



Expertenlaufbahn

Ralf Hendrik Kleb:

Konzeption, Einführung und Verankerung alternativer Karrieremodelle

Expertenlaufbahn / Fachlaufbahn | Projektlaufbahn:

Ziele und Herausforderungen | Geschäftsorientierte Konzeption | Strategisches Rahmenmodell | Konkretisierung und Ausgestaltung | Einführung und Verankerung | Projektansatz und Arbeitspakete | Studiendownloads

Inhalt

Hinweis: Das Inhaltsverzeichnis ist mit den jeweiligen Kapiteln verlinkt.

Editorial

- ⊕ Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt

Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

Geschäftsorientierte Konzeption

Strategisches Rahmenmodell

Konkretisierung und Ausgestaltung

- ⊕ Kompetenzmodell
- ⊕ Stellenarchitektur
- ⊕ Gleichwertigkeit
- ⊕ Durchlässigkeit
- ⊕ Qualifizierung und Entwicklung
- ⊕ Entwicklungs- und Karrieremanagement

Einführung und Verankerung

Projektansatz und Arbeitspakete

Studiendownloads

Wir über uns/ Impressum



Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt



Die Bedeutung von Wissen und Kreativität als neue Produktionsfaktoren ist erkannt und hat den Kampf um Talente weiter verschärft. Die Unternehmen stehen vor der Herausforderung, erfolgskritisches Wissen im Unternehmen zu halten, neue Expertise hinzu zu gewinnen und den Wissens- und Erfahrungsaustausch der Mitarbeiter zu organisieren.

Wir haben es zum ersten Mal in der Geschichte mit einer Vier-Generationen-Belegschaft zu tun: Baby Boomer, X, Y und die Millennials. Diesen Mitarbeiter-Mix, mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Einstellungen zu führen, fordert den Führungskräften besondere Fähigkeiten und Flexibilität ab. Viele Talente fühlen sich bereits als Teil einer externen Experten-Community, die die Organisationsstrukturen des Unternehmens nahezu bedeutungslos werden lassen.

Diese Mitarbeiter zu binden oder zu gewinnen, ihre Interessen mit denen des Unternehmens in Einklang zu bringen, ihnen ein Umfeld zu bereiten, das ihnen Höchstleistungen und persönliche Entfaltung ermöglicht, bedarf der grundlegenden Neuausrichtung des Talent und Performance Management.

Expertenlaufbahnen können in diesem Zusammenhang weder Allheilmittel sein, noch dürfen sie auf den Elefantenfriedhof führen. Mit Blick auf die künftigen Anforderungen konstruiert und konsequent verankert können sie jedoch einen wichtigen Beitrag zur Bindung, Entwicklung und Gewinnung von Talenten leisten. Über die Anforderungen an die Architektur und Verankerung von Expertenlaufbahnen besteht häufig kein gemeinsames Verständnis.

Mit der vorliegenden Konzeptstudie möchten wir einen Überblick über die Herausforderungen und Gestaltungsoptionen von Expertenlaufbahnen geben und anregen, hierüber mit unserem erfahrenen Beraterteam aus den Bereichen Talent, Performance und Reward Management ins Gespräch zu kommen.

Ihr
Ralf Hendrik Kleb
Managing Partner

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ **Editorial**
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

Herausforderungen aus dem Geschäft: Die Anforderungen und Möglichkeiten der Gestaltung von Karrieremodellen haben sich verändert.

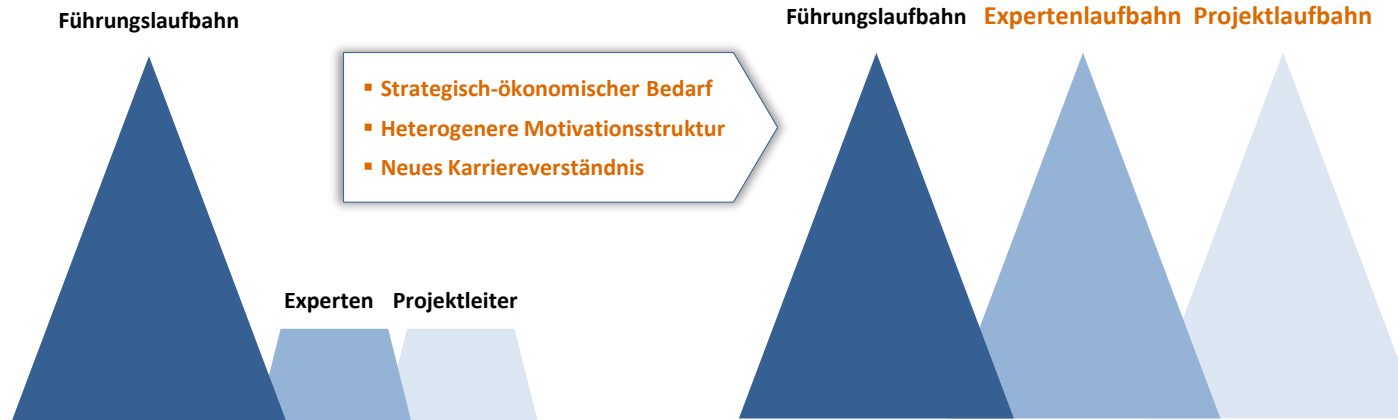
- 1 Aus Sicht der Unternehmen müssen die angebotenen Karriere- bzw. Laufbahnmodelle dem strategisch-ökonomischen Bedarf sowie den organisatorischen Prozess- und Strukturanforderungen folgen. Die Abflachung von Führungshierarchien und die stärkere Ausrichtung der Organisation auf Geschäftsprozesse haben die Anforderungen und Möglichkeiten der Gestaltung von Karrieremodellen stark beeinflusst.
- 2 Flachere Führungshierarchien, die naturgemäß weniger hierarchische Aufstiegschancen bieten, erfordern es, ein neues Karriereverständnis zu etablieren, neue Leistungsanreize im Rahmen einer Kompetenzkarriere zu schaffen und für eine maximale Übereinstimmung von Stellenanforderung und Mitarbeiterqualifikation zu sorgen.
- 3 Ein breiteres Angebot an Karrieremöglichkeiten reflektiert eine zunehmend heterogene Motivationsstruktur der Mitarbeiter. Hierarchie- und einkommensorientierte Mitarbeiter ebenso wie technisch orientierte, sicherheitsorientierte, kreativitätsorientierte, autonomieorientierte und kosmopolitisch orientierte Mitarbeiter erwarten gleichermaßen berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und leistungsgerechte Einkommenschancen.



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ **Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren**
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

Von der klassischen Führungshierarchie zum differenzierten Laufbahnmodell



Das herkömmliche Hierarchieparadigma wurde von einer Dominanz der Führungsaufgaben bestimmt.

Expertise und Projektfähigkeit wurden lediglich als Spezialisierungen in der breiten Mitarbeiterschaft gesehen.

Projekt- und Experten-“Gurus“ waren Einzelfälle und daher außerhalb der Hierarchie angesiedelt oder lediglich formal in die Führungshierarchie eingegliedert.

Das moderne Hierarchiemodell geht von einem gleichwertigen Wertschöpfungsbeitrag von Führung, Expertise und Projektfähigkeit aus. Demzufolge etabliert es je separate Laufbahnmodelle mit mehr oder weniger ausgeprägten Vergleichbarkeiten und Übergängen.

Dabei werden Projektleiter häufig als eine spezielle Gruppe von Experten eingeordnet, und die Projektlaufbahn ist als eine besondere Ausprägung der Expertenlaufbahn unter mehreren konzipiert.

Alternativ dazu stellen Unternehmen, bei denen Projekte ausgeprägter, substantieller Teil des Geschäftsmodells sind, die Projektlaufbahn oft als eigenständiges Laufbahnkonzept dar.

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

Bindung von Experten: Das Angebot von Karrieremöglichkeiten ist das effektivste Mitarbeiter-Bindungs-instrument über alle Generationen.

Rang	MILLENNIALS (< 32 J.)		GENERATION X (32-47 J.)		BABY BOOMERS (48-65 J.)	
	Führungskräfte	Mitarbeiter	Führungskräfte	Mitarbeiter	Führungskräfte	Mitarbeiter
1	Unternehmenskultur (21%)	Beförderung/ Karriere (41%)	Zusätzliche Boni oder finanzielle Anreize (21%)	Beförderung/ Karriere (64%)	Zusätzliche Benefits (26%)	Beförderung/ Karriere (50%)
2	Flexible Arbeitsarrangements (20%)	Zusatz-Vergütung (19%)	Zusatz-Vergütung (19%)	Zusätzliche Boni oder finanzielle Anreize (41%)	Zusätzliche Boni oder finanzielle Anreize (23%)	Anerkennung durch Führungskräfte (43%)
3	Neue Trainingsprogramme oder Unterstützung und Anerkennung durch Führungskräfte (19%)	Zusätzliche Boni oder finanzielle Anreize (33%)	Starke Führung (19%)	Zusatz-Vergütung (33%)	Zusatz-Vergütung oder starke Führung/ organisatorische Unterstützung (21%)	Zusatz-Vergütung (42%)

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ **Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren**
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

Langfristige Ziele von Expertenlaufbahnen

Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und der erfolgskritischen Funktionen

Steigerung der unternehmensweiten **Transparenz** von Experten und Expertise

Mobilität und Karriereentwicklungen innerhalb der Expertenlaufbahn und zur Führungs- und Projektkarriere

Langfristige **Weiterentwicklung der Karrierekultur** im Unternehmen



Langfristige Sicherung von Expertenwissen und Kompetenzen auf allen Ebenen des Unternehmens

Steigerung der **Arbeitgeberattraktivität** für Experten und Expertise

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

Zielgruppen- und bedarfsgerechte Qualifizierung, Professionalisierung und Potentialentwicklung aller Experten

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ **Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren**
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

Begriffliche Abgrenzungen im Sinne dieses Dokuments

Experten - Spezialisten – Fachleute

Weitgehend identisch; in diesem Dokument durchgängig als „Experten“ bezeichnet

Laufbahn

Gleichgewichtung horizontaler, vertikaler und diagonaler Entwicklungswege im Sinne des amerikanischen „career“

Karriere

Stärkere Betonung der vertikalen Entwicklungsrichtung im deutschen Sinn des Wortes „Karriere“

Expertenfamilien

Bereichsübergreifende Kompetenzgemeinschaften mit ähnlichen Arbeitsinhalten (z.B. „Controlling“ unabhängig fachlicher oder disziplinarischer Anbindung)

Expertenrollen

Den Expertenfamilien untergeordnete Bündel von Funktionen mit gemeinsamen Kompetenzanforderungen (z. B. „Controlling Vertrieb“)

Expertenebene

Abstufungen innerhalb einer Expertenrolle

Expertenfunktion

Innerhalb der Expertenrollen Stellen identische Kompetenzanforderungen (z. B. „Controlling Vertrieb Geschäftskunden“)

Kompetenzprofile

Unternehmensweit einheitliche Beschreibungen der Kompetenzanforderungen je Expertenrolle

Kompetenzmodelle

Zusammenfassung der Kompetenzprofile in demselben Schema

Anforderungsprofile

Auf konkrete Stellen hin stark ausdifferenzierte Anforderungsbeschreibungen

Stellenarchitektur

Beschreibung der relativen Wertigkeiten aller Stellen auf Basis von Kompetenz- und Anforderungsprofilen

Fachliche Kompetenzen

Voraussetzungen zur Lösung fachlicher Aufgaben; sie können unterschieden werden in formale Kompetenzen (z. B. Ausbildung, Berufserfahrung) und Wissenskompetenzen

