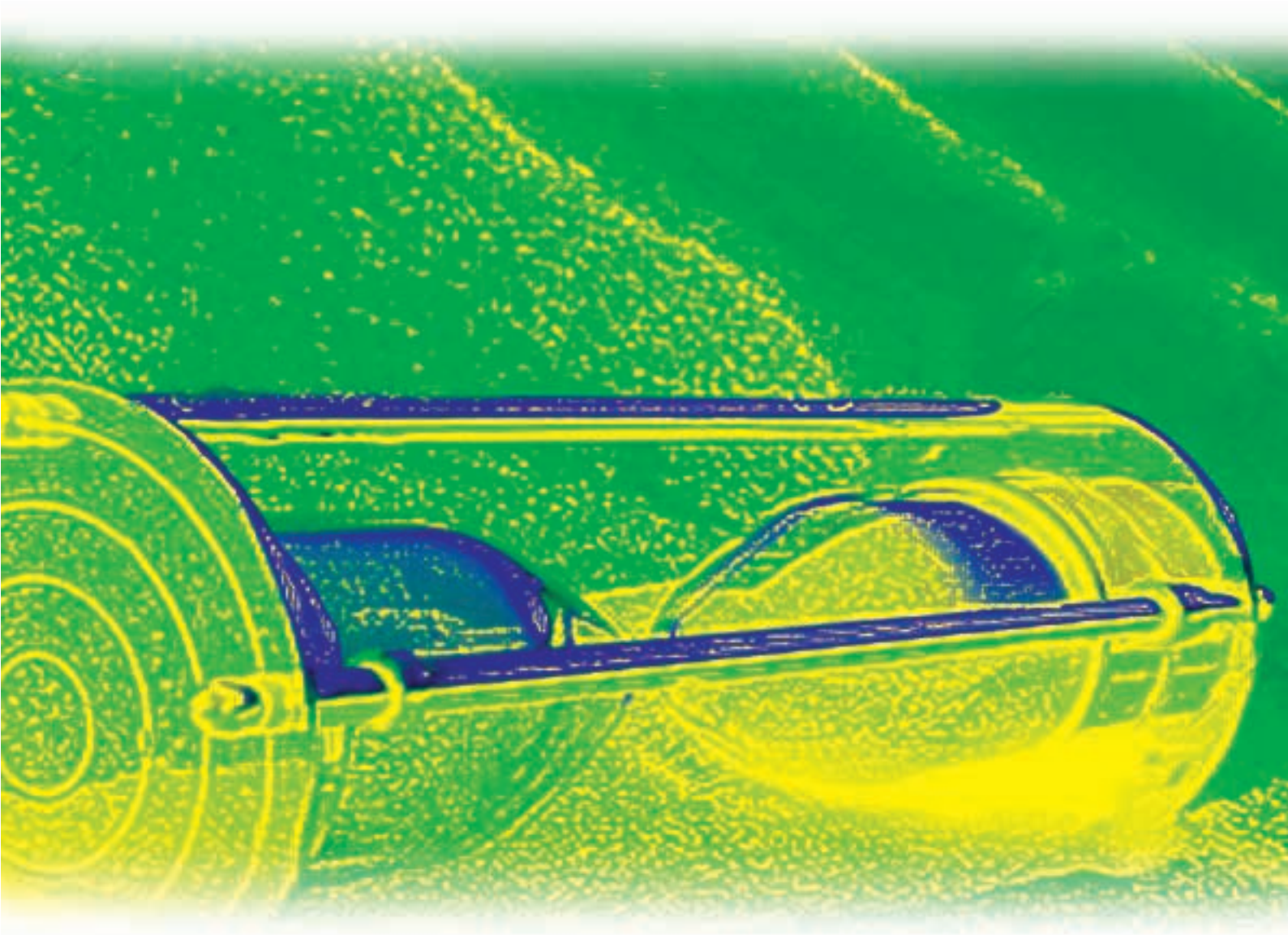
LERNENDE ORGANISATION

Zeitschrift für Relationales Management und Organisation

…es ist sich halt nicht ausgegangen



N°74 Juli / August 2013
Verlag Relationales Management

ISSN 1609-1248
www.lo.irbw.net

Euro 22,50 / sFr 36,–

DRAUSSEN IN DER PRAXIS

Im ersten Artikel beschreiben Robert Pfarrwaller (Generaldirektor Philips Austria) und Werner Kilzer (Personalleiter), wie sie in der Praxis strategisch sichern, „dass es sich ausgeht“.

