

Mitarbeiter gekonnt entwickeln

SERIE. Wie man Mitarbeiter im Arbeitsalltag gezielt fördern und fordern kann, zeigen vier Beispiele aus dem Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber“.

Von **Frank Hauser**

Der Fachkräftemangel schreitet voran und die Angst vor den Folgen ist vielerorts deutlich spürbar. Ein Blick auf die Ergebnisse der aktuellen Great-Place-to-Work-Untersuchungen zeigt: Top-Arbeitgeber aller Branchen und Größen haben längst damit begonnen, sich proaktiv und überdurchschnittlich stark in der Entwicklung ihrer Mitarbeiter zu engagieren. Vier Beispiele aus der Praxis zeigen, wie sich die Entwicklung von Nachwuchskräften wirksam gestalten und das Potenzial älterer Beschäftigter fördern und nutzen lässt.

T-Systems Multimedia Solutions: Students Live

Bei der Internet-Agentur T-Systems Multimedia Solutions finden im Rahmen des internen Talentmanagementprogramms „Students@MMS“ zahlreiche Maßnahmen zur Bindung, Integration und Weiterentwicklung des Nachwuchses statt.

„Mit dem Event ‚Students Live‘ können Lernende frühzeitig an spannenden Themen mitarbeiten.“

Anja Schunk, Referentin Personalentwicklung bei T-Systems Multimedia Solutions

Getreu dem Prinzip „Von Lernenden für Lernende“ engagieren sich junge Kollegen in der Weiterbildung Mitlernender und organisieren mit Unterstützung der Personalabteilung verschiedene Veranstaltungen. So erhalten beispielsweise alle Azubis, dualen Studenten,

Praktikanten und Werkstudenten dreimal jährlich eine Einladung zum Event „Students Live“. Hier stellt sich jeweils ein Unternehmensbereich mit konkreten Projekten vor, um den Lernenden einen tieferen Einblick in die aktuellen Aufgaben und Arbeitsweisen des Unternehmens zu ermöglichen. Nachfolgend

können die Lernenden in Workshops ihre methodischen Fähigkeiten entwickeln, indem sie gemeinsam Lösungsideen für reale Projektfallbeispiele erarbeiten. Die gewonnenen Ideen werden zum Abschluss der Veranstaltung vorgestellt und von den Fachbereichen aufgenommen, sodass eine Win-win-Situation für alle Beteiligten entsteht: Die Lernenden können sich intensiv fachlich und methodisch weiterbilden, das Unternehmen

profitiert von den kreativen Ideen. Zudem steigert die Maßnahme den Wissenstransfer zwischen verschiedenen Fachbereichen und bietet Möglichkeiten zur Netzwerkbildung. Darüber hinaus wird die Sichtbarkeit von High-Potentials erhöht, die so frühzeitig identifiziert und

an das Unternehmen gebunden werden können.

Eon Ruhrgas: Führungskompass

Mitarbeiter, die erstmals Führungsverantwortung übernehmen, sind anfangs unsicher. Um den Führungsnachwuchs menschlich wie fachlich auf die neue

„Mit dem ‚Führungskompass‘ bereiten wir angehende Führungskräfte auf ihre neue Aufgabe vor.“

Dr. Guntram Würzberg, Leiter Hauptbereich Personalwesen bei der Eon Ruhrgas AG

Rolle vorzubereiten, entwickelte der Energiekonzern Eon Ruhrgas den „Führungskompass“. Dabei handelt es sich um einen auf die Dauer von etwa sechs Monaten angelegten Entwicklungsprozess, in dem die Teilnehmer ein einheitliches Programm aus Einführungs-Workshops und Seminaren durchlaufen. Künftige Führungskräfte erfahren hier zum einen Wissenswertes und Praktisches zu allgemeinen Führungsthemen wie Grundlagen der Führung und Kommunikation. Zum anderen werden unternehmensspezifische Prozesse und Rahmenbedingungen, die bei der künftigen Personalverantwortung relevant sind, wie zum Beispiel Stellenbesetzung oder Mitarbeiterbewertung, näher beleuchtet und eingeübt. Neben obligatorischen Trainingsmodulen können die Teilnehmer individuelle Coaching-Angebote und spezifische Trainings und Seminare nutzen, die in der neuen Position begleiten und unterstützen. Die Teilnehmer des „Führungskompasses“ erlernen währ-

rend der sechs Monate so die wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft, reflektieren die eigenen und fremden Ansprüche an ihr Führungsverhalten und lernen die Eon-spezifischen Führungsinstrumente kennen. Dies ist damit ein wichtiger Beitrag, die Führungsqualität im Unternehmen positiv zu beeinflussen und zu sichern.

