

Bei der internen und externen Auswahl von Führungskräften hat sich bei der Materna GmbH der kombinierte Einsatz von BIP™-6F und BIP™ seit 2012 bewährt. Überfachliche Merkmale von Bewerbern können so systematisch aus unterschiedlichen Perspektiven erfasst und mit spezifischen Positionsanforderungen verglichen werden. Dieses Vorgehen liefert wertvolle Informationen, sowohl im Auswahlprozess als auch für die weitere Entwicklung der Führungskräfte.

Hintergrund und Fragestellung

Die Materna GmbH ist ein mittelständischer Full-Service-Dienstleister und realisiert seit mehr als 35 Jahren sehr erfolgreich IT- und Kommunikationsprojekte für Unternehmen und Behörden. Das Familienunternehmen mit Sitz in Dortmund beschäftigt europaweit rund 1.700 Mitarbeiter, darunter hochspezialisierte Consultants, Software-Entwickler, Software-Architekten, Projekt-Manager sowie Redakteure und Marketing-Experten.

Die Führungskräfte innerhalb der flachen Hierarchien sind daher häufig gefordert, fachlich spezialisierte Mitarbeiter an verschiedenen Standorten und in verschiedenen Kundenprojekten zu führen. Bei der internen oder externen Besetzung vakanter Führungspositionen sind somit neben fachlichen Qualifikationen auch die überfachlichen Kompetenzen der Kandidaten zu berücksichtigen.

Hierzu galt es bei der Konzeption eines standardisierten Auswahlprozesses auch die Zusammenarbeit zwischen Human Resources (HR) und der suchenden Fachabteilung zu strukturieren. Darüber hinaus sollten alle Kandidaten, vor allem auch interne abgelehnte Bewerber, vom Prozess profitieren, indem sie fundierte Hinweise zur persönlichen Entwicklung erhalten.

Anforderungen und Lösungen

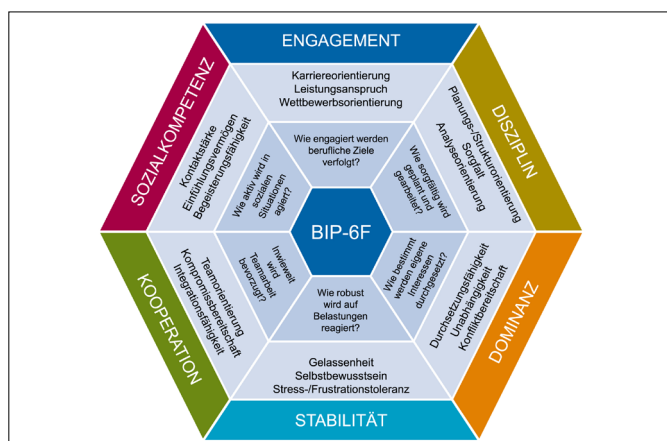
Um die Persönlichkeit, also die überfachlichen Eignungsmerkmale der Bewerber möglichst zuverlässig und systematisch erheben zu können, sollte der Auswahlprozess durch den Einsatz eines Persönlichkeitsfragebogens unterstützt werden. Nach Sichtung verschiedener Instrumente wurde die Kombination von BIP™-6F (Bochumer Inventar zur berufs-

bezogenen Persönlichkeitsbeschreibung - 6 Faktoren) und BIP™ (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung) als ideal erachtet und wird seit 2012 genutzt. Ausschlaggebend dabei waren einerseits die wissenschaftliche Fundierung und zum anderen der explizite Berufsbezug der Verfahren, was bei Kandidaten und Anwendern eine hohe Akzeptanz garantiert. Als besonders nützlich wurde außerdem die Kombinierbarkeit des Selbstbeschreibungsfragebogens mit den Modulen zur Fremd- und Anforderungsbeschreibung gesehen.