Überfachliche Kompetenzen - außerfachliche Kompetenzen

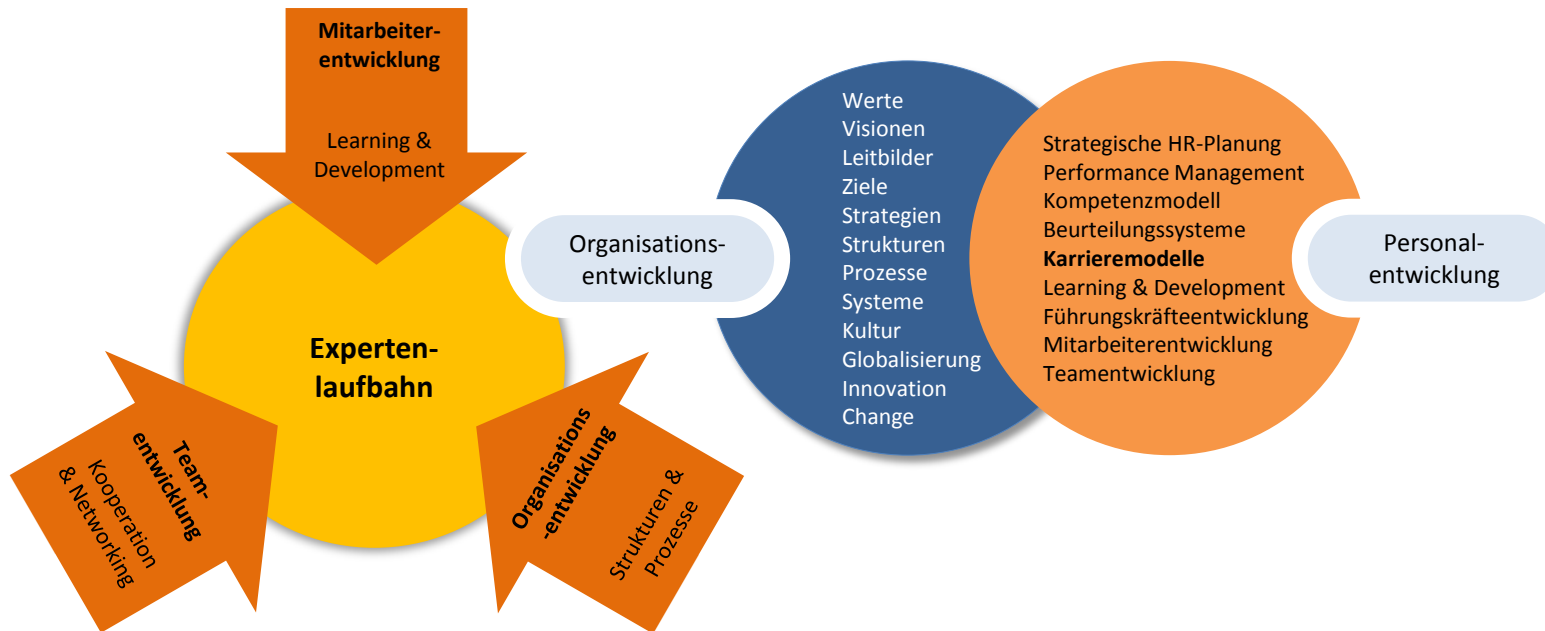
Weitgehend identisch; Fähigkeiten und Wissen, um fachliches Knowhow erfolgreich anzuwenden, komplexe Situationen zu analysieren und in unterschiedlichen Kontexten agieren zu können

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

Geschäftsorientierte Konzeption

Wir verfolgen einen geschäftsbedarfsorientierten Karriereansatz, der Personal- und Organisationsentwicklung integriert.



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ **Geschäftsorientierte Konzeption**
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

Das geschäftsgetriebene Design und die konsequente Verankerung der Expertenlaufbahn bestimmen den Erfolg.

Geschäftsgetriebene Grundsatzentscheidungen

- » **Modellkonzept**
Umfang der einbezogenen Funktionen und Ebenen
- » **Integrationskonzept**
Vergleichbarkeit und Durchlässigkeit von Führungs-, Experten- und Projektlaufbahnen
- » **Entwicklungskonzept**
Horizontale und vertikale Weiterentwicklung; fachliche und außer-fachliche Qualifizierung



Einführung und konsequente Verankerung

- » **HR-Prozesse**
Verzahnung mit zentralen und dezentralen POE-Prozessen
- » **Rollen und Verantwortlichkeiten**
in Einführung und „laufendem Betrieb“
- » **Mitbestimmungsrelevanz**
Offene und transparente Zusammenarbeit mit den Mitbestimmungsgremien
- » **Integriertes Stakeholder-Engagement**
Kommunikation und Change Management durch frühzeitigen Einbezug aller relevanten Gruppen.

Inhalt

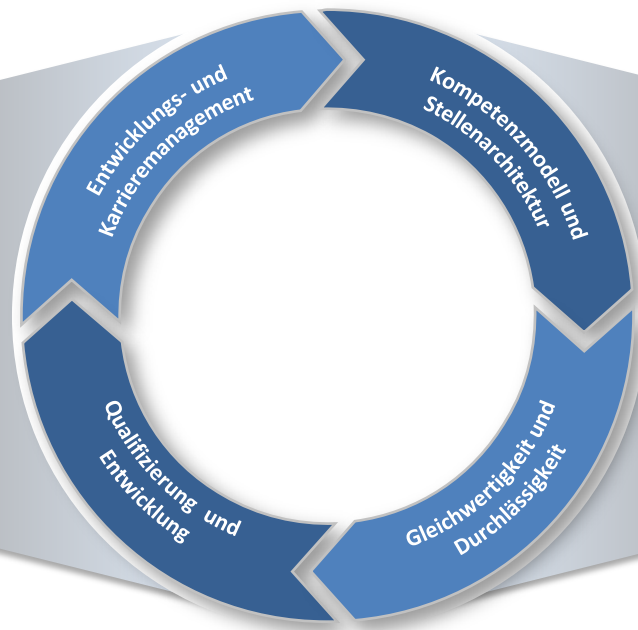
- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ **Geschäftsorientierte Konzeption**
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

Der Baumgartner Best Practice-Ansatz gliedert sich in drei Schwerpunkte.

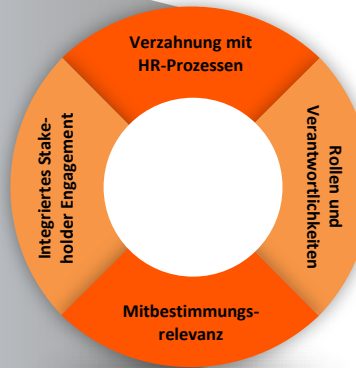
Konzeption des strategischen Rahmenmodells



Konkretisierung und Ausgestaltung der Expertenlaufbahn



Einführung und Verankerung



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ **Geschäftsorientierte Konzeption**
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

Strategisches Rahmenmodell

Unternehmensspezifische Leitlinien für Expertenlaufbahnen

Grundsatzentscheidungen/Schlüsselfragen

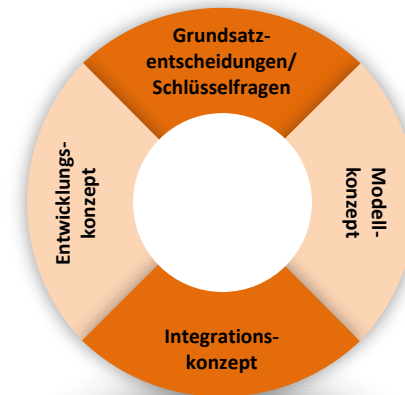
- » Was sind „Experten“?
- » Wo und in welchen Funktionsfamilien soll Karriere stattfinden?
- » Was muss durch Karriere gesteuert werden (Produktivität, Innovation, Kompetenz-Mix, Bindung, etc.)?
- » Wie strukturiert muss der Karriereverlauf beschrieben und bestimmt werden?
- » Welche Kompetenzgemeinschaften („Expertenfamilien“) können gebildet werden?
- » Welche Systematik gemeinsamer Anforderungskategorien an Experten lässt sich ableiten?

Integrationskonzept

Laufbahn-Vergleichbarkeit - Ausmaß der Gleichwertigkeit und Durchlässigkeit zu Führungs- und Projektlaufbahnen

Entwicklungskonzept

- » horizontale/vertikale Weiterentwicklung sowie fachliche/außerfachliche Qualifizierung
- » Steuerung des Karriereverlaufs (Stellenplanung? Angebots-/ Nachfrage-Mechanismen?)



Modellkonzept

- » Breitenmodell: Durchgängige Strukturierungsmodell, das nahezu alle Funktionen und Bereiche, Positionen und Wertigkeitsstufen umfasst, von Sachbearbeiteraufgaben bis hin zu komplexen Expertenfunktionen.
- » Selektives Modell: Karriereangebot für herausragende Experten (z. B. 5% der Mitarbeiter). Die Laufbahn beginnt im oberen Tarifbereich oder unteren AT-Bereich und reicht bis ins obere Management.
- » Fokusmodell: Selektives oder Breitenmodell für klar abgegrenzte, strategierelevante Expertengruppen (z. B. Entwickler, Forscher).

Inhalt

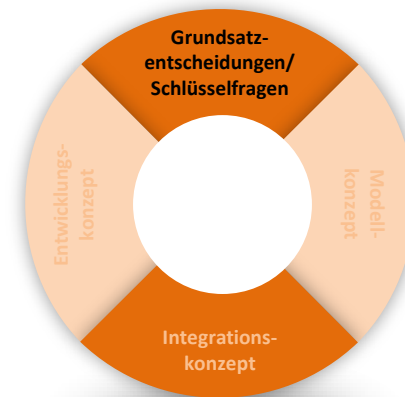
- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ **Strategisches Rahmenmodell**
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

Die Struktur und der Differenzierungsgrad der Expertenkarriere richten sich nach dem geschäftlichen Bedarf und Karriereverständnis.

Grundsatzentscheidungen/Schlüsselfragen

Generische Beschreibung der Führungs-, Experten- und Projektlaufbahn hinsichtlich

- » geschäftlichem Bedarf und Karriereverständnis, z. B.
 - Hybride Karriere (Puzzles), Flächenkarriere (Torten), traditionelle Expertenlaufbahn (Stufen)
 - Angebot mehrstufiger Karriere- und Entwicklungspfade für Experten in verschiedenen Job Families, Heraushebung einiger weniger Top-Experten (i. d. R. ohne internen Entwicklungspfad)
- » Abdeckung der vorhandenen Funktions-/Bewertungsstrukturen im AT- und relevanten Tarifbereich
- » Stufenbezeichnungen
- » allgemeiner Struktur der Positions-/Tätigkeitsprofile
- » Funktionsbeispiele
- » Regeln für den Stufenwechsel
- » Absicherung der Kompatibilität mit tariflichen und außertariflichen Gradingssystemen
- » Vergütung und sonstige formale und informelle Anerkennungs-/Ausstattungsmerkmale



Ergebnisse

- » Gemeinsames Bedarfs- und Karriereverständnis
- » Gemeinsame Minimumstandards der Rahmenmodelle
- » Spezifische Ergänzungs-/Modifikationsbedarfe aus Sicht der Geschäfts-/Funktionsbereiche

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
 - Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ **Strategisches Rahmenmodell**
 - ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

Expertenfamilien: Übergreifende Kompetenzgemeinschaften (beispielhaft)

<p>Produktmanagement</p>	<p>... bündelt alle Kompetenzen für die Entwicklung und Weiterentwicklung von Produkten, von der Entwicklung produktpolitischer Strategien bis hin zur Konzeption, Realisierung und Einführung neuer Produkte sowie der Produktpflege und einem aktiven Produktportfoliomanagement.</p>
<p>Strategie/Analyse</p>	<p>... bündelt alle Kompetenzen der strategischen Entwicklung des Unternehmens sowie der Geschäftsfelder und Bereiche als auch der dazu notwendigen Analyse von Unternehmensdaten sowie relevanten Marktdaten.</p>
<p>IT</p>	<p>... bündelt alle Kompetenzen, die zur Entwicklung, Einführung und Pflege von IT-Infrastruktur und -systemen im Unternehmen benötigt werden.</p>
<p>Personal</p>	<p>... bündelt alle Kompetenzen des strategischen Personalmanagements für die Gestaltung des Personalkreislaufs (Rekrutierung, Einstellung, Vergütung, Entwicklung, Trennung von Mitarbeitern) sowie die operative personalwirtschaftliche Beratung und Umsetzung.</p>
<p>Kommunikation</p>	<p>... bündelt Kompetenzen für die interne und externe Unternehmenskommunikation in Richtung aller relevanten Stakeholder (z. B. Mitarbeiter, Kunden, Anteilseigner, Öffentlichkeit), von der strategischen Gesamtausrichtung über die Sicherstellung eines einheitlichen Markenauftritts bis hin zur Beratung sowie aktiven Gestaltung bei allen Themen rund um Kommunikation.</p>

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ **Strategisches Rahmenmodell**
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

Der Nutzen und die Handhabbarkeit des Modells hängen wesentlich von der Komplexität und Systematik der Anforderungsmerkmale ab.

