

HAUFE.



BAUMGARTNER & PARTNER
performance management worldwide

Dr. Friedrich A. Fratschner

Agile Fach- und Projektmanager- karrieren erfolgreich entwickeln und umsetzen

Ihr Referent



Dr. Friedrich A. Fratschner

- Herr Dr. Friedrich A. Fratschner (friedrich.fratschner@baumgartner.de) ist Partner und Geschäftsführer von Baumgartner & Partner.
- Herr 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 Fratschner u. a. bei PriceWaterhouseCoopers (PWC) in der Geschäftsleitung der Vergütungsberatung strata GmbH (seit 1996) tätig.

Gliederung

Warum Fachkarriere?

Ziele der Fachkarriere

Spielarten von Fachkarrieren

Hindernisse die der Fachkarriere entgegenstehen

Anforderungsmanagement in der Führungs-, Fach- und Projektlaufbahn

Rollenbewertung liefert Gleichwertigkeit in der Fach- und Führungskarriere

Überlappende Karrierewege auf Basis Wertigkeitsstufen/Karrierestufen

Erweiterung des Anforderungsmanagements durch ein zielgerichtetes Competency-Management

Neue Rollen für die Führungskraft

Herausforderungen im Vergütungsmanagement

Ausblick

Eine Grundsatzfrage: Warum Fachkarriere?

- Fachkarrieren haben in Unternehmen nur dann eine Chance wirklich erfolgreich und anerkannt zu sein, wenn sie
 - **einen dringenden und unternehmerisch relevanten Bedarf adressieren.**
- Diese Relevanz muss auch auf allen Ebenen des Unternehmens erkannt und wertgeschätzt werden.
- Wer Fachkarrieren implementiert um „....auch Spezialisten eine Perspektive zu bedienen“, hat bereits im Ansatz verloren.
- Die bessere Antwort auf die Frage, warum Fachkarriere eingeführt wird lautet:

“Wir tun dies, um die Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens und damit seine Zukunft zu sichern“



Ziele der Fachkarriere

- Mit Fachkarrieren können Unternehmen wichtige HR-Ziele erreichen:
 - (1) Engpassmanagement:**
 - Von hoher strategischer Bedeutung ist die Identifikation von Key Positions, also von Schlüsselfunktionen im Unternehmen. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass ein Weggang eines Stelleninhabers einen Engpass an Knowhow, Erfahrung oder Kapazität mit sich brächte und dies die Abläufe empfindlich stört.
 - Für solche Funktionen müssen Stellvertreter bzw. Nachfolger identifiziert werden. Schlüsselfunktionen sind dabei natürlich nicht immer Führungsfunktionen. Darunter können auch viele Experten-Funktionen sein, die einen kritischen Engpass bilden, weil z.B. potentielle Mitarbeiter am Arbeitsmarkt schwer zu rekrutieren sein werden bzw. dies das Unternehmen oder Teile des Unternehmens für Jahre zurückwirft.
 - (2) Retention Rate:**
 - Die Erhöhung der „Bindungs-Rate“ von leistungsfähigen und leistungsbereiten Mitarbeitern ist nicht nur ein ökonomisches Ziel, weil jeder Wechsel sehr viel Geld kostet. Auch die Schaffung einer tragfähigen Unternehmenskultur, langfristige Kundenbeziehungen, funktionierende interne Netzwerke, etc. verlangen nach geringer Mitarbeiter-Fluktuation und dementsprechend hoher Bindung der Belegschaft an das Unternehmen.
 - Die Identifikation mit einem Unternehmen ist erwiesenermaßen davon abhängig, wie eine Stelle ausgestaltet ist (intrinsische Motivation), welche Entwicklungs- und Vergütungsmöglichkeiten angeboten werden (extrinsische Motivation) und wie Fachkompetenz und Erfahrungswissen von Mitarbeitern wertgeschätzt und durch Verleihung von entsprechendem Status in der jeweiligen Rolle anerkannt werden. Die Fachkarriere ist damit eine gute Möglichkeit durch Perspektivenbildung die Bindung an das Unternehmen zu erhöhen.

Ziele der Fachkarriere (II)

(3) Flexibilisierung:

- Organisationen werden mit zunehmender Geschwindigkeit und Agilität verändert und neu gestaltet. Je mehr Flexibilität der Mitarbeiter hat zwischen Fach-, Projektleitungs- und Führungskarriere zu wechseln, desto flexibler wird das Unternehmen als ganzes sein.
- Es muss „normal“ werden, dass Mitarbeiter von einem Karrierepfad in einen anderen wechseln. Dazu muss die Fachkarriere mit entsprechend attraktiven Merkmalen und Rahmenbedingungen ausgestattet werden und in der Wertschätzung und Beachtung mit der Führungskarriere gleichziehen.

(4) Alternativen zu begrenzten Führungspositionen:

- Die Anzahl realistisch erreichbarer Führungspositionen ist durch zunehmend flache Hierarchien, schlanke Organisation, Erhöhung der Leitungsspanne tendenziell im Abnehmen.
- Daneben sind junge Leistungsträger immer schwieriger zu gewinnen und immer weniger an der klassischen Führungskarriere und Titeln, Firmenwagen, Hierarchie etc. interessiert.

(5) Arbeitszufriedenheit und Motivation:

- Entwicklungsmöglichkeiten, Sichtbarkeit und Anerkennung in der eigenen Organisation schaffen zusätzliche Motivation und sind damit ein Beitrag zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und wirken direkt auf Leistungsumfeld, Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit.
- Eine Fachkarriere bietet viele Elemente zur persönlichen Weiterentwicklung. Dazu gehören die systematische Identifikation von individuellen Stärken und Entwicklungsfeldern, differenziertes Feedback dazu, Entwicklungsvereinbarungen, gezielte Förderprogramme, lernfördernde Gestaltung von Aufgaben, Anerkennung eines Experten-Status und hohe Image-Zuschreibung für die eigene Tätigkeit bei strategischem Einfluss.

Ohne diese Eckpfeiler gibt es keine Fachkarriere

Zugang zu strategischen Informationen bzw. Einfluss auf strategische Entscheidungen

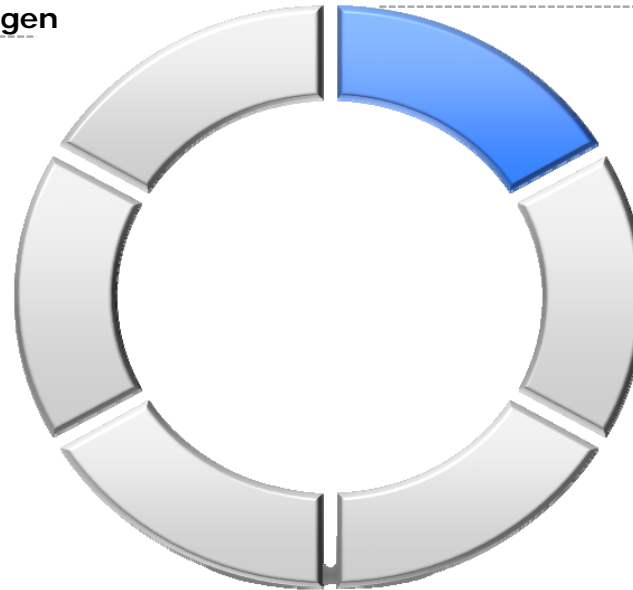
- Spezialisten müssen Zugang zu den strategischen Informationen haben und einen strategischen Beitrag leisten

Verankerung

- Die Experten und Project Manager stehen in der Verantwortung, ihr Wissen und ihre Erfahrung in die Organisation zu tragen
- Die Experten geben technologisch relevante Impulse
- Konsequente Verankerung zusammen mit der Führungsmannschaft

Durchlässigkeit der Karrierepfade

- Ist ein Wechsel zwischen den Karriere-Ästen (temporär) möglich?
- Dabei sollte nicht nur die Entwicklung vom Experten zur Führungskraft, sondern auch eine Rückkehr in die Fachlaufbahn ohne Verlust von Ansehen (...und Vergütung / sofern gleichwertig) möglich sein.



