

Globale Führungskräfteplanung und -entwicklung bei Pipelife International

Human Capital erhält neuen Stellenwert

Kurz nach der Jahrtausendwende setzte sich in der zentralen Geschäftsleitung von Pipelife International in Wien verstärkt die Erkenntnis durch: „Wir müssen noch mehr in unsere Mitarbeiter investieren und insbesondere die Know-how-Träger an das Unternehmen binden“. Es sollte die Situation vermieden werden, dass gute Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, weil sie keine Perspektiven im Unternehmen sehen bzw. nicht geboten bekommen. Auf der anderen Seite wurde in der Vergangenheit bei zu besetzenden Vakanzen nach geeigneten externen Nachfolgern Ausschau gehalten und mitunter ein Personalberater eingesetzt. Zeitverlust sowie zusätzliche Beschaffungs- und/oder Ausbildungskosten sind vermeidbar, wenn eine größere Transparenz über das Potenzial der Führungskräfte in der eigenen Gruppe vorliegt. Mit der Entscheidung, im Jahr 2002 die Position eines zentralen HRVerantwortlichen einzurichten, der gleichzeitig auch das Ressort 'Legal' mit verantwortet, entwickelte sich bei Pipelife ein neues HRBewusstsein. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte es keine Konzern bzw. Gruppen übergreifende HR-Institution gegeben.

Potenziale identifizieren und qualifizieren

Um die eigenen Potenziale im Unternehmen zu identifizieren, effizient zu verwalten und entwickeln zu können, lag es nahe, dies mit geeigneter IT-Unterstützung zu realisieren. Ein zunächst noch grober Anforderungskatalog umriss die Aufgabenstellungen aus den Bereichen Talent Management und Performance Management. Hierdurch sollten die erkannten Potenziale – also Führungskräfte und Führungskräfte Kandidaten – im Rahmen der Nachfolgeplanung, z.B. über Zielsetzungsvereinbarungen und Weiterbildung, gefördert werden. Diese weiterführende Qualifikation richtet sich wiederum an den Zukunftsplänen des Unternehmens aus.

HR-Anbieter mit Kompetenz, Zukunftsorientierung und Service

gesucht Anfang des Jahres 2003 wurden die ersten HR-Zielsetzungen im Abgleich mit den Unternehmensstrategien und abgeleiteten Anforderungen an ein zu implementierendes HR-System erstellt. Im März erfolgte die Kontaktaufnahme zu entsprechenden Softwareanbietern. In die engere Auswahl kamen StepStone, PeopleSoft™ und SAP™. Schnell zeichnete sich die Entscheidung für das web-basierte HR-System StepStone's ETWeb™ ab, denn diese Standardlösung bietet neben den bewährten, anpassungsfähigen Standardfunktionen auch die Möglichkeit, auf unternehmensspezifische Belange flexibel einzugehen. Insbesondere beeindruckten die Möglichkeiten des Self- Services, mit dem die Führungskräfte Kandidaten ihre persönlichen Daten selbst in das System einpflegen.



Innovative Web-Technologie bietet effizienten Self-Service

Mit dem von StepStone bereitgestellten Self-Service werden dem Anwender unterschiedliche Berechtigungsrollen für Personalbeauftragte, Vorgesetzte und Mitarbeiter zur Verfügung gestellt. Dieser Internet- bzw. Intranet-unterstützende Zugang bietet dem jeweiligen Nutzer bedarfsbezogene Funktionalitäten und Dokumente. Durch diese Vorgehensweise werden wichtige Teilprozesse des Personalmanagements effektiv auf die Prozessbeteiligten verteilt. Mit diesem Instrumentarium kann der HR-Verantwortliche die von Vorgesetzten und Führungskräfte Kandidaten eingegebenen Daten prüfen und weiterverarbeiten sowie leicht auf unternehmensweite und verdichtete Daten zugreifen.

Der Vorgesetzte hat über seinen Self-Service unmittelbar Zugriff auf alle Anfragen, wie Seminaranträge. Er kann schnelle und fundierte Entscheidungen treffen, da er mit einem Mausklick auf alle relevanten Daten Zugriff hat. So lassen sich beispielsweise Ziel- und Gehaltsvereinbarungen, Planungen zu Positionsveränderungen und Weiterbildungsmaßnahmen effizient und objektiv durchführen. Dabei ist stets der entsprechende Kandidat involviert, denn er pflegt seine persönlichen Daten von seinem Arbeitsplatz aus selbst ein.

Performance, Flexibilität und leichte Bedienbarkeit überzeugten

Bereits im Mai 2003 kamen die ersten Module zum Einsatz. Bis Ende Juli wurde das implementierte ETWeb™ von den 23 Managern in der Wiener Zentrale „auf Herz und Nieren geprüft“. Die eigentliche Einführung des HR-Systems gestaltete sich – begünstigt durch die Linienorganisation des Unternehmens – sehr einfach. Das Roll-out in die Regionen im September 2003 verlief reibungslos. Aufgrund der intuitiven Bedienung, der funktionalen und visuellen Aufbereitung sowie der erzielten anwendungsspezifischen Transparenz und der Arbeitsergebnisse stellte sich kein Akzeptanzproblem.

