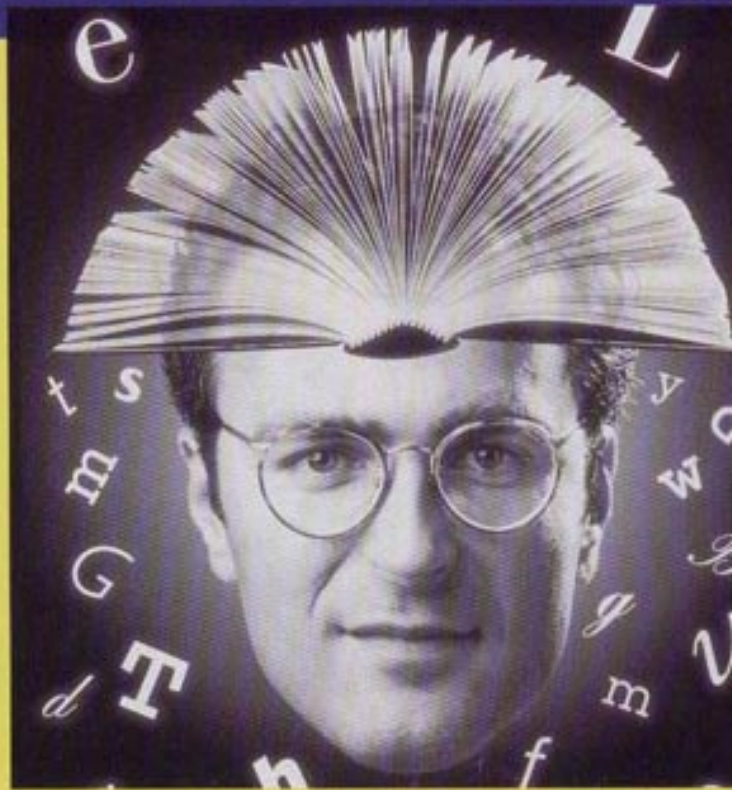


# Personalwirtschaft

7<sup>99</sup>

Umfrage Wissensmanagement

## Erste Schritte der deutschen Unternehmen



Personal-Software

**Personal & Informatik geht  
an die Börse**

Organisationsstudie

**Personal-Performance für  
die Zukunft**

Marktübersicht

**Call Center-Dienstleister**

Management-Development

## **Corporate Universities als Intellectual Capital**

# European Learning Network

Das European Learning Network- (Elnet-)Projekt der Avon Cosmetics ist Teil des strategisch positionierten Personalmanagements am Standort Europa. Zielgruppe der Bildungsmaßnahmen im Bereich Organisations- und Mitarbeiterentwicklung sind vorrangig Führungskräfte, Nachwuchskräfte, aber auch – je nach Bedarf – Mitarbeiter des Unternehmens.

**A**von Cosmetics mit dem Standort Deutschland als hundertprozentige Tochter der amerikanischen Muttergesellschaft der Avon Products, Inc. in New York befindet sich in der Kosmetikbranche als Direktvertriebsunternehmen in einem Umfeld, welches sich durch einen hohen Wettbewerbs- und Innovationsdruck auszeichnet. Trotz dieser schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen unternimmt Avon alle Anstrengungen, die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und durch neue innovative Personalmaßnahmen zu fördern, zum Beispiel durch 62 Teilzeitmodelle, Personalentwicklungsprogrammen und durch spezielle Maßnahmen zur Frauenförderung. Die Mitarbeiterqualifizierung bei Avon Cosmetics ist in den amerikanischen Unternehmensgrundsätzen (Total Rewards Strategy) als vierter Bestandteil Development neben Compensation, Benefits and Workplace Environment fest verankert. Die Entfaltung der Mitarbeiter und Führungskräfte gehört zu den wichtigsten Aufgaben für Avon weltweit.

