



«Wirkungsvolle Personalentwicklung»

Das Personalentwicklungskonzept als Planungs- & Steuerungselement für die erfolgreiche Unternehmensentwicklung



Inhaltsverzeichnis

Vorwort «Die Zukunft ist im Wandel»	3
Personalentwicklung heute	4
Welches sind die Kompetenzen der Zukunft?	5
Das systematische Vorgehen – in der Theorie	7
Der IMPACT-Kompass©	8
Return on Development in der Auswahl	10
Das richtige Format? – Die Qual der Wahl	12
Return on Development zur Resultatmessung & -steuerung	16
Das systematische Vorgehen als Praxisbeispiel	17
Weiterführende Links & Video	20



Die Zukunft ist im Wandel

Personalentwicklung wirkungsvoll und zukunftsorientiert zu gestalten, ist per se eine herausfordernde und oft unterschätzte Aufgabe.

Seit dem Spätsommer 2020 gestaltet sich diese Aufgabe noch anspruchsvoller.

Nebst den sich rasant veränderten Soll-Kompetenzen bedeutet das in vielen Fällen reduzierte Budgets sowie sich stark veränderte Trainingsmethoden & -formate aufgrund von Reise- und Kontaktbeschränkungen.

In diesem Whitepaper teilen wir unsere Gedanken und Lösungsansätze zu diesen Herausforderungen.

Wir wünschen eine spannende Lektüre und freuen uns auf Ihre Rückmeldung.

Ihr Team von benefit**IMPACT**

Personalentwicklung heute

Herausforderungen

- Disruption, Digitalisierung und Agilität prägen die Agenda vieler Unternehmen
- Das Geschäftsumfeld ist durch zunehmende Komplexität & Geschwindigkeit geprägt
- Zahlreiche Geschäftsmodelle sehen sich mit neuen Mitbewerbern & anspruchsvolleren Kunden konfrontiert
- Das Generationenmanagement vom Babyboomer bis zur Generation Z ist oft eine Herausforderung
- Fachkräftemangel zwingt zu interner Entwicklung
- Bestehenden Führungspersonen fehlen oft die «neuen» Führungskompetenzen
- Fachliches Know-how hat eine erschreckend kurze Halbwertszeit
- Soft Skills sind die Kompetenzen, um sich «undigitalisierbar» zu machen und sich abzuheben
- Komplexität und Collaboration erfordern neue Formen und Methoden der Zusammenarbeit

Chancen

Unternehmen erkennen und entwickeln die **wirksamen Kompetenzen der Zukunft** durch ein systematisches Vorgehen.

Der **Fokus auf die Wirkung** der wünschenswerten und erforderlichen Kompetenzen sowie der daraus abgeleiteten Entwicklungsmaßnahmen optimiert und steigert den Return on Development.

Der Switch auf «**neue**» **Ausbildungsformate** kommt den Wünschen der Linie nach Erfolgs- und/oder Effizienzsteigerung, z.B. durch kürzere Absenzen und weniger Reisezeit, entgegen und erfüllt gleichzeitig die Sicherheitsauflagen in Bezug auf Corona.

Die Hebel für die Entwicklung der Mitarbeitenden und Führungskräfte werden erkannt und die **Weichen für eine erfolgreiche Meisterung der Herausforderungen** gestellt.



Welches sind die Kompetenzen der Zukunft?

Wir leben heute in einer Zeit, in der wir nebst den wirtschaftlichen auch mit grossen gesellschaftlichen Herausforderungen konfrontiert sind. Diese Herausforderungen werden zusätzlich von einer rasanten technologischen Entwicklung sowie einer immensen Informationsflut begleitet. Diese Kombination stellt uns vor zwei essenzielle Fragen:

- *Wie sieht die Zukunft aus, die wir meistern müssen?*
- *Welche wesentlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen brauchen wir, um auch in Zukunft weiterhin erfolgreich zu sein?*

Um gesicherte Antworten auf diese Fragen zu finden, müssen wir uns tiefergehende Fragen stellen und zur Basis der Mitarbeiterentwicklung zurückkehren:

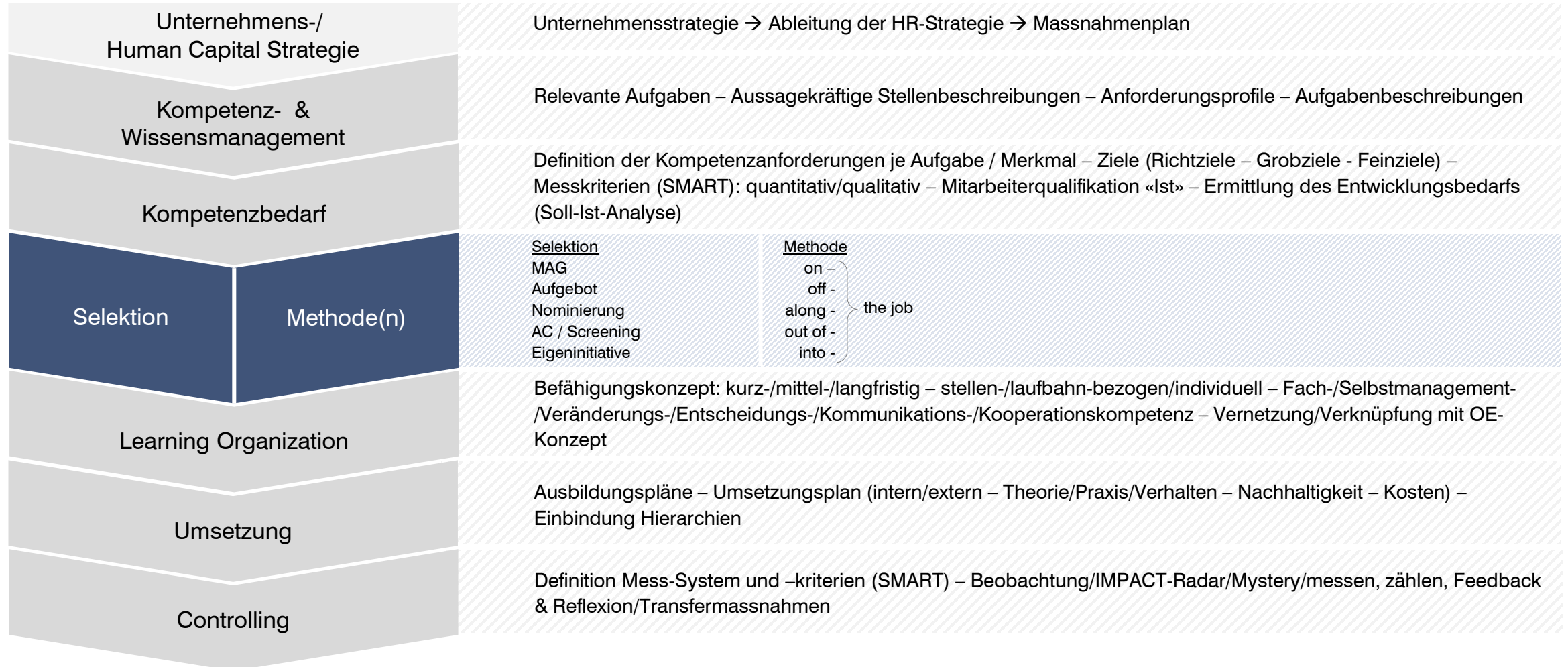
- *Wohin müssen wir uns entwickeln?*
- *Was müssen wir wissen und können, um in der Zukunft die gewünschte Wirkung zu erzielen?*
- *Was müssen wir lernen?*

In Bezug auf die Mitarbeiterentwicklung nehmen wir bei benefit IMPACT eine nachhaltige Perspektive ein und denken kontinuierlich über mögliche Zukunftsszenarien nach, die unsere Lebens- und Arbeitsweise in den nächsten Jahren verändern werden.

