

## Material 4.1.8

**FALLBEISPIELE (STATUS 21/04/19)*****Laufbahnberatung als Angebote im HRM (Fallbeispiele)***

Beratung spielt also auf unterschiedlichste Art und Weise eine Rolle im Personalmanagement und es kann prognostiziert werden, dass diese Rolle in Zukunft eher wachsen wird. Besonders die Herausforderungen, die sich aus einer stärkeren Außenorientierung des HRM, einer stärkeren Individualisierung des HRM und der größeren Volatilität der Arbeitsmärkte ergeben, sprechen dafür, die individuelle Karriere bzw. Laufbahnentwicklung der Mitarbeiter in den Blick zu rücken, denn Mitarbeiter entscheiden zunehmend selbst, bei welchem Unternehmen sie arbeiten wollen (vgl. Ertelt/Frey 2012, S. 99). Diese Herausforderung können Unternehmen stärker proaktiv aufgreifen, indem Sie ihren Mitarbeitern Angebote machen, um ihre Laufbahn- und Karrierefragen, aber auch ihre Qualifizierungs- und Weiterbildungsfragen pro-aktiv zu reflektieren und zu bearbeiten. Eine solche Beratung kann (und sollte) von den üblichen Personalentwicklungsmaßnahmen oder jährlichen Mitarbeitergesprächen unabhängig angelegt sein.

**Fallbeispiel „Karrierecoaching bei einem Software-Unternehmen“**

Die Unternehmen ist ein großes Softwareunternehmen in Europa. Seit einigen Jahren und inzwischen weltweit, bietet das Unternehmen ein internes Coaching an, das für alle Mitarbeiter angeboten wird und nicht direkt mit Personalentwicklung und der jeweiligen Führung verknüpft ist (Wiebke, 2014, S. 3). Die Hauptausrichtung des Angebots ist die „aktivierende Selbstreflexion der Mitarbeiter“.

Die Coaches arbeiten mit systemischen Methoden und regen die Ratsuchenden zum Nachdenken und zur Selbstreflexion an. Ziel ist es die Ratsuchenden in die Lage zu versetzen ihre selbstformulierte Problemstellung selbstständig besser lösen zu können. Die Beratung fokussiert dabei typischerweise auf aktuelle Laufbahnfragen der Mitarbeiter, z.B. bezüglich zukünftiger Entwicklungsmöglichkeiten, der Übernahme einer neuen Rolle oder Aufgabe, der eigenen Kompetenzentwicklung, der Work-Life-Balance, der Zusammenarbeit mit dem eigenen Team. Nicht zuletzt nutzen Mitarbeiter diese offene Form der Beratung, um sich ein unabhängiges Feedback zu sich, zur bisherigen Entwicklung oder zu verschiedensten Fragen, die sich aus der eigenen Arbeit ergeben, einzuholen (ebd. S. 5).

Damit grenzt sich das Format von anderen (eher fachlich orientierten) Beratungsformaten im Unternehmen ab. Auch die direkten Vorgesetzten fungieren als Coach. Es gibt Mentorenprogramme für neue Mitarbeiter, es gibt Fachberater für verschiedenste arbeitsbezogene Problemstellungen und es gibt im Rahmen von PE-Maßnahmen Coaching, dass direkt auf eine Verbesserung von Leistungsfähigkeit oder die Lösung fachlicher Probleme orientiert ist (ebd. S. 3).



This license lets you (or other party) share, remix, transform, and build upon this material non-commercially, as long as you credit the Connect! project partners and license your new creations under identical terms.

Das interne Laufbahn-Coaching im Unternehmen hat sich in dieser Form in den letzten 12 Jahren aus einer „bottom-up“-Initiative von Mitarbeitern zu einem global angebotenen internen Service entwickelt. Das Angebot wird von der obersten Unternehmensleitung unterstützt und gefördert, dabei sieht das Management vor allem die Chance Anpassung und Reflexion des stetigen Wandels - der Organisation und der individuellen Herausforderungen - als Triebkräfte für ein solches Programm (ebd. S. 6). Besonderes Charakteristikum des Programms ist, dass die Coaches keine professionellen Berater sind, sondern Mitarbeiter des Unternehmens, die sich durch eine qualifizierte externe Weiterbildung und supervidierte Praxis Fähigkeiten zum Coaching angeeignet haben. Inzwischen wurden so fast 300 interne Coaches weitergebildet und stehen Mitarbeitern zur Verfügung. Der Zugang zu einem Coach wird über eine interne Plattform organisiert und ist kostenfrei. Das Programm und die Coaches werden durch verschiedene interne Stellen unterstützt und supervidiert. Die Coaching-Weiterbildung wird vom Unternehmen unterstützt (ebd. S. 8f.). Das Programm wird begleitend evaluiert und beständig weiter entwickelt (ebd., S.13).

