



„Professional Career Architecture“

Projektskizze zur Konzeption und Implementierung
eines Rahmenmodells zur Fachkarriere

Human Capital
Performance

Organisational
Performance

Business
Performance

Sales
Performance

Inhaltsverzeichnis

Typische Ausgangssituation

2

Mögliche Projektziele

9

Vorschlag zur Vorgehensweise

17

Ausgangslage und Veränderungsbedarf

Aus Sicht der Unternehmen müssen die angebotenen Karriere-/Laufbahnmodelle dem sachlich-ökonomischen Bedarf der organisatorischen Strukturen und Prozesse folgen. Die Verflachung von Führungshierarchien (Lean Management) und die stärkere Ausrichtung der Organisation auf Geschäftsprozesse haben die Anforderungen und Möglichkeiten der Gestaltung von Karrieremodellen stark beeinflusst.

Im Rahmen flacher Führungshierarchien, die naturgemäß weniger hierarchische Aufstiegschancen bieten, gilt es nun, ein neues Karriereverständnis zu etablieren, neue Leistungsanreize im Rahmen einer **Kompetenzkarriere** zu schaffen und für eine maximale Übereinstimmung von Stellenanforderung und Mitarbeiterqualifikation zu sorgen.

Dem Angebot an Karrieremöglichkeiten steht eine heterogene Motivationsstruktur der Mitarbeiter gegenüber. Neben den hierarchie- und einkommensorientierten Mitarbeitern, suchen technisch-funktional-orientierte, sicherheitsorientierte, kreativitätsorientierte, autonomieorientierte und cosmopolitisch-orientierte Mitarbeiter nach beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und leistungsgerechten Einkommenschancen.

Unterschiedliche Situation für Führungskräfte und Spezialisten

In den meisten Unternehmen ist die **Führungslaufbahn** klar definiert. Mergers & Acquisitions und Reorganisationen erfordern jedoch insbesondere die organisationsübergreifende Überprüfung der Wertigkeiten von Führungspositionen sowie deren Zuordnung zu Führungskreisen und Vergütungsgruppen.

Im **Tarfbereich** findet die berufliche Weiterentwicklung vorwiegend durch eine wenig imageträchtige Umgruppierung in eine höhere Tarifgruppe statt. Das Fehlen von attraktiven Karrierestufen und breiteren leistungsorientierten Gehaltsbändern hat sowohl im tariflichen als auch im außertariflichen Bereich vieler Unternehmen zu einem Drang in die Führungslaufbahn geführt. Um Top-Spezialisten zu binden und gehaltlich weiterentwickeln zu können, blieb in vielen Fällen nur der Weg in die Führungslaufbahn.

Problemfeld: Qualifizierung & Entwicklung

Zwar stellen die Fachbereiche erhöhte Anforderungen an die Qualifizierung von Spezialisten, auch werden **Personalentwicklungsmaßnahmen** seitens der Mitarbeiter als Zeichen der Anerkennung und Wertschätzung verstanden, dennoch sind die Personalentwicklungsmaßnahmen oft noch zu wenig systematisch auf die heutigen und zukünftigen Stellenanforderungen abgestellt:

- wenig zeitgemäße und flexible Anforderungsdefinitionen in den Tarifverträgen,
- unsystematische Definition von Soll-Anforderungen in Stellenbeschreibungen,
- unzureichend differenzierte Anforderungsstufen als systematische Grundlage für die individuelle Vereinbarung von Entwicklungszielen im Rahmen des Mitarbeitergesprächs,
- häufige Begrenzung des Soll-Ist-Abgleichs auf individuelle Leistungsfähigkeit und Entwicklungsziele,
- starke Fokussierung des Angebots an Personalentwicklungsmaßnahmen auf Off-the-Job-Standardtrainings,
- kaum systematische On-the-Job-Weiterentwicklung (Job Enrichment, Job Enlargement, Job Rotation), die – zumindest im tariflichen Bereich – ohne zugrundeliegendes Modell zu Umgruppierungsdiskussionen führen könnte.