Wertigkeit, Status und Anerkennung

- Gleichwertige Ausstattung der Positionen im Vergleich zu den Führungspositionen
- Sehr hohe strategisch relevante Anforderungskriterien
- Strenge Kontingentierung der Top-Positionen (Exklusivität wie Top-FK-Stellen)
- Individuelles PE-Programm

Sichtbarkeit

- Die Experten sind zu den technologischen und strategischen Themen des Unternehmens präsent
- Die Experten bringen ihr Fachwissen in interne und externe Meetings/Gremien ein
- Führungskräfte suchen gezielt die Unterstützung der Spezialisten/Experten

Gehalts- und Karriereperspektiven

- Attraktivität und Akzeptanz einer Fachlaufbahn sind in hohem Maße davon abhängig, wie sehr das Entgeltsystem incl. Nebenleistungen an das der Führungslaufbahn angepasst wird
- Transparenz, welche Karrierestufe der Führungslaufbahn welcher Stufe der Fachlaufbahn entspricht.

Spielarten von Fachkarrieren

- (1) Variante A ist eine Variante, die den Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt. Diese Option erteilt wenigen, ausgesuchten Mitarbeitern besondere Rahmenbedingungen und Privilegien. Hierbei geht es um Lösungen, die „um Personen herum“ entwickelt werden. Es wird versucht, diesen wenigen Mitarbeitern ein Umfeld, Anreize und Privilegien zu bieten, die für die Betroffenen attraktiv sind.
- (2) Bei Variante B stehen weniger die Personen im Vordergrund, sondern die für das Unternehmen kritischen Expertenpositionen verbunden mit den für die jeweilige Position relevanten Anforderungen und Aufgaben.
- (3) Bei Variante C wird versucht, allen Mitarbeitern (Personen), die zwar eine Perspektive einfordern, aber nicht führen wollen, können oder sollen, eine adäquate Perspektive im Rahmen der Fachkarriere zu bieten. In gewisser Weise wird hier der Anspruch verfolgt, es möglichst vielen Mitarbeitern „Recht zu machen“
- (4) Bei Variante D wird die Anzahl an Experten nicht begrenzt und kann in Expertenorganisationen sogar einen erheblichen Anteil ausmachen. Allerdings orientiert man sich hier weniger an Personen, sondern an Bedarfen.



Quelle: Personalwirtschaft / Studie zur Fachkarriere 2013

Hindernisse die der Fachkarriere immer wieder entgegenstehen

- Folgende Aspekte stehen der Fachkarriere entgegen:
 - (1) Geringe Akzeptanz von Fachkarrieren im Management
 - (2) Gleichwertigkeit von Fach- und Führungskarriere wird kommuniziert aber dann doch „im echten Leben“ in Frage gestellt bzw. nicht einfach nicht gelebt
 - (3) Entgeltmodelle incl. Nebenleistungen sehen für Spezialisten und Führungskräfte trotz gleicher Stellenwertigkeit unterschiedlich aus
 - (4) Kollektivvertrag (Vorrang der Führung)
 - (5) Grades: Anforderungskriterien für „obere Verantwortungsstufen“ alleine auf „Führung“ zugeschnitten
 - (6) Entscheidungsbefugnisse und Führung wird als Einheit gesehen
 - (7) Performance-Management-Systeme sowie korrespondierende Beurteilungssysteme sind zu oft alleine auf Führungskräfte zugeschnitten und nicht auch auf Top-Spezialisten wie Scrum Master etc.
 - (8) Die Klein-Teamleiterkarriere steht dem Fachkonzept entgegen**
 - (9) Jeder versteht etwas anderes unter „Fachkarriere“

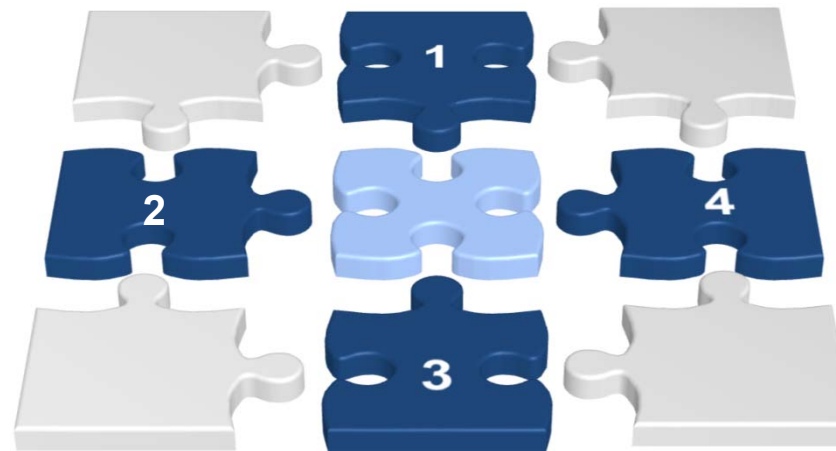
Vielfältige Vernetzung der Fachlaufbahn mit anderen HR-Instrumenten



Vier Bausteine für ein erfolgreiches (Fach-)Karriere-Management

Stellen-/ Rollenklarheit in
allen Karrierewegen

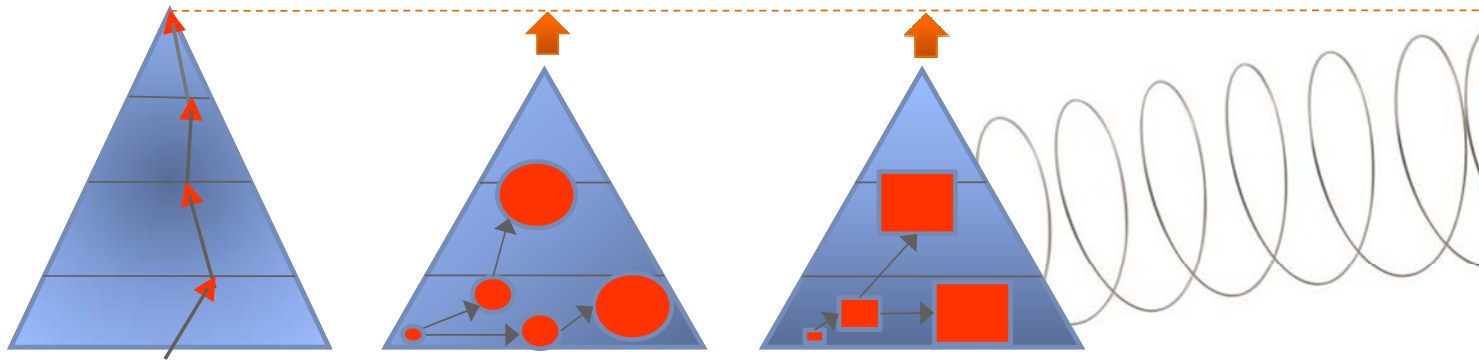
Karrierespezifische
Kompetenzmodelle



Karrierespezifische
Personalentwicklung

Karrierespezifisches
Performance
Management

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.
- Führungskräfte werden 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.

Im Managementkreis auch ohne Führung?

- Die Aussage eines Kunden zu diesem Thema lautete: „...erst wenn zumindest 30% des strategischen Führungskreises auch mit Spezialisten besetzt ist, wird die Fachkarriere wirklich an Bedeutung gewinnen. Der technologische Wandel und Scrum werden dies erzwingen und unumgänglich machen!“



Führungskreis heute alleine mit Führungskräften besetzt



Führungskreis morgen mit Führungskräften und Spezialisten besetzt

Welche Anforderungs-Dimensionen sollten für Fachkräfte im Vordergrund stehen?

- Fachkräfte können (ohne weiteren Projekt-Management-Fokus) nur durch die folgenden **vier Anforderungskriterien** gewinnen

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

Herausragende Fachkompetenz in einem oder mehreren Fachgebieten

Kommunikation und Vermitteln von Wissen und entsprechenden Zusammenhängen (Techn./Markt/Produkte)

Strategischer Denkrahmen zu Produkten und Leistungen von der Konzeption bis zur Innovation

Komplexität und Risiken bewerten und einschätzen. Mit Unsicherheit und Dynamik souverän umgehen.

- Durch die Übernahme komplexer Projekte erfolgt auch ein Einfluss auf die restlichen Kriterien
 - Planung und Koordination
 - Entscheidungsrahmen
 - Ressourcenverantwortung und Ergebniswirkung
- Fazit: Ohne eine gewisse Planungskompetenz und damit Wirkung auf Entscheidungen und Ergebnisse werden es Fachkräfte schwer haben Stellen auf Top-Management-Niveau zu erreichen (Ausnahme F&E/Grundlagenforschung)**

Modernes Anforderungsmanagement in der Fachkarriere

- (1) Flexible Rollen machen die Bestimmung von Anforderungswerten noch viel bedeutsamer.
- (2) Folgende vier Fragen sind bestimmend:
 - (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) vergleichbar machen?
 - (4) Wie kann man die Rollen inhaltlich verständlich machen?
- (3) Ergebnis: Analytische Bewertungsverfahren können den Wandel souverän unterstützen, indem die verschiedenen Rollen inhaltlich geklärt werden. Dies kann offline oder online erfolgen. Und es kann natürlich auch summarisch statt analytisch erfolgen. Aber Fakt ist: Es muss erfolgen!