Eine Reihe von Vorteilen wurde unmittelbar feststellbar, so z.B. die schnelle und leichte Datenerfassung, Vereinfachungen bei Zielvereinbarungsprozessen sowie Bewertungen der Kompetenz, der Nachfolgeplanung und des Weiterbildungsmanagements. Dem Softwareanwender wird außerdem keine aufwändige Erstellung von Word-Dokumenten abverlangt. Die Unterstützung aus der HR-Zentrale bei der Unterweisung im Handling mit der selbsterklärenden Softwarelösung konnte auf ein Minimum reduziert werden, denn im Wesentlichen setzten die Verantwortlichen auf „Learning by doing“.



HR-System passt sich laufend an

Der hohe Stellenwert der Auswahlkriterien Flexibilität und Erweiterbarkeit, wurde im Laufe der ersten konkreten Arbeitseinsätze deutlich. Bereits im Rahmen der Installation und der ersten Tests erfolgten kleine Änderungen und geringfügige Ergänzungen in den einzelnen Softwaremodulen. Im Wesentlichen betraf dies Anpassungen in Bezug auf das Layout von Formularen, Tabellen und Reports. Die Flexibilität und die Konfigurierbarkeit der Software bieten dem Anwender die Möglichkeit, selbst Anpassungen durch Parametersteuerung vorzunehmen, um beispielsweise das Workflow-Management-System zu steuern, Formulare ein- und auszublenden oder Ziel- und Weiterbildungskataloge bereitzustellen.

Schließlich kam der Anwenderwunsch auf, die Dialogmasken für den Managerzugriff um rechtsrelevante Themen und weiterführende Management-Themen zu ergänzen.

Auch diesem Wunsch konnte StepStone in kurzer Zeit entsprechen. Damit werden zwar auch nicht HR-relevante Themen im System abgelegt, doch bieten diese dem Management gute Dienste. So stehen z.B. nicht nur Gehälter, Investitionen, Projektkosten per Mausclick zur Verfügung, sondern auch alle unternehmens- und länderspezifischen rechtsrelevanten Informationen. Es handelt sich dabei um die Rechtsform, Registrierung, Zusammensetzung des Aufsichtsrats, externe Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Eigentümer und deren Beteiligungen usw. So wird auch die jeweilige Inflationsrate der Länder erfasst, um sie beispielsweise bei Gehaltsentwicklungen zu berücksichtigen. Eine weitere Maske gibt z.B. Auskunft über rechtliche Risiken bzw. bietet die Möglichkeit derartige Risiken, die mit bestimmten Geschäftsvorgängen in Verbindung gebracht

werden können, zu erkennen. In diesem Zusammenhang werden auch anhängige Gerichtsverfahren ausgewiesen. Diverse Tools wurden so für das Handling bestimmter Dokumente eingerichtet.

Die Einführung und die Handhabung des HR-Systems erforderte keine organisatorische Anpassung, sie führte zur notwendigen Transparenz und bildet die Basis für ein weltweites Management Development mit ausgefeilter Nachfolgeplanung bis hin zur gezielten Karriereplanung von Führungskräften. Durch den Self-Service konnten redundante Arbeiten, der Administrationsaufwand, das Papieraufkommen und somit die Kosten reduziert werden. Die zeitlichen Einsparungen bieten den Führungskräften mehr Ressourcen für strategische Aufgaben. Insofern ist beabsichtigt, im Jahr 2005 analog zu den bewährten Zielvereinbarungsprozessen, auch die Gehaltsvereinbarungen adäquat in das HR-System zu integrieren und die Erfahrungen in das Erweiterungsprojekt einfließen zu lassen.

Pipelife International

Das Unternehmen Pipelife International GmbH ist einer der weltweit führenden Hersteller von Kunststoffrohrsystemen. Mit 30 Produktionsstätten in 26 Ländern erwirtschafteten 2.700 Mitarbeiter im Jahr 2003 einen Umsatz von 562 Mio. EURO. Das Unternehmen liefert mit hochwertigen Produkten und Konzepten zum Schutz von und zur Versorgung mit Wasser sowie Energie einen Beitrag zur Verbesserung der Lebensqualität. Die Einsatzbreite erstreckt sich über Trinkwasser, Abwasser, Erdarbeiten, Landwirtschaft, Kabelschutz bis hin zu Gasversorgung und speziellen Industrieanwendungen.

StepStone Solutions

StepStone zählt zu den Pionieren professioneller Anbieter von Online-Recruitment-Services und stellt Unternehmen softwarebasierte Lösungen und innovative Technologien für eine effektive Personalarbeit zur Verfügung. Dabei bildet StepStone das gesamte strategische Talent Management ab: Von der Stellenanzeige über das Bewerber-Management bis hin zum vollständigen Human Capital Management und zu Talent Communities. Zu den mehr als 1.100 Kunden gehören Aral, Deloitte, die Europäische Zentralbank, Lufthansa, McDonald's, die New York Times und Recaro Aircraft Seatings. StepStone ist der einzige europäische Anbieter, der im Gartner „Magic Quadrant for E-Recruitment Software, 2006“ als ‚Leader‘ bewertet wurde.

Kontakt

Deutschland	+49 211 86282 0, de@stepstonesolutions.com
Schweiz	+41 32 624 5775, ch@stepstonesolutions.com
Österreich	+43 1 4050068 0, at@stepstonesolutions.com