Mit fünf wesentlichen Kompetenzen zur Zukunftsfähigkeit

Zukunftsorientierung	Kompetenz	Beratung (Organisation)		Nachhaltigkeitssicherung (Individuum)		
	Selbstmanagementkompetenz	Organisationsentwicklung	Personalentwicklungskonzept	Agilitätsberatung	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstreflexion • Selbstorganisation, Priorisierung & Fokussierung • Planen und Steuern 	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele und Ambitionen setzen • Resilienz • ...
	Veränderungskompetenz				<ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit Veränderungen (erkennen & antizipieren) • Veränderungen kommunikativ begleiten • Veränderungen anstossen und umsetzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Lifelong learning • Digital Ability • ...
	Entscheidungskompetenz				<ul style="list-style-type: none"> • Analysefähigkeit • Vernetztes Denken • Entscheide einleiten und treffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mut & Fehlersouveränität • Lernkultur • ...
	Kommunikationskompetenz				<ul style="list-style-type: none"> • Story Telling (begeistern & überzeugen) • Wirkungsvoll auftreten • Moderieren & Präsentieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Empathie • Social Media - Kompetenz • ...
	Kooperationskompetenz				<ul style="list-style-type: none"> • Netzwerk(e) aufbauen • Gruppen für Entscheide nutzen • Virtuelle Meetings führen 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektmanagement & Collaboration (Teams für Lösungen nutzen) • Agile Zusammenarbeit • ...

Das systematische Vorgehen in der Theorie



Der IMPACT-Kompass© weist den Weg I

Als Orientierungshilfe hat benefitIMPACT den **IMPACT-Kompass©** entwickelt.

Dieser verbindet die Zielkompetenzen der jeweiligen Funktionen mit **IMPACT**, dem eigentlichen Ziel von Entwicklungsmaßnahmen.

Der IMPACT-Kompass© führt zu einem klaren Bild in Bezug auf die erwünschte Grundhaltung und dem idealen Verhalten.

Er dient als «Navigationsinstrument» und wird pro Funktion auf die spezifischen Herausforderungen detailliert dekliniert.



