

# eLearning-AWARD 2019

JOURNAL



KATEGORIE:  
**TALENT MANAGEMENT**

SIEGERPROJEKT:  
**PUMA Talent Development Talk**

PROJEKTPARTNER:  
**PUMA SE**  
**breed DESIGN GmbH**

## **Verlagerung der Zuständigkeiten zur internen Entlastung der HR-Abteilung WBT zur Qualifizierung von Führungskräften bezüglich hauseigener Talententwicklung**

Voll ausgelastete Human Resources Abteilungen kennt vermutlich jedes größere Unternehmen. Welche Maßnahmen helfen können, freie Kapazitäten zu schaffen zeigt das vorliegende Projekt der PUMA SE in Zusammenarbeit mit der breed DESIGN GmbH. Denn bei Puma wird die HR-Abteilung bei der Schulung neuer Führungskräfte durch ein neues Web Based Training unterstützt und entlastet.

Ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensphilosophie eines der weltweit größten Sportartikelherstellers, PUMA, ist die konsequente und bestmögliche Förderung von Talenten und Führungskräften der mehr als 13.000 Beschäftigten weltweit. Diese Aufgabe fällt bei PUMA in den Zuständigkeitsbereich der internen Human Resources-Abteilung. Die enge persönliche Begleitung während der Talententwicklung sowie die Durchführung von regelmäßigen Talententwicklungsgesprächen, die sogenannten „PUMA Talent Development Talks“, bringen die HR-Abteilung jedoch regelmäßig an die Kapazitätsgrenze. Deshalb war PUMA auf der Suche nach einer Möglichkeit, wie die HR-Abteilung entlastet werden kann, ohne die Qualität der Talententwicklung negativ zu beeinflussen.

Vor diesem Hintergrund entwickelte PUMA einen neuen Ansatz, in dem die Talententwicklungsgespräche unterhalb des Senior Employee Levels zukünftig ohne die HR-Abteilung sondern ausschließlich von den jeweils zuständigen Führungskräfte durchgeführt werden. Um die Führungskräfte bei dieser Aufgabe bestmöglich zu unterstützen, entwickelte PUMA zusammen mit dem Projektpartner breed DESIGN GmbH ein interaktives, multimediales Web Based Training.

dem Talent verschiedenen Rollen bzw. Verantwortlichkeiten vermitteln können. Die Führungskräfte sollen befähigt werden die Gespräche souverän und kompetent zu führen und die Mitarbeiter strukturiert durch die verschiedenen Phasen des Talks begleiten. Die Lerner sollen die verschiedenen Möglichkeiten und Methoden der Gesprächsführung kennenlernen, sodass sie das Gespräch bei Bedarf steuern können.

Des Weiteren sollen die Lerner befähigt werden gemeinsam mit den Talenten Entwicklungsziele zu formulieren und diese bewerten in Bezug auf die Realisierbarkeit, der zu entwickelnden Kompetenzen und der Abgrenzung von kurz- und langfristigen Zielen. Die Führungskräfte sollen außerdem die verschiedenen Möglichkeiten des Tools kennen, um unterschiedliche Persönlichkeitstypen zu identifizieren sowie angemessen auf sie eingehen zu können. Die zahlreichen praxisnahen Aufgaben und realistische Simulationen sollten dem außerdem Lerner dabei helfen das neue Wissen besser verstehen und anwenden zu können.

### **Projektdurchführung**

Die Konzeption sowie Umsetzung des WBT erfolgte in enger Abstimmung mit der Human Resources-Abteilung. Sämtliche Stakeholder waren in alle Prozesse der Projektentwicklung involviert. So zum Beispiel bei den Videoaufnahmen der realistischen Gesprächsszenen, bei der Konzeption von guten und weniger guten Beispiele für die Motivationsschreiben oder auch bei der Aufbereitung und Vermittlung PUMA-spezifischer Methoden zur Mitarbeiterbewertung bzw. -motivation.

### **Lernbedarfe**

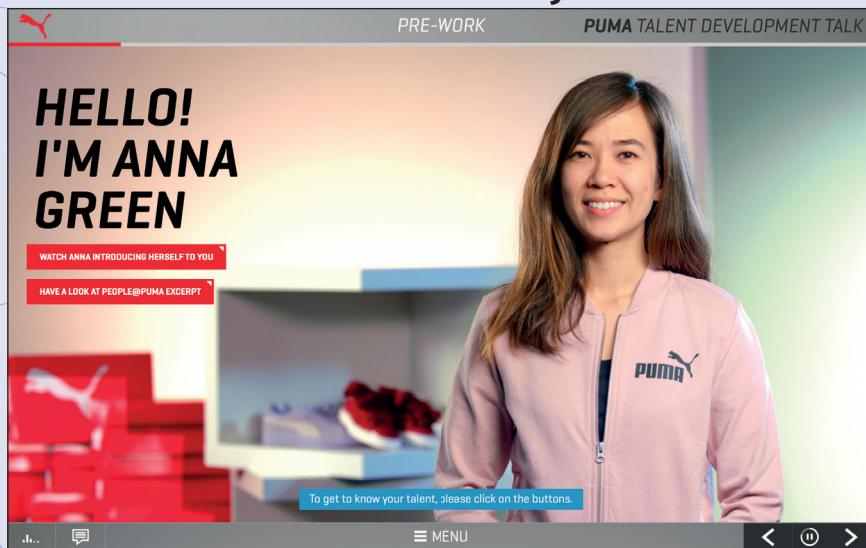
Durch das WBT „PUMA Talent Development Talk“ sollen die Führungskräfte den Nutzen und Mehrwert der Talententwicklungsgespräche erkennen sowie eine positive Haltung zu diesen Gesprächen entwickeln. Sie sollen die konkreten Prozessabläufe inklusive des Talent Development-Plans kennenlernen und