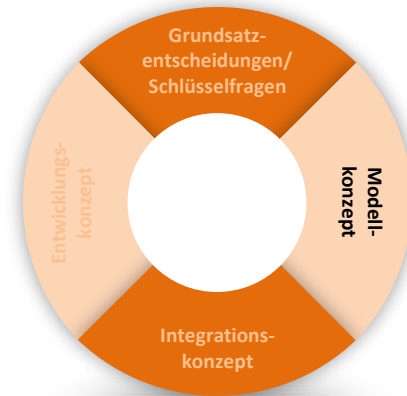
Kompetenzprofile

Generische Beschreibung der Systematik der Anforderungsmerkmale, z. B.

- » formale Anforderungen (z. B. Ausbildung, Abschlüsse)
- » fachliche Skillanforderungen (hoher Nutzen aus Sicht der Geschäftsbereiche und Funktionsfamilien, aber auch hohe Komplexität und hoher Aktualisierungs- und Administrationsaufwand)
- » überfachliche Kompetenzanforderungen
- » sonstige wertprägende Merkmale (z. B. Kriterien aus angewandten Grading-/Tarifsystemen)
- » insbesondere auch hinsichtlich tarifvertraglich definierter Tätigkeitsmerkmale/Anforderungsebenen bzw. vergleichbarer rechtlich bindender Anforderungsbeschreibungen

Ergebnisse

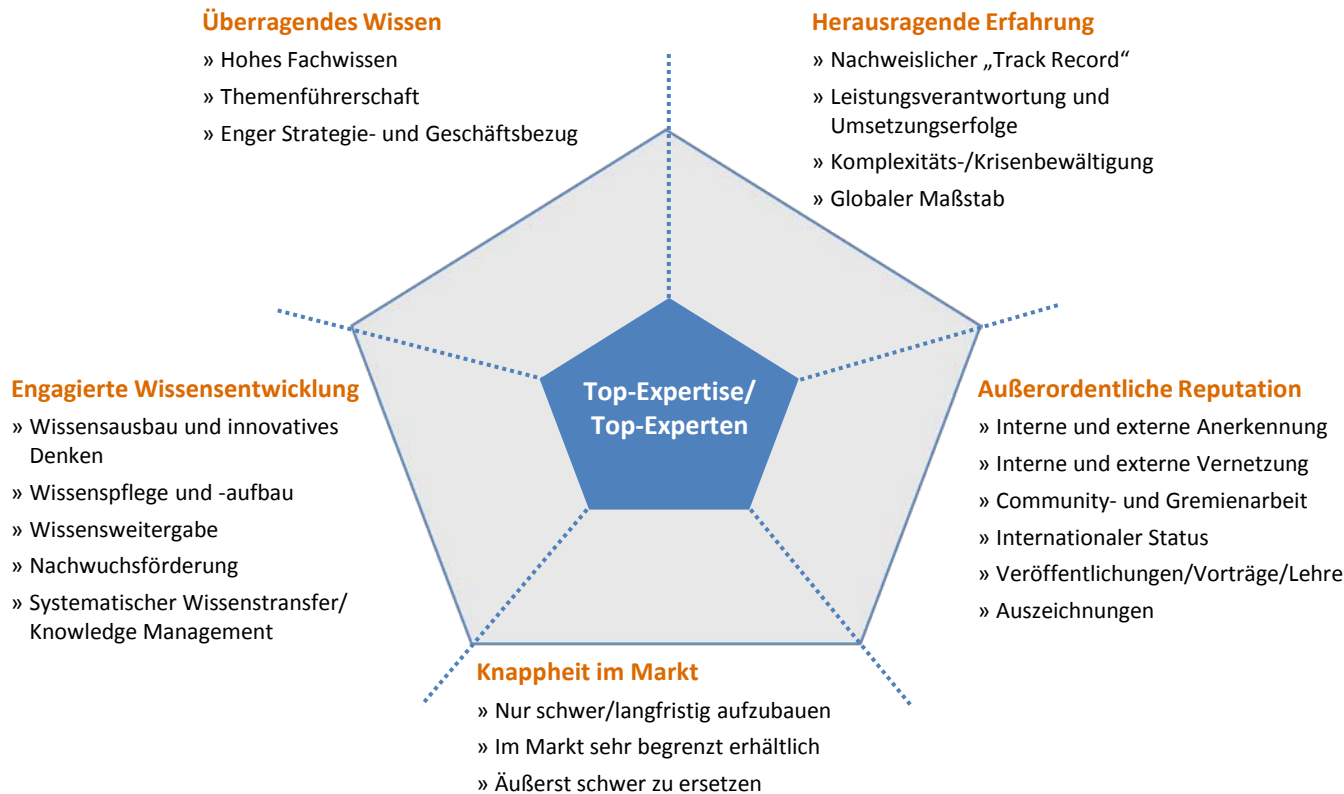
- » Gemeinsame Minimumstandards und Empfehlungen für die differenzierende Beschreibung der einzelnen Laufbahnstufen
- » Spezifische Ergänzungs-/Modifikationsbedarfe aus Sicht der Geschäfts-/Funktionsbereiche
- » Regeln für die späteren Anpassungen und spezifischen Operationalisierungen



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ **Strategisches Rahmenmodell**
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

Kompetenzprofile: Top-Expertise und Top-Experten als Anker (beispielhaft)



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ **Strategisches Rahmenmodell**
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

Mit der Expertenlaufbahn werden spezifische Personal- und Organisationsentwicklungsprogramme verknüpft.

Qualifizierung und Entwicklung

Generische Beschreibung von Entwicklungskonzept, Auswahlverfahren und Zugangskonzept

- » Entwicklung der Mitarbeiter entlang der Laufbahnen
 - Qualifizierungsbedarfsanalyse für den Einstieg in eine Laufbahnstufe
 - Kompetenzabgleich auf dem Weg zur nächsten Laufbahnstufe
- » Vorbereitung auf definierte Development- und Auswahlverfahren
 - Lernziele für jede Laufbahnstufe
 - Angebote an bereichs- und fachübergreifenden Basismodulen
 - Ergänzung der Basismodule durch vertiefende fachspezifische Module und übergreifende Fach-Programme
 - Ergänzung der Qualifizierungsmodule durch individuelle Maßnahmen entsprechend bestehender oder neu auszurichtender POE-Systematik
- » Auswahlverfahren für den Zugang zu jeder Stufe



Ergebnisse

- » Gemeinsame Minimumstandards für die Qualifizierungs-Roadmaps
- » Spezifische Ergänzungs-/Modifikationsbedarfe aus Sicht der Geschäfts-/Funktionsbereiche
- » Regeln für Anpassungen
- » Festlegung der Auswahlverfahren für den Stufenzugang

Inhalt

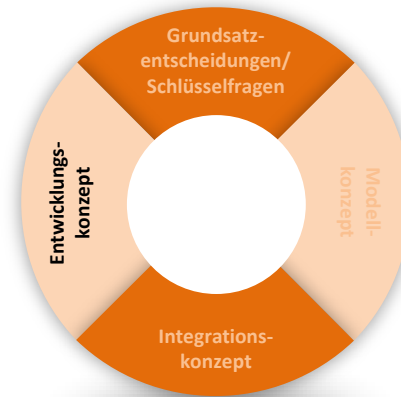
- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ **Strategisches Rahmenmodell**
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

Die Einhaltung der Mindeststandards im Rahmenmodell ermöglicht die konzernweite Durchlässigkeit der Expertenentwicklung.

Vorschlag der Anwendungsgrundsätze

zur unternehmensweiten Implementierung der Experten- und Projektlaufbahn, z. B.

- » Grundmodell als Ordnungssystem zur Systematisierung der Entwicklung von Experten und Projektleitern
- » Einführung auf Nachfrage und bei Erfüllung bestimmter Rahmenbedingungen:
 - Es besteht geschäftlicher Bedarf an der Einführung (Verfügbarkeit von Positionen und Budget).
 - Es liegen gleichartige Tätigkeiten in einem Fachgebiet bei ausreichend großer Anzahl relevanter Positionen vor. Alle Positionen des definierten Fachgebiets werden entsprechend ihrer Bewertung dem Stufenmodell zugeordnet.
- » Möglichkeiten und Erfordernisse spezifischer Modellanpassungen/Operationalisierungen
- » Einhaltung der im Grundmodell beschriebenen Mindeststandards als Voraussetzung für eine konzern-/unternehmensweite Durchlässigkeit bei der Expertenentwicklung
- » Einbettung in die bestehende HR-/POE-Landschaft



Ergebnis

- » Gemeinsame Anwendungsgrundsätze

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ **Strategisches Rahmenmodell**
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

Konkretisierung und Ausgestaltung

Das strategische Rahmenmodell wird für die einzelnen Expertenfamilien konkretisiert und ausgestaltet.

Kompetenzmodell und Stellenarchitektur

- » Definition der Expertenfamilien und -rollen
- » Beschreibung der Kompetenzen
- » Integration in das Hierarchiesystem

Gleichwertigkeit und Durchlässigkeit

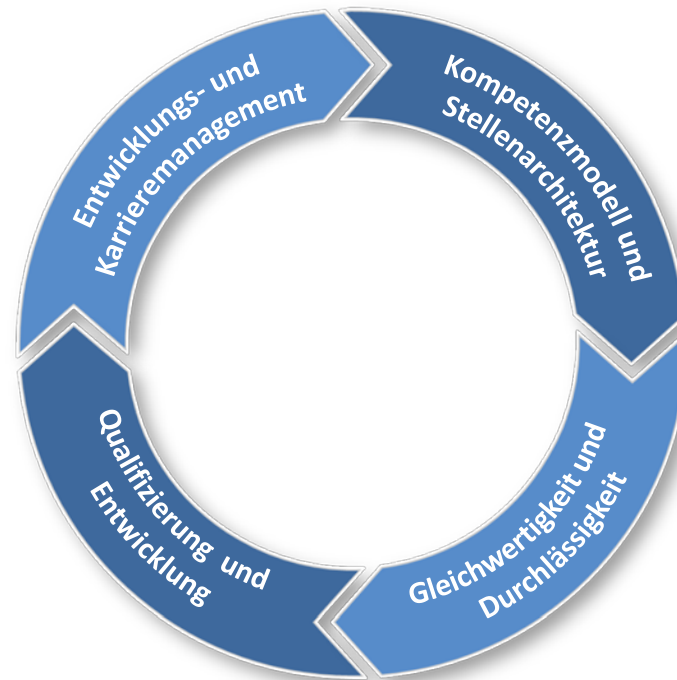
- » Vergleichbarkeit von Laufbahnen und Karriereoptionen
- » Verknüpfung der Karrierepfade
- » Festlegung der Zugangsregeln zu Laufbahnen
- » Entscheidung über Führungskreise und -plattformen

