

Karrieremanagement – Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter gezielt fördern und binden können

von Caterine Schwierz

Anspruch und Realität klaffen in deutschen Unternehmen bei Talent- und Karrieremanagement stark auseinander. So sind 92 Prozent der Unternehmen davon überzeugt, dass individuelles Karrieremanagement ein geeignetes Instrument zur Mitarbeiterbindung ist. Die Wirklichkeit sieht jedoch anders aus: Nur jedes dritte Unternehmen fördert seine Beschäftigten gezielt entlang ihrer Wünsche und Kompetenzen. Dies hat eine im Frühjahr 2014 veröffentlichte Studie der Talent- und Karriereberatung von Rundstedt ergeben. Die Studie zeigt außerdem, dass lediglich 55 Prozent der befragten Unternehmen überhaupt über flexible und transparente Karrieremöglichkeiten verfügen. Dies ist bedenklich – liegt doch genau darin der Schlüssel zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, des Mitarbeiterengagements sowie der Mitarbeiterbindung.

Viele Unternehmen stehen bereits heute unter Handlungsdruck: Sie haben erkannt, dass fehlende attraktive Entwicklungsmöglichkeiten, mangelnde Arbeitgeberattraktivität, eine alternde Belegschaft sowie der Fachkräftemangel die größten Risiken für ihren wirtschaftlichen Erfolg sind. Mit dieser Einschätzung liegen sie goldrichtig: Laut Studie denkt jeder dritte Beschäftigte darüber nach, seinen Arbeitgeber zu wechseln, da er ihm keine ausreichenden Perspektiven bietet. 80 Prozent wünschen sich in Absprache mit der Personalabteilung und ihrer Führungskraft Entwicklungsmöglichkeiten für ihre Karriere.

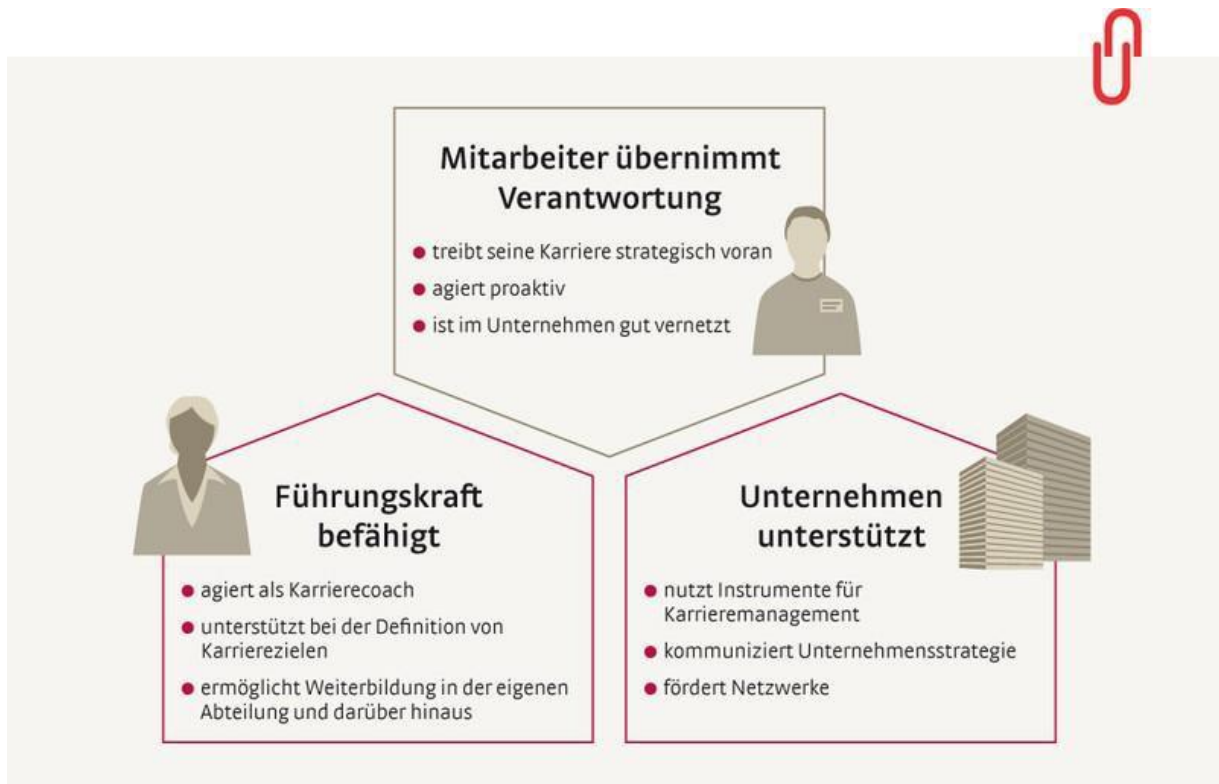
Ein Weg diese Herausforderung erfolgreich zu meistern, ist die Implementierung eines systematischen Karrieremanagements. Unternehmen können so ihren Personal- und Kompetenzbedarf mit den individuellen Entwicklungswünschen ihrer Mitarbeiter in Einklang bringen. Dieser Ansatz geht damit noch einen Schritt weiter als viele Talentmanagement-Konzepte: Talentmanagement fokussiert sich meist nur auf die Erreichung des Geschäftserfolgs durch den gezielten Einsatz von Talenten. Beim Karrieremanagement ist es darüber hinaus von Bedeutung, dass die Mitarbeiter ihre persönlichen Entwicklungsziele gleichermaßen erreichen. Nur dieses Zusammenspiel sorgt für eine wirklich langfristige Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen.

