

Trainings in der Entwicklung von Mitarbeitenden



Ein Artikel von Sarah Auerbach, PhD

Viele Menschen tragen den Wunsch in sich, lebenslang zu lernen und sich zu entfalten. Die Weiterentwicklung am Arbeitsplatz ist für Organisationen von entscheidender Bedeutung, um Talente zu gewinnen, zu halten und zu fördern. Berufliche Weiterentwicklung trägt nicht nur zur individuellen beruflichen Zufriedenheit bei, sondern auch zur Steigerung der Effizienz, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Organisationen können die Motivation zur Weiterentwicklung fördern, indem sie klare Entwicklungsmöglichkeiten und -massnahmen aufzeigen, mit den Mitarbeitenden Entwicklungsziele formulieren und diese regelmässig besprechen, sowie Schulungsmöglichkeiten bereitstellen und eine unterstützende Arbeitsumgebung schaffen. Bei papilio bieten wir Trainings zu verschiedenen berufsrelevanten Themen an, in welchen Mitarbeitende ihre Kompetenzen erweitern und auf dem neuesten Stand halten können. Zusätzlich unterstützt papilio im Rahmen des Talent Advisory auch bei der Erarbeitung von betriebsinternen Konzepten zur Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden.

Wie tragen Organisationen zur Talententwicklung bei?

Organisationen nutzen verschiedene Strategien und Programme, die darauf abzielen, die Kenntnisse, Kompetenzen und Potenziale ihrer Talente zu fördern. Ein praktisches Modell zur Orientierung ist die 10 – 20 – 70 Regel¹. Die Zahlen repräsentieren dabei prozentuale Anteile der unterschiedlichen Lernquellen. Die Regel lautet wie folgt:

- **10 % Off-the-Job:** Ein kleiner, aber wichtiger Teil des Lernens stammt aus formellen, strukturierten Lernprogrammen wie Schulungen, Online-Kursen und anderen formellen Bildungsaktivitäten abseits der täglichen Arbeit. Diese stellen die Basis des Kompetenzerwerbs dar und sollte einen konkreten Bezug zum Entwicklungsziel der Person sowie der People & Culture Strategie der Organisation haben.
- **20 % Near-the-Job:** Etwa 20 Prozent des Lernens resultiert aus sozialen Interaktionen und Austausch mit Personen aus dem Arbeitsumfeld. Dazu gehören Mentoring-Programme, Coaching, Feedback von und informelle Diskussionen mit Peers.
- **70 % On-the-Job:** Die Mehrheit des Lernens (70 Prozent) erfolgt durch praktische Erfahrungen, Herausforderungen am Arbeitsplatz und die Anwendung von Wissen in realen Situationen. Dies kann beispielsweise durch Projektarbeit, Aufgaben im täglichen Arbeitsumfeld und den Umgang mit realen Problemen geschehen.

Es ist wichtig zu beachten, dass die Zahlen nur als Richtlinie und nicht als exakte wissenschaftliche Messung betrachtet werden können. Der Prozentsatz kann je nach Person, Organisation und Branche variieren, aber die Idee dahinter ist, dass eine Vielfalt von Lernquellen wichtig ist, um effektive und umfassende berufliche Entwicklung zu unterstützen. Dieses Modell betont die Bedeutung von praxisbezogenem Lernen und sozialer Interaktion im Vergleich zu rein formellem Lernen. Es hebt hervor, dass Lernen vor allem in job-nahen Situationen stattfindet, und nicht ausschliesslich durch formale Schulungen. Der konkrete Bezug von Weiterbildungsmaßnahmen zum Entwicklungsziel und den Anforderungen an die aktuelle oder künftige Position sollte im Vordergrund stehen.



¹ Angelehnt an Lombardo, Michael M; Eichinger, Robert W (1996). The Career Architect Development Planner (1st ed.). Minneapolis: Lominger.

