

Best Practice – Individualisierte Personalentwicklung

Was wünschen sich Mitarbeiter? Was bekommen sie?

Basierend auf Referaten, gehalten an der:

Personal Swiss, 15. Fachmesse für Human Resources
Management (HRM), recruiting solutions, trainings to business
und Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM)

Dienstag, 12. April 2016, Messe Zürich

Personal
Swiss 



Die Autorinnen und Referentinnen



Claudia
Buchmann

Dipl. Laufbahnberaterin
Dozentin CAS in
Laufbahncoaching

Inhaberin und
Geschäftsführerin



Regina Reinert

Dipl.-Psych.

Senior Consultant | Hogrefe
Consulting



Ausgangslage

- Instrumente, welche in der Personalentwicklung (PE) eingesetzt werden, unterscheiden sich in ihrem Individualisierungsgrad, z.B. standardisierbare wie Leistungsbeurteilungen oder individualisierbare wie Laufbahncoachings.
- Befragt man Mitarbeitende, welche Art von Instrumenten sie bevorzugen und wann sie PE-Instrumente als nützlich betrachten, dann erhält man die folgenden Aussagen:

Mitarbeitende wünschen sich mehr individualisierte Instrumente in der Personalentwicklung.

PE-Instrumente werden dann als nützlich beurteilt, wenn sie gezielt und individuell eingesetzt werden.

Laufbahncoaching als PE-Massnahme

- Mit einem individuellen Laufbahncoaching signalisiert ein Unternehmen sein Interesse an einzelnen Mitarbeitenden. Diese fühlen sich ernst genommen und erhöhen dadurch in der Regel ihr Commitment gegenüber dem Unternehmen.
- Der gezielte Einsatz und der Fokus aufs Individuum stiften für die Beteiligten den gewünschten Nutzen.

«Mir hat gefallen, dass Sie das Coaching ganz auf mich ausgerichtet haben.» (Coachee)

«Ich bin zufrieden. Das hat jetzt ein konkretes Resultat gebracht.» (Teamleiter)

«Es freut mich, dass X nun ein klares berufliches Ziel hat und motiviert ist, es anzupacken.» (HR-Verantwortliche)

Erfolgsfaktor 1: Gezielter Einsatz

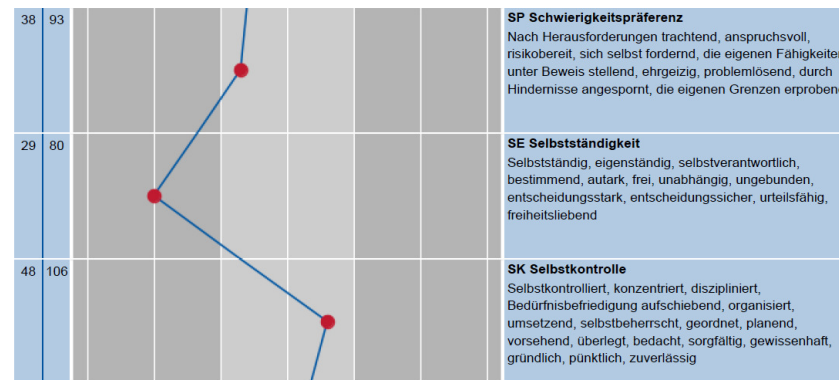
- Einem Arbeitgeber kann es mit einem individuellen Laufbahncoaching gelingen, seiner Fachkraft zu signalisieren, dass er Interesse daran hat, sie zu halten und zu fördern. Dies stellt gerade in einer Zeit von Fachkräftemangel ein interessantes Mittel dar, Wissen im Betrieb zu erhalten.
- Mitarbeitende, die über Potenzial verfügen, Motivation zeigen und Einsatzbereitschaft an den Tag legen, können mit einer solchen individuellen Massnahme «belohnt» werden.
- Verbindlichkeiten schaffen eine gute Basis für die Zusammenarbeit. Dazu gehören:
 - eine gemeinsame Zielformulierung
 - die Sicherstellung des Informationsflusses
 - eine Übereinkunft, wie die Ergebnisse dokumentiert werden sollen