I

Interest



M

Methodology



P

Power & Performance



A

Attitude



C

Communication

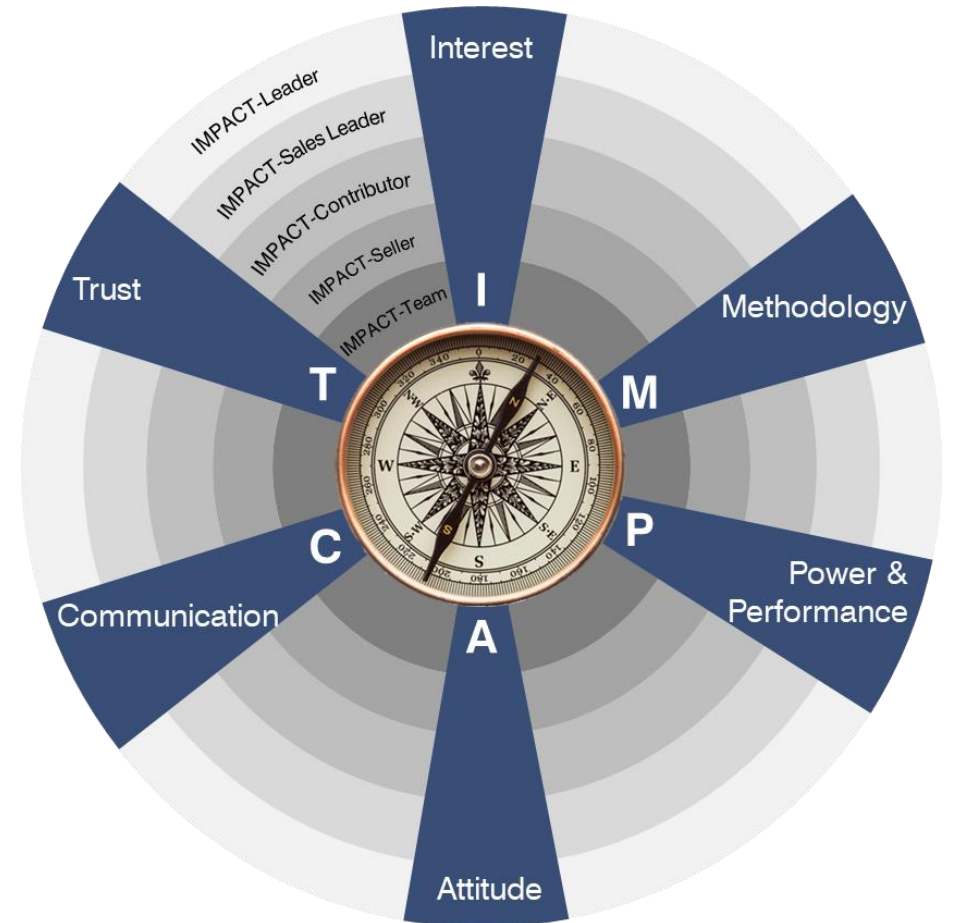


T

Trust

Der IMPACT-Kompass© weist den Weg II

I	<ul style="list-style-type: none">• Stellt Menschen ins Zentrum• Interessiert sich für Bedürfnisse & Entwicklung seiner Mitarbeiter• Zeigt Interesse an seinem Fachbereich
M	<ul style="list-style-type: none">• Kann mit Veränderungen umgehen• Beherrscht ein Portfolio an Führungstechniken• Kann Entscheidungen herbeiführen
P	<ul style="list-style-type: none">• Hat inspirierende Ziele und kann andere für diese begeistern• Agiert und führt agil• Hat eine erhöhte Leistungsorientierung
A	<ul style="list-style-type: none">• Ist sich seiner Wirkung bewusst• Ist zukunftsorientiert, optimistisch und sehr kooperativ• Besitzt einen hohen Grad an Resilienz
C	<ul style="list-style-type: none">• Kommuniziert offen und transparent• Hat eine ausgeprägte Medienkompetenz• Fördert eine offene Feedback-Kultur
T	<ul style="list-style-type: none">• Baut Vertrauen gegenüber dem Team auf• Fördert das Vertrauen im Team• Pfl egt eine Vertrauenskultur auch nach Aussen



Gedanken zum Return on Development (ROD)





Return on Development – zur Auswahl von Massnahmen

Als Personalentwickler mit Herzblut würden wir «in einer perfekten Welt» natürlich alle Wünsche erfüllen und antizipierte Zukunftskompetenzen gleichzeitig anpacken und entwickeln. Dass dies in der Realität nicht möglich ist, ist allen bewusst. Zu viele Rahmenbedingungen gilt es in der Planung und Umsetzung zu berücksichtigen:

- *Absenzen pro Teilnehmenden/Jahr*
- *Saisonale/zeitliche «no gos», Abschlussziele, regulatorische Auflagen*
- *Budgetlimitierungen und Ressourcenengpässe mit anderen Projekten*

Zur Einhaltung von Budgetrestriktionen empfiehlt sich eine «**Return on Development**»-Analyse zur Auswahl der wirkungsvollsten Kompetenzen. Diese kann pragmatisch im Austausch/Workshop mit der Linie erfolgen oder wissenschaftlich durch eine Wirksamkeitsanalyse auf Basis des Modells «Ursache – Wirkung» sowie der Berücksichtigung der sich verstärkenden Kräfte (was hat worauf Einfluss, wie und was entfaltet welche Wirkung in der Organisation und auf die Resultatsentwicklung) erstellt werden. Insbesondere qualitative Kriterien müssen quantifiziert werden, um signifikante Aussagen zu erhalten.



Das richtige Ausbildungsformat – Die Qual der Wahl

Einen enormen Auftrieb haben in den letzten Monaten Online-Formate erhalten.

Die häufig aus der Not implementierten Formate werden sich gemäss einer von uns im Juli durchgeführten Umfrage etablieren. Als die Methode der Zukunft führt in unserer Umfrage «**blended learning**» die Rangliste «des Formats der Zukunft» an, vereint es doch die Vorteile aller Methoden und Kanäle. In der Entwicklung kann ein ansprechendes Blended Learning-Konzept jedoch schnell aufwändig werden und lohnt sich deshalb oft erst ab einer gewissen Multiplizierbarkeit.

