

Talent & Performance Management

Karrieremanagement

Die Veränderung von Organisations- und Führungsstrukturen sowie der gesellschaftliche Wertewandel haben auch zu einer Veränderung des Images, des Bedarfs und der Architektur von Laufbahn-/Karrieremodellen geführt. Neben der Führungslaufbahn hat die Kompetenzkarriere mit dem Angebot einer Fachlaufbahn und Projektmanagementlaufbahn an Bedeutung gewonnen.

Baumgartner & Partner unterstützt bei Überprüfung, (Re-)Design und Implementierung von integrierten, wertschöpfungsorientierten Karrieremodellen.

- ▶ Ausgangslage und Veränderungsbedarf
- ▶ Wertschöpfungsorientierte Karrierearchitektur
- ▶ Architektur der Führungskarriere
- ▶ Architektur der Projektmanagementkarriere
- ▶ Architektur der Fachkarriere
- ▶ Kontakt/Ansprechpartner

Ausgangslage und Veränderungsbedarf

Aus Sicht der Unternehmen müssen die angebotenen Karriere-/Laufbahnmodelle dem sachlich-ökonomischen Bedarf der organisatorischen Strukturen und Prozesse folgen. Die Verflachung von Führungshierarchien (Lean Management) und die stärkere Ausrichtung der Organisation auf Geschäftsprozesse haben die Anforderungen und Möglichkeiten der Gestaltung von Karrieremodellen stark beeinflusst. Im Rahmen flacher Führungshierarchien, die naturgemäß weniger

hierarchische Aufstiegschancen bieten, gilt es nun, ein neues Karriereverständnis zu etablieren, neue Leistungsanreize im Rahmen einer Kompetenzkarriere zu schaffen und für eine maximale Übereinstimmung von Stellenanforderung und Mitarbeiterqualifikation zu sorgen.

Dem Angebot an Karrieremöglichkeiten steht eine heterogene Motivationsstruktur der Mitarbeiter gegenüber. Neben den hierarchie- und einkommensorientierten Mitarbeitern, suchen technisch-funktional-orientierte, sicherheitsorientierte, kreativitätsorientierte, autonomieorientierte und cosmopolitisch-orientierte Mitarbeiter nach beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und leistungsgerechten Einkommenschancen.

In den meisten Unternehmen ist die **Führungslaufbahn** klar definiert. Mergers & Acquisitions und Reorganisationen erfordern jedoch insbesondere die organisationsübergreifende Überprüfung der Wertigkeiten von Führungspositionen sowie deren Zuordnung zu Führungskreisen und Vergütungsgruppen.

Im **Tarifbereich** findet die berufliche Weiterentwicklung vorwiegend durch eine wenig imageträchtige Umgruppierung in eine höhere Tarifgruppe statt. Das Fehlen von attraktiven Karrierestufen und breiteren leistungsorientierten Gehaltsbändern hat sowohl im tariflichen als auch im außertariflichen Bereich vieler Unternehmen zu einem Drang in die Führungslaufbahn geführt. Um Top-Spezialisten zu binden und gehaltlich weiterentwickeln zu können, blieb in vielen Fällen nur der Weg in die Führungslaufbahn.

Zwar stellen die Fachbereiche erhöhte Anforderungen an die Qualifizierung von Spezialisten, auch werden **Personalentwicklungsmaßnahmen** seitens der Mitarbeiter als Zeichen der Anerkennung und Wertschätzung verstanden, dennoch

sind die Personalentwicklungsmaßnahmen oft noch zu wenig systematisch auf die heutigen und zukünftigen Stellenanforderungen abgestellt:

- wenig zeitgemäße und flexible Anforderungsdefinitionen in den Tarifverträgen,
- unsystematische Definition von Soll-Anforderungen in Stellenbeschreibungen,
- unzureichend differenzierte Anforderungsstufen als systematische Grundlage für die individuelle Vereinbarung von Entwicklungszielen im Rahmen des Mitarbeitergesprächs,
- häufige Begrenzung des Soll-Ist-Abgleichs auf individuelle Leistungsfähigkeit und Entwicklungsziele,
- starke Fokussierung des Angebots an Personalentwicklungsmaßnahmen auf Off-the-Job-Standardtrainings,
- kaum systematische On-the-Job-Weiterentwicklung (Job Enrichment, Job Enlargement, Job Rotation), die – zumindest im tariflichen Bereich – ohne zugrundeliegendes Modell zu Umgruppierungsdiskussionen führen könnte.

