

(Basis-)
Fachkräfte



Fachkräfte/
Spezialisten



Experten



Projektmanager



Führungskräfte



Ralf Hendrik Kleb und Nicole Fabig-Grychtol

Hybride Karriereoptionen

Feasibility Studie zur Einführung einer Expertenlaufbahn (Spezialisten-/Fachlaufbahn) und der Projektleiterlaufbahn neben der Führungslaufbahn

INHALT: Organisation | Gradingstruktur | Vergütungsstruktur | Berichtswege und Titel | Kompetenzmodell | Entwicklungsprogramme und Qualifizierung | Experten-Communities | Zugangsprozesse

Feasibility-Studie zur Integration von Führungs-, Experten- und Projektkarrieren

Der Bedarf ist erkannt, doch Komplexität und Aufwand der Einführung und Pflege einer hybriden Experten- und Projektkarriere auf dem Weg zum Enterprise 2.0 werden häufig unterschätzt.

Die demografische Entwicklung, der technologische Wandel, die Globalisierung und der Wertewandel werden das künftige Leitbild für Karriere weiter verändern. Über einige Herausforderungen der künftigen Arbeitswelten (Enterprise 2.0, Industrie 4.0, Leadership 4.0 usw.) hatten wir bereits früher berichtet.

Download: 



Die zunehmende Digitalisierung, Virtualisierung und Globalisierung werden unsere Arbeits- und Organisationsmodelle radikal verändern. Flexible Modelle, bei denen Mitarbeiter über keinen fest zugeordneten Arbeitsplatz verfügen, werden bereits in den kommenden 5 Jahren um 40 Prozent zulegen.

Im Zuge der zunehmenden Flexibilisierung sind flache Hierarchien gefragt. Dadurch verringert sich die Zahl der Führungspositionen und traditioneller Karriereoptionen.

In Deutschland wird in den nächsten 15 Jahren die Zahl der Menschen im Kernerwerbsalter von 20 bis 65 Jahren um gut 12 Prozent sinken, während die Zahl der Menschen im Alter von über 65 Jahren um rund 30 Prozent steigt. Die Ressource Personal wird knapper und der Wettbewerb um die besten Talente wird sich weiter verschärfen.

Zwar lassen sich lokale Engpässe zunächst durch globale Sourcingstrategien umschiffen, indem sich die Unternehmen in Ländern mit entsprechendem Arbeitskräfteangebot niederlassen. Doch auch hier tickt die Uhr: während beispielsweise Italien, Frankreich und die USA in 2020 noch ein Überangebot an Arbeitskräften aufweisen, wird sich das Bild in 2030 dramatisch verändern. In 2030 wird die Arbeitskräftekrise die meisten großen Wirtschaftsräume, inklusive China, Brasilien und Russland erfasst haben. Dabei verschönern die Durchschnittswerte noch das Bild, denn der Arbeitskräftemangel wird im Bereich der hochqualifizierten Mitarbeiter sogar noch höher sein, während im Bereich der niedriger qualifizierten Menschen teilweise ein leichtes Überangebot bestehen wird.

Vor diesem Hintergrund müssen Unternehmen neue Bildungsinitiativen, Beschäftigungsformen und Karriereoptionen sowie ein neues Leitbild für Karriere entwickeln.

Die Bedeutung des flexiblen Angebots an multiplen Karriereoptionen wird steigen. In einer Feasibility-Studie werden die individuellen Bedarfe analysiert und die Eckpfeiler eines Rahmenmodells definiert.

Um erfolgskritisches Expertenwissen im Unternehmen zu halten, weiter zu entwickeln und neues von außen hinzu zu gewinnen, bedarf es künftig besonderer Anstrengungen. Arbeitgeber müssen für die interne wie externe Experten-Community attraktiv sein, Experten mit ihrem Wissen besonders wertschätzen und neben der klassischen Führungskarriere gleichwertige Experten- und Projektkarrieren anbieten.

Komplexität und Aufwand der Einführung und Pflege einer hybriden Experten- und Projektkarriere neben der Führungskarriere werden häufig unterschätzt. In einer Feasibility-Studie werden die Bedarfe in den Unternehmensbereichen analysiert und die Eckpfeiler eines Rahmenmodells definiert. Die nachstehende Darstellung zeigt die Elemente einer solchen Untersuchung.

8 Zugangsprozesse

Bedarfsgerechte und kompetente Besetzung geplanter und offener Laufbahnstellen durch klar geregelte Zugangsprozesse

7 Community

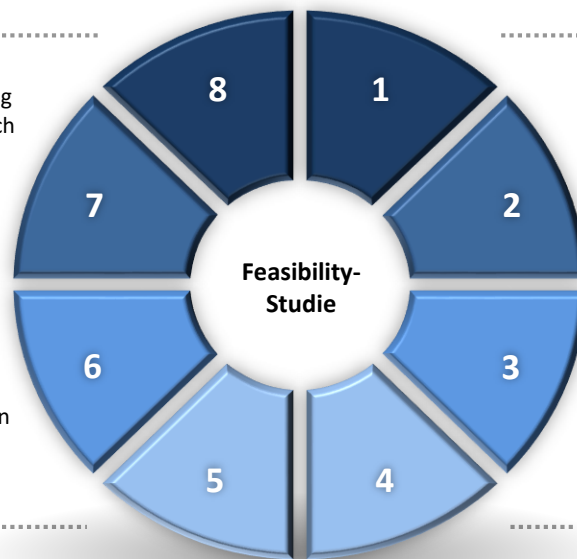
Besondere kulturprägende Merkmale stärken die Attraktivität der Community nach innen und außen

6 PE/Qualifizierung

Laufbahnoptimiertes Angebot an fachlichen und außerfachlichen Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen

5 Kompetenzmodell

Grundlage für laufbahnspezifische Beurteilungs-, Zugangs-, Qualifizierungs- und Entwicklungsprozesse



Organisation 1

Klare Zielsetzung und eindeutiger Bedarf als notwendige Voraussetzung zur Einführung einer Laufbahn

Job Grading 2

Unternehmensweit einheitlicher Ordnungsrahmen für die Stellenplanung und Wertigkeiten in den Laufbahnen

Vergütungsstruktur 3

Durchlässigkeit, Gleichwertigkeit und Attraktivität von Laufbahnpositionen durch einheitliche Vergütungsstrukturen

Berichtswege/Titel 4

Klar geregelte Funktionsbezeichnungen und Titel stärken die Attraktivität und Werthaltigkeit der Laufbahn nach innen und außen

Organisation

Gradingstruktur

Vergütungsstruktur

Berichtswege/Titel

Kompetenzmodell

PE/Qualifizierung

Community

Zugangsprozesse

Eine klare Zielsetzung und ein eindeutiger Bedarf sind die Voraussetzungen für die Einführung einer Experten- und Projektleiterlaufbahn neben der Führungslaufbahn.

Anforderungen an die Expertenlaufbahn

- » Das Geschäftsmodell basiert zu einem wesentlichen Teil auf Expertenwissen. Erfolgskritische Job Families sind identifiziert.
- » Die Zielsetzung und der strategisch-ökonomische Bedarf einer spezifischen „Fachlaufbahn“ für („herausgehobene“) Experten sind klar definiert.
- » Die Eckpfeiler des Laufbahnmodells sind definiert hinsichtlich
 - Zielgruppe/Reichweite, z. B. Spitzenmodell vs. Breitenmodell; alle vs. ausgewählte Funktionsbereiche bzw. Job Families;
 - Karriereverständnis, z. B. Hybride Karriere (Puzzles, Mosaik), Flächenkarriere (Kreis), traditionelle Karriereleiter (Stufen).
- » Die Abgrenzung zu tariflichen und außertariflichen Mitarbeitern ohne „Expertenstatus“ sowie zu Projektleitern und Führungskräften ist klar definiert.

Anforderungen an die Projektleiterlaufbahn

- » Die Führungs- und Organisationsstruktur sind klar auf die Geschäftsstrategie ausgerichtet.
- » Das Geschäftsmodell ist zu einem wesentlichen Teil durch Projektarbeit geprägt.
- » Projektsteuerung und Performancemessung sind klar definiert.
- » Das Zusammenspiel zwischen Linien- und Projektverantwortlichen ist klar definiert.
- » Zielsetzung und Bedarf einer starken Projektorganisation neben der Linienorganisation sind definiert.
- » Verantwortung für und Zugriff auf Projektmitarbeiter sind klar geregelt.
- » Gegebenenfalls sind agile Rollen als Standard einer agilen Projektorganisation verankert.

Organisation

Gradingstruktur

Vergütungsstruktur

Berichtswege/Titel

Kompetenzmodell

PE/Qualifizierung

Community

Zugangsprozesse

Zielgruppe, Reichweite und Karriereverständnis sind abhängig von dem Geschäftsmodell des Unternehmens sowie der Zielsetzung, die mit der Experten- und Projektkarriere verfolgt werden.

Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und der erfolgskritischen Funktionen

Steigerung der unternehmensweiten **Transparenz** von Experten und Expertise sowie Projektleitern und Projekten

Mobilität und **Karriereentwicklungen** innerhalb der Experten- bzw. Projektleiterlaufbahn und zur Führungskarriere durch einheitliche, durchlässige Systeme

Langfristige Weiterentwicklung der **Karrierekultur** im Unternehmen durch erweiterte Entwicklungschancen



Langfristige Sicherung von **Expertenwissen** und Projektmanagement-Know-how auf allen Ebenen des Unternehmens

Erhöhte Retention und **Arbeitgeberattraktivität** für ausgewiesene Experten und erfahrene Projektleiter

Erhöhter Wissenstransfer und **gezielte Positionierung** von erfolgskritischem Wissen an den richtigen Stellen in der Organisation

Zielgruppen- und bedarfsgerechte Qualifizierung, Professionalisierung und Potentialentwicklung aller Experten und Projektleiter

Organisation	Gradingstruktur	Vergütungsstruktur	Berichtswege/Titel	Kompetenzmodell	PE/Qualifizierung	Community	Zugangsprozesse
--------------	-----------------	--------------------	--------------------	-----------------	-------------------	-----------	-----------------

Die Einführung hybrider Karrieremodelle setzt die bedarfsbezogene Planung und Kontingentierung von erfolgskritischen Experten-, Projektleiter- und Führungspositionen voraus. Angesichts der Marktverknappung gilt es, Stellen zunehmend auch auf Basis der verfügbaren Ressourcen/„Talentpools“ zu definieren und die Talent- und Organisationsentwicklung stärker zu verzahnen.



Organisation

Gradingstruktur

Vergütungsstruktur

Berichtswege/Titel

Kompetenzmodell

PE/Qualifizierung

Community

Zugangsprozesse

Eine unternehmensweite Gradingstruktur liefert den entscheidenden Ordnungsrahmen für die Stellenplanung und Wertigkeiten in den Führungs-, Projekt- und Expertenlaufbahnen.

Anforderungen an die Expertenlaufbahn

- » Die Expertenstellen sind in den definierten Funktionsbereichen identifiziert.
- » Die Anforderungen an Experten unterschiedlicher Laufbahnstufen sind klar definiert.
- » Die Wertigkeiten der unterschiedlichen Expertenfunktionen in den unterschiedlichen Laufbahnstufen sind im Vergleich zu den Verantwortungsstufen/Grades der Führungs- und ggf. Projektleiterlaufbahn sowie zu den Funktionen, die keiner dieser Laufbahnen zugeordnet sind, klar definiert.
- » Die Abgrenzung zum und Überschneidung mit dem Tarifbereich ist klar geregelt.
- » Die Stellenplanung/-kontingentierung orientiert sich am Bedarf in den einzelnen Verantwortungsstufen (Grades).

Anforderungen an die Projektleiterlaufbahn

- » Das Projektgeschäft ist durch unterschiedliche Projektgrößenordnungen und -komplexitäten gekennzeichnet und klar definiert.
- » Die Anforderungen an unterschiedliche „Projektleiterlevel“ und Rollen sind genau definiert.
- » Der Unterschied zwischen Hierarchie, Berichtsebene, Titel und Funktionswertigkeit ist durch ein Gradingssystem mit Verantwortungsstufen klar definiert.
- » Die Wertigkeiten der unterschiedlichen „Projektleiterlevel“ und Rollen sind im Vergleich zu den Verantwortungsstufen/Grades der Führungs- und Expertenlaufbahn klar definiert.
- » Die Abgrenzung zum und Überschneidung mit dem Tarifbereich ist klar geregelt.
- » Die Stellenplanung/-kontingentierung orientiert sich am Bedarf in den einzelnen Verantwortungsstufen (Grades).



