



# CLIENT SUCCESS

## ASSESSMENT

## BRISTOL-MYERS SQUIBB

### NACHFOLGEMANAGEMENT MIT ZUKUNFT

*Bristol-Myers Squibb (BMS) hat sich in der Entwicklung und Produktion von Medikamenten gegen Krebs, AIDS und Erkrankungen des zentralen Nervensystems und Gefäßkrankheiten weltweit einen Namen gemacht. Gegründet wurde BMS als Bristol Myers 1887 in New York. Durch den Zusammenschluß mit dem US-amerikanischen Pharmazieunternehmen Squibb Mitte der 80er Jahre katapultierte sich das Unternehmen in die Spitze der Top 20 der Weltrangliste.*

*Mit 44.000 Mitarbeitern weltweit befindet sich BMS heute unter den führenden, internationalen Pharmakonzernen. Die Expansion gelang durch eine kontinuierliche Internationalisierung und konsequente Werteorientierung. Die Unternehmensführung setzt auf die Prinzipien Qualität, Innovation, Wachstum, Zuverlässigkeit und Fairneß. Für BMS hat es deshalb höchste Priorität, erstklassige Führungskräfte zu gewinnen und zu halten.*

In Deutschland beschäftigt der Pharmakonzern Bristol-Myers Squibb rund 1.000 Mitarbeiter. Um dem zunehmenden Wettbewerb auf dem europäischen Markt gerecht zu werden und schneller reagieren zu können, etablierte Bristol-Myers Squibb in den 90er Jahren flachere Hierarchiestrukturen. Die neue Organisationsform brachte jedoch auch Nachteile mit sich.

Dem Unternehmen standen jetzt weniger Mitarbeiter im mittleren Management zur Verfügung und somit auch eine begrenzte Zahl an möglichen Nachfolgern für Top-Führungspositionen. Die Herausforderung war es, sicherzustellen, dass das Unternehmen heute und in Zukunft über eine kompetente Führungsmannschaft verfügt.

Eine strategische Neuausrichtung führte außerdem dazu, dass sich BMS über neue Ansätze und Methoden zur Besetzung von Führungspositionen Gedanken machte. Aus diesem Grund bildete man im Jahr 2001 einen Führungskräfte-Pool. Der auserwählte Nachwuchs sollte mit Hilfe eines Personalentwicklungsprogramms auf seine zukünftigen nationalen und internationalen Führungsverantwortungen vorbereitet werden. Die Maßnahmen waren jedoch für alle Poolteilnehmer gleich und berücksichtigten die individuellen Kompetenzen und Persönlichkeiten der High Potentials nicht in ausreichender Form.

Der Wunsch der Geschäftsführung und der Human Resources-Abteilung war es deshalb, die interne Auswahl und Förderung zu verbessern. Das Wissen über die Kompetenzen der potentiellen Top-Manager sollte es ermöglichen, Vakanzen möglichst schnell mit den richtigen Leuten zu besetzen.

### GEZIELTE FÜHRUNGSKRÄFTE-ENTWICKLUNG GEFRAGT

Im Jahr 2002 begann DDI in enger Zusammenarbeit mit der HR-Abteilung und der Unternehmensleitung einen Prozeß für die Identifikation und Entwicklung potentieller Führungskräfte zu etablieren. Als Zielgruppe definierte BMS zwanzig Führungskräfte, die bereits Managementenerfahrung besaßen, darunter sieben Frauen.

WIRTSCHAFTSSEKTOR  
PHARMAZIE

„Wir wollten mit dieser Optimierungsmaßnahme nicht nur geeignete Nachfolger identifizieren, sondern mit gezielten Förderungsmaßnahmen auch unsere Attraktivität als Arbeitgeber steigern. Gerade im Forschungs- und wettbewerbsintensiven Pharmamarkt ist es wichtig, kompetente Nachwuchsführungskräfte zu erkennen, die in der Lage sind, Innovationen voranzutreiben und den Bestand und die Weiterentwicklung des Unternehmens zu sichern.“

Monika Eifert  
Associate Director HR  
Bristol-Myers Squibb



# CLIENT SUCCESS

Für den Nachfolgemangement-Prozess wurden vier Phasen definiert: das Erstellen von Erfolgsprofilen auf der Basis von Kompetenzmodellen, die Durchführung der Development Center, die Entwicklungsplanung und die Erfolgskontrolle. Ziel der Development Center war es, die Kompetenzen der Teilnehmer in einer realistischen Arbeitssituation zu überprüfen. Um die Akzeptanz bei den Teilnehmern sicherzustellen, wurde der Prozeß durch eine interne Kommunikationsstrategie unterstützt.

## KOMPETENZEN UNTER DER LUPE

In einem ersten Schritt wurden gemeinsam mit BMS die Erfolgsprofile erstellt bzw. ergänzt. Die bei BMS vorhandenen Kompetenzen, welche als Kriterien für die Beurteilung dienten, stellten hierfür eine gute Basis dar. BMS wählte elf relevante Kompetenzen für die zu besetzenden Positionen aus.

Diese lassen sich grob vier Bereichen zuordnen:

- Soziale Kompetenz und Kommunikation
- Führen und Managen
- Technisches Wissen und Management
- Persönliche Eigenschaften

Jedem der vier Bereiche wurden anschließend die wichtigsten Schlüsselverhaltensweisen zugeordnet. Bei der Definition der Kompetenzen und Schlüsselverhaltensweisen kamen sowohl die strategische Zielsetzung als auch die Werte des Unternehmens zum Tragen. Im Vordergrund standen die Werte „Vertrauen aufbauen“, „Verhandeln“ und „Andere zum Erfolg führen“.

