



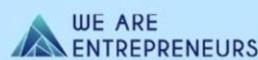
STAY OK

RETHINKING WELLBEING AT WORKPLACES IN
THE EUROPEAN SMES

CAREER PLANNING

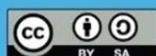


MALTESE - ITALIAN CHAMBER
OF COMMERCE
CAMERE DI COMMERCIO ITALIANE ALL'ESTERO



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	6
1.1 Zusammenfassung.....	6
1.2 Lernziele.....	7
1.3 Schlüsselwörter.....	8
2. Lektion 1: Strategien für Zufriedenheit und Wachstum im Beruf.....	9
2.1 Persönliche und berufliche Weiterentwicklung.....	10
2.2 Arbeitszufriedenheit und Erfüllung.....	10
2.3 Finanzielle Stabilität und Wachstum.....	11
2.4 Work-Life-Balance.....	13
2.4.1. Flexible Arbeitszeiten.....	14
2.4.2. Smart-Working-Richtlinien.....	15
2.4.3. Klare Grenzen.....	16
2.4.4. Zeitmanagement-Techniken.....	17
2.4.5. Unterstützende Arbeitskultur.....	18
2.4.6. Regelmäßige Check-ins.....	19
2.5. Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Trends auf dem Arbeitsmarkt.....	19
3. Lektion 2: Die Bedeutung der Karriereplanung.....	21
3.1 Karriereplanung verstehen.....	21
3.2 Warum ist Karriereplanung wichtig?.....	21
3.2.1 Mitarbeiterengagement und Motivation.....	22
3.2.2 Verbesserte Unternehmensleistung.....	22
3.2.3 Talentbindung und Nachfolgeplanung.....	23

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

3.2.4 Anpassungsfähigkeit und Belastbarkeit	23
3.2.5 Aufbau eines Wettbewerbsvorteils	24
3.2.6 Förderung des Wohlbefindens und der Zufriedenheit der Mitarbeiter	25
3.3 Die Bedeutung der Karriereplanung für Mitarbeiter in europäischen KMU	25
3.3.1 Klarheit und Orientierung	26
3.3.2 Ein strukturierter Weg für Wachstum.....	26
3.3.3 Kompetenzentwicklung	27
3.3.4 Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung	28
3.3.5 Veränderungen meistern und neue Chancen nutzen	28
3.3.6 Gesteigertes Engagement und höhere Produktivität.....	29
3.4 Die Bedeutung der Karriereplanung für das Unternehmen	31
3.4.1 Führungskräfte entwickeln und Kontinuität sichern	32
3.4.2 Verbessertes Mitarbeiterengagement	32
3.4.3 Wettbewerbsvorteil	33
3.4.4 Anpassung an Marktveränderungen	34
4. Lektion 3. Strategien für die Karriereplanung.....	35
4.1. Bewertung und Selbstbewertung	35
4.1.1 Bewertung.....	35
4.1.2 Selbstbewertung: Förderung des Selbstbewusstseins und der individuellen Entwicklung.....	36
4.1.3 Integration von Bewertungs- und Selbstbewertungsstrategien in die Karriereplanung	36
4.2. Ausbildung und Entwicklung:	37
4.3. Mentoring und Coaching:.....	38
4.4. Anerkennung und Belohnung.....	39
● Aufmerksamkeitskontrolle.....	40
5. Lektion 4. Umsetzungsplan	41

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

5.1. Vorbereitungsphase	41
5.1.1 Bilden Sie ein engagiertes Team	41
5.1.2. Führen Sie eine Analyse der Fähigkeiten und Ziele durch	42
5.1.3. Beziehen Sie die Mitarbeiter in den Planungsprozess ein.....	42
5.1.4. Benchmarking und externer Vergleich	43
5.2 Die Phase der Planentwicklung	43
5.2.1. Karrierewege definieren	43
5.2.2. Entwickeln Sie gezielte Schulungsprogramme	44
5.2.3. Mentoren- und Coaching-Programme einführen.....	44
5.2.4. Nachhaltigkeit und Digitalisierung angehen	45
5.3. Umsetzung und Überwachung.....	45
5.4. Bewertung und Verbesserung.....	47
Die Evaluierungs- und Verbesserungsphase stellt sicher, dass sich die Karriereplanungsstrategie parallel zu den Anforderungen des Unternehmens und des Marktes weiterentwickelt.	47
5.5 Herausforderungen bei der Umsetzung der Karriereplanung in KMU.....	48
5.5.1 Integration bewährter Verfahren für die Umsetzung der Karriereplanung in KMU	49
5.5.2 Schlussfolgerung.....	52
6. Lektion 5. Fallstudien und Anwendungen aus der Praxis	53
6.1. Fallstudie 1: AdvisoTech (Frankreich).....	53
6.2. Fallstudie 2: WebGrowth Digital (Großbritannien)	54
6.3. Fallstudie 3: MediLife (Slowenien)	56
6.4. Fallstudie 4: PowerGen (Polen)	58
6.5. Fallstudie 5: AeroTech Solutions (Portugal)	60
6.6. Schlussfolgerung.....	62
● Aufmerksamkeitscheck.....	62

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Abschließender Bewertungstest	63
7. Literaturverzeichnis.....	66
Website-Referenzen:	66
Referenzen.....	66

1. Einleitung

Aus Sicht der Mitarbeiter ist die Karriereplanung ein strategischer Prozess, in dem eine Person ihre kurz-, mittel- und langfristigen beruflichen Ziele identifiziert und definiert und gleichzeitig einen Weg zu deren Erreichung entwickelt.



Es handelt sich um eine proaktive Tätigkeit, die eine kontinuierliche Bewertung der eigenen Fähigkeiten, Interessen, Werte und Wachstumschancen im Verhältnis zur Dynamik des Arbeitsmarktes und den Anforderungen der jeweiligen Branche erfordert. Der Prozess der Karriereplanung beginnt mit einer gründlichen Selbsteinschätzung, in deren Verlauf eine Person ihre Stärken, Verbesserungsmöglichkeiten und persönlichen Ziele identifiziert. Anschließend werden berufliche Entwicklungsmöglichkeiten bewertet, wie z. B. Bildungsprogramme, Zertifizierungen oder neue Berufserfahrungen, die

zur Erreichung der definierten Ziele beitragen.

Aus Sicht des Unternehmens ist die Karriereplanung ein strategischer Prozess, der für die Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) von entscheidender Bedeutung ist. Durch eine sorgfältige und personalisierte Planung ist es möglich, die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu verbessern, ihre berufliche Zufriedenheit zu steigern und das nachhaltige Wachstum des Unternehmens sicherzustellen. Um in der Gegenwart und Zukunft erfolgreich zu sein, muss das Unternehmen seine Mitarbeiter auf neue Weise einbinden, indem es den Einzelnen in den Mittelpunkt der strategischen Prozesse stellt. Heute müssen sich die Arbeitnehmer als vollwertiger Teil des Unternehmens fühlen und sich als entscheidendes Element einer Strategie verstehen, an der sie beteiligt sind und zu der sie mit ihrer Arbeit und ihrem Talent beitragen können.

1.1 Zusammenfassung

Das Modul bietet einen umfassenden Leitfaden zur Karriereplanung und zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz, insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Europa. Es umreißt die entscheidende Rolle der Karriereplanung bei der Abstimmung individueller Ziele mit den Zielen des Unternehmens, um die Arbeitszufriedenheit, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Es gliedert sich in mehrere wichtige Lektionen:

Lektion 1: betont die Karriereplanung als entscheidenden Prozess zur Abstimmung beruflicher Ziele mit persönlichen Werten, wobei der Schwerpunkt auf persönlicher und beruflicher Entwicklung, Arbeitszufriedenheit, finanzieller Stabilität, Work-Life-Balance und Anpassungsfähigkeit in einem sich wandelnden Arbeitsmarkt liegt.

Lektion 2: Zeigt die Bedeutung der Karriereplanung in europäischen KMU auf und hebt hervor, wie diese Praxis, wenn sie gut umgesetzt wird, die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigern, die Produktivität erhöhen und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichern kann.

Lektion 3: Behandelt die Karriereplanung in KMU und betont die Bedeutung strukturierter Strategien wie Kompetenzbewertung, Selbstbewertung und kontinuierliche Weiterbildung, um das individuelle Wachstum mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen.

Lektion 4: Skizziert einen strategischen Umsetzungsplan für die Karriereplanung in KMU in ganz Europa. Es betont die Notwendigkeit strukturierter Phasen – Vorbereitung, Planentwicklung, Umsetzung und Überwachung sowie Bewertung –, um eine qualifizierte Belegschaft aufzubauen, die mit den Unternehmenszielen im Einklang steht. Es unterstreicht die Bedeutung digitaler Tools, flexibler Karrierewege und maßgeschneiderter Schulungsprogramme, unterstützt durch Beispiele aus der Praxis und bewährte Verfahren aus verschiedenen Branchen.

Lektion 5: präsentiert Fallstudien europäischer KMU, die Strategien zur Karriereentwicklung umsetzen, um Talente zu binden und das Wachstum voranzutreiben. Sie unterstreicht die Bedeutung der Abstimmung der individuellen Entwicklung auf die Unternehmensziele mithilfe von Mentoring, Schulungen und Karrierewegen.

1.2 Lernergebnisse

Die Lernergebnisse für das Modul sind in drei Kategorien unterteilt: Theoretisches Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen. Hier sind die Details basierend auf dem Inhalt des Dokuments:

Theoretisches Wissen

- Verständnis der Karriereplanung als strategischer Prozess zur Abstimmung persönlicher und beruflicher Ziele.
- Sicherstellung der Arbeitszufriedenheit durch Abstimmung der Berufswahl auf individuelle Werte und Interessen.
- Erkennen der Bedeutung der Anpassung an den sich wandelnden Arbeitsmarkt und der Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit.
- Anerkennung der Karriereplanung als Instrument zur Verbesserung der Unternehmensleistung, der Mitarbeiterbindung und der Anpassungsfähigkeit.

Fähigkeiten:

- Beherrschung digitaler Tools und branchenspezifischer Technologien
- Projektmanagement und technische Fähigkeiten, die für die berufliche Rolle relevant sind
- Effektive Kommunikations- und Teamfähigkeiten

- Führungsqualitäten und Konfliktmanagementfähigkeiten
- Problemlösungskompetenz und Anpassungsfähigkeit an neue berufliche Herausforderungen
- Regelmäßige Bewertung und Aktualisierung der Fähigkeiten
- Abstimmung der Fähigkeiten der Mitarbeiter auf die geschäftlichen Anforderungen
- Kontinuierliche Weiterbildung und Entwicklung für berufliches Wachstum

Kompetenzen:

- Durchführung von Selbstbewertungen, um Stärken, Verbesserungsmöglichkeiten und Wachstumschancen zu identifizieren.
- Integration digitaler Tools und flexibler Karrierewege zur Anpassung an Marktveränderungen und organisatorische Anforderungen.
- Anpassung von Plänen auf der Grundlage von Bewertungsergebnissen, um eine effektive Ausrichtung auf die Unternehmensziele sicherzustellen.
- Entwicklung von Mentoring- und Coaching-Strategien zur Förderung des Kompetenztransfers und der beruflichen Weiterentwicklung.
- Schaffung eines unterstützenden Arbeitsumfelds, das das Wohlbefinden der Mitarbeiter in den Vordergrund stellt und persönliche und berufliche Ziele in Einklang bringt.
- Umsetzung von Initiativen zur Karriereentwicklung, die Engagement, Zufriedenheit und Produktivität fördern.

1.3 Stichworte

Karriereplanung

Arbeitszufriedenheit

Berufliche Weiterentwicklung KMU

Finanzielle Stabilität

Work-Life-Balance

Anpassungsfähigkeit

Karrierewachstum

Mitarbeiterbindung

Strategische

Ausrichtung

Kompetenzentwicklung

Organisationsleistung

2. Lektion 1: Strategien für Zufriedenheit und Wachstum im Beruf

Wie bereits erwähnt, ist die Karriereplanung ein wichtiger Prozess, der nicht nur die beruflichen Ziele einer Person mit ihren persönlichen Werten und Stärken in Einklang bringt, sondern auch einen strategischen Fahrplan für langfristigen Erfolg und Erfüllung liefert.

Durch die Festlegung klarer und erreichbarer Ziele hilft die Karriereplanung dem Einzelnen, sich in den Komplexitäten seines Berufslebens zurechtzufinden und gleichzeitig persönliches Wachstum, Zufriedenheit im Beruf, finanzielle Stabilität, Work-Life-Balance und Anpassungsfähigkeit an einen sich ständig verändernden Arbeitsmarkt zu gewährleisten.

Durch den Abgleich wissenschaftlicher Texte und Quellen, die sich mit dem Thema Karriereplanungsziele befassen, lässt sich das Thema in fünf Kernpunkte zusammenfassen: die Vereinbarkeit von beruflichem und persönlichem Wachstum, das Streben nach Zufriedenheit und Erfüllung im Arbeitsumfeld, das Erreichen wirtschaftlicher Stabilität, die Balance zwischen Arbeit und Privatleben und die Entwicklung einer Anpassungsfähigkeit an die Flexibilität des Arbeitsmarktes.

Career Planning: Objectives



2.1 Persönliches und berufliches Wachstum

Eines der wichtigsten Ziele der Karriereplanung ist es, sowohl die persönliche als auch die berufliche Entwicklung zu fördern. Dazu gehört es, konkrete Ziele zu identifizieren und festzulegen, die kontinuierliches Lernen und die Verbesserung von Fähigkeiten fördern. Auf persönlicher Ebene kann Wachstum die Entwicklung von Soft Skills wie Kommunikation, Führungsqualitäten und Zeitmanagement umfassen, die für den Erfolg in jeder Karriere entscheidend sind.

Auf beruflicher Ebene kann Wachstum die Weiterbildung, den Erwerb von Zertifizierungen oder das Sammeln praktischer Erfahrungen in dem gewählten Bereich umfassen. Durch die Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung hilft die Karriereplanung dem Einzelnen, eine solide Grundlage für den Aufstieg in höhere Positionen und Verantwortungsbereiche zu schaffen und damit seine allgemeine Kompetenz und sein Selbstvertrauen zu stärken.

Die Karriereplanung sollte darauf abzielen, das Arbeitsumfeld zu einem Ort und einem Instrument zu machen, an dem man als Individuum wachsen und sich verbessern kann. Die erworbenen Fähigkeiten gehen über den Arbeitsplatz hinaus und fördern die persönliche Entwicklung, wodurch die gegenseitige Beeinflussung zwischen der beruflichen und der nichtberuflichen Welt verstärkt wird.

2.2 Arbeitszufriedenheit und Erfüllung

Ein weiteres wichtiges Ziel der Karriereplanung ist es, Zufriedenheit und Erfüllung im Beruf zu gewährleisten. Wenn Menschen Karriereentscheidungen treffen, die ihren persönlichen Interessen, Werten und Stärken entsprechen, finden sie ihre Arbeit eher angenehm und sinnvoll. Diese Übereinstimmung erhöht nicht nur das Engagement und die Motivation, sondern führt auch zu höherer Produktivität und einem tieferen Gefühl der Erfüllung. Karriereplanung hilft Menschen dabei, Aufgaben zu identifizieren und zu verfolgen, die ihren Leidenschaften und Zielen entsprechen, was der Schlüssel zu langfristiger Zufriedenheit und Erfüllung im Berufsleben ist. Das Wissen, dass ihre Arbeit sowohl zu persönlichen Zielen als auch zu übergeordneten gesellschaftlichen Bedürfnissen beiträgt, verstärkt dieses Gefühl der Erfüllung zusätzlich.

Berufliche Zufriedenheit hat somit eine doppelte Funktion: Für den Mitarbeiter ist es motivierend, sich innerhalb des Unternehmens nützlich und wichtig zu fühlen; für das Unternehmen erzielt ein zufriedener Mitarbeiter statistisch gesehen bessere Ergebnisse. Daher ist es für beide Seiten wichtig, die Fähigkeiten und Fertigkeiten zu ermitteln und zu fördern, die am besten zu dem Mitarbeiter passen, damit sein Beitrag für das Unternehmen noch bedeutender wird.

Die effektive Nutzung von Kompetenzen und Wissen ist für jedes Unternehmen, das das Potenzial seiner Ressourcen maximieren möchte, von entscheidender Bedeutung. Die Besetzung der richtigen Positionen mit den richtigen Personen

stellt sicher, dass ein Unternehmen seine Ressourcen sowohl effizient als auch effektiv nutzt. Die Karriereplanung ermöglicht es dem Personalmanagement, die Stärken, Kenntnisse und Kompetenzen der Mitarbeiter zu identifizieren.

Um die optimale Nutzung von Kompetenzen durch Karriereplanung sicherzustellen, ist es wichtig, die Mitarbeiter zu ermutigen, regelmäßig über ihre Fähigkeiten und Karriereziele nachzudenken. Diese Selbstreflexion trägt zusammen mit Feedback dazu bei, fundiertere Entscheidungen zur Karriereplanung zu treffen und sicherzustellen, dass die Kompetenzen der Mitarbeiter konsequent in vollem Umfang genutzt werden

Die richtige Zuordnung der Mitarbeiter zu ihren Aufgaben trägt auch dazu bei, potenzielle Konflikte oder Missverständnisse zu reduzieren, da die einzelnen Personen besser für die Aufgaben geeignet sind, die sie erfüllen sollen.



Job Satisfaction and Fulfillment

OPTIMAL UTILIZATION OF COMPETENCIES

BOOST EMPLOYEES MOTIVATION



REDUCE VOLUNTARY ATTRITION

2.3 Finanzielle Stabilität und Wachstum

Finanzielle Stabilität ist ein grundlegender Aspekt der Karriereplanung. Durch das Setzen klarer Karriereziele und das strategische Arbeiten daran können Einzelpersonen bessere Positionen sichern, höhere Gehälter aushandeln und finanzielles Wachstum gewährleisten. Dieser Aspekt der Karriereplanung umfasst nicht nur das Erreichen eines stabilen Einkommens, sondern auch die Planung für langfristige finanzielle Sicherheit. Zu den Strategien können Gehaltsverhandlungen, die Identifizierung lukrativer Branchen und die Erkundung von Möglichkeiten für den beruflichen Aufstieg gehören.

Durch das Erreichen finanzieller Stabilität können Einzelpersonen ihre persönlichen und familiären Bedürfnisse erfüllen, in zukünftige Ziele investieren und einen komfortablen Lebensstil genießen, was alles zu einem Gefühl des finanziellen Wohlbefindens beiträgt.

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Daher ist finanzielle Stabilität ein entscheidender Bestandteil der Karriereplanung, der über die bloße Sicherung eines regelmäßigen Einkommens hinausgeht. Dazu gehört eine umfassende Strategie zur Gewährleistung langfristiger finanzieller Sicherheit, die das Setzen klarer und erreichbarer Karriereziele, die strategische Weiterentwicklung im Beruf und die kontinuierliche Verbesserung der Fähigkeiten umfasst, um auf dem Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben.

Im Mittelpunkt der finanziellen Stabilität in der Karriereplanung steht die Fähigkeit, bessere Stellen zu finden und höhere Gehälter auszuhandeln. Dies erfordert, dass man seine Karriereentwicklung proaktiv angeht, konsequent nach Aufstiegsmöglichkeiten sucht und sich über Branchentrends auf dem Laufenden hält. So kann beispielsweise die Identifizierung wachstumsstarker Branchen lukrative Chancen bieten, und das Verständnis der Marktanforderungen kann dazu beitragen, diese Chancen effektiv zu nutzen.

Darüber hinaus erfordert finanzielle Stabilität auch eine sorgfältige Planung für zukünftige finanzielle Bedürfnisse. Dazu können die Erstellung eines diversifizierten Anlageportfolios, die Planung für den Ruhestand und die Einrichtung eines Notfallfonds gehören. Finanzexperten zufolge ist es unerlässlich, seine finanziellen Ziele klar zu verstehen und strategisch auf diese hinzuwirken. Dazu gehört nicht nur, sich auf das unmittelbare Einkommen zu konzentrieren, sondern auch langfristig über die finanzielle Sicherheit nachzudenken. Dieser ganzheitliche Ansatz stellt sicher, dass Einzelpersonen sowohl auf vorhersehbare als auch auf unvorhergesehene finanzielle Herausforderungen vorbereitet sind, was für die Aufrechterhaltung eines komfortablen Lebensstils von entscheidender Bedeutung ist.

Neben dem Einkommen und dem beruflichen Aufstieg ist finanzielle Stabilität eng mit der persönlichen Finanzverwaltung verbunden. Eine effektive Karriereplanung ermutigt den Einzelnen, seine Finanzen klug zu verwalten, um sicherzustellen, dass er seine persönlichen und familiären Bedürfnisse erfüllen, in zukünftige Ziele investieren und einen Lebensstil genießen kann, der seinen Werten und Wünschen entspricht. Dazu können Budgetplanung, Sparen und kluge Investitionen gehören, um im Laufe der Zeit Vermögen aufzubauen.

Darüber hinaus verbessert finanzielle Stabilität in der Karriereplanung auch die Fähigkeit, wirtschaftliche Abschwünge und Schwankungen auf dem Arbeitsmarkt zu bewältigen. In einer sich schnell verändernden Weltwirtschaft sind Anpassungsfähigkeit und finanzielle Widerstandsfähigkeit wichtiger denn je. Durch die Integration von Finanzplanung und Karriereentwicklung können Einzelpersonen Marktveränderungen besser standhalten und weiterhin auf ihre langfristigen finanziellen und beruflichen Ziele hinarbeiten.

Letztendlich ermöglicht die Erreichung finanzieller Stabilität durch Karriereplanung den Menschen ein Gefühl des finanziellen Wohlbefindens, da sie die Freiheit haben, Lebensentscheidungen zu treffen, die nicht durch finanzielle Einschränkungen begrenzt sind. Dazu gehört die Möglichkeit, persönlichen Interessen nachzugehen, für ihre Familien zu sorgen und in ihre Zukunft zu investieren, was insgesamt zur Lebenszufriedenheit und zum Wohlbefinden beiträgt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es bei finanzieller Stabilität nicht nur darum geht, ein regelmäßiges Einkommen zu erzielen, sondern einen strategischen Plan zu erstellen, der Einkommenswachstum, finanzielle Sicherheit und langfristige Vermögensverwaltung umfasst. Durch die Integration dieser Elemente in ihre Karriereplanung können Einzelpersonen

eine sichere und erfolgreiche Zukunft, die ihnen das nötige Selbstvertrauen und die erforderlichen Ressourcen vermittelt, um die Komplexität ihres privaten und beruflichen Lebens zu meistern.

2.4 Work-Life-Balance

Die Work-Life-Balance ist ein entscheidender Aspekt des allgemeinen Wohlbefindens, insbesondere in der heutigen schnelllebigen Arbeitswelt. Mit dem Anstieg der Frauenerwerbstätigkeit und dem Wandel der traditionellen Rollen wird es immer wichtiger, diese Balance zu finden. Über Frauen hinaus ist die Balance zwischen Arbeit und Privatleben auch ein zentrales Thema für junge Menschen, die in den Arbeitsmarkt eintreten. Tatsächlich würden 64 % der Generation Z es vorziehen, ihre Karriere in einem flexiblen Umfeld zu beginnen, wobei Flexibilität bedeutet, sich auf den Einzelnen und seine Bedürfnisse zu konzentrieren, mit besonderem Augenmerk auf Wohlbefinden, Respekt für das Privatleben und eine gute Balance zwischen Arbeit und Freizeit. Diese Präferenz ist laut Daten von Cefit (2023) sowohl bei Absolventen von MINT-Fächern als auch bei Nicht-MINT-Absolventen gleich.

Eine gute Work-Life-Balance verbessert nicht nur die Lebensqualität, sondern steigert auch die Produktivität. Wenn Menschen ihre beruflichen und privaten Verpflichtungen effektiv unter einen Hut bringen können, sind sie weniger Stress und Konflikten ausgesetzt.

Länder wie die skandinavischen Staaten haben, wie in dem Dokument „Work-life ‘balance’ in Europe“ von Rosemary Crompton und Clare Lyonette hervorgehoben, Maßnahmen ergriffen, die diese Balance erheblich unterstützen, insbesondere durch umfassende Sozialsysteme, die auf Doppelverdiener-Familien ausgerichtet sind. Allerdings bestehen zwischen den Ländern nach wie vor erhebliche Unterschiede, die durch die nationale Kultur und Politik beeinflusst werden. In Frankreich beispielsweise besteht trotz umfangreicher Unterstützung für berufstätige Mütter nach wie vor eine traditionelle Aufteilung der Hausarbeit, was zu einem höheren Maß an Konflikten zwischen Beruf und Privatleben führt. Im Gegensatz dazu profitieren Länder wie Finnland und Norwegen von unterstützenden Maßnahmen, die diese Konflikte verringern und ihren Bürgern ein ausgeglicheneres und zufriedeneres Leben ermöglichen.