Neben den Fragen der zeitgemäßen und bedarfsgerechten Qualifizierung und Entwicklung stellt sich die Frage nach der **organisatorischen Einordnung und Vergütung** im Rahmen unterschiedlicher Karrieremodelle. Hier stellt sich die Situation in vielen Unternehmen wie folgt dar:

- die Tarifgehälter entsprechen in vielen Bereichen nicht mehr den heutigen Marktgegebenheiten für Spezialistenfunktionen,
- faktisch erreichen aber Tarifmitarbeiter in herausgehobenen Spezialisten-, Projekt- oder Führungsfunktionen (z. B. Gruppenleiter) durch Überstunden, Zulagen usw. das Vergütungsniveau von außertariflichen Mitarbeitern,
- einzelne herausragende Spezialisten(funktionen) werden daher bereits heute im außertariflichen Bereich geführt,

- trotz der teilweise gehaltlichen Niveauangleichung bleibt der Drang in die Führungslaufbahn des Bereichs der außertariflichen Mitarbeiter und leitenden Angestellten groß. Die Gründe hierfür werden einerseits im Image der Entwicklung durch die Tarifgruppen und andererseits in dem attraktiven Angebot einer variablen zielerreichungsbezogenen Vergütung anstelle der Bezahlung von Überstunden vermutet.

Für die besondere Gruppe der **Projektmanager** stellt sich die Ausgangslage in vielen Unternehmen noch ganz ähnlich dar:

- der Status des Projektleiters wird nicht gleichwertig zu einer Führungsposition gesehen,
- der Projektleiter trägt die Verantwortung als Projektkümmerer ohne klare Rollendefinition,
- der Projektleiter wird als der Oberspezialist mit dem größten fachlichen Know-how angesehen,
- die Ausbildung und Auswahl von Projektleitern erfolgt zu unsystematisch und zu wenig geplant,
- eine spezielle Vergütung für Projektleiter ist teilweise nicht vorgesehen,
- Projektkultur wird noch nicht überall gelebt, d. h. Projekt- und Linienorganisation existieren parallel und sind nicht integriert.

Klärungsbedarf besteht oft auch hinsichtlich der unterschiedlichen Anforderungen an permanente Projektleitungsfunktionen (z. B. im IT-Bereich) und temporäre Projektleitungsaufgaben, die z. B. von Spezialisten wahrgenommen werden.

Aufgrund des **Handlungsdrucks** nehmen es die einzelnen Fachbereiche häufig selbst in die Hand, Modelle für die Fach- und Projektleiterlaufbahn zu entwickeln. In diesen Unternehmen finden wir dann in der Regel die folgende Situation vor:

- unterschiedlicher Stand der Modellentwicklung,
- ungeklärte organisatorische Einordnung der Fach- und Projektlaufbahn,
- uneinheitliche Anzahl an Entwicklungsstufen,
- uneinheitliche Definition der Eingangs- und Entwicklungsanforderungen in den Spezialistenstufen,
- unterschiedliche Bezeichnungen und Titel für die Karrierestufen,
- vereinzelter Bedarf an tariflichen Führungsfunktionen (z. B. permanente Projektleitung, Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Teamkoordinatoren),
- unsystematische Abgrenzung von disziplinarischen und fachlichen Führungsfunktionen,
- unsystematische Zuordnung zu den tariflichen und außertariflichen Vergütungsgruppen,
- uneinheitliche bzw. nicht systematisierte Vergütungsbandbreiten,
- vergleichbare Vergütungsniveaus im tariflichen und außertariflichen Bereich, jedoch mit sehr unterschiedlichem Leistungsbezug (Mehrarbeit vs. Zielerreichung)

Angesichts dieser Ausgangslage gilt es, die originären Bedürfnisse der Fachbereiche zu verstehen und die bereits laufenden Aktivitäten zur Entwicklung von Karrieremodellen in den verschiedenen Fachbereichen im Hinblick auf eine integrierte Karrierearchitektur zu kanalisieren.

Wertschöpfungsorientierte Karrierearchitektur

Die Baumgartner & Partner-Karrierearchitektur geht von einem neuen Karrieregrundverständnis aus: Kompetenzkarriere und Führungskarriere stehen in einem integrierten Karrieremodell gleichwertig nebeneinander. Spezialisten,

Projektleiter und Führungskräfte entwickeln sich in einem überlappenden Laufbahnmodell und agieren als Partner „auf gleicher Augenhöhe“.

Karriere machen heißt

- breites und tiefes Fachwissen, Prozess- und Business-Know-how zu demonstrieren und an andere weiterzuvermitteln,
- immer größere Komplexität durch Planung und Koordination zu gestalten,
- auf Basis einer gereiften sozialen Kompetenz immer anspruchsvollere geschäftliche Arbeitsbeziehungen nach innen und außen zu gestalten und zu pflegen,
- zunehmend vielfältigere, neue, vernetzte, risikobehaftete und weitreichende Problemstellungen erfolgreich zu bewältigen,
- durch Übernahme von mehr Verantwortung immer weitreichendere Entscheidungen maßgeblich mitzugestalten,
- einen zunehmend verantwortungsvollen, direkten oder indirekten Einfluss auf die Gestaltung und Verwendung von Ressourcen auszuüben
- und schließlich durch die so geleisteten Wertschöpfungsbeiträge für Kunden und Kollegen wertvoller zu werden.

