

Weiterbildung in einem Berliner Hotel

Ausgangslage

Das Hotel hat rund 200 Beschäftigte – aufgeteilt auf die Bereiche: F&B Division, Rooms Division, Business Development, Business Controlling und Brand. Spezialisiert ist es auf Tagungen und Geschäftsreisende. Das Hotel verfügt seit 2006 über ein Unternehmensleitbild, in dem zentrale Werte für die Personalpolitik aufgeführt sind: Ehrlichkeit untereinander, Respekt füreinander, Kommunikation miteinander und Lernen voneinander. In diesem Sinne arbeiten Geschäftsführung, Personalleitung und Betriebsrat konstruktiv daran, die Arbeitsbedingungen ebenso wie die Betreuung der Gäste weiter zu optimieren.

Aus Sicht der Geschäftsführung „steht und fällt der Erfolg mit der Kommunikation und dem damit verbundenen gemeinsamen Lernen“. Entsprechend hoch ist der Stellenwert der Weiterbildung. Der Betriebsrat sieht das genau so – und unterstützt insbesondere die praktische Umsetzung, damit diese Ideen auch Wirklichkeit werden.

Vor diesem Hintergrund führt das Unternehmen regelmäßig Befragungen der Beschäftigten durch und hat im April 2007 „Abteilungstrainerinnen und -trainer“ eingeführt. Diese haben die Aufgabe, besondere Themen aufzugreifen und die Kolleginnen und Kollegen zu trainieren sowie zwischen den Abteilungsleitungen und den Beschäftigten einer Abteilung als Kommunikationsbrücke zu fungieren. Die Gruppe umfasst rund 15 Personen und wird durch die Personalabteilung betreut.

Die Abteilungstrainerinnen und -trainer hatten und haben ein Aufgabenprofil und festgelegte Stan-

dards. Beispielsweise gibt es ein Meeting, dessen Ergebnisse in einem Protokoll festgehalten werden. Diese Inhalte sollten u.a. an die Abteilungsleitung vermittelt werden. Weiterhin gibt es eine „Schichtübergabe“, wo ebenfalls zentrale Themen kommuniziert werden sollten.

Die Kommunikation soll dabei in beide Richtungen erfolgen: Auch die Abteilungsleitung soll den Trainer oder die Trainerin „nutzen“. Hierfür wird oftmals keine Zeit oder kein Raum gesehen. Im Gegensatz zu den Abteilungstrainerinnen und -trainern ist bei den Abteilungsleitungen die Kommunikation nicht im Sinne einer Aufgabenbeschreibung niedergelegt.

Nach zwei Jahren Praxis stellten Betriebsrat und Geschäftsführung gemeinsam fest, dass die Kommunikation zwischen Abteilungstrainerinnen bzw. -trainern, Abteilungsleitung und Beschäftigten nicht optimal funktioniert und sich je nach Personenkonstellationen sehr unterschiedlich darstellt. Das Lernkonzept wurde also sehr unterschiedlich gelebt.

Ziele

Das Thema „Optimierung der internen Kommunikation“ wurde für die Weiterbildung in den Blick genommen. Ziel war es, die praktische Umsetzung der Weiterbildung voran zu treiben und damit die Qualität der Dienstleistung wie auch die Zufriedenheit der Beschäftigten (und damit die Fachkräftebindung) zu erhöhen.

Kontakt

Vorgehen

Für die Umsetzung des Zieles wurde ein beteiligungsorientiertes Vorgehen gewählt, in dem sowohl die Abteilungstrainerinnen und -trainer als auch die Abteilungsleitungen nach ihrer „Problemsicht“ wie auch nach möglichen Lösungsansätzen gefragt wurden. Eine Steuerungsgruppe (StGr) hat die Projektkoordination übernommen und das Vorgehen abgestimmt.

Im ersten Schritt wurden in zwei Workshops mit den Trainerinnen und Trainern Optimierungsansätze gesammelt (z.B. wie soll die Bedarfsermittlung künftig erfolgen und wie viel Zeit dürfen die Trainerinnen und Trainer für die Trainingsaufgaben beanspruchen?).

Im zweiten Schritt fanden Gespräche mit den Abteilungsleitungen statt. Diese gaben Hinweise auf ihr eigenes Verständnis der Trainingsaufgaben und mögliche Verbesserungen, z.B. eine intensivere Abstimmung mit den Trainerinnen und Trainern.

Nach der Diskussion mit allen Beteiligten wurde ein Aktionsplan entworfen und eine Reihe von Vorhaben festgelegt.

