Personalentwicklung mit SAP

Zielsetzung eines Konzerns und eines Konzernbetriebsrates

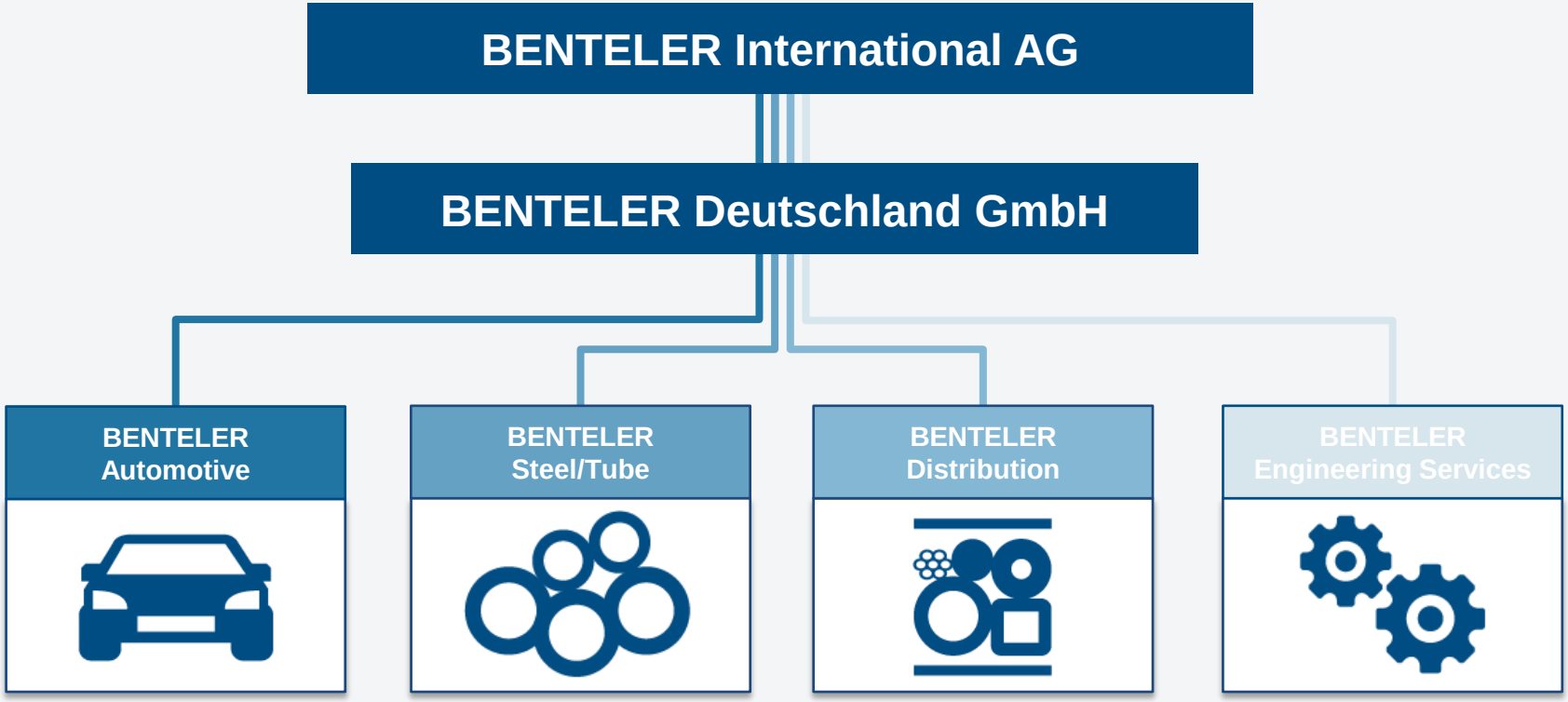
Ulrike Stühmeyer-Pulfrich, PE Benteler International AG