Die Schlüsselrolle von Führungskräften

Karrieremanagement kann nur im Zusammenspiel von Unternehmen, Führungskräften und Mitarbeitern gelingen. Bildlich gesprochen funktioniert Karrieremanagement wie die Speichen eines Rades: Wenn eine Speiche fehlt oder zu kurz ist, läuft es nicht rund. Um das Rad in Fahrt zu bringen, muss sich vor allem das Selbstverständnis der Führungskräfte verändern.

VON RUNDSTEDT

In Zukunft müssen sie ihre Mitarbeiter stärker befähigen, Verantwortung für ihre Karriere zu übernehmen. Außerdem müssen sie ihnen mehr Gestaltungsmöglichkeiten für ihre berufliche Entwicklung zugestehen.



Die Studie offenbart hier Widersprüche: Zwar kennen mehr als zwei Drittel der Führungskräfte die Kompetenzen und Talente ihrer Mitarbeiter, nur rund der Hälfte sind jedoch die Entwicklungswünsche ihrer Teammitglieder bekannt. Dabei sind sie – aufgrund ihrer unmittelbaren Nähe und dem direkten Kontakt zum Team – die ersten Personalentwickler. Mehr als zwei Drittel fühlen sich für diese Aufgabe allerdings nicht zuständig. Hinzu kommt, dass nur jede dritte Führungskraft generell bereit ist, gute Fachkräfte an andere Bereiche im Unternehmen abzugeben, falls dies der Erreichung der Unternehmensziele oder der persönlichen Ziele des Mitarbeiters dient.

Führungskräfte konzentrieren sich heute oftmals stark auf ihre eigenen unmittelbaren Ziele. Eine unternehmensweite, bereichsübergreifende und langfristige Denkweise ist noch zu wenig an der Tagesordnung. Auch in der Leistungsmessung wird sie zu wenig belohnt. Daher verwundert es wenig, dass 70 Prozent der Führungskräfte angeben, keine Kenntnis vom Talentbedarf der gesamten Organisation zu haben. Die Konsequenz: Führungskräfte müssen von ihrem Arbeitgeber auf ihre neuen Aufgaben im Karrieremanagement vorbereitet werden. So kann langfristig das Verständnis von Führung verändert werden.

