

VON RUNDSTEDT

WHITEPAPER

ERFOLGREICHES KARRIEREMANAGEMENT –
Die richtigen Leute für die wichtigen Jobs

Mit den Ergebnissen der ersten in Deutschland durchgeführten
Unternehmens- und Arbeitnehmerbefragungen zum Karrieremanagement

INHALTSVERZEICHNIS

1 Zusammenfassung	03
2 Einleitung	04
3 Die Herausforderung	05
4 Karrieremanagement heute – die Ergebnisse der Befragungen	06
5 Erfolgreich durch Karrieremanagement	11
6 Vier Ansatzpunkte, um Karrieremanagement zu implementieren	15
7 Checkliste zur Einschätzung der Karrierekultur	17
8 Daten und Fakten zur Befragung	18

1

ZUSAMMENFASSUNG

Demografie, Wertewandel, Globalisierung, technologischer Wandel: aus diesen Megatrends erwachsen Herausforderungen, denen sich die meisten Arbeitgeber in Deutschland bereits heute gegenübersehen. Um darauf reagieren zu können, müssen moderne Unternehmen und ihre Mitarbeiter flexibel handeln und immer auf dem Sprung sein, um Veränderungen schnell und erfolgreich vollziehen zu können.

Als neue Disziplin in der Personalarbeit und als fester Bestandteil der Unternehmenskultur bietet ein systematisches Karrieremanagement hierfür geeignete Lösungswege. Es bringt den Ressourcenbedarf des Unternehmens mit den individuellen Entwicklungswünschen und Karriereerwartungen der Mitarbeiter in Einklang. Das Karrieremanagement wird somit zum entscheidenden Motivationsfaktor für die Bindung von Mitarbeitern.

Die vorliegende von Rundstedt-Studie zeigt die Erfolgsfaktoren eines wirksamen Karrieremanagements auf, deren Berücksichtigung u. a. zu einer höheren Arbeitnehmerattraktivität, zu einem verbesserten Engagement der Mitarbeiter und zu einem verbesserten Return on Investment für Personalentwicklungsmaßnahmen führt. Des Weiteren benennt die Studie Instrumente, die Unternehmen helfen, Karrieren aktiv zu gestalten, zufriedene Mitarbeiter zu binden sowie den Marktanforderungen mit qualifiziertem Personal langfristig begegnen zu können.

2

EINLEITUNG

Veränderte Vorstellungen der Mitarbeiter von ihrem Arbeitsumfeld und einer gelungenen Karriere, ein zunehmender Mangel an Fachkräften und eine alternde Gesellschaft – all diese Faktoren gehören für Unternehmen längst zum Alltag. Bei der Arbeitgeberwahl stehen heute nicht mehr Sicherheit und Vergütung an oberster Stelle – vielmehr sind es Karriereperspektiven, die dazu beitragen, ob sich Mitarbeiter für oder gegen ein Unternehmen entscheiden. Die Schaffung attraktiver Weiterentwicklungs- bzw. Karrieremöglichkeiten und die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität sind als strategische Notwendigkeit für den Unternehmenserfolg heute weitgehend anerkannt.

Dennoch ist ein systematisches und fest verankertes Karrieremanagement* in den meisten Unternehmen nach wie vor die Ausnahme. Dieses Fazit lässt sich aus zwei durch von Rundstedt im Oktober 2013 durchgeführten Umfragen ziehen. Dabei handelte es sich um eine Unternehmensbefragung unter Personalexperten und Führungskräften sowie um eine Arbeitnehmerbefragung.

Verblüffend ist dabei vor allem die Tatsache, dass die überwiegende Mehrheit der Befragten davon überzeugt ist, ein gut entwickeltes und auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnittenes Karrieremanagement würde ihrem Unternehmen einen hohen Nutzen bieten.

Wie lässt sich diese Diskrepanz erklären?

Das vorliegende Whitepaper identifiziert die wesentlichen Ursachen für das Missverhältnis. Des Weiteren benennt es Handlungsfelder, an denen ein effektives Karrieremanagement ansetzen muss. Es verdeutlicht schließlich, welche Maßnahmen ergriffen werden sollten, damit Unternehmen Karrieremanagement als neue Disziplin in der Personalarbeit verstehen lernen.

Wir zeigen Unternehmen, wie sie Karrieren aktiv gestalten, zufriedene Mitarbeiter binden und mit der wichtigsten Ressource – ihren Talenten – den Marktanforderungen begegnen.

3 DIE HERAUSFORDERUNG

Vier Megatrends sind maßgeblich für die aktuell zu beobachtenden Entwicklungen in der Arbeitswelt: technologischer Wandel, Globalisierung, Wertewandel und demografischer Wandel. Alle vier haben unmittelbar Auswirkungen auf das bisherige Verständnis von Karrierewegen und Karrieremanagement.

