



86

62

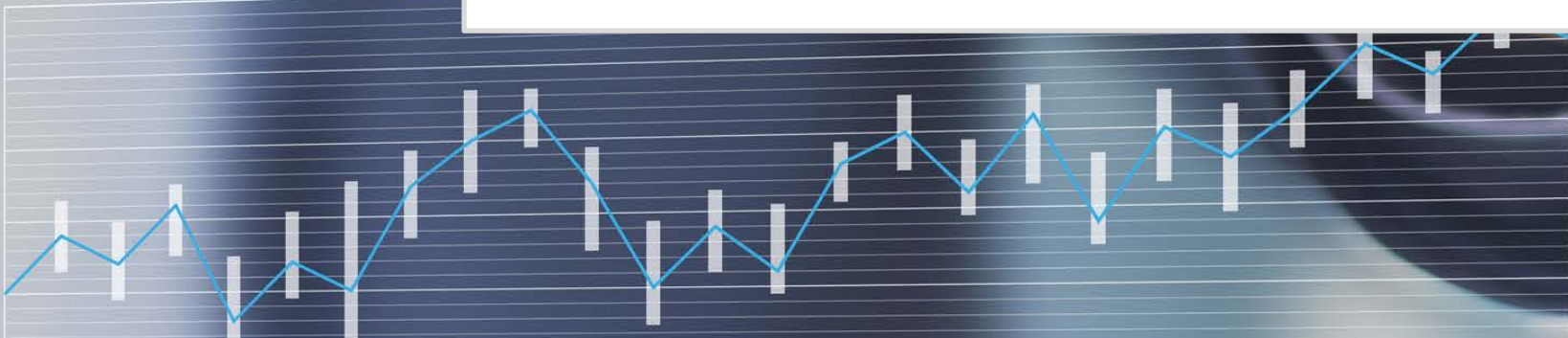


HAUFE
ONLINETRAINING

STELLENANALYSE SOWIE VERLÄSSLICHE ABBILDUNG EINER FACH- UND FÜHRUNGSKARRIERE

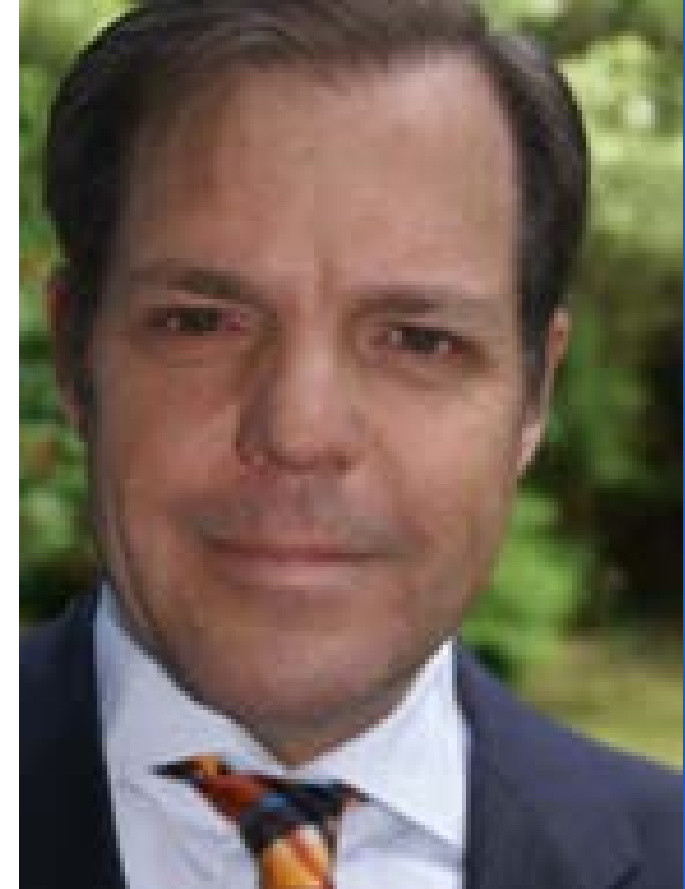
Dr. Friedrich A. Fratschner, Baumgartner & Partner

friedrich.fratschner@baumgartner.de



IHR REFERENT

- Herr Dr. Friedrich A. Fratschner (friedrich.fratschner@baumgartner.de) ist Partner und Geschäftsführer von Baumgartner & Partner.
- Herr Dr. Fratschner berät seit mehr als 20 Jahren sehr erfolgreich Unternehmen zu allen Fragen des Performance- und Vergütungsmanagements.
- Von 2009 bis 2014 betreute Herr Dr. Fratschner u.a. das Projekt „Lohnungleichheit“ des Bundesfamilienministeriums zur Analyse der Entgeltlücke von Frauen.
- Vor seiner Tätigkeit bei Baumgartner & Partner (bis 2003) war Herr Dr. Fratschner u. a. bei PriceWaterhouseCoopers (PWC) in der Geschäftsleitung der Vergütungsberatung strata GmbH sowie weiteren Beratungsunternehmen tätig.



Dr.
Friedrich A. Fratschner

BAUMGARTNER & PARTNER
performance management worldwide

AGENDA

- 1 Kontextklärung: Fokussierung auf die Treiber für exzellente Performance
- 2 Grundsätzliche Anforderungen an die Gestaltung von (Fach-) Karrieremodellen
- 3 Klarheit über Anforderungen in der Fach- und Führungskarriere
- 4 Über die Notwendigkeit von Stellenbeschreibungen
- 5 Verlässliches Anforderungsmanagement/
Karrierestufen klären und beschreiben
- 6 Stellenbewertungsprozess und
Stellenbewertungskriterien
- 7 Das Baumgartner & Partner -
Stellenbewertungsverfahren im Detail

KONTEXTKLÄRUNG:
FOKUSSIERUNG AUF
DIE TREIBER FÜR
EXZELLENT
PERFORMANCE

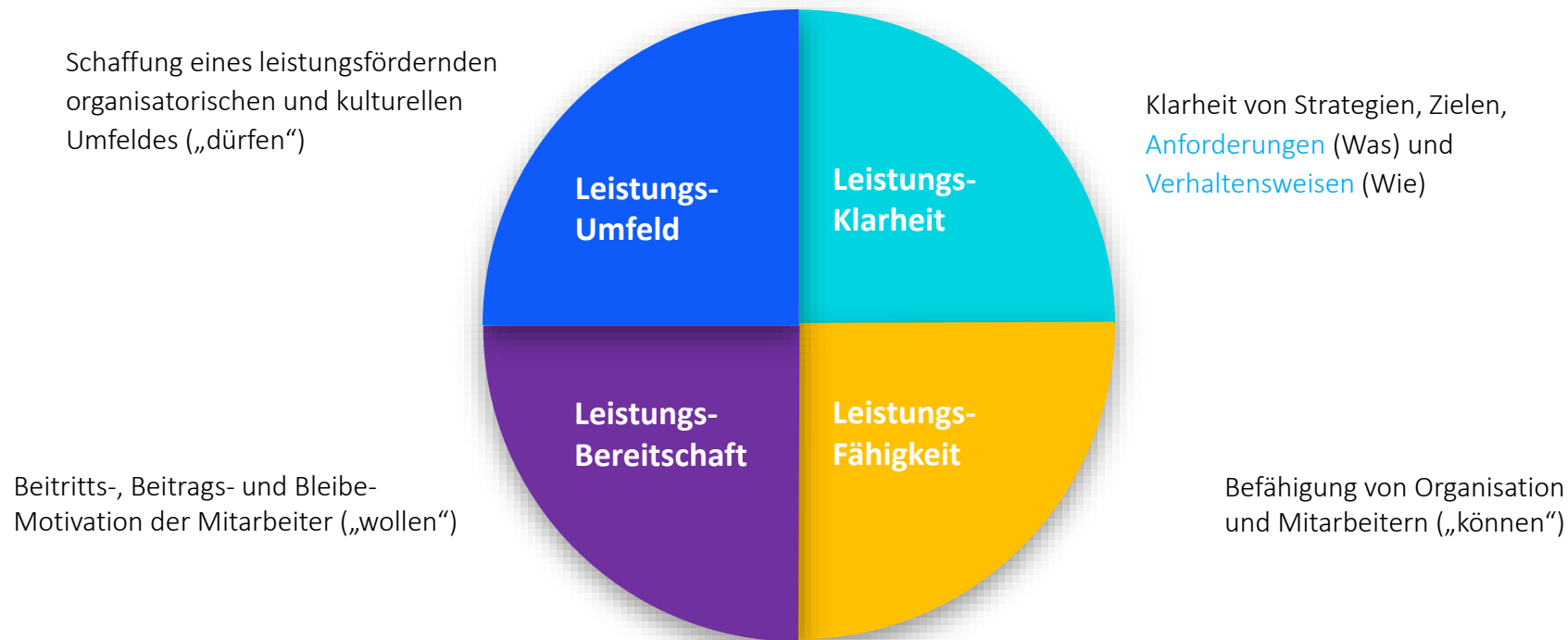
01 05

02 06

03 07

04

ERFOLGREICHES ANFORDERUNGS-, PERFORMANCE- UND VERGÜTUNGSMANAGEMENT



GRUNDSÄTZLICHE ANFORDERUNGEN AN DIE GESTALTUNG VON (FACH-) KARRIEREMODELLEN

01 05

02 06

03 07

04

GRUNDSÄTZLICHE ANFORDERUNGEN AN DIE GESTALTUNG VON (FACH-) KARRIEREMODELLEN

- Die Abflachung von Führungshierarchien und die stärkere Ausrichtung von Organisationen auf Geschäftsprozesse beeinflusst die Anforderungen an Karrieremodelle deutlich.
- Flachere Führungshierarchien, die naturgemäß weniger hierarchische Aufstiegschancen bieten, erfordern es, ein neues Karriereverständnis zu etablieren, neue Leistungsanreize im Rahmen einer Fachkarriere zu schaffen und für eine maximale Übereinstimmung von Stellenanforderung und Mitarbeiterqualifikation zu sorgen.
- 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 Entwicklungs- und Einkommenschancen.



