Karriereplanung

Erfolgsfaktor Laufbahngestaltung in Unternehmen

Eine frühzeitige Karriereplanung für Mitarbeitende fördert die Attraktivität als Arbeitgeber und dient einem effektiven Employability Management. Ziel ist das Fördern der Selbstverantwortung seitens Mitarbeiter für die Entwicklung der eigenen Stärken – der eigenen Marke. Was sind die wichtigsten Eckwerte und Erfolgsfaktoren?

› Pascal Geissbühler

Die Digitalisierung zwingt Unternehmen zu radikalen Veränderungen von den Prozessen bis zur Kultur. Auch Mitarbeitende sind dabei aufgefordert, ihre Employability, das heisst ihre Fähigkeiten und Einstellungen laufend mit den Anforderungen des beruflichen Umfelds abzugleichen. Für Unternehmen lohnt es sich, eine frühzeitige Karriereplanung ihrer Mitarbeitenden zu fördern. Denn deren Erwartungen an die Arbeitgeber steigen, wie neuste Studien zeigen.

Laut dem McKinsey Global Institute (in Workplace, 12/2017) werden rund ein Drittel der Arbeitnehmenden in den USA und Deutschland bis 2030 einer neuen Beschäftigung nachgehen. Ein Studie von Manpower zu den Erwartungen der Millennial-Generation in der Schweiz bestätigt: Der Lebensberuf hat ausgedient. Die Erwartungen sind vielmehr: eine befriedigende Arbeit über das Alter von 65 hinaus. Arbeitgeber und Jobs, die einen attraktiv für den Arbeitsmarkt halten und die Beschäftigungschancen erhöhen sowie eine frühzeitige Karriereplanung. Eine hohe Bereitschaft seitens der Millennials für selber finanzierte Weiterbildung, auch in der Freizeit, ergänzt das Bild. Die Konsequenz: Laufbahngestaltung wird zu einer fortlaufenden Aufgabe für Unternehmen und Individuen. In den Worten von McKinsey: «All individuals will need to adopt a more entrepreneurial approach to managing their careers, embracing a «startup of you» mentality …» Der Mensch auf dem Weg zum Selbstunternehmer. Wie können Unternehmen damit umgehen?

Für die Attraktivität als Arbeitgeber sind Unternehmen gut beraten, ihre Mitarbeitenden in ihrer individuellen Entwicklung unter Abgleich mit den Unternehmenszielen zu unterstützen. Dazu gehört eine frühzeitige Laufbahn- und Karriereplanung. Mit dem Ziel, die Selbstkompetenz zu fördern, die eigene Karriere proaktiv und nachhaltig zu gestalten. Ein laufender Abgleich der Interessen zwischen der Unternehmensmarke und der Marke des einzelnen Mitarbeiters kann dabei helfen. Denn das eigene Profil des Menschen hat vergleichbar zu Unternehmen und Produkten durchaus Markencharakter. Ein Vorstellungsbild, das mit typischen Eigenschaften, Kompetenzen und Verhaltensweisen verbunden ist. Mit einem überzeugenden und glaubwürdigen Auftritt. Das Bewusstsein für das eigene Profil, die Werte und Stärken, die eigenen Möglichkeiten, ist die zentrale Voraussetzung für das, was die Employability einfordert: dass die Menschen laufend ihre Fähigkeiten mit den beruflichen Anforderungen prüfen und sie weiterentwickeln.