Zu diesem Ergebnis kam eine zu Beginn des Jahres 2013 durch von Rundstedt in Auftrag gegebene Studie mit dem Titel „Talent und Karriere 2025“*. Während Unternehmen Stellenprofile und Anforderungen an ihr Personal bislang aus ökonomischen Anforderungen ableiteten, werden in Zukunft mehr und mehr Stellen auf der Grundlage von verfügbaren Talenten und deren Stärken definiert.

Dies führt zum Aufweichen des herkömmlichen Karrierebegriffs. An die Stelle der traditionellen Leiterkarriere tritt die Mosaikkarriere, in der sich Phasen von Fach-, Führungs- und Projekteinsätzen abwechseln. Man kann vielleicht noch den nächsten Schritt planen – doch beim übernächsten Schritt ist das oft schon nicht mehr sinnvoll.

Dieses neue Leitbild bietet Mitarbeitern mehr Flexibilität und Beweglichkeit, auf die eine wachsende Zahl bereits heute großen Wert legt, verlangt von ihnen allerdings auch, Verantwortung für die eigene Karriere zu übernehmen. Zugleich wird es dem Bedarf von Arbeitgebern gerecht, schnell, flexibel und innovativ zu agieren.

Der Handlungsdruck steigt sowohl aufseiten der Unternehmen als auch aufseiten der Mitarbeiter:



* „Talent und Karriere 2025 – was heute getan werden muss, um Karrieren von morgen zu managen“. Explorative Studie über den Paradigmenwechsel von der Leiter- zur Mosaikkarriere, v. Rundstedt & Partner GmbH, Düsseldorf, 2013.

4

KARRIEREMANAGEMENT HEUTE – DIE ERGEBNISSE DER BEFRAGUNGEN

Mit der von Rundstedt-Studie liegen erstmals in Deutschland die Ergebnisse von Unternehmens- bzw. Arbeitnehmerbefragungen zum Karrieremanagement vor. Ziel war es, herauszufinden, wo Unternehmen beim Thema Karrieremanagement heute stehen.

Die Studie erfasst den Bedarf, den die Unternehmen haben, und verdeutlicht, welche Herausforderungen dabei die zentrale Rolle spielen. Sie gibt Aufschluss darüber, was Unternehmen und Mitarbeiter im Karrieremanagement tun, welche Auswirkungen das Karrieremanagement haben kann und wie möglichen Risiken und Defiziten in Zukunft begegnet werden muss, um mit qualifiziertem Personal wettbewerbsfähig und erfolgreich zu sein.

Mehr als die Hälfte der befragten Experten bezeichnete eine alternde Belegschaft sowie den Fachkräftemangel als die größten Risiken für den Erfolg ihres Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt.



TOP-4-RISIKEN

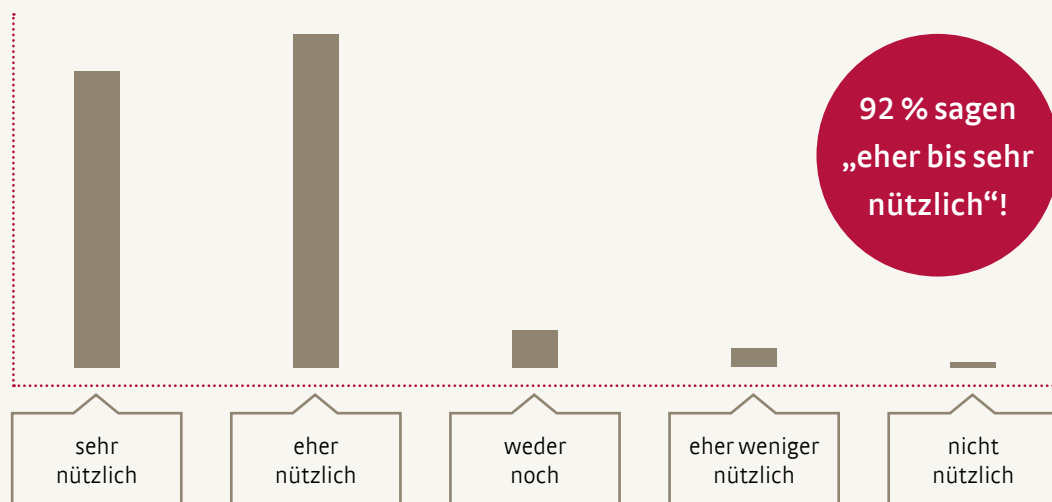
- Alternde Belegschaft
- Fachkräftemangel
- Fehlende attraktive Entwicklungsmöglichkeiten
- Mangelnde Arbeitgeberattraktivität

Quelle: von Rundstedt-Befragung „Internes Karrieremanagement“, Oktober 2013

92 Prozent der Umfrageteilnehmer messen dem Karrieremanagement einen hohen Nutzen für das Unternehmen bei und halten es für eine gute Maßnahme, um für (potenzielle) Mitarbeiter attraktiver zu sein.



