

Gesucht: Erfahrene Mitarbeiter mit „drive“

Engagierte, flexible Mitarbeiter sind das Potenzial der Zukunft. Bei der Deutschen Bank AG werden traditionelle und innovative Personalentwicklungskonzepte miteinander verknüpft, um alle Mitarbeitergruppen bei ihrer beruflichen Entfaltung zu unterstützen und sie bei Veränderungsprozessen zu begleiten.

und Motivation schöpft, nicht versiegen. Der „Schatz der Erfahrung“, der sich im Laufe des Berufslebens ansammelt, sollte gehoben und vermehrt werden.

Ältere im Rampenlicht

Bei der Konzeption und der Implementierung entsprechender personalpolitischer Maßnahmen kommt es darauf an, das Alter nicht zu stigmatisieren. Nicht nur deshalb, weil nicht jeder auf sein Alter angesprochen werden möchte, sondern insbesondere, weil das Alter an sich kein taugliches Unterscheidungskriterium, kein Leistungs- und Potenzialmaßstab ist. Wer kennt nicht Menschen mit bereits weißen Haaren, die in Wesensart und Leistungsbereitschaft „jünger“ sind als ein Dreißigjähriger. Der grundlegende Ansatz sollte daher in einem ganzheitlichen Entwicklungsprogramm bestehen, in dem allen Mitarbeitern individuelle Perspektiven offen gehalten werden, bei denen sie ihre individuellen Stärken einsetzen und ihre persönlichen Ziele verwirklichen können. Dabei muss jedoch sichergestellt werden, dass nicht einzelne Mitarbeitergruppen, z. B. „Ältere“, bewusst oder auch unbewusst ausgeschlossen werden oder sich selbst in die Passivität zurückziehen.

Unter bestimmten Voraussetzungen sind auch exklusive Personalentwicklungsangebote für erfahrene Mitarbeiter ein guter Weg: Diese sollten sich aber auf direkt adressierbare Impulse beschränken, gänzlich neue Methoden sind nicht erforderlich. Wenn sich – wie im Moment – ein

Wandel in der Betrachtungsweise vollzieht und dies möglichst wirksam und schnell in den Unternehmen und bei den Beteiligten verankert werden soll, macht es Sinn, dies nicht nur verbal zu kommunizieren, sondern auch mit unterstützenden zielgruppenspezifischen Aktionen zu untermauern. Auch das „Bedürfnis“ der Mitarbeiter, sich bei bestimmten Themen „unter Gleichen“, d. h. vor einem ähnlichen Erfahrungshintergrund, auszutauschen und voneinander zu lernen, muss Berücksichtigung finden.

Ansonsten sind intergenerative Ansätze vorzuziehen, die den speziellen Charme haben, dass das Wissen, sei es das Erfahrungswissen der „älteren“ oder das in Ausbildung und Hochschule erworbene aktuelle Fachwissen der jungen Mitarbeiter, geteilt wird. Außerdem kann in diesen Arbeits- und Lernformen auch Unternehmenskultur „weitergegeben“ werden, als deren Träger erfahrene Mitarbeiter allgemein angesehen werden, und die – ähnlich dem Erfahrungswissen – wohl kaum verordnet werden kann, sondern gelebt bzw. erfahren werden muss.

Wie gesagt, geht es jedoch nicht um eine quantitative Betrachtung; „drive“ ist gefragt, bei jungen und älteren Mitarbeitern gleichermaßen. Die in jüngster Zeit etwas strapazierte Forderung nach Erhalt der Employability gilt auch hier. In allen Phasen des beruflichen Lebens ist es erforderlich, die persönliche Beschäftigungsfähigkeit im Blick zu behalten. Dazu braucht jeder Mitarbeiter neben einer beruflichen „Vision“