So betrachtet heißt Karriere machen nicht mehr primäre „Höhe“ gewinnen auf der Karriereleiter, sondern vor allem „Fläche“ gewinnen. Karriere und Verantwortung sind das Ergebnis der Erweiterung der eigenen Kompetenzen und der damit verbundenen Wertschöpfung.

Dies bedeutet selbstverständlich nicht, dass dadurch die bestehenden Management- und Organisationsstrukturen völlig auf den Kopf gestellt werden. Im Gegenteil, die modernen Karrieremodelle entsprechen den schlanken Managementstrukturen und systematisieren die längst eingeleitete Renaissance der Kompetenzkarriere.

Der **Nutzen** eines unternehmensweit/konzernweit übertragbaren Rahmenmodells (ggf. mit Varianten) für die Führungs-, Projektleiter- und Fachlaufbahn liegt auf der Hand:

- Synchronisation von Geschäftsentwicklung und Mitarbeiterkompetenzen
- Bindung von Leistungsträgern an das Unternehmen durch Schaffen von attraktiven Entwicklungsperspektiven und –möglichkeiten
- Systematisierung von Karrierestufen und Bezeichnungen
- Systematische Beschreibung der Differenzierungs-/Anforderungsmerkmale
- Marktorientierte Rollenbeschreibungen
- Nachvollziehbare und trennscharfe Beschreibung der methodisch-fachlichen, geschäftlichen, kultur- und rollenspezifischen Kompetenzanforderungen
- Unterstützung einer bedarfsorientierten quantitativen und qualitativen Personalentwicklung
- Abbau/Verminderung der Status-Barrieren beim Wechsel zwischen Führungs- und Fachlaufbahn
- Transparenz der Wertigkeit der unterschiedlichen Laufbahnmodelle nach Innen und Außen
- Möglichkeit der stärkeren Ausrichtung der Karrieremodelle auf Geschäftsprozesse und Job Families
- Konkurrenz von wertschöpfungsorientierter Karriere und Vergütung.

Aufgrund der Fokussierung auf die Förderung von Leistungs-/Anforderungs-Klarheit, Leistungs-Befähigung und Leistungs-Motivation sowie eines effektiven organisatorischen und kulturellen Leistungs-Umfelds bringt Baumgartner & Partner in die Weiterentwicklung wertschöpfungsorientierter Karrieremodelle alle wichtigen Perspektiven ein. Dabei werden insbesondere die Erfahrungen aus der Organisationsberatung mit dem Know-how aus der Personalentwicklung, Stellenbewertung und Vergütungsberatung zu einem Full-Service-Paket gebündelt.

Beispielsweise kommt hier den Erfahrungen aus der Konzeption und Implementierung von Competency-Modellen und Stellenbewertungssystemen bei der trennscharfen Formulierung praktikabler Anforderungsbeschreibungen eine besondere Bedeutung zu. Oft langwierige und mühsame Formulierungsversuche lassen sich in der Zusammenarbeit deutlich abkürzen.

Das Full-Service-Paket von Baumgartner & Partner umfasst die folgenden **Elemente einer Karrierearchitektur**:

- Verständigung auf ein gemeinsames Grundverständnis des Karrierebegriffs
- Festlegung der unterschiedlichen Laufbahnvarianten (Führungs-, Projektleiter-, Fachlaufbahn) innerhalb eines integrierten Rahmenmodells
- Definition der Karrierepfade und Verantwortungsstufen und deren Bezeichnungen
- Definition von zeitgemäßen und trennscharfen Rollen- und Anforderungsprofilen für die unterschiedlichen Laufbahnstufen im Rahmenmodell
- Unterstützung bei der ggf. gewünschten weiteren fachbereichs- und funktionsfamilienbezogenen Spezifizierung der Anforderungsprofile
- Ermittlung/Festlegung der Wertigkeit der unterschiedlichen Laufbahnstufen im Gesamtgefüge vorhandener Stellenwertigkeiten, Verantwortungsstufen oder Grades (ggf. auch zur Absicherung: Durchführung einer analytischen Stellenbewertung anhand der bewährten Baumgartner & Partner-Methodik)
- Zuordnung der individuellen Stellen zu den definierten Laufbahnstufen (ggf. auf Basis einer analytischen Stellenbewertung)
- Bereitstellung eines Instrumentes zur systematischen Beurteilung (Soll-Ist-Abgleich) und Zuordnung der Mitarbeiter zu den einzelnen Laufbahnstufen (z. B. im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs)
- Festlegung einer markt- und wertschöpfungsorientierten Vergütungsstruktur mit attraktiven Einkommenschancen auf Basis von überlappenden Gehaltsbändern und variablen Vergütungsbestandteilen