## Strategisches Personalmanagement

Die zunehmende Globalisierung in Europa fordert einen innovativen Beitrag zur Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens Avon Cosmetics durch ein strategisch positioniertes Personalmanagement. Zielsetzung ist es, den Standort Europa beziehungsweise die Arbeitsplätze aller europäischen Beschäftigten langfristig zu sichern und auszubauen. Das Konzept des European Learning Network – im folgenden als Projekt Elnet bezeichnet – gehört zu unserem neuen innovativen Ge-

samt-konzept im Bereich Personalentwicklung und Training.

## Weltweite Benchmarking-Studie

Die Idee entwickelte sich aus einer umfassenden Untersuchung und Analyse, die von zehn Human Resources Direktoren aus der ganzen Welt im Rahmen einer viermonatigen Projektarbeit in der Avon-Zentrale in New York durchgeführt wurde. Die gemeinsame Zielsetzung war, das gesamte Personalwesen zu optimieren und Benchmarking zu betreiben. Das HR-Team führte eine umfangreiche empirische Untersuchung, die Avon Worldwide Human Benchmarking-Studie, durch. Weiterhin besuchte das Team unterschiedliche Unternehmen in den USA, um von neuen und kreativen Ansätzen zu lernen und um eine eigene Standortbestimmung vorneh-

men zu können. Auch durch die internationale Besetzung der Arbeitsgruppe erhielt das Projektteam umfangreiche Einblicke in die Vorgehensweise von Unternehmen anderer Branchen.

## Trainingsnetzwerk

Folgende Bereiche wurden im Bereich Human Resources analysiert beziehungsweise untersucht: Organisation und Personal, Planung der Mitarbeiter, Recruiting und Auswahl der beteiligten Länder, Personalentwicklung und Training, Karriereplanung und Nachwuchsplanung, Kompensation, Human Resources Systeme. Aus den Ergebnissen und intensiven Vergleichen der Länder im Bereich Personalentwicklung und Training, beispielsweise aus der doppelten Entwicklung von Qualifizierungsprogrammen innerhalb der europä-

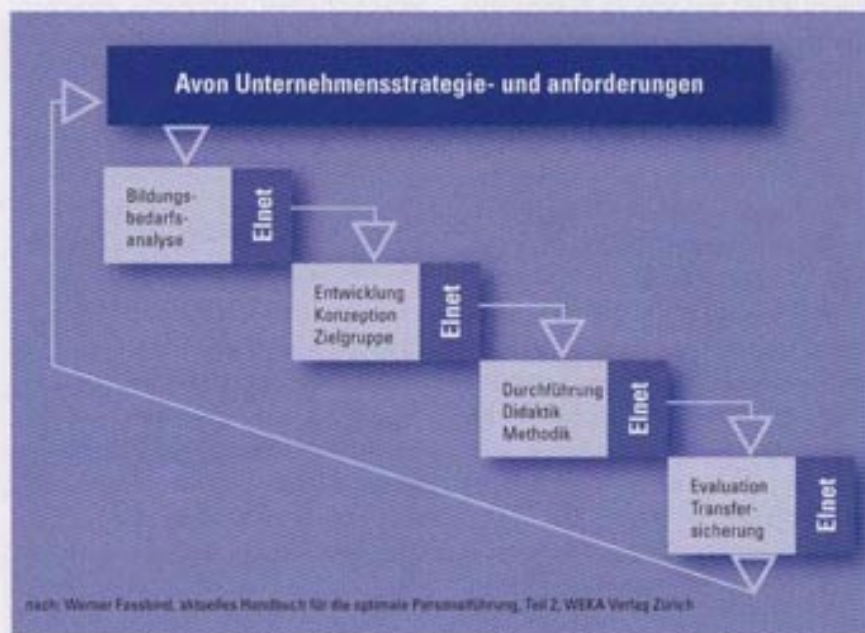


Abbildung 1: Der Bildungsbedarfsanalyse folgt die Entwicklung und Konzeption des Elnet-Projekts.

schen Niederlassungen, gar keine Trainingsabteilungen beispielsweise in Osteuropa, keine einheitlichen Trainingsstrategien sowie Trainingsstandards, zu viele traditionelle Schulungen (kein Einsatz moderner Lernmedien) entstand die Idee, ein zentrales europäisches Trainingsnetzwerk zu gründen.