Zunächst werden die vorhandenen und neu definierten Führungs-, Experten- und Projektleiterpositionen in den jeweiligen Ressorts und Bereichen analytisch bewertet. Gegebenenfalls vorhandene Gradings werden vor dem Hintergrund der beabsichtigten Gleichwertigkeit und Durchlässigkeit der Laufbahnen überprüft.

1 Bewertung der E1-Positionen

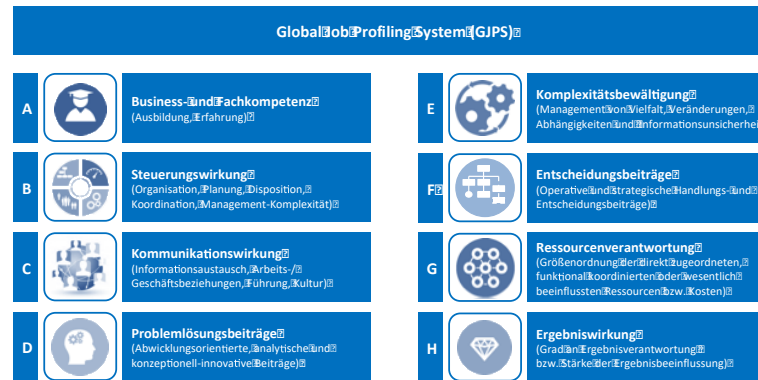
Jeder der Vorstände bewertet in einer Bewertungssitzung jeweils für sein Ressort die Bereichsleiterpositionen sowie gegebenenfalls die Projektleiter- und Spezialistenpositionen der Ebene 1.

Anschließend findet eine ressortübergreifende Querabstimmung aller E1-Bewertungen im Rahmen einer Gesamtvorstandssitzung statt.

2 Bewertung der E2-E4-Positionen

Die Bereichsleiter eines Ressorts bewerten in einem Workshop die nachgelagerten Führungs-, Projektleiter- und Spezialistenpositionen der Ebenen E2-4. Die Listen der zu bewertenden Positionen werden im Vorfeld zwischen den zuständigen HR Business Partnern und Bereichsleitern abgestimmt.

Die Baumgartner-Positionsbewertungsmethodik ist state-of-the-art und wird von Global Playern ebenso eingesetzt wie in mittelgroßen Unternehmen. Ein Customizing der Methodik ist möglich.



Organisation

Gradingstruktur

Vergütungsstruktur

Berichtswege/Titel

Kompetenzmodell

PE/Qualifizierung

Community

Zugangsprozesse

Einheitliche Vergütungsstrukturen gewährleisten die Durchlässigkeit und Gleichwertigkeit von Führungs-, Projektleiter- und Spezialistenpositionen derselben Stufe.

Anforderungen an die Expertenlaufbahn

- » Alle Führungs-, Projektleiter- und Expertenlaufbahnstellen sind eindeutig einer Verantwortungsstufe (Grade) zugeordnet.
- » Eine interne Vergütungsstrukturanalyse wurde für die betroffenen Stellen, Mitarbeitergruppen und Verantwortungsstufen durchgeführt.
- » Je nach Bedarf wurde ein externes Vergütungsbenchmarking (Gesamtstruktur oder Einzelbenchmarks) durchgeführt.
- » Für die Verantwortungsstufen (Grade) der Führungs-, Projektleiter- und Expertenlaufbahn sind vergleichbare Bandbreiten für die fixe und variable Vergütung definiert.
- » Für die Verantwortungsstufen (Grade) der Führungs-, Projektleiter- und Expertenlaufbahn sind vergleichbare Fringe Benefits Packages definiert.

Anforderungen an die Projektleiterlaufbahn

- » Alle Führungs-, Projektleiter- und Expertenlaufbahnstellen und Rollen sind eindeutig einer Verantwortungsstufe (Grade) zugeordnet.
- » Eine interne Vergütungsstrukturanalyse wurde für die betroffenen Stellen, Mitarbeitergruppen und Verantwortungsstufen durchgeführt.
- » Je nach Bedarf wurde ein externes Vergütungsbenchmarking (Gesamtstruktur oder Einzelbenchmarks) durchgeführt.
- » Für die Verantwortungsstufen (Grade) der Führungs-, Projektleiter- und Expertenlaufbahn und Rollen sind vergleichbare Bandbreiten für die fixe und variable Vergütung definiert.
- » Für die Verantwortungsstufen (Grade) der Führungs-, Projektleiter- und Expertenlaufbahn sind vergleichbare Fringe Benefits Packages definiert.

- Organisation
- Gradingstruktur
- Vergütungsstruktur
- Berichtswege/Titel
- Kompetenzmodell
- PE/Qualifizierung
- Community
- Zugangsprozesse

Die Verknüpfung der ermittelten Positionswertigkeiten mit den aktuellen Vergütungsdaten der Positionsinhaber ermöglicht differenzierte Strukturanalysen.

① Analyse der internen Ist-Strukturen

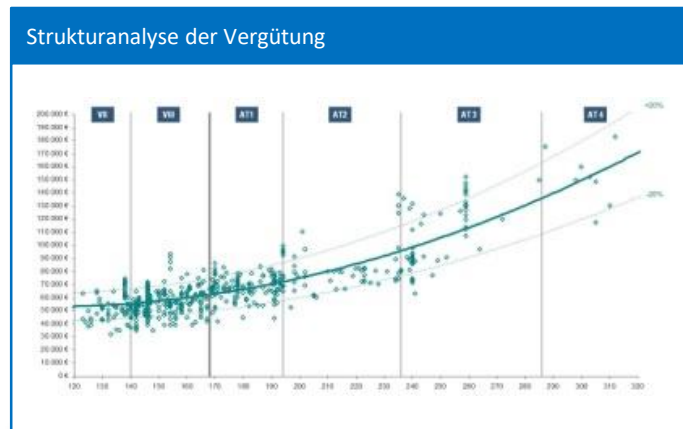
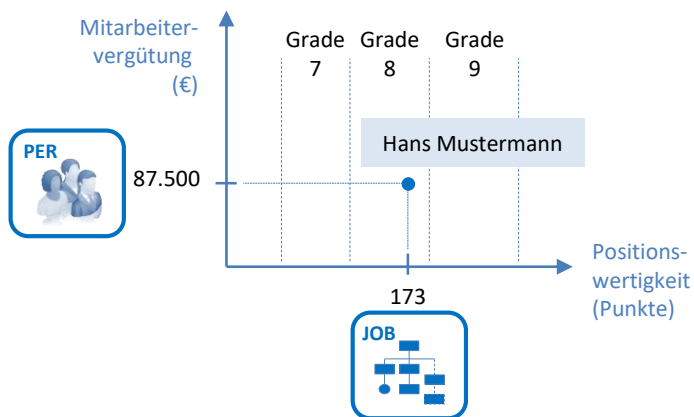
Zunächst erfolgt die Analyse der aktuellen Mitarbeitervergütung in Abhängigkeit der Wertigkeit ihrer Positionen. Diese Analyse erfolgt differenziert für die Grundgehälter und Gesamtvergütung, inklusive variabler Vergütung.

Die Analyse der intern gewachsenen Vergütungsstrukturen (Punktwolken, Trendkurven) liefert die wichtigste Ausgangsbasis für die zukünftige Ausrichtung der Struktur.

② Externer Marktvergleich

Die meisten Unternehmen führen mehr oder weniger regelmäßig Marktvergleiche durch und stellen sicher, dass sie mit ihren Vergütungsstrukturen im Markt liegen. Werden seitens des Unternehmens strukturelle Abweichungen vom Markt vermutet, bietet sich ein spezieller Marktstrukturvergleich an.

Da bedeutsame strukturelle Abweichungen vom Markt erfahrungsgemäß nur sehr selten vorliegen, können bedarfsweise Marktvergleiche auch für individuell zu überprüfende Positionen auf Basis von Einzelbenchmarks herangezogen werden.



Organisation

Gradingstruktur

Vergütungsstruktur

Berichtswege/Titel

Kompetenzmodell

PE/Qualifizierung

Community

Zugangsprozesse

Die Gestaltung der künftigen fixen und variablen Vergütungsbandbreiten für die Führungs-, Projekt- und Expertenlaufbahn erfordert das Ausbalancieren von Ist-Struktur, Marktstruktur und Anpassungskosten. Das Baumgartner-Compensation-Cockpit erlaubt die simultane Veränderung aller Designparameter.

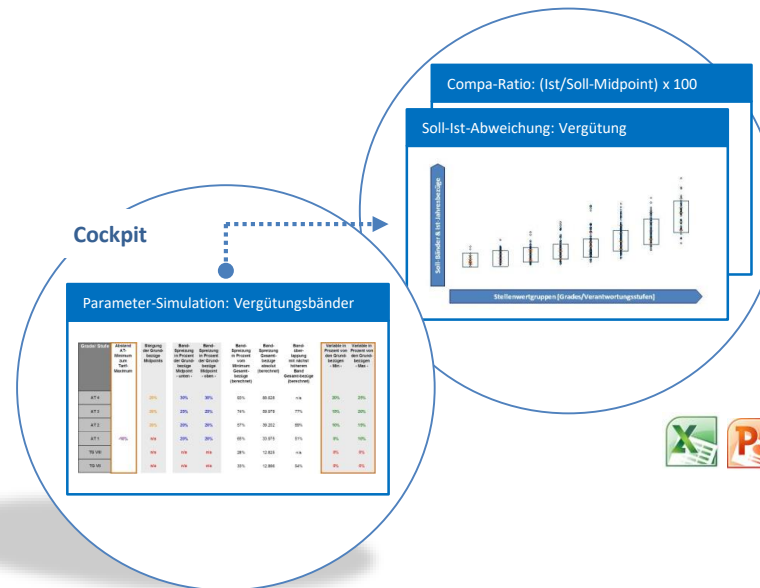
3 Festlegung künftiger Soll-Bandbreiten

Die Gestaltung der künftigen fixen und variablen Vergütungsbandbreiten für die Führungs-, Projekt- und Expertenlaufbahn erfordert das Ausbalancieren von Ist-Struktur, Marktstruktur und Anpassungskosten.

Das Baumgartner-Compensation-Cockpit erlaubt die simultane Veränderung aller Designparameter wie Anschluss an Tarifvergütung, Progression (Steigung der Bandmidpoints), Bandspreizung, Bandüberlappung, Bandausreißer.

