

Strategische Führungskräfteplanung und -entwicklung bei BASF

Komplexe Planungsprozesse werden mit StepStone transparent

Im Jahr 1995 fanden ersten Überlegungen statt, ein qualifiziertes HR-System in der zentralen Abteilung Führungskräfteplanung und -entwicklung einzuführen und damit die bisherige Applikation abzulösen. Ende 1996 fiel die Entscheidung zu Gunsten der Client/Server-Technologie von StepStone, da die Leistungsfähigkeit der Software sowie Service und Support überzeugten. Mittlerweile wird die Software für Aufgabenstellungen aus den Themenkreisen Personalmanagement, Skill Management, Laufbahn- und Nachfolgeplanung sowie Weiterbildungsplanung und Organigrammerstellung eingesetzt.

Innerhalb der Planungsphase wurden seinerzeit drei Systeme in die engere Auswahl genommen, und zwar HR-Lösungen von SAP, PeopleSoft und StepStone. SAP wurde bereits als HR-System im BASF-Konzern eingeführt. Doch auch StepStone war im Unternehmen bekannt, denn US-amerikanische BASF-Kollegen setzten bereits eine Windows-Version erfolgreich ein.

Autarke, adaptive und funktionale Lösung

Aufgrund von Gesprächen mit Kollegen und Beratern der Anbieter zeichnete sich schnell ab, dass sich mit StepStone eine autarke Lösung realisieren lässt. Dies war ein ganz wichtiges Entscheidungskriterium, denn bis zum heutigen Tag steht der Server mit der Personalentwicklungs-Software in der zentralen HR-Abteilung. Immerhin handelt es sich bei den gespeicherten Informationen über die Führungskräfte um sehr sensible Daten. Das System wird ausschließlich von Mitarbeitern dieser Abteilung administriert. Allein die Umsetzung dieses einen Aspektes wäre bei den anderen Anbietern schwierig geworden.

Eine weltweite Verfügbarkeit des HR-Systems und eine einfache Bedienung gleichermaßen durch Mitarbeiter und Personalabteilungen in Asien, Amerika oder Europa waren ebenfalls wichtige Bedingungen bei der Softwareeinführung. Die Voraussetzungen für ein partnerschaftliches Miteinander zwischen Anbieter und Anwender sowie die Umsetzung der Aspekte der Datensicherung und des Datenschutzes erschienen akzeptabel, was sich aus heutiger Sicht voll bestätigt hat. Wichtig war auch die wirtschaftliche Abwägung im Sinne eines günstigen Preis-/Leistungsverhältnisses.

Ein weiterer Faktor, der wesentlich zur Entscheidungsfindung beitrug, war die Erweiterbarkeit und der flexible Zugriff auf die gespeicherten Daten. Denn jederzeit soll die Möglichkeit einer individuellen und zielgerichteten Auswertung bestehen. „Das System muss über ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit verfügen, so dass stets auf die unternehmensspezifischen Belange reagiert werden kann und somit auch eine dauerhafte, effiziente Nutzung gewährleistet wird,“ berichtet Michael Kohl, zuständig für Information Management und Systembausteine in der Einheit Führungskräfteplanung und -entwicklung, BASF AG, Ludwigshafen. Das System wurde bisher in der zentralen Einheit „Führungskräfteplanung und -entwicklung“ bei der

BASF



BASF in Ludwigshafen sowie in den USA eingesetzt. Mittlerweile sind alle Regionen weltweit angeschlossen, so dass eine HR-Community zwischen Europa, Asien/Afrika und Amerika entstanden ist.

Zentrale Kompetenz gewährleistet weltweite Eindeutigkeit

Die Einheit „Führungskräfteplanung und -entwicklung“ plant und entwickelt Kandidaten für weltweit ca. 650 Führungspositionen. Es handelt sich dabei um Führungspositionen auf den vier Ebenen Vorstand, Division President, Senior Vice President und Vice President/Director. Die Positionen sind weltweit absolut vergleichbar, denn es liegen ihnen die gleichen Maßstäbe wie Umsatzverantwortung, Anzahl der Mitarbeiter oder strategische Bedeutung für das gesamte BASF-Geschäft zugrunde. Darunter befindet sich die sogenannte Ebene 5. Sie ist weltweit aus der Sicht der zentralen Verwaltungseinheit nicht weiter definiert. Für die eindeutig festgelegten Führungspositionen der Ebenen 1 bis 4 werden im System etwa 1.500 Kandidaten geführt, die potenziell in der Lage sind, im Laufe ihrer weiteren beruflichen Entwicklung solche Positionen zu übernehmen.

Ein Zugriff auf diese Daten erfolgt im konkreten Bedarfsfall, z. B. im Falle einer sich abzeichnenden Vakanz oder bei strategischen Planspielen im Sinne von „was-wäre-wenn“, um auf Eventualfälle im Unternehmen personalpolitisch vorbereitet zu sein. Um die Auswirkungen eines Stellenwechsels aufzuzeigen und zu visualisieren, werden entsprechende Nachfolgeszenarien generiert. Dabei können einfach und schnell vakante Positionen besetzt werden, indem auf Basis der Anforderungsprofile automatisch die geeigneten Kandidaten ermittelt und vorgeschlagen werden. Um dabei eine qualifikationsgerechte Nachfolgeplanung zu gewährleisten, können die individuellen Fähigkeiten mit den Anforderungsprofilen der Zielpositionen verglichen und grafisch dargestellt werden. Anhand der „Gaps“ zwischen geforderten und vorhandenen Kompetenzen ist eine erste Diagnose bzgl. des Entwicklungsbedarfs möglich. So kann der Kandidat durch geeignete Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen gezielt auf die Position vorbereitet werden.