Manfred Oesterwinter, BRV Benteler Deutschland GmbH

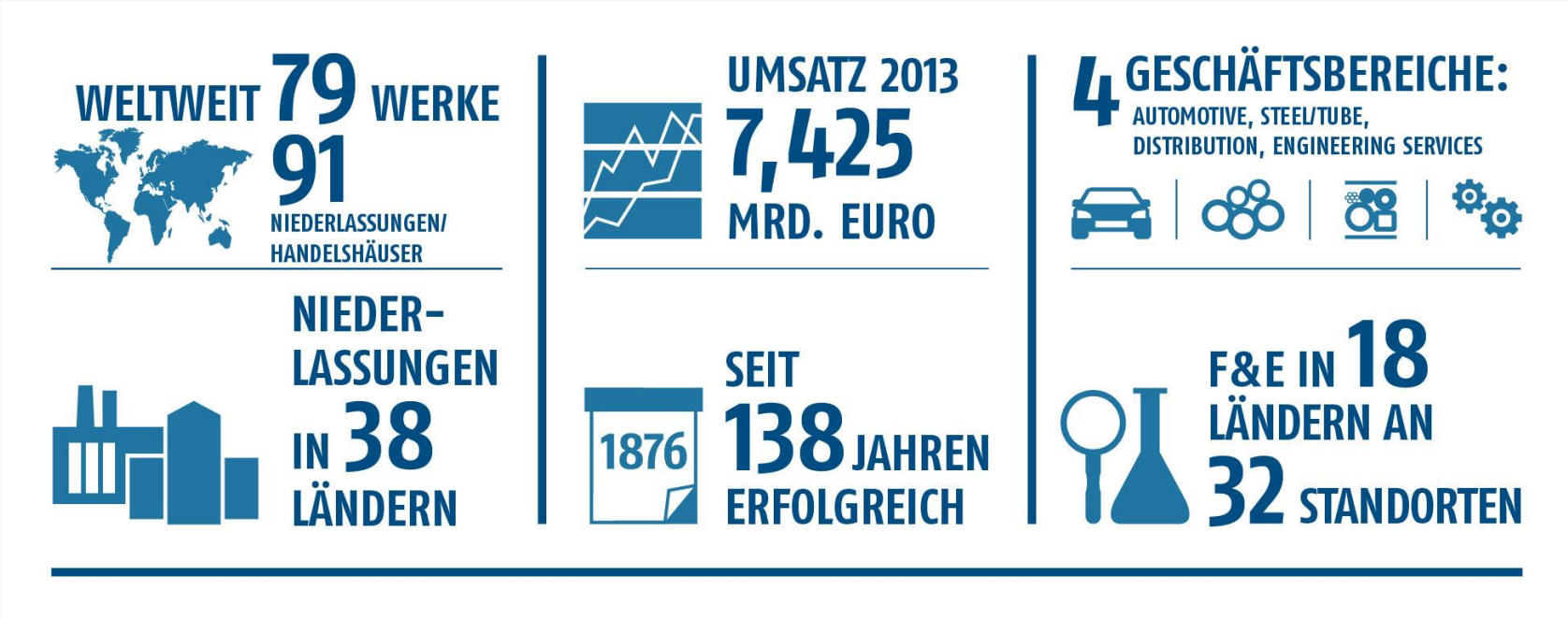
02. Oktober 2015

© BENTELER International AG

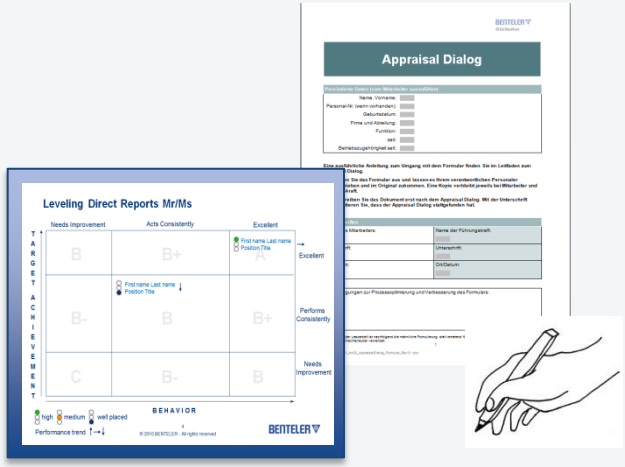
UNSERE STRUKTUR



AUF EINEN BLICK



Standardisierung und Abbildung der PE-Prozesse in SAP.



