

Auswahl von Brandschutz- Inspektoren für die Currenta GmbH & Co. OHG



Die Sicherheit der im Chempark angesiedelten Unternehmen zu gewährleisten, ist eine besonders verantwortungsvolle Aufgabe, die eine reibungsfreie Zusammenarbeit kompetenter Mitarbeiter erfordert. Schon bei der Auswahl künftiger Mitarbeiter legt die Currenta deshalb Wert auf eine profunde Eignungsdiagnostik, welche die zweckdienliche Begleitung gezielter Entwicklungsmaßnahmen erlaubt.

Mit der Auswahl von künftigen Brandschutz-Inspektoren nutzte die Currenta einen Mix an unterschiedlichen diagnostischen Ansätzen sowie ein sukzessives Vorgehen für die effiziente Sichtung einer großen Bewerbergruppe. Auf diese Weise konnten nicht nur für alle Beteiligten gute Personalentscheidungen getroffen werden. Auch für die Anleitung und Begleitung der neuen Mitarbeiter wurden bereits während des Auswahlverfahrens Informationen gewonnen, die individuelle Entwicklungsplanungen bei der gezielten Vorbereitung auf neue Aufgaben ermöglichten.

Die Zielsetzung

Um neue Mitarbeiter langfristig auf Führungsaufgaben vorzubereiten, bietet die Currenta Ingenieuren und Chemikern eine Ausbildung zu Brandschutz-Inspektoren. Das anspruchsvolle Programm umfasst verschiedene Stationen und verlangt von den Teilnehmern fachliche wie soziale Kompetenzen.

Mit dem Projekt „Auswahl von Brandschutz-Inspektoren“ sollten aus einer Fülle von Bewerbern diejenigen Anwärter selektiert werden, welche die besten Vor-

Infobox

Die Unternehmen

(zum Zeitpunkt der Projektdurchführung)

Currenta ist Betreiber des Chempark mit Standorten in Leverkusen, Dormagen und Krefeld-Uerdingen. 3.500 Mitarbeiter bieten in fünf Geschäftsfeldern den hier ansässigen Firmen ein umfassendes Service-Portfolio. Dazu zählen unter anderem Energieversorgung, Umweltdienstleistungen, Sicherheit, Analytik, Ausbildung sowie weitere Serviceleistungen.

Das Ziel

Die Vielzahl von grundsätzlich geeigneten Bewerbern erforderte ein effizientes Vorgehen bei gleichzeitig hoher Aufmerksamkeit für die individuellen Entwicklungspotenziale der Teilnehmer.

Der Weg

Über die Kombination der Assessment Center Methode mit weiteren Instrumenten der Eignungsdiagnostik liefert das Auswahlverfahren eine breite Grundlage für die Personalentscheidung. Entwicklungsgutachten und darauf aufbauende Feedback-Gespräche legen die Basis für einen individuellen Entwicklungsplan.

Der Nutzen

Valide Vorhersagen von Berufserfolg sowie das Commitment der am Ausbildungsprozess beteiligten Führungskräfte führen zu langfristigen Bindungen. Darauf aufbauende klare, auf die Person bezogene Entwicklungsempfehlungen stellen sicher, zielgerechte Entwicklungsmaßnahmen zu ergreifen. Die Einbindung der neuen Mitarbeiter fördert deren Eigenverantwortung.

aussetzungen für **künftigen Berufserfolg** mitbringen. Für diese Personen war ferner geplant, die Ergebnisse aus dem Auswahlverfahren dazu zu nutzen, einen auf ihre individuellen Lernfelder zugeschnittenen Entwicklungsprozess zu gestalten.

Darüber hinaus beabsichtigte die Currenta, den Bewerbern einen positiven **Eindruck des Unternehmens** zu vermitteln. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass abgelehnte Kandidaten künftig die Dienstleistungen der Currenta als Kunden in Anspruch nehmen könnten, sollte die Gelegenheit genutzt werden, die Leistungsfähigkeit des Bereichs Brandschutz darzustellen. Gleichzeitig galt es natürlich auch, die Entscheidung geeigneter Bewerber für das Unternehmen positiv zu beeinflussen.

