

management & training

MAGAZIN FÜR HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT

8 | 2002

SONDERDRUCK
FÜR O&P CONSULT AG HEIDELBERG

Das Potenzial bestimmt die Laufbahn

Das mittelständische Familienunternehmen Bürkert Steuer- und Regeltechnik arbeitet seit einigen Jahren in der Prozessorganisation. In diesem Zusammenhang wurde ein innovativer Ansatz zur Potenzialerfassung von Führungskräften implementiert. Der Beitrag beschreibt das Konzept und die Erfahrungen im Unternehmen.

1999 wurde bei Bürkert die Opus-Methodik als Instrument zur Potenzialanalyse eingeführt und in die Kernprozesse der Personalentwicklung integriert. Unterschiedliche Module der Opus-Methodik werden in diesem Zusammenhang zur Potenzialerfassung der Mitarbeiter sowie zur Analyse von Schlüsselpositionen eingesetzt. Somit wird ermöglicht, Mitarbeiter gezielt auf die „passenden“ Positionen zu entwickeln. Die O&P Consult AG hat dieses Konzept als externes Beratungsunternehmen zusammen mit Bürkert entwickelt und umgesetzt. Die Beratungstätigkeit begann 1998 und hat sich bis heute über den hier dargestellten Ansatz hinaus stärker in den Bereich der Orga-

nisationsentwicklung verlagert. Die zunächst in Deutschland implementierten Prozesse werden seit Oktober 2001 auch auf den internationalen Unternehmensteil der Firma Bürkert übertragen und angepasst.

Prozessorganisation

Die Prozessorganisation war für das Konzept der Personalentwicklung bestimmend. Personalentwicklung muss sich bei Bürkert an dieser Organisationsform orientieren und deren Besonderheiten berücksichtigen. Dies unterstützte eine Verlagerung der Verantwortung für Themen der Personalentwicklung hinein in die Linie beziehungsweise in die Prozesse. Die Personalentwick-

lungsfunktion selbst bildet die schlanke Organisation ab: Ein Personalentwickler, eine Weiterbildungsreferentin und eine Sachbearbeiterin füllen diese Funktion aus. Sie unterstützen als interne Dienstleister die Linienführungskräfte konzeptionell, systematisieren und koordinieren Personalentwicklungsprozesse. Die eigentliche Personalentwicklungsverantwortung liegt jedoch im Wesentlichen bei den Prozessverantwortlichen und Teamleitern in der Linie, die auch operativ in die Personalentwicklung eingebunden sind.

Bedarfsanalyse

Die Bedarfsplanung erfolgt jährlich unter Einbindung der Führungskräfte. Sie wird



Bürkert-Mitarbeiter profitieren vom neuen Konzept der Laufbahnsystematik.

top-down aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und bottom-up auf der Basis konkreter Geschäftszahlen und Qualifikationsbedarfe geplant. Im Rahmen der Bedarfsanalyse wurde auch die im Unternehmen bisher vorhandene Laufbahnsystematik überprüft und erweitert. In diesem Zusammenhang wurden Schlüsselpositionen bei Bürkert mit der Opus-Positionsanalyse hinsichtlich ihrer Anforderungen erfasst, um fundierte Aussagen darüber treffen zu können, welches persönliche Potenzial- und Kompetenzprofil ein geeigneter Mitarbeiter für diese Positionen mitbringen muss.