Qualifizierung und Entwicklung

- » Entwicklung des Qualifizierungssystems
- » Fachliche und außerfachliche Weiterentwicklung
- » Klärung der Verantwortlichkeiten

Entwicklungs- und Karrieremanagement

- » Integration in die Talent Management-Prozesse
- » Festlegung der Verantwortlichkeiten für Karriereentwicklung



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ **Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen**
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

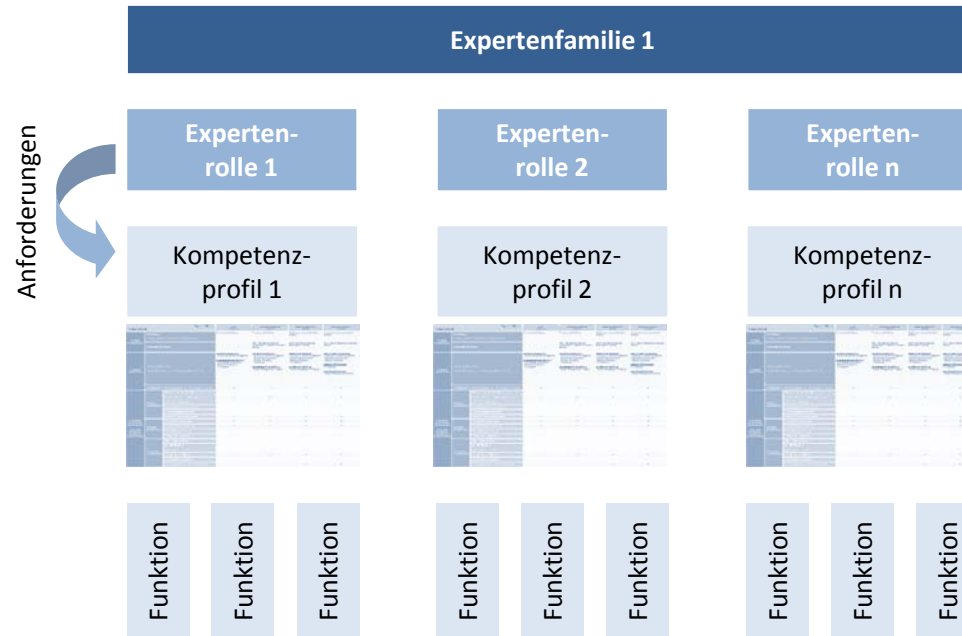
Herausforderung Kompetenzmodell

Die Kompetenzen der Experten lassen sich nach Expertenfamilien und -rollen beschreiben; für jede Expertenrolle wird ein Kompetenzprofil definiert.

Expertenfamilien
sind bereichsübergreifende Kompetenzgemeinschaften mit ähnlichen Arbeitsinhalten.

Expertenrollen
sind den Expertenfamilien untergeordnete Bündel von Funktionen mit gemeinsamen Kompetenzanforderungen.

Kompetenzprofile
sind Beschreibungen der Kompetenzanforderungen je Expertenrolle.



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

Jedes Expertenprofil besteht aus einem Set gemeinsamer Grundanforderungen dieser Expertenrolle.

		Experten- ebene E	Experten- ebene D	Experten- ebene C	Experten- ebene B	Experten- ebene A
Formale Anforderungen	Ausbildung & Berufserfahrung	Bildungsabschlüsse, Zusatz- und weiterführende Qualifikationen, Zertifizierungen, Berufserfahrung in Jahren, durchlaufene Arbeitsbereiche, spezifische Erfahrung				
Fachliche Kompetenzen	Fachwissen (Skills)	Fachliches Know-how, Spezialisierungen und Arbeitsmethoden				
Persönlich-methodische Kompetenzen	Kompetenzmodell (Competencies)	Kompetenzen, um fachliches Know-how erfolgreich anzuwenden, komplexe Situationen zu analysieren und in unterschiedlichen Kontexten agieren zu können				

Steigendes Anforderungsniveau pro Ebene und Kompetenz

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ **Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen**
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

Stellenarchitektur

Die stufenbezogenen Anforderungen werden trennscharf, anspruchsvoll, diskriminierungsfrei und bewertungsicher formuliert.

Generische Beschreibung der Anforderungsprofile je Stufe:

- » Kriterien zur Differenzierung der Karrierestufen aus Kompetenzsicht (auf Basis der angewendeten Kompetenzmodelle für Führungskräfte, Experten und Projektleiter; z. B. Kundenorientierung, Ergebnisorientierung)
- » fachliche Skillanforderungen je Stufe
- » Verhaltensanker zur trennscharfen Beschreibung der stufen-spezifischen überfachlichen Kompetenzanforderungen
- » Spiegelung plausibler Entwicklungspfade am jeweiligen Anforderungs-/Kompetenzprofil

Ergebnisse

- » Gemeinsame Minimumstandards für Kompetenzanforderungen und Verhaltensanker je Laufbahnstufe
- » Spiegelung plausibler Entwicklungspfade in den Geschäfts-/ Funktionsbereichen am jeweiligen Anforderungs-/ Kompetenzprofil
- » Spezifische Ergänzungs-/Modifikationsbedarfe aus Sicht der Geschäfts-/Funktionsbereiche
- » Regeln für die späteren Anpassungen und spezifischen Operationalisierungen









Formale Anforderungen	Ausbildung und Berufserfahrung
Fachliche Kompetenzen	Fachwissen (Skills)
Persönlich-methodische Kompetenzen	Kompetenzmodell (Competencies)

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

Die global bewährten Baumgartner-Bewertungskriterien erfüllen alle Anforderungen einer modernen Methodik und multiplen Anwendung.

Global Job Profiling System (GJPS)

A		Business- und Fachkompetenz (Ausbildung, Erfahrung)	E		Komplexitätsmanagement (Management von Vielfalt, Veränderungen, Abhängigkeiten und Informationsunsicherheit)
B		Steuerungswirkung (Organisation, Planung, Disposition, Koordination, Management-Komplexität)	F		Entscheidungsbeiträge (Operative und strategische Handlungs- und Entscheidungsbeiträge)
C		Kommunikationswirkung (Informationsaustausch, Arbeits-/Geschäftsbeziehungen, Führung, Kultur)	G		Ressourcenverantwortung (Größenordnung der direkt zugeordneten, funktional koordinierten oder wesentlich beeinflussten Ressourcen bzw. Kosten)
D		Problemlösungsbeiträge (Abwicklungsorientierte, analytische und konzeptionell-innovative Beiträge)	H		Ergebniswirkung (Grad an Ergebnisverantwortung bzw. Stärke der Ergebnisbeeinflussung)

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ **Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen**
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

Die verschiedenen Dimensionen eines Kriteriums decken die gesamte Bandbreite einer Organisation ab.

- » Erforderliche Ausbildung
- » Erforderliche Praxiserfahrung
- » Spezielle Wissensgebiete (Breiten-/Tiefenwissen)
- » Produkte, Märkte, Prozesse, Technologien, etc.

- » Organisation
- » Planung und Disposition
- » Koordination und Integration
- » Delegation und Kontrolle
- » Management-Komplexität

- » Umgang mit Menschen
- » Art der Kommunikation
- » Gestaltung von Beziehungen
- » Mitarbeiterführung/-entwicklung
- » Prägen von Kultur und Werten

- » Situative Anpassung von Abläufen
- » Analyse und Beurteilung alternativer Problemlösungen
- » Entwicklung neuer Methoden, Verfahren und Konzepte
- » Entwicklung von Strategien

Business- und Fachkompetenz

Steuerungswirkung

Kommunikationswirkung

Problemlösungsbeiträge

Komplexitätsmanagement

Entscheidungsbeiträge

Ressourcenverantwortung

Ergebniswirkung

- » Aufgabenvielfalt
- » Veränderungshäufigkeit der Aufgaben und Rahmenbedingungen
- » Problemabhängigkeiten
- » Informations(un)sicherheit
- » Chancen-/Risikenabschätzung

- » Entscheidung zur Anpassung von Abläufen
- » Entscheidung über alternative Lösungen
- » Entscheidung über neue Methoden, Verfahren und Konzepte
- » Entscheidung über Strategien

- » Relative Größenordnung der direkt zugeordneten, funktional koordinierten oder wesentlich beeinflussten Ressourcen bzw. Kosten
- » Grad an Verantwortung und Einfluss auf die Gestaltung dieser Ressourcen

- » Ergebniswirkung in einem definierten Wertschöpfungsbereich
- » Grad an Ergebnisverantwortung bzw. Stärke der Ergebnisbeeinflussung

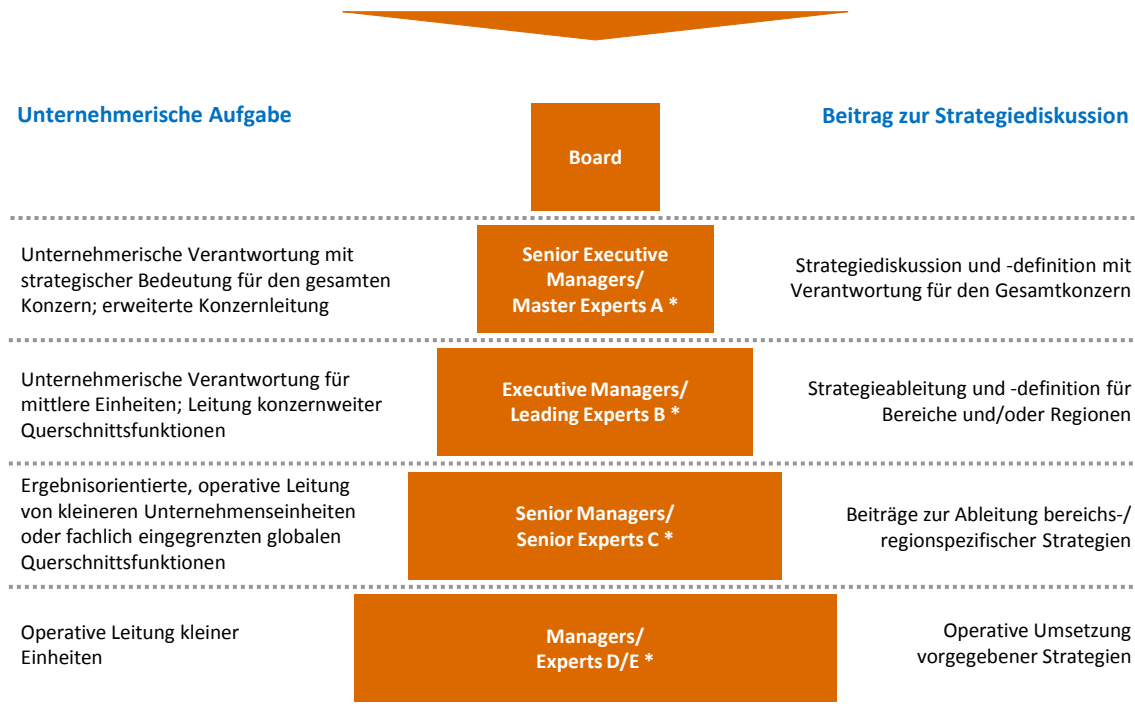
Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

Inhalt

Auf Basis des Expertenprofils und weiterer Job-Grading-Kriterien lassen sich innerhalb der Expertenrollen hierarchische Abstufungen definieren.

- » Welche Strategie- und Problemlösungsbeiträge werden von Experten erwartet?
- » Wie werden Experten in Entscheidungs-/ Informationsprozesse eingebunden?
- » Wer trägt die Verantwortung wofür im Karriereprozess?



- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

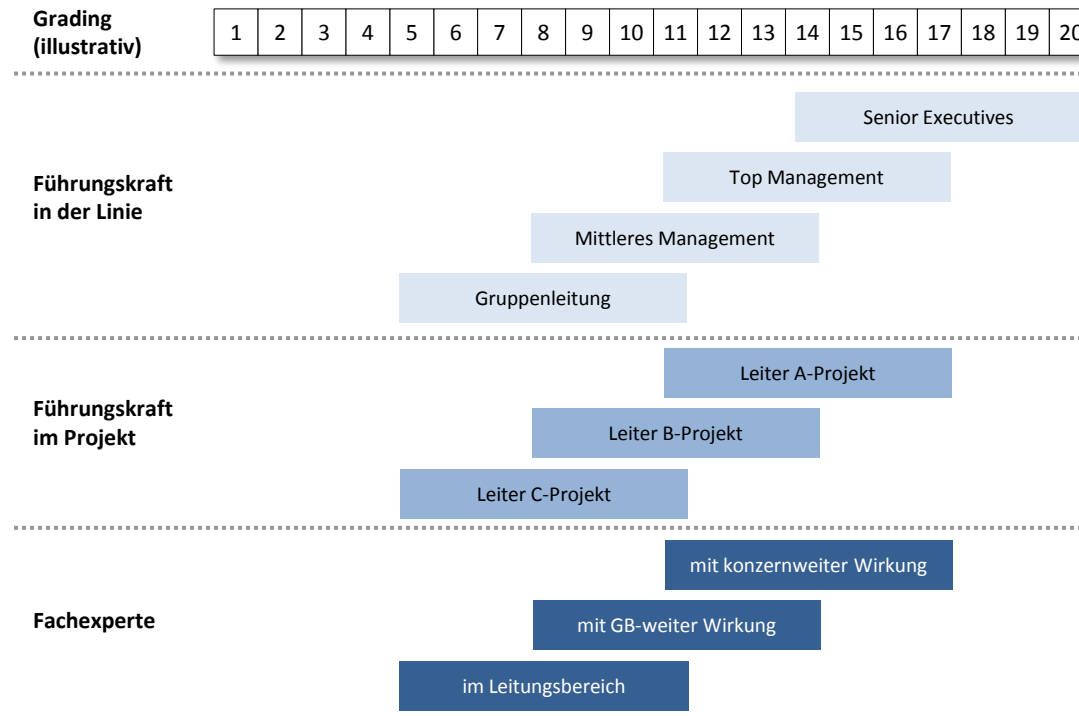
* Aus Gründen der "optischen Gleichwertigkeit" werden hier wie im Folgenden Projekt- und Expertenlaufbahnen bis in obere Managementebenen dargestellt, auch wenn die oberen Stufen in der Realität nicht besetzt werden.

Herausforderung Gleichwertigkeit

Die Gleichwertigkeit der verschiedenen Karriereoptionen wird durch Positionsbewertungen sichergestellt.

Wichtige Punkte der Gleichwertigkeit

- » Vergütung inkl. Nebenleistungen i. S. der Total Compensation
- » Zugang zu unternehmensrelevanten Informationen (Verteilerkreise)
- » Teilnahme an Führungskreisen, -zirkeln und -plattformen
- » Titelstrukturen
- » etc.



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ **Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen**
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

Sichtbarkeit, Verankerung und Wertschätzung sind weitere Erfolgsfaktoren der Gleichwertigkeit.



- » Wertigkeit der Positionen in der Organisation
- » Einbringen von Expertenwissen und Impulsen für die Organisation
- » Sichtbarkeit der Experten
- » Zugang zu strategierelevanten Informationen
- » Teilnahme an Entscheidungen
- » Einbindung in Projekte und Sonderaufgaben

- » Die Anzahl der Stellen in der Expertenlaufbahn wird im Rahmen der Geschäfts- und Stellenplanung kontingentiert.
- » Die Anforderungsprofile in den Stufen sind transparent.
- » Das Auswahl-/Zugangsverfahren ist objektiv und nachvollziehbar.
- » Mitarbeiter der Expertenlaufbahn sind im Unternehmen anerkannt und gefragt.
- » Die Unternehmenskultur begünstigt die Expertenlaufbahn.
- » Die Ausstattung ist in der Führungs- und Expertenlaufbahn auf der korrespondierenden Stufe gleich.

- » Bereichsinterne/-übergreifende Vorträge aus dem eigenen Fachgebiet
- » Verfassen von Fachbeiträgen für interne und externe Medien
- » Vernetzung und eigener Auftritt im unternehmensweiten Intranet
- » (Projekt)Aufträge aus dem Top Management zur Vorbereitung strategischer Entscheidungen
- » Stufengerechte individuelle Entwicklungs- und Fördermaßnahmen
- » Gleicher Informationszugang wie die vergleichbare Führungsebene

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

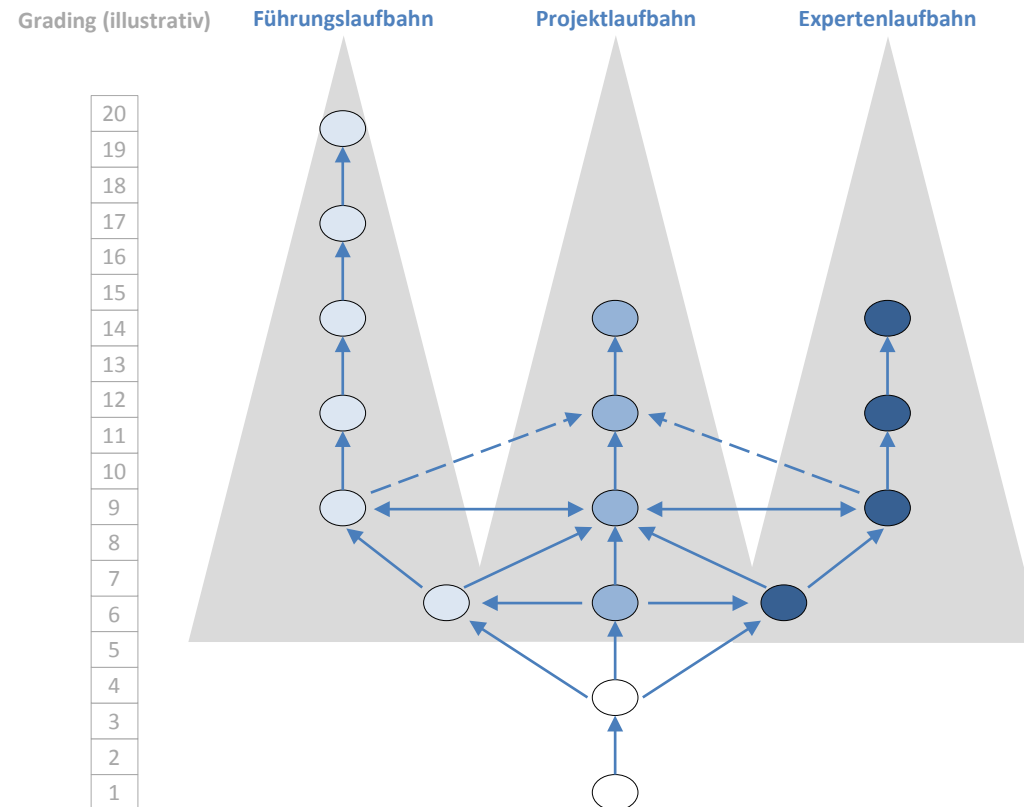
Herausforderung Durchlässigkeit

Die sinnvoll realisierbaren Karrierepfade werden gegliedert bzw. verknüpft.

Gliederungsansätze

- » *Konzeptioneller Ansatz:*
Kompetenz-Nachbarschaften
- » *Empirischer Ansatz:*
Tatsächliche Expertenlaufbahnen im Unternehmen und in der Branche
- » *Strategischer Ansatz:*
Aus strategischen Überlegungen angestrebte Soll-Karrieren

In der Regel entstehen Standard-Karrierepfade aus einer Kombination dieser Ansätze.



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ **Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen**
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - **Durchlässigkeit**
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

Inhalt

Ergebnis: Kompetenzmodelle für Expertenfamilien in der Expertenlaufbahn (und ggf. in der Projektablaufbahn)

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

		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.		
C	Soziale Kompetenz / Kommunikation	F Entscheidungsrahmen	Situativer Entscheid. im Rahmen von R. und Standards.	Fachlicher Teamleiter	Junior Projektleiter	Projektleiter	Senior Projektleiter
D	Denkrahmen/ Problemlösung	G Ressourcenverantwortung	Mitverantwortung der eigenen Kosten.	Mehrfachjährige 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.
	H Wertschöpfungsbeitrag und Ergebniswirkung	Anspruchsvolle U. und Servicebeiträge abgegrenzten Sach. die eigene Organi.	A Fachkompetenz und Erfahrung	E Schwierigkeitsgrad	F Entscheidungsrahmen	G Ressourcenverantwortung	H Wertschöpfungsbeitrag und Ergebniswirkung
			B Planung und Koordination	Oft bekannte Problemlage. Identifikation, Auswahl und Anpassung teilweise anspruchsvoller Standardmethoden und bekannter Lösungen.	Weitgehend eigenverantwortliche Entscheidung über die situative Anpassung der eigenen Arbeitsprozesse.	Kostenbudget 1-2 Mio Euro Mitverantwortung für die zugeordneten Ressourcen.	Vorwiegend operative Beiträge im Rahmen der Wertschöpfungskette des Fachbereichs.
			C Soziale Kompetenz / Kommunikation	Anspruchsvolle Problemlage. Adaption und Weiterentwicklung unterschiedlicher bekannter Methoden zur Lösung von Problemstellungen.	Weitgehend eigenverantwortliche Entscheidung über die angemessene Vorgehensweise im Rahmen bekannter Alternativen und Kundenvorgaben.	Projektvolumen: bis 3 Mio. Euro Mitverantwortung für Projektbudget.	Anspruchsvolle Projektmanagement- und Beratungsbeiträge im Rahmen von Kundenprojekten.
			D Denkrahmen/ Problemlösung	Komplexe Problemstellung. Analyse, Bewertung, Adaption bekannter und Entwicklung neuer Methoden zur Lösung von Problemstellungen.	Eigenverantwortliche Entscheidung über die angemessene Vorgehensweise im Rahmen bekannter Alternativen und Kundenvorgaben.	Projektvolumen: 3-10 Mio. Euro Mitverantwortung für Projektbudget.	Sehr anspruchsvolle Projektmanagement- und Beratungsbeiträge zur Mitgestaltung von Kundenprozessen.
				Oft politische Problemlage. Analyse, Bewertung, Adaption bekannter und Entwicklung neuer Methoden zur Lösung von Problemstellungen.	Eigenverantwortliche Entscheidung über die angemessene Vorgehensweise im Rahmen z. T. bekannter Alternativen und Kundenvorgaben.	Projektvolumen: > 10 Mio Euro Eigenständige Budgetverwaltung durch zugeordnetes Project Office.	Politische, strategisch sehr anspruchsvolle Beiträge zur Mitgestaltung von Kundenprozessen.

Herausforderung Qualifizierung und Entwicklung

Inhalt

Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen

Nähe zum Arbeitsplatz

on the job

- » Training
- » Aufgabengestaltung
- » Arbeitsplatzwechsel
- » Vertretungstätigkeiten
- » Sonderaufgaben
- » Kooperationsprojekte
- » etc.

near the job

- » Arbeitsplatznahes Training
- » Lernstatt
- » Quality Circles
- » etc.

off the job

- » Inhouse Schulung
- » Externe Bildungsmaßnahmen
- » etc.

