

Erfolgreiche Mitarbeiterbindung durch motivierende Karrieresperspektiven

Referent: Dr. Friedrich Fratschner / friedrich.fratschner@baumgartner.de



Gliederung

Das Baumgartner & Partner Performance-Modell

Grundsätzliche Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Mitarbeiterbindung

Mitarbeiterentwicklung als Basis der Mitarbeiterbindung

Fachkarrieremodelle und Mitarbeiterbindung: Was zu beachten ist !

Perspektive geben: Verlässliches Anforderungsmanagement / Karrierestufen klären und beschreiben

Erweiterung des Anforderungsmanagements durch ein zielgerichtetes Competency-Management

Erfolgreiches Leistungsmanagement

Ergebnis: Erfolgreiche Mitarbeiterbindung durch zielgerichtete HR-Systeme

Kontakt Daten und Vorzugsangebot HR Online Manager

Bestellung Fachunterlagen

Das Baumgartner & Partner-Performance-/Leistungs-Modell Beitrag des Leistungsmanagements für die Mitarbeiterbindung

Schaffung eines leistungsfördernden organisatorischen und kulturellen Umfeldes („Dürfen“)



Klarheit von Strategien und Zielen (Wohin), Anforderungen (Was) und Verhaltensweisen (Wie)

Beitritts-, Beitrags- und Bleibe-Motivation der Mitarbeiter („Wollen“)

Befähigung von Organisation und Mitarbeitern („Können“)

Allg. Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung

- **Arbeitsorganisation und Arbeitsumfeld**

Mitarbeiter, die sich an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen und ihre Aufgaben sowie das damit verfolgte Ziel kennen, sind motivierter und erbringen dadurch gerne gute Leistungen. Umso wichtiger ist es, Mitarbeitern ein leistungsförderndes Arbeitsumfeld zu geben und sie bei der Organisation und Strukturierung ihrer Arbeit zu unterstützen.

- **Fordern und fördern / Karriere & Personalentwicklung**

Neue Aufgaben und Ziele fordern ihre Mitarbeiter heraus und wirken sich gleichzeitig motivierend auf die Leistung ihrer Mitarbeiter aus. Um diese auch bewältigen zu können, müssen Unternehmen ihre Mitarbeiter auch mit dem nötigen Rüstzeug ausstatten.

- **Arbeitgebermarketing und Employer Branding**

Damit sich Talente bei Ihnen bewerben, müssen Sie sich nach außen hin als attraktiver Arbeitgeber positionieren. Vor allem die eigenen Mitarbeiter sind die beste Werbung für Ihre Arbeitgebermarke.

- **Unternehmenskultur und -kommunikation**

Das nach außen präsentierte Arbeitgeberimage muss sich auch intern bewahrheiten. Eine gute Kommunikation sowie eine definierte Unternehmenskultur bilden die Basis einer engen Beziehung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen.

Allg. Handlungsfelder der Mitarbeiterbindung (II)

- **Vergünstigungen und Vorteile**

Mit besonderen Vergünstigungen und Vorteilen bieten Sie Ihren Mitarbeitern einen Mehrwert, durch den Sie sich von anderen Arbeitgebern abheben können.

- **Gesundheit, Sport und Freizeit**

Unterstützen Sie die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter und zeigen Sie, dass Sie sich um ihr Wohlbefinden sorgen (BGM). Fühlen sich Ihre Mitarbeiter umsorgt, bauen Sie eine stärkere Bindung zum Unternehmen auf.

Gießkanne versus selektiver Mitarbeiterbindung

▪ Gießkanne

Unter das Gießkannenprinzip fallen alle Maßnahmen, die jedem Mitarbeiter gleichermaßen zugutekommen. Problem: Das selbe Angebot wird von Mitarbeitern sehr unterschiedlich wahrgenommen und genutzt. Während es exakt den Präferenzen des Einen entspricht, kann der andere unter Umständen gar nichts damit anfangen. Die Leistung nach Gießkanne ist immer dann gut, wenn dem grundsätzlichen Ziel der Anwendung auf alle Mitarbeitenden vor dem Hintergrund allg. Gerechtigkeit entsprochen werden soll.