Zielgruppe: alle AT-Mitarbeiter

Ausgangssituation

- **Appraisal- and PTM (Performance und Talentmanagement Prozess)-System war nicht einheitlich implementiert**
  - Eine durchgängige und professionelle Feedback-Kultur existierte nicht
  - Talent Management wurde weitgehend als HR Aufgabe angesehen
- **Kein einheitlich genutztes Online-Tool für HR Prozesse**
  - Keine Transparenz bzgl. der Talente im Unternehmen
- **Karriereentwicklung basierte weitgehend auf Fachwissen, weniger auf Management- und Führungskompetenzen**
  - Management & Führungskompetenzen waren unzureichend vorhanden
- **Talent Management erfolgte weitgehend zu kurzfristig**
  - Mangel an (ausgebildeten) Nachfolgern

© BENTELER International AG

Ziele der Projekts HR GPS

- **Geschäftsbereichsübergreifender Performance-Management-Prozess inkl. Nachfolgeplanung**
- **Transparenz über Leistungs- und Potenzialträger**
  - Gezieltere Entwicklung der Mitarbeiter
  - Steigerung von internen, auch GB-übergreifenden Nachbesetzungen
- **Gesteigerte Effizienz durch Einsatz eines IT-Tools**
  - Abschaffung bisheriger Papierprozesse/ deutliche Reduzierung von manuellen Aufwand
  - Verlinkung von Appraisal-Prozess und PTM, d.h. Dateneingabe erfolgt nur einmal
- **Integration in bestehende SAP-Landschaft**
- **Verbesserte und einheitliche Qualität der Mitarbeiterdaten**
- **Erhöhung der Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität**

© BENTELER International AG

Gründe für die Auswahl von SAP im Rahmen einer Ausschreibung

- Anschlussfähigkeit an teilweise bereits bestehende Systeme (z.B. Payrole, Stammdaten, Orgmanagement etc.)
- Bereits vorhandenes Benutzer-Know-how, vor allem innerhalb HR
- Bereits Vielzahl an vorhanden Lizenzen

