Globale Führungskräfteplanung

Die Personalmanager der BASF AG nutzen in der zentralen Einheit »Führungskräfteplanung und -entwicklung« eine eigens dafür implementierte Software. Mittlerweile wurden die Regionen Europa, Asien/Afrika und Amerika angeschlossen, so dass eine weltweite HR-Community für die Laufbahn- und Nachfolgeplanung entstand.

Im Jahr 1995 fanden erste 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 zugunsten der Client/Server-Technologie von Executrack, da die Leistungsfähigkeit der Software sowie Service und Support überzeugten. Mittlerweile kommt die Software für Aufgabenstellungen aus den Themenkreisen Personalmanagement, Skill-Management, Laufbahn- und Nachfolgeplanung sowie Weiterbildungsplanung und Organigrammerstellung zum Einsatz.

Innerhalb der Planungsphase wurden seinerzeit drei Systeme in die engere Auswahl genommen, und zwar HR-Lösungen von den Firmen SAP, Peoplesoft und Executrack. SAP war bereits als HR-System im BASF-Konzern eingeführt. Doch auch Executrack 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 mit den Beratern der Anbieter zeichnete sich schnell ab, dass sich mit Executrack eine autarke Lösung realisieren lässt. Dies war ein ganz wichtiges Entscheidungskriterium, denn bis zum heutigen Tag steht der Server mit der aufgespielten Personalentwicklungs-Software in der zentralen 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 durch Asiaten, Amerikaner oder Europäer waren ebenfalls wichtige Bedingungen, die zu erfüllen waren. Die Voraussetzungen für ein partnerschaftliches Miteinander zwischen Anbieter und Anwender sowie die Umsetzung 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 Aktiengesellschaft, Ludwigshafen. Es hat sich gezeigt, dass mit Executrack ohne weiteres neue Informationsfelder selbst einprogrammiert werden können. Des Weiteren wurden verschiedene Funktionalitäten, automatische Abläufe per Knopfdruck, komplexe Tabellen, insbesondere spezielle BASF-Reports sowie diverse Historisierungen eingebracht.

Kompakt

- Auf der Basis des HR-Systems von Executrack führt die BASF auf verschiedenen Ebenen die Führungskräfteplanung und -entwicklung durch.
- Das Aufgabenspektrum umspannt die Karriereplanung für rund 1500 Führungskandidaten – von der Nachfolgeplanung für gruppenweit festgelegte Führungspositionen bis hin zu Szenarioplanungen.
- Das System wird zentral von Ludwigshafen aus gesteuert und ist als Teil eines fest definierten Prozesses für die HR-Community des Unternehmens weltweit verfügbar.

Abbildung 1: Für jede Position sind Anforderungsprofile definiert, die mit den Qualifikationen der Kandidaten abgeglichen werden.

Das System wird in der zentralen Einheit »Führungskräfteplanung und -entwicklung«, bei der BASF in Ludwigshafen sowie in den USA eingesetzt. Mittlerweile wurden alle Regionen weltweit angeschlossen, so dass eine HR-Community zwischen Europa, Asien/Afrika und Amerika entstand.

Zentrale Kompetenz gewährleistet weltweite Eindeutigkeit

Die Einheit »Führungskräfteplanung und -entwicklung« plant und entwickelt Kandidaten für weltweit circa 650 Führungspositionen. Es handelt sich dabei um Führungspositionen auf den vier Ebenen Vorstand, Division President, Senior Vice President und Vice President/Director. Darunter befindet sich die sogenannte Ebene 5. Sie ist weltweit aus der Sicht der zentralen Verwaltungseinheit nicht weiter definiert. Die zentrale Abteilung beschreibt und ordnet die Positionen den Ebenen 1 (Vorstand), 2 (President), 3 (Senior Vice President) und 4 (Vice President/Director) zu. Damit werden die Positionen weltweit vergleichbar, denn es liegen ihnen die gleichen Maßstäbe wie Umsatzverantwortung, Anzahl der Mitarbeiter oder strategische Bedeutung für das gesamte BASF-Geschäft zugrunde. Für diese eindeutig festgelegten Führungspositionen der Ebenen 1 bis 4 werden im System etwa 1500 Kandidaten geführt, die potenziell in der Lage sind, im Laufe ihrer weiteren beruflichen Entwicklung zu einem späteren Zeitpunkt solche Positionen zu übernehmen.

Ein Zugriff auf diese Daten erfolgt im konkreten Bedarfsfall, zum Beispiel 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 (vergleiche Abbildung 1). Um dabei eine qualifikationsgerechte Nachfolgeplanung zu gewährleisten, können die individuellen Fähigkeiten mit den Anforderungsprofilen der Zielpositionen verglichen und grafisch dargestellt werden. Anhand der Qualifikationslücken zwischen geforderten und vorhandenen Kompetenzen ist eine erste Diagnose bezüglich des Entwicklungsbedarfs möglich. So kann der Kandidat durch geeignete Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen gezielt auf die Position vorbereitet werden (vergleiche Abbildung 2).

