

RUAG Aerospace praktiziert effizientes Management Development

Die RUAG Aerospace setzt mit Erfolg StepStone ETWeb™ als zentrale und völlig eigenständige Lösung ein, um im Unternehmen Führungskräfte und Führungsaspiranten mit „High Potential“ zu evaluieren. Darüber hinaus sollen diese Kandidaten im Sinne der Firmenstrategien gefördert werden. Mit einer gezielten, systematischen und koordinierten Kaderentwicklung strebt die Geschäftsleitung an, eine Eigenbesetzungsrate von 60 Prozent zu erreichen. Hierzu dient die permanente Verknüpfung der Unternehmensstrategie mit den Maßnahmen des „Management Developments“ als Grundlage und Orientierungsrahmen.

High Potential mit geeignetem HR-System evaluieren

Nach der Privatisierung der RUAG Aerospace in den Jahren 1998/99 bekam die Frage nach dem „Human Capital“ einen neuen Stellenwert. Eine gezielte, systematische Erfassung der Mitarbeiter erschien unablässig, um das „High Potential“ für Führungskräfteaufgaben zu evaluieren. Die Führungsqualitäten, Kompetenzen und fachlichen Expertisen sollen stets mit den strategischen Unternehmenszielen mittel- bis langfristig in Einklang stehen. Diese Förderung des Kaders im Rahmen der Führungskräfteplanung und -entwicklung findet mit einem engen Bezug zur eigentlichen Personalentwicklung statt.

Zwar ist die Anzahl der erfassten Kandidaten bisher noch überschaubar, doch die IT-gestützten Möglichkeiten geben der Kaderentwicklung eine neue Qualität. Hierzu tragen die eindeutige und vollständige Erfassung, die Vergleichbarkeit der Daten sowie mehr Transparenz bei. Die Versachlichung der Thematik und eine klar strukturierte Datenbasis führen zu Personalgesprächen, die mit wesentlich weniger Emotionen belastet sind.

Die konkreten Aufgaben reichen von der Erfassung, Beurteilung und Entwicklung der Potenziale, der Definition von Nachfolgeplänen sowie der Ausarbeitung und Umsetzung individueller Entwicklungspläne bis hin zum gezielten Assessment in Bezug auf eine vakante Top-Führungsposition. Geeignete Tools zur Gestaltung von Reports, Formularen und Organigrammen sowie Chartpflege sind verfügbar.

Eine überzeugende Referenz

Im Rahmen einer Fachtagung wurde Jack Eigenheer, Leiter Personal & Kommunikation und Mitglied der Geschäftsleitung der RUAG Aerospace, auf die Holderbank AG, die heute unter HOLCIM AG firmiert, aufmerksam. Dort wurde ein exzellentes Management Development praktiziert, welches von StepStone Solutions entwickelt wurde. Die Befürchtung, diese Lösung könnte überdimensioniert sein, da der weltweit agierende Zementkonzern immerhin über 45.000 Mitarbeiter beschäftigt, erwies sich aufgrund der flexiblen Skalierbarkeit von StepStone als unbegründet. Die gewährten Einblicke waren derart beeindruckend, dass mit dem Softwareanbieter StepStone Solutions in Solothurn Kontakt aufgenommen wurde. Die Leistungsfähigkeit sowie die Möglichkeit des modularen Ausbaus der Software als auch Service, Support und letztlich das Preis/Leistungsverhältnis waren überzeugend. Schnell war erkennbar, dass sich mit dieser benutzerfreundlichen, pflegeleichten und bewährten Standardsoftware eine eigenständige Lösung realisieren lässt. Für die RUAG Aerospace war ein wesentliches Entscheidungskriterium, dass ausschließlich Mitarbeitern der zentralen Führungskräfteplanung und -entwicklung der unmittelbare Zugriff auf das System möglich sein sollte.



Es wurde auch in Erwägung gezogen, eine Schnittstelle zu der im Unternehmen installierten SAP-Personalsoftware einzurichten. Doch aus Sicherheitsaspekten im Hinblick auf die sehr sensiblen Informationen und den relativ geringen Datenerfassungsaufwand bei der überschaubaren Anzahl von Führungskräftekandidaten wurde die Implementierung einer Insellösung bevorzugt. Hinzu kam die Überlegung, dass der Datenaustausch der im MD-Prozess involvierten Vorgesetzten sowie Kandidaten nur offline mit vertraulichen Hardcopy-Informationen erfolgen sollte.

Mit strategischer Einführung gebotenen Standard optimal ausgeschöpft

Ausgehend von einer intensiven IST-Aufnahme einschließlich Analysen quer durch die involvierten Organisationseinheiten innerhalb der RUAG Aerospace, definierten die Verantwortlichen Ziele und Entscheidungskriterien. Das zunächst noch grobe Anforderungsprofil wurde verfeinert und gemeinsam mit den Beratern von StepStone in ein verbindliches Pflichtenheft umgesetzt. Unter der Federführung des Geschäftsbereichs Personal & Kommunikation wurde ein Pilotprojekt gestartet, um auszuloten, ob die Software tatsächlich allen Ansprüchen genügt. Das Interesse der Involvierten war ebenso groß, wie die individuellen Wünsche an das MD-Tool. Es gelang, diese individuellen Anpassungswünsche auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, so dass eine Abweichung vom angebotenen Standard so gering wie möglich ausfiel.

Systematisches und gezieltes Management Development ist für ein High-Tech-Unternehmen der Luft- und Raumfahrt wie wir es sind, ein entscheidender Erfolgsfaktor. Im Rahmen dieses Kaderentwicklungsprozesses stellt StepStone Solutions ein wertvolles und effektives Instrument dar.