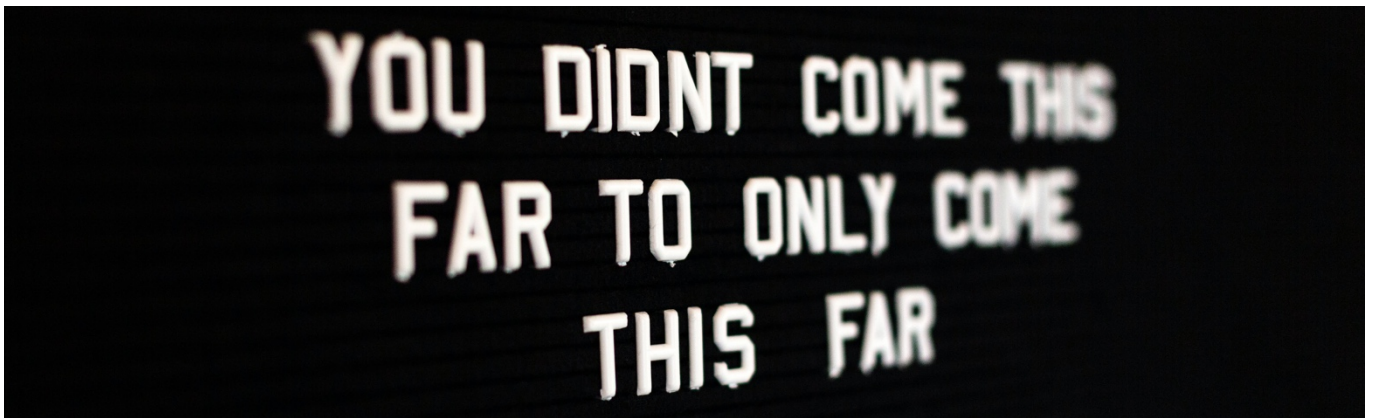
Welche Effekte können durch Training erzielt werden?

Trainings sind kleine, aber unverzichtbare Bausteine in der Entwicklung von Mitarbeitenden. Insbesondere in Gruppen-Trainings finden Erfahrungsaustausch, Erprobung von neuen Fähigkeiten und Vernetzung statt, welche neben der Vermittlung von Theorie und Lerninhalten genauso wichtig sind. Trainings in einer Gruppe können folgende Effekte hervorbringen:

- **Kompetenzerweiterung:** Mitarbeitende können ihre aktuellen Kenntnisse und Fähigkeiten erweitern und auf dem neuesten Stand halten. In einer sich ständig verändernden Geschäftsumgebung ist es wichtig, dass Mitarbeitende über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, um sich an neue Technologien, Verfahren oder Unternehmensrichtlinien anzupassen.
- **Verbesserung der Teamarbeit:** Schulungen können die Kommunikation und Zusammenarbeit im Team verbessern sowie die Effizienz steigern und Arbeitsprozesse optimieren, insbesondere wenn alle Teammitglieder gemeinsam trainieren.
- **Motivation und Engagement:** Trainings bieten Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich beruflich neu zu orientieren oder weiterzuentwickeln. Dies kann ihre Motivation und ihr Engagement für die Arbeit steigern, da sie sehen, dass ihre persönliche Entwicklung gefördert wird.
- **Reflexionsräume:** Trainings schaffen Gefässe zur Reflexion der eigenen Arbeitsweise und des eigenen Verhaltens sowie zum Erfahrungsaustausch und gemeinsamer Lösungsfindung.

Wie sollte ein Training aussehen, um Wirkung zu erzielen?

Damit ein Training seine volle Wirkung entfalten kann, ist der Transfer des Gelernten in den beruflichen Alltag von entscheidender Bedeutung. Darum legen wir bei papilio besonderen Wert darauf, die Erprobung des Gelernten direkt im Training durch Simulationen sicherzustellen. Des Weiteren geben wir den Teilnehmenden konkrete Hilfestellungen an die Hand, wie sie die neu erworbenen Kompetenzen in den Berufsalltag transferieren und so sicherstellen können, dass sich ihre investierte Zeit auszahlt. Wir arbeiten mit dem Sandwich-Prinzip², in welchem sich Vermittlungsphasen und Phasen der aktiven Auseinandersetzung mit den Inhalten abwechseln. Dies ermöglicht den Teilnehmenden eine bessere und nachhaltigere Aufnahme und Verarbeitung der Lerninhalte.



