

Mehr Licht in die Personalentwicklung

Personalentwicklung smart organisiert

zumtobel group

Die Zumtobel Gruppe beschäftigt weltweit 7.160 Mitarbeiter. Um den jährlich wiederkehrenden Prozess der durchzuführenden Mitarbeiterentwicklungsgespräche zentral zu unterstützen, beauftragte das Unternehmen die proaxia consulting group ag mit der Entwicklung einer schlanken maßgeschneiderten Lösung.

Die Zumtobel Gruppe mit Konzernsitz in Dornbirn, Vorarlberg (Österreich), zählt mit derzeit 7.160 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu den wenigen Global Playern der Lichtindustrie. Das Angebotsportfolio umfasst professionelle Innen- und Außenbeleuchtung, Lichtsteuerungssysteme und Lichtkomponenten sowie innovative LED- und OLED-Technologie. Mehr Licht wollte der Konzern auch in seine Personalentwicklungsprozesse bringen. Bedingt durch die weltweit heterogene EDV-Landschaft, war es nämlich nicht möglich, die Stammdaten aller Mitarbeiter zentral abzufragen. Demzufolge konnte auch kein konzernweiter Anstoß zur Durchführung von Mitarbeiterentwicklungsgesprächen erfolgen. Für diesen Prozess sollte eine schlanke einheitliche Lösung geschaffen werden – zumindest für die rund 4.000 Mitarbeiter weltweit, die über einen PC-Arbeitsplatz verfügen. *«Natürlich hatten wir die Anschaffung einer Standardlösung in Erwägung gezogen, doch auch dann hätten wir noch anpassen müssen und hinsichtlich Funktionen, Aufwand und Kosten wären diese für unsere Bedürfnisse viel zu umfangreich ausgefallen. Mit Excel-Listen wollten wir uns aber auch nicht behelfen und haben deshalb die proaxia consulting group ag beauftragt, eine maßgeschneiderte Lösung für uns zu entwickeln, die möglichst schnell einsetzbar sein sollte»*, erklärt Michael Oberhauser, Head of Group Learning & Development, Zumtobel AG.



