

Development-Center als Ausgangspunkt für Weiterentwicklung

Wie man Talente im Unternehmen hält

Unternehmen und Institutionen stehen vor einer zentralen Herausforderung: Sie müssen Arbeit neu denken. Besonders die nachhaltige Bindung von Mitarbeitenden rückt dabei in den Fokus. Wie mithilfe eines Development-Centers interne Potenziale erfasst und nachhaltig entwickelt werden können, erfahren Sie in diesem Beitrag.

Von Cornelia Klossner und Linde van Kanten

Das Personalmanagement rückt angesichts der geforderten Wende stärker in den Fokus. Besonders die Notwendigkeit, einen kulturellen Rahmen zu schaffen, in dem sich die Potenziale der Belegschaft erkennen und entfalten können, gewinnt zunehmend an Bedeutung. Denn es sind bekanntlich die Menschen, die den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens ausmachen. Eine Möglichkeit besteht darin, die Personalgewinnungspolitik so auszurichten, dass flexibel auf die Bedürfnisse des Markts – Stichwort Arbeits- und Vergütungsmodelle – reagiert wird und gleichzeitig der Mut besteht, neue Wege zu beschreiten. Ebenso essenziell ist es, der Personalentwicklung und -bindung mehr strategisches Gewicht zu verleihen. Denn während die Gewinnung neuer Mitarbeitender eine Herausforderung darstellt, ist es mindestens ebenso entscheidend, bestehende Talente gezielt zu fördern und langfristig im Unternehmen zu halten. Für viele Mitarbeitende stehen Lernen und persönliche Entwicklung im Mittelpunkt. Unternehmen wiederum müssen individuelle Potenziale erkennen und gezielt fördern. Ein fundiertes Verständnis darüber, welche «Future Skills» gefragt sind und welche Erwartungen sowie Bedürfnisse Mitarbeitende in Bezug auf ihre Weiterentwicklung haben, ist dabei essenziell, um Talente gezielt zu entwickeln und langfristig zu binden.

Start einer vielfältigen Lern- und Entwicklungsreise

Um die Anliegen der Mitarbeitenden und die Unternehmensziele in Einklang zu bringen, gewinnt das Konzept des

lebenslangen Lernens weiter an Bedeutung. Eine erfolgreiche Umsetzung setzt dabei ein tiefgehendes Verständnis über die Stärken, Entwicklungsfelder und Potenziale der Mitarbeitenden voraus. Genau hier setzen systematische und gezielte Lern- und Entwicklungsprozesse an, die durch massgeschneiderte Interventionen ergänzt werden können – sei es durch praxisnahe Trainings, Coaching-Programme oder innovative Lernformate. So entsteht eine nachhaltige Weiterentwicklung, die sowohl den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden als auch den strategischen Anliegen des Unternehmens gerecht wird.

Dank gezielter und individuell abgestimmter Lerninitiativen werden Mitarbeitende befähigt, zukünftige Herausforderungen

zu meistern und ihre Karriere aktiv zu gestalten. Diese Ansätze fördern nicht nur die persönliche Entwicklung und erweitern das individuelle Potenzial, sondern tragen auch massgeblich zum langfristigen Unternehmenserfolg bei. Eine breite Palette an Gestaltungsmöglichkeiten ermöglicht eine passgenaue und flexible Umsetzung, die auf unterschiedliche Bedürfnisse zugeschnitten ist. Entscheidend ist dabei, die Lern- und Entwicklungsreise als integralen Prozess mit aufeinander abgestimmten vor- und nachgelagerten Elementen zu gestalten. Doch erst wenn Wissen und neue Fähigkeiten aktiv in den Arbeitsalltag integriert werden, entfalten sie ihre volle Wirkung. Nur so lassen sich Erkenntnisse aus Qualifizierungsmassnahmen in die Praxis überführen und langfristiges Wachstum sichern.

