



PERSONALBERATUNG
PERSONALENTWICKLUNG
ORGANISATIONSENTWICKLUNG

zfm-System der gezielten Personalsuche und -auswahl

02 Unser Selbstverständnis als Personalberater **03** zfm-System der gezielten Personalsuche und -auswahl im Überblick **04** Kandidaten-Akquisition **05** Kandidaten-Selektion **06** zfm-Managementdiagnostik **07** Kandidaten-Integration **08** Erste Schritte zur Zusammenarbeit

Unser Selbstverständnis als Personalberater

Professionelle Personalentscheidungen

Ihre Personalentscheidungen gehören zu den bedeutendsten und folgenreichsten unternehmerischen Aufgaben, denn mit der Qualität des Managements steht oder fällt der wirtschaftliche Erfolg Ihres Unternehmens. Fehlentscheidungen führen hier nicht nur zu Kosten, die leicht in die Hunderttausende gehen, sondern unter Umständen auch zu einer Gefährdung des Unternehmenserfolges in der Zukunft. Die Konsequenzen spiegeln sich beispielsweise in einem Verlust von Kontinuität im Unternehmen, einer Verzögerung von Managemententscheidungen sowie einem Vertrauensverlust und Verunsicherung auf Seiten der Kunden, Geschäftspartner und Mitarbeiter wider.

Aus diesem Grunde sollten Ihre Personalentscheidungen mit größter Sorgfalt und Professionalität vorbereitet und getroffen werden.

Sichere Auswahlentscheidungen mit System

Das Erfahrungsspektrum von zfm erstreckt sich von der Besetzung von Führungspositionen der ersten Ebene über das mittlere Management bis hin zu Spezialisten- und Sachbearbeiterfunktionen. Mit dem zfm-System der „gezielten Personalsuche und -auswahl“ bietet Ihnen das zfm ein zeitgemäßes und in der Praxis durch die erfolgreiche Besetzung von Fach- und Führungspositionen langjährig bewährtes Verfahren. Neben dem speziellen Bereich der Suche und Auswahl von neuen, externen Mitarbeitern unterstützt das zfm gleichermaßen interne Stellenbesetzungen.