Ergebnisse

Im Ergebnis wurde eine Kommunikationsstruktur entwickelt, in der die Rolle, sowie die Ziele und konkreten Aufgaben der Abteilungsleitungen wie auch der Abteilungstrainerinnen und -trainer festgehalten wurden. Damit ist das Aufgabenprofil geschärft und entsprechend kontrollierbar.

Dazu gehört:

Die Wertschätzung für die Arbeit der Abteilungstrainerinnen und -trainer soll durch die Führungskräfte gefördert werden und die Kommunikation,

also der Informationsfluss, besser laufen. Konkret bedeutet das, dass regelmäßig Besprechungen eingeplant und für die Abteilungstrainerinnen und -trainer zeitliche Freiräume neben ihrer Hauptaufgabe (z.B. Gästeempfang) ermöglicht werden. Die Zeitfenster legt jede Abteilung entsprechend ihrer „Eigenart“ fest.

Zudem wurde entschieden, dass in einem „Talentepass“ die Qualifikationen und Qualifizierungen festgehalten werden. Dieser Pass soll Grundlage für die Jahresgespräche sein und in die Zielvereinbarungen für das kommende Jahr ebenfalls eingebunden werden. Der Talentepass hat folgenden Aufbau:

1. Vorwort Hoteldirektorin
2. Inhaltsverzeichnis
3. Anleitung für die Nutzung des Passes
4. Profil: Lebenslauf / Kompetenzen (Alter, Ausbildungsabschluss Berufserfahrung, Arbeit in versch. Abteilungen, Fortbildungen, Zertifikate, Fähigkeiten)
5. Teil A: Qualitätsstandards – z.B. Kurztrainings in der Abteilung (Datum, Zeitumfang, Lerninhalt, Lernerfolg)
6. Teil B: Entwicklungsweg – z.B. Cross-Training, Cultural Change, klassische Fortbildungen (extern/intern)
7. Zielvereinbarung für weitere Weiterbildungsaktivitäten (Mitarbeitergespräch vom tt.mm.jjjj, vereinbarte Termine, Wünsche MA)