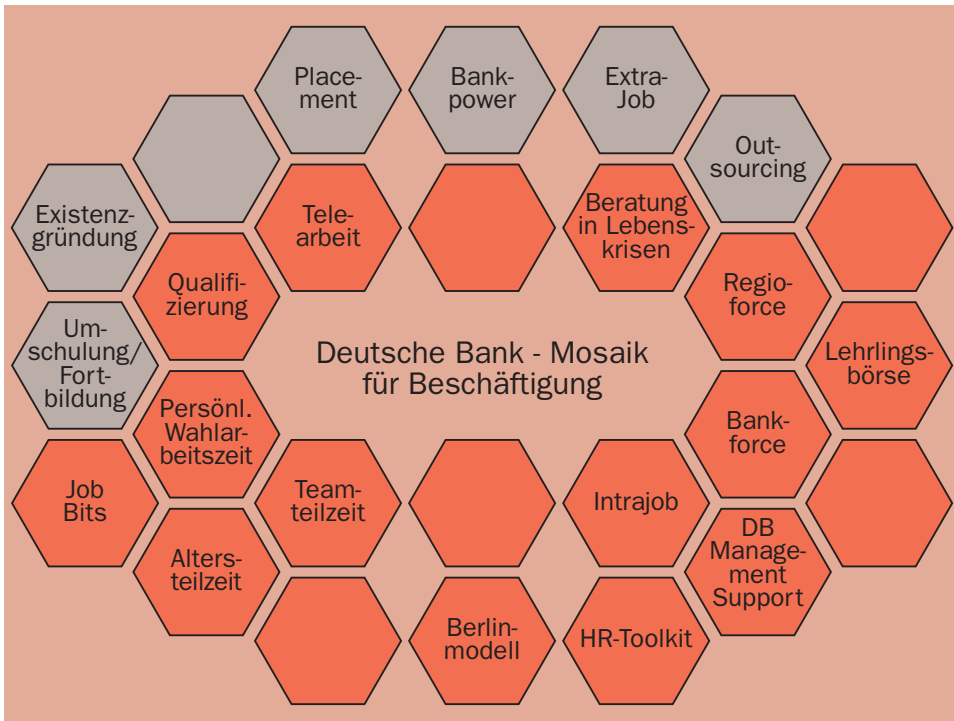
realistische Zielsetzungen und einen Partner im Unternehmen, der diese mitträgt und die Zielerreichung begleitet. Dann wird er auch im fortgeschrittenen Lebensalter nicht Gefahr laufen, auf ein Abstellgleis zu geraten.

In der Arbeitswelt von gestern reichte es oft aus, wenn der Mitarbeiter sich in seinem Können und Wissen eng an den Anforderungen seines Arbeitsplatzes orientierte. Ein Vertriebsmitarbeiter beispielsweise konnte sich seines Arbeitsplatzes sicher fühlen, wenn er sich ein möglichst tiefes Spezialistenwissen über sein Einsatzgebiet angeeignet hat. Heute muss er sich schnell in neuen Geschäftsfeldern zurechtfinden und mit fremden Verkaufsgebieten vertraut machen können – also breit einsetzbar sein –, um im Unternehmen „beschäftigungssicher“ oder am Arbeitsmarkt „beschäftigungsfähig“ und damit weitgehend unabhängig von Umstrukturierungen, Kooperationen und Fusionen zu sein.

Die Bereitschaft, sich den Veränderungsprozessen zu stellen und die Flexibilität, in den unterschiedlichsten Geschäftsfeldern, Funktions- und Aufgabenbereichen unvoreingenommen und engagiert tätig zu werden, ist heute der Schlüssel zum Erfolg.

Employability-Ansätze der Deutschen Bank

Vor dem Hintergrund einschneidender struktureller Veränderungen im Konzern und den damit verbundenen Flexibilisierungsanforderungen wird 1998 das „Deutsche Bank-Mosaik für Beschäftigung“ ent-



wickelt und bis heute stetig ausgebaut. Das DB-Mosaik verfolgt drei Zieldimensionen:

- Aufzeigen von beruflichen Alternativen und Perspektiven (insbesondere für von Strukturmaßnahmen oder Arbeitsplatzverlust betroffene Mitarbeiter)
- Flexibilisierung des internen Arbeitsmarktes
- Schaffen eines „Employability“-Bewusstseins bei allen Mitarbeitern

Mit einem ganzen Bündel an traditionellen und innovativen Maßnahmen versucht die Deutsche Bank, alle Mitarbeitergruppen in ihrem Bemühen zur persönlichen und beruflichen Entfaltung zu unterstützen. Betont

wird die Eigenverantwortung für die berufliche Entwicklung; Mitarbeiter sollen ermuntert und befähigt werden, sich den Herausforderungen der strukturellen Veränderungen selbstbewusst zu stellen, sie im Unternehmen mitzutragen und mitzugestalten. Die Notwendigkeit hierzu besteht bei Mitarbeitern aller Altersgruppen.

