



SONDERDRUCK aus

*Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung
der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.)*

Demographiebewusstes Personalmanagement

Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis

| **Verlag BertelsmannStiftung**

Der Kompass-Prozess

Siemens AG

Eine Befragung von ca. 2 000 Mitarbeitern im Zentralbereich Technik der Siemens AG ergab, dass gerade die Beschäftigten zwischen 40 und 50 Jahren, die den größten Teil der Belegschaft ausmachen, besonders unzufrieden mit ihrer beruflichen Situation sind und zu wenig Entwicklungsperspektiven für sich in ihrer Arbeit sehen. Es wurde deutlich, dass sich die Personalentwicklung bislang, wie in den meisten anderen Firmen, auf junge Nachwuchskräfte konzentriert hat und die Beschäftigten mittleren Alters dabei vernachlässigt wurden.

Speziell für diese Zielgruppe wurde deshalb das »Kompass-Training« konzipiert: Beschäftigte mit langjähriger Berufserfahrung sollen darin unterstützt werden, sich beruflich zu verorten und sich auch noch in der zweiten Hälfte ihres Erwerbslebens neue Ziele in der Arbeit zu setzen.

Kerngedanke des Trainings ist, dass der Mitarbeiter zum »Treiber seiner eigenen Entwicklung« wird und mehr Verantwortung für die Gestaltung seiner Arbeitsaufgaben und seines weiteren Berufsweges übernimmt, so die Aussage von Hans Heusgen, der dieses Angebot als Unternehmensberater entwickelt hat. Statt dass ein Personalentwickler sich – in klassischer Manier – stellvertretend überlegt, wohin sich Person X entwickeln könnte, entwirft diese selbst ihr eigenes Veränderungsprojekt.

Dank des Engagements des damaligen Personalreferenten Wolfgang Mai, zuständig für Grundsatzfragen, wurde das Training im Jahr 1998 zunächst pilothaft im Bereich »Forschung und Entwicklung« eingeführt. Hier arbeiten hoch bezahlte und hoch qualifizierte Mitarbeiter.

Gerade bei dieser Beschäftigtengruppe wird leicht deutlich, dass berufliche Stagnation ab 40 für das Unternehmen eine große Verschwendung personeller Ressourcen bedeutet. Außerdem werden gerade in einem solchen Arbeitsbereich mit ständig sich verändernden Arbeitsanforderungen Eigeninitiative und berufliche Wechsel für den Erhalt von Qualifikation und Beschäftigungsfähigkeit immer wichtiger.

Aufgrund der Erfolge in dem Pilotbereich ist das Kompass-Training mittlerweile in das Programm des betriebseigenen Weiterbildungsanbieters »Learning Campus« aufgenommen worden. Seit nunmehr sechs Jahren finden jährlich ca. sechs Workshops statt, an denen Mitarbeiter sowie Führungskräfte teilnehmen. Damit steht das Kompass-Training nunmehr allen Beschäftigten des Konzerns offen. Außerdem wird es inzwischen auch in anderen Unternehmen angeboten.

Wie sieht »Kompass« im Einzelnen aus? Es beginnt mit einer Vorbereitungsphase, in der die Teilnehmer ihre bisherige Lebenslinie betrachten und sich von

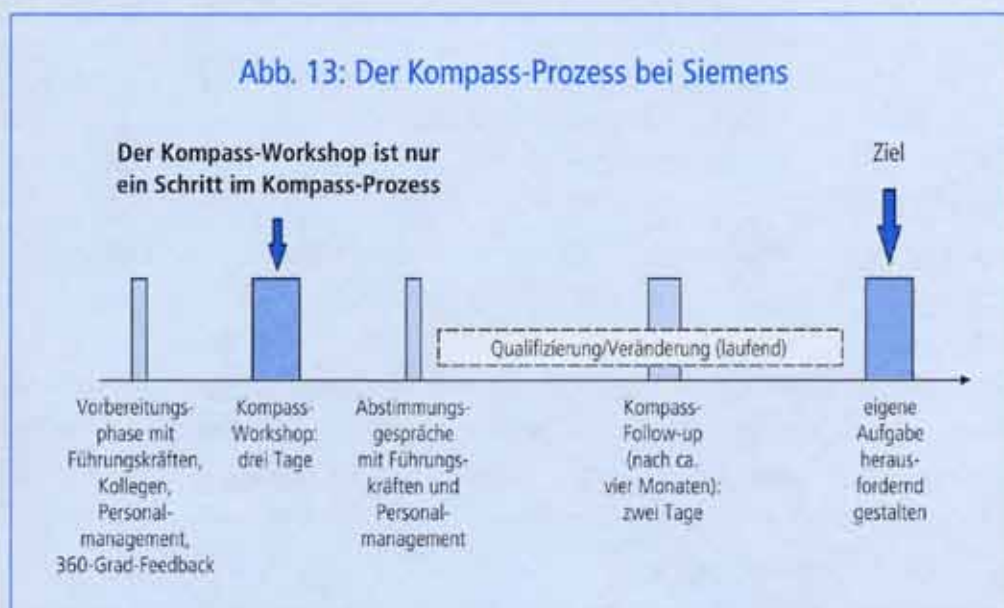
Kollegen, Führungskräften und Kunden ein 360-Grad-Feedback über persönliche Stärken und Schwächen einholen (vgl. Abb. 13). In einem dreitägigen Workshop außerhalb des Unternehmens wird dann eine Potenzialanalyse durchgeführt. Jeder Mitarbeiter formuliert am Ende des Kurses, unterstützt durch Ideen, Vorschläge und Rückmeldungen aus dem Teilnehmerkreis, einen »persönlichen Gestaltungsplan« einschließlich konkreter Handlungsschritte zu seiner Umsetzung.