- Unterstützung bei der Systematisierung und Ausrichtung des Personalentwicklungsprogramms auf die Erfordernisse der Karrieremodelle
- Begleitung der Gremienverhandlungen
- Bereitstellung professioneller Kommunikationsunterlagen

Architektur der Führungskarriere

Von einer Führungsposition im engeren Sinne sprechen wir dann, wenn die Kernaufgabe der Position auch die disziplinarische Mitarbeiterführung umfasst. In den meisten Unternehmen hat sich jedoch längst die breitere Begriffsvariante der Managementposition durchgesetzt, die auch eine fachliche (und nicht zwangsläufig eine disziplinarische) Führungsfunktion einschließt.

In jedem Falle geht Baumgartner & Partner davon aus, dass sich die Anforderungen an Führungs- und Managementpositionen nicht auf einen guten Führungsstil oder ein hohes Maß an sozialer Kompetenz reduzieren lassen – wenngleich diese Position von erfolgreichen Menschenführern hier und da vertreten wird. Unterschiedliche Unternehmenssituationen erfordern oft ein sehr spezifisches Profil an Erfahrungen und Fähigkeiten. So sehen die Anforderungen an einen Manager, der in einem ausländischen Wachstumsmarkt Pionier- und Aufbauleistung erbringen muss, anders aus als an den krisen- und sanierungserfahrenen Manager, der Kostenreduktions- und Desinvestitionsprogramme sowie Sozialpläne umsetzen soll.

Bei der Gestaltung einer Führungs- oder Managementlaufbahn sind grundsätzlich die gleichen Elemente zu berücksichtigen, wie sie zuvor in der wertschöpfungsorientierten Karrierearchitektur beschrieben wurden.

In diesem Zusammenhang wird Baumgartner & Partner insbesondere zu folgenden **Aufgabenstellungen** hinzugezogen:

- Abgrenzung und Definition von Verantwortungsstufen auf Basis einer analytischen Stellenbewertung
- Etablierung von Führungskreisen
- Überprüfung und Benchmarking von branchen- und funktionspezifischen Führungsstrukturen (Anzahl Führungspositionen je Ebene, Leitungsspannen usw.)
- Optimierung der Führungsstrukturen und Führungsspannen
- „Kontingentierung“ der Besetzung von Führungspositionen und Führungskreisen
- Optimierung der Entwicklungspfade unter Berücksichtigung des erforderlichen Methoden- und Führungswissens sowie Funktions- und Branchenwissens – hierbei auch: Klärung der Frage nach der Bevorzugung einer Generalisten- oder „Kaminkarriere“
- Definition von Führungsleitbildern
- Definition von Anforderungs-/Kompetenzprofilen für die unterschiedlichen Stufen der Managementlaufbahn
- Operationalisierung von zukunftsorientierten Funktions- und Competencyprofilen
- Durchführung von Management Audits, Assessments usw. zur Ermittlung des Management-Portfolios, zur Optimierung der Besetzung von Managementpositionen und zur Ermittlung des Management Development-Bedarfs
- Durchführung von Vergütungs-Audits und Entwicklung von strategisch ausgerichteten Vergütungskonzepten für die Positionen der Managementlaufbahn

Architektur der Projektmanagementkarriere

Das Projektmanagement hat sich in den meisten Unternehmen als eine spezielle Form der temporären Zusammenarbeit und Arbeitsmethode etabliert. Die Diffusionsgeschwindigkeit des Projektmanagements ist branchen- und funktionsspezifisch unterschiedlich. Sie ist immer dann am größten, wenn die Situation durch hohe Aufgabenkomplexität in einem dynamischen Umfeld sowie durch zeitliche oder personelle Engpässe geprägt ist.

So wandeln sich beispielsweise bislang lineare Fertigungsprozesse und Wertschöpfungsketten zunehmend zu (virtuellen und globalen) Wertschöpfungsnetzwerken. Zur Planung und Steuerung der resultierenden komplex-vernetzten Aufgaben liefert das Projektmanagement oft ein geeignetes dynamisches Führungskonzept mit entsprechenden operativen Methoden und Instrumenten.