*Jack Eigenheer, Leiter Personal & Kommunikation,
RUAG Aerospace AG*

Viele dieser Wünsche ließen sich bereits durch einige Parametereinstellungen realisieren. Ferner grenzte eine intern gesetzte Deadline die Einführungsphase ein. Seit Mitte des Jahres 2001 wird das HR-System erfolgreich genutzt. Die erforderlichen Schulungen erfolgten in erster Linie durch „learning by doing“. Die Berater des Anbieters standen mit Rat und Tat zur Seite, so dass der geplante Kostenrahmen im Wesentlichen eingehalten wurde. Die letztlich durchgeführten Anpassungen waren marginal und betrafen vornehmlich spezielle Reports, Formulare und komplexe Tabellen sowie Historisierungen und die Realisierung einiger automatischer Abläufe per Knopfdruck.



Vakanzen, Kompetenzen und Potenziale gilt es frühzeitig zu erkennen

Die obersten Führungspositionen müssen eindeutig definiert und vergleichbar sein. Für diese eindeutig festgelegten Führungspositionen werden in StepStone entsprechende Kandidaten geführt. Diese sind potenziell in der Lage, im Laufe ihrer beruflichen Weiterentwicklung solche Positionen zu übernehmen. Hierbei handelt es sich nicht nur um Bereichs- oder Centerleiter, sondern auch um Unternehmenscontroller oder bestimmte Projektleitungsfunktionen. Denn auch Projektleiter der RUAG Aerospace, die Projekte in Größenordnungen von 10 Mio. Schweizer Franken und mehr verantworten, müssen sehr hohe Anforderungen erfüllen.

Fragestellungen wie „Werden Positionen früher als erwartet vakant“, „Welche Strategie verfolgen die einzelnen Einheiten bei der Führungskräfteplanung und -entwicklung“, „Was war geplant – haben sich Änderungen ergeben“, „Müssen die Planungen eine neue Ausrichtung erhalten“ usw. sind von eminenter Bedeutung. Sie lassen sich nunmehr schneller, fundierter und zielsicher beantworten. Unter diesem Aspekt müssen die strategisch relevanten Informationen verfügbar sein. Neben Lebenslauf und Potenzialbeurteilung gehören Ausbildungsgrad, Stärken, Kompetenzen, spezielle Fähigkeiten oder Beurteilungen mit dazu. Damit ein Einblick in die zeitliche Entwicklung der jeweiligen Führungskraft ermöglicht wird, gilt es, diese Personalprofile zu historisieren.

Erfolgsfaktor: Systematisches Management Development

Die Geschäftsleitung der RUAG Aerospace reflektiert jährlich im Rahmen eines GL-Termins den Stand und die Ausrichtung der Führungskräfteentwicklung. Als Basismaterial zu diesen Meetings dienen die Planungsunterlagen „Management Development“, die mit Hilfe des HR-Systems von StepStone erstellt wurden. Die Einbindung des MD-Prozesses in den Unternehmensführungsprozess hat sich im Hinblick auf die strategische Ausrichtung der Führungskräfteplanung bewährt. „Systematisches und gezieltes Management Development ist für ein High-Tech-Unternehmen der Luft- und Raumfahrt wie wir es sind, ein entscheidender Erfolgsfaktor. Im Rahmen dieses Kaderentwicklungsprozesses stellt StepStone ein wertvolles und effektives Instrument dar“, resümiert Jack Eigenheer.

Die mit StepStone zusammen auf die Anforderungen der RUAG Aerospace zugeschnittene HR-Lösung „Management Development“ hat sich bewährt. Das hohe Maß an Anpassungsfähigkeit der Software ermöglicht auch, auf nicht vorhergesehene, unternehmensspezifische Belange reagieren zu können und somit eine dauerhafte Nutzung zu gewährleisten.

Insbesondere ist der erzielte Erfolg auch unter dem wirtschaftlichen Gesichtspunkt zu sehen, denn jede Nachbesetzung aus den eigenen Reihen ist erfreulich für die Führungskraft und ein Gewinn für das Unternehmen. In der RUAG Aerospace ist man dem gesteckten Ziel, bei Neubesetzungen der Top-Positionen mindestens 60% aus dem eigenen Kader der Führungskräfte zu rekrutieren, inzwischen von Jahr zu Jahr näher gekommen.

RUAG Aerospace AG

Die RUAG Aerospace AG ist ein international tätiges Unternehmen der Luft und Raumfahrt in der Schweiz mit Hauptsitz in Emmen, Kanton Luzern, und gehört zum Technologiekonzern RUAG, der europaweit rund 5.000 Mitarbeiter beschäftigt. Die 2.700 Beschäftigten und 170 Auszubildende der RUAG Aerospace sind in mehreren Werken in der Schweiz sowie in der deutschen Niederlassung Oberpaffenhofen (700 Mitarbeiter) angesiedelt. Dank internationaler Zusammenarbeit mit Herstellern militärischer Systeme und langjähriger Erfahrung in der technischen Betreuung von Material der Schweizer Armee verfügt die RUAG Aerospace über vielseitiges Know-how in Forschung und Entwicklung, Fabrikation und im Unterhalt - Know-how, das auch in der zivilen Luft- und Raumfahrt seit vielen Jahren erfolgreich eingesetzt wird. Damit bietet die RUAG Aerospace ihrer internationalen Kundschaft eine breite Palette von Einzel- bis hin zu umfassenden Gesamtlösungen in der Luft- und Raumfahrt sowie angrenzenden Bereichen an.

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 1.300 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 |