

HelmholtzZentrum münchen

Deutsches Forschungszentrum für Gesundheit und Umwelt

Strukturierte Personalauswahl

Methodik und Anwendungsbeispiel im Helmholtz Zentrum München

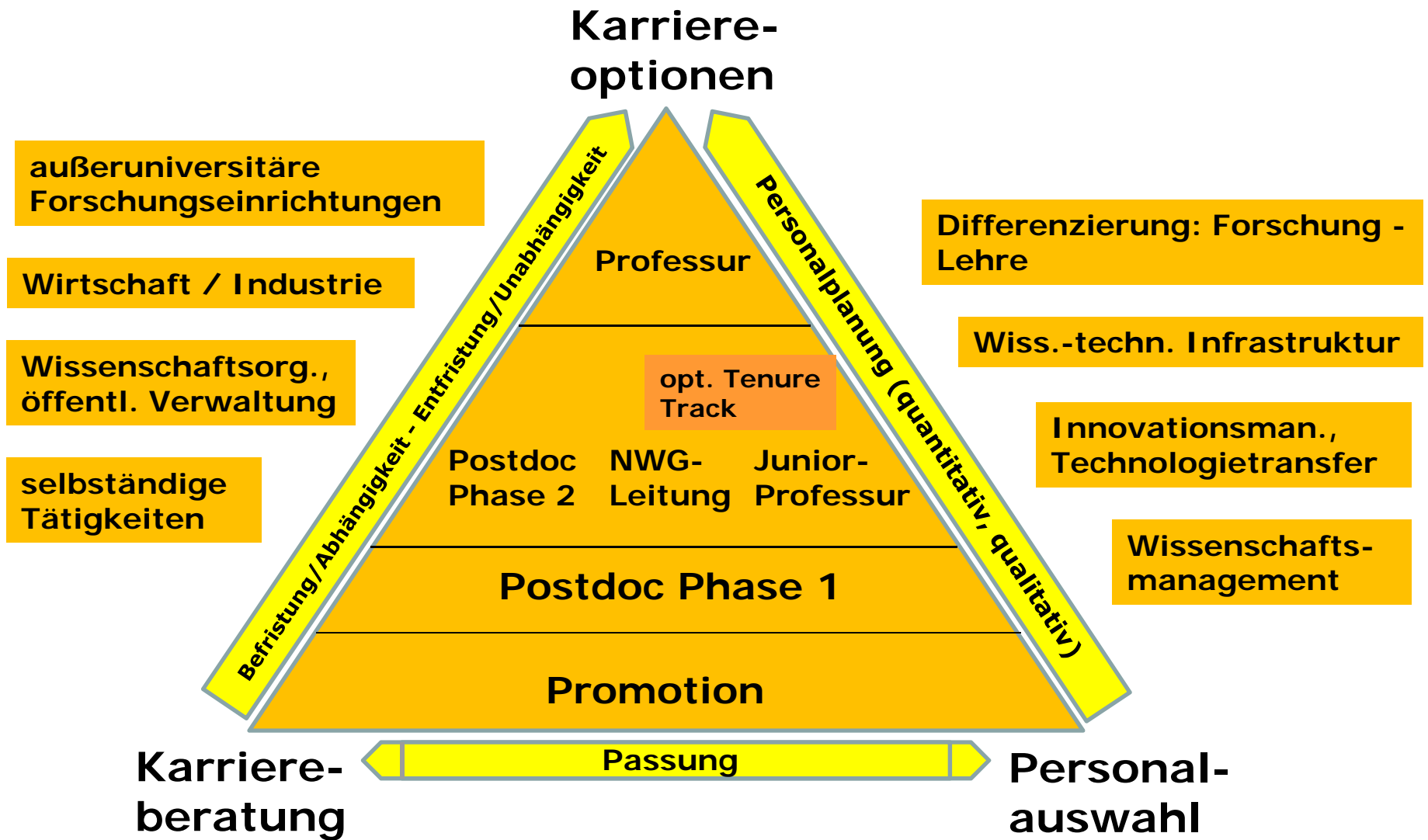
Dr. Uwe Bott

Leiter Personalentwicklung
Helmholtz Zentrum München

München, 15.10.2014



Karriereoptionen – Personalplanung – Personalauswahl



Strategieorientierte Personalauswahl



Struktur kompetenzbasierter Anforderungsprofile

Fach- u. persönliche Kompetenz	Managementkompetenz	Soziale Kompetenz	Führungs-kompetenz	Strategische Kompetenz	Motivation / Einstellungen
<ul style="list-style-type: none"> ☑ Fachliche Breite und Flexibilität ☑ Expertenwissen ☑ Weiterbildung, Lernfähigkeit ☑ Gestaltung fachlicher Netzwerke ☑ Motivation / Engagement ☑ Kreativität ☑ Belastbarkeit / Ausdauer ☑ Systemisch, analytisches Denken ☑ Fairness, Verlässlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ Präsentieren ☑ Moderieren, Besprechungsleitung ☑ Projektmanagement und -akquisition ☑ Selbst- und Zeitmanagement ☑ (Veränderungs-) Prozesse gestalten ☑ Problemlösung, Entscheidungsfindung ☑ Qualitätsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ Empathie ☑ Wertschätzung, Offenheit ☑ Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit ☑ Teamfähigkeit ☑ Konfliktmanagement ☑ Verhandlungsführung, Argumentationsfähigkeit ☑ Interkulturelle Kompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ Ziel-, Ergebnisorientierung ☑ Situative, kooperative Führung ☑ Teammanagement ☑ Delegieren ☑ Mitarbeiter fordern, fördern, entwickeln ☑ Überzeugungs-fähigkeit ☑ Planungs-, Organisationsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ Gestaltungswille ☑ Entwicklungen antizipieren ☑ Interdisziplinäre Orientierung ☑ Markt- und Wettbewerbsorientierung ☑ Marketingkompetenz ☑ Visionen, Entwicklungsziele generieren 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ 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

