



Erfolgreiches Anforderungs-, Leistungs- und Vergütungsmanagement in zunehmend agilen Strukturen

HR Strategy

Talent &
Performance
Management

Compensation-
Management

Job-Evaluation &
Career-Grading

Flexible Benefit
Solutions

Ihr Referent



Dr. Friedrich A. Fratschner

- Herr Dr. Friedrich A. Fratschner (friedrich.fratschner@baumgartner.de) ist Partner und Geschäftsführer von Baumgartner & Partner.
- Herr Dr. Fratschner berät seit mehr als 20 Jahren sehr erfolgreich Unternehmen zu allen Fragen des Performance- und Vergütungsmanagements.
- Seit 2009 betreut Herr Dr. Fratschner u.a. das Projekt Logib-D.de des Bundesfamilienministeriums zur Analyse der Entgeltlücke von Frauen.
- Vor seiner Tätigkeit bei Baumgartner & Partner seit 2003 war Herr Dr. Fratschner u. a. bei PriceWaterhouseCoopers (PWC) in der Geschäftsleitung der Vergütungsberatung strata GmbH (seit 1996) tätig.

Gliederung

Begriffsklärung: Was bedeutet agil?

Agilität und Scrum

Neue Rollen für die Führungskraft

Von der klassischen Hierarchie zur agilen Struktur

Unterschiedliche Change-Relevanz nach Führungsebenen

Führungs-, Fach- und Projektlaufbahn

Fachkarriere als Voraussetzung für Agilität

Von der Karriereleiter zum Karrierenetz

HR Impact: Anforderungsmanagement

HR-Impact Leistungsmanagement

HR Impact: Vergütungsmanagement

Begriffsklärung (I)

■ Was bedeutet der Begriff „agil“ generell?

(1) Robustheit:

- ...die Fähigkeit, situations- und aufgabenübergreifend effektiv zu bleiben;

(2) Belastbarkeit:

- ...die Fähigkeit, sich von Unglücksfällen, Schäden oder einer destabilisierenden Störung der Umgebung zu erholen oder sich darauf gezielt einzustellen;

(3) Reaktionsfähigkeit:

- ...die Fähigkeit, auf eine Veränderung der Umgebung rechtzeitig zu reagieren;

(4) Flexibilität:

- ...die Fähigkeit, mehrere Lösungsmöglichkeiten einzusetzen und schnell von einer zur anderen überzugehen;

(5) Innovationsfähigkeit:

- ...die Fähigkeit, alte Dinge auf eine neue Art und Weise zu tun bzw. neue Dinge zu tun;

(6) Anpassungsfähigkeit:

- ...die Fähigkeit, Arbeitsprozesse und damit die Organisation zu verändern

Begriffsklärung (II)

■ Agilität: Was wird in einem agilen Umfeld deutlich anders?

- (1) Die Organisationsstruktur wird nicht durch stabile Hierarchien bestimmt sondern passt sich dynamisch an die aktuellen und voraussehbaren Wertschöpfungsprozesse an.
- (2) Die Organisation versteht sich als Produkt fortwährender Kommunikation, nicht als Funktions- und Kompetenzraster.
- (3) Planung und Kontrolle konzentrieren sich je nach Aufgabenbereich auf das effektiv planbare und kontrollierbare (nicht mehr - aber auch nicht weniger. Damit einhergehend: Abbau von Kontroll-/Abstimmungsprozessen).
- (4) Der primäre Fokus liegt auf der kontinuierlichen und nachhaltigen Unterstützung ganzer Produktlebenszyklen.
- (5) Projekte gibt es nur dort, wo es sich effektiv um Projekte handelt (Umfang / Termin / Kosten sind planbar).
- (6) Es gibt keine Großprojekte sondern mehr oder weniger ergebnisoffene (Einzel-)Programme. Sie bestehen aus einzelnen „echten“ Projekten einerseits und aus nicht projektspezifisch planbaren „forschungsartigen“ Entwicklungsvorhaben andererseits.
- (7) Auf strategischer Portfolioebene gibt es klare Entscheide und Vorgaben als Rahmenvorgaben. (...und nicht auf weitere Einzeldetails).

Agilität: Der Scrum-Prozess

Die Scrum-Meetings sind darauf ausgerichtet, Teams in regelmäßigen Abständen durch einen definierten Prozess zu führen.

- (1) Sprint-Planungstreffen
- (2) Daily Scrum
- (3) Sprint-Review
- (4) Sprint-Retrospektive

- **Sprint-Planungstreffen**

Ziel: Planung der Arbeiten für den anstehenden Sprint. Der Product Owner erklärt dem Team das Sprintziel und die von ihm getroffene Vorauswahl von Anforderungen. Das Team zergliedert anschließend die Anforderung in alle erforderlichen Aktivitäten, inklusive Design-, Test- und Dokumentationsaufgaben. Das Team prüft, ob es sich zutraut, diese Anforderung inklusive aller Aufgaben im aktuellen Sprint umzusetzen. Nach der Klärung der Aufgaben kann sich das Team die ersten Aufgaben vornehmen und mit der Realisierung starten.

- **Daily Scrum**

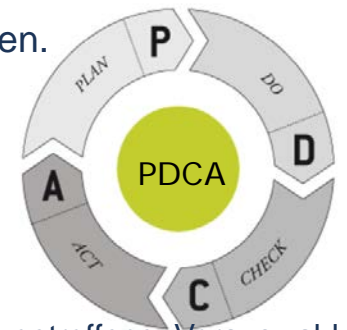
Das Daily Scrum ist ein tägliches Treffen von maximal 15 Minuten Dauer. Es dient der Selbstorganisation des Teams und findet jeden Tag zur gleichen Zeit am gleichen Ort statt. Fragen: „Was habe ich seit dem letzten Daily Scrum erledigt, welche Herausforderungen sind aufgetreten, was nehme ich mir für das nächste Daily Scrum vor?“

- **Sprint-Review**

Die Arbeitsergebnisse werden dem Product Owner zur Abnahme vorgestellt. Mit dem Sprint-Review hat das Team zum Ende des Sprints einen festen Abgabetermin vor Augen, zu dem ein potenziell auslieferbares Produktinkrement vorliegen muss. Beim Sprint-Review mit seinem Check-Charakter wird in besonderem Maße sichtbar, was bereits erarbeitet wurde und wo möglicherweise noch Anpassungsbedarf besteht.

- **Sprint-Retrospektive**

Am Ende des Sprint-Zyklus steht eine Retrospektive. Dort wird die Zusammenarbeit der Beteiligten offen und ehrlich reflektiert. Das Team spricht Probleme konkret an, lastet sie aber einzelnen Mitarbeitern nicht an. Die Ursachen für Komplikationen werden gemeinsam durchdacht, damit nicht Symptome, sondern die Wurzeln der Probleme angegangen werden können. Die Erkenntnisse aus dem Sprint-Review und der Retrospektive gilt es dann zu nutzen, um Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten.



Neue Rollen für die Führungskraft (I)

■ Rahmensetzung als Führungspflicht bedeutet:

- (1) Eine Organisation besteht aus „Kreisen“, die nebengeordnet und unabhängig sind oder aus Kreisen mit ihnen hierarchisch übergeordneten Kreisen. Jeder Kreis trifft innerhalb des definierten Rahmens (er wird vom übergeordneten Kreis festgelegt) autonome Entscheidungen.
- (2) Zwischen den hierarchisch verbundenen Kreisen gibt es eine doppelte Verknüpfung:
 - In jedem Kreis gibt es einen auch dem übergeordneten Kreis angehörender Kreis-Leiter, der die Beachtung des für den Kreis übergeordnet festgelegten Rahmens sicherstellt, sowie
 - (mindestens) einen Delegierten des Kreises in den übergeordneten Kreis.
- (3) Beschlüsse beruhen auf „Konsent“.
- (4) Die Kreise wählen die Rollenträger im Konsent nach einer offenen Diskussion.

Anmerkung zu „Konsent“: Bei einem Konsent (nicht Konsens) steht die Frage nach den Einwänden im Vordergrund. Wie viele Personen einen Einwand haben, ist dabei weniger wichtig als der Inhalt des Einwands. Das Argument zählt, nicht die Stimme. Alle Beteiligten versuchen gemeinsam die Einwände zu minimieren, also die Lösung zu variieren oder möglicherweise nach ganz neuen Lösungen zu suchen, so dass weniger oder gar keine Einwände mehr übrig bleiben.

Wichtig: Wer einen Einwand äußert, ist auch aufgefordert daran mitzuwirken, diesen Einwand aufzulösen (!) Er wird mit der Frage konfrontiert: Wie kann die Lösung denn so verändert werden, dass der Einwand entfällt oder schwächer wird? Oder: Wie müsste die Lösung aussehen, dass es keinen schwerwiegenden Einwand mehr gibt?

Neue Rollen für die Führungskraft (II)

(1) Der **Verantwortungsbereich** der disziplinarischen Führungskraft ändert sich grundlegend:

- Viele frühere bzw. klassische Aufgaben einer Führungskraft sind bei Scrum prozessimmanent.
- Operative Ziele werden im agilen Kontext über die User Stories des Product Owner abgebildet.
- Feedback findet innerhalb der Teams statt, in dem die Retrospektive entsprechend genutzt wird. Der Scrum Master stellt sicher, dass sich das Team systematisch weiterentwickelt.