Oder wie eine Kundin kürzlich schrieb:

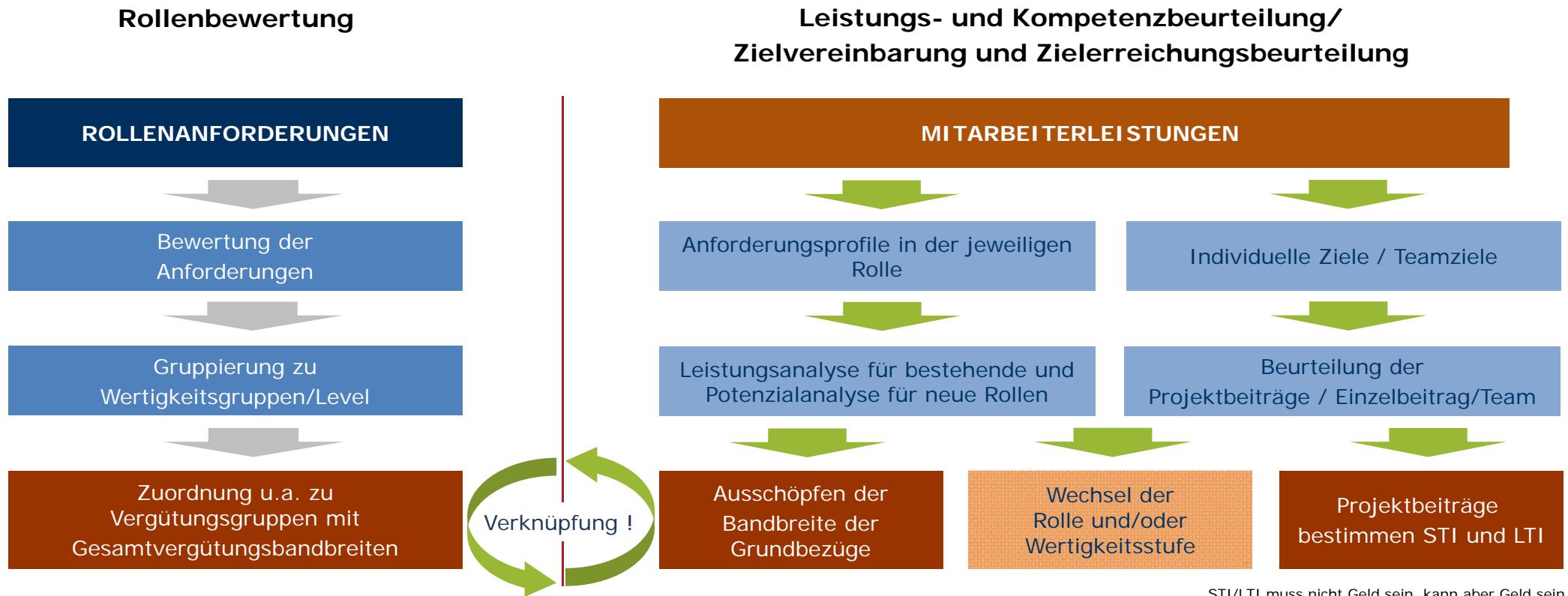
„...in einigen Bereichen der Gruppe wurden bereits die „klassischen“ Organisationsformen aufgehoben. Dabei sind auch die alten Positionsbezeichnungen „verloren gegangen“. Neue müssen her.

Wir haben Hardware-Entwickler, Konstrukteure, Software-Entwickler, Mechatroniker, Referenten etc...

Wie bilden wir die vielen verschiedenen Rollen sinnvoll, einheitlich und motivierend ab? Unsere Mitarbeiter müssen sich ja auch etwas Sinnvolles in ihren CV oder ihr XING-Profil schreiben können.

Und wir brauchen eine sinnvolle Fachlaufbahn als Alternative oder in Ergänzung zur herkömmlichen Führungslaufbahn.“

Rollenbewertung liefert Gleichwertigkeit in der Fach- und Führungskarriere

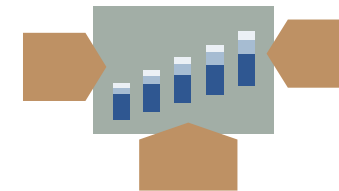


STI/LTI muss nicht Geld sein, kann aber Geld sein.

Rollenbewertung und Wertigkeitsstufen in der Fach- und Führungskarriere

Zeitgemäße Analysekriterien 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 Wertigkeitsstufen in der Fach- und Führungskarriere

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 Problemlösungen. Der Denkrahmen und Schwierigkeitsgrad von Aufgabenstellungen und geforderten Problemlösungen wird später bewertet.

Als Indikatoren der geforderten geschäftlich-fachlichen Breite und Tiefe dienen die üblicherweise 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	Fachhochschulabsolvent	Universitätsabsolvent
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		
Level	Definition	Erläuterung
10	Grundkenntnisse: Einfache, systembezogene Grundkenntnisse, die durch eine einfache formale Einweisung und/oder durch Übung am Arbeitsplatz vermittelt werden können.	sehr einfache Hilfsarbeiten und Ausführlichkeitsaufgaben (in Stunden oder Tagen) einleitend 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 1 bis 2 Jahre systematische Einarbeitung am Arbeitsplatz 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 (z.B. 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. Versicherungskaufmann) 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 praxisorientierten Ausbildung mit umfassenden praktischen Erfahrungen (Praxisprofil).	Universitäts-Studium plus 2-3 Jahre anschließende Erfahrung (Sonderfall: Jurist 2. Staatsexamen direkt nach Abschluss) oder Fachhochschulstudium mit 4-6 Jahren Erfahrung oder Versicherungsdienst plus > 5 Jahre Erfahrung (nach der Ausbildung) in verschiedenen Funktionen
44		
52	Ausgereifte Spezial- oder Breitenkenntnisse: Beherrschung der fachlich-theoretischen Zusammenhänge und ausgereiftes Wissen über die praxisorientierte Anwendung komplexer Arbeitsbereiche. Spezialisierung auf ein Fachgebiet (Wissensbreite) und Integration enger Fachgebiete (Wissensbreite).	Fachprofil mit theoretischem Hintergrundwissen oder Generalist in verschiedenen herausgehobenen Funktionen oder hochgradiger Spezialist auf einem Fachgebiet z. B. Universient 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. Geschäftsgebiete mit großer Wissensbreite (Top-Generalist) im Top Management.	Top-Generalist im Top Management (Wissensbreite) z. B. in der Führungsfunktion nationaler Großunternehmen oder Top-Spezialist / "Fachguru" mit herausragender, anerkannter Fachautorität auf einem Spezialgebiet (Wissensbreite) i. d. R. sind > 15 Jahre Erfahrung nach dem Studium erforderlich
85		
100	Weltweit herausragende Kenntnisse / Erfahrungen: Umfassende Erfahrungen in der Führung von Weltkonzernen oder weltweit nahezu einseitige Fach-Kenntnisse (nicht Management-Kenntnisse) auf einem strategisch wichtigen, i. d. R. naturwissenschaftlichen Forschungsgebiet.	Top-Generalist im Top Management von Weltkonzernen oder Top-Spezialist als weltweit führende fachlich-wissenschaftliche Autorität darüber hinaus nationale 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

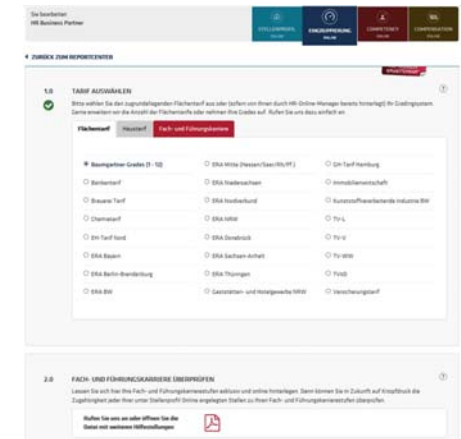
Geometrische Skalierung

Steigende Punktdifferenzen und Zwischenwerte für Nuancierungen

Rollenbewertung und Wertigkeitsstufen in der Fach- und Führungskarriere

Alternative Bewertung der Rollen im Online-Verfahren mit HR Online Manager

- (1) Stellen- und Rollenbewertungsverfahren können – abhängig von der Komplexität der Organisation - teilweise 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 „Fachkarriere 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.



