



Science For A Better Life

Talent Management at Bayer Health Care Overview

Ralf Schneider, BHC HR Talent Management
September 2013



Agenda

- Bayer HealthCare AG – Überblick
- Talent Management
 - Grundsätze
 - Feedback-Kultur
 - Entwicklungs-Dialog und Feedback-Instrumente
- Bayer Akademie



Bayer HealthCare

55.300 Mitarbeiter

Umsatz 2012: 18,6 Mrd €

F&E-Investitionen: 2,0 Mrd €

Stand: 31. Dezember 2012



Konzernstruktur



Bayer HealthCare

Divisionen



Pharmaceuticals

- General Medicine
- Specialty Medicine

Animal Health

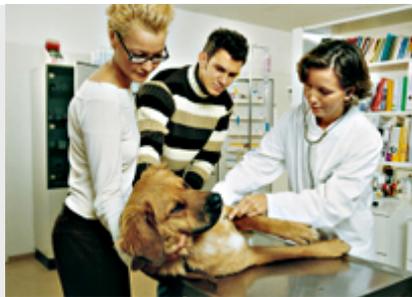
- Tierfutter-Produkte
- Produkte für Haus- und Nutztiere

Consumer Care

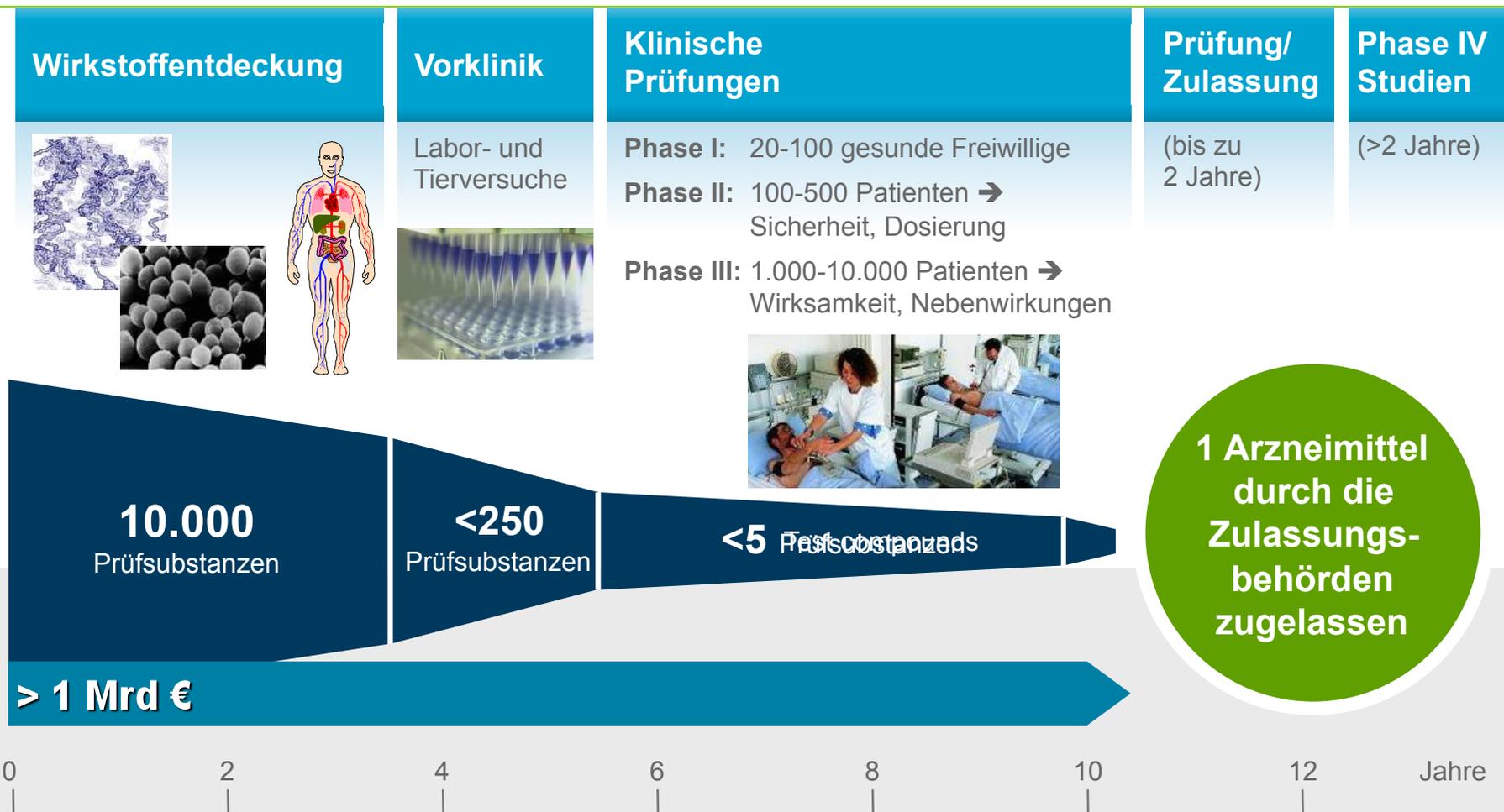
- Rezeptfreie Arzneimittel
- Rx Dermatology
- Vitaminpräparate

