

# Personalwirtschaft

02 2010

*Magazin für Human Resources*

Sonderdruck von

Der Talent Management Experte  
*Strategie. Umsetzung. Resultate.*



**Talent Management**  
**Eigenes Süppchen**  
**unerwünscht**



## Eigenes Süppchen unerwünscht

Die Globalisierung erfordert von weltweit aktiven Unternehmen einen Führungsstil mit einheitlichen Standards. Das Beispiel Philips zeigt, welche Herausforderungen ein globales Führungskräfteprogramm mit sich bringt.

Philips mit Hauptsitz in den Niederlanden ist mit rund 116 000 Mitarbeitern in über 60 Ländern tätig. In vielen Bereichen der Gesundheitsversorgung, bei Lichtkonzepten und Lifestyle-Produkten ist Philips weltweit führend. Durch die internationale Aufstellung des Unternehmens entwickelte sich eine Vielzahl von Trainingsprogrammen. Das Resultat: eine lange Liste verschiedener Anbieter und Trainings an den einzelnen Philips-Standorten, ein unterschiedliches Qualitätsniveau der Trainings sowie eine komplexe Kostenstruktur.

Die Dezentralisierung widersprach der „One Philips“-Vision, nach der sich Philips über alle Geschäftsbereiche hinweg durch integrierte, vereinheitlichte Systeme, Prozesse und eine gemeinsame Sprachregelung definiert. Philips entwickelte daraufhin ein global gültiges Programm für Führungskräfte. Ziel war es, ein gleichbleibendes Qualitätsniveau und Standards in der Führungskräfteentwick-

lung zu schaffen, Synergien in der Personalentwicklung optimal zu nutzen und Kosten zu reduzieren. „Wir versuchten, von unserem Status quo als eine Art Holding-Gesellschaft mit diversen autonomen Einheiten wegzukommen und zu dem zu werden, was wir als ‚One Company‘ bezeichnen. Um ‚One Company‘ zu werden, brauchen wir eine einheitliche Sprache, eine einheitliche Denkweise et cetera“, so Jef Pauwels, Vice President Learning and Organizational Effectiveness bei Philips.

### Komplexität berücksichtigen

Am Beispiel Europa zeigt sich, welche Lösungen entwickelt und bei der Umsetzung des Führungskräfteprogramms eingesetzt wurden. Insbesondere in Europa ist die frühzeitige Klärung lokaler oder regionaler Besonderheiten vor Beginn eines globalen Führungskräfteprogramms erfolgskritisch. Auf relativ engem Raum herrscht hier ein hohes Maß an Diversi-

tät hinsichtlich Sprache und Kultur. Im Fall Philips wurden deshalb im Vorfeld folgende Fragen beantwortet:

- Wie hoch soll der Praxisanteil in den Trainings sein?
- Sollen die Trainings ein oder zwei Tage dauern?
- In welchen Sprachen wird Trainingsmaterial benötigt?
- An welchen Standorten innerhalb Europas werden die Trainings durchgeführt?
- Stammen die Mitarbeiter eines Standorts hauptsächlich aus einem Land oder sind sie international? Soll der Trainer aus ihrem Umfeld kommen oder international erfahren sein?
- Sind alle Teilnehmer der Trainings am selben Standort tätig oder weisen sie einen unterschiedlichen Organisationshintergrund auf?

