

# Ergebnisse einer breit angelegten Inhouse-Befragung



**"Learning near the job" besonders gefragt!**

Im Oktober 2021 führte Daria Pirke, Senior HR Managerin, in den 30 Hotels der tristar Gruppe mit ihren ca. 670 Mitarbeitenden eine Umfrage durch: Was wollen die Mitarbeitenden lernen? Wie und wann wollen sie lernen? Welche Entwicklung im oder außerhalb des Unternehmens streben sie an? Was wünschen sie sich, um zu bleiben?

Angelegt als Masterarbeit im Studiengang „Wirtschaftspsychologie, Leadership und Management“ der SRH Fernhochschule war die Befragung weitaus umfassender als es normalerweise in Hotels möglich ist. Ihre Erkenntnisse präsentierte und diskutierte Frau Pirke am 23. Juni 2022 im Rahmen einer hybriden Veranstaltung exklusiv mit HOGA:Co und Partner:innen - gastgewerblichen Unternehmen, Weiterbildner:innen und branchennahen Institutionen.

## **Gewünschte Formate**

Entgegen den Erwartungen der Veranstaltungsteilnehmer:innen sind „along the job“ (direkt mit der Tätigkeit verknüpft) und „near the job“ (relativ nah am Tätigkeitsbereich) die beliebtesten Arten der Weiterbildung. „on the job“ (Lernen im Arbeitsprozess) hingegen ist erstaunlicherweise die unbeliebteste. Dies mag daran liegen, so Pirke, dass die Mitarbeitenden in ihren Arbeitsprozessen bereits ausreichend lernen und auch einmal über den Tellerrand hinausschauen wollen.

Darüber hinaus zeigen die Daten, dass Weiterbildung am Vormittag, in Präsenz oder hybrid sowie in einer Länge von 1-3 Stunden bevorzugt wird. Sicherlich spielt hier der Zeitpunkt der Befragung – mitten in der Corona-Pandemie mit dem damaligen Überangebot an digitalen Formaten – eine Rolle, vermutet Daria Pirke.

## **Angestrebte Ziele**

"In 1-3 Jahren möchte ich eine höhere Jobposition erreicht haben“, dies gibt die Mehrheit der Mitarbeitenden an. Sie erwarten kurzfristige Entwicklungschancen, die ihnen aktiv von Unternehmensseite eröffnet werden und bei denen sie sich im Einklang mit ihrem Privatleben verändern können. Anderenfalls würden die Beschäftigten das Haus oder auch den Arbeitgeber wechseln. Die Teilnehmer:innen der Diskussion waren sich einig: Dies erzeugt einen hohen Erwartungsdruck auf die Unternehmen und die Führungskräfte, sie müssen in der Lage sein, die Mitarbeitenden abzuholen, im Gespräch zu bleiben und Personalentwicklung aktiv zu betreiben.

Gleichzeitig zeige die Befragung auch, so Pirke, dass es kaum überzogene Erwartungen der Mitarbeitenden gebe, sondern sehr realistische in Bezug auf die Position und die Zeit, die dafür benötigt wird: Überwiegend wird die nächsthöhere Position angestrebt. Ob dies bedeutet, dass es langfristige Karrierepläne nicht gibt, blieb offen.

## **Kompetenzbereiche**

Aus der Studie geht hervor, dass Fachkompetenzen und Persönlichkeitskompetenzen am stärksten nachgefragt werden. Im Bereich Fachkompetenz gibt es traditionell die meisten Angebote, trotzdem bleibt auf allen Hierarchiestufen die Nachfrage groß. Noch vor wenigen Jahren lag der Fokus in den Unternehmen auf den Sozialkompetenzen, sie scheinen nun aber abgelöst zu werden.

Die Entwicklungsbereiche sind weitestgehend unabhängig von Position, Unternehmenszugehörigkeit und Alter, sondern höchst individuell.

## **Aufgaben als Arbeitgeber:in**

Aus den Daten folgert Pirke, dass Personalentwicklung enorm wichtig ist, um Mitarbeitende zu binden – allerdings nur dann, wenn sie sich auch an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientiert. Maßnahmen sollten sehr individuell zugeschnitten, den Beschäftigten proaktiv angeboten und konsequent verfolgt werden, dann haben sie große Auswirkungen auf Motivation und Bindung.

Ein Schlüssel liege demnach in der regelmäßigen Abfrage der Bedürfnisse, über eine standardisierte Befragung oder auch das persönliche Gespräch; ein weiterer Schlüssel im persönlichen Kontakt, um die Beschäftigten da abzuholen, wo sie stehen. Neben den individuellen Entwicklungsangeboten müsse es ein breites, für alle zugängliches Angebot geben in den Bereichen Fach-, Persönlichkeits- und Sozialkompetenzen.

In der regen Diskussion im Anschluss wurde neben Fragen der Digitalisierung und des aktuellen Fachkräftemangels auch vertieft, wie tristar jetzt mit diesen Ergebnissen umgehen wird: Sie werden, so Pirke, unter anderem in den Aufbau der internen starcademy einfließen, der Bereich

Personalentwicklung werde ganz neu konzipiert und individueller ausgerichtet.

## **Übertragbarkeit**

Es stellt sich aber die Frage: Wie sollen KMU ohne eigene Personalabteilung und ohne eigene Akademie verfahren? Der Vorteil des kleinen Betriebs ist die größere Nähe zu den Mitarbeitenden, aber wichtig sind auch hier regelmäßige Gespräche und das Ernstnehmen individueller Entwicklungswünsche.

Für ein entsprechend breites Angebot liegt nun nahe, dass Akademien ihr Angebot für kleinere Unternehmen öffnen oder aber sich Unternehmen in ihrer Nachfrage zusammenschließen: Angebote könnten so besser ausgelastet werden, der Kontakt über die Häuser hinweg die Perspektiven aller Beteiligten erweitern.

---

Revision #9

Created 21 May 2024 17:14:35 by Ulla

Updated 28 May 2024 08:33:44 by hogacogott