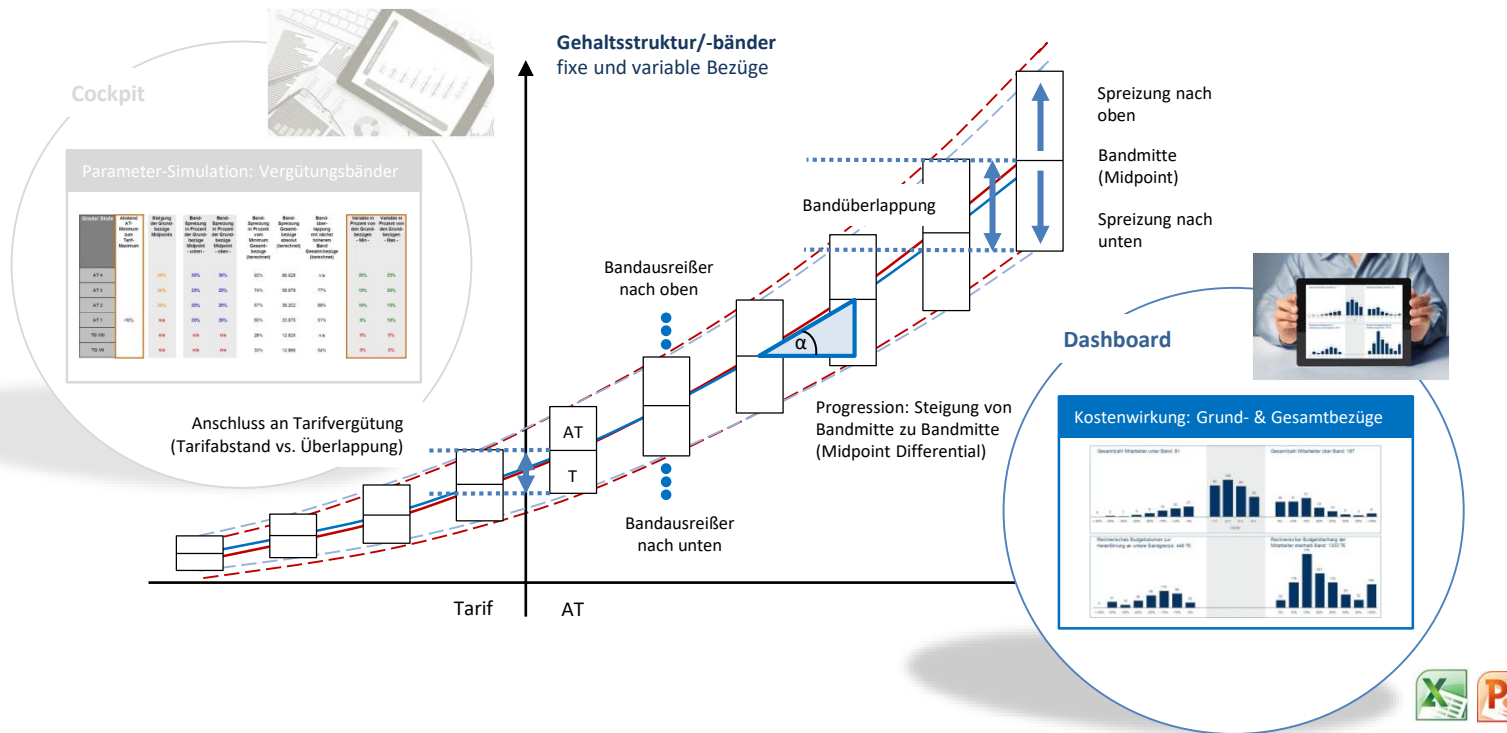
Baumgartner bringt einen ersten Vorschlag für die künftigen fixen und variablen Vergütungsänderungen ein. Die vorgeschlagene Struktur kann dann interaktiv im Rahmen von Workshops modifiziert werden.

Auf Basis der simulierten Parameter wird schließlich eine Analyse der Kostenwirkungen der Soll-Bänder erstellt. Parallel dazu werden der individuelle Anpassungsbedarf identifiziert und generelle Überführungsregelungen festgelegt.



- Organisation
- Gradingstruktur
- Vergütungsstruktur
- Berichtswege/Titel
- Kompetenzmodell
- PE/Qualifizierung
- Community
- Zugangsprozesse

Auf Basis der simulierten Parameter wird schließlich eine Analyse der Kostenwirkungen der Soll-Bänder erstellt. Parallel dazu werden der individuelle Anpassungsbedarf identifiziert und generelle Überführungsregelungen festgelegt. Das Baumgartner-Compensation-Dashboard zeigt die Kostenwirkungen der simulierten Soll-Bänder.



Organisation

Gradingstruktur

Vergütungsstruktur

Berichtswege/Titel

Kompetenzmodell

PE/Qualifizierung

Community

Zugangsprozesse

Klar geregelte Funktionsbezeichnungen und Titel stärken die Attraktivität und Werthaltigkeit der Experten- und Projektleiterlaufbahn nach innen und außen.

Anforderungen an die Expertenlaufbahn

- » Die hierarchische und disziplinarische Einordnung der Expertenfunktionen ist eindeutig geregelt.
- » Die Nomenklatur für Funktionsbezeichnungen und Titel ist für die Expertenlaufbahn im Vergleich zur Führungs- und Projektleiterlaufbahn klar geregelt.
- » Die Nomenklatur für Funktionsbezeichnungen und Titel ist für die Expertenlaufbahn kunden- und marktgerecht geregelt.

Anforderungen an die Projektleiterlaufbahn

- » Die hierarchische und disziplinarische Einordnung der Projektleiterfunktionen ist eindeutig geregelt und unterstützt die gewünschte Stärkung des Projektmanagements im Rahmen des gewählten Geschäfts- und Organisationsmodells.
- » Die Steuerungs- und Reportingstrukturen sind für die unterschiedlichen Projektkategorien klar geregelt.
- » Die Nomenklatur für Funktionsbezeichnungen und Titel ist für die Projektleiterlaufbahn im Vergleich zur Führungs- und Expertenlaufbahn klar geregelt.
- » Die Nomenklatur für Funktionsbezeichnungen und Titel ist für die Projektleiterlaufbahn kunden- und marktgerecht geregelt.
- » Im agilen Projekt-Kontext sind die Rollen wie Product Owner und Scrum Master ebenfalls hierarchisch und disziplinarisch einzuordnen.

Organisation	Gradingstruktur	Vergütungsstruktur	Berichtswege/Titel	Kompetenzmodell	PE/Qualifizierung	Community	Zugangsprozesse
--------------	-----------------	--------------------	---------------------------	-----------------	-------------------	-----------	-----------------

Die Nomenklatur für Funktionsbezeichnungen und Titel sowie die Berichts- und Entscheidungswege werden für die drei Laufbahnen überprüft und falls erforderlich neu geregelt.

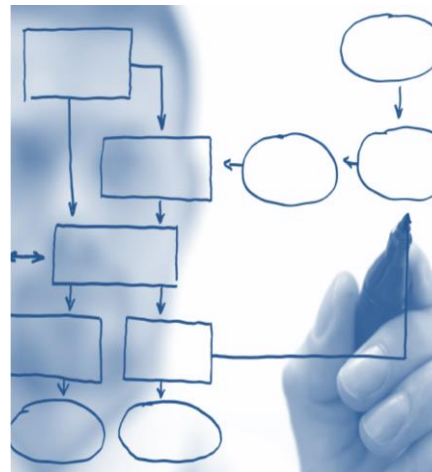
① Funktionsbezeichnungs- und Titelstruktur

- » Review der organisatorischen Einordnung sowie der Bezeichnung, Beschreibung und Zuordnung der Experten- und Projektleiterfunktionen im Quervergleich aller Laufbahnen;
- » Aufnahme, Vergleich und Harmonisierung der aktuell verwendeten Funktionsbezeichnungen und Titelstrukturen über alle Laufbahnen sowie Ergänzung für die neue Experten- und Projektleiterlaufbahn;
- » Ergebnis: Systematisierungsvorschlag für Funktionsbezeichnungen und Titel.



② Schritt 2: Berichts- und Entscheidungswege

- » Review der vorgesehenen Berichts- und Entscheidungswege im Hinblick auf die vorgesehene organisatorische Einordnung in den drei alternativen Laufbahnen;
- » Ggf. Klärung von „Vorfahrtsregeln“ z. B. in Bezug auf Budget- und Ressourcenverantwortung;
- » Ergebnis: Systematisierungsvorschlag für Berichts- und Entscheidungswege.



Organisation

Gradingstruktur

Vergütungsstruktur

Berichtswege/Titel

Kompetenzmodell

PE/Qualifizierung

Community

Zugangsprozesse

Ein laufbahnübergreifendes Kompetenzmodell liefert die Grundlage für laufbahnspezifische Beurteilungs-, Zugangs-, Qualifizierungs- und Entwicklungsprozesse.

Anforderungen an die Expertenlaufbahn

- » Die Anforderungen an die verschiedenen Positionen und Stufen der Führungs-, Projektleiter- und Expertenlaufbahn werden nach einer einheitlichen Modellstruktur transparent beschrieben.
- » Die fachlich-formalen Anforderungen an die Expertenpositionen sind für jede Laufbahnstufe klar beschrieben.
- » Die außerfachlichen Anforderungen an die Expertenpositionen sind für jede Laufbahnstufe in Form von beobachtbaren Verhaltensankern klar beschrieben.
- » Die Anforderungen an die Expertenpositionen sind - sofern relevant - „bewertungssicher“ formuliert, mit den Tarifwerken abgestimmt oder liefern die Basis für künftige Tarifwerke.
- » Die Anforderungen an die Expertenpositionen sind in das Beurteilungssystem integriert.

Anforderungen an die Projektleiterlaufbahn

- » Die Anforderungen an die verschiedenen Positionen, Stufen und Rollen der Führungs-, Projektleiter- und Expertenlaufbahn werden nach einer einheitlichen Modellstruktur transparent beschrieben.
- » Die fachlich-formalen Anforderungen an die Projektleiterpositionen und Rollen sind für jede Laufbahnstufe klar beschrieben.
- » Die außerfachlichen Anforderungen an die Projektleiterpositionen und Rollen sind für jede Laufbahnstufe in Form von beobachtbaren Verhaltensankern klar beschrieben.
- » Die Anforderungen an die Projektleiterpositionen und Rollen sind - sofern relevant - „bewertungssicher“ formuliert, mit den Tarifwerken abgestimmt oder liefern die Basis für künftige Tarifwerke.
- » Die Anforderungen an die Projektleiterpositionen und Rollen sind in das Beurteilungssystem integriert.

Organisation	Gradingstruktur	Vergütungsstruktur	Berichtswege/Titel	Kompetenzmodell	PE/Qualifizierung	Community	Zugangsprozesse
--------------	-----------------	--------------------	--------------------	------------------------	-------------------	-----------	-----------------

Die Anforderungen an die Führungs-, Projektleiter- und Spezialistenpositionen werden für jede Laufbahnstufe in einem übergreifenden Kompetenzmodell transparent beschrieben.

Eine wesentliche Voraussetzung für das Angebot alternativer Karriere- und Entwicklungskonzepte ist die klare und transparente **Beschreibung von Anforderungs-/Kompetenzprofilen** für jede Stufe, und zwar

- » wo immer notwendig: **differenziert** für die Führungs-, Projektleiter- und Spezialistenlaufbahn, jedoch mit vergleichbaren (gleichwertigen) Anspruchsniveaus sowie
- » wo immer möglich: **übergreifend** (identisch) für alle drei Laufbahnen.

Die in der Praxis angewandten Modelle unterscheiden sich in ihren Zielen und Strukturen deutlich und lassen sich nicht einfach auf andere Organisationen überstülpen.

Die Struktur des Kompetenzmodells sollte folgende Merkmale aufweisen:

Durchgängigkeit: Die Kompetenzanforderungen sind für alle Laufbahnebenen und Mitarbeitergruppen nach einheitlichen Kompetenzbereichen und Kompetenzfeldern gegliedert, werden jedoch hierarchisch differenziert und aufeinander abgestimmt beschrieben. Die Anforderungen bauen sich gewissermaßen rollenspezifisch von unten nach oben auf. Dadurch ist sichergestellt, dass die Voraussetzungen zur Erfüllung der Anforderungen auf einer Ebene in den Anforderungen an die Führungskräfte, Projektleiter und Experten auf den übergeordneten Ebenen berücksichtigt sind.

Transparenz: Die Kompetenzanforderungen sind vollkommen transparent kommuniziert. Jeder Mitarbeiter, jeder Experte, jeder Projektleiter und jede Führungskraft kennt nicht nur die Anforderungen an die eigene Position, sondern auch die Anforderungen an die jeweils anderen. Dadurch wird einerseits die Aufmerksamkeit der Führungskräfte, Projektleiter und Experten auf das eigene Verhalten, andererseits aber auch das Verständnis der Mitarbeiter für diese Funktionen deutlich erhöht. Zudem werden aufstiegs- und wechselorientierten Mitarbeitern, Experten, Projektleitern und Führungskräften die Anforderungen auf der nächsthöheren Ebene deutlich kommuniziert.

Dialogorientierung: Die Kompetenzanforderungen sind auf der Konkretisierungsebene der Aktivitäten und Verhaltensanker auch im Beurteilungssystem ganz bewusst nicht eindimensional beschrieben. Vielmehr erfordert der Dialog individuelle Festlegungen, Priorisierungen und Einschätzungen, die nicht mit einem einfachen ja oder nein zu beantworten sind.

In allen Fällen wird dadurch der Dialog im Jahresmitarbeitergespräch in dreifacher Hinsicht gefördert, und zwar im Hinblick erstens auf die Beurteilung der Leistung und des Verhaltens in der zurückliegenden Periode, zweitens auf die Einschätzung der Potenziale für eine Position auf der nächsthöheren Ebene oder in einer anderen Laufbahn sowie drittens auf besondere Entwicklungsbedarfe, die in die Zielvereinbarung aufgenommen werden sollen.

