

Best Practice: PE-Instrumente bei Globus

# Personalentwicklung ist Führungsaufgabe



Das Geheimnis erfolgreicher Personalentwicklung liegt in unternehmensweiter Einheitlichkeit und Transparenz sowie in der Verzahnung des Bereichs „Zentrale PE“ mit den Führungskräften vor Ort. Nach dieser Überzeugung zumindest verfährt das Handelsunternehmen Globus. Das saarländische Unternehmen sorgt mit praktikablen Instrumenten und Methoden für Nachwuchssicherung aus den eigenen Reihen.



Foto: GLOBUS

**P**ersonalentwicklung in Unternehmen sieht oftmals so aus: Wenn ein Vorgesetzter einen Mitarbeiter hat, den er in einer bestimmten Hinsicht für entwicklungswürdig hält, meldet er den Weiterbildungsbedarf dem Bereich zentrale Personalentwicklung (PE). Dort kümmert man sich um die Fortschritte des Kandidaten und schickt ihn als „verbesserten“ Mitarbeiter wieder zurück. Die Variante zu diesem zentralisierten Vorgehen ist eine äußerst „dezentrale“ Vorgehensweise in der PE: Wenn ein Mitarbeiter einen Entwicklungsbedarf bei sich erkennt, steht es ihm jederzeit frei, sich über Weiterbildungsangebote zu informieren und diese zu nutzen...

Auch wenn beide Ansätze im Unternehmensalltag praktiziert werden, funktionieren sie jedoch mehr schlecht als recht: Entwicklungsschritte sind bei beiden Vorgehensweisen meist so gut wie nicht zu erkennen, schließlich ist es stets schwierig, neue Verhaltensweisen einzuüben und beizubehalten. Deshalb ist die Unterstützung der Mitarbeiter durch das Umfeld und vor allem durch die Führungskraft beim Transfer des Erlernten in den Arbeitsalltag besonders wichtig. Bei der „Jeder-entwickelt-sich-selbst-Methode“ kommt außerdem hinzu, dass selbst ein hoch motivierter Mitarbeiter nicht wissen kann, wohin er sich eigentlich entwickeln soll. Was ist das Entwicklungsziel? Einfach irgendwie besser werden?

Um Ressourcen zu bündeln, um Nachwuchskräfte systematisch so zu fördern, dass Führungspositionen möglichst immer aus den eigenen Reihen heraus besetzt werden können und um Personalentwicklung für jeden Mitarbeiter stets zielführend und erfolgsorientiert zu gestalten, hat man sich bei der im Saarland ansässigen Globus-Gruppe daher für einen anderen Ansatz entschieden, der sich durch zwei Hauptaspekte auszeichnet:

### **Kernstück der PE ist ein transparentes Anforderungsprofil**

► Erstens gelten in dem gesamten Handelsunternehmen auf allen Führungsebenen die gleichen Kernkompetenzen als Erfolgsgarant für die Führungsarbeit. Diese Kompetenzen, aufgeschlüsselt im „Globus-Kompetenz-Modell“, sind jedem im Unternehmen bekannt, das heißt: Jeder weiß, auf welche Fähigkeiten es bei Globus

ankommt und in welcher Art von Verhalten diese Fähigkeiten identifiziert werden. Und jedem ist klar, dass in allen Bereichen des Unternehmens auf dieselben Dinge Wert gelegt wird. Diese Einheitlichkeit und Transparenz wirkt motivierend: Denn jeder Beschäftigte kennt genau die Kompetenzen, die er sich aneignen muss, um beruflich voranzukommen. Darüber hinaus stärkt die einheitliche Handhabung in puncto Kompetenzen und die damit einhergehende Gleichwertigkeit der Kollegen das Wir-Gefühl auf allen Ebenen.

► Zweitens hat man bei Globus erkannt, dass Personalentwicklung in erster Linie Führungsaufgabe ist. Mitarbeiterpotenziale zu erkennen, zu fördern und gezielt einzusetzen, ist schließlich nicht nur eine Grundlage unternehmerischen Erfolgs, sondern auch die ausschlaggebende Komponente jeder Mitarbeitermotivation. Und dabei spielen die Führungskräfte eine zentrale Rolle: Niemand kann die persönlichen Strebungen und Motivspektren der Mitarbeiter besser erfassen als die direkte Führungskraft. Und nur, wer einen engen persönlichen Kontakt zum Mitarbeiter hat, kann permanent die individuellen Potenziale und Leistungen gezielt wahrnehmen und reflektieren. Diesen engen, persönlichen Kontakt können nun einmal am ehesten die direkten Vorgesetzten aufbauen.