Medical Care

- Diabetes Care
- Radiology & Interventional



Erfolgswahrscheinlichkeit von der Forschung bis zum Markt < 1 %



Quelle: basierend auf PhRMA Profile Pharmaceutical Industry 2010

Bayer HealthCare

Top Products



Pharmaceuticals

- Adalat™
- Aspirin™ Cardio
- Avalox™ / Avelox™
- Betaferon™ / Betaseron™
- Cipro™ / Ciprobay™
- Diane™
- Fosrenol™
- Glucobay™
- Kinzal™ / Pritor™
- Kogenate™
- Levitra™
- Mirena™
- Nexavar™
- Qlaira™
- Xarelto™
- YAZ™ / Yasmin™ / Yasminelle™
- Zetia™

Animal Health

- Advantage™ product line
- Baycox™
- Baytril™
- Drontal™ product line
- Seresto™

Consumer Care

- Advantan™
- Aleve™ / naproxen
- Aspirin™
- Bepanthen™ / Bepanthol™
- Canesten™
- Finacea™ / Skinoren™
- One A Day™
- Supradyn™

Medical Care

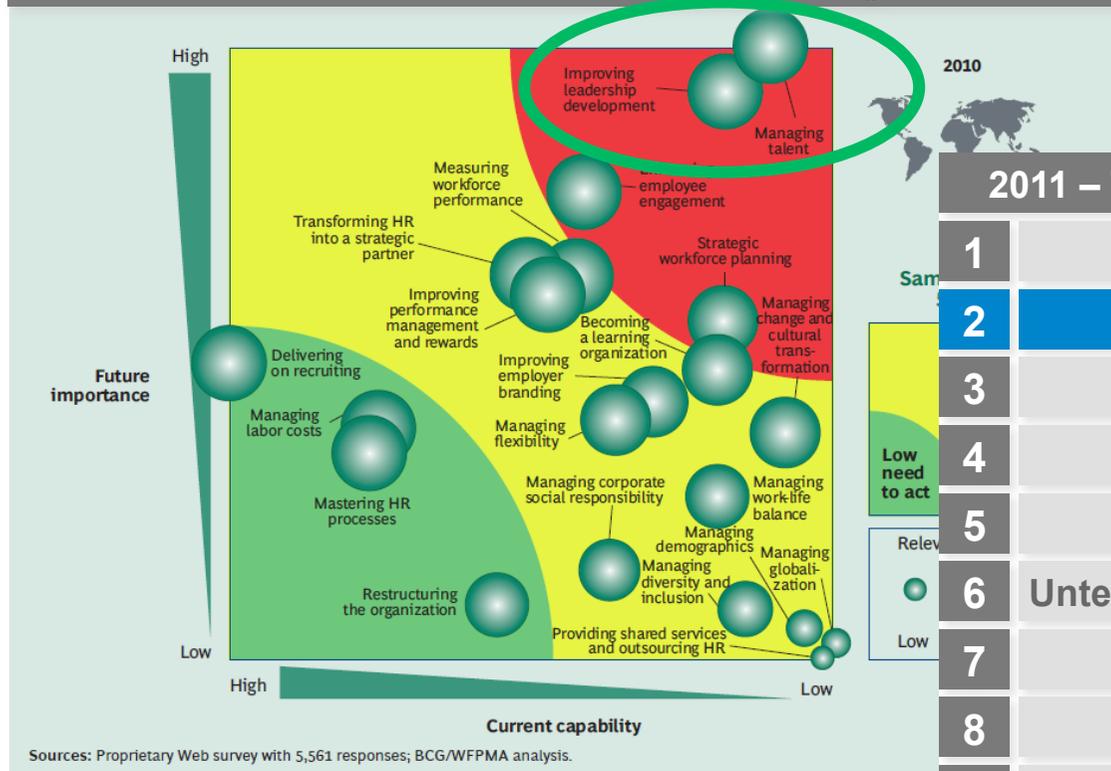
- Angio Jet™ Ultra
- Contour™
- Gadovist™
- Iopamiron™
- Magnevist™
- Mark 7 Arterion™ Injection system
- Stellant™ DT Injection system
- Ultravist™



