

Damit die Chemie stimmt

Die Auswahl der passenden Mitarbeiter sorgt dafür, dass Unternehmen auch in Zeiten schnellen Wachstums mithalten können. Der Mess- und Regelungstechnik-Spezialist Bürkert nutzt für externe und interne Besetzungen ein spezielles Organisations- und Potenzialuntersuchungssystem.



Wenn sich eine Organisation mit großen Schritten weiterentwickelt, sichert die richtige strategische Aufstellung für das Neue den gewünschten Erfolg. Neben dem Aufbau zukunftsfähiger Strukturen ist dabei die personelle und kulturelle Einbindung der Belegschaft eine der anspruchsvollsten Aufgaben. Denn die geglückte Auswahl und gezielte Förderung passender Mitarbeiter sorgen maßgeblich dafür, dass die beteiligten Menschen mit der Entwicklung des Unternehmens Schritt halten können.

Passung zur Unternehmenskultur

Die Verantwortlichen beim Fluid Control-Spezialisten Christian Bürkert GmbH & Co. KG in Ingelfingen beschäftigen sich mit Besetzungs- und Entwicklungsfragen insbesondere im Kontext einer schnellen Internationalisierung und Globalisierung des Unternehmens. Dort weiß man, dass frischer Schwung und neue Ideen für eine temporeiche Weiterentwicklung unverzichtbar sind. Es gilt, neuen Mitarbeitern einen reibungslosen Einstieg zu sichern und für erfahrene Kollegen geeignete Herausforderungen zu finden. Und das bei unverändert hoher Schlagzahl – 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. „Angesichts komplexer Anforderungen fallen Persönlichkeit, Managementkompetenz und fachliche Expertise unterschiedlich stark ins Gewicht“, sagt Meike Querengässer, Leiterin Personal & Organisation bei Bürkert, und ergänzt: „Neben individuellen Faktoren wird auch die Passung einer Person zum jeweiligen Umfeld überprüft.“

Kompetenz und Potenzial

Grundsätzlich wird der Kompetenzbegriff bei Bürkert weit gefasst: Er beinhaltet Fach- und Methodenkompetenz sowie Verhaltenskompetenz. Eine hohe fachliche Kompetenz bedeutet keinesfalls automatisch die Verstärkung einer Abteilung und nicht jeder ausgewiesene Spezialist sorgt für die bessere Performance eines Teams. Fehlbesetzungen haben immer einen hohen Preis, der weit über den finanziellen Part hinausgeht.

Auf der Suche nach dem richtigen Mitarbeiter vertraut Bürkert seit über 15 Jahren einem Instrument der Heidelberger O&P Consult GmbH. Das Organisations- und Potenzial-Untersuchungssystem „OPUS“ – ein strukturiertes Interviewverfahren – unterscheidet zwischen Potenzial und Kompetenz bei Denken und Handeln. Es richtet nach einer Vorauswahl der Kandidaten durch die Bürkert-Personalabteilung den Blick zunächst auf die Vergangenheit eines Bewerbers und analysiert bisher erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten. Dies geschieht mittels biografischer Interviews, verfeinerter Fragetechniken oder anhand von Arbeitsproben. Das Vorgehen bedeutet einen Abschied von formalen Qualifikationen, da exzellente Ergebnisse unabhängig vom Bildungsabschluss möglich werden. Vor allem aber schaut OPUS nach vorne, um eine Prognose zur zukünftigen Leistung eines Bewerbers abzugeben. Dabei nutzt das System Fallstudien, Simulationen und auch Rollenspiele.

Konkretes Suchprofil

In einem strukturierten Interview zeigt das Verfahren die Stärken eines Kandidaten auf, identifiziert Entwicklungsfelder

und gibt klare Rückmeldung zur Passung einer Person mit den gesetzten Vorgaben. „Damit haben wir eine vielschichtige Entscheidungsgrundlage für Besetzungsprozesse“, betont Personalchefin Querengässer. Die zugrunde liegenden Rollenbilder haben die Personalverantwortlichen im Rahmen des vor zehn Jahren eingeführten Bürkert-Kompetenzmanagementsystems entwickelt. Dieses integriert die Recruiting-Prozesse, bildet die Grundlage für eine vorausschauende und zukunftsbezogene Personalarbeit und damit nicht zuletzt die Basis des Prozesses. Die HR-Experten überführen den Kontext einer zu besetzenden Rolle, die strategische Ausrichtung einer Position, ihr Strukturumfeld, kulturelle Aspekte sowie spezielle Vorgaben in ein konkretes Suchprofil. „Der Einsatz von OPUS führt zu validen Ergebnissen“, erklärt die Bürkert-Personalerin Frau Querengässer, die bei wichtigen Besetzungen – auch im gewerblichen Bereich – standardmäßig auf das System zurückgreift.