PRAXISBEISPIEL

Ein Unternehmen aus der Energiebranche verfolgt das Ziel, ein einheitliches Leadership-Verständnis über alle Führungsebenen hinweg zu etablieren. Dafür werden gezielte Entwicklungsmassnahmen eingesetzt, um eine konsistente Führungskultur zu fördern und individuelle Führungskompetenzen zu stärken. Zentrale Bausteine sind ein Lernjournal zur Reflexion und Dokumentation der Fortschritte, ein Development-Center zur Schärfung des Leadership-Verständnisses sowie eine 360°-Feedback-Befragung zur Gegenüberstellung von Eigen- und Fremdwahrnehmung. Die Ergebnisse dieser Befragung fliessen in individuelle Feedbackgespräche ein, um gezielte Entwicklungsschritte abzuleiten. Darauf aufbauend erhalten die Teilnehmenden persönliche Entwicklungspläne, individuelle Coachings zur Stärkung spezifischer Führungskompetenzen und praxisnahe Microlearnings für eine effiziente und nachhaltige Umsetzung.

Avenir Consulting AG unterstützt ihre Kunden und Kundinnen mit dem Career Development Programm – einem modular aufgebauten Angebot mit gezielt entwicklungsorientierten Inhalten, die individuell auf den konkreten Bedarf und die strategischen Zielsetzungen abgestimmt sind. Der Fokus des Career Development Programms liegt auf der gezielten Entwicklung verschiedener Zielgruppen. Der Anspruch ist es dabei, auf wertschätzende und optimal den Kontext unterstützende Weise die Stärken, Entwicklungsfelder und das Potenzial von Teilnehmenden zu evaluieren und weiterzuentwickeln.

Die konkrete Anwendung



Explore – eine Institution im Bildungsbereich:

Ausgangslage: Bedarf an Eigen- und Fremdeinschätzung, geringer zeitlicher und organisatorischer Aufwand

Zielgruppe: langjährige Mitarbeitende, akzentuiert ab der Lebensmitte

Vorgehen:

- ❖ Durchführung einer **360°-Feedback-Befragung** zum Abgleich Fremd- und Eigenbild
- ❖ Gezieltes **Feedbackgespräch**, um Ergebnisse zu reflektieren und Potenziale aufzuzeigen
- ❖ Erstellung eines individuellen **Entwicklungsplans**, der konkrete Massnahmen und Ziele definiert



Focus – eine Verwaltung

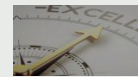
im Bereich Mobilität und Verkehr:

Ausgangslage: Entwicklung der Mitarbeitenden systematisch fördern, Nachfolgeplanung sicherzustellen

Zielgruppe: Generation Z mit gestiegenen Anforderungen

Vorgehen:

- ❖ Durchführung eines **Development-Centers**, um Potenziale und Entwicklungsmöglichkeiten zu identifizieren
- ❖ **Feedbackgespräch** zur Reflexion der Ergebnisse und Entwicklungsfelder
- ❖ Erstellung eines individuellen **Entwicklungsplans**, der konkrete Massnahmen und Ziele definiert
- ❖ Abgeleitete Begleitung der Mitarbeitenden durch **Coachings**
- ❖ Einsatz eines **Lernjournals**, um den Fortschritt zu dokumentieren



High Impact – ein Unternehmen aus der Energiebranche:

Ausgangslage: einheitliches Leadership-Verständnis auf allen Führungsebenen etablieren

Zielgruppe: Talentförderung und (potenzielle) Führungspersonen

Vorgehen:

- ❖ Förderung mit **Lernjournal** der individuellen Reflexion und Dokumentation
- ❖ **Development-Center** mit Fokus auf das Leadership-Verständnis
- ❖ Durchführung einer **360°-Feedback-Befragung** zum Abgleich Fremd- und Eigenbild
- ❖ **Feedbackgespräch** zur Reflexion der Ergebnisse und Festlegung von Entwicklungsschritten
- ❖ Individueller **Entwicklungsplans mit** konkreten Massnahmen und Ziele des **Coachings**, um die definierten Führungskompetenzen gezielt zu stärken
- ❖ Praxisnahe, kurze Lerneinheiten für effizientes Lernen (**Microlearnings**)