ALS WIE STARK EMPFINDEN SIE DEN NUTZEN VON KARRIEREMANAGEMENT FÜR IHR UNTERNEHMEN?



Quelle: von Rundstedt-Befragung „Internes Karrieremanagement“, Oktober 2013

Wir haben das Agieren der Beteiligten des Unternehmens, der Mitarbeiter und der Führungskräfte genauer angeschaut, um zu erkennen, wo die größten Defizite liegen und wo angesetzt werden kann, um erfolgreiches Karrieremanagement auf den Weg zu bringen.

Das Unternehmen

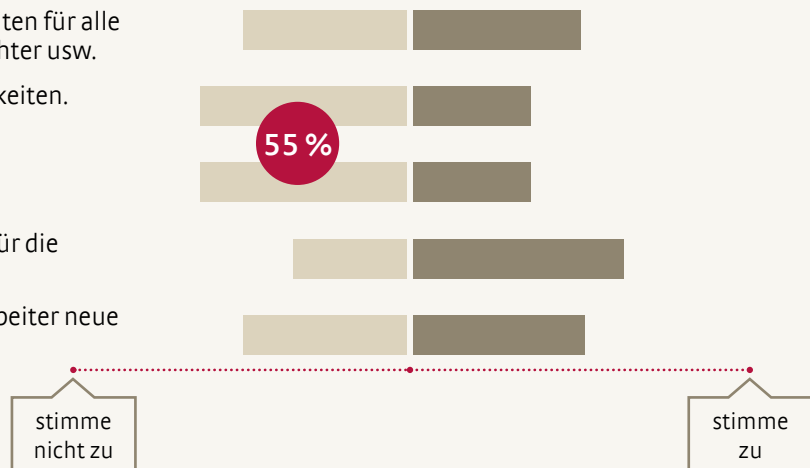
Nur von circa einem Drittel der Unternehmen werden Instrumente zum Karrieremanagement eingesetzt. In den meisten Unternehmen sind Standardinstrumente wie Mitarbeitergespräche und ein interner Stellenmarkt etabliert. Dagegen kommen Instrumente zum Karrieremanagement, z. B. Angebote zur Standortbestimmung, nicht einmal bei der Hälfte der Unternehmen zum Einsatz.

Auf Organisationsebene mangelt es vor allem an Transparenz und Flexibilität. 55 Prozent der Befragten geben an, dass die Organisation nicht über flexible und transparente Karrieremöglichkeiten verfügt.



Die Organisation verfügt über ...

- Entwicklungsmöglichkeiten für alle Altersgruppen, Geschlechter usw.
- flexible Karrieremöglichkeiten.
- transparente Karrieremöglichkeiten.
- geeignete Instrumente für die Karriereentwicklung.
- den Wunsch, dass Mitarbeiter neue Karrierewege gehen.



Quelle: von Rundstedt-Befragung „Internes Karrieremanagement“, Oktober 2013

Die Mitarbeiter

Über 80 Prozent der Mitarbeiter zeigen den Willen, sich in ihrer Karriere zu entwickeln. Sie sind dabei auch bereit, mit Personalentwicklung und Führungskräften zu kooperieren.

Aber: Nur jeder dritte Mitarbeiter setzt seine Entwicklungsabsichten in Form eines Karriereplans um. Weiterhin ergab die Befragung, dass sich viele Arbeitnehmer (mehr als ein Drittel) nicht darüber im Klaren sind, welche Karriereziele sie anstreben.

So gehen viel guter Wille und Energie ins Leere und Unzufriedenheit entsteht.



Karriereentwicklung ist

Schlüsselfaktor für Mitarbeiterbindung, Engagement und Arbeitgeberattraktivität

- 34 % der Arbeitnehmer sehen keine ausreichenden Entwicklungsmöglichkeiten und denken daran, das Unternehmen aus diesem Grund zu verlassen
- 32 % der Befragten geben an, dass der Arbeitgeber keine Weiterentwicklung wünscht und keine Möglichkeiten dazu anbietet

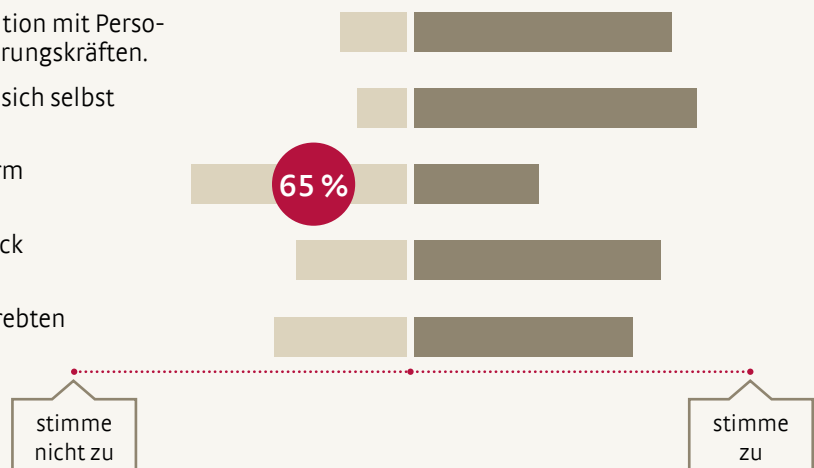
Quelle: von Rundstedt-Befragung unter 650 Arbeitnehmern zur Karriereentwicklung

