

Succession through Talent Talent through Development

Human Resources

Alexander Eichborn
Constanze Heers
Günter Gläser

I. Informationen zum Unternehmen (1)

1. Branche, Dienstleistungen/Produkte, Marktposition, Geschäftsfelder, Wettbewerber

- Chemie
- Herstellung von Spezialphosphaten und Spezialchemie für die Lebensmittelindustrie, Industrietechnologie und Materialzusatzstoffe
- Einer der fünf größten Weltmarktführer in der Herstellung von Spezialphosphaten
- Amerikanisches, Belgisches, Chinesisches Unternehmen

2. Basisdaten zur Personalpolitik im Unternehmen (Anzahl Beschäftigte, Altersstruktur, Auszubildende, Teilzeitquote, etc.)

- 660 Beschäftigte am Standort; ca. 1.000 weltweit
- Durchschnittsalter 41 Jahre, ca. 60 Auszubildende → Ausbildungsquote: 9%

I. Informationen zum Unternehmen (2)

3. Risiken im Bereich der Personalpolitik / Herausforderungen der Zukunft

- Überalterung insbes. In der gewerblichen Belegschaft → 15-20% Altersgrenze erreicht
- Fachkräftemangel wird zunehmen und Situation einer erfolgreichen Nachbesetzung erschweren

4. Strategie, Ziele und Schwerpunkte der Personalpolitik im Unternehmen

- Strukturierte Nachfolgeplanung und Talent Management
- Verstärktes Employer Branding
- Personalentwicklung

