



Mitarbeitende ganzheitlich entwickeln

Wachsende Komplexität und die zunehmende Digitalisierung verändern auch in der Personalentwicklung das Handlungstempo und verlangen ein umfassendes und ganzheitlich funktionierendes Talentmanagement.

Text: Monica Fischer



Monica Fischer ist Gründerin und Geschäftsführerin von Cubus Employability Competence Centre in Luzern.

In vielen Organisationen hat das Talentmanagement kläglich versagt, obwohl ausgeklügelte Talentförderprogramme mit hohem Zeit- und Ressourceneinsatz entwickelt wurden. Doch tolle Konzepte sind kein Erfolgsgarant, wenn die konsequente Umsetzung an persönlichen Befindlichkeiten, intellektuellen Fähigkeiten, inhaltlichen Anforderungen oder zeitlichen Ressourcen scheitert. Im Kontext der Digitalisierung gehören Entwicklungskonzepte, Karrieren- und Potenzialpläne, die über mehrere Jahre hinweg angelegt wurden, zunehmend der Vergangenheit an. Ebenso wenig sind konventionelle Ausbildungen geeignet, die Bedürfnisse der Personaler sowie der Mitarbeitenden mit Blick auf künftige Herausforderungen abzudecken. Es geht also um ein «Talent on demand», einen Ansatz, den Organisationen aufgreifen müssen, um eine zukunftsgerichtete, stabile und bedarfsgerechte Personalsituation sicherzustellen.

Mit pragmatischen Ansätzen gelingt es kleinen und mittelständischen Unternehmen, ihre Mitarbeitenden situations- und personengerecht zu entwickeln. Sie gelten nach wie vor als «Talentschmieden» der Sonderklasse. Das Erfolgsrezept? Dieses scheint im direkten und persönlichen Kontakt zu den Mitarbeitenden zu bestehen, der authentischen Vermittlung der Firmenwerte, einem Bewusstsein für den Nutzen personeller Investitionen und der damit verbundenen Mitarbeiterbindung. Arbeitgeber und Arbeitnehmer profitieren dadurch von einer besseren Abstimmung ihrer Bedürfnisse und der Berücksichtigung der Lebensphase des Mitarbeitenden.

Individuelle Förderung statt Giesskannenprinzip

Jeder Arbeitnehmende hat spezielle Eigenschaften und bringt eigene Vorstellungen mit, wie er seine Potenziale und Talente ausleben oder einbringen will. Diversität bedingt zudem eine individualisierte Förderung von Fähigkeiten. Um für Arbeitgebende und Arbeitnehmende einen gegenseitigen Nutzen zu schaffen, ist es wichtig, eine Balance zwischen Förderungs-

prinzip und persönlicher Befindlichkeit zu erreichen. Entsprechend beinhaltet eine Abklärung seitens der Organisation eine Anforderungsanalyse von Funktionen, Inhalten, Verantwortlichkeiten und Hierarchiestufen. Beim Mitarbeitenden sind dagegen kognitive Potenziale, Erfahrungs-, Kern- und soziale sowie emotionale Kompetenzen und zeitliche Ressourcen fundiert zu klären und mit der angestrebten Funktion abzustimmen. Wenig hilfreich ist es beiderseits, konstante Weiterbildungen zu lancieren und Jobrotationen von weniger als zwei Jahren zu vollziehen, weil Mitarbeitende dadurch destabilisiert werden können. Das wirkt sich unter Umständen negativ auf andere Lebensbereiche aus. Ebenso wenig sollten «Talente» nur für eigennützige Unternehmenszwecke «eingespannt» und dem «eigenen Lebensweg» entfremdet werden. Auch das oft benutzte Argument, Mitarbeitende sollten ihre Komfortzone verlassen kann in eine Sackgasse führen, weil sich so geförderte Mitarbeitende in der Weiterbildung nicht mehr finden. Erfolgsversprechend ist deshalb eine Talentförderung, die von beiden Parteien gewünscht ist – und bestenfalls mit einer externen Standortbestimmung sorgfältig reflektiert wird.

Wissensvakuum durch Technologiesprünge

Eine pragmatische Förderung «on the Job» ist jedoch keine Garantie für eine nachhaltige Employability, die trotz der breiten Erfahrung eines Mitarbeitenden verloren gehen kann. Ein klassisches Beispiel hierfür ist die Informatik, weil die technologische Entwicklung dort besonders rasch voranschreitet. So werden zur bestehenden Informationstechnologie (IT) neue Systeme, welche die alten ablösen, häufig mit externen Fachkräften entwickelt. Vor allem bei langjährigen Arbeitnehmenden entsteht dadurch plötzlich ein grosses Wissensvakuum, was zu einem aussichtslosen Problem wird. Etwa, weil sich in den letzten zehn Jahren in der IT nicht nur die Programmiersprache verändert hat, sondern auch die Architektur sowie die Art, wie Daten produziert, ausgewertet und in-



terpretiert werden. Wem es währenddessen nicht gelungen ist, sich generisches Know-how auf einem neuen Level anzueignen, verfügt über kein aktuelles Wissen mehr. Employability kann in diesem Kontext nur durch die Zusammenarbeit von Arbeitgebern und Arbeitnehmern erreicht werden. Darunter verstehen wir: Eine durchschnittliche IT Fachkraft müsste je nach Höhe ihrer Ausbildung wohl alle 5 bis 10 Jahre eine längere und tiefergreifende Weiterbildung absolvieren, welche schätzungsweise 12 bis 18 Monate dauert. Das bedeutet für einen Arbeitgeber reduzierte zeitliche Ressourcen und ein beidseitiges finanzielles Engagement.