KLARHEIT ÜBER ANFORDERUNGEN IN DER FACH- UND FÜHRUNGSKARRIERE

01 05

02 06

03 07

04

GLEICHWERTIGKEIT DER FACH- UND FÜHRUNGSKARRIERE

- Das moderne Hierarchiemodell geht von einem gleichwertigen Wertschöpfungsbeitrag von Führung, Expertise und Projektfähigkeit aus. Demzufolge etabliert es jeweils 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 konzipiert.
- Alternativ dazu stellen Unternehmen, bei denen Projekte ausgeprägter, substantieller Teil des Geschäftsmodells sind, die Projektlaufbahn oft als eigenständiges Laufbahnkonzept dar.



LANGFRISTIGE ZIELE DER FACHKARRIERE

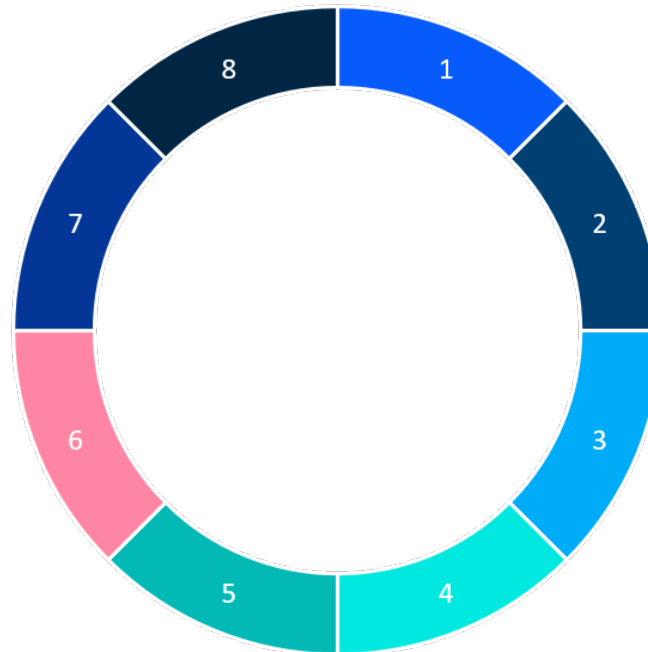
Die Fach- und Projektmanagerkarriere muss wirkliche Relevanz haben.

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

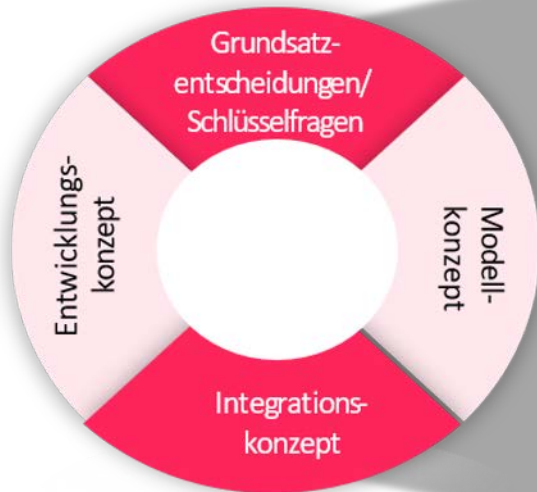
Steigerung der Arbeitgeberattraktivität für Experten und Expertise

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

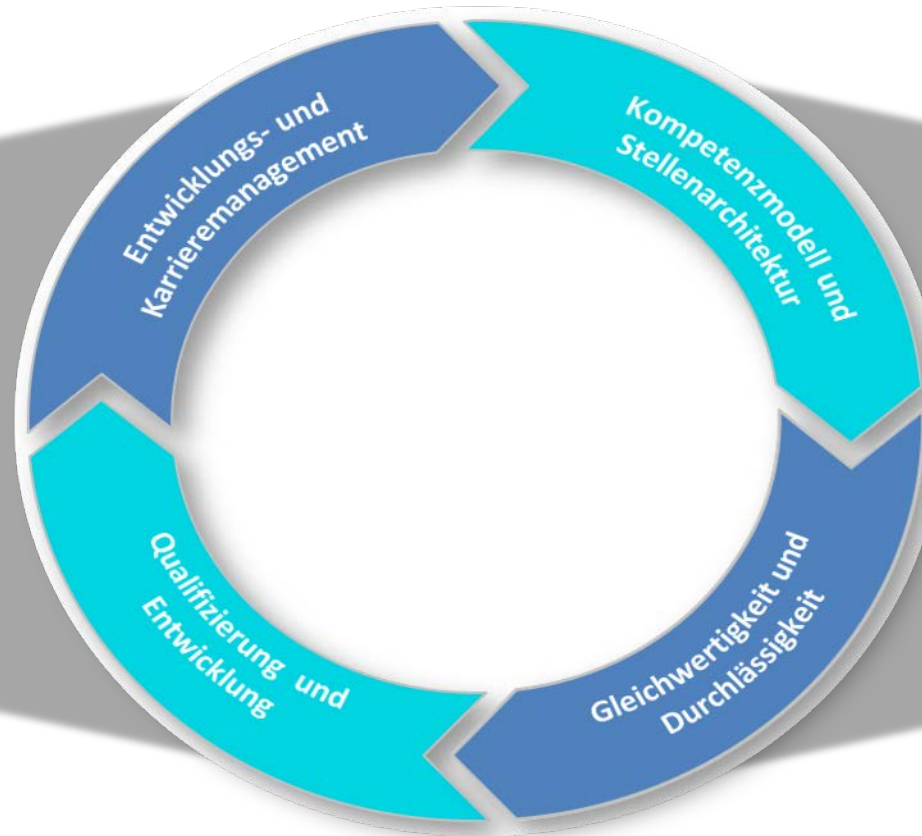
Zielgruppen- und bedarfsgerechte Qualifizierung, Professionalisierung und Potentialentwicklung aller Experten

DAS BAUMGARTNER DREI-PHASEN-MODELL

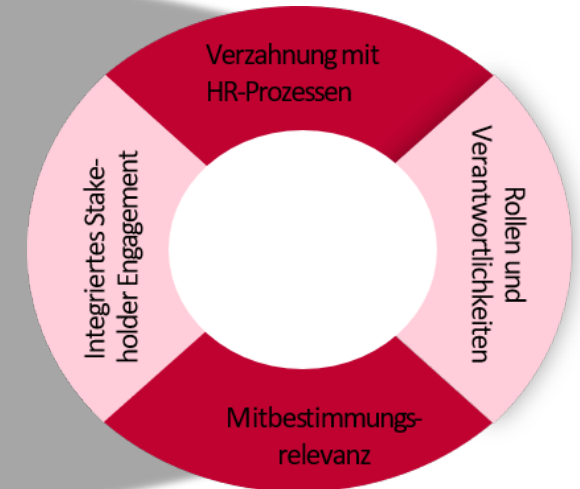
Konzeption des strategischen
Rahmenmodells



Konkretisierung und Ausgestaltung der
Expertenlaufbahn

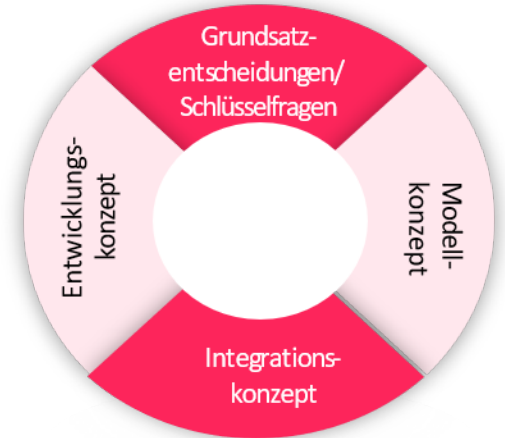


Einführung und
Verankerung



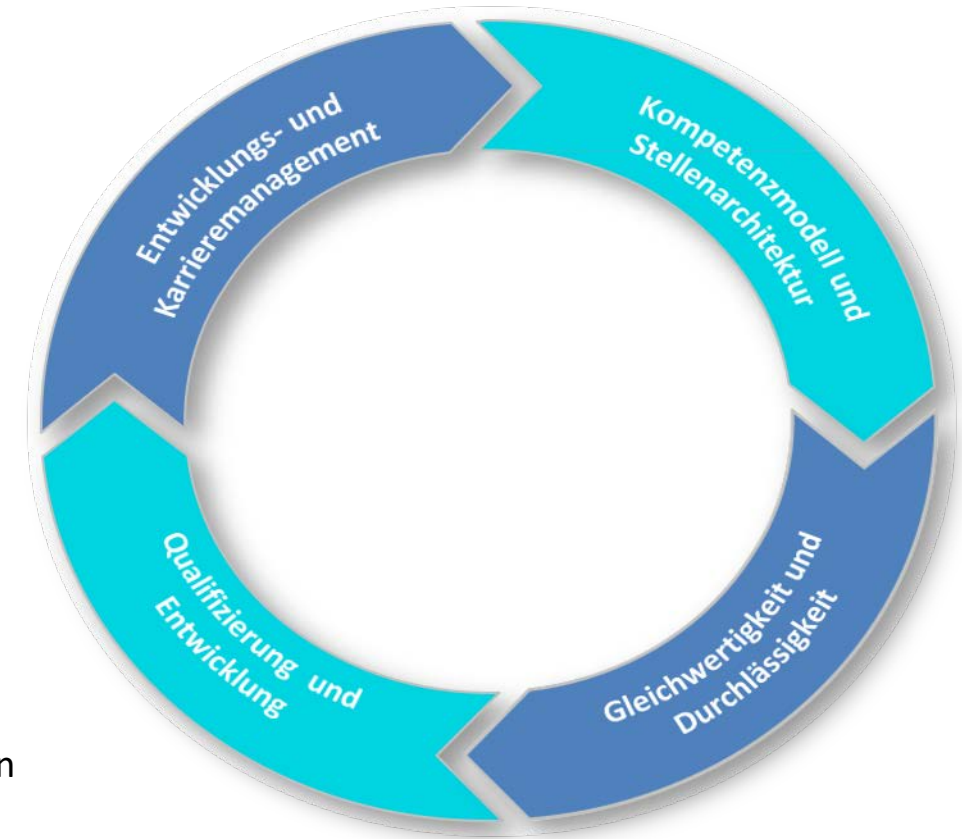
DAS STRATEGISCHE RAHMENMODELL BEANTWORTET DIE GRUNDSATZFRAGEN

- 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 Systematik gemeinsamer Anforderungskategorien an Experten lässt sich ableiten?
- 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).
- 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?)



