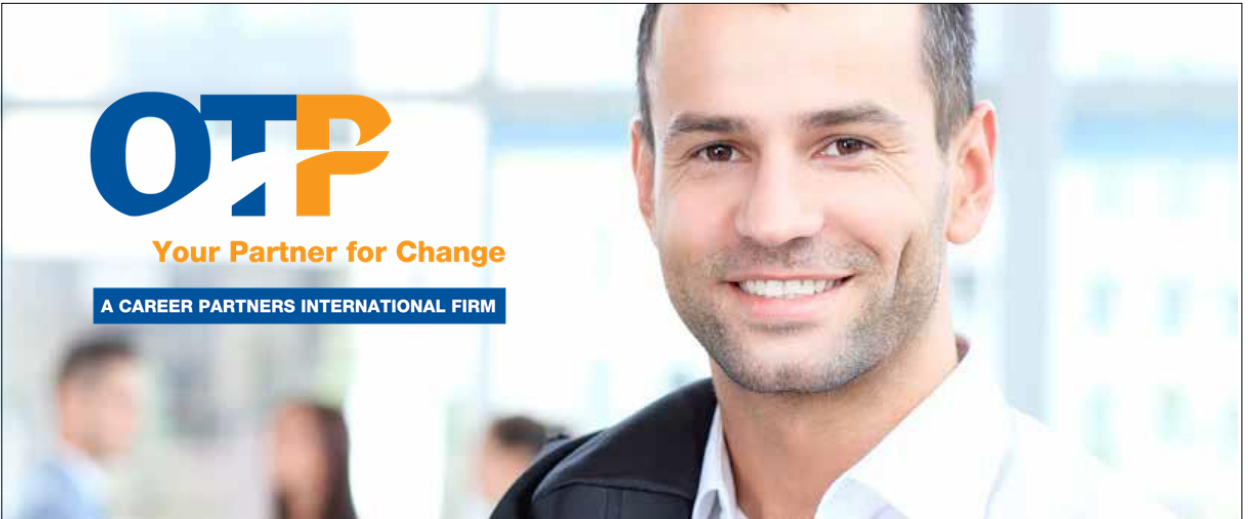




Your Partner for Change

A CAREER PARTNERS INTERNATIONAL FIRM



Karrieremanagement

Chance oder Risiko für den Arbeitgeber?

Basel Bern Buchs Genf Lugano Luzern Schindellegi Zürich

A decorative graphic element at the bottom of the page, consisting of a light blue, wavy, ribbon-like shape that curves upwards from left to right.

Karrieremanagement – Chance oder Risiko für den Arbeitgeber?

Eine kürzlich durchgeführte weltweite Studie von Kelly Global Workforce Index mit 122,000 Befragten hat ergeben, dass

- 48% der Mitarbeitenden in ihrem aktuellen Job nicht zufrieden sind,
- 55% der Mitarbeitenden einen besseren Job suchen und
- 63% sagen, ihr direkter Vorgesetzter hat einen direkten Einfluss auf ihre Arbeitszufriedenheit.

Karrierecoaching, das den Mitarbeitenden hilft:

- ihre Kompetenzen, ihr Potenzial und ihre Wünsche besser zu verstehen (z.B. Stärken/Schwächen, Kompetenzen, USP= Einzigartigkeit),
- eine berufliche Perspektive (z.B. Bedürfnisse und Präferenzen, Aufgabenbereiche, Entwicklungsbedarf) zu entwickeln sowie
- ihren möglichen Marktwert zu erkennen

erscheint aus dieser Sicht in der kurzfristigen Perspektive keine gute Idee.

Stattdessen wäre der Arbeitgeber in der Pflicht, die Mitarbeitenden zu beurteilen und anhand Ihrer Entwicklungspotenziale zu fördern, um eine entsprechende Entwicklungsperspektive bieten zu können.

