



CLIENT SUCCESSES

WIRTSCHAFTSSEKTOR: ELEKTROTECHNIK

Philips ist eines der weltweit größten Elektronikunternehmen, wie auch das größte in Europa. In 2005 erwirtschaftete Philips mit seinen 161.500 Mitarbeitern in über 60 Ländern einen Umsatz von 30.4 Milliarden Euro.

FÜHRUNGSKRÄFTE ENTWICKELN. WELTWEIT.

PHILIPS

EIN INTERNATIONALES UNTERNEHMEN VEREINHEITLICHT SEINEN TRAININGSANSATZ

Philips ist, insbesondere im Bereich Unterhaltungselektronik, eine der bekanntesten Marken weltweit. Hinter dieser Marke steht ein großes, komplexes und weltweit tätiges Unternehmen mit mehr als 120.000 Beschäftigten.

Diese Komplexität war, angesichts der 60 unterschiedlichen Divisionen und der globalen Präsenz, ein notwendiger Bestandteil der Identität des Unternehmens. Im Laufe der Zeit hatten jedoch einige Geschäftsbereiche und -funktionen an Effizienz verloren. Zu diesen gehörte auch der Trainingsbereich, in dem eine bunt ausgewählte Anzahl von Anbietern, Trainings auf nationaler oder auf regionaler Basis durchführte.

“Wir waren bei Philips so strukturiert, dass wir eine Vielzahl von Trainingsprogrammen innerhalb des Unternehmens führten, und jeder hatte so seine Leute, die mit einer langen Liste von Anbietern Trainings entwickelten.”, sagt Wiesje ten Hoor, Global Program Director. “Für uns ging es deshalb in erster Linie darum, effizienter zu werden.”

Aufgrund seiner dezentralisierten Trainingsorganisation war es Philips nicht möglich, seinen Größenvorteil zu nutzen, den die Zusammenarbeit mit einigen wenigen Anbietern und mit für allen

Geschäftsbereichen und Standorten einheitlichen Trainings ermöglicht. Darüber hinaus widersprach die Dezentralisierung der von der Geschäftsführung proklamierten “*One Philips*”-Vision, nach der das Unternehmen sich über alle Geschäftsbereiche hinweg durch integrierte, vereinheitlichte Systeme und Prozesse und eine einheitliche Sprachregelung definiert.

Ausgehend von dem *Shared-Services-Modell*, das man bereits in anderen Unternehmensbereichen einsetzte, ging Philips die Rationalisierung, Standardisierung und Vereinheitlichung seiner Trainingsangebote an. Durch eine deutlich kleinere Anzahl von Trainingsanbietern sollten einheitliche Schulungsmaßnahmen wirtschaftlich angeboten werden.

“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 usw.”, sagt Jef Pauwels, Vice President Learning and Organizational Effectiveness.

Wenngleich Philips seinen speziellen Bedarf erkannt hatte, auf welche Weise seine Mitarbeiter, insbesondere Führungskräfte, zu schulen waren, war sich das Unternehmen auch darüber im Klaren, dass man genauer analysieren musste, welche Art von Trainings überhaupt angeboten werden sollten.

DEVELOPING EXTRAORDINARY LEADERS - UMSETZEN DER "ONE COMPANY"- VISION DURCH EIN WELTWEITES FÜHRUNGSKRÄFTE- TRAININGSPROGRAMM

“Es gab einige Bereiche, in denen wir Verbesserungsmöglichkeiten sahen” meint Pauwels und weist darauf hin, dass sich die Personalleiter bei Philips vor dem Aufbau eines Trainingsprogramms Umfragen zur Mitarbeitermotivation sehr genau angesehen hatten. “Wir stellten fest, dass unsere Führungskräfte außerordentlich gut im Bereich Aufgabenorientierung waren und darin, Ergebnisse zu erzielen. Es gab jedoch auch Signale von Mitarbeitern, dass es bei der Mitarbeiterführung, -entwicklung und -motivation sowie beim Mitarbeiter-Coaching noch einiges zu verbessern gab.”

Philips stellte ein solides Grundlagenprogramm zusammen, um auf diese Schwachstellen einzugehen und in verschiedenen Kursen auf so wichtige Führungsfertigkeiten wie ‘Ergebnisorientiert Kommunizieren’, ‘Effektive Entscheidungsfindung’, und ‘Mitwirkung an Veränderungsprozessen’ vermittelte. Dieses Grundlagenprogramm wurde als Ergänzung zu den fachspezifischen Trainingsangeboten erstellt, die Philips für die Bereiche Vertrieb, Marketing, Supply Management, Personal, IT und Finanzen entwickelte.