Die fünf Erfolgsfaktoren von Karrieremanagement

VON RUNDSTEDT

Über die Führungsarbeit hinaus gibt es fünf weitere Ansatzpunkte, die für den Erfolg von Karrieremanagement entscheidend sind.

1. Verbessertes Matching

Das A und O für funktionierendes Talent- und Karrieremanagement ist ein verbesserter Abgleich von erfolgskritischen Kompetenzen für das Unternehmen und den Fähigkeiten der Mitarbeiter. Voraussetzung hierfür ist eine permanente Analyse und Gegenüberstellung von den Anforderungen der Organisation und den verfügbaren Talenten im Unternehmen. Entsprechen die Fähigkeiten und Ziele des Mitarbeiters den Kompetenzanforderungen seiner Position, identifiziert er sich mit seiner Aufgabe und seinem Arbeitgeber. Somit sind zunächst keine zusätzlichen Motivations- oder Bindungs-Maßnahmen notwendig.

2. Transparenz

Transparenz zu Karrieremöglichkeiten ist wichtig, damit Führungskräften und Mitarbeitern klar ist,

- welcher Talentbedarf wo im Unternehmen existiert,
- welche Karrierewege im Unternehmen bereits vorhanden oder in der Entstehung sind,
- und wie die Zugangsvoraussetzungen bzw. wer die zuständigen Ansprechpartner sind.

3. Individualität

Personalentwicklungsmaßnahmen aus dem Katalog oder nach dem Gießkannenprinzip – Business-Englisch, Excel-Schulung oder Vertriebsstrategien für alle – funktionieren nicht mehr. Erfolgreiche Organisationen gehen heute und in Zukunft auf die individuellen Ziele ihrer Mitarbeiter ein und behalten deren Wünsche im Blick.