Die Wirkungsziele

KMU, deren Budgets für die Personalentwicklung begrenzt sind, sind interessiert daran, dass Mitarbeitende proaktiv und eigenverantwortlich ihre Laufbahn gestalten und auch bereit sind, selber in ihre Weiterbildung mit zu investieren. Geteilte Weiterbildungskosten machen das Angebot einer Laufbahnberatung für beide Seiten interessant. So lohnt sich eine möglichst frühzeitige Sensibilisierung bereits in der Rekrutierung. Indem aufgezeigt wird, wie das Thema Laufbahnentwicklung respektive Weiterbildung ernst genommen wird seitens Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Die Laufbahnberatung im Employee Cycle zeigt fünf Wirkungsziele für Unternehmen:

Mitarbeitergewinnung
Die Positionierung des Themas der Entwicklung der Laufbahn im Auftritt stärkt

die Attraktivität als Arbeitgeber und kann bei entsprechenden Assessment-Tools, die bereits dem Abgleich von Unternehmensmarke sowie der Mitarbeitermarke dienen, zu einer effektiveren Rekrutierung mit einer erhöhten Passgenauigkeit führen.

Mitarbeiterbindung
Das Unternehmen beweist sein Engagement für individuelle Entwicklungspläne und kann damit die Loyalität seitens Mitarbeiter stärken. Der Befürchtung, dabei möglicherweise starke Talente zu verlieren, sollte selbstbewusst entgegnet werden. Ehemalige Mitarbeiter sind vielleicht wieder künftige Mitarbeiter der Zukunft.

Leistung
Die proaktive Gestaltung der Laufbahn stärkt die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und ihr Commitment gegenüber den Unternehmenszielen. Das Entwickeln und Weiterentwickeln des eigenen Profils und der Kompetenzen steigert die Motivation gegenüber Zielen, die gemeinsam festgelegt werden.

Reputation
Verbunden mit der Attraktivität als Arbeitgeber ist der Transfer des Images auf das Unternehmen und damit der gute Ruf im Arbeitsmarkt und darüber hinaus. Auf Basis der erwähnten Studien ist davon auszugehen, dass das Engagement für individuelle Karriereplanung zu einem wichtigen Treiber der Unternehmensreputation wird.

Kultur
Letztlich ist die interne Wirkung auf die Kultur des Unternehmens nicht zu unterschätzen. Das Etablieren einer individuellen Karriereplanung macht folgende Werte sichtbar: die Förderung der Eigenverantwortung und der vielseitigen Karrierewege. Und sie beweist Interesse an der Entwicklung von Persönlichkeiten.

Hin zum Selfplacement

In vielen Unternehmen kommt heute das Angebot der individuellen Laufbahnberatung für Mitarbeitende erst in Form der Outplacement-Beratung vor. Eine Klärung und Abgrenzung ist darum wichtig. In der Regel erfolgt bei klassischen Outplacement-Angeboten die Karriereberatung als reaktive Neuorientierung, also bei erfolgten, geplanten und aufgezwungenen Entlassungen. Bei der Laufbahngestaltung geht es darum, frühzeitig und eigenverantwortlich die eigene Entwicklung an die Hand zu nehmen. Als Ergänzung oder Alternative zum Outplacement. Insgesamt lassen sich folgende Unterschiede gegenüber dem Outplacement skizzieren:

Das Selfplacement
Das Verständnis von Laufbahngestaltung als proaktive, selbstverantwortliche und laufende Aufgabe des Individuums in Absprache mit dem Arbeitgeber und unter Abgleich beidseitiger Interessen.

Die Prävention
Der präventive Charakter durch die frühzeitige Platzierung des Angebotes als Weiterbildungsangebot und Massnahme der Personalentwicklung und nicht als reaktiver Rettungsschirm, wenn emotionale «Schäden» bereits erfolgt sind.

Die positive Signalwirkung
Die Attraktivität als Angebot für die Mitarbeitenden und die starke Wirkung für die Reputation des Arbeitgebers und des Unternehmens. Die Begriffe Outplacement oder Newplacement sind per se keine Attraktivitätsfaktoren.

Die Kosteneffizienz
Der Ansatz des Selfplacement als Angebot für die Selbstentwicklung kann mit unterschiedlichen Trainings- oder Coaching-Formaten eine günstigere Alternative bieten. Gerade wenn die Abmachung gilt, dass die Kosten dafür gemeinsam geteilt werden.

