

## Wie Personalförderung die Loyalität erhöht

Nachhaltige Personalentwicklung ist das Fundament, um auch in turbulenten Zeiten als Unternehmen zu bestehen. Mitgestaltung der persönlichen Entwicklung u. a. m. erhöhen die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten.



Dr. oec. Anja Feierabend (Jg. 1981) studierte Psychologie und Betriebswirtschaft an der Universität Zürich. Sie leitet das Infrastrukturprojekt «Schweizer HR-Barometer» der Universitäten Luzern, Zürich und der ETH Zürich und ist Mitgründerin des Start-ups HR ConScience GmbH.

Die Welt ist im Wandel, die momentane Wirtschaftslage ist turbulent und die Digitalisierung erhält aufgrund der aktuellen Pandemie gerade einen riesigen Schub. Damit Organisationen in dieser angespannten Situation überlebensfähig bleiben, braucht es viel Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Aber auch eine nachhaltige und durchdachte Personalentwicklungsstrategie zahlt sich für Arbeitgebende in der aktuellen Lage aus. Denn wer den Einsatz der Human Resources in einer Organisation nachhaltig plant, kann auch in Krisenzeiten besser agieren und erkennt schneller, wo Handlungsbedarf besteht. Doch was sind die Kernelemente einer guten Personalentwicklung? Wie gelingt eine gute Bindung und Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Und welche Bedürfnisse und Erwartungen haben jüngere Arbeitnehmende gegenüber älteren an ihre Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber? Was führt zu einer hohen Arbeitszufriedenheit und was können Arbeitgebende respektive Vorgesetzte dazu beitragen? Diesen Fragen soll in diesem Beitrag nachgegangen werden.

### Kernelemente guter Personalentwicklung

Zu den Kernelementen einer Personalentwicklung gehören alle Massnahmen, welche auf die Entwicklung und Verbesserung der Kompetenzen der Beschäftigten in einer Organisation abzielen. Dazu zählen beispielsweise betriebliche Weiterbildungen, Anpassungs- oder Aufstiegsfortbildungen und Umschulungen. Eine Personalentwicklung ist idealerweise an das strategische Unternehmensziel gekoppelt und verfolgt dadurch die langfristige Deckung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs. Im Fokus einer solchen strategisch ausgelegten Personalentwicklung steht speziell auch die Sicherung von Schlüsselpositionen. Im Rahmen einer erfolgreichen Personalentwicklung wird somit der Weiterbildungsbedarf innerhalb einer Organisation stets ermittelt und mit der Strategie der Organisation abgestimmt. Die Beschäftigten können dadurch ihre individuellen Ressourcen unter Berücksichtigung der organisatorischen Rahmenbedingungen weiterentwickeln und da-

durch ihre persönliche Entwicklung auch selbst mitgestalten. Gemäss Christine Wegerich<sup>1</sup>, Professorin für Personalmanagement und -entwicklung in Würzburg, ist die Basis einer erfolgreich ausgelegten Nachfolgeplanung:

- der Einbezug des Top-Managements in die Personalentwicklungsstrategie, z. B. bei der Selektion der Teilnehmenden, aber auch bei der Umsetzung der Mentorenrolle,
- die Orientierung des Personalentwicklungskonzepts an den Unternehmenszielen und
- die Analyse von unternehmensrelevanten Herausforderungen mit Führungskräften und Mitarbeitenden aus unterschiedlichen hierarchischen Ebenen.

### Arbeitsmarktfähigkeit und Loyalität

Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, welche in die Entwicklung der Human Resources langfristig investieren, stellen sich auch die Frage, wie talentierte Beschäftigte im Betrieb gehalten werden können. Gerade in Krisenzeiten ist eine loyale Belegschaft, welche sich mit den Arbeitgebenden verbunden fühlt und auch mal Unannehmlichkeiten wie Lohnkürzungen in Kauf nimmt, von grosser Bedeutung. Sowohl die organisatorische Verbundenheit als auch die Kündigungsabsicht sind Indikatoren dafür, wie es um die Loyalität der Beschäftigten gegenüber ihren Arbeitgebenden steht. Ist die Verbundenheit der Beschäftigten gegenüber diesen hoch beziehungsweise die Kündigungsabsicht in der Belegschaft gering, ist in der Regel das Engagement für die Organisation höher und die Abwesenheitsrate geringer.

Ergebnisse des Schweizer Human-Relations-Barometers (HR-Barometer)<sup>2</sup>, einer regelmässigen durchgeführten, repräsentativen Arbeitnehmenden-Befragung der Universitäten Luzern, Zürich und der ETH Zürich, legen nahe, dass Beschäftigte sich mit ihren Arbeitgebenden am ehesten verbunden fühlen, wenn diese ihre Versprechen einhalten und auch in die Arbeitsmarktfähigkeit der Beschäftigten investieren. Insbesondere in

<sup>1</sup> Wegerich, C., Strategische Personalentwicklung in der Praxis, in: Strategische Personalentwicklung in der Praxis, Berlin/Heidelberg 2015, 5–18.