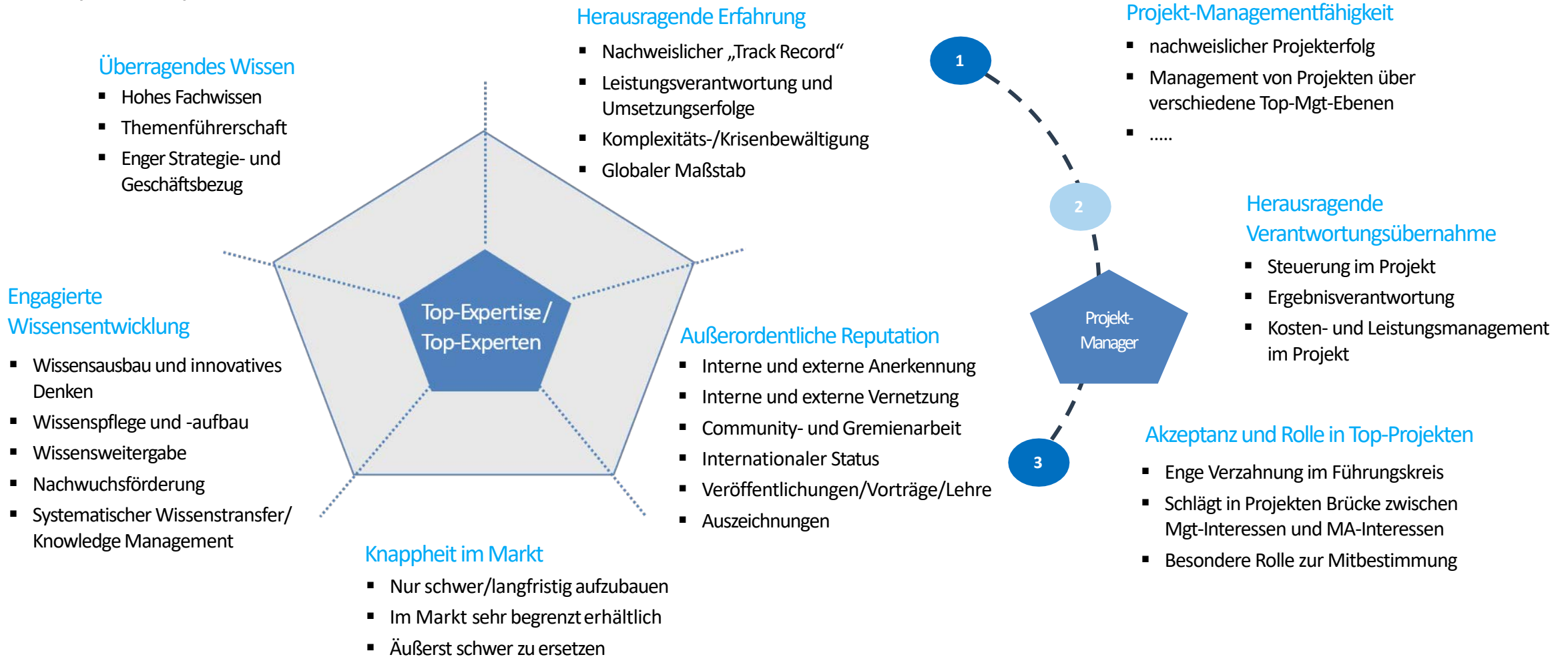
AUSGESTALTUNG DES STRATEGISCHEN RAHMENMODELLS

- 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 Fach-/PM-Kreise
 - Qualifizierung und Entwicklung
 - Fachliche und außerfachliche Weiterentwicklung je Karrierestufe
 - Karriereüberschneidende Qualifizierungs- und Entwicklungsthemen
 - Entwicklungs- und Karrieremanagement
 - Entwicklung des Karriere- und Qualifizierungssystems



TOP-EXPERTEN UND PROJEKTMANAGER (EIN BEISPIEL)

Kompetenzprofile (Muster)



HERAUSFORDERUNG VERANKERUNG UND WERTSCHÄTZUNG

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 / Einfluss auf Entscheidungen
- Einbindung in Projekte und Sonderthemen

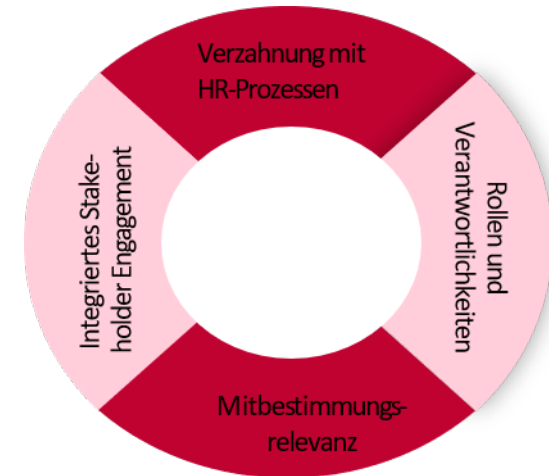
- Die Anzahl der Stellen in der Expertenlaufbahn wird im Rahmen der Geschäfts- und Stellenplanung kontingiert.
- Die Anforderungsprofile in den Stufen sind transparent.
- Das Auswahl-/Zugangsverfahren ist objektiv und nachvollziehbar.
- Mitarbeiter der Expertenlaufbahn sind im Unternehmen anerkannt und 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 (!!)

EINFÜHRUNG UND VERANKERUNG DES SYSTEMS

- Die Laufbahnmodelle sollten mit den HR-Prozessen der einzelnen Unternehmenseinheiten 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.

Einführung und Verankerung

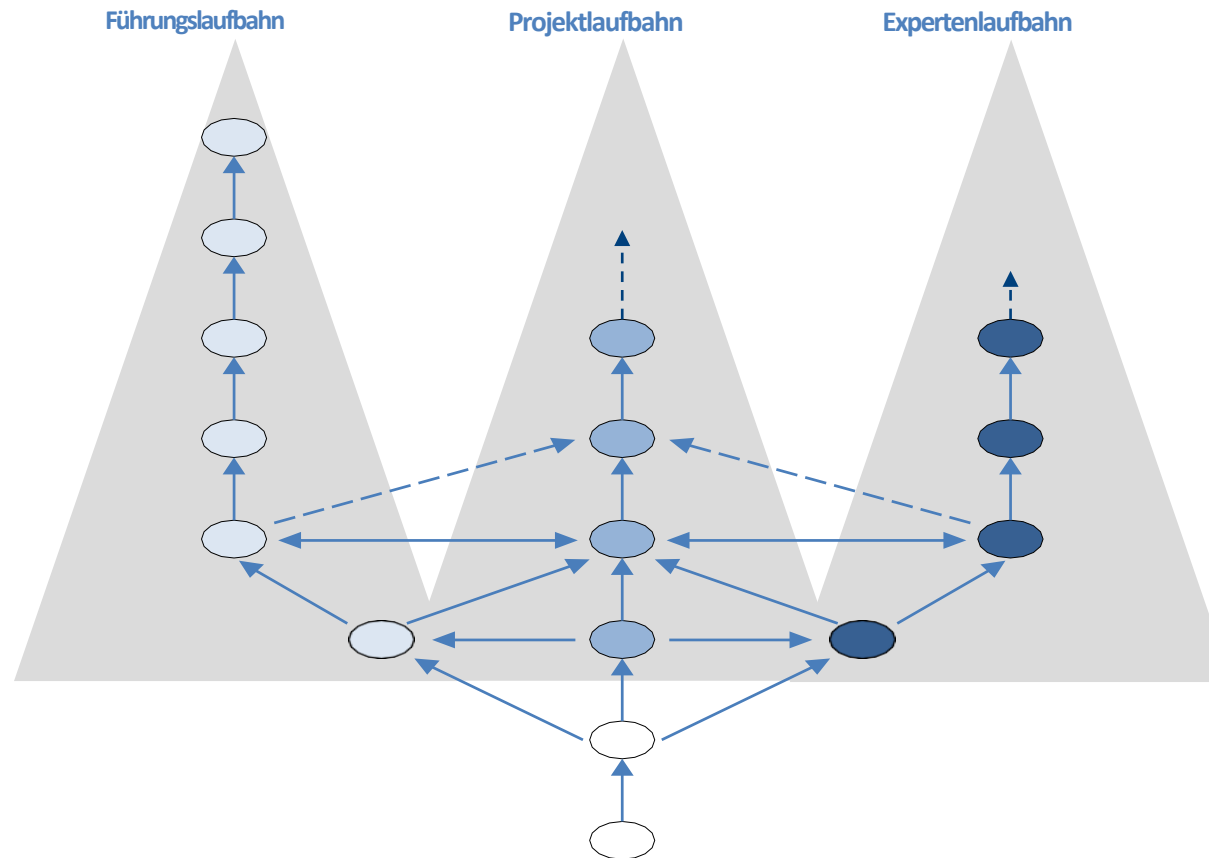


HERAUSFORDERUNG DURCHLÄSSIGKEIT DER KARRIEREPFADE

Die sinnvoll realisierbaren Karrierepfade werden gegliedert bzw. verknüpft.