Komplexität im Fokus

Angesichts von Globalisierung und Internationalisierung - Bürkert hat 36 Ländervertretungen rund um den Erdball und etwa 2500 Mitarbeiter weltweit - stellt das Unternehmen das Thema „Komplexität“ besonders in den Fokus. Den für schnelles Wachstum notwendigen souveränen Umgang mit Komplexität erreicht der Mittelständler durch seine Organisationsform sowie eine diesbezüglich ausgerichtete Unternehmenskultur. Im Fokus stehen dabei neben maßgeschneiderten internen Strukturen 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 Rollenanforderungen abzubilden und Positionen optimal zu besetzen. Das System ermöglicht es, künftige Anforderungen im Job zu skizzieren und die Potenziale des Einzelnen indivi-

So finden Sie im Wachstum die richtigen Menschen Info

- 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
- Werte, Motive und Haltungen reflektieren
- Wertschätzendes Feedback geben

duell aufzeigen. Dafür nimmt es mit Blick auf Zeit, Raum, Risiko und Kosten das Komplexitätsverständnis eines Kandidaten genau unter die Lupe. Damit unterstützt der Einsatz des Tools nicht zuletzt auch die konsequente Umsetzung der Bürkert-Unternehmensphilosophie.

Besetzungen scheitern auf längere Sicht oft an Werteaspekten oder Kulturthemen, 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-Prozess. Das Gesamtpaket eines geeigneten Mitarbeiters besteht immer aus Können und kultureller Passung eines Kandidaten. Einen guten Einblick in die entsprechenden Facetten einer Bewerberpersönlichkeit bietet ein OPUS angegliedertes individuelles Motivations- und Werteanalyse-Tool, welches in den systematischen Personalentwicklungs- und Besetzungsprozessen des Mess- und Regelungstechnik-Unternehmens ebenfalls zum Einsatz kommt.

Wertschätzender Umgang mit Bewerbern

Mit der Trefferquote bei Besetzungen ist man in Ingelfingen sehr zufrieden – vom Meister bis zur Geschäftsleitungsebene wurden bis heute verschiedenste Rollen und Positionen von Fach- und Führungskräften adäquat besetzt. Auch im Zuge von Personalentwicklungsprozessen sorgt

das System für belastbare Ergebnisse, auf denen das weitere Vorgehen aufbauen kann. Das strukturierte Vorgehen liefert eine solide Entscheidungsgrundlage für die Umsetzung von Entwicklungs- und Recruiting-Prozessen. Der bei der Personalauswahl häufig entscheidende, subjektive Sympathiefaktor spielt bei Besetzungen mit OPUS eine geringere Rolle – jeder Kandidat bekommt Gelegenheit, seine Eignung für den Job unter Beweis zu stellen.

Zusammen mit einem aus der Unternehmenskultur resultierenden sehr wertschätzenden Umgang mit den Kandidaten, erfährt die professionelle Art, das Risiko von Fehlbesetzungen abzusichern, bei Bürkert große Akzeptanz. Der Stil des Hauses zeigt sich nicht zuletzt im Umgang mit den Teilnehmern: Alle Kandidaten erhalten ein fundiertes, ausführliches Entwicklungsfeedback. „Trotz Absage sollen unsere Bewerber ein gutes Gefühl und einen guten Eindruck von Bürkert haben“, betont Personalchefin Querengässer. Von den Teilnehmern wird die Vorgehensweise als positiv, wertschätzend und wertvoll rückgemeldet.



Autor
Markus Hedrich,
Geschäftsführer,
O&P Consult GmbH,
Heidelberg, markus.hedrich@
op-consult.de