Stadium im Arbeitsleben

work life entry/ into the Job

(Wieder)Eintritt in das Berufsleben/
Hinführung zu einer neuen Tätigkeit

- » Berufsausbildung
- » Trainee Programm
- » Einarbeitung
- » Wiedereingliederung

career life cycle/ along the job

Laufbahnbezogene Entwicklung

- » Entwicklung in derzeitiger Funktion
- » Vorbereitung auf neue/andere Funktion
- » Begleitung bei Übernahme einer neuen Funktion

work life exit/ out of the job

- » Know-how-Transfer
- » Altersteilzeit



- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

Fachliches und außerfachliches Qualifizierungssystem für Potenzialträger wie für Breitengruppe der Experten

Development Programme

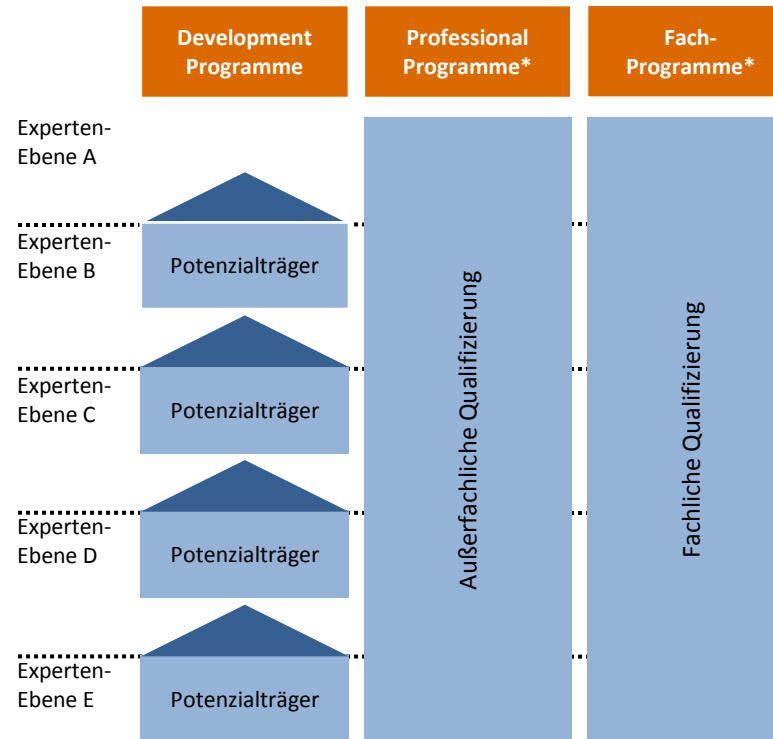
- » Für Potenzialträger zur Förderung und Entwicklung auf nächsthöhere Experten-Ebene
- » Außerfachliche Qualifizierung
- » Auch weitere Fördermaßnahmen; z. B. Projekte, Auslandsaufenthalte, Coaching usw.
- » Wird i. d. R. rollen-, kann auch familien- und laufbahnübergreifend stattfinden.

Professional Programme

- » Für breite Mitarbeiterschaft der Experten zur Weiterentwicklung in Funktion
- » Außerfachliche Maßnahmen bei Bedarf; z. B. Moderationstechniken, Sprachen etc.
- » Kann auch stufen-, rollen-, familien- und laufbahnübergreifend stattfinden.

Fach-Programme

- » Bedarfsgerechte Fachqualifizierung
- » Befähigung zur Ausübung der Tätigkeiten gemäß den jeweiligen Anforderungen der Stelle; Ausbau von Fähigkeiten und Kenntnissen

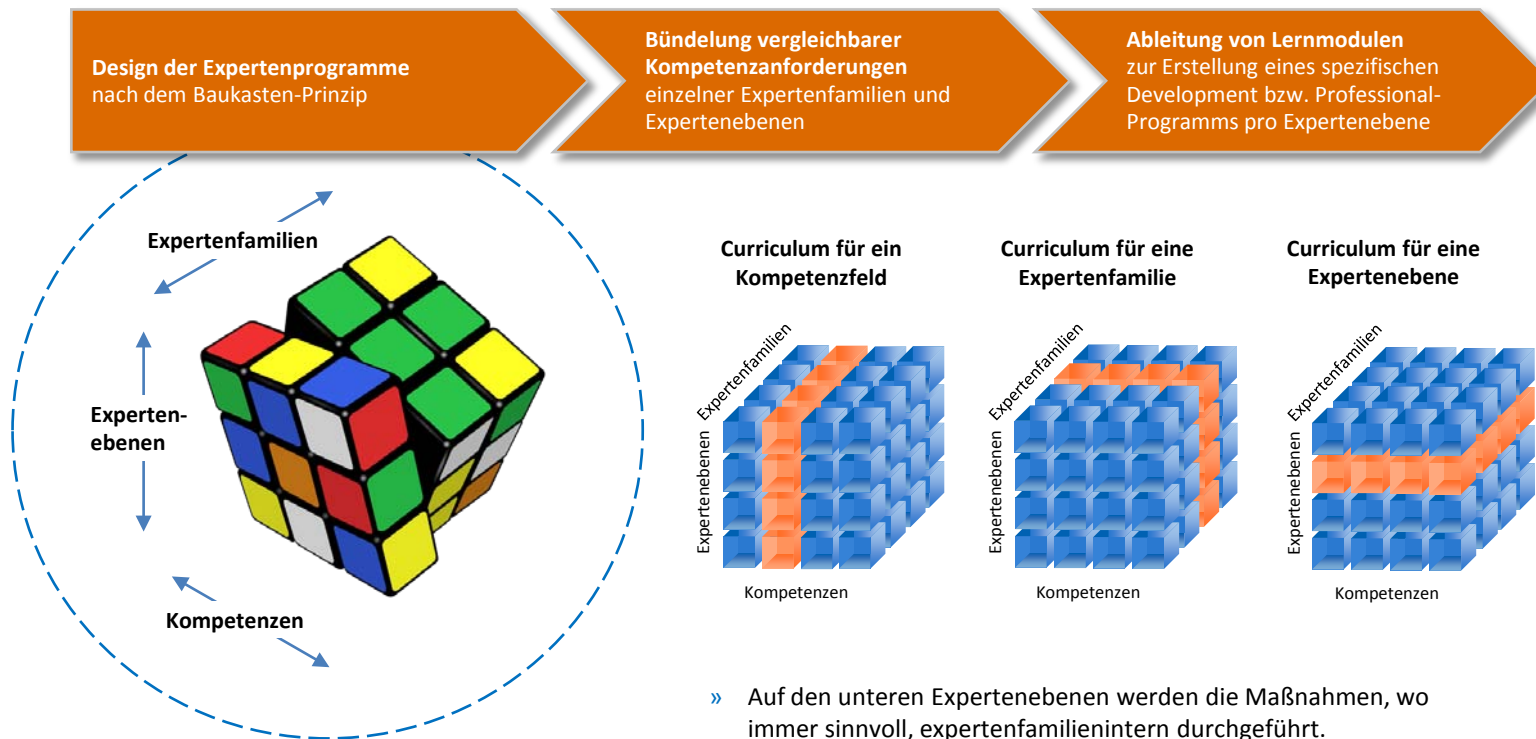


Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

* Darstellung Professional Programme und Fach-Programme als „durchgezogene Balken“, da Qualifizierungsmaßnahmen ggf. nicht direkt einzelnen Experten-Ebenen zuordenbar sind.

Das Design der Expertenprogramme nach dem Baukasten-Prinzip ermöglicht die optimierte Bündelung und Spezifizierung der Lernangebote.

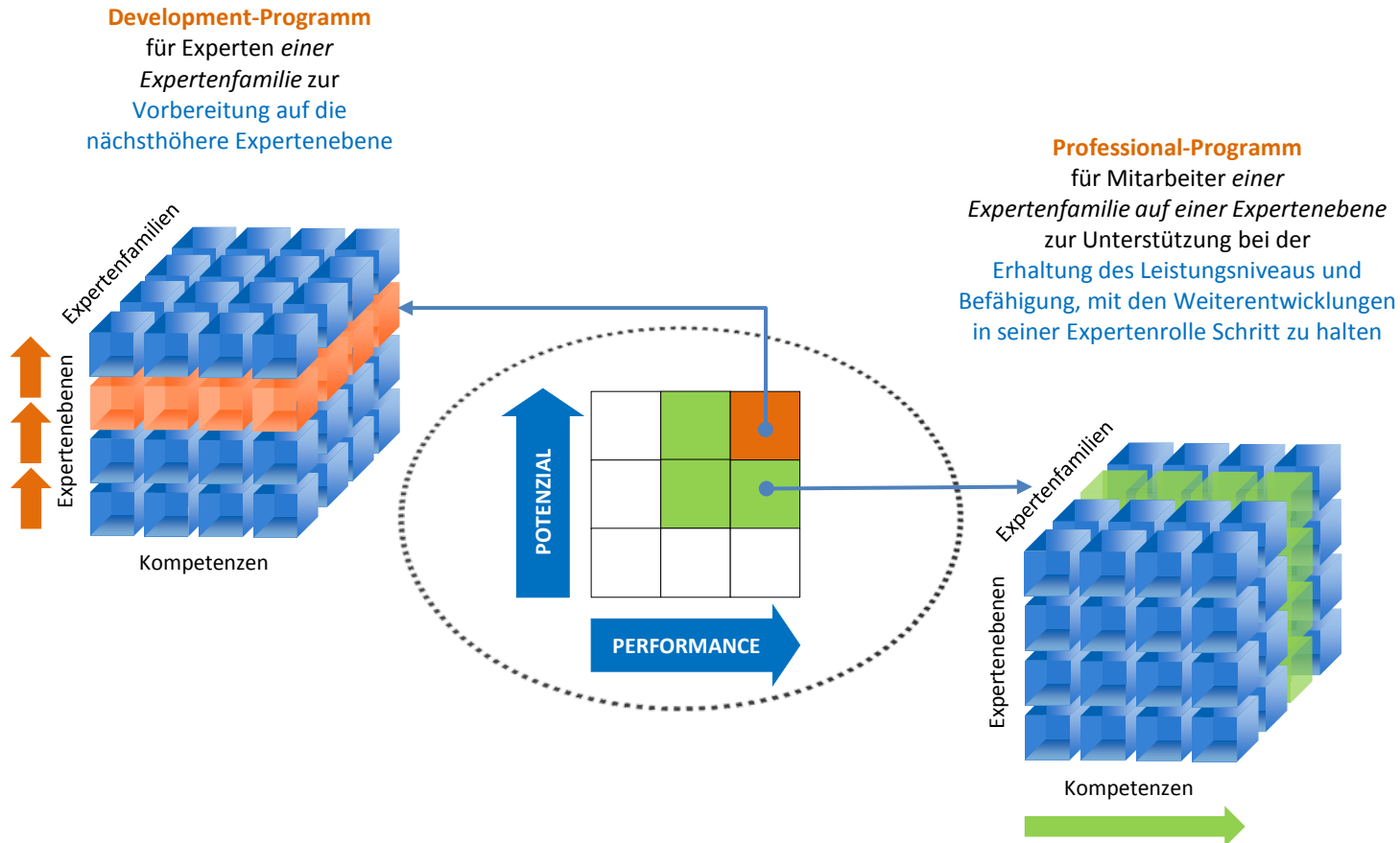


- » Auf den unteren Expertenebenen werden die Maßnahmen, wo immer sinnvoll, expertenfamilienintern durchgeführt.
- » Mit steigender Spezialisierung der höheren Expertenebenen steigt die Individualisierung des Curriculums entlang der Fachrollen.

