

# BINDUNG DURCH WEITERBILDUNG? JA, ABER ANDERS.

Mitarbeitende an die Unternehmung zu binden, war schon immer ein grossgeschriebenes Ziel. Das ist heute nicht anders: Aufgrund des Fachkräftemangels ist es wichtiger denn je, den Mitarbeitenden eine Perspektive zu geben. Die Art und Weise der «Weiterbildung» hat sich jedoch stark verändert.

Text: Ralf Ploner und Martina Zubler



**Ralf Ploner** ist Senior Manager bei Avenir Group. Sein Fokus liegt im Bereich HR-Digitalisierung, HR-Organisation sowie im Skills & Workforce Management

## Früher: Mit Verträgen Mitarbeitende binden

Lange Zeit war es eine bewährte Massnahme, Mitarbeitenden kostspielige Weiterbildungsangebote zu finanzieren. Das, um ihre Talente zu entwickeln, aber auch, weil man sich so in Sicherheit wog, Mitarbeitende während der Amortisierungszeit nicht zu verlieren. Darauf ist heute jedoch kein Verlass mehr: Immer häufiger sind Arbeitgeber bereit, den noch offenen Betrag einer Weiterbildungsvereinbarung bei einer Neuanstellung zu übernehmen. Sollten Unternehmen deshalb weniger in die Weiterbildung der Mitarbeitenden investieren? Natürlich nicht! Mitarbeitende zu entwickeln, ist wichtiger denn je, denn die Dynamik hat im Arbeitsmarkt an Fahrt aufgenommen. Oder mit den Worten, die auf skills.ch nachzulesen sind: «Skills bilden den Schlüssel zur Arbeit 4.0».

## Heute: das 70-20-10-Modell

Bevor Bildungsverantwortliche neue Konzepte zur Entwicklung der Mitarbeitenden erarbeiten, müssen sie sich vergegenwärtigen, wie diese heute lernen. Dabei hilft es, sich das 70-20-10-Modell vor Augen zu halten. Demnach entwickeln wir unsere Fähigkeiten im modernen Arbeitsumfeld zu 70 Prozent durch herausfordernde Arbeiten im Alltag, zu 20 Prozent durch den informellen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen und zu 10 Prozent durch formale Trainings. Weiterbildung findet also auf verschiedenen Ebenen statt und jede Ebene kann Mitarbeitende motivieren. Dieser Denkansatz muss aber auch die Vorgesetzten erreichen. Sie sind gefordert, Mitarbeitende in ihrer Führungstätigkeit noch stärker in der Transformation zu begleiten, sie zu ermächtigen und schliesslich Aufgaben an sie zu delegieren. Und aus Sicht der Unternehmung müssen sich Bildungsverantwortliche fragen, wie sie das Weiterbildungsbudget richtig einsetzen. Alles auf die Karte «formales Training» zu setzen, ist zu kurz gegriffen.

## Ein Entwicklungsmodell gibt Perspektive

Auch wenn sich die Generation Z – zumindest in der Theorie – nicht durch Job und Karriere definiert, können sich Unternehmen nicht der Frage entziehen, welche Karrierepfade sie den Mitarbeitenden zur Verfügung stellen. Eine Kernbotschaft

zur Weiterbildung könnte mit folgenden Worten zusammengefasst werden: «Hey, du musst nicht unser Unternehmen verlassen, damit du den nächsten Schritt machen kannst!» Gleichzeitig darf man davon ausgehen, dass Menschen – auch die, die vor 1996 geboren wurden – Ja zu mehr Sinnhaftigkeit, zu mehr Gestaltungsfreiraum und zu einem besseren Gehalt sagen, aber Nein zu mehr Stress und Belastung. Entwicklungsmodelle sollten deshalb alle Möglichkeiten der persönlichen Entwicklung berücksichtigen und nicht als eindimensionales Karrieremodell positioniert werden. In einem solchen Modell hat eine Fachkarriere denselben Stellenwert wie eine Führungskarriere. Vor allem aber sollte ein Entwicklungsmodell Transparenz schaffen und allen Mitarbeitenden dieselben Chancen einräumen.

## Die Bausteine eines Entwicklungsmodells

Damit ein Entwicklungsmodell der heutigen Dynamik und den immer weiter verbreiteten agilen Zusammenarbeitsformen Rechnung trägt, darf nicht jeder Veränderungsschritt zu einer Anpassung im Arbeitsvertrag führen. Dies erreicht man, indem das Modell auf folgende Kernelemente aufbaut:

- Der Job beschreibt die Stelle mit vertragsrelevanten Inhalten. Die Verantwortung hierfür liegt in der Regel bei HR.
- Die Rolle ist einem Job zugeordnet. Mitarbeitende können eine oder mehrere Rollen wahrnehmen. Die Pflege der Rollenbeschreibung erfolgt durch die Linie.
- Die Rolle wird im Detail durch die Skills beschrieben, welche für die Erledigung der jeweiligen Aufgaben erforderlich sind.