Karrieremanagement verbindet die Arbeitgeber- und die Arbeitnehmersicht in einer längerfristigen gemeinsamen Perspektive. Wichtig für das Karrieremanagement sind deshalb folgende Fragen:

- Wie kommen Entscheidungen zum Karrieremanagement zustande?
- Wie kann die Organisation Karrieremanagement nutzen?
- Interne oder externe Beratung?

Wie kommen Entscheidungen zum Karrieremanagement zustande?

Natürlich kann jede/r Mitarbeitende seine Hausaufgaben machen und sich allein Überlegungen zu seiner beruflichen Entwicklung machen und seine Entscheidungen dazu fällen. Diese einseitige Entscheidung wird nicht unbedingt im Interesse des Arbeitgebers sein.

Im Gespräch mit einem Kunden wurde ich einmal mit der Aussage konfrontiert: "Wenn unsere Mitarbeitenden ihren Marktwert kennen, werden sie uns verlassen". Die Befürchtung, dass ein professionelles Karrierecoaching dazu führt, dass die Mitarbeitenden ihren Arbeitgeber verlassen, geht von der Idee aus, dass sie den Wert ihrer Arbeit nicht kennen. Diese Annahme ist als Arbeitshypothese für die meisten Situationen unbrauchbar.

Es kann auch einen Interessenkonflikt geben zwischen den Mitarbeitenden, die sich beruflich entwickeln möchten, und den Vorgesetzten, welche die Arbeit an der momentanen Stelle so hoch schätzen, dass sie keine Veränderung wollen.

Fehlende Unterstützung im Karrierecoaching führt zu innerer Kündigung

Gemäss unserer früheren Studie (*Career Partners International, November 2012*) führt das Fehlen von Gesprächen zur beruflichen Entwicklung zur Gefahr einer sinkenden Produktivität und sinkender Mitarbeitermotivation.

Studienergebnisse:

- **39%** der Mitarbeitenden haben nie ein Gespräch mit Ihrem Vorgesetzten zu ihrer beruflichen Entwicklung gehabt.
- **33%** der Mitarbeitenden sagen, ihre Vorgesetzten geben wenig oder gar kein konstruktives Feedback, welches ihnen hilft, ihre Leistungen zu verbessern
- **89%** haben das Gefühl, in ihrer Organisation **keine Karriereperspektiven** zu haben

Deshalb ist hier die wichtigste Frage: Wie wird eine Entscheidung für eine berufliche Entwicklung getroffen? Wird sie jeweils einseitig von einer der beiden Seiten (Arbeitnehmer oder Arbeitgeber) getroffen oder findet ein strukturierter Interessenausgleich mit gemeinsamer Diskussion und Entscheidungsfindung statt?

Für den Arbeitgeber ist der unerwartete Austritt eines Mitarbeitenden normalerweise mit Kosten verbunden, da für einen reibungslosen Ablauf die entsprechenden Aufgaben unbearbeitet bleiben bzw. mehr Zeit benötigt wird und die entsprechenden Kompetenzen kurzfristig nicht mehr zur Verfügung stehen.

