiagnostik
- ▶ Passung von Mensch und Organisation
- ▶ Kompetenzentwicklung
- ▶ Talent Management und Karriereentwicklung
- ▶ Coaching und Training von Fach- und Führungskräften



Ausgewählte Projektbeispiele zum Thema Personalauswahl und Managementdiagnostik

- ▶ Konzeption, Implementierung und Moderation von Assessment Centern zur Führungskräfteauswahl in verschiedenen Unternehmen und Branchen
- ▶ Konzeption, Implementierung und Begleitung des Personalauswahlprozesses beim Aufbau einer Privatklinik
- ▶ Implementierung und Durchführung des Auswahlprozesses beim Aufbau einer neuen Abteilung eines Verbandes
- ▶ Moderation von diversen Orientation Centern im nationalen wie internationalen Kontext in einem Großunternehmen der Chemieindustrie
- ▶ Konzeption, Überarbeitung und Moderation von Development Centern in unterschiedlichen Branchen (z. B. Finanzdienstleistung, Versicherung, IT, Einzelhandel)
- ▶ Durchführung von Management Development Workshops zur individuellen Orientierung und Weiterentwicklung von Potenzialträgern in einem Großunternehmen der Chemieindustrie
- ▶ Entwicklung und Durchführung von Interview- und Beobachtertrainings in unterschiedlichsten Unternehmen unterschiedlicher Branchen
- ▶ Entwicklung eines unternehmensweiten Kompetenzmodells für eine Bank
- ▶ Konzeption und Durchführung von mehrtägigen Coaching Centern zur individuellen Weiterentwicklung der Managementkompetenzen für Führungskräfte einer Großbank

Aus- und Weiterbildungen

- ▶ Weiterbildung für hypno-systemisches Coaching beim Milton Erickson Institut in Bonn, Düsseldorf und Frankfurt
- ▶ Weiterbildung Karriereberatung am Institut für Systemische Beratung, Wiesloch
- ▶ Zertifizierte Persönlichkeitstrainerin (persolog Persönlichkeitsmodell)
- ▶ Zertifizierter Coach für Stress- und Burnoutklienten (Neuroimagination®), Horst Krämer, Brainjoin, Hamburg
- ▶ Zertifizierter Conflict Competence Coach®, Institute for Conflict Dynamics Europe GmbH, Berlin

Veröffentlichungen

- ▶ Passung ins System: Möglichkeiten einer systemischen Personalauswahl. (2013), V & R
- ▶ Veröffentlichungen zum Thema 360°-Feedback im Gesundheitswesen (Manager-Seminare; Führen und Wirtschaften im Krankenhaus)

Lehraufträge

- ▶ Lehrbeauftragte am Soziologischen Seminar der Universität Luzern, Schweiz

Kundenauswahl

- ▶ Bayer MaterialScience AG, BBBank eG, Commerzbank AG, Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V., Ford Werke GmbH, PKV Verband der privaten Krankenversicherung e.V.

Tom Mosblech, Jahrgang 1971

Beruflicher Werdegang

- ▶ Diplom-Psychologe
- ▶ Vermögens- und Individualkundenbetreuer bei einer Bank
- ▶ Interner Berater bei einer Bank
- ▶ Seit 2002 Partner bei Wengel und Hipp, Institut für systemische Organisations- und Karriereberatung, Frankfurt



Arbeitsschwerpunkte

- ▶ Beratung und Prozessbegleitung in Change Management- und Teamentwicklungsprozessen
- ▶ Assessment Center und Personalauswahlverfahren
- ▶ Coaching von Fach- und Führungskräften
- ▶ Durchführung von Coaching Aus- und Weiterbildungen
- ▶ Inhalts- und Prozessberatung bei der Entwicklung von Beurteilungssystemen (Zielvereinbarungssystemen, 360 Grad Feedback etc.)
- ▶ Entwicklung und Durchführung von Managemententwicklungsprogrammen

Ausgewählte Projektbeispiele zum Thema Personalauswahl und Managementdiagnostik

- ▶ Ausarbeitung und Leitung von Personalauswahlprozessen und Potentialdiagnosen z.B. von Universitäten, Dienstleistern, Industrieunternehmen, Organisationen des öffentlichen Dienstes
- ▶ Planung, Leitung und Durchführung von High-Potential und Management Programmen z.B. einer Großbank, einer Airline und mehreren Industrieunternehmen
- ▶ Ausbildung von Personalabteilungen in Fragen der Personalauswahl
- ▶ Konzeption und Durchführung eines Curriculums für Personalentwickler

