

Dr. Heike Rudolf von Rohr
Managing Partner
TGC – The Gotthard Concept
Aktiengesellschaft
Am Stauffacher – Badenerstrasse 21
CH-8004 Zürich
Phone: +41 43 817 65 35
e-mail: hrvr@tgc.ag
www.tgc.ag

Jürg Wiesmann
Senior Consultant
TGC – The Gotthard Concept
Aktiengesellschaft
Phone: +41 43 817 65 35
e-mail: jw@tgc.ag

Schlüsselkompetenzen richtig eingesetzt!

Standortbestimmung – ein Instrument des unternehmerischen Talent-Managements



Dr. Heike Rudolf von Rohr

- Wieso und wozu sollte ein Unternehmen oder
- eine berufstätige Person in eine berufliche Standortbestimmung Zeit und Geld investieren?
- Was ist der Nutzen und wie verläuft eine Standortbestimmung?
- Fazit

Das Tempo des Strukturwandels in der globalen Wirtschaft und auf dem lokalen Arbeitsmarkt stellt immer komplexer werdende Anforderungen an das Unternehmen und an die Mitarbeitenden. Die Reaktionsgeschwindigkeit, die zu verarbeitenden Informationsmengen sind vor allem durch die technologischen Entwicklungen getrieben.

Gleichzeitig wird die Frage nach den richtigen Talenten für die Zukunftsgestaltung eines Unternehmens schon länger mit dem Begriff «war for talents» oder Talent-Pipeline umschrieben.



Jürg Wiesmann

Die Knappheit und limitierte lokale Verfügbarkeit geeigneter Kandidaten z.B.: in der Schweiz, zwingen Unternehmen zur Rekrutierung im Ausland. Aus verschiedenen Aspekten wäre es natürlich besser, eigene Talente heranzuziehen. Dies gelingt dann, wenn ein Unternehmen, sich zu einer derartigen Strategie bekennt und sich langfristig darauf vorbereitet.

Eine berufliche Karriere ist weltweit ein zentrales Lebensthema geworden, welches einen sehr grossen Umfang für das eigene Identitätsverständnis einnimmt.

In unseren hochentwickelten Industrieländern stellt die enorme Vielzahl von Ausbildungen, Weiterbildungen und Berufsmöglichkeiten die Berufstätigen aller Altersgruppen hier vor Wahlentscheidungen, die ohne der Frage nach der beruflichen Zielrichtung und grundsätzlichen Lebensorientierung nicht richtig beantwortet

werden können. Leider werden allzu oft Mittel verbraucht, ohne dass eine Zielsetzung und eine Überprüfung des Nutzens für die Aufgabe oder die persönliche Weiterentwicklung festgelegt wurde.

Beide Blickwinkel, der des Unternehmens und der des Mitarbeiters, enthalten damit ausreichend gute Gründe für eine berufliche Standortbestimmung im Verlauf einer beruflichen Laufbahn.

Aus Unternehmenssicht:

Die globalen unternehmerischen Herausforderungen werfen in den Geschäftsleitungen und HR Abteilungen strategie-relevanten Fragen auf, wie:

- Sind die Key Talents optimal aufgestellt, um die Unternehmensziele zu erreichen?
- Sind die Mitarbeiter geeignet und zufrieden mit ihrer heutigen Tätigkeit? Können wir auf sie zählen?
- Welche Entwicklungsmöglichkeiten haben die Mitarbeitenden?
- Wie können die hochausgebildeten Mitarbeitenden an das Unternehmen gebunden werden?

Mittel- und langfristig hängt der Erfolg des Unternehmens mit davon ab, inwieweit es gelingt, das Potenzial der Mitarbeitenden für die oben geschilderten Herausforderungen optimal zu gewinnen, zu erschliessen und einzusetzen. Der Zeit- und Kosten-Aufwand in Ausbildung und Entwicklung der Mitarbeitenden ist ein relevanter Posten im Budget, der genau für diese unternehmerischen Ziele eingesetzt werden sollte.

Aus Mitarbeitersicht:

Zunehmend nehmen berufstätige Personen die Verantwortung für Ihre berufliche

und persönliche Entwicklung selber in die Hand und stellen sich tiefgehende Fragen zu beruflichen Weiterentwicklung.