## **METHODEN**

- ☑ Blended Learning
- ☑ Web Based Training (WBT)
- ☑ Mobile Learning
- ☑ Videotraining



## Im Sinne des Unternehmens managen



Führungskräfte lernen anhand eines virtuellen Bewerbungsgesprächs wie sie Talente entdecken und fördern können.

Der Rollout erfolgte über die interne Lernplattform „PUMA Learning Plaza“ und stand darüber sämtlichen Führungskräften zur Verfügung. Innerhalb des Headquarters sowie an anderen PUMA Standorten erhielten die potentiellen Lerner gezielte Mails. Während des Jahreszyklus, in der entsprechenden „Talent Development“-Phase erhielten sie außerdem weitere Erinnerungsmails.

### Projektergebnis

Die Vermittlung der Lerninhalte erfolgt überwiegend explorativ, sodass der Lerner eigenständig entscheiden kann, welche Inhalte er als nächstes öffnet und behandelt. Durch zahlreiche spielerische Tests bzw. Aufgaben wird das Gelernte nachhaltig gefestigt. Am Ende des Trainings erfolgt ein abschließender „Know-how-Check“, der Aufschluss gibt, ob die Thematik vom Lerner ausreichend verstanden und verinnerlicht wurde. Um diesen Know-how-Check zu bestehen, müssen mind. 80 % der Fragen richtig beantwortet werden. Wird der Test nicht bestanden, kann dieser entweder direkt wiederholt oder alternativ das WBT erneut durchgearbeitet werden, um vorhandene Wissenslücken zu schließen.

Um die Videoproduktion so realistisch wie möglich zu gestalten, wurden eine professionelle Schauspielerin eingesetzt. Durch die realitätsgetreue Gestaltung der videobasierten Inhalte, in denen der Lerner direkt angesprochen wird, wird ein

hoher Immersionsgrad erreicht. Außerdem werden dem Lerner über das WBT auch soziale Lernaspekte vermittelt. So werden beispielsweise seine empathischen Fähigkeiten trainiert und seine Beobachtungsgabe ausgebaut.

### Fazit

„Als interne Projektleiterin kann ich hinsichtlich des Projektablaufs und besonders im Hinblick auf das Endprodukt ein positives Fazit ziehen. Die von uns inhaltlich, didaktisch aber auch technisch gesetzten Ziele wurden vollumfänglich erreicht und ein sehr ansprechendes und interaktives E-Learning erstellt. Unseren Führungskräften erleichtert es sich optimal in das entsprechende Thema einzuarbeiten und für die Talent Development Talks vorzubereiten. Das E-Learning gewährleistet zudem eine einheitliche und qualitativ-gleichbleibende Vorbereitung aller Führungskräfte weltweit.“, Stefanie Decker, Senior Manager Talent Management & Organizational Learning, PUMA SE.

Abschließen lässt sich zusammenfassen, dass das Konzept der internen Talentförderung durch die Projektpartner tadellos umgesetzt wurde und die Wichtigkeit der Talentförderung in den Vordergrund gestellt wurde. Aus diesem Grund erhalten die Projektpartner breed DESIGN GmbH und PUMA SE den eLearning AWARD 2019 des eLearning Journals in der Kategorie „Talent Management“. (Redaktion: **Sarah Meyer**)

## INFO

### Vorgaben:

Die interne HR-Abteilung von PUMA sollte bei der Umsetzung der „PUMA Talent Development Talks“ entlastet werden. Unterhalb des Senior Employee Levels sollten die Talententwicklungsgespräche fortan von den direkten Führungskräften durchgeführt werden. Um die Führungskräfte dabei zu unterstützen, sollte ein interaktives, multimediales WBT entwickelt werden.

### Besonderheiten:

Über das WBT wird den zuständigen Führungskräften umfangreich der interne Talententwicklungsprozess nahegebracht und sie werden auf sämtlichen Ebenen, sowohl kognitive als auch soziale Aspekte betreffend, auf die neuen Herausforderungen vorbereitet.

### PUMA SE

PROJEKTVERANTWORTLICHER:



**Stefanie Decker**  
Senior Manager Talent Management & Organizational Learning

PUMA SE  
Puma Way 1  
D-91074 Herzogenaurach

stefanie.decker@puma.com  
www.puma.com

### breed DESIGN GmbH

PROJEKTVERANTWORTLICHER:



**Tobias Bertenbreiter**  
Geschäftsführer

breed DESIGN GmbH  
Zittelstr. 4  
D-80796 München

tb@breed.design  
www.breed.design