Talent Management steht weit oben auf zahlreichen Agenden



2010 – HR Themen mit stärkstem Handlungsbedarf



2011 – Top-Themen für globale CEOs

1	Unternehmenswachstum
2	Talent
3	Kostenoptimierung
4	Innovation
5	Staatliche Regulierung
6	Unternehmensmarke und Reputation
7	Kundenbeziehungen
8	Nachhaltigkeit
9	Internationale Expansion
10	Investor Relations

Quelle: The Conference Board CEO Challenge 2011



Ein überzeugendes Argument

CFO fragt den CEO:

„Was passiert, wenn wir in die Entwicklung unserer Mitarbeiter investieren und diese dann das Unternehmen verlassen?“

CEO antwortet:

„Was passiert, wenn wir es nicht tun und sie bleiben?“

Ein effektives Talent Management erhöht die Attraktivität, fördert das Engagement und steigert den Unternehmenserfolg.

Talent Management als wichtiger Geschäftstreiber



Wir verstehen Talent Management als ...

Strategische Führungsverantwortung

Wichtige Voraussetzung für die Realisierung langfristiger Strategien und Geschäftsziele

Integrierten Ansatz zur Gewinnung, Identifizierung, Entwicklung und Bindung geeigneter Mitarbeiter

Ein effektives Talent Management erhöht die Attraktivität, fördert das Engagement und steigert den Unternehmenserfolg.

Bayer Talent Management

Geleitet durch klare Grundsätze



Grundsätze Talent Management bei Bayer

Wir **fördern die Talente aller unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** und profitieren von ihrem Reichtum an Ideen, Erfahrungen und Perspektiven.

Wir sehen **LIFE zu leben** als **ebenso wichtig** an, wie **geschäftliche Ergebnisse** zu liefern.

Wir wollen **die eigenen Mitarbeiter entwickeln** und **nehmen unsere Führungskräfte in die Verantwortung**, sich aktiv für die Entwicklung unserer Beschäftigten zu engagieren.

Wir **erwarten von unseren Mitarbeitern, Verantwortung** für ihre persönliche Entwicklung **zu übernehmen**.

Wir betrachten die **frühe und fortlaufende Identifikation** von Führungspotenzial und seine **konsequente Entwicklung** als Kernelemente unserer Strategie.

Wir **würdigen die herausragende Bedeutung von Experten** für Bayer durch spezifische Karrierewege und Entwicklungsmaßnahmen.

Ein effektives Talent Management erhöht die Attraktivität, fördert das Engagement und steigert den Unternehmenserfolg.