Im zweiten Artikel beschreibt Sonja Radatz, wie mit ihrer Relationalen Vertriebsbegleitung die strukturelle Sicherung der Ergebniserzielung erreicht werden kann.

Im dritten Artikel stellt Ulrich Dessel vor, warum es nichts nützt, einfach nur den eigenen Mitarbeitern das „unternehmerische Denken“ anzuschaffen.

Philips: Gelebtes Employer Branding

LO im Gespräch mit Robert Pfarrwaller und Werner Kilzer

Platz 1 in „A great place to work“: Das ist eine Anerkennung, über die sich Philips Austria gemeinsam mit seinen Mitarbeitern freuen darf.
Im Interview mit der LO erklären der Generaldirektor von Philips Austria, Robert Pfarrwaller, und Werner Kilzer, Director Human Ressource Philips Austria & Consumer Lifestyle DACH, warum hoch motivierte Mitarbeiter und höchste Anerkennung als Arbeitgeber auf den relevanten Arbeitsmärkten bei Philips Austria die zentralen Erfolgsfaktoren sind, um nachhaltig die Nase vorn zu haben und die hoch gesteckten Unternehmensergebnisse zu sichern.

1. „Philips ist Top Arbeitgeber...“ – so beginnen Sie das Leitbild von Philips Österreich, welches im Management Board gemeinsam entwickelt wurde. Wie kam es dazu, dass Sie das Thema Employer Branding an die erste Stelle setzten?
Im Zuge unserer Management Team Diskussionen zur Entwicklung unseres Leitbildes haben wir rasch erkannt, dass hoch motivierte Mitarbeiter, die stolz auf ihr Unternehmen Philips sind ebenso wie höchste Anerkennung als Arbeitgeber auf den relevanten Arbeitsmärkten zu den allerwichtigsten Erfolgsfaktoren zählen, um als Philips „die Nase vorne zu haben“ und die Unternehmenserfolge weiter auszubauen. Wenn jeder unserer Mitarbeiter selbstverantwortlich und ergebnisorientiert seine Beiträge zum Unternehmenserfolg liefern soll und nicht mehr „Befehls- und Aufgabenempfänger“ ist, wenn jeder Mitarbeiter sich seinen Bereich sinnvoll ordnen und gestalten soll, dann brauchen wir Mitarbeiter, die vordenken und mitdenken – und nicht Mitarbeiter, die warten, was kommt. Wir brauchen daher Mitarbeiter, welche die Nase vorn haben; und die suchen wiederum ein Unternehmen, das die Nase vorn hat.

2. Was heißt für Sie „Top Arbeitgeber"? Woran erkennt das Management Board, woran die Philips Führungskraft, woran der Mitarbeiter und der potenzielle Mitarbeiter – und woran auch der Mitbewerber im Unterschied zu sich selbst – dass Sie ein „Top Arbeitgeber" sind?

Dass Philips ein Top Arbeitgeber ist, erkennen wir am entsprechenden Feedback und der Begeisterung unserer Führungskräfte und Mitarbeiter im Zuge unserer offenen, flachen Kommunikationsstrukturen. Darüber hinaus finden wir Philips als Top Arbeitgeber in den Ergebnissen unserer internen Mitarbeiterbefragungen ebenso wie in dem Feedback von externen Bewerbern, aber auch von Kunden und Lieferanten repräsentiert.

3. Nun ist ja Papier – wie wir alle wissen – recht geduldig. Wie spielt sich Ihre Positionierung als Top Arbeitgeber in der Praxis ab? Was erleben Mitarbeiter, die sich für Philips Österreich interessieren oder dort arbeiten, was andere im Arbeitsalltag nicht erleben? Was bedeutet Top Arbeitgeber für Philips?

In der Praxis ist das „ganz einfach": Unsere Führungskräfte, Geschäftsführer sind möglichst nahe am Mitarbeiter und führen mit diesen eine offene Kommunikation. Sie bieten unterschiedliche individuelle Lösungen für Mitarbeiter an, um möglichst optimales Arbeiten zu ermöglichen (und das betrifft nicht nur „Working from home"…) und leiten diese so an, dass sie bestmöglichen persönlichen Erfolg erreichen können.