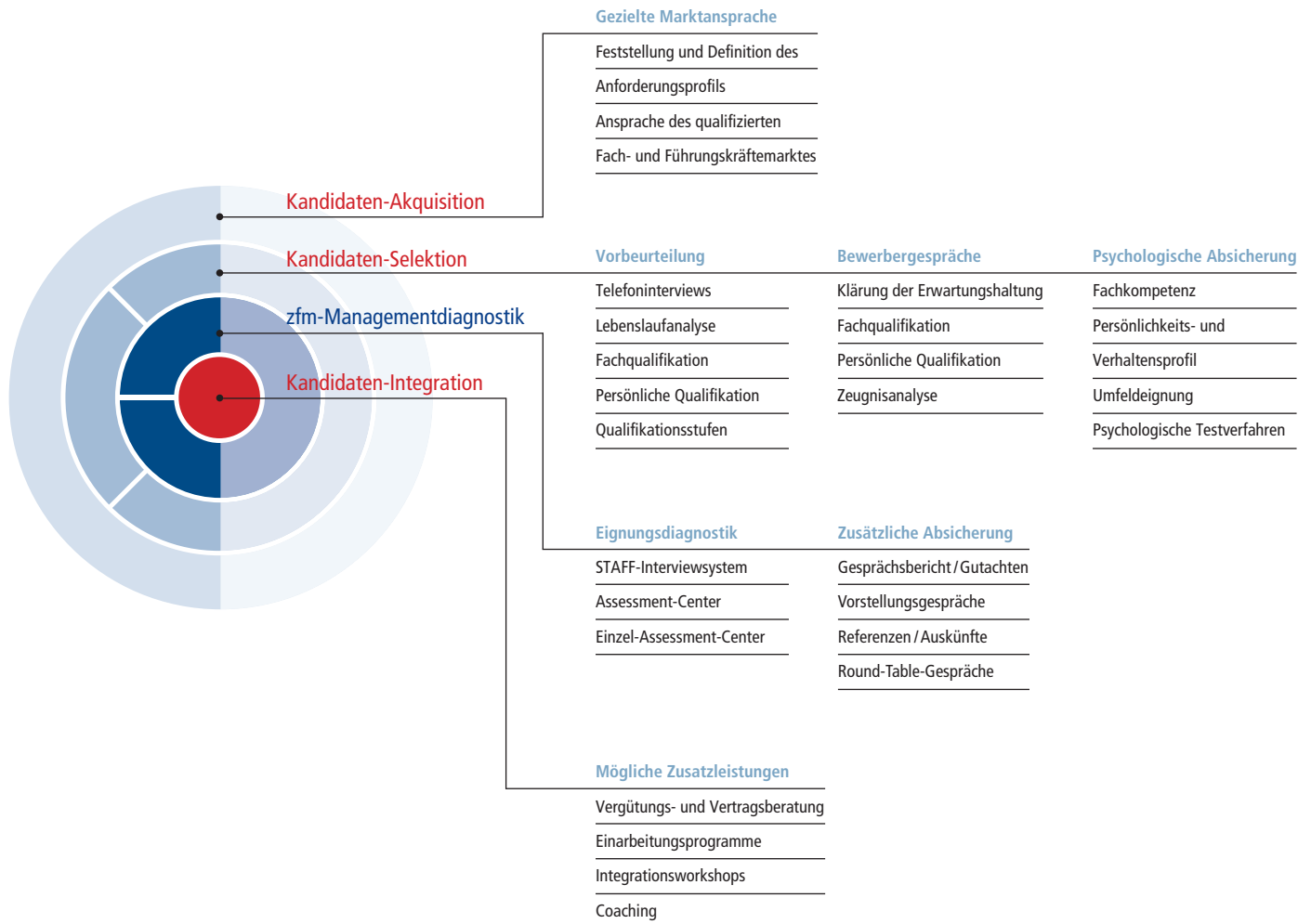
Der Erfolg des zfm-Systems beruht auf der Tatsache, dass in allen Phasen eines Auswahlprozesses neben der fachlichen und persönlichen Eignung der Bewerber auch besonderer Wert auf die Feststellung der „Umfeldqualifikation“ gelegt wird. Unter Umfeldqualifikation versteht das zfm die dauerhafte Integrationsfähigkeit eines Mitarbeiters in ein neues Unternehmen. Diese Qualifikation wird vom zfm sicher festgestellt und mittels fundierter psychologischer Methoden zusätzlich überprüft.

Der Berater als Mittler

Für eine erfolgreiche Vakanzenbesetzung spielen neben dem Erfahrungsschatz des Beraters seine persönlichen Eigenschaften wie Einfühlungsvermögen, Verhandlungsgeschick und die Motivation, sich für den Kunden einzusetzen, die entscheidende Rolle. Hierzu gehört auch die Fähigkeit, Ihre spezifische Unternehmenssituation rasch und treffend einzuschätzen und die daraus abgeleiteten Maßnahmen umzusetzen. Das zfm positioniert sich hierbei als Mittler zwischen Ihrem Unternehmen und den Bewerbern, der aus seiner neutralen Stellung heraus von beiden Seiten akzeptiert wird.

Nachfolgend wird das „zfm-System der gezielten Personalsuche und -auswahl“ skizziert, welches sich an den Grundsätzen des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU e.V.) orientiert. Über dieses Full-Service-Angebot hinaus können Sie sich natürlich je nach Bedarf auch für einzelne maßgeschneiderte Dienstleistungen oder individuell zusammengestellte Dienstleistungspakete entscheiden.

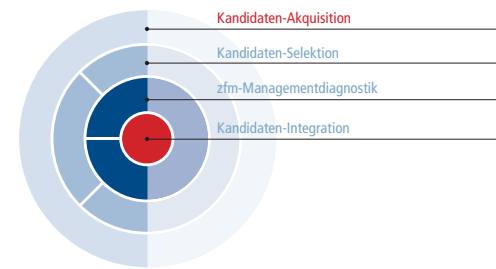
zfm-System der gezielten Personalsuche und -auswahl im Überblick



Das Leistungsangebot des „zfm-Systems der gezielten Personalsuche und -auswahl“ reicht von der Ansprache des jeweiligen Fach- und Führungskräfte-marktes bis hin zu einer langfristigen Beratung des Unternehmens und der neuen Führungskraft über die Einstellung hinaus.

