


DGFP e.V. (Hrsg.)



Grundlagen
Handlungshilfen
Praxisbeispiele

SONDERDRUCK aus

Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter

*Ein „Kompass“ für Senior-Professionals
der Siemens AG*

Von Babette Raabe, Dr. Annette Lässig und Christoph Sanne



Inhalt

1 Notwendigkeit eines Miteinanders der Generationen

- 1.1 Alternde Belegschaften und betriebliche Handlungsoptionen
- 1.2 Nutzen für Unternehmen und Mitarbeiter –
Das Humankapital der Generation 40+ messbar machen!

2 Neues Verständnis von Personalentwicklung

- 2.1 Heutige Situation von 40+ in Unternehmen
- 2.2 Weshalb ein neues Verständnis von Personalentwicklung nötig ist
- 2.3 Mögliche Ansatzpunkte künftiger Personalentwicklung allgemein
- 2.4 Mögliche Ansatzpunkte künftiger Personalentwicklung 40+

3 Personalentwicklung von Senior Professionals in der Praxis

- 3.1 Mit 40 – war das schon alles? –
Fach- und Führungskräfte im mittleren Lebensalter
 - 3.2 Ältere Mitarbeiter erfolgreich beschäftigen –
Unternehmensbeispiel Fahrion Engineering GmbH
 - 3.3 Lufthansa-Aktivitäten für „Senior Professionals“
 - 3.4 Personalentwicklung: Ein „Kompass“ für Senior Professionals der Siemens AG
 - 3.4.1 Einleitung
 - 3.4.2 Historie
 - 3.4.3 Einbindung in den Personalentwicklungsprozess
 - 3.4.4 Teilnehmerzielgruppe
 - 3.4.5 Teilnehmermotivation
 - 3.4.6 Inhalt und Ablauf
 - 3.4.7 Beispiele und Teilnehmererfahrungen
 - 3.4.8 Fazit
 - 3.5 60 Jahre und ein bisschen weise ... oder aktiv vor dem Ruhestand statt Vorruhestand
- ### **4 Reif für den Paradigmenwechsel – Wie den Stein ins Rollen bringen?**
- 4.1 Parameter eines ganzheitlichen innerbetrieblichen Generationenmodells
 - 4.2 Schritte zur Umsetzung des Generationenmodells

3.4 Personalentwicklung: Ein „Kompass“ für Senior Professionals der Siemens AG⁵⁸

3.4.1 Einleitung

Wie bereits ausführlich dargelegt wurde, macht nicht nur der demografische Wandel unserer Gesellschaft eine Neuausrichtung der Personalentwicklungslandschaft erforderlich, sondern auch aktuelle Veränderungen in den Unternehmen selbst. So bedingt z.B. der rasante technologische Fortschritt

erhebliche Investitionen in die Weiterbildung von Mitarbeitern – auch im mittleren und höheren Alter –, um deren Beschäftigungsfähigkeit zu sichern. Hinzu kommt, dass Absatzmärkte im Zeitalter der Globalisierung größeren Schwankungen als früher unterliegen, was zu personellen Anpassungen in den verschiedenen Beschäftigungsfeldern führt.

All diese Rahmenbedingungen legen nahe, dass sich sowohl Management als auch Mitarbeiter in zunehmendem Maße mit beruflichen Perspektiven und Personalentwicklungsmöglichkeiten auseinander setzen müssen. Führungskräfte sollten sich fragen: „Wo wird unser Unternehmen in fünf oder zehn Jahren stehen und welche Kompetenzen brauchen wir zukünftig an Bord?“ Mitarbeiter ihrerseits müssen immer wieder für sich Standortbestimmungen vornehmen und sich fragen: „Wo möchte und kann ich in fünf oder zehn Jahren beruflich stehen?“ Sind Veränderungen in den Anforderungsprofilen absehbar, sollten die notwendigen Maßnahmen der Kompetenzentwicklung frühzeitig im Dialog mit dem Mitarbeiter besprochen und umgesetzt werden. So kann die Motivation der Mitarbeiter und letztlich auch der Erfolg des Unternehmens langfristig gesichert werden.