In vielen Unternehmen sind die Karrieremodelle und Personalentwicklungsprogramme jedoch noch zu wenig auf den zunehmenden Bedarf an integriertem Projektmanagement ausgerichtet. Die einen Unternehmen nutzen Projektmanagement als situative und oft auf einzelne Personen ausgerichtete Insellösung. Dabei wird Projektmanagement nur ansatzweise verstanden, akzeptiert und unterstützt. Die anderen Unternehmen nutzen Projektmanagement auf operativer Ebene bereits für viele interdisziplinäre oder temporäre Vorhaben, insbesondere für die effiziente Bearbeitung von Großprojekten. Zwar wird hier das Potential der Führungs- und Arbeitsmethode weitgehend genutzt, jedoch fällt die Integration in die strenge Organisations- und Vergütungshierarchie oft noch schwer. In beiden Fällen sind die Trainingsangebote in ihrem Schwerpunkt nach wie vor deutlich auf die Methoden und Instrumente des Projektmanagement ausgerichtet.

Das Projektmanagement, wie es beispielsweise im IT-Bereich, in der Forschung oder im Engineering längst auf allen Hierarchieebenen gelebt wird, wird zunehmend auch in anderen Funktionsbereichen als Wettbewerbsfaktor zur Beherrschung von Komplexität erkannt. Sicher ist die Auffassung überzogen, dass Unternehmen zukünftig nur noch über Projekte gesteuert werden, dennoch ist es an der Zeit, das Projektmanagement stärker zu standardisieren und vollständig in die Führungskultur und Karrierearchitektur zu integrieren.

Im Gegensatz zur klassischen Führungsposition umfasst die Projektleiterrolle i. d. R. eine rein fachliche und zumindest keine umfassende disziplinarische Führungsaufgabe. So gesehen, nimmt die Projektleiterfunktion eine Zwitterstellung zwischen Führungs- und fachlicher Spezialistenfunktion ein.

In den Unternehmen, die über kein analytisches Stellenbewertungssystem und über keine abgestimmte Verantwortungsstufen (Grading Structure) verfügen, besteht oft Unklarheit bezüglich Status, Rolle, Anforderungsprofil, Besetzungsverfahren und Vergütung von Projektleitungsfunktionen.

Die **Karrierestufen der Projektmanagementlaufbahn** lassen sich nach der Baumgartner & Partner-Methodik wie folgt differenzieren:

- Breite und Tiefe an einschlägigem Fachwissen, Prozess- und Business-Know-how
- Komplexität, Größe und Konfliktpotential des zu steuernden Projektes
- Komplexität der internen und externen Kommunikations-/Kundenbeziehungen und Führungsaufgaben
- Klarheit der Zielsetzung und Guidelines sowie fachliche und geschäftliche Breite und Tragweite der zu erarbeitenden Problemlösung(en)

- Vielfalt, Neuigkeitsgrad und Vernetztheit der Problemlösungsmethoden sowie Zeitdruck
- Auszufüllender Entscheidungsrahmen
- Umfang/Grad an direkter Ressourcenverantwortung
- Art und Bedeutung der geforderten Wertschöpfungsbeiträge

Die Bewertung anhand dieser analytischen Methodik hat den Vorteil, dass sich die mit Hilfe der Baumgartner & Partner-Bewertungsskalen ermittelten Anforderungsprofile mit den für die Führungs- und Spezialistenpositionen ermittelten Profile vergleichen und in ein Gesamtsystem von Verantwortungsstufen (Grades) integrieren lassen.

Alternativ ist die Projekt-Klassifikation anhand der „**Projektbewertungs-Spinne**“ möglich, die für jedes der folgenden Kriterien drei Ausprägungsstufen (gering, mittel, hoch) vorsieht:

- Teamgröße
- Externe Beteiligte
- Kosten/Aufwand
- Laufzeit
- Zeitdruck
- Klarheit der Zielsetzung
- Schnittstellen/Vernetztheit
- Neuigkeitsgrad/Pilotcharakter
- Problemlösungskomplexität
- Konfliktpotential
- Risiko/Tragweite
- Strategische Bedeutung

Der Einsatz der „Projektbewertungs-Spinne“ empfiehlt sich dann, wenn es um eine einfache isolierte Projektklassifikation geht, die nicht in ein unternehmensweites System an Verantwortungsstufen (Grades) integriert werden braucht.

Anhand beider Methoden lassen sich je nach Erfordernis drei oder vier aufeinander aufbauende Profile für die Projektleiterlaufbahn trennscharf formulieren.

Bei der **Bewertung der Projektarbeit** wird unterschieden in Projektmanagement und Projektergebnis.