GESUCHT: EIN GLOBALER PARTNER.

Philips hatte sich zwar im Rahmen einer Initiative für das Nachfolgemanagement schon lange mit der Identifizierung und Entwicklung seiner High-Potential-Führungskräfte befasst, aber noch nie ein globales Entwicklungsprogramm für alle seine Führungskräfte angeboten. Die Einführung einer derartigen Initiative würde nicht nur für Philips zunächst einmal

unbekanntes Terrain, sondern für ein derart großes und komplexes, internationales Unternehmen auch eine ungewöhnliche Maßnahme sein.

Nachdem man erkannt hatte, dass man effizienter arbeiten musste, und das Grundlagenprogramm für das Training und die Entwicklung der Führungskräfte bereits zusammengestellt hatte, kam man zu dem Schluss, dass man einen Trainingsanbieter brauchte, der Kurse weltweit anbieten und durchführen konnte. Dieses Partnerunternehmen würde zu den Haupt-Trainingsanbietern von Philips gehören, einer Gruppe ausgewählter Trainingsanbieter wie beispielsweise IBM, Mercuri, AMA/MCE und SAP. Diese Unternehmen übernehmen die Bereitstellung und Durchführung von mehr als 120 weltweit standardisierten Programmen, die ein breites Spektrum technischer Fertigkeiten und so genannter Soft-Skills abdecken.

Philips hatte zahlreiche Kriterien ausgearbeitet, die ein Anbieter des Grundlagenprogramms für Führungskräfte würde erfüllen müssen. Er müsste die Mehrzahl der Programme so gut wie bereits fertig “auf Lager” haben, d. h. die Schulungskurse und -materialien dürften nur minimale oder keinerlei Anpassung erfordern. Außerdem müsste er weltweit Trainer für die Durchführung der Programme vor Ort bereitstellen können. Ebenso wichtig wäre seine Bereitschaft, sich gemeinsam mit Philips an die Erforschung des bislang unbekanntes Gebiets einer weltweiten Umsetzung der Initiative zur Führungskräfteentwicklung zu machen. Man entschied sich letztendlich für DDI.

“Wir suchten nach einem Partner, der unsere weltweiten Ambitionen unterstützen

und vor Ort präsent sein konnte.“, sagte ten Hoor. “Bei uns geht es nicht nur um ein oder zwei Trainings, sondern wir müssen ein komplettes Programm mit mehr als 10 Kursen durchführen.”

DDI hatte die von Philips geforderte Flexibilität, die globale Reichweite und die notwendigen Projektmanagementkapazitäten und stellte ein globales Team mit einem zentralen Projektleiter an der Spitze, leitenden Consultants in jeder Region und diesen unterstellt jeweils ein Trainer-Team zusammen. Die vorhandenen Materialien wurden durch Einarbeitung der Marke Philips angepasst.

Bei der Einführung der Initiative mussten Philips und DDI gemeinsam einige größere Herausforderungen bewältigen. Eine davon war die Übersetzung des Kursmaterials in sechs Sprachen, aber genau so wichtig war es sicherzustellen, dass die Kurse für die vielen verschiedenen Philips-Zielgruppen weltweit gleichermaßen geeignet waren.

“Einige der Trainingsprogramme mussten wir regional anpassen.“, so ten Hoor. “In Europa hatten wir oft zwei oder drei Tage zur Verfügung, aber für Amerika mussten wir die Kurse auf eine 1-tägige Version reduzieren, da es sonst nicht intern zu ‘verkaufen’ gewesen wäre.”

35 LÄNDER - 11.000 FÜHRUNGSKRÄFTE

In 2006 haben mehr als 11.000 Führungskräfte zumindest einen Teil des Grundlagenprogramms für Führungskräfte durchlaufen. (In demselben Jahr haben weitere 9.000 an einem der fachspezifischen Programme teilgenommen.). Die Trainings wurden in 35 der insgesamt 62 Länder durchgeführt, in denen Philips vertreten ist und laufend kommen weitere Standorte

hinzu. Trainiert wurde unter anderem in folgenden Ländern bzw. Regionen: Alle westeuropäischen Länder, osteuropäischen Länder einschließlich Russland und Tschechische Republik, Nordamerika, Mexiko, Brasilien, China, Taiwan, Hongkong, Singapur, Australien, Japan, Korea, Indonesien, Malaysia und Vietnam. Die Bewertungen haben gezeigt, dass das Training sehr gut aufgenommen wurde, denn weltweit wurde es von den Teilnehmern durchschnittlich mit 4 von 5 möglichen Punkten bewertet.