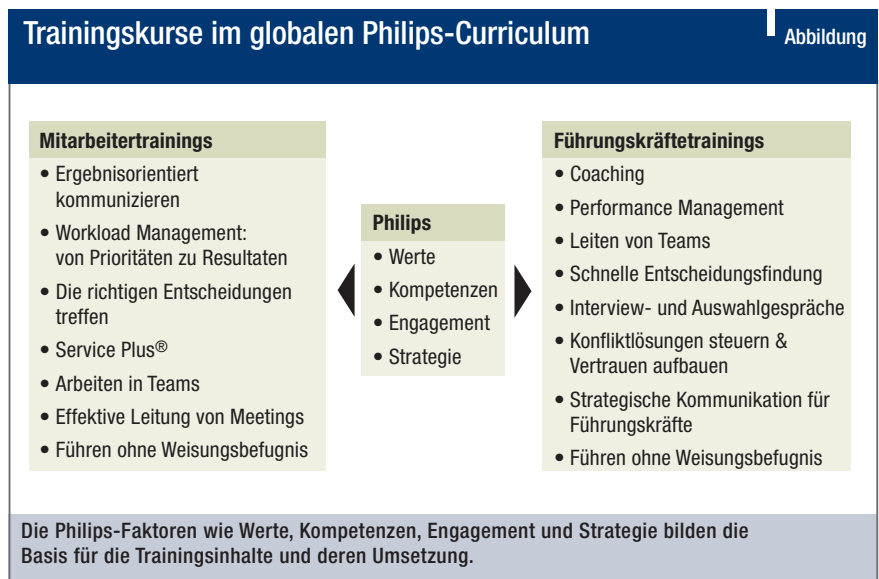
Zur Umsetzung dieser Aufgabe holte sich Philips Verstärkung von Development Dimensions International (DDI). Seit 2006

unterstützt der Talent Management Experte das weltweit gültige Programm mit 14 Kursen an den verschiedenen Standorten. Ein DDI-Team, in jeder Region bestehend aus einem Projektleiter und leitenden Consultants, realisiert die gesamte Umsetzung des Führungskräfteprogramms und fungiert als zentraler Ansprechpartner für Philips. Auf europäischer Ebene wird dies insbesondere vom deutschen DDI Office (für Belgien, die Niederlande, Deutschland und Österreich) sowie dem britischen, französischen und polnischen Office koordiniert. Durch den ständigen Austausch mit Philips sind die DDI-Berater stets über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen informiert und können sie schnell in den Trainings umsetzen.

Die Kursmaterialien wurden so entwickelt, dass Sprache und Umfang auf das jeweilige Land zugeschnitten und dennoch die inhaltliche Einheitlichkeit gewährleistet wurde. „In Europa hatten wir oft zwei oder drei Tage zur Verfügung, aber für Amerika mussten wir die Kurse auf eine eintägige Version reduzieren, da es sonst intern nicht zu ‚verkaufen‘ gewesen wäre“, so Wiesje ten Hoor, Global Program Director von Philips. An den europäischen Standorten sind die Trainings anwendungsorientiert, da hier viel Wert auf Umsetzungserfahrung gelegt wird. In Nordamerika hingegen wird eine verdichtete Form bevorzugt. Die komplexen inhaltlichen und organisatorischen Anforderungen des Projekts verdeutlichten, dass es bei der Umsetzung globaler HR-Programme stets Neues und Unerwartetes zu bewältigen gilt – auch wenn alle Beteiligten bereits sehr gut mit globalen Initiativen vertraut sind.

### Stolpersteine rechtzeitig erkennen

Zwischen 2006 und 2008 wurden in Europa rund 8000 Philips-Führungskräfte und Mitarbeiter geschult, davon allein circa 5500 Teilnehmer in der Kernregion Niederlande, Belgien, Deutschland und Österreich. Um eventuelle Stolpersteine auszuschließen, wird die Qualität der Trainings kontinuierlich mit Hilfe einer



gemeinsam entwickelten Toolbox überprüft. Die Toolbox beinhaltet folgende Instrumente:

- Analysen,
- Bewertung der Trainer,
- Organisation und Administration.

### Nutzen analysieren

Bei der Analyse der Trainings steht ihr Nutzen für den Arbeitsalltag im Fokus: Wie hilfreich sind sie für die individuelle Entwicklung des Teilnehmers? Nimmt ein Teamleiter schon im Training wahr, dass er eine neue Technik erlernt hat und sie bei anstehenden Meetings anwenden kann? Auch die Qualität der Materialien und Aktivitäten wird hinterfragt: Haben die Inhalte die Erwartungen der Teilnehmer erfüllt? Wie relevant waren sie für den Arbeitsalltag? Haben die praktischen Übungen geholfen, die erlernten Fähigkeiten anzuwenden? Die Effektivität des Trainers gilt es ebenfalls einzuschätzen: Wie gut konnte er die Verbindung zwischen den Trainings und dem Arbeitsalltag schaffen? Hat er gezeigt, dass er über Themen informiert ist, die für Philips relevant sind? Inwiefern hat das Programm nach Ansicht der Teilnehmer die angekündigten Ziele erreicht?