<sup>2</sup> Pfrombeck, J., Schärer, L., Feierabend, A., Roth, M., Grote, G., Staffelbach, B., Schweizer Human-Relations-Barometer 2018. Integration und Diskriminierung, Luzern 2018.

wirtschaftlich unsicheren Zeiten kommt der Arbeitsmarktfähigkeit der Beschäftigten eine besondere Bedeutung zu. Es gilt, die Beschäftigten dabei zu unterstützen, fit für den Arbeitsmarkt zu bleiben, da nicht alle Arbeitgebenden einen sicheren Arbeitsplatz bieten können. Investieren Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber in die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Beschäftigten, wird dies wiederum mit einer grösseren Loyalität gedankt. Wer gut geführt, gefördert und qualifiziert wird, ist seiner Arbeitgeberin bzw. seinem Arbeitgeber in der Regel eher verbunden.

### **Ganz unterschiedliche Bedürfnisse**

Bei der Ausgestaltung einer Personalentwicklungsstrategie lohnt sich ein Blick auf die Bedürfnisse und Erwartungen der unterschiedlichen Generationen. Das Schweizer HR-Barometer erfasst bei den Beschäftigten in der Schweiz regelmässig die Karriereorientierung. Wie die Erhe-

## **«Bildung gilt für jüngere Beschäftigte als strategische Investition.»**

Anja Feierabend

bung zeigt, verfolgen ältere Arbeitnehmende oft eine traditionell-sicherheitsorientierte Karriere innerhalb eines Betriebs. Personen mit dieser Karriereorientierung legen besonderen Wert auf Arbeitsplatzsicherheit, zeigen eine hohe Bindung und Loyalität gegenüber ihrer Arbeitgeberin bzw. ihrem Arbeitgeber und zeichnen sich durch eine lange Anstellungsdauer aus.

Bei den jüngeren Arbeitnehmenden finden sich viele Personen mit einer eigenverantwortlich-orientierten Karriereorientierung. Diese managen die Karriere selbst, entwickeln die Arbeitsfähigkeit in verschiedenen Jobs und wechseln häufiger die Arbeitgebenden. Jüngere Arbeitnehmende wollen sich demnach eher nicht auf eine einzige Arbeitgeberin oder einen einzigen Arbeitgeber festlegen, sondern möchten in unterschiedlichen Unternehmen unterschiedliche Erfahrungen sammeln. Dass insbesondere jüngere Arbeitnehmende grossen Wert auf die persönliche Entwicklung legen, wird von vielen Wissenschaftlern, die zu Generationen forschen, unterstrichen.<sup>3</sup> In einer Zeit mit wachsender Arbeitsplatzunsicherheit ist Wissen eine individuelle Absicherung. Bildung gilt für

jüngere Beschäftigte als strategische Investition, die frühzeitig geplant, fortlaufend gemanagt und langfristig organisiert wird. Aber auch einen sinnvollen, erfüllenden Job zu haben, ist für die jüngeren Arbeitnehmenden ein grosses Bedürfnis. Sie wünschen sich eine Arbeit, welche Sinn vermittelt und eine Chance bietet, sich durch eigenverantwortliches Handeln, Anerkennung und Wertschätzung selbst zu verwirklichen.<sup>4</sup>

### **Der psychologische Vertrag**

Um die Arbeitszufriedenheit in der Belegschaft zu fördern, ist die Analyse des psychologischen Vertrags ein hilfreiches Mittel. Der psychologische Vertrag erfasst die wechselseitigen Erwartungen und Angebote der Arbeitnehmenden und der Arbeitgebenden. Es handelt sich hierbei um einen impliziten Vertrag, der über den juristischen Arbeitsvertrag hinausgeht. Der psychologische Vertrag entsteht meist nicht durch explizite Absprachen zwischen den beiden Parteien, sondern entwickelt sich durch Erfahrungen, die Arbeitgebende und Arbeitnehmende miteinander machen. Je besser die Angebote der Arbeitgebenden den Erwartungen der Arbeitnehmenden entsprechen, umso erfüllter ist der psychologische Vertrag und umso zufriedener sind auch die Beschäftigten.

Die Trend-Entwicklungen des Schweizer HR-Barometers zeigen, dass sich die Erwartungen der Beschäftigten in Bezug auf Entwicklungsmöglichkeiten seit 2011 deutlich erhöht haben. Das Angebot von Seiten der Arbeitgebenden ist dahingegen tendenziell rückläufig. Nur die Hälfte der Beschäftigten in der Schweiz bespricht regelmässig die eigene Entwicklung mit den Vorgesetzten. Durch fehlende Laufbahngespräche wird das Entwicklungsbedürfnis von Beschäftigten möglicherweise falsch interpretiert und entsprechend unzureichend in die Weiterentwicklung der Angestellten investiert. Mithilfe von regelmässigen Laufbahngesprächen zwischen Vorgesetzten und ihren Beschäftigten könnten die Karrierewünsche evaluiert und die gegenseitigen Erwartungen und Angebote besser aufeinander abgestimmt werden. Dies hilft bei der Erfüllung des psychologischen Vertrags und fördert in der Folge die Arbeitszufriedenheit.

*Anja Feierabend*

<sup>3</sup> Pfeil, S., Werteorientierung und Arbeitgeberwahl im Wandel der Generationen. Eine empirisch fundierte Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Generation Y, Wiesbaden 2017.

<sup>4</sup> Hardering, F., Die Sinnsuche der Generation Y, in: Fehlzeiten-Report 2018, Berlin/Heidelberg 2018, 75–83.