



HR performance

Ihr Business-Partner für HR und IT



Learning means mastering the challenges

Personalentwicklung
Zukunft geht nur
gemeinsam



Anbieter

- Personalentwicklung
- Digitale Personalakte
- LEARNTEC 2017

Endlich erfolgreiche Trainingsprojekte

Wie Marktführer ihre Geschäftsentwicklung schlüssig mit Personal- und Organisationsentwicklung synchronisieren: Das digitale SaaS-Tool CoPI-Cockpit unterstützt Unternehmen mithilfe von Qualifizierungsprogrammen, unternehmerische Zielsetzungen zu realisieren. Lesen Sie das Interview von unserem Chefredakteur Franz Langecker mit Hans-Joachim Lindau, dem Gründer von Lindau Performance Improvement.

HRP: Herr Lindau, seit mehr als zwei Jahrzehnte sind Sie für die Weiterbildung in mittelständischen Unternehmen und Konzernen zuständig. Was sind dort die zentralen Herausforderungen?

Hans-Joachim Lindau: Studien und meine aktuellen Erfahrungen mit Unternehmen unterschiedlicher Größe und Geschäftsmodellen richten den Fokus auf die Themen: Digitalisierung, Individualisierung und Erfolgsmessung. Marktführende Unternehmen nehmen die neuen technologischen Möglichkeiten auf und realisieren wirksame Trainingsprojekte nach der 70-Prozent- (individuelles Lernen), 20-Prozent- (Gruppenlernen) und 10-Prozent- (Lernen im Seminar) Logik und kombinieren informelles und formelles Lernen entlang wichtiger Initiativen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit.

HRP: Warum und woran scheitern in Konzernen Weiterbildungsprojekte so häufig?

Lindau: Geschäftsleitung und HR-Bereich müssen sich folgende Fragen stellen: Warum machen wir Personal- und Organisationsentwicklung? Was sind unsere Herausforderungen und Ziele? Welche Beiträge bringen wir von HR zum Geschäft und zur Wertentwicklung des Unternehmens? Die Antworten ergeben eine klare Positionierung für die Personalabteilung mit konkreten Aufgabenstellungen und messbaren Zielen (z.B. Positionierung des HR-Bereiches als Transferlotse in digitalen Geschäftsmodellen). Das Personalressort rückt dadurch näher an die operativen Einheiten und wird stärker in Linienprojekten aktiv und sichtbar. Als Ansprechpartner auf Augenhöhe mit der Geschäftsleitung und den Linienmanagern kommen Personaler dann in Frage, wenn sie ihre Rolle als Transformatoren für die Strategieumsetzung verstehen. Dann können sie auch besser einen messbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

HRP: Was ist Ihr Fazit aus diesen Erfahrungen?

Lindau: Meine Forschungsergebnisse und aktuellen Erfahrungen mit Unternehmen haben gezeigt, dass das Selbstverständnis der HR-Abteilungen und das damit verbundene Kompetenz- und Erfahrungs-Niveau ausschlaggebend dafür sind, ob erfolgreiche und messbare Beiträge zur Wertentwicklung des Unternehmens geleistet werden können. Unter dem Motto „Running training like a business“ ist der HR-Bereich aufgefordert, seine Rolle als Geschäftspartner der Geschäftsleitung und der Linienbereiche mit Leben zu füllen.

Mit dem in Kooperation mit erstklassigen Trainings-Abteilungen entwickelten CoPI-Cockpit sitzen dann die HR-Abteilungen mit Zahlen, Daten, Fakten als vollwertiger Partner am Tisch des Managements und steuern Szenarien mit Erfolgswahrscheinlichkeiten wichtiger Trainingsprojekte ein, und das hilft dem Topmanagement, auf Faktenlage Entscheidungen zu fällen. In marktführenden Unternehmen ist das bereits gelebte Praxis.

HRP: Was leistet das Tool für die Unternehmen, die Ihr Cockpit einsetzen?