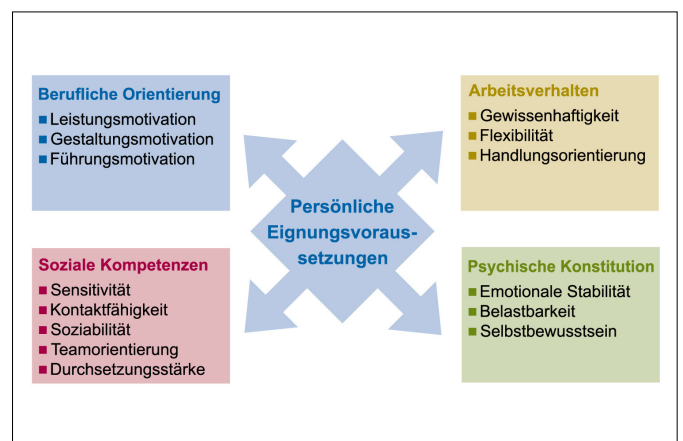
Während das BIP™ der differenzierten Beschreibung spezifischer Persönlichkeitsmerkmale dient, bildet das BIP™-6F die individuelle Persönlichkeit mithilfe von 6 Faktoren ab, die deutlich breitere Inhaltsbereiche umfassen als die 14 BIP™-Skalen. Beide Verfahren können jeweils eigenständig durchgeführt sowie auch in Kombination genutzt werden, wobei sie sich bei der Ergebnisinterpretation aufgrund der unterschiedlichen Abstraktionsebenen synergetisch ergänzen.

Der eigenständige Einsatz des BIP™-6F bietet sich je nach konkretem Kontext der Personalauswahl vor allem aufgrund der kurzen Bearbeitungsdauer an, um systematisch und dennoch zeiteffizient von jedem Bewerber einen ersten Eindruck zu erhalten. Das BIP™ liefert – eigenständig oder ergänzend – im Auswahlprozess differenzierte Informationen zu Selbstbild und Motivstruktur des Bewerbers, so dass potenzielle Entwicklungsfelder eruiert werden können.

Der kombinierte Einsatz der beiden Verfahren inkl. ihrer Zusatzmodule wird im Folgenden entlang des gesamten Auswahlprozesses bei der Materna GmbH geschildert.



Die Faktoren des BIP™-6F



Die Skalen des BIP™

1. Beschreibung der überfachlichen Anforderungen

Mithilfe des Anforderungsmoduls zum BIP™ werden die überfachlichen Anforderungen der zu besetzenden Position aus Sicht verschiedener Prozessbeteiligter erhoben, in einem Workshop diskutiert und zu einem Anforderungsprofil verdichtet. Für häufig zu besetzende Führungspositionen liegt inzwischen ein Anforderungsprofil vor, das für den Einzelfall geprüft und ggf. angepasst wird.

2. Stellenausschreibung

Vakante Führungspositionen werden unternehmensintern ausgeschrieben, worauf sich interessierte Kandidaten durch die Einsendung eines Motivationsschreibens und eines Lebenslaufs bewerben können. Finden sich intern keine geeigneten Kandidaten, wird die Position unternehmensextern ausgeschrieben. Die folgenden Prozessschritte entsprechen dem Vorgehen bei internen Kandidaten.

3. Selbstpräsentation der Kandidaten

Sämtliche Kandidaten werden zur Selbstpräsentation eingeladen.

4. BIP™-6F/BIP™ – Selbst- und Fremdbeschreibung

Die geeignetsten Bewerber werden im nächsten Schritt dazu aufgefordert, die Selbstbeschreibung des BIP™-6F und des BIP™ auszufüllen. Um einen Fremdbild-Abgleich zu ermöglichen, füllen deren Vorgesetzte parallel die Fremdbeschreibung zum BIP™-6F sowie zum BIP™ aus.

Bei der Ergebnisinterpretation werden zuerst die BIP™-6F-Ergebnisse analysiert, da sie aufgrund der geringen Faktorenzahl und deren Unabhängigkeit für die Interpretation besonders leicht zugänglich sind. Die gewonnenen Hypothesen werden anschließend genutzt, um die Persönlichkeitsstruktur anhand der BIP™-Ergebnisse detailliert zu betrachten und auffällige Muster zusammenhängender BIP™-Skalen näher zu beleuchten. Dieses Vorgehen wird sowohl für die Selbstbeschreibung als auch für die Fremdbeschreibung genutzt. Übereinstimmungen und Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdbild werden identifiziert.