Auf jeden Fall empfehlenswert ist aus unserer Erfahrung die kritische Wahl des Formats, die auf den Lernzielen und den dazu notwendigen Methoden basieren. Eine unkritische Wahl des Kanals und der Methode hat sich in vielen Fällen als unproduktiv und demotivierend herausgestellt.

Unsere Empfehlung:

Bleiben Sie Ihren Methodengrundätzen treu und wählen Sie das entsprechende Format basierend auf Ihren Lernzielen und den dafür notwendigen Methoden.

Als einfach applizierbares Modell in Bezug auf die Wirkung dient auch hier die Taxonomie nach Bloom.

Die benefitIMPACT-Development Philosophie

(Basierend auf Bloom)

IMPACT-Phase

Changing
the
System

- Roundtables
- Feedback-Kultur
- benefit IMPACT-Toolbox®

- Aktive Rolle als Beobachter und Feedbackgeber inkl. strukturierter Hilfsmittel
- Cross Visits, IMPACT-Radar, 360°, Mystery, SalesCoaching
- Zertifizierung
- Coaching
- Reflexionskarten
- Train-the-Trainer

benefit-Phase

Managing
the
System

- Permanenter Teilnehmereinbezug mit Praxisfällen nach der 20/70/10-Methode
- Perspektivenwechsel
- Sensibilisierungsvideos
- Simulationen, Rollenspiele, Schauspielereinsatz

- 20/70/10-Methode
- Lernvideos
- Lektüre
- E-Learning Nuggets
- Design mit Auftraggeber (Kernteam) / kundenspezifisches Design
- Interaktives Erarbeiten der Inhalte

Die Trainingsformate im Vergleich

Classroom Training



0.5 bis 10 Tage

bis ca. 12 Teilnehmer

Interaktion



IMPACT



Investition pro Teilnehmer



- Vorbereitungsauftrag
- Erarbeitung von Inhalten
- Wissensvermittlung & -vertiefung
- Handlungsveränderung
- Hoch interaktives Verhaltenstraining
- Reflexion
- Transferauftrag

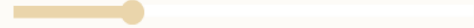
Webinar



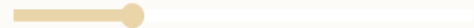
45 bis 60 Minuten

unbegrenzte Teilnehmer

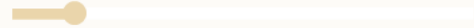
Interaktion



IMPACT



Investition pro Teilnehmer



- Wissensvermittlung in dynamischer Live-Moderation
- geballtes Knowhow & Praxistipps
- Sensibilisierung
- Teilnehmeraktivierung durch Umfragen und Abstimmungen
- Teilnehmerunterlagen
- Expertenaustausch

Interactive Online Training



1.5 bis 4 Stunden

bis ca. 12 Teilnehmer

Interaktion



IMPACT



Investition pro Teilnehmer



- Gleiche Leistungen wie in Classroom Training
- Hohe Interaktion durch Virtual Classroom Technologie
- Medienmix (Flipchart, Pinwand, Präsentationen, Videos, Umfragen, Abstimmungen)
- Zusätzliche Trainer pro Breakout-Room möglich

Blended Learning



1 bis 12 Monate

bis ca. 500 Teilnehmer

Interaktion



IMPACT



Investition pro Teilnehmer



- Individuell abgestimmtes Befähigungsprogramm für die Entwicklung von Haltung und Verhalten unter Einbezug aller Methoden wie Classroom Training, Webinar und Interactive Online Training

benefitIMPACT virtuelles Online Classroom

Als langjähriger Trainingsanbieter mit hohem Qualitätsanspruch sind für uns nebst den richtigen Inhalten auch die wirkungsvolle Form – also das methodische Konzept von Trainings – für die Erreichung der gesetzten Ziele matchentscheidend.

Packende Trainings online zu realisieren ist eine der Königsdisziplinen für ein Trainingsunternehmen. Insbesondere, wenn Sie Wert darauf legen, dass nicht nur Wissen vermittelt wird sondern auch, um:

- eine gesetzte Haltung zu verändern,
- das kommunikative Verhalten der Teilnehmenden durch Gesprächssimulationen zu verbessern,
- die Persönlichkeitsentwicklung zu fördern,
- gemeinsam Lösungen zu entwickeln,
- sich nach Übungen Feedback zu geben und zu reflektieren und/oder
- Online-Coaching und Online-Tests durchzuführen.