Problemfeld: Stellenwert & Vergütung

Neben den Fragen der zeitgemäßen und bedarfsgerechten Qualifizierung und Entwicklung stellt sich die Frage nach der **organisatorischen Einordnung und Vergütung** im Rahmen unterschiedlicher Karrieremodelle. Hier stellt sich die Situation in vielen Unternehmen wie folgt dar:

- die Tarifgehälter entsprechen in vielen Bereichen nicht mehr den heutigen Marktgegebenheiten für Spezialistenfunktionen,
- faktisch erreichen aber Tarifmitarbeiter in herausgehobenen Spezialisten-, Projekt- oder Führungsfunktionen (z. B. Gruppenleiter) durch Überstunden, Zulagen usw. das Vergütungsniveau von außertariflichen Mitarbeitern,
- einzelne herausragende Spezialisten(funktionen) werden daher bereits heute im außertariflichen Bereich geführt,
- trotz der teilweise gehaltlichen Niveauangleichung bleibt der Drang in die Führungslaufbahn des Bereichs der außertariflichen Mitarbeiter und leitenden Angestellten groß. Die Gründe hierfür werden einerseits im Image der Entwicklung durch die Tarifgruppen und andererseits in dem attraktiven Angebot einer variablen zielerreichungsbezogenen Vergütung anstelle der Bezahlung von Überstunden vermutet.

Problemfeld: Projektmanagement

Für die besondere Gruppe der **Projektmanager** stellt sich die Ausgangslage in vielen Unternehmen noch ganz ähnlich dar:

- der Status des Projektleiters wird nicht gleichwertig zu einer Führungsposition gesehen,
- der Projektleiter trägt die Verantwortung als Projektkümmerer ohne klare Rollendefinition,
- der Projektleiter wird als der Oberspezialist mit dem größten fachlichen Know-how angesehen,
- die Ausbildung und Auswahl von Projektleitern erfolgt zu unsystematisch und zu wenig geplant,
- eine spezielle Vergütung für Projektleiter ist teilweise nicht vorgesehen,
- Projektkultur wird noch nicht überall gelebt, d. h. Projekt- und Linienorganisation existieren parallel und sind nicht integriert.

Klärungsbedarf besteht oft auch hinsichtlich der unterschiedlichen Anforderungen an permanente Projektleitungsfunktionen (z. B. im IT-Bereich) und temporäre Projektleitungsaufgaben, die z. B. von Spezialisten wahrgenommen werden.

Notwendigkeit der Bündelung von Eigeninitiativen im Unternehmen

Die Eigeninitiativen im Unternehmen weisen einen unterschiedlichen Stand der Karriere-Modellentwicklung auf:

- ungeklärte organisatorische Einordnung der Fach- und Projektlaufbahn,
- uneinheitliche Anzahl an Entwicklungsstufen,
- uneinheitliche Definition der Eingangs- und Entwicklungsanforderungen in den Spezialistenstufen,
- unterschiedliche Bezeichnungen und Titel für die Karrierestufen,
- vereinzelter Bedarf an tariflichen Führungsfunktionen (z. B. permanente Projektleitung, Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Teamkoordinatoren),
- unsystematische Abgrenzung von disziplinarischen und fachlichen Führungsfunktionen,
- unsystematische Zuordnung zu den tariflichen und außertariflichen Vergütungsgruppen,
- uneinheitliche bzw. nicht systematisierte Vergütungsbandbreiten,
- teilweise vergleichbare Vergütungsniveaus im tariflichen und außertariflichen Bereich, jedoch mit sehr unterschiedlichem Leistungsbezug (Mehrarbeit vs. Zielerreichung)

Inhaltsverzeichnis

Typische Ausgangssituation

2

Mögliche Projektziele

9

Vorschlag zur Vorgehensweise

17

Etablierung eines neuen Verständnisses der Fachkarriere

Karriere machen – im Sinne der Fach- und Kompetenzkarriere - heißt:

