

Innovative Instrumente zu einer komplexen Struktur verknüpft

Mit einem von der Jury als schweizweit herausragend beurteilten Instrument schaffte es das HR-Team von Syngenta auf den zweiten Platz. Mit dem Career Management Framework will das Unternehmen systematisch die benötigten Kompetenzen und Fähigkeiten entwickeln.

«Wenn man erben kann, was in den letzten Jahren systematisch und konsequent aufgebaut wurde, ist das natürlich etwas Schönes», antwortet Arnoud Middel auf die Frage, ob er sich über den 2. Platz im Swiss HR-Award freue. Schon im vergangenen Jahr erhielt Syngenta einen Preis: für das beste Traineeprogramm der Schweiz. «Es ist schön, zu sehen, dass wir auch im Vergleich mit anderen Unternehmen auf dem richtigen Weg sind und die richtigen Akzente setzen», sagt Middel.

Middel arbeitet seit Mitte 2008 im HR bei Syngenta. Zunächst führte er einen grösseren Business-Partner-Bereich, bevor er Anfang dieses Jahres die Gesamtleitung von HR Schweiz übernahm. Eine Auszeichnung wie diese, so Middel, sei die Belohnung für eine langjährige

und gute Arbeit des HR-Schweiz-Teams von Syngenta – einer modernen Organisation, die über eine klassische Aufstellung verfügt: eine Business-Partner-Organisation die von einem HR Service Center sowie verschiedenen Centers of Expertise unterstützt wird.

Zielgerichtete Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter

Ein wichtiges Kernelement der HR-Strategie von Syngenta ist die Entwicklung und Förderung von Mitarbeitenden auf allen Stufen. «Dies ist zudem ein wichtiger Pfeiler unserer Employee Value Proposition (EVP) unter dem Motto «Unsere Arbeit zählt», so Middel.

Bei Syngenta sind das strategische Workforce Planning, das Talent Manage-

ment und das Career Framework zentrale Prozesse und Instrumente zur systematischen Identifikation der benötigten Fähigkeiten und Ressourcen und der zielgerichteten Förderung und Entwicklung von Mitarbeitenden. Das Career Management Framework (Syngenta MyCareer) wurde von der Jury des Swiss HR-Award als besonders innovativ, einzigartig und schweizweit herausragend beurteilt.

Die Idee hinter dem Career Management Framework ist, unternehmensweit eine einheitliche und transparente Systematik anzubieten, die Kompetenzen und Fähigkeiten entwickelt werden müssen, um eine bestimmte Laufbahnentwicklung zu fördern. Dies ist eine unabdingbare Basis, so Middel, um mit Mitarbeitenden gezielte Ent-



Foto: Peter Schnetz

Von Links: Stephan Suter (Head Industrial Relations), Julia Unterbrink (Head Learning & Development Schweiz), Elisabeth Vock (Head HR Monthey), Claudia Ammermann (Head HR Global Operations), Monika Schneider (Head Pension Fund), Tobias Bossert (Head HR R&D, Seeds and Crop Protection), Corinne Lo Verdi (Head HR Communication Schweiz), Arnoud Middel (Head HR Schweiz)

wicklungsgespräche zu führen, ihnen Karrierewege aufzuzeigen und konkrete individuelle Ausbildungsmassnahmen aufzusetzen. «Nur so», erklärt Middel, «können wir unserem Versprechen «Grow with a company where your work matters» nachkommen und dies auch wirklich leben.»

Die im Rahmen des Career Management Framework beschriebenen Kompetenzen bestehen aus vier Elementen: den Führungskompetenzen, die global für das ganze Unternehmen gelten, dann den sogenannten Kernkompetenzen wie beispielsweise Kommunikation oder Projektleitung. «Diese Kernkompetenzen brauchen alle Mitarbeitenden, die bei Syngenta arbeiten», sagt Middel. Neben diesen generellen Fähigkeiten werden zusätzlich auch noch die funktions-spezifischen Kompetenzen, Kenntnisse und Fähigkeiten beschrieben.

Fachliche und kulturelle Diversität als Innovationsmotor

Das Career Management Framework dient aber nicht nur der systematischen Beschreibung der Kompetenzprofile, sondern soll auch aufzeigen, welche Entwicklungspfade im Unternehmen möglich sind. Es geht nicht nur darum, die Entwicklung innerhalb einer Funktion aufzuzeigen, sondern auch bewusst die Querverbindungen zwischen den einzelnen Funktionen transparent zu machen. Die Zeit der «linearen» Fachkarrieren sei vorbei, meint Middel. Fachliche und kulturelle Diversität sind die Motoren der Innovation. Das Career Management Framework soll ebenfalls mithelfen, solche Entwicklungen aufzuzeigen und zu unterstützen.

Et voilà, da wäre er also, der Link zum Talent Management und dem Workforce Planning, wo es unter anderem darum geht, individuelles Potenzial von den Mitarbeitenden zu identifizieren und so die Entwicklung ziel- und zukunftsgerichtet aufzusetzen. So will Syngenta die Fähigkeiten, die morgen für das Business

benötigt werden, schon heute bei seinen Mitarbeitenden aufbauen.