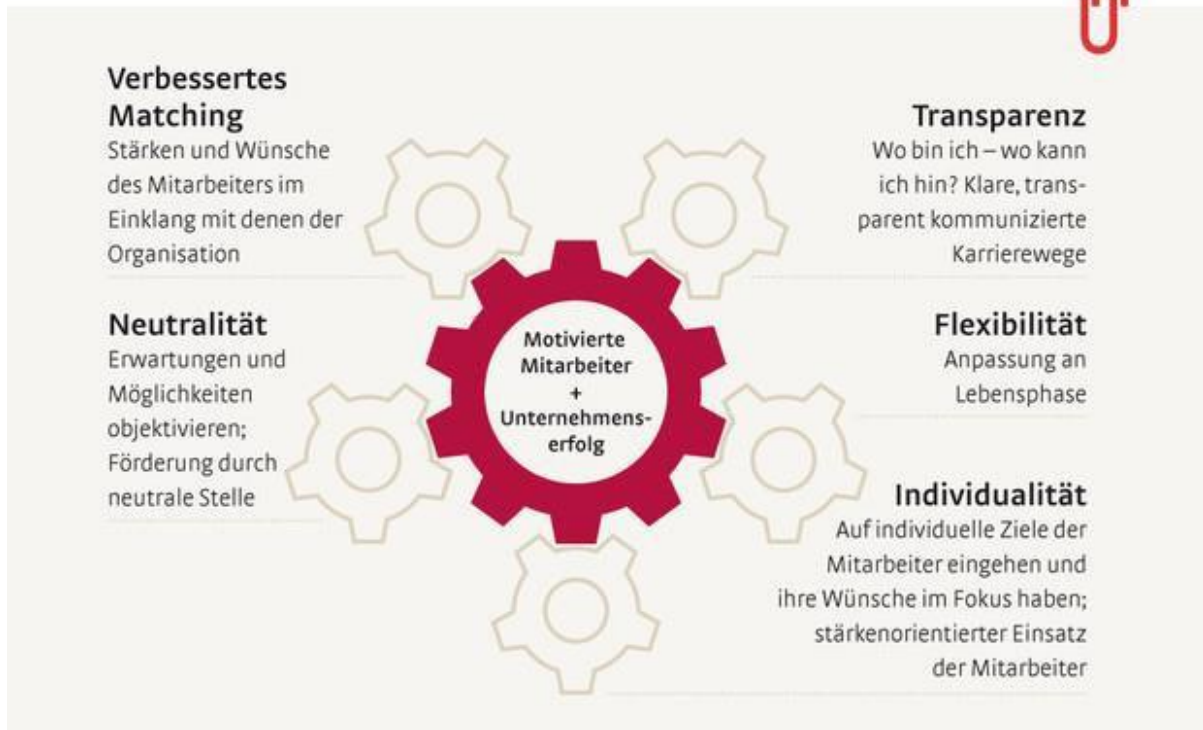
4. Flexibilität

Die Wünsche und Ziele der Mitarbeiter sind eng verknüpft mit der jeweiligen Lebensphase, in der sie sich befinden. Hat ein Mitarbeiter kleine Kinder und ist zuhause entsprechend eingespannt? Muss ein Angehöriger gepflegt werden? Um Talente langfristig zu binden, ist es entscheidend Karrieremodelle und Arbeitsbedingungen für die jeweiligen Lebensphasen anzubieten. Gleichermaßen müssen Mitarbeiter bereit sein, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und diese mitzugestalten.

5. Neutralität

Unternehmen und HR-Verantwortliche, die die Wünsche und Ziele der Mitarbeiter ernst nehmen, sollten ein realistisches Erwartungsmanagement betreiben. Dies beinhaltet auch, Mitarbeitern ehrliches und konstruktives Feedback zu geben – gerade wenn sie sich Ziele gesetzt haben, für die sie nicht die passenden Fähigkeiten mitbringen. Dies zu vermitteln und gemeinsam Alternativen zu entwickeln, gelingt leichter mit einem neutralen Vertreter, etwa der Personalabteilung, als mit dem direkten Vorgesetzten. Gleiches gilt für den Fall, dass sich ein Mitarbeiter in einen anderen Unternehmensbereich entwickeln möchte und er das Gefühl hat, sein Vorgesetzter blockiert diese Entwicklung. Als neutrale Stelle kann die Personalabteilung als Vermittler und Förderer agieren und als Kenner der Talente im Unternehmen im besten Fall für einen geeigneten Nachfolger für das Team sorgen.

VON RUNDSTEDT



Neues Selbstverständnis für HR-ler

Die Implementierung eines solchen Karrieremanagements verändert die Rolle von HR-Verantwortlichen. Ihre Aufgabe wird es zukünftig sein, fortlaufend die erfolgskritischen Kompetenzen für das Unternehmen zu erheben, ebenso wie die Talente der Mitarbeiter im Blick zu haben und dafür zu sorgen, dass Bedarf und Angebot zu einander passen und somit der richtige Mitarbeiter in die richtige Position gelangt. Werden alle fünf Erfolgsfaktoren gelebt, entsteht im Unternehmen ein Marktplatz für Karrieren. Hier kommen Mitarbeiter und Unternehmen in wechselnden Projekten oder Bereichen zusammen – immer orientiert am Bedarf des Unternehmens und den Wünschen der vorhandenen Talente.

Das können Unternehmen tun

Eines ist klar: Ein Kulturwandel braucht Zeit. Mit vielen kleinen Schritten können Unternehmen, HR-Verantwortliche und Führungskräfte Impulse geben, den Prozess anstoßen und Austausch initiieren. Wichtiger als ausgeklügelte Instrumente ist das persönliche Gespräch. Alle im Unternehmen sollten die Entwicklungsmöglichkeiten entsprechend der Unternehmensstrategie kennen. Beispiele von Mitarbeitern mit neuen und unkonventionellen Karrierewegen und beruflichen Schritten regen zum Nachdenken und Nachmachen an. Signalwirkung hat vor allem die Unterstützung durch das Topmanagement. Betrachtet die oberste Führungsebene Karriereentwicklung als „Chefsache“ und geht mit Nachwuchskräften in einen Dialog über Karrierethemen, werden Führungskräfte auf anderen Ebenen schneller ein Verständnis dafür entwickeln und es als ihre Aufgabe ansehen.