(2) Das **Führungsverständnis** der disziplinarischen Führungskraft ändert sich:

- Viele bisherige Führungsaufgaben basieren auf dem „command & control“-Verständnis.
- Im agilen Kontext müssen Führungskräfte jedoch lernen, Vertrauen zu den Mitarbeitern bzw. zu den Teams aufzubauen – nur dann können und werden Führungskräfte loslassen.
- Vertrauen baut sich jedoch nur nach und nach auf und muss entwickelt werden.
- Einerseits müssen sich die Mitarbeiter das Vertrauen der Führungskraft erarbeiten, andererseits liegt es aber auch an der Führungskraft das Vertrauen seiner Mitarbeiter zu gewinnen. Nur wenn ein intaktes Vertrauensverhältnis besteht, ist Selbstorganisation und Selbstverantwortung im Unternehmen möglich.

(3) Das Thema **Führung** ist immens wichtig, um in agilen Bereichen richtig wirkungsvoll zu sein. Führungskräfte müssen in den Change Prozess von „klassisch“ zu „agil“ eingebunden werden, um Agilität im Unternehmen nachhaltig zu verankern und Misstrauen sowie latente Hindernisse zu vermeiden.

Neue Rollen für die Führungskraft (III)

(1) Sinn-Entfalter und Sinnstifter

- Jeder Mitarbeiter sucht nach einer sinnvollen und wertvollen Arbeit. Dies trifft insb. für die Generation Z und Y zu. Es ist die Führungskraft, die den Sinn und die damit verbundenen Ziele für die Team-Aufgabe und für die Aufgabe jedes einzelnen Team-Mitglieds vermittelt.
- Exzellente Führungskräfte vermitteln das mit Enthusiasmus, Tatkraft, Optimismus und natürlich als Vorbild.

(2) Talent-Entwickler und Coach

- Die Zeiten als Mitarbeiter alleine unter Kostengesichtspunkten gesehen wurden sind insb. im Experten- und Spezialistenbereich (und auch darüber hinaus) vorbei. Das Ausscheiden älterer Mitarbeiter und der Mangel an Nachwuchskräften erfordert die stärkere Erkennung, Förderung und Nutzung aller Mitarbeiter-Talente im Unternehmen. Personalentwicklung bekommt damit eine ganz andere Bedeutung. Exzellente Führungskräfte maximieren deshalb die Einzigartigkeit ihrer Mitarbeiter. Sie kennen die drei bis fünf wichtigsten Schlüssel-Talente ihrer Mitarbeiter und ermöglichen ihnen fachlich und persönlich (stärkenorientiert !!) zu wachsen.

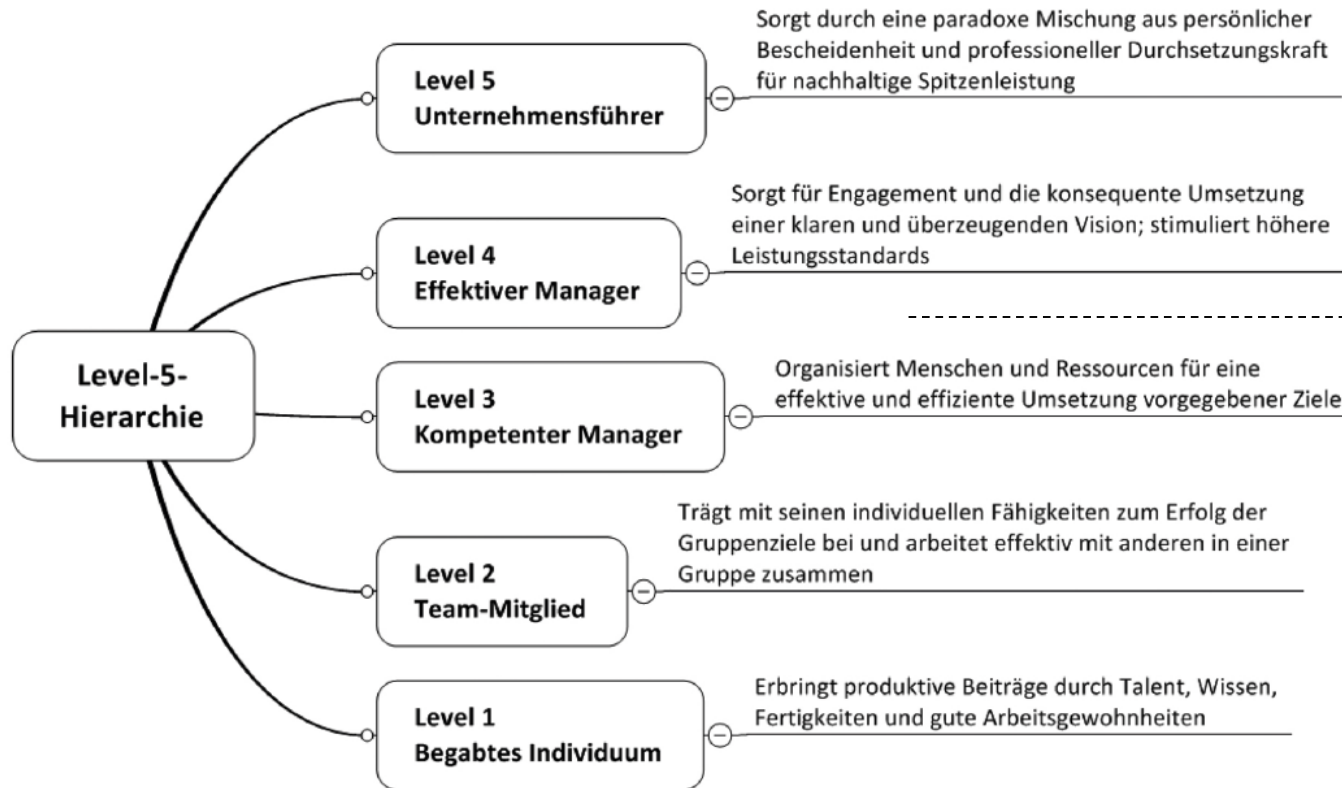
(3) Leistungs- und Gewinn-Organisator

- Jeder Führungskraft muss klar sein: Ich steuere eine Business-Einheit! Damit ist die Frage verbunden: Wie erzielen wir mit unserem Team einen DB/Gewinn? Exzellente Führungskräfte überprüfen gemeinsam mit ihrem Team laufend die eigene Effizienz. Was läuft gut in der Zusammenarbeit? Was ist zu tun, damit wir effizienter werden? Eine Kultur der stetigen Verbesserungen, des gemeinsamen Lernens und des Austausches über Best Practice sorgt letztendlich für eine systematische Erhöhung des Leistungsergebnisses.

Exkurs: Zugehörige Fragen zu den neuen Rollen der Führungskraft

- (1) Kann die Führungskraft beschreiben, warum die Arbeit des Mitarbeiters Sinn macht.
 - **Ergebnis: Von der Stellen- und Aufgabenbeschreibung zur Zielbeschreibung der Stelle**
- (2) Kann die Führungskraft Bewerbern verständlich machen, warum diese gerade in diesem Unternehmen arbeiten sollten und was das Unternehmen bieten kann?
 - **Ergebnis: Von der aktuellen Stellen- und Gehaltsklärung zur Perspektivenklärung**
- (3) Kann die Führungskraft drei bis fünf besondere Stärken und Talente der Mitarbeiter nennen und exakt beschreiben, wie Sie diese zum Vorteil des Teams und des Unternehmens nutzt bzw. konsequent fördert und entwickelt?
 - **Ergebnis: Von der Sanktionskultur zur Stärkenkultur**
- (4) Kann die Führungskraft vermitteln, wie Sie neue Ideen und Lösungen durch einen organisierten Wissens-, Erfahrungs- und Netzwerk-Transfers innerhalb und über das Team/die Teams erreicht?
 - **Ergebnis: Wissen bereichsübergreifend nutzen um bestehende Abläufe, Prozesse und Methoden in Frage zu stellen.**
- (5) Kann die Führungskraft bewerten, welche Methoden und Vorgehensweisen den größten Einfluss auf Effizienz und Zufriedenheit jedes Mitarbeiters und des gesamten Teams haben?
 - **Ergebnis: Erfolgreiche Leistungskultur. Denn ein gutes Gehalt alleine reicht nicht aus.**
- (6) Kann die Führungskraft aufzeigen, wie Sie gezielt Echtzeit-Informationen, elektronische Unterstützungssysteme oder Social Media zur Führung nutzt?
 - **Ergebnis: Neue Tools bestimmen den Führungserfolg**
- (7) Und final: Kann die Führungskraft aufzeigen, wie Sie sich selbst weiterentwickelt und damit Ihre eigene Arbeits-/Zukunftsfähigkeit sichert und ein Vorbild für die Mitarbeiter ist?
 - **Ergebnis: Personalentwicklung als eigenes (Teil-)Stellenziel**

Die fünf Ebenen gelebter Führungskompetenz

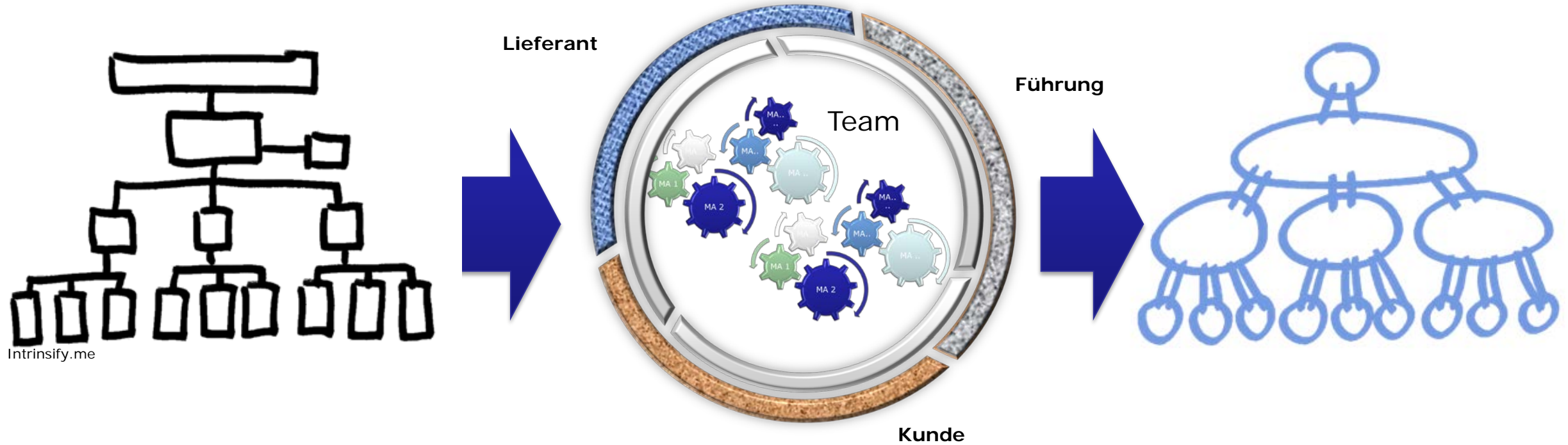


Bis Level 3 sind die meisten Unternehmen gut ausgestattet.
Und dann?