II. Maßnahmen einer LOP im Modellbetrieb (1)

1. Schwerpunkt der Projektarbeit

Succession

Stellvertretungen

and

Kompetenzdatenbank

Talent

Wissensmanagement

Management

Fach-, Führungs- und Projektlaufbahnen

Internationalisierung

Potenzialanalyse

Systemische Weiterbildungslandschaft

Zielgerichtete Ausbildung

Traineeprogramm

Talent Programm

Strategische Personal-/Bedarfsplanung

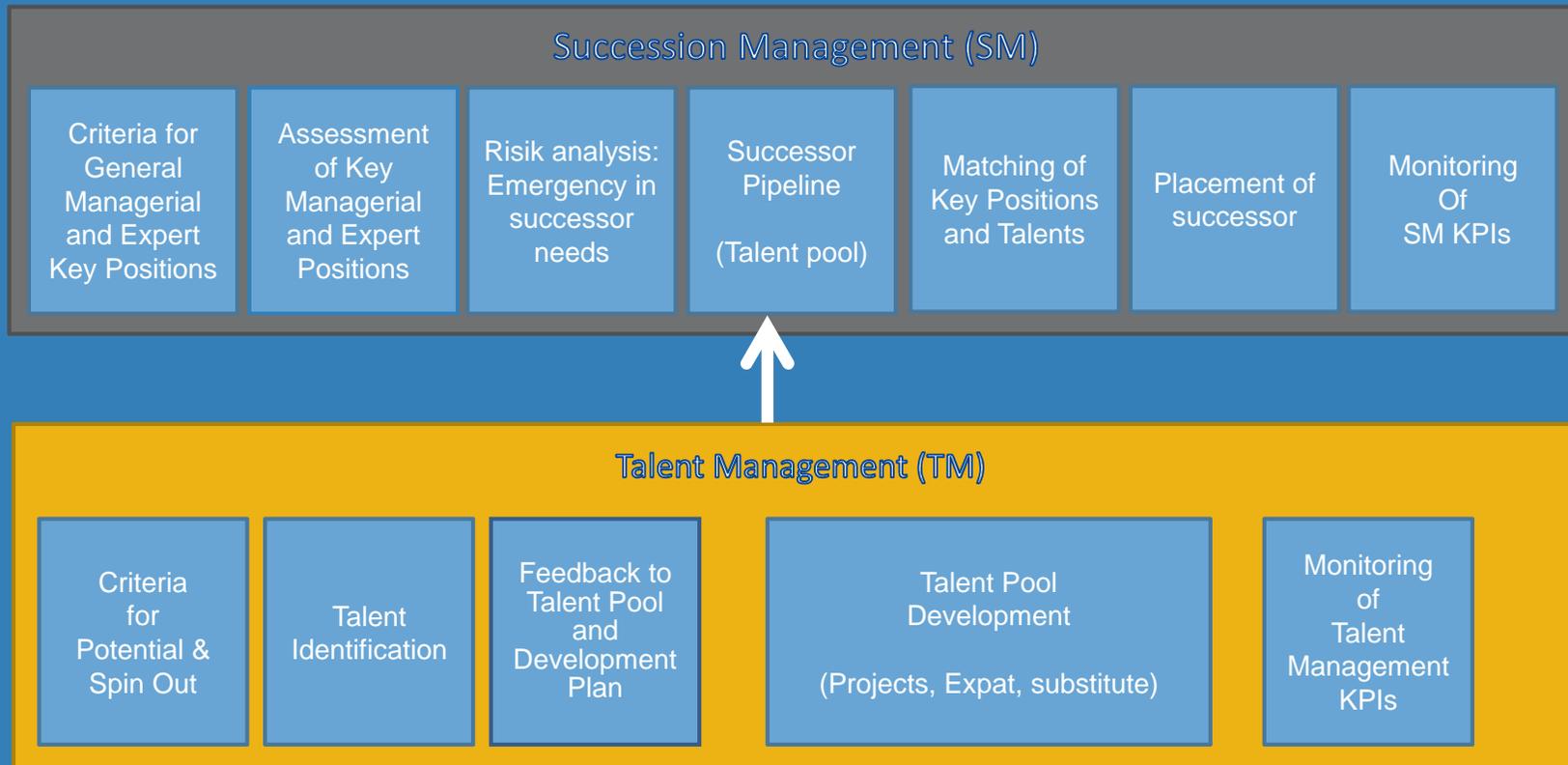
Analyse der Altersstruktur im Unternehmen

Berücksichtigung der Lebensphasen

II. Maßnahmen einer LOP im Modellbetrieb (2)

1. Schwerpunkt der Projektarbeit

Processes & Relations



II. Maßnahmen einer LOP im Modellbetrieb (5)

Criteria for Potential & Spin Out Criteria

High Potential

Potential factors

- Willingness & Ability to learn
- Commitment/Motivation/Drive
- Open-mindedness/Innovation Orientation/Openness to Change
- Internal/External Customer Orientation
- Analytical & strategic competencies
- Communication and interpersonal skills
- Mobility

Spin Out factors (Personal traits)