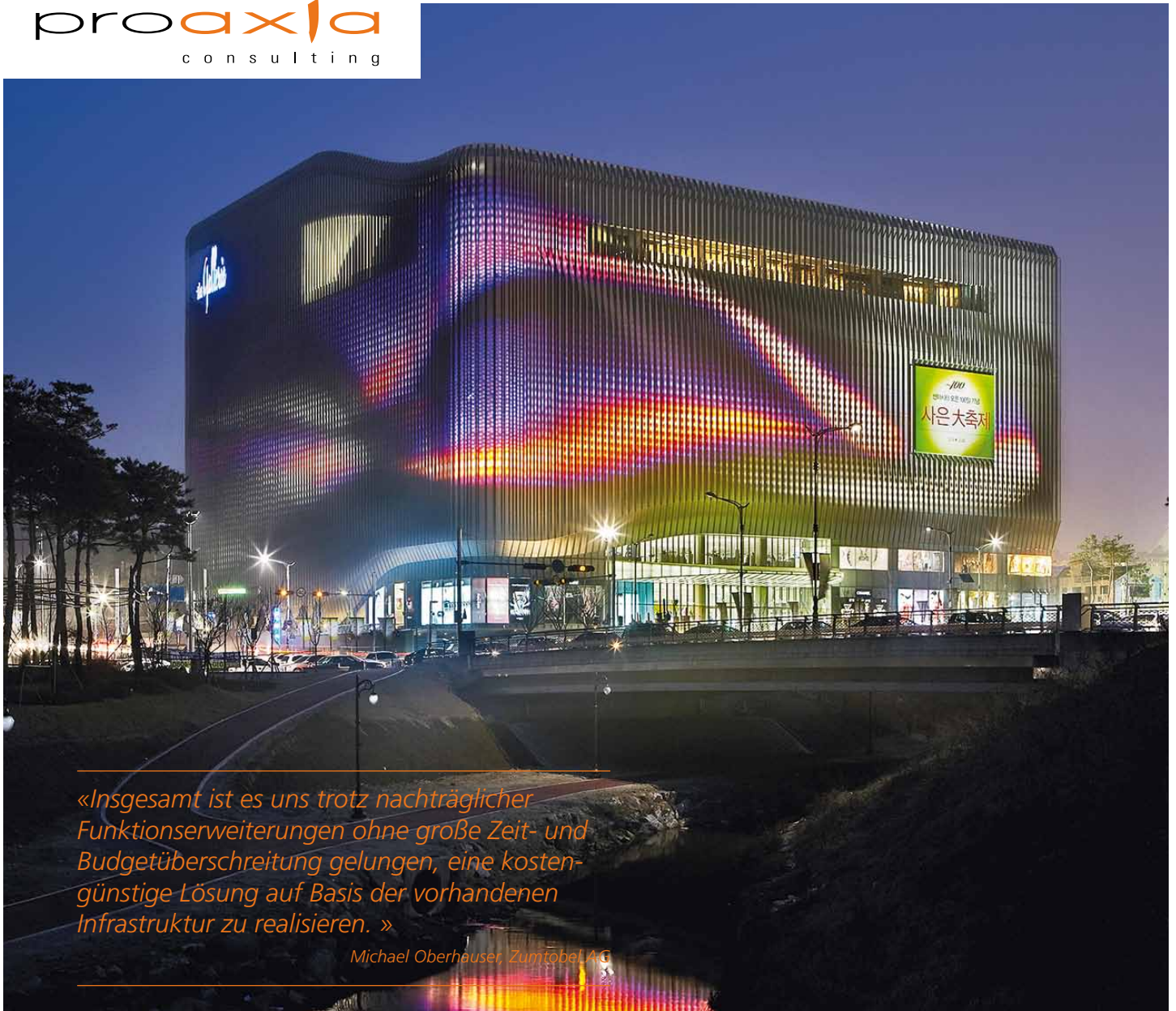
«Mit Excel-Listen wollten wir uns aber auch nicht behelfen und haben deshalb die proaxia consulting group ag beauftragt, eine maßgeschneiderte Lösung für uns zu entwickeln, die möglichst schnell einsetzbar sein sollte.»

Michael Oberhauser, Zumtobel AG

Stammdatensteuerung über SAP-Cockpit

Zu Beginn des Projekts musste eine einheitliche Datenbasis von allen Mitarbeitern im Angestelltenverhältnis geschaffen werden. Hierfür hat sich das Intranet angeboten, aus dem die Mitarbeiterdaten zunächst extrahiert wurden. Diese Daten wurden dann nach bestimmten Regeln in das SAP-System importiert und anschließend in einem SAP-entwickelten Cockpit final geprüft und freigegeben.

Nachdem ein einheitlicher Datenpool vorhanden war, ging es an die Spezifizierung und Umsetzung der Lösung. *«Wir hatten uns eine Kombination aus Microsoft Outlook und Adobe Interactive Forms vorgestellt. Aus Datenschutzgründen versenden wir leere Formulare per E-Mail – erst wenn der Mitarbeiter sein Windows-Passwort (Single Sign-on) eingibt und anschließend auf «laden» klickt, befüllt sich das Formular mit seinen persönlichen Daten»*, führt Oberhauser aus.