Kandidaten-Akquisition

Sie wollen gezielt den richtigen Bewerbermarkt ansprechen?



Die erste über den Erfolg entscheidende Weichenstellung besteht in der richtigen Definition und Ansprache des jeweils relevanten Bewerbermarktes. Dies gilt vor allen Dingen, wenn es um die Suche und Auswahl von hochkarätigen Spezialisten geht.

Bestimmung des Anforderungs- und Positionsprofils

In ausführlichen Gesprächen mit dem Auftraggeber wird die zu besetzende Position definiert, ihre funktionale und hierarchische Einordnung in der Gesamtorganisation klargestellt und es werden die mit der Einstellung verbundenen Absichten und Ziele des Unternehmens geklärt. Grundlage ist oft ein Stellenprofil bzw. das unternehmensspezifische Kompetenzmodell. Neben der Festlegung notwendiger und wünschenswerter Anforderungen und z. B. der Bestimmung des Gehaltsrahmens werden hierbei die erforderlichen Eckdaten für eine erfolgreiche Integration in das zukünftige betriebliche Umfeld diskutiert und gemeinsam festgelegt.

Marktansprache

Auf der Basis des so gewonnenen Anforderungs- und Positionsprofils entwickelt das zfm die optimale Vorgehensweise für die „Marktansprache“. Marktansprache bedeutet die umfassende und gezielte Information der als Zielgruppe identifizierten Fach- und Führungskräfte über alle uns zur Verfügung stehenden Suchwege. Das zfm schaltet je nach ausgeschriebener Position für Sie entweder eine Stellenanzeige oder führt eine telefonische Direktansprache durch. Mit der Kombination beider Verfahren kann der Kreis potenzieller Bewerber noch wirkungsvoller angesprochen und breiter abgedeckt werden. Zusätzlich besteht Zugriff auf die zfm-eigene Bewerberdatenbank.

Insertion

Das zfm übernimmt für Sie die Formulierung und Gestaltung Ihrer Stellenanzeige, die Auswahl der wirkungsvollsten Methoden und die optimale Platzierung in den entsprechenden Medien. Dabei ist Ihnen durch das positive Image und den Bekanntheitsgrad vom zfm ein erhöhter Aufmerksamkeitswert garantiert. Neben einer Schaltung in den für die jeweiligen Zielgruppen geeigneten Printmedien erfolgt eine Platzierung der Stellenanzeigen in den relevanten Internet-Jobbörsen sowie in der zfm-Jobbörse.

Direktansprache

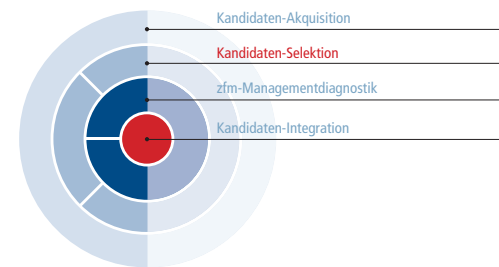
Je nach zu besetzender Position wird die entsprechende Zielgruppe direkt angesprochen. Dabei erstellt das zfm zunächst eine Identifikationsliste von in Frage kommenden Unternehmen und Zielpersonen. Nach Absprache der erstellten Zielfirmenliste und der über Research identifizierten Kandidaten mit Ihnen erfolgt dann eine diskrete und telefonische Kontaktaufnahme durch die zfm-Berater. Es werden in einem ersten Schritt Telefoninterviews geführt, um die Kandidaten bezüglich ihrer fachlichen und persönlichen Qualifikation einzuschätzen und diese gleichzeitig über die zu besetzende Position zu informieren.