Beispiel

- Der Coachee war ein 26-jähriger Logistiker, der nach seiner beruflichen Grundbildung im Lehrbetrieb weiterbeschäftigt wurde. Er war mit seiner beruflichen Situation schon seit längerer Zeit unzufrieden und suchte eine berufliche Veränderung.
- Der Teamleiter sah, dass sein Mitarbeiter in der täglichen Arbeit unterfordert war. Er wollte ihn fördern und entwickeln. Nach einer Standortbestimmung durch die zuständige HR-Verantwortliche beschloss das Unternehmen, dem jungen Mann ein externes Laufbahncoaching zu ermöglichen.
- Mit einer Vereinbarung wurden Ziele und Rahmenbedingungen festgehalten. Der Coachee sollte eine Art «Tagebuch» zu den einzelnen Coachingsequenzen führen und am Schluss eine Präsentation über das Erarbeitete erstellen. Dazu gehörten zwei konkrete berufliche Anschlussmöglichkeiten.

Erfolgsfaktor 2: Individualisierung

- Es lohnt sich, die fürs Laufbahncoaching eingesetzten Tools individuell auf die Ausgangslage und die Fragestellung des Coachees hin auszuwählen. Die Tools sollten zudem ansprechend aufbereitet sein, denn eine gute Visualisierung ist für die Besprechung nützlich.



Erfolgsfaktor 2: Individualisierung

- Eine differenzierte Klärung sollte die folgenden Bereiche abdecken:
 - Interessen / Neigungen
 - Persönlichkeit
 - Fähigkeiten / Arbeitsverhalten
 - Intellektuelle Leistungsfähigkeit
- Wenn die verschiedenen beruflichen Lösungen, die mit dem Coachee erarbeitet werden, seine Interessen widerspiegeln und seinen Fähigkeiten entsprechen (auch intellektuell), dann stellen sie realistische Lösungen dar.
- Zudem sollten die Lebensumstände des Coachees und seine Veränderungsbereitschaft als wichtige Begleitumstände mitberücksichtigt werden, damit konkrete berufliche Ziele definiert werden können.

Beispiel

- Nach Klärung der Lage und Analyse der bisherigen Laufbahn drängte sich eine umfassende Abklärung auf – auch deswegen, weil sich der Coachee vorstellen konnte, sein angestammtes Berufsumfeld zu verlassen.
- Methodisch wurden verschiedene eigene Instrumente und psychodiagnostische Testverfahren gewählt. Da der Coachee nach seiner beruflichen Grundbildung mit EFZ keine weiteren beruflichen Qualifikationen vorzuweisen hatte, drängte sich auch ein Intelligenztest auf.
- Diese breite Abstützung der Verfahren lohnte sich, um keine voreiligen Schlüsse zu ziehen. Seine Extravertiertheit und sein Kontaktbedürfnis liessen im Bereich der Interessen soziale Berufe aufkommen. Aufgrund von Persönlichkeitsmerkmalen und Verhalten zeigte sich jedoch, dass er die für dieses Berufsumfeld erforderliche Verlässlichkeit und emotionale Nähe nicht einlösen könnte.

Erfolgsfaktor 3: Implementierung

- Die Rückkoppelung mit Linie und HR im Rahmen eines Rück- und Ausblicks sind wichtige Schritte. Denn sie ermöglichen, die Beteiligten auf denselben Wissensstand zu bringen und das weitere Vorgehen zu definieren.
- Die Resultate des Laufbahncoachings bringen Klarheit in Bezug auf die beruflichen Ziele und können von den Beteiligten fürs Unternehmen genutzt werden:
 - für eine Fachlaufbahn
 - für eine Führungslaufbahn oder
 - für eine Projektlaufbahn
- Dazu braucht es die Klärung nächster Schritte, von Verantwortlichkeiten und das Treffen von Vereinbarungen.

Beispiel

- Im vorliegenden Fall wollte sich der Coachee auf Stufe Berufsprüfung weiter qualifizieren und damit auf seinem EFZ aufbauen: Er strebt eine Fachlaufbahn mit erweiterten Aufgaben an.
- Das Unternehmen war in der Lage und willens, sich an dieser Weiterbildung gemäss Reglement zu beteiligen. Dazu schlossen die Parteien einen Weiterbildungsvertrag ab.
- Der Arbeitgeber prüft zu gegebener Zeit, inwiefern man dem jungen Berufsmann mit der zusätzlichen Qualifikation neue Aufgaben in einer anderen Abteilung übertragen kann.