Bei uns beginnt dies im Management Team: Board Meetings, die früher reine Informationsveranstaltungen waren, dienen nun dem Strategischen Austausch. Was bedeutet: Es gibt keine Agenden mehr, in denen sich Präsentation an Präsentation reiht. In unseren Meetings wird Neues erzeugt, das durch Fragestellungen einzelner Board Mitglieder an alle entsteht und das die Richtung und Ausrichtung des Unternehmens bestimmt. Gleichzeitig werden alle „Abstimmungsanfragen", in denen Mitarbeiter ein „Abnicken" erfragen, wieder zurück delegiert in den Bereich, in dem die Verantwortung dafür liegt. Denn im Begriff „Verantwortung" steckt das Wort „Antwort": In dem Bereich, in dem die Verantwortung liegt, wird auch die Antwort definiert und umgesetzt. Von Mitarbeitern fordert der direkte Vorgesetzte Ergebnisse und nicht die Erfüllung der an ihn gestellten Aufgaben. Das heißt, dass die Mitarbeiter immer dann neue Wege entwickeln, wenn sich die bisher praktizierten als nicht erfolgreich herausstellen. Dafür brauchen sie aber nicht das Einverständnis ihrer Vorgesetzten, sie müssen auch nicht Vorlagen und Pläne entwickeln und diese dem Vorgesetzten vorlegen, sondern sie setzen ihre Ideen innerhalb ihres Handlungsrahmens und ihrer Ergebnisvorgaben in einem Trial & Error Vorgehen einfach in der Praxis um: Die Ergebnisse zeigen ihnen sofort und unmissverständlich, ob sie am richtigen Weg sind, oder einen neuen wählen sollten.

Robert Pfarrwaller
ist Generaldirektor von Philips Austria.

Sicherlich erfordert dies Mut und Kreativität. Aber wir haben tolle Mitarbeiter, die uns jeden Tag beweisen, dass sie darüber in hohem Maße verfügen.

4. Wie schätzen Sie die Rolle und Bedeutung des Employer Branding für die Zukunft europäischer, auch global tätiger Unternehmen wie Philips ein?

Employer Branding wird ein immer größer werdender Differentiator , der einen wesentlichen mittelfristigen Erfolgsfaktor darstellt und der auch nicht einfach „kopierbar" ist – Employer Branding ist also Teil der DNA eines Unternehmens und dessen Unternehmenskultur.

Als global player hat Philips den zusätzlichen Vorteil, zahlreiche lokale, aber auch internationale Entwicklungsmöglichkeiten abgestimmt auf die Präferenzen der MitarbeiterInnen in einer enormen Vielfalt anbieten zu können.

Wenn wir mit unseren Mitarbeitern in einem ständigen Dialog sind, monatlich deren Ergebnisse abholen und über Vereinfachung und die aktive Senkung von etwaigen frustrierten Aufwendungen sprechen und so bewusst darauf hinarbeiten, dass der Mitarbeiter persönliche Weiterentwicklung erfährt, indem wir ihm entsprechend seiner Entwicklung neue Herausforderungen anbieten, dann bewegen sich Mitarbeiter auch sehr rasch zwischen Bereichen und beruflichen Perspektiven. Sie sind nicht nur geistig, sondern auch im örtlichen Sinne morgen nicht mehr dort, wo sie heute sind. Und damit dies alles auch faktisch stattfinden kann, müssen die richtigen Weichen gestellt werden.

5. Ich kann mir vorstellen, dass Sie es sich mit der Wahl des Fokus „Top Arbeitgeber" nicht allzu einfach gemacht haben. Wie lief der Prozess – wie kamen Sie dorthin, wo Sie jetzt stehen?

Ab dem Augenblick, in dem wir in intensiver Auseinandersetzung im Führungskreis erkannt haben, was für uns als Philips die wesentlichen mittel- und langfristig wirkenden Erfolgsfaktoren sind, war das ganz einfach…

Aber natürlich haben wir extern wie intern gut zugehört und dann aus den Erkenntnissen gemeinsam unsere Maßnahmenpläne entwickelt – und entwickeln diese laufend weiter. Wir sind unterwegs, es ist noch viel zu tun, und wir gehen den Weg konsequent weiter.

Dass Philips ein Top Arbeitgeber ist, erkennen wir am entsprechenden Feedback und der Begeisterung unserer Führungskräfte und Mitarbeiter.

Werner Kilzer
ist Director Human Ressource Philips Austria & Consumer Lifestyle DACH.

Zentral war für uns dabei die Erkenntnis, dass wir unser Leitbild und unsere Ergebniszahlen nicht mehr als „Ziel“ sehen müssen, das wir (irgendwann) erreichen, sondern als aktuelles Szenario, das wir jeden Tag leben wollen. Vielleicht klingt das im ersten Moment recht ähnlich, aber glauben Sie mir: Es macht einen großen Unterschied, ob Sie sich vornehmen, in Ihrem Bereich bis 2015 auf ein Volumensniveau von, sagen wir mal, 100 Mio. EUR zu kommen, oder ob Sie dieses Volumen ab sofort – und dann jedes Jahr konstant – liefern wollen. Da tun Sie ganz bestimmt etwas anderes! Sie treffen nämlich dann nicht „Vorbereitungen für später“, sondern tun das Richtige sofort und sorgen dafür, dass die Ergebnisse auch nachhaltig eintreffen.