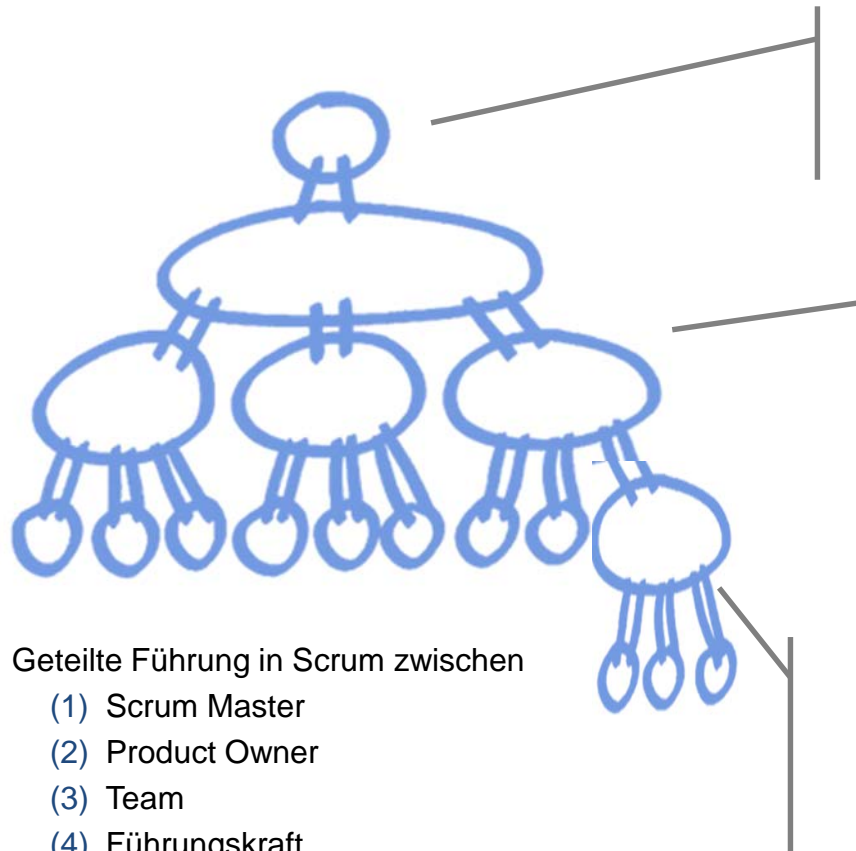
Die fünf Ebenen der individuellen Führungskompetenz nach Collins

Von der klassischen Hierarchie zur agilen Struktur

Schnelligkeit in Kreisen statt Hierarchie



Unterschiedliche Change-Relevanz nach Führungsebenen



Führung als Dienstleistung

Oberes Management / Strategische Führungskräfte mit hoher Multiplikatorenwirkung und Leitlinienkompetenz



Führung als geteilte Führung

Mittleres Management mit Spezialisten in einem flexiblen Umfeld

Deutliche Verluste durch Wegfall von Kontrolle, eigenorganisierte Teams etc.

Nur aktives Wissens-Mgt. und Coachingrolle hilft, dem Verlust an Bedeutung/Stellenwert entgegen zu treten



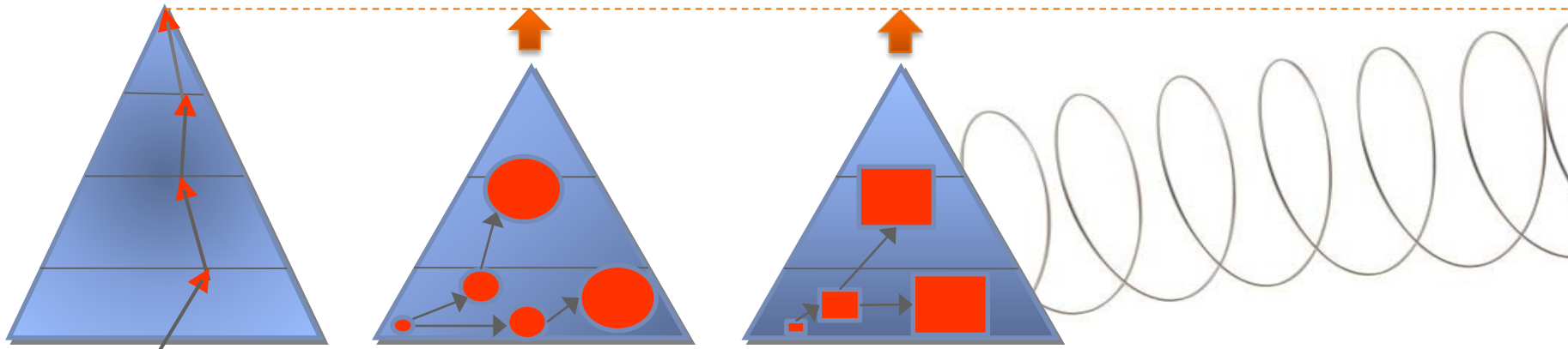
Führung als Aufgabenbündel

Operative Führungskräfte mit einem hohen Anteil gew.MA / Sachbearbeiter

Geringe Verluste durch hohen Anteil an Kontrolle (sofern nicht durch neue Techniken ersetzbar)



Anforderungsmanagement in der Führungs-, Fach- und Projektlaufbahn



Führungslaufbahn

vertikaler Aufstieg in Positionen mit wachsender Führungsverantwortung

Projektlaufbahn

Aufstieg / Wechsel in Positionen, die sich durch wachsendes Projektbudget und steigende Projektkomplexität mit höherer strategischer Bedeutung auszeichnen.

Fachlaufbahn

Aufstieg / Wechsel in Positionen, die strategisch relevantes, knappes Wissen erfordern; Einbezug in übergreifende, strategische Themenstellungen

Spiralförmige Karriere (Haufe)

- Führungskräfte werden vom Entscheider zum Moderator und Führung selbst wird temporär.
- So werden Führungskräfte durch die Verteilung der Verantwortung auf das Team entlastet und Führungsrollen entsprechend den aktuellen Anforderungen verteilt.
- Projektmanager und Projektmitglied wechseln sich ab.
- Beides bedeutet unterschiedliche Stellenwertigkeiten in verschiedenen Rollen.

Fachkarriere als Voraussetzung für Agilität

- (1) Das Unternehmen muss sich mit dem Nebeneinander von Fach- und Führungskarriere auseinandergesetzt haben.
- (2) Wenn dies in den Köpfen nicht verankert ist, fällt der Übergang zur agilen Organisation um ein Vielfaches schwerer.

Verankerung

- Wertigkeit der Fachpositionen/ Rollen in der Organisation
- Einbringen von Expertenwissen und spezifischen Skills in die Organisation
- Sichtbarkeit in der Fachkarriere sowie in relevanten Projekten
- Zugang zu relevanten Strategie- und Change-Projekten
- Partizipation an Entscheidungen im Team

Erfolgsfaktoren

- Die Anzahl der Fach- und Projektmanagerstellen ist sichtbar
- Die Anforderungen werden via Anforderungs- und Rollenprofile transparent
- Das Auswahl- und Zugangsverfahren ist transparent
- Die Überlappung zur Führungskarriere ist transparent
- Die Fachkarriere erfährt eine Anerkennung und wird nicht durch eine indirekte Bevorzugung von Führungskräften überlagert
- Die Fachkarriere wird in der Unternehmenskultur via Scrum abgebildet
- Die finanziellen und nichtfinanziellen Angebote sind auf den Verantwortungsstufen für Fach- und Führungsstellen gleich
- Die Klein-TL-Karriere wird abgeschafft

