HelmholtzZentrum münchen

Deutsches Forschungszentrum für Gesundheit und Umwelt

Strukturierte Personalauswahl

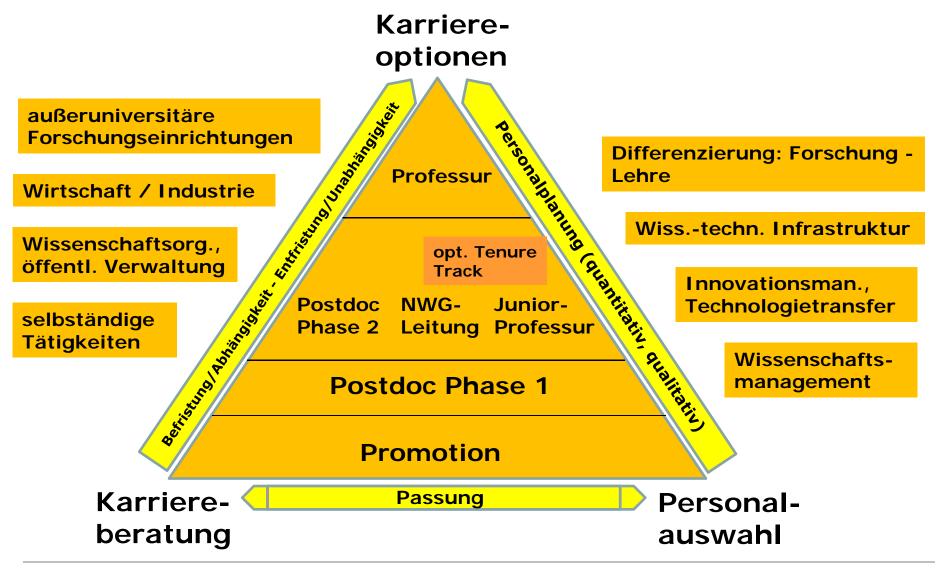
Methodik und Anwendungsbeispiel im Helmholtz Zentrum München

Dr. Uwe Bott

Leiter Personalentwicklung Helmholtz Zentrum München



Karriereoptionen – Personalplanung – Personalauswahl





Strategieorientierte Personalauswahl

Personalplanung

- Strategiebezug: qualitativ u. quantitativ
- Planung Rekrutierungsprozess

Personalmarketing

- Arbeitgeberimage (Employer Branding)
- Kontakte zu wichtigen Zielgruppen

Bewerbersuche und -ansprache

- Anzeigen (Online, Print)
- Vermittler und Personalberater
- Campus- und E-Recruiting

Auswahlprozess

- Screening und Vorauswahl
- Valide Auswahlverfahren
- Effiziente, professionelle Prozesse

Onboarding

- Vertragsmanagement
- Systematische Einarbeitung, PE
- Soziale Bindung, Corporate Identity

Personalplanung

- Strategie und Ressourcenplanung
- Budgetplanung für Schwerpunkte / Fachbereiche (z. B. Departments mit Personalbudgets)
- Analyse des Personalportfolios (Datengewinnung)
- Personalfluktuation (intern, extern), Altersstruktur
- Differenzierung erfolgskritischer Funktionen (stabil, professionell, strategiekonform) -Nachfolgeplanung
- Anforderungsprofile: Qualifikationen und Kenntnisse, Erfahrungen, Kompetenzen, Einstellungen
- Ziele für Personalgewinnung, -bindung, -entwicklung oder -outplacement
- Rekrutierungsstrategie



Struktur kompetenzbasierter Anforderungsprofile

Fach- u. persön-	Management-	Soziale	Führungs-	Strategische	Motivation /
liche Kompetenz	kompetenz	Kompetenz	kompetenz	Kompetenz	Einstellungen
 ☑ Fachliche Breite und Flexibilität ☑ Expertenwissen ☑ Weiterbildung, Lernfähigkeit ☑ Gestaltung fachlicher Netzwerke ☑ Motivation / Engagement ☑ Kreativität ☑ Belastbarkeit / Ausdauer ☑ Systemisch, analytisches Denken ☑ Fairness, Verlässlichkeit 	 ☑ Präsentieren ☑ Moderieren, Besprechungsleitung ☑ Projektmanagement und -akquisition ☑ Selbst- und Zeitmanagement ☑ (Veränderungs-) Prozesse gestalten ☑ Problemlösung, Entscheidungsfindung ☑ Qualitätsmanagement 	 ✓ Empathie ✓ Wertschätzung, Offenheit ✓ Kontakt- und Kommunika- tionsfähigkeit ✓ Teamfähigkeit ✓ Konfliktmanage- ment ✓ Verhandlungs- führung, Argu- mentations- fähigkeit ✓ Interkulturelle Kompetenz 	 ✓ Ziel-, Ergebnis- orientierung ✓ Situative, kooperative Führung ✓ Teammanage- ment ✓ Delegieren ✓ Mitarbeiter fordern, fördern, entwickeln ✓ Überzeugungs- fähigkeit ✓ Planungs-, Organisations- fähigkeit 	 ☑ Gestaltungswille ☑ Entwicklungen antizipieren ☑ Interdisziplinäre Orientierung ☑ Markt- und Wettbewerbsorientierung ☑ Marketingkompetenz ☑ Visionen, Entwicklungsziele generieren 	 ✓ Innere Treiber / Energien ✓ Frustrations- / Ambiguitäts-toleranz ✓ Passung zur Aufgabe / zum Umfeld ✓ Kriterien der Arbeitszufriedenheit

Erfahrungen: Berufs-, Führungs-, Projekterfahrung, interkulturelle Erfahrung ...

Kenntnisse: Formale Qualifikationen, Fachkenntnisse, Techniken, Prozesse, Methoden, Scientific Communities, Forschungsförderung ...