Überlappende Karrierewege auf Basis Wertigkeitsstufen/ Karrierestufen

Stufe	Mitarbeiter ohne Ausbildung	Mitarbeiter zweijähriger Ausbildung	Mitarbeiter mit dreijähriger Ausbildung	Spez. mit Berufsausbildung & Zusatzqualifikation	Projektmanager mit Berufsausbildung & Zusatzqual.	Spez. mit akad. Studium	Akad. Projektmanager	Operative Führungskraft (TL/GL)	Führungskraft (AL/BL) mit vielen Mitarbeitern	Führungskraft mit Verantwortung für Business-Unit/ Gesellschaft
20										
19						Berater der GF	Berater der GF			
18						Berater der GF	Berater der GF			
17										
16										
15										
14										
13										
12										
11										
10										
9										
8										
7										
6										
5										
4										
3										
2										
1										

Breite Überlappung

Beschreibung der Karrierestufen mit ergänzenden Fragen

- Alle Karrierestufen/Grades werden im Detail beschrieben (anbei Muster für eine Projektmanagerstelle in Karrierestufe X)

Hauptkriterium	Anforderungen in Karrierestufe/grade x	Erläuternde Fragestellungen
Fachkompetenz	Für die Wahrnehmung der Stelle ist ein Masterstudium oder ein vergleichbarer Abschluss erforderlich. Daneben ist eine Berufserfahrung von ... Jahren notwendig, in der der Stelleninhaber sein Fachwissen deutlich vertieft hat	Bitte beschreiben Sie, welches Studium (... an welcher Hochschule) abgeschlossen sein sollte und definieren Sie die in Frage kommenden alternativen Studienabschlüsse. Daneben beschreiben Sie bitte, in welchen Stellen/Funktionsbereichen eine breite Berufserfahrung vorliegen sollte.
Planungs- kompetenz	Der Stelleninhaber koordiniert anspruchsvolle Projekte fachgebiets- bzw. abteilungsübergreifend bei denen viele Schnittstellenprobleme auftreten. Der Planungszeitraum umfasst deutlich mehr als einen Monat und kann bei einzelnen Projekten ein Jahr und mehr umfassen. Die zu organisierenden Schnittstellen sind oft wechselnd mit komplexen und häufig wechselnden fachgebiets- bzw. abteilungsübergreifenden Schnittstellenpartnern.	Bitte beschreiben Sie, welche Schnittstellenprobleme der Stelleninhaber fachgebiets- bzw. abteilungsübergreifend kurz- und mittelfristig eigenständig zu planen und zu organisieren hat. Bitte beschreiben Sie, welche Prozesse und Tätigkeiten einen kürzeren Dispositionsspielraum (z.B. einen Monat) und welche komplexen Projektarbeiten einen längeren Dispositionsspielraum von z.B. einem Jahr und mehr benötigen. Beschreiben Sie daneben bitte die spezifischen Organisationsaufgaben des Stelleninhabers in der Rolle des fachgebiets- bzw. abteilungsübergreifend agierenden Projektmanagers.
Soziale Kompetenz	Die Stelle erfordert eine emotionale direkte Überzeugung und Beratung interner und externer Projektpartner. Die anspruchsvolle persönlich-emotional gestützte Kommunikation dient der Beziehungspflege im Projekt und darüber hinaus	Bitte beschreiben Sie mit welchen internen und externen Gesprächspartnern eine anspruchsvolle und insb. emotional gestützte Argumentation und Überzeugung notwendig ist. Bitte beschreiben Sie, welche spezifischen Aspekte dazu beitragen, dass über die sachlich korrekte Kommunikation hinaus eine insb. emotionale Beziehungsebene aufgebaut werden muss.

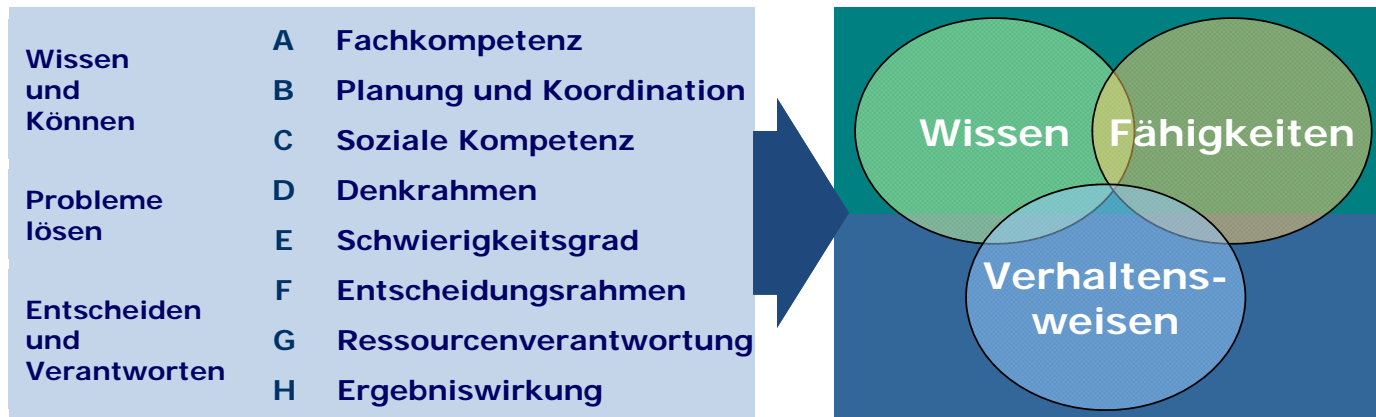
Beschreibung der Karrierestufen mit ergänzenden Fragen

- Alle Karrierestufen/Grades werden im Detail beschrieben (anbei Muster für eine Projektmanagerstelle in Karrierestufe X)

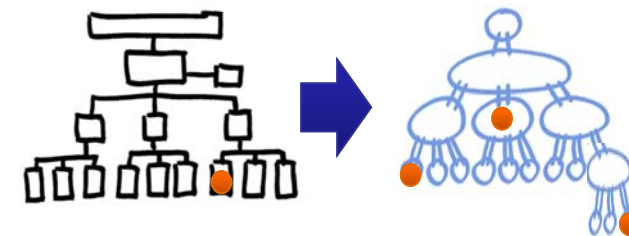
Hauptkriterium	Anforderungen in Karrierestufe/grade x	Erläuternde Fragestellungen
Denkrahmen	Vorgegebene Ziele, Abläufe und Fallbeispiele decken zusammen mit Erfahrungswerten die Lösung der anstehenden Probleme der Stelle überwiegend (nicht umfassend) ab. Teilweise sind verschiedenartige Standards und Methoden (z.B. eines Produktbereichs) vorgegeben, bei deren Anpassung dann eigenständige Ideen erwartet werden. Neben der situativen Anpassung bekannter Probleme ist der Stelleninhaber gefordert, die gesamten am Markt verfügbaren Lösungen auf Anwendbarkeit im Unternehmen hin zu analysieren und zu bewerten.	Diese Stellen werden zielorientiert geführt. Zum Teil gibt es bekannte Lösungen für typische Aufgabenstellungen. Da daneben die am Markt verfügbaren Lösungen konsequent analysiert und auf Anwendungsfähigkeit untersucht werden müssen, ist es erforderlich z.T. konzeptionell zu arbeiten. Bitte beschreiben Sie welchen konzeptionellen „Bewegungsspielraum“ der Mitarbeiter hat die teilweise vorgegebenen Standards z.B. eines Produktbereichs für die Zielerreichung der eigenen Stelle anzupassen. Bitte bedenken Sie, dass es sich hierbei nicht um die Entscheidung sondern das Denken über Alternativen und Ziele handelt.
Schwierigkeitsgrad	Die Problemstellungen des Stelleninhabers sind: wechselnd, manchmal auch neu. Die Problemlösung wirkt sich aus: in Monaten. Die Datenbasis ist teilweise unsicher. Die Stelle verfügt teilweise über neue Problemstellungen, die umfassend analysiert und interpretiert werden müssen. Für die Lösungsalternativen muss die schwer zu schaffende Faktenbasis teilweise durch Annahmen und Hypothesen ergänzt werden. Die Basis gesicherten Wissens wird dabei teilweise verlassen.	Bitte beschreiben Sie, mit welchen neuen Themen sich der Stelleninhaber auseinandersetzen muss. Beschreiben Sie bitte auch, bei welchen Problemen die Lösungsalternativen nur durch das Setzen von Annahmen und Hypothesen erarbeitet werden können.
Entscheidungsrahmen	Im Rahmen der zielorientierten Aufgabenstellung hat der Mitarbeiter die autonome Entscheidung über die situative Anpassung von Teil-Abläufen/-Prozessen. Im Mittelpunkt steht die Erreichung der operativen Projekt-Ziele.	Bitte beschreiben Sie, welche situativen Entscheidungen der Projektmanager autonom (ohne Rücksprache) und situativ (zur Sicherung des operativen Arbeitsablaufs/der Ziele der Stelle) vornehmen kann.

