

Studie «Personalentwicklung im Wandel»

Digitalisierungsschub dank Covid

Die Covid-Pandemie stellt die Personalentwicklung von Schweizer Unternehmen vor neue Herausforderungen. Viele traditionelle Formate konnten im vergangenen Jahr nicht fortgeführt werden. Ob die Pandemie zu einem Digitalisierungsschub geführt hat und wie die Unternehmen auf die neuen Herausforderungen reagieren, klärt die vorliegende Studie.

Von Dr. Miriam Nido, Lena Schneider und Prof. Dr. Benedikt Hell

Das vergangene Jahr hat Schweizer Unternehmen vor viele Herausforderungen gestellt. Auch in der Personalentwicklung (PE) mussten nach Ausbreitung des Coronavirus neue Wege beschritten werden, um weiterhin Mitarbeitende fördern und entwickeln zu können. Gleichzeitig erlaubte die zunehmende Verfügbarkeit von digitalen Plattformen und Tools eine Verlagerung von PE-Massnahmen in den virtuellen Raum.

Studie «Personalentwicklung im Wandel»

Die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) hat in Zusammenarbeit mit dem Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob) eine Studie durchgeführt, welche den Einsatz von PE-Massnahmen in Schweizer Unternehmen untersucht. Dabei wurden Personalverantwortliche von 154 Schweizer Unternehmen aus der deutschsprachigen Schweiz befragt. Die Mehrheit der Unternehmen waren KMU (bis zu 249 Mitarbeitende; 69,5%), wobei viele Unternehmen im Gesundheits- und Sozialwesen (27,9%) oder im verarbeitenden Gewerbe (18,2%) anzusiedeln sind. Im Fokus der Studie standen die Veränderungen in der PE in den letzten 3 Jahren, was durch einen direkten Vergleich mit einer Referenzstudie aus dem Jahr 2018 möglich war (Hell et al., 2018). Hierdurch kann der Einfluss der Covid-Pandemie auf den Massnahmenmix analysiert werden.

Verbreitungsgrad einzelner Personalentwicklungsmassnahmen

Mitarbeitendengespräche (99,3%), Mitarbeitendenbeurteilungen (97,2%) und Zielvereinbarungsgespräche (96,6%) so-

Personalentwicklungsmassnahmen	wird eingesetzt (n=95) (Hell et al., 2018)	wird eingesetzt (n=154*) (Nido et al., 2021)
Into-the-job-Massnahmen		
Einarbeitungsprogramm (On-Boarding)	89,5%	94,5%
Traineeprogramm	36,8%	48,1%
On-the-job-Massnahmen		
Laufbahn-, Förderplanung	38,9%	75,4%
Mitarbeitendengespräch	100,0%	99,3%
Zielvereinbarungsgespräch	89,5%	96,6%
Mitarbeitendenbeurteilung	91,6%	97,2%
Nachfolgeplanung	66,3%	64,7%
Vorgesetztenbeurteilung	47,4%	60,6%
180°- oder 360°-Feedback	25,3%	38,2%
Near-the-job-Massnahmen		
Mentoring	32,6%	51,9%
Coaching/Supervision	62,1%	75,6%
Off-the-job-Massnahmen		
Konferenzen/Vorträge	43,2%	91,4%
Selbstgesteuertes Lernen (Präsenz vor Ort)	61,1%	38,5%
Selbstgesteuertes Lernen (Blended Learning oder E-Learning)	41,1%	50,7%
Interne Seminare bzw. Fort-/Weiterbildungen (Präsenz vor Ort)	80,0%	69,0%
Interne Seminare bzw. Fort-/Weiterbildungen (Blended Learning oder E-Learning)	34,7%	53,3%
Externe Seminare bzw. Fort-/Weiterbildungen (Präsenz vor Ort)	83,2%	66,9%
Externe Seminare bzw. Fort-/Weiterbildungen (Blended Learning oder E-Learning)	34,7%	64,9%
Development Center	13,7%	15,6%
Programme für Talente	32,6%	24,0%
Berufsbegleitendes Studium	32,6%	67,5%
Out-of-the-job-Massnahmen		
Outplacement	35,8%	30,9%
Ruhestandsvorbereitung	42,1%	55,3%