### Systematisierung der Bildungsmaßnahmen

Das Projekt beschäftigt sich mit Trainings- und Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich Organisations- und Mitarbeiterentwicklung.

Zielgruppe dieser Bildungsmaßnahmen sind vorrangig Führungskräfte, Nachwuchskräfte, aber auch gezielte bedarfsorientierte Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter. Hintergrund ist die gemeinsame Umsetzung von Unternehmensanforderungen der sechs Avon-Standorte in Europa durch eine angestrebte Systematisierung des Regelkreises Bildungsbedarfsanalyse, Entwicklung/ Konzeption von Maßnahmen, Zielgruppe- und Lernzielformulierung, anschließende Durchführung der Maßnahmen und eine gemeinsame Evaluation der Bildungsmaßnahmen beziehungsweise Ideen zur Transfersicherung (siehe Grafik 1). Zu berücksichtigen ist dabei vor allem im Bereich Durchführung, daß die Didaktik und Methodik an die Lehr- und Lernkultur der jeweiligen Avon-Länder angepaßt werden muß. Die Vision des Elnet-Konzeptes ist es, eine gemeinsame europäi-

sche Trainings- und Weiterbildungsstrategie auf regionaler Grundlage zu entwickeln, welche auf jedes Land entsprechend seiner aktuellen Geschäftsanforderungen abgestimmt werden kann. Folgende zentrale Zielsetzungen beinhaltet das Konzept:

- die Entwicklung europäischer Trainingsstrategien auf regionaler Basis,

welche auf die jeweiligen Geschäftsanforderungen der Länder noch besser abgestimmt sind,

- die effizientere Nutzung bestehender Ressourcen und Investitionen in Europa (zum Beispiel Manpower, PE-Konzepte beziehungsweise Instrumente, Trainingsprogramme ...) und dadurch erzielte Kostenersparnisse,

### Aufgabenbeschreibung

Learning Consultant	Country Learning Resource
Entwicklung und Erarbeitung von übergreifenden europäischen Trainingsstrategien	Entwicklung, Anpassung und Umsetzung der Europäischen Trainingsstrategien in die jeweiligen Länder
HR-Direktoren unterstützen bezüglich regionalen Trainingsanforderungen	lokale Trainingsprogramme entwickeln und durchführen
Einführung neuer Technologien für Trainings-Maßnahmen	Netzwerk für gegenseitige Unterstützung aufbauen, interne regelmäßige Kommunikation durch E-Mail, Internet, Newsletter einführen
Detaillierte »Inventur« aller PE-Instrumente und Schulungsmaßnahmen	Benchmarking mit allen Ländern: »Best Practices« - Erfahrungsaustausch etc.
Systematische Durchführung von Bildungsbedarfsanalysen	Übersetzung und regionale Anpassung fremdsprachiger Trainingsmaterialien
Europäische Interessenvertretung im »Global Education Council« in New York	regelmäßige Teilnahme an den Elnet-Treffen
Maßnahmen im Bereich Bildungscontrolling	

Abbildung 2: Der Learning Consultant vertritt die europäischen Interessen im Global Education Council in New York.

### Psychologische Persönlichkeitsdiagnostik Bewerberbeurteilung

- Graphologisches Persönlichkeitsgutachten
- Diagnosekarte mit Persönlichkeitsprofil
- Psychologische Testverfahren

Fordern Sie Informationsunterlagen an

**PRAXIS FÜR PSYCHOLOGISCHE DIAGNOSTIK**  
Dipl.-Psych. P. Lauster  
Usambarastraße 2, 50733 Köln  
Telefon 0221 / 7 60 13 76, Fax 0221 / 7 60 58 95