Folgende Vorteile bietet Ihnen die Kandidaten-Akquisition durch das zfm:

- ▶ Klare und eindeutige Formulierung des Anforderungs- und Positionsprofils sowie der mit der Einstellung verfolgten Ziele
- ▶ Rasche und professionelle Identifizierung sowie wirkungsvolle Ansprache des relevanten Fach- und Führungskräfte marktes
- ▶ Nutzung der vielfältigen zfm-Kontakte sowie der umfassenden Branchenkenntnisse der zfm-Berater
- ▶ Die Möglichkeit, Personalsuchprozesse diskret durchzuführen, z. B. um mit Einstellungen verbundene neue Marktaktivitäten nicht vorzeitig bekannt werden zu lassen

Kandidaten-Selektion

Sie suchen die Besten?



Die Auswahl geeigneter Bewerber für Ihr Unternehmen erfolgt beim zfm nach einem mehrstufigen System, mit dessen Hilfe die Sicherheit Ihrer Personalentscheidung Schritt für Schritt erhöht wird. Ziel der gesamten Aktivitäten in der Selektionsphase ist im Wesentlichen, drei Qualifikationsmerkmale systematisch zu überprüfen, die nach folgender Gewichtung das Gesamturteil des Kandidaten bilden:

- ▶ Die fachliche Qualifikation: 30%
- ▶ Die persönliche Qualifikation: 30%
- ▶ Die umfeldbezogene Qualifikation: 40%

Dabei wird in folgenden Schritten vorgegangen:

1. Vorbeurteilung

Die Bewerbungsunterlagen werden nach der taggleichen Bestätigung des Eingangs einer systematischen Beurteilung unterzogen. In einer „Lebenslaufanalyse“ werden Ausbildung und beruflicher Lebensweg erfasst, ebenso eventuelle Unstimmigkeiten oder Lücken in den Angaben aufgedeckt. Zeugnisse werden professionell analysiert. Die Prüfung und die Bewertung der ausschließenden, notwendigen und erwünschten Anforderungskriterien führt zu einer Beurteilung der fachlichen Qualifikation. Strukturierte telefonische Interviews sichern dabei das Bild des jeweiligen Bewerbers zusätzlich ab. Nach dieser Analyse der einzelnen Bewerbungsunterlagen erfolgt nun eine Qualifikationseinstufung in die Kategorien:

- ▶ Gut qualifiziert, qualifiziert, bedingt qualifiziert, nicht geeignet

2. Bewerbungsgespräche

Gut qualifizierte Kandidaten, die die Hürden der ersten Beurteilung genommen haben, werden zu einem ausführlichen Bewerbungsgespräch im Hause der zfm-Beratung eingeladen. Die Gespräche werden nach dem Vieraugenprinzip, d. h. immer von zwei erfahrenen zfm-Beratern, durchgeführt. Diese erörtern im Rahmen ausführlicher, halbstrukturierter Interviews beispielsweise mittels biografischer und anforderungsbezogener Fragen die fachlichen und persönlichen Voraussetzungen, den beruflichen Werdegang des Kandidaten sowie seine umfeldbezogene Qualifikation. Auf diesem Weg

werden die persönlichen Zielsetzungen, Motivationsstrukturen, Vorstellungen und Erwartungshaltungen des Kandidaten systematisch geklärt und die Schwerpunkte sowie Merkmale der bisherigen beruflichen Tätigkeit analysiert. Umgekehrt wird der Bewerber über die Aufgabeninhalte der zu besetzenden Position, über das Unternehmen und die spezifischen Besonderheiten informiert.

3. Absicherung durch psychologische Beurteilungsverfahren

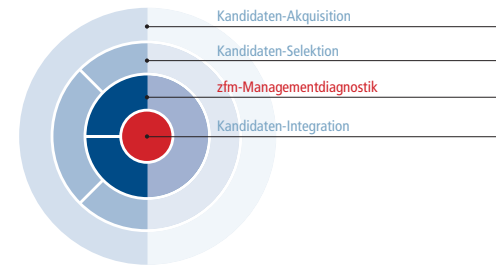
Die vom zfm eingesetzten psychologischen Beurteilungsverfahren genügen der im Juni 2002 in Kraft getretenen DIN 33430 zu Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen. Somit gewährleistet das zfm neben der Aktualität das höchste Maß an Qualitätssicherheit und Objektivität im Auswahlverfahren.