Gerade in der IT gibt es einen unheilvollen Zusammenhang, denn häufig sind es passive Arbeitnehmende, die monieren, sie hätten keine Zeit für eine Ausbildung. Sie möchten im Grund, dass der Arbeitgeber dafür die Verantwortung übernimmt. Wenn von dessen Seite keine konkrete Interaktion erfolgt, verharren solche Mitarbeitende solange in ihren Funktionen, bis ihr Wissen nicht mehr adäquat aktualisiert werden kann und der einzige Ausweg eine Kündigung ist. Der Arbeitgeber seinerseits ist sich der Kostenintensität von Weiterbildungen bewusst und nutzt die Passivität von Mitarbeitenden solange aus, bis sie nicht mehr beschäftigungsfähig sind. Ersetzt werden sie dann durch jüngere und günstigere Arbeitskräfte mit topaktuellem Wissen, die Freude daran haben, sich zu beweisen. Ebenso unsinnig ist der Besuch von Kursangeboten zum Zweck einer «Zertifikatsammlung», ohne dabei konkrete Berufsperspektiven zu haben. Der Glaube, dadurch seine Arbeitsmarktfähigkeit hoch halten zu können, endet oft in einer Enttäuschung im Bewerbungsverfahren.

Regelmässige Selbstreflexion

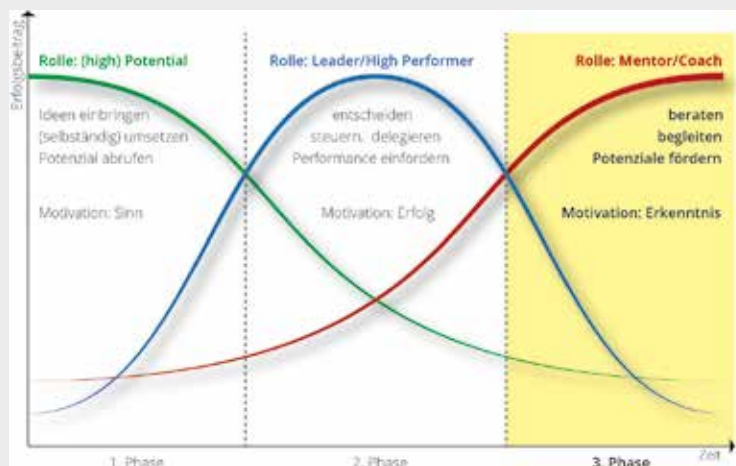
Grundsätzlich tragen Mitarbeitende die Verantwortung dafür, dass ihre Fähigkeiten und ihr Fachwissen auf dem aktuellen Stand sind, um ihre interne und externe Arbeitsmarktfähigkeit sicherzustellen. Damit erhöhen sie ihre eigene Attraktivität und Sichtbarkeit. Diese Mitwirkungspflicht setzt jedoch eine grosse Portion Eigenverantwortung, Willen, Fleiss, Disziplin und Resilienz voraus. Es ist für die eigene Berufsplanung unverzichtbar, flankierende Massnahmen zu erarbeiten und mit extern anerkannten Fachausweisen zu festigen. Jeder Mitarbeitende sollte sich regelmässig mit den folgenden Fragen beschäftigen: «Was kann ich? Was will ich? Was tut mir gut? Was fehlt mir?»

Bei einer ausgewogenen Talentförderung können auch klassische Förderprogramme für High Potentials Sinn machen. Etwa, um Potential High Performer mit individuellem Coaching schrittweise und zielgerichtet in eine neue Funktion zu führen. Wichtig ist eine sinnstiftende und überlegte Weiterbildungsdosierung unter Berücksichtigung individueller und sozialer Verpflichtungen der Mitarbeitenden sowie eine regelmässige Reflektion ihrer Erfolge und Misserfolge. ■



Fit für die dritte Management-Phase (CAS-HSG)

Mit dem Zertifikatskurs Fit für die dritte Management-Phase (CAS-HSG) lernen Sie, Ihre Lebens- und Jobberfahrung in Ihrer Organisation gezielt einzusetzen. Begleiten Sie jüngere Kolleg*innen in ihrer Führungsaufgabe, seien Sie eine wertvolle Stütze, wenn diese gebraucht wird!



Unsere erfahrenen Referierenden aus Praxis und Wissenschaft vermitteln Ihnen die Kenntnisse und Werkzeuge, Sie Schritt für Schritt in die Rolle des Mentors/der Mentorin hineinwachsen lassen. Dabei steht immer der Blick auf die erfolgreiche Organisation im Vordergrund, denn letztlich können Sie nur Erfolg haben, wenn auch Ihre Organisation erfolgreich ist.

Dieser Lehrgang ist in sieben Module gegliedert, in denen sich konzeptionelles Wissen und konkrete Übungen abwechseln.

Unser Ziel ist es, dass Sie direkt in die Anwendung gehen können! Der Lehrgang richtet sich an erfahrene Führungskräfte und Professionals, die sich als Mentoren/Mentorin in der Organisation einbringen möchten. Wir starten am 28. Mai 2020 und freuen uns auf Ihre Anmeldung.

Für Flyer und weitere Informationen wenden Sie sich bitte an Monika Steiger,
Tel. +41 71 224 7345,
monika.steiger@unisg.ch
oder besuchen Sie
www.imp-acts.ch/seminare/management/