Philips Deutschland: Juniorenfirma

Mit dem Ziel, den eigenen Auszubildenden unmittelbaren Einblick in das Geschäftsleben zu geben, hat das Elektronikunternehmen Philips 2001 die Juniorenfirma „Young Philips“ ins Leben gerufen. Hierbei handelt es sich um eine von Auszubildenden aller Ausbildungsberufe eigenständig geführte Unternehmung innerhalb des Ausbildungsbetriebs. Young Philips befasst sich vornehmlich mit dem internen Vertrieb von Philips-Werbemitteln. Zudem wurden ein lukratives Geschäft mit dem Vertrieb von gebrauchten PC und Druckern aufgebaut und verschiedene Dienstleistungsangebote wie die Planung von Werksführungen etabliert. Young Philips besteht aus sieben Abteilungen mit jeweils einem Junior-Geschäftsführer. Dieser trägt Bereichsverantwortung und ist Ansprechpartner in zentralen Fragen der Mitglieder und Kunden. Das durchgehend besetzte Young-Philips-Büro erledigt das laufende Tagesgeschäft

und ist ständige Anlaufstelle für Kundenwünsche. Azubis und Dualstudenten können in ihrer Ausbildung für einen begrenzten Zeitraum auch fest bei Young Philips arbeiten. Bei Fragen können sich die Mitglieder an die erfahrenen älteren Philips-Kollegen aus den Fachbereichen

Dialogmarketing oder ab September als Bankassistent Immobilienfinanzierung. In den vorausgehenden Vorstellungsrunden spielt der Lebenslauf der Bewerber nicht die wichtigste Rolle. Es zählen vor allem die Persönlichkeit und grundlegende Talente. Nach einem vierwöchigen

„In unserer Juniorenfirma können wir selbstständig arbeiten und haben vielseitige Aufgaben.“

Theresa Ghossain, Young-Philips-Geschäftsführerin im Bereich Personal und Dienstleistungen

wenden. Zum Informationsaustausch über das laufende Geschäft findet monatlich eine Mitgliederversammlung statt. Nach Jahresabschluss wird ein Teil des erwirtschafteten Gewinns gespendet, der andere Teil als Budget für das kommende Jahr zurückgelegt oder für gemeinsame Reisen der Young-Philips-Mitarbeiter verwendet. Die Juniorenfirma ist insgesamt ein vorbildliches Projekt,

Einsteigertraining, in dem die Azubis fit für die Praxis gemacht werden, arbeiten und lernen diese an drei Tagen der Woche in der ING-Diba. An den beiden anderen Arbeitstagen werden sie gemeinsam mit älteren Neueinsteigern aus anderen Unternehmen von einem externen Bildungsträger auf die Abschlussprüfung vorbereitet. Diverse Abteilungsbesuche, betrieblicher Unterricht und Fachvorträ-

„Unser Azubiprogramm 50+ läuft sehr gut. Ich erlebe bei Älteren eine große Lernbereitschaft.“

Birgit Mogler, Ressortleiterin für Aus- und Weiterbildung bei der ING-Diba

das Auszubildende an Unternehmertum, eigenverantwortliche Projektarbeit und die Zusammenarbeit im Geschäftsalltag heranführt. Neben der Kompetenzförderung wird auch die Selbstwirksamkeitserwartung der Auszubildenden erhöht.

ge ergänzen die praktische Ausbildung. Das Projekt erfreut sich sowohl bei den älteren Azubis als auch bei der ING-Diba als Arbeitgeber großer Beliebtheit: Für erstere ist diese Maßnahme ein wertschätzendes Signal und zeigt, dass man nie zu alt ist, um sich weiterzuentwickeln. Das Unternehmen profitiert seinerseits von dem Erfahrungswissen und der hohen Motivation älterer Beschäftigter. Darüber hinaus trägt die Maßnahme zu mehr Vielfalt und zum Austausch der Generationen im Unternehmen bei. ■

ING-Diba: Ausbildungsinitiative 50+

Dass das Alter bei Stellenbesetzungen der ING-Diba keine Rolle spielt, beweist das Unternehmen mit der im Jahr 2006 ins Leben gerufenen „Ausbildungsinitiative 50+“, die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert wird. Arbeitssuchende Menschen, die 50 Jahre oder älter sind, erhalten damit die Chance auf berufliche Veränderung und Neuorientierung. Sie erlernen innerhalb von neun oder zwölf Monaten die Arbeit als Bankassistent, Servicefachkraft im



Handelsblatt

In einer dreiteiligen Serie stellen wir Praxisbeispiele der Benchmark-Studie „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ vor. Eine neue Runde des Wettbewerbs hat bereits begonnen. Informationen und Teilnahmeunterlagen unter www.greatplacetowork.de



Frank Hauser
Leiter Great Place to Work Institute Deutschland