



R·M·C

RAHE MANAGEMENT CONSULTANTS
PERSONAL- & MANAGEMENTBERATUNG

Inhalt

Die Basics

3

- Unser Selbstverständnis
- Im Mittelpunkt: der Mensch
- Wir besetzen Schlüsselpositionen

Personalberatung

4-7

- Executive Search
- Management Search
- Inklusiv-Leistungen

Personalentwicklung

8-10

- Systemisches Business Coaching
- Mitarbeiterbefragungen
- Führungskräfte-Feedback

Personaldiagnostik

11-17

- Grundlagen psychologischer Personaldiagnostik
- Prozessablauf
- Diagnostik als „Service“
- Management Diagnostik / Audits
- Gütekriterien

Managementberatung

18

- Change Management
- Projektsteuerung

Seminare

19-21

- Seminare bei RMC
- Pyramidale Präsentation
- Professionelle Bewerberauswahl

Ihre Ansprechpartner

22-23

- Carsten Rahe
- Tanja M. Rahe



KOOPERATIONSPARTNER DER
RUHR
UNIVERSITÄT
BOCHUM

RUB

Herausgeber:

Rahe Management Consultants
 Personal- & Managementberatung
 Inhaber: Carsten Rahe
 Klarastr. 62, 45663 Recklinghausen
 Telefon: 02361-94337-90
 E-Mail: office@rahe-consultants.com

RMC - Ihr Partner in allen Phasen des Mitarbeiterlebenszyklus



Wir unterstützen Sie vom **Executive Search** über **Personaldiagnostik, Coaching** und **Personalentwicklung, praxisrelevanten Seminaren, Interim Management**, der **Projektsteuerung** in Change Prozessen bis hin zum **Outplacement**. Dies tun wir **branchenübergreifend**, auch über unsere originären **Fokusbranchen Handel, Konsumgüter und Dienstleistungen** hinaus.

Wir beraten individuell in allen Fragen der **Unternehmensführung** und entwickeln die bestmöglichen Lösungen, indem wir das Potenzial von Abteilungen, Teams oder auch einzelnen Führungskräften gezielt analysieren und aktivieren. **Personal-**

beratung ist „People-Business“ - da für uns der Mensch im Mittelpunkt steht, untermauern wir sowohl unseren Personalauswahlprozess als auch unsere Analysen mit **psychologisch validierter Personal- und Eignungsdiagnostik**, die stets auf die individuelle Situation und Anforderung zugeschnitten ist.

Gebunden an unsere hohen Qualitätsansprüche ist unser stark ausgeprägter **Servicegedanke**: wir sind Berater mit Herz und Verstand; Respekt, Wertschätzung und ein professioneller Umgang mit unseren Mandanten, Kandidaten und Partnern stehen für uns im Vordergrund und werden in unserem Unternehmen von allen Mitarbeitern gelebt.

Um unseren Mandanten den bestmöglichen Service bieten zu können, sind wir als Beratungsunternehmen breit aufgestellt. Neben der **klassischen Personalberatung**, in der wir sowohl den **Executive Search (Direktansprache / Headhunting)** als auch die **anzeigengestützte Suche nach Fach- und Führungskräften** anbieten, liegt ein weiterer Schwerpunkt unserer Tätigkeit auf der **Durchführung personal- und persönlichkeitsdiagnostischer Verfahren**, die wir sowohl standardmäßig bei allen von uns durchgeführten Searches anwenden als auch unabhängig davon, z.B. im Rahmen unseres **Diagnostik-Service in Management Audits / Einzel-Assessments, Potenzialanalysen, Nachfolgeplanungsprozessen** etc. anbieten.

Komplettiert wird unser Leistungsspektrum durch die Managementberatung, in der wir Sie bei **Planung, Aufbau und Durchführung von HR-relevanten Change Prozessen unterstützen** - dazu gehören sowohl die Beratung in allen strategischen Fragen als auch die **Steuerung und Begleitung von Change Prozessen**, die gesamte **Projektsteuerung** sowie **praxisorientierte Seminare / Workshops**.

Personaldiagnostik

Eignungsdiagnostik
 Persönlichkeitsdiagnostik
 Bewerberauswahl
 Management Audits
 Assessments
 360°/270°-Feedbacks



Personalberatung

Executive Search
 Management Search
 Business Coaching
 Personalentwicklung
 Mitarbeiterbefragungen
 Nachfolgeplanung
 Seminare / Schulungen
 Outplacementberatung

Managementberatung

Unternehmens- / Organisationsentwicklung
 Change Management

Interim Management (Human Resources / Corporate Development)

▲ Unser Selbstverständnis

Wir sind eine inhabergeführte und unabhängige Personal- und Managementberatung mit Sitz im Zentrum des Ruhrgebiets.

Die Maßstäbe unseres Handelns beruhen auf Vertrauen, Integrität, Kompetenz, Glaubwürdigkeit, Loyalität, Verbindlichkeit und Leidenschaft für die Aufgabe - diese Werte bestimmen gemeinsam mit unseren Beratungsgrundsätzen und Kompetenzen unser gesamtes geschäftliches Handeln.

Unser Blick für Möglichkeiten und ein faires und transparentes Honorarmodell runden unser Selbstverständnis ab und führen

im Ergebnis zu einer hohen Kundenzufriedenheit.

Als Mitglied des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. sind wir den Grundsätzen seriöser, qualifizierter und nachhaltiger Personalberatung verpflichtet und handeln streng nach den **Grundsätzen ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung (GoPB)**. Wir garantieren absolute Vertraulichkeit, objektive Bewertung und individuelle Beratung auch über das Besetzungsverfahren hinaus.



▲ Im Mittelpunkt: der Mensch

Personalberatung ist „People-Business“!

Wir beraten unsere Mandanten in allen personalrelevanten Bereichen - sei es im Bereich der Personalsuche, der Personaldiagnostik, dem Coaching, der Personal- und Organisationsentwicklung sowie der Projektsteuerung in Change Prozessen. Die Anforderungen an Personal, Strukturen, Prozesse und Abläufe in modernen Unternehmen sind sehr hoch und komplex - deshalb sind wir der Überzeugung, dass alle Elemente moderner Personalarbeit ganzheitlich betrachtet werden müssen und stehen Ihnen nicht nur in Teilbereichen beratend und unterstützend zur Seite, sondern ganzheitlich.

„Business is People“

Konosuke Matsushita

nen entscheidend zur Entwicklung eines Unternehmens oder Arbeitsbereichs bei. Fähigkeiten und Wissen lassen sich ausbauen und verändern - Persönlichkeit nur sehr bedingt. Aus diesem Grund setzen wir in allen relevanten Beratungsbereichen valide personaldiagnostische Testinventare ein.

Rahe Management Consultants bietet ein Leistungsportfolio, das Sie sowohl in der Personalberatung als auch in der Managementberatung in allen Bereichen professionell und kompetent unterstützt. Dieses gilt sowohl in der Personalberatung für die pro-

professionelle Besetzung vakanter Schlüsselpositionen, als auch für alle weiteren Dienstleistungen, mit denen wir Sie unterstützen.

Unabhängig von der Branche liegt unser funktionaler Schwerpunkt im Personal- und kaufmännischen Bereich. Wir betrachten den gesamten Menschen in seiner Historie, seiner Persönlichkeit und mit seinem Potenzial - egal, ob Bewerber, Kandidat oder Mitarbeiter.

Die Persönlichkeit macht den Unterschied

Ein besonderes Augenmerk legen wir bei unserer Beratung auf die Persönlichkeit von Mitarbeitern und Kandidaten. Gerade der Faktor Persönlichkeit trägt neben den fachlichen Qualifikatio-

▲ Wir besetzen Ihre Schlüsselpositionen

Wir sind Experten für die Besetzung von Schlüsselpositionen:

- **Geschäftsführern und Vorständen (C-Level)**
- **Managern der ersten bis dritten Ebene**
- **Spezialisten**

Wir beraten ausschließlich in den Bereichen, in denen wir die Expertise besitzen, die unsere Mandanten von uns erwarten, um Projekte zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen. Wir beraten in der Regel den Mittelstand sowie mittelstandsgeprägte Großunternehmen, vorzugsweise in den Bereichen Handel / Konsumgüter, der verarbeitenden Industrie sowie Banken, Versicherungen und Dienstleister.

Insbesondere sind wir spezialisiert auf die Besetzung von Positionen in den Bereichen:

- **Human Resources**
- **General Management**
- **Kaufmännische Positionen**
 - Einkauf
 - Vertrieb
 - Finanzen
 - Kommunikation
 - Unternehmensentwicklung / Strategie
 - Inhouse Beratung

„JEDES PROBLEM IN EINEM UNTERNEHMEN IST LETZTLICH EIN PERSONALPROBLEM.“

- ALFRED HERRHAUSEN -



▲ Unsere Kernkompetenz: Executive Search

Um passgenau die richtigen Kandidaten für Ihr Unternehmen zu finden ist es wichtig, Ihr Unternehmen und Ihre Führungs- und Leistungskultur kennenzulernen und ein Gefühl für die Chemie in Ihrem Unternehmen zu bekommen. Dafür nehmen wir uns Zeit. Wir möchten die „DNA“ Ihres Unternehmens kennenlernen und verstehen, wie Ihr Unternehmen „tickt“. **Gemeinsam mit Ihnen erstellen wir das Profil der zukünftigen Fach- bzw. Führungskraft:**

- Welche fachlichen Fähigkeiten muss der Kandidat tatsächlich mitbringen, welche sind „nice to have“?
- Was muss er kurzfristig und langfristig leisten können?
- Welche Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale sind unverzichtbar?
- Welche Zusatzqualifikationen wären wünschenswert?
- Welche Persönlichkeit muss die Person mitbringen, damit sie in Ihr Unternehmen passt?

Diese Art der Suche eignet sich insbesondere für Vorstands-, Geschäftsführungs- oder Bereichsleitungspositionen sowie Spezialisten- Funktionen.

Bei der **Direktansprache von Zielkandidaten**, dem Headhunting, sprechen wir im Auftrag unserer Mandanten genau die Kandidaten an, die am besten eine vorhandene Vakanz füllen können. Wir identifizieren diese Kandidaten entweder durch unseren internen Research, unsere Netzwerke oder andere Wege der klassischen Direktsuche. Die Ausschreibung einer solchen Vakanz erfolgt gegebenenfalls arrondierend.

Der Vorteil der Direktansprache ist, dass insbesondere die Kandidaten erreicht werden können, die nicht aktiv auf der Suche sind und die sich ohne direkte Ansprache nicht auf eine ausge-

schriebene Position bewerben würden.