Die eigenen Fähigkeiten kennen

VON RUNDSTEDT

Mitarbeiter sollten nicht nur wissen, welche Karriereoptionen sie im Unternehmen haben, sondern dass aktives Engagement erwünscht ist. In Anlehnung an John F. Kennedy's Aussage „Frag nicht, was dein Land für Dich tun kann, sondern was Du für Dein Land tun kannst“, muss die Frage in Bezug auf die eigene Karriere zukünftig lauten: „Was ist mein einzigartiger Wert für das Unternehmen? Welche Fähigkeiten, Erfahrungen und Beziehungen kann ich für meine Weiterentwicklung einsetzen?“

In Jahresgesprächen sollten Mitarbeiter dazu angeregt werden, sich mit den eigenen Stärken und Zielen stärker auseinanderzusehen. So gehen Mitarbeiter und Führungskräfte besser vorbereitet in den Austausch und thematisieren Entwicklungsfragen mindestens einmal im Jahr. In einem zweiten Schritt helfen spezielle Workshops den Mitarbeitern bei ihrer Standortbestimmung und Selbstreflexion. Gleichzeitig können Führungskräfte in ihrer Rolle als Karrierecoach gefördert werden.

Return on Investment aufzeigen

Letztlich müssen alle Maßnahmen auf den Unternehmenserfolg einzahlen. HR-Verantwortliche können mithilfe von Kennzahlen sowohl Handlungsbedarf als auch Erfolge ermitteln und diese letztlich auch gegenüber Vorstand und Management demonstrieren. Engagement-Index, Mitarbeiterzufriedenheit, die Rate der ungewollten Fluktuation, sowie die daraus entstehenden Wiederbesetzungskosten sind mögliche Messgrößen. Regelmäßig stattfindende Evaluationen zeigen auf, ob die Karrieremanagement-Strategie nach wie vor den richtigen Schwerpunkt hat, oder ob nachjustiert werden sollte.

Infokasten:

Checkliste zur Einschätzung der Karrierkultur

Mit Hilfe der folgenden Fragen können Unternehmen und Führungskräfte den Status Quo ihrer Karrierkultur ermitteln sowie Mitarbeiter ihre Karriereentwicklung aktiv vorantreiben.

Unternehmen

- Ist in Ihrem Unternehmen eine klare Karrieremanagement-Strategie verankert?
- Ist die Karriereentwicklung ein wichtigster Treiber für Mitarbeitermotivation und -bindung in Ihrem Unternehmen?
- Wie könnte das Karrieremanagement zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen?
- Haben Sie Leistungskennzahlen für Ihre Karrieremanagement-Strategie festgelegt?
- Steht die Karrieremanagement-Strategie im Einklang mit Ihrer aktuellen HR-Strategie?
- Existieren Maßnahmen, um die Karrieremanagement-Strategie weiter zu stärken?
- Was unternimmt Ihr Unternehmen, um Ihre Mitarbeiter zu befähigen, selbst Verantwortung für ihre Karriere zu übernehmen?

VON RUNDSTEDT

- Sind Ihre Führungskräfte in der Lage, Karriereentwicklungsgespräche zu führen?
- Wie halten Sie Ihre Führungskräfte dazu an, ihre Mitarbeiter bei der Karriereentwicklung zu unterstützen und wie belohnen Sie sie dafür?
- Gibt es eine Netzwerkplattform, über die sich Ihre Mitarbeiter über Karrierethemen austauschen können?