* Die Prozentzahlen sind spaltenweise bezogen auf die Anzahl der jeweils antwortenden Personen der gegenwärtigen Studie (Nido et al., 2021; N=154) und die Gesamtstichprobe (N=95) der Studie von Hell et al. (2018). Trends: grün = Zunahme, rot = Abnahme

Tabelle 1: Verbreitungsgrad von PE-Massnahmen in Schweizer Unternehmen im Vergleich zwischen 2018 und 2021

wie externe Seminare bzw. Fort-/Weiterbildungen (95,8%) gehören zu den am weitesten verbreiteten Massnahmen (in Analogie zur Studie von Hell et al., 2018; siehe Tabelle 1). Teilweise werden Massnahmen im Vergleich zu 2018 jedoch deutlich häufiger eingesetzt. So wird beispielsweise Laufbahn- und Förderplanung von 75,4% der befragten Unternehmen eingesetzt, in der Studie von 2018 waren es lediglich 38,9% der Unternehmen. Dasselbe Bild zeigt sich beim berufs begleitenden Studium (67,5% vs. 32,6%).

Digitalisierungsschub in der Personalentwicklung

Durch die mit der Covid-Pandemie einhergehenden Kontaktbeschränkungen wurde die Durchführung von PE-Massnahmen in Präsenz vor Ort massiv erschwert. Daher sind viele Unternehmen dazu übergegangen, Massnahmen zumindest teilweise virtuell anzubieten. So ist beispielsweise bei Konferenzen und Vorträgen eine deutliche Zunahme von Online-Umsetzungen festzustellen (91,4% vs. 43,2%). Die Ergebnisse der Studie zeigen die erwartete Verschiebung von physischen Präsenzveranstaltungen hin zu virtuellen Massnahmen ebenfalls deutlich beim selbstgesteuerten Lernen und bei internen respektive externen Seminaren.

Blick in die Zukunft

Fast zwei Drittel (64,9%) der befragten Unternehmen möchten auch in Zukunft weiterhin zumindest einen Teil der Personalentwicklungsmassnahmen virtuell anbieten. Die Gründe für einen künftigen

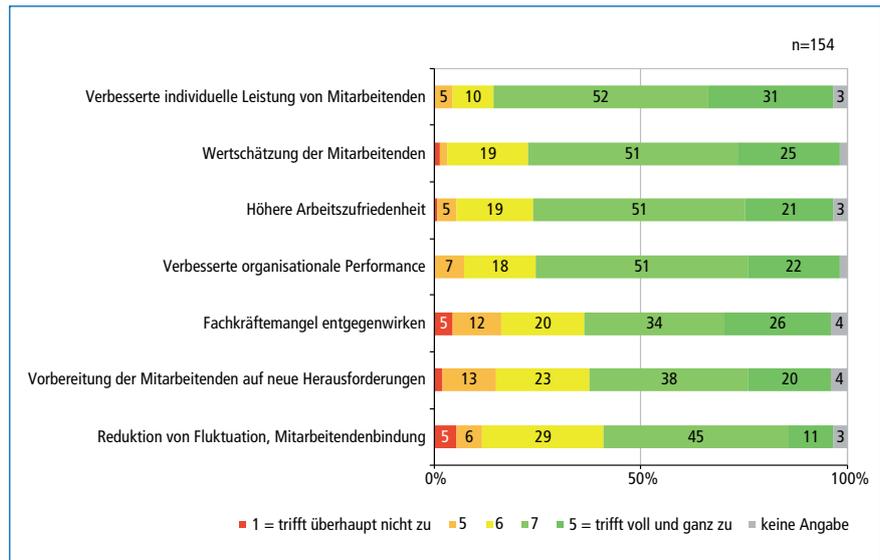


Abbildung 1: Gründe für den Einsatz von PE-Massnahmen (Zahlen gerundet)

tigen virtuellen Einsatz liegen dabei vor allem in der breiteren Erreichbarkeit der Adressaten (75,0%) und im geringeren Zeitaufwand (53,0%). Auch reduzierte Kosten spielen eine Rolle (34,0%).

Gegen die virtuelle Durchführung von Personalentwicklungsmassnahmen spricht hauptsächlich die geringere Akzeptanz seitens der Mitarbeitenden (29,7%), aber auch mangelnde vorhandene Infrastruktur aufseiten der Unternehmen (16,4%). Der fehlende zwischenmenschliche Kontakt wurde vereinzelt ebenfalls als Grund gegen virtuelle Massnahmen aufgeführt.