Das Konzept

In einer engen Zusammenarbeit zwischen der internen Personalentwicklung, dem Leiter des Bereichs Brandschutz und meta | five entstand das Design des Verfahrens. Das **Anforderungsprofil** wurde aus dem internen Kompetenzmodell der Currenta abgeleitet, anhand von Beurteilungskriterien spezifiziert und auf der Ebene beobachtbaren Verhaltens konkretisiert. Hierauf aufbauend wurden **Diagnose-Instrumente** ausgewählt, welche die definierten Kriterien am besten erfassen. Neben einem klassischen Interview waren dies Simulationsübungen nach der Assessment Center-Methode sowie ein Test zur Erfassung der kognitiven Leistungsfähigkeit.

Der zeitliche Ablauf des Verfahrens wurde anschließend so geplant, dass die Bewerber-Auswahl in drei Schritten durchgeführt und zunehmend spezifiziert werden konnte. Die **Involvierung von Führungskräften und Ausbildern** in den Auswahlprozess als Beobachter schuf die Basis für eine Entscheidung, die von allen am Ausbildungsprogramm Beteiligten getroffen und getragen wurde. Darüber hinaus vertiefte die Diskussion um die Kandidaten das Verständnis für gemeinsame Ziele, die mit dem Ausbildungsprogramm verfolgt werden.

Sukzessive Diagnostik

Der erste Tag:

In einem ersten Schritt wurde ein breites Spektrum grundlegender Schlüsselkompetenzen erfasst. Das hieraus resultierende Ranking der Teilnehmer begrenzte die Auswahl auf die best geeigneten acht Kandidaten:

In einem **strukturierten biografischen Interview** legte der Kandidat seine Motivation für die Zielposition dar. Situative Fragen zu ausgesuchten Kompetenzen, gemäß der Trichtertechnik um Vertiefungsfragen ergänzt, gaben Aufschluss über das Selbstkonzept und die Intention des Kandidaten. Ein **Online-Test** erfasste die Fähigkeit der Kandidaten zu induktiv logischem Schlussfolgern. Aus einer vorgegebenen Abfolge von Bildern sollten die Teilnehmer Regeln und Zusammenhänge erkennen und dies auf neue Fälle anwenden. Die Ergebnisse wurden in Benchmark zu einer Normgruppe gesetzt.

Ergänzend erfolgte eine verhaltensbasierte Bewertung des Teilnehmers in einer **Simulations-Übung** nach der Assessment Center-Methode. In einem Rollenspiel führte der Teilnehmer ein Einarbeitungs-Gespräch mit einer neuen Mitarbeiterin.

Die Kombination dreier diagnostischer Ansätze, die unterschiedliche Kompetenzbereiche erfassen (Selbstkonzept, kognitive Fähigkeiten und Verhalten) ergab einen komplexen ersten Eindruck der Teilnehmer und lieferte eine gute Grundlage für eine Vorauswahl. Ein parallel laufendes **Besichtigungsprogramm** vermittelte den Teilnehmern einen vertieften Einblick in den Arbeitsalltag der Zielposition und ermöglichte es ihnen, das Unternehmen kennenzulernen. Zum Abschluss des ersten Tages diskutierten die Beobachter in einer **Zwischenkonferenz** die qualitativen und quantitativen Ergebnisse der Teilnehmer. Gemeinsam wurden acht besonders aussichtsreiche Teilnehmer ausgewählt und in die engere Wahl genommen. In Feedback-Gesprächen unter vier Augen wurden die anderen Bewerber verabschiedet.

