

Warum es sich lohnt, in Laufbahnkompetenzen von Mitarbeitenden zu investieren

8

Diese Aussicht ist allen GeschäftsleiterInnen und Personalverantwortlichen bekannt: Es wird in Zukunft schwieriger, gutqualifizierte Fach- und Führungskräfte zu finden. Davon bleibt auch der Arbeitsmarkt der internationalen Zusammenarbeit (IZA) nicht verschont, obwohl hier eine vergleichsweise grosse Zahl von Stellensuchenden einem kleinen Angebot an offenen Positionen gegenübersteht. Wie können IZA-Organisationen dieser Herausforderung begegnen?

Für spezifische Profile und Einsätze in Krisengebieten haben viele IZA-Organisationen bereits heute grosse Mühe, die geeigneten Personen zu finden. Einer weiteren Herausforderung stehen Organisationen mit humanitären oder friedenssichernden Missionen gegenüber, wenn sie für zeitlich beschränkte Aktionen einen hohen Bedarf an Personal haben und sich danach von Mitarbeitenden trennen müssen, die oft jahrelang zum Team gehört haben. Welche Möglichkeiten haben Organisationen in diesen und ähnlichen Situationen?

Kompetenzen fördern – Neuorientierung erleichtern

Die Erfahrungen von *cinfo* aus Beratungen und Kontakten mit IZA-Fachpersonen und VertreterInnen von Organisationen zeigen, dass sich eine Investition in die Laufbahnkompetenzen der betreffenden Personen lohnt, damit diese in der sich andauernd verändernden Arbeitswelt neue berufliche Wege entdecken und finden. Was aber sind Laufbahnkompetenzen? Sie beinhalten zum einen die Fähigkeit, ein klares Bild von der eigenen Motivation und den Bedürfnissen



cinfo unterstützt Mitarbeitende von IZA-Organisationen dabei, sich in Laufbahnfragen zu orientieren.

in Bezug auf die berufliche Laufbahn zu entwickeln. Zum anderen geht es darum, die auf andere Arbeitgeber und Aufgaben übertragbaren beruflichen und ausserberuflichen Kompetenzen zu kennen und das geschäftliche und private Beziehungsnetz aktiv pflegen und nutzen zu können. Zuweilen stellen Organisationen Angebote bereit zu Fragen rund um Standortbestimmung und Laufbahngestaltung wenn etwa die Schliessung von Länder- oder Regionalbüros ansteht und eine grosse Zahl von Personen betroffen ist.

Darüber hinaus haben einige Organisationen mittlerweile erkannt, dass sie intern einen Nutzen daraus ziehen, wenn die verbleibenden Mitarbeitenden Laufbahnkompetenzen erwerben und diese stärken. Denn diese gehen dadurch berufliche Entscheidungen proaktiver an und sehen Veränderungen in der Organisation eher als Chance für die eigene Weiterentwicklung. Oder aber sie fällen bewusst den Entscheid, sich neu zu orientieren, wenn das Arbeitsumfeld mit ihren Werten und Überzeugungen nicht mehr übereinstimmt oder sie nicht mehr motiviert sind. Wer die Laufbahnkompetenzen der Mitarbeitenden fördert, unterstützt diese darin, selbstbewusste Entscheide zu fällen und sich weniger als Opfer von Unternehmensentscheiden zu erleben. Dies erleichtert beiden Seiten den Übergang bei Veränderungen.

Mit Förderung gutes Personal anbinden

Wie sieht es für kleine Organisationen aus, die ihren Mitarbeitenden keine Aufstiegsmöglichkeiten

und nur beschränkt Weiterentwicklung ihres Stellenportfolios anbieten können? Auch sie sollten an der Entwicklung der Laufbahn ihrer Mitarbeitenden interessiert sein. Aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht betrachtet, kann zwar diese Förderung zu einer erhöhten Fluktuation und damit zu mehr Kosten führen. Dies ist aber eine zu kurz greifende Überlegung. Gerade im Bereich der IZA sind qualifizierte und erfahrene Mitarbeitende für die Organisationen von höchster Bedeutung. Diese meist hochmotivierten und für die Organisation und ihre Ziele engagierten Personen haben aber auch hohe Erwartungen an den Arbeitgeber. Sie gehen davon aus, dass dieser Interesse an der Entwicklung ihrer Laufbahn hat und sie entsprechend unterstützt. Eine Organisation, die diese Erwartungen nicht ernst nimmt, wird gerade die Mitarbeitenden mit den grössten Potentialen schnell verlieren.