Gründe für den Einsatz von Personalentwicklungsmassnahmen

Warum investieren Unternehmen in die Personalentwicklung? Die Gründe sind vielfältig (siehe Abbildung 1). 82,5%

stimmten der Aussage zu, dass die PE-Massnahmen zur Verbesserung der individuellen Leistungen der Mitarbeitenden eingesetzt werden, 73,4% möchten dadurch die organisationale Leistung insgesamt optimieren. 75,3% sehen Wertschätzung gegenüber ihren Mitarbeitenden auszudrücken oder die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen (72,7%). Dem Fachkräftemangel entgegenwirken möchten 59,7% der befragten Unternehmen (jeweils höchste Zustimmungswerte).

Der PE-Bedarf wird von 64,3% der Unternehmen oft oder sogar immer im Rahmen von Mitarbeitendengesprächen eruiert. 61,7% initiieren PE-Massnahmen auf Anregung von Führungskräften, und lediglich 46,1% leiten den Bedarf oft oder immer aus der Personalstrategie ab.



CONVIDIS

assess • develop

Bei der Selektion und Entwicklung Ihrer Mitarbeitenden unterstützen wir Sie gerne mit einer fundierten und objektiven Zweitmeinung. Unser kompetentes Assessoren-team verfügt über langjährige Management- und Führungserfahrung in den verschiedensten Unternehmensbereichen wie auch über eine ausgewiesene psychologische Expertise in der Konzipierung und Durchführung von Assessments für Führungspositionen auf unterschiedlichen Levels.



WIR ERKENNEN POTENTIALE
Als zertifiziertes Mitglied arbeiten wir nach den Qualitätskriterien von Swiss Assessment.



Convidis AG · Schaffhauserstrasse 104 · CH-8152 Glattbrugg · convidis.ch

Trends in der Personalentwicklung

Wir haben die Unternehmen auch nach aktuellen Trends gefragt. Von den Befragten wird eine Veränderung des Angebots hin zu neuen Formaten, Methoden und Inhalten festgestellt. So werden beispielsweise andere Kompetenzen trainiert und mehr digitale, zeitflexible Lernmöglichkeiten zur Verfügung gestellt. Auch ein steigendes Interesse an Weiterbildungen und Personalentwicklung aufseiten der Mitarbeitenden wird beobachtet. Weiterhin stellen die Unternehmen einen Trend zu vermehrter Selbststeuerung und Partizipation der Mitarbeitenden fest.

Welche Tools liegen vorne?

Um PE im digitalen Kontext durchzuführen, sind entsprechende Tools nötig. Bei den eingesetzten digitalen Tools zählen besonders Kommunikationstools (Microsoft Teams, Zoom, Skype for Business etc.) zu den verbreitetsten Mitteln (82,5%), aber auch Online-Lernplattformen (32,5%) werden häufig genutzt. Spezifische IT-Systeme für HR werden am dritthäufigsten genannt (29,9%). Besonders Zoom und Microsoft Teams werden dabei von den Teilnehmenden

für die Umsetzung von Trainingsmassnahmen empfohlen, aber auch Kollaborationstools wie Mural und Miro finden viel Zuspruch. Zur digitalen Communitypflege empfehlen die Teilnehmenden neben Microsoft Teams und Zoom die Nutzung von Social-Media-Kanälen (z.B. LinkedIn, Yammer) und die Tools Beekeeper, Coyo und Mattermost. Im Talentmanagement werden ausser Microsoft Teams besonders SAP, Abacus, successfactors, workday und peoplesoft gern genutzt.

Fazit

Die Pandemie hat in Schweizer Unternehmen im Bereich PE einen nachhaltigen Digitalisierungsschub bewirkt. Virtuelle PE-Massnahmen haben viele Vorteile, und insgesamt ist eine deutliche Zunahme digitaler und virtueller Massnahmen festzustellen. Eine Vielzahl an digitalen Tools wird in den Unternehmen unterstützend eingesetzt, am häufigsten MS Teams und Zoom. Die Pandemie brachte einen enormen Digitalisierungsschub mit sich, der – auch das zeigen unsere Zahlen – eine nachhaltige Wirkung auf die Art und Weise haben wird, wie Personalentwicklung künftig umgesetzt wird.