Führungskräfte

- Wie gut kennen Sie den zukünftigen qualitativen und quantitativen Personalbedarf, der sich aus der Strategie Ihres Unternehmens / Ihres Bereiches ergibt?
- Wie gut sind Sie über den Talentbedarf bezogen auf das gesamte Unternehmen informiert?
- Wissen Sie, welche Bedürfnisse Ihre Mitarbeiter in Bezug auf ihre Weiterentwicklung haben?
- Sind sich Ihre Mitarbeiter ihrer Fähigkeiten, ihrer Qualifikationen, Entwicklungsfelder und Karriereziele bewusst?
- Haben Ihre Mitarbeiter das Gefühl, dass ihnen Werkzeuge zur Verfügung stehen, um ihre Karriere selbst voranzutreiben?
- Wissen Ihre Mitarbeiter in welchem Maße sie zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen?
- Wieviel Zeit verbringen Sie mit Ihren Mitarbeitern, um deren Entwicklungswünsche zu besprechen und Feedback dazu zu geben?
- Unterstützen oder ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, Netzwerke im Unternehmen aufzubauen?

Mitarbeiter

- Welchen Ihrer Stärken verdanken Sie Ihre bisherigen Erfolge?
- Was wollen Sie für sich persönlich und beruflich noch erreichen?
- Welche Werte sind Ihnen am wichtigsten und wie passen diese zu den in Ihrem Arbeitsumfeld gelebten Werten?
- Welche Qualifikationen und Kompetenzen werden in Ihrem Arbeitsfeld zukünftig gebraucht?

- Wie sollte Ihr Arbeitsumfeld aussehen, damit Sie optimale Ergebnisse erzielen?
- Wie sollte der Führungsstil des idealen Vorgesetzten sein?
- Wie gut weiß Ihr Vorgesetzter über Ihre beruflichen Ziele Bescheid? Wie gut kennt dieser Ihre Kompetenzen und besonderen Erfolge?
- Wer kann Sie beim Erreichen Ihrer beruflichen Ziele unterstützen?

(Quelle: v. Rundstedt & Partner GmbH & angelehnt an Knightsbridge Human Capital Management Inc. , Career Management Solutions: Creating a Culture of Career Ownership and Accountability , 2009)

VON RUNDSTEDT

Die Autorin



Caterine Schwierz ist Mitglied der Geschäftsleitung der Talent- und Karriereberatung von Rundstedt und Autorin der Studie „Erfolgreiches Karrieremanagement – Die richtigen Leute für die wichtigen Jobs“. Als Expertin für Talent und Karriere entwickelt sie wegweisende Lösungen für ein zukunftsorientiertes Talent- und Karrieremanagement in Unternehmen.

Über die Studie

Ziel der Studie war es herauszufinden, wo Unternehmen beim Thema Karrieremanagement heute stehen. Dazu hat von Rundstedt Unternehmensvertreter und Arbeitnehmer über ihre Erfahrungen und Wünsche befragt.

Unternehmensbefragung – Online

Befragt wurden ca. 350 Personen aus unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen, u.a. Personalexperten bzw. Führungskräfte und Mitarbeiter aus der Unternehmensleitung, dem Personalbereich sowie anderer Bereiche. Personen im Alter von 31-60 Jahren (Großteil der Befragten zwischen 41-50). Repräsentative Geschlechterverteilung. Der größte Teil der Stichprobe arbeitet in Unternehmen mit mehr als 5.000 Angestellten. Die Teilnehmer stammen aus folgenden Branchen: Banken/Versicherungen, Beratung/Wirtschaftsprüfung, Chemie, Pharma/ Gesundheit, Elektroindustrie, Maschinenbau, Energie/Versorgung, Logistik/Verkehr/Transport, Öffentlicher Sektor und Sonstige.

Arbeitnehmerbefragung – Online

In einer weiteren Befragung hat von Rundstedt in Zusammenarbeit mit dem Düsseldorfer Meinungsforschungsinstitut Innofact 675 Arbeitnehmer zu ihrer aktuellen Karrieresituation befragt. Bevölkerungsrepräsentative Geschlechterverteilung und Ausbildungshintergrund. Alter zwischen 18 und 69 Jahren. Die Teilnehmer vertreten einen Querschnitt aller Branchen und Wirtschaftsbereiche.