Die Arbeitnehmerbefragung zeigt: Jeder **dritte Arbeitnehmer** sieht keine ausreichenden Entwicklungsmöglichkeiten im eigenen Unternehmen und denkt darüber nach, dieses zu verlassen. Diese Zahl hat eine hohe Brisanz. Hier gibt es offensichtlich ein Feld, das Unternehmen bearbeiten müssen, um ihren Erfolg zu sichern!



Die Mitarbeiter zeigen ...

- Bereitschaft zur Kooperation mit Personalentwicklung und Führungskräften.
- Bereitschaft und Willen, sich selbst zu entwickeln.
- Handlungsabsicht in Form eines Karriereplans.
- Eigeninitiative im Hinblick auf die Karriere.
- Klarheit über die angestrebten Karriereziele.



Quelle: von Rundstedt-Befragung „Internes Karrieremanagement“, Oktober 2013

Die Führungskräfte

Über **zwei Drittel** der Führungskräfte kennen die Kompetenzen und Talente und circa die Hälfte kennt die Entwicklungswünsche der eigenen Mitarbeiter.

Allerdings verstehen sich die Führungskräfte noch nicht ausreichend als Sparringspartner beim Karrieremanagement. **Mehr als zwei Drittel** von ihnen identifizieren sich nicht mit dieser Aufgabe bzw. fühlen sich dafür nicht zuständig.

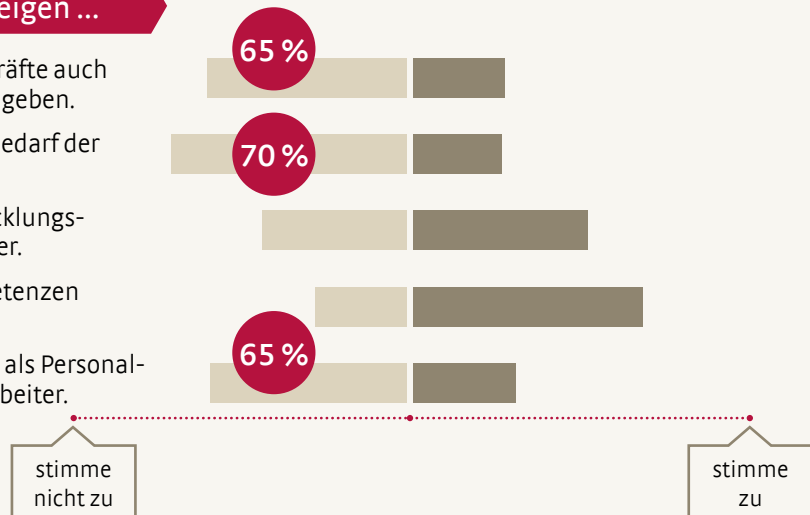
Lediglich jede dritte Führungskraft ist bereit, gute Fachkräfte an andere Bereiche der Organisation abzugeben, falls dies der Erreichung der Unternehmensziele oder der persönlichen Ziele des Mitarbeiters dient.

Hier wird ein großes Dilemma von Führung heute deutlich. Führungskräfte haben sehr stark ihre unmittelbaren Ziele im Auge – an deren erfolgreicher Erreichung sie in der Regel auch gemessen werden. Eine unternehmensweite und langfristige Denkweise ist noch zu wenig an der Tagesordnung und spiegelt sich auch in der Leistungsmessung kaum wider. Dadurch entstehen Barrieren für einen optimalen Einsatz, die Weiterentwicklung und die Bindung von Mitarbeitern.



Die Führungskräfte zeigen ...

- Bereitschaft, gute Fachkräfte auch an andere Bereiche abzugeben.
- Wissen über den Talentbedarf der gesamten Organisation.
- Kenntnis von den Entwicklungswünschen der Mitarbeiter.
- Kenntnis von den Kompetenzen der Mitarbeiter.
- Engagement in der Rolle als Personalentwickler für ihre Mitarbeiter.



Quelle: von Rundstedt-Befragung „Internes Karrieremanagement“, Oktober 2013

Die Ergebnisse machen zwar deutlich, dass bei den Unternehmen angekommen ist, welche Bedeutung und welchen Nutzen Karrieremanagement hat. Bei den Handlungsweisen der Mitarbeiter und Führungskräfte können jedoch noch viele Defizite festgestellt werden. Auf der Organisationsebene ist Karrieremanagement meist noch nicht verankert.