Lindau: Der CoPI – Cycle of Performance Improvement – ist ein Online-Tool, das als SaaS-Lösung meinen Kunden hilft, ihre Qualifizierungsprojekte optimal zu planen, zu entwickeln, umzusetzen und zu optimieren. Entstanden ist der CoPI aus über 100 Trainingskonzepten mit marktführenden Unternehmen. Anhand der 94 gefundenen Best Practices orientiert sich ein Trainingsverantwortlicher schneller und gestaltet sein Projekt nach den vorliegenden Blaupausen.

HRP: Welche Unternehmen setzen das Tool ein?

Lindau: Porsche steuert ein globales Programm zur Führungskräfte-Entwicklung in den Porschezentren ab 2017 mit dem Tool „Vinci Energies“, seit 2015 ein Programm zur Verbesserung der Kundenorientierung, Harley-Davidson diverse Programme seit 2014 aus den Bereichen Marketing, Vertrieb und Technik. McDonalds seit 2015, um eine Initiative zur Neuausrichtung der Angebote in den Outlets zu steuern, und BMW nutzt das Konzept, um das Training der Mitarbeiter im neuen Werk in Mexiko zu entwickeln und umzusetzen. Sie sehen, das Tool kann zur agilen Planung, Entwicklung, Umsetzung und Ergebnis-Steuerung z.B. für Führung-, Vertriebs-, Marketing-, Service- und Softwareprogramme eingesetzt werden.

HRP: Was macht das CoPI-Cockpit-Tool einzigartig?

Lindau: Die genannten Kunden sagen mir, dass es eine solche Softwarelösung momentan nicht auf dem Markt gibt. Top-Beratungsgesellschaften verwenden ähnliche Tools auf Excel-Basis, transferieren das Know-how aber nicht per Tool zu ihren Kunden. Das macht das Cockpit anders und einzigartig. An einem Ort finden Sie Videos, Checklisten, Whitepapers als Hintergrundinfo zu den Themenbereichen und die schrittweise Arbeitssystematik zur Positionierung, Planung, Entwicklung, Durchführung, Umsetzung und Messung des eigenen Trainings-Programms.

HRP: Worin besteht die Innovation?

Lindau: Es ist uns gelungen, die wichtigsten Erfolgsfaktoren für erfolgreiche, das heißt in ihren Effekten messbare Trainingsprojekte zu identifizieren und zu operationalisieren. Kunden sagen uns, dass die Arbeit mit dem Tool einfach und praktikabel ist und zu klaren Ergebnissen führt. Wie ein Pilot benutzt der Trainings-Manager seine 94-Punkte-Checkliste als Arbeitsroutine, entwickelt und setzt sein Trainingskonzept entsprechend um und hat dabei alle wichtigen Punkte, die zum Durchführungs- und Anwendungserfolg führen, berücksichtigt.

HRP: Können Sie uns einen besonders gelungenen Anwendungsfall Ihres Cockpits beschreiben?

Lindau: Ja, gerne. Der Kunde ZF-Sachs hat es in einem dreijährigen Projekt geschafft, seine Schlüsselkunden in einer neuen Fahrwerkstechnologie so zu trainieren (ca. 3.500 Personen), dass die Vertriebsziele übertroffen wurden. Das Trainingsprojekt hat einen nachweislichen ROI erzeugt und der EVA (Economic Value Added), der den Wertbeitrag zum Unternehmen ausdrückt, hat sich um mehrere Millionen Euro erhöht. Das Projekt und unser Team sind dann auch als bestes Kundenprojekt mit den EFQM Award ausgezeichnet worden. Im CoPI-Cockpit wird das Projekt im Detail durch Videos und schriftliches Material dargestellt.

HRP: Das hört sich alles so positiv an – gibt es nicht auch Misserfolge mit dem CoPI-Cockpit?