² Knoll, J. (2007). Kurs- und Seminarmethoden. Beltz.

Warum papilio?

papilio unterstützt Organisationen seit über 20 Jahren bei der Auswahl und Entwicklung ihrer Talente. Wir greifen auf jahrzehntelange Erfahrung, Einblicke und Expertise in diversen Branchen schweizweit und international zurück. Durch unsere Nähe zu den relevanten Stakeholdern sind wir in der Lage, schnell und effizient massgeschneiderte Angebote zu konzipieren und umzusetzen. Dies in Abstimmung mit den strategischen Themen Ihrer Organisation und den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden. Bei papilio bieten wir massgeschneiderte Schulungen zu betriebsrelevanten Themen an, sowie zusätzlich und je nach Bedarf unserer Kundinnen und Kunden auch strukturierte Weiterbildungsprogramme für Führungspersonen und HR-Fachpersonen.

Beispiele sind:

- **Resilienztraining** zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit von Talenten und Teams.
- **Feedbacktraining** zur Verbesserung der eigenen Feedbackkompetenz sowie der Feedbackkultur im Unternehmen.
- **Kommunikationstraining** zur Verbesserung eigenen Kommunikationskompetenz und damit zur Erreichung der eigenen Ziele – ob das Führen von schwierigen Gesprächen, das Motivieren von Menschen am Arbeitsplatz oder die Vermittlung der Vision in Change-Prozessen.
- **Interviewführung**: Dieses Competency-based Interview (CBI) Training ist für Personen konzipiert, welche Einstellungsinterviews durchführen, die eigene Interviewtechnik verbessern und durch die verbesserte Candidate Experience einen Beitrag zum Employer Branding leisten wollen.
- **Positive Psychologie**: «Stärken stärken statt Schwächen schwächen». Viele Organisationen haben den Mehrwert der Fokussierung auf Ressourcen und Lösungen statt Defizite erkannt. Die Schulung bietet neben einer theoretischen Fundierung insbesondere die Vermittlung und Erprobung diverser Tools aus der Positiven Psychologie, mit den Schwerpunkten «Sich selbst führen, Menschen führen und die Organisation führen».
- **Psychologische Sicherheit** ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für erfolgreiche Teams. Wenn sich Teammitglieder in einer Umgebung sicher und geschützt fühlen, um ihre Ideen, Meinungen und Bedenken frei äussern zu können und keine Angst vor negativen Konsequenzen oder Ablehnung haben müssen, können sie kreativer und produktiver arbeiten.
- **Führungsentwicklung**: Mit unserer papilio Leadership Academy bieten wir ein evidenzbasiertes und praxisorientiertes Training zur Entwicklung von Führungspersonen an. Zu diesem Zweck hat papilio ein modernes, kompetenzbasiertes Führungsmodell entwickelt: [Den PROUD leadership compass](#). Dieses umfasst fünf Schlüsselemente, die mit positiven Ergebnissen für Mitarbeitende und Unternehmen assoziiert sind, wie z.B. mit grösserem Engagement der Mitarbeitenden, höherem Commitment, mehr Arbeitszufriedenheit, höherer individuellen Leistung, grösserem Unternehmenserfolg, mehr Innovation und ethisches Verhalten.
- **Certificate of Advanced Studies (CAS)** in [Strategischem People & Culture Management](#): Interessierte Fach- und Führungspersonen aus dem Human Resources Management können ihre Professionalisierung im Personalwesen durch das Absolvieren eines CAS weiter ausbauen. Dieser berufs begleitende, semi-virtuelle Studiengang wird in Kooperation mit dem Universitären Hochschulinstitut Schaffhausen angeboten.

Ihre Ansprechperson:



Sarah Auerbach



Senior Consultant | PhD & Dipl. Psych.



sarah.auerbach@papilio.ch



+41 44 380 22 44