4. Persönlichkeits- und Verhaltensprofil

Alle geeigneten Bewerber erhalten mit der Einladung zum Bewerbungsgespräch einen wissenschaftlich fundierten Fragebogen, wie z. B. das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) oder den 16-Persönlichkeits-Faktoren-Test (16 PF-R), in denen relevante Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale erfasst werden. Der Fragebogen ist jeweils vom Bewerber im Vorfeld auszufüllen. Dieses Vorgehen bietet die Möglichkeit, die vom Kandidaten vorgenommene Selbsteinschätzung mit einer Fremdeinschätzung aus dem Bewerbungsgespräch zu vergleichen. Im Verlauf des Interviews erhält der Kandidat ein ausführliches Feedback über sein spezifisches Profil. zfm hat aufgrund der langjährigen Beratungserfahrungen eine Vielzahl von positionsspezifischen Sollprofilen entwickelt.

Auf diese Weise sind nicht nur Rückschlüsse über förderliche und hinderliche Ausprägungen für den Erfolg in einer Position möglich, sondern auch über die persönliche Qualifikation sowie die Integrationsfähigkeit eines Kandidaten.

Je nach zu besetzender Position werden zusätzliche psychologische Test- und Beurteilungsverfahren eingesetzt, um eine weitere Absicherung der zu treffenden Personalentscheidungen nachhaltig zu gewährleisten.



5. Eignungsdiagnostische Instrumente

5.1 STAFF – Standardisiertes Interviewsystem für Fach- und Führungskräfte

Mit dem standardisierten Interviewsystem STAFF werden die entscheidenden Merkmale der Führungspersönlichkeit, nämlich

- ▶ Leistungsmotivation
- ▶ Problemlösungsfähigkeit im Managementprozess
- ▶ Emotionale Stabilität

über insgesamt 26 Fragen sicher erfasst. Das STAFF stellt die ideale Ergänzung zu den halbstrukturierten Bewerbungsgesprächen dar. Das Interview erzeugt durch seine klar formulierten und als relevant erlebten Fragen eine hohe Akzeptanz und ist ausgesprochen aussagekräftig hinsichtlich arbeitsplatzbezogener Einstellungen. Die Durchführung von STAFF-Interviews bedeutet eine zusätzliche Steigerung der Entscheidungssicherheit. STAFF-Interviews können als Zusatzleistung während der Bewerbungsgespräche oder mit den Endkandidaten nach den ersten Vorstellungsgesprächen durchgeführt werden.

5.2 zfm-Assessment-Center

Besonders bei der Auswahl von Führungsnachwuchskräften dienen die vom zfm konzipierten Assessment-Center (AC) als optimale Entscheidungsgrundlage. Das AC ist ein systematisches Verfahren, um (Verhaltens-) Leistungen festzustellen. Ein AC ist ein diagnostisches Instrument zur Auswahl bzw. zur Stärken-Schwächen-Analyse in Bezug auf zukünftige Stellenanforderungen anhand fachübergreifender Aktivitäten mit einer Strukturähnlichkeit zur Arbeitsrealität. Zielsetzung ist es, in eintägigen Auswahl-AC umfassende Informationen über mehrere Bewerber gleichzeitig zu beschaffen. Im Rahmen des Verfahrens kann eine Vielzahl von Fragen über das voraussichtliche Verhalten der jeweiligen Bewerber in erfolgskritischen Situationen wie Präsentationen und Gesprächssituationen beantwortet werden. Die Kandidaten werden von Führungskräften des suchenden Unternehmens sowie erfahrenen Beratern des zfm in unterschiedlichen Verhaltenssituationen beobachtet und beurteilt.