Grading (illustrativ)

13
12
11
10
9
8
7
6
5
4
3
2
1



KLARHEIT ÜBER ANFORDERUNGEN IN DER FACHKARRIERE

- Entgegen vieler anders lautender Annahmen wird die exakte Bestimmung von Anforderungswerten im Kontext der verschiedenen Rollen in der Fach- und Führungskarriere in Zukunft noch viel bedeutsamer sein als in der Vergangenheit.
- Dies ergibt sich
 - aus dem Wegfall starrer Aufbaustrukturen und
 - der Hinwendung zu „flexiblen und agilen Arbeitsmodellen“
- Denn folgende Fragen entstehen weiterhin:
 - Ist die neue Rolle des Mitarbeiters (egal in welcher Fach- und/oder Führungsfunktion) höherwertiger oder niedrigwertiger als eine vergleichbare Rolle x?
 - Welche Kompetenzen benötigt der Inhaber für die Wahrnehmung der Rolle? Wie kann er diese entwickeln und ausbauen?
 - Wie kann man die Rolle(n) bewerten bzw. vergleichbar machen?
- Ergebnis: Analytische (und/oder summarische) Bewertungsverfahren können den Wandel souverän unterstützen, indem die verschiedenen Rollen inhaltlich schnell und präzise geklärt werden. Dies kann offline oder online erfolgen.

ÜBER DIE NOTWENDIGKEIT VON STELLEN- BESCHREIBUNGEN

01 05

02 06

03 07

04

ÜBER DIE NOTWENDIGKEIT VON STELLENBESCHREIBUNGEN

- Stellenbeschreibungen sollen Stellenklarheit schaffen. Dies wird in den meisten Fällen leider nicht erreicht.
- Die Gründe dafür sind schnell gefunden
 - Zu wenig Anforderungsorientierung
 - Zu viele Aufgabenaufstellungen
 - Zu viele „unspezifische“ Begriffe (komplex, umfassend, heterogen....)
 - Fazit: Zu viel Text – zu wenig Klarheit
- Übrig bleibt zumeist nur eine klare organisatorische Eingliederung der Stelle (Über-/Unterstellung).
- Zur Lage in der Fach- und Führungskarriere sagt die Stellenbeschreibung oft wenig aus.
- Klare Anforderungswertigkeiten sucht man vergeblich.
- Ergebnis: Die Stellenbeschreibung mag Berufsanfänger interessieren. Für weitere organisatorische oder HR-Fragen sind Stellenbeschreibungen zumeist wenig nützlich.

STELLEN- BEWERTUNGSPROZESS UND STELLEN- BEWERTUNGS- KRITERIEN

01 05

02 06

03 07

04

VON DER STELLEN- BESCHREIBUNG ZUM ANFORDERUNGSPROFIL

- Stellenbeschreibungen müssen sich weiterentwickeln.
- Der Wert der Information muss steigen.
- Teil 1 Stelleneinordnung: Notwendig sind Aussagen zu:
 - Angaben zur Aufgabenstellung
 - Verantwortlichkeiten der Stelle
 - Sonstige Budgets
 - Anzahl Mitarbeiter
 - Besondere Kompetenzen
 - Organisatorische Eingliederung der Stelle
 - Interne und externe Schnittstellen
 - Die Stelle führt folgende Stellen
 - Die Stelle berichtet an folgende Stelle
 - Die Stelle vertritt
 - Besondere Befugnisse der Stelle
 - Vollmachten
 - Einzelaufträge
 - Sonstige Anmerkungen

DAS STELLENANFORDERUNGSPROFIL 1/4

Angaben zur Aufgabenstellung

Positionsbezeichnung Referenzstelle:	HR Business Partner sen.
Organisationseinheit:	HR / Personalwesen
Job-Family:	HR Business Partner
Karrierestufe:	Spezialist mit sehr tiefem/breitem Expertenwissen (incl. Bachelor/Master oder vergleichbar)
Erforderliche Ausbildung:	Master
Erforderliche Berufserfahrung:	4 - 6 Jahre

Verantwortlichkeiten der Stelle

Budgetverantwortung:	nein
Sonstige Budgets:	Beschreiben Sie, welche weiteren Budgets es gibt.
Einkaufs-/Umsatzverantwortung:	nein
Anzahl Mitarbeiter:	keine
Besondere Kompetenzen:	Beschreiben Sie die besonderen Kompetenzen

Organisatorische Eingliederung der Stelle (bitte ausfüllen)

Interne und externe Schnittstellen:	Beschreiben Sie die erfolgsrelevanten Schnittstellen
Die Stelle führt folgende Stellen:	Führen Sie die Stellen bzw. Organisationseinheit(en) auf
Stelle berichtet an folgende Stelle:	Stelle: ...
Die Stelle vertritt:	Stelle(n): ...

Besondere Befugnisse der Stelle (bitte ausfüllen)

Vollmachten:	Führen Sie die Vollmachten auf
Einzelaufträge:	Beschreibung der erfolgsrelevanten Einzelaufträge

Sonstige Anmerkungen (bitte ausfüllen)

Beschreibung der erfolgsrelevanten Einzelaufträge

DAS BAUMGARTNER & PARTNER – STELLENBEWERTUNGS- VERFAHREN IM DETAIL

01 05

02 06

03 07

04

STELLENANFORDERUNGEN

Anforderungen in der Karriere klären

- 2 Seiten Anforderungsklä rung
 - Fachanforderungen
 - Planungsanforderungen
 - Kommunikationsanforderungen
 - Denkra hmen
 - Schwierigkeitsgrad
 - Entscheidungsrahmen
 - Kostenbudgets/Wertschöpfung

Fachanforderungen

Stellenaussprägung:

Für die Wahrnehmung der Stelle ist ein Masterstudium oder ein vergleichbarer Abschluss erforderlich. Daneben ist eine Berufserfahrung von 4-6 Jahren notwendig, in der der Stelleninhaber sein Fachwissen deutlich vertieft hat

Erläuternde Fragestellungen zur Präzisierung des Stellenprofils/der Stellenausschreibung:

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- und Koordinationsanforderung / Managementanforderung

Stellenaussprägung:

Der Stelleninhaber koordiniert unterschiedliche und sehr anspruchsvolle Aufgaben als Spezialist. Der Planungszeitraum umfasst deutlich mehr als einen Monat und kann bei einzelnen Planungsaufgaben ein Jahr umfassen. Die organisatorischen Schnittstellen sind gegenüber einer Sachbearbeitungsstelle deutlich öfter wechselnd mit nach wie vor einzelnen (oft funktional abgegrenzten) bekannten Schnittstellenpartnern.

Erläuternde Fragestellungen zur Präzisierung des Stellenprofils/der Stellenausschreibung:

Bitte beschreiben Sie, welche anspruchsvollen Arbeiten der Stelleninhaber kurz- und mittelfristig eigenständig zu planen und zu organisieren hat. Bitte beschreiben Sie welche Tätigkeiten einen kürzeren Dispositionsspielraum (z.B. einen Monat) und welche Arbeiten einen längeren Dispositionsspielraum von z.B. einem Jahr benötigen. Beschreiben Sie daneben bitte die spezifischen Organisationsaufgaben des Stelleninhabers in der Rolle des Spezialisten.

DAS STELLENANFORDERUNGSPROFIL (2/4)

Nachfolgend finden Sie die von Ihnen vorgenommenen Bewertungsangaben zu der Stelle

HR Business Partner sen.

in einem Stellenprofil/Anforderungsprofil zusammengefasst.

Bitte prüfen Sie die Inhalte und ergänzen Sie gegebenenfalls die zur Verfügung gestellten Fragestellungen zur weiteren Präzisierung der Stellenanforderungen bzw. zur konsequenten Optimierung Ihrer Stellenausschreibungen im Recruiting.

Fachanforderungen

Stellenaussprägung:

Für die Wahrnehmung der Stelle ist ein Masterstudium oder ein vergleichbarer Abschluss erforderlich. Daneben ist eine Berufserfahrung von 4-6 Jahren notwendig, in der der Stelleninhaber sein Fachwissen deutlich vertieft hat

Erläuternde Fragestellungen zur Präzisierung des Stellenprofils/der Stellenausschreibung:

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- und Koordinationsanforderung / Managementanforderung

Stellenaussprägung:

Der Stelleninhaber koordiniert unterschiedliche und sehr anspruchsvolle Aufgaben als Spezialist. Der Planungszeitraum umfasst deutlich mehr als einen Monat und kann bei einzelnen Planungsaufgaben ein Jahr umfassen. Die organisatorischen Schnittstellen sind gegenüber einer Sachbearbeitungsstelle deutlich öfter wechselnd mit nach wie vor einzelnen (oft funktional abgegrenzten) bekannten Schnittstellenpartnern.

Fragestellungen zur Präzisierung des Stellenprofils/der Stellenausschreibung:

Bitte beschreiben Sie, welche anspruchsvollen Arbeiten der Stelleninhaber kurz- und mittelfristig eigenständig zu planen und zu organisieren hat. Bitte beschreiben Sie welche Tätigkeiten einen kürzeren Dispositionsspielraum (z.B. einen Monat) und welche Arbeiten einen längeren Dispositionsspielraum von z.B. einem Jahr benötigen. Beschreiben Sie daneben bitte die spezifischen Organisationsaufgaben des Stelleninhabers in der Rolle des Spezialisten.

Kommunikationsanforderungen

Stellenaussprägung:

Der Stelleninhaber überzeugt fachlich anspruchsvoll und ausgeprägt emotional (intern und extern). Die Stelle erfordert eine anspruchsvolle fachliche, z.T. aber auch ausgeprägte emotionale Überzeugung und Beratung von Kunden. Ergänzendes persönlich-emotional gestützte Kommunikation dient der Beziehungspflege im Kundenkontakt.

Fragestellungen zur Präzisierung des Stellenprofils/der Stellenausschreibung:

Bitte beschreiben Sie, welche anspruchsvollen Aufgaben der Stelleninhaber kurz- und mittelfristig eigenständig zu planen und zu organisieren hat. Bitte beschreiben Sie, welche spezifischen Aspekte dazu beitragen, sachlich/fachlich korrekte Kommunikation hinaus eine insb. emotionale Beziehungsebene zum Kunden aufzubauen werden muss.