## M-U-M- Outplacementberatung

Bitte sprechen Sie mit Herrn Böhneke

... wir arbeiten  
bundesweit  
vor Ort

### M-U-M- Outplacementberatung · Karrieremanagement

Arkadenhof 1c · 21218 Hittfeld bei Hamburg  
Tel 04105-570510 · Fax 570520 · www.m-u-m.com

• Entwicklung bedarfsorientierter Trainings- und Qualifizierungsmaßnahmen durch ein Team mit echtem Teamgeist. Die Mitglieder des Elnet-Projektes sind die sechs Länder Italien, Spanien, Portugal, Deutschland, Frankreich, UK mit jeweils einem Vertreter aus dem Bereich Personalentwicklung und Training, als Country Learning Resources bezeichnet. Diese Vertreter verbleiben mit ihrem Wohnsitz in ihren Heimatländern und berichten sowohl an den neuen Elnet-Teamleader als auch an ihre entsprechenden HR-Direktoren an den Avon-Standorten (siehe Grafik 2).

**Gute Englischkenntnisse sind selbstverständlich**

Das Trainer-Netzwerk kann bei Bedarf, beispielsweise für die rasch wachsenden osteuropäischen Länder, erweitert werden. Die Anforderungen an die jeweiligen Country Resource Verantwortlichen sind hoch:

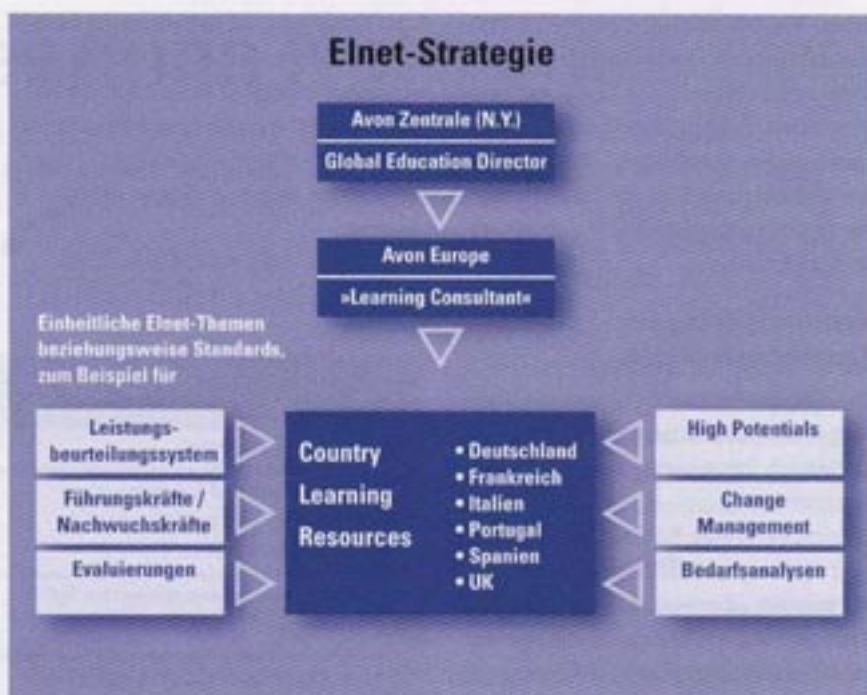


Abbildung 3: Der Learning Consultant erarbeitet europäische Trainingsstrategien.

**Avon Cosmetics**

Avon ist weltweit das führende Direktvertriebsunternehmen für Kosmetika mit Hauptsitz in New York mit einem Umsatz von fünf Milliarden Dollar in 1997, davon in Deutschland mit einem Umsatz von 350 Millionen DM. Es gibt 32.000 Mitarbeiter weltweit und in Deutschland arbeiten 1.600 Mitarbeiter. Rund 2,6 Millionen Avon Beraterinnen in 135 Ländern arbeiten im Direktvertrieb, allein 445.000 Beraterinnen in den USA und mehr als 100.000 Beraterinnen in Deutschland. Avon steht laut WWD International Beauty Report 1997 auf Nr. 7 der Weltrangliste der Kosmetikunternehmen. Flexibilität wird bei Avon großgeschrieben, 62 individuelle Teilzeitmodelle helfen den MitarbeiterInnen Familie und Beruf unter einen Hut zu bekommen. Avon ist Vorstandsmitglied des Arbeitskreises »Gut beraten – zu Hause gekauft e.V.«, des Industrieverbands Körperpflege und Waschmittel und der Initiative »Taten statt Worte« zur Frauenförderung in Unternehmen.