- breites und tiefes Fachwissen, Prozess- und Business-Know-how zu demonstrieren und an andere weiterzuvermitteln,
- immer größere Komplexität durch Planung und Koordination zu gestalten,
- auf Basis einer gereiften sozialen Kompetenz immer anspruchsvollere geschäftliche Arbeitsbeziehungen nach innen und außen zu gestalten und zu pflegen,
- zunehmend vielfältigere, neue, vernetzte, risikobehaftete und weitreichende Problemstellungen erfolgreich zu bewältigen,
- durch Übernahme von mehr Verantwortung immer weitreichendere Entscheidungen maßgeblich mitzugestalten,
- einen zunehmend verantwortungsvollen, direkten oder indirekten Einfluss auf die Gestaltung und Verwendung von Ressourcen auszuüben
- und schließlich durch die so geleisteten Wertschöpfungsbeiträge für Kunden und Kollegen wertvoller zu werden.

Etablierung eines Rahmenmodells für die Fachkarriere

- Synchronisation von Geschäftsentwicklung und Mitarbeiterkompetenzen
- Bindung von Leistungsträgern an das Unternehmen durch Schaffen von attraktiven Entwicklungsperspektiven
- Systematisierung von Karrierestufen und Bezeichnungen
- Systematische Beschreibung der Differenzierungs-/Anforderungsmerkmale
- Marktorientierte Rollenbeschreibungen
- Nachvollziehbare und trennscharfe Beschreibung der methodisch-fachlichen, geschäftlichen, kultur- und rollenspezifischen Kompetenzerfordernisse
- Unterstützung einer bedarfsorientierten quantitativen und qualitativen Personalentwicklung
- Abbau/Verminderung der Status-Barrieren beim Wechsel zwischen Führungs- und Fachlaufbahn
- Transparenz der Wertigkeit der unterschiedlichen Laufbahnmodelle nach Innen und Außen
- Möglichkeit der stärkeren Ausrichtung der Karrieremodelle auf Geschäftsprozesse und Job Families
- Kongruenz von wertschöpfungsorientierter Karriere und Vergütung.

Typische Fragestellungen bei der Modellentwicklung (1/3)

- In welchen Unternehmensbereichen besteht Bedarf an einer Fachlaufbahn und welche Vorstellungen dazu gibt es bereits?
- Wie lassen sich die unterschiedlichen Vorstellungen integrieren?
- Wie lässt sich das neue Grundverständnis der Kompetenzkarriere („wachsen in der Fläche“) am besten beschreiben – bietet sich hier eher ein „Stufenmodell“, ein Kreis-Flächen-Modell oder eine Kombination von beidem an?
- Wie viele Entwicklungsschritte oder Karrierestufen soll das Rahmenmodell anbieten?
- Wie lassen sich die Anforderungen an die Stellen, die der Fachlaufbahn zugeordnet werden, in den einzelnen Karrierestufen des Rahmenmodells zeitgemäß und trennscharf beschreiben?
- Wie lassen sich die einzelnen Fachlaufbahnstufen mit Hilfe der angewandten Stellenbewertungsmethodik bewerten und in das Gesamtsystem an Verantwortungsstufen, Grading- und Tarifstrukturen integrieren?

Typische Fragestellungen bei der Modellentwicklung (2/3)

- Inwiefern ist in den einzelnen Geschäfts- und Funktionsbereichen eine weitere Spezifizierung der Anforderungsprofile erforderlich?
- Soll die Fachkarriere in allen in Frage kommenden Unternehmensbereichen flächendeckend oder nur selektiv für bestimmte Funktionsgruppen eingeführt werden?
- Wie stark soll sich die Fachlaufbahn mit den Karrierepfaden für Führungskräfte und Projektmanager überlappen?
- Welche Stellen werden welcher Karrierestufe der Fachlaufbahn – ggf. auf Basis einer analytischen Stellenbewertung – zugeordnet?
- Anhand welcher Methodik und im Rahmen welchen Prozesses sollen die Mitarbeiterqualifikationen (Ist) mit den Anforderungsprofilen der Fachlaufbahn (Soll) abgeglichen und die Mitarbeiter einer bestimmten Laufbahnstufe zugeordnet werden?