In Trainings- und Coaching-Maßnahmen werden Mitarbeitern Wege aufgezeigt, wie sie ihre Ängste vor Veränderungen abbauen können. Qualifizierungsmaßnahmen mit klarer Fokussierung auf berufsfeldübergreifende Schlüsselkompetenzen helfen ihnen, sich für neue Aufgaben fit zu machen. Daneben werden verstärkt Projekteinsätze angeboten, um Flexibilität und Mobilität zu „üben“. Mitarbeiter, die durch

Nutzung dieser Angebote konsequent „am Ball bleiben“ und sich damit „marktfähig“ halten, bleiben für den Arbeitgeber in jedem Alter attraktiv.

Im Folgenden werden einige Mosaik-Bausteine und Personalentwicklungsinstrumente der Deutschen Bank beschrieben, die Mitarbeitern – auch und teilweise speziell älteren Mitarbeitern – attraktive Entwicklungschancen bieten. Zum großen Teil sind es Instrumente, die die Chance bieten, sich in immer wieder anderen Umfeldern zu bewähren und so insbesondere die persönliche Flexibilität unter Beweis zu stellen.

Bankforce

Bankforce ist eine breit einsetzbare und geschätzte Personalentwicklungsgruppe der Deutschen Bank. Organisiert wie ein konzerninternes Zeitarbeitsunternehmen werden die Mitarbeiter in Projekt-, Unterstützungs- und Vertretungseinsätzen in der gesamten Unternehmensgruppe tätig. Die Dauer des Einsatzes reicht von vier Wochen bis zu sechs Monaten. Voraussetzung ist eine sehr gute, vielseitig einsetzbare bankkaufmännische Qualifikation und der Wille zu permanenter Weiterentwicklung. So eröffnen sich ungeahnte Chancen, den Berufsweg in ganz anderen Bereichen oder auch an anderen Orten fortzusetzen.

Die meisten *Bankforce*-Mitarbeiter werden innerhalb von zwei Jahren von einer ihrer Einsatzabteilungen abgeworben oder bewerben sich selbst in einem zuvor „getesteten“ Bereich. Es besteht aber auch die Möglichkeit, sich die letzten Berufsjahre durch abwechselnde Projekteinsätze noch einmal „spannend“ zu machen. Bei *Bankforce* finden alle eine motivierende Aufgabe: junge Bankkaufleute, erfahrene Spezialisten und sogar Mitarbeiter/innen in Altersteilzeit.

DB Management Support

Die *DB Management Support GmbH (DBMS)*, eine auf Consulting, Interims-Management und Coaching spezialisierte Tochter der Deutschen Bank, bietet Fach- und Führungskräften des Konzerns die Möglichkeit, als Partner der GmbH den Übergang in den Ruhestand zeitlich flexibel und nach individuellen Vorstellungen zu gestalten.

Zu den Kunden der *DBMS* zählen nicht nur verschiedene Konzernbereiche, sondern auch Drittunternehmen sowie öffentliche, ja sogar internationale Institutionen,



Photographie: J.H. Lartigue © Ministère de la Culture – France / AAJHL

die Projekte unterschiedlichster Art und Dauer an die *DBMS* vergeben. Innerhalb weniger Monate hat sich ein interessanter „Marktplatz der Erfahrungen“ ehemaliger Fach- und Führungskräfte aus nahezu allen Bereichen der Bank herausgebildet, der gerade auch dem Mittelstand ein preisgünstiges Beratungs- und Unterstützungsangebot für die Lösung seiner spezifischen Probleme bietet.

Für die Mitarbeiter heißt das, dass sie bei hoher Zeitsouveränität projektbezogene Einsätze übernehmen und somit ihr Know-how weiter nutzbringend zur Verfügung stellen können. So wird für langjährig erfahrene Fach- und Führungskräfte ein gleitender Übergang in den Ruhestand und auf Wunsch auch eine Tätigkeit über das 65. Lebensjahr hinaus ermöglicht.