Denkra hmen

Stellenaussprägung:

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.

Erläuternde Fragestellungen zur Präzisierung des Stellenprofils/der Stellenausschreibung:

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

Stellenaussprägung:

Die Problemstellungen des Stelleninhabers sind wechselnd, manchmal auch neu. Es bedarf einer konsequenten Analyse der Themen bzw. Fragestellungen. Es bestehen Problemlösungen mit mittelfristiger Wirkung (über Monate hinweg) und mittlerer Vernetzung im Unternehmen.

Erläuternde Fragestellungen zur Präzisierung des Stellenprofils/der Stellenausschreibung:

Bitte beschreiben Sie die wechselnden und z.T. neuen Problemstellungen die an der Stelle durch aktive Analyse der Fragestellungen zu lösen sind. Definieren Sie daneben bitte, welche abgesicherten Informationen vorliegen und wie der Stelleninhaber darauf zugreifen kann. Konkretisieren Sie danach bitte die mittelfristige Wirkung der Fragestellungen (Wirkung in Monaten).

Entscheidungsrahmen

Stellenaussprägung:

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 Ziele.

Erläuternde Fragestellungen zur Präzisierung des Stellenprofils/der Stellenausschreibung:

Bitte beschreiben Sie, welche situativen Entscheidungen der Spezialist/die Führungskraft autonom (ohne Rücksprache) und situativ (zur Sicherung des operativen Arbeitsablaufs/der Ziele der Stelle) vornehmen kann.

Anmerkung zum Stellenprofil:

Bitte prüfen Sie das Stellenprofil auf Stimmigkeit und passen Sie online – sofern notwendig – die Anforderungen der Stelle an.

Anmerkung zur Stellenausschreibung:

Nutzen Sie das Stellenprofil – gerne auch unter Einbeziehung der Soll-Verhaltensweisen in Competency Online – konsequent zur weiteren Optimierung Ihrer Stellenausschreibungen.

Für die Richtigkeit der Stellenangaben übernimmt HR Online Manager keine Haftung.

Belegnummer: 4416.2323.1916.1414

KLARHEIT DURCH PRÄZISE ANFORDERUNGS- UND KOMPETENZPROFILE JE KARRIERE-LEVEL (MUSTER)

Ergebnis: Verlässliche Anforderungsprofile in der Mitarbeiter-, Experten-, Projekt- und Führungskräfteaufbahn

Stellenbewertungsprofil												HR Online Manager	
Stellenbezogene Angaben													
Reportnummer	193380												
Erstellungsdatum													
Stellenbezeichnung Referenzstelle	Sachbearbeiter HR mit Zusatzqual.												
Organisationsbereich	HR / Personalwesen												
Job-Family	Personaldisposition												
Firma	Baumgartner & Partner												
Typische Ausbildung für diese Stelle	Weiterführende Berufsausbildung (Meister, Techniker, ...)												
In der Regel geforderte Mindestenerfahrung für diese Stelle	0 - 1 Jahr												
Anzahl Mitarbeiter	keine												
Stellenbewertungsergebnis (Detaildaten A-H/Summe)													
Sachbearbeiter HR mit Zusatzqual.	A	B	C	D	E	F	G	H	Summe	Stufe	G/H	Grade	
	23	14	16	16	16	14	12	12	123	1		...	
Das spezifische Stellenanforderungsprofil (...oder mittlere Referenzprofil für eine Funktions-/Karrieregruppe)													
A (Fachanforderungen)													
Für die Wahrnehmung der Stelle ist eine formale abgeschlossene Berufsausbildung sowie eine abgeschlossene Zusatzqualifikation in Form einer Meisterausbildung, Techniker Ausbildung o.ä. notwendig.													
B (Planungs- und Koordinationsanforderung / Managementanforderung)													
Der Stelleninhaber plant seine Arbeit auf Monatsbasis im Voraus. Der Stelleninhaber verfügt über einen bedeutsamen Handlungs- und Dispositionsspielraum für seine eigene Arbeit, muss die Ergebnisse seiner Arbeit aber spätestens monatlich abstimmen.													
C (Kommunikationsanforderungen)													
Verhandeln und Überzeugen: im Wesentlichen sachlich, tw. emotional bzw. sachlich anspruchsvoll. Die Stelle erfordert eine sachliche und teilweise emotionale Argumentation gegenüber internen und externen Gesprächspartnern. Die Wege und Formen des Informationsaustauschs sind nur z.T. geregelt. Die Stelle erfordert eine einfache und teilweise fachlich anspruchsvolle Information und insbesondere Argumentation gegenüber internen und externen Gesprächspartnern.													
D (Denkrahmen)													
Der Stelleninhaber passt die Vorgehensweise zur Lösung seiner operativen Aufgaben situativ an. Die Stelle erfordert ein Denken, das sich zum einen an den Arbeitsschritten der Stelle orientiert, das aber zum anderen die Ziele der Stelle erfasst und damit einen größeren Denkrahmen abbildet. Damit ist zum einen eine situative Anpassung des Arbeitsablaufes erforderlich. Zum anderen ist in begrenztem Rahmen aber auch die Vorauswahl von jeweils angemessenen Problemlösungen bei klaren Zielen, Abläufen und													
E (Schwierigkeitsgrad)													
Die Stelle verfügt über Probleme mit überwiegend ähnlichen Problemstellungen, deren richtige Lösungen vom Prinzip her bekannt sind. Teilweise bestehen aber auch neue Problemstellungen die konsequent analysiert werden müssen. Gefordert sind dabei z.T. das sorgfältige Erkennen des Problems und die Analyse des richtigen Lösungsweges aus einer Vielfalt von Möglichkeiten. Die Problemlösung wirkt sich in Wochen bzw. tw. in Monaten aus.													
F (Entscheidungsrahmen)													
Es gibt einen autonomen aber immer noch situativen und am Ablauf der Arbeiten ausgerichteten Entscheidungsrahmen der Stelle													
G/H (Kostenbudget und Wertschöpfungsbeitrag)													
Budgetverantwortung	nein												
Umsatzverantwortung	nein												
G/H-Budgetstufe (Nr.)	1												
G/H-Budgetwert	0-50 TE												
Wirkung	gering												
© HR Online Manager - Die moderne HR-Plattform für Stellenprofilierung - Eingruppierung - Competencies - Marktvergütung													

