

Management managen

Globale Identifizierung von Führungskräften und Kompetenzen sowie gezielte Weiterentwicklung

Im Zuge einer Expansion von LSG Sky Chefs Anfang der 90er Jahre, die vornehmlich auf Akquisitionen und Fusionen basierte, war der Kenntnisstand über das eigentliche Managementpotenzial bzw. „Human Capital“ im Unternehmen nur noch schwer zu erfassen. Uneinheitliche Organisationsstrukturen sowie unterschiedliche Job-Levels und Positionsbezeichnungen trugen dazu bei.

Wie lässt sich mehr Transparenz über das Managementpotenzial im gesamten Unternehmen erzielen? Wie können die Fähigkeiten der Führungskräfte unternehmensweit identifiziert und entsprechend weiterentwickelt werden? Aus diesen Fragestellungen und Überlegungen heraus wurde im Jahr 2000 eigens eine Studie in der Zentrale für Management Development erstellt, die sich ausführlich mit dieser Thematik auseinandersetzte. Interviews und Benchmarks gaben Aufschluss über die Vorgehensweise ähnlich großer und international operierender Unternehmen auf diesem Sektor der Personalpolitik. Schnell stellte sich heraus, dass diese Unternehmen bereits entsprechende datenbankorientierte HR-Lösungen einsetzten oder im Begriff waren, eine derartige Implementierung vorzunehmen. Eine IST-Analyse zeigte, dass die eingesetzten HR-Systeme in den verschiedenen Regionen innerhalb der Unternehmensgruppe große Unterschiede aufzeigten und damit eine einfache Konsolidierung der Personaldaten nicht ermöglichten.

Konsolidierung der HR-Daten via Web

Der Vorstand von LSG Sky Chefs entschied nach Einsicht der Studie, prinzipiell eine zukunftsorientierte, web-basierte HR-Lösung einzuführen, um so den globalen Zugriff über das Firmenintranet auf das System ohne größeren Implementierungsaufwand zu ermöglichen. Das Ziel war, das weltweite Managementpotenzial des Unternehmens so transparent zu gestalten, dass zum einen Vakanzen qualifiziert und schnell aus den eigenen Reihen bedient werden können, und zum anderen Führungskräfte im Sinne einer Nachfolge und Laufbahnplanung gezielt weiterentwickelt werden. Aus diesem Anspruch leiten sich die funktionell-inhaltlichen Anforderungen an die zu installierende HR-Lösung ab, beispielsweise das Erfassen der Lebensläufe und der Kompetenzen der Führungskräfte. Eine Unterstützung der allgemeinen Unternehmens- und HR-Strategie verstand sich von selbst. Weiter wurde vorausgesetzt, dass das System in englischer Sprache zur Verfügung steht und der Anbieter den Support über Deutschland hinaus auch international sicherstellt. Diese wenigen, doch gewichtigen Kriterien reduzierten den international in Augenschein genommenen Anbieterkreis.

Ein Gremium, bestehend aus HR-Spezialisten, IT-Experten und Betriebsrat, entschied sich im August 2000 für StepStone's ETWeb™, da dieser Anbieter alle Anforderungen erfüllte und sich insbesondere in Bezug auf die Benutzerfreundlichkeit sowie das Preis/Leistungsverhältnis gegenüber dem Wettbewerb abhob. Alle Informationen werden einfach über den Microsoft Internet Explorer



oder Netscape Navigator aufgerufen. Die standardisierte Browser-Oberfläche führt den Benutzer schnell und effizient zum Ziel. „Wir schätzen vor allem die Stabilität des Softwaresystems, die flexible Einsatzbreite sowie die vielseitigen Auswertungsmöglichkeiten,“ so Anja Bachmann, Director Management Development.

Besonders die Nutzerfreundlichkeit war ausschlaggebend für die Entscheidung zugunsten ETWeb™, da ca. 400 Personen weltweit ab dem gleichen Zeitpunkt mit dem System arbeiten sollten. Die Software sollte selbsterklärend und einfach zu handhaben sein. Demnach durfte der Schulungsaufwand nur sehr gering sein und Akzeptanzprobleme gar nicht vorkommen, denn die ausgewählten Führungskräfte sind gehalten, ihre gesamten personenspezifischen Daten mit Hilfe des integrierten Employee-Self-Service in ETWeb™ selbst einzupflegen. Damit werden der administrative Aufwand sowie die Fehlerquote bei der Eingabe erheblich reduziert.