Damit wird deutlich: Mitarbeiterentwicklung ist in seiner Gänze prinzipiell nicht delegierbar – weder an den Mitarbeiter selbst noch an eine zentrale Abteilung. Ohne die Bereitschaft der Führungskräfte, sich in der PE zu engagieren, kann es keine sinnvolle Entwicklung der Mitarbeiter geben. Um die Aufgabe der „Führungskraft als Personalentwickler“ erfolgreich ausüben zu können und Mitarbeiter bei-

spielsweise auf eine eigene Führungstätigkeit vorzubereiten, müssen Führungskräfte sowohl über Gesprächskompetenz als auch über ein umfassendes Repertoire an Methoden und Vorgehensweisen der Mitarbeiterentwicklung verfügen. Dazu gehört auch das Wissen, wie und weshalb Menschen ihre Verhaltensweisen ändern. Nur so ist es Führungskräften möglich, bei ihren Mitarbeitern eine konkrete Lern- und Entwicklungsbereitschaft zu wecken. Und hier ist die zentrale PE gefordert: Eine ihrer wichtigsten Aufgaben ist es, die Führungskräfte dazu zu befähigen, die von ihnen geforderte Mitarbeiterentwicklung vorzunehmen.

### Wie werden Führungskräfte zu Personalentwicklern?

Bei Globus werden die Führungskräfte daher zum einen durch ein spezielles Seminar, das von der zentralen PE organisiert wird, auf ihre Aufgabe als Personalentwickler vorbereitet. Zum anderen bekommen die Führungskräfte von der zentralen PE eine Reihe von Instrumenten an die Hand, die sie bei der Mitarbeiterentwicklung unternehmensweit einheitlich einsetzen. Bereits hierin zeigt sich: Zentrale PE und Führungsarbeit sind bei Globus eng miteinander verzahnt.

Das PE-Training für Führungskräfte unter dem Titel „Mitarbeiterentwicklung als Führungsaufgabe“ vertieft die erfolgskritischen Faktoren des Themas, macht die Führungskräfte mit dem notwendigen Know-how vertraut und trainiert in der Anwendung der Entwicklungsinstrumente. Das Themenspektrum erstreckt sich von der konkreten Arbeit mit Anforderungsprofilen bis hin zur Steigerung der eigenen Wirksamkeit als Führungskraft, denn im Rahmen des Seminars reflektieren die Teilnehmer auch ihr Selbstverständnis als Führungskraft. Zum Beispiel reflektieren und definieren sie anhand der Fragestellung „Warum sollte ein Mitarbeiter ausgerechnet Sie als Führungskraft wollen?“ den Mehrwert, den sie sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiter mit ihrer Führungsarbeit schaffen wollen.

Doch auch sämtliche andere Aspekte der Mitarbeiterentwicklung werden angepackt – vom generellen Ablauf auf der operativen Ebene bis hin zum Kernthema Motivation. Die Führungskräfte diskutieren z.B. die Bedürfnisspektren der Menschen im Betrieb und reflektieren die Prozesse der Motivation beziehungsweise ihren Anteil an diesem Prozess.

Zu der Reihe von Instrumenten und Verfahren, die das Unternehmen zur Verfügung stellt und deren Anwendung und Durchführung im Semi-

nar geschult werden, zählt neben Potenzialanalyse-Verfahren und standardisierten Mitarbeitergesprächen (Jahresgespräch, Fördergespräch, Transfergespräch) u.a. auch ein Mitarbeiterentwicklungsbogen, in dem Führungskraft und Mitarbeiter Entwicklungsziele und zugehörige Maßnahmen notieren. Zudem gehört zu den Instrumenten insbesondere das bereits erwähnte Globus-Kompetenzmodell.