Optionen werden hin und her erwogen, um wieder verworfen zu werden. Der Beruf verlangt alles ab und fordert Leistung und viel Zeit. Und dennoch bleibt zunehmend dieses diffuse, irritierende Gefühl zurück von «ist das alles?» Ist eine ausschliessliche Orientierung auf den Beruf, das Richtige im Leben?

- Wo stehe ich, wo will ich hin?
- Was will ich wirklich?
- Was kann ich besonders gut, was fällt mir leicht?
- Was macht mir Spass, was motiviert mich?
- Was bedeutet für mich Erfolg und Karriere?
- Wogegen tausche ich «Geld» ein?
- Was würde ich tun, wenn ich keine Angst hätte?

Diese Frage kommen auf, wenn die gegenwärtige Aufgabe nicht mehr zufriedenstellt, eine massive Unternehmensveränderung des Arbeitsplatz und die Kultur verändern oder auch wenn im Laufe einer Karriere ein Bruch entsteht und die Person sich unfreiwillig einer beruflichen Neuorientierung stellen muss.

Verschiedene Abwägungen zeigen dann schnell, dass Karriere ohne eine Zielrichtung und darauf ausgerichtete fortwährende Weiterbildung immer weniger möglich ist. Beständiges Veränderungsbewusstsein und offen für Herausforderungen zu sein sind für ein erfolgreiches Karrieremanagement weitere Rahmenbedingungen, die es mit Geschick zu bewirtschaften gilt.

Lernte man früher in jungen Jahren einen Beruf, war man diesem bis zur Pensionierung verpflichtet und vertraute auch darauf. Die Familienunternehmung wurde weitergeführt, weil etwas anderes gar nicht denkbar war und dieser Beruf das Einkommen sicherte. Welche anderen Leidenschaften und unentdeckte Fähigkeiten eine Person hatte, war eher nicht von Interesse. Die Familie und deren wirtschaftliches Gedeihen standen im Zentrum. Heute sieht das anders aus: vielfältige Optionen haben sich aufgetan. Die Familie kann eine von Mehreren sein.

Heute dient eine Erwerbstätigkeit i.d.R. nicht mehr nur zur Erhaltung der materiellen Sicherheit und des notwendigen Lebensunterhaltes. Meist wird mehr verdient, als die Grundbedürfnisse es verlangen. Arbeit zielt in der Mehrheit darauf ab, über eine Karriereentwicklung

den Lebensstandard zu verbessern, d.h. möglichst schnell mehr oder viel Geld zu verdienen: dies erlaubt Konsum, erlaubt Status. Und Konsum kann bedeuten, ein Haus oder eine Wohnung sein eigen zu nennen, ein Auto zu besitzen, Luxusgüter zu kaufen.

Es muss an der Stelle der Vollständigkeit halber kurz erwähnt werden, dass diese Haltung natürlich auch das Wirtschaftssystem in Schwung hält und das es viele Menschen gibt, die nicht von Grund auf nur wegen des Geldes tätig sind.

Aber die Frage wogegen letztlich das Tauschmittel Geld wirklich eingetauscht wird, kann oft nicht beantwortet werden. Dass bei einer sehr konsum- oder statusorientierten Arbeitshaltung oftmals der Mensch, seine tieferen Bedürfnisse und Wünsche auf der Strecke bleiben, ist eine der Folgen mit oft gravierenden Auswirkungen für Arbeitnehmer und Unternehmen.

Statistiken zur Arbeitszufriedenheit zeigen, dass viele Arbeitende niemals wirklich zufrieden mit der beruflichen und oft damit auch nicht mit der privaten Situation sind. Natürlich ist es schwer, sich auf dem heutigen Arbeitsmarkt gegenüber seinen Konkurrenten zu behaupten und die für die eigenen Bedürfnisse ideale Anstellung zu erlangen. Oftmals ist man froh, wenn eine Stelle gefunden wurde, die eine ökonomisch gut gesicherte Anstellung verspricht, egal, ob die Arbeitsbedingungen zusage oder nicht. Arbeitszufriedenheit wird unter den Teppich gekehrt. Es ist auch nachvollziehbar, und in der Konsequenz richtig, nicht jedes Risiko einzugehen, nur um seinen innersten Bedürfnissen nachzugehen, und ohne Alternativen, eine sichere Anstellung zu kündigen.