«Geförderte Mitarbeitende tragen ein positives Bild der Organisation in die Welt»

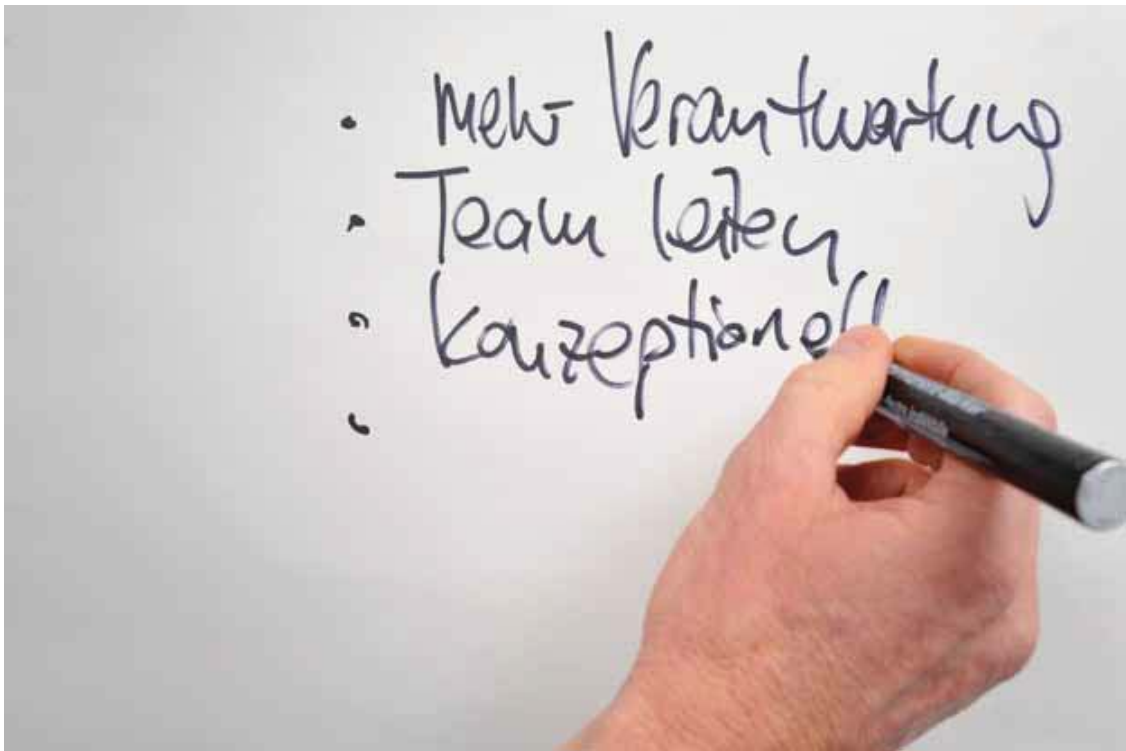
Die Förderung der Laufbahnkompetenzen ist aber nicht nur bei «High Potentials» bedeutend. Organisationen sollten daran interessiert sein, dass alle ihre Mitarbeitenden auf dem Arbeitsmarkt attraktiv sind und bleiben und dass ihre Kompetenzen gesucht werden. Denn Mitarbeitende sollten nicht nur auf ihrer Stelle bleiben, weil sie keine anderen Optionen haben, sondern weil ihre Motivation für die Organisation noch immer gross ist und sie bereit sind, ihre Kompetenzen den Bedürfnissen der Organisation entsprechend weiterzuentwickeln. Ausserdem sind Mitarbeitende, die ihre Kompetenzen kennen und ausbauen, vielseitiger einsetzbar. Die Investition in Laufbahnkompetenzen der Mitarbeiten-

den unterstützt auch die Entwicklung der Organisation.