Wir kontaktieren diese Kandidaten, interessieren sie für die Vakanz und stellen sie nach Prüfung auf „Herz und

*Viele Namen – ein Ziel:
Executive Search
Direct Search
Headhunting*

Nieren“, u.a. mit Hilfe geeigneter psychometrischer Testverfahren, im Unternehmen des Mandanten vor. Die diskrete Durchführung der Direktansprache und das notwendige Fingerspitzengefühl sind

für uns selbstverständlich.

Wenn wir erstmalig für einen Auftraggeber tätig sind, ist ein ausführliches Gespräch vor Ort zwingend erforderlich, um das Unternehmen, seine Strukturen, die Atmosphäre und die Arbeitsumgebung kennenzulernen.

Gemeinsam mit unseren Mandanten erstellen wir **detaillierte Kandidaten- und Positionsprofile** und klären nicht nur die erforderlichen **fachlichen Qualifikationen**, sondern auch die **persönlichen und interpersonellen Fähigkeiten** sowie die erforderlichen **Kernkompetenzen** ab, die wir im persönlichen Interview und durch die standardmäßig durchgeführten personalpsychologischen Testverfahren validieren und abgleichen.

„IF YOU THINK IT'S EXPENSIVE TO HIRE A PROFESSIONAL TO DO THE JOB,
WAIT UNTIL YOU HIRE AN AMATEUR.“

- PAUL NEAL „RED“ ADAIR -

Management Search - die anzeigengestützte Suche

Führungskräfte der 2. und 3. Führungsebene sowie Spezialisten und Fachkräfte suchen wir in der Regel anzeigengestützt.

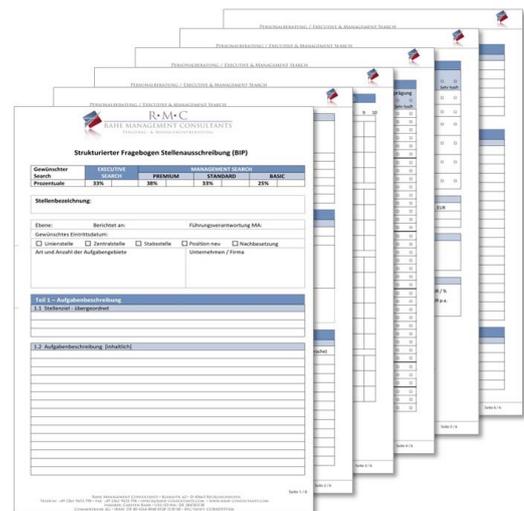
Bei der klassischen Form der Suche bedienen wir uns in der Regel zielgerichtet **4 verschiedener Online-Medien**, in denen wir eine Vakanz ausschreiben.

Bestandteile des Management Searches sind:

- Professionelle Anzeigengestaltung und Mediaplan sowie Abwicklung der Schaltung in abgestimmten Medien
- Persönliche und administrative Betreuung der Bewerber
- Bewerbervorauswahl
- Durchführung von persönlichen, strukturierten Interviews
- Durchführung geeigneter, wissenschaftlich anerkannter eignungsdiagnostischer Verfahren zur Personalauswahl (die genutzten Eignungsdiagnostiken zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung wurden im Einklang mit DIN 33430 entwickelt)
- Echtheitsprüfung von Zeugnissen, Diplomen und Verleihungsurkunden
- Vertrauliche Eignungsberichte mit Empfehlung
- Präsentation geeigneter Kandidaten
- Diskrete Einholung von Referenzen auf Wunsch

Wie beim Executive Search gehört auch hier die **detaillierte Aufnahme der Kandidaten- und Positionsprofile**, der erforderlichen **fachlichen Qualifikationen**, sowie der **persönlichen und interpersonellen Fähigkeiten** und der erforderlichen **Kernkompetenzen** dazu.

Da wir auch hier standardmäßig mit valider psychologischer Diagnostik arbeiten, bietet es sich ebenso an, im Vorfeld ein „Soll-Profil“ der wichtigsten Persönlichkeitskriterien der Kandidaten aufzunehmen und anschließend abzugleichen.



Die Phasen des Search-Prozesses



„DER WICHTIGSTE ERFOLGSFAKTOR EINES UNTERNEHMENS IST NICHT DAS KAPITAL ODER DIE ARBEIT, SONDERN DIE FÜHRUNG!“

- REINHARD MOHN -



- ▲ Wir finden und gewinnen diejenigen seltenen Persönlichkeiten, die für den nachhaltigen Erfolg Ihres Unternehmens erforderlich sind und entlasten Sie bei allen damit verbundenen Verwaltungstätigkeiten
- ▲ Wir untermauern die Objektivität der Bewerberauswahl stets durch psychologisch validierte Personal- und Persönlichkeitsdiagnostik
- ▲ Wir beraten Sie zudem in allen Fragen der klassischen und strategischen Managementberatung, organisieren, steuern und begleiten Ihre Veränderungsprozesse

▲ Ihre Sicherheit: (Kosten -) Transparenz, Personaldiagnostik und Garantie

Zur Sicherung unserer objektiven Einschätzung von Kandidaten nutzen wir neben teilstrukturierten Interviews standardisiert personaldiagnostische Testverfahren (Eignungsdiagnostik im Einklang mit DIN 33430) - **ohne gesonderte Berechnung.**

Sie erhalten von uns Transparenz über das gesamte Projekt, unser Vorgehen, die Einzelschritte und die Kosten. Dazu haben wir flexible Kostenmodelle entwickelt -

von der Standard-Lösung bis zum individuellen Modell: die Kosten sind transparent und planbar.

Um den Gedanken der Transparenz zu unterstützen, sind zahlreiche Leistungen bei unseren Search-Modellen bereits im Honorar enthalten.

Ihre Garantie

Verlässt ein im Rahmen eines Beratungsauftrages von uns vorgestellter und von

Ihnen eingestellter Kandidat innerhalb von 6 Monaten nach Vertragsabschluss Ihr Unternehmen, verpflichten wir uns zur honorarfreien Wiederholung der Suche.

Absolut selbstverständlich ist für uns, dass wir Unternehmen unserer Mandanten für mindestens 24 Monate als „Off-Limits“ führen und somit keine Mitarbeiter unserer Mandanten im Rahmen anderer Suchaufträge aktiv ansprechen.

Inklusiv-Leistungen:

- Stellenausschreibungen in Top Online-Börsen (Management Search)
- Stellenausschreibung auf unserer Homepage
- Datenbank Research
- Personal- / Eignungsdiagnostik (DIN-33430-konform)
- Echtheitsprüfung von Diplomen, Verleihungsurkunden etc.
- Durchführung teilstrukturierter, persönlicher Interviews mit 2 Beratern
- Begleitung der Kandidaten zum Vorstellungsgespräch
- AGG-konforme Bewerberkorrespondenz
- 6-monatige Garantie
- Off-Limits-Codex (mind. 24 Monate)
- Beachtung der Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung (GoPB) des BDU e.V.



„ICH WÜRDTE ALLES NOCH EINMAL SO MACHEN, WIE ICH ES GETAN HABE. BIS AUF EINE AUSNAHME: ICH WÜRDTE FRÜHER BESSERE BERATER SUCHEN.“

- ARISTOTELES ONASSIS -

▲ Gute Gründe für Coaching

Coaching verstehen wir wie der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. als „**professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs-/ Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen und Organisationen**. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen. Als ergebnis- und lösungsorientierte Beratungsform dient Coaching der Steigerung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit“.*

Abgrenzung: Was ist Coaching?

Coaching ist keine Beratung.

Der Coach ist kein Fachberater, der die Situation oder das Problem des Klienten analysiert und von sich aus Lösungsvorschläge unterbreitet. Sofern der Coach über entsprechende fachliche Kompetenz verfügt, der Klient ausdrücklich um Ratschläge oder die persönliche Stellungnahme des Coaches bittet und es für den Coaching-Prozess sinnvoll ist, kann dies aber ein Teil des Coaching-Prozesses sein.

Coaching ist keine Psychotherapie.

Auch, wenn im Coaching zum Teil die gleichen Tools und Methoden eingesetzt werden, richtet sich das Coaching im Gegensatz zur Psychotherapie an „gesunde“ Personen und bearbeitet vorwiegend Probleme, die aus dem beruflichen Kontext heraus entstehen. Coaching bearbeitet keine psychischen Erkrankungen, Abhängigkeitserkrankungen oder andere Beeinträchtigungen der Selbststeuerungsfähigkeit - diese gehören ausschließlich in das Aufgabenfeld entsprechend ausgebildeter Psychotherapeuten.

Coaching ist eine Kombination aus individueller Unterstützung zur Bewältigung verschiedener Anliegen und persönlicher Beratung. In einer solchen Beratung wird der Klient durch den Coach angeregt, eigene Lösungen zu entwickeln. Der Coach ermöglicht das Erkennen von Problemursachen und dient daher zur Identifikation und Lösung der zum Problem führenden Prozesse. Der Klient lernt so im Idealfall, seine Probleme eigenständig zu lösen, sein Verhalten und

seine Einstellungen weiterzuentwickeln und effektive Ergebnisse zu erreichen. Ein grundsätzliches Merkmal des professionellen Coachings ist die **Förderung der Selbstreflexion und -wahrnehmung und die selbstgesteuerte Erweiterung bzw. Verbesserung der Möglichkeiten des Klienten bzgl. Wahrnehmung, Erleben und Verhalten.**

Der Markt an Coaching-Anbietern ist kaum noch zu überblicken; die oft genannten Qualifikationen sind häufig für den Laien schwer zu beurteilen. Letztlich ist es für Coaching und individuelle Beratung entscheidend, ob der Coach - neben seiner Qualifikation und seiner bisherigen beruflichen Erfahrung - zum Klienten passt. Eine fachlich solide Ausbildung, psychologisches und wirtschaftliches Fachwissen sowie mehrjährige relevante Berufserfahrung sollten die Grundvoraussetzungen für einen professionellen Business Coach sein - dies ist bei RMC selbstverständlich gegeben.

Unsere Coaches verfügen über einschlägige psychologische Ausbildungen sowie Zertifizierungen zum systemischen Coach sowie fundierte Kenntnisse in Neurolinguistischer Programmierung (NLP).

Coaching Anlässe gibt es viele...

Die Anlässe, einen Coach zu beauftragen, sind vielfältig. Einige der Themenstellungen können sein:

- Business Coaching für Management und Führungskräfte in Change Prozessen
- Konflikt- und Karrierecoaching
- Executive- / Führungskräfte Coaching
- Persönlichkeitsentwicklung
- Verhaltenstraining
- Orientierung in Strategie- und Change Prozessen
- Übernahme von Führungsverantwortung oder von neuen Teams
- Selbstverständnis, Entwicklung von Kompetenzen
- Abbau von inter- und intrapersonalen Spannungen im Arbeitsumfeld
- Themenbezogenes Coaching nach Zieldefinition und Auftragsklärung mit dem Klienten und Auftraggeber
- ...

