

## Kurzbericht:

### Erleuchtung für die nächste Etappe des Berufsweges.

Bilanzieren, Reflektieren, Perspektiven entwickeln

### Zoom-Meeting vom 8. Februar 2023

Gefragt sind attraktive Konzepte und Angebote, um (auch langjährige) Mitarbeitende zum Boxenstopp und zum eigenständigen Weichenstellen anzuregen, bevor andere das für sie tun. Christoph Pfander von der Nationalbank war bereit, über ein erfolgreiches Format - nicht nur für Reifere - zu berichten, welches die SNB zusammen mit der Kalaidos-Fachhochschule Schweiz ausgearbeitet und bereits mehrmals realisiert hat. Es geht um das Basismodul „Career Essentials“, das über rund neun Monate hinweg 8.5 Kurstage umfasst und entweder durch ein längeres Modul „Leadership“ oder alternativ ein Modul „Future Expert Skills“ ergänzt und zu einem CAS ausgebaut werden kann. (Die Fachausbildung ist ein anderes Paar Schuhe.) Die Lerninhalte unter dem Titel „Selbstkenntnis“ stehen also nicht für sich; sie sind in ein ganzes Programm eingebettet. Es geht um Standortbestimmung, Orientierung und Entwicklung. Mit vielfältigen Methoden werden Themen wie Biografie, Fremd- und Selbsteinschätzung, persönliche Entwicklungsziele, Auftreten, Wirkung, Werte usw. bearbeitet. Die Teilnehmenden arbeiten in der Bank auf unterschiedlichen Hierarchiestufen; alle Mitarbeitenden haben grundsätzlich Zutritt. Die Teilnahme ist freiwillig und es besteht kein direkter Zusammenhang mit Beförderungs- und Selektionsprozessen. Wesentlicher Teil des Moduls sind die begleitenden individuellen Lerncoachings sowie das Lernen von- und miteinander.

Die sehr lebhaft diskutierte Präsentation führt zu wertvollen Ergänzungen. Festzuhalten ist, dass die SNB für Organisations- und Personalentwicklung über ein grosszügiges Budget verfügt. Überzeugend ist für viele Teilnehmende des Meetings die Idee eines kohärenten Programms anstelle einer Vielzahl von Einzelkursen und -veranstaltungen.

Führen solche – von Individuen besuchten - Weiterbildungsangebote zu einem Kulturwandel? Ist der Anspruch in diesem Zusammenhang angebracht? Die Zielsetzung lautet ja Orientierung und persönliche Entwicklung. Die Organisationsforschung würde Entwicklungsprogrammen für Teams, Abteilungen, Einheiten, die im Alltag zusammenarbeiten, bessere Chancen auf spürbaren kulturellen Impact einräumen als einzelnen Personen, die

Postadresse:  
spurenwechseln

Prevergasse 13  
8001 Zürich

info@spurenwechseln.ch  
www.spurenwechseln.ch

Komitee:  
Markus Dieth  
François Höpflinger  
René Lichtsteiner  
Franz Marty  
Elisabeth Michel-Alder  
Gudrun Sander  
Regine Strittmatter

„auswärts“ vieles lernen und gerade nicht in wichtigen Führungsrollen stecken. Zentrale, nicht an die Organisationseinheit gebundene Kurse haben dagegen den grossen Vorteil, neue persönliche Vernetzungen im Unternehmen zu fördern; das stärkt die Organisation auf längere Sicht. Christoph Pfander hält trotzdem fest, dass das Angebot indirekt auch ein Mosaikstein im Kulturwandel darstellt, weil auf verschiedenen Ebenen darüber gesprochen wird und die Vernetzung der Teilnehmer:innen ausstrahlt.

Für Organisator:innen betrieblicher Weiterbildung stellt sich stets die Frage, wie sie mit ihrem Angebot die förderungsbedürftige Frau oder den Mann erreichen. Speziell bei persönlichkeitsnahen Themen wird befürchtet, dass Verschlussene und Verstockte im Abseits bleiben. Man fragt sich auch, ob anstrengende mehrtägige Kurse unerlässlich sind, um eingefleischte Verhaltensmuster zu verflüssigen? Sicher nicht – wir erfahren immer wieder, dass einzelne einschneidende Ereignisse wichtiges Umlernen auslösen können. Auch kurze, gezielte Impulsveranstaltungen können Augen öffnen und Umwandlungsprozesse auslösen. Wenn das zielgerichtet in kleineren und grösseren Gruppen geschieht, die einen gemeinsamen Entwicklungsweg absolvieren (z. B. weil sie zusammenarbeiten) und einander anregen, herausfordern und tragen, ist einiges möglich. Wir sind soziale Wesen, folgen vielen Signalen aus unserer Umgebung und wollen dazu gehören.

Diskutiert wird auch die Verankerung der Lerncoaches: Was ist vorzuziehen? Externe Beauftragte oder interne? Soll das Wissen im Unternehmen bleiben oder braucht es einen eisernen Vorhang, um vertrauensvolle Coachingbeziehungen sicherzustellen? Beide Varianten weisen spezifische Vor- und Nachteile auf.

Elisabeth Michel-Alder

13. Februar 2023