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

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

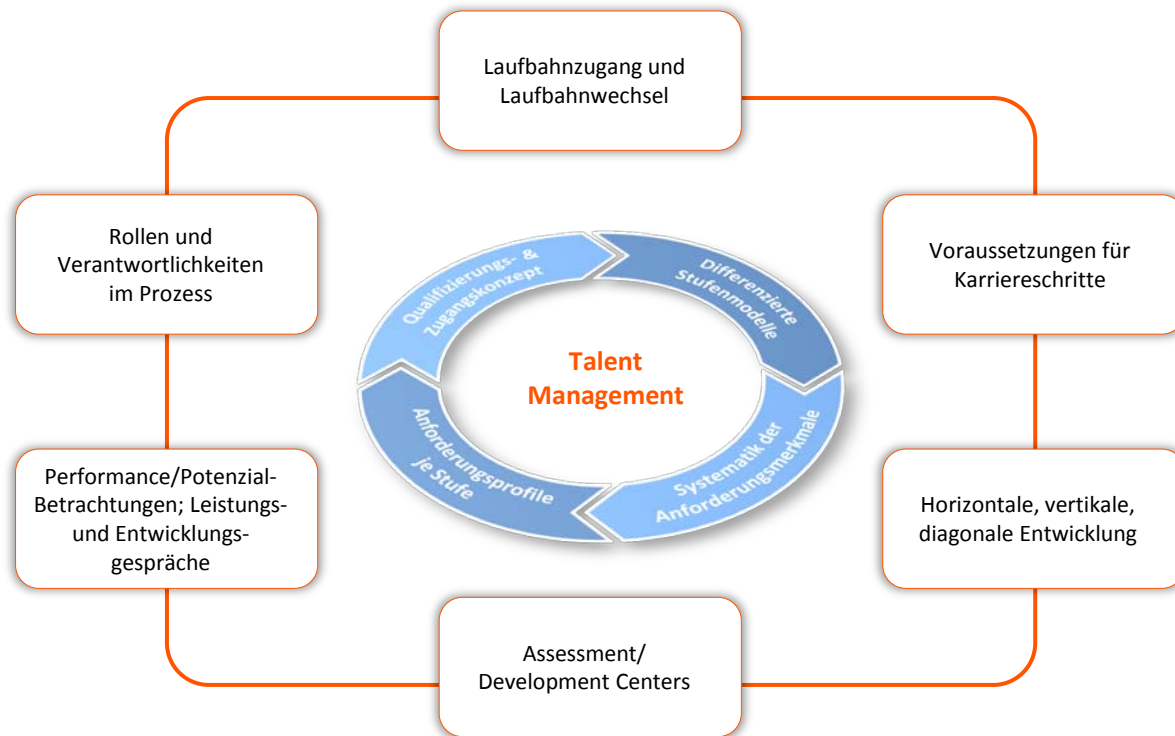


Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

Herausforderung Entwicklungs- und Karrieremanagement

Integrierte Talentmanagement-Prozesse unterstützen die Realisierung und Dynamik der Expertenlaufbahn.



Inhalt

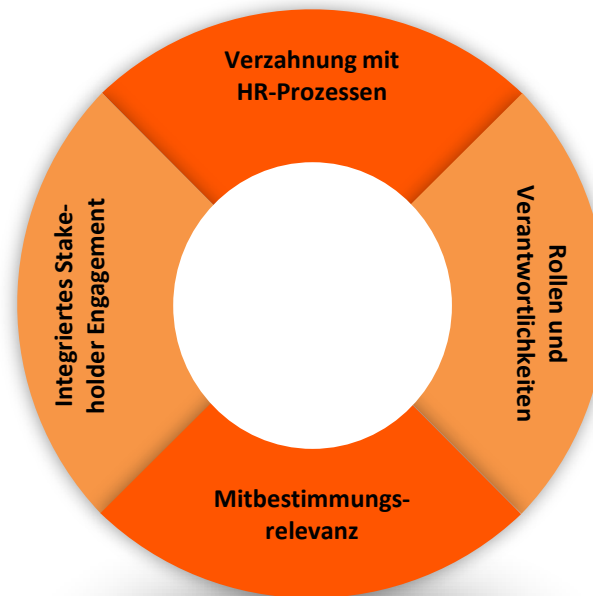
- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ **Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen**
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

Einführung und Verankerung

Nicht zuletzt bestimmen eine konsequente Verankerung und zielstrebige Einführung der Expertenlaufbahn ihren Erfolg.

- » Die Laufbahnmodelle sollten mit den HR- und POE-Prozessen der einzelnen Konzerneinheiten verzahnt werden.
- » Die Rollen und Verantwortlichkeiten für die Einführung und laufende Betreuung der Expertenlaufbahn sollten klar festgelegt werden.
- » Die Einbindung des Betriebsrats ist Voraussetzung der erfolgreichen Einführung einer Expertenlaufbahn.
- » Die wichtigen Stakeholder sollten in allen Phasen der Entwicklung und Umsetzung der Expertenlaufbahn einbezogen sein.

Nachfolgend finden Sie zu jedem der vier genannten Anforderungen einen Vorschlag einer möglichen Verfahrensweise.



Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ **Einführung und Verankerung**
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

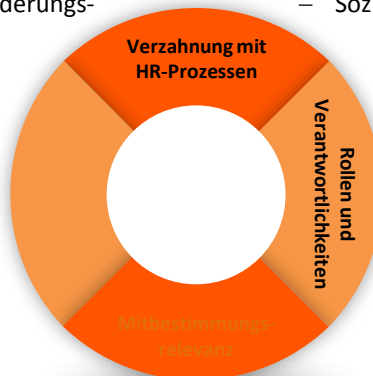
Einbettung der Experten- und Projektlaufbahn

in die bestehende HR-/PE-Landschaft der einzelnen Unternehmenseinheiten, z. B.

- » Adaption der Grundsystematik (Festlegung Stufen, Zuordnung Positionen zu Expertenlaufbahnen und Stufen)
- » Kompatibilität mit Gradingssystemen (Absicherung der Einstufungen, Verhinderung der Öffnung des Ventils eines möglicherweise vorhandenen Beförderungsstaus)
- » Qualifizierungskonzept (Qualifizierungsziele, Qualifizierungsmodule)
- » Integration in POE-Landschaft (Prüfung und ggf. Ergänzung POE-Instrumente und -Prozesse auf Ergänzungsbedarf)
- » Kompatibilität mit den bestehenden Vergütungskonzepten
- » Einführungskonzept (Kommunikation, Qualifizierungsangebote, Einführungsschulungen, etc.)
- » Evaluation (Bewertung der mit den Laufbahnmodellen verbundenen Ziele auf Zielerreichung und Änderungsbedarfe)

Ergebnis

Vorschlag für Integrationsmaßnahmen



Rollen und Verantwortlichkeiten

bei Implementierung und laufender Betreuung der Experten- und Projektlaufbahn in den Konzerneinheiten und zwar für:

- » den Prozess der Personal- und Organisationsentwicklung, z. B.
 - Bedarfsplanung
 - Positionseinstufung und Mitarbeiter-Assessment
 - Festlegung Fördermaßnahmen
 - Durchführung der Förderung und Entwicklung
- » die beteiligten Stakeholder, z. B.
 - CoE People Development, CoE Reward, Academy, etc.
 - HR Business Partner
 - Führungskräfte
 - Mitarbeiter (Experten/Projektleiter)
 - Sozialpartner

Ergebnis

Festlegung der Rollen und Verantwortlichkeiten für die Einführung und laufende Betreuung

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

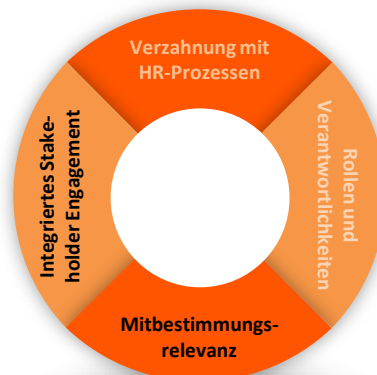
Einbindung der Sozialpartner

bei der Einführung der Experten- und Projektablaufbahn, z. B.

- » Information über das Grundmodell
- » Einbindung bei Konzeption und Einführung
- » Kommunikation
- » Einhaltung der Kompatibilität mit Anforderungsbeschreibungen und Einstufungen bestehender Grading-/Tarifsysteme
- » Verknüpfung mit Vergütung und sonstigen formalen und informellen Erkennungs-/Ausstattungsmerkmalen
- » Zuordnung von Positionen zu Laufbahnstufen
- » Mitarbeiter-Assessment

Ergebnis

Konzept zur Einbindung der Sozialpartner



Integriertes Stakeholder-Management

in allen Phasen der Entwicklung und Umsetzung der Expertenlaufbahn

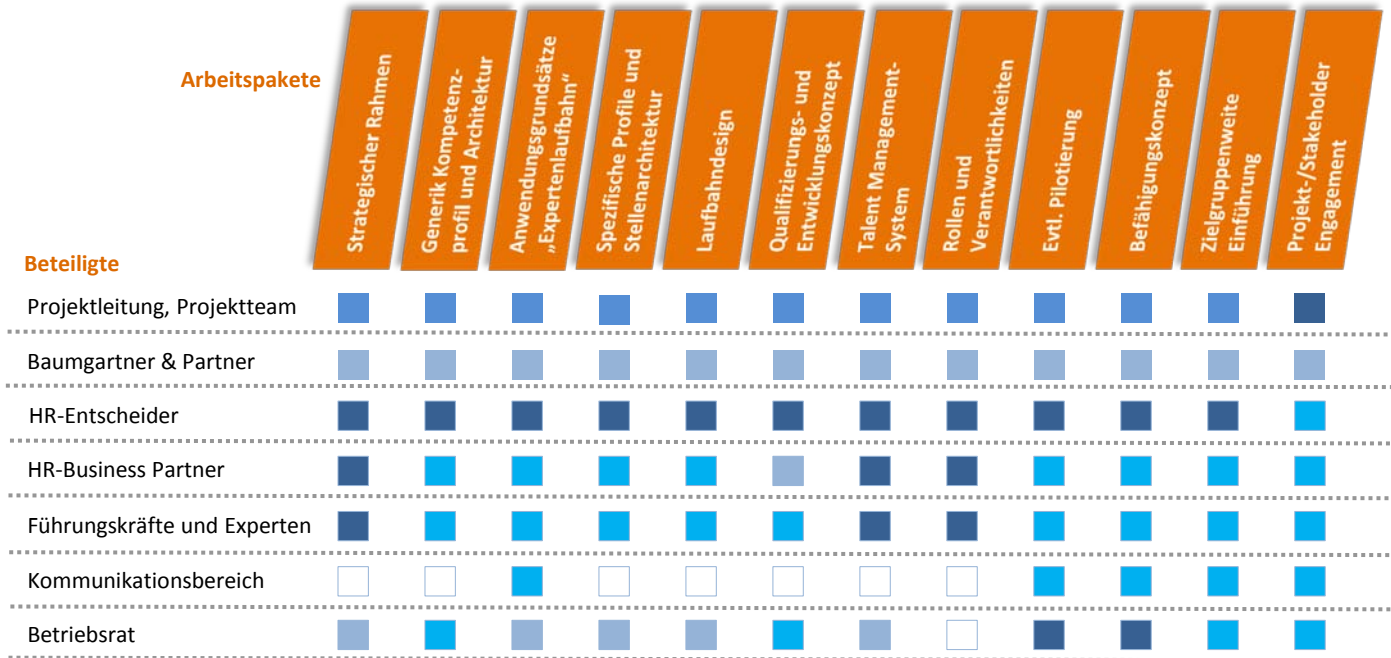
- » Eine fokussierte Kommunikation und Einbindung der relevanten Stakeholder unterstützt nachhaltig die Erarbeitung und die Umsetzung der Expertenlaufbahn.
- » Durch einen kombinierten Top-Down-/Bottom-Up-Projektansatz, die Einbeziehung aller relevanten Stakeholder-Gruppen sowie durch dialogorientierte Kommunikationsmethoden wird eine breite Akzeptanz der Expertenlaufbahn über alle Stakeholder-Gruppen hinweg sichergestellt.
- » Darüber hinaus empfiehlt sich eine weitere kontinuierliche Planung und Umsetzung von maßgeschneiderten Change- und Kommunikationsaktivitäten zur Einbindung und Befähigung relevanter Stakeholder im gesamten Zeitablauf.