- Lack of Integrity
- Selfishness
- Arrogance

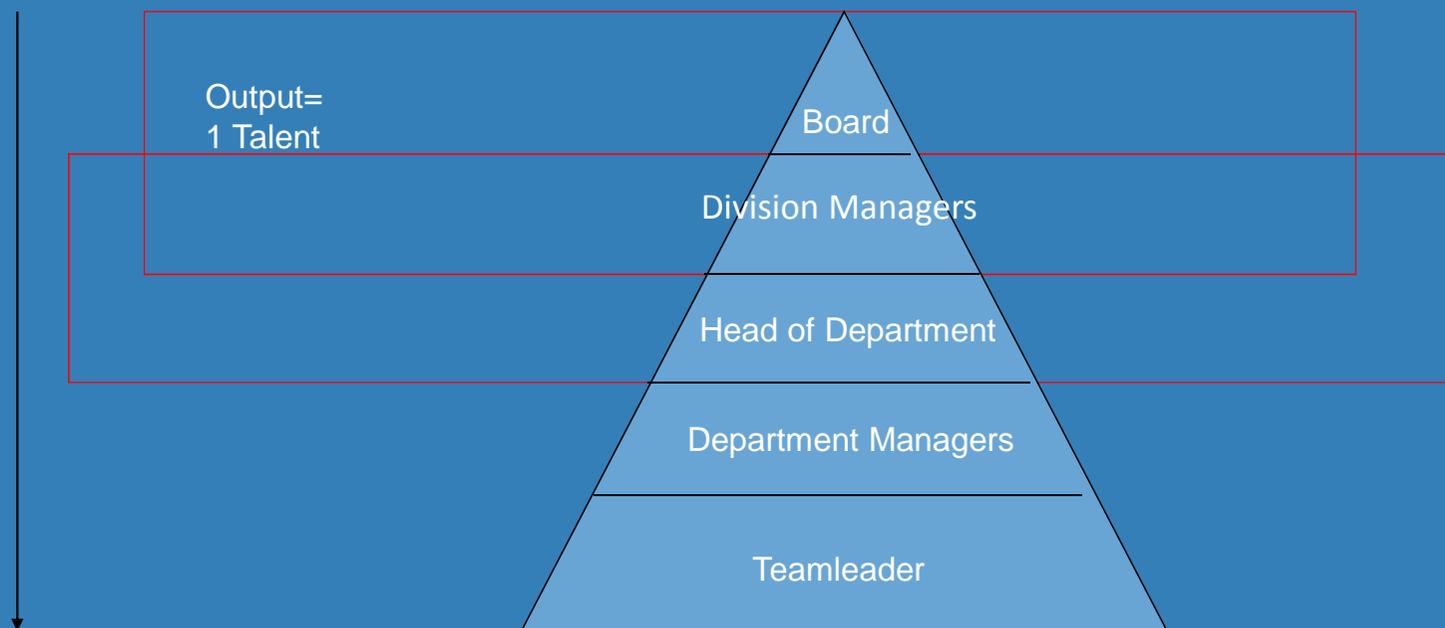
II. Maßnahmen einer LOP im Modellbetrieb (6)

Talent Identification: Potential and Performance Portfolio

Potential	high	<p>Improver</p> <p><u>To Do:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Qualification -Development -New challenges 	<p>Rising Star</p> <p style="text-align: center; color: red;">Talents</p> <p><u>To Do:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Enlarge responsibilities -Stretch assignments -Check promotion opportunities -Training & development (programs) 	<p>Star</p> <p><u>To Do:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Enlarge responsibilities -Stretch assignments -Check promotion opportunities -Training & development (programs)
	low	<p>Questionmark</p> <p><u>To Do:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Find better fitting job -Training/improvement 	<p>Solid Performer</p> <p><u>To Do:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Motivation/retention -Lateral development -Prepare for future business requirements 	<p>High Performer</p> <p><u>To Do:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Motivation/retention -Lateral development -Prepare for future business requirements
		under requirements (JAG: D/E/F)	meeting requirements (JAG: C = 100 %)	exceeding requirements (JAG: A/B)
Performance				

II. Maßnahmen einer LOP im Modellbetrieb (7)

Talent Identification: Talent Reviews



II. Maßnahmen einer LOP im Modellbetrieb (9)

Talent Pool Development

- Substitutes
- Cross-departmental projects
- A Day with the board
 - Think tank
 - Project results presented
 - Networking
- Short term assignment to subsidiary
- Leadership development (University of St. Gallen)
- Mentoring or being mentor
- Teams of two (Experienced and Potential)

II. Maßnahmen einer LOP im Modellbetrieb (10)

2. Veränderungen durch Projektarbeit

- Vermeidung von unbesetzten Schlüsselpositionen
- Mitarbeiterbindung an das Unternehmen
- Wissenserhaltung
- Ganzheitlicher Ansatz in der Personalentwicklung
- Nebeneffekte:
 - PA wird als interner Business Partner wahrgenommen