Kriterien zur Bewertung der Qualität des Projektmanagements sind insbesondere:

- Identifikation der Erwartungen und Anforderungen der Auftraggeber und – betroffenen Interessengruppen
- Entwicklung der Projektziele und Integration heterogener/divergierender Interessen
- Kommunikation, Überprüfung und ggf. Anpassung der Projektziele
- Förderung von Verbesserungen im Projekt
- Betreuung der Kunden und betroffenen Interessengruppen
- Erkennen, Nutzen und Entwickeln der Leistungspotentiale der einzelnen Teammitglieder
- Einbeziehen der Teammitglieder und Delegation von Projektaufgaben
- Planung und Steuerung von Ressourcen (z. B. finanzielle Ressourcen, Informationen)
- Identifikation und Optimierung der für den Projekterfolg wesentlichen Prozesse
- Effektive Verwendung, Vermittlung und Verbesserung von Projektmanagementmethoden
- Dokumentation und Austausch aller wesentlichen Projekterkenntnisse

- Zufriedenheit der Projektmitarbeiter mit der Vorgehensweise, Zusammenarbeit und dem Ergebnis

Kriterien für die Bewertung der Projektergebnisse sind:

- Grad der Zielerreichung
- Zufriedenheit der Kunden/Auftraggeber mit der Vorgehensweise, Zusammenarbeit und dem Ergebnis
- Zufriedenheit der beteiligten Interessengruppen mit der Vorgehensweise, Zusammenarbeit und dem Ergebnis.

Typische **Aufgabenstellungen**, mit denen Baumgartner & Partner in Zusammenhang mit der Projektmanagement-Karriere beauftragt wird, sind:

- Überprüfung und Festlegung des Geltungsbereichs für die Projektmanagementlaufbahn
- Festlegung der erforderlichen/sinnvollen Anzahl an Karrierestufen in der Projektleiterlaufbahn
- Festlegung der Überlappung/Verzahnung mit der Führungs- und Fachlaufbahn
- Definition und Operationalisierung von Anforderungs-/Kompetenzprofilen für die unterschiedlichen Stufen der Projektleiterlaufbahn
- Festlegung der Wertigkeit der unterschiedlichen Projektleiterpositionen auf Basis einer analytischen Stellenbewertung
- Zuordnung der vorhandenen Projektleitungsfunktionen zu den einzelnen Laufbahnstufen
- Durchführung von Projektleiter-Audits, Assessments usw. zur Ermittlung des vorhandenen Projektleiter-Portfolios, zur Optimierung der Besetzung von Projektleiterpositionen und zur Ermittlung des Qualifizierungs-/Entwicklungsbedarfs

- Konzeption und Implementierung eines Instruments zur Beurteilung von Projektleitern bzw. von Projektmanagementleistungen und Ergebnissen
- Durchführung eines Vergütungs-Audits und Entwicklung eines anforderungs-, leistungs- und marktgerechten Vergütungskonzeptes für die integrierte Projektleiterlaufbahn unter besonderer Berücksichtigung variabler Vergütungselemente
- Durchführung eines Teamkulturspiegels

Architektur der Fachkarriere

Die Aufwertung und Integration der Fachlaufbahn als Kompetenzkarriere für Spezialisten bzw. Professionals ist aus Qualifizierungs-, Motivations- und vergütungspolitischen Gründen erforderlich. Ähnlich wie bei der Projektmanagementkarriere ist die **Diffusionsgeschwindigkeit der Fachlaufbahn** branchen- und funktionspezifisch unterschiedlich. Sie ist dann am größten, wenn

- komplexe, oft projektähnliche oder projektbezogene Aufgabenstellungen besonderes Spezialisten-Know-how erfordern
- die Qualifizierung dieser Spezialisten besondere Entwicklungsprogramme und Investitionen erfordert
- die Motivations- und Vergütungsmöglichkeiten der betroffenen Funktionen und Mitarbeitergruppen an die Grenzen der herkömmlichen hierarchischen und entgelttariflichen Strukturen stoßen
- das Angebot an Professionals mit dem geforderten Spezialisten-Know-how auf dem Arbeitsmarkt die Nachfrage der Unternehmen und Fachbereiche nicht in ausreichendem Umfang bedienen kann und daher ein erhöhter Wettbewerb um diese Spezialisten herrscht.

Da die Angebots-, Nachfrage- und Wettbewerbssituation auf dem Arbeitsmarkt jedoch einem ständigen Wandel unterliegt und im Zeitverlauf immer wieder neue Kompetenzengpässe in den Fokus rückt, stellt sich zunächst natürlich die Frage nach der möglichen Stabilität einer Architektur für die Fachkarriere sowie damit einhergehend nach der möglichen vergütungspolitischen Flexibilität. Die Einführung einer Fachlaufbahn ist selbstverständlich nur dann sinnvoll, wenn ihr Geltungsbereich und die angebotenen Karrierepfade relativ stabil sind und sich auf nachvollziehbare Weise in die gesamte Karrierearchitektur integrieren lassen. Die Fachlaufbahn ausschließlich als Reaktion auf temporäre Wettbewerbssituationen auf dem Arbeitsmarkt einzuführen, würde weder dem Anspruch an eine stabile und wertschöpfungsorientierte Karrierearchitektur noch den Möglichkeiten einer Fachlaufbahn gerecht. Vielmehr bietet die Fachlaufbahn die Chance, auch die vorhandenen Leistungsträger, die nicht dem Management angehören, systematisch zu fördern, ihnen besondere Anreize und attraktive Entwicklungsmöglichkeiten sowie, wo immer möglich, flexible Arbeitszeit- und Vergütungsmodelle anzubieten.