Methoden / Tools

- Tools des systemischen Coachings
- Personenzentrierte Gesprächsführung nach Carl Rogers
- Transaktionsanalyse
- Systemische Aufstellungen
- Hypnotherapeutische und systemische Konzepte nach Milton Erickson
- Coaching Tools der neurolinguistischen Programmierung
- ...

*) Definition siehe DBVC - Deutscher Bundesverband Coaching e.V.

"NICHT DAS PROBLEM MACHT DIE SCHWIERIGKEITEN,
SONDERN UNSERE SICHTWEISE."

- VIKTOR FRANKL -

▲ Gute Gründe für Mitarbeiterbefragungen

Mitarbeiterbefragungen haben sich in vielen Unternehmen als wichtiges personal- und organisationspolitisches Instrument etabliert. Die Zielsetzungen für Befragungen der Mitarbeiter sind vielfältig und können von Unternehmen zu Unternehmen verschiedenartig aussehen. Wichtig für den Arbeitgeber ist unter anderem, Einblick in das Betriebsklima zu gewinnen, die allgemeine Situation und das Image des Unternehmens aus Sicht der Mitarbeiter zu erfassen, Anhaltspunkte für gestalterische Maßnahmen (z.B. Arbeits- und Betriebsabläufe und -bedingungen) zu erhalten, Mitarbeiter zum Mitdenken anzuregen und die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften zu stärken.

Mitarbeiterbefragungen...

- liefern harte Daten zu Themen, die sonst schlecht durch Kennzahlen abbildbar sind
- können als Erfolgskontrolle für betriebliche Maßnahmen dienen
- können das strategische Management z.B. im Rahmen von Balanced Scorecard Modellen oder Total Quality Management unterstützen
- verändern das Unternehmensklima / die Unternehmenskultur und führen zu einer offeneren Kommunikation

▪ haben einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit

Die von uns eingesetzten **standardisierten Befragungs-Inventare** eignen sich sowohl zur eigenen individuellen Standpunktbestimmung als auch zur Reflexion der Arbeitsprozesse eines Teams bzw. größerer Unternehmensbereiche - bis hin zur gesamten Organisation. Es handelt sich hierbei um **standardisierte, wissenschaftlich entwickelte Verfahren, die auch im Rahmen von Zertifizierungsprozessen (DIN EN ISO 9000ff. VDA 6.1, TS 16949, Zertifizierung nach EFQM-Modell) eingesetzt werden können.**

Eine Mitarbeiterbefragung ist in erster Linie als Diagnoseinstrument zu ver-

hen, das darüber Aufschluss gibt, wo im Unternehmen Schwachstellen bestehen, die seine Leistungsfähigkeit beeinträchtigen. Aufgrund ihrer Beteiligung am täglichen Arbeitsablauf werden die Mitarbeiter befragt, die von bestehenden Problemen einerseits betroffen sind, andererseits aber auch über zu oft unterschätztes Wissen hinsichtlich der Ursachen und möglicher Lösungen verfügen. **Die Mitarbeiterbefragung dient daher in erster Linie dem Informationsgewinn,**

schiedene betriebliche Maßnahmen eingesetzt werden.

Der Vergleich mit anderen: Wie gut ist „gut“?

Viele Unternehmen entwickeln ihre Mitarbeiterbefragungen mit großem internen Aufwand in Eigenregie - der Gedanke ist, dass die Befragung für ihr Unternehmen "passen" soll. Problematisch bei dieser Art des Vorgehens wird es, wenn man die Frage stellt: **"Wie gut sind wir denn?"**.

Wie gut ist "gut" - und im Vergleich wozu? Ohne den Vergleich zu einer Referenzgruppe fällt die Antwort darauf schwer.

Die von uns verwendeten Befragungs-Inventare nutzen **mehrere tausend Personen aus dem deutschsprachigen Raum** als Referenzgruppen und Normstichprobe, um gerade hier valide vergleichende Einschätzungen zu ermöglichen. Darüber hinaus können die Verfahren auch auf spezifische Unternehmensbedarfe und Fragestellungen hin erweitert werden.

Die Vorteile unserer Verfahren

- **Hohe Akzeptanz** bei den Teilnehmern durch transparente und berufsbezogene Aussagen (Items)
- Die Auswertung liefert **Ansatzpunkte für Optimierungsfelder** der Organisation in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung
- **Detaillierte Erfassung wichtiger Aspekte** der Arbeitszufriedenheit und des Organisationsklimas
- Die Referenzstichprobe aus vielfältigen Branchen und Organisationen liefert einen fundierten **Richtwert zur Interpretation** der eigenen Ergebnisse
- Die Konstruktion und kontinuierliche Weiterentwicklung der Verfahren erfolgt nach **wissenschaftlichen Standards** und erzielt einen ausgeprägten **Praxisbezug**
- **Umfangreiche Normstichprobe** (z.T. mehr als 10.000 Teilnehmer)

aber auch der Verstärkung der internen Kommunikation und der Partizipation aller Ebenen. Sie sollte immer als Auftakt eines Veränderungsprozesses verstanden werden und kann darüber hinaus als Kontrollinstrument für ver-

Natürlich erfüllen unsere Inventare die wissenschaftlichen Gütekriterien - die **Zuverlässigkeit ist außerordentlich hoch** (Reliabilität: Cronbachs-Alpha von .83 - .94).

"WENN DU EINE WEISE ANTWORT VERLANGST,
MUSST DU VERNÜNFTIG FRAGEN."

- JOHANN WOLFGANG VON GOETHE -

▲ Führungskräfte-Feedback als Führungsinstrument

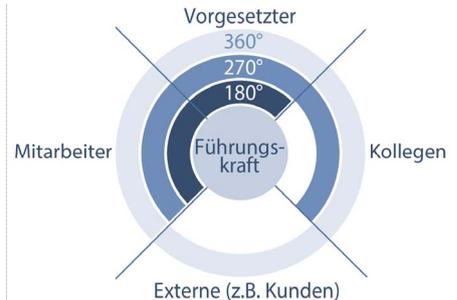
Das **Führungskräfte-Feedback** **versucht, die Facetten der Führung zu operationalisieren und messbar zu machen**. Unterschiedliche Feedback-Geber ("Multi-Rater-Feedback") geben ihre Einschätzung zur Führungsleistung einer Person ab, wodurch ein aussagefähiges Bild der Gesamtleistung entsteht. Die schriftliche Rückmeldung dient dazu, „eine sachliche Diskussion in Gang zu bringen und eine Standortbestimmung für den Feedback-Nehmer zu erstellen, welche letztlich eine dauerhafte Verhaltensänderung bzw. eine Verbesserung der Führungsqualität zur Folge haben soll“*.

Durch das Führungskräfte-Feedback können Führungskräfte und Mitarbeiter deutlicher erkennen, welche Bereiche des Führungsverhaltens als störend empfunden werden. Dies kann es dem Mitarbeiter vereinfachen, der Führungskraft das erwünschte Feedback zu geben und die Führungskraft darin unterstützen, ihr Führungsverhalten zu hinterfragen, einen **Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild** zu machen und zu verstehen,

welche Verhaltensweisen von ihren Mitarbeitern anders oder gleich eingeschätzt werden - diese Erkenntnisse können dann in Coaching, Feedback oder Personalbeurteilungsprozesse eingebunden werden, um das Führungsverhalten zu optimieren. Das Feedback stimuliert zudem die **Selbstreflexion** der Führungskraft und einen konstruktiven Umgang mit Kritik.

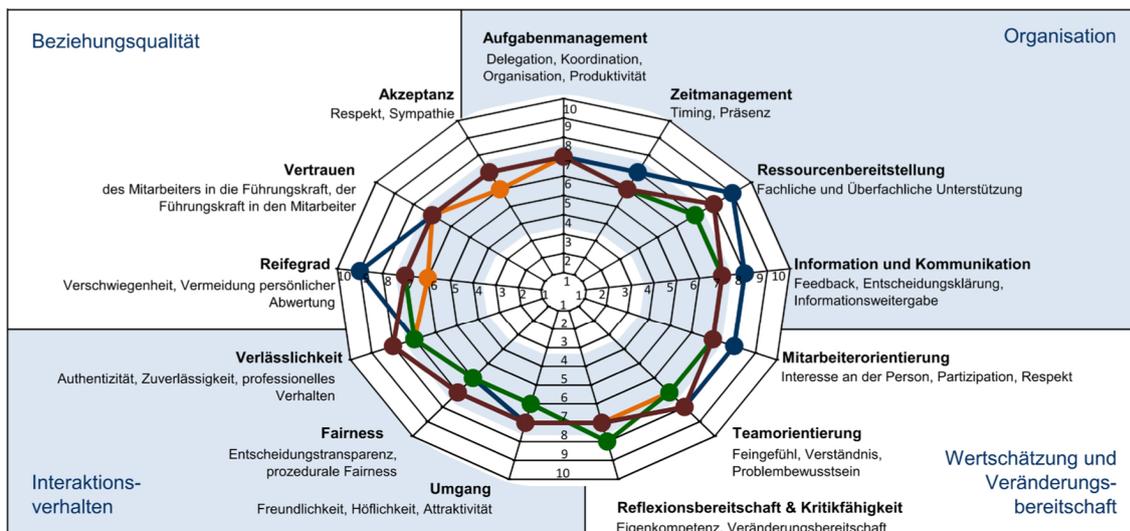
Fagebogenversionen des Führungskräfte-Feedbacks

- **Führungskräfteversion**
(Selbsteinschätzung)
Führungskräfte schätzen ihr eigenes Führungsverhalten ein
- **Mitarbeiterversion**
Mitarbeiter schätzen das Führungsverhalten ihrer Führungskraft ein
- **Kollegenversion** / Peers
Führungskräfte werden durch ihre Kollegen hinsichtlich ihres Führungsverhaltens eingeschätzt
- **Vorgesetztenversion**
Führungskräfte werden durch ihren Vorgesetzten hinsichtlich ihres Führungsverhaltens eingeschätzt



Begriffsklärung:

Das am meisten eingesetzte "Multi-Rater-Feedback-Tool" ist das **270°-Feedback** - es wird auch als **"internes 360°-Feedback"** oder **"internes Komplettfeedback"** bezeichnet. Zum "echten" 360°-Feedback kommt klassischer Weise noch die Beurteilung einer externen Komponente (z.B. Kunden) hinzu. Insbesondere, wenn es im Wesentlichen um die Erfassung des Führungsverhaltens geht, ist die externe Komponente wenig zielführend und sollte deshalb ausgelassen werden.