Wirksamer Ergebnistransfer in die Praxis

Ein dauerhaft wirkendes Lern- und Entwicklungsangebot beginnt idealerweise mit einer fundierten Standortbestimmung, meist in Form eines Development-Centers, das als zentrales Element von Förderprogrammen dient und einen starken Lerncharakter aufweist. Dabei werden die Stärken, Entwicklungsfelder und das Potenzial eines Mitarbeitenden gezielt evaluiert. Ziel ist es, dass die Mitarbeitenden mittels praxisbezogener Übungen ihre Stärken und Entwicklungsfelder erkennen. Dabei bilden Übungen zur Selbstreflexion sowie interaktive Rückmeldungen durch die Beobachtenden zentrale Elemente. Typische Bausteine sind Gesprächssimulationen, Interviews, Präsentationen, dynamische Fallstudien oder strategische Planspiele. Ergänzend können Testverfahren angewendet werden. Die gewonnenen Erkenntnisse werden in einem schriftlichen Bericht zur Potenzialerschätzung zusammengefasst. Ein Development-Center kann sowohl im Einzel- als auch im Gruppensetting stattfinden.

Damit das Lernen nachhaltig wirkt, sollte der gesamte Prozess als integraler Ansatz aufgebaut sein. So kann beispielsweise ein 360-Grad-Feedback im Vorfeld wertvolle

Erkenntnisse liefern, die als Grundlage für gezielte Entwicklungsmassnahmen dienen. Nachgelagerte Coaching-Sessions oder kompakte Trainings-Nuggets unterstützen die Sicherung der Lernerfolge. Die gewonnenen Erkenntnisse werden in ausführlichen Feedbackgesprächen reflektiert und durch Journaling eigenverantwortlich weiterverarbeitet. Daraus resultieren individuell definierte Entwicklungsschritte, die regelmässig überprüft und angepasst werden. Die abgebildeten Beispiele veranschaulichen mögliche Gestaltungsvarianten, die je nach Bedarf individuell konzipiert und abgestimmt werden – stets mit Blick auf die spezifischen Anforderungen des Einzelfalls.

Nachhaltige Mitarbeitendenförderung gegen Fachkräftemangel

Lern- und Entwicklungsangebote haben den Anspruch, ein qualitativ hochwertiges Instrument zur Erfassung und Förderung von Potenzialen für alle Mitarbeitenden- und Managementstufen zu sein. Dabei stehen die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmenden im Mittelpunkt. Gleichzeitig senden solche Angebote ein glaubwürdiges Signal immaterieller Wertschätzung an die Belegschaft. Dies betrifft beispielsweise Mitarbeitende in der Lebensmitte, die innehalten und ihre

Energie neu ausrichten möchten, ebenso wie Angehörige der Generation Z, die hohe Erwartungen an eine gezielte und individuelle Gestaltung ihres beruflichen Wegs haben. Indem diese unterschiedlichen Bedürfnisse berücksichtigt werden, lassen sich Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen stärken – ein zentraler Faktor für eine langfristige Mitarbeitendenbindung. Darüber hinaus unterstützt die gezielte Investition in Potenziale den Trend zu einer konsequent strategisch ausgerichteten Personalentwicklung. Dadurch wird sowohl die individuelle Perspektive gestärkt als auch der langfristige Unternehmenserfolg gesichert.



Cornelia Klossner, Dr. rer. oec., ist seit 20 Jahren im HR in unterschiedlichen Führungsrollen sowie als Dozentin und Autorin unterwegs und bei Avenir als Senior Manager im Geschäftsfeld Assessment tätig.



Linde van Kanten, lic. phil., hat über 25 Jahre Erfahrung im HR mit Schwerpunkt Führung und Development. Sie arbeitet als Senior Consultant im Geschäftsfeld Assessment bei Avenir Group.