Um den Mitarbeitern eine Hilfestellung für die eigene Standortbestimmung und Perspektivplanung zu geben, wurde bei Siemens das Seminar „Kompass“ entwickelt.

3.4.2 Historie

Die Entstehung des „Kompass“-Seminars geht auf den zentralen Forschungs- und Entwicklungsbereich der Siemens AG – Corporate Technology (CT) – zurück, wo man sich bereits 1996/97 der Zielgruppe „Senior Professionals“ annahm. Senior Professionals sind Mitarbeiter 40+, die entweder eine Führungs- oder Fachexperten-Funktion innehaben.

Grundlage für die Entwicklung des „Kompass“-Seminars bei CT war ein ähnliches Trainingskonzept („PEP – Persönliche Entwicklungsplanung“), das bereits erfolgreich für jüngere Mitarbeiter im Konzern im Einsatz war. Um auch den Senior Professionals eine entsprechende Entwicklungsmaßnahme anbieten zu können, wurde dieses Trainingskonzept in Zu-

sammenarbeit mit einem externen Kooperationspartner auf die neue Zielgruppe angepasst.

Es ist kein Zufall, dass „Kompass“ im zentralen Forschungsbereich (CT) der Siemens AG entstand. Denn gerade in einem Bereich, dessen Aufgabe es ist, die Geschäftsbereiche mit innovativen Technologien zu versorgen, spielt die Weiterentwicklung von Mitarbeitern eine besonders wichtige Rolle. Diese findet aufgrund stark spezialisierter Tätigkeitsbereiche natürlich auch in anderen Geschäftsbereichen der Siemens AG statt.⁵⁹

3.4.3 Einbindung in den Personalentwicklungsprozess

Das „Kompass“-Seminar ist ein Baustein des Siemens-Weiterbildungsangebotes und somit – wie alle Bildungsmaßnahmen bei Siemens – in einen Personalentwicklungsprozess eingebunden, dessen Herzstück jährliche Beurteilungs- und Entwicklungsgespräche mit den Mitarbeitern sind. In diesen jährlichen Mitarbeitergesprächen kann das Seminar dem Mitarbeiter entweder von der Führungskraft vorgeschlagen werden, oder der Mitarbeiter äußert selbst den Wunsch, am Seminar teilzunehmen. Im Verlauf des Beurteilungs- und Entwicklungsgesprächs kann diese Weiterbildungsmaßnahme verbindlich festgelegt werden. Nach der Teilnahme am Seminar sollten die Ergebnisse und der anschließende Transfer in den Berufsalltag mit der Führungskraft besprochen werden. In die Umsetzung sollte die Führungskraft möglichst mit eingebunden sein. Eine Überprüfung der bereits erzielten Fortschritte kann im nächsten Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch erfolgen, gerade wenn es sich um längerfristige Maßnahmen wie z.B. einen schrittweisen Kompetenzaufbau handelt.

3.4.4 Teilnehmerzielgruppe

Das Seminar „Kompass“ ist ein Karriereentwicklungsseminar, das sich speziell an Senior Professionals bei der Siemens AG richtet. Die Teilnehmer müssen mindestens 40 Jahre alt sein und zehn Jahre Siemens-Erfahrung mitbringen. Das Seminar richtet sich an Personen, die ihre persönliche Weiterentwicklung selbst in die Hand nehmen wollen und auf Basis einer Standortbestimmung ihre beruflichen Perspektiven neu entdecken und gestalten möchten. Mit dem „Kompass“ werden Frauen und Männer, Führungskräfte wie Mitarbeiter aus unterschiedlichsten Bereichen und Funktionen gleicher-

maßen angesprochen. Es handelt sich also um ein flächendeckendes Angebot, das jeder Siemens-Mitarbeiter, der in die Zielgruppe passt, in Abstimmung mit seiner Führungskraft wahrnehmen kann.