So eigen wie die Teilnehmer, so individuell und von unterschiedlicher Reichweite sind auch die jeweiligen Projekte. Sie lassen sich grob in folgende fünf Gruppen unterteilen:

1. Weiterentwicklung persönlicher Kompetenzen
2. Wahrnehmung neuer Aufgaben im bisherigen Arbeitsbereich
3. Tätigkeitswechsel innerhalb des Unternehmens
4. externer Wechsel
5. Veränderungen im privaten Lebensumfeld

Während sich die meisten Veränderungsprojekte auf den angestammten Arbeitsbereich beziehen, sind Wechsel, die aus dem Unternehmen hinausführen, selten. Im Anschluss an den Workshop werden die betriebsbezogenen Vorhaben in Abstimmungsgesprächen mit Führungskräften und Personalmanagement auf ihre Realisierbarkeit hin überprüft.

Zentrales Element der Maßnahme ist des Weiteren eine zweitägige Follow-up-Veranstaltung nach etwa vier Monaten. In dieser werden der Projektstand, aufge-

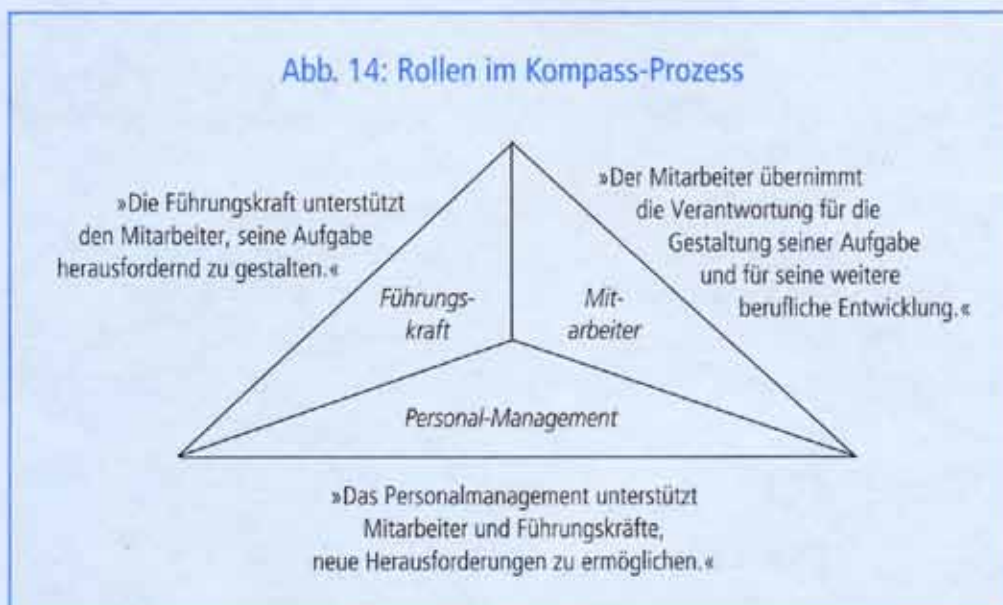


Quelle: Unternehmensberatung Hans Heusgen

tretenen Schwierigkeiten und Fortschritte reflektiert und gegebenenfalls Handlungsalternativen entwickelt.

Die längerfristige Begleitung der Teilnehmer und die geforderte Verbindlichkeit der formulierten Absichten und Absprachen sind wichtige Erfolgsfaktoren. Insofern handelt es sich bei »Kompass« nicht nur um ein Training, sondern zugleich um einen Prozess, der durch die Kurse angestoßen wird und an dem maßgeblich sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungskräfte und das Personalmanagement beteiligt sind.

Die Adressierung des Kompass-Trainings speziell an Beschäftigte ab 40 hat sich als sinnvoll erwiesen, wobei in der Kursbeschreibung – um eine mögliche Stigmatisierung aufgrund der gezogenen Altersgrenze zu vermeiden – »Mitarbeiter mit mehrjähriger Berufserfahrung« angesprochen werden.



Quelle: Unternehmensberatung Hans Heusgen

Im Vergleich zu einem ähnlich ausgerichteten Seminar zur »persönlichen Entwicklungsplanung«, das bei Siemens für junge Nachwuchskräfte angeboten wird, steht der Erfahrungsaustausch über das bisherige Berufsleben stärker im Vordergrund. Rückmeldungen über eigene Stärken und Schwächen werden von Personen gleicher Altersgruppe eher angenommen. Da die beruflichen Veränderungsmöglichkeiten in höherem Alter begrenzter und die Erwartungen daran eher »geläutert« sind, bedarf es auch einer vertiefenden Auseinandersetzung mit Entwicklungsperspektiven und -barrieren.