Selbstbild der Führungskraft: **Max Mustermann**

Fremdbild des Vorgesetzten: **Julia Musterfrau**

Aggregierte Fremdbilder der Mitarbeiter über Max Mustermann (N=7)

Aggregierte Fremdbilder der Kollegen über Max Mustermann (N=3)

*) Adrian Blum und Robert J. Zaugg: 360-Grad-Feedback, in: *Moderne Personalentwicklung - Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, 2009, S. 65-84

„NUR WENIGE MENSCHEN SEHEN EIN, DASS SIE LETZTENDLICH NUR EINE EINZIGE PERSON FÜHREN KÖNNEN UND AUCH MÜSSEN. DIESE PERSON SIND SIE SELBST.“

Wir sind spezialisiert auf die Durchführung valider psychologischer Diagnostiken

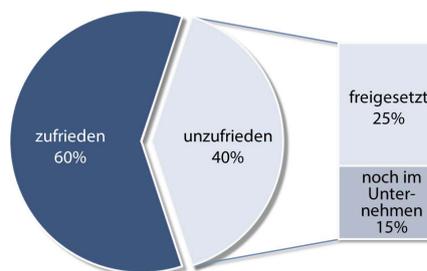
In deutschen Unternehmen wird Personaldiagnostik - auch im europäischen Vergleich - sehr selten eingesetzt; führt man sich die Vorteile, die ein Unternehmen durch den Einsatz von valider und belastbarer psychologischer Diagnostik hat, vor Augen, ist dies kaum nachvollziehbar. Mögliche Erklärungen könnten sein, dass die Fülle verschiedenster Verfahren, die auf dem deutschen Markt angeboten werden, zur Verunsicherung führt oder dass aufgrund schlechter Erfahrungen mit dubiosen Testverfahren oder Beratungsgesellschaften Vorbehalte gegen personaldiagnostische Verfahren entstanden sind.

Wir machen in unserer täglichen Praxis die Erfahrung, dass sich seriöse psychologische Testverfahren insbesondere in den Bereichen der Personalauswahl, Potenzialanalyse, Karriereplanung und Coaching bestens bewähren, ein deutlich besseres und objektiveres Bild von Kandidaten zeichnen als es mit herkömmlichen Verfahren (z.B. Interviews, Assessment Center etc.) möglich ist und dass sie, bei sachgerechter Anwendung, die zur Zeit beste und valide Grundlage zur Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern sind - und das zu sehr moderaten Kosten. Insbesondere im Vergleich zu Assessment Centern ist die Testökonomie, also das Verhältnis von Preis und Leistung, bei psychologischer Diagnostik unübertroffen.

Fehlentscheidungen bringen hohe direkte und indirekte Kosten mit sich

Eine Studie der Managementberatung Kienbaum aus dem Jahr 2005 zeigt, dass zwischen 5 und 25 Prozent falscher Personalentscheidungen innerhalb der ersten zwei Jahre vom Unternehmen oder von den neuen Mitarbeitern revidiert werden. An weiteren 10 bis 15 Prozent der Anstellungen wird festgehalten, obwohl die

stellung resultieren, sind nicht zu unterschätzen.



Zufriedenheit mit der Personalentscheidung nach 24 Monaten

Unzufriedenheit mit ihnen überwiegt. Dafür wurden als Begründung i.W. „Kontinuitätsgründe“ angeführt. Was dahinter steht, ist zum einen die Scheu vor den Kosten einer Freisetzung und deren Folgekosten, die durch Vakanz und Neubesetzung der Position entstehen, zum anderen die Scheu vor einer Kündigung oder Bequemlichkeit („bei dem wissen wir wenigstens, wo er schlecht ist“). Insbesondere die Trennungs- und Neubesetzungskosten, die aus einer Fehl-

Zur Beurteilung, ob und wie gut ein Kandidat auf eine Vakanz passt, sind sowohl die fachliche als auch die persönliche Komponente zu beurteilen. Bei der persönlichen Komponente unterscheiden wir, wie gut ein Kandidat die aktuellen, spezifischen Anforderungen erfüllt (**Eignungsdiagnostik**) und welche Potenziale und berufsbezogenen Persönlichkeitsmerkmale er darüber hinaus für seine zukünftige Entwicklung mitbringt (**Persönlichkeitsdiagnostik**). Je höher eine Position im Unternehmen angesiedelt ist, umso bedeutender wird die Persönlichkeit eines Kandidaten. Nur durch die differenzierte Kenntnis der Persönlichkeit und der Potenziale lassen sich Stellen und Teams optimal besetzen und u.a. folgende Fragen klären:

- Welche Stärken / Schwächen hat der Kandidat?
- Welches / wieviel Potenzial hat der Kandidat?
- Wo schlummern ungenutzte Talente?

„DER CHARAKTER RUHT AUF DER PERSÖNLICHKEIT,
NICHT AUF DEN TALENTEN.“

- JOHANN WOLFGANG VON GOETHE -

- Wie ausgeprägt sind Führungs- und Sozialkompetenz?

Diese Informationen sind von zentraler Bedeutung, um die Passung zwischen Kandidat und Position optimal vorhersagen zu können. Für die zukünftige Entwicklung innerhalb des Unternehmens ist es außerdem entscheidend, die Potenziale der Kandidaten im Hinblick auf Weiterentwicklungsmöglichkeiten einzuschätzen. Fehlt einem Kandidaten für die relevante Position das notwendige Wissen in bestimmten Bereichen, so kann er es bereits mit geringem Einsatz erweitern. Ebenso verhält es sich mit den Verhaltens- und Kommunikationskompetenzen eines potenziellen Kandidaten. Passt die Persönlichkeit allerdings trotz guten Fachwissens nicht zu den Anforderungen der Position, hätte dies einen nachhaltigen Effekt: **die Persönlichkeit lässt sich nur sehr begrenzt verändern. Durch geeignete Diagnostiken lässt sich die Gefahr von Einstellungsfehlern erheblich reduzieren.**

Die Spannweite von Kosten-schätzungen einer falschen Platzierung reicht - abhängig von Position und hierarchischer Ebene des Mitarbeiters - von drei Monatsgehältern bis zu dem Dreifachen des Jahresverdienstes (vgl. Kramer, Sarah, *Teurer Fehlgriff*, aus: *Berlin Maximal, Wirtschafts-magazin für den Mittelstand der Region Berlin Ausgabe 3/2010*).

Ausgehend von einer Geschäftsführungs- oder Bereichsleitungsposition mit einem Jahresgehalt zwischen 150.000 - 250.000 EUR wären „Fehleinstellungskosten“ in Höhe von 38.000 - 750.000 EUR zu erwarten. Schädigende Auswirkungen auf die Reputation des Unternehmens (Verlässlichkeit, Fluktuation) sind hier noch nicht einberechnet.

Für eine betriebswirtschaftliche Kostenrechnung einer solchen „Fehl-investition“ müssen verschiedenste Faktoren einberechnet werden, z.B.:

- Funktion und **Gehaltsstufe**
- **variable Anteile**
- **Benefits**, die ggf. über eine Freisetzung hinausgehende Kosten verursachen (z.B. die Anschaffung eines Firmen-PKW, Laptop, Smartphone, ggf.

spezielle Software und Lizenzen)

- **interne Kosten** der Suche (z.B. verlorene Arbeitszeit in der Linienfunktion und im Personalbereich durch Bewerbermanagement und Bewerbungsgespräche)
- **Einarbeitungskosten**
- Kosten der **Minderleistung**
- negative Auswirkungen auf Teams, Mitarbeiter, Kunden, Arbeitsklima etc.
- **Reisekosten**
- Mögliche **Gerichts- und Abfindungskosten**
- **externe Kosten** der Suche (z. B. Anzeigenschaltung, Personalberater)

Das valideste Instrument zur Personalauswahl, Eignungstests, wird in Deutschland am wenigsten eingesetzt

Trennungsgründe

Die Gründe für die Fehlbesetzung und die darauf folgende Trennung sind vielfältig - meist liegt es aber nicht an der fehlenden fachlichen Qualifikation eines Mitarbeiters, sondern an dem mangelnden kulturellen oder menschlichen „fit“. Noch immer ist der Satz „We hire for skills and fire for attitude“ zwar traurige Realität, aber längst vorhersehbar.

In den meisten Unternehmen besteht der Einstellungsprozess aus der Durchsicht der Bewerbungsunterlagen, des Lebenslaufs, mitgelieferter Zeugnisse und der Durchführung von in der Regel 2 (mit viel Glück strukturierten) Interviews. Die Tatsache, dass Papier geduldig ist und insgesamt 2 bis 3 Stunden Job-Interview für die meisten Kandidaten durchaus mit „Blenden“ und Schauspielern gemeistert werden kann, findet kaum Beachtung. Man ist froh, einen so tollen, fähigen, umgänglichen und freundlichen Mitarbeiter gefunden zu haben und schlägt zu.

Wenn dann die ersten Beschwerden von Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten kommen, ist es meist schon zu

spät. Der Versuch, den finanziellen Risiken dieser Gefahr mit Probezeiten von bis zu einem halben Jahr entgegenzuwirken, greift kaum. Berufsanfänger lassen sich darauf ein, berufserfahrene Führungskräfte, Bereichs- oder Geschäftsführer eher nicht - und genau dort wird es teuer.

Personaldiagnostik mindert das Risiko

Qualitativ hochwertige psychologische Diagnostik vermindert das Risiko einer Fehlbesetzung erheblich. **Wir führen in unserer Praxis generell bei jeder Stellenbesetzung, wie auch im Bereich der Potenzialanalyse, Nachfolgeplanung, Management Audits etc., belastbare psychologische Persönlichkeitstests durch**, die in Übereinstimmung mit DIN 33430 entwickelt wurden und hoch valide und reliabel sind. Die Diagnostik, gepaart mit persönlichen, teilstrukturierten Interviews trägt in hohem Maße zur Steigerung der Beurteilungsqualität bei - und das bei erheblich geringeren Kosten als bei Assessment Centern und gleichzeitig erheblich höherer

Zuverlässigkeit (Faktor 1,8; vgl. *Harvard Business Manager, April 2009, (Studie: Prof. Dr. J. Nachtwei, & Prof. Dr. C. C. Schermuly, 6-10)*.

Personaldiagnostik in deutschen Unternehmen immer noch Stiefkind

Prof. Dr. Nachtwei und Prof. Dr. Schermuly belegen in ihrer Studie, in der sie die Nutzung und Qualität gängiger Instrumente bei 113 deutschen Unternehmen erheben (*Harvard Business Manager, April 2009*), dass der **ergänzende Einsatz personaldiagnostischer Instrumente** (hier: Intelligenz- und Persönlichkeitstests) die **Trefferquote bei Personalentscheidungen erheblich erhöht und die Fehlerquote minimiert**. Der gemeinsame Einsatz von strukturierten Interviews (alleinige Trefferquote von 25%) und Eignungstests (alleinige Trefferquote 36%) erhöht die Gesamttrefferquote von 25% auf 61% - und das, im deutlichen Gegensatz zu Assessment Centern, zu vertretbaren Kosten.