Die Teilnehmerzahl liegt bei etwa 60 Personen im Jahr, wobei es sich meist um Angestellte und Führungskräfte handelt. Ungefähr 20% der Teilnehmer sind Frauen. Ein Großteil der Teilnehmer kommt aus technischen und kaufmännischen Bereichen sowie Forschung und Entwicklung und fertigungsnahen Funktionen.

3.4.5 Teilnehmermotivationen

Mitarbeiter, die das „Kompass“-Seminar besuchen, sollten bereit sein, ihre berufliche Entwicklung aktiv in die eigene Hand zu nehmen. Sie entwerfen im Verlauf des Seminars einen konkreten Aktionsplan, für dessen Umsetzung sie selbst verantwortlich sind.

Genauer betrachtet gibt es jedoch viele Unterschiede in den individuellen Anliegen der Teilnehmer. Ein typisches Anliegen in der mittleren Lebensphase ist die Frage, wie man die restlichen 10 bis 25 Jahre seines Berufslebens gestalten will. Viele Teilnehmer möchten hierfür im Seminar Ideen entwickeln oder Klarheit für sich gewinnen. Dabei ist für diese Zielgruppe der zeitliche Blick nach hinten häufig ebenso wichtig wie der nach vorne. Die Teilnehmer werfen deshalb zunächst einen würdigenden Blick auf die eigene bisherige Zeit im Unternehmen, das heißt, sie nehmen eine Standortbestimmung vor und ziehen für sich Bilanz, bevor sie sich auf die Suche nach weiteren interessanten Entwicklungsmöglichkeiten machen. Hier geht es im weiteren Sinne also auch um ein sinnvolles Zusammenwirken von bisheriger und zukünftiger Entwicklung der Teilnehmer mit bestimmten allgemeinen Entwicklungsschritten der Persönlichkeit sowie Entwicklungsphasen der Berufslaufbahn.⁶⁰

Dabei ist für viele Teilnehmer ein erneutes Erkennen und Priorisieren der persönlichen Motive und Interessen wichtig, die sich zwischen Berufseintritt und Lebensmitte verändern können, um aus den gewonnenen Erkenntnissen die richtigen Entscheidungen und Weichenstellungen abzuleiten.

⁵⁹ Vgl. Lässig (2002).

⁶⁰ Vgl. Filipp (1987) und Super (1980).

Für andere Teilnehmer steht das Feedback zu den eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen im Vordergrund, z.B. zu Fragen wie: „Bin ich als Führungskraft geeignet? Kann ich andere überzeugen und für meine Ideen gewinnen? Kann ich mich gegen andere behaupten? Bin ich eher ein Berater oder ein Entscheider?“ Diesen Teilnehmern geht es um das Entwickeln einer realistischen Selbsteinschätzung, etwa durch eine Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzung in einem 360-Grad-Feedback oder durch andere Teilnehmer, Seminarleiter bzw. eine externe Führungskraft.

Wieder andere Teilnehmer gehen mit ganz klaren Vorstellungen über ihre weitere berufliche Entwicklung ins „Kompass“-Seminar und möchten sich Anregungen und Ideen zur konkreten Umsetzung ihrer Vorhaben einholen. Ihnen geht es um ein Abstimmen der nächsten konkreten Schritte auf ihr Entwicklungsziel hin, das strategische Einbinden von Sponsoringpartnern, das Antizipieren von möglichen Hürden bzw. Stolpersteinen oder das Entwerfen von alternativen Handlungsmöglichkeiten. Das Seminar bietet dabei auch die Möglichkeit zur Erweiterung des persönlichen Netzwerks.

Hin und wieder kommt es auch vor, dass Mitarbeiter von ihren Führungskräften in das Seminar geschickt werden. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn Führungskräfte im jährlichen Mitarbeitergespräch die weitere berufliche Entwicklung eines Mitarbeiters besprechen möchten, dieser Mitarbeiter selbst aber hierzu noch keine eigenen Vorstellungen besitzt. Das Seminar kann in diesem Fall das Kreieren einer eigenen Entwicklungsvision unterstützen, es kann jedoch nicht die Beratung und Hilfestellung der Führungskraft selbst ersetzen.