Doch nur in einem unbefriedigenden Job zu verharren, bringt niemanden voran, sondern drückt auf die Leistung oder macht am Ende noch krank. Auf Dauer gelingt es nicht, die Arbeitsplatz Zufriedenheit hinter alles andere stellen, irgendwann drängt die Kernfrage in den Vordergrund: Was mache ich von Herzen wirklich gerne und gut bzw. was ist meine Passion? Egal, ob das eine künstlerische Ausdrucksweise, Forschen, Helfen oder finanzakrobatische Aufgaben sind, eine Tätigkeit, die mit tiefer Leidenschaft ausgeübt werden kann, wird immer leichter fallen und erfolgsversprechender sein, als eine, die nur um des Geldverdienens ertragen wird.

Langfristig ist jemand in seinem Beruf nur dann erfolgreich und zufrieden,

wenn das, was er tut, auch wirklich das ist, was er mag und bereit ist, täglich beherzt seine Energien und Kräfte dafür einzusetzen. Damit soll nicht gesagt sein, dass z.B. die Tätigkeit als gefragter Spezialist nun an den Nagel gehängt werden soll, um nur noch anderen Leidenschaften, wie z.B. dem Bergsteigen nachzugehen. Aber es sollte Klarheit darüber bestehen, was im Kern leidenschaftlich gerne angegangen wird, welche Fähigkeiten dafür vorhanden sind und wie beides kombiniert werden könnte, um eine Anstellung zu finden, die tiefe Befriedigung und Freude bereitet und auf diese Weise eine erfolgreiche Laufbahn oder Karriere verspricht.

Nutzen einer Standortbestimmung

Vor dem dargelegten Hintergründen lassen sich mit einer individuellen beruflichen Standortbestimmung sowohl für den Mitarbeitenden als auch für das Unternehmen klare Nutzen erzielen.

Sie ist dazu da, um eine Bestandsaufnahme des bisherigen beruflichen Werdegangs und Lebensweges aufzuzeichnen, und um daraus Rückschlüsse für die berufliche Zukunft zu ziehen.

Für ein Unternehmen liegt der Nutzen einer beruflichen Standortbestimmung für ihre Leistungsträger nüchtern vor allem in der erhöhten Planungssicherheit zu Nachfolgeregelungen, Einsatzmöglichkeiten von Mitarbeitenden oder auch Bedarf an Neubesetzungen.

Damit kann der Arbeitgeber ein positives Signal setzen, sowohl intern als auch auf den Bewerbermarkt und kann so gezielt «Imagepflege» betreiben.

- Hinweise zu vorhandenen Potentialen und Entwicklungsbedürfnissen
- Erkennen von Mitarbeitenden, die ihre Eigenverantwortung für ihre Zukunft einbringen und sich für das Unternehmen aussprechen.
- Fundiert Prüfung innerbetrieblicher Optionen, bevor es zu einer Kündigung kommen muss
- Zielgerichteter Einsatz von Weiterbildungsinvestitionen

Für den einzelnen Mitarbeitenden entsteht Klarheit und ein grösseres Bild des Zusammenhanges von Lebenszufriedenheit aus beruflicher Tätigkeit und Lebensumständen

- ein ganzheitliches Bild auf ihre Persönlichkeit und beruflichen Optionen
- Planung der beruflichen Entwicklung, langfristig und nachhaltig

- Bestätigungen, Antworten oder neue Ideen.
- Bewusst zu werden von Neigungen, Bedürfnisse und Stärken und darin zu investieren.
- Verbinden der innere Stimme mit Entscheidungsoptionen und Handlungswillen

Dazu gehört, die eigene Vergangenheit zu durchleuchten, wiederkehrende Verhaltensmuster zu erkennen, und sich Einsicht zu verschaffen, welche dieser Muster auf dem bisherigen Weg hilfreich oder hinderlich gewesen sind und auf welche Weise diese künftig genutzt oder vermieden werden können. Auch wenn dieser Schritt möglicherweise einen Blick in die «Augen des Drachen» erfordert, ist er unerlässlich, um sich über sich selbst und seine Ziele und sein Handeln bewusst zu werden.

Wenn die Einsicht und das Verständnis zu den eigenen Fähigkeiten und Zielen wachsen, ist die Chance sehr gross, dass es eine bewusste, tragfähige Zukunftsentscheidung für Mitarbeiter UND das Unternehmen erfolgt. Der Rückfall in Sorgenfalten oder Sturmwolken über dem Arbeitsplatz wird sehr unwahrscheinlich.

