

Case Study

Veränderung der
Unternehmens- und
Führungskultur





Veränderung der unternehmens- und führungskultur

Als ein integrierter Standortbetreiber und Dienstleister in der Life Science, Chemie- und Prozessindustrie sind ganzheitliche Systemlösungen die Stärke von Infraser. Dabei wird Wert gelegt auf Kompetenz, ganzheitliches Wissen und normgerechte, dem Stand der Technik entsprechende Arbeit sowie ein Managementsystem, das ständig die Verbesserung der Strukturen, Prozesse und Leistungen fördert.

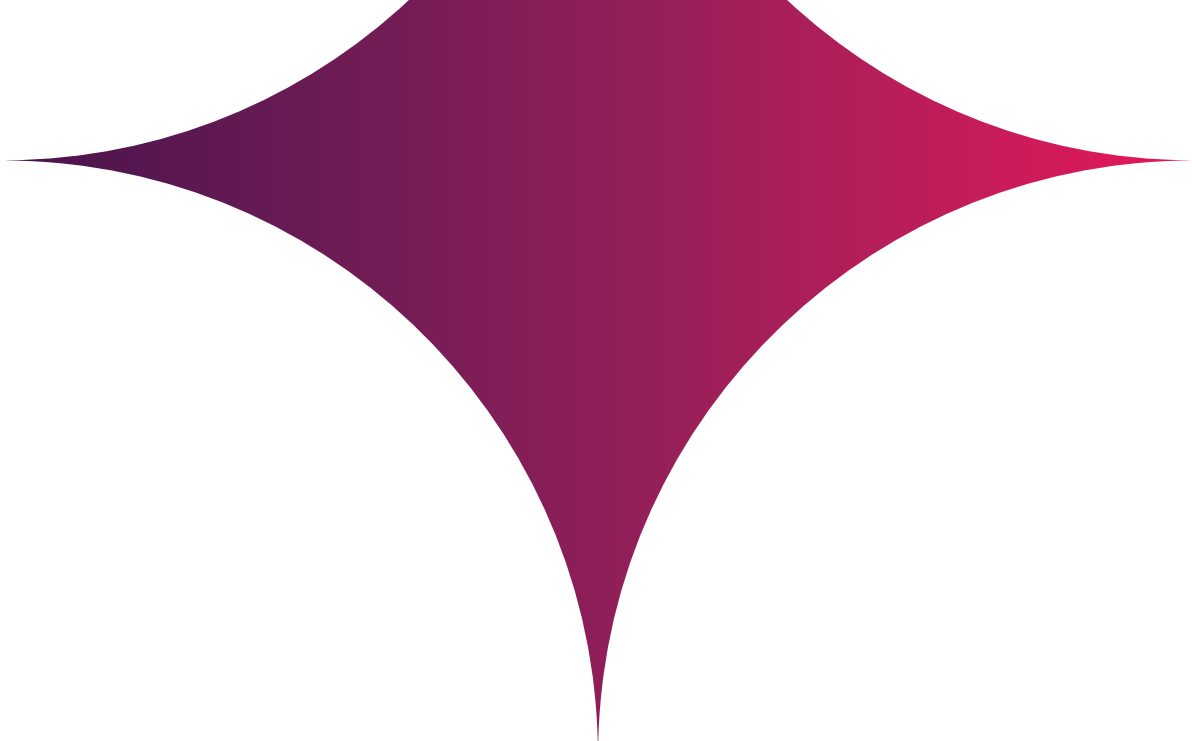
“Die Kosten für das Infrastrukturmanagement machen in der Chemieindustrie rund 13 Prozent des Umsatzes aus“, erläutert Jürgen Vormann. Der Vorsitzende der Geschäftsführung von Infraser Höchst ist überzeugt, dass die Übertragung standortbezogener Infrastrukturaufwendungen an einen geeigneten Dienstleister hier zu einer deutlichen Reduzierung der Kosten beitragen kann. Denn in den Sekundärprozessen produzierender Unternehmen schlummern beachtliche Synergiepotenziale. Zudem können Infrastrukturleistungen von einem spezialisierten Outsourcing-Partner meist in besserer Qualität erbracht werden, und der Kunde hat die Möglichkeit, sich voll auf sein jeweiliges Kerngeschäft zu konzentrieren. Jürgen Vormann weiß, wovon er spricht. Der von Infraser Höchst betriebene Industriepark Höchst ist das beste Beispiel dafür, dass Industriestandorte in Deutschland durch professionelles Standortmanagement und innovative Service-Lösungen auch international wettbewerbsfähig sein können.