5.3 Einzel-Assessment-Center

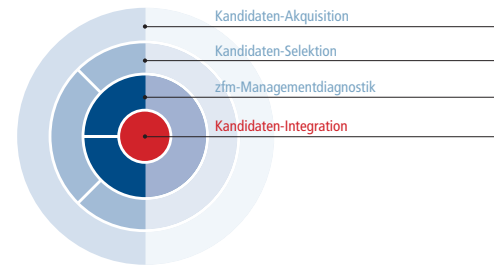
Für besonders hochkarätige Personalentscheidungen wie die Auswahl von Führungskräften der 1. und 2. Ebene kann für Sie das zfm-Einzel-AC die Methode der Wahl sein. Oftmals werden Führungskräfte dieser Managementebenen mit Samthandschuhen angefasst und einer nur unpräzisen Auswahlprozedur unterzogen. Dabei müssen gerade für diese Positionen die fachlichen, persönlichen und umfeldbezogenen Qualifikationen noch genauer zum auswählenden Unternehmen passen. In einem mehrstündigen qualifizierten Verfahren durchläuft ein einzelner Endkandidat verschiedene erfolgskritische Führungssituationen wie Management-Disputationen, Verhandlungen, komplexe Problemstellungen und Gesprächssituationen. Die Durchführung wird von zwei zfm-Beratern gesteuert und bietet den Vorteil der vertiefenden Auseinandersetzung mit der Persönlichkeit bei gleichzeitiger Wahrung der Anonymität.

6. Gutachten

Über die Kandidaten, die aufgrund des Bewerbungsgesprächs und der psychologischen Beurteilung vom zfm als geeignet eingestuft wurden, werden gleichermaßen aussagekräftige wie pragmatische Gutachten in schriftlicher Form angefertigt. Darin werden alle bis dahin gewonnenen Informationen zusammengefasst, aus Beratersicht bewertet und übersichtlich aufbereitet. Auf der Basis dieser Unterlagen schlagen wir Ihnen zwei bis vier Kandidaten für die Vorstellungsgespräche vor.

7. Vorstellungsgespräche

Die qualifizierten Bewerber werden dem Auftraggeber von zfm präsentiert. Zusammen mit den direkten Vorgesetzten und den Entscheidungsträgern des suchenden Unternehmens sowie dem zfm-Berater werden vertiefende Interviews durchgeführt und beiderseitig offene Fragen geklärt. Anhand der ausführlichen Gutachten können sich die Entscheider intensiv auf das Gespräch vorbereiten. Am Ende einer solchen Vorstellungsrunde werden systematisch die Vor- und Nachteile eines Kandidaten abgewägt, gemeinsam mit den Kunden diskutiert und zu einer Einstellungsempfehlung durch den zfm-Berater zusammengefasst.



8. Referenzen und Auskünfte

Zur Absicherung einer Einstellungsempfehlung werden auf Wunsch umfassende Auskünfte und Referenzen über den Kandidaten eingeholt, wobei die Referenzgeber mit dem Bewerber vorher abgestimmt werden.

9. Round-Table-Gespräch / Zweites Vorstellungsgespräch

Als letzter Auswahlschritt können Gruppengespräche, moderiert von einem zfm-Berater, mit den besten Spitzenkandidaten unter Einbeziehung aller entscheidungsrelevanten Bezugspersonen aus Ihrem Unternehmen durchgeführt werden. Dabei können abschließend noch einmal die Integrationsfähigkeit sowie die Akzeptanz seitens der Kollegen und der Mitarbeiter überprüft werden.

Zusammenfassend bietet Ihnen die Kandidaten-Selektion durch das zfm folgende Vorteile:

- ▶ Einsatz erprobter Instrumente der Managementdiagnostik, die eine hohe Objektivität und Validität in der Entscheidungsfindung ermöglichen
- ▶ Fundierte, sichere Entscheidungsgrundlage für Ihre Auswahlentscheidungen
- ▶ Effiziente Durchführung des Selektionsprozesses innerhalb eines klar abgesteckten Zeitrahmens
- ▶ Systematisches Abgreifen der fachlichen, persönlichen und umfeldbezogenen Qualifikationsbereiche in jeder Phase des Selektionsprozesses

Kandidaten-Integration

Sie wollen neue Mitarbeiter langfristig binden?