### **Fallbeispiel Lernberatung und Laufbahnorientierung bei einem Industrieunternehmen**

Das Unternehmen bietet am Hauptstandort für ihre über 30.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Lernberatung und Laufbahnorientierung an. Beide Angebote sind in der Unternehmensstrategie und Personalentwicklungsstrategie „Best-Team Strategy“ verankert. „Lernen und Entwicklung“ ist eines der strategischen Ziele, das zum übergeordneten Ziel „Hervorragende Mitarbeiter“ beitragen soll (vgl. Isemann-Homey 2015, S. 4). Das Unternehmen strebt an die besten Mitarbeiter zu gewinnen und ihnen Raum für Leistungen und Entwicklung zu bieten. „Strukturell sind die Beratungsangebote Teil des Lernzentrums des Unternehmens und an die Abteilung „Global Talent Management“ angegliedert (vgl. ebd.).

Die Beratungsangebote werden im Kontext der kontinuierlichen, eigenverantwortlichen Entwicklung der Mitarbeiter gesehen (ebd. S. 7). Beide Beratungsformate sind Teil des „Lernzentrums“, das daneben auch viele Lernmedien, Online-Trainings und Lernevents anbietet und als Lernort fungiert. Die Lernberatung ist ein allen Mitarbeitern zu jeder Zeit offen stehendes Beratungsangebot. Mitarbeiter können sich z.B. zu Lern- und Qualifizierungszielen beraten lassen. Auch die Frage, wie man am besten seine Lernziele verfolgen und erreichen kann sind Gegenstand. Das Angebot unterstützt Mitarbeiter aber auch dabei ihr Lernen zu organisieren, Lernangebote auszuwählen und zu nutzen. Es geht häufig auch um die Vorbereitung auf Fortbildungsprüfungen (z.B. Auszubildende, Meisterschulung), um Sprachenlernen, die Einarbeitung in eine neue Arbeitsaufgabe oder die Vorbereitung des eigenen Mitarbeitergesprächs.

Das Angebot der Lernberatung besteht seit 2006. In dieser Zeit hat es sich gezeigt, dass die Frage: „Wohin soll ich mich entwickeln“ stark in den Vordergrund gerückt ist. „Entwicklungswünsche klären“ „Informationen zu Regelung und Möglichkeiten im Unternehmen“ „konkrete nächste Schritte planen“ sind Fragen, die inzwischen durch ein eigenes Angebot der Laufbahnorientierung bearbeitet werden. Hier sind Themen z.B.: Eigene Stärken und Potentiale, die individuelle Entwicklungsplanung, Entwicklungsmöglichkeiten beim Unternehmen und Möglichkeiten des internen Stellenwechsels,



This license lets you (or other party) share, remix, transform, and build upon this material non-commercially, as long as you credit the Connect! project partners and license your new creations under identical terms.

Informationen zum Kompetenzrahmen des Unternehmens, Mögliche Folgemaßnahmen zur beruflichen Orientierung, Fragen der Aufstiegsfortbildung und allgemein der Höherqualifizierung oder des berufsbegleitenden Studiums. Es geht aber auch um konkrete Jobmöglichkeiten im Unternehmen, um das Erkunden von Stärken und Interessen oder die Verbindung von Beruf und Privatleben. Auch für die Laufbahngestaltung wird die Eigenverantwortlichkeit betont und das Beratungsangebot wird als Unterstützung im „Employee Development Prozess“ (Wo möchte ich in 5-10 Jahren stehen) verstanden (vgl. ebd. S. 11).

Die Beratung wird von 5 Mitarbeitern mit unterschiedlichen Arbeitsprofilen angeboten. Alle Beratenden haben zusätzliche Weiterbildungen im Bereich Beratung erhalten und bilden sich regelmäßig fort. Daneben wird betont, dass fachliches Wissen zu Qualifizierungsfragen, zu Laufbahnen im Unternehmen, zu den bestehenden PE Instrumenten sowie zu Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten und -Wegen wichtige Wissensbereiche für die Beratenden sind.

#### **Fragen zur Analyse und Reflexion der Beispiele:**

- Was ist der Nutzen für die Arbeitnehmer?
- Was ist der Nutzen und die Motivation für das Unternehmen, in diese Maßnahmen zu investieren?
- Was sind die Stärken der Beispiele?
- Was sind Ihre Fragen oder kritischen Gedanken?