Basierend auf unserer Trainings- und Development-Philosophie haben wir eine interaktive Online Training Plattform geschaffen, die Ausbildungsverantwortliche und Teilnehmende gleichermassen begeistert.

Das «À la carte»-Konzept

Sehr wirkungsvoll und gleichzeitig motivierend sind «À la carte»-Konzepte.

Mit diesen können sehr einfach individuelle Lernpfade abgebildet und in Sinne eines Lifelong Learning Kompetenzen und der Erfahrungsaustausch sichergestellt werden.





Return on Development in Umsetzung & Ergebnismessung

Eine sehr mitteleffiziente und gleichzeitig beliebte Umsetzungsvariante sind «**À la carte**»-Konzepte, in welchen kurz, intensiv und hochindividuell trainiert und ausgebildet wird. Das Format besteht sowohl aus «free choice» als auch Pflichtmodulen.

Eine weitere Möglichkeit zur Evaluierung der aktuellen IST-Kompetenzen der Teilnehmenden sind sogenannte «**Screenings**» – als Basis für individuelle Lernpfade.

Damit kann der Ausbildungsbedarf individuell definiert und für jeden Teilnehmenden ein Curriculum aus den bestehenden Ausbildungs- & Trainingsmodulen zur Erreichung der Zielkompetenzen erstellt werden. Diese Vorgehensweise eignet sich sehr gut bei aufwändigeren Trainingsprogrammen wie Führungskräfteentwicklung und mehrstufigen Ausbildungsprogrammen (Führung und Verkauf).

Die Messung der Entwicklungsmassnahmen erfolgt durch eine **Zertifizierung**.

Das systematische Vorgehen

Einer unserer Kunden aus der Finanzdienstleistungsbranche hat seine **Strategie** mit einem **Leistungsversprechen** gegenüber den Kunden unterlegt. Dieses beschreibt die Leistungen sowie das Verhalten, welche die Kunden erwarten können.

Zur klaren Positionierung und als Differenzierungselement hat dieses Leistungsversprechen im Unternehmen einen hohen Stellenwert und prägt die Kultur des Unternehmens. Im Rahmen einer **Strategieanpassung** wurden das Versprechen aktualisiert.

In Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung und Linienverantwortlichen hat benefit IMPACT die für die Aussendarstellung schön formulierten qualitativen Leistungsversprechen in intern quantitativ mess- und führbare Ziele sowie beobachtbare Verhaltensweisen (**Kompetenzmanagement**) übersetzt bzw. unterlegt. Daraus resultierte ein **Kompetenzbedarf** für die relevanten Funktionen und Aufgaben.

Selektion

Parallel zur Entwicklung der Methodik wurden die Führungskräfte mit der **Teilnehmerselektion** auf Basis der neuen Leistungszielen und den darauf basierenden messbaren Verhaltensweisen beauftragt. Im Rahmen der laufenden Entwicklungsgespräche wurden mit jedem Mitarbeitenden die neuen Leistungsversprechen und die damit verbundenen Kompetenzen besprochen, individuelle Kompetenzbedürfnisse eruiert und gemeinsam Entwicklungsziele sowie ein Entwicklungsplan definiert.

Das systematische Vorgehen

Wahl der Methodik

Das Leistungsversprechen eines Unternehmens bildet eine der Säulen der Unternehmenskultur. Dies bedeutet, dass nebst dem Verhalten, die Haltung ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist.

Da Haltung kein typisches «Trainingselement» ist, sondern vor allem durch die Auseinandersetzung, Erarbeitung, Entwicklung und Sinnhaftigkeit lebt, haben wir uns für ein progressiv aufbauendes Entwicklungskonzept in mehreren Schritten entschieden. Dazu wurden verschiedene Trainings- und Workshopmethoden in der Classroom-Methode sowie Best Practices mit «real cases» mit den unterschiedlichsten Inhalten und praxisgerechten Ausbildungsblöcken kombiniert. Als Element zur Nachhaltigkeitssicherung wurde beschlossen, die Module durch die Führungskräfte auszurollen.