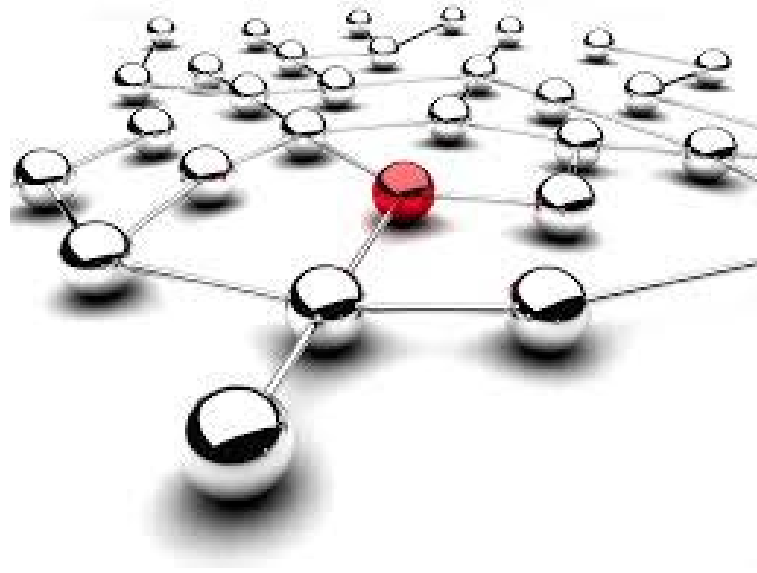
Sichtbarkeit

- Fachinput wird gezeigt
- Rolle der Fachspezialisten in Medien und Unternehmenspublikationen
- Projektaufträge aus Top-Management
- Anforderungsgerechte Entwicklungs- und Fördermaßnahmen
- Gleicher Informationszugang wie gleichwertige Führungsstellen



Von der Karriereleiter zum Karrierenetz

- (1) Der eindimensionale Karrierepfad wird ersetzt durch ein an den Anforderungen, Lebensbedingungen und Skills ausgerichteten Karrierewegen (Zugehörigkeit zu Level x)
- (2) Damit wachsen Fach- und Führungskarriere zu Beginn auseinander (PE) um schließlich wieder zusammen zu wachsen, da der Übergang dynamisch ist.



Führungskarriere

Karriere ohne direkten
bzw. mit wechselndem
Fach- und/oder
Führungsbezug

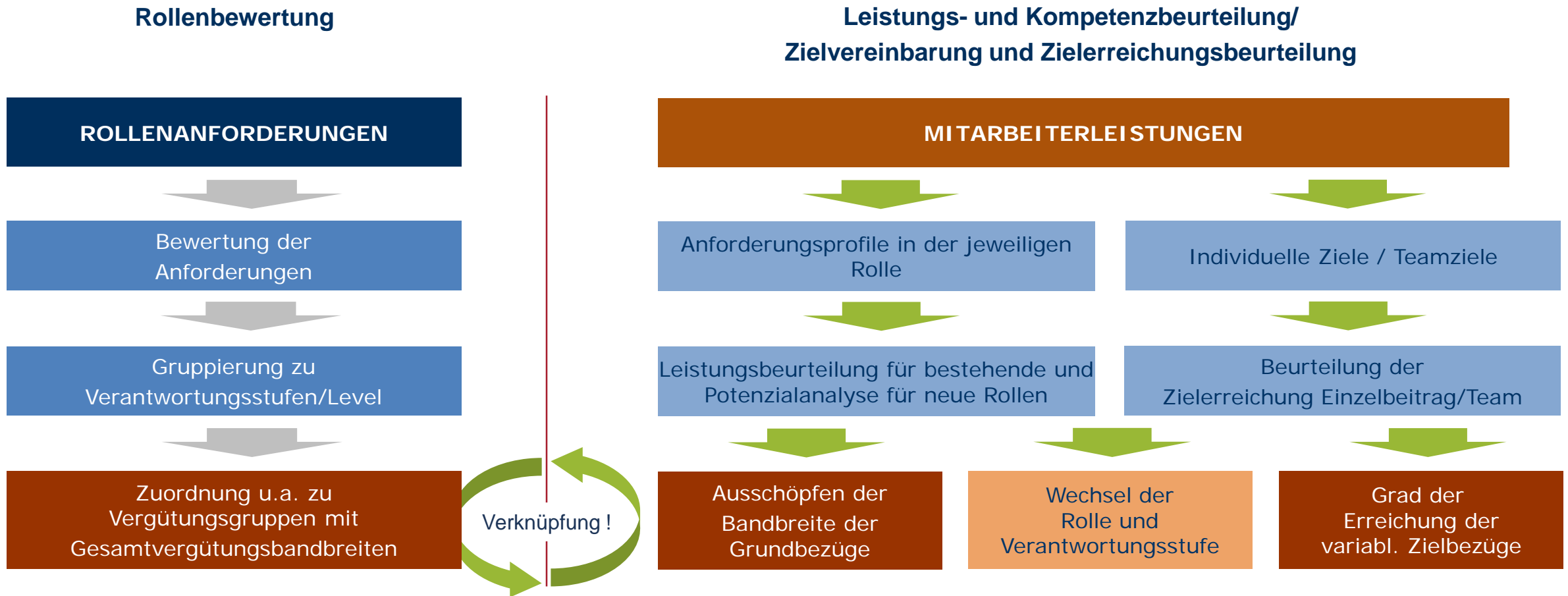


Fachkarriere

HR Impact: Anforderungsmanagement

- (1) Entgegen vieler Annahmen wird die exakte Bestimmung von Anforderungswerten im Kontext der Rollen auf den verschiedenen Leveln der Organisation in Zukunft noch viel bedeutsamer. Dies ergibt sich schon aus dem Wegfall starrer Aufbaustrukturen zugunsten „flexibler Netze“ und „Kreise“
- (2) Denn eine Frage entsteht weiterhin:
 - (1) Ist die neue Rolle des Mitarbeiters (egal in welcher Fach- und/oder Führungsfunktion) höherwertiger oder niedrigwertiger als eine vergleichbare Rolle x?
 - (2) Welche Kompetenzen benötigt der Inhaber für die Wahrnehmung der Rolle? Wie kann er diese entwickeln und ausbauen?
 - (3) Wie kann man die Rolle(n) bewerten bzw. vergleichbar machen?
- (3) Ergebnis: Analytische Bewertungsverfahren können den Wandel souverän unterstützen, indem die verschiedenen Rollen inhaltlich geklärt werden. Dies kann offline oder online erfolgen.

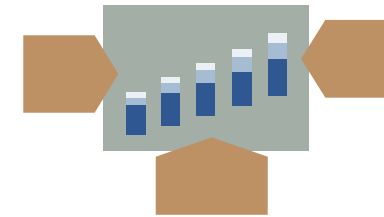
Rollenbewertung liefert Grundlage für Performance Management



Rollenbewertung und Eingruppierung (Grading)

Zeitgemäße Bewertungskriterien und Differenzierungen fördern hohe Akzeptanz

Wissen und Können	A	Business- & Fachkompetenz
	B	Koordinations- und Mgt.-Kompetenz
	C	Kommunikation und Soziale Kompetenz
Probleme lösen	D	Problemlösungsbreite & Denkraum
	E	Problemlösungstiefe & Schwierigkeitsgrad
Entscheiden und Verantworten	F	Entscheidungsrahmen
	G	Ressourcenverantwortung
	H	Wertschöpfungsbeitrag & Ergebniswirkung



Charakteristika der Methodik:

- strategiekonform
- stellenbezogen
- mitarbeiterneutral
- pragmatisch
- wenig aufwendig
- intern / extern vergleichbar
- nachvollziehbar
- leicht zu pflegen
- gute Akzeptanz

Rollenbewertung und Eingruppierung (Grading)

Zeitgemäße Definitionen additiver Skalen mit geometrischer Punkteverteilung

Erläuterungen zur Bewertungsskala Fachkompetenz

Dieses Kriterium beschreibt die erforderliche Breite und Tiefe des geschäftlichen und fachlichen Wissens sowie Art und Umfang der einschlägigen fachlichen Erfahrungen als Voraussetzungen, um eine bestimmte Stelle ausfüllen zu können.

Die erforderliche Fachkompetenz umfasst vor allem funktional-methodisches Know-how. Die erforderliche Business-Kompetenz bezieht sich insbesondere auf fachliches Wissen über Märkte, Branchen, Technologien und Produkte. Beide Dimensionen sind wichtige Voraussetzungen zur Erfüllung des Stellenauftrags und zur Erarbeitung von Problem-Lösungen. Der Denkrahmen und Schwierigkeitsgrad von Aufgabenstellungen und geforderten Problemlösungen wird später bewertet.

Als Indikatoren der geforderten geschäftlich-fachlichen Breite und Tiefe dienen die üblicher-weise erforderliche Ausbildung inkl. EDV und Sprachkenntnisse sowie die durchschnittliche Zahl an Berufsjahren, die - im Anschluss an die Ausbildung ggf. in unterschiedlichen Funktionen - auf die zu bewertende Stelle vorbereiten.