URSACHEN FÜR FEHLENDES KARRIEREMANAGEMENT

- Mangelnde Transparenz und Flexibilität innerhalb der Organisation
- Unzureichendes Verständnis der Führungskräfte für ihre Rolle als Partner im Karrieremanagement
- Zu wenige Mitarbeiter mit klarem Karriereplan und klaren Karrierevorstellungen

5

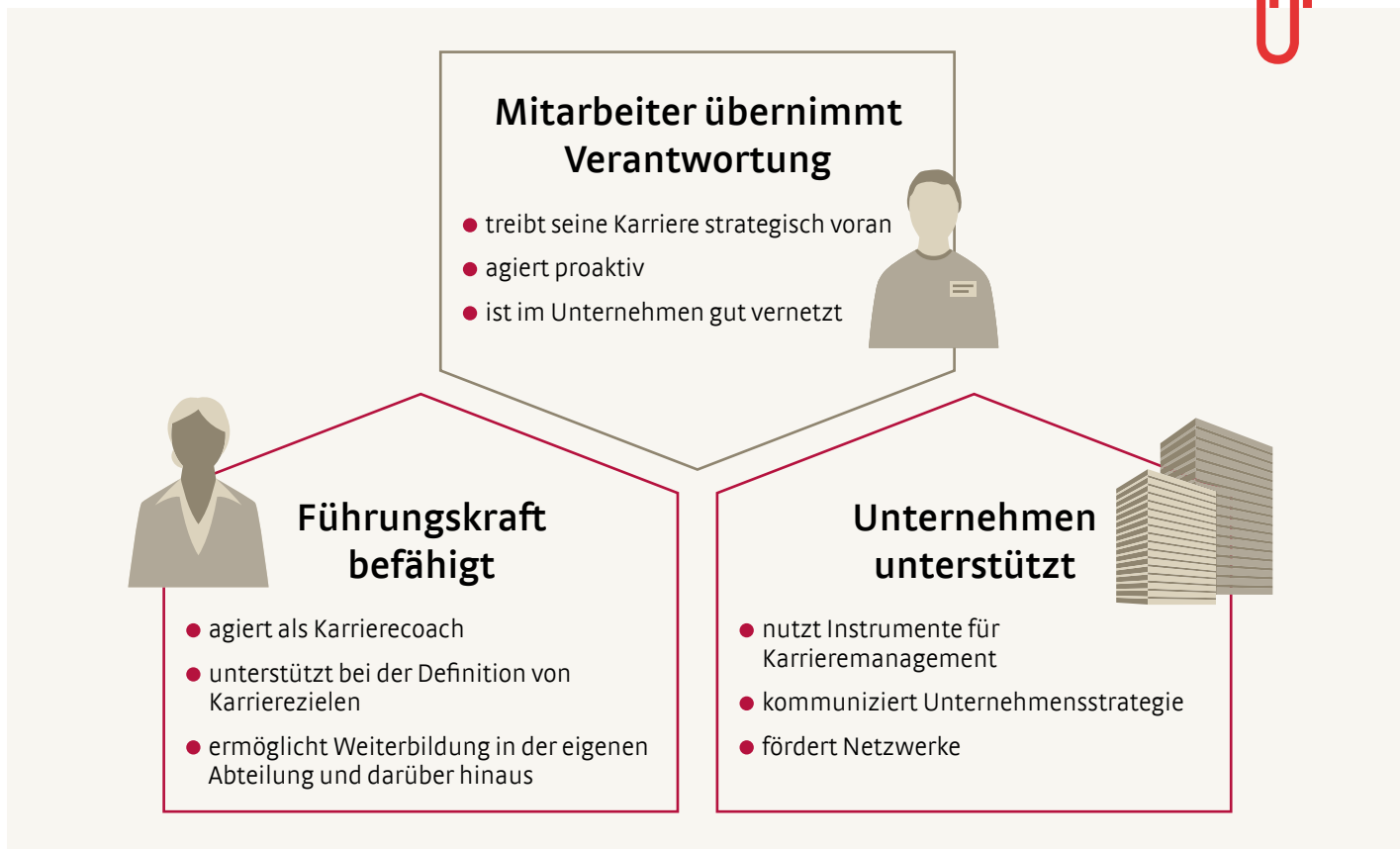
ERFOLGREICH DURCH KARRIEREMANAGEMENT

Ein systematisches und fest verankertes Karrieremanagement als neue Disziplin in der Personalarbeit bietet Unternehmen geeignete Lösungswege, um den Entwicklungen vorausschauend und aktiv entgegenzutreten. Es beinhaltet langfristig angelegte Maßnahmen und Methoden, die einer bewussten Gestaltung der individuellen Karriere dienen und dazu führen, die persönlichen Ziele der Mitarbeiter mit den Zielen des Unternehmens bestmöglich zu verbinden.