Was ist eine Standortbestimmung

Für ein nachhaltiges Ergebnis, das auch Umsetzungspragmatik enthält, ist ein individuelles und ganzheitlich durchgeführtes Programm am ehesten zielführend.

Es werden auf die Mitarbeitenden und das Unternehmen zugeschnittene, effiziente Wege zu beruflicher und persönlicher Zufriedenheit aufgezeigt und mit Anforderungen und Möglichkeiten des Unternehmens abgeglichen.

Eine Standortbestimmung und umfasst meist folgende Punkte:

- Potenzialanalyse (Stärken, «Schwächen» und Entwicklungspotenziale)
- Erfassung der Work-Life-Balance
- Fragen nach dem Lebenssinn, ggf. der Berufung
- Erarbeitung eines Visionsbildes
- Individuelle Karriereplanung und -Strategie

In diesem Rahmen prüft der einzelnen Mitarbeitenden, alleine oder zusammen mit einem Berater, verschiedene Optionen, stellt Weichen und ebnet den Weg für neue Perspektiven. Möglicherweise bestätigen sich dadurch Absichten, die

der Mitarbeitende schon länger in sich trägt und er/sie erhält den kleinen letzten Anschub, der nötig ist, um in die Umsetzung zu gehen.

Da Ausgangssituation und Kontext für das Beratungsprogramm sehr unterschiedlich sein können, sollten die Bausteine jeweils individuell bzw. fallbezogen betrachtet werden

Ein unverbindliches Vorgespräch ist unerlässlich, um im gegenseitigen Kennenlernen, die persönliche Vertrauensbasis zu prüfen und den Bedarf zu erfassen.

Auf Basis dieser Bestandsaufnahme erfolgt die Festlegung konkreter Ziele und die Verabschiedung einer groben Vorgehensweise. Diese kann sich im Verlauf der Beratung wieder ändern und sich den aktuellen Gegebenheiten anpassen.

In der Regel beinhaltet ein Programm von ungefähr drei Monaten die folgenden vier Abschnitte:

- Auslöser
- Analysen
- Alternativen
- Antworten

Die möglichen **Auslöser** für eine berufliche Standortbestimmung wurden vorher bereits eingehend beleuchtet.

Analyse

Die Analysephase dient dazu, ein möglichst umfassendes, ganzheitliches Bild der Persönlichkeit und der Talente zu erfassen.

Oftmals werden hier ungeahnte oder vergessene Fähigkeiten entdeckt:

- Bewertung der aktuellen Situation und Klärung der individuellen Präferenzen
- Information über persönliche Verhaltensmuster
- Analyse von vorhandenen, genutzten und ungenutzten Kompetenzen/Stärken
- Einbezug von Absichten, der bevorzugten Tätigkeiten, Träumen, Lebensmotiven, Leidenschaften aus allen Lebensbereichen

Alternativen

In dieser Phase werden sämtliche bisher erarbeiteten Ergebnisse zusammengetragen und reflektiert. So ergeben sich Hinweise zu konkreten Handlungsoptionen, über die, unter Einbezug mentaler und rationaler Aspekte, entschieden werden kann:

- Entwurf eines ganzheitlichen Bildes beruflicher und persönlicher Ziele
- Entwurf einer neuen Perspektive des zukünftigen Berufs-Weges
- Planungsgrundlage, um gewonnene Erkenntnisse in die Realität zu überführen.

Antworten

In diesem letzten Schritt geht es darum, aus Intentionen konkrete Entscheidungen und Handlungen zu machen, die auch nachhaltigen Bestand für die Zukunft haben:

- Klarheit zu Gesprächsinhalten mit dem Vorgesetzten und Familie
- Aktivierung von Ressourcen oder Beseitigen von hinderlichen Barrieren
- Entscheid zu betrieblichen oder privaten Entwicklungsmassnahmen wie Fortbildung, Umschulung, Coaching
- Entscheid zu Versetzung, Beförderung oder Bewerbung auf betriebliche Optionen
- Ausstieg aus dem Unternehmen

Die eingesetzten Instrumente und Verfahren werden bedarfsbezogen ausgewählt und ergeben ein abgerundetes Bild zu beruflichen Optionen und erwünschten Lebensumständen:

- Elemente der Personal-Diagnostik
- Kognitive, analytische Elemente
- Systemisch intuitive Prozesse

Sie führen den Mitarbeitenden auf einem intuitiven, spielerischen Kurs durch das bisherige Leben und zeigen in einem tiefen Spiegel neue Optionen, Lernmöglichkeiten und Zukunftsperspektiven, sowohl im beruflichen wie auch im privaten Kontext auf.