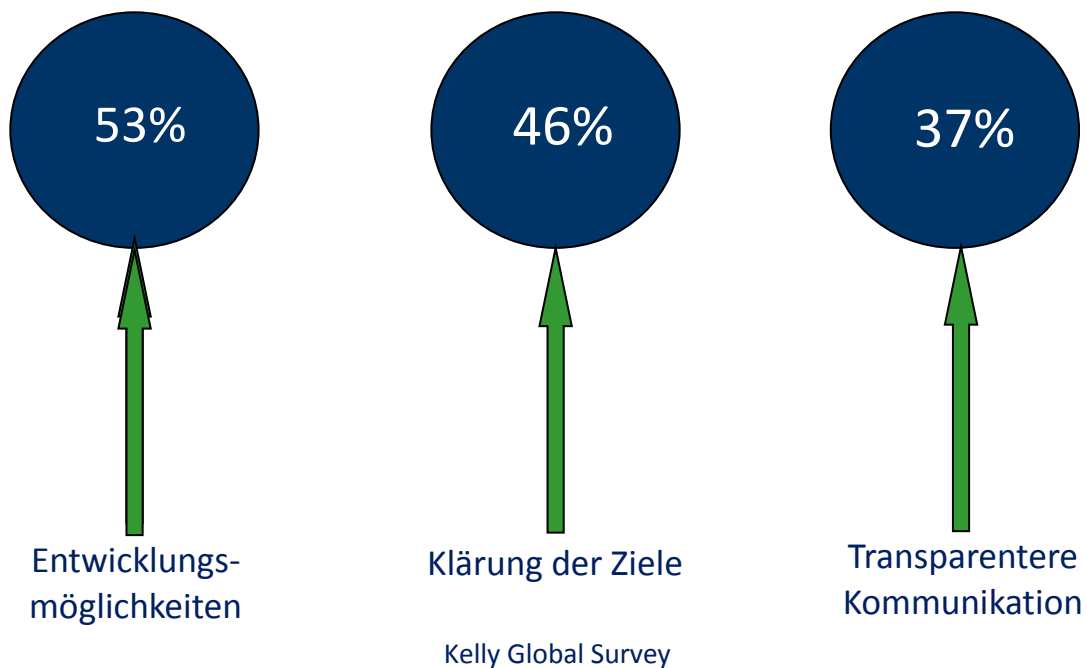
Für den Arbeitgeber bleibt das Ziel die bestmögliche Nutzung seiner (menschlichen) Ressourcen über die gesamte Organisation. Ideal ist deshalb klar eine *gemeinsame* Entscheidung von Mitarbeiter und Organisation zur beruflichen Entwicklung.

Wie kann die Organisation Karrieremanagement nutzen?

Die heutigen Arbeitsmärkte sind sehr komplex und anspruchsvoll geworden. In einer Welt des ständigen Wandels der Arbeitsumgebung gilt dies sowohl für den externen als auch für den internen Arbeitsmarkt in Organisationen. Dies vor allem, aber nicht nur, in großen Organisationen.

Die bessere Kenntnis der eigenen Möglichkeiten hilft, sich besser auf dem internen Stellenmarkt zu orientieren und die Möglichkeiten für einen erfolgreichen nächsten Karriereschritt zu evaluieren. Es hilft, durch das Reflektieren des persönlichen Entwicklungsbedarfes die eigene Attraktivität für den Arbeitgeber, aber auch die Arbeitsmarktfähigkeit (Employability), hoch zu halten. Auf Arbeitgeberseite ist die Reflektion des Entwicklungsbedarfes auch eine der Grundlagen des proaktiven HR-Portfolio-Managements.

Wie können Vorgesetzte die Arbeitszufriedenheit und das Commitment ihrer Mitarbeitenden erhöhen?



So wird die Nutzung der Initiative und Kompetenz der Mitarbeitenden (mit Karriereplanung) und der Organisation (mit Entwicklungsplanung) zum besten Ergebnis in der optimalen Nutzung des Humankapitals und der Mitarbeiterzufriedenheit führen.

Auch von staatlicher Seite ist die Bedeutung des proaktiven Karrieremanagements erkannt worden. Als Beispiel hat aus diesem Grund die französische Regierung jedem Angestellten die gesetzliche Möglichkeit gegeben, alle fünf Jahre ein persönliches Karrierecoaching (berufliche Standortbestimmung) zu beanspruchen. Der Schweizer Kanton Genf hat einen Weg in dieselbe Richtung eingeschlagen, indem er Angestellten alle 5 Jahre einen Gutschein für eine berufliche Standortbestimmung anbietet.

Interne oder externe Beratung?

Eine der Überlegungen rund um Karriere-Coaching ist, ob dies durch interne verantwortliche Führungskräfte bzw. HR-Spezialisten oder von externen Beratern unterstützt werden sollte.