Talent Entwicklung

*Wirkung einer durch Vorgesetzte geleiteten Entwicklung**



Vorgesetzte, die sich effektiv für Förderung und Entwicklung einsetzen, fördern auch die **Mitarbeiter**bindung und Arbeitszufriedenheit. Untersuchungen zeigen, dass dies:

die **Mitarbeiter**-
bindung verbessert



die Leistung der
Mitarbeiter steigert



die Arbeitszufriedenheit
der **Mitarbeiter** erhöht



* Quelle: Studien des Konzernführungskreises

Leistungs- und Feedback-Kultur

Kernelemente



Im Mittelpunkt steht ehrliches Feedback und Coaching

- Sich häufig gegenseitig Feedback geben
- Fortschritte und Erfolge der Mitarbeiter anerkennen
- Mitarbeitern helfen, ihre Leistung zu verbessern, sich in ihrer derzeitigen Funktion zu entwickeln und sich weiterzuentwickeln

Entwicklungsdialog

Prozessablauf



Vorbereitung	Gespräch	Individueller Entwicklungsplan
 		
<p>Mitarbeiter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lebenslauf prüfen (Werdegang, Ausbildung etc.) • Stärken/Entwicklungsbedarf • Berufliche Perspektiven, Ziele und Mobilität • Entwicklungsmaßnahmen <p>Vorgesetzter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erstellt eigene Perspektive und prüft Input des Mitarbeiters 	<p>Mitarbeiter & Vorgesetzter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stärken und Entwicklungsbedarf • Berufliche Perspektiven, Ziele und Mobilität bei Bayer • Entwicklungsplan und mögliche Maßnahmen • Zusätzliche Themen 	<p>Mitarbeiter & Vorgesetzter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vereinbarung über konkrete Entwicklungsmaßnahmen und Zeitpläne • On-the-Job- und Off-the-Job-Maßnahmen • Laufende Überwachung durch Mitarbeiter und Vorgesetzte • Fortzuschreibendes Dokument

Kontinuierliches Feedback und Coaching

Entwicklungsplan

Eine effektive Entwicklung erfolgt am Arbeitsplatz



70% Tätigkeit

Erfordert **zeitnahes Feedback!**

20% Mitarbeiter und Coaching

Erfordert **Interaktion und Feedback**

10% Kurse und Training

Muss **zielgerichtet sein, um effektiv zu sein**

Mitarbeiter lernen auf unterschiedliche Weise.
Feedback trägt wesentlich zur Entwicklung und Leistungssteigerung von Mitarbeitern bei.

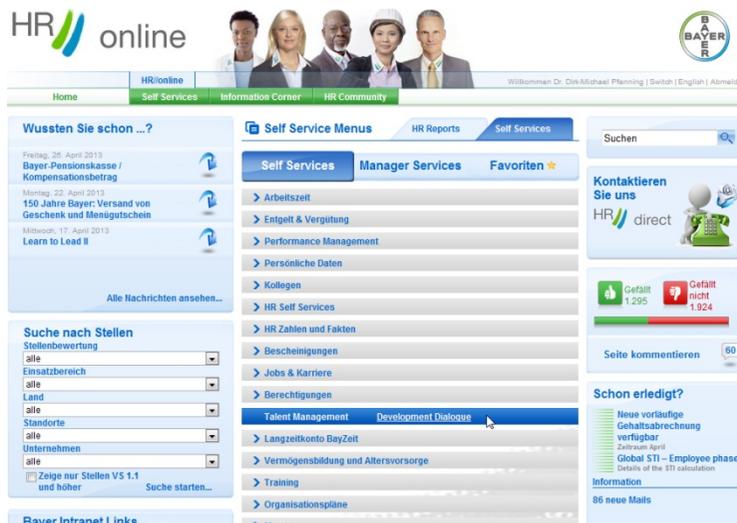
Entwicklungsdialog

Neuer Self-Service für Mitarbeiter bei HR//online

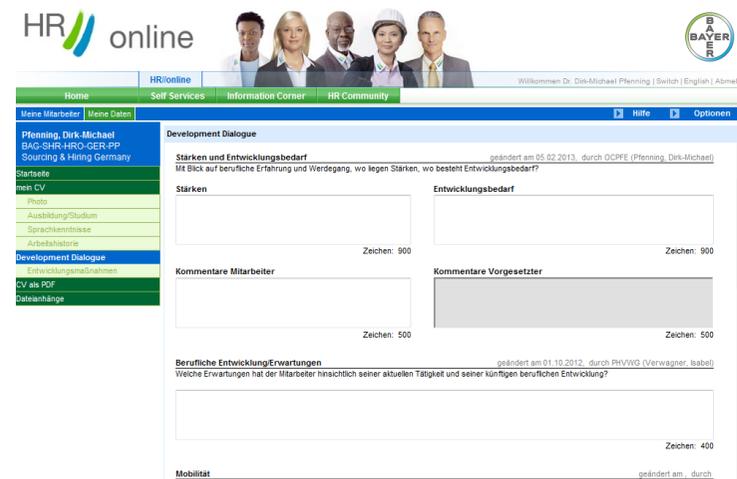


Ab **6. März 2013** stehen den Mitarbeitern neue Funktionen in HR//online zur Verfügung:

- ✓ Employee CV – Ermöglicht den Mitarbeitern, ihren Lebenslauf online zu pflegen. Kann für Gespräche mit dem Vorgesetzten zur beruflichen Entwicklung verwendet werden; Bewerbung auf Stellen über das globale interne Jobportal von Bayer
- ✓ Development Dialogue – Ermöglicht den Mitarbeitern und Vorgesetzten, ihre Gespräche zu dokumentieren und vereinbarte Entwicklungsmaßnahmen zu verfolgen



HR//online Employee Self-Service



HR//online Entwicklungsdialog

360° Feedback

Auf Basis von LIFE



Was beinhaltet das Bayer 360° Feedback?

- Tool, das alle relevanten Personen aus dem Arbeitsumfeld in die Bewertung einbezieht
- Auf Basis der LIFE-Werte
- Fördert Eigenreflektion und Verhaltensänderungen
- Exzellente Basis für den Entwicklungsdialog

Der Fragebogen

- In 16 Sprachen verfügbar
- 43 Online-Fragen für Führungskräfte und 36 für alle anderen
- Strukturierter Fragebogen, der auch freie Textkommentare zulässt



Vorteile für Mitarbeiter (Feedback-Empfänger)

- Erhalten eine breite und damit relativ objektive Meinung, wie er/sie wahrgenommen wird
- Erfahren mehr über das eigene Verhalten und können darüber reflektieren
- Können eigene Stärken unter Beweis stellen und Entwicklungsbedürfnisse selbst erkennen



Vorteile für Vorgesetzte

- Können die eigene Wahrnehmung eines Mitarbeiters mit der Wahrnehmung des Mitarbeiters durch andere Feedback-Geber vergleichen
- Entwicklungsbedürfnisse der eigenen Mitarbeiter lassen sich besser erkennen

Das Bayer 360° Feedback ist ein Entwicklungstool, um die Führung und Leistung zu verbessern und die Laufbahnentwicklung und die persönliche Entwicklung durch Feedback zu unterstützen.



Upward Feedback

Feedback-Tool zur Stärkung der Führungseffektivität

Was beinhaltet das Upward Feedback?

- Richtet sich an R-Vorgesetzte, um Feedback von den ihnen direkt unterstellten Mitarbeitern einzuholen
- Schnelles, einfaches, benutzerfreundliches Onlinetool

Der Fragebogen

- Auf Basis von drei Aussagen
 - *Sie sind als Führungskraft effektiv, wenn Sie Folgendes beibehalten.*
 - *Sie wären als Führungskraft noch effektiver, wenn Sie Folgendes ändern.*
 - *Sie wären als Führungskraft noch effektiver, wenn Sie Folgendes nicht mehr tun.*
- In englischer Sprache verfügbar



Vorteile für Mitarbeiter

- Können dem Vorgesetzten direkt, aber anonym Feedback erteilen
- Bessere Kooperation auf Basis eines offenen und ehrlichen Feedbacks in beide Richtungen



Vorteile für Vorgesetzte (Feedback-Empfänger)

- Erhalten ein direktes und spezifisches Feedback von den ihnen direkt unterstellten Mitarbeitern
- Erhalten ein besseres Verständnis der Mitarbeitermeinung und -wahrnehmung ihres Führungsstils
- Die Mitarbeiter werden in Gespräche über eine Verbesserung der Zusammenarbeit einbezogen

Das Bayer Upward Feedback ist ein Tool, das R-Vorgesetzten hilft, ihre Führungseffektivität und Zusammenarbeit mit ihrem Team und teamintern zu verbessern.