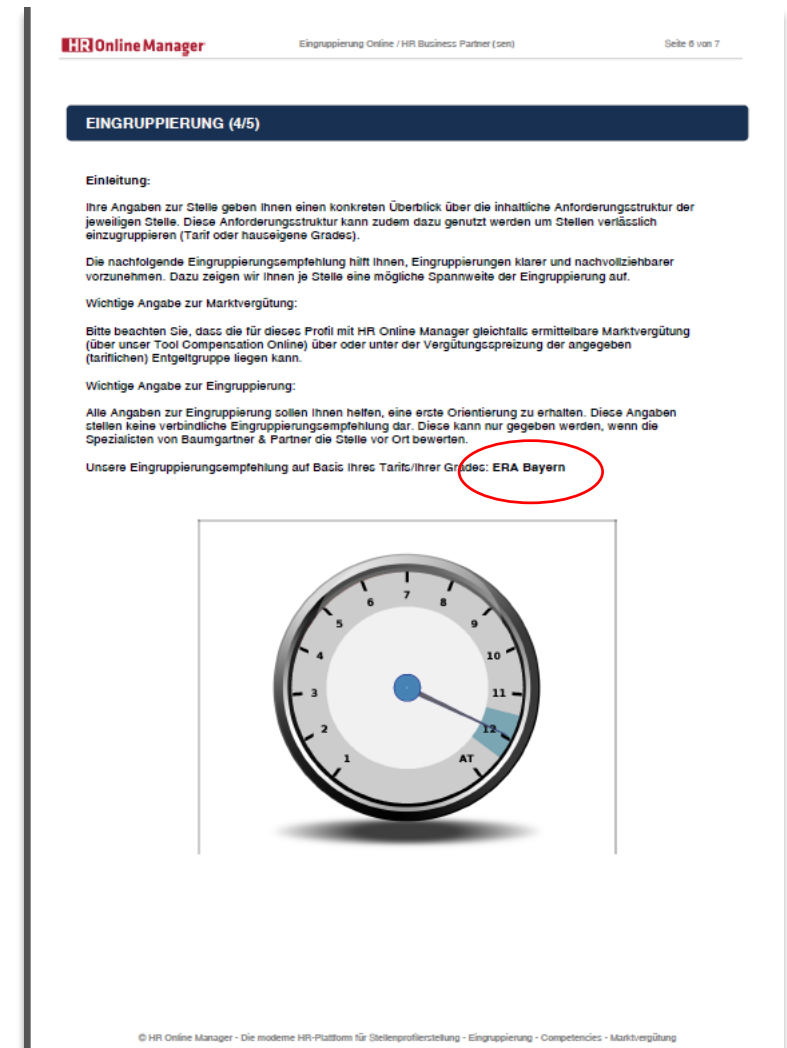
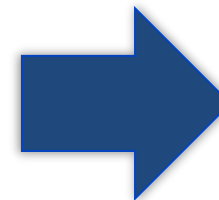
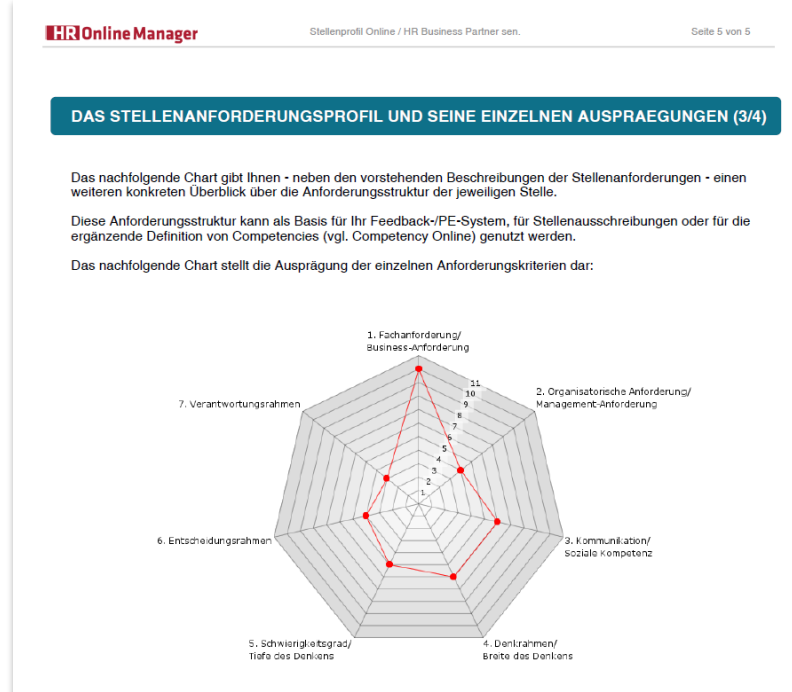
Stellenbewertungsprofil											HR Online Manager											
Stellenbezogene Angaben																						
Reportnummer	151328																					
Erstellungsdatum																						
Stellenbezeichnung Referenzstelle	Gruppenleiter Engineering																					
Organisationsbereich	Forschung / Entwicklung / Technik																					
Job-Family	Ingenieur Entwicklung																					
Firma	Baumgartner & Partner																					
Typische Ausbildung für diese Stelle	Master																					
In der Regel geforderte Mindestenerfahrung für diese Stelle	7 - 10 Jahre																					
Anzahl Mitarbeiter	6-10																					
Stellenbewertungsergebnis (Detaildaten A-H/Summe)											A	B	C	D	E	F	G	H	Summe	Stufe	G/H	Grade
Gruppenleiter Engineering											52	19	27	32	23	23	23	23	222	5		...
Das spezifische Stellenanforderungsprofil (...oder mittlere Referenzprofil für eine Funktions-/Karrieregruppe)																						
A (Fachanforderungen)																						
Für die Wahrnehmung der Stelle ist ein Masterstudium, oder ein vergleichbarer Abschluss erforderlich. Daneben ist eine Berufserfahrung von 7 - 10 Jahren notwendig, in der der Stelleninhaber sein Fachwissen deutlich vertieft hat.																						
B (Planungs- und Koordinationsanforderung / Managementanforderung)																						
Der Gruppen-/Teamleiter führt eine überschaubare Gruppe/Team mit wechselnden Schnittstellen und ausgeprägter Schnittstellenproblematik zu anderen Bereichen. Die Aufgaben der dem Teamleiter/Gruppenleiter zugeordneten Mitarbeiter sind deutlich anspruchsvoller als Aufgaben in der typischen Sachbearbeitung. Das Team/die Gruppe erfordert aufgrund der Komplexität der verschiedenen und wechselnden Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten einen hohen organisatorischen Abstimmungsaufwand des zuständigen Team-/Gruppenleiters mit anderen Bereichen. Diese Schnittstellen sind oft schwierig zu koordinieren und wechseln häufig.																						
C (Kommunikationsanforderungen)																						
Teams direkt motivieren und führen. Direkte emotionale Beziehungen zu internen (Teammittgliedern) und externen Geschäftspartnern gestalten. Die Stelle erfordert eine anspruchsvolle und emotionale Überzeugungs-fähigkeit im bilateralen Arbeits- und Beziehungsmanagement. Dies umfasst den Aufbau und den Erhalt einer bilateralen Geschäfts- und Arbeitsbeziehungen auf Basis einer ausgeprägten persönlich-emotional gestützten Kommunikation. Diese Anforderung dokumentiert sich insbesondere im Umgang mit anspruchsvollen internen und externen Gesprächspartnern sowie in der unmittelbaren Gestaltung von Mitarbeiter-, Kunden- und Außendienstbeziehungen.																						
D (Denkrahmen)																						
Die Führungskraft forscht mit wesentlicher Beteiligung über wesentliche Innovationen des Unternehmens. Die Stelle erfordert es die verfügbaren Konzeptalternativen grundsätzlich zu analysieren und zu bewerten. Darüber hinaus sind aber auch neue Konzepte und Innovationen zu erarbeiten. Neu bzw. innovativ in diesem Kontext bedeutet, dass die Konzepte für die jeweilige Branche oder die Kunden/Lieferanten neu sind. Gefordert ist damit (teilweise) ein hoher Grad an Innovation.																						
E (Schwierigkeitsgrad)																						
Die Stelle verfügt teilweise über neue Problemstellungen, die umfassend analysiert und interpretiert werden müssen. Die Problemstellungen wirken sich mittelfristig (in Monaten) bzw. tw. langfristige (in Jahren) aus. Für die Lösungsalternativen muss die schwer zu schaffende Faktenbasis teilweise durch Annahmen und Hypothesen bzgl. verschiedener Zukunftsszenarien ergänzt werden. Die Basis gesicherten Wissens wird dabei teilweise verlassen.																						
F (Entscheidungsrahmen)																						
Im Rahmen der zielorientierten Aufgabenstellung hat die Führungskraft die autonome Entscheidung über die situative Anpassung bewährter Vorgehensweisen und Methoden. Daneben besteht aber auch ein autonomer Entscheidungsrahmen über die Auswahl und Anpassung bekannter Konzepte																						
G/H (Kostenbudget und Wertschöpfungsbeitrag)																						
Budgetverantwortung	ja																					
Umsatzverantwortung	nein																					
G/H-Budgetstufe (Nr.)	5																					
G/H-Budgetwert	1,3 - 5 Mio																					
Wirkung	mittel																					
© HR Online Manager - Die moderne HR-Plattform für Stellenprofilierung - Eingruppierung - Competencies - Marktvergütung																						

STELLENKLÄRUNG UND EINGRUPPIERUNG IN DIE FACH- UND FÜHRUNGSKARRIERE

Anforderungen klären

Alle Angaben zum Anforderungsprofil der Stelle müssen so gestaltet sein, dass

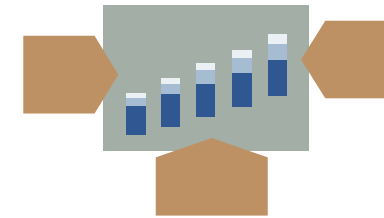
- das Stellenprofil in den Anforderungsdimensionen transparent wird
- (tarifliche/außertarifliche) Eingruppierungen der Stelle und/oder
- die Zuordnung zu einer Fach-, Projektmanager und Führungskarriere möglich sind



ROLLENBEWERTUNG LIEFERT GRUNDLAGE FÜR KARRIERE- & PERFORMANCE-MANAGEMENT

Zeitgemäße Bewertungskriterien und Differenzierungen fördern hohe Akzeptanz

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



Charakteristika der Methodik:

- strategiekonform
- stellenbezogen
- mitarbeiterneutral
- Pragmatisch im Workshop mit Führungskräften
- Ohne Stellenbeschreibung umsetzbar (!!)
- wenig aufwendig da offener Prozess
- schnell verständlich
- Skalen erlauben sofortige Differenzierung
- intern / extern vergleichbar
- nachvollziehbar
- leicht zu pflegen (auch online)
- gute Akzeptanz

ROLLENBEWERTUNG UND EINGRUPPIERUNG (GRADING)

Zeitgemäße Definitionen additiver Skalen mit geometrischer Punkteverteilung

Erläuterungen zur Bewertungsskala

Fachkompetenz

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

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

Als Indikatoren der geforderten geschäftlich-fachlichen Breite und Tiefe dienen die 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.

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

Level	Abgeschlossene Ausbildung	Berufsbegleitende Qualifizierung	Fachhochschul-absolvent	Universitäts-absolvent
16	Abschluss	-	-	-
19	2 - 4	-	-	-
23	5 - 6	Abschluss	-	-
27	7 - 8	2 - 3	Abschluss	-
32	> 8	4 - 5	2 - 3	Abschluss
37	-	> 5	4 - 6	2 - 3
44	-	-	> 6	4 - 6
52	-	-	---	7 - 10
61	-	-	---	11-15
72	-	-	---	> 15

Ausbildungsjahre und Anzahl Jahre Berufserfahrung

A

Fachkompetenz

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

Level	Definition	Erläuterung
10	Grundkenntnisse: Einfache, standardisierte Grundkenntnisse, die durch eine einfache formale Einweisung und/oder durch Übung am Arbeitsplatz vermittelt werden können.	sehr einfache Hilfsarbeiten und Aushilfsleistungen kurzfristig (in Stunden oder Tagen) erkennbar und durch einfache Anweisungen zu vermitteln
12		
14	Fachliche Grundkenntnisse: Fachliche Kenntnisse für einfache oder standardisierte Arbeitsvorgänge, die durch einen Alerprozess, 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 (i. d. R. Englisch)
23		
27	Fortgeschrittene Fachkenntnisse: Fortgeschrittene Fachkenntnisse, die entweder durch eine methodisch-praktische Berufsausbildung mit Zusatzqualifikation und intensive praktische Erfahrung oder durch ein Fachhochschulstudium erworben werden.	abgeschlossene Berufsausbildung (z. B. 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 eher praxisorientierten Ausbildung mit umfassenden praktischen Erfahrungen (Praxisprof).	Universitäts-Studium plus 2-3 Jahre anschließende Erfahrung (Sonderfall: Jurist 2. Staatsexamen direkt nach Abschluss) oder Fachhochschulstudium mit 4-6 Jahren Erfahrung oder Versicherungsfachwirt plus > 5 Jahre Erfahrung (nach der Ausbildung) in verschiedenen Funktionen
44		
52	Erweiterte Spezial- oder Breitenkenntnisse: Beherrschung der fachlich-theoretischen Zusammenhänge und ausgereiftes Wissen über die professionelle Handhabung komplexer Arbeitsabläufe und/oder ein Fachgebiet (Wissensteile) oder Integration einiger Fachgebiete (Wissensteile).	Fachprofil mit theoretischem Hintergrundwissen oder Generalist in verschiedenen herausgehobenen Funktionen oder hochgradiger Spezialist auf einem Fachgebiet z. B. Universaldienst 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 Wissensteile (Top-Generalist) im Top Management.	Top-Generalist im Top Management (Wissensbreite) z. B. in der Führungsgipfel nationaler Großunternehmen oder Top-Spezialist / "Fachguru" mit herausragender, anerkannter Fachautorität auf einem Spezialgebiet (Wissensteile) 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 einjährige Fach-Kenntnisse (nicht Management-Kenntnisse) auf einem strategisch wichtigen, i. d. R. naturwissenschaftlichen Forschungsbereich.	Top-Generalist im Top Management von Weltkonzernen oder Top-Spezialist als weltweit führende fachlich-wissenschaftliche Autorität; derartig hohe Anforderungen an eine Spezialistenfunktion werden z. B. in weltweit führenden bzw. strategisch sehr wichtigen Forschungsbereichen gestellt