Fazit: Individualisiertes Laufbahncoaching schafft Mehrwert...

- ...für einzelne Mitarbeitende und fürs Unternehmen, wenn:
 - ein Laufbahncoaching gezielt eingesetzt wird,
 - es für den Coachee massgeschneidert ist,
 - am Schluss alle Beteiligten miteinander einen Rück- wie auch einen Ausblick vornehmen und die weiteren Schritte festlegen.
- Im beschriebenen Coaching wurden die folgenden psychodiagnostischen Instrumente eingesetzt:
 - im Bereich der Interessen / Neigungen der N-29-R
 - im Bereich der Fähigkeiten / des Arbeitsverhaltens das LMI
 - im Bereich der intellektuellen Leistungsfähigkeit der WIT-2

Qualitätskriterien der HR-Tests von Hogrefe - DIN 33430

- Wissenschaftliche Qualität
 - Kooperation mit renommierten Wissenschaftlern und namhaften Universitäten
 - Theoriegeleitete Konzepte
- Flexible und aktuelle Normen
 - Je nach Zielgruppe
- Testgütekriterien
 - Empirisch nachgewiesen (valide, reliabel...)

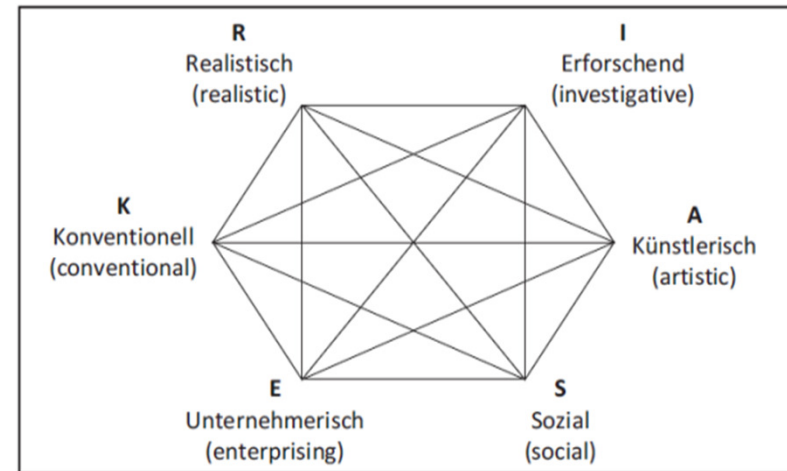
HR-Testverfahren

Neigungstest N-29-R

Bestimmung von beruflich relevanten Neigungen, acht Themenbereiche:

Humane
Aktivitäts-
Kontakt-
Ich-
Intellektuelle
Gestaltungs-
Fachliche
Motorische

Bedürfnisse



Diese Tätigkeit entspricht mir...

	überhaupt nicht	eher nicht	weder/ noch	eher ja	sehr
singen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
prüfen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
einteilen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Holland-Modell:
Renommiertestes
Modell in der
Laufbahnberatung

HR-Testverfahren

Fähigkeiten / Arbeitsverhalten: Das Leistungsmotivationsinventar (LMI)