Von entscheidender Bedeutung ist es dabei, dass die Führungskräfte ihre Rolle in diesem Prozess verstehen und annehmen. Sie haben in der Regel vor allem ihre unmittelbaren Ziele vor Augen und müssen lernen, eine unternehmensweite Sichtweise zu entwickeln. Nur wenn diese Barrieren abgebaut werden können, ist ein optimaler Einsatz der Mitarbeiter möglich.

Die drei Säulen erfolgreichen Karrieremanagements

Karrieremanagement ist ein partnerschaftliches Teamwork zwischen Unternehmen, Führungskräften und Mitarbeitern. Im Mittelpunkt dieses Modells steht der Mitarbeiter, der Verantwortung für seine eigene Karriere übernimmt. Die Führungskräfte und die Organisation befähigen und unterstützen ihn mit den entsprechenden Maßnahmen, Programmen und Ressourcen.



Win-Win-Situation für Mitarbeiter und Unternehmen

Erfolgreiches Karrieremanagement stellt sicher, dass sich auf der einen Seite Mitarbeiter ihren Talenten und Wünschen entsprechend weiterentwickeln und auf der anderen Seite der Bedarf des Unternehmens fokussiert wird. Es bringt die Entwicklungswünsche der Mitarbeiter mit den Anforderungen der Unternehmen zusammen, sorgt für weniger Fluktuation und ermöglicht eine effektivere Nachfolgeplanung.



Die fünf Erfolgsfaktoren des Karrieremanagements

Die durch von Rundstedt durchgeführten Befragungen haben Erfolgsfaktoren identifiziert, deren Berücksichtigung u. a. zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und der internen Mobilität, zu einem höheren Engagement der Mitarbeiter und letztlich zu einem schnelleren Return on Investment von Entwicklungsmaßnahmen führt.

Karrieremanagement funktioniert, wenn an diesen fünf Erfolgsfaktoren angesetzt wird:

Verbessertes Matching

Stärken und Wünsche des Mitarbeiters im Einklang mit denen der Organisation

Neutralität

Erwartungen und Möglichkeiten objektivieren; Förderung durch neutrale Stelle

Transparenz

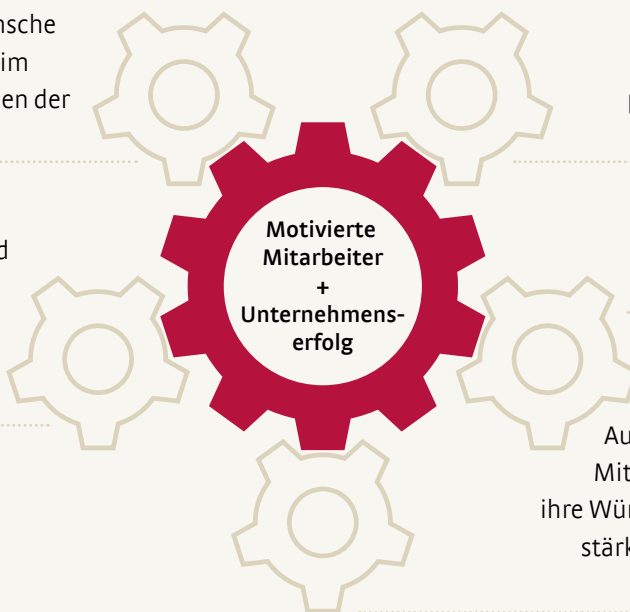
Wo bin ich – wo kann ich hin? Klare, transparent kommunizierte Karrierewege

Flexibilität

Anpassung an Lebensphase

Individualität

Auf individuelle Ziele der Mitarbeiter eingehen und ihre Wünsche im Fokus haben; stärkenorientierter Einsatz der Mitarbeiter



Bei den folgenden Statements handelt es sich um Antworten unserer Befragungsteilnehmer:

Erfolgsfaktor Transparenz

Transparente Ziele von Organisation und Mitarbeitern

- Wichtig sind gezielte Angebote zur Karriereplanung und Fortbildung. Anhand von Karriereplänen kann der Mitarbeiter überprüfen, wo er steht und wohin er will. „
- „ Dafür ist ein offener Umgang nötig.
- Karrierewege im eigenen Fachbereich müssen klar und transparent kommuniziert werden. Das umfasst auch die Kommunikation der Voraussetzungen und der „
- „ Konsequenzen der jeweiligen Funktion.