- gute Business-Englischkenntnisse,
- Berater-Kenntnisse,
- langjährige Trainingserfahrung,
- ausgezeichnete Kommunikationsfähigkeiten,
- interkulturelle Sensibilität,
- detaillierte Kenntnisse im Bereich Betriebswirtschaft,
- Flexibilität, Mobilität, Teamfähigkeit sowie
- gute PC-Kenntnisse

sind gefragt. Alle Teammitglieder entsprechen diesen Anforderungen an ihre neue Tätigkeit, und fehlende Kompetenzen werden durch entsprechende Weiterbildung angepasst. Zudem bietet das Elnet-Konzept für die Trainer durch die internationale Ausrichtung selbst eine Weiterqualifizierung und persönliche Entwicklungsmöglichkeit.

Der Teamleader – als Learning Consultant bezeichnet – berichtet zum einen der amerikanischen Avon Zentrale in New York dem Global Education Department und informiert zum anderen den gesamt-europäischen HR-Vorstand.

Die Anforderungen an den Learning Con-

sultant sind noch umfassender:

- ausgezeichnete Business-Englischkenntnisse und zusätzlich mindestens zwei europäische Sprachen,
- ausgezeichnete Kommunikationsfähigkeiten,
- Verhandlungsgeschick,
- detaillierte Kenntnisse im Bereich Betriebswirtschaft,
- interkulturelle Sensibilität,
- langjährige (europäische) Trainings- und Beratungserfahrung,
- hohe Flexibilität, Reisebereitschaft, Erfahrungen in Teamführung, und
- Budget- beziehungsweise Ressourcenmanagement

sind erforderlich. Der neue Leiter des Elnet hat (zum Glück) bereits umfassende europäische Trainingserfahrung und spricht immerhin fünf Sprachen.

**15 Prozent weniger Kosten**

Die Finanzierung des Projektes wird über das globale US-Budget gesichert, die jeweiligen Country Learning Resources werden wie bislang durch die sechs entsprechenden Länder-Budgets finanziert.

Durch das Konzept soll insgesamt eine 15-prozentige Reduzierung der gesamten Trainings- und Qualifizierungskosten durch Reduzierung der Entwicklungskosten, gemeinsame Standardisierung der Trainingsprogramme und günstigere Verträge mit Consulting-Unternehmen beziehungsweise Trainingsanbietern erreicht werden. Die Vorteile liegen auf der Hand: Kostenreduzierung und Zeiteinsparung der PE- und Trainingsabteilungen durch:

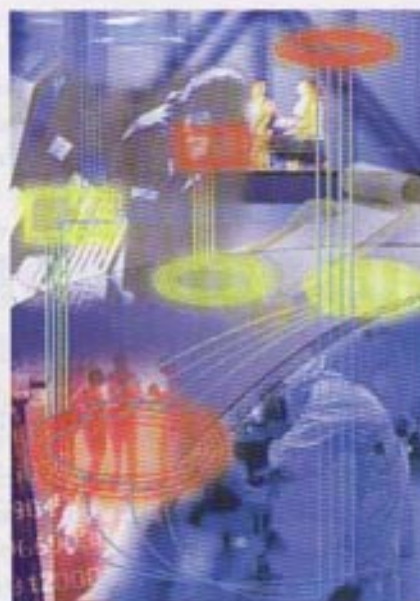
- Wegfall doppelter Entwicklungszeit von Trainings-Programmen, dadurch verbesserter Service, Zeit und Flexibilität für spezifische regionale Trainingsanforderungen,
- einheitlich geltende Bildungsstandards in den sechs Avon-Niederlassungen durch eine gemeinsame effizientere Nutzung von Trainings und Beratungsinstituten,
- bessere Nutzung bestehender Ressourcen wie die langjährige Berufserfahrung der Mitarbeiter in den Personalentwicklungs- und Trainingsabteilungen,
- Austausch und Weitergabe von bereits erfolgreich eingesetzter PE-Instrumente und Trainingsprogramme.