Neue Laufbahnsystematik

Im Rahmen des Personalentwicklungsprojekts wurde eine neue Laufbahnsystematik bei Bürkert entwickelt und etabliert. Die bisherige Fokussierung auf die Linienlaufbahn als primärer beziehungsweise einziger Karrierepfad wurde aufgehoben und die Laufbahnen um eine Fach- und Projektlaufbahn erweitert, so dass den Mitarbeitern nun vielfältigere unterschiedliche Karrierewege offen stehen. Auf diesem Weg wurden auch die Möglichkeiten einer gezielten Personalentwicklung on the Job deutlich verbessert. Zur Erstellung dieser neuen Laufbahnsystematik wurden mit der Opus-Positionsanalyse verschiedene Positionen im Unternehmen analysiert und sinnvoll in ihren Herausforderungen und Komplexitäten miteinander verknüpft. So wird sicher gestellt, dass Entwicklungen von

einer Position zu einer anderen (auch über die Laufbahnen hinweg) die Mitarbeiter nicht überfordern, sondern gezielt in der Entwicklung ihrer persönlichen Potenziale fördern.

Personalarunden

Personalarunden werden bei Bürkert zweimal im Jahr durchgeführt. Teilnehmer sind Führungskräfte aus den Bürkert-Prozessen. Moderator ist der Personalentwickler. In diesen Personalarunden werden Mitarbeiter für die Potenzialinterviews vorgeschlagen sowie Entwicklungsprojekte und Rotationsmöglichkeiten für die individuellen Entwicklungsgespräche konkretisiert. Darüber hinaus tragen die Personalarunden kontinuierlich zum Controlling der Personalentwicklung bei.

Potenzialanalyse

Für die Gruppe der Mitarbeiter, mit denen ein potenzialanalytisches Interview geführt wird, ist das Opus-Assessment ein fester Bestandteil der Personalentwicklung. Dieses strukturierte Interview wird von Führungskräften (und dem Personalentwickler) im Zweier-Assessoren-Team durchgeführt. Alle internen Opus-Assessoren von Bürkert sind durch O&P Consult ausgebildet und werden jährlich in ihren Kenntnissen der Methodik und in ihrer Interviewführung qualifiziert beziehungsweise kalibriert. Zum Einsatz der Opus-Methodik hat Bürkert eine Regelungsabrede erstellt, in der das Verfahren und seine konkrete Implementierung festgeschrieben

sind. In diesem Zusammenhang hat der Betriebsrat deutlich seine Unterstützung für die Methodik dokumentiert.

Entwicklungsgespräch

Das Entwicklungsgespräch führt der direkte Vorgesetzte (bei Bedarf mit Unterstützung des Personalentwicklers) auf Basis des Opus-Interviews. Im ersten Teil des individuellen Entwicklungsgesprächs erfolgt ein ausführliches Feedback über das Ergebnis des Opus-Assessments. Ziel des Individuellen Entwicklungsgesprächs ist die Erstellung eines Individuellen Entwicklungsplans, der für einen Zeitraum von ein bis zwei Jahren verbindlich Entwicklungsziele und -maßnahmen für den Mitarbeiter beinhaltet.

Bildungscontrolling

Die Kernprozesse der Personalentwicklung erfordern eine kontinuierliche Begleitung und ein systematisches Personalentwicklungsbeziehungsweise Bildungscontrolling. Dies erfolgt bei Bürkert im Wesentlichen qualitativ über die Personalarunden und über Reviewgespräche zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, in denen die im individuellen Entwicklungsplan festgelegten Ziele und Maßnahmen bezüglich ihres Transfers in den Arbeitsalltag überprüft werden.

Die Opus-Methodik

Bei der Auswahl und Entwicklung von Fach- und Führungskräften fokussieren viele Unternehmen ausschließlich auf die heutigen Kompetenzen der Mitarbeiter, die zumeist auf der Basis vorhandener Fähigkeiten, Wissen und Erfahrungen getestet werden. Mit anderen Worten: Unternehmen schauen in die Vergangenheit, um Hinweise

Bei Bürkert war die Prozessorganisation für die neue Linie der Personalentwicklung bestimmend.