Nachdem mit StepStone gemeinsam ein Pflichtenheft erarbeitet worden war, erfolgten die Implementierung sowie ein erster Testlauf im Oktober 2000. Eine überschaubare internationale Zielgruppe von etwa 40 Führungskräften bestätigte nach einer eingehenden Überprüfung des HR-Systems die Benutzerfreundlichkeit sowie die Funktionsvielfalt und belegte die breite Akzeptanz.

Akzeptanz durch hohe Funktionsvielfalt und einfache Bedienung

Die wesentlichsten Anpassungen betrafen die Gestaltung der Layouts, um bestehende unternehmensspezifische Erscheinungsbilder in Formularen, Reports usw. wieder zu finden. Die Flexibilität und die Konfigurierbarkeit der Software bieten dem Anwender die Möglichkeit, selbst die eine oder andere Anpassung durch Parametersteuerung vorzunehmen, um beispielsweise das Workflow-Management-System zu steuern, Formulare ein- und auszublenden oder Ziel- und Weiterbildungskataloge bereitzustellen.

Nachdem die Testphase sehr erfolgreich verlief und der Anbieter sich bei den Anpassungswünschen als sehr flexibel und zuverlässig

erwies, konnte mit der eigentlichen Einführung des Systems bereits im Dezember 2000 begonnen werden. Gestartet wurde diese Aktion mit dem Top-Management, und im Top-Down-Modus wurden die weiteren Managementebenen mit einbezogen. Dabei ist in den Tarifebenen das Angebot zur Eingabe der persönlichen Daten optional.



Durch die 100%ige Übernahme einer US-amerikanischen Beteiligungsgesellschaft im Jahr 2001 standen wiederum die Fragen nach einer vollständigen Übersicht über das neue Managementpotenzial sowie der Identifikation der Talente im Unternehmen und deren Management im Raum. Diese Aufgabenstellungen – einschließlich der Konsolidierungsproblematik – ließen sich nun mit der bewährten HRLösung von StepStone problemlos bewältigen, da autorisierte Nutzer aus aller Welt zu jedem Zeitpunkt auf die zentrale Datenbank zugreifen können.

Diese Erfolge bestärkten LSG Sky Chefs, weitere Maßnahmen im Sinne der HR-Strategie in Angriff zu nehmen, und ein effizientes Performance-Management-System zur Unterstützung einer gemeinsamen Unternehmenskultur einzuführen. Das System fördert einen konstruktiven Dialog über Leistung, Potenzial und Weiterbildung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten sowie die Ausrichtung individueller Ziele auf die Unternehmensstrategie. Ferner wird auf diesem Wege auch eine leistungsbezogene Vergütung sichergestellt. Um ein globales Performance-Management-System für die gesamte Unternehmensgruppe einzuführen, galt es, die unterschiedlichen Zielgruppen mit ihren spezifischen lokalen Anforderungen zu berücksichtigen. Im Jahr 2002 wurde mit „Performance Management“ ein weiteres Modul von StepStone auf die Belange von LSG Sky Chefs zugeschnitten und eingeführt.

Ein Gremium, bestehend aus HR-Spezialisten, IT-Experten und Betriebsrat, entschied sich für StepStone's ETWeb™, da dieser Anbieter alle Anforderungen erfüllte und sich insbesondere in Bezug auf die Nutzerfreundlichkeit sowie das Preis/Leistungsverhältnis gegenüber dem Wettbewerb abhob. „Wir schätzen vor allem die Stabilität des Softwaresystems, die flexible Einsatzbreite sowie die vielseitigen Auswertungsmöglichkeiten.“

**Anja Bachmann, Director Management Development,
LSG Sky Chefs**

LSG Sky Chefs

Unter dem Markennamen LSG Sky Chefs agiert die LSG Lufthansa Service Holding AG. Nach der Gründung als 100%ige Tochter von Lufthansa im Jahre 1966 beschränkten sich die Airline Catering Aktivitäten des Unternehmens bis 1989 primär auf den nationalen Raum. In der Folge setzte eine rasante Expansion innerhalb Europas sowie auch in Asien und Amerika ein, so dass sich die globale Präsenz des Unternehmens gegenwärtig durch mehr als 200 Betriebe in 48 Ländern auszeichnet. 270 Airlines nehmen die Catering-Dienste von LSG Sky Chefs, deren Zentrale sich in Neu-Isenburg befindet, in Anspruch. Rund 313 Mio. Inflight-Menüs werden pro Jahr an die Kunden ausgeliefert. Hierzu tragen weltweit etwa 32.000 Mitarbeiter bei und erwirtschaften einen Gruppenumsatz von 2,7 Milliarden Euro. Auf dem Sektor des Airline Catering sichert sich das Unternehmen einen Weltmarktanteil von 30 % und ist damit Marktführer.

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