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

Integriertes Stakeholder Engagement bezieht die wichtigen Stakeholder in allen Phasen der Entwicklung und Umsetzung der Expertenlaufbahn ein.

Hier illustrativ anhand eines Kundenprojekts



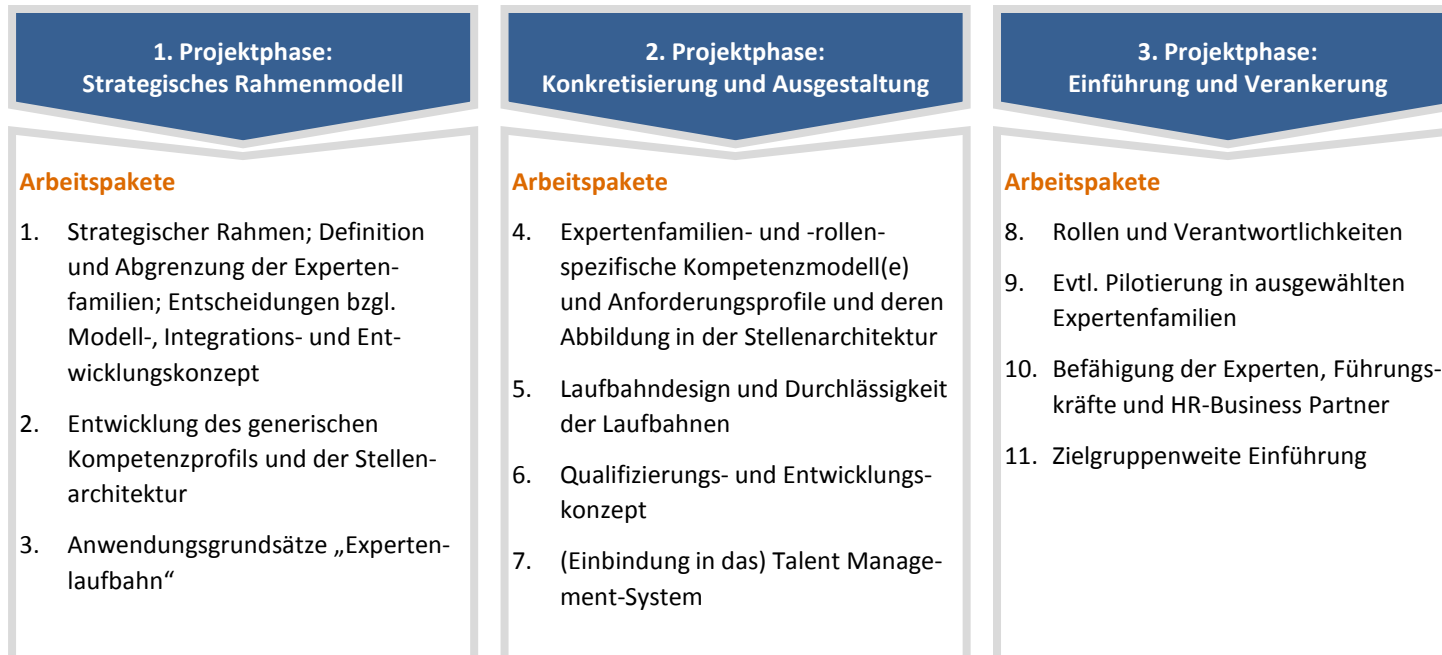
Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

- Rollen**
- = (Mit-)Entscheidung
 - = AP-Verantwortung
 - = Mitwirkung
 - = Beratende Funktion
 - = keine aktive Rolle

Projektansatz und Arbeitspakete

Gesamtprozess Expertenlaufbahn – Projektphasen und Arbeitspakete



Kontinuierliches Projektmanagement

Projektorganisation, Stakeholder Engagement, kontinuierliche Kommunikation, Change Management

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ **Projektansatz und Arbeitspakete**
- ▶ Wir über uns / Impressum

Downloads

Zum Download einfach doppelklicken oder kostenlos anfordern bei: ralf.kleb@baumgartner.de



BAUMGARTNER®PARTNER
performance management | 100/06/010

changeleaders

Herausforderungen der künftigen Arbeitswelten für Organisatoren, Personalmanager und Führungskräfte

Enterprise 2.0 | Industrie 4.0 | Leadership 4.0 | Neue Personalstrategien | News aus den Practice Groups | Aktuelle Studien



BAUMGARTNER®PARTNER
performance management | 100/06/010

changeleaders

Strategische HR-Audits – Personalarbeit auf dem Prüfstand

Strategische HR-Revision | Personalrisikomanagement | Workforce Analytics | News from Japan | Künftige Arbeitswelt | Studiendownloads



BAUMGARTNER®PARTNER
performance management | 100/06/010

HR BusinessPartner

Ralf Hendrik Kleb:
Vom HR Business Partner zum Business Player – wenn Anspruch auf Wirklichkeit trifft

HR Governance | HR Business Partner im HR Service Delivery Model | HR Business Partner Stakeholder-Erwartungen | HR Business Partner Business Case | HR Business Partner Rollen- & Aufgabenprofil | HR Business Partner Skills & Competency Profile | HR Business Partner Audit/Assessment | HR Business Partner Academy | HR Business Partner Development | HR Business Partner Karrierekonzept



BAUMGARTNER®PARTNER
performance management | 100/06/010

HR Risks - Fit for future?

Nicole Fabig-Grychtol
Personalrisiken erkennen und effizient steuern – eine neue Herausforderung für HR –

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

Über Baumgartner & Partner

Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH ist auf HR Strategie- und Umsetzungsberatung in großen und mittelständischen Unternehmen sowie öffentlichen Organisationen spezialisiert. Baumgartner beschäftigt ausschließlich international sehr erfahrene Berater, Thought Leaders und Top Executives aus der Praxis führender multinationaler Konzerne. Die Beratungsschwerpunkte von Baumgartner liegen in den Bereichen: People Strategies & HR Governance, Prozessexzellenz im HR-Management, HR Audit & Due Diligence, HR Controlling & Planning, HR in Restructuring, Performance Management, Talent & Workforce Strategies, Change Management, HR & Business Academies, Skills & Competency Management, Fach- und Expertenlaufbahn, Learning & Leadership Solutions, Management Audits, Global Job Grading, Total Rewards und Executive Compensation & Benefits.

Beratung zur Überprüfung und Neugestaltung von Karrieremodellen

- » Zielklärung, Zielgruppensegmentierung und Stakeholderanalysen
- » Definition Strategie und Rahmenmodell
- » Detaillierte Ausgestaltung und Abstimmung der Laufbahnmodelle
- » Entwicklung der (bewertungssicheren) Kompetenz- und Anforderungsprofile
- » Gestaltung des Qualifizierungs- und Entwicklungskonzepts
- » Überprüfung/Anpassung des Grading- und Vergütungskonzepts



Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH

Sie erreichen alle Berater zentral über
Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Kontakt **change**leaders:
ralf.kleb@baumgartner.de

www.baumgartner.de

Inhalt

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum

Baumgartner is experienced in working on global assignments abroad. Complementary local services are offered through strategic alliances.

AMERICAS Brazil | Canada | Chile | Mexico | United States **ASIA PACIFIC** Australia | China | India | Japan | Korea | New Zealand | Southeast Asia **EUROPE, MIDDLE EAST & AFRICA** Austria | Africa South/East | Belgium | Central Europe | CIS/Russia | Cyprus | Denmark | Finland | France | Germany | Greece | Ireland | Italy | Luxembourg | Middle East | Netherlands | Norway | Portugal | Spain | Switzerland | Turkey | United Kingdom



Baumgartner steht für HR Strategie & Umsetzung

Inhalt

HR Strategie & Organisation	Talent Management	Performance Management	Rewards Management
<ul style="list-style-type: none"> » Personalstrategien <ul style="list-style-type: none"> – People Strategy Design – HR Policies & Produkt/ Prozess Design – Workforce Planning – Workforce Analytics – HR Risk Management – HR Audit/Review » HR Organisation <ul style="list-style-type: none"> – HR Governance – HR Business Partner Anforderungsprofil, Assessment & Development – HR Competence Center Design » HR Management Support <ul style="list-style-type: none"> – HR Reporting – HR Communication » Corporate Culture » Design Führungskräfte- & Mitarbeiterbefragungen, Durchführung & Follow-up Prozessbegleitung » Change Management » Labour Relations 	<ul style="list-style-type: none"> » Skills Management <ul style="list-style-type: none"> – Skills & Competency Profile – Potenzial Assessments – 360°Feedback Prozesse – Talent Pools » Design Karrieremodelle <ul style="list-style-type: none"> – Führungslaufbahn – Fach- & Expertenlaufbahn – Projektmanagement » Entwicklungs-, Nachfolgeplanung & Retention Management » Leadership & Management Development <ul style="list-style-type: none"> – Leadership Principles – Management Audits – 360°Feedback Prozesse – Coaching – Design & Implementierung Development Programme » Learning & Development <ul style="list-style-type: none"> – L&D Strategy Design – Curriculum- & Programm Design – Learning Technology Infrastruktur – Kooperations- & Knowledge-Management – Corporate Universities & Academies 	<ul style="list-style-type: none"> » Organisation & Job Design » Anforderungsprofile & Stellenbeschreibung » Stellenbewertung & Grading » Performance Metrics & Analytics » Balanced Scorecard Prozesse » Design Zielvereinbarungssysteme & -prozesse » Design Leistungsbeurteilungssysteme & -prozesse » 360°Feedback Prozesse » Training Performance Management Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> » Compensation Audit & Design <ul style="list-style-type: none"> – Review des Compensation Governance Prozesses – Global Job Grading – Design Vergütungsstrukturen – Design Performance-bezogene Vergütung (STI, LTI, ...) – Unternehmensspezifische Vergütungsmodelle » Spezifische Lösungen <ul style="list-style-type: none"> – Aufsichts-/Beiratsvergütungen – Vorstands-/Geschäftsführervergütung – Top Executive Vergütung – Variable Vergütung in der Produktion – Vertriebsvergütung – Tarifliche Entgeltsysteme – Mitarbeiterbeteiligungsprogramme – Benefits Audit & Design – Design Zeitwertkontenmodelle » Compensation Services <ul style="list-style-type: none"> – Training von Aufsichtsräten zur Vorstandsvergütung – Training Job Grading – Gender-Pay-Gap Analysen – Entwurf Betriebsvereinbarungen

- ▶ Inhaltsübersicht
- ▶ Editorial
Die Anforderungen an eine Expertenlaufbahn werden häufig unterschätzt
- ▶ Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
- ▶ Geschäftsorientierte Konzeption
- ▶ Strategisches Rahmenmodell
- ▶ Konkretisierung und Ausgestaltung – Herausforderungen im Einzelnen
 - Kompetenzmodell
 - Stellenarchitektur
 - Gleichwertigkeit
 - Durchlässigkeit
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
- ▶ Einführung und Verankerung
- ▶ Projektansatz und Arbeitspakete
- ▶ Wir über uns / Impressum



Impressum

Erscheinungsort & -datum

Hamburg, 11/2014

Autor

Ralf Hendrik Kleb

Kleb, Ralf Hendrik: Expertenlaufbahn - Konzeption,
Einführung und Verankerung alternativer
Karrieremodelle, Hamburg 11/2014

Herausgeber

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

Kontakt

ralf.kleb@baumgartner.de
Phone: +49 (40) 28 41 64-0

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 2014