über den zukünftigen Erfolg eines Mitarbeiters zu erlangen. Entwicklungsentscheidungen basieren somit oft auf der Erwartung, dass diese Kompetenzen auch auf höheren Ebenen im Unternehmen und somit in wesentlich anspruchsvolleren Positionen gezeigt werden. Echte Potenzialuntersuchung im Sinne zukünftiger Entwicklungsperspektiven von Mitarbeitern erfolgt kaum. Die Opus-Methodik ermöglicht im Gegensatz dazu, nicht nur die heutige Kompetenz, sondern auch das echte Potenzial eines Mitarbeiters zu bestimmen, wodurch eine sicherere und effektivere Basis sowohl für die Personalauswahl als auch für die Personalentwicklung geschaffen wird.

Das Interview

Zur Messung des Potenzials bedient sich Opus speziell entwickelter Fallstudien: Den Interviewkandidaten werden dann in einem strukturierten Interview eine Reihe herausfordernder Aufgaben gestellt, die kontinuierlich in ihrer Komplexität steigen. Mithilfe dieses interaktiven Prozesses erreicht jeder Mitarbeiter im Interview die maximale Stufe seines Potenzials und bewältigt so Herausforderungen, die in seinem normalen Berufsleben bisher noch nicht gefordert wurden.

Die Kriterien sind mit langfristigen Erfolg in jedem Unternehmen verbunden, gleich ob es sich um eine hierarchische oder eine Projektorganisation handelt. Mitarbeiter mit hohem Potenzial und entwickelter Kompetenz setzen ihren Intellekt und ihre Persönlichkeit effizient ein, um wichtige Fakten und Beziehungen, neue Ideen und die Erreichbarkeit von Handlungen zu beurteilen. Sie lernen mehr und schneller

als Mitarbeiter mit geringem Potenzial und entwickeln über ihre Persönlichkeit hohen Antrieb.

Mitarbeiter, die über ein hohes Potenzial und eine gut entwickelte Kompetenz verfügen:

- ▶ nutzen ihre Denkfähigkeit, um auch solche Probleme zu erforschen, über die sie nur wenig beziehungsweise gar kein Wissen oder Erfahrungen haben,
- ▶ nehmen globalere Perspektiven ein und betrachten dabei auch die langfristigen Zusammenhänge,
- ▶ suchen nach tiefer liegenden Ursachen und nicht offensichtlichen Zusammenhängen.

Um Top-Positionen in Unternehmen zu erreichen, müssen sie in der Lage sein:

- ▶ strategisch zu denken und weit in die Zukunft sowie weit über das eigene Unternehmen hinaus zu schauen,
- ▶ höhere Stufen der Komplexität sowie Unsicherheiten zu berücksichtigen und
- ▶ einen realistischen und erreichbaren Plan zu entwerfen.

Die Kriterien sind zur besseren Messbarkeit in die Bereiche der heutigen Kompetenz und des Potenzials unterteilt; diese sind wiederum jeweils in Denk- und Handlungsstrukturen differenziert. Jedes Potenzialkriterium ist mit zwei Kompetenzkriterien verbunden. Dies ermöglicht eine klare Zuordnung der Kompetenz und des Potenzials und macht genaue und differenzierte Aussagen über nächste Entwicklungsschritte und Entwicklungsbereiche möglich.

Die Stufen der Komplexität

Opus arbeitet mit Komplexitätsstufen. Grundlegende Forschung zu diesem Themengebiet hat der kanadische Psychologe

E. Jaques geleistet. Jeder Erwachsene besitzt die Kriterien des Potenzials sowie der Kompetenz bis zu einer gewissen Entwicklungsstufe. Im Bereich des Managements sind sieben Komplexitätsstufen relevant und sinnvoll voneinander zu unterscheiden. Diese sieben Stufen repräsentieren Herausforderungen im Denken und Handeln, die mit Herausforderungen von Positionen im Unternehmen korrespondieren. Die Anpassung an die spezifischen Anforderungen eines Unternehmens wird durch die Positionsanalyse durchgeführt. Bei Bürkert erfolgte eine Verknüpfung der Komplexitätsstufen mit den Besonderheiten der Prozessorganisation.