«Insgesamt ist es uns trotz nachträglicher
Funktionserweiterungen ohne große Zeit- und
Budgetüberschreitung gelungen, eine kosten-
günstige Lösung auf Basis der vorhandenen
Infrastruktur zu realisieren. »

Michael Oberhäuser, Zumtobel AG

Zustimmung des Betriebsrats

Das Formular für das Mitarbeiterentwicklungsgespräch umfasst insgesamt sieben Seiten. Darin sind die relevanten Mitarbeiterstammdaten sowie eine Evaluierung der Leistung, des Potenzials und Angaben zur Weiterentwicklung des betreffenden Mitarbeiters enthalten. Zusätzlich sind auch die individuellen Geschäftsziele Bestandteil des Formulars. Die Einhaltung der Datenschutzrichtlinien und Wahrung der Persönlichkeitsrechte standen bei Zumtobel zu jeder Zeit im Mittelpunkt des Projekts. Somit bestand die besondere Herausforderung der proaxia einerseits darin eine technologisch einwandfreie Lösung zu entwickeln und andererseits peinlich genau sämtliche Vorgaben des Betriebsrats zu berücksichtigen.

Der Spagat gelang unter anderem dadurch, sich im Datenaustausch nur auf das Wesentliche zu beschränken. In der Praxis bedeutet dies, dass der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin das Personalgespräch mit der Führungskraft führt und unter anderem die neu definierten Ziele in das Formular einträgt. Letztlich werden dann aber nur drei der sieben Seiten mit der Quintessenz aus dem Mitarbeiterentwicklungsgespräch ins System übertragen und können, falls so in Ordnung, von der Führungskraft final freigegeben werden. **«Die Einsicht auf die personenbezogenen Daten im Zusammenhang mit den Ergebnissen aus den Mitarbeiterentwicklungsgesprächen ist bei uns streng durch Rollen geregelt. Grundsätzlich können die HR Manager nur auf jene Daten zugreifen, die für sie relevant sind. Sogar in Bezug auf die Einsicht in die individuellen Geschäftsziele haben wir uns mit dem Betriebsrat auf eine Anonymisierungsroutine geeinigt. Das von proaxia entwickelte Reporting-Tool stellt sicher, dass die HR-Business Partner diese Ziele im Klartext nur anonymisiert für Abteilungen mit mehr als fünf Mitarbeitern angezeigt bekommen»**, erläutert Oberhäuser.

Mehr Licht in die Personalentwicklung

Personalentwicklung smart organisiert

Zwischenbilanz nach Go-live

Der Schulungsaufwand für das Personalentwicklungstool beschränkte sich auf eine Ankündigung per E-Mail mit einer kurzen Beschreibung des generell logisch abfolgenden Prozesses. Rund 80 Prozent der Supportanfragen nach Go-live beruhten auf Bedienungsfehlern, die sich trotz der mitgeschickten Anleitung nicht ganz vermeiden ließen. Mit einer FAQ-Dokumentation sowie kompakten Informationsvideos wurden die User in der Handhabung des Tools unterstützt. Die verbleibenden 20 Prozent resultierten aus kleinen noch notwendigen Anpassungen, die von proaxia schnell und unbürokratisch erledigt wurden.

Fazit

Die Umsetzung des Projekts hat insgesamt rund 1,5 Jahre gedauert. Dieser Zeitraum erklärt sich vor allem dadurch, dass speziell in Bezug auf das Thema Datensicherheit wiederholt Abstimmungsschleifen erforderlich waren und sich daraus im laufenden Projekt Erweiterungen des Funktionsumfangs ergaben. Eine weitere Herausforderung war die Umsetzung des Prozesses für sechs verschiedene Sprachen, da die Formulare in jeder Sprache exakt den gleichen Rahmen und Inhalt haben mussten.

«Es gab einige Hürden in unserem Projekt, die wir so nicht erwartet hatten. Diese Erfahrung haben aber vermutlich auch viele andere Unternehmen im Verlauf ihrer Projekte gemacht. Am wichtigsten war für uns, dass wir alle Probleme gemeinsam mit proaxia und deren hervorragendem Entwicklungsteam bestens gemeistert haben.»