3. Internes Marketing für das Projekt/ Einbindung von Beschäftigten

- Modellprojekt:
 - Intranetartikel
- Hauptprojekt „Succession / Talent Management“
 - Vorstellung des Konzeptes GL, EGL, Betriebsrat und internationalen Geschäftsführern (General Manager)
 - Kick-off-Workshop mit allen internationalen höheren Führungskräften
 - Kick-off-Workshops mit allen FK/ BR in den einzelnen Schwestergesellschaften → Konzept nachmodellieren
 - Info-Veranstaltung für interessierte MA; Info-Broschüren für alle MA; Info auf Betriebsversammlung; Artikel im Intranet

II. Maßnahmen einer LOP im Modellbetrieb (11)

4. Schwierigkeiten

- Einarbeitung in neues Thema, Finden eines guten Aufbaus des Konzeptes
- Ressourcenmangel -> weitere MA zur Umsetzung benötigt
- Zu wenig Zeit für Projektdiskussion in großen / wichtigen Gremien
- Terminplanung mit höheren Gremien schwierig → viel Leerlaufzeit
- Derzeit fehlende internationale Strukturen für globale Personalarbeit

5. Positiven Erfahrungen durch Maßnahmen

- Personalarbeit hat an Bedeutung / Anerkennung gewonnen
- Schaffung von Grundlagen für ganzheitlichen Personalansatz/Personalpolitik
- Gleichzeitiger strategischer Ansatz in der Personalpolitik
- Andere Themen gewinnen verstärkt an Bedeutung und rücken in den Fokus durch Projekt (Beruf und Familie, Unterstützung älterer MA, Wissenstransfer, Aufbau von Stellvertretern)

III. Evaluierung und Zukunftsfähigkeit (1)

1. Spürbare Veränderungen durch lebensphasenorientierte Maßnahmen

- Intern: MA sehen Veränderungen in der Personalpolitik, die sich auf ihre Bedürfnisse ausrichten
- Extern: deutlicher Anstieg der Initiativbewerbungen seit Teilnahme an Modellprojekt → Stärkung des Employer Brandings

2. Kosten-Nutzen-Relation

- Z. B. schneller Besetzung offener Vakanzen durch gezielte Förderung von MA in der Vergangenheit → Kostenreduktion für DL oder externe Ausschreibungen

III. Evaluierung und Zukunftsfähigkeit (2)

3. Work-life-Balance für Beschäftigte

Keine unmittelbaren Auswirkungen - mittelbar werden MA entlastet → offene Stellen schneller besetzt

4. Berücksichtigung der demografischen Entwicklung

Viele MA werden gleichzeitig ausscheiden → Gefahr der Nichtbesetzung von Schlüsselposition und anderen wichtigen Funktionen → Gegensteuerung durch systematisches Succession and Talent Management

5. Arbeitsmarktfitness der Beschäftigten

Ganzheitliche Personalentwicklungsmaßnahmen, insbes. im Talent Management (Talent Pool) unterstützen die Arbeitsmarktfitness der MA

IV. Fazit

1. Übertragbarkeit des Konzeptes Succession and Talent Management

- Sehr gute Übertragbarkeit des Konzeptes
- Grundstruktur und entscheidende Fragen in diesem Zusammenhang gleich
- Ergebnisse durch akademische Beratung abgesichert

2. Stärken einer LOP

- Forcierung eines ganzheitlicher Ansatzes der Personalarbeit
- „Werkzeugkasten“/ Leistungskatalog unterstützt die PA in ihrer strategischen und organisatorischen Arbeit
- Bedarfsgerechte Beratung der MA durch PA

3. Lessons learned

- Ganzheitlicher Ansatz der Personalarbeit bestimmt die Personalpolitik
- So wenig organisatorisch/formalistisch wie nötig
- Und so strategisch wie möglich

Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit und
Diskussionsbereitschaft