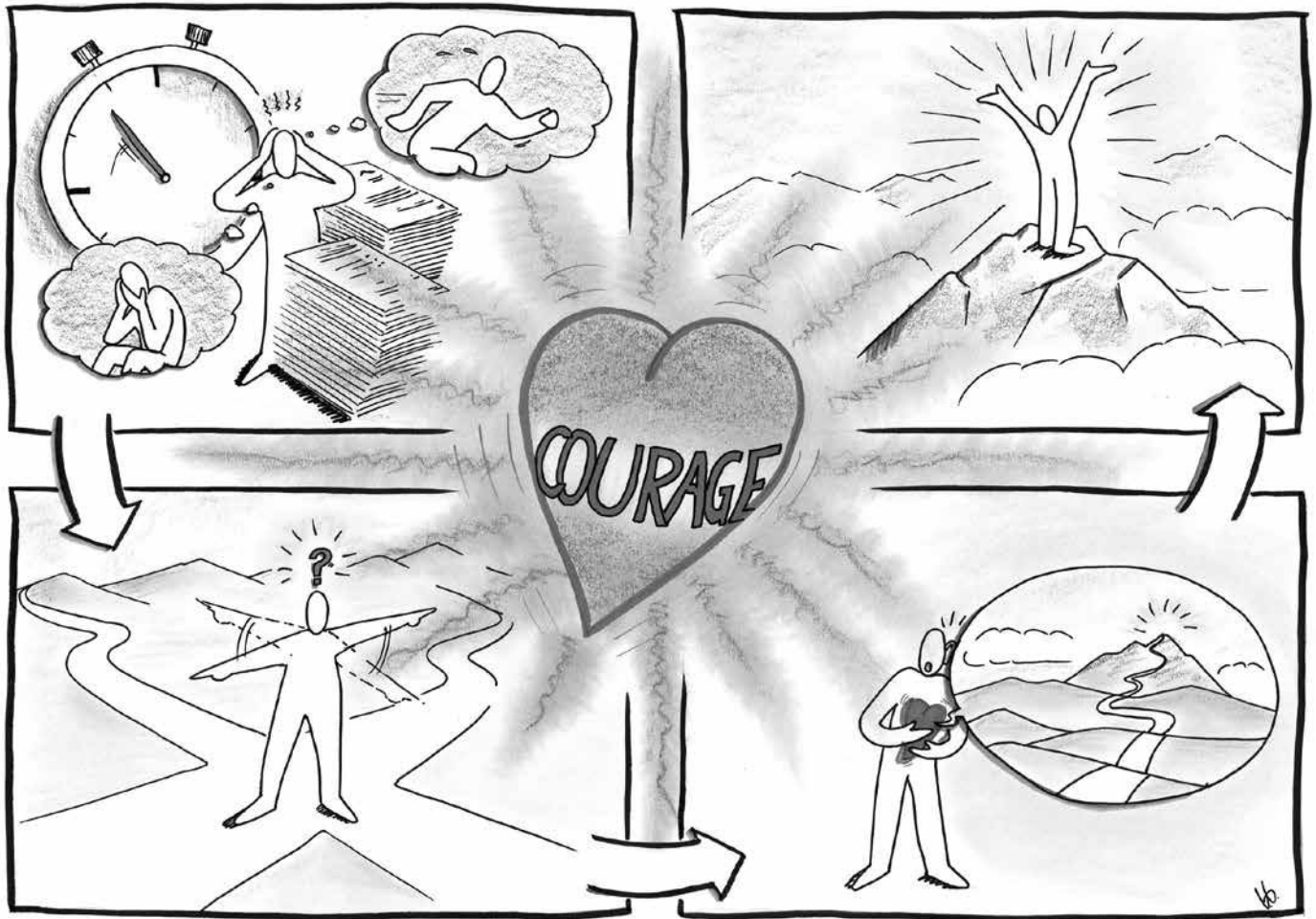
Der in sich offene und eigenreflektierte Prozess hat zum Ziel, Klarheit über die berufliche, private Situation zu finden und die konkreten Schritte dazu zu entwickeln.