▪ Selektive Mitarbeiterbindung

Wer selektiv vorgeht, wählt gezielt einzelne Mitarbeitergruppen aus und passt das Angebot an deren Bedürfnisse an. Viele Mitarbeiter kann man auch mit wenig finanziellem Einsatz begeistern. Eine solche Ungleichbehandlung kann jedoch schnell zu Unstimmigkeiten und Neid führen.

▪ Einfach selbst auswählen: Gleichheit der Basisleistung bei individuellen Einzelleistungen

Gleiche Leistung bei ungleichen Nutzungsprofilen ist die sogenannte freie Mittelverwendung des Mitarbeiters. Dies bilden heute Apps wie die von Baumgartner & Partner ab. Ziel ist es die Mittelverwendung online zu administrieren und Mitarbeitern im Rahmen der gegebenen steuerlichen Regeln die volle Mittelverwendungsfreiheit zu geben.

Fordern Sie unsere Unterlage zur Nebenleistungs-App gerne beim Referenten per Email an



Diese vier Zielgruppen sollten Sie insbesondere im Blick haben

- **Besondere Leistungsträger/Teams innerhalb der Organisation**

Besondere Leistungsträger prägen ganz besonders die Leistungskultur und prägen Ihre Leistungsprozesse

- **Besonderes Engpass-Know-How /-Verhalten**

Mitarbeiter mit spezifischem Know-How sowie relevanten Top-Competencies sind wichtig für den Unternehmenserfolg

- **Marktknappheit und Wiederbesetzungsrisiko**

Der Markt wird knapp. Der Fachkräftemangel ist kein temporäres Ereignis sondern wird Unternehmen weiter signifikant prägen. Doch in einigen Segmenten wird es immer knapper. Und damit kritisch.

- **Wirkung im Markt**

Es sind in mittelständischen Unternehmen oft nur wenige Mitarbeiter die die Wahrnehmung des Unternehmens bei wichtigen Kunden/im Markt beeinflussen





Mitarbeiterentwicklung als Basis der Mitarbeiterbindung

- Viele Unternehmen scheuen Investitionen in die Mitarbeiterentwicklung als Teil der Mitarbeiterbindung, da Sie fürchten, dass Mitarbeiter bei einem guten Angebot dennoch abwandern. Die Investition wäre damit umsonst.
- **Szenario 1:**
 - CFO fragt den CEO: „Was passiert, wenn wir in die Entwicklung unserer Mitarbeitenden investieren und diese verlassen dann unser Unternehmen?“
 - CEO: „Was passiert, wenn wir nicht investieren und sie bleiben?“
- **Szenario 2:**
 - CFO fragt den CEO: „Was passiert, wenn wir unseren Mitarbeitern Entwicklungswege aufzeigen und diese auf Rollen/Aufgaben vorbereiten von denen wir heute gar nicht sicher sein können, dass wir diese später benötigen?“
 - CEO: „Wir werden diese Stellen/Rollen dann schaffen! Denn für Mitarbeiter mit nachgewiesener Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit haben wir noch immer eine passende Rolle/Aufgabe in unserem Team gefunden“.

Fokus: Leistungsträger (Einzel/Team) als Engpass

- In vielen Unternehmen kann davon ausgegangen werden, dass das Pareto-Prinzip gilt. Dies bedeutet, dass 20 % der Mitarbeiter/Teams 80% der Leistung erbringen.
- Klären Sie deswegen welche Mitarbeiter zu welcher Zielgruppe gehören und
 - wer sich entwickeln will
 - wer die aktuelle Aufgabe beherrscht aber wenig Ambitionen zur (inhaltlichen/hierarchischen) Weiterentwicklung hat und
 - wer sich entwickeln muss (z.B. weil die Aufgabe perspektivisch wegfällt)
- Dies führt zur Unterscheidung
 - Entwicklung in der Stelle (job-enrichment/job-enlargement) und
 - Entwicklung über die Stelle (Karriere im eigentlichen Sinn)
- Sollte eine organisationsspezifische Anpassung der Stelleninhalte durch die Mitarbeiter nicht akzeptiert werden, so benötigen Sie auch keine Mitarbeiterbindung, denn alleine der technologische Fortschritt wird dazu führen, dass sich viele Stellen signifikant verändern ohne dass eine klassische Karriere stattfindet.
- Deswegen sollten Sie zwingend den Karrierebegriff (in der Stelle/über die Stelle (vgl. nachfolgend)) inhaltlich klären.