Aus- und Weiterbildungen

- ▶ Ausbildung „Hypnotherapie“, MEG Rottweil-Heidelberg
- ▶ Weiterbildung zum systemischen Berater, Institut für systemische Beratung Wiesloch
- ▶ Weiterbildung „systemisch-konstruktivistisches Coaching“, Cicero Bremen
- ▶ Weiterbildung in Organisations- und Personalentwicklung am Pädagogischen Institut für die Wirtschaft (PIW), Schlüchtern
- ▶ Weiterbildung „provokative Therapie“, DI für Provokative Therapie München
- ▶ Ausbildung zum Outdoor-Trainer (IHK-Zertifikat), Praxisfeld Radevormwald

Lehraufträge

- ▶ Lehrbeauftragter „Personal und Führung“ und „Coaching“ an der Leibniz Universität Hannover

Kundenauswahl aus langjähriger Beratungserfahrung

- ▶ Airport Dortmund, Continental Teves AG, Credit Suisse, Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), Frankfurter Sparkasse, MAN Nutzfahrzeuge AG, Messe Frankfurt, Procter & Gamble AG, Stadt Frechen, Universität Münster, UBS Deutschland AG, Weleda Naturkosmetik

Martin Vogel, geboren 1972 in Hannover

Beruflicher Werdegang

- ▶ Diplom-Psychologe
- ▶ wissenschaftlicher Mitarbeiter, Fakultät für Soziologie, Universität Bielefeld
- ▶ seit 1999 Geschäftsführer artgerecht – Personal- und Organisationsentwicklung
- ▶ seit 2005 wissenschaftlicher Mitarbeiter Leibniz Universität Hannover, Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaft (WA)
Leiter des Studienschwerpunkts „Wandel und Entwicklung von Organisationen“
- ▶ 2007-08 Mitglied der Geschäftsführung des Instituts

Arbeitsschwerpunkte

- ▶ Lehre - Forschung - Beratung innerhalb des Weiterbildungsstudiums Arbeitswissenschaft
- ▶ Organisationsberatung: Anwendungsfelder der Systemtheorie in der Beratung von Organisationen und Einzelpersonen
- ▶ Coaching von Fach- und Führungskräften
- ▶ Training von Fach- und Führungskräften

Aus- und Weiterbildungen

- ▶ Weiterbildung Systemische Organisationsberatung am Institut für Systemische Beratung, Wiesloch
- ▶ Weiterbildung „Provokante Therapie“, Deutsches Institut für Provokante Therapie, München
- ▶ Fernstudium „Total Quality Management - TQM“; Universität Kaiserslautern
- ▶ Personalreferent (MA), Management Akademie Essen

Veröffentlichungen

- ▶ Vogel, M. (Hrsg.) (in Vorbereitung). Organisationen - außer Ordnung. Systemtheoretische Beobachtungen der Organisationspraxis.
Göttingen: Vandenhoeck & Rupprecht.
- ▶ Bauer, V., Reith, F.v.d. & Vogel, M. (in Vorbereitung). Systemisches Change Management - ein Lehrbuch in 6 Modulen.

Lehraufträge

- ▶ Leiter des Studienschwerpunkts „Wandel & Entwicklung von Organisationen“, Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaft, Leibniz Universität Hannover
- ▶ Auswahl an Lehraufträgen: Komplexitätsmanagement, Steuerung sozialer Systeme, Systemische Formen der Personalauswahl, Humor in Organisationen

Kundenauswahl aus langjähriger Beratungserfahrung

- ▶ NORD/LB; MAN Nutzfahrzeuge AG; Neoplan Bus GmbH; OBI GmbH & Co KG; imug Hannover, Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft; Labor Dr. Böse GmbH

Ausgewählte (Forschungs-)Projekte in Industrie und Dienstleistung

- ▶ Entwicklung von Assessment Centern für die Trainee-Auswahl der Norddeutschen Landesbank NORD/LB
- ▶ Führungskräfteentwicklung für MAN Nutzfahrzeuge AG, u.a. zu „Führen von Mitarbeitergesprächen“, Projekt „Führsorge - Führung sorgt für Gesundheit“
- ▶ Coaching von Führungskräften aus Industrie und Dienstleistung
- ▶ Führung und Überraschung - Zur Beobachtung von Strukturbildungen in sich selbst-organisierenden Systemen (aktuelles Forschungsprojekt)



Barbara Ahrens
Management- und Karriereberatung
Else-Lang-Str. 6 | 50858 Köln
+49 (0)221.752 29 04 oder +49 (0)177.401 60 89

ba@barbara-ahrens.de
www.barbara-ahrens.de