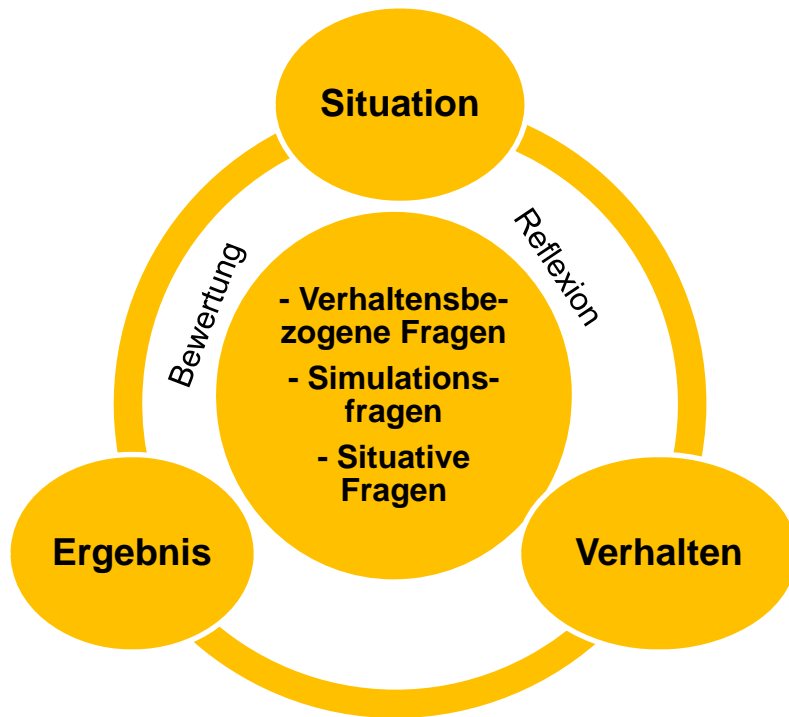
Strukturiertes Auswahl- interview

- 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

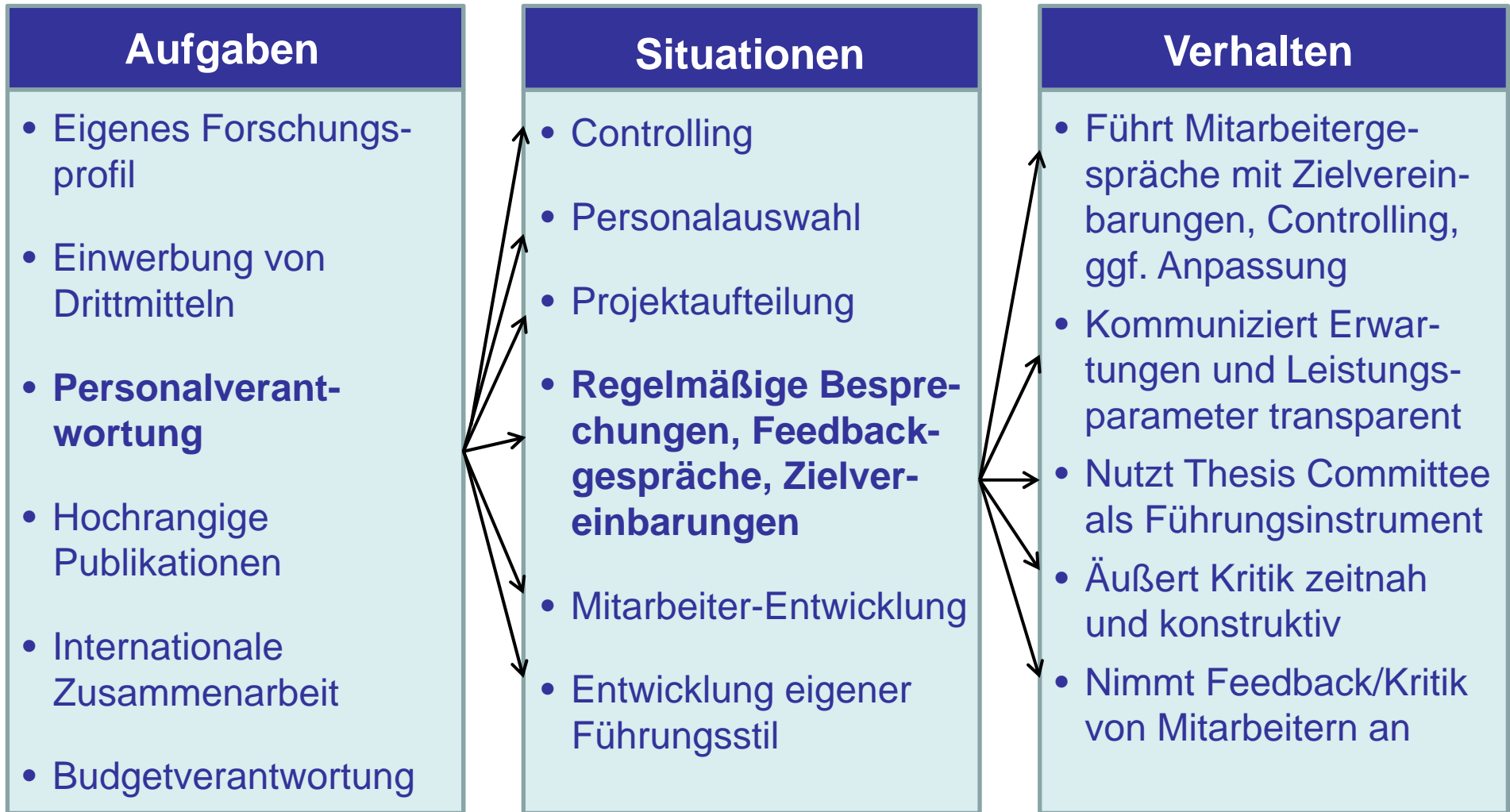


- Vermeiden von Stereotypen und klassischen Beurteilungsfehlern (frühe Festlegung, Sympathie, Fokus auf Lieblingsthemen etc.)
- Standardisierung des Interviewleitfadens
- Detaillierte Notizen während des Interviews
- Trennen von Interviewdurchführung und Bewertung
- Mehrere, trainierte Interviewer einsetzen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