Typische Fragestellungen bei der Modellentwicklung (3/3)

- Welche IST-Vergütungsstruktur ergibt sich aus der Ersteinstufung in die Fachlaufbahn?
- Inwiefern können freiwillig gezahlte Vergütungsbausteine im Bereich der Tarifmitarbeiter variabilisiert werden?
- Inwiefern können die zum Teil sehr unterschiedlichen Vergütungsniveaus in den Unternehmensbereichen in einem gemeinsamen Vergütungsmodell für die Fachlaufbahn integriert werden?
- Wie lässt sich das Personalentwicklungsprogramm auf die Anforderungen der Fachlaufbahn, deren Karrierestufen und Kompetenzfelder optimal ausrichten?
- Welche Implikationen ergeben sich aus der Einführung einer Fachlaufbahn in sachbearbeitungsnahen Bereichen im Hinblick auf Teamarbeit und Leistungskultur – und was muss getan werden, um die gewünschten positiven Effekte sicherzustellen?

Mögliche Unterstützung durch Baumgartner & Partner (1/2)

- Verständigung auf ein gemeinsames Grundverständnis des Karrierebegriffs
- Festlegung der unterschiedlichen Laufbahnvarianten (Führungs-, Projektleiter-, Fachlaufbahn) innerhalb eines integrierten Rahmenmodells
- Definition der Karrierepfade und Verantwortungsstufen und deren Bezeichnungen
- Definition von zeitgemäßen und trennscharfen Rollen- und Anforderungsprofilen für die unterschiedlichen Laufbahnstufen im Rahmenmodell
- Unterstützung bei der ggf. gewünschten weiteren fachbereichs- und funktionsfamilienbezogenen Spezifizierung der Anforderungsprofile
- Ermittlung/Festlegung der Wertigkeit der unterschiedlichen Laufbahnstufen im Gesamtgefüge vorhandener Stellenwertigkeiten, Verantwortungsstufen oder Grades (ggf. auch zur Absicherung: Durchführung einer analytischen Stellenbewertung anhand der Baumgartner & Partner-Methodik oder einer bereits etablierten, im Tarif- und AT-Bereich vergleichbar bewährten Methodik)

Mögliche Unterstützung durch Baumgartner & Partner (2/2)

- Zuordnung der individuellen Stellen zu den definierten Laufbahnstufen (ggf. auf Basis einer analytischen Stellenbewertung)
- Bereitstellung eines Instrumentes zur systematischen Beurteilung (Soll-Ist-Abgleich) und Zuordnung der Mitarbeiter zu den einzelnen Laufbahnstufen (z. B. im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs)
- Festlegung einer markt- und wertschöpfungsorientierten Vergütungsstruktur mit attraktiven Einkommenschancen auf Basis von überlappenden Gehaltsbändern und variablen Vergütungsbestandteilen
- Unterstützung bei der Systematisierung und Ausrichtung des Personalentwicklungsprogramms auf die Erfordernisse der Karrieremodelle
- Begleitung der Gremienverhandlungen
- Bereitstellung professioneller Kommunikationsunterlagen

Inhaltsverzeichnis

Typische Ausgangssituation

2

Mögliche Projektziele

9

Vorschlag zur Vorgehensweise

17

Vorschlag zur Vorgehensweise (Übersicht)



Best Practices Research

1

Best-Practices Research

- Identifikation von Unternehmen mit Best Practices
- Besuch/Interview ausgewählter Unternehmen
- Beschreibung der Best Practices