Typische Fragen, mit denen Baumgartner & Partner bei Design und Implementierung einer Fachlaufbahn konfrontiert wird, sind:

- In welchen Unternehmensbereichen besteht Bedarf an einer Fachlaufbahn und welche Vorstellungen dazu gibt es bereits?
- Wie lassen sich die unterschiedlichen Vorstellungen integrieren?
- Wie lässt sich das neue Grundverständnis der Kompetenzkarriere („wachsen in der Fläche“) am besten beschreiben – bietet sich hier eher ein „Stufenmodell“, ein Kreis-Flächen-Modell oder eine Kombination von beidem an?
- Wie viele Entwicklungsschritte oder Karrierestufen soll das Rahmenmodell anbieten?
- Wie lassen sich die Anforderungen an die Stellen, die der Fachlaufbahn zugeordnet werden, in den einzelnen Karrierestufen des Rahmenmodells zeitgemäß und trennscharf beschreiben?

- Wie lassen sich die einzelnen Fachlaufbahnstufen mit Hilfe der Baumgartner & Partner Stellenbewertungsmethodik bewerten und in das Gesamtsystem an Verantwortungsstufen, Grading- und Tarifstrukturen integrieren?
- Inwiefern ist in den einzelnen Geschäfts- und Funktionsbereichen eine weitere Spezifizierung der Anforderungsprofile erforderlich?
- Soll die Fachkarriere in allen in Frage kommenden Unternehmensbereichen flächendeckend oder nur selektiv für bestimmte Funktionsgruppen eingeführt werden?
- Wie stark soll sich die Fachlaufbahn mit den Karrierepfaden für Führungskräfte und Projektmanager überlappen?
- Welche Stellen werden welcher Karrierestufe der Fachlaufbahn – ggf. auf Basis einer analytischen Stellenbewertung – zugeordnet?
- Anhand welcher Methodik und im Rahmen welchen Prozesses sollen die Mitarbeiterqualifikationen (Ist) mit den Anforderungsprofilen der Fachlaufbahn (Soll) abgeglichen und die Mitarbeiter einer bestimmten Laufbahnstufe zugeordnet werden?
- Welche IST-Vergütungsstruktur ergibt sich aus der Ersteinstufung in die Fachlaufbahn?
- Inwiefern können freiwillig gezahlte Vergütungsbausteine im Bereich der Tarifmitarbeiter variabilisiert werden?
- Inwiefern können die zum Teil sehr unterschiedlichen Vergütungsniveaus in den Unternehmensbereichen in einem gemeinsamen Vergütungsmodell für die Fachlaufbahn integriert werden?
- Wie lässt sich das Personalentwicklungsprogramm auf die Anforderungen der Fachlaufbahn, deren Karrierestufen und Kompetenzfelder optimal ausrichten?
- Welche Implikationen ergeben sich aus der Einführung einer Fachlaufbahn in sachbearbeitungsnahen Bereichen im Hinblick auf Teamarbeit und Leistungskultur – und was muss getan werden, um die gewünschten positiven Effekte sicherzustellen?

Die mit der Einführung einer Fachlaufbahn verbundenen Fragestellungen lassen sich nur unternehmens- und funktionspezifisch beantworten. Die **Karrierestufen der Fachlaufbahn** lassen sich nach der Baumgartner & Partner-Methodik wie folgt differenzieren:

- Breite und Tiefe an einschlägigem Fachwissen, Prozess- und Business-Know-how
- Komplexität der Schnittstellen und der damit verbundenen Planungs-, Koordinations- und Abstimmungsaufgaben sowie Komplexität eines ggf. zu leitenden Projektes
- Komplexität der internen und externen Kommunikations- und Kundenbeziehungen sowie ggf. von fachlichen Führungs- und Repräsentationsaufgaben
- Breite der analytisch-konzeptionellen Aufgabenstellungen im Rahmen von übergeordneten Zielvorgaben, Strategien und Handlungsanweisungen
- Vielfalt, Neuigkeitsgrad und Vernetztheit der Problemlösungsmethoden sowie Zeitdruck
- Breite des gesetzten Entscheidungsrahmens
- Umfang/Grad an Mitverantwortung für Ressourcen, Kostenstellen- und Projektbudgets
- Art und Bedeutung der geforderten Wertschöpfungsbeiträge