Kompass

Speziell für Mitarbeiter ab Anfang 40 wurde vor kurzem ein neuer Entwicklungsbaustein eingeführt: Mitarbeiter in dieser Lebensphase stehen oft vor folgenden Fragen: *Welche neuen Ziele können angestrebt*, wie kann das eigene Wissen nutzstiftend angewendet, à jour gehalten und ausgebaut werden? Ab Mitte 40 – ein Zeitpunkt, zu dem sich auch oft die familiäre Situation ändert – werden die Weichen für die zweite Hälfte des Berufslebens gestellt. Der *KOMPASS*-Prozess unterstützt Mitarbeiter bei der Beantwortung dieser Fragen und lässt sie neue Wege „entdecken“. Unter der Überschrift „Persönliche und berufliche Standortbestimmung“ ist es ein Angebot für Mitarbeiter, die es „noch mal wissen“ und selbst zum „Treiber“ ihrer Entwicklung werden wollen.

In dem professionell begleiteten Gesamtprozess, der sich über rund ein halbes Jahr erstreckt, steht neben intensiven Analyse- und Feedbackphasen die Entwicklung und Umsetzung eines persönlichen Projektes im Mittelpunkt. *KOMPASS* fördert eine Initialzündung in Richtung Selbstmotivation und Eigeninitiative. Der Mitarbeiter soll seine Gestaltungsspielräume am bisherigen Arbeitsplatz klar erkennen und nutzen oder den Schwung für einen Aufbruch zu neuen Ufern, im selben Tätigkeitsgebiet oder auch in einen anderen Arbeitsbereich, finden.

Intergenerative Angebote

Wissen und Erfahrung der älteren Mitarbeiter auch für andere nutzbar zu machen, ist das Ziel intergenerativer Lernformen sowie



Photographie J.H. Lantigue © Ministère de la Culture – France / AAJHL

von Mentoring-Programmen. In sogenannten *Kompetenz-Tandems* arbeiten junge und erfahrene Mitarbeiter gemeinsam an einem bankbezogenem Projekt. Die Vorteile liegen auf der Hand: Von dem direkten Wissens- und Erfahrungsaustausch profitiert sowohl das Projekt als auch die Zusammenarbeit. Die jungen und älteren Kollegen lernen die jeweiligen Fertigkeiten und Fähigkeiten des Kollegen aus der „anderen Generation“ besser kennen und auch schätzen. Daneben erlaubt diese Form der Zusammenarbeit auch einen Abgleich mit den eigenen Kompetenzen und bietet Lernanreize.

Auch die *Generation Bridge* ist eine Möglichkeit des intergenerativen Lernens. Junge Nachwuchskräfte und gestandene Banker aus der ganzen Welt treffen sich auf dieser Großveranstaltung. In Workshops und Gesprächsrunden werden Gedanken und Anregungen ausgetauscht sowie reichsübergreifende Netzwerke geknüpft.

Mentoring-Programme, auf das eigene Unternehmen begrenzt oder über Unternehmensgrenzen hinweg, sind ein klassischer, oft unterschätzter Weg des Wissens- und Erfahrungsaustauschs, der geradezu Altersunterschiede voraussetzt. Auch hier profitieren beide Seiten: der Mentee von der Erfahrung und den Netzwerken des Mentors, der Mentor von den „frischen“ Ansichten und Fragen des Mentees.

Die Botschaften im Kern

Die bewusste und aktive Übernahme von Selbstverantwortung für die berufliche und persönliche Entwicklung ist für junge und ältere Mitarbeiter gleich wichtig. Die regelmäßige Reflexion der eigenen Fähigkeiten, Werte und Ziele erleichtert die persönliche Positionierung, die wiederum wichtig ist für eine selbstbewusste und zielstrebige Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung.

Die Offenheit gegenüber Veränderungen und die Bereitschaft zur Flexibilität ist in allererster Linie eine Frage der inneren Grundeinstellung, der Mentalität des Einzelnen und weniger eine Frage des Alters. Mit dem festen Willen der „Senioren“, für ihr Unternehmen „beschäftigungsfähig“ zu bleiben, wird das Lebensalter des Mitarbeiters kein besonderes – schon gar kein negatives – Merkmal mehr sein. Aktuelles Wissen, kombiniert mit reichhaltiger Erfahrung, ermöglicht eine gleichberechtigte Partnerschaft mit den Jüngeren und letztlich einen selbstgesteuerten und flexiblen Ausstieg aus dem Berufsleben.

Ralf Brümmer ist Leiter Personal/Beschäftigungsmodelle und Christine Szogas Projektleiterin Personal/Beschäftigungsmodelle bei der Deutschen Bank in Frankfurt am Main.