

Karriereplanung als Motivator

Wie können Firmen ihre Mitarbeitenden halten?

Fachkräftemangel, steigende Ansprüche von Arbeitnehmenden, neue Arbeitswelten – Unternehmen sehen sich zunehmend mit einer erhöhten Bereitschaft ihrer Mitarbeitenden konfrontiert, extern zu einer neuen Stelle zu wechseln. Neben finanziellen Anreizen und mehr Wertschätzung wird ein wesentlichen Faktor häufig stiefmütterlich behandelt: die Möglichkeit, Mitarbeitende in ihre Karriereplanung aktiv miteinzubeziehen.

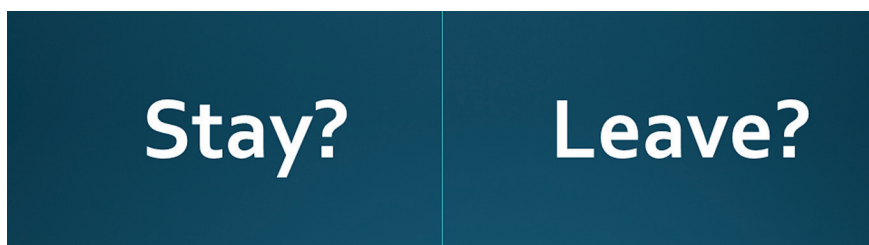
Von Markus Schluchter und Dr. Holger Schimanke

Mitarbeitende sehnen sich nach Verbesserung

«Auf der anderen Seite ist das Gras viel grüner.» Diese gängige Redewendung reflektiert den Gedanken, den derzeit viele Arbeitnehmende in der Schweiz umtreibt: Auch wenn die Great Resignation immer noch nicht in der Schweiz angekommen ist, so steigt die Anzahl der Mitarbeitenden, die sich gemäss Studien von PwC und Gallup 2022 nach einem verbesserten Arbeitsumfeld sehnen. Die Ansprüche der Arbeitnehmenden steigen. Man wünscht sich z.B. flexiblere Arbeitszeitmodelle oder mehr persönlichen und beruflichen Gestaltungsfreiraum. Bei steigendem Fachkräftemangel und einem klaren Arbeitnehmermarkt wird der Gedanke, sich extern nach einer neuen Herausforderung umzuschauen, immer attraktiver.

Breites Portfolio an Massnahmen zur Mitarbeiterretention

Unternehmen steht heute eine Vielzahl an Massnahmen zur Verfügung, welche die Bindung zum Arbeitgeber verbessern können. Dazu gehören die Korrektur des Salärs auf ein besseres Niveau, die Erweiterung der Stelle um interessante Aufgaben, der Fokus auf Weiterbildungsmöglichkeiten, die Schaffung von neuem Gestaltungsraum sowie die Stärkung der Unternehmenskultur bzw. eines guten Images. Wertschätzendes sowie motivierendes Verhalten der Vorgesetzten, flexible Arbeitszeitmodelle und gute Work-Life-Balance gewinnen



Mit einer extern durchgeführten Standortbestimmung erhalten Mitarbeitende die Gelegenheit, sich mit ihrer Karriere auseinanderzusetzen. Und sich bewusst für einen Verbleib im Unternehmen oder einen Wechsel zu entscheiden.

ebenfalls an Bedeutung. Allerdings sind die Handlungsmöglichkeiten innerhalb einer bestehenden Position oft begrenzt, sodass ein Stellenwechsel oft die einzig sinnvolle Option ist. Aufstiegsmöglichkeiten oder Karriereplanung werden als valide Massnahmen zwar immer wieder eingesetzt, die Initiative und Verantwortung dafür ist aber bei der internen Mitarbeiterentwicklung, im Talent Development oder beim Vorgesetzten verankert, und viel zu selten werden die Mitarbeitenden selbst in die Verantwortung genommen. «Was die Mitarbeitenden wirklich wollen, sagen sie uns nicht», beteuerte kürzlich die HR-Verantwortliche eines internationalen Life-Science-Unternehmens. «Die Vorgesetzten könnten ja meinen, man wäre in der aktuellen Position unzufrieden.» Die Karriereförderung der Mitarbeitenden steht zwar oftmals im Pflichtenheft jedes Vorgesetzten, nur wird dies viel zu wenig gelebt. Gute Mitarbeitende hat man lieber in den eigenen Reihen, als dass man sie ziehen lässt, geschweige denn, dass man noch als Karrieresprungbrett dient.

Klarheit über die berufliche Perspektive

Wie sieht nun eine Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Karriereplanung konkret aus? Mit einer extern durchgeführten Standortbestimmung bieten Sie Ihren Mitarbeitenden die Gelegenheit, sich offen in einem zur Diskretion verpflichteten Umfeld mit ihrer Karriere auseinanderzusetzen. In vier Schritten erhalten Ihre Mitarbeitenden Klarheit über ihre internen und externen beruflichen Perspektiven. Ihr Nutzen: Mitarbeitende erkennen interne Opportunitäten und bleiben der Firma erhalten, ihre Loyalität steigt, Sie werden als attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen und geschätzt.