Für das interne Coaching spricht die Kenntnis der Organisation, der Ansprechpersonen, der organisatorischen Strategie und Entwicklung sowie des Entwicklungsangebotes. Wenn dieses Coaching durch den Vorgesetzten durchgeführt wird, ist es Teil der Führungsaufgaben (der Vorgesetzte als Coach). In speziellen Fällen, können auch Experten des HR diese Aufgabe übernehmen.

Für externe Berater sprechen folgende Aspekte:

- die wichtigen fachlichen Kompetenzen einer Person, die täglich mit einer Vielzahl von Stellen auf dem Arbeitsmarkt (nicht nur den internen) zu tun hat,
- die persönlichen Ideen und Überlegungen der Mitarbeitenden, die sie möglicherweise dem Arbeitgeber nicht mitteilen wollen, und
- die neutrale Position (nicht Arbeitgeber lastig) und Perspektive, die eine neue Sichtweise oder Lösung bringen kann.

Eine Zusammenarbeit zwischen internen und externen Coaches kann hier ein gutes Modell sein.

Was sind die Vorteile?

In der Vergangenheit hat es ein detailliertes Karrieremanagement insbesondere für die High Potentials und Führungskräfte gegeben. Dies wurde durch die Dynamik der Veränderungsprozesse teilweise überholt, welche andere Prioritäten in Form von Right-Sizing, M & A oder globale Umstrukturierung gebracht haben. Heute können größere

Unternehmen ihre Organisation per Knopfdruck neu strukturieren. Das bedeutet aber nicht, dass die Mitarbeitenden in den Prozess einbezogen werden.

Die Ressourcen der Mitarbeitenden in den Prozess des Karrieremanagements einzubeziehen bringt eindeutige Vorteile für beide Seiten. Karriere-Management bringt dem Arbeitgeber eine verbesserte individuelle und Gesamtleistung der Mitarbeitenden sowie eine bessere Bindung an den Arbeitgeber (Retention). Im Idealfall ist dieser Prozess in die strategische Planung der Organisation eingebettet.

Was macht die Organisation im Talent Management?

Karriereplanung

Was will ich erreichen?



Was sind meine einzigartigen Fähigkeiten und Kompetenzen?



Was macht die Organisation im Talent Management?

Talent Management

Was will die Organisation erreichen?



Welche Kompetenzen benötigt die Organisation in der Zukunft?



Das Karrieremanagement wird zu einer höheren Zufriedenheit der Vorgesetzten führen sowie zu einem höheren Engagement der Mitarbeitenden in ihrer gemeinsamen Vision der Organisationsentwicklung - und natürlich werden die Mitarbeitenden einen "besseren Job" haben.

Mark Richter
CEO bei OTP Organisation & Training Partners AG
Career Partners International (Schweiz)
Mitglied ACF Schweiz
Vorstandsmitglied von ACF Europa

Unsere Standorte

www.otp.ch

Basel

OTP Organisation & Training Partners AG
Steingraben 22
4051 Basel

+41 (0)61 285 15 20
info@otp.ch

Bern

OTP Organisation & Training Partners AG
Effingerstrasse 19
3008 Bern

+41 (0)31 997 40 40
bern@otp.ch

Buchs (Aarau)

OTP Organisation & Training Partners AG
Fabrikweg 16
5033 Buchs

+41 (0)62 836 09 49
aarau@otp.ch

Genève

OTP Organisation & Training Partners SA
Av. Blanc 53
1202 Genève

+41 (0)22 716 25 30
geneve@otp.ch

Luzern

OTP Organisation & Training Partners AG
Weystrasse 8
6006 Luzern

+41 (0)41 248 50 00
luzern@otp.ch

Lugano

OTP Organisation & Training Partners AG
Via Maggio 1
6908 Lugano

+41 (0)91 950 01 10
lugano@otp.ch

Schindellegi

OTP Organisation & Training Partners AG
Dorfstrasse 40
8834 Schindellegi

+41 (0)43 888 29 50
schindellegi@otp.ch

Zürich

OTP Organisation & Training Partners AG
Bahnhofstrasse 59
8001 Zürich

+41 (0)44 444 50 15
zuerich@otp.ch