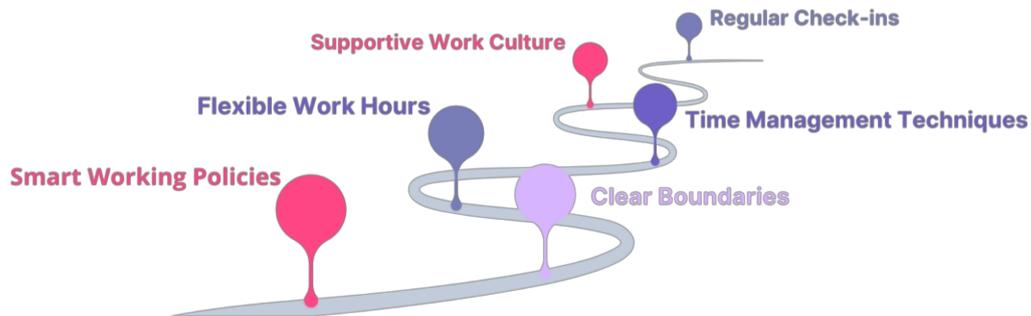
Die Förderung der Work-Life-Balance ist für das individuelle und soziale Wohlbefinden von entscheidender Bedeutung. Die öffentliche Politik und die kulturellen Einstellungen müssen sich weiterentwickeln, um den Bedürfnissen moderner Arbeitnehmer besser gerecht zu werden und sicherzustellen, dass sie in allen Bereichen ein ausgeglichenes und erfülltes Leben führen können. In dieser Hinsicht wird die Aufrechterhaltung einer gesunden Work-Life-Balance zunehmend als ein entscheidendes Ziel der Karriereplanung anerkannt.

Ein gut durchdachter Karriereplan hilft dem Einzelnen, seine Zeit effektiv zu managen und berufliche Verpflichtungen mit seinem Privatleben in Einklang zu bringen.

Durch das Setzen realistischer Karriereziele und die Entwicklung eines Plans, der den persönlichen Bedürfnissen und Prioritäten Rechnung trägt, können Einzelpersonen sicherstellen, dass sie Zeit für Familie, Hobbys, Entspannung und Selbstfürsorge haben. Das Erreichen dieser Balance trägt nicht nur zum allgemeinen Wohlbefinden bei, sondern verbessert auch die Fähigkeit, bei der Arbeit effektiv zu sein.

Diese Notwendigkeit hat zum Aufkommen flexibler Arbeitsmodelle wie Smart Working (Remote-Arbeit) geführt. Smart Working ermöglicht es Mitarbeitern, ihre beruflichen Aufgaben von zu Hause oder einem anderen Ort aus zu erledigen.

entfernten Standorten, wodurch sie die Flexibilität erhalten, ihre Arbeit neben ihren privaten Verpflichtungen zu bewältigen. Die in diesem Zusammenhang am häufigsten verwendeten Strategien sind:



2.4.1. Flexible Arbeitszeiten

Wenn Mitarbeiter selbst entscheiden können, wann sie ihren Arbeitstag beginnen und beenden, können sie ihre privaten Verpflichtungen besser unter einen Hut bringen. Einige bevorzugen es beispielsweise, früh morgens zu arbeiten und den Nachmittag für die Familie oder private Aktivitäten zu nutzen. Flexible Arbeitszeiten werden von Mitarbeitern oft als entscheidend angesehen. Das als „Great Resignation“ bekannte Phänomen, das sich auf die Welle freiwilliger Kündigungen nach der Pandemie bezieht, scheint in hohem Maße mit diesem Thema zusammenzuhängen.

Allein in Italien stiegen die freiwilligen Kündigungen im Jahr 2021 um 43 %, wobei sich etwa 484.000 Arbeitnehmer dafür entschieden, ihren Arbeitsplatz freiwillig zu verlassen. Der Hauptgrund dafür ist laut Daten des Arbeitsministeriums die wachsende Nachfrage nach mehr Flexibilität.

Als Reaktion auf diese Entwicklung ist die zunehmende Einführung flexibler Arbeitszeiten zu einer wichtigen Strategie geworden, um sowohl die Work-Life-Balance zu verbessern als auch die Effizienz von Unternehmen zu steigern. In der Provinz Mailand ergab eine unter 246 kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) durchgeführte Studie, dass über 90 % dieser Unternehmen eine Form der Flexibilität bei den Arbeitszeiten eingeführt haben. Zu den am häufigsten angewandten Maßnahmen gehören flexible Arbeitsbeginn- und -endzeiten (von 74,8 % der Unternehmen genutzt), Teilzeitarbeit (58,1 %) und Elternzeit (71,2 %).

In Schweden und Dänemark können Arbeitnehmer oft ihre Arbeitszeiten selbst wählen: Ein Beispiel dafür ist das schwedische Unternehmen IKEA, das seinen Mitarbeitern erlaubt, ihre Schichten entsprechend ihren persönlichen Verpflichtungen anzupassen.

Der Erfolg dieser flexiblen Arbeitsmodelle hängt jedoch von einem angemessenen Management und klaren Richtlinien ab. Viele Unternehmen in Mailand haben digitale Tools eingeführt, um flexible Arbeitszeiten effektiv zu verwalten

und um Transparenz und Verantwortlichkeit zu gewährleisten, während sie den Mitarbeitern die Freiheit geben, ihre Zeit innerhalb festgelegter Grenzen selbst zu organisieren.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die zunehmende Verbreitung flexibler Arbeitszeiten in KMU die wachsende Bedeutung der Anpassungsfähigkeit am Arbeitsplatz unterstreicht. Unternehmen, die Flexibilität begrüßen, werden nicht nur den sich wandelnden Bedürfnissen ihrer Belegschaft gerecht, sondern steigern auch ihre allgemeine Wettbewerbsfähigkeit in einem zunehmend dynamischen Geschäftsumfeld.

2.4.2. Intelligente Arbeitsrichtlinien

Die Einführung von Remote-Arbeitsoptionen gibt Mitarbeitern die Möglichkeit, von zu Hause oder anderen Orten aus zu arbeiten. Dies reduziert die Pendelzeit und verschafft ihnen mehr Zeit für ihr Privatleben. Unternehmen sollten dies mit den richtigen Technologien und Kommunikationsmitteln unterstützen, um die Produktivität aufrechtzuerhalten.

Kleine und mittlere Unternehmen (mit 10 bis 249 Mitarbeitern) sind eine wichtige Grenze für die breite Einführung von Smart Working. Obwohl diese Revolution von größeren Unternehmen begrüßt wurde, befinden sich KMU in mehreren Ländern, darunter Italien, noch in den Anfängen der Integration von Smart-Working-Praktiken.

Damit dieser Wandel erfolgreich sein kann, ist es unerlässlich, Synergien und Netzwerke zu fördern, die einen positiven Kreislauf der Einführung von Smart Working begünstigen.

Um einen solchen Kreislauf zu schaffen, muss Vertrauen in die Vorteile von Smart Working aufgebaut und gleichzeitig an die besonderen strukturellen Merkmale und Betriebsmodalitäten von KMU angepasst werden.

Viele KMU verfolgen einen informellen Ansatz für Smart Working, der sich durch unstrukturierte Modelle mit begrenzter Unterstützung oder geringem Engagement des Unternehmens auszeichnet. Diese Informalität kann das volle Potenzial von Smart Working behindern, da sie mit der traditionellen Bürokultur und der wahrgenommenen Notwendigkeit digitaler Investitionen kollidieren kann, beides häufige Hindernisse in kleineren Unternehmen. Strukturierte Ansätze mit klaren Richtlinien und Unterstützung können dazu beitragen, diese Herausforderungen zu überwinden.

Laut dem **Osservatorio Smart Working** haben während der COVID-19-Pandemie 58 % der KMU eine Form des Smart Working eingeführt. Diese Umstellung wurde durch die Notwendigkeit vorangetrieben, die Geschäftskontinuität aufrechtzuerhalten und gleichzeitig die Gesundheitskrise zu bewältigen. Allerdings entsprach dies nicht immer der allgemeinen Philosophie des agilen Arbeitens. Nach einem leichten Rückgang im Jahr 2022, als die Akzeptanzrate auf 48 % sank, erholte sich der Trend im Jahr 2023 wieder, sodass 56 % der KMU Initiativen für Smart Working umsetzten. Unter Bezugnahme auf die zuvor erwähnte Studie des Politecnico di Milano stieg in Italien die Zahl der Beschäftigten, die Smart Working nutzen, zwischen 2022 und 2023 von 510.000 auf 570.000. Dieses Wachstum wurde hauptsächlich von mittelständischen Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeiter) getragen, die Smart Working in höherem Maße einführten als kleinere Unternehmen (10 bis 49 Mitarbeiter). Bemerkenswert ist, dass etwa 15 % dieser Initiativen als ausgereift angesehen werden können und

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

die Prinzipien des echten Smart Working verkörpern, zu denen Flexibilität, Autonomie und ergebnisorientierte Leistung gehören. Da hybride und flexible Arbeitsmodelle weiterhin in KMU Einzug halten, wird eine Vielzahl von Berufsprofilen in Smart-Working-Initiativen einbezogen. Während Büroangestellte (White Collar) nach wie vor die Hauptnutznießer sind, gibt es zunehmend auch Versuche, technische und operative Mitarbeiter einzubeziehen. Dies spiegelt die wachsende Anerkennung der potenziellen Vorteile wider, die Agile Work bieten kann, selbst in Branchen, die spezielle Ausrüstung oder körperliche Tätigkeiten erfordern.

Um Smart Working in KMU erfolgreich umzusetzen, ist es unerlässlich, eine Kultur des Vertrauens und der Anpassungsfähigkeit zu fördern und gleichzeitig in digitale Infrastruktur und strukturierte Richtlinien zu investieren. Durch die Förderung eines tieferen Verständnisses von Smart Working und die Überwindung von Informalität können KMU ein Umfeld schaffen, in dem sowohl das Unternehmen als auch seine Mitarbeiter in einer flexiblen, produktiven und ausgewogenen Arbeitsumgebung gedeihen können.

Ein positives Beispiel ist Siemens in Deutschland: Im Jahr 2020 kündigte Siemens eine bedeutende Umstellung an, um mobiles Arbeiten als grundlegenden Aspekt seiner „neuen Normalität“ zu integrieren. Diese Entscheidung war eine Reaktion auf die globale Pandemie, die die Vorteile der Telearbeit deutlich gemacht hat. Siemens hat ein hybrides Arbeitsmodell eingeführt, das es den Mitarbeitern ermöglicht, je nach Machbarkeit und betrieblichen Erfordernissen in der Regel zwei bis drei Tage pro Woche von überall aus zu arbeiten. Dieser neue Standard gilt nicht nur während der Pandemie, sondern soll ein fester Bestandteil der Arbeitskultur von Siemens werden. Mobiles Arbeiten bei Siemens ist mehr als nur Arbeiten von zu Hause aus. Die Mitarbeiter können in Absprache mit ihren Vorgesetzten die für sie produktivsten Arbeitsumgebungen wählen, zu denen auch Coworking Spaces gehören können. Das Büro ist zwar nach wie vor wichtig, wird aber nun eher als Ergänzung zum mobilen Arbeiten denn als primärer Arbeitsort angesehen.

Siemens betrachtet diesen Wandel als Teil einer umfassenderen Transformation der Unternehmenskultur. Laut Roland Busch, stellvertretender Vorstandsvorsitzender und Arbeitsdirektor der Siemens AG, erfordert dieses neue Modell einen Führungsstil, bei dem Ergebnisse mehr Gewicht haben als die physische Anwesenheit im Büro. Dieser Schritt steht im Einklang mit dem Ziel von Siemens, das Vertrauen in die Mitarbeiter zu stärken und sie in die Lage zu versetzen, ihre Arbeit so zu strukturieren, dass Leistung und Flexibilität optimiert werden.

2.4.3. Klare Grenzen

Es ist entscheidend, die Mitarbeiter zu ermutigen, klare Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit zu setzen. Dazu kann die Festlegung bestimmter Arbeitszeiten gehören und die Gewährleistung, dass von den Mitarbeitern nicht erwartet wird, außerhalb dieser Zeiten auf arbeitsbezogene Nachrichten zu reagieren, damit sie sich vollständig abschalten und neue Energie tanken können.

In der heutigen hypervernetzten Welt wird es aufgrund der ständigen Verfügbarkeit digitaler Geräte immer schwieriger, sich von der Arbeit zu lösen. Laut einem Bericht des Bureau of Labor Statistics aus dem Jahr 2021 verrichten mehr als 38 % der Mitarbeiter zumindest einen Teil ihrer Arbeit zu Hause oder

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

außerhalb der Arbeitszeiten. Diese ständige Erreichbarkeit kann zwar praktisch sein, aber auch zu Stress und Burnout führen. Um sowohl die Produktivität als auch das psychische Wohlbefinden aufrechtzuerhalten, ist es wichtig, ein Gleichgewicht zwischen ständiger Erreichbarkeit und der Wahrung der persönlichen Freizeit zu finden.

Eine wirksame Strategie besteht darin, bei der Beantwortung von Arbeitsnachrichten unvorhersehbar zu sein. Anstatt jede E-Mail sofort zu beantworten, variieren Sie Ihre Antwortzeiten. Diese Taktik verhindert, dass Kollegen sofortige Antworten erwarten, und ermöglicht es Ihnen, eine gewisse Autonomie über Ihren Zeitplan zu bewahren. Indem Sie diese Grenze setzen, können Sie Pausen von der Arbeit einlegen, ohne ständig den Druck zu verspüren, verfügbar sein zu müssen.

Neben der Verwaltung der Reaktionszeiten ist es wichtig, Ihre Auszeiten zu schützen. Untersuchungen haben gezeigt, dass es für die Kreativität, das emotionale Wohlbefinden und die Stärkung von Beziehungen außerhalb des Büros notwendig ist, sich von der Arbeit zu lösen. Regelmäßige Auszeiten zum Abschalten und Auftanken steigern nicht nur die Produktivität, sondern reduzieren auch Stress. Kleine digitale Entgiftungskuren, wie z. B. das Weglegen Ihres Telefons für einen Abend oder ein Wochenende, können Ihrem Gehirn helfen, sich auszuruhen und sich besser auf den gegenwärtigen Moment einzulassen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Einrichtung eines festen Arbeitsbereichs, wenn Sie von zu Hause aus arbeiten. Durch die Schaffung physischer Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben können Sie mental zwischen beiden Bereichen wechseln, auch wenn es sich nur um einen kleinen Bereich Ihrer Wohnung handelt. Diese Trennung sorgt dafür, dass Sie eine gesunde Work-Life-Integration aufrechterhalten, anstatt beide Bereiche ständig zu vermischen.

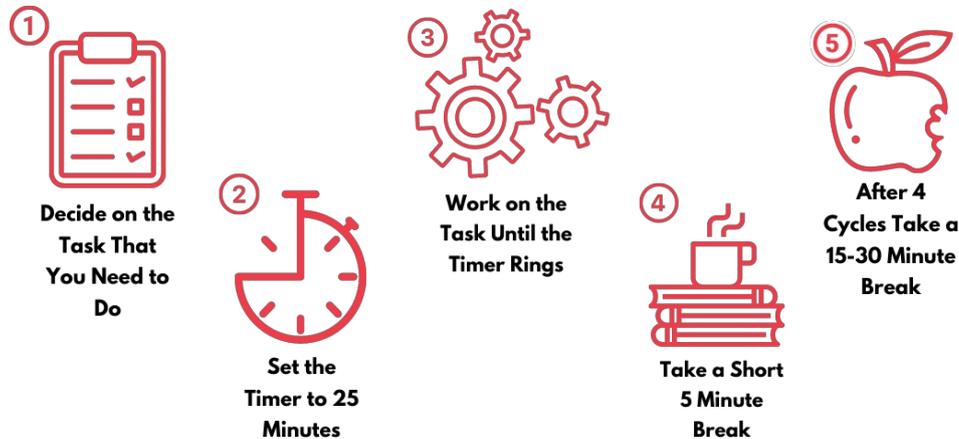
2.4.4. Zeitmanagement-Techniken

Die Förderung von Zeitmanagementtechniken wie der Pomodoro-Technik oder der Priorisierung von Aufgaben kann Mitarbeitern helfen, ihre Produktivität während der Arbeitszeit zu maximieren, sodass ihnen mehr Zeit für ihr Privatleben bleibt.

Die Pomodoro-Technik ist eine Zeitmanagementmethode, die Ende der 1980er Jahre von Francesco Cirillo entwickelt wurde, um die Konzentration und Produktivität zu verbessern. Die Technik ist nach der tomatenförmigen Küchenuhr benannt, die Cirillo während seiner Studienzeit verwendete. Das Grundprinzip ist einfach: Man arbeitet in kurzen, zeitlich begrenzten Intervallen (in der Regel 25 Minuten), die als *Pomodoros* bezeichnet werden, gefolgt von einer kurzen Pause von 5 Minuten. Nach vier Pomodoros macht man eine längere Pause, in der Regel 15 bis 30 Minuten.

Diese Methode nutzt die Idee, dass Dringlichkeit die Konzentration verbessern kann. Durch die Aufteilung von Aufgaben in kleinere, überschaubare Intervalle hilft die Pomodoro-Technik, Prokrastination zu bekämpfen und ein hohes Maß an Konzentration aufrechtzuerhalten. Sie fördert auch häufige Pausen, die für die mentale Erholung und die Vorbeugung von Burnout unerlässlich sind. Zu den Vorteilen der Pomodoro-Technik gehören eine höhere Produktivität, ein besseres Zeitmanagement und ein gesteigertes Erfolgserlebnis.

Durch das Setzen klarer, zeitlich begrenzter Ziele können Sie Ablenkungen reduzieren und sich besser auf Ihre Arbeit konzentrieren.



2.4.5. Unterstützende Arbeitskultur

Die Schaffung einer Kultur, die Wert auf Work-Life-Balance legt, ist von entscheidender Bedeutung. Dazu können Wellness-Programme, die Förderung der Inanspruchnahme von Urlaubstagen und die Schaffung eines gesunden Arbeitsumfelds gehören, in dem sich die Mitarbeiter wohlfühlen und ihre Bedürfnisse offen ansprechen können.

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind Vorreiter bei der Einführung von Wellness- und Wohlfühlprogrammen und übertreffen größere Unternehmen oft in Bezug auf die Investitionen pro Mitarbeiter. Laut dem aktuellen *Welfare Index PMI* (gefördert von Generali mit SME EnterPRIZE und gesponsert vom Büro des Premierministers) steigt in Italien die Zahl der KMU, die ihren Mitarbeitern Sozialleistungen anbieten, stetig an. Bemerkenswert ist, dass Kleinstunternehmen – also Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern – ihr Sozialleistungsangebot in den letzten Jahren verdoppelt haben. Dieses Engagement für das Wohlbefinden der Mitarbeiter zeigt, dass KMU im Vergleich zu großen Unternehmen agiler sind und sich stärker für das Wohlergehen ihrer Belegschaft einsetzen.

Der *Welfare Index PMI*-Bericht 2022 hebt hervor, dass 68 % der italienischen KMU das Grundniveau der Sozialleistungen übertreffen. Darüber hinaus hat sich der Anteil der Unternehmen mit „sehr hohem“ und „hohem“ Sozialleistungsniveau von 10,3 % im Jahr 2016 auf 24,7 % im Jahr 2022 verdoppelt. Dieser Trend ist besonders stark bei KMU mit 101 bis 250 Mitarbeitern, von denen 66,8 % fortschrittliche Sozialleistungsinitiativen angaben. Bemerkenswert ist, dass auch Kleinstunternehmen (6 bis 9 Mitarbeiter) einen deutlichen Anstieg verzeichnen: 15,1 % bieten nun ein hohes Sozialleistungsniveau, gegenüber 7,7 % im Jahr 2017. Ein Großteil dieses Wachstums ist auf vereinfachte Vorschriften und öffentliche Fördermittel zurückzuführen, die selbst kleinste Unternehmen dazu ermutigt haben, ihre Sozialleistungen zur Unterstützung von Familien und Mitarbeitern zu verbessern.

Initiativen zur Förderung des Wohlbefindens gewinnen an Dynamik: Laut Fitprime *Wellbeing & Corporate* Observatory bieten 45 % der KMU entsprechende Leistungen an, gegenüber nur 16 bis 17 % der Großunternehmen. Der Unterschied lässt sich durch die straffere und

Der persönliche Charakter von KMU, in denen Kommunikationsmaßnahmen und Programme zum Wohlbefinden effizienter umgesetzt werden und die Mitarbeiter direkt erreichen. Dieser engmaschige Ansatz führt dazu, dass KMU bis zu 50 € pro Mitarbeiter und Monat für Dienstleistungen zum körperlichen und geistigen Wohlbefinden ausgeben, was die 2 bis 3 € der größeren Unternehmen bei weitem übersteigt. Diese Investition kommt nicht nur den Mitarbeitern zugute, sondern hat auch erhebliche positive Auswirkungen auf die umliegenden Gemeinden.

Der *Welfare Index PMI*-Bericht zeigt, dass ein fortschrittliches betriebliches Wohlfahrtssystem in direktem Zusammenhang mit höherer Produktivität und Rentabilität steht. Unternehmen mit einem gut entwickelten Sozialsystem konnten ihre Gewinne verdoppeln und erzielten 2021 eine Gewinnmarge von 6,7 %, verglichen mit 3,7 % bei Unternehmen mit nur grundlegenden Sozialleistungen. Die Produktivität, gemessen an der Bruttobetriebsmarge pro Mitarbeiter, stieg ebenfalls deutlich an, und zwar von 9,4 % im Jahr 2019 auf 11 % im Jahr 2021 bei Unternehmen mit hochwertigen Sozialprogrammen.

Die betriebliche Sozialfürsorge hat sich als ein wichtiger Faktor für die Widerstandsfähigkeit erwiesen, da KMU, die fortschrittliche Sozialfürsorgesysteme eingeführt haben, während der Pandemie besser abschnitten und eine stärkere Erholung verzeichneten. Diese Unternehmen erzielten nicht nur bessere finanzielle Ergebnisse, sondern haben auch eine größere soziale Wirkung und tragen zu höheren Beschäftigungsquoten bei Frauen und jungen Menschen bei. Der Anteil der KMU, die Sozialleistungen als strategisches Instrument für eine nachhaltige Entwicklung nutzen, hat sich von 6,4 % im Jahr 2016 auf 14,1 % im Jahr 2022 mehr als verdoppelt.

Ein Beispiel hierfür ist SAP in Deutschland, das psychologische Betreuung, Fitnesskurse und Workshops zum Stressmanagement anbietet.

2.4.6. Regelmäßige Check-ins

Führungskräfte sollten regelmäßig mit ihren Teammitgliedern sprechen, um sicherzustellen, dass sie ihre Arbeitsbelastung gut bewältigen und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben haben. So können Probleme frühzeitig erkannt und bei Bedarf Unterstützung angeboten werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben durch Strategien wie Smart Working, flexible Arbeitszeiten und eine unterstützende Arbeitskultur nicht nur das Wohlbefinden der Mitarbeiter verbessert, sondern auch die Produktivität und Arbeitszufriedenheit steigert. Arbeitgeber, die diesen Strategien Priorität einräumen, können mit einer engagierteren und loyaleren Belegschaft rechnen, was zum Gesamterfolg des Unternehmens beiträgt.

2.5. Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Trends auf dem Arbeitsmarkt

Auf dem sich schnell entwickelnden Arbeitsmarkt von heute ist Anpassungsfähigkeit wichtiger denn je. Der Arbeitsmarkt

ist dynamisch, und es entstehen regelmäßig neue Technologien, Branchen und Rollen. Karriere

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Die Karriereplanung gibt Einzelpersonen die Möglichkeit, sich über Branchentrends und Veränderungen auf dem Laufenden zu halten, sodass sie ihre Fähigkeiten und Karrierestrategien entsprechend anpassen können. Diese Anpassungsfähigkeit erfordert kontinuierliches Lernen, Networking und die ständige Auseinandersetzung mit den Anforderungen des Marktes. Durch ihre Anpassungsfähigkeit können Einzelpersonen wettbewerbsfähig und widerstandsfähig bleiben und sich auf Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt vorbereiten, wodurch sie ihre berufliche Langlebigkeit und ihren Erfolg sichern. Die Karriereplanung bereitet Einzelpersonen somit nicht nur auf die Gegenwart vor, sondern versetzt sie auch in die Lage, den Unsicherheiten des zukünftigen Arbeitsmarktes mit Zuversicht zu begegnen.