Coaching

Ein geführter persönlicher Change-Prozess

Was ist Coaching?

- Lösungsorientierte Entwicklungsmaßnahme auf Basis eines spezifischen Entwicklungsbedarfs
- Prozess der Eigenreflektion, um neue Perspektiven zu eröffnen und neue Kompetenzen und Verhaltensweisen im Denken und Handeln zu entwickeln
- Stärkt Selbstbewusstsein und Flexibilität

Typische Coaching-Themen

- Entwicklung von Managementfähigkeiten
- Identifikation/Entwicklung des eigenen Führungsstils
- Laufbahnplanung und -orientierung
- Vorbereitung auf künftige Aufgaben
- Neue Möglichkeiten, um auf vorhandenen Ressourcen aufzubauen



Vorteile für Mitarbeiter

- Individuelle Entwicklungsmaßnahmen auf Basis konkreter Bedürfnisse
- Profitieren von anonymer und vertraulicher Unterstützung
- Einzigartige Gelegenheit, um neue Einblicke zu erhalten und mehr über sich zu erfahren



Vorteile für Vorgesetzte

- Zeit- und kosteneffiziente Entwicklungsmaßnahme
- Bessere Arbeitsergebnisse und größere Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter
- Stärkerer Einsatz der Mitarbeiter

Wir bei Bayer verstehen Coaching als einen geführten persönlichen Change-Prozess auf der Basis eines Vertrauensverhältnisses, um die berufliche Leistung und die persönliche Entwicklung voranzubringen.



Mentoring

Erfahrungen austauschen – Wissen erweitern

Was bedeutet Mentoring?

- Ein erfahrener Kollege unterstützt als „Mentor“ einen weniger erfahrenen Mitarbeiter, den „Mentee“, indem er sein Wissen und seine Erfahrung weitergibt
- Basiert auf der Philosophie, dass beide Beteiligten von der Erfahrung profitieren

Warum Mentoring?

- Fördert die persönliche und berufliche Entwicklung
- Fördert einen offenen Informationsaustausch über alle Hierarchien hinweg
- Stärkt die Wahrnehmung geschlechts- und kulturspezifischer Unterschiede
- Unterstützt das funktions- und organisationsübergreifende Lernen



Vorteile für den Mentee

- Hilft eigene Standpunkte zu überdenken und sein Wissen und seinen Horizont zu erweitern
- Kann von einer erfahrenen Führungskraft lernen
- Erhält die Möglichkeit, neue berufliche Beziehungen und Netzwerke aufzubauen