Die Positionsanalyse

Die Opus-Positionsanalyse beschreibt in einem interaktiven Prozess, an dem Personalentwicklungs- und Linienfunktion beteiligt sind, jede Rolle hinsichtlich der besonderen Anforderungen, die sie an einen Rolleninhaber stellt. Die exakte Erhebung dieser Anforderungen wird weder durch die hierarchische Positionierung, noch durch die Fähigkeiten des Rolleninhabers oder die sich ständig verändernden Kompetenzprofile verfälscht. Das Verfahren kann dabei sowohl für die Analyse einer bestehenden als auch einer zukünftigen Rolle eingesetzt werden.

Die Erfassung der Anforderungen einer Rolle ermöglicht:

- ▶ die Komplexität und Ausgewogenheit von Rollenanforderungen zu verstehen, die an den Rolleninhaber gestellt werden,
- ▶ ähnliche Gruppen von funktional unverbundenen Rollen hinsichtlich vergleichbarer Anforderungen zusammenzustellen,
- ▶ das Potenzial und die Kompetenzen des jetzigen Rolleninhabers mit den Anforderungen der Rolle zu vergleichen,
- ▶ das genaue Profil der Rolle mit dem Profil der Person zu vergleichen.

Die Opus-Positionsanalyse dient somit der Entwicklung von Laufbahnsystematiken und Karrierepfaden, die eine bessere Passung von Personen und Positionen gewährleisten und die Mitarbeiter ihrem Potenzial entsprechend fördern und fordern.

Das schrittweise und interaktive Vorgehen der Positionsanalyse

- ▶ bindet alle relevanten Parteien, wie Positionsinhaber, Linienmanager und Human-Ressources-Profis ein und
- ▶ verringert somit die Gefahr interessen geleiteter Fehleinschätzungen der Rolle.

Bürkert Steuer- und Regeltechnik

- ▶ mittelständisches Familienunternehmen
- ▶ gegründet 1946
- ▶ 1644 Beschäftigte weltweit
- ▶ vier Werke, sechs Vertriebsniederlassungen, 905 Beschäftigte in Deutschland
- ▶ Leistungsprogramm: Mess-, Steuer-, Regelgeräte, Ventile, Automatisierungsgeräte
- ▶ Weltweite Zielmärkte: Maschinen-/Apparatebau, Wassertechnik, Umwelttechnik, Automatisierungs-/Verfahrenstechnik, Chemie-/Pharmaindustrie



Das Potenzial wird individuell ermittelt, um zuverlässige Voraussagen über die Entwicklung zu erhalten.

Die Nutzenaspekte der Opus-Methodik

- ▶ Gleiche Kriterien und Komplexitätsstufen ermöglichen den direkten Vergleich von Positionsanforderung und individuellen Potenzial- und Kompetenzprofilen.
- ▶ Transparenz bei allen Prozessschritten sowie Konsens der Ergebnisse wird geschaffen;
- ▶ Verbesserung der Kommunikation zwischen Personal- und Linienfunktion;
- ▶ Sensitivität gegenüber der Organisationskultur, die oftmals einen großen Einfluss auf die Rollenanforderungen besitzt;
- ▶ einfache Nutzung: Die Ergebnisse sind schnell zugänglich und sofort einsetzbar;
- ▶ Benchmark gegen interne sowie industrie- und branchenweite Daten, basierend auf internationalen Standards.

Opus in den PE-Kernprozessen bei Bürkert

Bei Bürkert werden die Opus-Interviews im Rahmen des Personalentwicklungs-Zyklus von internen Führungskräften und dem Personalentwickler geführt. Insgesamt sind im Unternehmen 26 Opus-Assessoren ausgebildet, die in flexiblen Zweierteams die Interviews führen. Dazu gehören auch der Geschäftsführer und der Betriebsratsvorsitzende, die geschult wurden, um besser über die Einsatzmöglichkeiten der Methodik im Unternehmen entscheiden zu können. Die erste Führungsebene (Prozessverantwortliche) wurde in einem Pilotprojekt interviewt. Danach wurden mit diesem Personenkreis vom Geschäftsführer individuelle Entwicklungsgespräche geführt. Das heißt, die späteren Opus-Assessoren sind zunächst alle selbst interviewt worden, haben also das Verfahren „von der anderen Seite“ kennen gelernt.

