

Zukunftssicherung durch globales Personalmanagement

Ganzheitliche Personalstrategie bei der Linde Group – StepStone-Lösung schafft Basis für Prozesstransparenz

The Linde Group hat im Rahmen ihrer neuen Unternehmensstrategie und Performance-Kultur den Bereich Personalentwicklung neu strukturiert und eine ganzheitliche Personalstrategie erarbeitet. Mit Hilfe der Software StepStone ETWeb™ realisierte der internationale Technologiekonzern ein umfassendes Instrumentarium, um leistungsbezogene Vergütungssysteme, ein effizientes Potenzialmanagement und die gezielte Nachfolgeplanung im Konzern einzuführen.

„LeadIng.“ Der Begriff, der das englische Lead (Führung) und die Abkürzung Ing. für Ingenieur umfasst, ist für The Linde Group gleichermaßen Anspruch wie Vision. Im Zuge dieser neuen Unternehmensphilosophie optimiert der in über 80 Ländern aktive Technologiekonzern die internen Strukturen, Abläufe und Prozesse, um sich für den weltweiten Wettbewerb dauerhaft zu stärken. Dabei sind die wichtigsten Strategie-, Finanz- und Personalprozesse eng miteinander verzahnt, um eine nachhaltige Optimierung zu garantieren.

„Eindeutiges Kennzeichen erfolg-reicher Unternehmen ist die aktive Rolle des Vorstands in der Führungskräfteentwicklung und in der Personalstrategie,“ macht Dr. Michael Prochaska auf die hohe Bedeutung des Human Capital Managements für den Unternehmenserfolg aufmerksam. Der Leiter Personalstrategie & Personalentwicklung Konzern bei Linde verweist auf einschlägige Untersuchungen in den USA und Europa, in denen die Nachfolgeplanung sowie die regelmäßige Bewertung von Leistung und Potenzial als unerlässliche Erfolgsfaktoren identifiziert werden.

Im Rahmen der „LeadIng.“-Unternehmensphilosophie schlug The Linde Group deshalb ein neues Kapitel für das Personalmanagement auf und startete im Jahr 2003 ein auf mehrere Jahre angelegtes, konzernweites Verbesserungsprogramm. Die wichtigsten Bausteine dieses Konzepts bei der Neustrukturierung des Personalentwicklungsbereichs und bei der Erarbeitung einer ganzheitlichen Personalstrategie waren leistungsbezogene Vergütungssysteme, ein effizientes Potenzialmanagement und die gezielte Weiterqualifizierung. Verantwortet wird das globale Personalmanagement durch die Unternehmenszentrale der Linde Group, um bereichsübergreifende Personalsynergien zu nutzen und einen einheitlich hohen Qualifikationsstand zu erzielen.

„Standardisierte Prozesse und leistungsstarke IT-Werkzeuge leisten einen wesentlichen Beitrag, um die Herausforderungen, die an die Personalentwicklung eines weltweit tätigen Konzerns gestellt werden, erfolgreich zu lösen“, ist Dr. Prochaska überzeugt. Das Team von Dr. Prochaska schuf auf Basis von StepStone ETWeb™ mit HR StepUP! das geforderte IT-Instrumentarium. Der Name ist hier Programm.



THE LINDE GROUP



Auf einen Blick

- The Linde Group nutzt StepStone ETWeb™ als Basis des globalen Personalmanagements HR StepUP.
- Die Lösung wird konzernweit in den Unternehmensbereichen eingesetzt und von 400 Führungskräften und rund 50 Personalmanagern genutzt.
- Die konzernweite Nachfolgeplanung hilft, die Besetzung von Vakanzen im Konzern zu sichern und individuelle Karriereplanungen zu unterstützen.
- Management der Informationen zu 1000 Führungspositionen
- Einführung von Management-Dialogen zur Kompetenz- und Potenzialeinschätzung mit Self-Service Funktionalität
- Einführung der StepStone ETWeb™ Module Personalmanagement, Laufbahn- und Nachfolgeplanung, Performance Management
- Integration mit Stammdaten-führenden Systemen (SAP u.a.)

Die Eckpfeiler unserer Personalstrategie sind ein professionelles Recruiting von Fach- und Führungskräften, die Förderung von Talenten auf Grundlage einer konzernweiten Nachfolgeplanung und eine konsequente Personalentwicklung auf allen Ebenen!