Abschließend werden die Selbst- und Fremdbeschreibungen dem erstellten Anforderungsprofil (s.o.) gegenübergestellt und auf Übereinstimmung bzw. Diskrepanzen hin untersucht.

5. Interview-/Rückmeldegespräch

In einem dreistündigen Interview mit erfahrenen Psychologen/Diagnostikern werden die BIP™-6F/BIP™-Ergebnisse eines jeden Bewerbers zunächst anhand biographischer und situativer Fragen validiert. Abschließend werden dem Bewerber die Ergebnisse der Selbst- und Fremdbeschreibung zurückgemeldet, ausführlich erläutert und mit Eindrücken aus dem Interview verbunden.

6. Gutachten

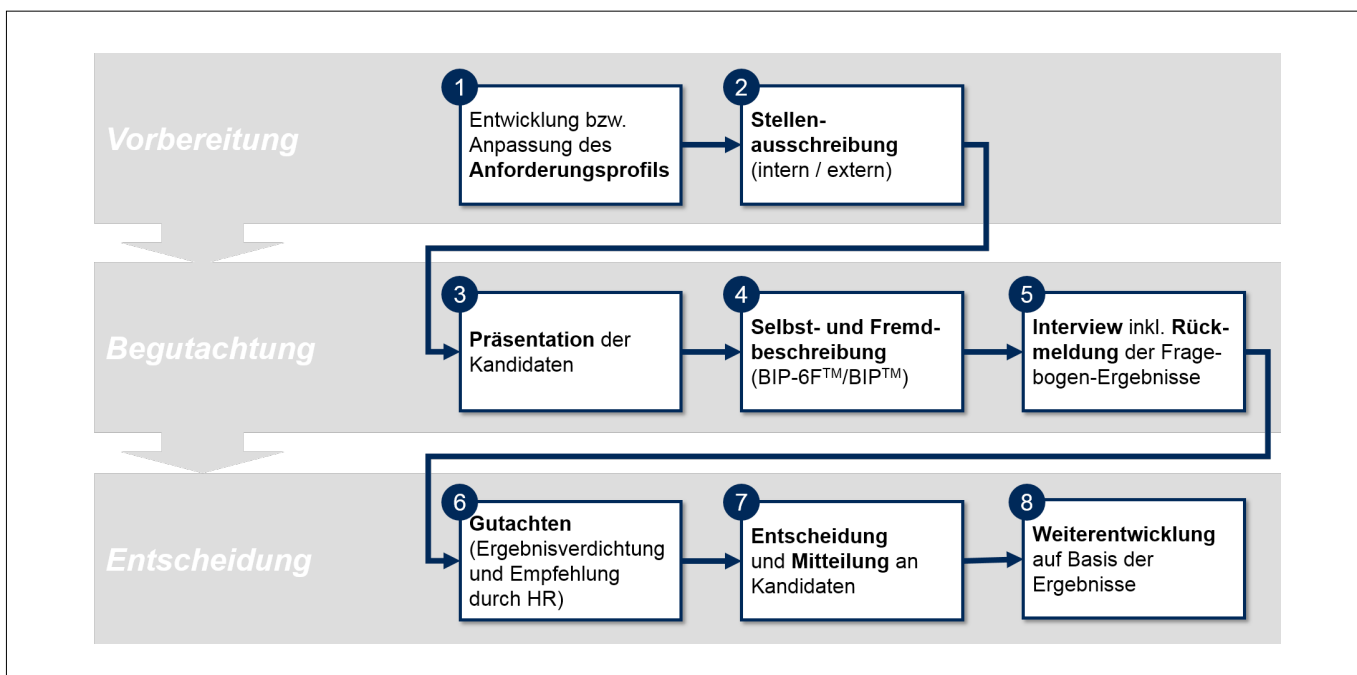
Die im Auswahlprozess gewonnenen Informationen werden durch HR in Form eines Gutachtens bzgl. der überfachlichen Eignung jedes Kandidaten zusammengetragen und zu einer Empfehlung verdichtet.