Der zweite Tag:

Mit reduzierter Teilnehmeranzahl konnten am Folgetag spezifische Kompetenzen überprüft werden. Zentral dabei waren zum einen das Planungsvermögen sowie die Fähigkeit, komplexe Aufgaben im Team zu lösen. Diese verhaltensbezogenen Anforderungen wurden mittels AC-Übungen simuliert.

In einer **Gruppendiskussion** lösten die Teilnehmer als gleichrangige Kollegen mit Verantwortlichkeit für unterschiedliche Sachgebiete ein Ressourcenproblem. Eine Planungsaufgabe stellte den Kandidaten vor die Aufgabe ein komplexes Projekt zu terminieren. Seine **Planungs-**

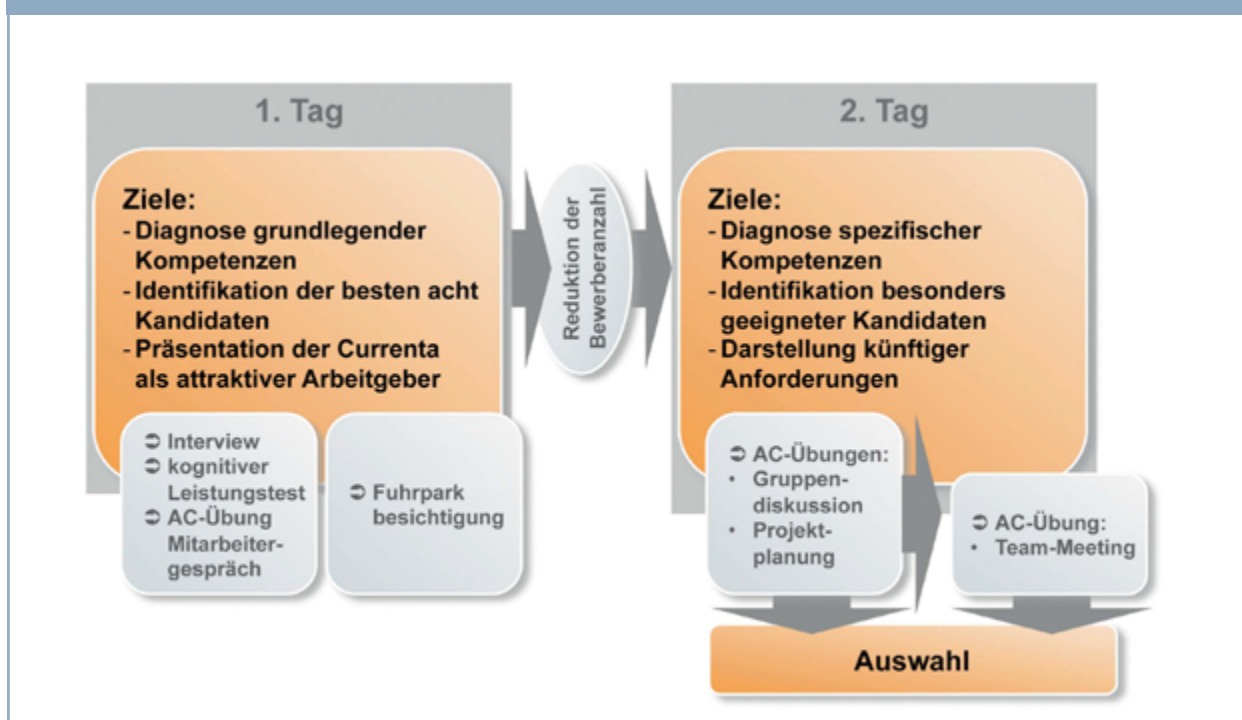
ergebnisse besprach er anschließend im Rahmen eines Rollenspiels, in dem er Aufgaben delegieren konnte. In einer **zweiten Konferenz** diskutierten die Beobachter die neu gewonnenen Erkenntnisse und gruppieren die Teilnehmer: Denjenigen, die über alle Übungen hinweg eine außergewöhnlich gute Passung zum Unternehmen aufgezeigt hatten, wurde ein Vertragsangebot unterbreitet. Andere Teilnehmer, bei denen diese Passung nicht vorlag, wurden in individuellen Feedback-Gesprächen verabschiedet. Hier erhielten Sie Beratung für künftige Bewerbungssituationen. Kandidaten die keiner der beiden Gruppen eindeutig zugeordnet werden konnten, führten eine weitere Übung durch. In einem **Team-Meeting** übernahm der Teilnehmer die Rolle eines Wachabteilungsleiters. Seine Mitarbeiter sollte er von Planungsänderungen in Kenntnis setzen und deren Commitment generieren.