© BENTELER International AG

Appraisal- und PTM-Prozess

Ziel-vereinbarung

- Ziele
- Entwicklungs-plan

Zwischen-gespräch

- Status
- Bei Bedarf Anpassung

Beurteilung

- Ziele
- Kompetenzen(tw. zzgl. Skills)
- Entwicklungsplan

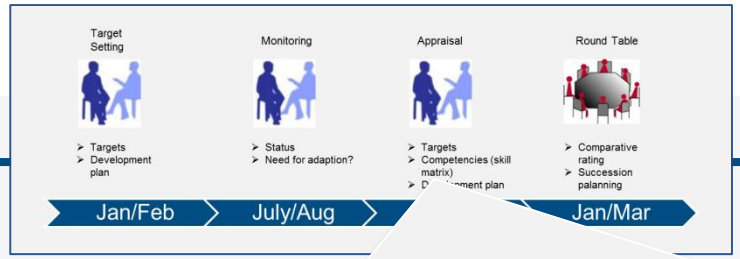
PTM-Konferenz

- Vergleichende Durchsprache
- Nachfolgeplanung

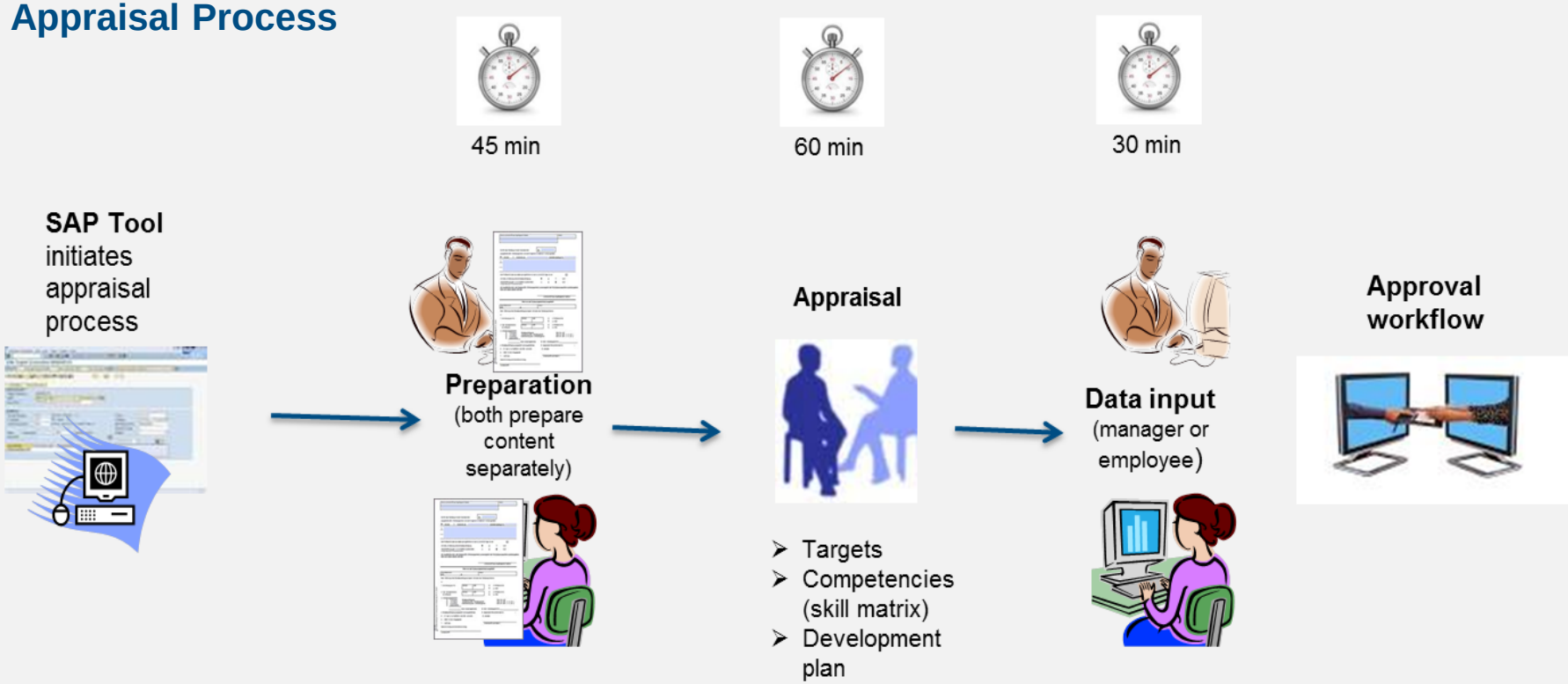
Jan/Feb → Jul/Aug → Dez/Jan → Jan/März

© BENTELER International AG | Page 8

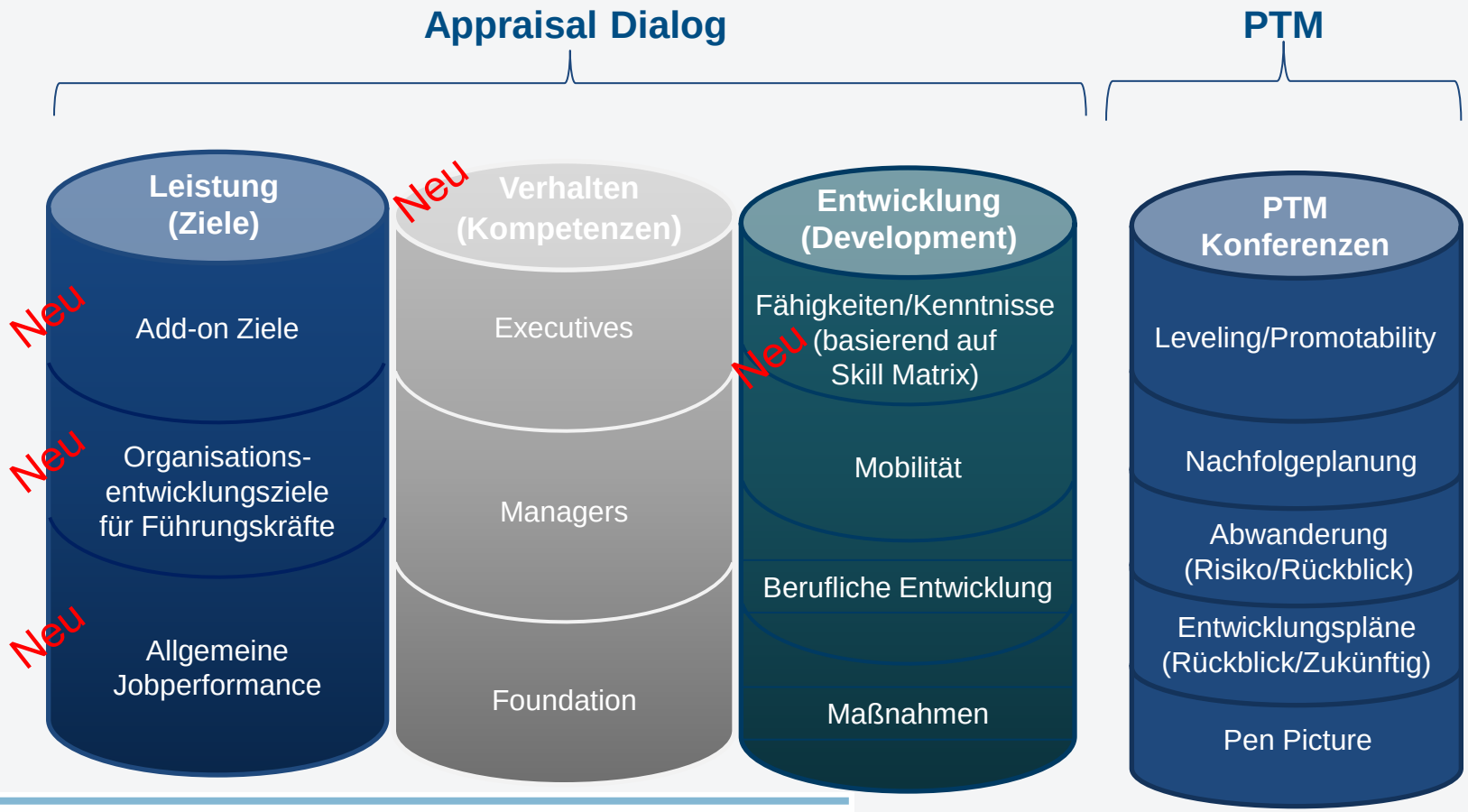
Eine Ebene tiefer



Appraisal Process



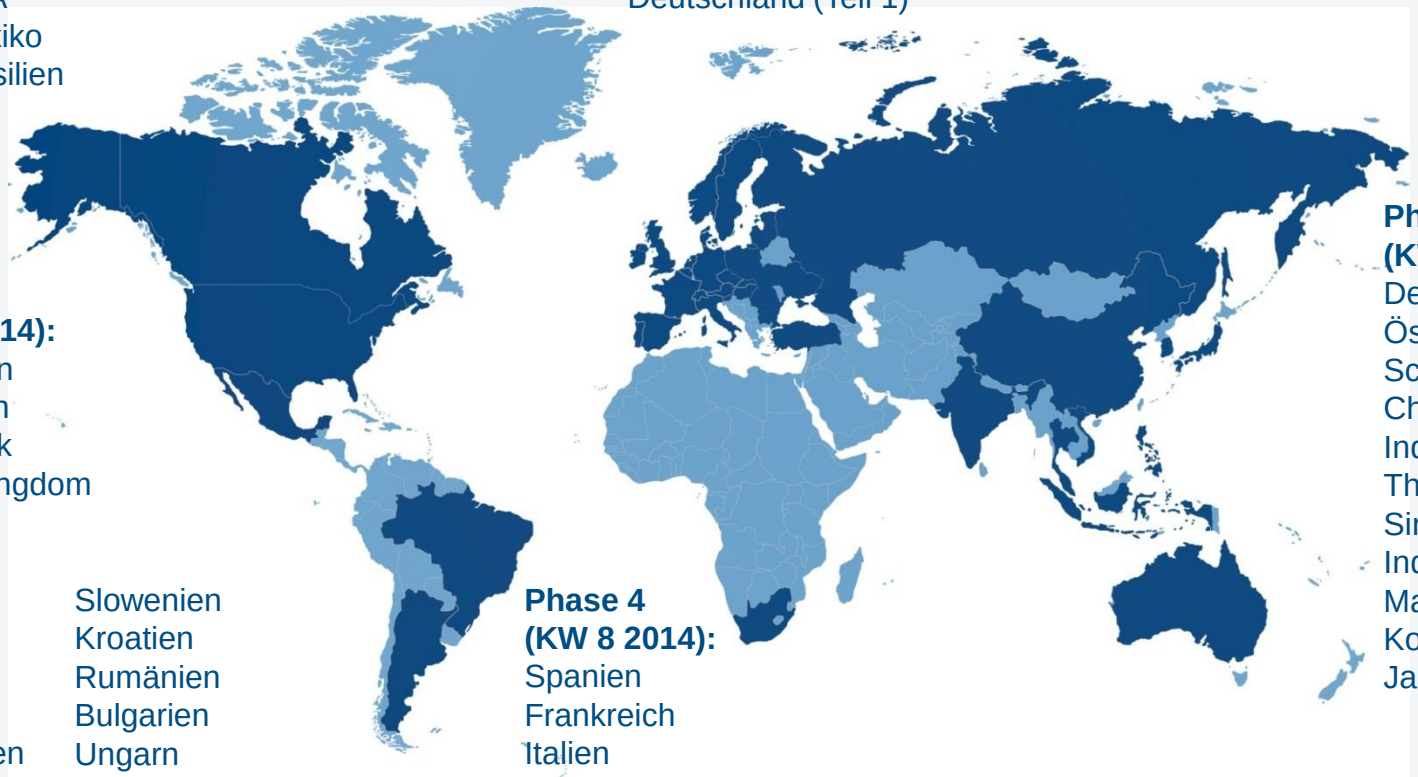
Zukünftig werden alle Inhalte /Tools über das SAP Talent Management Tool abgebildet