Der Erfolg des Trainings zeigt sich in den tatsächlich eingetretenen Veränderungen; zwar nicht bei allen, aber doch bei der Mehrheit der Teilnehmer. Die reali-

sierten Projekte reichen vom individuellen Kompetenzaufbau bis zum Schritt in die Selbstständigkeit.

Ein Physiker delegierte einen Teil seiner bisherigen Arbeitsaufgaben an einen Werkstudenten und baute dafür eine Kooperation in seinem Forschungsschwerpunkt mit der Universität auf. Einer bislang teilzeitbeschäftigten Mitarbeiterin gelang es, ihre familiären Anforderungen zu reduzieren, dadurch ihre Arbeitszeit auszuweiten und neue Aufgaben in ihrem Tätigkeitsfeld wahrzunehmen.

Ein qualifizierter Angestellter aus dem Bereich Materialentwicklung, Ende 40, ging im Kompass-Training verschütteten Träumen nach und knüpfte an seinen ehemaligen Wunsch einer Auslandsbeschäftigung an – ehemals wegen Berufstätigkeit seiner Frau und Kindererziehung für ihn nicht zu realisieren. Tatsächlich fand er eine konzerneigene neue Stelle in den USA und ein dazu passendes privates Arrangement.

Indem die Mitarbeiter im Training ein Gespür für ihre Fähigkeiten und Potenziale bekommen, sich darzustellen lernen und ihre Eigeninitiative gefördert wird, können sie Gestaltungsspielräume in ihrem Arbeits- und Berufsleben entdecken und besser nutzen.

Die Maßnahme steht und fällt damit, dass berufliche Veränderungen der Mitarbeiter im Unternehmen prinzipiell möglich und gewollt sein müssen. Förderlich ist, dass in einem Großkonzern wie Siemens immer wieder Stellen frei werden, die über den »human resources market« weltweit und für jeden zugänglich im Intranet ausgeschrieben werden.

Aber auch innerhalb der einzelnen Abteilungen müssen Veränderungsimpulse, damit verbundene Unruhe und »der mündige Mitarbeiter« erwünscht sein, und die Vorgesetzten müssen damit umgehen können.

Die Teilnehmer kommen nach den Workshops gemeinhin voller Ideen und mit Tatendrang in ihre Arbeitsbereiche zurück. Die Vorgesetzten sind in diesem Prozess als Coach in unterstützender Funktion gefordert, was aber auch bei ihnen eine Umorientierung voraussetzt. Normalerweise, um in einem Bild von Heusgen zu sprechen, sind sie gewohnt, wie an einem Schachbrett die Figuren zu bewegen. Nunmehr müssen sie sich darauf einstellen, dass die Bauern anfangen selbst zu laufen. Dies bedeutet für sie eine gewisse Entmachtung, zugleich jedoch auch eine Entlastung.

Eine weitere wichtige Voraussetzung für die dauerhafte Implementierung der Maßnahme besteht in der etablierten betrieblichen Infrastruktur zur Weiterbildung. Da es einen betriebseigenen Weiterbildungsträger gibt, kann das Kompass-Training diesem angegliedert und institutionell angeboten werden. Außerdem werden die Kosten des Trainings, das innerhalb der Arbeitszeit stattfindet, vom Betrieb übernommen.

Dem stehen – als Gewinn für das Unternehmen – initiative, motivierte Arbeitskräfte und die langfristige Nutzung bislang brachliegender Kompetenzen und damit ein nicht unmittelbar rechenbarer, aber plausibler Mehrwert gegenüber. Unternehmensleitlinien, die wie bei Siemens auf Förderung von Eigenverantwortung und »promoting diversity« setzen, stellen weitere förderliche Rahmenbedingungen für das Kompass-Training dar.

Firmendaten und Ansprechpartner

Der internationale Großkonzern Siemens mit seiner breiten Produktpalette in den Bereichen Elektronik, Automation, Information, Kommunikation und Transportation beschäftigt weltweit 426 000 Mitarbeiter, davon ca. 40 Prozent in Deutschland. Die Altersstruktur ist, wie in vielen anderen Großunternehmen auch, mittelfähig: Relativ wenige ältere Beschäftigte stehen relativ wenigen jüngeren gegenüber, während die mittleren Jahrgänge besonders stark vertreten sind.

Kontakt

Wolfgang Mai · Siemens AG, Erlangen
E-Mail: wolfgang.mai@siemens.com

Hans Heusgen · Unternehmensberatung, Feldafing
E-Mail: Heusgen@t-online.de

**Sie haben noch Fragen?
Dann sprechen Sie uns bitte an.**



Compass Team Consulting

Seewiesstraße 27b
82340 Feldafing
Germany

Fon +49 8157 99 63 2 63

+49 8948 99 72 15

Fax +49 8157 99 63 2 64

hans.heusgen@compass-team.com

<http://www.compass-team.com>