Diese letzte Aufgabe gab Aufschluss darüber, inwieweit es dem Teilnehmer gelingt, kritische Themen anzugehen und Commitment für unliebsame Entscheidungen zu gewinnen. Aufgrund dieser Zusatzinformation gelang in einer **letzten Beobachterkonferenz** eine eindeutige Personalentscheidung.

Die Folgemaßnahmen

Nachdem die Arbeitsverträge geschlossen waren, erstellte meta | five auf der Basis der während der Auswahltage gewonnenen Erkenntnisse **individuelle Entwicklungsgutachten** für die neuen Mitarbeiter. Hier wurden die Ergebnisse aus den Beobachterkonferenzen dargestellt und die daraus gezogenen Schlüsse in einem Management Summary zusammengefasst. Die klare Benennung von Entwicklungsempfehlungen sowie Vorschläge für deren Umsetzung on-the-job bildeten die Grundlage für einen individuellen Entwicklungsplan. Gemeinsam mit dem Ausbildungsleiter besprach meta | five das Gutachten mit jedem der Mitarbeiter in **individuellen Feedback-Gesprächen**. Hier hatte dieser die Gelegenheit, den Darstellungen im Gutachten seine Selbstwahrnehmung gegenüberzustellen, seine Intention mit seiner Wirkung zu vergleichen und sich dadurch ein vertieftes Verständnis für das Feedback zu erarbeiten. Eine Diskussion über geeignete Maßnahmen, um Lernfelder konstruktiv anzugehen, zeigt dem neuen Mitarbeiter Möglichkeiten auf, seine berufliche Entwicklung eigenständig voranzutreiben. Klare Vereinbarungen mit dem Ausbildungsleiter schaffen hierfür geeignete Rahmenbedingungen.

Abb. 1 Sukzessive Diagnostik



Um die neuen Mitarbeiter bei der Bearbeitung dieser Entwicklungsaufgaben zu unterstützen, implementierte die Currenta ein Mentorenprogramm. Durch die Zuteilung eines konkreten Ansprech- und Lernpartners im Unternehmen wird der interne Austausch gefördert

und eine Bindung der Mitarbeiter erzielt. Auf diese Weise unterstützte das Auswahlverfahren eine gezielte Entwicklungsplanung, die durch die Currenta-internen Betreuer kontinuierlich begleitet wird.

Infobox

Ihr Kontakt zu uns:

||| meta | five | gmbh
human performace consulting
deutz-mülheimer str. 183
d | 51063 köln

fon +49 | 221 | 71615 | 0
info@meta-five.com

Weitere Informationen:

www.meta-five.com

Über uns:

meta | five ist ein Beratungsunternehmen mit einem interdisziplinären Team aus Psychologen, Wirtschaftswissenschaftlern und IT-Spezialisten. Unser Leistungsspektrum reicht von der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Prozessen über die Konzeption und Implementierung von Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung bis hin zu Analysen „weicher“ Erfolgsfaktoren und Aspekten der Organisationsentwicklung. Diese Aufgaben führen wir immer im Hinblick auf die konkreten Zielsetzungen und spezifischen Rahmenbedingungen unserer Kunden durch. Alle Trainer und Berater von meta | five verfügen über langjährige Erfahrung durch vielfältige Projekte für unsere Kunden aus den unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen.