

## FALLSTUDIE ALSTOM SCHWEIZ AG

### ZIEL

- Förderung von Potentialträgern (Young Professionals und Bereichsleiter) im Unternehmen und langfristige Bindung an die Organisation

### LÖSUNG

- Anbindung der Personalentwicklungsaktivitäten an die strategische Unternehmensausrichtung
- Spezifische Anforderungsanalyse (Critical Incidents Technique)
- Aufsetzen eines 2-jährigen Entwicklungsprogramms inklusive Learning Center für YP
- Entwicklung massgeschneiderter, branchenspezifischer Simulationen
- Detaillierte Standortbestimmung mit Videofeedback für Teilnehmer
- Ausarbeitung von beispielhaften internen Karrierewegen und Tracks
- Systematischer Austausch über verschiedene Hierarchieebenen und Funktionen
- Aufbau einer Datenbank und eines Netzwerkes, um internen Austausch/Mobilität zu fördern
- Praxisnahe Development Center und abgestimmte persönliche Entwicklungspläne

### ENGAGEMENT

Joachim Hübner arbeitete 11 Jahre als Berater für den Bereich Management Development

### BRANCHE

Kraftwerktechnik, Energie, Schienentransport

### REGION

Schweiz

*„Mich hat bei der Zusammenarbeit mit Joachim seine Intuition überzeugt, mit der er den Blick auf das Wesentliche lenkt und für alle Beteiligten – über Rollen und Hierarchiegrenzen hinweg – eine inspirierende Lernerfahrung ermöglicht. Im Rahmen seiner Workshops ist es uns gelungen, unsere motivierten jungen Talente in Kontakt mit erfahrenden Linienmanagern und Experten aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zusammenzubringen. Neben der individuellen Laufbahnorientierung haben wir uns praxisnah über unsere Werte und Führungskultur verständigt. Einander zugehört, Unterschiede erkannt und benannt und Gemeinsamkeiten gestärkt. Vieles konnte ich dann unmittelbar im nächsten Meeting anwenden, und auf lange Sicht entwickelt sich so spürbar gegenseitiges Vertrauen im Unternehmen.“*

– Armin Jansen, Manager International Assignments, ALSTOM

## FALLSTUDIE ALSTOM SCHWEIZ AG

### HERAUSFORDERUNG

In einem technologieorientierten Unternehmen kommt der Mitarbeiterbindung eine besondere Bedeutung zu. Leistungs- und Potentialträger müssen frühzeitig erkannt und dann für eine langfristige Entwicklung im Unternehmen gewonnen werden. So wird wichtiges Fach- und Branchen-Know-How kontinuierlich aufgebaut und erhalten. In einem weitverzweigten Mischkonzern ist es dabei von zentraler Bedeutung, Transparenz über Karriere-Pfade und aktuelle Chancen zu schaffen und die interne Mobilität zu gewährleisten/erhöhen.

### LÖSUNG

Für Mitarbeiter mit einer bis zu 5-jährigen Firmenzugehörigkeit wurde ein Programm etabliert, das der Orientierung von motivierten Talenten dient. Verschiedene Bausteine fördern dabei die Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken, Zielen und Berufsperspektiven. Im Rahmen eines Learning Centers liegt der Fokus klar auf inspirierenden und fehlerverzeihenden Erfahrungen und auf der Lust am Lernen und Ausprobieren. Mitarbeiter ganz unterschiedlicher Ausrichtung bearbeiten spannende Fragestellungen und werten die Zusammenarbeit und die erzielten Resultate aus, unterstützt durch Videofeedback und den Input von externen/internen Beobachtern. Klassische Ergebnisberichte wurden bewusst ersetzt durch das Führen eines Lernjournals, um eine eigenverantwortliche Lernkultur zu fördern. Kamingespräche mit interessanten Persönlichkeiten bieten die Möglichkeit zum lockeren Austausch und zeigen attraktive Perspektiven auf. Über mehrere Jahre wurde ein Netzwerk aufgebaut, das es aktuellen und ehemaligen Teilnehmern ermöglicht, auch mal in andere Bereiche reinzuschnuppern. Exemplarisch wurden einige Tracks und gängige Karrierepfade dokumentiert sowie ein Lernkatalog erstellt, wie man an spezifischen Themen arbeiten und sich on-/off-the-job weiterentwickeln kann.

Für die mittlere Management-Ebene wurden 2-tägige Development Center eingeführt. Um hier praxisnahe Aufgaben zu nutzen, wurden teilweise ganz konkrete, reale Verhandlungen nachgestellt, wodurch die Teilnehmer üben konnten, in einer schwierigen Vertragslage und unter Druck zu navigieren und die Unternehmensinteressen zu schützen. Onlinegestützte Management-Aufgaben simulierten die Steuerung komplexer, dynamischer Systeme. Neben der individuellen Ergebnisbesprechung wurden die direkten Vorgesetzten mit einbezogen, um die Perspektive des beruflichen Alltags zu integrieren und einen abgestimmten Persönlichen Entwicklungs-Plan (PEP) aufzusetzen.

Joachim Hübner arbeitete von 2002-2013 als Berater für den Bereich „Management Development“ bis zum Verkauf der Kraftwerkssparte an General Electric (GE).

### NUTZEN

Die Vorteile und Chancen, die in einem grossen und international aufgestellten Konzern vorhanden sind, wurden praxisnah und motivierend aufgezeigt, sodass viele Talente für die ALSTOM langfristig gewonnen werden konnten. Mitarbeiter aus technischen und nicht-technischen Bereichen konnten voneinander lernen, die wertschätzenden Erfahrungen förderten die Feedbackkultur in den Arbeitsalltag hinein. Für die oberen Leitungsebenen wurde ein Forum für Kontakt mit vielen Leistungsträgern im Unternehmen geschaffen. Im Rahmen von mehreren Lizentiats- und Magisterarbeiten wurden verschiedene Aspekte der Führungskräfteentwicklung der ALSTOM evaluiert und die Qualität herausgestellt.