Erweiterung des Anforderungsmanagements durch ein zielgerichtetes Competency-Management

- (1) Die neuen Rollen machen ein Überdenken der zukünftig relevanten Soll-Verhaltensweisen notwendig.
- (2) Mitarbeiter „schlüpfen“ in verschiedene Rollen in den agilen Netzen/Kreisen und nehmen Aufgaben wahr, die teilweise über oder unter dem Wertigkeitsniveau dem bisher „klassischen Profil der Stelle“ liegen.



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, ...

Rollen-Definition in der Fachkarriere

(1) Expertenfamilie

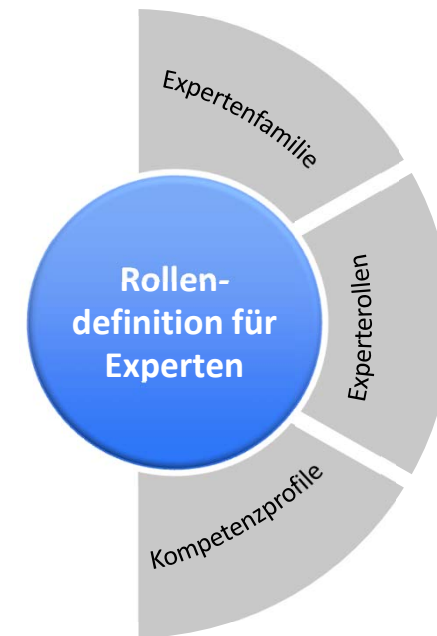
- Eine Expertenfamilie ist eine bereichsübergreifende Kompetenzgemeinschaft mit ähnlichen Arbeitsinhalten
- Hierbei handelt es sich um Expertenrollen, die sich im Kern stark ähneln, aber nur funktional bzw. hinsichtlich der Fachrichtung unterschiedlich ausfallen
- Es kann sich dabei um Experten oder auch Projektmanager einer Anforderungsstufe handeln, die sich nur funktional unterscheiden

(2) Expertenrollen

- Aus den Expertenfamilien ergeben sich Rollen die ähnlich bzw. vergleichbar sind
- So kann ein Set an Competencies beschrieben werden für alle Experten der Verantwortungsstufe x, die sich dann nur funktional bzw. aufgrund der Zugehörigkeit zu einem Level an Rollen unterscheiden.
- Dies betrifft den Experten genauso wie den Projektmanager oder alternativ die Führungskraft (operativer Teamleiter in Sachbearbeitungseinheit)

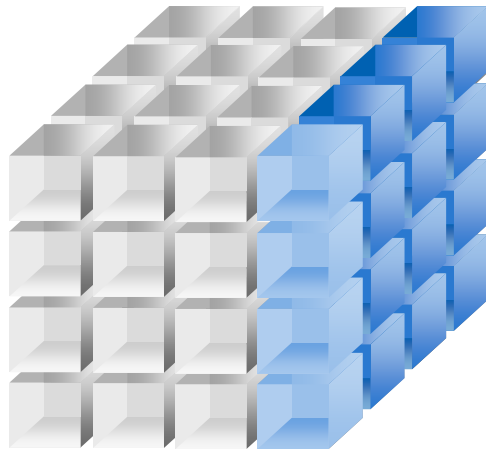
(3) Kompetenzprofile

- Die Kompetenzprofile beschreiben die einzelnen Kompetenzanforderungen im Detail. Diese können sehr stark auseinanderlaufen wenn man die funktionale Unterschiedlichkeit in den Vordergrund stellt. Die Profile können aber sehr eng zusammengeführt werden, wenn man die Gemeinsamkeiten in der jeweiligen Verantwortungsstufe sieht. Daraus lässt sich ableiten: Die Gemeinsamkeit fällt viel stärker auf, wenn man Stellen gleicher Wertigkeit analysiert
- Dann verbleibt nur noch die Aufgabe, unterschiedliche Wirkungen nach innen (Spez.) und außen (Sales) zu berücksichtigen



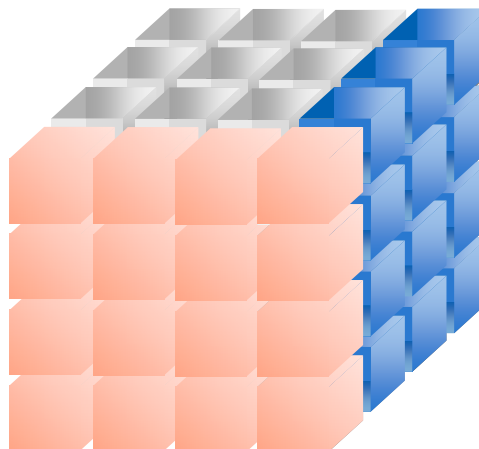
Kompetenzcluster im Überblick

Die Competencies von Spezialisten in einem Funktionsbereich werden definiert



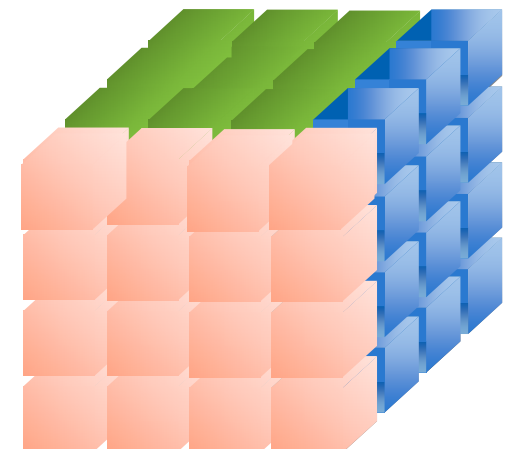
Welche Competencies unterscheiden Spezialisten in Sales, Einkauf, Engineering....?

Die Competencies für Spezialisten in den verschiedenen Verantwortungsstufen werden definiert



Welche Competencies unterscheiden Spezialisten in der Fachkarriere von Verantwortungsstufe VI bis XI ?

Die Competencies für Spezialisten in den verschiedenen Rollen werden definiert (PM, Scrum Master...)



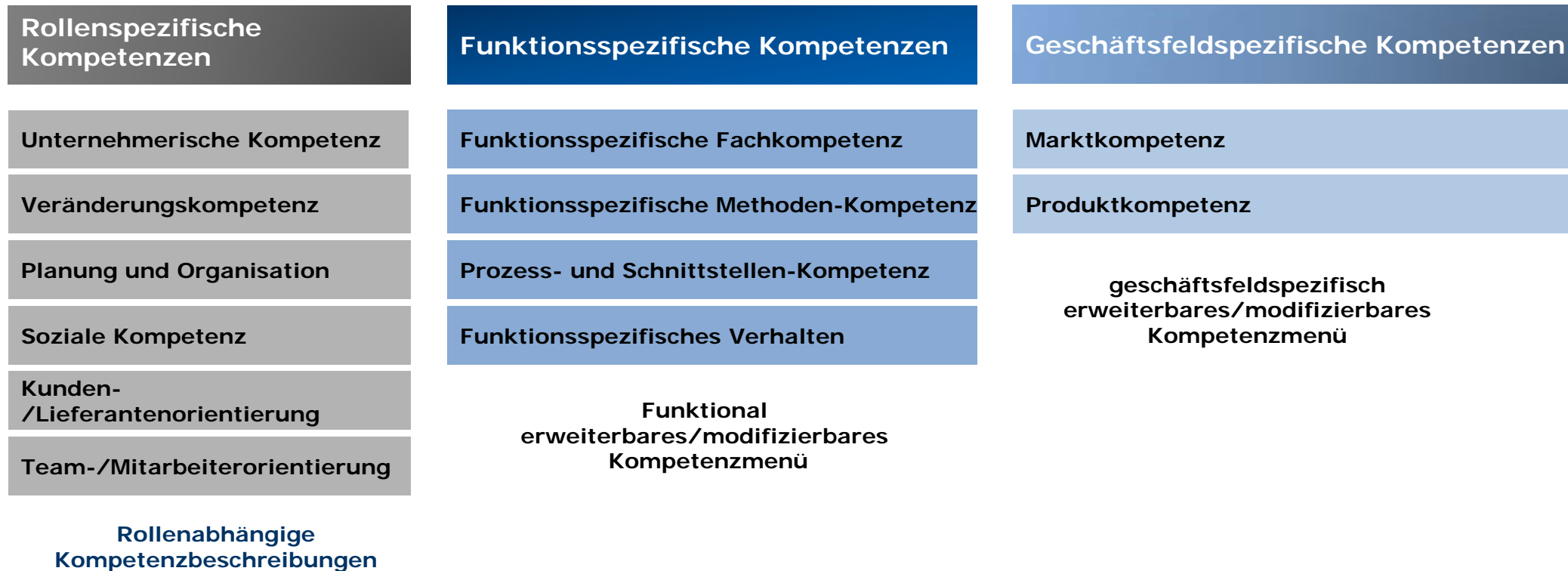
Welche Competencies unterscheiden Spezialisten in den verschiedenen Rollen im Unternehmen?

