Foto: Ruag

Jede Nachbesetzung aus den eigenen Reihen ist erfreulich für die Führungskraft und ein Gewinn für das Unternehmen.

Management-Entwicklung der Ruag Aerospace:

Potenzielle Führungskräfte evaluieren

Die Geschäftsleitung der Ruag Aerospace will zwei Drittel der Kaderstellen aus den eigenen Reihen besetzen. Dies mit einer gezielten, systematischen und koordinierten Kaderentwicklung. / Von Simon Hammer*

Im Zuge der Privatisierung der Ruag Aerospace in den Jahren 1998/99 erhielt die Frage nach dem Human-Kapital einen neuen Stellenwert. Eine gezielte, systematische Erfassung der Mitarbeiter wurde notwendig, um das Potenzial für Führungskräfteaufgaben zu evaluieren. Die Führungsqualitäten, Kompetenzen und fachlichen Expertisen sollen stets mit den strategischen Unternehmenszielen mittel- bis langfristig in Einklang stehen. Eine solche Förderung des Kaders findet als Insellösung mit einem engen Bezug zur eigentlichen Personalentwicklung statt.

Zwar ist die Anzahl der Kandidaten bisher noch überschaubar, doch die computergestützten Möglichkeiten geben der Kaderentwicklung eine neue Qualität. Die vollständige Erfassung und Vergleichbarkeit der Daten und eine Erhöhung der Transparenz sind dabei wesentlich. Die Versachlichung der Thematik und eine klar strukturierte Datenbasis führen zu Personalgesprächen, die mit wesentlich weniger Emotionen belastet sind.

Die konkreten Aufgaben sind folgende: Die Erfassung, Beurteilung und Entwicklung der Potenziale, die Definition von Nachfolgeplänen, die Ausarbeitung und Umsetzung individueller Entwicklungspläne sowie ein gezieltes Assessment in Bezug auf eine vakante Top-Führungsposition. Die geeigneten Instrumente für die Gestaltung von Berichten, Formularen, Organigrammen sowie Diagrammen sollten verfügbar sein.

Eine überzeugende Referenz

Im Rahmen einer Fachtagung wurde Jack Eigenheer, Leiter des Bereichs «Personal & Kommunikation» und Mitglied der Geschäftsleitung der Ruag Aerospace, auf die Holcim AG aufmerksam. Dort wurde ein «Management Development» praktiziert, welches von Executrack Solutions entwickelt wurde. Die Befürchtung, diese Lösung könnte überdimensioniert sein, da der weltweit agierende Zementkonzern immer-

hin über 45 000 Mitarbeiter beschäftigt, erwies sich als unbegründet. Die Leistungsfähigkeit und die Möglichkeit eines modularen Ausbaus der Software sowie Service, Support und das Preis-Leistungs-Verhältnis waren überzeugend.

Schnell war erkennbar, dass sich mit dieser benutzerfreundlichen, pflegeleichten und bewährten Standardsoftware eine eigenständige Lösung realisieren liesse. Für die Ruag Aerospace war dabei entscheidend, dass ausschliesslich Mitarbeitern des Bereichs «Zentrale Planung und Entwicklung von Führungskräften» der unmittelbare Zugriff auf das System möglich sein sollte.

Es wurde auch in Erwägung gezogen, eine Schnittstelle zwischen SAP-Personalsoftware und MD-Software einzurichten. Doch aus Sicherheitsaspekten bezüglich heikler Informationen und wegen des relativ geringen Datenerfassungsaufwandes durch die überschaubare Anzahl von potenziellen Führungskräften wurde die Einführung einer Insellösung bevorzugt. Hinzu kam die Überlegung, dass der Datenaustausch zwischen den im MD-Prozess involvierten Vorgesetzten und den Kandidaten nur offline und mit vertraulichen Hardcopy-Informationen erfolgen sollte.

Optimale Ausschöpfung des Standards

Ausgehend von einer intensiven Ist-Aufnahme, einschliesslich der Analysen von den involvierten Organisationseinheiten innerhalb der Ruag Aerospace, definierten die Verantwortlichen die entsprechenden Ziele und Entscheidungskriterien. Das zunächst noch grobe Anforderungsprofil wurde verfeinert und in einem «Pflichtenheft» festgehalten.