7. Besetzungsentscheidung

Die Entscheidung erfolgt durch die Fachabteilung, die zusätzlich zur überfachlichen Empfehlung von HR die fachliche Passung der Kandidaten berücksichtigt. Die Gutachten dienen ggf. zur Begründung der Entscheidung gegenüber den Kandidaten.

8. Weiterentwicklung der Kandidaten

Sowohl beim künftigen Stelleninhaber als auch bei den anderen Kandidaten werden die BIP™-6F/BIP™-Ergebnisse zur persönlichen Weiterentwicklung genutzt. Hierzu werden in einem späteren Entwicklungsgespräch zusammen mit dem jeweiligen Vorgesetzten die Selbst- und Fremdbeschreibung sowie die Interview-Eindrücke noch einmal gemeinsam erörtert. In der Regel werden dabei konkrete Maßnahmen vereinbart – ‚on-the-job‘ oder ‚off-the-job‘ – etwa eine gezielte Förderung durch den Vorgesetzten oder ein Coaching. Auf Wunsch schließt sich eine erneute Bearbeitung des BIP™-6F und/oder BIP™ zur Evaluation an.



Ablauf des Auswahlprozesses bei der Materna GmbH

Ergebnisse und Fazit

Das Management der Materna GmbH ist vom Besetzungsprozess und vom Einsatz der persönlichkeitsorientierten Verfahren vollständig überzeugt. Die systematische Begutachtung überfachlicher Merkmale aus verschiedenen Perspektiven liefert bei jeder Besetzung wertvolle Informationen – für die Besetzungsentscheidung ebenso wie für die teilnehmenden Kandidaten und deren weitere Entwicklung. Inzwischen haben sich die BIP™-Skalen bzw. die BIP™-6F-Faktoren als gemeinsame Sprache zur Beschreibung von individuellen Motiven, sozialen und persönlichen Kompetenzen im Unternehmen etabliert.

Durch den kombinierten Einsatz der beiden Verfahren können die Ergebnisse sowohl auf einem allgemeineren (BIP™-6F) als auch auf einem spezifischeren (BIP™) Abstraktionsniveau betrachtet werden. Während die BIP™-6F-Ergebnisse grundlegende Muster der Persönlichkeitsstruktur fokussieren und

z. B. die vergleichende Sichtung mehrerer Bewerber erleichtern, können die BIP™-Ergebnisse zur vertiefenden Auseinandersetzung mit den individuellen Merkmalen und Kompetenzen der einzelnen Kandidaten genutzt werden.

Das transparente Vorgehen und vor allem die ausführliche und entwicklungsorientierte Rückmeldung haben dazu geführt, dass auch die Kandidaten den Bewerbungsprozess positiv bewerten – und zwar unabhängig davon, ob sie die ausgeschriebene Position übernehmen können oder nicht.

Mittlerweile werden Elemente des geschilderten Prozesses – vor allem der Einsatz von BIP™-6F und/oder BIP™ – auch bei anderen Personalfragestellungen genutzt, etwa bei Beförderungentscheidungen innerhalb des Materna Laufbahnmodells oder bei der individuellen Förderung von Potenzialträgern.

„Der Einsatz der BIP™-Verfahren liefert eine systematische und umfassende Beurteilung der Persönlichkeitsmerkmale von Kandidaten. Die gewonnenen Informationen helfen sehr, sichere Entscheidungen bei der Besetzung von Positionen zu treffen und diese, insbesondere auch bei Ablehnungen, gegenüber den Kandidaten mit nachvollziehbaren Kriterien zu begründen. Darüber hinaus ergeben sich immer konkrete Ansatzpunkte für eine spätere Weiterentwicklung der Kandidaten.“

Martin Köpke, Executive Vice President der Business Line Digital Enterprise bei der Materna GmbH

Hogrefe Consulting

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Merkelstraße 3
37085 Göttingen
Deutschland
Tel. +49 551 999 50 570
Fax +49 551 999 50 561
consulting@hogrefe.de

www.hogrefe-consulting.com