Konzepteinführung

Beschreibung und Interpretation des Skalenkonzeptes

Individualisierbare Standarddefinitionen

Erläuterungen

Organisatorisch und begrifflich auf den individuellen Unternehmenskontext zugeschnitten

Geometrische Skalierung

Steigende Punktdifferenzen und Zwischenwerte für Nuancierungen

ROLLENBEWERTUNG UND EINGRUPPIERUNG (GRADING)

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

Erläuterungen zur Bewertungsskala

Denkrahmen/Problemlösungsbreite

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

Das Kriterium Denkrahmen beschreibt die intellektuellen Anforderungen einer Stelle, einen gegebenen Denkraum durch analytisches und kreatives Denken zu füllen. Die Bewertung erfolgt hier unabhängig davon, inwieweit über das Kriterium auch eigenverantwortlich entschieden werden darf. Die Entscheidungskompetenz wird später bewertet.

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

- Abgrenzung von Zielen und Aufgabengebieten,
- Standardisierung und Modifikation von Arbeitsabläufen und Arbeitsmethoden,
- Identifikation, Analyse und Bewertung zugehöriger Lösungsalternativen,
- Entwicklung von neuen Lösungskonzepten.

Je höher der Standardisierungsgrad und je größer die Zahl bekannter Alternativen und bewährter Alternativen, desto enger ist der auszufüllende Denkrahmen. Je tiefer die Ziele und Vorgaben für die Suche, Analyse und Bewertung von Lösungsalternativen oder für die Entwicklung von neuen Lösungskonzepten gesteckt sind, desto tiefer der auszufüllende Denkrahmen. Unabhängig von dem stufenpezifischen Denkrahmen werden Verbesserungsvorschlägen im Sinne eines unternehmerischen Denkens in jeder Stelle gefordert.

Die Bewertung des Denkrahmens folgt nicht zwingend der Hierarchie. Stellenverschiebungen hierarchischer Ebenen können im Unternehmen durchaus gefordert, den gleichen Denkrahmen auszufüllen. Vom organisatorischen Kontext dürfte es jedoch nur sehr selten vorkommen, dass eine untergeordnete Stelle gefordert, in einem ebenso weit oder gar weiter gesteckten Rahmen zu denken als die übergeordnete Stelle.

Zur Plausibilitätsprüfung sollten auch die Anforderungen an Bildung und Erfahrung (Kriterien A, B und C) herangezogen werden. Wenn an eine Stelle bezüglich nur geringe Anforderungen gestellt werden, kann es nicht sinnvoll sein, ihr einen tiefen Denkrahmens auszuweisen - und umgekehrt.

Denkrahmen/Problemlösungsbreite

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

Level	Definition	Erläuterung
10	Das Kriterium beschreibt die Breite des auszufüllenden Denkrahmens für die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	• einfache Zielvorgabe • einfache Aufgabenstellung • einfache Problemlösung
12		
14		
16		
19		
23		
27		
32		
37		
44		
52		
61		
72		
85		
100		

Business- & Fachkompetenz

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

Level	Definition	Erläuterung
10		
12		
14		
16		
19		
23		
27		
32		
37		
44		
52		
61		
72		
85		
100		

VERLÄSSLICHES ANFORDERUNGS- MANAGEMENT/ KARRIERESTUFEN KLÄREN UND BESCHREIBEN

01 05

02 06

03 07

04

FACHLICHE ANFORDERUNGEN



Level	Ohne Ausbildung bis 3- jährige Ausbildung ...	Berufsbegleitende Qualifizierung (Meister, Techniker...)	Bachelor (oder gleichwertig)	Master (oder gleichwertig)
Ausbildungsstufe und Anzahl Jahre Berufserfahrung ↓	Kurze Einweisung	-	-	-
	Mehrere Einweisungen	-	-	-
	Längere Einweisung oder fachfremde/ 2-jähr. Ausb.	-	-	-
	3-jähr.-Ausb.	-	-	-
	2 – 3	-	-	-
	4 - 6	Abschluss	-	-
	7 - 10	2 - 3	Abschluss	-
	> 10	4 - 6	2 - 3	Abschluss
	-	7 - 10	4 - 6	2 - 3
	-	> 10	7 - 10	4 - 6
	-	-	> 10	7 - 10
	-	-	-	> 10

PLANERISCHE ANFORDERUNGEN: FACH-/ PROJEKTMANAGER- UND FÜHRUNGSKARRIERE (OHNE MGT.)

Skalen-
beispiele

BAUMGARTNER PARTNER
performance management worldwide

Level	Mitarbeiter (MA) / Sachb. (SB) / Spezialist (Spez.)	Projektmanager	Direkte Führungskraft (GL/TL) / FK I	Ind. Führungskraft (AL/BL) / FK II
	Dispositionsfreiheit auf Tagesbasis (MA)			
	Dispositionsfreiheit auf Wochenbasis (MA/SB)			
	Dispositionsfreiheit auf Monatsbasis (SB/Spez)		Fachliche Anleitung von Teams oder Projekten Dispositionsfreiheit auf Wochen/Monatsbasis	
	Dispositionsfreiheit auf Mehrmonatsbasis (Spez.)	Überschaubare (Teil-) Projekte / Dispositions- freiheit auf Mehrmonatsbasis	Teamleiter/Gruppenleiter mit direktem Sachbearbeiterteam / Dispositionsfreiheit auf Mehrmonatsbasis	
	Planung von Arbeiten mit wechselnden Schnittstellenpartnern und einer begrenzten Anzahl von Funktionsbereichen auf Jahressicht	Organisatorisch komplexe Projekte / Dispositionsfreiheit auf Jahresbasis	Teamleiter/Gruppenleiter mit direktem Spezialistenteam incl. Teilprojekten/ Dispositionsfreiheit auf Mehrmonatsbasis	Disposition vieler Mitarbeiter in einem homogenen Mitarbeiter-/ Sachbearbeiterteam
	...	...	...	...
		Management von herausragenden Groß-Projekten mit Projektmitgliedern auf internationaler Top-Management- Ebene/ Dispositionsfreiheit auf Mehrjahresbasis		Disposition vieler Mitarbeiter über viele anspruchsvolle Organisationsbereiche mit ausgeprägten internen Zielkonflikten zw. den Einheiten sowie Lösung von Zielkonflikten mit anderen externen Organisationseinheiten.
				Koordination unternehmensweiter, sehr komplexer strategischer Unternehmensbereiche oder Tochtergesellschaften

KOMMUNIKATIONSANFORDERUNG



Level	Mitarbeiter (MA)	Sachb. (SB) / Spezialist (Spez.)	Spez. Im Außendienst / KAM	PM /Führungskraft
	Keine spez. Kommunikationsanforderungen			
	Weitergabe relevanter Mitteilungen (am Arbeitsplatz)			
	Überwiegend allgemeinverständliche Argumentation	Überwiegend allgemeinverständliche Argumentation		
	Teilweise einfache, teilweise komplexe Argumentation im Innen- & Außenverhältnis	Teilweise einfache, teilweise komplexe Argumentation im Innen- & Außenverhältnis		
		überwiegend schwierige und sachliche bzw. anlassbezogene Kommunikations- anforderung (intern/extern)	überwiegend schwierige und sachliche bzw. anlassbezogene Kommunikations-anforderung im Innen- und Außenverhältnis	Fachliche Führung von kleinen Teams
		...	...	...
			überwiegend schwierige emotionale (direkte) Kommunikation / Aufbau einer langfristigen Beziehungsebene im Innen- und Außenverhältnis	Überwiegend emotionale und direkte Führung von Spez.-Teams
				Direkte und indirekte Führung
			überwiegend indirekte emotionale Beziehungsebene (z.B. zu wichtigen Kunden/Lieferanten eines Landes) aufbauen und langfristig pflegen	Indirekte emotionale Führung großer Organisationseinheiten und Suborganisationen



DENKRAHMEN DER STELLE



Level	Mitarbeiter (MA) / Sachb. (SB)	Spez. / Projektmanager	Führungskraft
	Wenig Denkrahm		
	Denkrahm bzgl. „Anpassung von Teilabläufen“		
	Denkrahm bzgl. „Anpassungen des Arbeitsablaufs“	Denkrahm bzgl. „Anpassungen des Arbeitsablaufs“	
	Denkrahm tw. auf Abläufe, tw. auf Methoden bezogen	Denkrahm tw. auf Abläufe, tw. auf Methoden bezogen	
		Denkrahm bzgl. Anpassung bestehender einzelner Methoden	Denkrahm bzgl. Anpassung bestehender einzelner Methoden
		Denkrahm bzgl. Anpassung tw. verschiedener Methoden	Denkrahm bzgl. Anpassung tw. verschiedener Methoden
		Denkrahm bzgl. der Anpassung vieler unterschiedlicher Methoden	Denkrahm bzgl. der Anpassung vieler unterschiedlicher Methoden
		Denkrahm bzgl. der grundsätzlichen Neuentwicklung von Methoden (Quelle der Innovation)	Denkrahm bzgl. der grundsätzlichen Neuentwicklung von Methoden (Quelle der Innovation)
		Innovation als Stellenauftrag	Innovation als Stellenauftrag



Teilstrategischer Denkrahm und strategischer Denkrahm (ff.)