3.4.6 Inhalt und Ablauf

Das Seminar selbst besteht aus einem dreitägigen ersten Teil und einem zweitägigen Review-Treffen, das nach drei Monaten stattfindet. Inhalte des ersten Teils sind die Reflexion über eigene Fähigkeiten und Kompetenzen, ein Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung über Rollenspiele und Feedbackübungen, sowie ein 360-Grad-Feedback. Die Teilnehmer erhalten Feedback aus unterschiedlichen Quellen: vom Trainer, von anderen Teilnehmern, aber auch von einer erfahrenen Führungskraft, die für Einzelcoachings zur Verfügung steht. Ergebnisse des ersten Teils sind konkrete individuelle Ent-

wicklungsvorhaben und entsprechende Aktionspläne. Im zweiten Teil geht es um die Umsetzung dieser Maßnahmenpläne.

Das Seminar muss nicht zu einer abschließenden Beurteilung und Entscheidung bezüglich eigener beruflicher Perspektiven und Entwicklungspläne führen. Es ist vielmehr als Anstoß für einen Erkenntnisfindungs- und Entscheidungsprozess zu sehen, der über das Seminarende hinaus fort dauert. Erkenntnisse aus dem Seminar werden in der Praxis überprüft und verfeinert oder ergänzt, woraus sich neue Ideen oder Konsequenzen ergeben können. Dieser Effekt ist häufig bereits im Review-Teil des Seminars erkennbar.

3.4.7 Beispiele und Teilnehmererfahrungen

Im Rahmen des „Kompass“-Seminars wird häufig ein breites Spektrum von Veränderungsvorhaben umgesetzt, das hier in der Vielfalt nur angedeutet werden kann. Es handelt sich dabei um innere Einstellungs- bzw. äußere Verhaltensänderungen, Veränderungen der Arbeitsaufgabe im bestehenden beruflichen Umfeld, Funktionswechsel oder Bereichswechsel. Auch Wechsel in neue Tätigkeitsfelder wie Projektleitungen, Führungsverantwortungen oder eine Entwicklung aus der Führungsaufgabe heraus in Stabsaufgaben oder Mitarbeiterpositionen zählen dazu. Um zu illustrieren, was der „Kompass“-Workshop bewirken kann, sind im folgenden Teil einige Fallbeispiele exemplarisch aufgeführt.

Ein 51-jähriger Leiter einer Qualitätssicherungsabteilung nahm an dem „Kompass“-Seminar teil, weil er schon seit langer Zeit den Wunsch verspürt hatte, ins Ausland zu gehen. Die familiären Umstände hatten in seinen Augen lange Zeit dagegen gesprochen, doch mit dem Erwachsenwerden der Kinder stellte sich eine Veränderung der eigenen Lebenssituation ein, die es ihm ermöglichte, diesen Weg zu gehen. Auf dem Review-Treffen hatte er bereits eine neue Stelle im Ausland fest vereinbart und ging drei Monate später nach Asien, um dort für einen anderen Siemens-Bereich eine Forschungsabteilung zu leiten.

Ein 47-jähriger Mitarbeiter, der eine vertriebsnahe Tätigkeit im Produktmanagement wahrnahm, besuchte das „Kompass“-Seminar, um herauszufinden, was er sich zutrauen könne und wie seine Kompetenzen von anderen eingeschätzt würden. Dabei war er für verschiedene Veränderungen

offen, die es ihm ermöglichen würden, mehr Verantwortung zu übernehmen. Auf dem Review-Treffen berichtete er von einem Angebot, die Projektleitung für ein Produkt zu übernehmen, das für den arabischen Markt angepasst werden sollte. Einige Monate später trat er diese Aufgabe auch an.