### Überall gelten dieselben Kompetenzen – doch unterschiedlich ausgeprägt

Dieses Modell, an dem sich die gesamte PE des Unternehmens orientiert, beschreibt die drei Kernkompetenzen „Teamkompetenz“, „Managementkompetenz“ und „Führungskompetenz“. Diese Fähigkeiten sind auf allen drei Globus-Führungsebenen – das sind die Teamleiter-, Bereichsleiter- und die Geschäftsleiter-Ebene – gefordert, wobei sie entsprechend der jeweiligen Ebene weiter ausdifferenziert und gewichtet werden (vgl. Grafik, unten): Zum Beispiel genügt auf der untersten Führungsebene, also der Teamleiter-Ebene, im Bereich „Managementkompetenz“ die Fähigkeit „Entscheidungen zu fällen“ und generell gut zu „planen“ sowie eine gut ausgeprägte „Veränderungsbereitschaft und Kreativität“. Auf der Ebene der Geschäftsleiter spielt die „Managementkompetenz“

natürlich eine größere Rolle; hier wird beispielsweise mehr Wert auf „strategische Planung“ und „Ergebnisorientierung“ gelegt. Im Bereich Teamkompetenz hingegen ist auf allen Führungsebenen u.a. „Konfliktfähigkeit“ gefragt.

Da verschiedene Menschen natürlich individuell jedem dieser Begriffe unterschiedliche Verhaltensweisen zuordnen würden, liegen für alle Kategorien (Fähigkeiten) in jedem Kompetenzbereich konkrete, allgemein verbindlich erarbeitete Operationalisierungen vor: Es ist einheitlich aufgeschlüsselt, welche Verhaltensweisen für oder gegen das Vorhandensein einer bestimmten Fähigkeit sprechen und wie stark sie das jeweils tun (vgl. Kasten S. 73). Das Besondere: Für jede Fähigkeit gelten je nach Führungsebene eigene, teilweise abweichende Operationalisierungen, denn an einen Teamleiter werden etwas andere Verhaltensanforderungen gestellt als an einen Geschäftsleiter. An dieser Aufschlüsselung kann sich jeder orientieren.

Ein Operationalisierungsbeispiel: Auf Teamleiter-Ebene spricht es für eine negativ ausgeprägte „Konfliktfähigkeit“ (eine Kategorie aus dem Bereich „Teamkompetenz“), andere fortlaufend zu unterbrechen, Witze auf Kosten anderer zu machen, Schuldzuweisungen zu betreiben oder sich

## Das Globus-Kompetenzmodell

Drei Kompetenzen hat das Unternehmen Globus als zentral für sich erkannt: Teamkompetenz, Managementkompetenz, Führungskompetenz. Diese drei Kompetenzen sind auf allen drei Führungsebenen von Globus gefragt – jedoch jeweils in unterschiedlicher Ausprägung und Erscheinung einzelner Merkmale.

	Teamkompetenz	Managementkompetenz	Führungskompetenz
Geschäftsleiter-Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kommunikationsfähigkeit</li> <li>▶ Konfliktfähigkeit</li> <li>▶ Kritik- und Beziehungsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ergebnisorientierung</li> <li>▶ Entscheidungsfähigkeit</li> <li>▶ Innovationsfähigkeit</li> <li>▶ Strategische Planung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Eigeninitiative und Führungswille</li> <li>▶ Mitarbeiterentwicklungsfähigkeit</li> <li>▶ Visionsfähigkeit</li> </ul>
Bereichsleiter-Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kommunikationsfähigkeit</li> <li>▶ Konfliktfähigkeit</li> <li>▶ Kritik- und Beziehungsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entscheidungs- und Planungsfähigkeit</li> <li>▶ Produktivität und Ergebnisorientierung</li> <li>▶ Innovations- und Veränderungsbereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Fähigkeit zu fördern und zu fordern</li> <li>▶ Eigeninitiative und Führungswille</li> <li>▶ Motivationsfähigkeit</li> </ul>
Teamleiter-Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kommunikationsfähigkeit</li> <li>▶ Konfliktfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entscheidungs- und Planungsfähigkeit</li> <li>▶ Veränderungsbereitschaft und Kreativität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Fähigkeit zu fördern und zu fordern</li> <li>▶ Eigeninitiative und Führungswille</li> </ul>

*Die Autoren: Anna Dollinger ist geschäftsführende Inhaberin des Beratungsunternehmens noesis in Leonberg. Die Diplom-Psychologin entwickelte gemeinsam mit Globus das Kompetenz-Modell der Personalentwicklung sowie die Instrumente zur Erfassung der Kompetenzen. Kontakt: a.dollinger@noesis-online.de*