Hierbei wird deutlich, dass in Deutsch-

land das **am meisten genutzte Instrument** zur Personalauswahl, das unstrukturierte Interview, **am wenigsten valide** ist, und dass das **valideste Instrument** in Deutschland **am wenigsten** eingesetzt wird. Besonderen Nachholbedarf haben an dieser Stelle sicherlich die kleinen- und mittelständischen Unternehmen, die zu 70% auf unstrukturierte Interviews zur Personalauswahl setzen.

Die Einsatzhäufigkeit von Testverfahren im europäischen Umfeld

Schuler stellte 2014 in seiner Untersuchung fest, dass **Deutschland** im europäischen Vergleich im Einsatz von personaldiagnostischen Instrumenten **sehr zurückhaltend** ist (Schuler, Psychologische Personalauswahl, 2014). Andere europäische Länder setzen nicht nur stärker auf strukturierte Interviews, sondern sind auch Persönlichkeits- und Intelligenztests gegenüber sehr viel aufgeschlossener als die deutschen Unternehmen. Während in Deutschland insgesamt **nur in 7% der Fälle Persönlichkeitstests angewendet werden (bei Führungskräften allein sind es sogar nur 4%** - und darin ist auch die ganze Bandbreite der dubiosen Anbieter vertreten), liegt **Spitzenreiter Spa-**

nien bei 74%, gefolgt von Benelux und Großbritannien mit 71% bzw. 69%.

Ein ähnliches Verhältnis findet sich beim Einsatz von Intelligenztests, wobei der Anteil generell leicht geringer ausfällt (Deutschland 2%, Spanien 55%, Benelux 54%). Lediglich im Bereich der Assessment Center, die zwar wesentlich teurer sind, qualitativ aber deutlich schlechtere Ergebnisse liefern, liegt Deutschland im Mittelfeld.

Uns stehen für die verschiedensten Anforderungen umfangreiche und valide

zur **Potenzialanalyse**.

Aus unserer Sicht ist eines der am meisten erprobten und validesten Instrumente das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIPTTM). Wir setzen es z.B. standardmäßig in allen Searches als Bestandteil der Bewerberbeurteilung ein.

Die von uns genutzten psychologischen Testverfahren sind wissenschaftlich validiert und anerkannt, wurden im Einklang mit DIN 33430 entwickelt und zumeist vom Diagnostik- und Testkuratorium (DTK) der Föderation Deutscher Psychologengvereinigungen (BDP, DGPs) geprüft.

Personaldiagnostik immer noch Stiefkind

Testbatterien zur Verfügung. Das Spektrum reicht von Verfahren zur berufsbezogenen Persönlichkeit über Verfahren zur Erfassung der Allgemeinintelligenz bis hin zum Führungsverhalten und der Burnout-Prävention.

Die Anwendungsfelder für psychologische Diagnostiken sind vielfältig; wir nutzen sie z.B. in der **Bewerberauswahl**, der **Karriere- und Nachfolgeplanung**, in **Management-Audits** und **Einzel-Assessments, 270°/360°-Feedbacks** und

Die DIN-33430

Die DIN-Norm 33430 („Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“) umfasst klar definierte Standards zum gesamten Verfahren der Personaldiagnostik, die deutlich über die wissenschaftlichen Gütekriterien hinausgehen. Zudem sind die Prozesse der Planung, Durchführung und Auswertung von Testverfahren standardisiert.

Durchführung psychologischer Diagnostiken- Der Prozessablauf

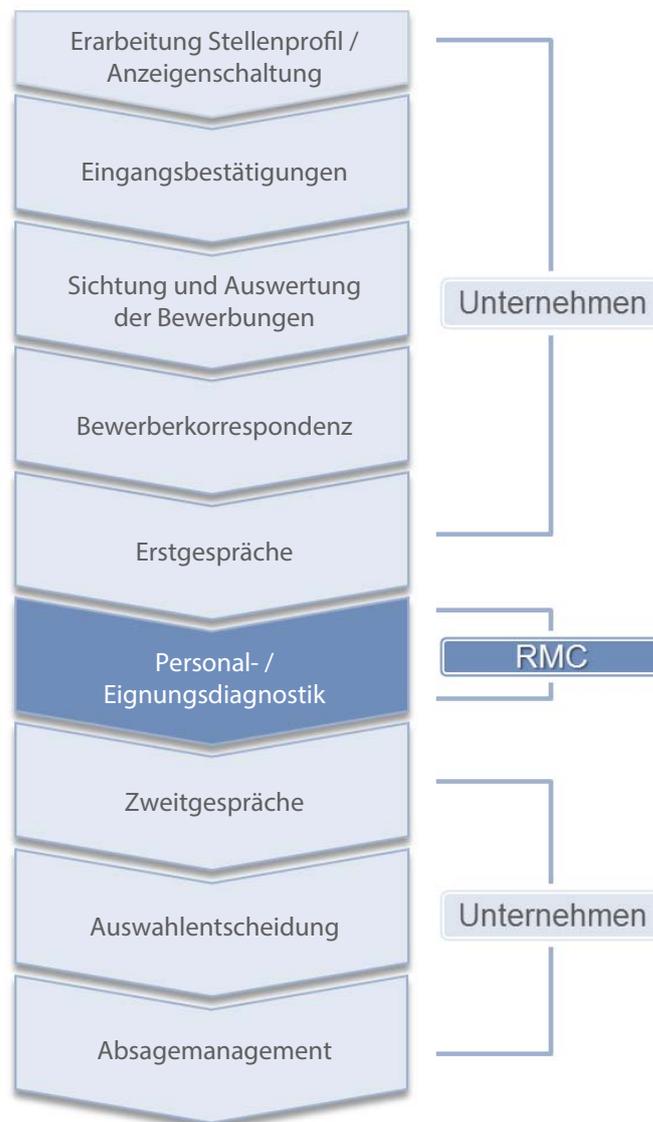


◀ Wir bieten psychologische Diagnostik auch als „Service“

Der Siegeszug des Internets und der sozialen Netzwerke macht es für Unternehmen zunehmend attraktiv, die Personalsuche in Eigenregie durchzuführen. Während die Führungsebenen 1 und 2 nach wie vor in der Regel mit externer Unterstützung über die Direktansprache besetzt werden, nimmt die eigenständige Suche der Unternehmen nach Fach- und Führungskräften mehr und mehr zu. Während früher relativ umständlich und aufwändig Stellenanzeigen in verschiedenen Printmedien aufgegeben werden mussten, ist es heute durch die einfache Veröffentlichung der Stellenanzeigen auf der eigenen Firmen-Homepage oder in sozialen Netzwerken erheblich einfacher geworden, vermeintlich gute Kandidaten auf Vakanzen aufmerksam zu machen.

Die Ausweitung der unternehmenseigenen Suche auch auf Positionen höherer Ebenen ist zwar auf der einen Seite für das Unternehmen kostengünstiger, da die Kosten für externe Beratung eingespart wird, auf der anderen Seite ist aber auch die **Gefahr der Fehlbesetzung erheblich höher** und damit die möglichen finanziellen Risiken, die eine Fehlbesetzung mit sich bringt.

Insbesondere die Trennungs- und Neubesetzungskosten, die aus einer Fehleinstellung resultieren, sind nicht zu unterschätzen. Die Spannweite von Schätzungen einer falschen Platzierung reicht - abhängig von Position und hierarchischer



Ebene des Mitarbeiters - von drei Monatsgehältern bis zu dem Dreifachen des Jahresverdienstes (vgl. *Kramer, Sarah, Teurer Fehlgriff, aus: Berlin Maximal, Wirtschafts-magazin für den Mittelstand der Region Berlin Ausgabe 3/2010*).

An dieser Stelle setzt der Diagnostik-Service an

Um das finanzielle Risiko von Fehlbesetzungen zu minimieren, bieten wir für Unternehmen, die die **Personalsuche selbständig durchführen**, mit unserem Diagnostik-Service die Möglichkeit, zur Absicherung und Untermauerung der finalen Auswahlentscheidung - i.d.R. vor den Zweitgesprächen - mit den jeweiligen Top-Kandidaten, eine psychologische Diagnostik durchzuführen.

Wir führen nach unserem klar definierten Prozess die psychologischen Diagnostiken durch, werten sie aus, sprechen sie mit den Kandidaten durch und erstellen die Ergebnisberichte, sodass die Auswertung auch als Gesprächsgrundlage für das Zweitgespräch dienen kann.

Der große Vorteil des Diagnostik-Service ist, dass Unternehmen ganz punktuell unsere externe Beratungsleistung nutzen und somit die Kostenvorteile der internen Suche realisieren und gleichzeitig auf externe Expertise nicht gänzlich verzichten müssen.

Die von uns im Diagnostik-Service eingesetzten diagnostischen Testverfahren sind dieselben wissenschaftlich validen, DIN 33430 konformen psychometrischen Diagnostiken, die wir auch bei "unseren eigenen" Suchverfahren einsetzen - kommerzielle Typentests finden bei uns keine Verwendung.

„DIE RICHTIGEN LEUTE EINZUSTELLEN, IST DAS BESTE,
WAS EIN MANAGER TUN KANN.“

- LEE IACocca -



▲ Um national sowie international erfolgreich zu sein und zu bleiben, sind qualifizierte, motivierte und kulturell "passende" Mitarbeiter das wichtigste Asset eines Unternehmens

▲ Durch den Einsatz gezielter Managementdiagnostiken analysieren wir das berufliche Potenzial Ihrer Führungskräfte, so dass Schwächen durch gezielte Fördermaßnahmen ausgeglichen, aber insbesondere die Stärken Ihrer Führungskräfte weiter ausgebaut werden können

„Unser Ziel ist es, die richtigen Persönlichkeiten für Sie zu finden und Talente an Ihr Unternehmen zu binden“



Management-Diagnostik / Audits

Anlässe für Management-Diagnostik (oder auch Management Audits) gibt es viele.

Die von uns durchgeführte Management Diagnostik bietet die Möglichkeit, das Managementpotenzial eines Unternehmens kollektiv und individuell transparent zu machen und eine abgesicherte Beurteilungsbasis für Veränderungsprozesse zu haben.