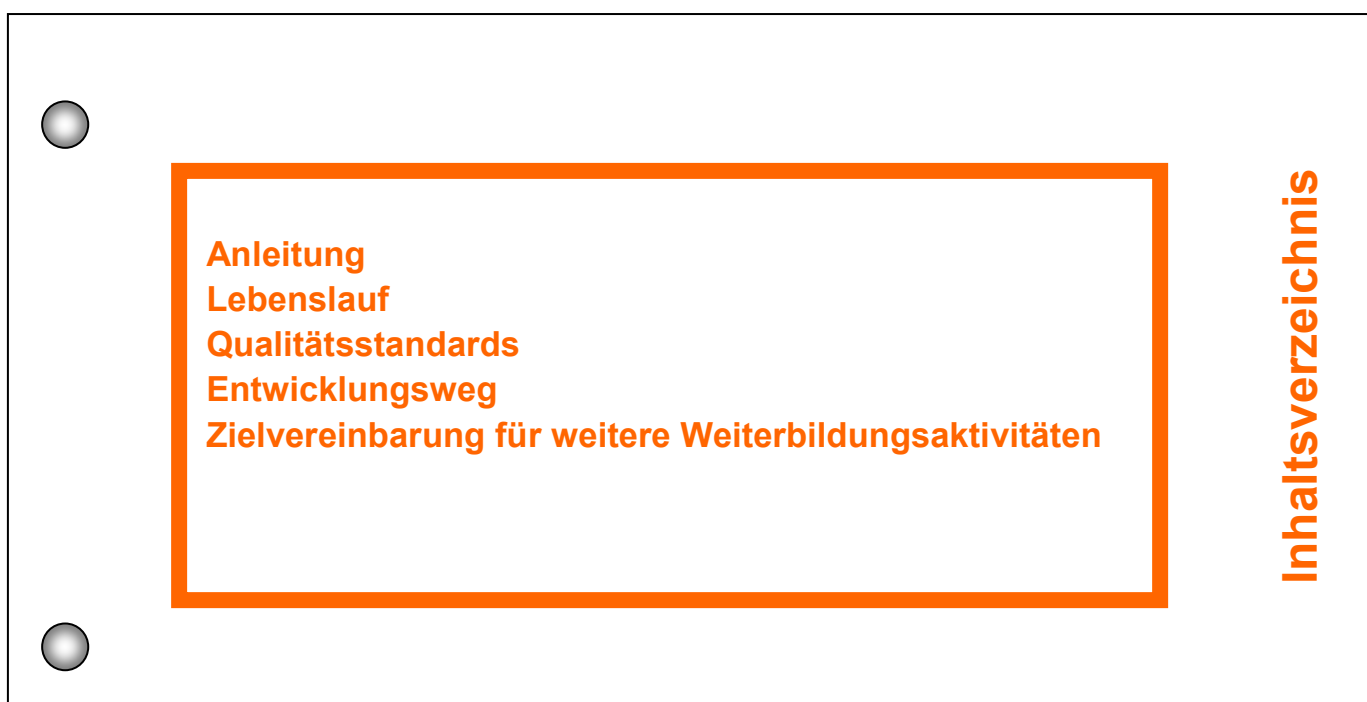
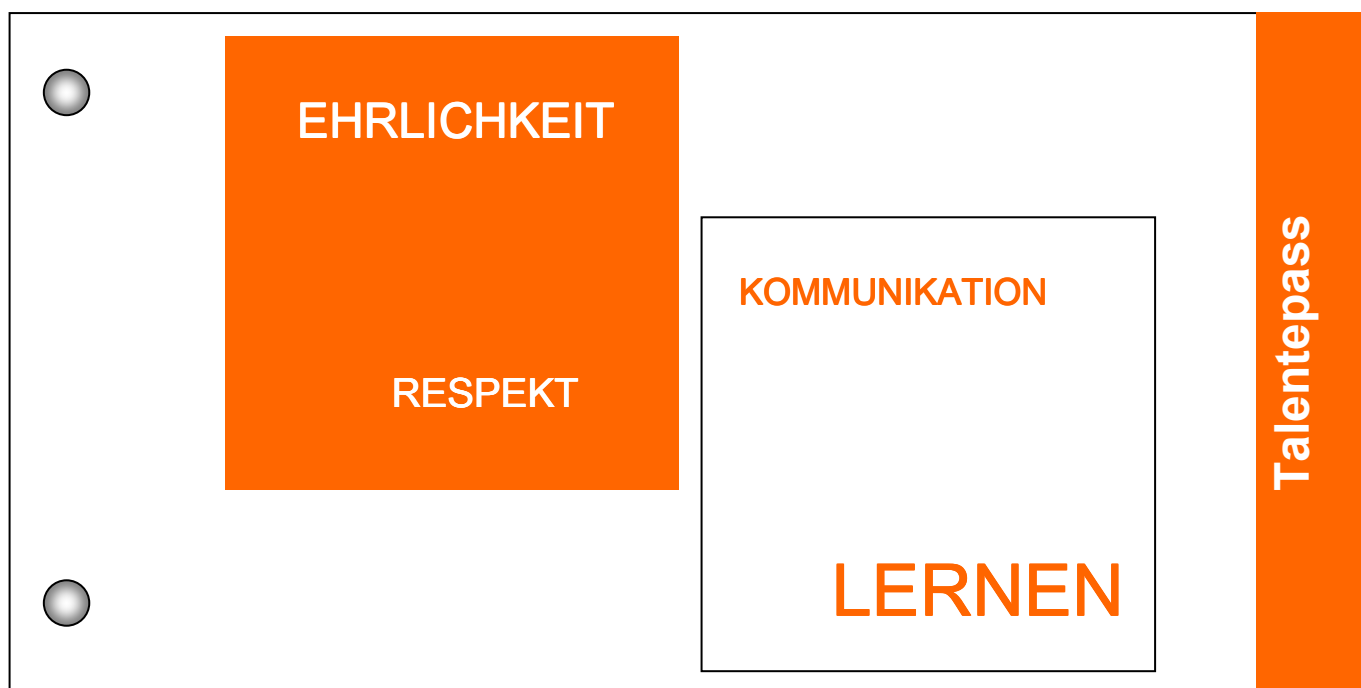
Für Geschäftsführung und Betriebsrat war das Projekt ein Erfolg. Zum einen, weil ihre bestehenden Ideen stärker zum Leben erweckt werden konnten. Zum anderen, weil die Beschäftigten ein klares Signal erhielten, dass Weiterbildung wich-

Kontakt

tig ist und sich das Unternehmen darum intensiv bemüht. Die externen Impulse dafür waren wichtig. Die Hoteldirektorin sieht das Projekt als einen wichtigen Punkt und gute Ausgangslage, um

künftig als „Gute Arbeitgeberin“ Fachkräfte zu finden und halten zu können.

Anhang: Layout Talentepass



Kontakt