

# 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

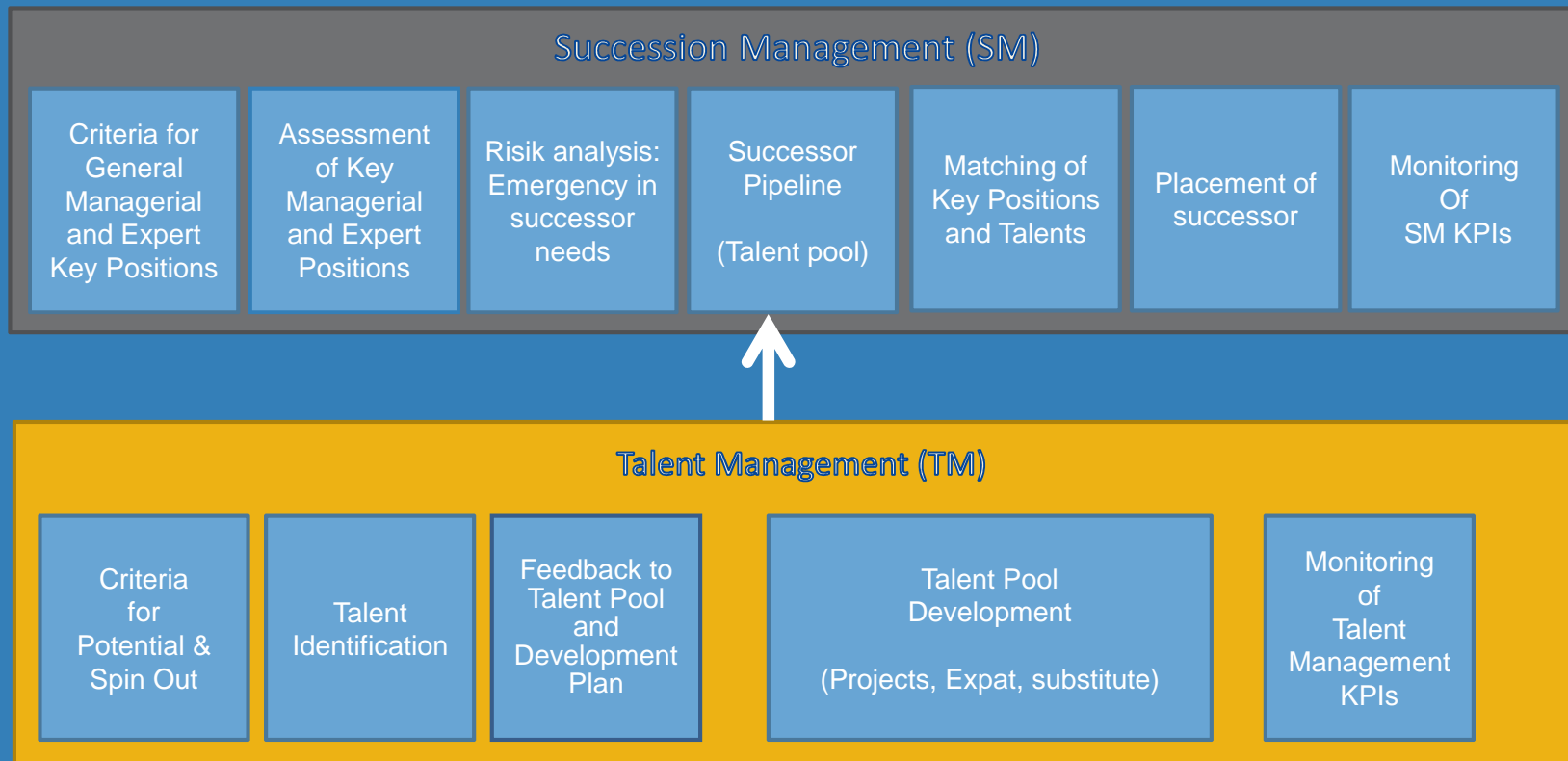
Analyse der Altersstruktur im Unternehmen