Ein solches Entwicklungsmodell generiert in vielerlei Hinsicht Nutzen. Zum Beispiel, weil es als Basis für Rekrutierungsprozesse dient und Lohngerechtigkeit herstellt. Nicht zuletzt aber auch, weil mit der Königsdisziplin «Strategic Workforce Planning» eine langfristige Perspektive eingenommen und der Fokus auf künftig notwendige und wegweisende Kompetenzen gelegt wird. Aber: ein Schritt nach dem anderen. Firmen dürfen das Ziel, den Mitarbeitenden eine Perspektive zu geben, nicht aus den Augen verlieren.



**Martina Zubler** ist Senior Consultant bei Avenir Group. Ihr Fokus liegt im Bereich HR-Strategie und -Organisation sowie Performance- und Kompetenz-Management

**Die Rahmenbedingungen müssen stimmen**

Dass ein Entwicklungsmodell nur einen Nutzen generiert, wenn es in der Unternehmung praktiziert wird, dürfte als Trivialität abgetan werden. Leider ist es oft nicht einfach, die dazu notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Es braucht eine Kultur, welche die interne Mobilität unterstützt. Streben Mitarbeitende den Schritt in eine andere Führungshierarchie an, darf es nicht zu unangenehmen Nebengeräuschen kommen. Ausserdem geht es nicht ohne die Bereitschaft, Mitarbeitenden die notwendige Zeit zu geben, damit sie in einer neuen Aufgabe reüssieren. Vorsicht ist geboten, wenn diese Bedingungen nicht erfüllt sind. Dann könnte der gut gemeinte Vorsatz plötzlich zynisch wirken und negative Reaktionen auslösen.

**Die Menschen erreichen**

Ein Entwicklungsmodell, wie das hier angedachte, entsteht in enger Zusammenarbeit zwischen HR und den Linienvorgesetzten. Einmal entwickelt, stellt sich die Frage, wie relevante Informationen an Mitarbeitende herangetragen werden. Hierzu gibt es nichts Neues zu berichten. Nach wie vor ist der Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden der wichtigste Baustein in der Kom-

munikationsstrategie. Dieses Gespräch sollte möglichst losgelöst von einer vergangenheitsorientierten Leistungsbeurteilung stattfinden.

Darüber hinaus sind Softwareprodukte im Sinne eines digitalen Karriereberaters dienlich. Diese zeigen aufgrund von Marktdaten, wohin die persönliche Entwicklung eines Mitarbeitenden gehen kann. Zudem setzen sie auf den Daten des Entwicklungsmodells auf und belegen, welche Skills einem Mitarbeitenden noch fehlen, um die eine oder andere Job-Opportunität wahrzunehmen.

**Die «Workforce Readiness» im Visier**

Es geht ja immer um das Gleiche: Wir wollen auch in Zukunft in der Lage sein zu leisten. Dafür gibt es die Hebel «Attract», «Develop» und «Retain». In vielen Unternehmen ist die Option «Attract» jedoch ziemlich ausgeschöpft und die Arbeitgebermarke bereits auf Vorderrad gebracht. Dann führt kein Weg daran vorbei, den Fokus auf die Menschen im Unternehmen zu richten und ihnen die in diesem Beitrag ausgeführte Perspektive zu geben. Dies erzeugt nicht nur Wirkung nach innen, sondern geht auch mit einer Strahlkraft nach aussen einher. Das Entwickeln der Mitarbeitenden ist also nichts Geringeres als die

zentrale Massnahme, um im Wettbewerb zu bestehen und über die richtigen Skills zu verfügen. Das zeigt auch die KMU-Umfrage der Credit Suisse aus dem Jahr 2022 (siehe Abbildung). ●

	<b>Sicherung von erfolgskritischem Wissen und Kompetenzen</b>
	<b>Steigerung der Arbeitgeberattraktivität</b>
	<b>Verbesserte Nutzung von vorhandenen Ressourcen und Potentialen</b>
	<b>Erhöhter Wissenstransfer und Positionierung von Wissen am richtigen Ort</b>
	<b>Zielgruppenspezifische Qualifizierung und Potenzialentwicklung</b>
	<b>Weiterentwicklung der Laufbahnkultur</b>
	<b>Flexible, mobile und durchlässige Entwicklungspfade</b>
	<b>Steigerung der Transparenz und Visibilität von Expertise</b>

Langfristige Ziele von Entwicklungsmodellen  
(Quelle: Avenir Consulting AG)

Anzeige



**13.9.2023**  
Jetzt anmelden.



## Weiterbilden. Weiterkommen.

# Online-Infoanlass

## Weiterbildung

Beratung und Coaching | Energie und Umwelt |  
Gesundheit | Informatik | Innovation | Raum und  
Mobilität | Soziale Arbeit | Technik | Wirtschaft

[ost.ch/wb-infoanlass](https://ost.ch/wb-infoanlass)