Parallel finden länder-, trainer- und kursspezifische Trendanalysen statt. Aus den

Ergebnissen lässt sich ableiten, ob das Angebot bestimmter Trainingsformate erhöht werden muss, da die Teilnehmer sie stark nachfragen. Oder es lassen sich in einigen Ländern niedrigere Bewertungen für bestimmte Trainings oder Trainer erkennen. Kommt es dabei zu Auffälligkeiten, werden einzelne Trainings hinsichtlich Planung und Durchführung beleuchtet. So ist gewährleistet, dass mögliche Hindernisse für den Erfolg künftiger Trainings aus dem Weg geräumt werden. Ein Beispiel aus der Praxis: Ein Training, das für sechs bis 15 Teilnehmer ausgelegt ist, wurde mit vier Teilnehmern durchgeführt. Da die vorgesehenen Simulationen zur Teamarbeit eine Mindestanzahl von sechs Teilnehmern erfordern, konnten die essentiellen Übungen nicht komplett durchgeführt werden. Die Lernerfahrung der Teilnehmer war nicht so intensiv, wie bei einer adäquaten Gruppengröße. Daraufhin wurden für künftige Trainings eine Mindestanzahl von Teilnehmern festgelegt.

### Trainer bewerten

Die Philips HR-Learning-Consultants und die DDI-Trainer arbeiten bei der Umsetzung des weltweiten Führungskräfteprogramms eng zusammen. Die Trainer erhalten vorab Informationen über die

Teilnehmer, spezielle Anforderungen ihrer Abteilungen, des Standorts oder der jeweiligen Produktlinie, die sie betreuen, um ein praxisorientiertes Training zu ermöglichen. Darüber hinaus beobachtet der regionale DDI-Projektmanager die Trainingsprozesse und unterstützt dabei, Aspekte der Unternehmensstrategie und Philips-relevante Beispiele in die Trainings einzuflechten. Zusätzlich finden „Best Practice exchanges“ und Coachings unter den Trainern statt, die der regionale Projektmanager von DDI mit Auditierungen und Coachings ergänzt.

### Seminar-Organisation optimieren

Philips organisiert die Trainings mit einem Servicepartner, der weltweit für die Buchung der Räume und Trainings verantwortlich ist. Auch diesen Prozess gilt es ständig zu optimieren. Die Anzahl der benötigten Kursmaterialien wird über die Teilnehmereintragung direkt im Online-System festgestellt, so dass sie stets in der korrekten Anzahl termingerecht verfügbar sind. Die Teilnehmer erhalten durch das Online-System automatisch das Vorstudium für das jeweilige Training in ihrer bevorzugten Sprache und werden ebenfalls online das gesamte Training bewerten. Sollte ein Teilnehmer die Bewertung vergessen, erhält er eine E-Mail zur Erinnerung.

Um die Buchung von Räumlichkeiten zu vereinfachen, gibt es für jeden Kurs eine global anwendbare Übersicht über die Raumanforderungen, wie Größe, Tischanordnung, Bestuhlung und weitere Ausstattungsmerkmale. Übersichten, die vorgegebene Parameter wie Kursname, Trainingsort, gewünschter Trainingszeitraum und Trainingssprache enthalten, gestalten die Planung der Trainings effizienter.

Damit sich die Inhalte der Trainings möglichst einfach im Arbeitsalltag umsetzen lassen, sind sämtliche Unterlagen im Corporate Design von Philips gestaltet. Der Vorteil ist, dass die Teilnehmer sie direkt als unternehmensinterne Inhalte wahrnehmen.