Situation

Entsprechend hoch sind die Anforderungen an die Mitarbeiter bei Infraser Höchst. Kundenorientierung und Dienstleistungsbewusstsein müssen ihr Denken bestimmen. Erwartet und gefördert werden unternehmerisches Handeln, um überzeugende Problemlösungen zum Nutzen der Kunden zu entwickeln und zu erbringen. Eine kontinuierliche Personalentwicklung schafft die hierzu notwendige Arbeitsatmosphäre der Leistungsorientierung, Lernbereitschaft und Kreativität. Denn allein kompetente, hoch motivierte Mitarbeiter sind in der Lage, die komplexen Herausforderungen im Betrieb eines Industriestandorts intelligent zu meistern und dessen Wettbewerbsfähigkeit gerade in konjunkturell schwierigen Zeiten langfristig zu festigen.

Lumesse* Lösung

“Führen Sie ein Performance Management-System ein und lassen Sie uns Talent Reviews durchführen!“ Der Auftrag der Geschäftsführung an die HR (Human Resource) Abteilung war eindeutig. Wenn Mitarbeiter die Basis des Erfolges sind, kann es keine Organisation bei einem händischen, papiergestützten Vorgehen in Sachen Kompetenzeinschätzung, Nachfolgeplanung, Potenzialeinschätzung und Zielvereinbarung/Zielerreichung belassen. Ohne ein einheitliches System zur Mitarbeiterentwicklung lässt sich kaum bestimmen, welche Kompetenzen auf welcher Position jetzt und in Zukunft für den Unternehmenserfolg gefragt sind. Ebenso wenig können Stärken und Schwächen von Führungs- und Fachkräften bewertet oder Fragen der Nachfolgeplanung und des Talent Managements in der geforderten Qualität beantwortet werden.



“Erst die einheitliche, integrierte Systemunterstützung schafft an dieser Stelle die Voraussetzung für eine schnelle Analyse und umfassende Transparenz“, ist Markus Haitzmann, Referent Personalentwicklung bei der Infraserv Höchst überzeugt. Ein Team aus Reihen der HR-Abteilung des Standortbetreibers entwarf auf Basis von Lumesse ETWeb ein integriertes Performance Management System (IPMS). Das System umfasst sämtliche erforderlichen Führungs- und Entwicklungsinstrumente für ein umfassendes Performance Management des Fach- und Führungspersonals. Systematisch lassen sich Zielvereinbarungen festlegen und durchführen. Im gleichen Schritt kann eine Kompetenz- und Potenzialbewertung durchgeführt werden. Darauf aufbauend erlaubt das Talent Management geeignete Entwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter zu planen. Die einheitliche, qualifikationsorientierte Nachfolgeplanung rundet das System ab.

Der aktuelle Leistungsumfang von IPMS wurde bei Infraserv Höchst nicht auf einen Schlag umgesetzt, sondern für die rund 180 Führungskräfte und knapp 600 außertariflichen Angestellten in Teilprojekten implementiert. Der gleichermaßen integrierte wie modulare Aufbau von Lumesse ETWeb unterstützt diese schrittweise Vorgehensweise. Für die Software sprach auch, dass sie webbasiert ist und sich problemlos in die vorhandene SAP-Umgebung integrieren lässt. “Mindestens ebenso wichtig beziehungsweise noch entscheidender für die Wahl waren jedoch die Leistungen jenseits der reinen Technik“, lobt Markus Haitzmann. Sowohl bei dem Entwurf der Prozesse als auch bei der kompakten, fristgerechten Umsetzung lernte er die Arbeit und die Kompetenz der Berater von Lumesse schätzen. Besuche bei Anwenderkollegen und Teilnahmen an User Meetings bestätigten wiederholt seinen Eindruck hinsichtlich Qualität und Vertragstreue des Unternehmens.

Ergebnis

Diese eher weichen Fakten neben der technischen Ausgestaltung machen auch den Erfolg des IPMS bei Infraserv Höchst aus. Dies wird unter anderem im Rahmen des Kompetenz- und Talent-Managements sichtbar. Ausgehend von einem umfassenden Kompetenz-Modell werden die Leistungen zu Führung & Interaktion, Unternehmerkompetenz, Persönlichkeitseigenschaften, Sozialkompetenz sowie Fach- und Berufserfahrung bewertet. Dies geschieht in mehreren Sichten: Nach Stellenanforderungs-Profil, nach Selbstbewertung durch den Mitarbeiter und Bewertung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten. Kern des Systems ist dabei stets das Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter zum Abgleich dieser Bewertungen. In diesen wird ein Feedback zu Leistung und Ergebnis gegeben, Unternehmensziele und die damit verbundenen Veränderungen transparent gemacht oder Maßnahmen zur Förderung von Leistungsbereitschaft und Leistungssteigerung gemeinsam festgelegt.