Typische Anlässe für die Durchführung von Management Audits sind z.B.:

- Unternehmenskäufe
- Neue Unternehmensstrategien
- Strategische Nachfolgeplanung
- Neue Organisationsformen
- Firmenfusionen
- Turnaround-Situationen
- Neues Top-Management
- Kritische Besetzungsentscheidungen

In all diesen Fällen stehen die Verantwortlichen eines Unternehmens vor weitreichenden Entscheidungen, einschneidenden Veränderungen, Szenarien und Herausforderungen, die den professionellen Einsatz valider Management-Diagnostik im Rahmen einer Entscheidungsvorbereitung indizieren. Management-Diagnostik gibt valide Antworten auf Fragen, die heute über die Zukunft eines Unternehmens entscheiden:

- Wer sind unsere wahren Performer?
- Wo sind unsere High Potentials?
- Welche Manager passen zu unserer neuen Zukunftsstrategie?
- Wer hat welche Entwicklungspotenziale?
- Wer passt zu uns / unserem Unternehmen?

Wir führen Management Audits sowohl für Einzelpersonen als auch für eine definierte Gruppe von Führungskräften durch. Hierbei durchlaufen die Führungskräfte in relativ kurzer Zeit ein identisches Verfah-

ren, was eine hohe Vergleichbarkeit ermöglicht. Wir führen Management Audits ausschließlich als **Einzel-Assessments** durch - Assessment Center bieten wir aufgrund mangelnder Validität nicht an.

Die Durchführung von Management Audits

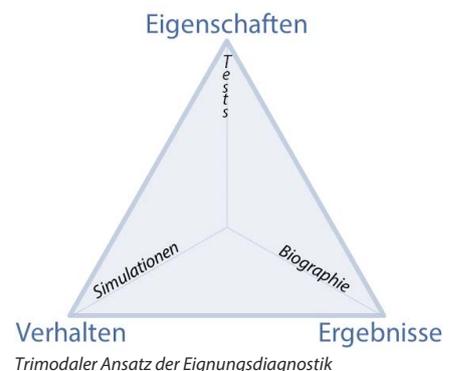
Wir stimmen mit dem Auftraggeber die Ziele und das genaue Vorgehen ab und konkretisieren zukünftige Herausforderungen/Strategien. In Einzelinterviews befragen wir das Top-Management detailliert zu den zukünftigen Anforderungen an die einzelnen Managementpositionen. Aus den Interviewergebnissen formulieren wir anschließend die Anforderungen als Maßstab für die eigentlichen Audits und stimmen sie mit dem Auftraggeber ab.

Die Audits mit den teilnehmenden Managern selbst werden in der Regel mit zwei Beratern und optional mit jeweils einem Top-Manager oder Personal-Manager aus dem Unternehmen durchgeführt.

Mittels diverser eignungsdiagnostischer Verfahren („Multimodalität“) lässt sich so ein individuelles Stärken-Schwächen-Profil erstellen, das die Grundlage für Personalentscheidungen zu Auswahl, Platzierung, Förderung, Outplacement- oder Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen bilden kann. Selbstverständlich setzen nur solche Testverfahren ein, die durch Forschung hinreichend legitimiert

sind und sich zugleich in der Praxis bewährt haben. Neben psychologischen Diagnostiken werden beispielhaft folgende diagnostische Instrumente eingesetzt:

- analytische Fähigkeitstests
- Selbstbeschreibung
- komplexe Fallstudien
- Präsentationen
- Gesprächs-/Verhandlungsübung
- strukturiertes, anforderungsgeleitetes Interview
- differenziertes, persönliches Feedback



Auf Basis der ermittelten Informationen erfolgt die Einschätzung der individuellen Fähigkeiten der Teilnehmer bezogen auf die im Vorfeld festgelegten Anforderungen.

„DIE RICHTIGEN FÜHRUNGSNACHWUCHS- UND FÜHRUNGSKRÄFTE ZU FINDEN UND ADÄQUAT ZU PLATZIEREN IST FÜR DAS UNTERNEHMEN EINE AUFGABE VON HÄUFIG EXISTENTIELLER BEDEUTUNG.“

▲ Gütekriterien wissenschaftlicher Diagnostik

Objektivität

- Der Testablauf ist standardisiert
- Der Test wird immer gleich angewendet und ausgewertet – unabhängig von der durchführenden Person
- Das Ergebnis unterliegt keinen subjektiven Eindrücken, Manipulationen oder Deutungen

Reliabilität (Zuverlässigkeit)

- Die Zuverlässigkeit beschreibt den Grad der Genauigkeit, mit der ein Test ein bestimmtes psychisches Merkmal misst
- Dieses Kriterium ist erfüllt, wenn der Test bei wiederholter Durchführung dasselbe oder annähernd dasselbe Ergebnis liefert (Retest-Reliabilität)
- Kennwert: Cronbachs Alpha (α)

α	Bedeutung
> 0,9	exzellent
> 0,8	gut
> 0,7	akzeptabel
> 0,6	fragwürdig
> 0,5	schlecht
$\leq 0,5$	inakzeptabel

Validität (Gültigkeit)

Ein Test gilt dann als valide („gültig“), wenn er das Merkmal, das er messen soll, auch wirklich misst und nicht irgendein anderes.

- Kennwert: Korrelationskoeffizient (r)

r	Bedeutung
> 0,5	Sehr gut
> 0,3	gut
$\leq 0,3$	fragwürdig

Man unterscheidet u.a. zwischen:

- **Augenscheinvalidität**
Sie gibt an, inwieweit der Validitätsanspruch eines Tests vom bloßen Augenschein her einem Laien gerechtfertigt erscheint
- **Inhaltsvalidität**
Unter Inhaltsvalidität versteht man, inwieweit ein Test oder ein Testitem das zu messende Merkmal repräsentativ erfasst
- **Konstruktvalidität**
Die Konstruktvalidität beschreibt, inwieweit ein Test oder Erhebungsverfahren ein interessierendes Merkmal so misst, dass es mit bestehenden Konstruktdefinitionen und Theorien übereinstimmt
- **Kriteriumsvalidität**
Die Kriteriumsvalidität gibt an, inwieweit ein Untersuchungsverfahren ein interessierendes Merkmal so misst, dass es mit einem für das Merkmal relevanten Außenkriterium übereinstimmt

Normierung

- Ein erreichter Testwert einer Person wird nie losgelöst betrachtet, sondern immer mit einer **repräsentativen Normierungsstichprobe verglichen**
- Diese besteht aus Personen, die der getesteten Person bezüglich Alter und Geschlecht und ggf. Position ähnlich sind
- Je größer die Stichprobe, um so besser
- Die Normgruppe sollte aus dem **gleichen Kulturraum** stammen
- Bei Testverfahren, die im beruflichen Kontext eingesetzt werden, sollte die Normgruppe **ebenfalls aus dem beruflichen Umfeld** stammen

▲ Die von uns eingesetzten psychologischen Testverfahren sind erprobt und zuverlässig

	EINSATZBEREICH	VERFAHREN (Auszug)		ITEMS / FAKTOREN	DAUER ca.	ZUVERLÄSSIGKEIT
PERSÖNLICHKEIT	Personalauswahl, Training / Coaching	BIP-6F (R II)	Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung / 6 Faktoren	60 / 6	15 min.	$\alpha = .78 - .87$ rtt = .81 - .89
		BIP-SI (R VI)	Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung	253 / 17	45 min.	$\alpha = .76 - .91$ rtt = .71 - .79
	Personalauswahl, Organisationspsychologie	NEO-PI-R	NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae - Revidierte Fassung	240/5	45 min.	$\alpha = .87 - .92$ rtt = .89 - .95
	Berufseignung / PE	LJI	Entscheidungs- bzw. Führungsstil	16 Szenarien	35 min.	$\alpha = .66 - .81$
	Personalauswahl, PE, klinische Psychologie	MSCEIT™	Mayer-Salovey-Caruso Test zur Emotionalen Intelligenz	141/8	40 min.	$\alpha = .73 - .93$
INTELLIGENZ	Personalauswahl, Personalentwicklung	IST-Screening	Intelligenz-Struktur-Test - Screening		25 min.	$\alpha = .72 - .90$
		I-S-T 2000 R	Intelligenz-Struktur-Test 2000 R	Modular	130 min.	$\alpha = .87 - .97$
		BOWIT	Bochumer Wissenstest	Modular	45 min.	$\alpha = > .90$
		BOMAT	Bochumer Matrizentest – advanced Bochumer Matrizentest – advanced – short	40 29	110 min. 60 min.	$\alpha = .90 - .95$ $\alpha = .92$
SONSTIGES	Verkauf / Vertrieb	VVKI	Verkaufs- und Vertriebs-Kompetenz-Inventar	153/8	25 min.	$\alpha = .54 - .87$
	Arbeitsmedizin	BOSS	Burnout-Screening-Skalen (I-II)	30	10 min.	$\alpha = .75 - .91$
	Arbeitsmedizin	TICS	Trierer Inventar zum chronischen Stress	57	15 min.	$\alpha = .84 - .91$

HR-Change Management als ganzheitlicher Veränderungsprozess



Wir planen und begleiten Ihren Change Prozess

Wandel und Veränderung gehören zum Leben – im Privaten genauso wie im Unternehmen.

Gerade im Rahmen einer strategischen Neuausrichtung oder in einer Zeit, in der sich die Produktlebenszyklusphasen deutlich verkürzen, müssen sich auch Unternehmen kontinuierlich wandeln, sich neuen Rahmenbedingungen anpassen, neue Wege gehen, eine Kultur des „Continuous Improvement“ im Unternehmen einführen und Change Management als Schlüssel für den nachhaltigen Erfolg verstehen lernen.

Change Prozesse lösen bei den Mitarbeiter/innen häufig Unsicherheiten aus, die sich oftmals negativ auf die Arbeitsleistung oder sogar die Fehlzeiten auswirken. Die einzige Möglichkeit, den Druck, den ein Change Prozess mit sich bringt, zu erleichtern, ist die regelmäßige Information Ihrer Mitarbeiter. Im Vorfeld des Change Projektes und während der Umsetzungsphase stellen wir gemeinsam mit Ihrer internen Kommunikationsabteilung die regelmäßige Information Ihrer Mitarbeiter sicher. Wir bereiten Führungskräfte auf Ihre Rolle als Change Manager vor und binden Prozessbeteiligte und Sozialpartner, Mitarbeiter und Experten mit ein. Besonders wichtig sind hier der

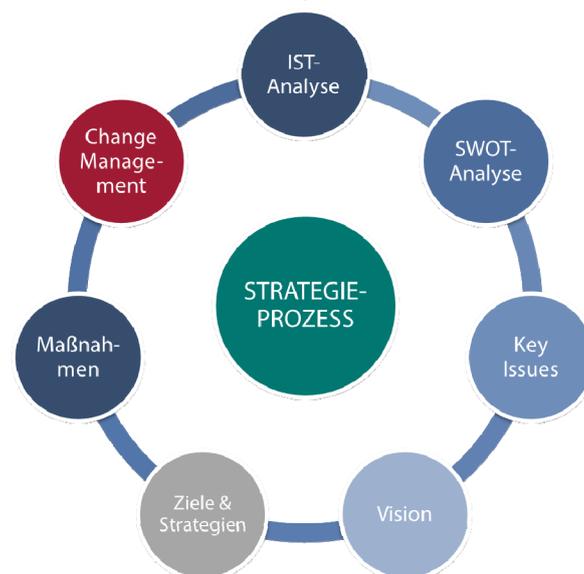
offene Dialog und die offene Kommunikation. Gerne unterstützen wir bei der Erarbeitung einer zielführenden Kommunikationsstrategie.