### Gefahr der Standardisierung

Fazit: Die Entwicklung gemeinsamer Qualifizierungsstrategien und die zentrale Orientierung an den Geschäftsanforderungen der Ländern verstärkt mit Sicherheit die Akzeptanz und Repräsentanz der Personal- und Trainingsabteilungen in der Geschäftsführung. Natürlich wurden vor der Einführung des Elnet-Konzeptes auch die Nachteile kritisch analysiert, beispielsweise:

- die Gefahr einer zu großen Standardisierung von Trainingsprogrammen und damit zu wenig Miteinbeziehung regionaler Lernkultur wie Didaktik, Methodik und Einsatz von Medien,
- möglicherweise Interessenkonflikte der Netzwerke Mitglieder (USA, Europa),
- potentiell Risiko in große Abhängigkeit bei zentralen Consulting-Firmen und Trainingsinstituten zu geraten.

Es ist außerordentlich wichtig, daß die richtigen PE- und Trainingsmitarbeiter



## Nutzen Sie die hohen Optimierungspotentiale

Als Führungskraft im Personalwesen wissen Sie es am besten: Effiziente Personalwirtschaft kommt nicht von ungefähr, sondern von der konsequenten Ausgestaltung eines Informations-Systems an Ihre Prozesse. Je durchdachter dessen Realisierung, um so erfolgreicher werden Sie sein.

Das debis Systemhaus, der größte Dienstleister für Informationstechnik in Deutschland, bietet Ihnen zukunftsorientierte Lösungen zu Ihren Personalprozessen. Mit uns als Partner profitieren Sie von der idealen Kombination aus Fachwissen und IT-Know-how auf höchstem Niveau.

Wir bieten ein praxisorientiertes Leistungsportfolio, das Ihren Anforderungen dauerhaft gerecht wird:


- *Umfassende, qualifizierte Beratung*
- *Projekte zur Implementierung führender Standardsoftware wie SAP R/3 HR, PAISY und Peoplesoft*
- *Full-Service-Leistungen für die Abwicklung Ihrer Entgeltabrechnung*

Mit einer vom debis Systemhaus realisierten Lösung schöpfen Sie alle Potentiale aus und gestalten Personalwirtschaft effizient und flexibel.

Besprechen wir's doch gleich:

debis Systemhaus  
Personalsysteme  
Fasanenweg 9  
D-70771 Leinfelden-Echterdingen

Ihr Ansprechpartner: Stefan Körner  
Telefon: + 49 7 11 - 9 72 - 31 04  
Fax: + 49 7 11 - 9 72 - 19 35  
E-Mail: skoerner@debis.com

 debis

Services by DaimlerChrysler

debis Systemhaus

## Literatur

**Avon Worldwide Human Resources Benchmarking Study 1997**  
Part European Learning and Development Network

Avon Products, Inc.,  
**Total Rewards Strategy**  
12/1997

RKW,  
**Handbuch – Personalplanung**  
Luchterhand 1990

WEKA, Handbuch, Müller (Hrsg.),  
**Aktuelles Handbuch für die optimale Personalführung 2**  
1998

mit der notwendigen interkulturellen Sensibilität und den entsprechenden Qualifikationen an Bord sind. Die Vorstellung der HR-Direktoren ist es, daß ein echtes Team mit viel Teamgeist entsteht, mit dem Wunsch einer wirklichen Zusammenarbeit und persönlichem Austausch.