Bezüglich weiterer Nutzenaspekte der Maßnahmen hat Philips festgestellt, dass die Trainings- und Entwicklungsangebote für Führungskräfte bei der Rekrutierung talentierter Führungskräfte ein echter Wettbewerbsvorteil sind.

“Wenn man diesen Trainings-Guide zeigt, indem die ‘Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten bei Philips’ vorgestellt werden, ist das ein attraktives Argument für neu eingestellte oder zukünftige neue Mitarbeiter.“, sagt ten Hoor. “Vom Standpunkt der Rekrutierung aus gesehen ist die Anziehungskraft enorm.”

DDI hat die Trainings zudem gemeinsam mit Philips in allen Einzelheiten analysiert und bewertet, unter anderem auch die Kursinhalte und die Qualität der Trainer. Philips prüft regelmäßig jeden einzelnen Kurs und entscheidet, ob neue Kurse aufgenommen oder Kurse aus dem Grundlagenprogramm herausgenommen werden. Dank der globalen Projektmanagementstruktur von DDI konnten mittlerweile die Zuständigkeiten eindeutig festgelegt werden. Zudem finden regelmäßig Besprechungen mit dem HR-Team von Philips statt.

“Wir haben eine gut funktionierende Partnerschaft, in der wir alles besprechen können. DDI reagiert sehr schnell auf unsere Anfragen“, sagt ten Hoor. “Es läuft wirklich sehr gut und das hört man auch aus den Regionen.”

Aus regionaler Sicht kann Florence SM Ng, Senior Director, Country Human Resources und Regional Learning Services, APAC sprechen. Sie ist für die Umsetzung der Trainingsinitiativen in der Region Asien, mit insgesamt 14 Ländern, verantwortlich. “Bei der Implementierung der Lerninitiativen in Asien war DDI sehr kooperativ und hat uns ausgezeichnet unterstützt”, lautet ihr Kommentar. “Sie haben vor Ort sehr gut mit uns zusammengearbeitet und dafür gesorgt, dass wir die geschäftlichen Anforderungen und Erwartungen erfüllen. Wir haben mittlerweile eine sehr intensive Geschäftspartnerschaft mit DDI aufgebaut.”

Paulette Pellani, Director Regional Learning Service für Nordamerika, bestätigt ebenfalls, dass die Partnerschaft Philips/DDI sehr erfolgreich ist. “DDI reagiert sehr schnell. Meiner Ansicht nach haben wir in Nordamerika nicht zuletzt deshalb so gute Arbeit geleistet, weil wir wirklich *zusammen* arbeiten.”

Philips ist zwar mit den ersten Ergebnissen außerordentlich zufrieden, weiß aber auch, dass die weltweite Durchführung eines Grundlagenprogramms für Führungskräfte ein ehrgeiziges - und lohnendes - Projekt ist.

“Wenn man in einem Benchmark-Vergleich bewerten wollte, woran wir im Moment arbeiten, dann wüsste ich nur eine Handvoll Unternehmen, die Training und Entwicklung auf globaler Ebene durchführen”, so Jan Aernout, Global Commodity Manager Learning and Development. “Wir wollen, dass unsere Mitarbeiter sich weiterentwickeln; dass sie kontinuierlich hinzulernen.”

DIE ERGEBNISSE

Durch die Zusammenarbeit mit DDI bei der Einführung und Durchführung seiner weltweiten Initiative zur Entwicklung von Führungskräften konnte Philips bisher folgende Ergebnisse erzielen:

- > Ausführung eines Grundlagenprogramms für die Entwicklung von Führungskräften mit mehr als 11.000 Teilnehmern in 35 Ländern.
- > Kostenoptimierung durch die Zusammenarbeit mit einem einzelnen Trainingsanbieter, der Schulungen auf lokaler oder regionaler Basis durchführt.
- > Die Ergebnisse der Beurteilungen haben gezeigt, dass die Teilnehmer weltweit die Kurse durchgängig mit 4 von insgesamt 5 Punkten bewertet haben.
- > Der zentralisierte Trainingsansatz hat es möglich gemacht, Philips-weit eine einheitliche Terminologie durchzusetzen.
- > Die angebotenen Trainings- und Entwicklungsmöglichkeiten für Führungskräfte sind ein Wettbewerbsvorteil bei der Anwerbung und Einstellung neuer, vielversprechender Führungstalente.

KONTAKT INFORMATION

DÜSSELDORF
+49 - (0)2159 - 91680

INFO.DE@DDIWORLD.COM

WWW.DDIWORLD.COM