Mit der Opus-Positionsanalyse wurde bei Bürkert die neue Laufbahnsystematik erstellt. Dazu wurden zunächst die Schlüsselpositionen im Unternehmen identifiziert.

In die eigentliche Analyse waren jeweils Positionsinhaber, deren Vorgesetzte und der Personalentwickler einbezogen. Nach der Analyse wurden die Positionen in eine Logik zueinander gebracht und gegebenenfalls leicht verändert, damit konsistente Karrierepfade innerhalb der Laufbahnsystematik entstehen konnten. Die für Bürkert ausgebildeten Opus-Assessoren wurden ebenfalls in der Logik des Individuellen Entwicklungsgesprächs und dessen Durchführung geschult. Somit ist sicher gestellt, dass die interviewten Mitarbeiter ein qualifiziertes und fundiertes Feedback erhalten, das Transparenz über realistische Entwicklungsperspektiven herstellt und somit als echte Standortbestimmung verstanden wird.

Fazit

Die Führungskräfte akzeptieren größtenteils ihre Verantwortung für die Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter; die Personalentwicklungskompetenz der Führungskräfte hat sich durch die Opus-Schulungen und die Anwendung der Methodik in der Praxis deutlich verbessert.

Die Kommunikation zwischen den Führungskräften und dem Personalbereich hat sich ebenfalls durch die starke Einbindung in die Personalentwicklung und die

Systematisierung der Personalentwicklungsprozesse positiv entwickelt.

In Phasen starker Belastung der Führungskräfte im Tagesgeschäft droht jedoch manchmal eine Rückdelegation von Personalentwicklungsverantwortung zum Personalentwickler.

Die starke Einbindung der Führungskräfte gewährleistet eine Personalentwicklung, die zur Prozessorganisation passt; dies dokumentiert sich in der schlanken Personalentwicklungsfunktion, die durch einen Personalentwickler, eine Weiterbildungsreferentin und eine Sachbearbeiterin ausgefüllt wird.

Die Personalentwicklungsprozesse und die Opus-Methodik im Speziellen finden bei den Mitarbeitern große Akzeptanz; die Mitarbeiter profitieren größtenteils vom fundierten Feedback und der gezielten Entwicklung ihrer Potenziale.

Insgesamt entwickelt sich bei Bürkert immer mehr – nicht zuletzt durch die Personalentwicklung – eine Feedbackkultur, welche die Zusammenarbeit in der Prozessorganisation unterstützt.

Die generell positive Bewertung der Personalentwicklung im Gesamtunternehmen dokumentiert sich auch in der bereits begonnenen Ausweitung der zunächst in Deutschland implementierten Prozesse auf den internationalen Teilkonzern. Für das Jahr 2002 ist angestrebt: die internationale Umsetzung des Personalentwicklungszyklus, internationale Rotationen und Expatriations auf der Basis individueller Potenzial- und Kompetenzprofile, sowie die Etablierung einer internationalen Laufbahnsystematik. ■

AUTOREN



Markus Hedrich,
Senior Berater O&P
Consult AG,
Im Weiher 12,
69121 Heidelberg,
Telefon: 06221/ 472356,

markus.hedrich@op-consult.de



Richard Gebert,
Leiter der Personalentwicklung der Bürkert GmbH & Co., Christian Bürkert-Straße 13-17,
74653 Ingelfingen, Telefon: 07940/10231, richard.gebert@buerkert.com

Telefon: 07940/10231, richard.gebert@buerkert.com