«Die systematische Auseinandersetzung mit der Frage, was das Business und die Funktionen bewegt und wo wir strategisch hinwollen, ist für Syngenta ein wichtiges Thema», erklärt Arnaud Middel. Um über die richtigen Massnahmen zu entscheiden und sie aufzusetzen, muss das HR verstehen, welche Fähigkeiten die Firma wo, wann und in welcher Quantität benötigt. Neben der Kenntnis der vorhandenen Talente und Potenziale geht es bei diesem Prozess auch um die Erhebung und das Verstehen struktureller Kenngrössen wie beispielsweise der Altersstruktur der Mitarbeitenden oder der Fluktuationsraten. «Diese Indikatoren und Hinweise unterstützen uns beim Aufsetzen von geeigneten Massnahmen, um diejenigen Fähigkeiten aufzubauen, die wir morgen in unserem Unternehmen brauchen werden.» Der Kreis schliesst sich, denn da ist sie erneut, die Verlinkung zum Instrument Career Management Framework.

Vernetzen, verbinden und verknüpfen sind nicht nur Begriffe, die auf das HR von Syngenta zutreffen, sondern auch auf Middel selbst. Auf die Frage, wie er in dieser komplexen Struktur der verschiedenen Projekte und Instrumente den Überblick behält, meint er: «Die riesige Neugierde, all diese Themen verstehen zu wollen. Zu sehen, was und warum die Dinge ineinandergreifen.» Dies hat wohl auch mit seinem beruflichen Ursprung als studierter Biologe zu tun. «Ich habe Freude daran, komplexe Systeme zu verstehen, und es fasziniert mich, zwischen Organisation und Strategie eine Brücke zu bauen.»

Das nächste Projekt: ein cross-funktionales Business Center

Denn jede Strategie sei nur so gut wie ihre Umsetzung. Es brauche die richtigen Leute am richtigen Ort zum richtigen Zeitpunkt. Und um dies zu gewährleisten, seien alle drei genannten Bausteine wichtig. «Das Workforce Planning zeigt, wo es hingehet und was wir in Zukunft benötigen. Und mit dem Career Management Framework und dem Talent Management verfügen wir über die Instrumente, um die einzelnen Mitarbeitenden auf eine strukturierte Art und Weise zu entwickeln.» Notwendig sei auch eine gewisse Kreativität, um Verknüpfungen von Bereichen und Elementen zu erstellen, die auf den ersten Blick nicht offensichtlich seien.

Da sieht Middel auch eine der grossen Aufgaben des HR: «Es gilt, Themen und Zusammenhänge aufzuzeigen und die Bedeutung daraus so zu formulieren, dass es die Linie versteht.» Denn die Linie

nehme oft nur wahr, dass wieder ein neuer Prozess aufgesetzt, ein weiteres Formular eingeführt werde. «Damit dies nicht passiert, muss das HR als strategische Disziplin seine Integrationsfunktion wahrnehmen und als Business-Partner der Linie die strategische Bedeutung und den Mehrwert der Prozesse und Instrumente aufzeigen.»

Diese Fähigkeiten wird das HR-Schweiz-Team von Syngenta auch bei

«Die systematische Auseinandersetzung, was das Business bewegt, ist für uns ein wichtiges Thema.»

Arnaud Middel, Head HR Schweiz

den kommenden Projekten brauchen. Einerseits soll im Rahmen des Career Management Framework ein systematischer Review-Prozess der Kompetenzprofile aufgegleist werden. «Unsere Mitarbeitenden sollen nicht nur dahin entwickelt werden, dass sie die Kompetenzprofile erfüllen, sondern auch die Profile selbst sollen künftig in einem definierten Zyklus und angelehnt an die sich laufend ändernden Anforderungen angepasst werden», sagt Arnaud Middel. Denn ein Kompetenzprofil – etwa dasjenige eines Informatikers – sei etwas sehr Dynamisches und entwickle sich über die Zeit hinweg weiter.

Dem Workforce Planning, Talent Management und Career Management kommt auch in organisatorischen Veränderungsprozessen eine grosse Bedeutung zu. So auch bei einem grossen Change-Projekt bei Syngenta, wo es darum geht, ein cross-funktionales Business Center aufzubauen. Darin werden unter anderem auch die HR Shared Services eingebettet sein. Die genannten Prozesse helfen, zu verstehen, was die neue Organisation für Auswirkungen auf die Art der Tätigkeiten haben wird und welche neuen Fähigkeiten in diesem Kontext entscheidend sein werden.

«Für die Mitarbeitenden wird das neue Modell Herausforderungen und Veränderungen bringen.» Und um in diesem Prozess möglichst viel Transparenz und Klarheit zu schaffen, komme dem Career Management Framework eine grosse Bedeutung zu: «Mit diesem Instrument können wir den Mitarbeitenden Zusammenhänge, ihren künftigen Wertbeitrag sowie ihre persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten im neuen Kontext aufzeigen.»

Corina Hany

Syngenta

ist ein international tätiges Unternehmen mit Hauptsitz in Basel. Syngenta produziert Pflanzenschutz- und Saatgutprodukte und ist in diesen Bereichen auch in der Forschung tätig. Mit seinen Produkten unterstützt das Unternehmen weltweit die Landwirtschaft, ihre Produktivität und Ernteerträge zu steigern. In 90 Ländern sind rund 25000 Menschen für den Konzern tätig, davon 2880 in der Schweiz. Zum HR-Team Schweiz gehören 48 Personen.