



Im Potenzialanalyseprozess simuliert das Organisations- und Potenzialuntersuchungssystem zielgerichtet die Komplexität von Situationen, um vakantere Rollen optimal zu besetzen.

Bild: O&P

# Bei der Wachstumsstrategie die Mitarbeiter mitnehmen

Das Komplexitätsmanagement und die dafür richtigen Mitarbeiter sind bei einer Wachstumsstrategie entscheidend. Ein Mess- und Regelungstechnikspezialist nutzt dazu ein Organisations- und Potenzialuntersuchungssystem und meistert so die Herausforderungen von Globalisierung und Internationalisierung.

MEIKE QUERENGÄSSER UND MARKUS HEDRICH

Wenn die Zeichen auf Wachstum stehen, sichert die richtige strategische Aufstellung für das Neue einem Unternehmen den gewünschten Erfolg: Neben der Entwicklung zukunftsfähiger Strukturen ist dabei die personelle und kulturelle Einbindung der Belegschaft eine der anspruchsvollsten Aufgaben. Die geglückte Auswahl und die gezielte Förderung passender Mitarbeiter sorgen dafür, dass die beteiligten Menschen Schritt halten können.

Die Verantwortlichen beim Fluid-Control-Spezialisten Christian Bürkert GmbH &

Meike Queringässer ist Leiterin Personal & Organisation bei der Christian Bürkert GmbH & Co. KG in 74653 Ingelfingen; Markus Hedrich ist Vorstand der O&P Consult AG, 69123 Heidelberg, Tel. (0 62 21) 43 33 70, Markus.Hedrich@op-consult.de

Co. KG in Ingelfingen beschäftigen Besetzungs- und Entwicklungsfragen insbesondere im Kontext einer rasanten Internationalisierung und Globalisierung des Unternehmens. Dort weiß man, dass frischer Schwung und neue Ideen für eine temporeiche Weiterentwicklung unverzichtbar sind.

## Menschen müssen zur Organisation und zur Unternehmenskultur passen

Es gilt daher, neuen Mitarbeitern einen reibungslosen Einstieg zu sichern und für erfahrene Kollegen geeignete Herausforderungen zu finden. Und das bei unverändert hoher Schlagzahl – denn Zeit ist in der globalisierten Welt Mangelware. Damit die Mischung der Belegschaft im Detail stimmt, müssen die Menschen nicht nur zu ihrer

Rolle, Funktion und Aufgabe, sondern auch zur Organisation und deren Kultur passen. Im Fokus des Recruitings bei Bürkert stehen Menschen mit Potenzial, um diese intern gezielt weiterzuentwickeln. Entwickeln kann, wer vorher Potenzial eingestellt hat. Angesichts komplexer Anforderungen an den Einzelnen fallen Persönlichkeit, Managementkompetenz und fachliche Expertise unterschiedlich stark ins Gewicht. Grundsätzlich wird der Kompetenzbegriff bei Bürkert weit gefasst: Er beinhaltet Fach- und Methodenkompetenz sowie Verhaltenskompetenzen. Neben individuellen Faktoren muss auch die Passung einer Person zum jeweiligen Umfeld überprüft werden. Denn: Eine hohe fachliche Kompetenz bedeutet keinesfalls automatisch die Verstärkung

einer Abteilung und ein ausgewiesener Spezialist sorgt nicht immer für die bessere Performance eines Teams. Personalentscheidungen werden in diesem Kontext schnell zum heißen Eisen, denn Fehlbesetzungen haben einen hohen Preis, der weit über den finanziellen Part hinausgeht.

Auf der Suche nach der oder dem Richtigen vertraut Bürkert seit über 15 Jahren einem spezifischen Potenzial- und Kompetenzanalyse-System der Heidelberger O&P Consult AG. Das Organisations- und Potenzialuntersuchungssystem Opus unterscheidet zwischen Potenzial und Kompetenz beim Denken und Handeln. Es richtet nach einer Vorauswahl der Kandidaten durch die Bürkert-Personalabteilung zunächst den Blick auf die Vergangenheit eines Bewerbers, um bisher erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten zu analysieren.