Die innovative Methode
Unternehmen setzen heute das Innovationsdenken kreativer Berufe ein für die Veränderungsdynamik der Digitalisierung. Mit den Methoden des Design Thinking und der Markenführung sind Werkzeuge vorhanden für eine selbstverantwortliche Laufbahngestaltung.

Eckwerte für die Praxis

Die zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen sind knapp. Darum gilt es, einfache und praxiserbrobte Tools zu etablieren, die den Mitarbeitenden als Werkzeugkasten dienen. Die Trainings- und Coaching-Formate zielen darauf hin, die Selbstkompetenz des Individuums zu stärken. Folgende Eckwerte dienen als Basis für die Entwicklung und Implementierung:

Profilentwicklung
Laufbahngestaltung heisst nicht Testergebnisse auszuwerten, sondern die individuellen Profile weiterzuentwickeln. Dazu braucht es Tools, die Antworten ermöglichen auf die Fragen: Was ist mir wichtig? Wie passe ich zu meinem Stellenprofil? Was für einen Mehrwert biete ich? Was sind meine Perspektiven? Was ist mein typisches Profil? Wie vermittle ich meine Story?

Selbstexploration
Im Fokus der Trainings- und Coaching-Formate steht jeweils das Stärken der Handlungs- und Problemlösungskompetenz und damit das Handeln, weniger das theoretische Planen. Nicht das Vermitteln von Wissen steht im Vordergrund, sondern das Fördern von Selbstkompetenzen. Systemisch und lösungsorientiert.

Unternehmerisches Denken
Es lohnt sich, von der Modellierung von Geschäftsmodellen zu lernen und diese Anforderungen auf das Individuum zu übertragen. Was sind meine Kundensegmente im und ausserhalb des Unternehmens? Welches Wertangebot kann ich bieten? Was brauche ich dazu für Ressourcen und Partnerschaften?

Strukturierter Prozess
Laufbahngestaltung ist kein Projekt mit Endziel, sondern eine laufende Aufgabe für alle. Es braucht iterative Prozesse und Feedbacks, die Fragen beantworten: Wo stehe ich? Was zeichnet mich aus? Wie setze ich meine Kompetenzen um? Etc.

Fazit

Der Aufruf zur Employability und die Anforderungen an die Unternehmen aus Arbeitnehmersicht sind explizit formuliert. Arbeitnehmer müssen das Profil der eigenen Marke prüfen, klar positionieren und sich weiterentwickeln. Als Unternehmen gilt es, Menschen zu unterstützen, ihre Laufbahn proaktiv zu gestalten für eine erfolgreiche Positionierung von Unternehmen und Individuum. Eine Positionierung, die innerhalb des Unternehmens oder bei einer Neuorientierung ausserhalb des Unternehmens liegen kann. Damit gilt es, selbstbewusst umzugehen. Denn: Die Lebensstelle gibt es nicht mehr. Der Wunsch nach Orientierung bleibt. «

Porträt

Pascal Geissbühler
Berater

Pascal Geissbühler ist Gründer und Inhaber von Biographis Creating Careers, ein auf Laufbahngestaltung – Career Design – spezialisiertes Beratungsunternehmen. Geissbühler hat mehr als 15 Jahre Erfahrung als Marken- und Laufbahnexperte, zuletzt als Mitglied der Geschäftsleitung beim Branding-Beratungsunternehmen Branders in Zürich. Der Autor und Dozent an verschiedenen Hochschulen hat ein Studium in Design-, Kunst- und Medientheorie an der Hochschule für Gestaltung und Kunst Zürich absolviert sowie einen Postgraduate-Master in Laufbahnberatung am Institut für Angewandte Psychologie IAP der ZHAW.

Kontakt

pascal.geissbuehler@biographis.ch
www.biographis.ch