5 Rollout Phasen, geschäftsbereichsübergreifend und weltweit

Phase 3 (KW 7 2014):
USA
Mexiko
Brasilien

Phase 1 (KW 49 2013 bis KW 5 2014)
Deutschland (Teil 1)



Phase 2
(KW 6+7 2014):
Deutschland (Teil 2)
Österreich
Schweiz
China
Indien
Thailand
Singapur
Indonesien
Malaysia
Korea
Japan

Phase 5
(KW 8 2014):
Schweden
Norwegen
Dänemark
United Kingdom
Russland
Ukraine
Estland
Lettland
Litauen
Polen
Tschechien
Slowakei
Slowenien
Kroatien
Rumänien
Bulgarien
Ungarn
Türkei

Phase 4
(KW 8 2014):
Spanien
Frankreich
Italien
Südafrika

© BENTELER International AG

Systematisches Training: Alle zur Zielgruppe gehörenden Führungskräfte und Mitarbeiter sowie HR wurden vor dem Roll-out intensiv trainiert und vorbereitet.

eLearning
(Durchführung vor dem Präsenztraining für optimalen Lernerfolg)

Zielgruppe:
FK, MA, HR

- Neues Kompetenzmodell
- Prozess
- Umgang mit dem SAP-Tool

Präsenztraining

2 Tage

Zielgruppe:
FK

- Gesprächstechniken
- Professionelles Leistungsfeedback geben
- Gezielte Mitarbeiterentwicklung
- Motivation
- Umgang mit Widerständen
- …

© BENTELER International AG | Page 12

Ergebnis und Ausblick

Ergebnisse bisher:

- Über **600 Führungskräfte** wurden in Präsenztrainings geschult
- Ca. **3000 Personen** haben Zugang zum Online Tool
- Im April waren **ca. 93 % der Beurteilungen** für 2013 **und ca. 90 % der Ziele** für 2014 im Online Tool verfügbar
- Tool Updates zur Optimierung und Fehlerbehebung laufen parallel

Ausblick:

- Verlinkung mit Online Tool der Trainingsadministration geplant
- Erhöhung der Anzahl interner Nachfolger
- Aufbau interner Förderprogramme für Talente

© BENTELER International AG

HERAUSFORDERUNGEN AUS SICHT DES KBR

- Im Juni 2012 wurde auf einer Sitzung des KBR das Projekt ‚eHR Talentmanagement' erstmals vorgestellt. Am Ende hieß es HR GPS (HR Global Performance System).
- Ziel: Auf einer einheitlichen SAP-Plattform sollte mit weltweit standardisierten Prozessen und Formularen das Talentmanagement vereinheitlicht werden
- Die wesentlichen Bestandteile waren:
  - Appraisal (Zielvereinbarungen, Bewertung der Aufgabenerfüllung und Kompetenzen, Maßnahmen zur Mitarbeiterentwicklung)
  - PTM (Performance- und Talentmanagement; Gesamtbeurteilung, Nachfolgeplanung, Abwanderungsrisiko und Entwicklungsplanung von Mitarbeitern)

© BENTELER International AG

HERAUSFORDERUNGEN AUS SICHT DES KBR

- Für den KBR war dieses Projekt schon allein deshalb eine Herausforderung, weil bis zu diesem Zeitpunkt in den einzelnen Geschäftsbereichen des Konzerns unterschiedlich mit der Führungskräfteentwicklung umgegangen worden war.
- Es bestanden diverse Betriebsvereinbarungen, die ‚alle unter einen Hut' zu bringen waren.