Wir steuern das Change-Projekt als Teil des Steering-Committees
Die meisten Veränderungsprojekte und Change Prozesse scheitern nicht an mangelnder Planung, sondern an schlechter Umsetzungsbegleitung und mangelnder Erfolgskontrolle.

Als Teil des Steering Committees / Lenkungs Ausschusses planen wir mit Ihnen zusammen die erforderlichen Maßnahmen, erarbeiten Meilensteinpläne, setzen

die erfolgsrelevanten KPIs fest, sind Sparringspartner für die Projektteams und führen die Veränderungsmaßnahmen zu einem erfolgreichen Abschluss.

Da ein notwendiger Bestandteil innerhalb eines Projekts die Präsentation von Entscheidungsvorlagen oder Projektergebnissen ist, schulen wir im Rahmen der Projektleitung Ihre Mitarbeiter im sicheren und zielgerichteten Umgang mit Power Point und der professionellen Aufbereitung und Erstellung von Präsentationen.



„IF YOU ALWAYS DO WHAT YOU ALWAYS DID -
YOU WILL ALWAYS GET WHAT YOU ALWAYS GOT.“

- ABRAHAM LINCOLN -

▲ Seminare aus der täglichen Praxis

Mit Seminaren, die genau auf die Praxis abzielen und sich am Bedarf unserer Kunden orientieren, haben wir uns in den letzten Jahren erfolgreich am Markt etabliert.

Unsere Auftraggeber stammen sowohl aus dem Konzern- und Unternehmensberatungsumfeld als auch aus dem breitgefächerten Bereich der mittelständischen Unternehmen - und das aus gutem Grund: Wir sind keine Trainer, die sich den Inhalt eines Themas „anlesen“, aus der Theorie heraus erarbeiten und dann schulen - wir sind **Berater mit langjähriger Führungserfahrung und schulen die Inhalte unserer Seminare aus unserer täglichen Arbeit, Erfahrung und Kompetenz heraus: praxis- und bedarfsorientiert.**

Die Inhalte der Seminare **„Das Prinzip der Pyramidalen Kommunikation“** und **„Think Cell Intensivseminar“** beispielsweise sind uns aus unserer langjährigen Tätigkeit und Erfahrung in der Sanierung und Restrukturierung von DAX-Konzernen und mittelständischen Unternehmen durch die tägliche Praxis bestens vertraut. Auch heute arbeiten wir von RMC bei unseren Mandanten, bei denen wir Change Prozesse steuern und begleiten, nach genau diesem pyramidalen Prinzip, nutzen Think Cell in unserer täglichen Praxis und steuern die Projekte sehr erfolgreich so, wie wir es in dem Seminar **„Erfolgreiches Projektmanagement - Projektplanung & Projektsteuerung“** schulen.

Durch unsere Ausbildung und langjährige Erfahrung im Bereich Coaching bieten wir Ihnen das Seminar **„Wertschätzendes Führen - Führen auf**

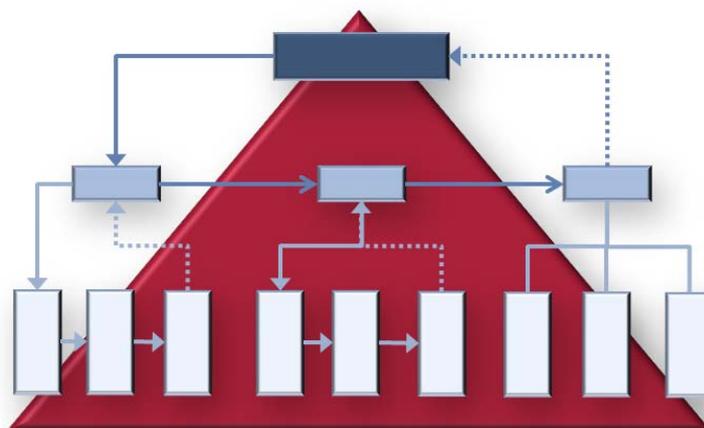
Augenhöhe“ insbesondere mit Hinblick auf Mitarbeitergewinnung und -bindung (Employer Branding) an.

Das Seminar **„Professionelle Bewerberauswahl - Professionelles Recruiting für Personalabteilungen“** entstand ebenfalls aus unserer täglichen Praxis. Im Bereich des Executive und Management Search führen wir regelmäßig Bewerbungsgespräche und begleiten die Top-Kandidaten anschließend zu den Interviews in den Unternehmen. Dabei haben wir festgestellt, dass die Mitarbeiter der Personalabteilungen oftmals nicht optimal auf die Durchführung von Auswahlverfahren und Interviews vorbereitet sind, da es entweder nicht ihre tägliche Praxis ist, oder weil sie bisher nicht die Möglichkeit hatten, dieses tatsächlich zu „lernen“. Wir setzen genau dort an und vermitteln praxisorientiert sowohl die notwendigen Kenntnisse und Fertigkeiten eines moder-

nen und effizienten, AGG-konformen Ausschreibungs- und Auswahlverfahrens als auch die Interviewtechniken und -methoden für ein fundiertes und zielorientiertes Auswahlgespräch.

Auf Wunsch führen wir auch **Grundlagentrainings im MS-Office-Bereich** durch - beispielsweise unser Grundlagen-seminar **„Power-Point für Business“**, in dem wir zielgerichtet die Funktionen und Techniken vermitteln, die für den täglichen Einsatz im Berufsalltag erforderlich sind.

Darüber hinaus führen wir **Workshops** oder **Kick-Off-Veranstaltungen** zu verschiedenen Themen durch (Strategieentwicklung, Change Management, Organisationsentwicklung, Personal, Vertrieb etc.).



„TRAIN PEOPLE WELL ENOUGH SO THEY CAN LEAVE,
TREAT THEM WELL ENOUGH SO THEY DON'T WANT TO.“

- RICHARD BRANSON -

Das Prinzip der Pyramidalen Präsentation und Kommunikation Informationen strukturiert und empfängerorientiert präsentieren

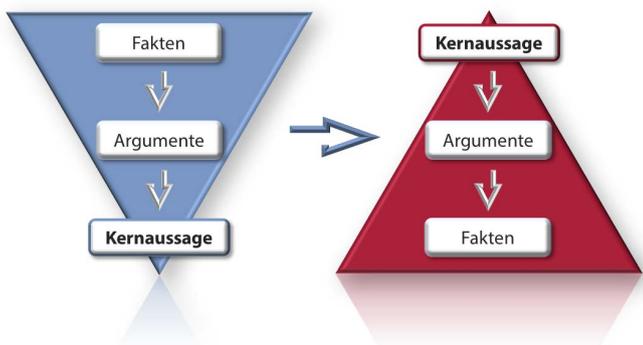
Überblick: Das pyramidale Prinzip

Das pyramidale Prinzip geht auf Barbara Minto zurück. Barbara Minto erlangte ihren MBA an der Harvard Business School und arbeitete als Beraterin bei McKinsey. Aus ihrer Arbeit heraus entwickelte sie das pyramidale Prinzip, mit dem es möglich ist, Ideen, Vorschläge und komplexe Zusammenhänge klar und nachvollziehbar zu strukturieren.

Der Nutzen des Seminars

Im heutigen Geschäftsleben sind überzeugende und wirkungsvolle Präsentationen wichtig für den Unternehmenserfolg. Präsentationen sollen zielgerichtet informieren, beraten, verkaufen oder Entscheidungen herbeiführen. Für Unternehmensberater sind sie zunehmend ein entscheidendes Aushängeschild für die Qualität der Beratung.

In der Praxis erfüllen viele Präsentationen diesen Zweck nicht — sie sind zu lang, überfüllt, unstrukturiert, nicht zielorientiert, nicht relevant und gehen am Empfänger vorbei („Death by Power Point“).



Um zielgerichtet, effektiv und empfängerorientiert zu kommunizieren und zu präsentieren, sind aus der Flut der Informationen die relevanten Informationen herauszuarbeiten, zu bewerten und fokussiert aufzubereiten. Die zu diesem Zweck entwickelte Struktur der pyramidalen Präsentationstechnik ermöglicht Entscheidern, auf Basis logischer, empfängerorientiert aufbereiteter Informationen und Kernaussagen, fundierte Entscheidungen zu treffen.

Die Textelemente zeichnen sich durch eine kurze und prägnante Sprache aus. Aussagen werden durch überzeugende und schlanke Grafiken und Schaubilder unterstützt.

Heute wird diese Form der strukturierten Aufbereitung von Informationen in erfolgreichen Unternehmensberatungen, Universitäten und zahlreichen DAX-Konzernen genutzt, um immer komplexer werdende Informationen einfach, klar und effektiv zu kommunizieren.

Ziel des Seminars

Die Teilnehmer sind in der Lage, klare Strukturen für Präsentationen zu entwickeln und den relevanten Informationsbedarf ihrer Empfänger zu berücksichtigen. Sie lernen typische Argumentationslinien kennen und erfahren, wie man effektiv visualisiert. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, auf Wunsch Themen der Teilnehmer aus ihrer Praxis zu diskutieren und gemeinsam Optimierungsmöglichkeiten zu erarbeiten.

Zielgruppe

Consultants, Projektleiter, Projektmitarbeiter und Führungskräfte, die Ergebnisse, Informationen oder Entscheidungsvorlagen professionell optimieren und überzeugend präsentieren wollen.

Seminarinhalt

- Vom klassischen zum pyramidalen Aufbau
 - Grundlagen der Pyramidalen Kommunikation
 - Strukturierung von Themen und komplexen Problemstellungen
 - Empfängeranalyse
 - Planung und Gliederung von Präsentationen (Storylining)
 - Arbeiten mit Action-Titeln
 - Psychologische Aspekte erfolgreicher Kommunikation
 - Herausarbeitung relevanter Argumente und Formulierungen
 - Definition von Zielen
- Umsetzung des pyramidalen Prinzips
 - Definition und Formulierung von Kernbotschaften,
 - Hauptthesen und Empfehlungen
 - Zielorientierte Entwicklung von
 - Argumentationsstrategien
 - Einsatz und Anwendung von Logischen Gruppen und Logische Ketten
 - Einsatz und Anwendung von Mischformen
 - Strukturierung nach dem GUTE/MECE-System
- Professioneller Einsatz von Business-Grafiken und Schaubildern
 - ein Bild sagt mehr als tausend Worte
- Von der Gliederung zur Präsentation

Im **1-tägigen Grundlagen-Seminar** wird das pyramidale Prinzip theoretisch erläutert und anhand von zahlreichen Übungen praktisch angewendet.

Im **2-tägigen Intensiv-Seminar** wird das pyramidale Prinzip theoretisch erläutert und anhand von zahlreichen Übungen praktisch angewendet. Am 2. Tag werden das pyramidale Prinzip und die Übertragung des pyramidalen Denkmusters auf die Präsentationsstruktur durch zusätzliche Übungen intensiv und praxisnah erarbeitet und vertieft.

Professionelle Bewerberauswahl

Professionelles Recruiting für Personalabteilungen

Überblick

Das Recruiting ist für viele Personalabteilungen eine zusätzliche Aufgabe, auf die die meisten Mitarbeiter während ihrer Ausbildung oder ihres Studiums kaum oder gar nicht vorbereitet wurden. So herrscht oftmals große Unsicherheit im Umgang mit der Formulierung von Stellenausschreibungen (welche Informationen sind inhaltlich wichtig, welche Informationen sprechen Bewerber an, welche Formulierungen sind AGG-konform etc.), der Interpretation und Gewichtung von Zeugnissen oder der Durchführung von Bewerberinterviews. Laut einer Studie aus 2009 setzen z.B. 70% der kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) und 58% der Großunternehmen noch immer unstrukturierte Interviews in ihren Bewerbungsgesprächen ein, deren Erfolgswahrscheinlichkeit, die „richtige“ Personalentscheidung zu treffen, bei gerade mal 4% liegt. Einen besonderen Schwerpunkt legen wir aufgrund unserer langjährigen Erfahrungen auf die Vorbereitung und Durchführung von strukturierten Bewerberinterviews, erfolgreiche Fragetechniken und Methoden der Interviewführung.

Seminarinhalt

VOM AUFTRAG BIS ZUM AUSWAHLGESPRÄCH

- Prozess des Bewerbermanagements
 - Professionelles Bewerbermanagement als Visitenkarte des Unternehmens
- Die professionelle Erstellung von Anforderungsprofilen
 - Präzisierung von Anforderungen
 - Erstellung von Anforderungsprofilen
 - Fachliche und außerfachliche Kompetenzen
- Formulierung und Veröffentlichung der Stellenausschreibung
 - Kriterien der AGG-konformen Erstellung
 - Wahl der Medien
 - Online vs. Printmedien
- Bewerberkorrespondenz
- Analyse und Beurteilung von Bewerbungsunterlagen
 - Systematische Analyse von Lebensläufen
 - Bewertung von Arbeitszeugnissen
 - Echtheitsprüfungen
 - Valide Vorauswahl der Bewerber
- Vorbereitung des Telefoninterviews
 - Erstellung des Interviewleitfadens
 - Dokumentation der Ergebnisse
- Vorbereitung des strukturierten Interviews
 - Strukturierung und Erstellung des Interviewleitfadens
 - Dokumentation der Ergebnisse

DAS AUSWAHLGESPRÄCH

- Aufbau und Ablauf
- Interviewformen
- Fragebereiche / rechtliche Zulässigkeit
- Kommunikationstechniken
 - Biographische Fragen
 - Situative Fragen / critical incident technique
 - Herausfordernde Fragen
 - Stressinterview
 - Umgang mit kritischen Gesprächssituationen
 - Körpersprachliche Signale
 - Verhaltensdreieck
- Erweiterungsmöglichkeiten
 - Simulationsorientierte Verfahren (Rollenübungen, Case Studies, Präsentationen)
 - Traitorientierte Verfahren (z. B. Psychologische Tests)
- Der Entscheidungsprozess
 - Interviewbezogene Beurteilungskriterien
 - Subjektive Kriterien der Bewerberauswahl
- Nach der Entscheidung
 - Das Absageschreiben
 - Der Arbeitsvertrag
 - Die Einarbeitung

Zielgruppe

Personalreferenten, Personalleiter, Recruiter, Mitarbeiter aus Personalabteilungen, die mit der Bewerberauswahl zu tun haben, Stellenausschreibungen verfassen und Auswahlgespräche führen.

Lernmethoden

- Vielfältige themenangepasste Lernmethoden
- Umfassende Partizipation der Teilnehmer
- Transfersicherung durch Checklisten und praktische Übungen
- Ausführliches, individuelles Feedback an die Teilnehmer

In diesem 2-tägigen Seminar vermitteln wir praxisnah und strukturiert die erforderlichen Kenntnisse und Kompetenzen zur Durchführung eines professionellen Bewerbungsprozesses – von der AGG-konformen Stellenausschreibung über die Analyse der Bewerbungsunterlagen bis zum strukturierten Bewerbungsgespräch und dem Vertragsabschluss.



Carsten Rahe

Inhaber

▲ Ihr Ansprechpartner: Carsten Rahe

Beruflicher Hintergrund

Mehr als 15 Jahre internationale Führungserfahrung im Management deutscher und internationaler börsennotierter Konzerne in den Bereichen Human Resources, Corporate Development & Strategy sowie Sanierungs- & Restrukturierungsmanagement; seit 2011 Inhaber und Geschäftsführer von Rahe Management Consultants

Ausbildung

- Studium der Ev. Theologie / Psychologie
- Studium der Wirtschaftswissenschaften
- Systemischer Coach und Veränderungsmanager (INeKO - Institut an der Universität zu Köln)

Tätigkeitsschwerpunkte

- **Executive Search**
(Direktansprache / Headhunting)
- **Management Search**
(anzeigengestützte Suche nach Fach- und Führungskräften)
- **Psychologische Diagnostik**
(Personal-/ Management-/ Eignungsdiagnostik)
- **Business Coaching**
- **Projektsteuerung / Change Management**
- **Schulungen / Seminare / Workshops**
 - Pyramidale Kommunikationstechnik
 - Erfolgreiche Projektsteuerung
 - Der professionelle Einsatz von Think Cell
 - Power Point for Business
 - ...

Beratungsschwerpunkte

Funktionaler Fokus - Personalberatung

- **Human Resources**
- **General Management**
- **Kaufmännische Funktionen**
 - Einkauf
 - Vertrieb
 - Finanzen
 - Strategie / Unternehmensentwicklung
 - Administration

Coaching Schwerpunkte

- Business Coaching für Management und Führungskräfte in Change Prozessen
- Executive Coaching
- Konflikt- und Karrierecoaching
- Persönlichkeitsentwicklung
- Verhaltenstraining
- Orientierung in Strategieprozessen
- Coaching bei Übernahme von Führungsverantwortung oder von neuen Teams (Selbstverständnis, Entwicklung von Kompetenzen)
- Themenbezogenes Coaching nach Zieldefinition und Auftragsklärung mit dem Klienten und Auftraggeber

Coaching Tools

- Personenzentrierte Gesprächsführung nach Carl Rogers
- Tools und Interventionen des systemischen Coachings
- Transaktionsanalyse
- Systemische Aufstellungen
- Hypnotherapeutische und systemische Konzepte nach Milton Erickson / Gunther Schmidt

Branchenschwerpunkte Coaching

- Handel
- Industrie / Konsumgüterindustrie
- Verpackungsindustrie
- Automobilindustrie
- Maschinen- und Anlagenbau
- Dienstleistungssektor
- Banken / Versicherungen

Kontakt

Telefon: +49 2361 - 94337 - 91
 Mobil: +49 152 - 5350 2342
 E-Mail: carsten.rahe@rahe-consultants.com
 Skype: carsten.rahe

Tanja M. Rahe

Senior Consultant

▲ Ihr Ansprechpartner: Tanja M. Rahe

Beruflicher Hintergrund

10 Jahre Berufs- und Führungserfahrung im Krankenkassen-, Sozialversicherungs- und Gesundheitswesen sowie 8 Jahre im Recruiting- und Consultingbereich und der Durchführung personal- und eignungsdiagnostischer Verfahren

Ausbildung

- Studium der Psychologie (Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie)
- NLP-Master (DVNLP)
- Systemischer Business Coach

Tätigkeitsschwerpunkte

- **Executive Search**
(Direktansprache / Headhunting)
- **Management Search**
(anzeigengestützte Suche nach Fach- und Führungskräften)
- **Psychologische Diagnostik**
(Personal-/ Management-/ Eignungsdiagnostik)
- **Business Coaching**
- **Schulungen / Seminare**
 - Professionelles Recruiting f. Personalabteilungen
 - Vorstellungsgesprächstraining
 - Gesundes Führen
- **Karriereberatung**
 - Bewerbungs- und Arbeitszeugnis-Check
 - Vorstellungsgesprächstraining
 - Karrierecoaching
 - Coaching / Bewerbercoaching
 - Berufliche Neuorientierung

Beratungsschwerpunkte

Funktionaler Fokus - Personalberatung

- **Human Resources**
- **General Management**
- **Kaufmännische Funktionen**
 - Einkauf
 - Vertrieb
 - Marketing
 - Kommunikation
 - Administration

Coaching Schwerpunkte

- Business Coaching für Management und Führungskräfte in Change Prozessen
- Executive Coaching
- Konflikt- und Karrierecoaching
- Persönlichkeitsentwicklung
- Verhaltenstraining
- Orientierung in Strategieprozessen
- Coaching bei Übernahme von Führungsverantwortung oder von neuen Teams (Selbstverständnis, Entwicklung von Kompetenzen)
- Themenbezogenes Coaching nach Zieldefinition und Auftragsklärung mit dem Klienten und Auftraggeber

Coaching Tools

- Tools des systemischen Coachings
- Coaching Tools der neurolinguistischen Programmierung
- Hypnotherapeutische und systemische Konzepte nach Milton Erickson
- Personenzentrierte Gesprächsführung nach Carl Rogers
- Transaktionsanalyse

Branchenschwerpunkte Coaching

- Handel
- Industrie / Konsumgüterindustrie
- Gesundheitswesen
- Verpackungsindustrie
- Automobilindustrie
- Dienstleistungssektor
- Banken / Versicherungen

Kontakt

Telefon: +49 2361 - 94337 - 92
 Mobil: +49 152 - 5350 2174
 E-Mail: tanja.rahe@rahe-consultants.com
 Skype: tanja.rahe



R·M·C

RAHE MANAGEMENT CONSULTANTS
PERSONAL- & MANAGEMENTBERATUNG

KLARA STR. 62 • 45663 RECKLINGHAUSEN
TELEFON: 02361-94337-90 • E-MAIL: OFFICE@RAHE-CONSULTANTS.COM