

Great  
Place  
To  
Work®

# Best Practices der Besten Arbeitgeber

Employee Experience Teil 6  
Entwickeln

YOU CAN  
DO IT!

# Entwickeln

## KOMPETENZMANAGEMENT

Nach dem erfolgreichen Führen des Entwicklungsgesprächs mit dem/der Mitarbeiter/in erfolgt die Potenzialeinschätzung der Führungskraft. Im nächsten Schritt findet ein Review statt. Dabei handelt es sich um ein feststehendes systematisches Prozedere, bei dem die Führungskräfte Talente aus ihrem Team der HR-Abteilung und weiteren Führungskräften präsentieren. Im Review werden die Sichtweisen des Teammitglieds sowie des Unternehmens im Detail aufeinander abgestimmt, um sicherzustellen, dass die richtigen Personen zur richtigen Zeit am richtigen Ort arbeiten.

Darüber hinaus präsentieren die Führungskräfte ihre Talente sowie deren Stärken und Kompetenzen vor ausgewählten Führungskräften und der gesamten Geschäftsleitung. Nach Abschluss der Präsentation und dem Feedback der anderen Führungskräfte kommt die Führungskraft zu einer Entscheidung und definiert mit der Geschäftsleitung und der HR-Abteilung konkrete nächste Schritte für die betreffenden Teammitglieder.

Nach Abschluss des Reviews werden gemäß dem Potenzial des Teammitgliedes die nächsten Karriereschritte definiert und es werden sogenannte Pools abhängig vom Potenzial erstellt. Es gibt einen Nachfolgepool (Teammitglied hat das Potenzial, eine spezifische Rolle auszuüben), einen Nachfolgeplan (Teammitglied hat das Potenzial, eine spezifische Position zu übernehmen) oder einen Talentepool (spezifische Talenteprogramme). Durch dieses einheitliche Konzept gelingt es sehr gut, Talente auch in Schwester-Organisationen weiterzuentwickeln.

## FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Viele Unternehmen wünschen sich künftig mehr Frauen in Führungspositionen. Deshalb wird in diesem Unternehmen in regelmäßigen Abständen erhoben, wer unter den Kolleginnen sich überhaupt für eine Führungsrolle interessiert. Ziel dieser Umfrage und der Selbst- bzw. Fremdnominierung ist es, bisher unbekannte Potenziale aufzudecken, um bei zukünftigen Besetzungen von Führungspositionen gezielt auch interessierte Frauen ansprechen zu können.



Die Zielgruppe hat zudem die Möglichkeit, spezifische Workshops zu besuchen. In diesen Seminaren werden individuelle Themenschwerpunkte wie etwa Auftreten mit Power & Persönlichkeit, Networking als Karrieretool, Gesprächsführung und Einwand-Behandlung oder Verhandlungstechnik gesetzt, um die Kolleginnen optimal auf eine potenzielle Führungsrolle vorzubereiten. Außerdem finden regelmäßig Vernetzungsveranstaltungen mit dem Frauennetzwerk statt.





## ■ LERNEN WÄHREND DER KRISE

Viele Unternehmen nützen diese herausfordernde Zeit aktiv zur Aus- und Weiterbildung. Die firmeninterne „University“ dieses Unternehmens bietet beispielsweise über 5.000 Kurse an, die größtenteils digital absolviert werden können. Mitarbeitende können so die besondere Situation optimal nutzen, um sich fortzubilden und die nächsten Schritte für ihre Karriere zu setzen.



## ■ LEHRLINGS-SWITCH

Der Lehrlings-Switch bietet allen Lehrlingen im dritten Lehrjahr die Möglichkeit, während der Lehrausbildung den Ablauf einer anderen Filiale kennenzulernen. Dafür wechseln die Lehrlinge für die Dauer von zwei Monaten in eine andere Zweigstelle. Für welche zwei Monate die Lehrlinge wechseln, entscheidet die jeweilige Niederlassung unter Berücksichtigung der Berufsschulzeiten.

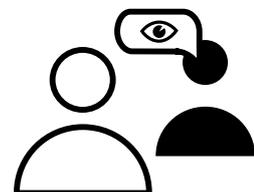
Die Durchführung des Lehrlings-Switches ist optional. Nach dem Switch findet ein Rückkehrgespräch zwischen Regionalverkaufsleitung und Lehrling statt. Folgende Fragen werden unter anderem besprochen:

- Wie wurde die Zeit in der Switch-Filiale erlebt?
- Was wurde Neues dazugelernt?
- Gab es Unterschiede bei Abläufen, Prozessen, Teamverhalten etc. in der Switch-Filiale?
- Falls ja, welche Abläufe und Prozesse waren in der Switch-Filiale anders?
- Welche dieser Abläufe und Prozesse könnte man übernehmen?

## ■ JOB-SHADOWING

„Shadowing“ bedeutet im allgemeinen Sinne „Beschatten“. Beim Job-Shadowing beobachtet man einen Kollegen/eine Kollegin bei der Arbeit, begleitet ihn/sie in Besprechungen, besucht Bereichs-Schnittstellen, greift aber üblicherweise nicht ins Geschehen ein.

Das Job-Shadowing kann einen oder mehrere Tage dauern. Das Ziel ist, einen praxisnahen Einblick in einen Tätigkeitsbereich zu gewinnen und wertvolle Kontakte zu knüpfen.



## FUTURE-LEADER-PROGRAMM

Das Future-Leader-Programm ist ein Entwicklungsprogramm für Manager:innen mit Potenzial für weiterführende Führungsaufgaben. Es besteht aus fünf Modulen und Projektarbeiten zu einem Business-Case. Das Programm bietet den Teilnehmenden die Möglichkeit, mit anderen Manager:innen zusammenzuarbeiten, die unterschiedliche Hintergründe, Kenntnisse und Erfahrungen haben.

Jede Person wird einem Mini-Board zugewiesen, mit dem sie während des gesamten Programms unter der Anleitung eines Trainers zusammenarbeitet, sowohl „face to face“ als auch virtuell. Jedes Mini-Board erhält ein Business-Projekt, das mit Unterstützung eines Business-Sponsors durchgeführt wird. Das Projekt führt durch unterschiedliche Geschäftsbereiche und endet mit einer Präsentation des Projektes an den Executive Sponsor.

Das Training bietet ein Tool-Kit mit Ansätzen und Arbeitsweisen, die den Teilnehmenden helfen, die Führungsgrundsätze zu verinnerlichen. Ziel ist es, die Fähigkeiten der Teilnehmenden in den drei Bereichen Selbstmanagement, Selbstmotivation und Selbstbewusstsein auch in Krisenzeiten zu verbessern und zu stärken.



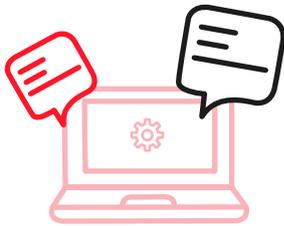
## STÖRUNGEN HABEN VORRANG

Die Teamcoaches kennen ihre Teams sehr gut und wissen auch über Stärken und Schwächen jedes und jeder Einzelnen Bescheid und sind über die Teamstruktur im Bilde. Neben der fachlichen Führung ist das Aufrechterhalten des Teamspirits – vor allem auch in Krisenzeiten – die primäre Aufgabe der Führungskraft. Sie ist eine Mischung aus Taktgeber und Entertainer und muss bei der kleinsten Misstimmung sofort reagieren.

Eines der ungeschriebenen Gesetze lautet: Auf Störungen muss sofort eingegangen werden. Vor allem in herausfordernden Zeiten ist das Ansprechen und Ausdiskutieren von Konflikten besonders wichtig – und zwar nicht nur zwischen Kund:innen und dem Unternehmen, sondern insbesondere auch untereinander.

## MENTORINGPLATTFORM

Auf der Mentoringplattform können Mitarbeiter:innen innerhalb des weltweiten Teams Mentor:innen für sich suchen, die sie ganz informell bei einem Aspekt unterstützen, in dem sie sich weiterentwickeln möchten. Oder Mitarbeiter:innen stellen sich selbst als Mentor:innen zur Verfügung, um Wissen und Netzwerk mit anderen Personen zu teilen. Diese Mentoringplattform fördert die berufliche wie auch die persönliche Weiterentwicklung. Sie ermöglicht den Aufbau eines weltweiten Netzwerks an Mitarbeiter:innen und Führungskräften und einen hierarchie- und bereichsübergreifenden Austausch. Zusätzlich schafft sie eine lern- und kompetenzfördernde Umgebung und fördert eine intensive Auseinandersetzung mit der Thematik. Das selbstständige Probieren und ein reflektierender Austausch werden dadurch begünstigt.

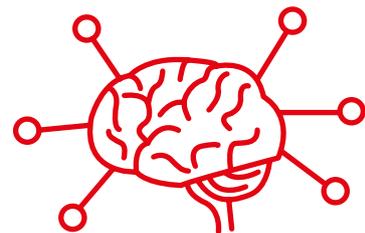


Die beschriebene Mentoringplattform ist für alle Mitarbeiter:innen zugänglich und kann neben der Tätigkeit in Eigenregie und -verantwortung betrieben werden. Die Plattform erlaubt eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit zwischen erfahrenen Mitarbeiter:innen, die gerne ihr Wissen teilen möchten und solchen, die sich gerne neues Wissen aneignen möchten.

## KNOWLEDGE FRIDAY

Zwecks allgemeinem Wissensaustausch gibt es – auf Anregung direkt aus dem Team – einmal monatlich einen „Knowledge Friday“, bei dem zum Beispiel auch neueste Research-Themen vorgestellt werden. Zu diesem Austausch werden alle Mitarbeiter:innen eines bestimmten Bereiches eingeladen.

Aufgrund des Erfolgs dieses Konzepts wird nun auch ein „Knowledge Friday for all“ organisiert. Wie der Name schon verrät, sollen die Inhalte für alle Bereiche gleichermaßen relevant sein. Um dies zu erreichen, werden die Themen im Vorfeld im Unternehmensportal veröffentlicht und den Mitarbeiter:innen die Möglichkeit zur Abstimmung über die Vorschläge bzw. zum Einbringen weiterer Themen geboten.



## MENTORING FÜR FRAUEN

Je höher die Hierarchiestufe, desto geringer der Anteil der Frauen. Viele Unternehmen wollen hier gegensteuern und den Frauenanteil auch in den höheren Führungsebenen steigern. Frauen sollen mithilfe unterschiedlicher Maßnahmen aktiv in ihrer Karriere-Entwicklung gefördert und begleitet werden. Das Mentoring-Programm für Frauen ist dabei ein wichtiger Baustein.

Wie unterscheidet sich das allgemeine Mentoring-Konzept vom Mentoring für Frauen? Die Teilnahme wird einem Kreis von weiblichen Talenten angeboten. Als Mentor:innen stehen Mitglieder der Geschäftsleitung zur Verfügung. Das Matching erfolgt durch die Abteilung Personalentwicklung anhand von Profilen, die von den potenziellen Mentees eingereicht werden. Die Personalentwicklung erstellt nach Sichtung dieser Mentee-Profile Vorschläge für mögliche Tandems (Mentee-Mentor).

Nach Bildung der Tandems findet das Auftaktgespräch statt. Dabei treffen sich Mentee, Mentor:in und Vorgesetzte:r der/des Mentee:s, um die Rahmenbedingungen, die Ziele des Mentorings und die ersten Termine zu vereinbaren. Alle Vereinbarungen werden in einer Mentoring-Vereinbarung festgehalten. Das Mentoring umfasst zumindest drei Treffen zwischen Mentee und Mentor. Die Termine sollen in einem Zeitrahmen von ca. sechs bis acht Monaten durchgeführt werden. Bei der Auflösung der Mentoring-Partnerschaft reflektiert das Tandem die Treffen. Alle Mentor:innen treffen sich zudem zu einer gesonderten Reflexionsrunde, um ihre Erfahrungen auszutauschen.

Bei Fragen wenden Sie sich gerne  
an unsere erfahrenen Culture Consultants!



**MAG. (FH) IRIS KUNRATH**

T: +43 1 798 59 28 – 0

M: +43 664 517 68 40

[ikunrath@greatplacetowork.at](mailto:ikunrath@greatplacetowork.at)

[www.greatplacetowork.at](http://www.greatplacetowork.at)

GPTW GmbH

Nibelungengasse 1-3/Top 50

1010 Wien, Österreich

Termin buchen