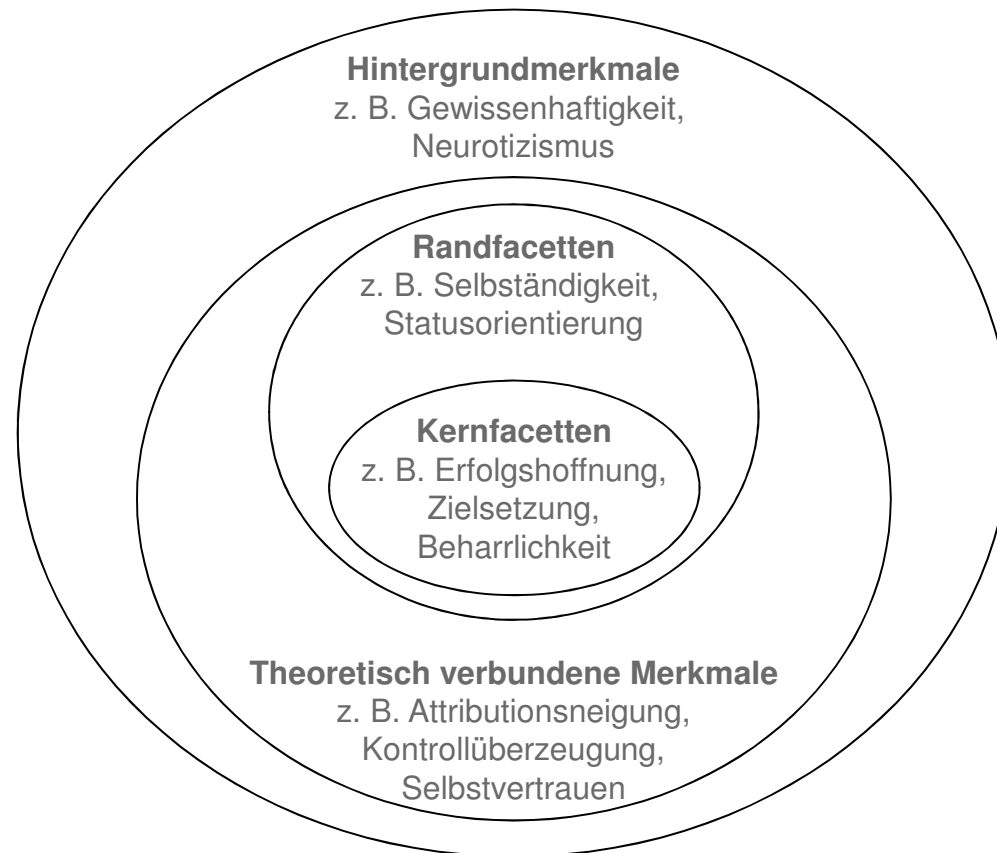
Berücksichtigt alle berufsrelevanten Aspekte der Leistungsmotivation

Dimensionen berufsbezogener
Leistungsorientierung

1. Beharrlichkeit
 2. Dominanz
 3. Engagement
 4. Erfolgszuversicht
 5. Flexibilität
 6. Flow
 7. Furchtlosigkeit
 8. Internalität
 9. Kompensatorische Anstrengung
 10. Leistungsstolz
 11. Lernbereitschaft
 12. Schwierigkeitspräferenz
 13. Selbstständigkeit
 14. Selbstkontrolle
 15. Statusorientierung
 16. Wettbewerbsorientierung
 17. Zielsetzung
- > **Gesamtwert Leistungsmotivation**

HR-Testverfahren

Dimensionen berufsbezogener
Leistungsorientierung



HR-Testverfahren

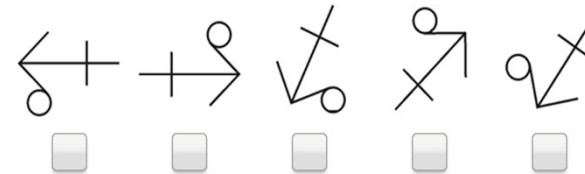
Intellektuelle Leistungsfähigkeit – WIT-2

- Hoher Berufsbezug (integrierte Arbeitsprobe) > hohe Akzeptanz
- Fähigkeitsbereiche flexibel und ökonomisch einsetzbar / abwechslungsreich
- Erfasst acht zentrale Fähigkeitsbereiche mit elf Subtests (243 Aufgaben)

Modul / Fähigkeitsbereich

- 1 Sprachliches Denken
- 2 Rechnerisches Denken
- 3 Räumliches Denken
- 4 Schlussfolgerndes Denken
- 5 Merkfähigkeit
- 6 Arbeitseffizienz
- 7 Wissen Wirtschaft
- 8 Wissen Informationstechnologie

Beispiel Spiegelbilder



Fokussiert auf berufliche
Schlüsselqualifikationen

HR-Testverfahren - Fazit

- Tests als Werkzeuge bringen individuelle Bedürfnisse und Merkmale zum Vorschein.
- Modernstes online-Testen mit HTS 5:
 - ökonomisch einsetzbares Testsystem
 - automatische Ergebnisreports
 - Profiling / Ranking
- Siehe auch: hogrefe.de

