

Personalentwicklung: Karriereberatung statt Outplacement

Die Wirtschaftswelt ist wie eine launische, junge Dame: Heute zeigt sie noch ein feines Lächeln, morgen bereits die kalte Schulter – mit unangenehmen Konsequenzen. Vorausdenkende Unternehmen planen daher vor – auch personalpolitisch – und bieten ihren Fach- und Führungskräften eine Karriereberatung als integrierten Bestandteil der Personalentwicklung an. Nicht zuletzt, um bei einem irgendwann notwendig werdenden Personalabbau, die wesentlich höheren Kosten für eine Outplacement-Beratung zu sparen.

Rechtzeitige Karriereberatung statt Outplacement bei der Notwendigkeit eines Personalabbaus lautet das prophylaktische Mittel der Wahl, das in US-amerikanischen Unternehmen – wo sonst!? – schon längst als Career Consulting etabliert ist. Career Consulting richtig eingesetzt dient dem Arbeitgeber genauso wie dem Arbeitnehmer und minimiert im Unternehmen Ö la longue die Kosten – und keineswegs nur bei einem eventuell notwendigen Personalabbau.

Warum das so ist, erklärt die Karriereberaterin Doris Brenner aus Rödermark, Vorstandsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Karriereberatung (DGfK): „Der Mitarbeiter bekommt durch eine vom Unternehmen finanzierte Karriereberatung eine Hilfestellung, sich und die eigenen Fähigkeiten zu erkennen“. Die Folge: Er kann seinem Know-how entsprechend optimal im Unternehmen eingesetzt werden. Daher bieten in den USA Unternehmen ihren Mitarbeitern bereits in guten Zeiten, wo es keinerlei Notwendigkeit gibt, über das Thema Personalabbau nachzudenken, eine Karriereberatung an“, berichtet sie.

Nicht jeder Mitarbeiter hat schließlich eine klare berufliche Orientierung. Hilft der Arbeitgeber einem Mitarbeiter via Karriereberatung dabei, seine beruflichen Wünsche auszuloten, ist beiden gedient – dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer. „Keine Seite hat etwas davon“, stellt Doris Brenner klar, wenn ein Mitarbeiter sich an seinem Arbeitsplatz nicht wohl fühlt“. Ist der Mitarbeiter der Überzeugung, seine Fähigkeiten nicht richtig nutzen zu können und hat die Personalabteilung ein ungutes Gefühl, ist beides nicht ideal. Klarheit schafft eine Karriereberatung.

Wird Karriereberatung als integrierter Bestandteil der Personalentwicklung verstanden, ist es ein Angebot für

Fach- und Führungskräfte. Die grundsätzlichen Vorteile, die sich aus einer professionellen Beratung für Mitarbeiter ergeben, sieht Karriereberater Dr. Winfried Guba aus Hannover in verschiedenen Aspekten: „Eine Karriereberatung kann einen Arbeitnehmer in seiner Position stärken. Die Beratung kann einem latent unzufriedenen Mitarbeiter Sicherheit geben, was er eigentlich wirklich will und ein ganz Unzufriedener kann den Mut bekommen, das Unternehmen zu wechseln“.

Denn schließlich, weist er darauf hin, gibt es in jedem Unternehmen Menschen, die sehr unzufrieden sind, aber sich nicht trauen, etwas zu unternehmen. Mit der Folge, ihr Engagement und ihre Motivation werden eingeschränkt, gleichzeitig klammern sie sich fest an ihren Job. Bis zur inneren Kündigung ist es nicht weit – mit allen negativen Folgen für den Arbeitgeber. Eine Karriereberatung sorgt dafür, dass es soweit gar nicht kommt.

Fähigkeiten gezielter einsetzen

„Etabliert ein Unternehmen eine Kultur, in der Karriereberatungen Alltag sind“, so Dr. Winfried Guba, steigt die Motivation der Mitarbeiter, denn die Unzufriedenen verlassen im Zweifelsfall das Unternehmen oder werden da, wo sie sind, zufrieden und in der Folge sind sie leistungsorientiert“. Das Geheimnis von Karriereberatungen: Den Unzufriedenen wird ein Weg aufgezeigt, der sie zufrieden macht – sei es intern oder extern.

Kein Wunder. Denn natürlich ist „Karriereberatung auch ein Markt-Check“, wie die Gütersloher Beraterin Elke Schumacher verdeutlicht, die ihre Tätigkeit als „Navigation durch den Arbeitsmarkt“ beschreibt. „Bieten Unternehmen ihren Fach- und Führungskräften diesen Markt-Check an“, ist sie überzeugt, „werden die meisten im Anschluss an die Beratung sich und ihren Arbeitgeber richtig einzuordnen wissen und das Notwendige tun“.