Dr. Miriam Nido ist Psychologin und arbeitet als Organisationsberaterin beim Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob) in Zürich. Zudem ist sie Co-Programmleiterin des «CAS Personalentwicklung» an der Hochschule für Angewandte Psychologie (FHNW). Ihre Arbeitsschwerpunkte sind: Begleitung von Organisations- und Führungsentwicklungsprozessen, Durchführung von Mitarbeitendenbefragungen, Schulungen und Coachings.



Lena Schneider ist Psychologin, M.Sc. und arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich.



Prof. Dr. Benedikt Hell ist Dozent an der Hochschule für Angewandte Psychologie (FHNW) und dort Programmleiter für den «CAS Talent Acquisition» und Co-Programmleiter für den «CAS Personalentwicklung». Seine Arbeitsschwerpunkte sind: Eignungsdiagnostik, persönlichkeitspsychologische Grundlagen der Eignungsdiagnostik, internetbasiertes Testen.

Diana Roths HR-Welt

Ausweinen bei der HR-Tante

Personaler*innen sind bei ihrer Arbeit mit ganz unterschiedlichen Führungspersönlichkeiten konfrontiert. Hiermit stelle ich Ihnen vier Vorgesetzten typen vor. Ähnlichkeiten mit derzeitigen Vorgesetzten sind reine Absicht.

Der strenge Chef

Ursula rekrutiert für einen autoritären Chef. Er hat gerne das Zepter in der Hand, behält Informationen für sich und erwartet gleichzeitig, dass ihm überall Respekt entgegengebracht wird. In der Zusammenarbeit gibt er glasklare Anweisungen. Leider bezieht er weder das HR noch die Mitarbeitenden in den Rekrutierungsprozess ein. Sein Standardspruch gegenüber seinem Team ist: «Ich denke – ihr arbeitet!»

Der strahlende Linienvorgesetzte

Sandra hingegen arbeitet mit einem Linienvorgesetzten zusammen, der seine Mitarbeitenden regelrecht mitreisst und begeistert. Vorbildlich gestaltet er den Informationsfluss. Leider ist er oftmals ein wenig chaotisch. Richtlinien seitens HR durch den Gesetzgeber werden mit dem Satz: «Wo kein Kläger, da kein Richter», einfach übergangen.

Die hektische Chefin

Nadja unterstützt eine sehr hektische Vorgesetzte. Sie steht meist unter Termindruck und ist oft angespannt. Für ihre Mitarbeitenden findet sie kein Zeitfenster. Dabei ist ihr Engagement fürs Unternehmen

ausserordentlich. Sie sagt oft: «Ausweinen könnt ihr euch bei der HR-Tante!»

Die humane Abteilungsleiterin

Andrea arbeitet gerne mit Frau Meister zusammen. Sie zeigt grosses Verständnis für ihre Mitarbeitenden und versteht es, diese zu ermutigen, z.B. in stressigen oder herausfordernden Situationen im Arbeitsalltag. Ihr kooperativer Führungsstil wird geschätzt.

Allerdings geht sie bewusst jeglicher Auseinandersetzung aus dem Weg. Sie delegiert Konfliktgespräche entweder an das Team oder ans HR ab. «Es gibt immer eine Lösung – findet sie!», ist ihre feste Überzeugung.

Egal, welchen Führungstyp Sie in Ihrer täglichen Arbeit unterstützen dürfen, bleiben Sie sich selbst treu. HR ist zwar eine Dienstleistung – aber nicht der Ausgleich für Führungsproblematiken.

Diana Roths HR-Welt erscheint in jeder zweiten Ausgabe von personalSCHWEIZ.



Diana Roth ist HR-Fachfrau mit eidg. FA, Erwachsenenbildnerin HF und Systemischer Businesscoach Uni of A.Sciences. Die HerzBlutPersonalerin arbeitet seit 1987 als aktive Personalleiterin, HR-Dozentin/Trainerin und HR-Fachbuchautorin in Bern und Basel. Sie bildet HR-Fachleute aus, ist anerkannte Prüfungsexpertin beim Schweizerischen HR-Verband (HRSE). www.dianarothcoaching.com