Anforderungen an Sprach- und EDV-Kenntnisse			
Level	Sprachkenntnisse (z. B. Englisch)	PC-Anwendungen (z. B. Excel, Powerpoint)	EDV-Programme (z. B. SAP, Peoplesoft)
14		Grundkenntnisse	Teilweise einfache Bedienung
16	Grundkenntnisse	Erweiterte Grundkenntnisse	Grundkenntnisse
19	Erweiterte Grundkenntnisse	Profunde Kenntnisse	Erweiterte Grundkenntnisse
23	Profunde Kenntnisse		Profunde Kenntnisse

Anforderungen an formale Ausbildung und Berufserfahrung (in Jahren)				
Level	Abgeschlossene Ausbildung	Berufsbegleitende Qualifizierung	Fachhochschul-absolvent	Universitäts-absolvent
16	Abschluss	-	-	-
19	2 - 4	-	-	-
23	5 - 6	Abschluss	-	-
27	7 - 8	2 - 3	Abschluss	-
32	> 8	4 - 5	2 - 3	Abschluss
37	-	> 5	4 - 6	2 - 3
44	-	-	> 6	4 - 6
52	-	-	...	7 - 10
61	-	-	...	11-15
72	-	-	...	> 15

Ausbildungsstufe und Anzahl Jahre Berufserfahrung

A Fachkompetenz		
Dieses Kriterium beschreibt die erforderliche Breite und Tiefe des geschäftlichen und fachlichen Wissens sowie Art und Umfang der einschlägigen fachlichen Erfahrungen als Voraussetzungen, um eine bestimmte Stelle ausfüllen zu können.		
Level	Definition	Erläuterung
10	Grundkenntnisse: Einfache stellenbezogene Grundkenntnisse, die durch eine einfache formale Einarbeitung und/oder durch Übung am Arbeitsplatz vermittelt werden können.	sehr einfache Hilfsarbeiten und Aushilfstätigkeiten kurzfristig (in Stunden oder Tagen) erlernbar und durch einfache Anweisungen zu vermitteln
12		
14	Fachliche Grundkenntnisse: Fachliche Kenntnisse für einfache oder standardisierte Arbeitsvorgänge, die durch einen Anlernprozess, eine kurze, einfache Einarbeitung und/oder durch praktische Erfahrung am Arbeitsplatz gewonnen werden. Einfache PC-Kenntnisse und EDV-Bedienung.	einfache oder standardisierte Tätigkeiten Grundkenntnisse in PC-Anwendungen teilweise einfache EDV-Bedienung
16		
19	Qualifizierte Fachkenntnisse: Praktische oder methodische Fachkenntnisse, die durch eine qualifizierte Berufsausbildung und anschließende Berufspraxis gewonnen werden. Profunde PC-Kenntnisse, erweiterte EDV-Anwendungs- und Fremdsprachenkenntnisse (Englisch) werden i. d. R. vorausgesetzt.	abgeschlossene Berufsausbildung plus 2-4 Jahre Erfahrung nach der Ausbildung profunde Kenntnisse PC-Programme erweiterte EDV-Anwendungskenntnisse erweiterte Fremdsprachenkenntnisse (i. d. R. Englisch)
23		
27	Fortgeschrittene Fachkenntnisse: Fortgeschrittene Fachkenntnisse, die entweder durch eine methodisch-praktische Berufsausbildung mit Zusatzqualifikation und intensive praktische Erfahrung oder durch ein Fachhochschulstudium erworben werden.	abgeschlossene Berufsausbildung (z. B. Versicherungsaufmann) plus 7-8 Jahre anschl. Erfahrung oder berufsbegleitende Qualifizierung (z. B. Versicherungs-fachwirt) plus 2-3 Jahre Erfahrung nach diesem Abschluss oder Fachhochschul-Studium direkt nach Abschluss
32		
37	Grundlegende Spezial- oder Breitenkenntnisse: Beherrschung der fachlich-theoretischen Zusammenhänge auf Basis einer Universitätsausbildung oder der methodischen-praktischen Aspekte eines Fachgebietes auf Basis einer eher praxisorientierten Ausbildung mit umfassenden praktischen Erfahrungen (Praxisstudium).	Universitäts-Studium plus 2-3 Jahre anschließende Erfahrung (Sonderfall: Jurist 2. Staatsexamen direkt nach Abschluss) oder Fachhochschulstudium mit 4-6 Jahren Erfahrung oder Versicherungsfachwirt plus > 5 Jahre Erfahrung (nach der Ausbildung) in verschiedenen Funktionen
44		
52	Ausgereifte Spezial- oder Breitenkenntnisse: Beherrschung der fachlich-theoretischen Zusammenhänge und ausgeprägtes Wissen über die praktischen Zusammenhänge komplexer Arbeitsabläufe, Spezialisierung auf ein Fachgebiet (Wissenschaftliche Integration enger Fachgebiete/Wissensbereiche).	Fachgroß mit theoretischem Hintergrundwissen oder Generalkst in verschiedenen herausgehobenen Funktionen oder hochgradiger Spezialist auf einem Fachgebiet z. B. Uniaabsolvent plus 7-10 Jahre Erfahrung nach Abschluss
61		
72	Herausragende Spezial- oder Breitenkenntnisse: Herausragende, umfassende Beherrschung eines Fachgebietes in Theorie und Praxis (Top-Spezialist) oder Integration vieler Fach- bzw. Geschäftsbereiche mit großer Wissenstiefe (Top-Generalkst) im Top Management.	Top-Generalkst im Top Management (Wissensbreite) z. B. in der Führungsspitze nationaler Großunternehmen oder Top-Spezialist / "Fachguru" mit herausragender, anerkannter Fachautorität auf einem Spezialgebiet (Wissensiefe) i. d. R. sind > 15 Jahre Erfahrung nach dem Studium erforderlich
85		
100	Weitweit herausragende Kenntnisse / Erfahrungen: Umfassende Erfahrungen in der Führung von Weltkonzernen oder weltweit nahezu einjährige Fach-Kenntnisse (nicht Management-Kenntnisse) auf einem strategisch wichtigen, i. d. R. naturwissenschaftlichen Forschungsbereich.	Top-Generalkst im Top Management von Weltkonzernen oder derartig hohe Anforderungen an eine Spezialisten-funktion werden z. B. in weltweit führenden bzw. strategisch sehr wichtigen Forschungsbereichen gestellt

Konzept Einführung

Beschreibung und Interpretation des Skalenkonzeptes

Individualisierbare Standarddefinitionen

Erläuterungen

Organisatorisch und begrifflich auf den individuellen Unternehmenskontext zugeschnitten

Geometrische Skalierung

Steigende Punktdifferenzen und Zwischenwerte für Nuancierungen

Rollenbewertung und Eingruppierung (Grading)

Vorformulierte Skalen von der niedrigsten bis zur höchsten Anforderungsstufe in der Rollenwahrnehmung garantieren schnellen Einsatz der Bewertungssystematik bei hoher Akzeptanz

Erläuterungen zur Bewertungsskala

Denkrahmen/Problemlösungsbreite

Dieses Kriterium beschreibt die Breite des auszufüllenden Denkrahmens für die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten und Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben innerhalb der übergebenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.

Das Kriterium Denkrahmen beschreibt die intellektuellen Anforderungen einer Stelle, einen gegebenen Denkraum für die analytische und kreative Denkarbeit zu definieren. Die Bewertung erfolgt hier unabhängig davon, inwieweit über das „Gibt es“ auch eigenverantwortlich entschieden werden darf. Die Entscheidungskompetenz werden später bewertet.

Der Denkrahmen einer Stelle und die damit korrespondierende Breite geforderter Problemlösungen werden bestimmt durch die:

- Abgrenzung von Zielen und Aufgabengebieten,
- Standardsierung und Modifikation von Arbeitsabläufen und Arbeitsmethoden,
- Identifikation, Analyse und Bewertung zugänglicher Lösungsaktivitäten,
- Entwicklung von neuen Lösungskonzepten.

Je höher der Standardisierungsgrad und je größer die Zahl bekannter Standardfälle und bewährter Alternativen, desto enger ist der auszufüllende Denkraum, je freier die Ziele und Vorgaben für die Suche, Analyse und Bewertung von Lösungsaktivitäten oder für die Entwicklung von neuen Lösungskonzepten gesteckt sind, desto freier ist der auszufüllende Denkraum. Unabhängig von dem stielenspezifischen Denkraum werden Verbesserungsmaßnahmen im Sinne eines unternehmerischen Denkens in jeder Stelle gefordert.

Die Bewertung des Denkrahmens folgt nicht zwingend der Hierarchie. Stellenspezifische oder hierarchische Ebenen können im unteren Rahmen der Skala gefordert sein, die gleichen Denkrahmen auszufüllen. Vom organisatorischen Kontext her ist es jedoch nur sehr selten vorzukommen, dass eine untergeordnete Stelle gefordert ist, in einem ebenso weit oder gar weiter gesteckten Rahmen zu denken als die übergeordnete Stelle.

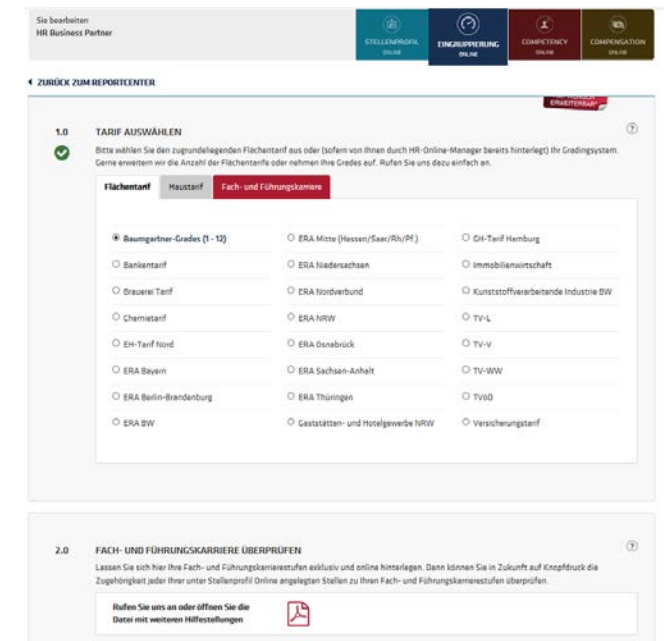
Zur Plausibilitätsprüfung sollten auch die Anforderungen an Lebenserfahrung (Werte in A, B und C) herangezogen werden. Wenn eine Stelle bezüglich der geforderten Anforderungen gestuft werden kann, es nicht sinnvoll sein, ihr einen breiten Denkrahmens zu weisen - und umgekehrt.