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

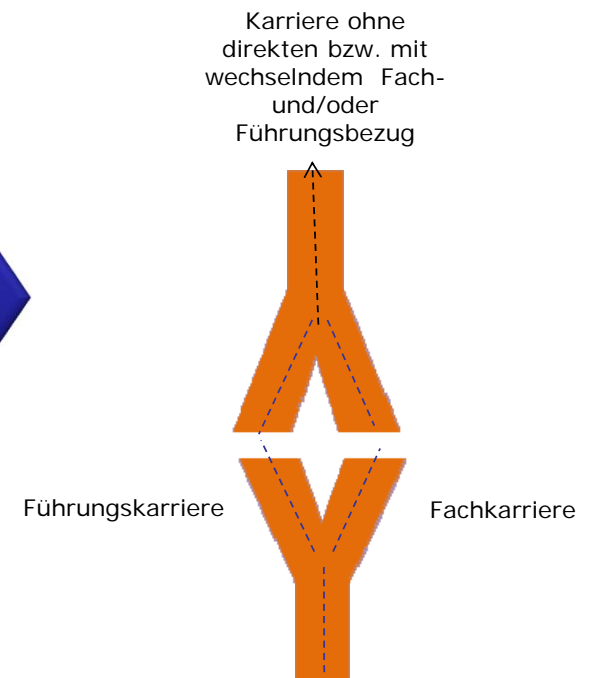
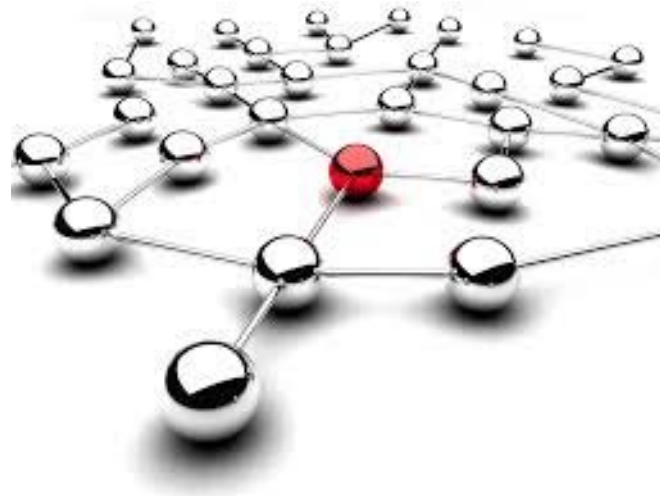
The screenshot displays the 'HR Online Manager' interface. At the top, it says 'powered by Baumgartner & Partner'. The main area is titled 'Sie bearbeiten HR Business Partner' and shows a progress bar for 'Anzahl der ausgewählten Competencies: 0 von 20'. Below this, there are instructions: 'Wählen Sie Soll-Verhaltensweisen für Ihren Feedback- und Ausschreibungs-/Recruitingprozess verlässlich aus und präzisieren Sie diese. Zur Nutzung funktionspezifischer Competencies muss zuerst in „Stellenprofil Online“ (Frage 2.3) der jeweilige Funktionsbereich ausgewählt werden.' There are three main sections for selecting competencies: 'FUNKTIONS- UND HIERARCHIEÜBERGREIFENDE COMPETENCIES (U.A. LOMINGER...)', 'SPEZIFISCHE COMPETENCIES FÜR DEN "HR-BEREICH"', and 'HR-Competencies (u.a. auf Basis des HR-Business-Partner-Modells von Dave Ulrich)'. Each section contains a list of competencies with checkboxes. At the bottom, there are buttons for 'ZURÜCK ZUM REPORTCENTER', 'ERGEBNISREPORT ERSTELLEN', and 'ZUM NÄCHSTEN MODUL'.

Alternativer Aufbau: Definierte Kompetenzfelder im Kontext Rolle, Funktion und Geschäftsfeld



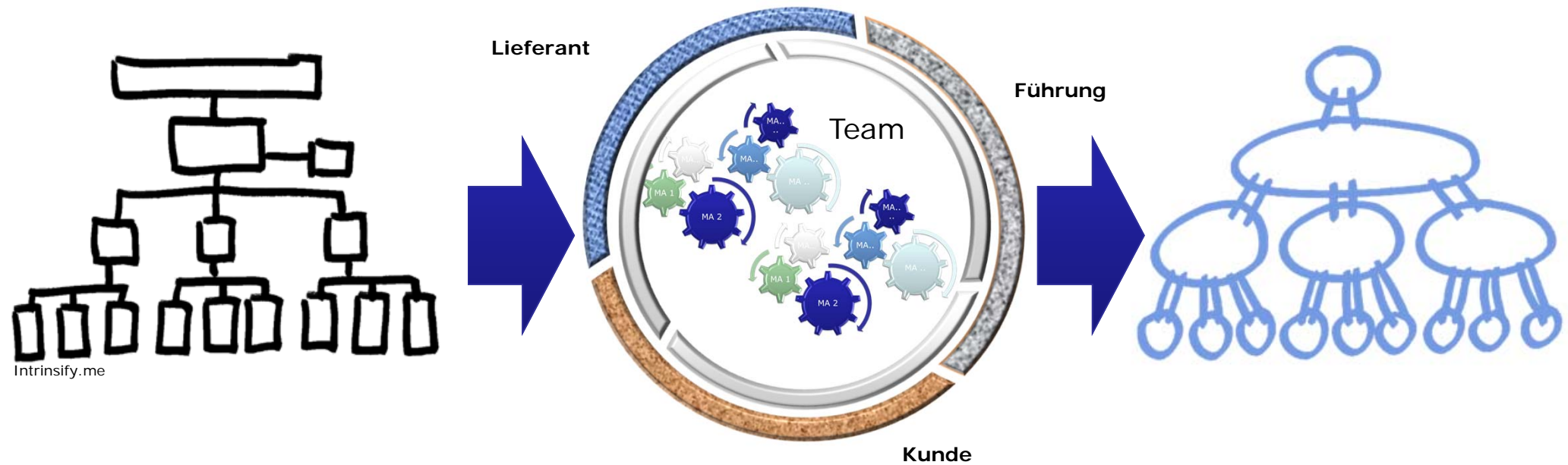
Was verändert sich in der Führungskarriere?

- (1) Führt man sich die aktuellen Veränderungen durch Agilität und Scrum vor Augen, so wird sich auch die Führungskarriere rasant verändern.
- (2) Der eindimensionale Karrierepfad wird ersetzt durch ein an den Anforderungen, Lebensbedingungen und Skills ausgerichteten Karrierewegen (Zugehörigkeit zu Level x). Damit wachsen Fach- und Führungskarriere zu Beginn auseinander um schließlich wieder zusammen zu wachsen.



Von der klassischen Hierarchie zur agilen Struktur

Schnelligkeit in Kreisen statt Hierarchie



Neue Rollen für die Führungskraft (I)

- (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 bekommt im agilen Umfeld eine ganz andere Rolle**. 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. Viele „Machtaspekte“ der Führungskarriere werden entfallen. Führung wird in Zukunft geteilt.

Neue Rollen für die Führungskraft (II)

(1) Sinn-Entfalter

- 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. Erst das inspiriert Mitarbeiter, sich mit Engagement, Wissen und Zeit einzubringen.
- Exzellente Führungskräfte vermitteln das mit Enthusiasmus, Tatkraft, Optimismus und natürlich als Vorbild.