Die Kandidaten-Integration beginnt vor dem Vertragsabschluss und reicht bis über die Probezeit hinaus. Als Zusatzleistungen bietet Ihnen das zfm in dieser Phase des Such- und Auswahlprozesses Unterstützung bei der Gestaltung der Einstellungsmodalitäten sowie von Vergütungs- und Vertragsbedingungen. Das zfm steht weiterhin für eine umfassende Beratung von Klienten und neuem Mitarbeiter zur Verfügung. Diese weitere Betreuung kann

- ▶ in regelmäßigen Anrufen und/oder Gesprächen,
- ▶ in der Durchführung von Integrations-Workshops,
- ▶ in der Konzeption von Einarbeitungsprogrammen,
- ▶ in der Moderation von Round-Table-Gesprächen in regelmäßigen Abständen zur Abklärung der gegenseitigen Erwartungshaltungen oder in einem Coaching des neuen Mitarbeiters bestehen. Selbstverständlich können bei Bedarf auch individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen für die neue Führungskraft „maßgeschneidert“ werden. Art und Umfang der Beratung richten sich dabei nach den jeweiligen Erfordernissen Ihres Unternehmens und dem neuen Mitarbeiter.

Zusammenfassend bietet Ihnen die Kandidaten-Integration durch das zfm folgende Vorteile:

- ▶ Minimierung von Unsicherheiten seitens des Kandidaten, inwieweit die getroffenen Entscheidungen richtig waren
- ▶ Schaffen optimaler Voraussetzungen für eine längerfristige Bindung des Kandidaten an Ihr Unternehmen und das Team
- ▶ Systematisierung des Integrationsprozesses und damit Entlastung Ihrer Aktivitäten

DAS ZFM-SYSTEM

zfm – der Partner für Ihre Personalfragen

PB PERSONALBERATUNG

ZFM-PERSONALSUCHE UND -AUSWAHL

- Kandidaten-Akquisition
- Kandidaten-Selektion
- Kandidaten-Integration

MANAGEMENTDIAGNOSTIK

- Assessment-Center
- Einzel-Assessment-Center
- Management-Audits
- Potenzialanalyse
- Orientierungszentrum
- Interviewsysteme / STAFF
- Psychologische Testverfahren

PE PERSONALENTWICKLUNG

FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

- Managementprogramme
- Training und Seminare
- Coaching
- Karrierecoaching

PERSONALSYSTEME

- Mitarbeiterbefragungen
- Beurteilungs- und Zielvereinbarungssysteme
- Mitarbeitergespräche
- Personalentwicklungskonzepte
- Feedback-Systeme

OE ORGANISATIONSENTWICKLUNG

MANAGEMENTBERATUNG

- Management auf Zeit
- Strategie
- Reorganisation

VERÄNDERUNGSMANAGEMENT

- Strategie-Workshops
- Unternehmensleitbilder
- Zukunftswerkstatt
- Führungsleitlinien
- Teamentwicklung

Erste Schritte zur Zusammenarbeit

Falls wir mit unserem Geschäftsbereich des „zfm-Systems der gezielten Personalsuche und -auswahl“ Ihr Interesse geweckt haben, nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf. Gerne erstellen wir Ihnen ein individuelles Angebot zur Unterstützung bei Ihrer weiteren beruflichen Entwicklung. Wir sind jedoch der Überzeugung, dass ein persönliches Gespräch mit einem unserer Berater Sie besser und umfassender informiert.

Dieses für Sie unverbindliche und kostenfreie Erstgespräch findet gerne in Ihrem Hause statt – getreu unserer Überzeugung, dass wir vor Ort Ihre unternehmensspezifischen Umfeldbedingungen am besten kennen lernen.

Wir beraten Sie gerne.

Ihr Ansprechpartner:

Dipl.-Kfm. Edmund Mastiaux

Telefon: 0228/26 50 04

mastiaux@zfm-bonn.de



**zfm – Zentrum für Management-
und Personalberatung**
Edmund Mastiaux & Partner
Meckenheimer Allee 162
53115 Bonn

Tel.: 0228/26 50 04
Fax: 0228/26 50 06
service@zfm-bonn.de
www.zfm-bonn.de