Beispiele

Ich möchte etwas Eigenes mit Natur machen!

Eine sehr erfolgreiche Mitarbeiterin einer Konzerngesellschaft verspürt zunehmend das Gefühl, dass ihr bisheriger beruflicher Weg eher die Erwartungen ihrer Umgebung gerecht wird als ihren eigenen Bedürfnissen.

In einem intensiven Prozess, der sich vor allem um die Antworten aus dem Karriere Navigator nach Dipl. Psych.



Angelika Gulder bewegt, wurden wichtige Weichen gestellt, um sowohl berufliche als auch private neue Wege zu gehen. Heute ist sie selbständig in ihrem angestammten Kompetenzfeld tätig und privat eng mit Themen in und um Wald und Natur verbunden. Sie strahlt eine hohe innere Zufriedenheit aus und ist sehr erfolgreich unterwegs.

Mein Traum sind Flugzeuge!

Ein weltweit führendes Unternehmen schickt einen jungen Potentialträger aus dem IT Bereich zu einer Standortbestimmung zu uns, da der Mitarbeiter seit einiger Zeit Signale der Unzufriedenheit sendet, das Unternehmen ihn aber auf keinen Fall verlieren möchte.

Leider hat das Unternehmen in keiner Weise mit Flugzeugen zu tun. In einem mehrmonatigen Programm wurde ein Visionsbild erarbeitet und wesentliche Meilensteine, ebenfalls aus dem beruflichen und privaten Umfeld, definiert. Im Unternehmen ergaben sich zur rechten Zeit einige Optionen, die für beide Seiten eine weiteren Zusammenarbeit sicherstellten. Nach ca 2,5 Jahren schickte uns der Mitarbeiter ein Photo seines

neuen Arbeitsplatzes: im IT Umfeld eines internationale Flughafens, mit Blick auf das Rollfeld.

Soll ich Partner werden?

An der Entscheidungsschwelle zur Partnerwahl wandte sich ein sehr engagierter, logisch focussierter Berater an uns, da er sich mit der Frage quälte, ob er diesen Weg einschlagen sollte. Er hatte über SWOT Analysen und andere Entscheidungsverfahren leider keine schlüssigen Antworten erhalten. Irgendetwas undefinierbar Nichtlogisches hinderte ihn daran. Wir halfen ihm unter Wertschätzung seines Bedürfnisses nach Logik und Nachvollziehbarkeit, trotzdem seine innere Stimme zu hören und zu vertrauen. Seit mehr als zwei Jahren ist er als international erfolgreiche Führungskraft eines produzierenden und forschenden Unternehmens unterwegs.

Fazit

Eine auf eine langfristige Basis ausgerichtete und erfolgreiche Zusammenarbeit mit den für ein Unternehmen relevanten Mitarbeitenden-Gruppen basiert

auf der Übereinstimmung von deren Karriere- und Entwicklungszielen und den unternehmensbezogenen Bedürfnissen. Um Talente im Unternehmen zu halten und gezielt zu entwickeln, bedarf es einer gemeinsamen Vorstellung über die interne Karriereentwicklung. Dabei kann die Initiative vom Unternehmen oder in Eigenverantwortung vom Mitarbeitenden ausgehen.

Den Unternehmen gelingt es damit wertvolles Know-how zu bewahren und der jeweiligen Unternehmensstrategie folgend gezielt in das Human Capital der Mitarbeitenden zu investieren. Eine professionell durchgeführte Standortbestimmung für Mitarbeitende ist in Zeiten von zunehmendem Fachkräftemangel ein aktiver und unerlässlicher Beitrag zur Mitarbeiterbindung.

In einer Standortbestimmung werden mit den Mitarbeitenden berufliche Vorstellungen und Ziele sowie das Bewusstsein für eigene Fähigkeiten und Stärken offengelegt und geklärt. Die Mitarbeitenden sind anschliessend in der Lage, ihre Ziele und Bedürfnisse fundiert in die Diskussion über eine zufriedenstellende Zukunft einzubringen.