Level	Definition	Erläuterung
10	Das Kriterium beschreibt die Breite des auszufüllenden Denkrahmens für die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten und Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben innerhalb der übergebenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	Dieses Kriterium beschreibt die Breite des auszufüllenden Denkrahmens für die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten und Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.
12		
14	Standardisierte Abläufe in der Arbeit ausführen; in der Regel keine eigenständige Bewertung von Vorgehensweisen, Konzepten und Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben innerhalb der übergebenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	
16		
19		
23		
27	Verfügbare Kenntnisse im Rahmen der Aufgabenstellung anwenden; in der Regel keine eigenständige Bewertung von Vorgehensweisen, Konzepten und Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben innerhalb der übergebenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	
32		
37	Gewaltenteilung, -planung und -umsetzung; in der Regel keine eigenständige Bewertung von Vorgehensweisen, Konzepten und Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben innerhalb der übergebenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	
44		
52	Reguläre Pforten und Konzepte; in der Regel keine eigenständige Bewertung von Vorgehensweisen, Konzepten und Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben innerhalb der übergebenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	
61		
72	Multiplizieren von Konzepten und Strategien; in der Regel keine eigenständige Bewertung von Vorgehensweisen, Konzepten und Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben innerhalb der übergebenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	
85		
100	Pforten und Konzepte; in der Regel keine eigenständige Bewertung von Vorgehensweisen, Konzepten und Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben innerhalb der übergebenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	

Rollenbewertung und Eingruppierung (Grading)

Bewertung der Rollen im Online-Verfahren mit HR Online Manager

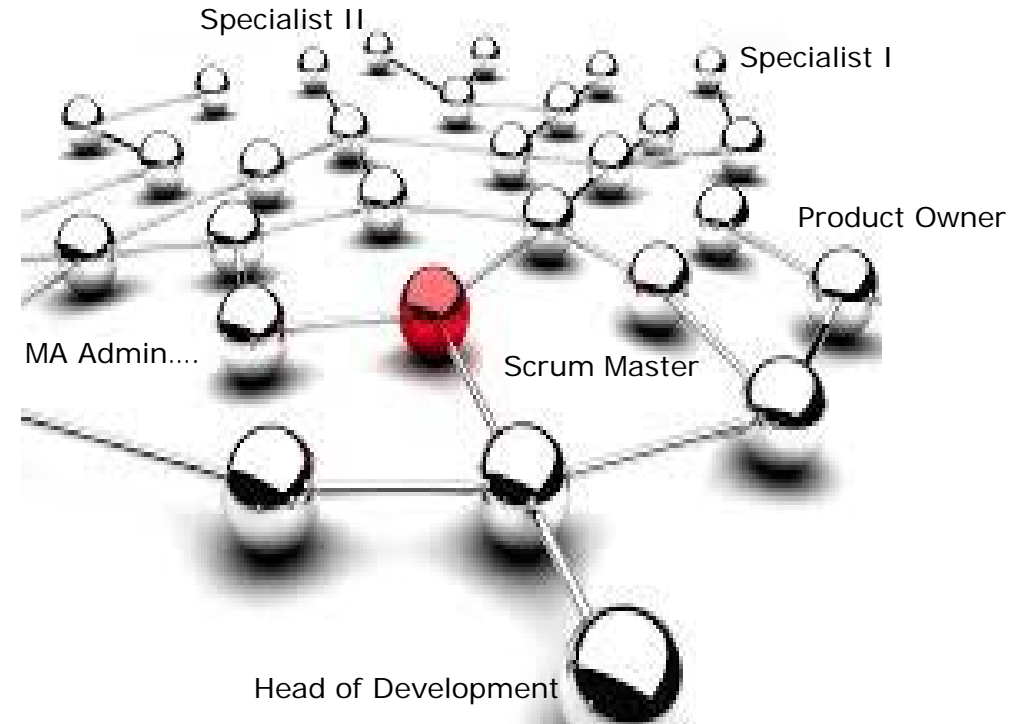
- (1) Stellen- und Rollenbewertungsverfahren können – abhängig von der Komplexität der Organisation - teilweise sehr aufwändig sein.
- (2) Mit dem Online Tool **HR Online Manager** können Sie die Stellen/Rollen
 - mit „Stellenprofil Online“ online bewerten und präzise Stellenanforderungsprofile abrufen
 - dann direkt „den Wertigkeitslevel/die Verantwortungsstufe“ der Stelle/Rolle unter „Eingruppierung Online“ abfragen und/oder
 - die bereits bewerteten Stellen/Rollen im Nachgang bei Anpassungen, Neubesetzungen oder grundsätzlichen Änderungen bewerten , die Anpassungen im Anforderungsprofil bestimmen um die Rollen/Stellen dann den richtigen Leveln in der Fach- und Führungskarriere zuordnen zu können.



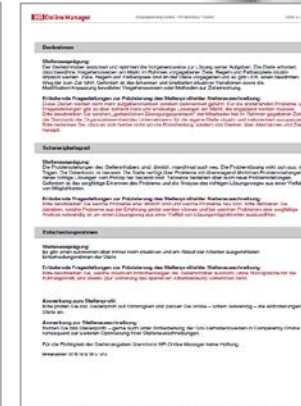
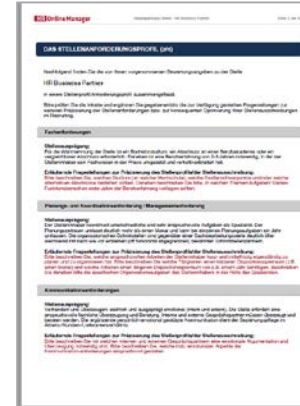
Rollenbewertung und Eingruppierung (Grading)

Klare Stellen-/Rollenwerte schärfen Karriere- und Entwicklungsoptionen

- (1) Für jede der Stellen-/Rollen kann ein Anforderungsprofil und -Niveau definiert werden, das
 - ...in die wenigen Ebenen der flachen Hierarchie eingepasst werden kann sowie
 - ...die Rollen in den Netzen/Kreisen bestimmt
- (2) Die Stellen-/Rollenwertunterschiede sind größer und die Hierarchie deutlich flacher als in klassischen Organisationen.
- (3) Dabei gibt es selbstverständlich unterschiedliche Anforderungswertigkeiten im Team/Kreis/Netz und in den verschiedenen Rollen im Team/Kreis/Netz .
- (4) Wichtig: Ohne eine solche Differenzierung wäre
 - Leistungsfeedback
 - Personalentwicklung/Schulung und
 - persönliche Entwicklung im Netz/im Kreis beliebig.



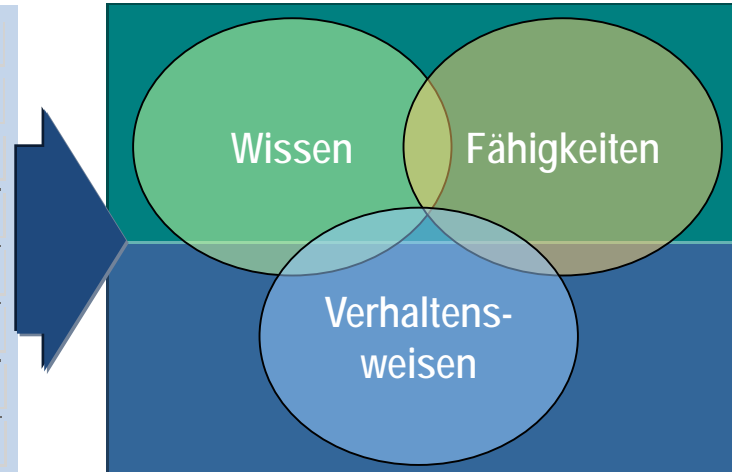
Stellenanforderungsprofile und Eingruppierung mit HR Online Manager



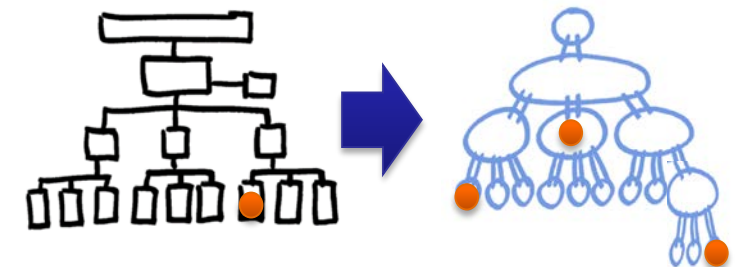
HR-Impact Leistungsmanagement: Erweiterung des Anforderungsmanagements durch ein zielgerichtetes Competency-Management

- (1) Die neuen Rollen machen ein Überdenken der zukünftig relevanten Soll-Verhaltensweisen notwendig.
- (2) Am deutlichsten wird dies an der Rolle der Führungskräfte (vgl. vorab)
- (3) Aber auch Mitarbeiter „schlüpfen“ in verschiedene Rollen in den Netzen/Kreisen und nehmen Aufgaben wahr, die teilweise über oder unter dem Wertigkeitsniveau der bisher „klassischen Aufgabe der Stelle“ liegen.

Wissen und Können	A	Fachkompetenz
	B	Planung und Koordination
	C	Soziale Kompetenz
Probleme lösen	D	Denkrahmen
	E	Schwierigkeitsgrad
Entscheiden und Verantworten	F	Entscheidungsrahmen
	G	Ressourcenverantwortung
	H	Ergebniswirkung



Potentielle Rollen des Mitarbeiters X
„...heute und morgen“



Drei Rollen statt einer stabilen Rolle

Verknüpfung von Anforderungskriterien und Competencies (Modell 1)

- Die Orientierung der Competencies an den Anforderungsdimensionen bietet sich für Unternehmen an, die über stabile Anforderungsprofile auf Basis der relevanten Hauptkriterien verfügen.
- **HR Online Manager** bietet über das Tool „Competency Online“ hunderte von Competencies für alle Stellen/Rollen an.