Eine 42-jährige Mitarbeiterin, die in der Anwendungsforschung tätig war, wollte sich im „Kompass“-Seminar klarer darüber werden, wie sie ihre Tätigkeit wieder mehr auf andere Menschen ausrichten könnte. Sie beschloss, ihre Aufgaben stärker auf das in der Abteilung benötigte Marketing zu fokussieren, und begann, ihren Chef bei dieser Tätigkeit zu unterstützen. Auf dem Review-Treffen präsentierte sie einen inländischen und einen ausländischen Kundenauftrag, die beide auf ihre Marketingaktivitäten in der Abteilung zurückgingen.

3.4.8 Fazit

Mit dem „Kompass“-Seminar bietet Siemens seinen Mitarbeitern eine Unterstützung, die eigene berufliche Entwicklung zu reflektieren und aktiv zu gestalten.

Der Nutzen des Seminars kann sowohl auf Unternehmensebene als auch auf individuumsbezogener Ebene betrachtet werden.

Aus der Perspektive von Unternehmen ist „Kompass“ als ein Beitrag zu sehen, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter – das heißt, die Anpassung ihrer Fähigkeiten an die Erfordernisse des Arbeitsmarktes – zu erhöhen. Das geschieht dadurch, dass individuelle Motive bzw. Interessen des Mitarbeiters und unternehmensbezogene Erfordernisse verknüpft und in eine proaktive Gestaltung seiner Entwicklung umgesetzt werden.

Dabei verstärkt „Kompass“ auch die Eigenverantwortlichkeit und Eigeninitiative des Mitarbeiters im Personalentwicklungsprozess. Dies ist umso wichtiger, je weniger Karrieren in Unternehmen planbar sind und je mehr Einflussfaktoren eine Karriereentwicklung erschweren können, wie z.B. eingeschränkte Einsatzmöglichkeiten.

Damit läuft „Kompass“ auch einer Entwicklung entgegen, die sich in den letzten Jahren verstärkt abzeichnet. Während früher die Entwicklung des Mitarbeiters vorwiegend vom Vorgesetzten bestimmt, initiiert und umgesetzt wurde, liegt die Verantwortung heute zu einem hohen Maße beim Mitarbeiter selbst.⁶¹

Darüber hinaus fördert „Kompass“ die Entwicklung einer realistischeren Selbstwahrnehmung und das Identifizieren eigener beruflicher Interessen und Motive, was zu einer besseren Angleichung von Mitarbeiterfähigkeiten und Jobanforderungen führen kann. Gelingt es, Mitarbeiter auf die Positionen hin zu entwickeln, in denen sie ihre Talente voll zur Geltung bringen können, ist einerseits auf Mitarbeiterebene mit einer hohen Arbeitszufriedenheit zu rechnen, andererseits kann auch das Unternehmen von einer gesteigerten Motivation und Leistungsbereitschaft profitieren.

Auch die Zunahme der Beschäftigungsfähigkeit ist nicht nur im Sinne des Unternehmens zu betrachten, sondern kann auch zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und -motivation auf Seiten des Mitarbeiters führen. Viele Senior Professionals erkennen zunehmend die Notwendigkeit, ihre Einsetzbarkeit zu sichern. So kann die aktive Auseinandersetzung mit beruflichen Trends und den eigenen Entwicklungsmöglichkeiten zu größerer Zufriedenheit im Beruf führen.

61 Vgl. Raabe/Fay (2002).



Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter

Grundlagen – Handlungshilfen – Praxisbeispiele

Die demografische Entwicklung wirkt sich unmittelbar auf die Belegschaft in Unternehmen aus. Längere Lebensarbeitszeiten führen zu einer intensiven Beschäftigung des Personalmanagements mit der Mitarbeitergruppe der 40+. Deren Potenzial ist neu zu bewerten und einer anders zu denkenden Personalentwicklung zugänglich zu machen. Wie sich Unternehmen auf die Integration älterer Mitarbeiter in den betrieblichen Leistungserstellungsprozess einstellen können, wird in dieser Publikation konzeptionell und an konkreten Unternehmensbeispielen aufgezeigt.

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
Fax +49 8157 99 63 2 64
hans.heusgen@compass-team.com
<http://www.compass-team.com>