Der Nutzen bei betriebsbedingten Kündigungen

Kommt ein Unternehmen in die Situation, Personal abzubauen zu müssen, beispielsweise weil aus Kostengrün-

Karriereberatung: Schnittstelle zur Personalentwicklung

den die Entscheidung getroffen wurde, Teile der Produktion ins lohnkostengünstigere europäische Ausland zu verlagern, zeigt sich der Nutzen einer Karriereberatung gegenüber dem Outplacement deutlich. Allerdings nur, wenn dieses Instrument rechtzeitig im Unternehmen etabliert wurde. Denn in diesem Fall greift die bereits bewährte Karriereberatung: Mitarbeiter reagieren nicht kopflos, sondern kennen ihre Möglichkeiten am Markt, orientieren sich um und kündigen von sich aus. Dann spart das Unternehmen mehrfach: Bei den Lohnkosten, bei den Abfindungen, die im Regelfall 70 Prozent eines Monatsgehalts je Jahr der Zugehörigkeit betragen und bei den Outplacements, die immer mehr Fach- und Führungskraft für sich verhandeln. Das ist nochmals eine Ersparnis von durchschnittlich 22 Prozent eines Jahresgehalts.

Die Gefahr der Demotivation wird gebannt

Gehört die Karriereberatung zu den Selbstverständlichkeiten im Betriebsalltag, kann sie zudem bei notwendig werdenden Kündigungen gezielt eingesetzt werden. „Bei einer Karriereberatung hat der Mitarbeiter Zeit, bringt am Arbeitsplatz seine Leistung und kann in Ruhe und mit professioneller Begleitung schauen, was am Markt möglich ist. Selbst dann, wenn er weiß, es könnte eine Trennung damit verbunden sein“, glaubt Dr. Winfried Guba. Außerdem verringere sich die Gefahr einer inneren Kündigung. Denn „kündigt der Mitarbeiter

Kontaktadressen

DGfK – Deutsche Gesellschaft für Karriereberatung e.V.

Auerfeldstr. 26
60389 Frankfurt am Main
Telefon: (0 69) 47 88 44 79
Telefax: (0 69) 47 88 36 74
<http://www.dgfk.org>

Doris Brenner, Rödermark

<http://www.karriereabc.de>

Dr. Winfried Guba, Hannover

<http://www.icc-karriere.de>

Elke Schumacher, Gütersloh

<http://www.karriere-hotline.de>

innerlich, würde das Risiko steigen, auch äußerlich gekündigt zu werden“, gibt Dr. Winfried Guba zu bedenken, „denkt, handelt und spricht er kooperativ, ist zunächst noch alles offen“. Dagegen steht das klassische Modell des Outplacements: „Erfährt ein Mitarbeiter, er wird entlassen, ist er nonstop bei seinem Outplacement-Berater und steht in der Regel für nichts anderes mehr zur Verfügung“, kennt der Hannoveraner, der Erfahrung als Karriereberater und als Outplacer hat, die Situation von Gekündigten.

Kosten sparen Karriereberatungen dann, wenn sie zur Kultur des Unternehmens gehören. Sobald eine Karriereberatung Gefahr laufen könnte, das Image eines „versteckten Outplacements“, wie Dr. Winfried Guba formuliert, zu bekommen, ist der Nutzen perdu: Der Mitarbeiter muss sehen, nicht nur sein Unternehmen, sondern er selbst profitiert vor allem von dieser Beratung. Ist dies der Fall, dann verstehen die Mitarbeiter auch, ist sich Dr. Winfried Guba sicher, die Notwendigkeit eines Personalabbaus: „Sie erkennen, das Unternehmen ist im Zugzwang, muss personell verkleinern, doch das Unternehmen geht fair mit seinen Mitarbeitern um“.

Eine Vorbereitungsphase tut not

Was freilich die Voraussetzung für einen Erfolg der unternehmensbezahlten Karriereberatung ist, macht Dr. Winfried Guba deutlich: „Solch eine Kultur muss erarbeitet und gelebt werden: Sie basiert auf Vertrauen, muss sich entwickeln, kann nicht oktroyiert werden“. Von selbst versteht sich für ihn, „Vertrauen muss durch Taten, durch messbare Ergebnisse erarbeitet werden“. Deshalb empfiehlt er Unternehmen, mit dem Instrument Karriereberatung in einer guten wirtschaftlichen Phase zu starten. Dann können sie sich gelassen darauf vorbereiten, dass das eigene Wirtschaftshoch nicht ewig währt. Zwar trete das Unternehmen durchaus in Vorleistung für den Fall des Personalabbaus, doch falle es hinterher nicht in das tiefe Kostenloch mit Abfindungen und Outplacements. Unternehmen, die wüssten, dass ein Personalabbau innerhalb der nächsten ein bis zwei Jahre anstehen würde, sollten jetzt mit dem Aufbau von Career Consulting beginnen, empfiehlt der Consultant aus Hannover.

Unternehmen, die in ihr Personalentwicklungspaket die Karriereberatung integrieren wollen, sollten mit mindestens zwei oder auch mit drei Karriereberatern zusammenarbeiten: Jeder Mitarbeiter, dem eine Karriereberatung angeboten wird, sollte die Möglichkeit haben, selbst zu entscheiden, mit welcher Person er zusammenarbeiten möchte.