1. Was will ich eigentlich verbessern?

Viele Klient*innen bei uns im Karrierecoaching haben sehr schnell eine Antwort darauf, was sie nicht mehr wollen. Viel schwieriger ist es aber zu formulieren, was man wirklich will. Besteht der Wunsch nach mehr Abwechslung, nach inhaltlich neuen Herausforderungen oder mehr Verantwortung? Soll das Pensum ange-

passt resp. die Work-Life-Balance verbessert werden? Oder ist es endlich Zeit für eine Gehaltserhöhung? Die Klient*innen müssen sich bewusst werden, ob es um Inhalt und Funktion ihrer Tätigkeit geht oder ob es im Wesentlichen die Rahmenbedingungen sind, die sich ändern sollen!

⇒ *Mitarbeitende werden befähigt, Probleme zu identifizieren und Potenziale zu konkretisieren.*

2. Was habe ich bisher geleistet?

Als Nächstes muss man sich im Klaren sein über die eigenen Kompetenzen und über den bisherigen Leistungsausweis. Ein aktualisierter, «state of the art» CV hilft, im internen Bewerbungsprozess wettbewerbsfähig gegenüber externen Bewerbern zu sein. Ebenso müssen die beruflichen Social-Media-Profile aktualisiert werden! Das erhöht die interne und externe Visibilität.

⇒ *Mitarbeitende werden sich ihrer Stärken und Fähigkeiten bewusst und erstellen einen CV, mit dem sie bei internen Bewerbungen besser wahrgenommen werden und in Interviews besser abschneiden als externe Bewerber.*

3. Was sind meine Perspektiven?

Dann ist man bereit für den nächsten Schritt: Benennen der passende Stellen, Funktionen oder Tätigkeiten, die man sich wünschen würde. Bei der Formulierung dieser Stelle besteht eine der wesentlichen Hürden im Reality Check, den es im Coaching

immer wieder zu überwinden gilt. Sehr oft hören wir von unseren Klient*innen, dass ihnen die passenden Qualifikationen fehlen, dass sie in ihrem Alter keine Chance mehr haben oder noch zu jung sind. Aus unserer Erfahrung können wir versichern, dass in der Praxis oft mehr möglich ist, als Klient*innen sich vorgestellt haben. Der persönliche Antrieb, die Begeisterung und Freude ist einer der Haupterfolgsfaktoren für den Erwerb einer neuen Stelle, der immer wieder unterschätzt wird.

⇒ *Mitarbeitende formulieren ein klares Ziel, das sie persönlich begeistert, und gestalten dann aktiv ihre Karriere mit!*

4. Wie erreiche ich das Ziel?

Als nächster Schritt folgt das «Go-to-market» – die Selbstvermarktung. Viele Klient*innen bei uns im Karrierecoaching befürchten, dass sie sich nicht verkaufen können. Im persönlichen Netzwerk mit Vertrauten, Freunden, Kolleg*innen können erste Feedbacks zu den eigenen Vorstellungen gewonnen werden. Man wird beginnen, die Wünsche mit konkreten Ideen, Kontakten oder sogar zu besetzenden Stellen zu unterstützen. Und hier kommt auch die Idee der internen Weiterentwicklung wieder ins Spiel. Jetzt kann man bei HR oder den Vorgesetzten den Wunsch einbringen, wie es idealerweise weitergehen soll.

⇒ *Mitarbeitende werden befähigt, intern und extern zu netzwerken und sich authentisch und überzeugend «zu verkaufen»!*

FAZIT: Karriereplanung als Motivator

Wir möchten Personalverantwortliche wie Linienvorgesetzte ermutigen, ihre Mitarbeitenden zu fördern, sich mit dem Gedanken auseinanderzusetzen, was sie für sich persönlich verbessern möchten, wo ihre Stärken und Potenziale liegen und welches der ideale Job für sie wäre. Durch die externe Unterstützung machen sie den 360-Grad-Blick über den Tellerrand hinaus, entscheiden sich bewusst für den nächsten Schritt, der in den meisten Fällen intern erfolgt.

Der Arbeitgeber erzielt dadurch eine deutlich erhöhte Mitarbeiterbindung. Mit Motivation und Freude am Neuen kommen Mitarbeitende wesentlich erfolgreicher an eine neue Position, intern oder extern. Oder sie stellen fest, dass sie dort, wo sie heute sind, am perfekten Platz sind.



Markus Schluchter ist Managing Partner und Inhaber der Schluchter, Licci & Partner AG mit Sitz in Basel, Zürich, Zug & Bern.



Dr. Holger Schimanke ist Geschäftsstellenleiter in Zürich. Mit über 15 Jahren Erfahrung fokussiert die Firma auf individuelles Outplacement, Karriereberatung, Executive Coaching & Assessment. www.schluchterlicci.ch



Einfach ausfüllen und abschicken!

Gleich bestellen:

Fon: 044 434 88 34

Fax: 044 434 89 99

Web: personal-schweiz.ch

Mail: bestellung@weka.ch

Coupon ausfüllen, ausschneiden und schicken/faxen an:

WEKA Business Media AG
Leserservice
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich

Ja, ich möchte personalSCHWEIZ abonnieren!

10 Ausgaben für CHF 98.-*
Jahresabonnement

5 Ausgaben für CHF 59.-*
Schnupperabonnement

10 Ausgaben plus Toolbox für CHF 138.-*
Kombi-Jahresabonnement (Online-Archiv und über 100 Tools)

TIPP!

Firma Funktion

Vorname Name

Strasse, Nr. PLZ, Ort

Datum / Unterschrift

* zzgl. MWST und Porto