Organisation	Gradingstruktur	Vergütungsstruktur	Berichtswege/Titel	Kompetenzmodell	PE/Qualifizierung	Community	Zugangsprozesse
--------------	-----------------	--------------------	--------------------	------------------------	-------------------	-----------	-----------------

Das Kompetenzmodell für die drei Laufbahnen wird in einem effizienten Prozess top-down entwickelt und bottom-up validiert.

① Festlegung der Modellstruktur

Zunächst erfolgt die Analyse modellbestimmender Informationen, z. B. vorhandene Laufbahnkonzepte und Beurteilungssysteme, Führungsleitbilder und Kompetenzbeschreibungen, ausgewählte Stellenbeschreibungen, relevante Tarifverträge, Eingruppierungs- und Bewertungsverfahren. Zudem bringen wir hier ganz unterschiedliche Smart Practice Beispiele ein.

Auf dieser Basis werden die Struktur und damit die Komplexität des Anforderungsprofils und Kompetenzmodells festgelegt. Die Komplexität, aber auch der empfundene Kundennutzen eines Kompetenzmodells hängen maßgeblich von der geschäfts- und funktionspezifischen Relevanz und fachlichen Spezifität des Modells ab. Einfache Handhabbarkeit und praktischer Nutzen stehen häufig in einem Widerspruch. Hier kommt es darauf an, eine sinnvolle Balance zu finden.

Schließlich werden die fachlichen und außerfachlichen Schwerpunkte für die drei Laufbahnen differenziert und übergreifend definiert.

② Operationalisierung des Kompetenzmodells

Im nächsten Schritt bedarf es einer Operationalisierung der Kompetenzbereiche in Verhaltensanker. Dabei handelt es sich um Kompetenzanforderungen, die beobachtbar beschrieben werden.

③ Bestimmung der fachlich-formalen Anforderungen

Zunächst legen wir gemeinsam die relevanten Job Families und den damit verbundenen Differenzierungsgrad fest. Danach folgt die Ermittlung, Diskussion und Abstimmung der fachlich-formalen Anforderungen mit den Bereichsleitern.

Diese können je Laufbahn und Stufe parallel zu Schritt 2 oder auch nachlaufend eigenständig durch die HR Business Partner erhoben und bestimmt werden.

④ Integration in Beurteilungssysteme

Das entworfene Kompetenzmodell sollte anschließend in die bestehenden Beurteilungssysteme integriert werden. Hauptaufgabe ist hier die Festlegung der Skalen und Umwandlung des Modells in Beurteilungsbögen.

⑤ Validierung, Buy-in und Finalisierung

Das top-down entworfene Kompetenzmodell sollte von ausgewählten Vertretern aller Laufbahnen und Stufen im Rahmen von Focus Group Workshops á 10-15 Teilnehmern validiert werden. In den Workshops wird das Gesamtmodell vorgestellt und anhand der abgeleiteten Beurteilungsbögen getestet und diskutiert.

Im Nachgang werden die Anregungen aus den Workshops im Projektteam diskutiert und das Modell sowie die Beurteilungsbögen überarbeitet und finalisiert.

- Organisation
- Gradingstruktur
- Vergütungsstruktur
- Berichtswege/Titel
- Kompetenzmodell**
- PE/Qualifizierung
- Community
- Zugangsprozesse

Die Modellstruktur bestimmt Komplexität und Nutzen des Kompetenzmodells. Die Entscheidung für eine bestimmte Struktur wird durch die Bewertung von Smart Practice Beispielen unterstützt.

Beispiel 1: Typische Unterscheidung der Anforderungen in formale Anforderungen, fachliche und außerfachliche Kompetenzen.

Expertenlaufbahn			Projektleiterlaufbahn	
E1	Master Expert	Außerfachliche Kompetenzen <ul style="list-style-type: none"> » „Schlüsselkompetenzen“, die am Verhalten einer Person beobachtbar sind (Verhaltensanker aus Kompetenzmodell) » Erfüllung einer Mindestanzahl von Sollkompetenzen mit geforderten Ausprägungen Fachliche Kompetenzen <ul style="list-style-type: none"> » Fachliches Know-how, Spezialisierungen und Arbeitsmethoden, Projektmanagementprozesse, -methoden, -techniken und -instrumente Formale Anforderungen <ul style="list-style-type: none"> » Verbindliche Voraussetzungen für den Wechsel in eine spezifische Laufbahnstufe » Bildungsabschlüsse, Zusatz- und weiterführende Qualifikationen, Zertifizierungen, Berufserfahrung in Jahren, durchlaufene Arbeitsbereiche, spezifische Erfahrung 	Projektportfolio-/ Programm-Manager	P1
E2	Leading Expert		Senior Projektmanager	P2
E3	Senior Expert		Projektmanager	P3
E4	Expert		Junior Projektmanager	P4

Organisation	Gradingstruktur	Vergütungsstruktur	Berichtsweg/Titel	Kompetenzmodell	PE/Qualifizierung	Community	Zugangsprozesse
--------------	-----------------	--------------------	-------------------	-----------------	-------------------	-----------	-----------------

Die Anforderungen an die unterschiedlichen Laufbahnstufen müssen „bewertungssicher“ formuliert und insbesondere mit den Eingruppierungsmerkmalen in den Tarifwerken abgestimmt werden.

Beispiel 2: Beschreibung der Anforderungen in der Führungs-, Projektleiter- und Spezialistenlaufbahn entlang der Kriterien und Dimensionen, die auch der im Unternehmen angewandten analytischen Positionsbewertung zugrunde liegen.

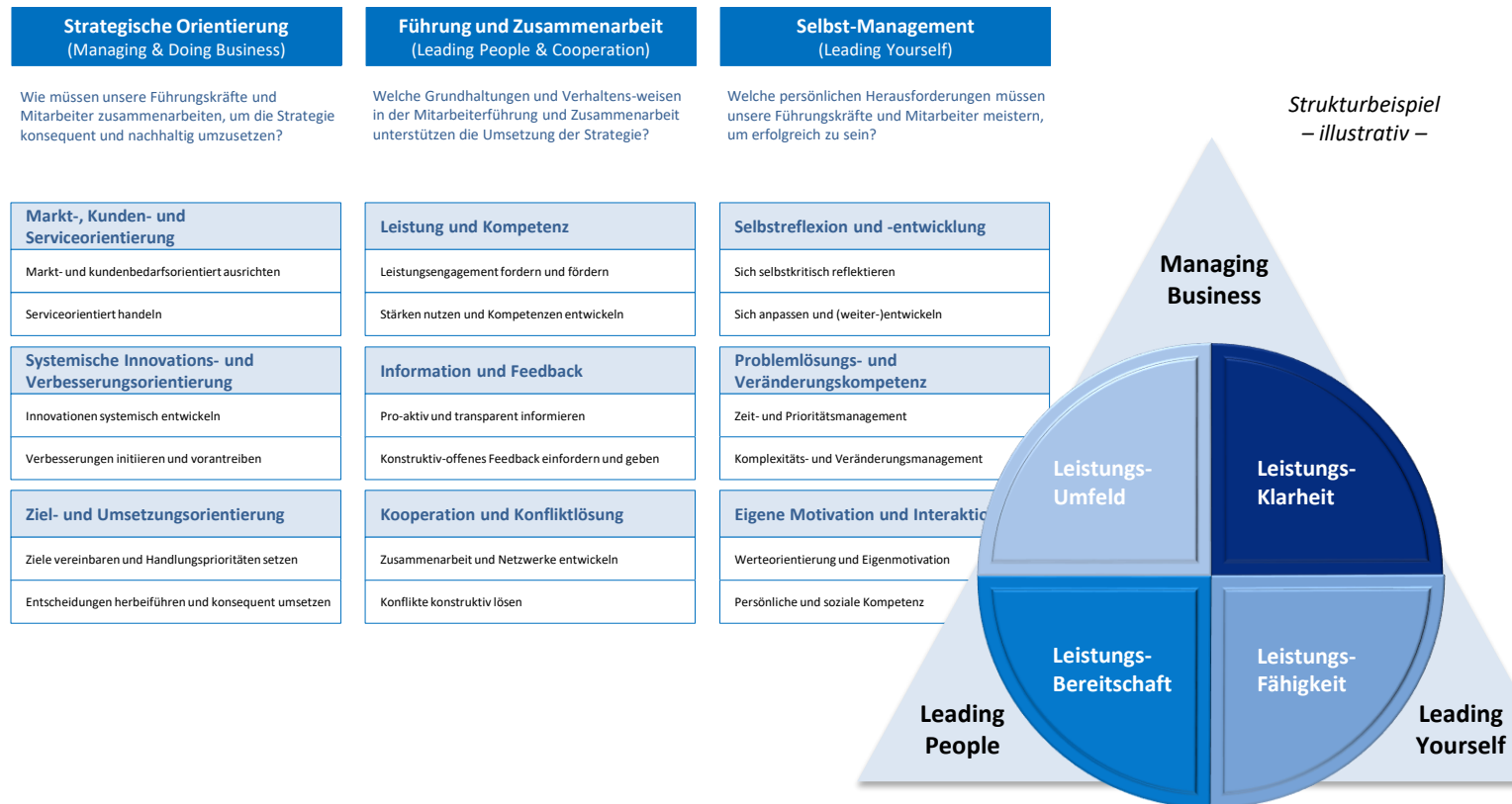
		Junior Spezialist	Spezialist	Senior Spezialist	Top Spezialist									
A Fachkompetenz und Erfahrung		Berufsanfänger i.d.R. nach Studium.	2-4 Jahre einschlägige Berufserfahrung i.d.R. nach Studium. Kenntnis der Prozesse in der eigenen Sparte.	3-6 Jahre einschlägige Berufserfahrung i.d.R. nach Studium. Kenntnis der spartenübergreifenden Prozesse.	>5 Jahre einschlägige Berufserfahrung i.d.R. nach Studium. Gut ausgeprägte Konzernkenntnisse.									
	B Planung und Koordination	E Schwierigkeitsgrad	Identifikation, Auswahl und versierter Einsatz der gängigen arbeitsrelevanten Methoden.	Identifikation, Auswahl und versierter Einsatz der verfügbaren alternativen Methoden des eigenen Fachgebietes.	Adaption und Weiterentwicklung unterschiedlicher bekannter Methoden zur Lösung von Problemstellungen auch in anderen Fachbereichen.	Analyse, Bewertung, Adaption bekannter und Entwicklung neuer Methoden zur Lösung von Problemstellungen auch in anderen Fachbereichen.								
C Soziale Kompetenz Kommunikation	F Entscheidungsrahmen	Situativer Entscheide im Rahmen von R und Standards.	A Fachkompetenz und Erfahrung	Mehrjährige einschlägige Berufserfahrung i.d.R. nach einer formalen Berufsausbildung und Weiterqualifizierung.	>5 Jahre einschlägige Berufserfahrung nach Studium.	>6 Jahre einschlägige Berufserfahrung nach Studium. Breite betriebswirtschaftliche Kenntnisse.	>8 Jahre einschlägige Berufserfahrung nach Studium. Gut ausgeprägte Konzernkenntnisse.							
	D Denkrahmen/ Problemlösung	G Ressourcenverantwortung	B Planung und Koordination	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Fachlicher Teamleiter</th> <th>Junior Projektleiter</th> <th>Projektleiter</th> <th>Senior Projektleiter</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H Wertschöpfungsbeitrag und Ergebniswirkung</td> <td>H Wertschöpfungsbeitrag und Ergebniswirkung</td> <td>H Wertschöpfungsbeitrag und Ergebniswirkung</td> <td>H Wertschöpfungsbeitrag und Ergebniswirkung</td> </tr> </tbody> </table>				Fachlicher Teamleiter	Junior Projektleiter	Projektleiter	Senior Projektleiter	H Wertschöpfungsbeitrag und Ergebniswirkung	H Wertschöpfungsbeitrag und Ergebniswirkung	H Wertschöpfungsbeitrag und Ergebniswirkung
Fachlicher Teamleiter	Junior Projektleiter	Projektleiter	Senior Projektleiter											
H Wertschöpfungsbeitrag und Ergebniswirkung	H Wertschöpfungsbeitrag und Ergebniswirkung	H Wertschöpfungsbeitrag und Ergebniswirkung	H Wertschöpfungsbeitrag und Ergebniswirkung											
	H Wertschöpfungsbeitrag und Ergebniswirkung	H Wertschöpfungsbeitrag und Ergebniswirkung	H Wertschöpfungsbeitrag und Ergebniswirkung	H Wertschöpfungsbeitrag und Ergebniswirkung	H Wertschöpfungsbeitrag und Ergebniswirkung									

Strukturbeispiel – illustrativ –

- Organisation
- Gradingstruktur
- Vergütungsstruktur
- Berichtswege/Titel
- Kompetenzmodell**
- PE/Qualifizierung
- Community
- Zugangsprozesse

Das Kompetenzmodell integriert die erwartbaren künftigen Anforderungen und Leitlinien einer Leistungs-Partnerschaft in Führung und Zusammenarbeit.