Um den Erfolg der Einführung des globalen Führungskräfteprogramms von Beginn an zu sichern, wurden die HR-Verantwortlichen wie Personalreferenten, HR-Manager, HR-Business-Partner oder HR-Learning-Consultants an den Philips-Standorten frühzeitig ins Boot geholt. Nur mit ihrer Unterstützung können die Philips-Mitarbeiter von der Wichtigkeit des neuen Programms überzeugt werden. Denn manche „traditionellen“ Trainingsveranstaltungen existierten bereits seit langer Zeit an einzelnen Standorten, waren bei den Mitarbeitern etabliert und wurden vom Management als sinnvoll erachtet. Der Nachteil dieser unterschiedlichen Angebote ist, dass sie an einem Standort eine eigene Sprache und Identität begünstigen können – was nicht im Sinne der „One Philips“-Vision ist. Es gab Standorte mit mehreren Anbietern nicht identischer Coaching- oder Kommunikationstrainings, die mit verschiedenen HR-Mitarbeitern in Kontakt standen. Dieser Vervielfachung von Prozessen hinsichtlich Design, Verhandlung, Materialerstellung und Teilnehmerbetreuung begegnete Philips mit dem globalen Führungskräfteprogramm.

### Personaler als Multiplikatoren

Genau aus diesen Gründen kommt den HR-Verantwortlichen bei Philips eine besondere Rolle zu: Sie sind es, die die Manager darüber informieren, welche Entwicklungsangebote verfügbar sind, wo die Stärken des neuen global gültigen Führungskräfteprogramms liegen und wo seine Grenzen sind. DDI organisierte deshalb unter anderem in Deutschland und Österreich Informations- und Diskussionsveranstaltungen für die HR-Verantwortlichen. Nur wenn alle Prozesse transparent sind und die Beteiligten an einem Strang ziehen, lässt sich verhindern, dass schon in der Frühphase solcher globalen Implementierungen Misserfolge auftreten, Teilnehmer oder Vorgesetzte enttäuscht sind, die internen Kunden dem Angebot skeptisch gegenüberstehen und schließlich nicht mehr nachfragen.

Die Umsetzung des Führungskräfteprogramms bei Philips hat gezeigt, wie wichtig es gerade bei globalen Programmen ist, auf die Bedürfnisse der einzelnen Regionen einzugehen und die Effizienz der Maßnahmen immer wieder zu überprüfen. Philips hat den richtigen Ansatz gewählt: In Amerika, Asien und Europa wurde das globale Führungskräfteprogramm erfolgreich implementiert und wird seitdem stetig genutzt. Die positive Evaluation der Trainings belegt die Notwendigkeit des kontinuierlichen Optimierungsprozesses mittels der Toolbox: Es konnte eine Steigerung der Teilnehmerbewertungen insbesondere in Hinblick auf den wahrgenommenen Wert der Lernerfahrung verzeichnet werden, die Erwartungen der Teilnehmer und das Lernangebot wurden angeglichen und verbessert. Die Teilnehmerquote ist gleichbleibend hoch, was sich auf die positiven Rückmeldungen und Mundpropaganda zurückführen lässt. Auch weltweit kann das einheitliche Führungskräfteprogramm Erfolge verzeichnen. Die Teilnehmer bewerten die Kurse in der Regel mit vier von fünf Punkten, die Kosten wurden durch die Zusammenarbeit mit wenigen Trainingsanbietern reduziert. Nicht zuletzt erzielte Philips durch das Angebot an Trainings- und Entwicklungsmöglichkeiten für Führungskräfte einen Wettbewerbsvorteil bei der Rekrutierung neuer Führungstalente.



Autor

**Rupert Schindler**,  
Learning Manager D/A/CH,  
Global Learning Services,  
Philips Deutschland GmbH,  
rupert.schindler@philips.com



Autor

**Stefan Ingendoh**,  
Senior Consultant,  
DDI Deutschland GmbH,  
stefan.ingendoh@ddiworld.com