Unsere Führungskräfte, Geschäftsführer sind möglichst nahe am Mitarbeiter und führen mit diesen eine offene Kommunikation.

Ebenso macht es einen Unterschied, ob Sie auf ein Leitbild „hinarbeiten“, also planen, dieses irgendwann einmal zu leben, oder ob Sie das Leitbild in jedem Board Meeting, in jedem Ergebnisgespräch mit Ihren Direct Reports am Ende des Monats neben sich hinlegen und prüfen: „Wo stehen wir bezüglich dieser Faktoren auf einer Skala von 0 – 10 (0 = wir leben das Leitbild gar nicht, 10 = wir leben es voll und ganz) – und wenn wir nicht gemeinsam bei 10,0 stehen, welchen nächsten großen Schritt haben wir vor uns, auf den wir unsere volle Aufmerksamkeit richten müssen?“. Das Leitbild beginnt nämlich dann sofort zu leben. Und wenn im Leitbild verankert ist, dass wir Top Arbeitgeber sind, dann bewerten wir, aber auch unsere Führungskräfte dies monatlich anhand der Skala und setzen die nächsten logischen Schritte, die notwendig sind, damit möglichst die Zahl 10 aufrecht erhalten oder wieder erreicht wird.

6. Was sind nächste Schritte, die jetzt anstehen?

Neben dem konsequenten Weitergehen unseres eingeschlagenen Weges sind die Übersiedlung unseres Unternehmens an einen modernen, unsere zukünftige Entwicklung bestens unterstützenden Firmenstandort mit zukunftsweisenden neuen Arbeitsumfeldern ebenso wie verstärktes öffentliches Auftreten zur Unterstützung von Employer Branding wesentliche nächste Schritte auf unserer Ebene. Auf der Ebene jeder unserer Führungskräfte finden natürlich andere Schritte statt, die vielleicht weniger strategisch ausgestaltet sind, aber hands on sichern, dass Employer Branding in unserem Hause gelebt wird.

7. Was würden Sie anderen Unternehmen raten, die ebenfalls auf das Thema „Employer Branding“ setzen und den steinigen Weg noch vor sich haben?

Ich kann nur sagen, was UNS weitergebracht hat – wir haben uns Zeit und konzentrierte Aufmerksamkeit für einen gut begleiteten, nicht einfachen Prozess genommen, um zu erkennen und zu entwickeln, was das Besondere an Philips als Arbeitgeber ist und um dies in den Mittelpunkt unserer Employer Branding Aktivitäten zu setzen.
Wichtig erscheint uns dabei, zu starten und ins Tun zu kommen – anstatt auf das perfekte Szenario zu warten. Denn das kommt nie! Das ist zumindest unsere Erfahrung. ■

SERVICE

Weiterführende Homepage
www.philips.com

Gestalten Sie. Sonst werden Sie gestaltet.

Der Relationale Ansatz des IRBW bringt Sie in Führung.

Wer hinter der Zeitschrift LO Lernende Organisation steht:
Das IRBW mit seinem Relationalen Ansatz.
Wien Schloss Schönbrunn, Frankfurt, München, Hamburg, Basel, Zürich und in Ihrem Unternehmen.

BERATUNG – *Relationale Unternehmensbegleitung • Führungsbegleitung • Vertriebsbegleitung*

WEITERBILDUNG – *Offenes Weiterbildungsprogramm • Inhouse Weiterbildung*

ZEITSCHRIFT LO – *Kostenloses Probeheft • Print Abo • pdf Abo*

WEITERLESEN – *Toolbox • Bücher • Artikel • Blog „Radatz inspiriert • XING & Linked in*

Newsletter, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:
www.irbw.net, www.lo.irbw.net, shop.irbw.net

Telefon-Hotline: +43 1 409 55 66
Anfragen: irbw@irbw.net

Institut für Relationale Beratung und Weiterbildung
Zielorientierte Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
Schloss Schönbrunn, Zuckerbäckerstöckl 39, 1130 Wien

INSTITUT FÜR RELATIONALE BERATUNG UND WEITERBILDUNG
Zielorientierte Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen GmbH
www.irbw.net