*Joachim Kimmerle arbeitet als Berater bei noesis und hat sich auf Personalauswahl und Personalentwicklung spezialisiert. In Zusammenarbeit mit Globus konzipierte der Diplom-Psychologe das Kompetenz-Modell der Personalentwicklung. Kontakt: j.kimmerle@noesis-online.de*

bei Widerspruch zurückzuziehen. Gut ausgeprägt ist die Konfliktfähigkeit hingegen, wenn jemand als Teamleiter zuhört und nicht abwehrt, wenn er Spannungen anspricht, sich nicht einschüchtern lässt, wenn er geduldig erklärt und Win-Win-Lösungen sucht. Ein anderes Beispiel, diesmal der Geschäftsleiterebene entnommen: In der Kategorie „Eigeninitiative und Führungswille“ (einer Kategorie aus dem Bereich „Führungskompetenz“) sind Verhaltensmerkmale für eine positive Ausprägung z.B. die Bereitschaft, Projekte zielgerichtet voranzutreiben, bei Führungsthemen sofort initiativ zu werden oder mit Zielkonflikten angemessen umzugehen. Negative Verhaltensmerkmale sind beispielsweise, Aufgaben unklar zu verteilen, zu wenig Verantwortung zu übernehmen oder vor schnell aufzugeben.

### **Drei Führungsebenen – drei Potenzialanalyseverfahren**

Um vertieft erfassen zu können, inwieweit Mitarbeiter die bei Globus benötigten Kompetenzen mitbringen und um das Bild von Mitarbeitern abzurunden, die eigeninitiativ oder auf Vorschlag des Vorgesetzten eine vertikale Entwicklung anstreben, stellt das Unternehmen eine Reihe von Mitteln zur Verfügung. So gibt es für die drei unterschiedlichen Führungsebenen jeweils unterschiedliche, maßgeschneiderte Methoden, die die Globus-PE gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen noesis entwickelt hat. Angehende Geschäftsleiter unterziehen sich vor Beginn der Einarbeitung dem „Globus-Management-Audit“, zukünftige Bereichsleiter nehmen am „Globus-Assessment-Center“ teil, und die Kompetenzen der Mitarbeiter,

die sich zu Teamleitern entwickeln wollen, werden beim „Globus-Team-Kompass (GTK)“ erfasst.

Am Beispiel des GTK lässt sich gut darstellen, wie bei Globus die enge Verzahnung der zentralen PE mit der PE vor Ort aussieht. Beim GTK handelt es sich um ein Peer-Assessment-Verfahren, das insgesamt zwei Tage dauert und den Auftakt der Teamleiter-Ausbildung bildet. Im GTK bearbeiten die Teilnehmer in kleinen Teams unterschiedliche, unternehmensbezogene Aufgaben. Anschließend ist ein halber Tag für Feedbackgespräche reserviert. Die Ergebnisse der Teilnehmer beim GTK entscheiden darüber, wer in den Genuss der Teamleiter-Ausbildung kommt.

Bereits vor Beginn der Veranstaltung bekommen die Teilnehmer – die so genannten Teammitglieder – von der zentralen PE ausführliche Unterlagen über Ziele und Inhalte der Veranstaltung zugesendet. Die Teilnehmer werden gebeten, sich ausführlich mit den Unterlagen zu beschäftigen, sich hinsichtlich der im Kompe-

tenzmodell dargestellten Kategorien bzw. Fähigkeiten selbst einzuschätzen und sich dazu auch ein Feedback von ihrer Führungskraft – dem PE'ler vor Ort – einzuholen. Durch die Kommunikation der Kategorien und Fähigkeiten wird eine Kultur der Fairness, der Transparenz und der Orientierung aufgebaut. Mit Hilfe dieses Vorgehens bietet sich den Teilnehmern zudem die Gelegenheit, Selbstbild und Fremdbild abzugleichen und so ihre Erkenntnisse und Selbstreflexionen zu vertiefen.

### Angehende Teamleiter werden im Feedback-Geben geschult

Das zweitägige Peer-Assessment wird vom Bereich Globus-Mitarbeiterservice in Zu-

## Fähigkeiten zuverlässig erkennen

Damit Verantwortliche bei Globus erkennen können, ob und wie stark ausgeprägt ein Mitarbeiter die bei Globus gefragten und im Globus-Kompetenzmodell aufgeführten Fähigkeiten mitbringt, hat man Verhaltensbeispiele für die einzelnen Fähigkeiten gelistet. Diese Operationalisierung der Fähigkeiten gibt es sowohl für die Ebene der Teamleiter als auch für die Ebene der Bereichsleiter und für die Ebene der Geschäftsleiter. Zur Veranschaulichung ein Auszug aus dem Globus-Anforderungsprofil für Teamleiter, bezogen auf das Merkmal „Konfliktfähigkeit“:

### Beispiel Konfliktfähigkeit

#### Im Negativen ausgeprägtes Verhalten

- ▶ Unterbricht fortlaufend
- ▶ Witzelt auf Kosten anderer
- ▶ Wird aggressiv
- ▶ Wird zynisch
- ▶ Benutzt Killer- oder Scheinargumente
- ▶ Wird laut
- ▶ Kann Beobachtungen nicht akzeptieren
- ▶ Moralisiert
- ▶ Lehrmeister
- ▶ Reagiert beleidigt
- ▶ Zieht sich bei Widerspruch zurück
- ▶ Argumentiert „unter der Gürtellinie“
- ▶ Greift andere an
- ▶ Weicht Konflikten aus
- ▶ Spielt Konflikte herunter
- ▶ Betreibt Schuldzuweisung
- ▶ Bezieht keine Stellung
- ▶ usw.

#### Im Positiven ausgeprägtes Verhalten

- ▶ Hört zu und wehrt nicht ab
- ▶ Sucht brauchbare Kompromisse
- ▶ Sucht aktiv nach Lösungsmöglichkeiten
- ▶ Scheut nicht den Konflikt
- ▶ Spricht Spannungen an
- ▶ Zeigt gemeinsame Vorteile auf
- ▶ Argumentiert sachlich
- ▶ Bleibt ruhig
- ▶ Spricht die Gefühlsebene an
- ▶ Lässt sich nicht einschüchtern
- ▶ Formuliert Ärger angemessen (nicht laut)
- ▶ Bekundet Verständnis für andere
- ▶ Erklärt geduldig
- ▶ Bezieht sich auf Standpunkte anderer, geht auf sie ein
- ▶ Versucht Win-Win-Lösungen zu finden
- ▶ usw.

sammenarbeit mit den Ansprechpartnern vor Ort organisiert. Bei Start der Veranstaltung finden zunächst Übungen zum Thema Beobachten und Bewerten statt. Denn als angehende Führungskräfte müssen die Teilnehmer die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter erkennen können – und das erfordert Beobachtungsgabe. In Kleingruppen und unter Anleitung eines Moderators lernen die Teilnehmer daher zwischen konkreten Verhaltensbeobachtungen und bloßen Interpretationen zu unterscheiden. Auch die Techniken des Feedback-Gebens und -Nehmens werden geübt. Die Teilnehmer lernen, wozu Feedback dient und wie Feedback gegeben werden soll. Als Feedback-Nehmer üben sie, bei Unklarheiten nachzufragen, andere Blickwinkel zu akzeptieren und sich nicht zu rechtfertigen oder anzugreifen.

Die Aufgaben, die gestellt werden, wurden speziell für die Ziele dieser Veranstaltung entwickelt: Für die Teilnehmer gilt es, mit fachspezifischen Herausforderungen umzugehen, die realitätsnah konzipiert sind und die Anforderungen widerspiegeln, die an die Führungskräfte im Unternehmen gestellt werden. Im Anschluss an jede Aufgabe protokollieren die Teilnehmer, wie sie ihre Teamkollegen hinsichtlich der zu beobachtenden Kriterien wahrnehmen. Außerdem sind Beobachter anwesend, die ebenfalls eine Einschätzung vornehmen. Es handelt sich bei diesen um erfahrene Führungskräfte und Personalentwickler.

Am Ende der Veranstaltung findet die Feedback-Runde in den jeweiligen Aufgaben-Teams statt. Unter Begleitung eines Moderators werden nacheinander Bewertungen jedes einzelnen

Teammitglieds besprochen, die Teilnehmer und der Beobachter bringen ihre entsprechenden Wahrnehmungsbeispiele ein und geben damit jedem Teammitglied Rückmeldung zu seinen persönlichen Stärken und Entwicklungspotenzialen. Jeder Teilnehmer schlüpft also sowohl in die Rolle des Feedback-Gebers als auch in die des Feedback-Nehmers. Außerdem werden nach jeder Feedback-Runde aus dem Team heraus für jeden Teilnehmer ganz persönliche Entwicklungsempfehlungen ausgesprochen.

### Ergebnisse aus dem Potenzial-Check werden weitergeleitet

Das jeweilige Feedback und die Entwicklungsempfehlungen aus dem GTK gehen auch an die für das Teammitglied zuständige Führungskraft und an den Aus- und Weiterbildungspartner des jeweiligen Globus-Betriebs. Denn nach der Durchführung des GTK führen die Teilnehmer mit ihrem jeweiligen Vorgesetzten und dem Aus- und Weiterbildungspartner ein ausführliches Folgegespräch und vereinbaren die Umsetzung von Entwicklungsmaßnahmen.

