

Talent Development per Webtool

Wie Sisyphus sein Tun reflektiert

Nicht wenige Unternehmen investieren in die Entwicklung ihrer Fach- und Führungskräfte. Beliebt sind Assessments und Potenzialdiagnosen. Häufig verblasen ehrgeizig gesetzte Ziele, da das Erfüllen operativer Pflichten keine Zeit lässt für das Überprüfen und Entwickeln persönlicher Kompetenzen. Von Mirjam Britsch* und Sebastian Otte**

Assessments und Potenzialanalysen – in Form von Development Centers (DC) – kommen als weit verbreitetes diagnostisches Instrument in vielen Schweizer Unternehmen zur Anwendung, insbesondere im Rahmen der Talententwicklung. Ein Assessment wird in der Regel eingesetzt, um wichtige Kompetenzen von externen oder internen Stellenbewerbern zu erfassen, während mit einem DC das Entwicklungspotenzial vorhandener «Talente» geprüft wird. In diesen Verfahren liegt der Fokus weniger auf den fachlichen Fertigkeiten. Stattdessen werden, je nach Funktion, die Führungsfähigkeit, eine Reihe von Sozial- und Selbstmanagementkompetenzen und analytisch-logische Denkfähigkeiten evaluiert. Ein professionell durchgeführtes Assessment oder eine Potenzialanalyse ermöglichen eine nachvollziehbare Bewertung der Kandidaten in Bezug auf diese Kompetenzen und schaffen somit die Basis für weiterführende Personalentscheide.

Das Hauptziel einer Potenzialanalyse – einzeln wie für Gruppen von Personen – be-

steht darin, die persönliche Kompetenzentwicklung der Teilnehmenden in Gang zu bringen. Dazu besprechen die einzelnen Kandidaten mit ihren jeweiligen Vorgesetzten und mit HR-Spezialisten ihre Ergebnisse aus der Analyse, um daraus Entwicklungsziele abzuleiten. Diese Ziele sollen dann von den Kandidaten innerhalb eines definierten Zeitraums eigenverantwortlich verfolgt werden.

Ziele setzen und Massnahmen umsetzen

Hier liegt aber oft der sprichwörtliche Stolperstein für erfolgreiche Entwicklungsprozesse. Aus der psychologischen Forschung weiss man, dass grundlegende und nachhaltige Kompetenzverbesserungen nur mit regelmässiger, über einen längeren Zeitraum während der Übung erfolgreich realisiert werden können¹. Das verlangt vom Lernenden einige Motivation und Selbstdisziplin. Im Berufsalltag sind wir meist voll und ganz damit beschäftigt, unsere operativen Pflichten zu erfüllen. So bleibt kaum Zeit für die Entwicklung persön-

licher Kompetenzen. Hinlänglich bekannt sind entsprechende Phänomene aus dem privaten Bereich, wenn bspw. zu Silvester Entwicklungsziele gesetzt werden, die am Dreikönigstag schon fast wieder vergessen sind.

Nach einer Eignungs- und Potenzialanalyse kann ein strukturierter persönlicher Entwicklungsplan – so wie er bereits in vielen Unternehmen zum Einsatz kommt – erste Unterstützung bieten. In solch einem Plan werden je nach Kompetenz, die es zu entwickeln gilt, möglichst eindeutige Ziele gesetzt. Anschliessend werden konkrete Aktivitäten zur Erreichung dieser Ziele definiert.

360-Grad-Feedback per Internet

Damit diese Pläne nicht einfach in der Schublade verschwinden, ist eine Überprüfung und regelmässige Hilfestellung durch Vorgesetzte oder Mentoren hilfreich. Da deren Zeit aber ein sehr knappes Gut ist, werden Mitarbeitende mit ihren Entwicklungsbemühungen allzu oft allein gelassen. Die Bemühungen versanden und die Investitionen in aufwendige Assessments und Potenzialanalysen werden nicht optimal genutzt.