Unter der Federführung des Geschäftsbereichs Personal & Kommunikation wurde ein Pilotprojekt gestartet, um zu testen, ob die Software allen Ansprüchen genügt. Das Interesse der Involvierten war ebenso gross wie die individuellen Wünsche an das MD-Instrument. Es gelang, diese individuellen Anpassungswünsche auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, so dass Abweichungen vom angebotenen Standard so gering wie möglich ausfielen. Viele dieser Wünsche liessen sich bereits durch einige Parametereinstellungen realisieren. Ferner grenzte ein intern gesetzter Termin 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 werden konnte. Die letztlich durchgeführten Anpassungen waren marginal und betrafen vornehmlich spezielle Reports, Formulare, komplexe Tabellen, Historisierungen und die Realisierung einiger automatischer Abläufe per Knopfdruck.

Vakanzen, Kompetenzen und Potenziale

Die obersten Führungspositionen müssen eindeutig definiert und vergleichbar sein. Dafür werden im System Kandidaten eingesetzt, die potenziell in der Lage sind, im Laufe ihrer beruflichen Weiterentwicklung solche Positionen als Bereichs- oder Centerleiter, Unternehmenscontroller oder Projektleiter zu übernehmen. Fragestellungen wie «Werden Positionen früher als erwartet vakant?», «Welche Strategie verfolgen die einzelnen Einheiten in Bezug auf die Führungskräfteplanung und -entwicklung?», «Haben sich Änderungen hinsichtlich Planungsziele ergeben?», «Müssen diese neu ausgerichtet werden?» usw. sind von grosser Bedeutung. Sie lassen sich nunmehr schneller, fundierter und gezielter beantworten. Unter diesem Aspekt müssen die strategisch relevanten Informationen verfügbar sein. Nebst dem Lebenslauf und einer Potenzialbeurteilung werden Ausbildungsgrad, Stärken, Kompetenzen, spezielle Fähigkeiten sowie Beurteilungen mit berücksichtigt. Damit ein Einblick in die zeitliche Entwicklung der jeweiligen Führungskraft möglich ist, werden diese Personalprofile historisiert.

*Simon Hammer ist Leiter Marketing und Verkauf Schweiz der Executrack Solutions in Solothurn.

s.hammer@executrack.com

Systematisches Management Development als Erfolgsfaktor

Die Geschäftsleitung der Ruag Aerospace reflektiert jährlich in der Geschäftsleitung den Stand und die Ausrichtung der Führungskräfteentwicklung. Als Basismaterial zu diesen Sitzungen dienen die Planungsunterlagen des «Management Development». Die Einbindung des MD-Prozesses in den Unternehmensführungsprozess hat sich im Hinblick auf die strategische Ausrichtung der Führungskräfteplanung bewährt.

Tendenz zufriedenstellend

Die mit Hilfe von Executrack erarbeitete HR-Lösung «Management Development», die den Anforderungen der Ruag Aerospace voll entspricht, ermöglicht es auch, auf nicht vorhergesehene unternehmensspezifische Belange reagieren zu können. Somit ist eine dauerhafte Nutzung gewährleistet. Der erzielte Erfolg ist auch unter dem wirtschaftlichen Aspekt zu sehen, denn jede Nachbesetzung aus den eigenen Reihen ist erfreulich für die Führungskraft und ein Gewinn für das Unternehmen. Heute rekrutiert die Ruag Aerospace bereits 50 Prozent der Top-Positionen aus den eigenen Reihen und kommt damit dem anvisierten Ziel von 60 Prozent schon sehr nahe.

Partner im MD-Prozess

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 5000 Mitarbeiter beschäftigt. Die 2700 Beschäftigten und 170 Auszubildenden der Ruag Aerospace sind in mehreren Werken in der Schweiz sowie in der deutschen Niederlassung Oberpaffenhofen (700 Mitarbeiter) angesiedelt.

Die Executrack Software-Gruppe entwickelt, vertreibt und implementiert seit Jahren Softwarelösungen für die Aufgabenbereiche Talent-Management, d.h. Laufbahn- und Nachfolgeplanung, Kompetenz-Management, Performance-Management sowie Weiterbildungsmanagement und Organigrammerstellung.