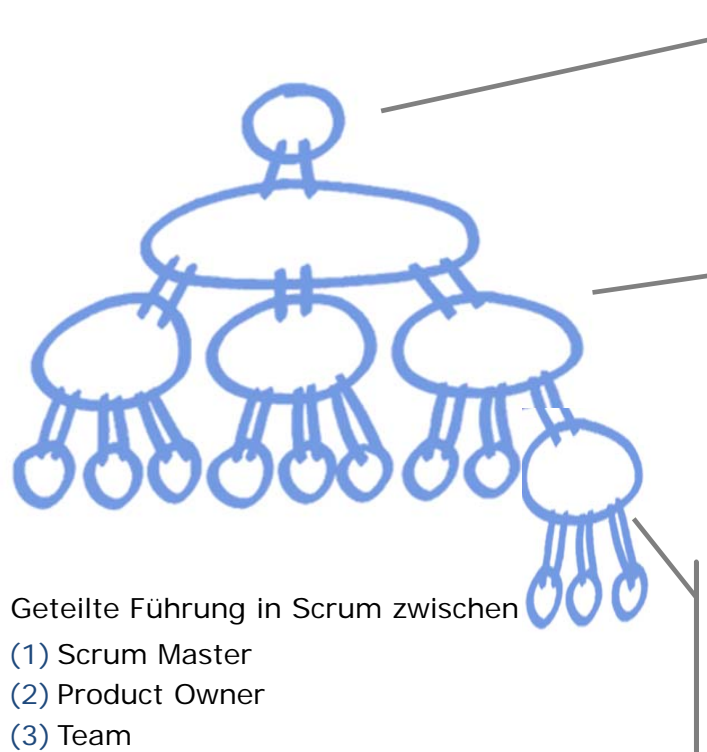
(2) Talent-Entwickler

- Die Zeiten als Mitarbeiter als „Kosten auf zwei Beinen“ gesehen wurden sind insb. im Experten- und Spezialistenbereich 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) Gewinn-Organisator

- Jeder Führungskraft muss klar sein: Ich steuere eine Business-Einheit! Damit ist die Frage verbunden: Wie erzielen wir mit unserem Team einen 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 Deckungsbeitrages.

Unterschiedliche Change-Relevanz nach Führungsebenen



Geteilte Führung in Scrum zwischen

- (1) Scrum Master
- (2) Product Owner
- (3) Team
- (4) Führungskraft

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, eigenorganisierten Teams etc.

Nur aktives Wissens-Management hilft, dem Verlust an Bedeutung/Stellenwert entgegen zu treten



Führung als Aufgabenbündel

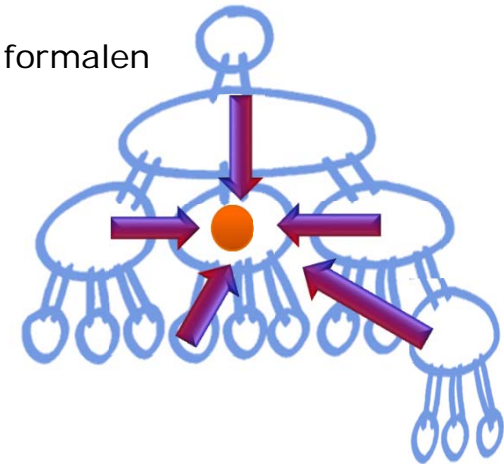
Operative Führungskräfte mit einem hohen Anteil gew.MA / Sachbearbeiter

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



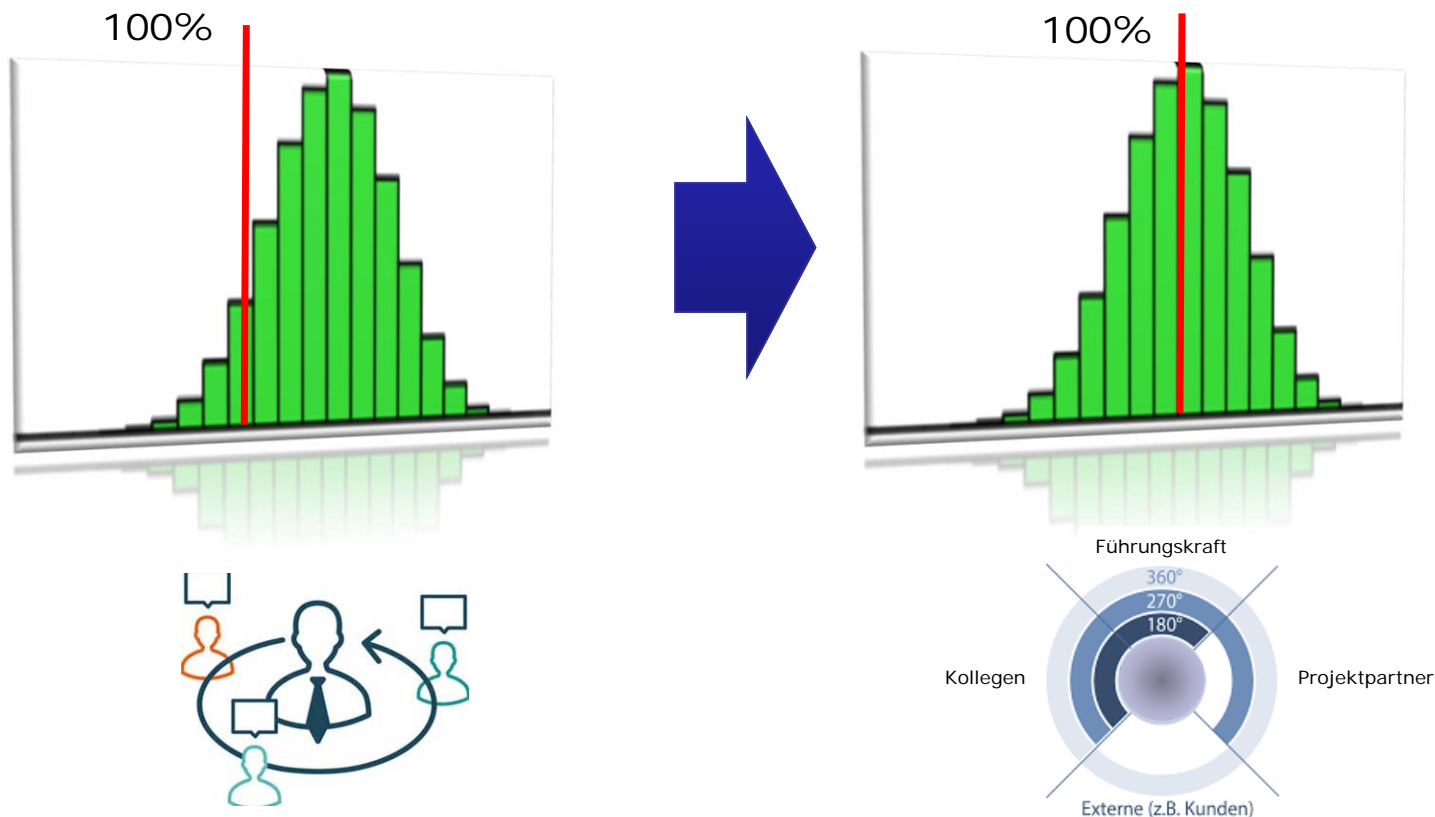
Leistungsmanagement (Feedback) in der Fachkarriere (I)

- (1) Viele Führungskräfte sind den Erwartungen aus einem effektiven Leistungsmanagement nicht gewachsen
- (2) Leistungsfeedback und Leistungsdifferenzierung fallen den meisten Führungskräften extrem schwer
- (3) Es bedarf eines neuen Verständnisses zum Leistungsfeedback mit den Inhalten:
 - (1) Einbeziehung des Teams als Feedbackgeber
 - (2) Führungskraft gibt Feedback als „einer unter vielen“
 - (3) Vom Jahreszyklus zum Anlass
 - (4) Echte Leistungsdifferenzierung durch klare Businessnotwendigkeiten und nicht durch formalen Druck durch HR
 - (5) Echtes Coaching der Feedbackgeber im Kontext „Stärkenmanagement“.
 - (6) Prozess
 - Mitarbeiter fragen nach Feedback und sammeln die Feedbacks 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.