Beispiel 3: Beschreibung der Anforderungen in der Führungs-, Projektleiter- und Spezialistenlaufbahn entlang der Kriterien und Dimensionen, die auch den integrierten Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit zugrunde gelegt werden.



- Organisation
- Gradingstruktur
- Vergütungsstruktur
- Berichtswege/Titel
- Kompetenzmodell**
- PE/Qualifizierung
- Community
- Zugangsprozesse

Die Anforderungen in den unterschiedlichen Laufbahnen und Laufbahnstufen werden in einem für alle Mitarbeitergruppen transparenten Modell beschrieben und in Beurteilungsbögen überführt.

Beispiel 4: Für jeden Kompetenzbereich werden die Anforderungen/Verhaltensanker nach Laufbahnstufen differenziert beschrieben.

Kompetenzbereiche	Kompetenzfelder	Aktivitäten/Verhaltensanker	MA	GL	AL/GFL	IL
Kompetenzbereich Systemische Innovations- und Verbesserungsorientierung	Innovationen systemisch entwickeln	Legt die Innovationsstrategie fest; definiert - gemeinsam mit dem Führungskreis - Strategien zur Systematisierung und systemischen Entwicklung von Innovationen durch Erhalt und Ausbau einer hohen F&E-Exzellenz/ Fachkompetenz in den Abteilungen/ Geschäftsfeldern sowie durch Integration ergänzender Kompetenzen, Leistungen und Technologie;				●
		Erarbeitet mit Blick auf das Gesamtportfolio eine systemische "Innovations-Roadmap" für die eigene Abteilung/ das eigene Geschäftsfeld; stellt den Erhalt und Ausbau einer hohen F&E-Exzellenz/ Fachkompetenz, die Integration ergänzender Kompetenzen, Leistungen und Technologien aus Netzwerken; sorgt für die Ausgewogenheit von Forschungs- und Marktorientierung auf Abteilungs-/ Geschäftsfeldebene			●	○
		Stellt den Erhalt und Ausbau einer hohen F&E-Exzellenz/Fachkompetenz innerhalb der eigenen Gruppe durch Schritthalten mit dem wissenschaftlich relevanten Erkenntnisstand in den eigenen Forschungs-/ Fachgebieten sicher; bezieht Kunden in die Entwicklung neuer Technologien, Systeme, Prozesse und Instrumente ein; fördert die interdisziplinäre, systemische Entwicklung von Innovationen (z. B. durch "vernetzte Vorlauforschung")		●	○	○
	Verbesserungen initiieren und vorantreiben	Verschafft sich einen Überblick über den wissenschaftlich relevanten Erkenntnisstand des eigenen Forschungs-/ Fachgebiets; tauscht sich mit seinem Vorgesetzten über die Bedeutung der neuesten Erkenntnisse im eigenen Forschungs-/ Fachgebiet aus; bringt aktiv eigene Vorschläge ein, die zur Kundenbedarfsorientierung und zur systemischen Entwicklung von Innovationen beitragen	●	○	○	○
		Prägt und fördert eine Kultur institutionalisiertes Verbesserungsmaßnahmen				●
		Fordert in der eigenen Abteilung/ im eigenen Geschäftsfeld regelmäßig Anregungen und konkrete Ansätze zur Verbesserung von Abläufen und Qualität der Forschungs-, Technologie-, Prozess- und Serviceaktivitäten ein; stellt - in Abstimmung mit seinem Vorgesetzten - dafür und für die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen die notwendigen Ressourcen/ Kapazitäten zur Verfügung; steuert den konsequenten Umsetzungsprozess für festgelegte Maßnahmen in der eigenen Abteilung/ im eigenen Geschäftsfeld			●	○
	Fordert in der eigenen Gruppe regelmäßig Anregungen und konkrete Ansätze zur Verbesserung von Abläufen und Qualität der Forschungs-, Technologie-, Prozess- und Serviceaktivitäten ein; stellt - in Abstimmung mit seinem Vorgesetzten - dafür und für die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen die notwendigen Ressourcen/ Kapazitäten zur Verfügung; steuert den konsequenten Umsetzungsprozess für festgelegte Maßnahmen in der eigenen Gruppe			●	○	
	Bringt Anregungen und konkrete Ansätze zur Verbesserung von Abläufen und Qualität der Forschungs-, Technologie-, Prozess- und Serviceaktivitäten ein; setzt festgelegte Verbesserungsmaßnahmen im eigenen Wirkungskreis innerhalb eines vorgegebenen Zeitrahmens um	●	○	○	○	

Strukturbeispiel – illustrativ –

Organisation	Gradingstruktur	Vergütungsstruktur	Berichtswege/Titel	Kompetenzmodell	PE/Qualifizierung	Community	Zugangsprozesse
--------------	-----------------	--------------------	--------------------	-----------------	--------------------------	-----------	-----------------

Führungskräften, Projektleitern und Experten steht ein optimiertes Angebot an fachlichen und außerfachlichen Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen zur Verfügung.

Anforderungen an die Expertenlaufbahn

- » Den Experten steht ein laufbahnspezifisches Angebot an abgestimmten Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen zur Verfügung.
- » „Fachprogramme“ befähigen zur Ausübung der Tätigkeiten gemäß den jeweiligen Anforderungen einer Expertenfunktion.
- » „Professional Programme“ dienen der Weiterentwicklung in der Expertenfunktion einer Ebene.
- » „Development Programme“ dienen Potenzialträgern zur Förderung, Entwicklung und Vorbereitung auf eine Position der nächsthöheren Expertenebene.
- » Zur Weiterentwicklung in eine Führungsposition der Linie oder Projektleiterposition stehen Programme der Führungs- und Projektleiterlaufbahn zur Verfügung.

Anforderungen an die Projektleiterlaufbahn

- » Den Projektleitern steht ein laufbahnübergreifendes und laufbahnspezifisches Angebot an abgestimmten Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen zur Verfügung.
- » „Fachprogramme“ befähigen zur Ausübung der Tätigkeiten gemäß den jeweiligen Anforderungen einer Projektleiterfunktion.
- » „Professional Programme“ dienen der Weiterentwicklung in der Projektleiterfunktion einer Ebene.
- » „Development Programme“ dienen Potenzialträgern zur Förderung, Entwicklung und Vorbereitung auf eine Position der nächsthöheren Projektleiterebene.
- » Zur Weiterentwicklung in eine Führungsposition der Linie stehen die Programme der Führungslaufbahn zur Verfügung.
- » Für die agilen Projektrollen stehen ebenfalls entsprechende Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen sowie „Fachprogramme“ zur Verfügung.

Organisation

Gradingstruktur

Vergütungsstruktur

Berichtswege/Titel

Kompetenzmodell

PE/Qualifizierung

Community

Zugangsprozesse

Die Optimierung und Weiterentwicklung des künftigen PE/Qualifizierungsangebots für die drei Laufbahnen setzt auf einem umfassenden Maßnahmen-Screening auf.

① Festlegung der Programmstruktur

Zunächst werden die Eckpfeiler des künftigen PE/Qualifizierungskonzepts festgelegt. Für die Expertenlaufbahn hat sich die nachfolgend beschriebene Struktur bewährt, die sich in Teilen auch auf die Projektleiterlaufbahn übertragen lässt:

Fach-Programme: Bedarfsgerechte Fachqualifizierung; Befähigung zur Ausübung der Tätigkeiten gemäß den Anforderungen der Stelle; Ausbau von Fähigkeiten und Kenntnissen;

Professional Programme: Für breite Mitarbeiterschaft der Spezialisten/Experten zur Weiterentwicklung in einer Funktion und Ebene;

Development Programme: Für Potenzialträger zur Förderung, Entwicklung und Vorbereitung auf eine Expertenfunktion der nächsthöheren Ebene.

② Screening vorhandener Maßnahmen

In einem nächsten Schritt sollten die vorhandenen Qualifizierungsangebote mit dem Bedarf - entsprechend der alternativen Laufbahnkonzepte, Kompetenzmodelle und festgelegten Programmstruktur - abgeglichen werden.

- » Welche Maßnahmen sind 1:1 für die unterschiedlichen Stufen der drei alternativen Laufbahnen geeignet?
- » Welche Maßnahmen sind gut, müssen aber für die drei alternativen Laufbahnen angepasst werden?

- » Welche Maßnahmenpakete können für vergleichbare Lernanforderungen gebündelt werden?
- » Welche Maßnahmen sollten modernisiert werden?
- » Welche Maßnahmen sind redundant oder veraltet und können entfallen?
- » Welche Maßnahmen fehlen und müssen ergänzt werden?

③ Make-or-Buy- und Kooperationskonzept

In dieser Phase geht es um die Make-or-Buy-Entscheidung und Anbietersauswahl sowie die Entwicklung eines Konzeptes für Allianzen und Kooperationen zu einzelnen Maßnahmen bzw. Programmen.

④ Entwicklung Qualifizierungskonzepte

Nach der Bündelung von Maßnahmenpaketen für vergleichbare Lernanforderungen folgt in diesem Schritt die Konzeption des Qualifizierungsangebots für die Development- und Professional-Programme: z. B. Qualifizierungswürfel, Curricula, Maßnahmenbeschreibungen.

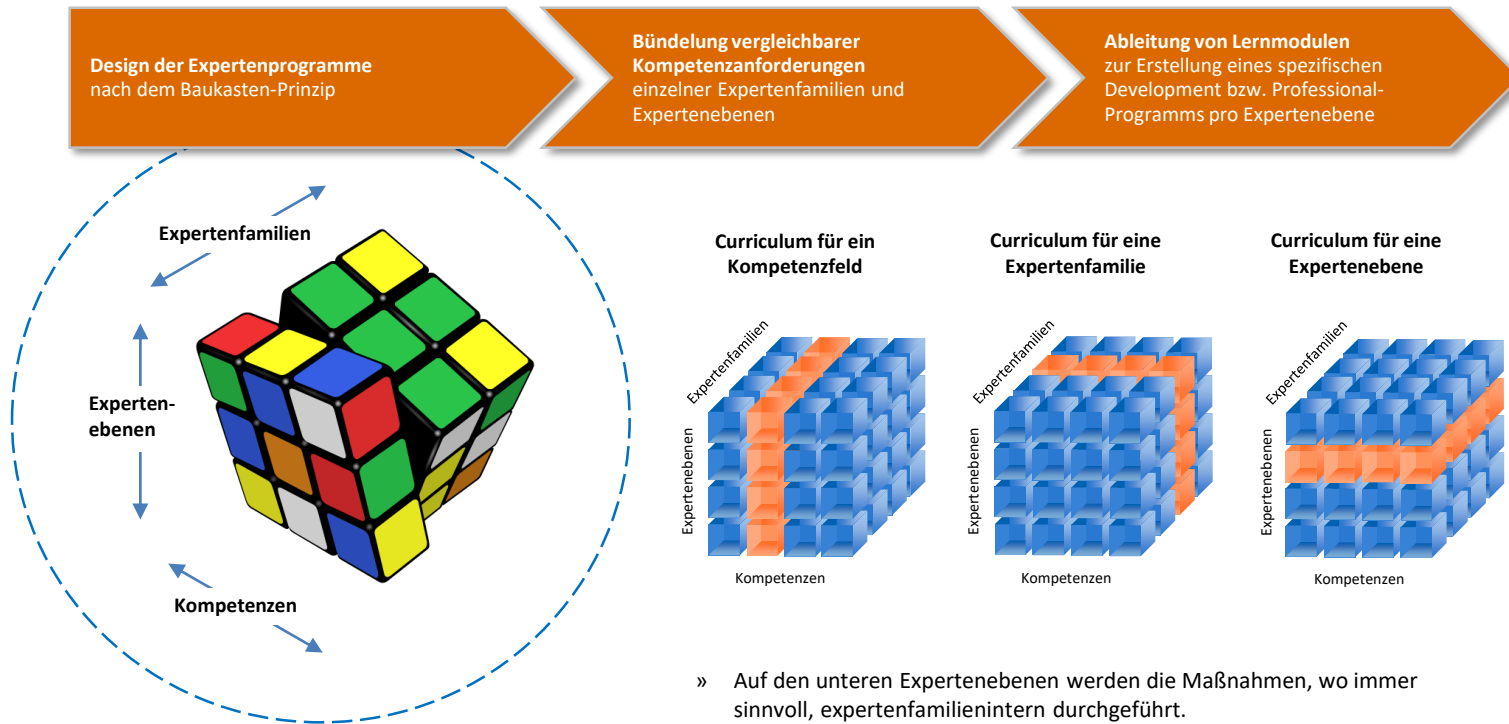
⑤ Entwicklung Maßnahmen und Einführungsplan

Abschließend werden Auftaktveranstaltungen und einzelne Maßnahmen konzipiert und inhaltlich entwickelt sowie ein Implementierungsfahrplan (Roadmap) erstellt.

