Sonderausgabe 2 / September 2017 / CHF 14.–

personal SCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis

www.personal-schweiz.ch

Weiterbildungskonzepte

Sind sie ihr Geld wert?
Worauf bei der Umsetzung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen zu achten ist. S. 12

Personalentwicklung

Effiziente Personalbindung:
Wie Mitarbeitende durch gezielte Massnahmen länger an das Unternehmen gebunden werden können. S. 30

Reverse Mentoring

Mentoring andersherum:
Wenn der Junior den Senior coacht und welchen Mehrwert dies für das Unternehmen bringt. S. 38



Personalentwicklung

Effektivste Personalbindung

Besonders gut qualifizierte Mitarbeitende sind wechselwilliger. Durch gezielte Personalentwicklungsmassnahmen steigt die individuelle Arbeitsmarktfähigkeit. Wie kommt dann die Hypothese zustande, dass Personalentwicklung dazu beitragen soll, die Mitarbeiterbindung zu stärken?

Von Stefanie Seiz und Jens Mak

Bevor wir uns dem Thema «Personalentwicklung als Mitarbeiterbindungsinstrument» nähern, werfen wir zuerst einen Blick auf die Frage: Was will ich überhaupt mit meinen Massnahmen bezwecken? Dafür ist eine Unterscheidung auf den drei nachfolgenden Ebenen zielführend:

1. Emotionale Bindung an das Unternehmen

Dies erfolgt über ein inspirierendes und unterstützendes Teamklima, eine wertschätzende Unternehmenskultur und eine mitarbeitenden- und erfolgsorientierte Führungsphilosophie.

Alle drei Bereiche fallen unter den Aspekt der ganzheitlichen und langfristigen Unternehmens- und Führungsentwicklung. Die Stärkung einzelner Personen in dieser Konstellation ist nicht vorgesehen, sondern es findet ein Gesamtkompetenzaufbau der Organisation statt.

2. Kalkulative Bindung an das Unternehmen

Mitarbeitende wägen für sich ihre Vor- und Nachteile eines weiteren Engagements in dem Unternehmen ab: Ist der Lohn für meine Tätigkeit adäquat bzw. branchenüblich? Kann ich meine Karriereziele erfolgreich verfolgen? Sobald die Balance nicht mehr stimmt, werden Mitarbeitende das Unternehmen verlassen.

3. Qualifikationsorientierte Bindung an das Unternehmen

In diese Kategorie fallen alle Weiterqualifizierungsmassnahmen zum individuellen Kompetenzaufbau von Mitarbeitenden. Dabei wird gezielt und auch nachhaltig durch das Unternehmen auf individueller Ebene die Mitarbeiterentwicklung steuerbar. Somit ist eine ganz spezifische Mitarbeiterbindung für einzelne Personen möglich.

Emotionale Bindung

Die emotionale Bindung an das Unternehmen erfolgt auf drei Ebenen, dem unterstützenden Teamklima, einer wertschätzenden Unternehmenskultur und einer mitarbeiter- und erfolgsorientierten Führungsphilosophie. Alle drei Ebenen werden im Rahmen einer Gesamtkultur entwickelt und gepflegt. Der einzelne Mitarbeitende wird nicht individuell gefördert, fehlt nicht durch den Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen, und sämtliche Massnahmen sind kostenneutral.

Kalkulative Bindung

Im Bereich der kalkulativen Mitarbeiterbindung steht der monetäre Anreiz dominant im Raum. In Abhängigkeit von der Unternehmens- und Lohnpolitik verfügt das Unternehmen über die finanziellen Spielräume und Möglichkeiten, die Mitarbeitenden über höhere Löhne zu binden. Wobei auch klar ist, dass der Einzelhandel bei gleicher Tätigkeit nicht mit der Finanzindustrie konkurrieren kann.

Qualifikationsorientierte Bindung

Bei der qualifikationsorientierten Bindung werden arbeitsplatzspezifische Weiterbildungen, welche zur Verbesserung im täglichen Arbeiten führen, ermöglicht. Dafür sind zwei Grundvoraussetzungen im Unternehmen zu gewährleisten.

Voraussetzung Nummer 1

Neu erlangte Kompetenzen sind umgehend und laufend in den Arbeitsalltag zu integrieren. Die individuelle Förderung von Mitarbeitenden kann nicht alleiniger Selbstzweck sein, sondern soll dazu führen, dass die Gesamtleistung des Unternehmens steigt. Dies tönt logisch, ist aber in der Praxis oftmals nicht Realität. Als langjährige Dozentin in betriebswirtschaftlichen Nachdiplomstudiengängen habe ich sicher bei weit mehr als der Hälfte meiner Teilnehmenden gehört, dass das Unternehmen die Weiterbildung zwar bezahlt, aber nur marginal Interesse hat am Transfer in den betrieblichen Alltag. Oftmals werden die vorgeschlagenen neuen Denkansätze sogar von den bestehenden Unternehmensvertretern und explizit vom Vorgesetzten als lästig und anstrengend tituliert. Resultierend daraus äussern die Teilnehmenden, dass sie nur die Chance sehen, das neu Erlernte umzusetzen, wenn sie einen Jobwechsel anstreben. Da läuft ganz offensichtlich etwas falsch – der Effekt der Mitarbeiterbindung entfällt, die Investition zahlt sich für das Unternehmen nicht aus und zudem verliert es noch schneller die gut qualifizierten und lernwilligen Mitarbeitenden. Dabei könnte das Unternehmen enorm profitieren, wenn die folgenden Kriterien berücksichtigt werden:

- Das Unternehmen finanziert nur Weiterbildungen, die auch im Interesse des Unternehmens liegen und von operativer und strategischer Bedeutung sind. Dafür ist sowohl wichtig, dass sich das Unternehmen im Klaren ist, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln will und welche Kompetenzen künftig gebraucht werden.