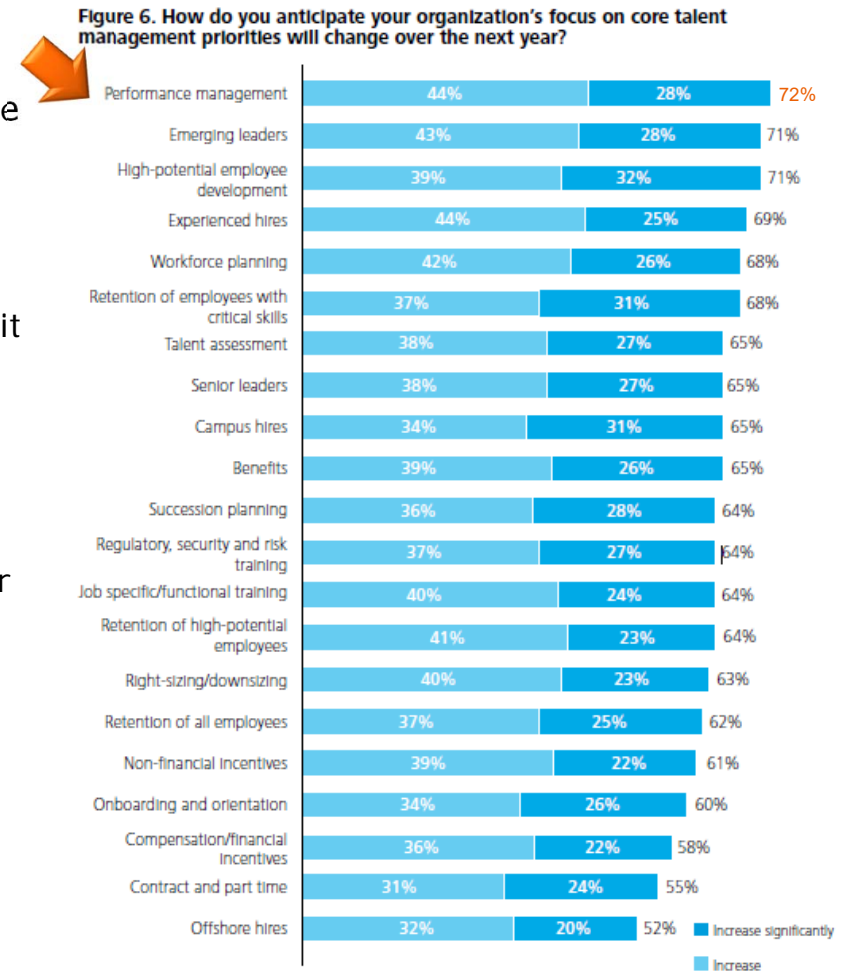
Leistungsmanagement (Feedback) in der Fachkarriere (II)

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



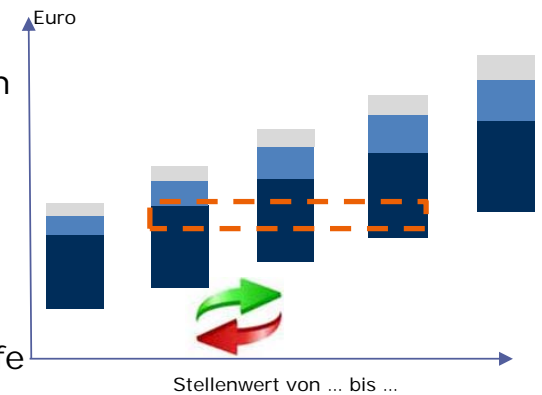
Leistungsmanagement (Feedback)

- 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 anderes 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)



Herausforderungen im Vergütungsmanagement (I)

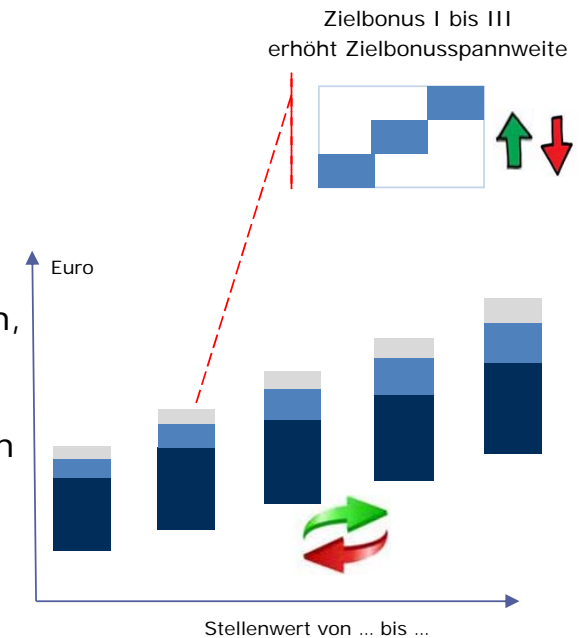
- Die Definition der exakten anforderungs- und leistungsgerechten Vergütung wird mit einer zunehmend flexibleren Organisation immer schwerer.
- Das Ziel könnte lauten: Wenn die Rolle flexibel wird, wird die Vergütung es ebenso. Dies ist aber arbeitsrechtlich nicht umsetzbar.
- Ziel muss es deswegen sein:
 - (1) Wenn die Rollen geklärt sind, können die Rollen einer Wertigkeitsstufe 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.
 - Option I: Dies hat Auswirkungen, da die unterschiedliche Verantwortungsstufe darauf hinweist
 - Option II: 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

Herausforderungen im Vergütungsmanagement (II)

- 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“.
- Die Anpassung der Vergütung kann alternativ durch Anpassungen in der variablen Vergütung abgebildet werden.
 - Mit dem Ziel nicht neue Besitzstände (auch nicht temporär) zu zementieren, wird ein „gestaffeltes Zielbonusband“ je Wertigkeitsstufe definiert.
 - Die höheren Zielbonusbeträge werden immer nur so lange zeitanteilig gewährt, wie die erhöhte Rolle wahrgenommen wird. Ein Modellansatz kann lauten:
 - (1) Zielbonus 10.000 für alle Stellen in FS/VS x
 - (2) Zielbonus (II) + 5.000 Euro für die Wahrnehmung der höherwertigen Rollen abc
 - (3) Zielbonus (III) + weitere 5.000 Euro für die Wahrnehmung der höherwertigen Rollen xyz
 - (4) Insgesamt kann damit der Zielbonus von 10.000 Euro auf z.B. max. 20.000 Euro erhöht werden.



Ausblick

- (1) Seit vielen Jahren wird über die Ausgestaltung von Fach- und Führungskarrieren diskutiert und passiert ist in vielen Unternehmen dazu z.T. relativ wenig.
- (2) Das agile Umfeld zwingt die Unternehmen nunmehr dazu radikal umzudenken, da ganze Hierarchieebenen entfallen (werden).
- (3) Trotzdem muss natürlich ein Ordnungsrahmen bestehen, in dem sich die Mitarbeiter verbindlich bewegen können. Denn „agil“ bedeutet schnell und effizient und nicht „Reibungsverluste durch Chaos“.
- (4) Was für kleine agile Unternehmen leichter zu lösen ist bedeutet für größere Unternehmen einen erheblichen Mehraufwand auf Basis der flexiblen Änderung der verschiedenen Rollen.
- (5) Natürlich betrifft dies nicht alle Stellen/Rollen in einem Unternehmen. Aber insb. in technologisch anspruchsvollen Unternehmen und den entsprechenden werttreibenden Funktionen ist das Thema Agilität angekommen.
- (6) Und damit ist die Notwendigkeit zur Fachkarriere ein „MUSS“.
- (7) Der gleichzeitig leider oft festzustellende „Offenbarungseid in der Führungskarriere in Bezug auf Leistungsmanagement und Vergütungssteuerung“ wird diesen Vorgang nur noch beschleunigen.
- (8) Deshalb ist jetzt genau die richtige Zeit mit einer richtig aufgestellten „Fach- und Projektmanagerkarriere 4.0“ in die Zukunft der Unternehmen zu investieren.

Ihr Ansprechpartner

Fragen oder Anregungen?

Dr. Friedrich Fratschner
Partner und Geschäftsführer
Baumgartner & Partner
Management Consultants GmbH
Hoheluftchaussee 18
20253 Hamburg

www.baumgartner.de
friedrich.fratschner@baumgartner.de

Tel.: +49 (40) 28 41 64 - 22
Fax: +49 (40) 28 41 64 - 11

HAUFE .online**training** +

Unsere fünf HR-Geschäftsfelder

- Baumgartner & Partner gehört mit seinen fünf Geschäftsfeldern zu den führenden HR-Beratungsunternehmen.
- Wir beraten mittelständische Unternehmen und Global Player zu den entscheidenden HR-Fragestellungen
- Alle Themen unterstützen wir mit modernster Web-Technologie wie z.B. unserem online hinterlegten Stellenbewertungsverfahren.



HR Online Manager

Moderne Webtools
FÜR HR-PROFESSIONALS

Info@hronline-manager.com
powered by Baumgartner & Partner

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

In Kürze im Bereich „Meine Weiterbildungen“:

- Video-Aufzeichnung des Seminars
- FAQ-Liste