Effiziente Ergebnisse setzen qualitativen Input voraus

Die Personaldaten der in Augenschein genommenen Kandidaten werden zunächst aus den SAP-HR-Datenbeständen über eine speziell dafür selbstentwickelte Datenimportfunktion in das HR-System übertragen. Aus Sicherheitsgründen besteht hier keine permanente Schnittstelle, sondern der Import vollzieht sich einmalig über Nacht. 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 Executrack gepflegt. Um einen Einblick über die zeitliche Entwicklung der Führungskraft zu erhalten, werden die Profile automatisch historisiert.

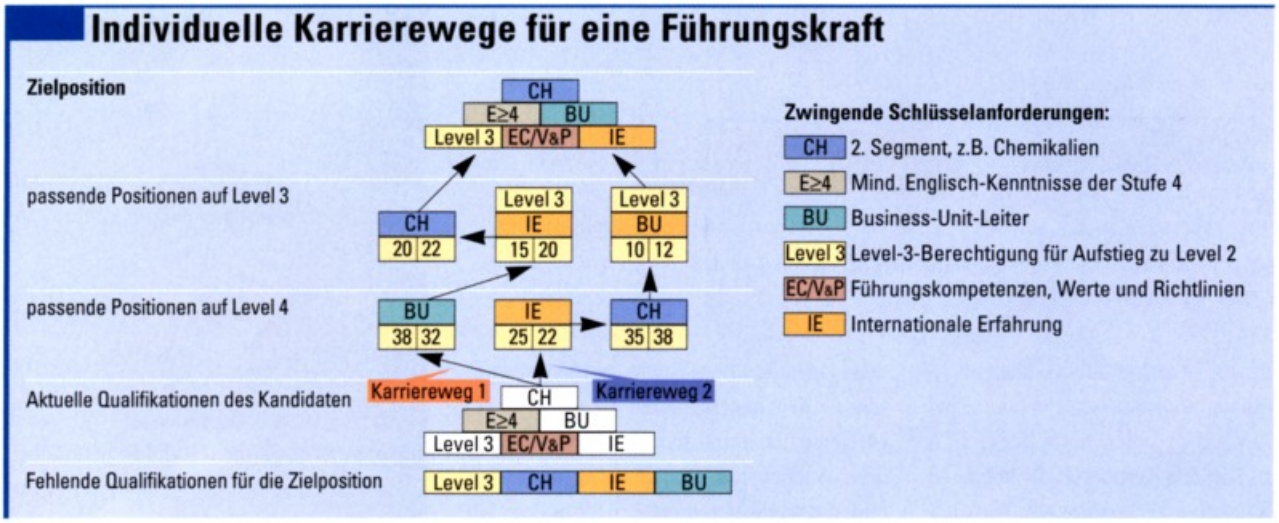

Abbildung 2: Anhand des Qualifikationsabgleichs können individuelle Karrierewege auf eine Zielposition geplant werden.

Im Rahmen einer Karriereplanung für ausgewählte Kandidaten wird ein Planungshorizont von acht bis zehn 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 zwei bis drei Jahren. Also ein überschaubarer Zeitraum, in dem man mit einer gewissen Sicherheit über die Vakanz und über eine Nachbesetzung der einen oder anderen Position Aussagen treffen kann. Konkret wird dies in der vorhandenen Datenbank bereits für die Positionen der Ebenen 3 und 4 durchgeführt. 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- Managementsystems haben die Regionen ebenfalls die Möglichkeit, ihre bereichsinternen Führungskandidaten für eine interne Entwicklung innerhalb der Einheit, zum Beispiel zum Gruppenleiter zu übernehmen,« erklärt Dr. Felix Gress, Vice President Executive Management Development and Planning, BASF Aktiengesellschaft, Ludwigshafen, und führt weiter aus: »Somit kommen nochmals weltweit ungefähr 1500 Kandidaten dazu. Die Pflege dieser Datenbestände und die Ausgestaltung der Reports entsprechend ihrer Belange obliegt den Verantwortlichen vor Ort selbst.«

Strategische Dialoge nun transparent und effektiver

Im Laufe eines Jahres finden strategische Dialoge zunächst auf den einzelnen Führungsebenen statt. Die Dialoge zielen auf die einmal im Jahr anberaumte Personalsitzung mit dem Vorstand ab. Vorgeschaltet sind die Gespräche der acht Vorstandsmitglieder mit ihren Bereichsleitern, diese wiederum führen Gespräche mit ihren Mitarbeitern der Ebene 3. Themen wie »Was soll mit bestimmten Kandidaten passieren?«, »Was war geplant – haben sich Änderungen ergeben?«, »Müssen die Pla-