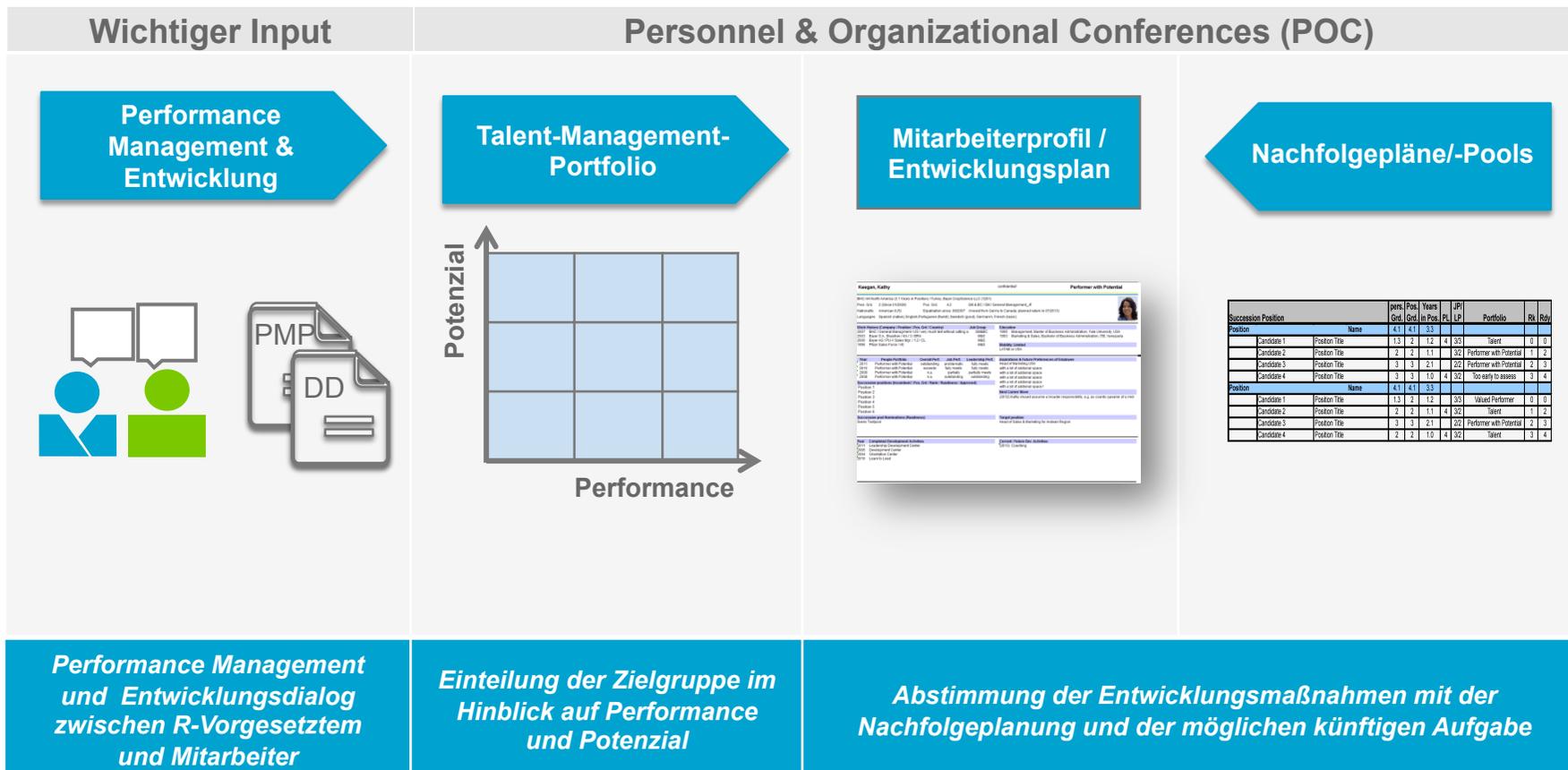
Vorteile für den Mentor

- Vorteile aus der regelmäßigen Interaktion und der Auseinandersetzung mit neuen Ideen/Ansichten
- Kann starke Führungs- und Entwicklungskompetenz zeigen
- Freut sich, eigenes Wissen weiterzugeben und anderen zu helfen, sich weiterzuentwickeln

Mentoring unterstützt die persönliche und berufliche Entwicklung der Mitarbeiter, indem es ihnen die Möglichkeit gibt, in einer dauerhaften Vertrauensbeziehung von anderen zu lernen.

Bayer Talent Management

Performance, Entwicklung und POC



Bayer-Akademie

Curriculum Führungskräfte



Rollout	Zielgruppe	Programme
Global	Curriculum Unternehmen/globale Funktionen/Geschäftsbereiche/Regionen/Kernländer führen	GLC Academy Individuelle Programme
	Curriculum Geschäftsbereiche/ Funktionen führen	Bayer Executive Transition Program (10 Tage) Bayer Senior Leadership & Management Excellence * (Anzahl Tage noch offen)
Regional / Lokal	Curriculum Vorgesetzte führen/ managen	Bayer Leadership Excellence (2 x 3 Tage) Bayer Management Excellence (Anzahl Tage noch offen)
	Curriculum Andere führen/ managen	Learn to Lead I (3 Tage) Learn to Lead II (3 Tage) Bayer Management Program (Anzahl Tage noch offen)
	Curriculum Sich selbst führen/ managen	Angebote laut lokalen Katalogen, weitere Abstimmung erfolgt 2013/2014

Onboarding für neue Mitarbeiter (Discovering Bayer)

Onboarding für neue Führungskräfte

Funktionale Akademien
(2013/2014 abzustimmen)

.....Laufbahnentwicklung.....>



Final quote

Leadership and learning are indispensable to each other.

John F. Kennedy





Science For A Better Life

Danke!