Kontinuierliches Lernen ist für die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit unerlässlich. Indem Sie die in Ihrer Branche gefragten Fähigkeiten identifizieren und nach Möglichkeiten suchen, diese weiterzuentwickeln – sei es durch Online-Kurse, Workshops, Zertifizierungen oder weiterführende Abschlüsse –, bleiben Sie auf dem neuesten Stand der Veränderungen. Die Erforschung neuer Bereiche oder Technologien, auch außerhalb Ihres derzeitigen Fachgebiets, kann Ihnen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Ebenso wichtig ist die Entwicklung digitaler Kompetenzen. Angesichts des technologischen Wandels in vielen Branchen ist es entscheidend, sich mit relevanten Tools und Plattformen wie Datenanalysesoftware oder Projektmanagement-Tools vertraut zu machen. Die Fähigkeit, Technologien zur Steigerung der Effizienz und Produktivität einzusetzen, wird zunehmend gefragt sein.

Soft Skills, also zwischenmenschliche Fähigkeiten, spielen eine wichtige Rolle für den langfristigen Erfolg. Effektive Kommunikation, sowohl schriftlich als auch mündlich, ist grundlegend für den Aufbau starker Beziehungen zu Kollegen und Kunden. Die Fähigkeit, in vielfältigen Teams zu arbeiten, Konflikte zu lösen und Projekte zu leiten, wird zunehmend geschätzt, während emotionale Intelligenz am heutigen Arbeitsplatz zu einem äußerst wertvollen Kapital wird.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Karriereplanung ein umfassender Prozess ist, der verschiedene Facetten des Berufslebens eines Menschen berücksichtigt. Durch die Fokussierung auf persönliche und berufliche Weiterentwicklung, Arbeitszufriedenheit, finanzielle Stabilität, Work-Life-Balance und Anpassungsfähigkeit bietet die Karriereplanung einen Fahrplan für eine erfolgreiche und erfüllende Karriere. Sie stellt sicher, dass Menschen nicht nur auf ihre aktuellen Aufgaben vorbereitet sind, sondern auch für zukünftige Herausforderungen gerüstet sind, und trägt so zu langfristiger beruflicher und persönlicher Erfüllung bei.

Aufmerksamkeitscheck

Welche der folgenden Aussagen ist laut dem vorgegebenen Text **KEIN** wichtiges Ziel der Karriereplanung?

- Finanzielle Stabilität und Wachstum
- **Erwerb von Wissen in völlig anderen Bereichen**
- Erreichen einer Work-Life-Balance

3. Lektion 2: Die Bedeutung der Karriereplanung

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind das Rückgrat der europäischen Wirtschaft. Sie machen über 99 % aller Unternehmen aus und beschäftigen fast zwei Drittel der Arbeitskräfte. Trotz ihrer wichtigen Rolle stehen KMU vor großen Herausforderungen, insbesondere bei der effektiven Personalverwaltung. Unter diesen Herausforderungen wird die Karriereplanung aufgrund begrenzter Ressourcen und der Konzentration auf unmittelbare betriebliche Anforderungen oft vernachlässigt oder ist unterentwickelt. Die Bedeutung der Karriereplanung in KMU kann jedoch nicht hoch genug eingeschätzt werden. Eine effektive Karriereplanung kann zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit, einer gesteigerten Produktivität, einer besseren Mitarbeiterbindung und letztlich zu einem größeren Unternehmenserfolg führen.

Dieses Kapitel befasst sich mit der entscheidenden Rolle der Karriereplanung in europäischen KMU und untersucht deren Vorteile für Mitarbeiter und Unternehmen. Durch die Einbeziehung von Erkenntnissen aus wissenschaftlichen Untersuchungen, Branchenberichten und Fallstudien soll diese Diskussion ein umfassendes Verständnis dafür vermitteln, warum Karriereplanung für KMU von entscheidender Bedeutung ist und wie sie effektiv umgesetzt werden kann.

3.1 Karriereplanung verstehen

Karriereplanung ist ein systematischer Prozess, bei dem Einzelpersonen und Organisationen zusammenarbeiten, um Karriereziele und die Mittel zu ihrer Erreichung zu identifizieren. Dieser Prozess umfasst in der Regel Selbstbewertung, Zielsetzung, Kapazitätsaufbau und kontinuierliche Bewertung. Für Mitarbeiter bietet die Karriereplanung Klarheit und Orientierung und hilft ihnen, ihre Stärken, Schwächen und Wachstumschancen zu verstehen. Für Organisationen stellt sie sicher, dass die Belegschaft auf die strategischen Ziele des Unternehmens ausgerichtet ist, und fördert eine Kultur der kontinuierlichen Entwicklung und Leistungsverbesserung.

Im Kontext von KMU hat die Karriereplanung oft einen anderen Charakter als in größeren Organisationen. KMU verfügen zwar nicht über die formalen Strukturen und Ressourcen großer Unternehmen, bieten aber auch einzigartige Möglichkeiten für eine personalisierte Karriereentwicklung. Mitarbeiter in KMU haben oft breitere Aufgabenbereiche, was zu vielfältigen Erfahrungen und einer schnelleren Karriereentwicklung führen kann, wenn dies effektiv gesteuert wird.

3.2 Warum ist Karriereplanung wichtig?

Die Karriereplanung ist ein wichtiger Bestandteil des Personalmanagements, der im Kontext kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) in Europa zunehmend an Bedeutung gewinnt. Als Rückgrat der europäischen Wirtschaft sind KMU für einen erheblichen Teil der

Beschäftigung und der Wirtschaftstätigkeit auf dem gesamten Kontinent verantwortlich. Trotz ihrer wichtigen Rolle stehen diese Unternehmen vor besonderen Herausforderungen, die ihr Wachstum und ihre Nachhaltigkeit beeinträchtigen können. Eines der drängendsten Probleme ist die effektive Verwaltung und Entwicklung ihrer Belegschaft, wobei die Karriereplanung eine zentrale Rolle spielt.

In einem wettbewerbsintensiven und sich schnell verändernden Geschäftsumfeld ist die Karriereplanung nicht nur ein Instrument zur individuellen Entwicklung, sondern eine strategische Notwendigkeit für Unternehmen, insbesondere für KMU. Die Karriereplanung ermöglicht es Unternehmen, die Wünsche und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter mit den langfristigen Zielen des Unternehmens in Einklang zu bringen und so sicherzustellen, dass sowohl der Einzelne als auch das Unternehmen erfolgreich sein können. In diesem Kapitel wird untersucht, warum die Karriereplanung für KMU in Europa so wichtig ist, wobei Faktoren wie Mitarbeiterengagement, Unternehmensleistung, Talentbindung, Anpassungsfähigkeit und Wettbewerbsvorteile berücksichtigt werden.

3.2.1 Mitarbeiterengagement und Motivation

Einer der wichtigsten Gründe für die Bedeutung der Karriereplanung in KMU ist ihr Einfluss auf das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter. In kleineren Unternehmen, in denen die Ressourcen begrenzt sind und die Mitarbeiter oft mehrere Aufgaben gleichzeitig übernehmen, ist es entscheidend, ein hohes Maß an Engagement aufrechtzuerhalten. Die Karriereplanung vermittelt den Mitarbeitern ein klares Verständnis ihrer beruflichen Laufbahn innerhalb des Unternehmens, was wiederum ein Gefühl von Sinnhaftigkeit und Orientierung fördert. Wenn Mitarbeiter klar definierte Karrierewege haben, fühlen sie sich eher mit ihrer Rolle verbunden, da sie wissen, dass ihre Bemühungen sowohl zu ihrer persönlichen Entwicklung als auch zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

In KMU bedeutet das enge Arbeitsumfeld oft, dass der Beitrag jedes einzelnen Mitarbeiters gut sichtbar ist und sich direkt auf die Gesamtleistung des Unternehmens auswirkt. Ohne klare Karrierewege fällt es den Mitarbeitern möglicherweise schwer zu erkennen, wie ihre tägliche Arbeit mit den übergeordneten Zielen des Unternehmens in Einklang steht, was zu einem Mangel an Motivation und Engagement führen kann. Wenn Mitarbeiter hingegen durch einen gut strukturierten Karriereplanungsprozess begleitet werden, können sie besser verstehen, wie ihre Fähigkeiten und Bemühungen ihnen helfen, innerhalb des Unternehmens voranzukommen. Dieses Gefühl des Fortschritts und der persönlichen Leistung ist entscheidend für die Aufrechterhaltung einer hohen Arbeitsmoral und eines hohen Engagements, was wiederum die Produktivität und Innovation fördert. Im Kontext von KMU, in denen die Rolle jedes Mitarbeiters von entscheidender Bedeutung ist, kann die motivierende Wirkung der Karriereplanung ein wichtiger Faktor für den Geschäftserfolg sein.

3.2.2 Verbesserte Unternehmensleistung

Karriereplanung ist untrennbar mit einer verbesserten Unternehmensleistung verbunden. In KMU, deren Struktur oft weniger hierarchisch und flexibler ist, kann die Ausrichtung individueller Karriereziele auf die Unternehmensziele zu erheblichen Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen führen. Durch die Ermittlung der für die Erreichung der Unternehmensziele erforderlichen

Unternehmensziele kann zu erheblichen Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen führen. Durch die Ermittlung der für die Erreichung der Unternehmensziele erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen können KMU ihre Karriereentwicklungsprogramme so anpassen, dass die Mitarbeiter gut gerüstet sind, um diese Anforderungen zu erfüllen. Diese Abstimmung trägt nicht nur zur Leistungsoptimierung der einzelnen Mitarbeiter bei, sondern steigert auch die Gesamteffizienz des Unternehmens.

Die Fluidität der Rollen innerhalb von KMU bedeutet, dass Mitarbeiter oft mehrere Aufgaben übernehmen müssen, was sowohl eine Chance als auch eine Herausforderung sein kann. Ohne klare Vorgaben können Mitarbeiter sich von der Bandbreite ihrer Aufgaben überfordert fühlen, was zu Effizienzverlusten und potenziellem Burnout führen kann. Die Karriereplanung begegnet diesem Problem, indem sie einen Fahrplan für die Entwicklung von Fähigkeiten und den beruflichen Aufstieg bereitstellt und so sicherstellt, dass die Mitarbeiter nicht nur in der Lage sind, ihre aktuellen Aufgaben zu bewältigen, sondern auch auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet sind. Dieser proaktive Ansatz zur Mitarbeiterentwicklung führt zu einer agileren und kompetenteren Belegschaft, die sich an die sich wandelnden Anforderungen des Unternehmens anpassen kann. Dies wiederum führt zu einer verbesserten Unternehmensleistung, da die Mitarbeiter besser auf die strategischen Ziele des Unternehmens abgestimmt sind und ihre Aufgaben effektiver erfüllen.

3.2.3 Talentbindung und Nachfolgeplanung

Die Bindung von Talenten ist eine große Herausforderung für KMU, insbesondere im Wettbewerb mit größeren Unternehmen, die attraktivere Vergütungspakete und Sozialleistungen bieten können. Die Karriereplanung kann jedoch eine entscheidende Rolle bei der Bewältigung dieses Problems spielen. Durch das Angebot klarer Karrierewege und Entwicklungsmöglichkeiten können KMU die Loyalität ihrer Mitarbeiter deutlich steigern und die Fluktuationsrate senken. Mitarbeiter, die eine Zukunft im Unternehmen sehen, bleiben eher, wodurch die Kosten für die Personalbeschaffung und -schulung sinken.

In KMU, wo Teams oft klein und spezialisiert sind, kann der Verlust eines wichtigen Mitarbeiters unverhältnismäßig große Auswirkungen auf den Betrieb haben. Deshalb ist die Karriereplanung so wichtig – sie hilft nicht nur, Top-Talente zu halten, sondern bereitet das Unternehmen auch auf unvermeidliche Veränderungen vor. Durch die Identifizierung und Förderung potenzieller Führungskräfte innerhalb des Unternehmens können KMU einen soliden Nachfolgeplan entwickeln, der Kontinuität und Stabilität gewährleistet. Dieser proaktive Ansatz beim Talentmanagement trägt dazu bei, die mit unerwarteten Vakanzen und Führungswechseln verbundenen Risiken zu mindern, sodass das Unternehmen auch bei personellen Veränderungen reibungslos weiterarbeiten kann. Darüber hinaus fördert die Karriereplanung eine Kultur der Loyalität und des Engagements, da Mitarbeiter, die klare Aufstiegsmöglichkeiten sehen, eher bereit sind, sich in ihre Aufgaben einzubringen und zum langfristigen Erfolg des Unternehmens beizutragen.

3.2.4 Anpassungsfähigkeit und Belastbarkeit

Angesichts des rasanten technologischen Fortschritts und der sich wandelnden Marktdynamik ist die Fähigkeit zur Anpassung wichtiger denn je. Die Karriereplanung hilft KMU dabei, eine widerstandsfähige Belegschaft aufzubauen

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

, die in der Lage ist, auf diese Veränderungen zu reagieren. Durch die Förderung von kontinuierlichem Lernen und Wissensausbau stellt die Karriereplanung sicher, dass die Mitarbeiter für neue Herausforderungen gerüstet sind und sich bietende Chancen nutzen können. Diese Anpassungsfähigkeit ist für KMU von entscheidender Bedeutung, da sie oft mit begrenzten Ressourcen arbeiten und agil sein müssen, um in einem wettbewerbsintensiven Umfeld zu bestehen und zu florieren.

Die Geschäftswelt ist zunehmend von Unsicherheit und raschen Veränderungen geprägt. Für KMU, die möglicherweise nicht über die gleichen Ressourcen oder Puffer wie größere Unternehmen verfügen, ist die Fähigkeit, sich schnell an neue Umstände anzupassen, überlebenswichtig. Die Karriereplanung spielt eine entscheidende Rolle bei der Förderung dieser Anpassungsfähigkeit, indem sie eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung und des lebenslangen Lernens fördert. Mitarbeiter, die dazu ermutigt werden, neue Fähigkeiten zu entwickeln und ihr Wissen zu erweitern, sind besser auf Veränderungen in der Technologie, den Marktanforderungen und den Branchenvorschriften vorbereitet. Dies erhöht nicht nur ihre individuelle Widerstandsfähigkeit, sondern stärkt auch das Unternehmen als Ganzes und ermöglicht es ihm, sich auf neue Herausforderungen einzustellen und innovativ zu reagieren. Infolgedessen bleiben KMU, die der Karriereplanung Priorität einräumen, eher wettbewerbsfähig und erzielen langfristigen Erfolg in einem sich ständig verändernden Geschäftsumfeld.

3.2.5 Aufbau eines Wettbewerbsvorteils

In der wettbewerbsintensiven Landschaft der europäischen KMU kann die Karriereplanung einen erheblichen Wettbewerbsvorteil bieten. Unternehmen, die der Karriereplanung Priorität einräumen, können eher Spitzenkräfte gewinnen und halten, was für nachhaltiges Wachstum und langfristigen Erfolg entscheidend ist. Ein solides Karriereplanungskonzept hilft nicht nur dabei, die für die aktuellen Geschäftsanforderungen erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen zu entwickeln, sondern auch, das Unternehmen auf zukünftige Herausforderungen vorzubereiten. Dieser vorausschauende Ansatz ist unerlässlich, um in einem Umfeld, in dem sich Kundenpräferenzen und Marktbedingungen ständig weiterentwickeln, einen Wettbewerbsvorteil zu behalten.

Auf dem heutigen globalisierten Markt konkurrieren KMU nicht nur mit lokalen Unternehmen, sondern auch mit internationalen Akteuren. Um sich in diesem umkämpften Umfeld abzuheben, müssen Unternehmen mehr als nur wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen anbieten – sie müssen die besten Talente gewinnen und halten. Die Karriereplanung ist in dieser Hinsicht ein entscheidendes Unterscheidungsmerkmal, da sie potenziellen und aktuellen Mitarbeitern signalisiert, dass das Unternehmen in ihr Wachstum und ihre Entwicklung investiert. Dieses Engagement für die Mitarbeiterentwicklung kann den Ruf des Unternehmens als bevorzugter Arbeitgeber stärken und es einfacher machen, hochkarätige Kandidaten zu gewinnen. Darüber hinaus können KMU durch die kontinuierliche Weiterentwicklung ihrer Belegschaft sicherstellen, dass sie stets an der Spitze der Branchentrends stehen und gut auf die Bedürfnisse ihrer Kunden vorbereitet sind. Diese Fähigkeit, Veränderungen auf dem Markt zu antizipieren und darauf zu reagieren, ist ein entscheidender Faktor für die Aufrechterhaltung einer strategischen Überlegenheit und die Förderung eines nachhaltigen Wachstums.

3.2.6 Förderung des Wohlbefindens und der Zufriedenheit der Mitarbeiter

Schließlich spielt die Karriereplanung eine entscheidende Rolle bei der Förderung des Wohlbefindens und der Zufriedenheit der Mitarbeiter, die zunehmend als wichtige Faktoren für den Erfolg eines Unternehmens anerkannt werden. In KMU, in denen die Mitarbeiter oft in eng verbundenen Teams arbeiten und einen erheblichen Einfluss auf das Geschäft haben, ist es von entscheidender Bedeutung, ihr Wohlbefinden sicherzustellen. Die Karriereplanung trägt dazu bei, indem sie den Mitarbeitern hilft, ein Gleichgewicht zwischen ihren persönlichen und beruflichen Zielen zu erreichen. Wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sie in ihrer Karriere vorankommen und dass ihr Arbeitgeber ihre Entwicklung unterstützt, sind sie eher zufrieden mit ihrer Arbeit und empfinden ein Gefühl der Erfüllung.

Das Wohlbefinden der Mitarbeiter ist eng mit der Arbeitszufriedenheit verbunden, die sich wiederum auf die Produktivität, das Engagement und die Mitarbeiterbindung auswirkt. In KMU, in denen das Arbeitsumfeld oft persönlicher ist und der Einfluss jedes einzelnen Mitarbeiters stärker zum Tragen kommt, ist die Förderung einer positiven Arbeitskultur von entscheidender Bedeutung. Die Karriereplanung trägt zur Schaffung dieser Kultur bei, indem sie den Mitarbeitern die Instrumente und die Unterstützung bietet, die sie benötigen, um sowohl beruflich als auch persönlich erfolgreich zu sein. Durch das Angebot von Wachstums- und Entwicklungsmöglichkeiten können KMU ihren Mitarbeitern helfen, ein Gefühl von Sinnhaftigkeit und Erfüllung in ihrer Arbeit zu erreichen, was zu einer höheren Zufriedenheit und Loyalität führt. Wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, dass ihr Wohlbefinden im Vordergrund steht, sind sie zudem eher engagiert und motiviert, was zu einem positiveren und produktiveren Arbeitsumfeld beiträgt. Dies wiederum steigert den Gesamterfolg und die Nachhaltigkeit des Unternehmens.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Karriereplanung für KMU in Europa von größter Bedeutung ist. Sie ist nicht nur ein Instrument zur individuellen Mitarbeiterentwicklung, sondern eine strategische Notwendigkeit, die sich auf alle Aspekte des Unternehmens auswirkt. Von der Verbesserung der Unternehmensleistung und der Bindung von Spitzenkräften bis hin zur Steigerung der Anpassungsfähigkeit, dem Aufbau von Wettbewerbsvorteilen und der Förderung des Wohlbefindens der Mitarbeiter – die Vorteile der Karriereplanung sind weitreichend. Durch die Integration der Karriereplanung in ihre Gesamtstrategie können KMU sicherstellen, dass sie gut positioniert sind, um die Herausforderungen des modernen Geschäftsumfelds zu meistern und nachhaltiges Wachstum und Erfolg zu erzielen. Die Karriereplanung hilft KMU nicht nur zu überleben, sondern auch in einem hart umkämpften und sich ständig verändernden Markt zu florieren, was sie zu einem unverzichtbaren Bestandteil ihrer langfristigen strategischen Planung macht.

3.3 Die Bedeutung der Karriereplanung für Mitarbeiter in europäischen KMU

Karriereplanung ist ein unverzichtbares Instrument für Mitarbeiter, insbesondere im einzigartigen Kontext kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) in Europa. Das dynamische und oft weniger

formalisierten Umfeld von KMU stellt die Mitarbeiter sowohl vor Herausforderungen als auch vor Chancen, sodass die Karriereplanung ein entscheidender Faktor für ihre berufliche Entwicklung und Zufriedenheit ist.

3.3.1 Klarheit und Orientierung

Einer der wichtigsten Vorteile der Karriereplanung für Mitarbeiter ist die Schaffung von Klarheit und Orientierung. In den oft fluiden und sich ständig weiterentwickelnden Strukturen von KMU, in denen die Aufgabenbereiche möglicherweise nicht so streng definiert sind wie in größeren Unternehmen, bietet die Karriereplanung den Mitarbeitern einen dringend benötigten Fahrplan. Ohne klare Richtlinien können sich Mitarbeiter in KMU in Rollen wiederfinden, die verschiedene Funktionen miteinander verbinden, was zu potenzieller Verwirrung hinsichtlich ihrer beruflichen Laufbahn führen kann. Die Karriereplanung mindert dieses Risiko, indem sie den Mitarbeitern hilft, ihre beruflichen Ziele zu definieren und die notwendigen Schritte zu deren Erreichung zu skizzieren. Diese Klarheit betrifft nicht nur das Verständnis der unmittelbaren Aufgaben, sondern auch die Visualisierung langfristiger Karrierewege innerhalb des Unternehmens. Wenn Mitarbeiter sehen können, wie ihre aktuellen Bemühungen und Aufgaben zu ihren übergeordneten Karrierezielen beitragen, bleiben sie eher motiviert und engagiert. Diese Motivation ist besonders wichtig in KMU, wo individuelle Beiträge einen erheblichen Einfluss auf den Gesamterfolg des Unternehmens haben können.

3.3.2 Einen strukturierten Weg für Wachstum bieten

Einer der wichtigsten Vorteile der Karriereplanung für Mitarbeiter ist der strukturierte Weg, den sie für die berufliche Entwicklung bietet. In dem dynamischen und sich ständig weiterentwickelnden Umfeld von KMU, in dem die Aufgabenbereiche oft fließender sind als in größeren Unternehmen, dient die Karriereplanung als wichtige Orientierungshilfe. Ohne einen klar definierten Rahmen müssen Mitarbeiter in KMU möglicherweise mehrere Aufgaben gleichzeitig bewältigen, was zu Unsicherheit hinsichtlich ihrer langfristigen Karriereaussichten führt. Die Karriereplanung hilft, diese Verwirrung zu beseitigen, indem sie einen klaren Fahrplan bietet, der aufzeigt, wie Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens vorankommen und wachsen können.

Eine Umfrage von LinkedIn aus dem Jahr 2019 (LinkedIn's 2019 Workforce Learning Report) ergab, dass 94 % der Beschäftigten angaben, sie würden länger in einem Unternehmen bleiben, wenn dieses in ihre berufliche Entwicklung investieren würde. Diese Statistik unterstreicht, wie wichtig es ist, klare Karrierewege anzubieten, um die Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit zu verbessern. Die gleiche Umfrage ergab, dass Mitarbeiter, die ihre Karrierewege als klar definiert empfinden, mit 2,5-mal höherer Wahrscheinlichkeit engagiert bei der Arbeit sind, was den direkten Zusammenhang



zwischen klaren Karriereperspektiven und der Motivation der Mitarbeiter.

3.3.3 Kompetenzentwicklung

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Karriereplanung ist ihre Rolle bei der Identifizierung und Förderung der Entwicklung wesentlicher Fähigkeiten. In KMU müssen Mitarbeiter oft mehrere Funktionen ausüben, was sowohl eine Herausforderung als auch eine Chance sein kann. Dieses Umfeld erfordert einen Fokus auf die kontinuierliche Weiterentwicklung von Fähigkeiten, da sich die Mitarbeiter an unterschiedliche Rollen anpassen müssen, die möglicherweise unterschiedliche Kompetenzen erfordern. Die Karriereplanung ermöglicht es den Mitarbeitern, die Fähigkeiten zu identifizieren, die sie entwickeln müssen, um in ihrer Karriere voranzukommen. Sie fördert die proaktive Teilnahme an Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, die für die persönliche und berufliche Entwicklung von entscheidender Bedeutung sind. Der doppelte Fokus auf die Erweiterung bestehender Fähigkeiten und den Erwerb neuer Fähigkeiten stellt sicher, dass die Mitarbeiter wettbewerbsfähig und für das Unternehmen wertvoll bleiben. Darüber hinaus geht es bei diesem Fokus auf die Kompetenzentwicklung nicht nur darum, die aktuellen Anforderungen des Arbeitsplatzes zu erfüllen, sondern auch darum, sich auf zukünftige Aufgaben innerhalb des Unternehmens vorzubereiten und so das individuelle Wachstum mit den langfristigen Zielen des Unternehmens in Einklang zu bringen.