Erfolgsfaktor Flexibilität

Anpassung an die Lebensphase der Mitarbeiter und Schaffung neuer Karrieremodelle

- Mehr Flexibilität im Umgang mit den Mitarbeitern und deren Entwicklungsmöglichkeiten ist für den Erfolg des Karrieremanagements unbedingt notwendig. „
- „ Die Freigabe von Mitarbeitern in andere Gruppen, die Möglichkeit, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen sowie horizontale Veränderung als Karriereschritt sollten im Unternehmen ganz alltäglich sein. „

Erfolgsfaktor Individualität

Auf Mitarbeiter eingehen und Stärken sowie Mitarbeiterwünsche im Fokus haben

- „ Die individuellen Ziele des Mitarbeiters müssen berücksichtigt werden. „
- „ Es ist wichtig, dass auf unterschiedliche Lebensphasen des Mitarbeiters eingegangen und sein Vertrauen nicht durch unbestimmte Zusagen des Unternehmens belastet wird. „
- „ Das Ziel von Karrieremanagement muss sein, Stärken zu stärken. Das heißt, Mitarbeiter entsprechend ihren Stärkenprofilen einzusetzen. „

Erfolgsfaktor Neutralität/Objektivität

Objektive Erwartungen und Möglichkeiten, Förderung durch neutrale Stelle

„ Die Objektivierung der Erwartungen und Möglichkeiten ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. “

„ Es sollte eine möglichst neutrale Stelle sein, die die Karriere fördert, wenn zum Beispiel der direkte Vorgesetzte des Mitarbeiters das nicht tut. Dazu braucht es Strukturen, die dies zulassen. “

Erfolgsfaktor Verbesserung des Matchings

Stärken und Wünsche des Mitarbeiters in Einklang mit denen der Organisation bringen

„ Besonders positive Erfahrungen wurden dann gemacht, wenn das Unternehmen Aufgaben anbieten konnte, die den Intentionen und Fähigkeiten des Mitarbeiters ideal entsprachen. Das heißt, hier musste keiner Kompromisse machen, weil alle das gleiche Ziel verfolgten. “

„ Mitarbeiter, insbesondere Talente und Manager, sollten bezüglich ihrer konkreten Bedürfnisse in strukturierten Interviews befragt werden. “

6

VIER ANSATZPUNKTE, UM KARRIEREMANAGEMENT ZU IMPLEMENTIEREN

Beim Karrieremanagement betreten viele Unternehmen Neuland. Häufig wird es mit Investitionen in neue Konzepte oder Instrumente verbunden sein. Doch die Wirkung und der Nutzen dieser Maßnahmen demonstrieren schnell, wie sinnvoll Karrieremanagement ist.

Verändern Sie Ihre Karrierekultur!

- Legen Sie die Entwicklungsmöglichkeiten entsprechend der Unternehmensstrategie offen. Zeigen Sie Möglichkeiten innerhalb einer Rolle sowie neue Karrierewege auf.
- Gewinnen Sie das Senior Management für das Thema Karrieremanagement. Machen Sie Karrierewege transparent und kommen Sie mit Mitarbeitern über die Entwicklungschancen im Unternehmen ins Gespräch.
- Lassen Sie Individualität zu. Schaffen Sie Gestaltungskorridore anstatt starrer Rahmenbedingungen.
- Verdeutlichen Sie Ihren Führungskräften, welche wichtige Rolle ihnen beim internen Karrieremanagement zukommt. Helfen Sie ihnen, eine langfristig ausgerichtete und unternehmensweite Perspektive einzunehmen.
- Fangen Sie damit an, anders zu belohnen.



Quick Win

- Organisieren Sie bereichsübergreifende Austauschmöglichkeiten, um aus wichtigen Projekten und Initiativen zu berichten. Nutzen Sie die Chance, dabei Mitarbeiter über die Veränderung ihrer Karriereperspektiven und ihren Kompetenzgewinn durch die Mitwirkung an Projekten und Initiativen berichten zu lassen.
- Gewinnen Sie einen Verbündeten im Topmanagement, der mit Nachwuchskräften in einen Dialog über Karriereentwicklung geht.

Kommunizieren Sie transparent!

- Machen Sie deutlich: Bezüglich ihrer Karriere sitzen Ihre Mitarbeiter im Fahrersitz.
- Sorgen Sie im Unternehmen für mehr Dialog und schaffen Sie mehr Vernetzung.
- Rücken Sie ganzheitliche Fragen in den Vordergrund: weg von „Was muss ich tun, um aufzusteigen“ hin zu „Was interessiert mich?“, „Welche Fähigkeiten, Erfahrungen und Beziehungen kultiviere ich?“ und „Was ist mein einzigartiger Wert für das Unternehmen?“.



Quick Win

- Starten Sie eine Onlinebefragung der Mitarbeiter zur Akzeptanz und Qualität von internen Stellenausschreibungen. Hinterfragen Sie, wann der interne Markt gut und wann er nicht gut funktioniert. Präsentieren Sie die Ergebnisse vor Führungskräften und Mitarbeitern und erarbeiten Sie Schlussfolgerungen.
- Machen Sie gelungene Karrierewechsel und ungewöhnliche Optionen, die Mitarbeiter ergreifen, publik. Schaffen Sie Beispiele.



Schaffen Sie die richtigen Instrumente!