Lindau: Ja klar, meine Auswertungen von über 100 Trainingsprojekten für Zielgruppen größer 30 Personen (also mindestens eine Abteilung) haben gezeigt, dass es leider auch eine Vielzahl von Trainingsprojekten gibt, bei denen es nicht zu einer robusten Verankerung der gewünschten Trainingsziele kommt. Das CoPI-Cockpit zeigt die 94 To-dos auf. Ob ein Anwender diese Punkte auch mit Leben füllt, kann das Tool leider noch nicht garantieren. Wichtig ist, dass die Erfolgsfaktoren für wirksame Qualifizierungs-Initiativen jetzt vollständig operationalisiert und in einer klaren Systematik variabel einsetzbar sind.

HRP: Auf welchem Weg sind Sie zu Ihren Daten und Schlussfolgerungen gekommen, die Basis des CoPI-Cockpits sind?

Lindau: Darin stecken in erster Linie über 30 Jahre Berufserfahrung mit mehr als 100 Projekten als Trainer, Berater und Geschäftsführer. Dabei lernt man, was funktioniert und was nicht. Aus diesem ganzen Erfahrungsschatz habe ich 94 sogenannte Best Practices, also bewährte Vorgehensweisen, als optimalen Lösungsansatz herausgefiltert. Gegliedert in sieben Schritte, kann man das vorliegende Material als eine individuelle Blaupause für ein erfolgreiches Projekt benutzen. Vor der Veröffentlichung in Buchform haben wir das in zehn Unternehmen im In- und Ausland getestet und in diesem Jahr mit dem CoPI-Cockpit digitalisiert. Parallel zu den Praxiserfahrungen mit den Anwendern berücksichtigt der Ansatz auch die aktuelle amerikanische und deutsche Literatur zum Thema Performance Improvement, 70:20:10, Digitalisierung, Agilität etc.

HRP: Was machen Unternehmen mit dem besten Human Resources Management konkret anders?



Hans-Joachim Lindau, Inhaber des Beratungsunternehmens Lindau Performance Improvement

Lindau: In vielen Unternehmen finden sich teilweise exzellente Einzellösungen und sehr innovative Ansätze. Der Unterschied zwischen den besten und den nicht so guten Unternehmen besteht in der Konsequenz der Umsetzung. Die Hauptbotschaft besteht darin, dass es erfolgreiche Unternehmen schaffen, Geschäftsführung, Linienmanager, Mitarbeiter, Kunden und Personalprofis in gemeinsamen Projekten an den Start zu bringen. Das CoPI-Cockpit stellt hierzu den digitalen Aktions-, Planungs- und Berichtsrahmen zur Verfügung und schafft eine gemeinsame Sprach-, Verständnis- und Aktionsebene.

HRP: Müssen Personaler dazulernen, wenn ja – was?

Lindau: Das alte Thema: Personaler müssen viel näher ran ans Geschäft. Moderne Personaler sind Manager der digitalen Transformation und Mitwirkende am Erfolg. Und selbstverständlich müssen Personaler ihre Hausaufgaben in Betriebswirtschaft, Produktion, Service, Controlling, Marketing und Vertrieb machen. Diese Themen dürfen keine Tabubereiche bleiben. Im Gegenteil, Marktführer legen Wert darauf, dass erfolgreiche Linienmanager in die Leitungsfunktion der Personalbereiche einsteigen und frischen Wind ins Geschäft bringen, nach der Devise „Running HR like a business“.

HRP: Was kann ein interessierter Leser jetzt tun, um das CoPI-Cockpit im Detail kennenzulernen und anzuwenden?

Lindau: Ganz einfach: Auf die Webseite www.lindau-performance-improvement.de gehen – und los geht es. Wir haben für interessierte Anwender einen kostenlosen 14-tägigen Zugang zum Cockpit eingerichtet. Im Cockpit ist ein Beispielprojekt hinterlegt und der interessierte Anwender kann sein Projekt eingeben, bearbeiten und optimieren. Alle Funktionen mit Hintergrundinfos und Videos sind freigeschaltet. Zum Beispiel auch ein CoPI-Erfahrungsbericht von Jörg Schmidt, Trainings-Manager EMEA bei Harley-Davidson. Das Tool ist als Self-Learning-Tool angelegt und wartet auf seinen Entdecker.

HRP: Herr Lindau, vielen Dank für das Interview.