Umsetzung - Konzeption und Design

Zur Befähigung der Führungskräfte als Trainer in den einzelnen Modulen hat benefitIMPACT für jeden Trainer eine benefitIMPACT-Toolbox® Trainer erstellt. Diese beinhaltet:

- ✓ Regiebücher (in Fremdtrainer-tiefe)
- ✓ Übungsfälle
- ✓ PowerPoint Präsentationen
- ✓ Vorbereitungs- & Transferaufträge

In einem «Train-the-Trainer» hat benefit IMPACT die ausgewählten Führungskräfte vorbereitet und trainiert.

Das systematische Vorgehen

Umsetzung - Workshops & Training

Über eine Projektlaufzeit von sechs Monaten wurden durch die Führungskräfte und mit benefit IMPACT-Trainern die Lernziele zur Erreichung der Kompetenzen für das Leistungsversprechen in verschiedenen Themenmodulen mit den (auf den Entwicklungsgesprächen basierend) selektierten Teilnehmenden erarbeitet, entwickelt und trainiert. Zwischen den einzelnen Modulen wurden die Themen bei den Teilnehmenden sehr praxisnah mit Vorbereitungs- sowie Transferaufträgen präsent gehalten und für die Folgesessions die gemachten Erkenntnisse und Herausforderungen in der Praxisumsetzung aufbereitet.

Controlling

benefit IMPACT legt grossen Wert auf die Wirkungsmessung. Nach Abschluss des Programmes werden die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden (basierend auf den definierten Zielkompetenzen und den hinterlegten messbaren Kriterien) den Erfolg der Entwicklungsmassnahme sowie auch den neuen Kompetenzbedarf pro Mitarbeitenden bewerten, neu beurteilen und Folgemassnahmen definieren.

Video – Herausforderungen seit Herbst 2020



Zusätzliche Informationen zum Thema finden Sie auf unserer Webseite unter

<https://benefitimpact.ch/fuehrung/personalentwicklungskonzept/>

Welche Themen interessieren Sie?

Verkaufen

- Verkaufserfolg planen
- Akquise
 - Akqui Power – Telefonakquise
 - Social Selling
 - Weiterempfehlung
- Kundengewinnung während Corona**
- Visualisierung
- Sales Coaching
- Storytelling
- Up- & Cross-Selling
- Aktiver Telefonverkauf
- Einsatz digitaler Hilfsmittel
- Online Kunden- & Verkaufsm Meetings**
- Kunden begeistern
- Aktive Kundenbindung

Führen

- IMPACT Leader
- IMPACT Sales Leader
- Führen auf Distanz**
- Team (Sales) Meetings**
- Coachen als Führungsaufgabe
- Teamentwicklung Hochleistungsteam
- Mitarbeitergespräche
- Self Leadership
- Neu in der Führungsrolle
- Wirkungsvolle Sitzungen moderieren

Techniksupport

- Beratung
- Vermietung:
 - Videostudio
 - Interactive Online Classroom
- Erstellung Learning Nuggets

Kommunizieren

- Briefe und E-Mails, die ankommen
- Client Centricity
- Telefontraining** In- & Outbound
- Presenting with IMPACT
- Win-Win-Verhandlungen
- Konfliktmanagement
- Reklamationsmanagement
- Mit Feedback zum Erfolg
- Erfolgreich Kommunizieren
- Knigge Coaching
- Medientraining

Beratung

- PE-Konzept
- Blended Learning & Online-Training
- Design von Trainings- & Trainingskonzepten

Methodenkompetenz

- Change als Chance
- Arbeitstechnik / Zeitmanagement
- Überzeugende Konzepte erstellen
- Moderationstechnik
- Kreativitäts- & Entscheidungstechnik**
- Probleme mit Methode lösen

- Meine Wünsche

Wir freuen uns auf den nächsten Austausch!



benefitIMPACT AG

Zunstrasse 11

8152 Glattbrugg

+41 44 55 22 380

info@benefitIMPACT.ch

www.benefitIMPACT.ch

Ihre Kontaktperson:

Pascal Yves Schwartz