Laut einem Bericht aus dem Jahr 2020 mit dem Titel „Auf dem Weg zu 2020: Daten für die Berufsbildungspolitik“ des Europäischen Zentrums für die Förderung der Berufsbildung (Cedefop) erkannten 85 % der KMU in ganz Europa die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter, um wettbewerbsfähig zu bleiben, doch nur 45 % verfügten über formale Strukturen für

kontinuierliche Weiterbildung und Entwicklung. Diese Lücke unterstreicht die dringende Notwendigkeit einer strukturierten Karriereplanung, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen, um den Anforderungen ihrer vielschichtigen Aufgaben innerhalb von KMU gerecht zu werden.

3.3.4 Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung

Der Zusammenhang zwischen Karriereplanung und Arbeitszufriedenheit ist in KMU besonders stark. Wenn Mitarbeiter aktiv in die Planung ihrer Karriere einbezogen werden, entwickeln sie eher ein Gefühl der Eigenverantwortung und Kontrolle über ihr Berufsleben. Diese Einbindung führt zu einer höheren Arbeitszufriedenheit, da die Mitarbeiter zuversichtlich sind, dass sie auf dem Weg sind, ihre persönlichen Karriereziele zu erreichen. Im Kontext von KMU, wo der Wettbewerb mit größeren Unternehmen um Spitzenkräfte hart sein kann, wird die Förderung der Arbeitszufriedenheit durch Karriereplanung zu einem strategischen Vorteil. Mitarbeiter, die mit ihrer Rolle zufrieden sind und Vertrauen in ihre Karriereaussichten haben, verlassen das Unternehmen seltener. Diese Mitarbeiterbindung ist für KMU von entscheidender Bedeutung, da sie möglicherweise nicht über die gleichen Ressourcen wie größere Unternehmen verfügen, um ständig neue Mitarbeiter zu gewinnen und auszubilden. Durch die Bindung qualifizierter und zufriedener Mitarbeiter können KMU Kontinuität gewährleisten, Fluktuationskosten senken und eine stabile, erfahrene Belegschaft aufbauen.

Eine Studie von Gallup aus dem Jahr 2021 ergab, dass Mitarbeiter, die das Gefühl haben, dass ihr Unternehmen in ihre berufliche Entwicklung investiert, mit einer um 59 % geringeren Wahrscheinlichkeit in den nächsten 12 Monaten nach einer neuen Stelle suchen. Darüber hinaus zeigte die Studie, dass Unternehmen mit engagierten Mitarbeitern, die sich in ihrer Karriereplanung unterstützt fühlten, eine um 17 % höhere Produktivität und eine um 21 % höhere Rentabilität erzielten, was einen direkten Zusammenhang zwischen Karriereplanung, Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenserfolg herstellt.

3.3.5 Veränderungen meistern und neue Chancen nutzen

In der schnelllebigen Geschäftswelt von heute ist insbesondere für KMU die Fähigkeit, effektiv auf Veränderungen zu reagieren, entscheidend für den Erfolg. Die Karriereplanung spielt eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung von Mitarbeitern, die in dynamischen Umgebungen erfolgreich sein können. Durch die Förderung des kontinuierlichen Lernens und den Erwerb neuer Fähigkeiten stellt die Karriereplanung sicher, dass die Mitarbeiter gut auf Veränderungen in der Technologie, den Markttrends und den organisatorischen Anforderungen vorbereitet sind.

Dieser proaktive Ansatz ermöglicht es den Mitarbeitern, Veränderungen nicht nur zu bewältigen, sondern auch neue Chancen zu nutzen. Wer über aktuelle Fähigkeiten und eine auf Wachstum ausgerichtete Denkweise verfügt, ist eher bereit, neue Herausforderungen anzunehmen, was ihn

zu unschätzbaren Mitarbeitern in KMU, wo Flexibilität und schnelle Reaktionsfähigkeit entscheidend für den langfristigen Erfolg sind.

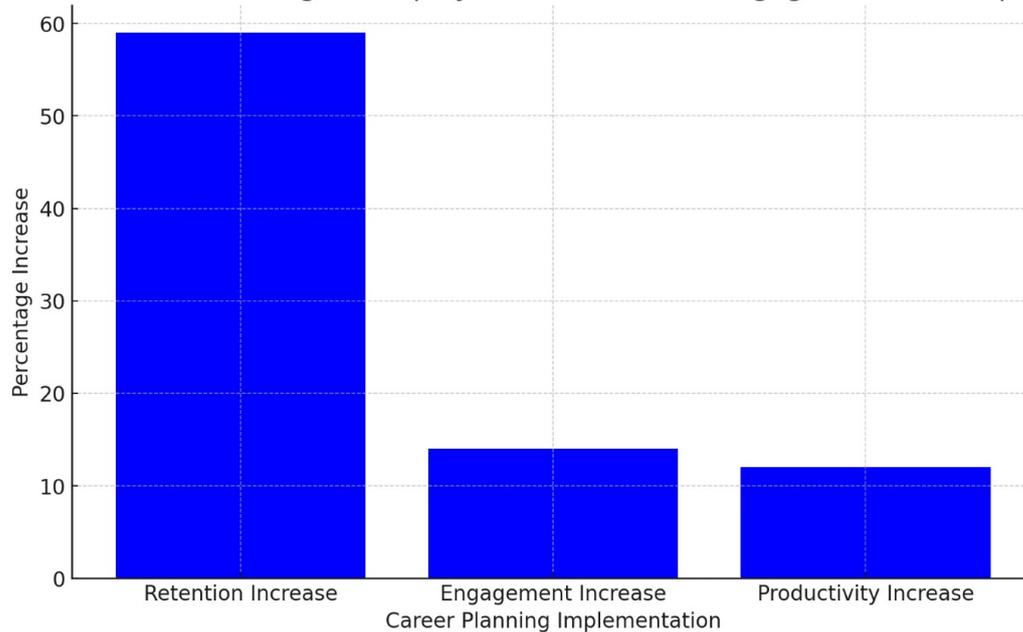
Daten aus einer Deloitte-Umfrage aus dem Jahr 2022 zeigen, dass 73 % der europäischen KMU Anpassungsfähigkeit als die wichtigste Kompetenz für den zukünftigen Erfolg ihrer Belegschaft ansehen. Allerdings hatten nur 34 % dieser KMU Karriereplanungsprozesse implementiert, die direkt auf die Förderung der Anpassungsfähigkeit durch kontinuierliches Lernen und Kompetenzentwicklung abzielen. Diese Erkenntnis deutet darauf hin, dass KMU eine große Chance haben, ihre Widerstandsfähigkeit durch die Integration einer auf Anpassungsfähigkeit ausgerichteten Karriereplanung zu verbessern.

3.3.6 Gesteigertes Engagement und höhere Produktivität

Schließlich ist die Karriereplanung ein wirkungsvolles Instrument zur Steigerung des Engagements und der Produktivität der Mitarbeiter. Wenn die persönlichen Karriereziele der Mitarbeiter mit den Zielen des Unternehmens in Einklang stehen, engagieren sie sich stärker für ihre Arbeit. Diese Übereinstimmung schafft ein Gefühl der Sinnhaftigkeit und Zugehörigkeit, da die Mitarbeiter ihre Beiträge als wesentlichen Bestandteil des Unternehmenserfolgs betrachten. Engagierte Mitarbeiter sind nicht nur produktiver, sondern tragen auch zu einer positiveren und kooperativeren Arbeitskultur bei. In KMU, wo der Beitrag jedes einzelnen Mitarbeiters einen erheblichen Einfluss auf das Gesamtgeschäft haben kann, sind dieses gesteigerte Engagement und diese Produktivität von entscheidender Bedeutung, um das Unternehmen voranzubringen.

Eine Studie des Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) aus dem Jahr 2021 ergab, dass Unternehmen, die der Karriereentwicklung Priorität einräumen und sie mit den Unternehmenszielen in Einklang bringen, ein um 14 % höheres Engagement ihrer Mitarbeiter und eine um 12 % höhere Gesamtproduktivität verzeichnen. Darüber hinaus hob der CIPD-Bericht hervor, dass KMU mit robusten Karriereplanungsrahmenwerken im Vergleich zu denen ohne solche Systeme eine um 25 % niedrigere Fluktuationsrate aufweisen, was die Rolle der Karriereplanung bei der Förderung einer engagierten und produktiven Belegschaft weiter unterstreicht.

Impact of Career Planning on Employee Retention and Engagement in European SMEs



Die Grafik zeigt deutlich eine positive Korrelation zwischen der Umsetzung von Karriereplanung und einer erhöhten Mitarbeiterbindung, einem höheren Engagement und einer gesteigerten Produktivität in KMU.

Datenpunkte:

- Erhöhung der Mitarbeiterbindung: 59 % geringere Wahrscheinlichkeit, den Arbeitsplatz zu verlassen (Gallup 2021)
- Steigerung des Engagements: 14 % mehr Engagement (CIPD 2021)
- Produktivitätssteigerung: 12 % Produktivitätssteigerung (CIPD 2021)

Diese Datenpunkte und Visualisierungen zeigen insgesamt, wie wichtig die Karriereplanung für Mitarbeiter in europäischen KMU ist. Indem sie ihren Mitarbeitern klare Karrierewege, Möglichkeiten zur Verbesserung ihrer Fähigkeiten und die Ausrichtung auf die Unternehmensziele bieten, können KMU die Arbeitszufriedenheit, die Mitarbeiterbindung, die Anpassungsfähigkeit und die Gesamtproduktivität erheblich steigern. Dieser evidenzbasierte Ansatz unterstreicht den strategischen Wert der Karriereplanung für die Förderung einer widerstandsfähigen und engagierten Belegschaft im Wettbewerbsumfeld der europäischen KMU.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Karriereplanung für Mitarbeiter in europäischen KMU von entscheidender Bedeutung ist, da sie ihnen die nötige Klarheit und Orientierung bietet, um sich in oft komplexen Berufsrollen zurechtzufinden, die Entwicklung wichtiger Fähigkeiten zu fördern, die Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung zu steigern, Anpassungsfähigkeit und Belastbarkeit aufzubauen sowie das Engagement und die Produktivität zu erhöhen. Durch Investitionen in die Karriereplanung unterstützen KMU nicht nur die berufliche Entwicklung ihrer Mitarbeiter, sondern stärken auch ihre allgemeine organisatorische Effektivität. Diese symbiotische Beziehung zwischen Mitarbeiterentwicklung und organisatorischem Erfolg unterstreicht die strategische Bedeutung der Karriereplanung im KMU-Sektor.

3.4 Die Bedeutung der Karriereplanung für das Unternehmen

Für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Europa geht die Karriereplanung weit über die individuelle Mitarbeiterentwicklung hinaus. Sie ist eine strategische Notwendigkeit, die den Gesamterfolg des Unternehmens maßgeblich beeinflussen kann. Durch die Integration der Karriereplanung in ihre Geschäftsstrategien können KMU ihre Unternehmensleistung steigern, wichtige Talente binden, das Engagement ihrer Mitarbeiter fördern und sich einen Wettbewerbsvorteil in einem sich ständig wandelnden Marktumfeld sichern.

Die Karriereplanung bringt die persönlichen Ambitionen und die berufliche Entwicklung der Mitarbeiter mit den strategischen Zielen des Unternehmens in Einklang und schafft so eine starke Synergie, die den Erfolg auf mehreren Ebenen vorantreibt. Im Kontext von KMU, wo die Ressourcen oft begrenzt sind und der Beitrag jedes einzelnen Mitarbeiters ein erhebliches Gewicht hat, ist diese Abstimmung besonders wichtig. Wenn Mitarbeiter klar verstehen, wie ihre Aufgaben zu den übergeordneten Zielen des Unternehmens beitragen, sind sie in der Regel motivierter, konzentrierter und effizienter bei der Erfüllung ihrer Aufgaben. Diese Klarheit fördert ein tiefes Gefühl der Sinnhaftigkeit und ermutigt die Mitarbeiter, Verantwortung für ihre Arbeit zu übernehmen und nach Spitzenleistungen zu streben. Darüber hinaus hilft die Karriereplanung dabei, Qualifikationslücken innerhalb der Belegschaft zu identifizieren, sodass gezielte Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen durchgeführt werden können, die die Gesamtproduktivität steigern. Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen mit gut strukturierten Rahmenbedingungen für die Karriereplanung erhebliche Vorteile in Bezug auf die Leistung und das Wachstum ihrer Mitarbeiter erzielen. So unterstreicht beispielsweise eine im Bericht „Career Planning and Development“ hervorgehobene Studie, wie strukturierte Karrierewege zu einer Steigerung der Gesamteffizienz des Unternehmens führen können, da die Mitarbeiter besser für die Erfüllung ihrer Aufgaben gerüstet sind und zu den strategischen Zielen des Unternehmens beitragen können. Eine Umfrage der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA) aus dem Jahr 2020 ergab, dass 72 % der KMU, die eine strukturierte Karriereplanung eingeführt hatten, eine höhere Gesamtleistung des Unternehmens verzeichneten als diejenigen, die dies nicht getan hatten. Diese Verbesserung ist auf eine bessere Abstimmung zwischen den Fähigkeiten der Mitarbeiter und den Unternehmenszielen zurückzuführen, was zu einer effizienteren Nutzung der Ressourcen und einer höheren Produktivität führt. Darüber hinaus hat eine 2021 im *Journal of Vocational Behavior* veröffentlichte Studie gezeigt, dass Mitarbeiter, die sich über ihre Rolle und ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg im Klaren sind, um 45 % produktiver sind als diejenigen, denen diese Klarheit fehlt, was die Bedeutung der Karriereplanung für die Steigerung der organisatorischen Effizienz unterstreicht.

Laut einem Bericht der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Eurofound) aus dem Jahr 2021 verzeichneten KMU, die umfassende Karriereplanungsstrategien umgesetzt hatten, einen Anstieg der Gesamtproduktivität um 28 % im Vergleich zu denen, die dies nicht taten. Diese Produktivitätssteigerung ist in erster Linie auf eine bessere Rollenausrichtung und eine höhere Mitarbeitermotivation zurückzuführen, da die Mitarbeiter verstehen, wie ihre persönlichen Ziele zur übergeordneten Unternehmensmission beitragen. Der Bericht hob auch hervor, dass KMU mit strukturierten Karrierewegen mit einer um 40 % höheren Wahrscheinlichkeit ihre Geschäftsziele termingerecht und innerhalb des Budgets erreichten. Diese Statistiken unterstreichen die Bedeutung der Karriereplanung für die Optimierung der Unternehmensleistung

Leistung und dafür zu sorgen, dass alle Mitarbeiter effektiv zu den Unternehmenszielen beitragen.

3.4.1 Führungskräfte entwickeln und Kontinuität gewährleisten

Eine der dringlichsten Herausforderungen für KMU ist es, ihre wertvollsten Mitarbeiter zu halten, insbesondere im Wettbewerb mit größeren Unternehmen, die höhere Gehälter und umfassendere Sozialleistungen bieten. Die Karriereplanung kann eine entscheidende Rolle bei der Bewältigung dieses Problems spielen. Durch klar definierte Karrierewege und Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung können KMU das Engagement ihrer Mitarbeiter steigern und die Fluktuation verringern. Mitarbeiter bleiben eher in einem Unternehmen, das in ihre Zukunft investiert und ihnen die für ihre Entwicklung notwendigen Instrumente zur Verfügung stellt.

In kleineren Unternehmen kann der Weggang eines wichtigen Mitarbeiters erhebliche Auswirkungen haben, den Betrieb stören und zum Verlust von wichtigem Fachwissen führen. Die Karriereplanung hilft KMU dabei, Personen zu identifizieren und zu fördern, die im Zuge der Unternehmensentwicklung wichtige Funktionen übernehmen können. Durch die Konzentration auf die interne Entwicklung stellen Unternehmen sicher, dass sie über einen stetigen Strom fähiger Führungskräfte verfügen, die bereit sind, wichtige Positionen zu übernehmen. Dieser vorausschauende Ansatz trägt dazu bei, das Risiko von Betriebsstörungen aufgrund unerwarteter Vakanzen zu verringern und Führungswechsel reibungsloser und effektiver zu gestalten.

Eine von der Europäischen Kommission im Jahr 2020 durchgeführte Umfrage ergab, dass 86 % der KMU, die in Programme zur beruflichen Weiterentwicklung investiert hatten, einen deutlichen Rückgang der Mitarbeiterfluktuation verzeichneten, wobei die Fluktuationsrate um 25 % sank. Dies ist besonders relevant für KMU, bei denen die Kosten für den Verlust und Ersatz eines Mitarbeiters oft höher sind als bei größeren Unternehmen. Die gleiche Umfrage ergab auch, dass KMU mit einer soliden Karriereplanung mit einer um 50 % höheren Wahrscheinlichkeit über wirksame Nachfolgepläne verfügen, die die Geschäftskontinuität gewährleisten und die Risiken im Zusammenhang mit unerwarteten Vakanzen in Schlüsselpositionen verringern. Diese Erkenntnis ist für KMU von entscheidender Bedeutung, da der plötzliche Verlust eines wichtigen Mitarbeiters zu Störungen führen kann, und unterstreicht die Rolle der Karriereplanung bei der Förderung einer stabilen und widerstandsfähigen Organisationsstruktur.

3.4.2 Verbessertes Mitarbeiterengagement

Karriereplanung ist ein starker Treiber für das Mitarbeiterengagement, das für die Aufrechterhaltung einer motivierten und leistungsstarken Belegschaft unerlässlich ist. Wenn Mitarbeiter sehen, dass das Unternehmen sich wirklich für ihr Wachstum und ihre Entwicklung einsetzt, fühlen sie sich eher geschätzt und anerkannt. Dieses Gefühl der Wertschätzung fördert eine tiefere emotionale Bindung an das Unternehmen und führt zu einem höheren Engagement. Engagierte Mitarbeiter sind nicht nur produktiver, sondern tragen auch zu einer positiveren und dynamischeren Arbeitskultur bei.

Dies ist besonders wichtig in KMU, wo der Beitrag jedes einzelnen Mitarbeiters einen erheblichen Einfluss auf das Gesamtgeschäft haben kann. Eine Kultur, die der beruflichen Weiterentwicklung Priorität einräumt, motiviert die Mitarbeiter, über ihre Aufgaben hinauszugehen, was Innovation und Zusammenarbeit fördert. Laut Studien, auf die in „The Effect of Training and Career Development on Company Performance“ Bezug genommen wird, verzeichnen Unternehmen, die sich aktiv mit Karriereplanung befassen, messbare Verbesserungen beim Engagement ihrer Mitarbeiter, was wiederum zu mehr Innovation, besserem Kundenservice und einer höheren Gesamtleistung führt.

Daten aus einer Umfrage der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) aus dem Jahr 2022 zeigen, dass KMU, die der Karriereplanung Priorität einräumen, ein um 35 % höheres Mitarbeiterengagement aufweisen als solche, die dies nicht tun. Engagierte Mitarbeiter sind produktiver, innovationsfreudiger und setzen sich stärker für den Erfolg ihres Unternehmens ein. Die Umfrage ergab außerdem, dass KMU mit einem hohen Mitarbeiterengagement eine Steigerung der Rentabilität um 22 % und einen Rückgang der Fehlzeiten um 37 % verzeichneten. Diese Ergebnisse unterstreichen die entscheidende Rolle der Karriereplanung nicht nur für die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, sondern auch für die Förderung wichtiger Geschäftsergebnisse wie Rentabilität und betriebliche Effizienz.

3.4.3 Wettbewerbsvorteil

Im Wettbewerbsumfeld der europäischen KMU können sich diejenigen, die der Karriereplanung Priorität einräumen, als Arbeitgeber der Wahl profilieren. Bei dieser Differenzierung geht es nicht nur darum, Top-Talente anzuziehen, sondern auch darum, eine starke, nachhaltige Arbeitgebermarke aufzubauen, die sowohl bei aktuellen als auch bei potenziellen Mitarbeitern Anklang findet. Ein Unternehmen, das für sein Engagement für die Mitarbeiterentwicklung bekannt ist, zieht eher hochkarätige Kandidaten an, die nach langfristigen Karrierewachstum und nicht nur nach einem Job suchen.

Dies wiederum senkt die Fluktuationsrate und trägt zum Aufbau einer loyalen, qualifizierten Belegschaft bei, die den Erfolg des Unternehmens vorantreiben kann. Darüber hinaus verbessert eine starke Arbeitgebermarke die Beziehungen zu Kunden, Partnern und anderen Stakeholdern, die zunehmend Wert darauf legen, mit Unternehmen zusammenzuarbeiten, die das Wohlergehen und die Entwicklung ihrer Mitarbeiter in den Vordergrund stellen. Dieser Ruf kann auch zu einer größeren Kundenbindung und zu neuen Geschäftsmöglichkeiten führen, da Stakeholder eher bereit sind, Unternehmen zu vertrauen und in sie zu investieren, die sich für ethische Praktiken und die Mitarbeiterentwicklung engagieren. Die positiven Auswirkungen einer starken Arbeitgebermarke, unterstützt durch eine solide Karriereplanung, werden in verschiedenen Studien hervorgehoben, darunter „Career Planning and Development“ und „The Effect of Training and Career Development on Company Performance“, die zeigen, wie solche Strategien zur langfristigen Nachhaltigkeit und zum Wachstum von Unternehmen beitragen.

Eine Studie von McKinsey & Company aus dem Jahr 2021 ergab, dass KMU mit starken Karriereplanungsrahmenwerken mit einer um 38 % höheren Wahrscheinlichkeit als attraktive Arbeitgeber in ihrer Branche angesehen werden, was zu einem erheblichen Wettbewerbsvorteil führt. Die Studie ergab auch, dass diese KMU um 30 % mehr

dürften aufgrund ihrer Fähigkeit, Spitzenkräfte anzuziehen und zu halten, einen Anstieg ihres Marktanteils verzeichnen. Darüber hinaus ergab ein Bericht von Glassdoor aus dem Jahr 2020, dass Unternehmen, die für ihre starken Mitarbeiterentwicklungsprogramme bekannt sind, eine um 58 % geringere Fluktuationsrate aufweisen, was nicht nur die Kosten senkt, sondern auch zu einer stabileren und qualifizierteren Belegschaft beiträgt. Diese verbesserte Reputation kann auch zu stärkeren Beziehungen zu Kunden und Partnern führen und die Position des KMU auf dem Markt weiter festigen.

3.4.4 Anpassung an Marktveränderungen

Das Geschäftsumfeld unterliegt einem ständigen Wandel, der durch Faktoren wie technologische Fortschritte, Globalisierung und veränderte Verbraucherverhalten vorangetrieben wird. KMU, die oft mit begrenzten Ressourcen und geringeren Spielräumen operieren, müssen besonders agil sein, um in diesem Umfeld bestehen und wachsen zu können. Die Karriereplanung spielt eine entscheidende Rolle dabei, Unternehmen dabei zu unterstützen, anpassungsfähig zu bleiben, indem sie sicherstellt, dass ihre Mitarbeiter über die Fähigkeiten und Kenntnisse verfügen, die zur Bewältigung neuer Herausforderungen erforderlich sind. Durch kontinuierliche Weiterbildung und Qualifizierung können Mitarbeiter den Branchentrends einen Schritt voraus sein und sind bereit, neue Chancen oder Risiken zu nutzen bzw. zu bewältigen. Dieser proaktive Ansatz beim Talentmanagement ist für den langfristigen Erfolg im KMU-Sektor von entscheidender Bedeutung. Durch die kontinuierliche Weiterentwicklung ihrer Belegschaft können KMU effektiver auf Branchenveränderungen, technologische Fortschritte und sich ändernde Kundenanforderungen reagieren und so ihren Wettbewerbsvorteil erhalten. Die Notwendigkeit einer solchen Anpassungsfähigkeit wird durch eine Studie im „Asian Journal of Management“ untermauert, die die Bedeutung der Karriereplanung für die Förderung einer widerstandsfähigen Belegschaft hervorhebt, die in der Lage ist, mit den Unsicherheiten eines sich schnell verändernden Marktes umzugehen.

Laut einer Studie von PwC aus dem Jahr 2022 gaben 74 % der KMU, die in Karriereplanung und kontinuierliche Weiterbildungsinitiativen investiert haben, an, besser für die Anpassung an Marktveränderungen und -umbrüche gerüstet zu sein. Die Studie ergab auch, dass diese KMU mit einer um 45 % höheren Wahrscheinlichkeit neue Produkte oder Dienstleistungen als Reaktion auf die Marktanforderungen einführten, was die Agilität und Innovationskraft einer gut vorbereiteten und kontinuierlich weitergebildeten Belegschaft unterstreicht. Diese Anpassungsfähigkeit ist für KMU von entscheidender Bedeutung, da sie in der Lage sein müssen, schnell auf Branchenveränderungen, technologische Fortschritte und sich ändernde Kundenerwartungen zu reagieren.