Ansätze aus der Informationstechnologie können hier zu Verbesserungen führen. Es gibt zwar bereits eine Vielzahl von Smartphone-Applikationen, die uns beim täglichen Zeitmanagement helfen. Das hilft dem Anwender aber nur wenig darin, seine Kompetenzentwicklung gezielt und lang-

Aus der psychologischen Forschung weiss man, dass grundlegende und nachhaltige Kompetenzverbesserungen nur mit regelmässiger, über einen längeren Zeitraum während der Übung erfolgreich realisiert werden können.

fristig zu planen und Erfolgsmessungen durchzuführen.

Die papilio AG, eine auf die Durchführung von Assessments und DC spezialisierte Zürcher Unternehmensberatung, hat dazu das internetbasierte Tool «enTalent» entwickelt. Im Gegensatz zu anderer Software ist das Instrument keine Administrationssoftware, sondern soll dem «talentierten Individuum» helfen, seine Kompetenzentwicklung eigenverantwortlich zu steuern und voranzutreiben. Der Benutzer ist hier also der Lernende selber und nicht eine HR-Fachperson. Ziel ist es, den Nutzer bei der Strukturierung und konkreten Umsetzung von Massnahmen zu unterstützen. Die Anzahl von Funktionalitäten und Prozessabläufen bleibt dabei übersichtlich. Die Webplattform umfasst beispielsweise Hilfestellungen zur Definition der eigenen Entwicklungsziele und detaillierten Entwicklungspläne. Mit einem Feedbacktool kann der User im Sinne eines 360°-Feedbacks Rückmeldungen durch andere Personen erhal-

ten. So erfährt er, wie er in den zu entwickelnden Kompetenzen durch andere wahrgenommen wird. Auch der selber wahrgenommene Entwicklungsfortschritt kann vom User im System angegeben und dadurch vom Mentor oder Vorgesetzten hinterfragt werden. Dies erlaubt, dass Entwicklungsaktivitäten und Fortschritte für alle Beteiligten sichtbar werden, wodurch das Instrument die nötige Relevanz im Alltag des Anwenders erhöht. Da es sich um eine internetbasierte Lösung handelt, können sehr viele Mitarbeitende das Tool nutzen; damit gelingt ein Stück weit eine «Demokratisierung» des Talent-Developments.

Die Vorgesetzten können vom eigenen Computer aus Einträge kontrollieren und Feedback geben und so den eigenen Aufwand pro «Talent» reduzieren. Allerdings: Der Zugriff auf die individuellen Entwicklungspläne muss durch den Systemadministrator geregelt werden.

Anleitung zur persönlichen Reflexion

Für die Weiterentwicklung von «enTalent» wird die papilio AG von der Universität Neuenburg wissenschaftlich begleitet. Der Lehrstuhl für Arbeitspsychologie von Professor Adrian Bangerter möchte empirische

Im Berufsalltag sind wir meist voll und ganz damit beschäftigt, unsere operativen Pflichten zu erfüllen. So bleibt kaum Zeit für die Entwicklung persönlicher Kompetenzen.

Illustration: Max Spring, Bern



Daten zur internetgestützten Personalentwicklung sammeln. Gesammelte Erkenntnisse werden anschliessend der papilio AG zur Verfügung gestellt, damit «enTalent» gezielt verbessert werden kann. Gefördert wird diese Kooperation von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements (EVD). Die Datenerhebungen haben gerade erst begonnen, aber in einer ersten Voruntersuchung konnten bereits Rückmeldungen von Anwendern gesammelt werden. Dabei wurde deutlich, dass

die kontinuierliche Nutzung eines Internettools bei den Lernenden zu einer verstärkten Reflexion des eigenen Entwicklungsbedarfs und Vorgehens führt. Dieses regelmässige Reflektieren führt dann schnell zu Verbesserungen bei den Entwicklungszielen oder -massnahmen. Ein Anwender beschrieb in den Interviews, wie schwer es ist, sich aus dem Stegreif realistische Ziele zu setzen: «Erst wenn man etwas wirklich tut, weiss man, wo genau die eigenen Stärken und Entwicklungsbereiche liegen. Deshalb habe ich meine Aktivitäten im Laufe der