Hauptkriterium	Subkriterien
Fachkompetenz	Lernfähigkeit, Lernbereitschaft, Multiplikation von Wissen
Planungskompetenz	Eigenplanung, Schnittstellenkompetenz, Termineinhaltung (Verlässlichkeit), Arbeiten unter Belastung...
Soziale Kompetenz	Überzeugen, Motivieren, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit, Empathie...
Problemlösungskompetenz	Erkennen von Problemen, Lösen von Problemen, Vernetzung erkennen, Innovation, Umgang mit Unsicherheit, Strategieumsetzung...
Entscheidungskompetenz	Nachvollziehbarkeit, Verlässlichkeit von Entscheidungsprozessen, Verantwortungsübernahme Verständlichkeit, Konsequenzen....
Werte	Loyalität, Stabilität, ...

Verknüpfung von Anforderungskriterien und Competencies

- Auswahl der „Top 20 Competencies“ auf Basis der hunderte von Competencies in **HR Online Manager**
- Aufbau der Competencies:
 - (1) Stellenebene
 - Mitarbeiter
 - Spezialist
 - Projektmanager
 - Führungskraft
 - (2) Dimensionen:
 - Fachkompetenz
 - Planungskompetenz
 - Soziale Kompetenz
 - Problemlösungskompetenz
 - Entscheidungskompetenz
 - Werte
 - (3) Funktionen:
 - Alle Funktionsbereiche incl. HR-Competencies, Sales Competencies....
 - sowie Ausweis spez. Leadership-Competencies

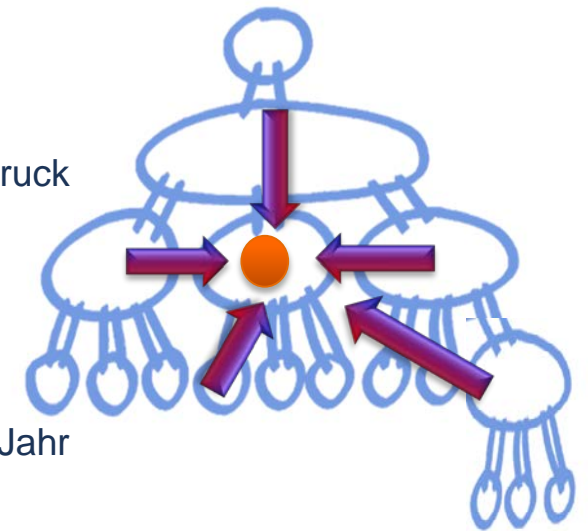
The screenshot shows the 'HR Online Manager' interface. At the top, it says 'powered by Baumgartner & Partner'. Below this, there are navigation tabs for 'STELLENPROFIL', 'EINGRUPPIERUNG', 'COMPETENCY', and 'COMPENSATION'. The 'COMPETENCY' tab is active. The main content area shows a list of functional and cross-functional competencies for the 'U.A. LOMINGER...' position. The list includes categories like 'Fachanforderungen', 'Planungs-/Koordinationsanforderungen', 'Soziale Kompetenz', 'Denkrahmen', 'Entscheiden und Verantworten', and 'sonstige Competencies'. Below this, there is a section for 'SPECIFISCHE COMPETENCIES FÜR DEN "HR-BEREICH"', which contains a grid of checkboxes for various competencies such as 'Analytisches und strategisches Denken', 'Global Mindset', 'Strategie-Entwicklung', etc.

Alternativer Aufbau: Definierte Kompetenzfelder im Kontext Rolle, Funktion und Geschäftsfeld (Modell 2)



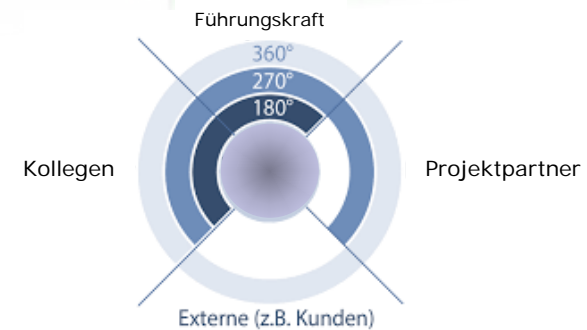
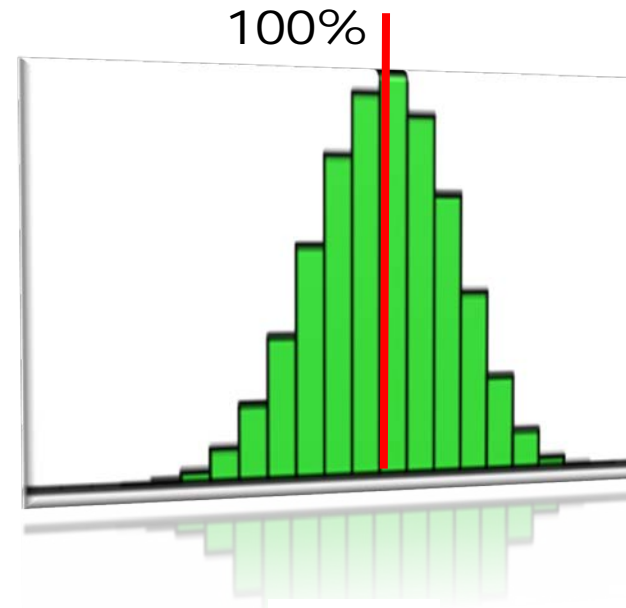
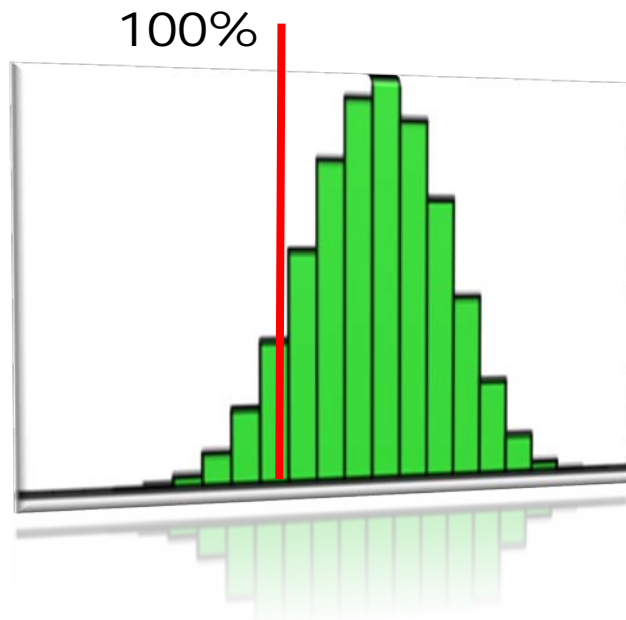
HR Impact: Leistungsmanagement (Feedback)

- (1) Viele Führungskräfte sind den Erwartungen aus einem effektiven Leistungsmanagement nicht gewachsen
- (2) Ergebnis: Leistungsfeedback und Leistungsdifferenzierung fallen den meisten Führungskräften extrem schwer
- (3) Das neue Verständnis zum Leistungsfeedback bedeutet:
 - Einbeziehung des Teams als Feedbackgeber
 - Führungskraft gibt Feedback als „einer unter vielen“
 - Vom Jahreszyklus zum Anlass
 - Echte Leistungsdifferenzierung durch klare Businessnotwendigkeiten und nicht durch formalen Druck durch HR
 - Echtes Coaching der Feedbackgeber im Kontext „Stärkenmanagement“.
 - Prozess
 - Mitarbeiter fragen nach Feedback und sammeln diese über das Jahr ein.
 - HR muss nicht auf Termineinhaltung drängen sondern steht als Coach über das Jahr kontinuierlich zur Verfügung
 - Alibi-Beurteilung entfällt - Feedback wird echter durch Einbeziehung der versch. Quellen.



HR Impact: Leistungsmanagement (Feedback)