Michael Oberhauser, Zumtobel AG

Der Prozess der Mitarbeiterentwicklungsgespräche beginnt bei Zumtobel in der Regel Anfang März und dauert bis Ende Juni. Das Tool wurde erstmals im Jahr 2013 eingesetzt. Von den 4.000 Angestellten sind aktuell circa 2.600 Personen über das System erfasst. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass aufgrund der internen IT-Infrastruktur noch nicht alle Geschäftseinheiten Zugriff auf das System haben. In Deutschland gilt es noch eine einvernehmliche Lösung mit dem Betriebsrat zu finden, um das Tool auch dort einsetzen zu können.

Insgesamt lässt sich aus dem Blickwinkel der Corporate Personalentwicklung heute sehr gut nachvollziehen, dass die Mitarbeitergespräche auch tatsächlich einmal im Jahr geführt werden. **«Wir wollen unsere Mitarbeiter und Führungskräfte mit der Lösung unterstützen, indem wir mögliche Probleme erkennen und Hilfestellung anbieten können. Darüber hinaus sind wir sehr daran interessiert, auch in der breiten Mitarbeiterbasis gutes Potenzial zu entdecken und Entwicklungsbedarf zu erkennen. Nur dann können wir Talente auch entsprechend fördern»**, hebt Oberhauser hervor.

Die Projektkosten beliefen sich inklusive Nachbesserungen auf rund 60 000 Euro. Folgekosten für Lizenzen fallen für das Mitarbeiterentwicklungstool nicht an. SAP ECC 6.0 befand sich bei Zumtobel bereits im Einsatz und auch Adobe Interactive Forms konnte mit zwei Formularen ohne Zusatzkosten genutzt werden. «Insgesamt ist es uns trotz nachträglicher Funktionserweiterungen ohne große Zeit- und Budgetüberschreitung gelungen, eine kostengünstige Lösung auf Basis der vorhandenen Infrastruktur zu realisieren. Die proaxia hat unsere Erwartungen als Projektpartner voll erfüllt und ist unserer Ansicht nach dem Firmenslogan «value delivered as promised» mehr als gerecht geworden», so Oberhausers abschließendes Résumé.



Michael Oberhauser
Zumtobel AG

Mehr Licht in die Personalentwicklung

Personalentwicklung smart organisiert

ÜBER DIE ZUMTOBEL GRUPPE:

Die Zumtobel Gruppe zählt zu den wenigen Global Playern der Lichtindustrie. Die Unternehmensgruppe bietet ein umfassendes Angebot an professioneller Innen- und Außenbeleuchtung, Lichtsteuerungssystemen und Lichtkomponenten bis hin zu innovativer LED- und OLED-Technologie.

Der Konzern mit Sitz in Dornbirn, Vorarlberg (Österreich), erreichte im Geschäftsjahr 2012/13 einen Jahresumsatz von 1 243,6 Millionen Euro und beschäftigt derzeit rund 7.160 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit.

Weitere Informationen unter www.zumtobelgroup.com

ÜBER PROAXIA CONSULTING GROUP AG

Die proxia consulting group ag ist eine international agierende Unternehmensberatung mit Hauptsitz in der Schweiz und Niederlassungen in weiteren Ländern Europas und Asiens. Das Unternehmen ist SAP-Servicepartner und entwickelt innovative Geschäftslösungen zur Optimierung von Sales & Service Prozessen. Hierzu gehören mobile Lösungen, die voll in die Geschäftsabläufe integriert sind und den Außendienst sowie das Management optimal unterstützen. Im Mittelpunkt aller Kundenprojekte stehen Mehrwert, Agilität und Prozessoptimierung. Dabei setzt proxia consulting auf bewährte Technologien in Kombination mit innovativen Neuerungen wie dem Cloud Computing.

Mit über 150 Consultants im deutschsprachigen Raum, Polen und Russland sowie China und Japan garantiert das Unternehmen die Realisierung und Betreuung von erstklassigen Lösungen und Servicekonzepten auf durchgehend hohem Niveau.

Weitere Informationen unter www.proaxia-consulting.ch