Aufmerksamkeitscheck

Welche der folgenden Aussagen wird *nicht* als Vorteil der Karriereplanung für KMU in Europa genannt?

- Höhere Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung
- **Verbesserter Zugang zu staatlichen Fördermitteln**
- Verbesserte Unternehmensleistung

4. Lektion 3. Strategien für die Karriereplanung

Wie in den vorangegangenen Kapiteln erwähnt, kann sich die Gestaltung der Karriereplanung nicht auf ungefähre und unstrukturierte Praktiken stützen, sondern muss auf spezifischen Strategien basieren, die die aktive Beteiligung sowohl der Mitarbeiter als auch des Unternehmens, in dem sie beschäftigt sind, erfordern. Die Gestaltung einer effektiven Karriereplanung ist eine kooperative Aufgabe: Sie kann weder auf Strategien beruhen, die vom Mitarbeiter entwickelt und dem Unternehmen als gegeben präsentiert werden, noch kann sie vom Arbeitgeber seinen Mitarbeitern passiv auferlegt werden.

4.1. Bewertung und Selbstbewertung:

Die erste Strategie, bei der der Beitrag des Mitarbeiters und der Input des Arbeitgebers zusammenkommen, ist die Bewertung, die sich in Arbeitgeberbewertung und Selbstbewertung unterteilt.

4.1.1 Bewertung

Die Bewertung bezieht sich auf den Prozess, mit dem ein Unternehmen die Fähigkeiten und Leistungen seiner Mitarbeiter beurteilt. Für KMU, denen oft komplexe Personalstrukturen fehlen, ist es unerlässlich, Bewertungsmethoden zu implementieren, die sowohl effektiv als auch flexibel sind. Zu den wichtigsten Strategien gehören:

Bewertung von Fach- und Soft Skills: Mithilfe von Instrumenten wie Kompetenztests, Assessment-Centern oder 360°-Feedback können KMU die aktuellen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter mit denen abgleichen, die für die zukünftige Geschäftsentwicklung erforderlich sind. Auf diese Weise lassen sich Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten identifizieren und sicherstellen, dass die Mitarbeiter gut gerüstet sind, um den sich wandelnden geschäftlichen Herausforderungen gerecht zu werden.

Leistungsindikatoren (KPIs): Durch die Definition klarer und messbarer Ziele können Unternehmen die Effektivität und Effizienz der Arbeit ihrer Mitarbeiter verfolgen. KPIs bieten eine solide Grundlage für die berufliche Weiterentwicklung und motivieren die Mitarbeiter, ihre Fähigkeiten kontinuierlich zu verbessern und zu verfeinern. KPIs (Key Performance Indicators) sind Kennzahlen, mit denen die Effektivität und Effizienz einer Aktivität, eines Projekts oder eines Prozesses innerhalb eines Unternehmens gemessen wird. Mit anderen Worten: KPIs helfen dabei, den Fortschritt bei der Erreichung bestimmter strategischer Ziele zu bewerten. Sie sind unverzichtbare Instrumente zur Leistungsüberwachung und zur datengestützten Entscheidungsfindung und können je nach Branche, Art der Aktivität und Geschäftszielen variieren.

Die Bedeutung von KPIs liegt in ihrer Fähigkeit, den Fortschritt kontinuierlich zu überwachen, sodass Unternehmen Anpassungen oder Verbesserungen vornehmen können, um ihre Ziele effizienter zu erreichen. In dieser Hinsicht ist es wichtig, dass die Überwachung und Kontrolle regelmäßig und zyklisch erfolgt: Durch regelmäßige Überprüfungen der Mitarbeiterleistung können KMU ihre Entwicklungspläne anpassen, um sie an

sich ändernden geschäftlichen und persönlichen Anforderungen anpassen. So bleiben sowohl das Unternehmen als auch seine Belegschaft in einem schnelllebigem Umfeld agil und anpassungsfähig.

4.1.2 Selbstbewertung: Förderung von Selbstbewusstsein und individueller Entwicklung

Die Selbstbewertung ermöglicht es den Mitarbeitern, über ihre eigenen Fähigkeiten und Leistungen nachzudenken, und hilft ihnen, sich ihrer Stärken und Wachstumsbereiche bewusster zu werden. Dieser Ansatz erhöht nicht nur das Selbstbewusstsein, sondern fördert auch ein größeres Verantwortungsbewusstsein für die eigene berufliche Entwicklung. KMU können die Selbstbewertung durch verschiedene Methoden fördern:

Fragebögen zur Selbsteinschätzung: Durch die Bereitstellung strukturierter Tools können Mitarbeiter über ihre Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten nachdenken. Diese Fragebögen können auf bestimmte Rollen und Geschäftsziele zugeschnitten werden, sodass sie relevant bleiben und sich auf die Bedürfnisse des Einzelnen und des Unternehmens konzentrieren.

Persönliche Entwicklungspläne: Nach einer Selbstbewertung können Mitarbeiter konkrete Aktionspläne erstellen, in denen sie die Fähigkeiten, die sie entwickeln möchten, und die Lernpfade, die sie einschlagen wollen, skizzieren. Dieser Ansatz fördert ein proaktives Engagement für die berufliche Weiterentwicklung.

Kontinuierliches Feedback: Eine Kultur des offenen, kontinuierlichen Feedbacks, in der die Selbstbewertung durch Beiträge von Vorgesetzten und Kollegen ergänzt wird, schafft ein dynamisches Lernumfeld. Die Mitarbeiter gewinnen wertvolle Erkenntnisse aus verschiedenen Perspektiven, was ihre berufliche Entwicklung und ihren Beitrag zum Unternehmen fördert. Die Wirksamkeit der Karriereplanung hängt von der kontinuierlichen Überwachung der Fortschritte und der Fähigkeit ab, Entwicklungspläne auf der Grundlage von Veränderungen der Leistung oder der Unternehmensziele anzupassen. Regelmäßige Überprüfungen helfen den Mitarbeitern, auf Kurs zu bleiben und sich sowohl an ihren persönlichen Zielen als auch an den sich wandelnden Bedürfnissen des Unternehmens zu orientieren.

4.1.3 Integration von Bewertungs- und Selbstbewertungsstrategien in die Karriereplanung

Um eine erfolgreiche Karriereplanung in KMU zu gewährleisten, ist es unerlässlich, Bewertungs- und Selbstbewertungsprozesse in die übergeordneten strategischen Ziele des Unternehmens zu integrieren.

Die Bewertung der Fähigkeiten der Mitarbeiter und die Selbstbewertung sollten eng mit den strategischen Anforderungen des Unternehmens verknüpft sein. So wird sichergestellt, dass Karrierepläne nicht nur den individuellen Ambitionen entsprechen, sondern auch zum allgemeinen Wachstum und Erfolg des Unternehmens beitragen. Durch die Ermittlung von Qualifikationslücken

durch die Bewertung können Unternehmen gezielte Schulungsprogramme zur Entwicklung der Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter konzipieren. Kontinuierliches Lernen wird zu einem zentralen Bestandteil der Karriereplanung und stellt sicher, dass die Mitarbeiter engagiert bleiben und für zukünftige Herausforderungen gerüstet sind.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Integration von Bewertungs- und Selbstbewertungsstrategien in den Karriereplanungsprozess ein wirkungsvolles Instrument zur Entwicklung von Fähigkeiten und zur Sicherung des beruflichen Wachstums der Mitarbeiter in KMU ist. Ein gut strukturiertes System ermöglicht es Unternehmen, wettbewerbsfähig und anpassungsfähig zu bleiben und sich den Herausforderungen des globalen Marktes zu stellen, während gleichzeitig eine motivierte und qualifizierte Belegschaft gefördert wird.

4.2. Ausbildung und Entwicklung:

Die Entwicklung einer Kultur des kontinuierlichen Lernens ist eine wichtige Strategie für KMU, die in einem sich schnell entwickelnden Markt wettbewerbsfähig bleiben wollen. Durch die Förderung eines Umfelds, in dem kontinuierliches Lernen und berufliche Weiterentwicklung einen hohen Stellenwert haben, befähigen KMU ihre Mitarbeiter, Verantwortung für ihre berufliche Entwicklung zu übernehmen, und stellen sicher, dass sie engagiert und motiviert bleiben und über die neuesten Fähigkeiten und Kenntnisse verfügen, die für Innovation und Wachstum erforderlich sind.

Diese Lernkultur ermutigt die Mitarbeiter, sich nicht nur auf ihre aktuellen Aufgaben zu konzentrieren, sondern auch proaktiv nach Möglichkeiten für persönliches und berufliches Wachstum zu suchen. Sie verändert die Denkweise von einer statischen beruflichen Rolle hin zu einem dynamischen Karriereweg, bei dem der Einzelne motiviert ist, seine Kompetenzen zu erweitern, neue Fähigkeiten zu erlernen und sich an Veränderungen in der Branche anzupassen.

Um diese Kultur zu unterstützen, können KMU eine Vielzahl von Ressourcen und Initiativen anbieten, darunter:

1. Zugang zu Online-Kursen und Bildungsplattformen: Durch die Bereitstellung von Abonnements für E-Learning-Plattformen oder die Erstattung der Kosten für relevante Kurse ermöglichen KMU ihren Teams, sich in ihrem eigenen Tempo kontinuierlich weiterzubilden. Diese Flexibilität ist besonders wichtig für kleinere Unternehmen, in denen die Mitarbeiter möglicherweise unterschiedliche Aufgaben haben und Zugang zu einem breiten Spektrum an Wissen benötigen.
2. Workshops und Seminare: Durch die Organisation interner oder externer Workshops können Mitarbeiter neue Techniken erlernen, sich über Branchentrends auf dem Laufenden halten und ihr Wissen sofort in ihrer Arbeit anwenden. KMU können auch mit Branchenexperten zusammenarbeiten, um ihren Mitarbeitern direkt die neuesten Erkenntnisse und Best Practices zu vermitteln.
3. Teilnahme an Branchenkonferenzen und Veranstaltungen: Durch die Förderung der Teilnahme ihrer Mitarbeiter an Branchenkonferenzen oder Networking-Veranstaltungen werden diese mit den neuesten Innovationen, Vordenkern und aufkommenden Technologien vertraut gemacht. Diese Veranstaltungen bieten wertvolle Gelegenheiten, um berufliche Netzwerke aufzubauen und neue Ideen in das Unternehmen einzubringen.

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

4. Interner Wissensaustausch: Die Einrichtung von Plattformen oder regelmäßigen Treffen, bei denen Mitarbeiter ihr Fachwissen und ihre Erfahrungen austauschen können, fördert die Zusammenarbeit und das kontinuierliche Lernen. Dies kann in Form von Peer-Mentoring, abteilungsübergreifenden Schulungen oder regelmäßigen „Lunch and Learn“-Sitzungen geschehen, bei denen Teammitglieder Einblicke aus ihren Aufgabenbereichen, Projekten oder externen Lernerfahrungen präsentieren.

5. Förderung von Innovation und Experimentierfreudigkeit: Eine Lernkultur gedeiht, wenn Mitarbeiter sich befähigt fühlen, mit neuen Ideen und Ansätzen zu experimentieren, ohne Angst vor Fehlschlägen zu haben. KMU können dies fördern, indem sie ein sicheres Umfeld schaffen, in dem Experimentieren als Weg zu Wachstum und Innovation angesehen wird. Wenn Sie Ihren Mitarbeitern Zeit oder Ressourcen zur Verfügung stellen, um an Nebenprojekten zu arbeiten oder neue Fähigkeiten zu erforschen, kann dies zu Durchbrüchen führen, die dem Unternehmen zugutekommen.

6. Anerkennung und Anreize für das Lernen: Um kontinuierliches Lernen weiter zu fördern, können KMU Anerkennungsprogramme einführen, die Mitarbeiter für den Abschluss von Kursen, den Erwerb von Zertifizierungen oder den Beitrag zum Wissensaustausch innerhalb des Unternehmens belohnen. Dies kann in Form von Boni, Beförderungen oder auch einfach nur öffentlicher Anerkennung geschehen, was dazu beiträgt, ein Erfolgserlebnis zu schaffen und andere zu ermutigen, diesem Beispiel zu folgen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass KMU durch die Förderung einer Kultur des kontinuierlichen Lernens nicht nur die persönliche Entwicklung ihrer Mitarbeiter unterstützen, sondern auch ihre organisatorische Agilität und Widerstandsfähigkeit verbessern. In einem zunehmend wettbewerbsorientierten Markt kann eine Belegschaft, die ständig lernt, sich anpasst und wächst, zu einem starken Unterscheidungsmerkmal werden, das den langfristigen Erfolg des Unternehmens vorantreibt.

4.3. Mentoring und Coaching:

Die Zusammenführung weniger erfahrener Mitarbeiter mit erfahrenen Fachkräften innerhalb des Unternehmens schafft eine kontinuierliche Lernbeziehung. Dies bietet Anleitung, Unterstützung und einen direkten Zugang zu praktischem Wissen und hilft den Mentees, sich sowohl beruflich als auch persönlich weiterzuentwickeln.

Mentoring in KMU ist eine wirksame Lösung, um das Problem des Generationswechsels anzugehen. In kleinen und mittleren Unternehmen, in denen wichtige Fähigkeiten oft auf bestimmte Personen konzentriert sind, ist der Wissenstransfer zwischen den Generationen entscheidend für die Gewährleistung der Betriebskontinuität und des langfristigen Erfolgs. Durch Mentoring-Programme können ältere Mitarbeiter ihr technisches Fachwissen, ihre Marktkenntnisse und die Unternehmenswerte an jüngere Mitarbeiter weitergeben und so einen reibungslosen Übergang ermöglichen. Dies bewahrt nicht nur das institutionelle Gedächtnis, sondern mindert auch das Risiko, wichtige Fähigkeiten zu verlieren, wenn erfahrene Mitarbeiter das Unternehmen verlassen.

4.4. Anerkennung und Belohnung:

Die Belohnung von Mitarbeiterleistungen ist entscheidend für die Förderung von Motivation, Mitarbeiterbindung und Produktivität innerhalb eines Unternehmens. Effektive Anreizsysteme, insbesondere für KMU und große Unternehmen, steigern nicht nur die Arbeitsmoral, sondern auch das Engagement der Mitarbeiter und ihre Verbundenheit mit den Unternehmenszielen. Belohnungen können verschiedene Formen annehmen, darunter finanzielle Boni, Gehaltserhöhungen oder nicht-monetäre Anreize wie flexible Arbeitsregelungen, berufliche Weiterentwicklung und Aufstiegsmöglichkeiten.

Um die Wirkung zu maximieren, ist es wichtig, diese Belohnungen an die individuellen Präferenzen der Mitarbeiter anzupassen. Dieser Ansatz stärkt auch die Unternehmenskultur und fördert den langfristigen Erfolg, indem er Spitzenkräfte an das Unternehmen bindet.

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) verfügen zwar über weniger Ressourcen als große Unternehmen, können ihren Mitarbeitern jedoch Zusatzleistungen anbieten, um deren Kaufkraft und das allgemeine Wohlbefinden im Unternehmen zu verbessern. Zu diesen Leistungen gehören Fahrkarten für öffentliche Verkehrsmittel, Essensgutscheine und flexible Arbeitszeiten, die die Produktivität ohne erhebliche finanzielle Investitionen steigern. Das Angebot solcher Anreize kann das Image eines Unternehmens verbessern, die Loyalität der Mitarbeiter fördern und dazu beitragen, qualifizierte Talente anzuziehen. Zu einem effektiven Management gehört es, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu verstehen, ein angemessenes Budget zu planen und die Auswirkungen zu überwachen, um gegenseitige Vorteile für das Unternehmen und die Mitarbeiter sicherzustellen.

Laut der Incentive Research Foundation erzielen Unternehmen, die die Leistung ihrer Mitarbeiter anerkennen, mit 12-mal höherer Wahrscheinlichkeit positive Ergebnisse. Rund 70 % der Personalverantwortlichen sind der Meinung, dass solche Belohnungen die Mitarbeiterbindung stärken, die Einstellungskosten senken und die Produktivität steigern. Darüber hinaus halten über 80 % der Mitarbeiter Anerkennung für entscheidend für ihr Wohlbefinden am Arbeitsplatz.



Etwa 60 % bevorzugen finanzielle Belohnungen, während Anreize wie Reisen und Aufstiegsmöglichkeiten am meisten zur Steigerung der Motivation und Produktivität beitragen. Die Incentive Research Foundation betont auch die Bedeutung personalisierter Belohnungen und Programme zur Anerkennung durch Kollegen für die Motivation.

Aufmerksamkeitscheck

Welche der folgenden Strategien wird laut dem vorliegenden Text NICHT für KMU empfohlen, um kontinuierliches Lernen und Weiterentwicklung zu fördern?

- Zugang zu Online-Kursen und Bildungsplattformen
- Organisation von Workshops und Seminaren zum Erlernen neuer Techniken
- **Mitarbeiter dazu ermutigen, sich ausschließlich auf ihre aktuellen Aufgaben zu konzentrieren**

5. Lektion 4. Umsetzungsplan

Der **Umsetzungsplan** für ganz Europa erfordert einen strukturierten, flexiblen und vorausschauenden Ansatz, der den spezifischen Bedürfnissen von KMU gerecht wird und gleichzeitig mit den übergeordneten politischen Zielen Europas im Einklang steht.

Die in diesem Dokument angegebenen Quellen sowie zusätzliche Forschungsergebnisse skizzieren mehrere Schlüsselbereiche, die in einen soliden Umsetzungsplan für die Karriereplanung in KMU aufgenommen werden sollten. Diese Komponenten zielen darauf ab, eine anpassungsfähige, qualifizierte und motivierte Belegschaft aufzubauen, damit KMU in einem zunehmend wettbewerbsorientierten und dynamischen Markt erfolgreich sein können.

Der **Umsetzungsplan** ist eine strategische Initiative, die darauf abzielt, die Personalentwicklung mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen. Der Prozess gliedert sich in vier Phasen: **Vorbereitung, Planentwicklung, Umsetzung und Überwachung** sowie **Bewertung und Verbesserung**. Jede Phase ist entscheidend, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter befähigt und qualifiziert sind und mit den langfristigen Zielen des KMU im Einklang stehen, wodurch sowohl das individuelle Wachstum als auch die Nachhaltigkeit des Unternehmens gefördert werden.

5.1. Vorbereitungsphase

Die **Vorbereitungsphase** ist entscheidend für die Schaffung einer Grundlage für eine erfolgreiche Karriereplanung in KMU. Diese Phase umfasst wichtige Schritte wie die Bildung eines engagierten Teams und die Durchführung einer umfassenden Analyse der Fähigkeiten und Ziele.

5.1.1 Bildung eines speziellen Teams

Die Bildung eines funktionsübergreifenden Teams stellt sicher, dass die Initiativen zur Karriereplanung sowohl mit den Unternehmenszielen als auch mit den Erwartungen der Mitarbeiter in Einklang stehen. Das Team sollte Vertreter der Personalabteilung, Abteilungsleiter und Mitarbeiter umfassen, um vielfältige Beiträge zu gewährleisten. Die Einbeziehung der Mitarbeiter in dieser Phase ist besonders wichtig, da sie das Verantwortungsbewusstsein und das Engagement fördert. Die frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter erhöht die Transparenz und hilft, potenzielle Widerstände bei der Umsetzung des Plans zu vermeiden.

Beispiel: Eine von der **Europäischen Kommission** durchgeführte Studie unterstreicht den Erfolg funktionsübergreifender Teams in KMU verschiedener Branchen, insbesondere in solchen, die sich mit der digitalen und ökologischen Transformation befassen. So haben beispielsweise **kleine Fertigungsunternehmen in Deutschland** solche Teams eingesetzt, um

, um Qualifikationslücken in den Bereichen digitale Technologien und Nachhaltigkeit zu schließen. Dieser Ansatz verbesserte nicht nur die Anpassungsfähigkeit der Belegschaft, sondern auch die Gesamtleistung des Unternehmens

5.1.2. Führen Sie eine Analyse der Fähigkeiten und Ziele durch

Der nächste wichtige Schritt in der Vorbereitungsphase ist eine gründliche Analyse der Fähigkeiten und Ambitionen. Dazu werden Daten von Mitarbeitern durch Umfragen, Interviews und Kompetenzbewertungen gesammelt, um ihre aktuellen Fähigkeiten, Karriereziele und Zukunftswünsche zu verstehen.

Eine wichtige Komponente dabei ist **die Erfassung der vorhandenen Fähigkeiten** innerhalb des Unternehmens. KMU stehen aufgrund begrenzter Personalkapazitäten oft vor der Herausforderung, ihre Kompetenzinventare auf dem neuesten Stand zu halten. Die Integration von Tools, die eine kontinuierliche Bewertung der Fähigkeiten der Mitarbeiter ermöglichen – wie z. B. **HR-Softwareplattformen** – kann diesen Prozess jedoch rationalisieren. Laut der **Europäischen Kompetenzagenda** ist ein genaues Verständnis der Fähigkeiten der Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung für die Konzeption effektiver Schulungsprogramme und die Erstellung maßgeschneiderter Karrierewege (SkillsAgenda).

Beispiel: In einer Fallstudie aus dem **Vereinigten Königreich** stellte die Black Country Reinvestment Society KMU Finanzmittel zur Verfügung, um im Rahmen einer umfassenderen Strategie zur Personalentwicklung Kompetenzbewertungen durchzuführen. KMU in der Region konnten so kritische Kompetenzlücken – insbesondere in digitalen und technischen Bereichen – identifizieren und die Ergebnisse nutzen, um spezifische Schulungsprogramme für ihre Mitarbeiter zu entwickeln. Dieser Ansatz führte zu einer deutlichen Steigerung der Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit bei gleichzeitiger Verbesserung der Unternehmensleistung.

5.1.3. Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter in den Planungsprozess ein

Über die reine Datenerfassung hinaus ist es wichtig, die Mitarbeiter während der gesamten Vorbereitungsphase einzubeziehen. Dies fördert eine Kultur der offenen Kommunikation, in der die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass ihre Karriereziele ernst genommen werden. Effektive Kommunikationskanäle, wie **regelmäßige Feedback-Runden** oder **Fokusgruppen**, können genutzt werden, um direkt von den Mitarbeitern Erkenntnisse zu sammeln. Laut einer Studie des **Weltwirtschaftsforums** führt die Einbindung der Mitarbeiter in KMU zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und erhöht die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Umsetzung der Karriereplanung.

5.1.4. Benchmarking und externer Vergleich

Ein weiteres Element der Vorbereitungsphase ist das Benchmarking der Fähigkeiten der Mitarbeiter im Vergleich zu **Branchenstandards** und **Wettbewerbern**. KMU können mit **Branchenverbänden** zusammenarbeiten oder an **Initiativen der Europäischen Union** wie dem **Pakt für Kompetenzen** teilnehmen, um die Fähigkeiten ihrer Belegschaft mit denen anderer Unternehmen der Branche zu vergleichen. Benchmarking kann dabei helfen, realistische Ziele für die Mitarbeiterentwicklung und den beruflichen Aufstieg festzulegen und so die Wettbewerbsfähigkeit des KMU sicherzustellen.

Beispiel aus der Praxis: Im **niederländischen IT-Sektor** arbeiteten KMU mit Berufsschulen und Branchenverbänden zusammen, um die technischen Fähigkeiten ihrer Belegschaft mit denen führender Wettbewerber zu vergleichen. Diese Zusammenarbeit führte zur Entwicklung maßgeschneiderter Schulungsprogramme, die die Entwicklung der Mitarbeiter auf die Bedürfnisse der Branche abstimmten und so die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen auf dem Markt erhöhten.

Die Vorbereitungsphase der Karriereplanung für KMU legt den Grundstein für eine strukturierte, integrative und zukunftsichere Strategie zur Personalentwicklung. Durch die Zusammenstellung eines vielfältigen Teams, die Durchführung einer umfassenden Analyse der Fähigkeiten und Ziele, die aktive Einbindung der Mitarbeiter und den Abgleich mit Branchenstandards können KMU sicherstellen, dass ihre Karriereplanungsmaßnahmen sowohl den Bedürfnissen der Mitarbeiter als auch den Unternehmenszielen entsprechen. Durch diese Ansätze können KMU eine qualifizierte, motivierte Belegschaft aufbauen, die für die Herausforderungen einer sich schnell verändernden Wirtschaftslandschaft gerüstet ist.