- Der Vorgesetzte ist mitverantwortlich für den Transfer des neu Gelernten ins Unternehmen. Dies bedingt sowohl Offenheit wie auch Neugierde des Vor-

gesetzten. Nur wenn dies besteht, wird er die Mitarbeitenden aktiv auffordern, die gewonnenen Erkenntnisse einzubringen und die Umsetzung auch bei Widerständen zu vertreten und weiter voranzutreiben. In diesem Zusammenhang sei auch noch angemerkt, dass Personalentwicklungsmassnahmen immer auch einen Effekt auf das direkte Umfeld haben und dieses zwingt, sich ebenfalls zu entwickeln.

- Im Weiteren ist es im Interesse des Unternehmens, das erworbene Wissen breit zu verankern. Je nach Relevanz für das Unternehmen kann dies bei Teamanlässen, Impulsveranstaltungen mit breiterem Teilnehmerkreis oder internen Schulungen erfolgen.

Alle drei Ebenen ermöglichen dem Mitarbeitenden, seinen eigenen Kompetenzaufbau im betrieblichen Umfeld zu testen, die Alltagstauglichkeit des Erlernten zu erkennen und notwendige Optimierungen organisationsspezifisch zu ermöglichen. Somit findet echtes Lernen statt d.h., Theorie (Wissen – Lerntaxonomiestufe 1) wird angewendet (Anwenden – Lerntaxonomiestufe 3) und im konkreten betrieblichen Umfeld beurteilt. (Beurteilen – Lerntaxometriestufe 6). Somit erlebt der Mitarbeitende seine Handlungsfähigkeit, und echte Verbundenheit mit dem Unternehmen wird ermöglicht.

Voraussetzung Nummer 2

In vielen Organisationen ist das Denken noch stark verankert, dass Karriere gleichzusetzen ist mit hierarchischem Aufstieg. Dies alles in einem Umfeld, das immer flachere Hierarchien aufweist oder diese sogar ganz abschafft. Trotzdem wird in vielen Talentmanagement-Programmen auf künftig höhere Funktionen hingearbeitet und werden die dafür notwendigen Kompetenzen aufgebaut. Dies ist grundsätzlich nicht falsch, sollte aber durch eine zusätzliche Prämisse ergänzt und intensiv kommuniziert werden – «Karriere ist die Aneinanderreihung von verschiedenen Lernchancen». Fliesst dies zusätzlich als Personalentwicklungsziel ein, wird auf einmal die Menge der Entwicklungsmöglichkeiten massiv ausgedehnt. Viele Wissensgebiete werden immer spezifischer. Das lebenslange Lernen muss gleichfalls in Fachkarrieren etabliert werden. Gerade die Generation Y vertritt diese Wertvorstellungen stark. Lebenslanges Lernen wurde dieser Generation in die Wiege gelegt und in ihrer ganzen Sozialisation betont. Dem Unternehmen nützt es durch die Nutzung der tiefen Fachkenntnis und der Bindung des Mitarbeitenden.

Was heisst dies nun für die Personalentwicklung als Mitarbeiterbindungsinstrument?

1. **Lernchancen gezielt fördern:** Die Möglichkeit, im Unternehmen zu lernen, seine eigene Entwicklung aktiv zu gestalten ist eine Anforderung, der nachzugehen ist. Damit dies im Einklang mit den unternehmerischen Zielen erfolgt, sind Felder des strategisch notwendigen Kompetenzaufbaus zu definieren.

2. **Promotoren gezielt auch für andere Mitarbeitergruppen nutzen:** Zur (Ver)Stärkung sind die Aktivitäten der lernwilligen Mitarbeitenden auch auf kommunikativer Ebene zu nutzen. Somit wird auf der einen Seite den Lernbegeisterten Wertschätzung gezeigt, idealerweise auch neue Gruppen für Weiterqualifikationen durch Vorbildfunktion animiert als auch die positive Grundhaltung der Organisation zum Lernen bekräftigt. Dies führt zudem zu einer Profilierung der Gesamtunternehmung nach aussen als attraktiver Arbeitgeber und zieht weitere aktive Mitarbeitende an.

Trotz allem wird es Mitarbeitende geben, die das Unternehmen verlassen. Lernen heisst manchmal auch, ganz neue Wege zu gehen und Unternehmensgrenzen zu sprengen. Das Feedback der geförderten Mitarbeitenden wird sich dennoch sehr positiv auf die Organisation auswirken. Und bekanntlicherweise trifft man sich häufig mehr als einmal. Und wer weiss, vielleicht ist der Weg nach ein paar Wanderjahren zurück zu einem ehemaligen Arbeitgeber auf einmal gar nicht mehr so abwegig.

Autoren



Stefanie Seiz, Betriebsökonomin FH und dipl. Managementcoach, ist Geschäftsleitungsmitglied und Teilhaberin der cmp group.



Jens Mak, Diplom-Kaufmann Universität Stuttgart und Karosseriemodellbauer, ist CFO und Teilhaber der cmp group.

Ausbildungsorte Basel, Bern, Luzern, Olten und Zürich

coachingzentrum

Betr. Mentor/in mit eidg. Fachausweis

Beratungsausbildung mit Wirkung

Coaching, Mentoring,
Supervision und Resilienztraining

Eidg. Fachausweis und eidg. Diplom,
CAS und MAS Zertifikate

CAS- und MAS-Angebote in Kooperation mit dem IZB der PH Zug
Coachingzentrum Olten GmbH · T 062 926 43 93
www.coachingzentrum.ch