Anhand dieser acht Kriterien, die auch der analytischen Stellenbewertung zugrunde gelegt werden, hat Baumgartner & Partner ein Rahmenmodell für die Projektleiter- und Spezialistenlaufbahn entworfen. Für beide Karrieremodelle stehen je nach Bedarf drei bis vier Entwicklungsstufen mit trennscharf formulierten Anforderungsprofilen zur Verfügung. Die Fachlaufbahn als Kompetenzkarriere für Spezialisten lässt sich beispielsweise in folgende Stufen untergliedern:

- Junior Professional
- Professional
- Senior Professional
- Top Professional

Die Bezeichnungen und Anforderungsprofile der Laufbahnstufen werden selbstverständlich kundenspezifisch angepasst. Zur **Veranschaulichung der Anforderungsprofile** bieten sich insbesondere zwei Vorgehensweisen an, die sich auch miteinander kombinieren lassen:

■ Fachkarriere-Matrix

Anhand der oben beschriebenen acht Kriterien werden die Anforderungen in den einzelnen Laufbahnstufen gegenübergestellt. Die Tabelle gibt einen guten Überblick über die unterschiedlichen Anspruchsniveaus der einzelnen Stufen und liefert die Grundlage zur Absicherung der Laufbahnstufen durch eine analytische Stellenbewertung.

■ Kompetenz-Kreise

Die in der Fachkarriere-Matrix beschriebenen Anforderungsprofile sind allgemeingültig formuliert und werden je nach Bedarf geschäfts- und funktionsbezogen spezifiziert. Um dem Grundgedanken der Kompetenzkarriere („wachsen in der Fläche“) gerecht zu werden, können die konkretisierten Kompetenzfelder wie in einem Kuchendiagramm geschäfts- und funktionspezifisch zusammengestellt werden. Die Abdeckung immer weiterer Kompetenzfelder im Kreis veranschaulicht das Wachsen in der (Kreis)Fläche.

Grundsätzlich bieten sich für die Einführung der Fachlaufbahn die folgenden Optionen an:

- unternehmens-/konzernweit durchgängige Einführung in allen Ressorts und dezentralen Einheiten
- unternehmens-/konzernweit durchgängige Einführung in allen zentralen Einheiten
- selektive Modelleinführung für ausgewählte Funktionsgruppen
- mit oder ohne Einbeziehung der Sachbearbeitungsfunktionen in Standardprozessen

Die Vor- und Nachteile der **Optionen zur Implementierung der Fachlaufbahn** lassen sich wie folgt beschreiben:

Vorteile einer unternehmensweit durchgängigen Einführung:

- Vermeidung von Insellösungen/konsistentes System
- Steigerung der Attraktivität von Entwicklungsmöglichkeiten auf breiter Basis
- Einführung der variablen Vergütung als Zugangsvoraussetzung auf breiter Basis
- Verzicht auf Mehrarbeitsvergütung für große Mitarbeitergruppen
- Einmalaufwand für Konzeption und Implementierung

Nachteile einer unternehmensweit durchgängigen Einführung:

- Mögliche Probleme bei der Festlegung konzernweit einheitlicher Zielgehaltsbandbreiten

Vorteile einer selektiven Modelleinführung für ausgewählte Spezialistenfunktionen:

- Einfachere Gestaltung der Zielgehaltsbandbreiten für einzelne Mitarbeitergruppen

Nachteile einer selektiven Modelleinführung für ausgewählte Spezialistenfunktionen:

- Schaffung von mehreren Mitarbeiterwelten innerhalb einer Organisationseinheit
- Mögliche Abgrenzungsprobleme der Spezialisten von anspruchsvollen Sachbearbeitungsfunktionen
- Verzicht auf die Einführung der variablen Vergütung auf breiter Basis
- Beibehaltung der Mehrarbeitsvergütung für die meisten Mitarbeitergruppen

Die Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Implementierungsstrategien einer Fachlaufbahn zeigt deutliche Vorteile eines unternehmensweit durchgängigen Vorgehens. Letztlich kann über das geeignete Vorgehen jedoch nur unternehmens- und situationsspezifisch entschieden werden.

Kontakt/Ansprechpartner

Sie sind an weiteren Informationen interessiert oder haben weitere Fragen? Rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns eine e-Mail. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

Baumgartner & Partner

Unternehmensberatung GmbH

Kurze Mühren 13

20095 Hamburg

Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Fax: +49 (40) 28 41 64 – 11

Ihr Ansprechpartner:

Ralf H. Kleb

consulting@baumgartner.de