*Dr. phil. Mirjam Britsch (49) ist Psychologin und Mitinhaberin der Papilio AG in Zürich.

mirjam.britsch@papilio.ch



**Sebastian Otte (31) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Neuchâtel. Zuvor war er Consultant bei Papilio ag.

sebastian.otte@unine.ch

RÉSUMÉ

Cultiver le talent: un travail constant

Évaluations et analyses des potentialités sont des instruments largement répandus dans les entreprises suisses, surtout dans le cadre du développement des talents. Le plus souvent, on utilise l'évaluation pour jauger les compétences principales de candidats externes ou internes, alors que les analyses de potentialités permettent d'examiner les possibilités de développement des «talents». La perfection professionnelle n'est pas ce qui compte en premier. L'évaluation porte sur les qualités de leader, sur toute une série de compétences sociales et d'autogestion, ainsi que sur les capacités analytiques-logiques de chacun. Le but essentiel d'une analyse des potentialités est de canaliser les possibilités de développement personnel des participants.

Les recherches dans le domaine de la psychologie nous ont appris qu'un développement véritable des compétences est soumis à un exercice constant et durable. Cela demande de la part de l'intéressé tant motivation que discipline. Dans le quotidien de notre vie professionnelle, nous sommes pris par notre travail habituel. Il ne reste pas de temps pour le développement des compétences personnelles.

«papilio SA», un conseiller professionnel zurichois spécialisé dans les systèmes d'évaluation et d'analyses des potentialités, a mis au point sur Internet un instrument appelé «enTalent». Contrairement à d'autres programmes du domaine de la gestion des talents, «enTalent» est conçu pour que les intéressés puissent gérer eux-mêmes leurs progrès professionnels.

«papilio SA» développe «enTalent» avec la collaboration scientifique de l'Université de Neuchâtel. La chaire de psychologie du travail du professeur Adrian Bangerter se propose de recueillir des données sur le développement de la personnalité dans le cadre d'Internet. Sur le sujet, on sollicite la coopération de la Commission pour la technologie et l'innovation (CTI) du Département fédéral de l'économie (DFE).

Zeit angepasst.» Die Nutzung von Software, die sich direkt an das «Talent» richtet und dessen Lernprozesse unterstützt, wird sich immer mehr verbreiten. Der Einsatz solcher Hilfsmittel ersetzt zwar nicht das persönliche Gespräch zwischen Mentor und Klient, er erhöht aber die Wahrscheinlichkeit, dass «talentiertere» Fach- und Führungskräfte im beruflichen Alltag tatsächlich an der eigenen Kompetenzentwicklung arbeiten.

Literatur

- 1 vgl. z.B. Driskell, J. E., Willis, R. P., & Copper, C. (1992). Effect of Overlearning on Retention. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 615-622.
- 2 Ericsson, K. Anders, Krampe, Ralf Th., & Tesch-Römer, Clemens. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3), 363-406.

Hier haben Ihre Mitarbeiter das letzte Wort!



www.sprachschuleschneider.ch

Unser Angebot

- firmeninterne Kurse in der ganzen Schweiz
- Coachings für Führungskräfte
- Gruppen- und Einzeltrainings in 30 Sprachen
- hervorragend ausgebildete Trainer

Vorteile für HR-Manager

- Wir erledigen die Administration, von der Einstufung bis zum Zertifikat
- regelmässige Berichte zum Lernerfolg und zum aktuellen Stand der Kurse
- Flexibilität und hervorragende Beratung



Sprachschule Schneider AG Renggerstrasse 3, CH-8038 Zürich, Tel. +41 44 482 55 55