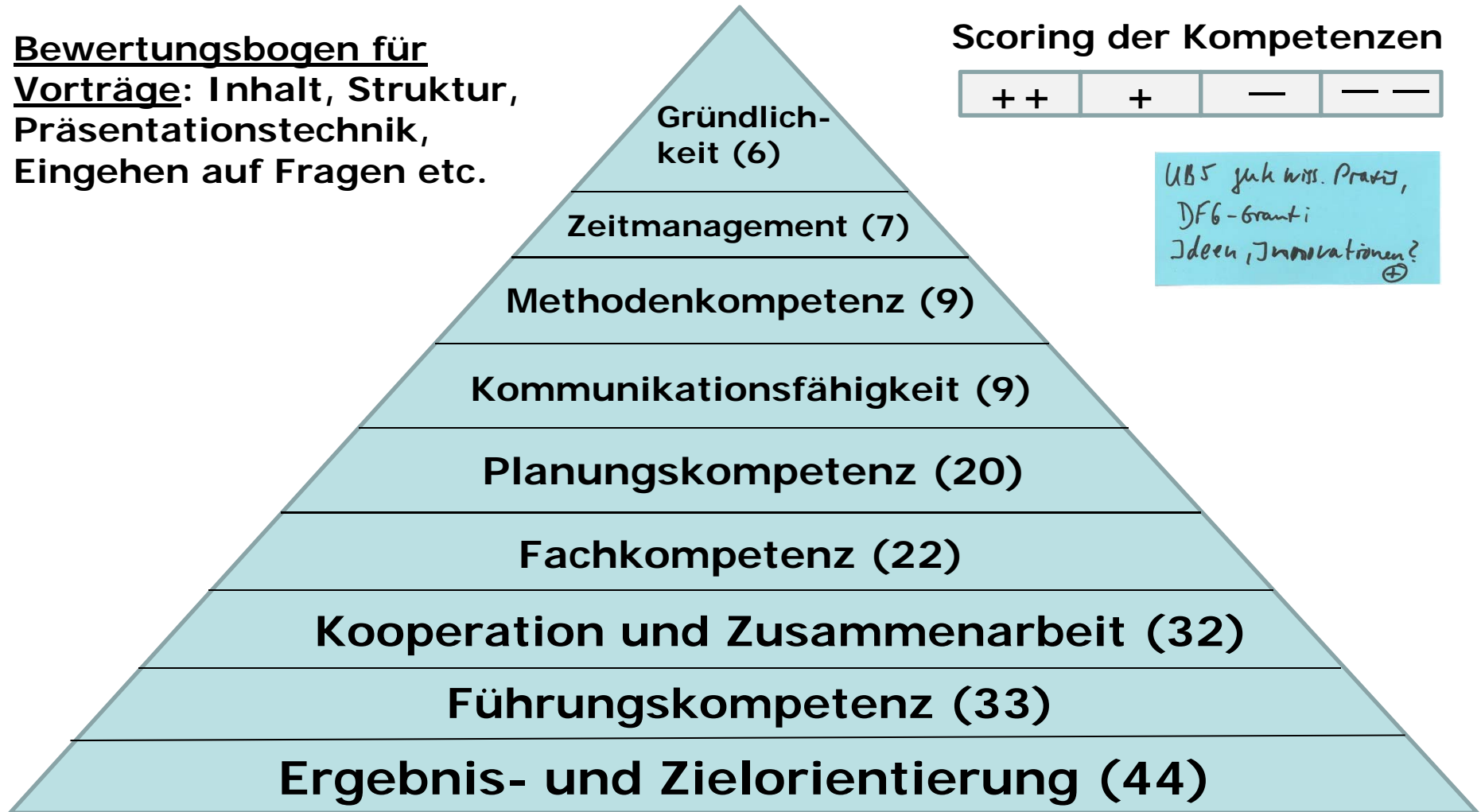
Kompetenzen und Verhaltensanker

Bewertungsbogen für Vorträge: Inhalt, Struktur, Präsentationstechnik, Eingehen auf Fragen etc.

Scoring der Kompetenzen

++	+	-	--
----	---	---	----

UB5 gut wiss. Praxis,
DFG-Grant
Ideen, Innovationen?
⊕



Strukturierter Auswahlprozess für Postdocs

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