Schritt 1: Vom Arbeitsplatz zum Entwicklungsplatz

- Jede Aufgabe verändert sich mit der Zeit! Viele Dinge werden einfacher aber andere auch komplexer. Daraus entsteht der Ansatz, dass es sich bei jeder Aufgabe im Unternehmen nicht um einen „Arbeitsplatz mit fest definierten Aufgaben“ (Stellenbeschreibung) handelt, sondern dass die Aufgaben sich verändern und sich die Belegschaft mit verändern muss.
- Ohne diese Bereitschaft zur Veränderung über schrittweises
 - Job Enlargement und
 - Job Enrichmentmuss man sich über „Karriere“ gar keine Gedanken machen.
- Job Enlargement (Arbeitserweiterung) ist eine Strategie der Arbeitsstrukturierung. Mitarbeiter, die bislang auf eine Tätigkeit beschränkt waren, führen nun mehrere verschiedene Tätigkeiten mit demselben Anforderungsniveau (siehe Anforderungsermittlung) durch.
- Bei Job Enrichment (Arbeitsanreicherung) hingegen handelt es sich um eine Anreicherung der Stelle im Kontext einer höheren Stellenwertigkeit.
- Daneben bildet das Konzept der Job Rotation ein „Maßnahmen-Dreigestirn“ der aktiven Personalentwicklung. Alle drei Maßnahmen sind fein austarierte Varianten mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Zielen.

Schritt 1: Vom Arbeitsplatz zum Entwicklungsplatz (II)

- Job Enrichment können Sie als sogenannte vertikale Umstrukturierung in jedem Unternehmensbereich, in jeder Abteilung einsetzen.
- Die Folge: Sie professionalisieren durch Job Enrichment sukzessive Ihre Stellen und Positionen. Die Zuteilung qualitativ hochwertiger Aufgaben sorgt bei den „bereicherten“ Mitarbeitern für
 - eine steigende Zufriedenheit mit dem eigenen, erweiterten Tun,
 - intrinsische Motivation jenseits von finanzieller Vergütung,
 - Kompetenzerweiterung,
 - Förderung der Persönlichkeitsentfaltung und
 - Steigerung des Verantwortungsrahmens für das Team, die Abteilung und das Unternehmen... und führt damit zu einer starken Bindung an das Unternehmen.
- Job Enrichment ist damit der bestmögliche Weg zu einer darauf aufbauenden erweiterten Karriere/Umbesetzung.