- Organisation
- Gradingstruktur
- Vergütungsstruktur
- Berichtswege/Titel
- Kompetenzmodell
- PE/Qualifizierung**
- Community
- Zugangsprozesse

Das Design der PE/Qualifizierungsprogramme nach dem Baukasten-Prinzip ermöglicht die optimierte Bündelung und Spezifizierung der Lernangebote für die drei Laufbahnen.

Prinzipdarstellung für die Entwicklung der Expertenlaufbahn-Programme

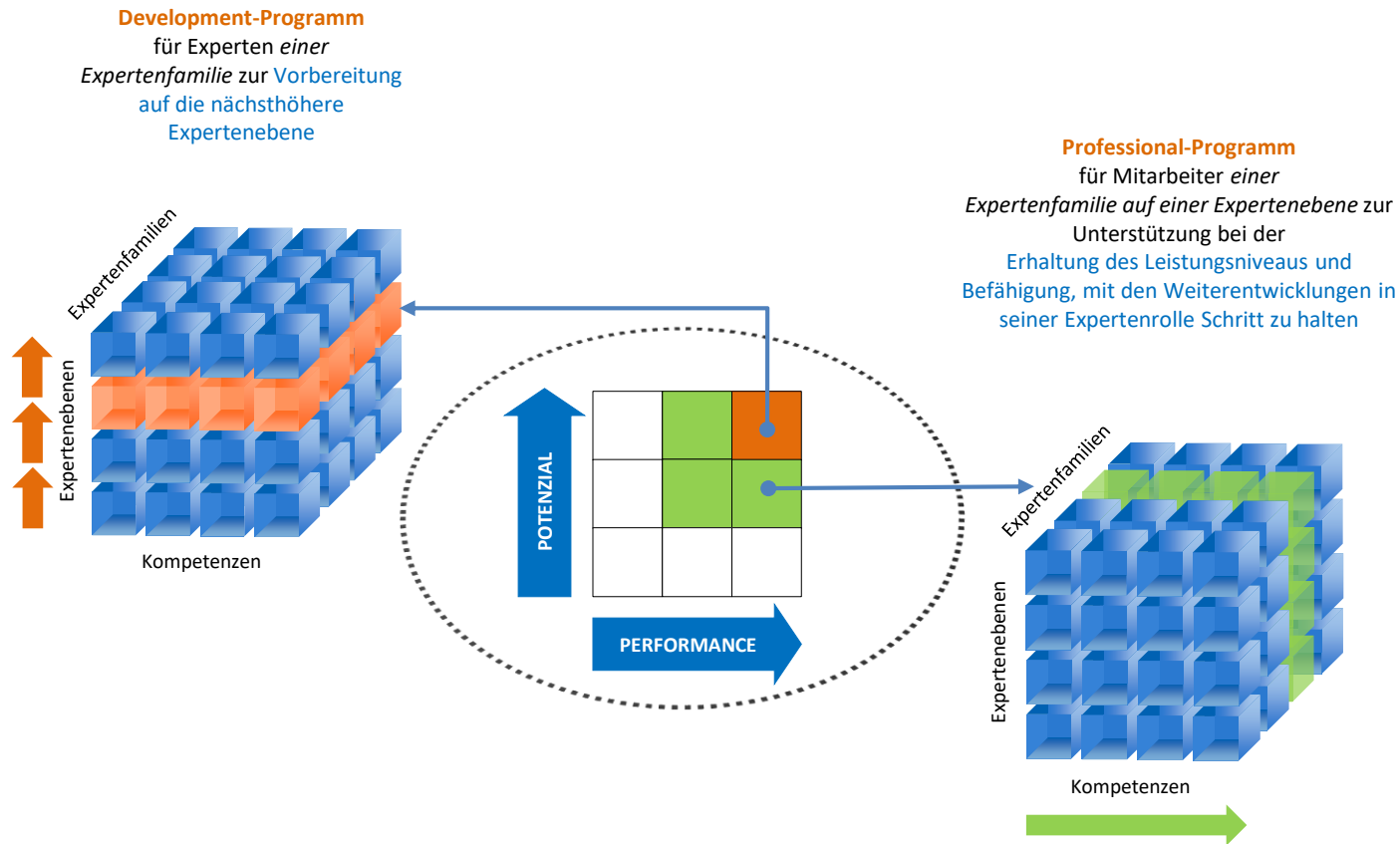


- » Auf den unteren Expertenebenen werden die Maßnahmen, wo immer sinnvoll, expertenfamilienintern durchgeführt.
- » Mit steigender Spezialisierung der höheren Expertenebenen steigt die Individualisierung des Curriculums entlang der Fachrollen.

- Organisation
- Gradingstruktur
- Vergütungsstruktur
- Berichtswege/Titel
- Kompetenzmodell
- PE/Qualifizierung
- Community
- Zugangsprozesse

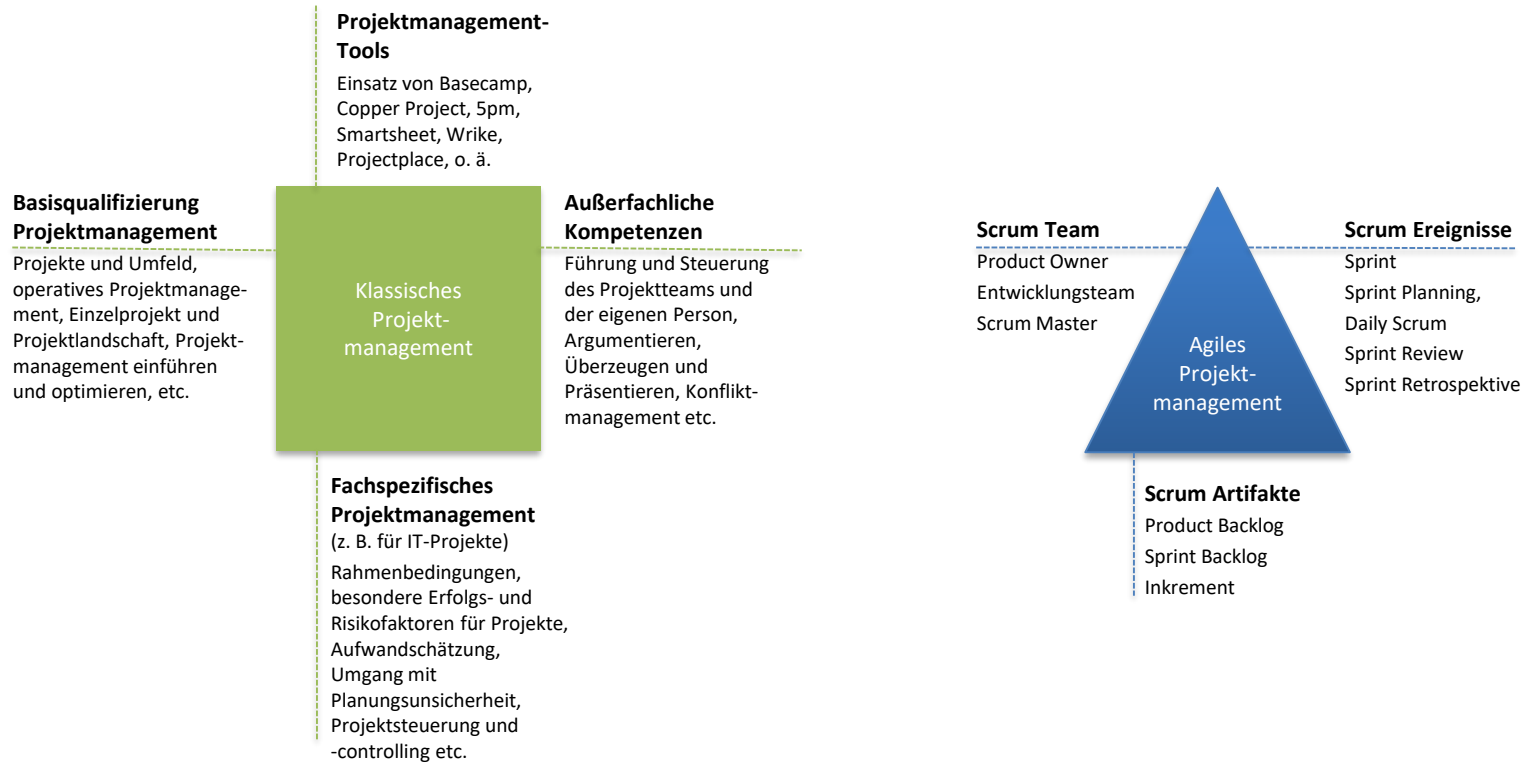
Je nach Performance-Potenzial-Einschätzung stehen den Experten unterschiedliche Programme und Lernmodule zur Verfügung.

Prinzipdarstellung für die Entwicklung der Expertenlaufbahn-Programme



- Organisation
- Gradingstruktur
- Vergütungsstruktur
- Berichtswege/Titel
- Kompetenzmodell
- PE/Qualifizierung**
- Community
- Zugangsprozesse

Das Konzept des agilen Projektmanagements muss künftig in der Organisations- und Personalentwicklung verstärkt Berücksichtigung finden.



Organisation

Gradingstruktur

Vergütungsstruktur

Berichtswege/Titel

Kompetenzmodell

PE/Qualifizierung

Community

Zugangsprozesse

Besondere kulturprägende Merkmale stärken die Attraktivität der Experten- und Projektleiter-Communities nach innen und außen.

Anforderungen an die Expertenlaufbahn

- » Die Mitarbeiter in der Expertenlaufbahn verstehen sich in ihrer Experten-Community als Netzwerker und tauschen ihr Wissen und ihre Erfahrungen über geeignete Plattformen (Expertenforen, Expertenblogs, etc.) aus.
- » Der „strategisch-kulturelle“ Austausch zwischen Experten, Projektleitern und Führungskräften der Linie wird zum Beispiel über die Teilnahme an speziellen Veranstaltungen, Kaminabenden, strategischen Projekten (Action Learning) organisiert.

Anforderungen an die Projektleiterlaufbahn

- » Für die Community der Projektleiter sind Prozessstandards, Performance Metrics und Tools der Projektarbeit definiert und in der Zusammenarbeit durchgängig verankert.
- » Die Projektleiter verstehen sich als Netzwerker und tauschen ihr Wissen und ihre Erfahrungen über geeignete Plattformen (Projektleiterforen, Projektleiterblogs, etc.) aus.
- » Der „strategisch-kulturelle“ Austausch zwischen Projektleitern und Führungskräften der Linie wird zum Beispiel über die Teilnahme an Führungskräfteveranstaltungen oder Kaminabenden organisiert.
- » Die Mitarbeiter mit agilen Rollen vernetzen sich über communities of practice.