Dr. Michael Prochaska, Leiter Personalstrategie & Personalentwicklung Konzern

Direkt im Anschluss an die erfolgreiche Einführung des Linde Bonus-Systems, der erfolgs- und leistungsabhängigen Vergütung, wurde zur systemseitigen Unterstützung des Zielprozesses das Tool HR StepUp! implementiert. Dreh- und Angelpunkt ist der Prozess der Nachfolgeplanung, um die Besetzung von Schlüsselpositionen im Konzern zu sichern und individuelle Karrieren zu ermöglichen. Informationen zu den fachlichen Anforderungsprofilen und Kompetenzanforderungen werden hierzu mit den Kompetenzen und Potenzialen der Mitarbeiter in Beziehung gesetzt.



Kerninstrument der Nachfolgeplanung ist das so genannte "Nachfolgetableau", das Handlungsbedarfe und Besonderheiten eines Bereichs durch die grafische Aufbereitung auf einen Blick erkennbar macht. Das Tool „Management Portfolio“ macht Leistung und Potenzial eines Bereichs transparent, wobei detaillierte Informationen in Form einer Mitarbeiterliste für den gesamten Bereich, aber auch stellenbezogen bereitgestellt werden. Das Instrument „Risiko-Portfolio“ gibt Antworten auf die Frage, bei welchen Potenzialen mit erhöhter Abwanderungstendenz zu rechnen ist. Zur Feststellung der Eignung eines Kandidaten wird die Kompetenz- und Potenzialeinschätzung durch den Vorgesetzten (Managementdialog) oder durch externe bzw. interne qualifizierte Bewerter (Leadership Appraisal) vorgenommen. „Wir erreichen mit dem auf Grundlage von StepStone's ETWeb™ realisierten Instrumentarium ein Höchstmaß an Transparenz über unsere Talente und können dies vor allem dazu nutzen, unsere internen Potenziale zu fördern“, erläutert Dr. Prochaska. Durch die zentrale Erfassung aller Informationen zu Zielvereinbarungen, Nachfolge- und Entwicklungsplanung etc. ist im Gegensatz zu der Papierversion eine sofortige Analyse möglich. Explizit lobt Dr. Prochaska in diesem Zusammenhang die Flexibilität von StepStone's ETWeb™, die eine unkomplizierte Anpassung an die Linde-spezifischen Prozesse unterstützt. Weitere Punkte, die für die StepStone Solutions Software sprechen, sind neben der ausgewiesenen Human-Capital-Management-Funktionalität die konzernweite Nutzung via Web sowie die bequeme Integration mit den vorhandenen Stamm-datensystemen (SAP R/3 u.a.).

Aktuell werden bei der Linde Group in HR StepUp! die Informationen zu Kompetenzen, Stärken, speziellen Fähigkeiten u.ä. von gegenwärtig rund 1000 der Führungspositionen gepflegt. Der Einbezug der Personalverantwortlichen aus den operativen Einheiten bei der Definition von Zielprozessen des Systems sowie begleitende Trainings führten zu einer schnellen Akzeptanz in der Organisation. „Personalplanung und -strategie“, resümiert Dr. Prochaska, „ist heute umfassend eingebunden in die Unternehmensstrategie und stiftet einen echten Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg“.

Herausforderungen...

- Transformation der neuen Unternehmensstrategie und Performance-Kultur in das Personalmanagement und die Personalprozesse
- Mangelnde Transparenz, um Leistungsvermögen und Potenziale der Mitarbeiter gezielt zu fördern
- Nicht standardisiertes Vorgehen in der Personalentwicklung und Nachfolgeplanung

...und ihre Lösung

- Erstmalige Einführung und Umsetzung einer konzernweiten Personalentwicklung und -strategie
- Ganzheitliche Personalstrategie, mit den Bausteinen Nachfolgeplanung, leistungsbezogene Vergütungssysteme, effizientes Potenzialmanagement und gezielte Weiterqualifizierung
- Implementierung eines zentralen IT-gestützten Personalmanagementsystems
- Konzernweit einheitliche, transparente Prozesse und Informationsbasis im Personalmanagement

The Linde Group

The Linde Group ist ein internationaler Technologiekonzern, der in seinen beiden Unternehmensbereichen Gas und Engineering sowie Material Handling jeweils führende Marktpositionen besetzt. 2005 erzielte das Unternehmen, dessen über 125jährige Firmengeschichte Erfindergeist und Innovation prägten, mit weltweit rund 42.000 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von 9,501 Milliarden Euro. Der Unternehmensbereich Gas und Engineering umfasst Aktivitäten in den Bereichen Technische und Medizinische Gase sowie Anlagenbau. Dabei profitieren die beiden Geschäftsfelder vom gegenseitigen Austausch bei anspruchsvollen Projekten in allen Regionen der Welt. Durch die Akquisition der britischen The BOC Group plc steigt Linde zu einem weltweit führenden Gase- und Engineering-Unternehmen auf. Künftig wird das Unternehmen alle Aktivitäten auf dieses Marktsegment konzentrieren.

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