- Gemeinsame Festlegung der Zielgruppe sowie der Auswahl-/ Bewertungskriterien für die Definition von Best Practices
- Identifikation von Unternehmen mit erfolgreichen Konzepten für die Fachkarriere
 - Nutzung von Kontakten der Baumgartner & Partner PE-Benchmarking Community
 - Nutzung von Kontakten des Auftraggebers
 - Nutzung von Kontakten zu anderen HR Communities
 - Desk Research
- Kontaktaufnahme, Besuch und Interview ausgewählter Unternehmen
- Beschreibung/Dokumentation der Fachkarriere-Konzepte sowie der "Lessons Learned" bei deren Implementierung

Bestandsaufnahme

2

Bestands- aufnahme

- Sichtung bereits vorhandener Informationen
- Erstellung einer systematischen Übersicht
- Bewertung der vorhandenen Modelle/ Überlegungen

- Die Informationen über die unterschiedlichen Karrieremodelle innerhalb des Konzerns sind verfügbar
- Erstellung einer systematischen Übersicht über die vorhandenen Fachkarriere-Modelle
 - Ziele
 - Differenzierungsbedarf / Karrierestufen
 - Anforderungsdimensionen
 - Beurteilungsstufen
 - ...
- Bewertung der vorhandenen Modelle und Überlegungen anhand der in Schritt 1 festgelegten Kriterien

Analyse in ausgewählten Pilotbereichen

3

Analyse in Pilotbereichen

- Identifikation geeigneter Pilotbereiche
- Vertiefende Bedarfs- und Feasibility-Analysen in den Pilotbereichen
- Bewertung der Lösungsansätze

- Festlegung von Kriterien für die Eignung/Auswahl von Pilotbereichen
- Nachfrage nach einem Fachkarriere-Modell wird häufig signalisiert z. B. von:
 - IT
 - Finanzen/Controlling
 - Revision
 - Personal
- Zudem sollen die Divisions aktiv einbezogen werden, da der Konzern als "divisional integriertes" Unternehmen erhöhte Anforderungen an den personellen Austausch stellt
- Aufnahme und Bewertung des Bedarfs und der möglicherweise bereits angedachten Lösungsansätze

Konzeption Rahmenmodell

4

Konzeption Rahmenmodell

- Festlegung der Funktion und Elemente des Rahmenmodells
- Design des Rahmenmodells für die Fachkarriere

- Festlegung der Funktion des Rahmenmodells
 - Anwendungs-/Geltungsbereiche
 - Konzernstandards und individuelle Anpassungsmöglichkeiten
- Festlegung und Design der Elemente des Rahmenmodells
 - Laufbahnstufen (Anzahl, Bezeichnungen) und Entwicklungspfade
 - (Funktions-)Anforderungen in den einzelnen Laufbahnstufen
 - Organisatorische Einordnung (Absicherung der Stellenwertigkeiten)
 - Verknüpfung mit der Vergütungssystematik
 - Verknüpfung mit den Systemen für Mitarbeiterbeurteilung und Mitarbeiterentwicklung
 - ...

Konzeption Modelleinführung

5

Konzeption Modelleinführung

- Feedback und Konzept-Prüfung mit den Bereichen
- Festlegung der Geltungsbereiche
- Festlegung der Prozesse bei Modelleinführung und laufendem Betrieb

- Diskussion des Rahmenmodells mit den (Pilot-)Bereichen
- Optionen für die Einführung der "Professional Career"
 - konzernweit durchgängig in allen Ressorts und dezentralen Einheiten
 - konzernweit durchgängig in allen zentralen Einheiten
 - selektiv für ausgewählte Funktionsgruppen
 - mit oder ohne Einbeziehung der Sachbearbeitungsfunktionen in Standardprozessen
- Festlegung der Prozesse
 - Prozess von der Bedarfsmeldung bis zur Modelleinführung
 - Prozesse im laufenden Betrieb
 - Einstufung von Funktionen in die Professional Laufbahn
 - Beurteilung und Einstufung von Mitarbeitern in die Professional Laufbahn