

HR Today

Checkliste

Individualisierte Personalentwicklung als Chance

Text: Martin Gubler | 07.07.2014

Auf dem Schweizer Arbeitsmarkt fehlen in etlichen Branchen hochqualifizierte Fachkräfte. In dieser Situation wird Personalentwicklung (PE) zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. In einer grossen Studie von über 1700 Mitarbeitenden aus zehn Organisationen fanden wir drei verbreitete, in der Praxis jedoch kaum beachtete Schwachpunkte in der PE. Worum geht es und wie können Firmen ihre PE stärken?

In der Personalentwicklung vieler Firmen finden sich drei Schwachpunkte:

Zu viele standardisierte PE-Instrumente

Eine zentrale Erkenntnis unserer Studie war, dass Firmen tendenziell standardisierte PE-Instrumente anbieten (z.B. Job-Portal im Intranet), deren Nutzen durch die Mitarbeitenden jedoch oft als gering eingeschätzt wird. Umgekehrt erachten viele Mitarbeitenden auf sie zugeschnittene Massnahmen (z.B. individuelle Beratung) als hilfreich, obwohl ihnen solche Instrumente kaum zur Verfügung stehen.

PE-Angebot und PE-Nachfrage decken sich nicht

Zwischen Angebot und Nachfrage von PE-Massnahmen besteht ein oft markantes Missverhältnis. Individuen mit Zugang zu einem bestimmten Entwicklungsinstrument tendieren dazu, dieses nicht nützlich zu finden, während Personen ohne Zugang zum Instrument oft von dessen Nutzen überzeugt sind. So war zum Beispiel Mentoring nur für 10 Prozent der Personen verfügbar, die glaubten, diese Massnahme wäre für sie nützlich. Umgekehrt fanden rund 75 Prozent derjenigen Personen, denen Mentoring zur Verfügung steht, dieses Instrument sei für sie nicht hilfreich.

Heikle Kategorisierungen

Aus praktischen Gründen versuchen vor allem grössere Firmen oft, Gruppen von Mitarbeitenden mit unterschiedlichen PE-Bedürfnissen zu bilden. Dazu werden jedoch teils untaugliche Kategorisierungen verwendet. So gibt es zum Beispiel bis heute kaum wissenschaftliche Belege für die angebliche Andersartigkeit der «Generation Y», auch wenn unzählige Presseartikel das Gegenteil behaupten. PE auf Basis solcher Stereotype vorzunehmen, kann den Nutzen getroffener Massnahmen entscheidend schwächen.

Partizipation und Individualisierung als Schlüssel zum Erfolg

Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, in der PE Partizipation und Individualisierung zu fördern:

Fragen Sie Ihre Mitarbeitenden nach den für sie persönlich relevanten und hilfreichen PE-Massnahmen. Nehmen Sie diese Wünsche und Bedürfnisse ernst.

Falls Sie aufgrund der Firmengrösse in der Personal-Entwicklung Kategorisierungen verwenden müssen, so nutzen Sie dazu zumindest wissenschaftlich abgestützte und relevante Instrumente (z.B. Karriereanker).



Personalentwicklung: In welche Richtung soll es gehen? (Bild: iStockphoto)

Die individuellen Bedürfnisse von Mitarbeitenden zu erfragen, das tönt selbstverständlich. Diese Bedürfnisse dann aber ernst zu nehmen und wirklich mit individualisierten PE-Massnahmen umzusetzen, kann in der Praxis zu substantiellen Änderungen existierender HR-Prozesse und gelebter Firmenkulturen führen und dadurch Widerstände auslösen. Zum Beispiel braucht es mehr Zeit für intensivere Diskussionen mit Mitarbeitenden. Zudem ist Fairness in der Behandlung aller Mitarbeitenden nur mit grösserem Aufwand sicherzustellen.

Der Nutzen individualisierter Personalentwicklung überwiegt solche Aspekte jedoch deutlich. Denn individuelle Entwicklungsbedürfnisse ernst zu nehmen, das ist nicht nur Ausdruck von Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden. Es bringt auch klare Vorteile für das Unternehmen:

PE-Massnahmen können gezielter und damit effizienter eingesetzt werden. Das ermöglicht es, den Einsatz der verfügbaren finanziellen Ressourcen optimal zu nutzen. Zum Beispiel kann verhindert werden, dass Personen teure Entwicklungsmassnahmen erhalten, die sie als nicht sinnvoll erachten. Umgekehrt kosten viele oft gewünschte Massnahmen wenig oder gar nichts. So wurde in unserer Studie zum Beispiel deutlich mehr Klarheit bezüglich interner Entwicklungsmöglichkeiten und entsprechender Anforderungskriterien gewünscht.

Firmen können so die für sie wirklich relevanten Entwicklungsmassnahmen planen. In unserer Studie wiesen Mitarbeitende in von aussen betrachtet sehr ähnlichen Organisationen teils deutlich unterschiedliche Präferenzen für PE-Massnahmen auf. Wer also nicht will, dass PE-Massnahmen

wirkungslos verpuffen oder gar Unmut in der Belegschaft auslösen, sollte sich davor hüten, unbesehen irgendwelche «best practice»-Rezepte zu übernehmen.

Individualisierte Personalentwicklung stärkt nicht nur die Kompetenzen der Mitarbeitenden, sondern führt auch zu höherer Motivation und Zufriedenheit – beides wesentliche Faktoren zur Senkung der Fluktuationsrate. In der Forschung zeigt sich klar, dass Firmen, die solche Ansätze nutzen, in wirtschaftlich schwierigen Zeiten auf loyalere und engagiertere Mitarbeitende zählen können.

In Zeiten ausgetrockneter Arbeitsmärkte ist die externe Signalwirkung individualisierter PE-Massnahmen für hochqualifizierte Bewerber nicht zu unterschätzen. Eine Firma kann sich damit auf dem Markt als attraktive Arbeitgeberin positionieren – nicht nur, aber auch für oft gesuchte Fachspezialisten.

Weitere Checklisten für HR-Professionals



Hier finden Sie weitere HR Today-Checklisten zu ausgesuchten Problemstellungen des HRM.



Text: Martin Gubler

Dr. Martin Gubler leitet das Forschungsprogramm «Weiterbildung & Personalentwicklung» an der Pädagogischen Hochschule Schwyz (www.phsz.ch). Daneben lehrt er HRM an der ETH und verschiedenen Fachhochschulen. Martin Gubler ist zudem Partner in einem Beratungsunternehmen für Personalentwicklung (www.advenias.ch). Vor seiner wissenschaftlichen Tätigkeit arbeitete er mehrere Jahre als Senior HR-Spezialist in internationalen Funktionen.

Weitere Artikel von **Martin Gubler**

Copyright © jobindex media ag

Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis der jobindex media ag ist nicht gestattet.