5.2 Die Phase der Planentwicklung

In der Phase der Planentwicklung werden die Erkenntnisse aus der Vorbereitungsphase in strukturierte Karrierewege und umsetzbare Unterstützungssysteme umgesetzt. Diese Phase stellt sicher, dass die Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, sich innerhalb des KMU weiterzuentwickeln, und sie steht im Einklang mit den persönlichen Entwicklungszielen und den Unternehmenszielen. Nachfolgend sind die wichtigsten Schritte aufgeführt:

5.2.1. Karrierewege definieren

Transparenz der Karrierewege: Für KMU ist es unerlässlich, klare und transparente Karrierewege für jede Position innerhalb des Unternehmens zu schaffen. Die Mitarbeiter sollten in der Lage sein, sich ihre zukünftige Entwicklung im Unternehmen vorzustellen, was sich direkt auf die Mitarbeiterbindung auswirkt. In KMU kann dies aufgrund der im Vergleich zu größeren Unternehmen begrenzten Aufstiegsmöglichkeiten eine Herausforderung sein. Durch die Schaffung

horizontale Karrierewege können KMU ihren Mitarbeitern vielfältige Aufgaben und funktionsübergreifende Möglichkeiten bieten.

Beispiel aus der Praxis: In der britischen Textilbranche entwickelten KMU transparente Karrierewege, die es den Mitarbeitern ermöglichten, durch die Arbeit in verschiedenen Abteilungen breitere Fähigkeiten zu erwerben. Dies verbesserte nicht nur die Mitarbeiterzufriedenheit, sondern reduzierte auch die Fluktuation, da die Mitarbeiter trotz begrenzter vertikaler Mobilität eine langfristige Zukunft im Unternehmen sahen.

5.2.2. Entwickeln Sie gezielte Schulungsprogramme

Nachdem die Qualifikationslücken in der Vorbereitungsphase identifiziert wurden, sollten KMU Schulungsprogramme entwickeln, die sowohl auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter als auch auf die allgemeinen Markttrends abgestimmt sind. Diese Programme sollten sich auf die Entwicklung sowohl technischer als auch sozialer Kompetenzen konzentrieren, um die Anpassungsfähigkeit der Belegschaft in einem sich wandelnden Markt sicherzustellen.

Soziale Kompetenzen: Mit dem Aufkommen von Automatisierung und künstlicher Intelligenz sind soziale Kompetenzen wie Führungsqualitäten, Kommunikationsfähigkeit und kritisches Denken unverzichtbar geworden. Europäische Rahmenwerke wie der Pakt für Kompetenzen legen den Schwerpunkt auf die Entwicklung dieser Kompetenzen, die in Branchen wie dem Gesundheitswesen, dem Bauwesen und der Technologiebranche zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Technische Kompetenzen: In Branchen wie der Fertigung und der IT sollten sich Schulungsprogramme auf digitale Kompetenz und technisches Fachwissen konzentrieren. KMU müssen sicherstellen, dass ihre Belegschaft über die digitalen Kompetenzen verfügt, die für den Umgang mit Automatisierung, Datenmanagement und neuen Technologien erforderlich sind.

Beispiel aus der Praxis: Ein deutsches KMU aus dem Maschinenbau hat in Zusammenarbeit mit Berufsschulen Schulungsprogramme entwickelt, um Lücken in den digitalen Kompetenzen zu schließen. Die Mitarbeiter nahmen neben ihrer beruflichen Tätigkeit an Teilzeit-Schulungen teil, was zu einer deutlichen Verbesserung sowohl der Produktivität als auch der Arbeitsmoral führte.

5.2.3. Mentoren- und Coaching-Programme einführen

Mentoren- und Coaching-Programme bieten kontinuierliche Unterstützung, während Mitarbeiter ihre Karriere vorantreiben. Diese Programme helfen Mitarbeitern, die Lücke zwischen ihren aktuellen Fähigkeiten und den für zukünftige Aufgaben erforderlichen Fähigkeiten zu schließen. Mentorenprogramme fördern die persönliche und berufliche Entwicklung, indem sie den Wissenstransfer erleichtern und ein unterstützendes Arbeitsumfeld schaffen.

Mentoring für KMU: KMU können sowohl interne als auch externe Mentoren einsetzen. In kleineren Unternehmen können erfahrene Mitarbeiter Nachwuchskräfte betreuen, während KMU in spezialisierteren Bereichen

mit Branchenexperten oder größeren Unternehmen zusammenarbeiten, um Mentoring anzubieten. Dies ist eine äußerst kostengünstige Möglichkeit für KMU, Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten.

Beispiel aus der Praxis: Die Initiative „Scotland Food & Drink SME“ hat Mentoring-Programme für KMU aus der Lebensmittel- und Getränkebranche ins Leben gerufen und diese in lokale Netzwerke und größere Lieferketten integriert. Diese Mentoring-Programme halfen KMU dabei, neue Märkte zu erschließen und ihre Innovationsfähigkeit zu verbessern, indem sie den Wissensaustausch zwischen Unternehmen förderten.

5.2.4. Nachhaltigkeit und Digitalisierung angehen

Um wettbewerbsfähig zu bleiben und neue Vorschriften einzuhalten, müssen KMU sicherstellen, dass ihre Schulungs- und Karriereentwicklungsprogramme Nachhaltigkeit und digitale Kompetenzen berücksichtigen. Der Europäische Grüne Deal und der digitale Wandel verändern die Branchen, und KMU müssen die Entwicklung ihrer Belegschaft an diesen übergeordneten Zielen ausrichten.

Beispiel aus der Praxis: KMU im Bereich der erneuerbaren Energien in Spanien haben Nachhaltigkeitsschulungen erfolgreich in ihre Karriereplanungsprozesse integriert. Die Mitarbeiter wurden in Energieeffizienz und den Prinzipien der Kreislaufwirtschaft geschult, wodurch sichergestellt wurde, dass die Unternehmen nicht nur die EU-Vorschriften einhalten, sondern auch eine führende Rolle beim ökologischen Wandel einnehmen.

Die **Planentwicklungsphase** ist entscheidend für die Strukturierung klarer Karrierewege, maßgeschneiderter Schulungsprogramme und Mentorenprogramme, die sowohl auf die Mitarbeiterentwicklung als auch auf die strategischen Bedürfnisse des KMU abgestimmt sind. Durch die Fokussierung auf Transparenz, Kompetenzausrichtung und Unterstützungssysteme können KMU eine motivierte, zukunftsfähige Belegschaft aufbauen. Diese Phase, gepaart mit datengestützten Erkenntnissen aus der Vorbereitungsphase, gewährleistet langfristigen Erfolg und Nachhaltigkeit.

5.3. Umsetzung und Überwachung

Die Umsetzungs- und Überwachungsphase stellt sicher, dass der in KMU entwickelte Karriereplan effektiv umgesetzt, kontinuierlich verfolgt und regelmäßig angepasst wird. Diese Phase ist entscheidend für den langfristigen Erfolg sowohl der Mitarbeiter als auch des Unternehmens. Hier finden Sie eine detaillierte Aufschlüsselung der wichtigsten Schritte, ergänzt durch Beispiele und Daten aus der Praxis.

Start der Karriereplanungsinitiative

Die Einführung des Karriereplans erfordert eine klare Kommunikation gegenüber allen Mitarbeitern. Dazu gehört die Erläuterung der verfügbaren Karrierewege, Weiterbildungsmöglichkeiten und der Unterstützung, die sie vom Unternehmen erwarten können

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Unternehmen erwarten können. Für KMU, deren Ressourcen möglicherweise begrenzt sind, ist eine transparente und effiziente Kommunikation der Schlüssel zum Engagement der Mitarbeiter und zum Verständnis der ihnen zur Verfügung stehenden Entwicklungsmöglichkeiten.

Beispiel: In einer von McKinsey durchgeführten Studie konnten KMU, die bei der Einführung ihrer Karriereplanungsinitiativen klare Kommunikationsstrategien umsetzten, eine Verbesserung des Mitarbeiterengagements um 25 % verzeichnen. Die Studie zeigte, dass Mitarbeiter, die ihre Karrierewege und die verfügbaren Ressourcen vollständig verstanden, eher bereit waren, an Schulungs- und Mentorenprogrammen teilzunehmen.

Regelmäßige Bewertungen

Regelmäßige Bewertungen sind unerlässlich, um den Fortschritt der Mitarbeiter und die Wirksamkeit des Karriereplans zu verfolgen. Diese Bewertungen sollten vierteljährliche Feedback-Gespräche umfassen, in denen Führungskräfte und Mitarbeiter die berufliche Entwicklung, die Kompetenzentwicklung und etwaige Herausforderungen besprechen. Feedback-Schleifen, die eine kontinuierliche Verfeinerung des Plans ermöglichen, tragen dazu bei, dass die Karrierewege mit den aktuellen Geschäftsanforderungen und den Zielen der Mitarbeiter in Einklang bleiben.

Daten der Europäischen Kommission: Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen, die vierteljährliche Bewertungen durchführen, eine um 15 % höhere Mitarbeiterbindung aufweisen als Unternehmen, die jährliche Bewertungen durchführen. KMU im britischen Lebensmittel- und Getränkesektor überprüfen durch Initiativen wie Interface Food & Drink regelmäßig den Karriereentwicklungsfortschritt ihrer Mitarbeiter. Diese Bewertungen verfolgen nicht nur den Fortschritt der Mitarbeiter, sondern liefern auch Erkenntnisse darüber, welche Schulungsprogramme effektiv sind, was zu notwendigen Anpassungen führt.

Flexibilität und Reaktionsfähigkeit

Einer der wichtigsten Aspekte des Karriereplans ist Flexibilität, insbesondere in Branchen, die einem raschen Wandel unterliegen, wie Technologie und Nachhaltigkeit. Karrierewege sollten anpassungsfähig sein und Anpassungen auf der Grundlage von Geschäftsausrichtungen, Marktbedingungen oder technologischen Fortschritten ermöglichen. Flexibilität wird im Europäischen Pakt für Kompetenzen betont, der KMU in sich schnell entwickelnden Sektoren wie grüner Technologie und Digitalisierung unterstützt.

Beispiel aus der Praxis: Dänische KMU im Bereich der erneuerbaren Energien haben hochflexible Karrierepläne eingeführt, die Echtzeitanpassungen ermöglichen, sobald neue grüne Technologien auf den Markt kommen. So wurden beispielsweise die Karrierewege für Mitarbeiter im Bereich Solarenergie regelmäßig aktualisiert, um neue technische Schulungen zu Energiespeichersystemen einzubeziehen. Dieser reaktionsschnelle Ansatz half KMU dabei, Talente zu halten und in einem sich schnell entwickelnden Markt wettbewerbsfähig zu bleiben.

Einsatz digitaler Tools zur Überwachung

Digitale Tools werden zunehmend von KMU eingesetzt, um den Fortschritt ihrer Mitarbeiter zu überwachen und Karrierepläne auf der Grundlage von Echtzeitdaten anzupassen. HR-Management-Plattformen ermöglichen es KMU, Daten über abgeschlossene Schulungen, die Leistung der Mitarbeiter und deren Engagement zu sammeln. Diese Tools bieten eine dynamische Methode, um die Entwicklung von Fähigkeiten zu verfolgen und sicherzustellen, dass Karrierepläne stets auf die aktuellen Geschäftsanforderungen abgestimmt sind.

Umfragedaten: Eine Umfrage des CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) aus dem Jahr 2021 ergab, dass 72 % der KMU, die digitale Tools zur Überwachung einsetzen, eine bessere Abstimmung zwischen den Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter und den Anforderungen des Unternehmens melden, verglichen mit 48 % derjenigen, die sich auf traditionelle Überwachungsmethoden verlassen.

Beispiel: KMU in der spanischen Branche für erneuerbare Energien nutzten digitale Plattformen, um die Fortschritte ihrer Mitarbeiter bei der Teilnahme an Schulungsprogrammen zum Thema Nachhaltigkeit zu verfolgen. So konnten die Führungskräfte die Karrierepläne in Echtzeit anpassen und sicherstellen, dass die Mitarbeiter die erforderlichen Fähigkeiten entwickelten, um die strategischen Ziele des Unternehmens zu unterstützen.

Die Implementierungs- und Überwachungsphase ist entscheidend, um sicherzustellen, dass die Karriereplanung nicht nur effektiv eingeführt, sondern auch kontinuierlich verbessert wird. Durch klare Kommunikation, regelmäßige Bewertungen, Flexibilität und den Einsatz digitaler Tools können KMU sicherstellen, dass ihre Karriereplanungsstrategien dynamisch bleiben und sowohl mit der Mitarbeiterentwicklung als auch mit den Unternehmenszielen im Einklang stehen. Beispiele aus der Praxis aus ganz Europa zeigen, dass KMU, die in diese Prozesse investieren, Verbesserungen bei der Mitarbeiterbindung, dem Engagement und der Gesamtleistung des Unternehmens erzielen.

5.4. Bewertung und Verbesserung

Die **Bewertungs- und Verbesserungsphase** stellt sicher, dass sich die Karriereplanungsstrategie parallel zu den Anforderungen des Unternehmens und des Marktes weiterentwickelt.

Wichtige Schritte:

- **Jährliche Überprüfung:** Eine jährliche Überprüfung des Karriereplans hilft dabei, dessen Wirksamkeit zu beurteilen. Dabei sollte es sich um eine umfassende Bewertung handeln, die Feedback von Mitarbeitern, Leistungsdaten und Markttrends umfasst.
- **Aktualisierung des Plans:** Auf der Grundlage der jährlichen Überprüfung sollte die Karriereplanungsstrategie aktualisiert werden. Dies könnte die Ausweitung von Schulungsprogrammen auf neue Kompetenzen, das Angebot flexiblerer Karrierewege oder eine stärkere Fokussierung auf Nachhaltigkeitskompetenzen umfassen, da KMU auf den **ökologischen und digitalen Wandel** reagieren.
- **Integration neuer Technologien und Marktanforderungen:** Der Karriereplan sollte sich mit den technologischen Fortschritten und Marktanforderungen weiterentwickeln. Angesichts des Aufstiegs der künstlichen Intelligenz und der **grünen Wirtschaft** sollten KMU beispielsweise erwägen, digitale Tools und Nachhaltigkeitsschulungen in ihre Karriereplanungsrahmen zu integrieren.

Der **Umsetzungsplan für die Karriereplanung in KMU** ist ein dynamischer Prozess, der dazu beiträgt, die Mitarbeiterentwicklung mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen. Durch die Konzentration auf Kompetenzbewertung, klare Karrierewege

, kontinuierliche Schulungen, Mentoring und kontinuierliche Bewertung können KMU eine motivierte und qualifizierte Belegschaft fördern, die die langfristige Nachhaltigkeit des Unternehmens unterstützt. Europäische Rahmenwerke wie die **Europäische Kompetenzagenda** und der **Pakt für Kompetenzen** bieten wertvolle Unterstützung und Ressourcen, um KMU bei der Bewältigung dieses komplexen, aber wichtigen Aspekts des Personalmanagements zu helfen.

5.5 Herausforderungen bei der Umsetzung der Karriereplanung in KMU

Die Vorteile der Karriereplanung liegen auf der Hand, doch ihre Umsetzung in KMU ist mit mehreren Herausforderungen verbunden. Diese Herausforderungen sind häufig auf begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen sowie auf fehlende formale Strukturen und Prozesse zurückzuführen.

1. **Ressourcenbeschränkungen:** KMU arbeiten in der Regel mit knappen Budgets und verfügen möglicherweise nicht über die Ressourcen, um in umfassende Programme zur Karriereentwicklung zu investieren. Diese Einschränkung kann es schwierig machen, das gleiche Maß an Unterstützung bei der Karriereplanung anzubieten, wie es Mitarbeiter in größeren Unternehmen vorfinden. KMU können diese Einschränkungen jedoch überwinden, indem sie flexiblere und kreativere Ansätze für die Karriereentwicklung verfolgen, z. B. durch die Nutzung externer Ressourcen, die Förderung einer Kultur des kontinuierlichen Lernens und die Konzentration auf Cross-Training und Mentoring.
2. **Fehlende formale HR-Strukturen:** Viele KMU verfügen über keine eigene Personalabteilung, was oft dazu führt, dass die Karriereplanung vernachlässigt oder uneinheitlich umgesetzt wird. Ohne formale HR-Strukturen können die Aufgaben der Karriereplanung auf Führungskräfte fallen, die möglicherweise nicht über die erforderlichen Fähigkeiten oder die Zeit verfügen, um die Mitarbeiterentwicklung angemessen zu unterstützen. Dies kann zu einem reaktiven statt proaktiven Ansatz bei der Karriereplanung führen, bei dem Entwicklungsmöglichkeiten nur dann angesprochen werden, wenn Probleme auftreten.
3. **Wahrnehmung begrenzter Karrieremöglichkeiten:** In kleineren Unternehmen haben Mitarbeiter aufgrund der flacheren Organisationsstruktur möglicherweise das Gefühl, dass es weniger Aufstiegsmöglichkeiten gibt. Diese Wahrnehmung kann Mitarbeiter davon abhalten, sich mit Karriereplanung zu beschäftigen, oder sie dazu veranlassen, außerhalb des Unternehmens nach neuen Möglichkeiten zu suchen. Um dem entgegenzuwirken, müssen KMU die Bandbreite der verfügbaren Entwicklungsmöglichkeiten hervorheben, wie z. B. horizontale Wechsel, projektbasiertes Lernen und Diversifizierung der Fähigkeiten.
4. **Zeitliche Einschränkungen:** Das schnelllebige Umfeld von KMU bedeutet, dass Manager und Mitarbeiter oft mehrere Aufgaben gleichzeitig bewältigen müssen, sodass wenig Zeit für Gespräche über die Karriereplanung bleibt. Dies kann dazu führen, dass die Karriereentwicklung zugunsten unmittelbarer operativer Belange in den Hintergrund tritt. Um dem entgegenzuwirken, können KMU die Karriereplanung in regelmäßige Leistungsbeurteilungen und Teambesprechungen integrieren und so sicherstellen, dass sie zu einem festen Bestandteil des Unternehmensalltags wird.

5. **Ausgleich zwischen kurzfristigen Bedürfnissen und langfristiger Entwicklung:** KMU stehen oft unter erheblichem Druck, kurzfristige Geschäftsziele zu erreichen, was es schwierig machen kann, der langfristigen Karriereentwicklung Priorität einzuräumen. Manager konzentrieren sich möglicherweise eher auf den unmittelbaren Bedarf an Fähigkeiten als auf die Förderung einer breiteren Karriereentwicklung, was zu Unzufriedenheit und Fluktuation bei den Mitarbeitern führen kann. Die Balance zwischen der Erfüllung unmittelbarer Geschäftsanforderungen und der Investition in die langfristige Mitarbeiterentwicklung ist entscheidend für nachhaltiges Wachstum.

5.5.1 Integration bewährter Verfahren für die Umsetzung der Karriereplanung in KMU

Um einen soliden **Umsetzungsplan für die Karriereplanung in KMU in Europa** zu gewährleisten, ist es unerlässlich, bewährte Best Practices von erfolgreichen KMU zu integrieren, die bereits strategische Karriereentwicklungsprogramme umgesetzt haben. Die Studie hebt mehrere Beispiele für wirksame Strategien hervor, die von europäischen KMU eingesetzt werden, um die Personalentwicklung anzugehen und gleichzeitig das Unternehmenswachstum und die Nachhaltigkeit voranzutreiben. Diese Best Practices lassen sich, wie zuvor beschrieben, in die **Vorbereitungsphase, die Planentwicklung, die Umsetzung und Überwachung sowie die Bewertung und Verbesserung** unterteilen.

Vorbereitungsphase

Eine der wichtigsten Best Practices in der **Vorbereitungsphase** ist die Einrichtung eines **funktionsübergreifenden Teams** aus Vertretern der Personalabteilung, Führungskräften und Mitarbeitern, das für die Planung und Umsetzung von Karrierewegen verantwortlich ist. Dies ist ein gängiger Ansatz in europäischen KMU, um sicherzustellen, dass unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt werden. Ein bemerkenswertes Beispiel dafür ist die Initiative „**Europäischer Pakt für Kompetenzen**“, die KMU dazu ermutigt, kooperative Teams zu bilden, denen Vertreter verschiedener Funktionen innerhalb des Unternehmens angehören.

Bewährte Verfahren:

- KMU im **Bau- und Automobilsektor**, die für die europäische Wirtschaft von entscheidender Bedeutung sind, haben erfolgreich funktionsübergreifende Teams eingerichtet, um sowohl den Bedarf an technischen als auch an sozialen Kompetenzen für zukünftiges Wachstum zu bewerten.

Diese Teams arbeiten mit öffentlichen und privaten Bildungseinrichtungen zusammen, um sicherzustellen, dass die Kompetenzbewertungen umfassend und zukunftsorientiert sind und den digitalen und ökologischen Wandel berücksichtigen.

Planentwicklung

In der Phase der Planentwicklung werden klare Karrierewege und Schulungsprogramme erstellt, die auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten sind. Eine gängige Praxis unter erfolgreichen KMU ist es, **externes Fachwissen** durch Partnerschaften mit Bildungseinrichtungen und anderen KMU **zu nutzen**, um **maßgeschneiderte Schulungsprogramme** zu entwickeln. Diese Kooperationen ermöglichen es KMU, Ressourcenengpässe zu überwinden, indem sie Wissen und Ressourcen bündeln.

Bewährte Verfahren

- **Die horizontale Karriereentwicklung** wurde in europäischen KMU in Branchen wie **dem Gesundheitswesen** und **der Digitaltechnik** erfolgreich umgesetzt, in denen die Aufstiegsmöglichkeiten begrenzt sind, aber zahlreiche Möglichkeiten für funktionsübergreifendes Wachstum bestehen. Dieses Modell wird durch Mentorenprogramme und strukturierte **Ausbildungsplätze** ergänzt, die den Mitarbeitern den Übergang in neue Funktionen erleichtern und ihnen gleichzeitig helfen, neue Fähigkeiten zu erwerben.
- In **Deutschland** haben KMU aus **den Bereichen Ingenieurwesen und Technologie** in Zusammenarbeit mit lokalen Universitäten **Weiterbildungsprogramme** eingeführt, die es den Mitarbeitern ermöglichen, ihre Fähigkeiten durch Teilzeitstudiengänge zu verbessern und gleichzeitig ihre berufliche Laufbahn fortzusetzen.

Umsetzung und Überwachung

Erfolgreiche KMU sorgen durch regelmäßige Updates, Fortschrittskontrollen und spezielle Feedback-Kanäle für **eine effektive Kommunikation** der Karrierepläne an die Mitarbeiter. Viele KMU haben **digitale Plattformen** eingeführt, um diese Prozesse zu vereinfachen, die Transparenz der Karrierewege zu verbessern und sicherzustellen, dass die Mitarbeiter auf die Informationen zugreifen können, die sie für die Gestaltung ihrer eigenen Entwicklung benötigen.

Bewährte Verfahren:

- **Digitale Tools** haben sich in Branchen wie **der Biotechnologie und der Fertigung** als entscheidend erwiesen, wo KMU HR-Plattformen implementiert haben, um den Fortschritt und die Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter zu verfolgen. Durch die Integration von **Leistungskennzahlen (KPIs)** wie **Mitarbeiterengagement** und **Kompetenzakquisitionsraten** können KMU die Wirksamkeit ihrer Karrierepläne in Echtzeit überwachen.

Im **Textilsektor** haben KMU Online-Lernplattformen genutzt, um Mitarbeiter bei der Fernweiterbildung zu unterstützen. Dieser Ansatz hat sich während der COVID-19-Pandemie als besonders vorteilhaft erwiesen, da er trotz externer Störungen die Kontinuität der Mitarbeiterentwicklung gewährleistet hat.

Bewertung und Verbesserung

Die **Evaluierungs- und Verbesserungsphase** ist entscheidend, um sicherzustellen, dass sich die Karriereplanungsstrategien in KMU sowohl an den internen Geschäftsanforderungen als auch an den externen Marktbedingungen orientieren. Diese Phase umfasst regelmäßige Überprüfungen der Karrierepläne, datengestützte Entscheidungsfindung und Mechanismen zur Würdigung von Erfolgen, die insgesamt zur Verfeinerung und Verbesserung der Gesamtstrategie beitragen.

Kontinuierliche Feedback-Schleifen und datengestützte Entscheidungsfindung

Eine wichtige Praxis in der **Evaluierungs- und Verbesserungsphase** ist die Integration **kontinuierlicher Feedback-Schleifen**. Diese Schleifen ermöglichen eine fortlaufende Bewertung der Fortschritte der Mitarbeiter und der organisatorischen Ausrichtung, sodass KMU rechtzeitig Anpassungen an den Karriereplänen vornehmen können. Kontinuierliches Feedback ist in KMU besonders wichtig, da es sicherstellt, dass die Strategien zur Karriereentwicklung stets mit der tatsächlichen Leistung der Mitarbeiter und den sich ändernden Marktanforderungen übereinstimmen.