Organisation	Gradingstruktur	Vergütungsstruktur	Berichtswege/Titel	Kompetenzmodell	PE/Qualifizierung	Community	Zugangsprozesse
--------------	-----------------	--------------------	--------------------	-----------------	-------------------	------------------	-----------------

Experten-Communities verstehen sich als Teil eines lernenden Unternehmens im Sinne des Enterprise 2.0 – Enterprise 2.0 steht für eine ganzheitliche Unternehmensphilosophie, die auf personalisierten Wissenstransfer, Selbstorganisation, flache Hierarchien, Vernetzung, Kollaboration und Partizipation setzt.

In geographisch verteilten Unternehmen bzw. Unternehmensbereichen fällt es Mitarbeitern mit Expertenwissen schwer, sich zu vernetzen. Über die Arbeit anderer Experten ist oft wenig bekannt und es gibt kaum Möglichkeiten, sich systematisch auszutauschen. Je mehr Projekte in standort- und bereichsübergreifenden Teams bearbeitet werden, desto größer ist das Problem.

Mit der Etablierung von Experten-Communities werden vor allem folgende **Ziele** verfolgt:

- » Bewahrung, Erweiterung und Verbreitung von Know-how,
- » Effizientere Gestaltung der Arbeit und folglich Kostenersparnis,
- » Reduzierung des Information-Overload, durch gezielten Zugriff auf relevante Informationen,
- » Nutzung von Synergieeffekten durch Bereitstellung von Best Practices,
- » Förderung von kreativer Arbeit und Innovation (der Austausch von Wissen über Bereichs- und Ländergrenzen hinweg soll dazu führen, dass neue Ideen entstehen und sich durch Diskussionen weiter entwickeln können),
- » Darstellung als innovatives und offenes Unternehmen nicht nur in der Branche, sondern auch auf dem Arbeitsmarkt.

Experten-Communities sollten einem **ganzheitlichen Ansatz** folgen, bestehend aus:

- » Interaktion in Face-to-Face-Meetings (z. B. Führungskräfteveranstaltung, Kaminabend, Experten/Projektleiterforum),
- » performante virtuelle Kommunikation mit Werkzeugen des Web 2.0.,
- » strukturierte Dokumentation,
- » Publikation von Fachbeiträgen,
- » standardisierte Rollen, Prozesse und Tools,
- » Action Learning z. B. im Rahmen strategischer Projekte,
- » gezielte Aktivitäten zur Teamentwicklung.

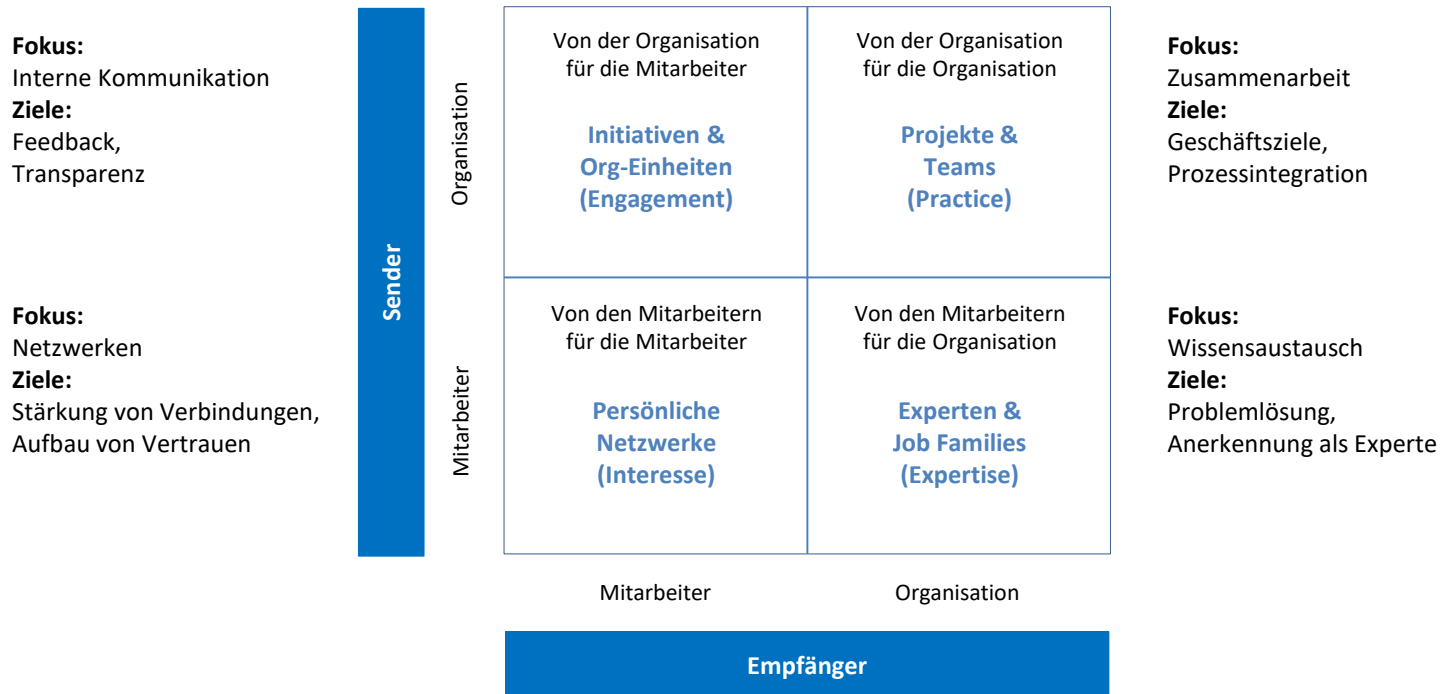
Beispiele für **Community-Instrumente** sind:

- » Experten-Wiki,
- » Experten-Blog,
- » Projektmanagement-Toolbox,
- » Jährliche Competence Meetings,
- » Monatliche Newsletter,
- » Regelmäßige Web- und Videokonferenzen.



Die Etablierung von Experten-Communities ist ein wesentlicher Baustein der Expertenkarriere und ein bedeutender Schritt auf dem Weg zur lernenden Organisation eines Enterprise 2.0. Zur nachhaltigen Umsetzung sind ein ganzheitliches Konzept und begleitendes Change Management gefragt.

Fokus und Ziele unterschiedlicher Typologien von Online Business Communities im Enterprise 2.0



Organisation

Gradingstruktur

Vergütungsstruktur

Berichtswege/Titel

Kompetenzmodell

PE/Qualifizierung

Community

Zugangsprozesse

Klar geregelte Zugangsprozesse stellen eine bedarfsgerechte und kompetente Besetzung geplanter und offener Experten- und Projektleiterstellen sicher.

Anforderungen an die Expertenlaufbahn

- » Die erstmalige Einrichtung oder Veränderung vorhandener Expertenstellen wird nach Laufbahn-/Verantwortungsstufen (Grades) und Rollen differenziert geplant.
- » Die Zugangskriterien (Voraussetzungen) zu einer Expertenstufe bzw. zu einer Rolle sind definiert und transparent.
- » Die Prozesse der Stellenausschreibung, Bewerberauswahl und Stellenbesetzung sind sowohl für die Expertenlaufbahn als auch für die agilen Rollen klar definiert und werden eingehalten.

Anforderungen an die Projektleiterlaufbahn

- » Die erstmalige Einrichtung oder Veränderung vorhandener Projektleiterstellen wird nach Laufbahn-/Verantwortungsstufen (Grades) bzw. Rollen differenziert geplant.
- » Die Zugangskriterien (Voraussetzungen) zu einer Projektleiterstufe bzw. Rolle sind definiert und transparent.
- » Die Prozesse der Stellenausschreibung, Bewerberauswahl und Stellenbesetzung sind für die Projektleiterlaufbahn und Rollen klar definiert und werden eingehalten.



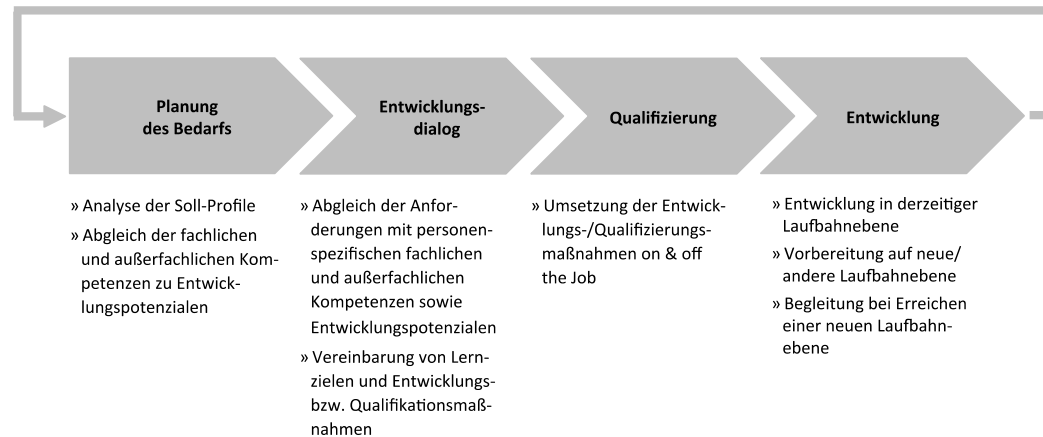
Der Zugang für Führungskräfte und Mitarbeiter zu den einzelnen Laufbahnen und Laufbahnstufen ist für alle einheitlich und transparent geregelt.

Die Zugangsvoraussetzungen und -prozesse werden für jede der alternativen Laufbahnen und Laufbahnstufen definiert.

Ein Regelungsbedarf besteht hinsichtlich:

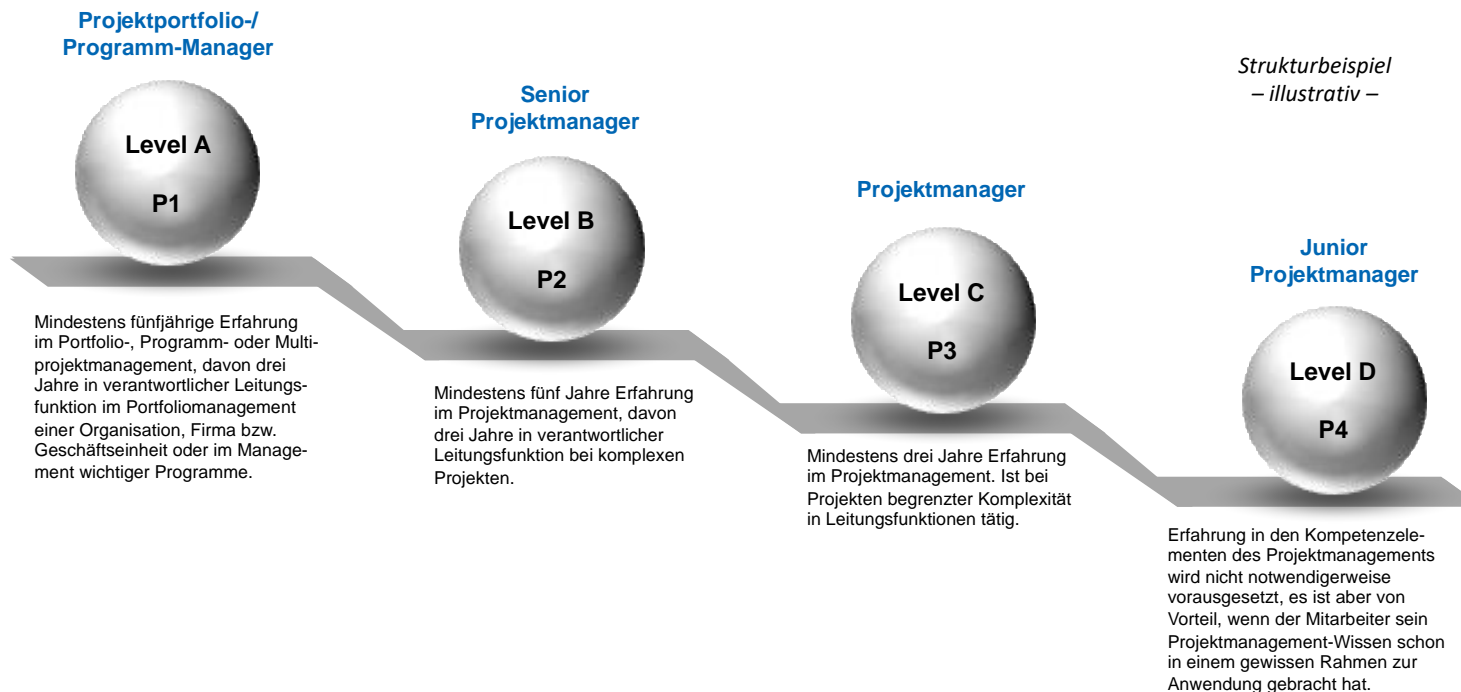
- » Zugangskriterien und verbindliche Voraussetzungen für den Eintritt in oder Wechsel in eine andere Laufbahn oder eine spezifische Laufbahnstufe,
- » Stellenplanung, Stellenschaffung und Veränderung einer bereits existierenden Stelle,
- » Stellenausschreibung, Bewerbungs-, Auswahl- und Besetzungsverfahren.