BASF AG

HR-Kennzahlen	2001	2002	Veränderung in %
Anzahl Mitarbeiter	92.554	89.389	- 3,4
Anteil Frauen in Führungspositionen (in % aller Führungskräfte)	3 %	4 %	
Anteil Führungskräfte mit Auslandserfahrung (> 12 Monate, in % aller FK)	62 %	62 %	
Umsatz pro Mitarbeiter	351.146 €	360.402 €	+ 2,6
Netto-Wertschöpfung (ohne Abschreibungen) pro Mitarbeiter	79.510 €	103.257 €	+ 29,9
Personalaufwand	6,028 Mrd. €	5,975 Mrd.€	- 0,9
Anteil Führungskräfte mit variabler Vergütung (in % aller FK)	100 %	100 %	
Weiterbildungsaufwand (ohne Personalausfall- und Reisekosten)	> 100 Mio. €	134 Mio. €	+ 34,0
Durchschnittliche Anzahl verwendeter Arbeitsstunden für Weiterbildungen pro Mitarbeiter	24	24	

BASF

Die BASF ist eines der führenden Chemieunternehmen der Welt. Kunden in mehr als 170 Ländern, Produktionsstandorte in 39 Ländern und 90000 Mitarbeiter, davon 38000 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 Euro in Europa; dies entsprach 55 Prozent 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.

nungen eine neue Ausrichtung erhalten?«, »Werden Positionen früher als erwartet vakant?« »Welche Strategie verfolgen die einzelnen Einheiten bei der Führungskräfteplanung und -entwicklung?« sind beispielsweise Gegenstand dieser Gespräche. Die Erkenntnisse aus diesen Gesprächen werden bis auf Ressortleiter- und Vorstandsebene aggregiert. Den Höhepunkt der strategischen Dialoge bildet die Vorstandssitzung, an der alle Ressortleiter zur Thematik »Führungskräfteplanung und -entwicklung« teilnehmen. Hierbei geht es ebenfalls nicht nur um Personen und Positionen, sondern auch um strategische Sachverhalte und das Abfassen neuer Ziele für die BASF-Gruppe in den kommenden Jahren. Die strategischen Dialoge werden von der zentralen Abteilung begleitet und in das HR-System eingepflegt.

Ein weiteres Beispiel des organisatorischen Zusammenwirkens im personalpolitischen Bereich, das ebenfalls in Executrack abgebildet wird, besteht in der besonderen Position des Leiters einer regionalen Business-Unit. Im letzten Jahr wurde das BASF-Geschäft neu ausgerichtet, indem globale und regionale Business-Units geschaffen wurden. Es handelt sich dabei um Einheiten der Ebene 3. Dem Leiter einer regionalen Business-Unit arbeiten Mitarbeiter der Ebene 4 zu, die zum Beispiel für Produktion, Vermarktung oder Controlling zuständig sind. Doch der Leiter der regionalen Business-Unit ist für das gesamte Geschäft verantwortlich, und somit entsteht eine Verlagerung der Verantwortung von der Ebene 2 auf die Ebene 3. Weiterhin kommt hinzu, dass diese Leiter der Ebene 3 zwei Vorgesetzte aufweisen: Zum einen seinen Unternehmensbereichsleiter, der für die strategischen Belange der jeweiligen Produktsparte zuständig ist, und zum anderen ein regionaler Bereichsleiter. Auch im Rahmen dieser organisatorischen Sonderlösung hat sich das HR-System bewährt.

Speziallösung hat sich bewährt

Bis zum Jahresende erfolgt die Migration von der Client/Server-Lösung 8.11 auf ETWeb, die webbasierte Executrack-Version. Diese 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 Executrack entwickelte Standard und insbesondere der erzielte Erfolg bestärkt die Zentrale, auch weiterhin auf einer Speziallösung mit Executrack 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 Executrack und auch weitere HR-Lösungen beispielsweise mit Lotus Notes oder Excel-Anwendungen unter einem gemeinsamen Dach, beispielsweise einem Portal, zusammengefasst werden.

Autor

Dr. Ralf V. Schüler,
freier Journalist, Essen

SP Data

Software für das Personalwesen

Flexibel, modern und zuverlässig – SP_Data bietet zukunftsweisende Software für mittlere und größere Unternehmen.

+ optimaler Bedienkomfort
+ Integration von Office-Programmen (u.a. Word und Excel)
+ frei definierbare Zusatzfelder
+ anpassbare Auswertungen und Schnittstellen
+ Datenschutz und Datensicherheit (SQL-Datenbanken)

SP Lohn

Professionelle Personalabrechnung

+ multimediale Personalakte
+ digitale Archivierung
+ integrierte Eingabehistorien
+ automatische R ckrechnungen
+ DE V-Zulassung

SP Zeit

Intelligente Zeitabrechnung

+ effizientes Zeitmanagement
+ Erfassung ber Terminals (auch mobil) oder am PC
+ bersichtlicher Fehlzeitenkalender
+ integrierter Urlaubsplaner
+ automatische Schichterkennung
+ Zeitkonten

→ Besuchen Sie uns auf der Messe:
Systems 2003 München,
20.–24.10.2003,
Halle: A2, Stand 402

SYSTEMS

www.spdata.d

Engerstraße 147
32051 Herford
fon 0 52 21 | 91 40 40