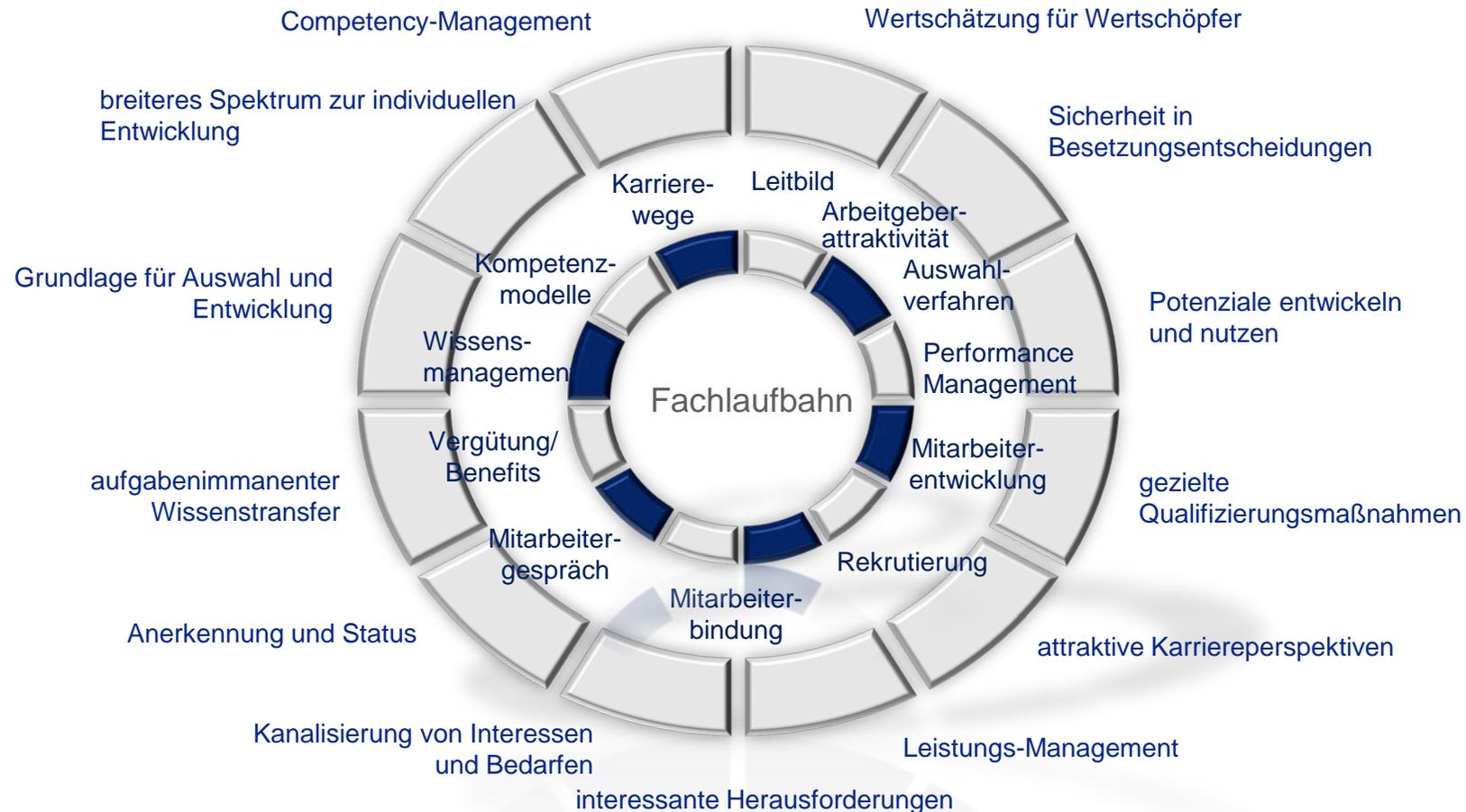
Schritt 2: Fachkarriere als ein tragender Baustein der Bindung von Leistungsträgern

- Leistungsbereite Mitarbeiter oder Teams wollen sich entwickeln. Inhaltlich als auch pekuniär.
- Die Angst vor den finanziellen Forderungen führt in mittelständischen Unternehmen dazu, dass oft zu wenig transparent über Fachkarriere-Optionen kommuniziert wird.
- Ziel muss es sein, dass Mitarbeiter wissen,
 - welche Herausforderungen in der Stelle im Changeprozess anstehen die es zu bewältigen gilt und
 - wie sie den Weg von der aktuellen Stelle über eine „wachsende Stelle“ bis in eine deutlich höherwertige Stelle/Rolle in verschiedenen Schritten umsetzen können.
- Hierbei stehen folgende zwei Aspekte im Vordergrund (Win:Win):
 - Die Entwicklung der Mitarbeiter richtet sich immer auf Themen aus, die für das Unternehmen im Wettbewerb relevant sind
 - Die Entwicklung der Mitarbeiter ist konsequent stärkenorientiert
- Ihr Motto sollte dabei lauten: „ ...Menschen, die bei uns arbeiten, sollen begeistert, strahlend und kompetent sein und mit großer Leidenschaft Ihre Stelle wahrnehmen.“