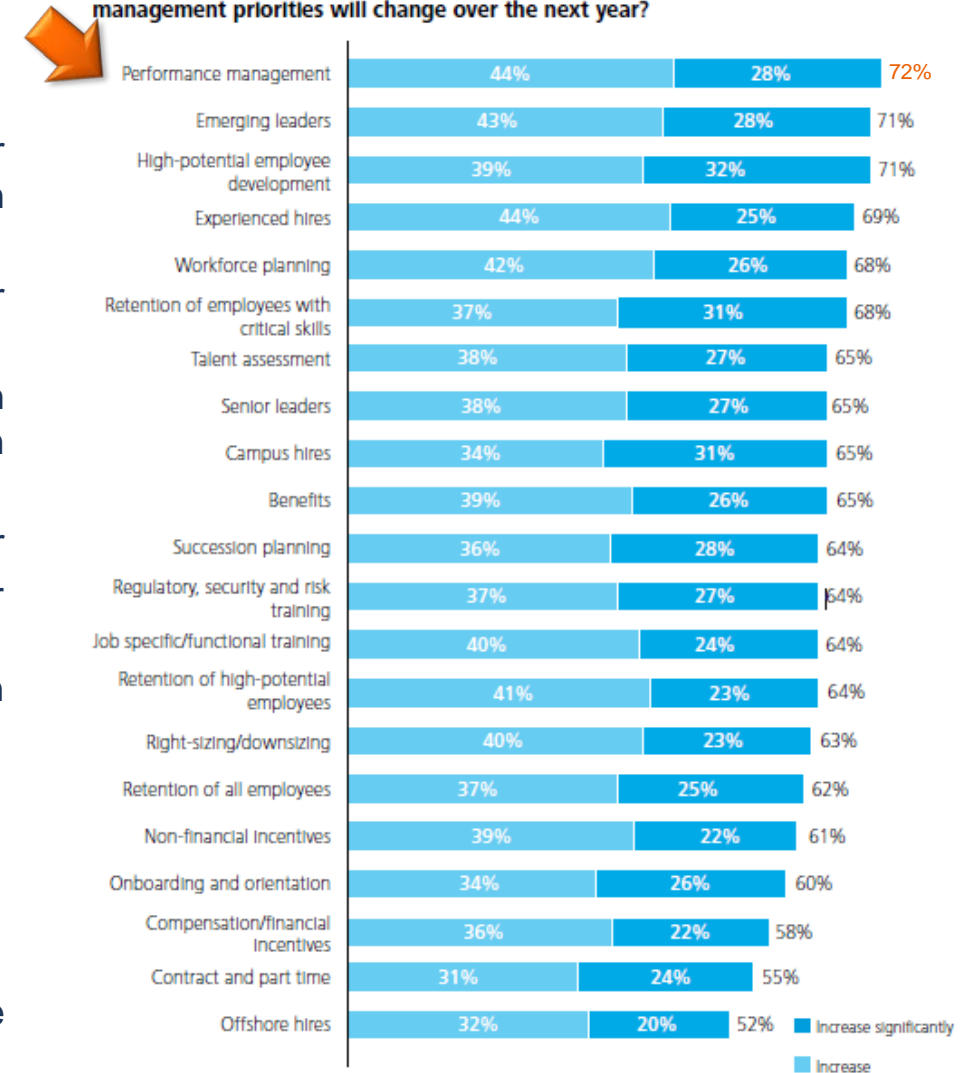
- Eine ausgewogene Verteilung zwischen Gut- und Schlechtleistung wird nur gelingen, wenn die Breite der Erhebungsbasis zunimmt



HR Impact: Leistungsmanagement (Feedback)

- Es erstaunt nicht, dass „**Performance Management**“ an erster Stelle einer Analyse von Deloitte zu den zukünftigen Talent-Management-Herausforderungen steht.
- Denn ein erfolgreiches Performance-Management ist die Basis aller personalwirtschaftlichen Maßnahmen.
- Deswegen erstaunt es immer wieder, wie leichtfertig Unternehmen mit diesen Systemen verfahren und wie gering der Mehrwert aus den bestehenden Systemen ist.
- Unter Vergütungsgesichtspunkten zieht man sich derzeit aus der Vergütungsrelevanz des Feedbacks zurück, „...weil es nach Aussage vieler HR-Profis nicht funktioniert“
- Doch was ist die Alternative, „...wenn sich Leistung für den Mitarbeiter lohnen soll?“
- Notwendig ist ein neues Verständnis
 - ...zu den Quellen des Feedbacks
 - ...den Prozessen des Feedbacks
 - ...der gemeinsamen Verantwortung der am Leistungsprozess beteiligten.
 - ...den Zuständigkeiten (demokratisiert, aber finalisiert durch die verantwortliche Führungskraft (??))

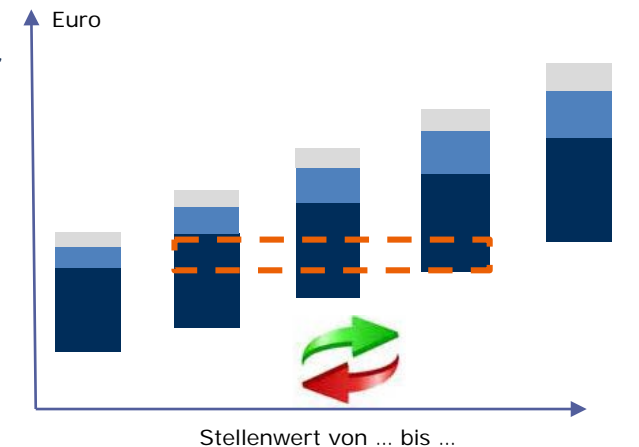
Figure 6. How do you anticipate your organization's focus on core talent management priorities will change over the next year?



Deloitte: Talent Edge 2020:
Blueprints for the new normal, S. 7

HR Impact: Herausforderungen im Vergütungsmanagement

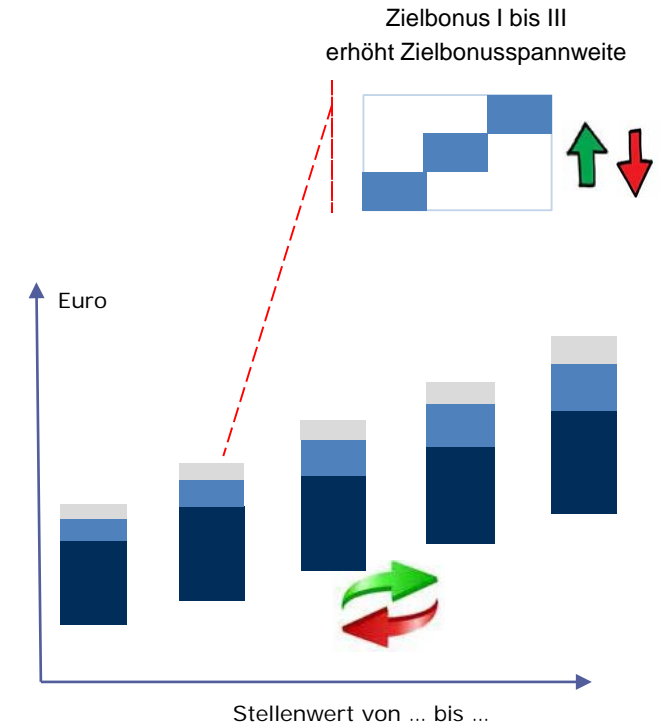
- Die Definition der exakten anforderungs- und leistungsgerechten Vergütung wird mit einer zunehmend flexibleren Organisation immer schwerer.
- Das Ziel könnte lauten: Wenn die Rolle flexibel wird, wird es die Vergütung es ebenso. Dies ist aber arbeitsrechtlich nicht umsetzbar.
- Ziel muss es deswegen sein:
 - (1) Wenn die Rollen geklärt sind, können die Rollen einer Verantwortungsstufe zugeordnet werden und die Leistungsentwicklung bzw. Vergütungsentwicklung kann abgebildet werden
 - (2) Schnell wechselnde Rollen machen diese Bestimmung aber schwierig. Wenn ein Mitarbeiter über das Jahr verschiedene Rollen innehat mit deutlich unterschiedlichem Anforderungsprofil so ergeben sich folgende Optionen:
 - Beide Rollen können in **einer Verantwortungsstufe** abgebildet werden
 - Keine Auswirkung, da beide Stellen/Rollen vergleichbare Anforderungen haben.
 - Beide Rollen werden in **unterschiedlichen Verantwortungsstufen** abgebildet.
 - Dies hat Auswirkungen, da die unterschiedliche Verantwortungsstufe darauf hinweist
 - Dies hat keine Auswirkung, sofern durch Überlappung der Gehaltsbänder keine Vergütungsdifferenzierung der Höhe nach notwendig ist
 - Oder: Die Übernahme einer temporär höherwertigen Stelle/Rolle wird als Karrierevorbereitung gesehen und muss kfr. gar nicht vergütet werden.



Überlappung der Bänder lässt temporär unterschiedliche Rollen zu

HR Impact: Herausforderungen im Vergütungsmanagement (II)

- Die Anpassung der Vergütung kann – sofern notwendig – durch Anpassungen
 - in den Grundbezügen (vgl. vorab) und/oder
 - in der variablen Vergütung abgebildet werden.
- (1) Grundbezüge:
 - Der Mitarbeiter erhält eine Zahlung, die einer Rollen-/ Funktionszulage entspricht. Diese wird zeitlich begrenzt.
 - Dieses Modell trägt die Gefahr in sich, dass alle Themen als „immer besonders schwierig und anspruchsvoll“ gewertet werden um die Zusatzvergütung auszulösen. Solche negativen Erfahrungen gibt es z.B. aus der Anwendung von „Projektzulagen“.
- (2) Variable Vergütung
 - Mit dem Ziel nicht neue Besitzstände (auch nicht temporär) zu zementieren, wird ein „gestaffeltes Zielbonusband“ je Funktionsstufe definiert.
 - Die höheren Zielbonusbeträge werden immer nur so lange zeitanteilig gewährt, wie die erhöhte Rolle wahrgenommen wird. Ein Modellansatz kann lauten:
 - Zielbonus 10.000 für alle Stellen in FS/VS x
 - Zielbonus (II) + 5.000 Euro für die Wahrnehmung der Rollen abc
 - Zielbonus (III) + weitere 5.000 Euro für die Wahrnehmung der Rollen xyz
 - Insgesamt kann damit der Zielbonus von 10.000 Euro auf max. 20.000 Euro erhöht werden.



Ihr Ansprechpartner

Fragen oder Anregungen?

Dr. Friedrich Fratschner

Partner und Geschäftsführer

Baumgartner & Partner

Management Consultants GmbH

www.baumgartner.de

friedrich.fratschner@baumgartner.de

Tel.: +49 (40) 28 41 64 - 22

Mobil: +49 (174) 99 0 99 50

Unsere BPM-Servicebroschüre finden Sie unter

http://www.bpm.de/sites/default/files/bpm_service06_verguetung_neu_0.pdf

Nutzen Sie noch heute unser BPM-Vorzugsangebot für „HR Online Manager“.

**Vielen Dank für
Ihre Aufmerksamkeit**