Anforderungsprofile als Basis transparenter Personalauswahl

Erfolgskritische Situationen identifizieren

- Welche Situationen sind für die Funktion erfolgsentscheidend?
- Woran ist ein erfolgreicher Stelleninhaber primär erkennbar

Anforderungskriterien ableiten

Welche Kenntnisse, Erfahrungen, Einstellungen und Kompetenzen sind erforderlich, um diese Situationen erfolgreich zu meistern?

Personen vergleichen

- Typologie: Idealbesetzung, Durchschnitt, ungeeignet
- Zuordnung zu realen Personen und Verhaltensanalyse

Erfolgskritische Verhaltensweisen festlegen

 Verhaltensanker definieren (z. B. Zielorientierung: verfolgt Ziele konsequent, gibt bei Problemen / Widerständen nicht auf, plant strategisch, Controlling von Zwischenzielen / Meilensteinen

Anforderungskriterien gewichten

 Welche Relevanz haben die einzelnen Kriterien (Gewichtung in Prozent, Skalierung etc.)

Interviews mit Stelleninhaber, Vorgesetzten, Kunden, Schnittstellen etc.

Analyse der Tätigkeitsbeschreibung (Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen), Zielvereinbarungen, wichtige Erfolge und Misserfolge, Konflikte etc.

Entwicklungsperspektive: Welche Anforderungen / Aufgaben werden strategisch wichtiger, was kann reduziert oder rationalisiert werden?



Professionelle Gestaltung des Auswahlprozesses

Screening, Vorauswahl

- Anschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse, Schwerbehinderung
- Einschätzung der Mindest- und Wunschkriterien

Telefoninterviews

- Motivation zur Bewerbung, generelle berufliche Ziele und Perspektiven
- Potentielle K.O.-Kriterien wie Befristung, Verfügbarkeit und TVöD
- Präferenzen bez. Arbeitszufriedenheit, ca. 2-3 fachliche Fragen
- Weiteres Vorgehen, evtl. Termin für Bewerbungsgespräch

Strukturiertes
Auswahlinterview

- Warming-up: Spannungen lösen, Beziehungsebene herstellen, Gesprächsstruktur und Vorgehen erläutern
- Berufliche / fachliche Qualifikationen und Erfahrungen: Selbstpräsentation der Highlights, Informationslücken aus den Unterlagen schließen
- Strukturierte Fragen zu den Anforderungskriterien
- Fragen der Bewerber, erstes Feedback, weiteres Vorgehen

Integration von Assessment-Elementen: Vorträge, Präsentationen, Simulation von Gesprächen etc.

Persönlichkeitstests bzw. Potentialanalyse-Instrumente: Dispositionen und Persönlichkeitseigenschaften; Grundorientierungen, Werte und Motive; Verhalten, Erlebnis- und Reaktionsmuster

Qualitative Gestaltung des Auswahlinterviews



- Vermeiden von Stereotypen und klassischen Beurteilungsfehlern (frühe Festlegung, Sympathie, Fokus auf Lieblingsthemen etc.)
- Standardisierung des Interviewleitfadens
- Detaillierte Notizen während des Interviews
- Trennen von Interviewdurchführung und Bewertung
- Mehrere, trainierte Interviewer einsetzen (Fachund Personalabteilung bzw. PE)
- Bewertungsskalen einsetzen

■ Die Auswahlentscheidung sollte auch berücksichtigen, welche Defizite durch PE-Maßnahmen beseitigt werden können (z. B. Fachwissen, Kompetenzen vs. Motivation)



Anforderungsprofil zum Postdoc Fellowship Program

(Fr. Dr. Beer / Fr. Dr. Heiber, PPM)

Aufgaben

- Eigenes Forschungsprofil
- Einwerbung von Drittmitteln
- Personalverantwortung
- Hochrangige Publikationen
- Internationale
 Zusammenarbeit
- Budgetverantwortung

Situationen

- Controlling
- Personalauswahl
- Projektaufteilung
- Regelmäßige Besprechungen, Feedbackgespräche, Zielvereinbarungen
- Mitarbeiter-Entwicklung
- Entwicklung eigener Führungsstil

Verhalten

- Führt Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen, Controlling, ggf. Anpassung
- Kommuniziert Erwartungen und Leistungsparameter transparent
- Nutzt Thesis Committee als Führungsinstrument
- Äußert Kritik zeitnah und konstruktiv
- Nimmt Feedback/Kritik
 von Mitarbeitern an

Kompetenzen und Verhaltensanker

Scoring der Kompetenzen Bewertungsbogen für Vorträge: Inhalt, Struktur, ++ Gründlich-Präsentationstechnik, keit (6) Eingehen auf Fragen etc. UBS Juh wiss. Praxis, DF6-Granti Ideen jInnovationen? Zeitmanagement (7) Methodenkompetenz (9) Kommunikationsfähigkeit (9) Planungskompetenz (20) Fachkompetenz (22) Kooperation und Zusammenarbeit (32) Führungskompetenz (33) **Ergebnis- und Zielorientierung (44)**



Strukturierter Auswahlprozess für Postdocs

(Kooperation: Beer / Heiber PPM, Personalmanagement, Wissenschaftler, Böhme Management Diagnostik)

- Abgleich aller
 Bewertungen im Gesamt-Panel
- Schärfung des Anforderungsprofils

- Ca. 20minütige Auswertung (Scoring) und Abgleich
- 90minütige Interviews in Dreierteams

Postdoctoral Fellowship Program

- Gewichtung der Aufgaben und Situationen
- Verhaltensanker auf Kompetenzebene verdichten

- Training der Interviewer
- StrukturierterInterviewleitfaden