Investition in Image und Personalmarketing

Die Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit der eigenen Mitarbeitenden, insbesondere auch dann, wenn sie über die unmittelbare Funktionsausübung hinaus geht und Laufbahnkompetenzen einschliesst, wird oftmals von Organisationen mit Zurückhaltung betrachtet. Sie befürchten, dass Personen die Organisation verlassen, weil ihnen vielleicht keine unmittelbaren Aufstiegs- oder Entwicklungsmöglichkeiten angeboten werden. Warum also in Arbeitskräfte investieren, die früher oder später verloren gehen? Diese Bedenken mögen kurzfristig gesehen berechtigt sein. Es darf aber nicht vergessen werden, was Organisationen gewinnen, selbst wenn die geförderten Personen sich anderweitig orientieren. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter, die oder der vom Arbeitgeber unterstützt und gefördert wurde, behält ein positives Bild von diesem und ist ein wertvoller Imageträger für die Organisation. Blickt man auf erfolgreiche Personalmarketingstrategien, so erweisen sich zufriedene Mitarbeitende, ehemals oder nicht, die interessante Laufbahnschritte gemacht haben, als ausserordentlich hilfreich. Und nicht zuletzt stärken ehemalige Mitarbeitende das institutionelle Netzwerk der Organisation, was von nicht zu unterschätzender Bedeutung ist. Sie können, was gerade für kleinere Organisationen interessant ist, neue Türen für Kooperationen öffnen.

*Lisa Isler,
stv. Geschäftsleiterin*



Auch das Personal im Auslandseinsatz sollte über seine Laufbahnkompetenzen und Entwicklungsmöglichkeiten reflektieren können.

Laufbahnkompetenzen stärken – online und weltweit

Ein Praxisbeispiel

cinfo entwickelte 2011 für das Internationale Komitee vom Roten Kreuz IKRK einen Online-Kurs zu Laufbahngestaltung, genannt «My Career Path... the way forward». Dieser ist eine Neuheit und entspricht dem gemeinsamen Anliegen der Partner, ein spezifisches Angebot für Personen im Einsatz zu entwickeln. Diese machen die Mehrzahl der aktiven IZA-Fachpersonen aus und haben wegen ihrer geografischen Stationierung keinen leichten Zugang zu einem solchen Angebot.

«Das IKRK beauftragte *cinfo* wegen dessen Fachwissens in diesem Bereich und mit dem Ziel – in der Landschaft der in der Humanitären Hilfe tätigen Organisationen noch ziemlich einzigartig –, eine Palette an Angeboten zu Laufbahngestaltung für alle Mitarbeitenden zu entwickeln, egal ob im Einsatz oder an der Zentrale», erläutert François-Emmanuel Cappus, Verantwortlicher des Service Avenir des IKRK.

Der Kurs besteht aus vier Modulen. Die ersten drei Module sind jeweils während einer Woche online

geschaltet. Das vierte Modul findet zwei Wochen später statt und besteht aus einer individuellen Fernberatung durch die *cinfo*-Kursleiterin. Insgesamt dauert der Kurs sechs Wochen und jedes Modul entspricht der Vorgehensweise in der Entwicklung von Laufbahnkompetenzen: 1. Getting started, 2. Know yourself, 3. Know your environment und 4. Nextsteps. Die Module bestehen je aus drei Übungen, einem Diskussionsforum und einer Plattform, welche die Lernergebnisse des Moduls zusammenfassen.

Dieser neue Online-Kurs von *cinfo* ermöglicht es, dass die Mitarbeitenden im Einsatz einer IZA-Organisation trotz fehlendem oder schwierigem Zugang zu den gängigen Angeboten ihre Laufbahnkompetenzen weiterentwickeln können. Daneben bietet *cinfo* weiterhin in Biel den beliebten Kurs «Kompetenzenbilanz und Laufbahnorientierung» für Fachpersonen der IZA an.

Caroline Perren,
Beraterin und Trainerin *cinfo*