Ein Entwicklungsdialog bildet eine gute Basis für den Zugang zu einer Laufbahnebene sowie die Weiterentwicklung in einer Laufbahn.



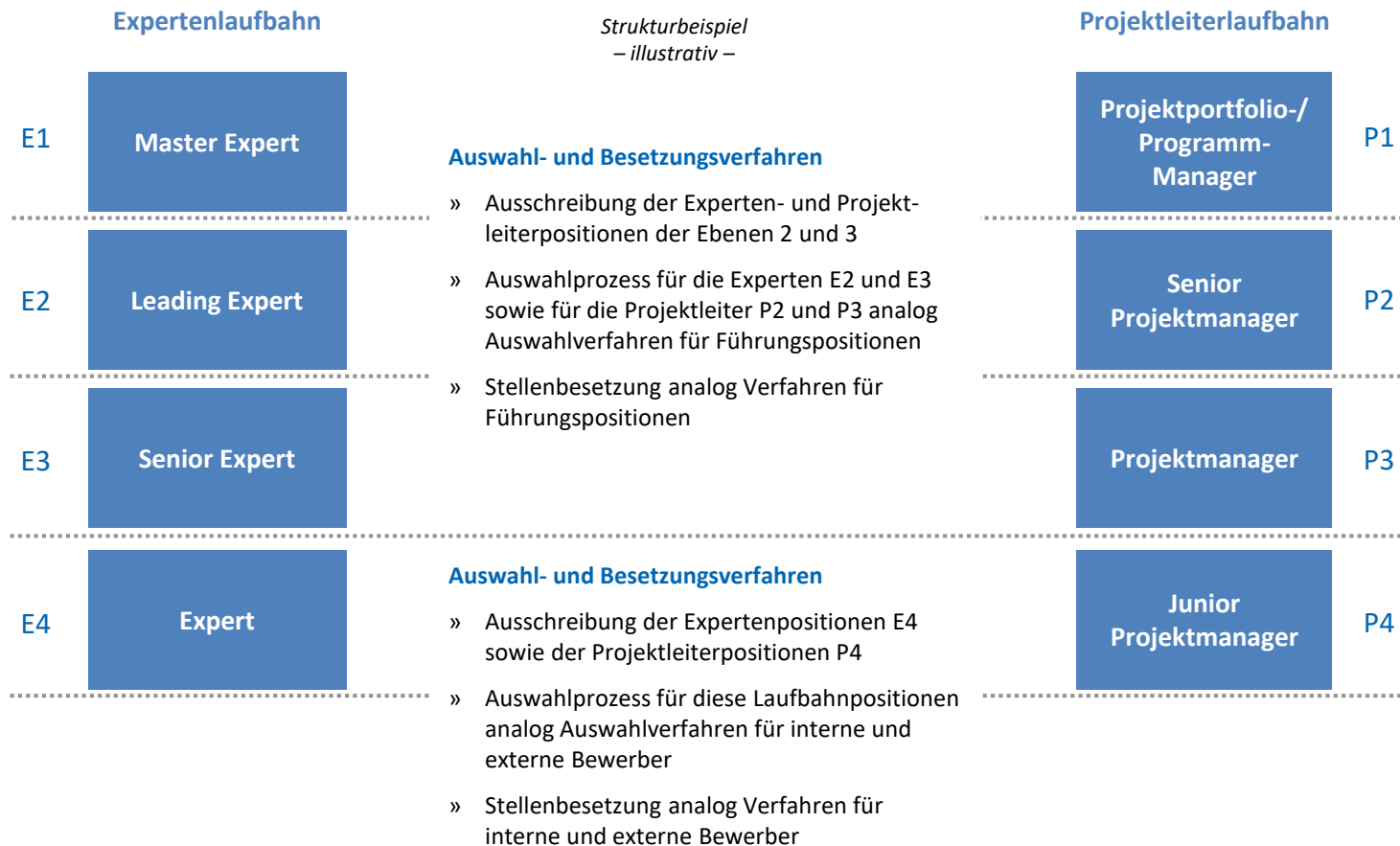
Organisation	Gradingstruktur	Vergütungsstruktur	Berichtswege/Titel	Kompetenzmodell	PE/Qualifizierung	Community	Zugangsprozesse
--------------	-----------------	--------------------	--------------------	-----------------	-------------------	-----------	-----------------

Die Zugangsvoraussetzungen der Projektleiter zu den Projektleiterstufen orientieren sich häufig in erster Linie an der Projektleitungserfahrung.





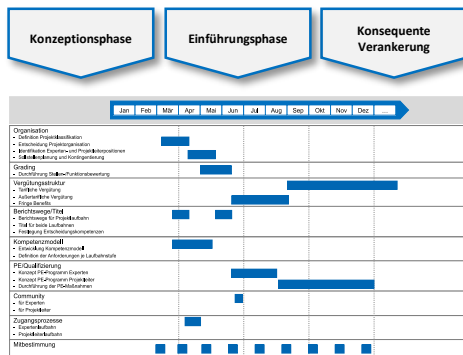
Der Zugang für Führungskräfte und Mitarbeiter zu den einzelnen Laufbahnen und Laufbahnstufen ist für alle einheitlich und transparent geregelt.



Die Feasibility-Studie definiert die Ziele, klärt den Bedarf und liefert die Eckpfeiler für die Entwicklung eines Rahmenmodells für die konzern- bzw. unternehmensweite Einführung der Experten- und Projektleitbahn.

Initialaufwand:

Feasibility-Studie, Ausgestaltung und Implementierung des Rahmenmodells



- » Einrichtung von speziellen Kommunikationsplattformen (z. B. Experten-/Projektleiterforen, Projektleiterblogs, etc.)
- » Stellenplanungs-, Bewerbungs-, Auswahl- und Besetzungsprozess für Experten- und Projektleiterpositionen
- » Sicherung von Prozessstandards, Performance Metrics und Tools der Projektarbeit

Weitere Lektüre:

Download:

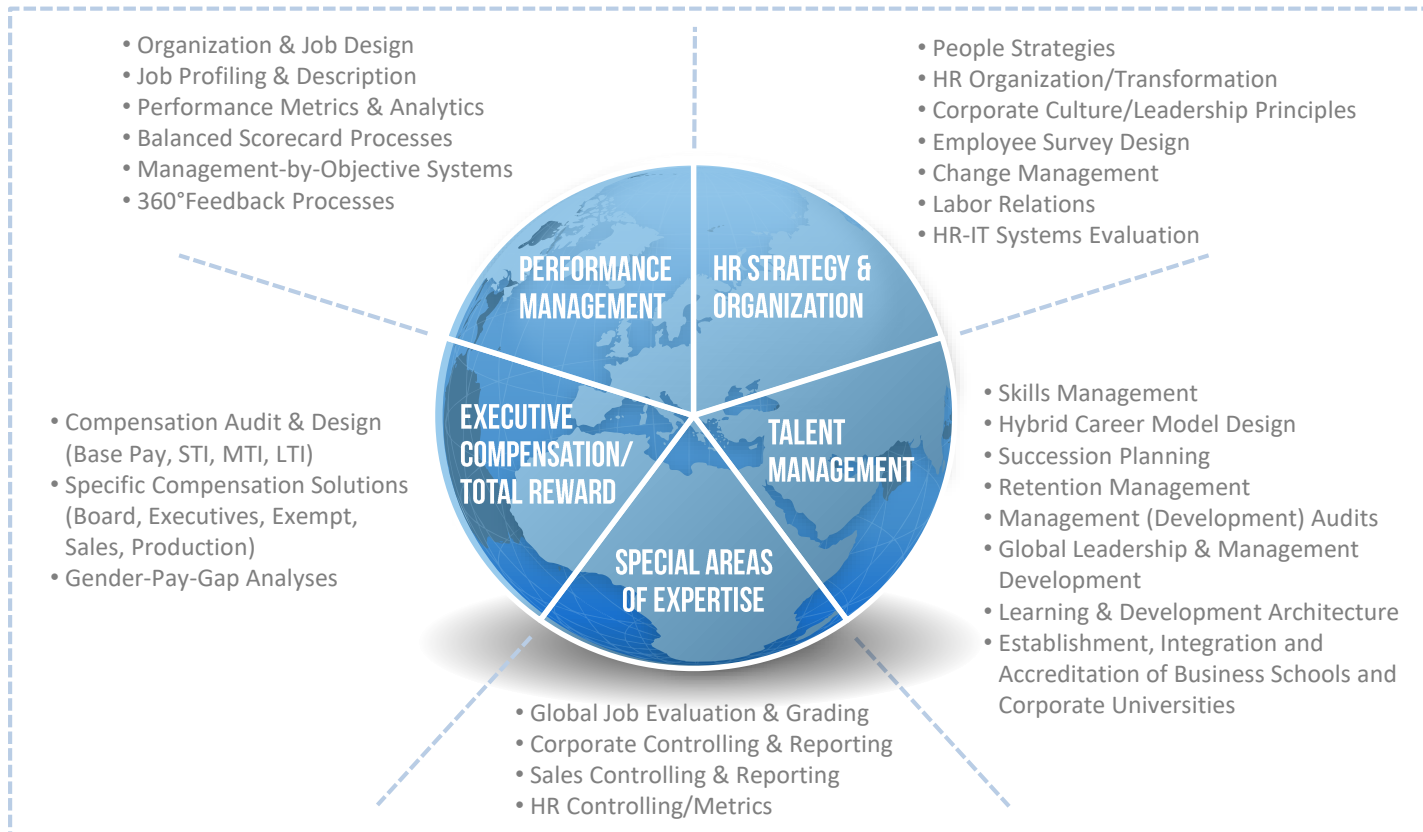


Zusätzlicher laufender Aufwand:

- » PE-Qualifizierungs-Programme für Expertenlaufbahn (Weiterentwicklung in einer Expertenstufe und Vorbereitung auf die nächsthöhere Expertenstufe)
- » PE-Qualifizierungs-Programme für Projektleiterlaufbahn inkl. Zertifizierung
- » ggf. Zusatzaufwand durch höhere Vergütung je nach Ausgangs- und Zielvergütung
- » Organisation/Ausrichtung von Netzwerkveranstaltungen

Baumgartner steht für HR Strategie & Umsetzung

A renowned ORG & HR consulting boutique



SCOPE OF SERVICES

BAUMGARTNER HISTORY & PROFILE

- Established in 1958
- Grown to one of the top 3 consulting brands in Germany
- Temporarily part of Pricewaterhouse & Commerzbank
- Since 2003 a privately held ORG/HR consulting boutique
- Highly recognized team of experienced consultants
- 90% of our clients have international operations
- Most of our projects have an international scope
- Many of our consultants work 50% of their time abroad

Impressum

Autoren

Ralf Hendrik Kleb und Nicole Fabig-Grychtol

Kleb, Ralf Hendrik; Fabig-Grychtol, Nicole: Der Personalbereich als Business Partner in strategischen Transformationsprozessen; in changeleaders 3/2015

Herausgeber

Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH
Hoheluftchaussee 18
20253 Hamburg
www.baumgartner.de

Kontakt:

Nicole Fabig-Grychtol

Associate Partner
nicole.fabig-grychtol@baumgartner.de

Ralf Hendrik Kleb

Managing Partner
ralf.kleb@baumgartner.de

Rechtshinweis

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung des Autors zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen.

© Baumgartner & Partner 2015