### Wichtige technische Ausrüstung

Durch das Reporting der Country Learning Resources an die Personaldirektion des eigenen Landes und an den europäischen Verantwortlichen ist es wesentlich, daß die jährliche Zielvereinbarung für die Country Learning Resources zwischen den beiden Vorgesetzten abgestimmt wird. Darüber hinaus ist eine wesentliche Bedingung für den Erfolg von Elnet, daß sowohl die Geschäftsführung als auch die jeweiligen Generalmanager ein ausgesprochenes Commitment für das Projekt haben und die Ressourcen wie Budget und technische Ausstattung auch zur Verfügung stellen.

Eine wichtige Voraussetzung für effiziente Netzwerkarbeit ist außerdem die entsprechende Ausstattung der technischen Ausrüstung wie E-Mail, Voice-Mail und Internet-Anschluß. Woran wird der Erfolg des Elnets gemessen? Folgende Kriterien dienen dabei als Maßstäbe:

- die Kundenzufriedenheit aller Beteilig-

ten, das sind: Geschäftsleitung, die Vorstandsebene und die Mitglieder des Projektes – (anhand standardisiertem Fragebogen und in den Elnet-Treffen),

- die erfolgte Implementierung der gemeinsamen Programme mit der Folge der Reduzierung doppelter Programme und der nachgewiesenen Kostenreduzierung,
- Verbesserung der Qualität der Trainingsmaßnahmen.

Die Treffen der Elnet-Gruppen finden mindestens vierteljährlich in den verschiedenen Avon Niederlassungen statt (Sommer '98 in der englischen Niederlassung in Northampton, Herbst '98 in der spanischen Niederlassung in Madrid). Inhalte der zwei- bis dreitägigen Treffen sind die unterschiedlichsten Themen (zum Beispiel Planung und Bedarfsanalyse, neue Personalinstrumente und Train-the-Trainer-Schulungen für die Einführung von einheitlichen Schulungsprogrammen bis zur Vorstellung neuer CBT-Lernmedien). Die erste europäische Implementierung eines gemeinsamen Schulungsprogrammes war '98 das Thema Veränderungsmanagement. Der Kontakt zu dem Netzwerk gestaltet sich bisher sehr positiv, wir als deutsche Avon Niederlassung profitieren – wie auch umgekehrt – von bereits bestehendem Austausch der Personal- und Trainingsabteilungen: beispielsweise Austausch kompletter Assessment-Konzepte von UK und Deutschland, Austausch vertriebsorientierter ACs im Bereich Direktvertrieb (Spanien), regelmäßiger Erfahrungsaustausch Deutschland – Italien.

### Hohe Akzeptanz firmeninterner Trainer

Die Qualität der bisher aus dem Elnet entwickelten und in den einzelnen Länder kulturell modifizierten Trainingsmaßnahmen war aus Sicht der Teilnehmer hervorragend. Hierbei zeigte sich eine für uns sehr erstaunliche Tendenz, daß firmeninterne Trainer eine höhere Akzeptanz besitzen als externe Seminarleiter. Dadurch ergaben sich schon erhebliche Kostenreduktionen im deutschen Trainingsbudget.

Diese Kosten sollen jedoch nicht eingespart werden, sondern über alle Teilnehmerländer hinweg innerhalb des Netzwerkes in neue Programme, Technologien et cetera reinvestiert werden. Damit soll eine Erhöhung der Vielfalt und Qualität der Trainingsmaßnahmen sichergestellt werden.

### Bedarfsanalyse

Das letzte Treffen fand im März '99 in München statt und plante die Implementierung eines einheitlichen europäischen Nachwuchsprogrammes. Eine Priorität für dieses Jahr ist weiterhin eine systematische Bedarfsanalyse durchzuführen. Im Anschluß wird eine einheitliche Evaluation aller Qualifizierungsmaßnahmen in dem Netzwerk stattfinden. Für die Zukunft ist vorgesehen, daß die Elnet-Mitglieder auch in angrenzenden Niederlassungen wie Osteuropa als Trainer und Berater eingesetzt werden können.



**Autorin:**  
Sabine Weihe,  
Personalentwicklung  
und Training  
Avon Cosmetics,  
München