## DEVELOPMENT CENTER NACH BEDARF

Auf der Basis dieser Erfolgsprofile entwickelte DDI ein speziell auf BMS zugeschnittenes Development Center. Das Ziel war es, mit Hilfe der Resultate den Entwicklungsbedarf der Potenzialträger im Unternehmen zu identifizieren. Das individuelle Development Center ermöglichte BMS einen objektiven und mehrdimensionalen Blick auf diejenigen Verhaltensweisen, Kompetenzen und Eigenschaften, die von besonderer Bedeutung sind.

Valide Informationen gewinnt man am besten in Situationen, die dem Arbeitsalltag ähneln. Deshalb wurde im Rahmen der Development Center ein realer Arbeitstag simuliert, an dem der Kandidat mit Situationen, die ihn in der zukünftigen Position erwarten, umgehen muß.

Um die Umgebung so realistisch wie möglich zu gestalten, wurden in der Münchner Niederlassung temporäre Büros eingerichtet, die den zwanzig Kandidaten jeweils einen Tag als Arbeitsplatz dienten.

Auf Wunsch von BMS wurde während der Assessments wahlweise Englisch oder Deutsch gesprochen.

Auf der Agenda standen diverse Aufgaben, beispielsweise Gespräche mit unkooperativen Mitarbeitern und Geschäftspartnern oder die Ausarbeitung und Präsentation eines Strategieplans. Parallel mußten sich die Teilnehmer um Emails, Briefe und Telefonate kümmern.



# CLIENT SUCCESS

## UNABHÄNGIGE BEURTEILUNG UND KONSTRUKTIVE KRITIK

Die zwanzig Personen durchliefen jeweils ein eintägiges Development Center.

Um eine objektive Beurteilung der Kandidaten sicherzustellen, bestellte DDI drei professionelle Assessoren, die die Teilnehmer unabhängig und in verschiedenen Übungen einschätzten und erst dann die Ergebnisse zusammenführten. DDI erstellte pro Teilnehmer einen individuellen Report und ergänzte diesen mit einem direkten Feedback an die Kandidaten. Das etwa zweistündige Gespräch fand in einer vertrauensvollen Atmosphäre statt. Konstruktive Kritik anhand konkreter Verhaltensbeispiele und das Aufzeigen möglicher Entwicklungsbereiche sorgten dafür, dass die Beurteilung von den Kandidaten positiv aufgenommen wurde. Die Mehrheit der zwanzig Personen erzielte sehr gute Resultate.

Ein Mitarbeiter, der das Development Center durchlief, schaffte sogar den direkten Sprung auf eine Schlüsselposition.

## EIGENINITIATIVE GEFRAGT

Jedem Teilnehmer wurde ein Mentor zur Seite gestellt, der ihn auf seinem Weg in die oberen Führungsebenen unterstützen sollte. Die Mentoren, die allesamt aus dem Management-Team bei BMS stammten, berichteten den Fortgang des Entwicklungsprozesses an den General Manager. Der General Manager übernahm auf eigenen Wunsch die Gesamtverantwortung für die Umsetzung der Entwicklung. Neben der externen Erfolgskontrolle ist die Bereitschaft der Teilnehmer zu entsprechenden Weiterbildungen die Voraussetzung für eine erfolgreiche Projektdurchführung.

BMS und DDI legten deshalb fest, dass nur diejenigen Führungskräfte ge- und befördert werden, die Eigeninitiative zeigen und aktiv an der Erstellung eines individuellen Entwicklungsplans mitwirken.

## BENCHMARKING DER MANAGER

Um zusätzlich zu Einzelergebnissen einen Gesamteindruck der zukünftigen Führungsriege zu erhalten, ermittelte DDI pro Kompetenz einen Durchschnittswert der Teilnehmer. Auf diese Weise konnte BMS grobe Abweichungen von allgemeinen Standardwerten erkennen und, falls notwendig, entsprechende Korrekturmaßnahmen vornehmen.

In einem weiteren Schritt führte man ein Benchmarking im Vergleich zum deutschen und europäischen Durchschnitt der analysierten Managementebene durch. Die Basis hierfür bildeten Daten, die DDI von allen durchgeführten Assessment Center sammelt und in anonymisierter und codierter Form archiviert.

## SICHTBARE ERFOLGE

BMS stehen heute detaillierte Informationen über die einzelnen Kompetenzen des zukünftigen Managements zur Verfügung. Die Poolmitglieder können gezielt weiterentwickelt und auf die zukünftigen Verantwortungsbereiche vorbereitet werden. Dem Pharmaunternehmen ist es gelungen, einen wirkungsvollen Prozess für Nachfolge-Management zu definieren.



# CLIENT SUCCESSES

## DIE RESULTATE IM ÜBERBLICK:

- Durchführung von Development Centern für zwanzig Manager der mittleren Führungsebene
- Beförderung eines Teilnehmers in eine Schlüsselposition
- Positive Beurteilung der Development Center durch die Kandidaten: „effizient und effektiv“, „inhaltlich gut und vertrauensvoll aufgebaut“, „Ich bin wirklich in die Rolle geschlüpft“.

## KONTAKT INFORMATION

### DDI EUROPA

DÜSSELDORF  
+49 - (0)2159 - 91680  
INFO@DDI-DEUTSCHLAND.DE

LONDON  
+44 - (0)1753 - 616000  
INFO.UK@DDIEUROPE.COM

PARIS  
+33 - (0)1 - 41968686  
INFO.FR@DDIEUROPE.COM

**WWW.DDIWORLD.COM**