Und das gilt für alle PE-Instrumente von Globus: Die Ergebnisse, die aus Potenzialerkennungsverfahren wie dem GTK erzielt werden, ergänzen die Erkenntnisse der Führungskraft vor Ort und dienen im Zusammenspiel mit dem Mitarbeiter als Basis zur Definition weiterer Entwicklungsmaßnahmen. In zeitnahen Entwicklungsgesprächen vereinbaren Mitarbeiter und direkte Führungskraft konkrete Schritte und Zeitachsen und berücksichtigen dabei insbesondere On-the-Job-Maßnahmen. Im gesamten „Gebäude“ der reflektierten Entwicklungsschritte sind Seminare, die zentral, aber spezifisch für bestimmte Führungsebenen angeboten werden, nur ein Baustein unter vielen (vgl. Kasten links).

## Unternehmensprofil Globus

Das Handelsunternehmen Globus vertreibt mehr als 100.000 Artikel des täglichen Bedarfs – vom Obst und Gemüse über Elektro-Geräte bis hin zu Auto-Zubehör.

- ▶ Die Globus-Holding befindet sich im saarländischen St. Wendel.
- ▶ Das Unternehmen ist in Deutschland mit 95 Betrieben vertreten. Diese teilen sich in drei Vertriebslinien auf: Globus-SB-Warenhaus, Globus-Baumarkt und Alpha-Tecc. Elektro-Fachmärkte. Die größte Verbreitungsdichte besteht im Saarland, in Rheinland-Pfalz und in Thüringen. Zudem betreibt Globus elf Märkte in Tschechien.
- ▶ In Köln tritt Globus unter dem Namen „Maxus“ auf. Der Grund: die Unterscheidung zu dem in NRW ansässigen, gleichnamigen Anbieter „Globus“, mit dem das St. Wendeler Unternehmen jedoch nichts zu tun hat.
- ▶ Die Zahl der Mitarbeiter (Deutschland und Tschechien) beträgt mehr als 20.000.

Bezüglich der Seminare gilt: Auch bei der Vorbereitung und der anschließenden Aufarbeitung eines Seminars wird viel Wert auf die enge Verzahnung von zentraler PE und Führungsarbeit gelegt: In Transfergesprächen spricht die Führungskraft vorab gemeinsam mit dem Mitarbeiter über konkrete Lernziele, im Nachklang suchen Mitarbeiter und Führungskraft nach Möglichkeiten, das Erlernte optimal in die Praxis umzusetzen. Dafür vereinbaren sie ggf. auch notwendige Unterstützungsmaßnahmen von Seiten der Führungskraft. Diese Transparenz des Mitarbeiterentwicklungssystems, die daraus resultierende Chancengleichheit für alle Mitarbeiter und vor allem die enge Verzahnung von zentraler und lokaler PE durch die Verantwortung der Führungskräfte ermöglichen es dem Unternehmen, sein Ziel zu erreichen, Nachwuchsführungskräfte vor allem aus den eigenen Reihen zu gewinnen. Das enge Zusammenspiel von zentraler und lokaler PE ermöglicht es, „Spitzenkräfte“ zu entwickeln, die nicht schon von vornherein als Überflieger zu erkennen sind. Der Weg vom Teamleiter zum Geschäftsleiter ist offen und transparent und sorgt für eine hohe Motivation und Bindung auf Seiten der Mitarbeiter. Und so sichert die konsequente Identifikation von Leistungsträgern dem Unternehmen einen Pool an Führungsnachwuchskräften, die die Unternehmensphilosophie des Hauses aktiv weitertragen.

Anna Dollinger, Joachim Kimmeler ■

## PE bei Globus

### Entwicklung „near the job“

- ▶ Projektarbeit
- ▶ Job-Rotation, auch in Partnerunternehmen
- ▶ „Lernen-von-den-Besten“-Initiativen

### Entwicklung durch „Job-Enrichment“

- ▶ Vertretungsaufgaben
- ▶ Multiplikatoren- und Patenfunktionen
- ▶ Verkaufsiniciativen
- ▶ Sonderaufgaben

### Entwicklung „of the job“

- ▶ Seminare
- ▶ Messen

### Lernen in der Theorie

- ▶ Trainingshandbücher
- ▶ Fachzeitschriften
- ▶ Internet