“ Die absolute Transparenz durch die einheitliche, integrierte Systemunterstützung fördert eine aktive, regelmäßige und offene Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern über Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenziale. ”

Infraserv Höchst

Im Rahmen eines Talent Reviews werden Leistung, Entwicklung, Potenzial und bei Bedarf Abwanderungsrisiko der Führungskräfte einem Management-Gremium präsentiert. Einheitliche Grundsätze und Maßstäbe bei der Beurteilung erleichtern durch Pool-Bildung geeigneter Kandidaten die Entscheidung bei interner Besetzung von Führungspositionen. Zugleich lassen sich Leistungsträger stärker an das Unternehmen binden durch das Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven. Zugleich wird der gesamte Bedarf an Weiterbildung, Entwicklung, Stellenbesetzung und Neueinstellung ermittelt werden, um gezielt geeignete Maßnahmen zur Behebung einzuleiten. Ein weiterer Pluspunkt in diesem Kontext ist die Umsetzung der systematischen Nachfolgeplanung. Das Management erhält eine höhere Sicherheit der Personalentscheidungen bei geplanten oder vorbereiteten Nachfolgeregelungen. Hohe Rekrutierungskosten für externe Kandidaten fallen somit erst gar nicht ins Gewicht. Ebenso werden Risiken kritischer Ereignissen, etwa dem plötzliche Ausfall einer Führungskraft, gemindert, da sich

die Entscheidungszeiten für die Nachfolge deutlich verkürzen. Kurz: Die drei entscheidenden Leistungsindikatoren (KPI) der Laufbahn & Nachfolgeplanung – Rekrutierungskosten, Sicherstellen der Führungs- & Funktionsfähigkeit und Prozessdurchlaufzeit – wurden bedeutsam verbessert.

“Mit dem IPMS leiten wir eine durchgreifende Veränderung der Unternehmens- und Führungskultur ein“, resümiert Markus Haitzmann. “Die absolute Transparenz fördert eine aktive, regelmäßige und offene Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter über Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenziale.“ Gleichzeitig würden Unternehmensstrategie und deren Einfluss auf die Personalentwicklung sichtbar. Diese Offenheit mutet vielleicht dem einen oder anderen interessierten Beobachter ein wenig ungewohnt an. Bei Infraserv Höchst ist die offene Streitkultur grundlegende Voraussetzung, um Leistungsorientierung, Lernbereitschaft und Kreativität der Mitarbeiter zum Nutzen der eigenen Kunden zu erschließen.



Zusammenfassung

Lösung: ETWeb
Branche: Chemie, Pharma, Life Sciences, Prozessindustrie
Land: Deutschland
Mitarbeiter: 2.700

Bei Infracore Höchst ist eine Vielzahl unterschiedlicher Berufsfelder versammelt. Ob bei der Energieerzeugung, im Entsorgungsbereich, der Gebäudebewirtschaftung, im Controlling oder in einem der vielen anderen Aufgabengebiete: So vielfältig wie unsere Arbeitswelt in der industriellen Dienstleistung, so einzigartig sind die Menschen, die hier arbeiten. Und die sind wichtig, denn Sie sind das wichtigste Potenzial der Infracore Höchst.

Das System umfasst sämtliche erforderlichen Führungs- und Entwicklungsinstrumente für ein umfassendes Performance Management des Fach- und Führungspersonals aller Bereiche. Systematisch und einfach lassen sich Zielvereinbarungen festlegen und durchführen..

Durch den Einsatz von ETWeb werden bei der Infracore Höchst geeignete Entwicklungsmaßnahmen auf Basis der Kompetenz- und Potenzialbewertung durchgeführt. Ziel ist es die wichtigsten Talente an das Unternehmen zu binden und eine einheitliche und qualifikationsorientierte Nachfolgeplanung einzuführen.

Über Lumesse

Lumesse versteht als einziger globaler Anbieter auch die lokalen Aspekte Ihrer Talent Management Strategie. Wir unterstützen unsere Kunden überall auf der Welt, die richtigen passenden Talente zur richtigen Zeit und am richtigen Ort zu finden, zu binden und zu entwickeln. Durch die kulturelle Vielfalt unseres Teams und mit lokaler Präsenz entwickeln wir Talent Management Lösungen, die so arbeiten wie unsere Kunden arbeiten - als Individuum oder als Gruppe! Denn nirgends auf der Welt sind Menschen, Organisationen oder Kulturen völlig gleich. In unseren Augen sind Unterschiede eine Stärke und keine Schwäche.

Mehr als 1.700 Kunden arbeiten mit uns und unseren Lösungen in über 70 Ländern, weil sie erkannt haben, dass Engagement, Innovationen und Werte von Menschen geschaffen werden. Wir unterstützen unsere Kunden dabei, das volle Potenzial ihrer Mitarbeiter in ihrem Unternehmen zu entwickeln. Unsere integrierte Talent Management Lösung ist global, intuitiv, sicher und in mehr als 50 Sprachen verfügbar.

Lumesse Büros und Partner sind in mehr als 40 Ländern vertreten, so auch in EMEA, in den Vereinigten Staaten und in Asien. Sie finden Ihren lokalen Ansprechpartner unter:

www.lumesse.de/kontakt