- Befähigen Sie Ihre Mitarbeiter, sich der eigenen Stärken besser bewusst zu werden, relevante Netzwerke aufzubauen und die eigenen Ziele mit den Unternehmenszielen abzugleichen.
- Befähigen Sie Ihre Führungskräfte dazu, Karrieredialoge mit ihren Mitarbeitern zu führen, bei der Formulierung realistischer Karriereziele und Entwicklungspläne zu helfen und dabei auch schwierige Situationen zu meistern.
- Schaffen Sie interne Plattformen, um Führungskräfte und Mitarbeiter dabei zu unterstützen, Chancen und Vakanzen innerhalb des Unternehmens zu erkennen.
- Gleichen Sie bestehende Instrumente mit den Zielen des Karrieremanagements ab.

Quick Win

- Ergänzen Sie das Mitarbeitergespräch um einige Fragen, die der Selbstreflexion des Mitarbeiters dienen und die es ihm ermöglichen, besser vorbereitet in den Austausch mit der Führungskraft zu gehen.
- Bieten Sie Pilotworkshops für Führungskräfte zum Thema an, wie sie Karriereförderer ihrer Mitarbeiter werden. Führungskräfte, die besondere Herausforderungen bei der Bindung von Mitarbeitern haben, werden offen für dieses Angebot sein.



Demonstrieren Sie Return on Investment!

- Schaffen Sie Akzeptanz für die Maßnahmen. Mögliche Messgrößen hierbei sind der Engagement-Index, die Mitarbeiterzufriedenheit, die Rate der ungewollten Fluktuation, Wiederbesetzungskosten bei Fluktuation, interne Besetzungsquote, Vakanzdauer für Planstellen oder Fehlbesetzungsquote.

Quick Win

- Definieren Sie Kennzahlen, die den Handlungsbedarf in Ihrem Unternehmen und Ihrer Branche deutlich machen und gehen Sie dazu ins Gespräch mit Linienverantwortlichen.
- Ergründen Sie, welche Indikatoren für Ihre Unternehmensleitung wichtig sind, wo der größte Handlungsdruck besteht. Daraus können Sie Schritt für Schritt Ihre Karriere-managementstrategie ableiten.

7

CHECKLISTE ZUR EINSCHÄTZUNG DER KARRIEREKULTUR

Mithilfe der folgenden Fragen können Unternehmen und Führungskräfte den Status quo ihrer Karrierекultur ermitteln sowie Mitarbeiter ihre Karriereentwicklung aktiv vorantreiben.



Unternehmen

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

8

DATEN UND FAKTEN ZUR BEFRAGUNG

Demografische Daten der Befragten (Unternehmensbefragung – online)

- Knapp 350 Personen aus unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen, u. a. Personal-
experten sowie Führungskräfte und Mitarbeiter aus der Unternehmensleitung, dem
Personalbereich sowie anderen Bereichen
- Personen im Alter von 31 bis 60 Jahren (Großteil der Befragten zwischen 41 und 50
Jahren)
- 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

In einer weiteren Befragung hat von Rundstedt in Zusammenarbeit mit dem Düsseldorfer
Meinungsforschungsinstitut Innofact 675 Arbeitnehmer zu ihrer aktuellen Karrieresituation
befragt. Die zusätzlich gewonnenen Informationen dieser Umfrage bestätigen die Ergebnisse,
die aus der umfangreichen Unternehmensbefragung gewonnen werden konnten.

Demografische Daten der Befragten (Mitarbeiterbefragung – online)

- 675 Arbeitnehmer wurden zu ihrer aktuellen Karrieresituation befragt
- Geschlechterverteilung und Ausbildungshintergrund bevölkerungsrepräsentativ
- Alter zwischen 18 und 69 Jahren
- Die Teilnehmer vertreten einen Querschnitt aller Branchen und Wirtschaftsbereiche

VON RUNDSTEDT

von Rundstedt begleitet seit nahezu 30 Jahren Menschen und Unternehmen zu allen Bereichen rund um die Themen Karriere und Talent. Wir verstehen uns dabei als Partner, der die Veränderungen der Arbeitswelt identifiziert. Für die sich daraus ergebenden Trends und Herausforderungen bringen wir Maßnahmen und Lösungswege hervor, mit denen Unternehmen und Menschen gemeinsam das Karrieremanagement vorantreiben können.

ÜBER DIE AUTORIN

CATERINE SCHWIERZ

Caterine Schwierz ist Mitglied der Geschäftsleitung und Regional Director bei von Rundstedt. Als Beraterin, Coach, Trainerin und Moderatorin begleitet sie Unternehmen, Teams und Einzelpersonen seit mehr als 20 Jahren in Veränderungen.

Telefon: +49 211 83 96-15

E-Mail: schwierz@rundstedt.de

V. RUNDSTEDT & PARTNER GMBH

Bleichstraße 20 · 40211 Düsseldorf

Tel.: +49 211 83 96-0 · Fax: +49 211 3 23 94 24

service@rundstedt.de · www.rundstedt.de