Berücksichtigung der Lebensphasen

## II. Maßnahmen einer LOP im Modellbetrieb (2)

### 1. Schwerpunkt der Projektarbeit

#### Processes & Relations



## II. Maßnahmen einer LOP im Modellbetrieb (3)

### Criteria for General Managerial and Expert Key Positions

Criteria	General Managerial Position	Expert Position
Direct impact on company success (e.g. business core competencies)	✓	✓
Impact of managerial position (hierarchical level, budget, span of control) -> Check with orgchart	✓	
Strategic importance for the company	✓	✓
Specific competencies and knowledge required (customers and CRM, processes, plants, products)	(✓)	✓
External recruiting not easily possible (e.g. specialists on external labour market not available)	✓	✓



## 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



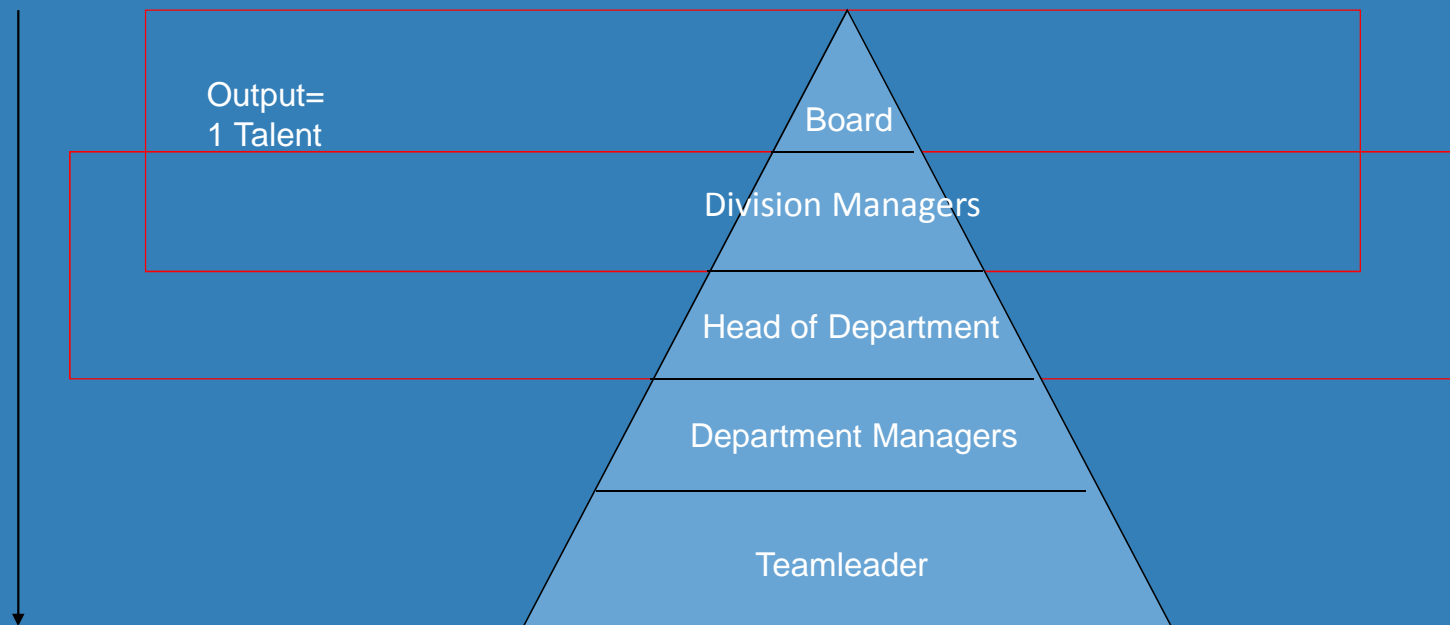
## II. Maßnahmen einer LOP im Modellbetrieb (6)

### Talent Identification: Potential and Performance Portfolio

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

## 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