Effiziente Ergebnisse setzen qualitativen Input voraus

Die Personaldaten der in Augenschein genommenen Kandidaten werden zunächst aus den SAP-HR-Daten-beständen übertragen. Es erfolgt dabei keine blinde Datenübernahme, sondern die Daten werden auf Veränderungen abgeglichen und nur relevante Informationen übernommen. Qualitative Daten, wie Ausbildungsgrad, Stärken, Kompetenzen, spezielle Fähigkeiten oder Beurteilungen enthalten die SAP-Daten nicht, daher werden diese Informationen in StepStone gepflegt.



Im Rahmen einer Karriereplanung für ausgewählte Kandidaten wird ein Planungshorizont von 8 bis 10 Jahren angesetzt. Fragestellungen wie, welche Position wäre für den Kandidaten geeignet, sollte sie mehr im General Management oder eher im Bereich einer funktionalen Karriere angesiedelt sein, sowie entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen begleiten den beruflichen Werdegang. Auf der anderen Seite erfolgt eine Nachfolgeplanung bezogen auf Positionen mit einem Planungshorizont von 2 bis 3 Jahren. Also ein überschaubarer Zeitraum, in dem man auch mit einer gewissen Sicherheit über die Vakanz und eine entsprechende Nachbesetzung der einen oder anderen Position Aussagen treffen kann. Erklärtes Ziel ist es, neben den regionalen Bereichen weitere Unternehmensbereiche anzuschließen, damit die Vorteile auch den Einheiten vor Ort direkt zur Verfügung stehen.

Mit der Bereitstellung des zentral verfügbaren Talent Management Systems haben die Regionen ebenfalls die Möglichkeit, ihre bereichsinternen Kandidaten – Führungskräftekandidaten im Sinne der Zentrale – für eine interne Entwicklung, z. B. zum Gruppenleiter zu übernehmen. Somit kommen nochmals weltweit ungefähr 1.500 Kandidaten dazu. Die Pflege dieser Datenbestände und die Ausgestaltung der Reports entsprechend ihrer Belange obliegt den Verantwortlichen vor Ort selbst.

ETWeb™ als Plattform für strategische Ausrichtungen

Die neue Web-Lösung schafft ganz neue Möglichkeiten und bringt eine Reihe weiterer Vorteile mit sich. Bei Neuerungen oder Änderungen in der Zentrale stehen dann sofort die aktuellen Daten

jedem angeschlossenen Arbeitsplatz zur Verfügung. Derzeit sind weltweit 50 HR-User berechtigt, auf das System zuzugreifen, davon etwa 20 von der Zentrale in Ludwigshafen. Wenn bis Ende 2003 die Web-Lösung installiert ist, werden weitere Einheiten im Laufe des Jahres 2004 angeschlossen, so dass sich bis Ende des nächsten Jahres voraussichtlich die Anzahl der HR-User auf 100 verdoppeln wird.

Der mit StepStone entwickelte Standard und insbesondere der erzielte Erfolg bestärkt die Zentrale, auch weiterhin auf einer Speziallösung mit StepStone zu bestehen, obwohl immer wieder das Thema einer softwaretechnischen Zusammenfassung des HR-Bereichs im Konzern aufgegriffen wird. Denkbar ist in diesem Zusammenhang die Vorstellung, dass ETWeb™ und auch weitere HR-Lösungen beispielsweise mit Lotus Notes oder Excel- Anwendungen unter einem gemeinsamen Dach, beispielsweise einem Portal, zusammengefasst werden.

BASF AG

Die BASF ist eines der führenden Chemieunternehmen der Welt. Kunden in mehr als 170 Ländern, Produktionsstandorte in 39 Ländern und 90.000 Mitarbeiter, davon 38.000 in Ludwigshafen, machen sie zu einem transnationalen Unternehmen. Den Kunden bietet die BASF ein leistungsfähiges Sortiment, das von Erdgas, Öl, Petrochemikalien und innovativen Zwischenprodukten bis hin zu höherveredelten Chemikalien, Kunststoffen und Pflanzenschutzmitteln reicht. Im Jahr 2002 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von 17,7 Milliarden in Europa; dies entsprach 55 % des weltweiten Umsatzes. Forschung, Logistik und viele andere Einheiten arbeiten vernetzt in einem hoch integrierten Verbund. In Europa verfügt die BASF über Verbundstandorte in Antwerpen und in Ludwigshafen, dem Hauptsitz des Unternehmens, welches aus mehr als 160 Tochter- und Beteiligungsgesellschaften besteht.

StepStone Solutions

StepStone zählt zu den Pionieren professioneller Anbieter von Online-Recruitment-Services und stellt Unternehmen softwarebasierte Lösungen und innovative Technologien für eine effektive Personalarbeit zur Verfügung. Dabei bildet StepStone das gesamte strategische Talent Management ab: Von der Stellenanzeige über das Bewerber-Management bis hin zum vollständigen Human Capital Management und zu Talent Communities. Zu den mehr als 1.100 Kunden gehören Aral, Deloitte, die Europäische Zentralbank, Lufthansa, McDonald's, die New York Times und Recaro Aircraft Seatings. StepStone ist der einzige europäische Anbieter, der im Gartner „Magic Quadrant for E-Recruitment Software, 2006“ als ‚Leader‘ bewertet wurde.

Kontakt

Deutschland	+49 211 86282 0, de@stepstonesolutions.com
Schweiz	+41 32 624 5775, ch@stepstonesolutions.com
Österreich	+43 1 4050068 0, at@stepstonesolutions.com