Dies geschieht mittels biografischer Interviews, verfeinerter Fragetechniken oder anhand von Arbeitsproben. Das Vorgehen bedeutet einen Abschied von formalen Qualifikationen, da exzellente Ergebnisse trotz eines niedrigen Bildungsabschlusses möglich werden. Vor allem schaut das System nach vorne, um eine Prognose zur zukünftigen

### Checkliste

## So finden Sie im Expansionsprozess die richtigen Mitarbeiter

- ▶ Rollen und Anforderungsprofile klar definieren
- ▶ Potenzial einstellen, Potenzial entwickeln
- ▶ Unterscheiden von Persönlichkeit, Managementkompetenz und fachlicher Expertise
- ▶ Kompetenz und Potenzial der Kandidaten untersuchen
- ▶ Denken und Handeln getrennt fokussieren
- ▶ Passung des Kandidaten zum Umfeld klären
- ▶ Umgang mit komplexen Anforderungen betrachten
- ▶ Kulturelle Passung im Unternehmenskontext explizit überprüfen

Leistung eines Bewerbers abzugeben. Dabei nutzt das System Fallstudien, Simulationen oder auch Rollenspiele.

### Analysesystem zeigt Stärken und Schwächen eines Kandidaten auf

In einem strukturierten Interview zeigt das Analyse-System Stärken und Schwächen eines Kandidaten auf, identifiziert Entwicklungsfelder und gibt eine klare Rückmeldung zur Passung einer Person zu den gesetzten Vorgaben. Rund 80 Rollenbilder haben die Personalverantwortlichen bei Bürkert aus dem

2004 eingeführten Kompetenzmanagement-System des Unternehmens herauskiiert. Dieses integriert die Recruiting-Prozesse, bildet die Grundlage für eine vorausschauende und zukunftsbezogene Personalarbeit und ist damit nicht zuletzt die Basis des Opus-Prozesses. In enger Zusammenarbeit mit externen Beratern überführen die Bürkert-HR-Experten den Kontext einer zu besetzenden Rolle, die strategische Ausrichtung einer Position, ihr Strukturumfeld, kulturelle Aspekte sowie spezielle Vorgaben in ein konkretes Suchprofil.

**DB NETZE**



## DB Energie: Mehr Power für Ihre Energielösungen.

Als einer der größten unabhängigen Energieversorger Deutschlands bringen wir unser umfassendes Know-how in Strom, Gas und Beratung in Ihr Unternehmen – und Sie damit deutlich voran. Überzeugen Sie sich von unseren vorteilhaften Konditionen und einem starken Beratungs- und Dienstleistungsangebot, das Ihnen nachhaltige Einspar- und Effizienzpotenziale liefert.

### Energie liefern viele – wir können mehr:

- Energiemanagementsysteme
- Fundierte Effizienzberatung
- Attraktive Energiepreise
- Aktives Management der Energiewende durch Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen
- Branchenübergreifende Kompetenz

[www.dbenergie.de](http://www.dbenergie.de)



DB Energie - bringt voran.



Das System ermöglicht es, künftige Anforderungen im Job zu skizzieren und die Potenzialgrenze des Einzelnen individuell aufzuzeigen.

Bild: O&P

## FERTIGEN SIE IMMER NOCH SELBST?

### » DIE BERGHOFF-METHODE

Industrielles Outsourcing rund um die mechanische Bearbeitung - von der Rohmaterialbeschaffung über die Fertigungsstrategie bis zur Messtechnik inklusive Zertifikat

### » UNSER MASCHINENPARK

Mehr als 30 Zentren für die Fräs- und Drehbearbeitung im 3-/4- und 5-Achs-Bereich bis 25 Tonnen und 5.500 Millimeter

### » UNSERE PHILOSOPHIE

Langfristige und strategische Partnerschaft als Systemlieferant

### » BRANCHENFOKUS

Langjährige Erfahrung in Branchen mit hohem Anspruch an Qualität, Prozess- und Versorgungssicherheit

Angeht der aktuellen Herausforderungen durch Globalisierung und Internationalisierung – Bürkert hat 36 Ländervertretungen rund um den Erdball sowie 2500 Mitarbeiter weltweit – stellt das Unternehmen das Thema Komplexität bei Recruiting und Personalentwicklung besonders in den Vordergrund. Den für schnelles Wachstum notwendigen souveränen Umgang mit Komplexität erreicht der Mittelständler durch die Organisationsform des Unternehmens sowie durch eine diesbezüglich ausgerichtete Unternehmenskultur. Im Fokus steht neben maßgeschneiderten internen Strukturen dabei die systematische Unterstützung und Entwicklung der Mitarbeiter sowie die Förderung der Bereitschaft aller Beteiligten, Verantwortung zu übernehmen. Im Potenzialanalyseprozess simuliert Opus zielgerichtet die Komplexität von Situationen, um vakante Rollen optimal zu besetzen. Das System ermöglicht es, künftige Anforderungen im Job zu skizzieren und die Potenziale des Einzelnen individuell aufzuzeigen. Dafür nimmt es im Kontext von Zeit, Raum, Risiko und Kosten das Komplexitätsverständnis jedes Kandidaten genau unter die Lupe. Damit unterstützt der Einsatz des Analysesystems letztlich auch die konsequente Umsetzung der dargestellten Unternehmensphilosophie.

Die Erfahrung zeigt, dass Besetzungen auf längere Frist oft an Wertespekten oder Kulturthemen scheitern, weil diese in Einstellungsprozessen zugunsten einer ausgiebigen Kompetenzprüfung vernachlässigt werden. Das Abfragen von Haltungen und Überzeugungen eines Bewerbers gehört bei Bürkert deshalb mit zum Recruiting-Verfahren. Das Gesamtpaket eines geeigneten Mitarbeiters besteht aus Bürkert-Sicht immer aus Können und kultureller Passung eines Kandidaten. Einen guten Einblick in die entsprechenden Facetten einer Bewerberpersönlichkeit bietet

ein Opus angeschlossenes individuelles Motivations- und Werteanalysesystem, welches in den systematischen Personalentwicklungs- und Besetzungsprozessen des Mess- und Regelungstechnikunternehmens ebenfalls zum Einsatz kommt.

### Auch bei interner Weiterentwicklung liefert das System valide Ergebnisse

Mit der Trefferquote bei Besetzungen ist man in Ingelfingen sehr zufrieden – vom Meister bis zur Geschäftsleitungsebene wurden bis heute verschiedene Rollen und Positionen von Fach- und Führungskräften mit Opus besetzt. Auch im Zuge interner Weiterentwicklungsprozesse sorgt das System für valide Ergebnisse, auf denen das weitere Vorgehen aufbauen kann. Bei seiner Analyse folgt das strukturierte Vorgehen von Opus keiner simplen Entscheidungsmechanik, sondern liefert vielmehr eine solide und vielschichtige Entscheidungsgrundlage für die Umsetzung von Entwicklungs- und Recruiting-Prozessen. Der bei der Personalauswahl häufig auftretende, subjektive Sympathiefaktor spielt bei Besetzungen mit Opus eine geringe Rolle – jeder Kandidat bekommt Gelegenheit, seine Eignung für den Job unter Beweis zu stellen.

Kombiniert mit einem aus der Unternehmenskultur resultierenden sehr wertschätzenden Umgang mit den Kandidaten, erfährt diese professionelle Art, das ständige Risiko von Fehlbesetzungen zu vermeiden, bei Bürkert große Akzeptanz. Der gute Stil des Hauses zeigt sich nicht zuletzt im Umgang mit den Teilnehmern des Opus-Prozesses: Ein umfassendes und ausführliches Entwicklungsfeedback für alle Bewerber – auch bei einer Absage – sorgt dafür, dass der Analyse- und Auswahlprozess trotz der eindeutigen Prüfungssituation im Gesamtbild als positiv, wertschätzend und wertvoll wahrgenommen wird.

MM



### BERGHOFF Gruppe

Langenheid 1 • 57489 Drolshagen  
Deutschland  
Tel +49 (0) 2763 21279-0  
info@berghoff.eu