Beispiel aus der Praxis: Laut **Cedefop** haben viele KMU in ganz Europa datengesteuerte Feedback-Systeme eingeführt, bei denen Leistungsbeurteilungen durch eine kontinuierliche Datenerfassung zu den Fortschritten der Mitarbeiter ergänzt werden. Skandinavische KMU, insbesondere im Technologie- und Einzelhandelssektor, nutzen **Datenanalysen**, um die Leistung ihrer Mitarbeiter zu bewerten und die Kompetenzentwicklung an die sich abzeichnenden Geschäftsanforderungen anzupassen. Dieser Ansatz trägt dazu bei, die Karriereentwicklung der Mitarbeiter mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens in Einklang zu bringen.

Erfolge und Meilensteine feiern

Das Anerkennen und Feiern von Mitarbeiterleistungen ist ein wesentlicher Bestandteil der Aufrechterhaltung der Motivation und der Förderung der Mitarbeiterbindung. Die regelmäßige Anerkennung von Fortschritten, sei es durch kleine Meilensteine oder bedeutende Erfolge, stärkt den Wert der Karriereplanung innerhalb des Unternehmens und fördert das kontinuierliche Engagement.

Beispiel: Im **IT-Sektor** haben KMU in **Deutschland** regelmäßige Anerkennungsveranstaltungen eingeführt, bei denen Meilensteine der Mitarbeiter in der Kompetenzentwicklung und im beruflichen Aufstieg gefeiert werden. Diese Praxis steigert nicht nur die Motivation, sondern stärkt auch die Loyalität der Mitarbeiter und senkt die Fluktuation um bis zu 18 %, wie eine CIPD-Umfrage zum Mitarbeiterengagement ergab.

Flexibilität und Reaktionsfähigkeit bei Karriereplänen

Karrierepläne müssen anpassungsfähig bleiben, um auf interne und externe Veränderungen reagieren zu können. Unabhängig davon, ob diese Veränderungen durch Marktbedingungen, technologische Fortschritte oder veränderte Mitarbeiterwünsche bedingt sind, müssen KMU sicherstellen, dass ihre Karrierepläne aktualisiert werden können, ohne

ihre Wirksamkeit zu verlieren. Diese Flexibilität ist besonders wichtig in Branchen, die einen raschen digitalen und ökologischen Wandel durchlaufen, wie beispielsweise **die erneuerbaren Energien** oder **das verarbeitende Gewerbe**.

Beispiel aus der Praxis: In **Österreich** haben KMU im **Biotechnologiesektor** Karriereentwicklungsstrategien eingeführt, die regelmäßig an neue technologische Fortschritte angepasst werden. Diese Unternehmen nutzen digitale Plattformen, um die Entwicklung ihrer Mitarbeiter zu verfolgen und sie in Echtzeit an die Innovationen der Branche anzupassen, damit die Mitarbeiter die für zukünftige Aufgaben erforderlichen Fähigkeiten erwerben. Diese Flexibilität hilft dem Unternehmen, wettbewerbsfähig zu bleiben und gleichzeitig qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zu fördern.

Jährliche Überprüfungen und langfristige strategische Ausrichtung

Zusätzlich zum kontinuierlichen Feedback stellen **jährliche Überprüfungen** des gesamten Karriereplans sicher, dass die Strategie weiterhin mit den langfristigen Unternehmenszielen übereinstimmt. Bei diesen Überprüfungen bewerten KMU, inwieweit die Karriereplanungsstrategien im vergangenen Jahr den Bedürfnissen der Mitarbeiter und den Unternehmenszielen entsprochen haben und welche Anpassungen für die Zukunft erforderlich sind.

Datengestützte Erkenntnisse: Laut **Cedefop** berichten KMU, die jährliche Überprüfungen ihrer Karrierepläne durchführen, von einer besseren Abstimmung zwischen den Fähigkeiten der Mitarbeiter und der Unternehmensstrategie, was zu einer verbesserten Leistung und Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt führt. Diese Überprüfungen sind besonders wichtig, um Lücken in der Kompetenzentwicklung zu identifizieren und den zukünftigen Schulungsbedarf zu ermitteln.

5.5.2 Fazit

Durch die Implementierung kontinuierlicher Feedback-Schleifen, das Feiern von Meilensteinen und die Aufrechterhaltung von Flexibilität können KMU sicherstellen, dass ihre Karriereplanungsstrategien relevant und effektiv bleiben. Beispiele aus der Praxis europäischer KMU zeigen, wie wichtig regelmäßige Bewertungen und datengestützte Entscheidungen für die Förderung einer motivierten, qualifizierten und anpassungsfähigen Belegschaft sind. Der Erfolg von KMU in Branchen wie Biotechnologie, IT und erneuerbare Energien unterstreicht den Wert der Integration dieser Best Practices in den Karriereentwicklungsprozess.

Aufmerksamkeitscheck

Was ist in der Vorbereitungsphase der Hauptzweck einer Analyse der Fähigkeiten und Ambitionen für KMU?

- Um zu ermitteln, welche Mitarbeiter befördert werden sollten.
- Um Daten über die aktuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter und ihre zukünftigen Karriereziele zu sammeln.
- Ein automatisches System für Mitarbeiterfeedback zu schaffen.

6. Lektion 5. Fallstudien und praktische

Anwendungen

Karriereplanung ist eine Praxis, die von vielen Unternehmen angewendet wird, um Mitarbeitern zu helfen, ihre Karriere innerhalb des Unternehmens zu entwickeln. Im Gegensatz zu größeren Unternehmen verfügen sie möglicherweise nicht über die Ressourcen, um umfangreiche Karriereplanungsprogramme umzusetzen. Dennoch haben einige KMU innovative Wege entwickelt, um ihren Mitarbeitern zu helfen, sich beruflich weiterzuentwickeln und gleichzeitig den Geschäftserfolg voranzutreiben. Dieser Bericht befasst sich mit den Geschichten von fünf europäischen KMU – AdvisoTech, WebGrowth Digital, MediLife, PowerGen und AeroTech Solutions –, die erfolgreich auf ihre individuellen Bedürfnisse zugeschnittene Strategien zur Karriereentwicklung umgesetzt haben. Anhand dieser Fallstudien untersuchen wir, wie diese Unternehmen Herausforderungen im Personalbereich bewältigt, Spitzenkräfte gehalten und sich in wettbewerbsintensiven Märkten behauptet haben.

Dieser Abschnitt schafft die Grundlage für das Verständnis der Bedeutung der Karriereplanung in europäischen KMU. Er definiert die Kernziele und Vorteile, wie z. B. die Steigerung des Mitarbeiterengagements, das Unternehmenswachstum und die Innovation. Außerdem werden kurz die spezifischen Herausforderungen für KMU behandelt, wie begrenzte Ressourcen und die Notwendigkeit anpassungsfähiger Strategien.

6.1. Fallstudie 1: AdvisoTech (Frankreich)

AdvisoTech wurde 2015 von einer Gruppe zukunftsorientierter Ingenieure in Lyon, Frankreich, gegründet und etablierte sich schnell als dynamischer Akteur in der Technologiebranche. Die Gründer hatten eine klare Vision: die Entwicklung anpassungsfähiger Softwarelösungen, die Unternehmen dabei helfen, die Komplexität der digitalen Transformation zu bewältigen. AdvisoTech begann mit einem kleinen Team von 10 Mitarbeitern und konzentrierte sich in der Anfangszeit darauf, die Grenzen der Möglichkeiten von Software zu erweitern. Die innovativen Lösungen des Unternehmens zogen einen treuen Kundenstamm an, was zu einem raschen Wachstum führte.

Mit dem Wachstum des Unternehmens stieg auch die Komplexität der Personalführung. Im Jahr 2018, mit über 150 Mitarbeitern, die auf verschiedene Projekte verteilt waren, erkannte das Management, dass es einen strukturierteren Ansatz für die Karriereentwicklung brauchte, um seine Top-Talente zu halten.

Die Tech-Branche in Frankreich boomt, und viele Start-ups und große Unternehmen konkurrieren um denselben Pool an qualifizierten Arbeitskräften. AdvisoTech bildete da keine Ausnahme. Trotz seines spannenden Arbeitsumfelds und der wettbewerbsfähigen Gehälter hatte das Unternehmen mit einer hohen Fluktuation zu kämpfen. Die Mitarbeiter, insbesondere diejenigen in technischen Funktionen, empfanden die Arbeit zwar als interessant, sahen jedoch keine klaren Wege für den beruflichen Aufstieg. Infolgedessen begannen viele, sich nach anderen Möglichkeiten umzusehen.

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, führte AdvisoTech ein **Rahmenwerk für die Karriereentwicklung** ein, das darauf abzielte, die individuellen Ziele der Mitarbeiter mit den übergeordneten Geschäftszielen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Im Mittelpunkt dieses Rahmens standen **vierteljährliche Karrieregespräche**, in denen die Mitarbeiter mit ihren Vorgesetzten zusammenkamen, um ihre aktuellen Aufgaben, Zukunftswünsche und Wachstumschancen zu besprechen. Bei diesen Gesprächen ging es nicht nur um formelle Schulungen, sondern darum, strategische Projekte zu identifizieren, die es den Mitarbeitern ermöglichen würden, neue Fähigkeiten zu entwickeln und zu den langfristigen Zielen des Unternehmens beizutragen.

Darüber hinaus führte das Unternehmen **personalisierte Lernpläne** ein, die den Mitarbeitern Zugang zu Kursen und Ressourcen verschafften, die auf ihre persönlichen und beruflichen Bedürfnisse zugeschnitten waren. Diese Pläne sollten nicht nur aktuelle Qualifikationslücken schließen, sondern die Mitarbeiter auch auf zukünftige Aufgaben innerhalb des Unternehmens vorbereiten.

Die Umsetzung dieses Konzepts hatte einen transformativen Effekt sowohl auf das Unternehmen als auch auf seine Mitarbeiter. Die Mitarbeiter fühlten sich stärker mit der Mission des Unternehmens verbunden, und die Fluktuationsrate sank um 25 %. Darüber hinaus blühte die Innovation auf, da die Mitarbeiter nun die Möglichkeit hatten, an Projekten mitzuarbeiten, die sowohl ihren persönlichen Interessen als auch den strategischen Zielen des Unternehmens entsprachen. Die Führungskräfte von AdvisoTech führen den anhaltenden Erfolg des Unternehmens in der hart umkämpften Technologiebranche auf diese Abstimmung zwischen Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung zurück.

Heute beschäftigt AdvisoTech über 150 Mitarbeiter und ist international tätig, hat seinen Hauptsitz jedoch weiterhin in Lyon. Mit dem Wachstum des Unternehmens wurde deutlich, dass die Abstimmung der Karriereplanung auf die Unternehmensstrategie unerlässlich war, um Spitzenkräfte zu halten und mit dem rasanten Wachstum Schritt zu halten. Dies führte zur Einrichtung des **Career Development Framework**, das sowohl für die Mitarbeiterbindung als auch für die Förderung von Innovationen entscheidend zum Erfolg des Unternehmens beigetragen hat.

6.2. Fallstudie 2: WebGrowth Digital (Großbritannien)

WebGrowth Digital wurde 2013 in Manchester, Großbritannien, von Sarah Taylor und Matthew Dunn gegründet. Die Gründer hatten die Vision, ein flexibles Arbeitsumfeld zu schaffen, das Spitzenkräfte aus ganz Großbritannien und Europa anziehen würde. Von Anfang an hat WebGrowth Remote-Arbeit als Kernbestandteil seines Geschäftsmodells verstanden. Diese Entscheidung erwies sich als ihrer Zeit voraus, da viele Unternehmen noch zögerten, Remote-Arbeitspraktiken einzuführen.

Das ursprüngliche Team von WebGrowth bestand aus fünf Mitarbeitern, aber das Unternehmen wuchs schnell, da seine digitalen Marketingdienstleistungen bei Kunden aus verschiedenen Branchen, vom Einzelhandel bis zum Finanzwesen, Anklang fanden. Bis 2016 war WebGrowth auf über 80 Mitarbeiter angewachsen, die alle remote arbeiteten. Der Erfolg des Unternehmens beruhte auf seiner Fähigkeit, Kunden in ganz Europa hochwertige Dienstleistungen in den Bereichen SEO, Content-Marketing und Online-Werbung anzubieten.

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

Das Remote-Arbeitsmodell ermöglichte es WebGrowth zwar, Spitzenkräfte anzuziehen, stellte das Unternehmen jedoch auch vor neue Herausforderungen. Die Mitarbeiter gaben an, sich vom Unternehmen abgekoppelt zu fühlen und unsicher hinsichtlich ihrer Karrierewege zu sein. Der Mangel an persönlicher Interaktion machte es für die Führungskräfte schwierig, den Mitarbeitern die praktische Anleitung zu geben, die sie für ihre berufliche Weiterentwicklung benötigten.

Bis 2016 stieg die Fluktuationsrate, und WebGrowth erkannte, dass es einen Weg finden musste, seine Remote-Mitarbeiter effektiver einzubinden. Die Führungskräfte des Unternehmens wussten, dass sie, wenn sie ihre talentierten Mitarbeiter halten wollten, klare Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung bieten mussten, selbst in einer vollständig remote arbeitenden Umgebung.

Als Reaktion auf diese Herausforderungen führte WebGrowth 2016 eine **digitale Karriereentwicklungsplattform** ein. Diese Plattform wurde entwickelt, um Mitarbeitern die notwendigen Tools zur Verfügung zu stellen, mit denen sie ihre Karriereziele festlegen und verfolgen, Feedback erhalten und Zugang zu Mentoring-Möglichkeiten erhalten können – und das alles bequem von zu Hause aus. Die Plattform hatte drei Hauptfunktionen:

1. **Zielsetzung und -verfolgung:** Die Mitarbeiter konnten über die Plattform Karriereziele festlegen und ihre Fortschritte im Laufe der Zeit verfolgen. Die Vorgesetzten hatten Zugriff auf diese Ziele und konnten in Echtzeit Feedback und Unterstützung geben. Diese Funktion trug dazu bei, dass sich die Mitarbeiter auch in einer Remote-Umgebung stärker mit ihrer persönlichen Entwicklung verbunden fühlten.
2. **Virtuelles Mentoring:** Eine der beliebtesten Funktionen der Plattform war das virtuelle Mentoring-Programm. Die Mitarbeiter wurden mit erfahrenen Fachleuten aus der digitalen Marketingbranche zusammengebracht, die ihnen durch regelmäßige Check-ins mit Rat und Tat zur Seite standen. Dieses Programm half den Mitarbeitern, neue Fähigkeiten zu entwickeln und sich trotz der räumlichen Distanz stärker mit dem Unternehmen verbunden zu fühlen.
3. **Feedback und Zusammenarbeit unter Kollegen:** Die Plattform ermöglichte es den Mitarbeitern auch, Feedback von ihren Kollegen zu geben und zu erhalten, was das Gemeinschaftsgefühl und die Zusammenarbeit förderte. Diese Funktion war in einer Remote-Umgebung besonders wichtig, da sie den Mitarbeitern half, mit ihren Kollegen in Kontakt zu bleiben und sich als Teil eines Teams zu fühlen.

Die digitale Karriereentwicklungsplattform hatte einen tiefgreifenden Einfluss auf die Belegschaft von WebGrowth. Die Mitarbeiter gaben an, sich engagierter und motivierter zu fühlen, und die Fluktuationsrate sank innerhalb des ersten Jahres nach Einführung der Plattform um 20 %. Insbesondere das virtuelle Mentorenprogramm war ein großer Erfolg. Viele Mitarbeiter nannten es als einen der Hauptgründe, warum sie sich entschieden hatten, im Unternehmen zu bleiben.

Neben der Verbesserung der Mitarbeiterbindung trug die Plattform auch dazu bei, dass WebGrowth seine hohen Standards im Kundenservice aufrechterhalten konnte. Mitarbeiter, die sich stärker mit ihrer Karriere verbunden fühlten, waren eher bereit, sich für Kunden besonders zu engagieren, was zu einer höheren Kundenzufriedenheit und einem stärkeren Geschäftswachstum führte.

Während sich die digitale Marketingbranche weiterentwickelte, konnte WebGrowth dank seines Engagements für die berufliche Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter seine Vorreiterrolle behaupten. Die Mitarbeiter des Unternehmens erwarben ständig

neue Fähigkeiten und passten sich den neuesten Branchentrends an, was WebGrowth half, seinen Wettbewerbsvorteil in einem sich schnell verändernden Markt zu behaupten.

Heute beschäftigt WebGrowth Digital über 80 Mitarbeiter, die alle remote in Großbritannien und Europa arbeiten. Der Erfolg des Unternehmens basiert auf seiner **digitalen Karriereentwicklungsplattform**, die es Remote-Mitarbeitern ermöglicht, ihren Karrierefortschritt zu verfolgen und an virtuellen Mentorenprogrammen teilzunehmen. Dies hat WebGrowth dabei geholfen, eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit und eine starke Geschäftsleistung aufrechtzuerhalten.

6.3. Fallstudie 3: MediLife (Slowenien)

MediLife wurde 1992 in Ljubljana, Slowenien, von Dr. Jana Novak gegründet, einer Veteranin der Pharmaindustrie mit einem tiefen Verständnis für die Gesundheitsbedürfnisse Sloweniens. Dr. Novaks Motivation für die Gründung von MediLife war ihre Leidenschaft für die Herstellung hochwertiger, erschwinglicher Medikamente, die die Abhängigkeit Sloweniens von Importen aus dem Ausland verringern könnten. Zu dieser Zeit befand sich das Land noch in der Phase der Anpassung an seine neue Unabhängigkeit, und lokale Industrien – darunter auch die Pharmaindustrie – versuchten, sich als wichtige Akteure in der Region zu etablieren.

MediLife begann mit einem kleinen Team von 15 Mitarbeitern und wuchs schnell, indem es sich auf die Herstellung wichtiger Medikamente wie Antibiotika und Schmerzmittel konzentrierte. Mit der Erweiterung seiner Produktpalette erlangte das Unternehmen einen Ruf für Qualität und Zuverlässigkeit und wurde zu einem der vertrauenswürdigsten Pharmaunternehmen in Slowenien.

Während MediLife auf dem Pharmamarkt bedeutende Erfolge erzielte, sah sich das Unternehmen mit Herausforderungen konfrontiert, die für viele KMU in wettbewerbsintensiven Branchen typisch sind. Mit dem Wachstum des Unternehmens wurde es zunehmend schwieriger, Spitzenkräfte zu halten, insbesondere in spezialisierten Bereichen wie Forschung und Entwicklung. Viele der qualifiziertesten Mitarbeiter von MediLife wurden von größeren internationalen Pharmaunternehmen abgeworben, die höhere Gehälter und bessere Karrierechancen bieten konnten.

Gleichzeitig erlebte der slowenische Pharmasektor ein rasantes Wachstum mit erhöhten Investitionen in Forschung und Innovation. Dies führte zu einem hart umkämpften Umfeld um Talente, da sowohl lokale als auch internationale Unternehmen versuchten, die besten Wissenschaftler und Ingenieure für sich zu gewinnen.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, führte MediLife 2015 ein **Mentorenprogramm** ein. Im Rahmen dieses Programms wurden erfahrene Mitarbeiter – von denen viele seit den Anfängen des Unternehmens dabei waren – mit jüngeren Mitarbeitern zusammengebracht. Damit wurden zwei Ziele verfolgt: die Weitergabe wertvoller institutioneller Kenntnisse und die Schaffung klarer Karrierewege für jüngere Mitarbeiter.

Zu den wichtigsten Elementen des Mentorenprogramms gehörten:

- **Wissenstransfer:** Erfahrene Mitarbeiter, insbesondere aus dem Bereich Forschung und Entwicklung, arbeiteten eng mit jüngeren Mitarbeitern zusammen, um sicherzustellen, dass ihr Fachwissen weitergegeben wurde. Dies war besonders wichtig für Positionen, die spezifische technische Fähigkeiten erforderten, die für den Betrieb des Unternehmens von entscheidender Bedeutung waren.
- **Karriereberatung:** Die Mentoren gaben nicht nur fachliche Anleitung, sondern halfen ihren Mentees auch dabei, sich in den komplexen Strukturen der beruflichen Laufbahn zurechtzufinden. Sie berieten sie in Fragen der beruflichen Weiterentwicklung und halfen jüngeren Mitarbeitern dabei, das Potenzial für langfristiges Wachstum innerhalb des Unternehmens zu erkennen.

Zusätzlich zum Mentorenprogramm ging MediLife Partnerschaften mit mehreren lokalen Universitäten ein, um **Praktikums- und Ausbildungsprogramme** einzurichten. Diese Partnerschaften ermöglichten es MediLife, Spitzenkräfte aus den führenden Bildungseinrichtungen Sloweniens zu gewinnen. Studenten erhielten die Möglichkeit, als Praktikanten bei MediLife zu arbeiten, und viele von ihnen erhielten nach ihrem Abschluss eine Festanstellung. Dies half dem Unternehmen, einen Pool an qualifizierten Mitarbeitern aufzubauen, die bereits mit den Abläufen und der Kultur des Unternehmens vertraut waren.

Die Einführung des Mentorenprogramms und der Partnerschaften mit Universitäten hatte einen tiefgreifenden Einfluss auf die Fähigkeit von MediLife, Talente zu halten und zu fördern. Innerhalb von zwei Jahren verzeichnete das Unternehmen einen Rückgang der Fluktuation unter den Nachwuchskräften um 30 %. Viele Mitarbeiter, die ursprünglich vorhatten, das Unternehmen nach einigen Jahren zu verlassen, entschieden sich zu bleiben und nannten das Mentorenprogramm als einen wichtigen Faktor für ihre Entscheidung.

Neben der Verringerung der Fluktuation trug das Mentorenprogramm dazu bei, eine Kultur der Zusammenarbeit und des Lernens bei MediLife zu fördern. Die älteren Mitarbeiter fühlten sich für ihren Beitrag zur nächsten Generation von Mitarbeitern geschätzt, während die jüngeren Mitarbeiter sich in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt fühlten. Diese Kultur des Wissensaustauschs und der gegenseitigen Unterstützung wurde zu einem prägenden Merkmal des Arbeitsumfelds bei MediLife.

Die slowenische Pharmaindustrie ist seit der Unabhängigkeit des Landes erheblich gewachsen, wobei sowohl lokale als auch internationale Unternehmen stark in Forschung und Innovation investieren. Der Wettbewerb in dieser Branche ist jedoch nach wie vor sehr groß, insbesondere bei der Rekrutierung qualifizierter Wissenschaftler und Ingenieure. Durch die Fokussierung auf die berufliche Weiterentwicklung durch Mentoring und Partnerschaften mit Universitäten konnte sich MediLife als bevorzugter Arbeitgeber in diesem wettbewerbsintensiven Markt profilieren. Das Engagement des Unternehmens für die Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter hat nicht nur dazu beigetragen, Talente zu halten, sondern auch zu seinem anhaltenden Erfolg als führendes Unternehmen im Pharmasektor.

Heute beschäftigt MediLife über 200 Mitarbeiter und ist bekannt für sein Engagement für Qualität und Innovation. Das Unternehmen stand vor der großen Herausforderung, qualifizierte Arbeitskräfte zu halten, was es dazu veranlasste, ein **Mentorenprogramm** einzurichten. Dieses Programm trug zusammen mit Partnerschaften mit lokalen Universitäten dazu bei, die Fluktuation bei MediLife zu reduzieren und den Transfer von wertvollem Wissen von erfahrenen zu jungen Mitarbeitern sicherzustellen.

6.4. Fallstudie 4: PowerGen (Polen)

PowerGen wurde 2003 in einer ländlichen Gegend im Süden Polens in der Nähe von Krakau von Tomasz Kowalski gegründet, einem leidenschaftlichen Ingenieur mit großem Interesse an erneuerbaren Energien. Zu dieser Zeit begann Polen, nach Alternativen zu Kohle, seiner dominierenden Energiequelle, zu suchen, und erneuerbare Energien wurden als mögliche Lösung für den wachsenden Energiebedarf des Landes angesehen. Kowalski sah eine Chance, einen Beitrag zur Zukunft der erneuerbaren Energien in Polen zu leisten, indem er PowerGen gründete, ein Unternehmen, das sich auf Wind- und Solarenergieprojekte spezialisieren sollte.

Mit einem kleinen Team von 20 Ingenieuren und Technikern konzentrierte sich PowerGen zunächst auf die Entwicklung von Lösungen für erneuerbare Energien für ländliche und städtische Gebiete. Zu den ersten Projekten des Unternehmens gehörte der Bau kleiner Windparks und Solaranlagen in ländlichen Gemeinden, die keinen Zugang zu herkömmlicher Energieinfrastruktur hatten.