© BENTELER International AG

PERSONALENTWICKLUNG MIT SAP
HERAUSFORDERUNGEN AUS SICHT DES KBR

In Arbeitssitzungen der BR-Gremien wurden Ziele aus BR-Sicht formuliert, die erreicht werden sollten:

- Systematische Personalentwicklung etablieren (Die Führungskräfte sollen ‚gute' Führungskräfte (im Umgang mir Mitarbeitern auf Basis eines Führungskonzeptes) werden; wie erleben die MA es heute -> wie sollte es sein?; fachliche versus Führungs- und Sozialkompetenz)
- Verbesserung von Arbeitsbedingungen (Zielgenauigkeit: Was wird wie vereinbart?, Zielgewichtung: Auswirkung auf Arbeitsvolumen und -planung)
- Zielvereinbarungsprozesse festlegen (Standardisierung der Abläufe, Formulare; Vorbereitung; zeitl. Rahmen; Controlling: was wurde erreicht? Dokumentationen im System)

© BENTELER International AG

PERSONALENTWICKLUNG MIT SAP

HERAUSFORDERUNGEN AUS SICHT DES KBR

- Mitarbeiterbeurteilungen vereinheitlichen (Was wird beurteilt? Wie wird beurteilt? Vergleichbarkeit und Transparenz; Beurteilungsspektrum A- bis C-Performer)
- Entwicklungsmaßnahmen planen (Verbindlichkeit, Angemessenheit, Erfolgskontrolle)
- Feedback zu den Beurteilungsgesprächen (Wie können diese etabliert werden?)
- Gewährleistung Datenschutz, Berechtigungskonzeption (nur zugriffsberechtigte Personen sollten auf die Daten zugreifen dürfen, u. a. der MA selbst)

© BENTELER International AG

Was wurde in den Verhandlungen erreicht? -> KBV 116 (Teil 1)

Präambel und Geltungsbereich

1. Begriffsbestimmungen
2. Beschreibung der HR GPS Plattform
3. Abzubildende Prozesse / Abläufe
   - Appraisal
   - PTM
4. Rahmenbedingungen der abzubildenden Prozesse
   - Appraisal-Prozess mit Zielvereinbarungen, allgemeine Aufgabenerfüllung, Gesamtbewertung des Mitarbeiters
   - Kompetenzen von Mitarbeitern mit Festlegung von Kompetenzen, Bewertung von Kompetenzen, besondere Kenntnisse, Angaben zu Mobilität, Entwicklungsplan

© BENTELER International AG

Was wurde in den Verhandlungen erreicht? -> KBV 116 (Teil 2)

4. Rahmenbedingungen der abzubildenden Prozesse (Fortsetzung)
   - PTM-Prozess mit Gesamtbeurteilung des MA, PTM-Konferenz, Feedback zu Beurteilungsgesprächen
   - Nachfolgeplanung mit Festlegung und Sicherstellung der Besetzung von Schlüsselpositionen
5. Datenschutz, Zugriffsberechtigungen, Rollenkonzept
6. Information und Schulung
   - eLearning
   - Präsenztrainings
7. Rechte des Betriebsrats
8. Konfliktregelung
9. Schlussbestimmungen

© BENTELER International AG

Erste Erfahrungen aus KBR-Sicht

- Teilnahme an den Schulungen
- BR hat Zugriff auf‘s System und kann den Fortschritt der Gespräche sehen und Vergleichbarkeit herstellen
- Teilnahme an PTM-Konferenzen
- Konfliktgespräche durchgeführt
- Nagelprobe im nächsten Jahr, wenn die Beurteilungen entgeltwirksam werden

© BENTELER International AG

Subheadline (single-line, Arial, 12 pt)

HEADLINE (single or double line, Arial, 18pt, bold, capital letters)

Contact
Name
Function

Schillerstraße 25-27
5020 Salzburg
Austria

Phone: +43 222 3333-444444
Fax: +43 222 3333-444444

name.name@benteler.com
www.benteler.com

© BENTELER International AG