SCHWIERIGKEITSGRAD DER STELLE

Level	Mitarbeiter (MA) / Sachb. (SB)	Spez. / Projektmanager / Führungskraft
	Wiederholende Probleme die aus der Routine gelöst werden können	
	Wiederholende, tw. ähnliche Probleme die einer fundierten Ausbildung bedürfen	
	Ähnliche Probleme mit Auswahl des Wissenshintergrundes	Ähnliche Probleme mit Auswahl des Wissenshintergrundes
	...	...
	Wechselnde Probleme mit tiefer Analyse der Problemstellung	Wechselnde Probleme mit tiefer Analyse der Problemstellung
		Annahmen und Hypothesen (über Märkte/Technologien) mit tiefen und komplexen Analysen stehen tw. im Vordergrund.
		Annahmen und Hypothesen (über Märkte/Technologien) mit tiefen und komplexen Analysen stehen prägend im Vordergrund
		Komplexe, vorwiegend neuartige Problemstellungen in einem Themen-/Forschungsgebiet.
		Komplexe, vorwiegend neuartige Problemstellungen in mehreren Themen-/Forschungsgebieten.

AUTONOMER ENTSCHEIDUNGSRAHMEN



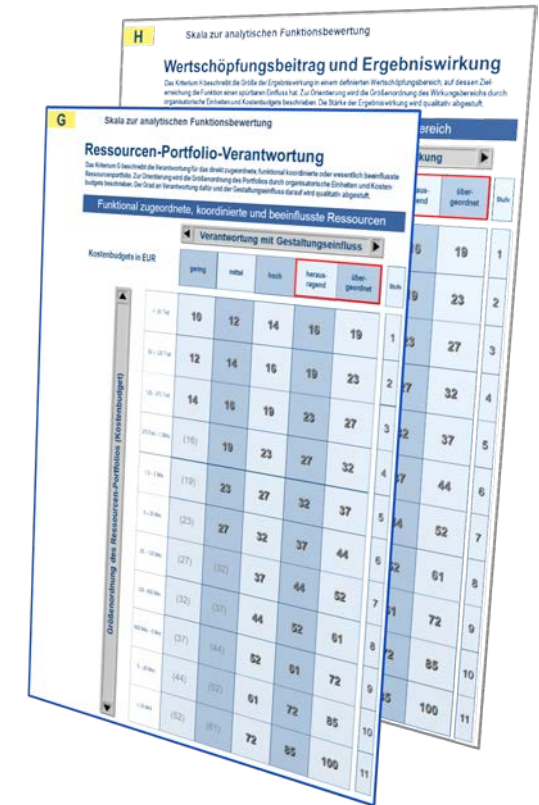
Level	Mitarbeiter (MA) / Sachb. (SB)	Spez. / Projektmanager / Führungskraft
↓	Keine autonome Entscheidungen	
	Tw. situative autonome Entscheidungen im Arbeitsablauf	
	Situative autonome Entscheidungen im Arbeitsablauf	Situative autonome Entscheidungen im Arbeitsablauf (Spez./Fachvorgesetzter)
		Tw. autonome Entscheidungen über die situative Anpassung einzelner Methoden (Spez/FK)
		Tw. autonome Entscheidungen über die situative Anpassung einzelner Methoden (Spez/FK)
		tw. autonome Entscheidungen über Auswahl von verschiedenartigen Methoden (FK)
		autonome Entscheidungen über Auswahl von verschiedenartigen Methoden steht im Vordergrund (FK)

WIRKUNG AUF KOSTEN- (G) ODER WERTSCHÖPFUNG (H)

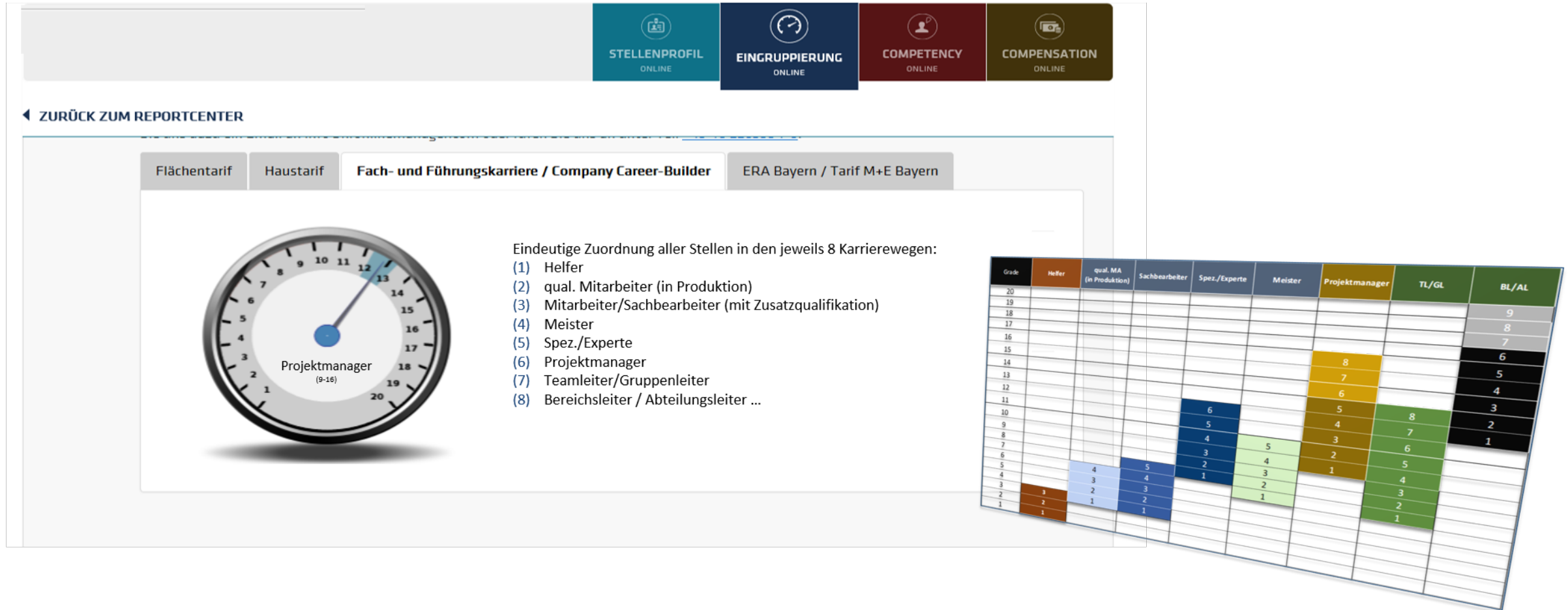
Skalen-
beispiele

BAUMGARTNER PARTNER
performance management worldwide

Level	G	H
	keine zuordenbare Kostenwirkung (SB/MA)	keine zuordenbare Wertschöpfungswirkung (SB/MA)
	keine bis mittlere zuordenbare Kostenwirkung MA/Spez.	keine bis mittlere zuordenbare Wertschöpfungs-Wirkung MA/Spez.
	Hohe zuordenbare Kostenwirkung Spez/FK	Hohe zuordenbare Wertschöpfungswirkung Spez/FK
	herausragende zuordenbarer Budgetverantwortung (Einkäufer) bzw. Spez/FK	herausragende zuordenbare Wertschöpfungswirkung (KAM) bzw. Spez/FK
	Übergeordnete zuordenbarer Budgetverantwortung (sen. Einkäufer) bzw. Spez/FK	übergeordnete zuordenbare Wertschöpfungswirkung (sen. KAM) bzw. Spez/FK
	Echtes Budget mit nachweisbarer Kostenwirkung muss vorliegen	Echtes Budget mit nachweisbarer Wertschöpfungswirkung muss vorliegen
	...	...



ERGEBNIS: KLARE ANFORDERUNGSUNTERSCHIEDE IN DER FACH- UND FÜHRUNGSKARRIERE



IHR ANSPRECHPARTNER

Fragen oder Anregungen?

Dr. Friedrich A. Fratschner
Partner und Geschäftsführer
Baumgartner & Partner
Management Consultants GmbH

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

Tel.: +49 (40) 28 41 64 - 22
Mobil: +49 (174) 99 0 99 50



The graphic is a promotional banner for 'HR Online Manager'. On the left, there is a photograph of two men in business attire, one smiling and the other looking at a device. Above them is the text 'HR Online Manager' in a red and white box. To the right of the photo, the title 'Moderne Webtools FÜR HR-PROFESSIONALS' is displayed in white on a dark background. Below the title, five hexagonal icons are arranged in a horizontal line, each containing a white icon and text: 'STELLEN-BESCHREIBUNG ONLINE' (teal), 'STELLEN-BEWERTUNG ONLINE' (dark blue), 'EINGRUPPIERUNG ONLINE' (dark blue), 'COMPETENCY ONLINE' (maroon), and 'COMPENSATION ONLINE' (dark green). At the bottom right, the website 'www.hronlinemanager.com' and the text 'powered by Baumgartner & Partner' are written in white.

HR Online Manager: „Stellenbeschreibung Online“
bis Ende 2018 kostenfrei und ohne
Folgeverpflichtung nutzen (Eingabe Gutschein-Code
„**Haufe2018**“ im Testzugang unter
www.hronlinemanager.com

Alle Tools erhalten Sie mit Ihrem Haufe-Rabatt zu
99 Euro p.m. (statt 150 Euro p.m.)

VIELEN DANK.

In Kürze im Bereich „Meine Weiterbildungen“:

- Video-Aufzeichnungen des Seminars
- Weitere Fachinhalte

SEMINARTIPP:

**Entwicklung und Einführung eines erfolgreichen
Leistungsmanagements unter Einbeziehung von Competencies**

24.10.2018, 10.00 Uhr, Referent: Dr. Friedrich A. Fratschner

Jetzt buchen