Obwohl PowerGen eine ehrgeizige Vision für erneuerbare Energien hatte, stand das Unternehmen vor großen Herausforderungen bei der Gewinnung und Bindung von Fachkräften. Aufgrund seiner ländlichen Lage war es für das Unternehmen schwierig, mit größeren Energieunternehmen in den großen Städten Polens zu konkurrieren, die höhere Gehälter und attraktivere Lebensbedingungen boten. Viele junge Ingenieure zögerten, in ländliche Gebiete zu ziehen, und zogen es vor, für Unternehmen mit Niederlassungen in städtischen Gebieten zu arbeiten.

Zusätzlich zu den geografischen Herausforderungen war erneuerbare Energie in Polen noch ein relativ neues Feld, sodass es nur wenige Fachleute mit den erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnissen gab, um an den Projekten von PowerGen mitzuarbeiten. Dies führte zu einem Fachkräftemangel, den PowerGen beheben musste, wenn es seine Geschäftstätigkeit ausbauen wollte.

Um diese Herausforderungen zu bewältigen, führte PowerGen 2010 ein **duales Karriereentwicklungsprogramm** ein. Das Programm sollte durch Partnerschaften mit lokalen technischen Hochschulen und umfassende Schulungen am Arbeitsplatz einen Nachschub an qualifizierten Arbeitskräften schaffen. Das Programm umfasste drei Hauptkomponenten:

1. **Stipendien für Ingenieurstudenten:** PowerGen bot Stipendien für Studenten an, die an nahe gelegenen Universitäten Ingenieurwissenschaften studierten, mit der Zusage einer Anstellung nach ihrem Abschluss. Diese Initiative ermöglichte es PowerGen, junge Talente zu gewinnen, die sich bereit erklärten, nach ihrem Studium für das Unternehmen zu arbeiten.

2. **On-the-Job-Training:** Nach ihrer Einstellung durchliefen die neuen Mitarbeiter ein umfangreiches On-the-Job-Training, in dessen Rahmen sie praktische Erfahrungen bei der Arbeit an den Projekten von PowerGen im Bereich erneuerbare Energien sammelten. Dieses Training half den Mitarbeitern, schnell die technischen Fähigkeiten zu entwickeln, die für den Erfolg im Bereich erneuerbare Energien erforderlich sind.
3. **Klare Karrierewege:** PowerGen bot seinen Mitarbeitern klare Karrierewege, einschließlich Aufstiegsmöglichkeiten in Führungspositionen. Beförderungen basierten auf einer Kombination aus dem Erwerb von Fähigkeiten, Projektbeiträgen und Führungspotenzial, sodass die Mitarbeiter ein klares Verständnis davon hatten, wie sie sich innerhalb des Unternehmens weiterentwickeln konnten.

Das duale Karriereentwicklungsprogramm erwies sich für PowerGen als entscheidender Faktor. Die Stipendieninitiative half dem Unternehmen, einen stetigen Strom talentierter junger Ingenieure anzuziehen, von denen viele später zu wichtigen Mitwirkenden an den Projekten von PowerGen im Bereich erneuerbare Energien wurden. Durch die Bereitstellung klarer Karrierewege gelang es PowerGen, seine qualifizierten Mitarbeiter zu halten, obwohl der Wettbewerb um Talente im Bereich erneuerbare Energien zunahm.

Heute beschäftigt PowerGen über 150 Mitarbeiter und hat seine Aktivitäten auf große Windparks und Solarenergieprojekte in ganz Polen ausgeweitet. Das Engagement des Unternehmens für die Karriereentwicklung hat nicht nur dazu beigetragen, Spitzenkräfte zu gewinnen und zu halten, sondern es auch als führendes Unternehmen in der polnischen Branche für erneuerbare Energien positioniert.

Der Sektor der erneuerbaren Energien in Polen hat in den letzten Jahren ein bedeutendes Wachstum erlebt, das sowohl durch staatliche Anreize als auch durch ein gesteigertes Bewusstsein der Öffentlichkeit für die Notwendigkeit nachhaltiger Energielösungen vorangetrieben wurde. Der Sektor bleibt jedoch hart umkämpft, da viele Unternehmen um eine begrenzte Anzahl qualifizierter Arbeitskräfte konkurrieren. Die frühzeitigen Investitionen von PowerGen in die Karriereentwicklung und Bildungspartnerschaften haben dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschafft, der es ihm ermöglicht, in diesem herausfordernden Umfeld zu wachsen und erfolgreich zu sein.

Sowohl MediLife als auch PowerGen, KMU mit Sitz in Slowenien bzw. Polen, standen vor ähnlichen Herausforderungen beim Übergang von postsozialistischen Wirtschaftssystemen zu marktorientierten Volkswirtschaften. MediLife, ein Pharmaunternehmen in Slowenien, hatte Schwierigkeiten, Talente in einem wettbewerbsintensiven Sektor zu halten. Viele Mitarbeiter, insbesondere die jüngeren, verließen das Unternehmen, um zu größeren Wettbewerbern zu wechseln, die klarere Aufstiegsmöglichkeiten boten. PowerGen, ein Unternehmen für erneuerbare Energien im ländlichen Polen, hatte mit dem gegenteiligen Problem zu kämpfen: neue Talente für eine weniger entwickelte Region des Landes zu gewinnen.

Mit steigender Nachfrage nach erneuerbaren Energien baute PowerGen seine Geschäftstätigkeit aus und beschäftigt heute über 150 Mitarbeiter. Zu den Mitarbeitern des Unternehmens zählen Ingenieure, Projektmanager und Außendiensttechniker, die an verschiedenen Projekten im Bereich erneuerbare Energien in ganz Polen arbeiten. Der Erfolg von PowerGen ist auf sein innovatives **Dual Career Development Program** zurückzuführen, das Bildungspartnerschaften mit technischen Universitäten und praktische Schulungen für neue Mitarbeiter umfasst. Dieser

Ansatz hat es PowerGen ermöglicht, eine starke Talentpipeline aufzubauen und seine Position als führendes Unternehmen im Bereich der erneuerbaren Energien in Polen zu festigen.

6.5. Fallstudie 5: AeroTech Solutions (Portugal)

AeroTech Solutions wurde 2008 von João Ferreira in Porto, Portugal, gegründet und hatte sich zum Ziel gesetzt, eine führende Rolle in der schnell wachsenden Luft- und Raumfahrtindustrie einzunehmen. Ferreira, der über mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Luft- und Raumfahrttechnik verfügte, hatte die Vision, Portugal als Drehscheibe für Innovationen in der Luft- und Raumfahrt zu positionieren. Das Unternehmen begann mit einem kleinen, aber hochqualifizierten Team von 30 Ingenieuren und Technikern, die alle Ferreras Leidenschaft teilten, die Grenzen der Luft- und Raumfahrttechnik zu erweitern.

Der ursprüngliche Schwerpunkt von AeroTech lag auf der Entwicklung und Herstellung von Luft- und Raumfahrtkomponenten für kommerzielle und militärische Kunden. Von Anfang an war Ferreira klar, dass sich das Unternehmen durch kontinuierliche Innovation und hochqualifizierte Mitarbeiter von der Konkurrenz abheben musste, um auf dem globalen Markt bestehen zu können. Mit dem Wachstum des Unternehmens standen jedoch auch einige Herausforderungen an, insbesondere die Gewinnung und Bindung von Spitzenkräften in einer hart umkämpften Branche.

AeroTech stand vor vielen der gleichen Herausforderungen wie andere KMU im Luft- und Raumfahrtsektor. Die Branche erfordert hochspezialisierte Fähigkeiten, und viele talentierte Ingenieure wurden von größeren Unternehmen in Ländern wie Deutschland, Frankreich und Großbritannien angezogen, wo Luft- und Raumfahrtgiganten wie Airbus und Rolls-Royce dominieren. AeroTech sah sich nicht nur in Bezug auf die Gehälter im Wettbewerb, sondern auch in Bezug auf die Karrieremöglichkeiten und das Ansehen, das mit der Arbeit für ein etabliertes Unternehmen verbunden ist.

Darüber hinaus entwickelt sich die Luft- und Raumfahrtindustrie ständig weiter, wobei neue Technologien und Verfahren in rasantem Tempo entstehen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, musste AeroTech sicherstellen, dass seine Mitarbeiter ihre Fähigkeiten kontinuierlich aktualisierten und an der Spitze der technologischen Entwicklungen blieben. Dies erforderte einen strukturierten Ansatz für die Mitarbeiterentwicklung, der es dem Unternehmen ermöglichte, seine besten Talente zu halten und gleichzeitig mit den Branchentrends Schritt zu halten.

Als Reaktion auf diese Herausforderungen führte AeroTech 2014 das **Programm „Continuous Learning and Career Advancement“** (Kontinuierliches Lernen und berufliche Weiterentwicklung) ein. Dieses Programm wurde entwickelt, um den Mitarbeitern einen strukturierten Weg für ihre berufliche Weiterentwicklung zu bieten und gleichzeitig sicherzustellen, dass die Belegschaft des Unternehmens auf dem neuesten Stand der Luft- und Raumfahrtinnovation bleibt. Das Programm umfasste mehrere Schlüsselkomponenten:

1. **Rotation zwischen verschiedenen Abteilungen:** Die Mitarbeiter von AeroTech erhielten die Möglichkeit, in verschiedenen Abteilungen zu rotieren und Erfahrungen in Bereichen wie Konstruktion, Produktion, Prüfung und Projektmanagement zu sammeln. Dies half den

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

den Mitarbeitern dabei, sich ein breites Spektrum an Fähigkeiten anzueignen, sondern vermittelte ihnen auch ein tieferes Verständnis für die Funktionsweise des Unternehmens als Ganzes.

- 2. Fonds für berufliche Weiterentwicklung:** AeroTech richtete einen Fonds ein, um Mitarbeiter zu unterstützen, die einen höheren Abschluss oder eine berufliche Zertifizierung anstreben. Dies war besonders wichtig in der Luft- und Raumfahrtindustrie, wo es entscheidend ist, über die neuesten Technologien und Vorschriften auf dem Laufenden zu bleiben. Die Mitarbeiter konnten Fördermittel beantragen, um die Kosten für Kurse, Zertifizierungen oder sogar vollständige Abschlüsse in Bereichen zu decken, die für ihre Aufgaben bei AeroTech relevant waren.
- 3. Klare Aufstiegsmöglichkeiten:** Um Bedenken hinsichtlich der beruflichen Weiterentwicklung auszuräumen, führte AeroTech klare und transparente Beförderungskriterien ein. Die Mitarbeiter wussten genau, was sie in Bezug auf Fähigkeiten, Führungsqualitäten und Projektbeiträge leisten mussten, um innerhalb des Unternehmens aufzusteigen. Diese Transparenz trug dazu bei, ein Gefühl der Sinnhaftigkeit und Motivation unter den Mitarbeitern zu schaffen, da sie einen klaren Weg für ihr Wachstum bei AeroTech vor sich sahen.
- 4. Mentoring und Führungskräfteentwicklung:** AeroTech erkannte die Bedeutung von Führungsqualitäten in einem technischen Bereich wie der Luft- und Raumfahrt und führte ein Mentoring-Programm ein, das auf die Entwicklung zukünftiger Führungskräfte abzielt. Erfahrene Ingenieure und Manager wurden mit jüngeren Mitarbeitern zusammengebracht, um ihnen Anleitung zu geben, Wissen zu vermitteln und ihnen zu helfen, sich in den komplexen Führungsaufgaben in einem Hightech-Umfeld zurechtzufinden.

Die Einführung des Programms für kontinuierliches Lernen und berufliche Weiterentwicklung hatte einen transformativen Effekt auf die Belegschaft von AeroTech. Die Fluktuationsrate, die in den ersten Jahren ein Problem darstellte, sank deutlich, da die Mitarbeiter AeroTech nun als einen Ort betrachteten, an dem sie eine langfristige Karriere aufbauen konnten. Die Investitionen des Unternehmens in die berufliche Weiterbildung zahlten sich ebenfalls aus, da viele Mitarbeiter neue Fähigkeiten und Zertifizierungen erwarben, die es AeroTech ermöglichten, komplexere Projekte anzunehmen und sein Dienstleistungsangebot zu erweitern.

Heute beschäftigt AeroTech über 250 Mitarbeiter, und sein Engagement für die berufliche Weiterentwicklung hat dazu beigetragen, dass das Unternehmen Verträge mit großen Luft- und Raumfahrtsherstellern und Regierungsbehörden abschließen konnte. Der Ruf des Unternehmens für Innovation und technische Exzellenz ist gewachsen, und AeroTech gilt heute als eines der führenden Luft- und Raumfahrtunternehmen in Portugal. Das Mentorenprogramm hat auch dazu beigetragen, eine starke Führungskräftepipeline aufzubauen, die sicherstellt, dass AeroTech auch weiterhin über die Talente verfügt, die es benötigt, um zu wachsen und auf dem globalen Markt zu bestehen.

Die Luft- und Raumfahrtindustrie ist hochspezialisiert und erfordert von den Unternehmen ständige Investitionen in Forschung, Entwicklung und Talente, um wettbewerbsfähig zu bleiben. In Portugal ist der Luft- und Raumfahrtsektor stetig gewachsen, wobei staatliche Unterstützung und private Investitionen dazu beigetragen haben, das Land als aufstrebenden Akteur auf dem europäischen Luft- und Raumfahrtmarkt zu positionieren. Der Wettbewerb um Talente bleibt jedoch hart, zumal viele portugiesische Ingenieure von größeren Luft- und Raumfahrtunternehmen in anderen europäischen Ländern angezogen werden.

Durch die Fokussierung auf kontinuierliches Lernen und berufliche Weiterentwicklung konnte sich AeroTech von seinen Mitbewerbern abheben. Die Investitionen des Unternehmens in die Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter haben nicht nur dazu beigetragen, Spitzenkräfte zu halten, sondern es auch in die Lage versetzt, größere und komplexere Projekte zu übernehmen und damit seine Position als führendes Unternehmen in der Luft- und Raumfahrtindustrie weiter zu festigen.

6.6. Fazit

Jedes der in diesen Fallstudien vorgestellten Unternehmen stand bei der Verwaltung seiner Talente und dem Ausbau seines Geschäfts vor einzigartigen Herausforderungen, aber alle haben durch innovative Programme zur beruflichen Weiterentwicklung Erfolg gehabt. Ob **AdvisoTech**, das individuelles Wachstum mit der Geschäftsstrategie in Einklang gebracht hat, **WebGrowth Digital**, das eine Plattform zur Unterstützung von Remote-Mitarbeitern geschaffen hat, **MediLife**, das Mentoring und Partnerschaften mit Universitäten gefördert hat, **PowerGen**, das eine Talentpipeline im Bereich der erneuerbaren Energien aufgebaut hat, oder **AeroTech Solutions**, das in kontinuierliches Lernen investiert hat – diese KMU haben bewiesen, dass Karriereplanung für ihren langfristigen Erfolg unerlässlich ist.

Für kleine und mittlere Unternehmen sind die Lehren aus diesen Unternehmen klar: Investitionen in die Entwicklung der Mitarbeiter sind nicht nur ein Instrument zur Mitarbeiterbindung, sondern auch ein Motor für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit. Durch die Schaffung von Wachstumschancen und die Abstimmung persönlicher und geschäftlicher Ziele können KMU eine engagierte und qualifizierte Belegschaft fördern, die in der Lage ist, das Unternehmen in einem zunehmend wettbewerbsorientierten Markt voranzubringen.

Aufmerksamkeitscheck

Welches der folgenden Unternehmen hat eine digitale Karriereentwicklungsplattform eingeführt, um Remote-Mitarbeiter zu unterstützen?

- a) AdvisoTech
- b) PowerGen
- c) WebGrowth Digital**
- d) MediLife

Abschließender Bewertungstest

- 1) **Wie trägt die Karriereplanung zur finanziellen Stabilität bei?**
 - A. Es stellt sicher, dass Menschen leben können, ohne jemals über ihr Gehalt verhandeln zu müssen.
 - B. **Es hilft dabei, bessere Stellen zu finden, höhere Gehälter auszuhandeln und für langfristige finanzielle Sicherheit zu sorgen.**
 - C. Es macht die Verwaltung der persönlichen Finanzen überflüssig.

- 2) **Welche Rolle spielt Anpassungsfähigkeit bei der Karriereplanung?**
 - A. **Sie ermöglicht es dem Einzelnen, sich auf Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt einzustellen und so seine Wettbewerbsfähigkeit und seinen langfristigen Erfolg zu sichern.**
 - B. Sie dient nur dazu, häufig den Arbeitsplatz zu wechseln.
 - C. Es macht kontinuierliches Lernen und die Weiterentwicklung von Fähigkeiten überflüssig.

- 3) **Wie trägt die Karriereplanung zur Verbesserung der Unternehmensleistung in KMU bei?**
 - A. Sie reduziert die Anzahl der Mitarbeiter, die für den Betrieb des Unternehmens benötigt werden.
 - B. **Sie stellt sicher, dass die Mitarbeiter gut für die Anforderungen ihrer Aufgaben gerüstet sind, was zu einer höheren Produktivität und Effizienz führt.**
 - C. Sie macht Mitarbeiterschulungsprogramme überflüssig.

- 4) **Was ist ein wesentlicher Vorteil der Karriereplanung für KMU im Hinblick auf die Mitarbeiterbindung?**
 - A. Sie garantiert, dass Mitarbeiter das Unternehmen niemals verlassen werden.
 - B. Sie konzentriert sich ausschließlich darauf, höhere Gehälter als größere Unternehmen anzubieten.
 - C. **Es bietet klare Karrierewege und motiviert die Mitarbeiter, länger im Unternehmen zu bleiben.**

5) Wie können KMU eine Kultur des kontinuierlichen Lernens fördern?

- A. Indem sie externe Lernressourcen vermeiden und sich ausschließlich auf interne Schulungen konzentrieren.
- B. Indem sie ihren Mitarbeitern Zugang zu Online-Kursen, Workshops und Branchenveranstaltungen bieten.**
- C. Indem sie von ihren Mitarbeitern verlangen, ausschließlich durch Mentoring zu lernen.

6) Warum ist Mentoring in KMU wichtig?

- A. Es trägt zur Aufrechterhaltung der Betriebskontinuität bei, indem wichtige Fähigkeiten und Kenntnisse zwischen den Generationen weitergegeben werden.**
- B. Es stellt sicher, dass nur leitende Angestellte innerhalb des Unternehmens weiter aufsteigen.
- C. Dadurch entfällt die Notwendigkeit formeller Schulungs- und Entwicklungsprogramme.

7) Was ist eines der Hauptziele der Karriereplanung?

- A) Nur das Erreichen eines hohen Einkommens sicherzustellen.
- B) Durch klare Ziele sowohl die persönliche als auch die berufliche Entwicklung zu fördern.**
- C) Jedes Jahr einen Jobwechsel ermöglichen

8) Warum ist die Karriereplanung für KMU in Europa besonders wichtig?

- A) Sie stellt sicher, dass KMU die höchsten Gehälter auf dem Markt anbieten können.
- B) Es bringt die Ziele der Mitarbeiter mit den strategischen Zielen des Unternehmens in Einklang und verbessert so das Engagement und die Mitarbeiterbindung.**
- C) Es ermöglicht KMU, die Einstellung neuer Mitarbeiter zu vermeiden.

9) Was ist ein wichtiger Aspekt bei der Integration von Bewertung und Selbstbewertung in die Karriereplanung für KMU?

- A) Sich nur auf die persönlichen Ziele der Mitarbeiter zu konzentrieren, ohne die Bedürfnisse des Unternehmens zu berücksichtigen.

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

- B) Sicherstellen, dass sowohl die Bewertung als auch die Selbstbewertung mit den strategischen Zielen des Unternehmens übereinstimmen.**
strategischen Ziele des Unternehmens.
- C) Die Selbstbewertung als einzige Form der Mitarbeiterbewertung zu verwenden.

10) Welches Unternehmen konnte dank der Einführung eines Karriereentwicklungsrahmens seine Fluktuationsrate um 25 % senken?

- A) WebGrowth Digital
B) AdvisoTech
C) MediLife

7. Literatur

Website-Referenzen:

- <https://www.ebmconsultancy.it/career-professional-development/>
- <https://psycheatwork.com/career-development/#:~:text=In%20particolare%2C%20lo%20sviluppo%20della,modo%20pi%C3%B9%20efficace%20ed%20efficiente.>
- <https://www.sastudiosantagostino.com/la-gestione-delle-hr-nelle-pmi/>
- <https://www.zavvy.io/it/blog/quadro-di-progressione-della-carriera>
- https://www.scirp.org/html/1-2830591_108648.htm
- <https://www.home.sandvik.it/https://careerwise.ceric.ca/2023/07/25/canada-labour-market-sme-recruitment/>
- <https://www.transgrid.com.au/>
- <https://www.powerlink.com.au/every-possibility-achieve>
- <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2024/06/03/pmi-welfare-aziendale/>
- <https://eilm.edu.eu/blog/work-life-balance-european-companies-setting-the-standard/>
- <https://swingerpub.com/the-future-of-work-how-to-adapt-to-a-changing-job-market/>

Referenzen:

- **Chetana, N., & Mohapatra, A. K. D.** (2017). Karriereplanung und Karrieremanagement als Vorläufer der Karriereentwicklung: Eine Studie. *Asian Journal of Management*, 8(3), 614-618.
- **Powell, C. R.** (2004). *Strategien zur Karriereplanung: Hire Me!* Kendall Hunt Publishing.
- **Sultana, R. G.** (2017). *Berufsberatung und Lebensplanung im Mittelmeerraum: Herausfordernde Übergänge in Südeuropa und der MENA-Region.* SensePublishers.
- **Ivancevich, J. M., & Glueck, W. F.** (2003). *Personalmanagement* (Manolescu, A., Hrsg.). The Economic Publishing House, Bukarest.

Projekt Nr. 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

- **Fabian, N. T., et al.** (2024). Der Einfluss von Weiterbildung und Karriereentwicklung auf die Unternehmensleistung: Eine systematische Literaturübersicht. *International Journal of Humanities, Law, and Politics*, 2(1), 19-25.
- **Cîmpana, B. I.** (2013). *Europäische Karriereentwicklung: Eine Herausforderung für das europäische Personalmanagement*. *Procedia Economics and Finance*, 6, 224-231.
- **Дробышева, М. С.** (2023). *Planung Ihrer Karriere*.
- **Europäische Kommission.** (2020). *KMU: Rückgrat der europäischen Wirtschaft*.
- **Cedefop.** (2021). *Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung: Spotlight on VET – 2020 Compilation*.
- **Asian Journal of Management.** (2017). *Karriereplanung in KMU*.
- **Europäische Kommission.** (2020). *Karriereentwicklung in KMU*.
- **McKinsey & Company.** (2021). *Wettbewerbsvorteile durch Karriereplanung*. Link.
- **Gallup.** (2021). *Umfrage zu Mitarbeiterengagement und -entwicklung*.
- **Deloitte.** (2022). *Anpassungsfähigkeit der Belegschaft in KMU*.
- **Popescu, L., et al.** (2020). Die Rolle von Managementfähigkeiten für die nachhaltige Entwicklung von KMU im rumänischen Kreis Mehedinti. *Sustainability Journal*, 12(1119).
- **Europäische Kommission.** (2020). *Europäische Agenda für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit, soziale Gerechtigkeit und Resilienz*.
- **Weltwirtschaftsforum.** (2021). *Zukunftsfähigkeit von KMU: Mobilisierung des KMU-Sektors zur Förderung von Nachhaltigkeit und Wohlstand*.
- **MoreThanDigital Insights.** (2021). *Strategische Planung für KMU: Leitfaden für den Einstieg als kleines und mittleres Unternehmen*.
- **Cooney, T.** (2013). *Unternehmerische Fähigkeiten für wachstumsorientierte Unternehmen*. Dublin Institute of Technology.
- **Nicolescu, O., & Nicolescu, C.** (2014). *Entwicklung des professionellen Managements in Rumänien*. *Procedia – Sozial- und Verhaltenswissenschaften*.
- **Nachhaltigkeitspraktiken in europäischen KMU: Erkenntnisse aus mehreren Fallstudien.** (2021). Springer.
- **ERASMUS+-Programm.** (2014). *Bewährte Verfahren für die Beschäftigung in Europa*. KA2 Strategische Partnerschaft für Schulbildung, Zusammenarbeit für Innovation und Austausch bewährter Verfahren.
- **Skoumpopoulou, D., Stalker, B., & Kohont, A.** (2019). *Talentmanagement in europäischen KMU: Fallanalyse zwischen Slowenien und Polen*. *International Journal of Human Resource Development Practice, Policy and Research*, 4(2), 45–64.
- **Cîmpan, B.-I.** (2013). *Europäische Karriereentwicklung: Eine Herausforderung für das Personalmanagement*. *Procedia Economics and Finance*.