Gleichwertigkeit der Fach- und Führungskarriere

- Das moderne Hierarchiemodell geht von einem gleichwertigen Wertschöpfungsbeitrag von Führung, Fachexpertise und Projektfähigkeit aus. Demzufolge etabliert es jeweils hoch transparente separate (und überlappende) Laufbahnmodelle mit 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.
- Die falsche Führungskarriere:
 - Wichtig ist, dass viele Unternehmen die Mitarbeiterbindung von Leistungsträgern durch schlecht implementierte kleine Führungskarrieren/Teamleiterstrukturen verhindern.
 - Denn welcher Leistungsträger / welches Top-Team möchte über viele Hierarchieebenen hinweg reporten?
 - Ziel muss es deswegen sein, dass Teamleiterstellen üblicherweise nur noch in klassischen Sachbearbeitereinheiten Anwendung finden. Und deren Anteil nimmt typischerweise ab.

Vielfältige Vernetzung der Fachkarriere mit anderen HR-Instrumenten



Mitarbeiterbindung: Langfristige Ziele der Fachkarriere

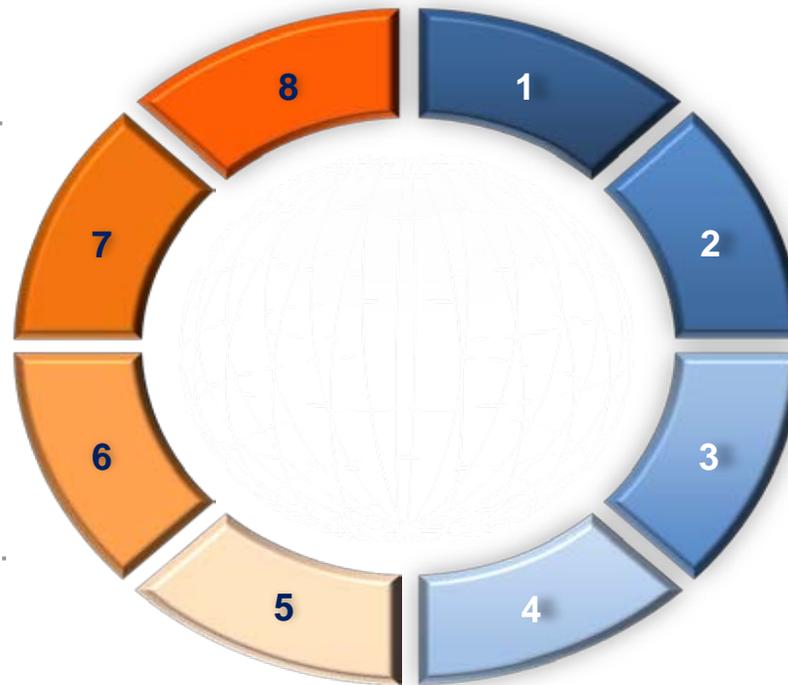
- Die Fach- und Projektmanagerkarriere muss wirkliche Relevanz haben.

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



Das strategische Rahmenmodell zur Fachkarriere 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

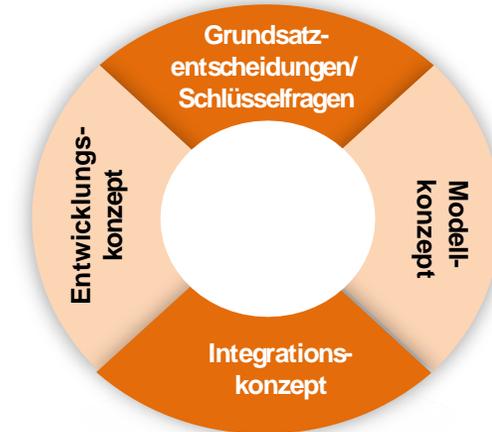
- **Breitenmodell:** Durchgängige Strukturierungsmodell, das nahezu alle Funktionen und Bereiche, Positionen und Wertigkeitsstufen umfasst, von Sachbearbeiteraufgaben bis hin zu komplexen Expertenfunktionen.
- **Selektives Modell:** Karriereangebot für herausragende Experten (z. B. 5% der Mitarbeiter). 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

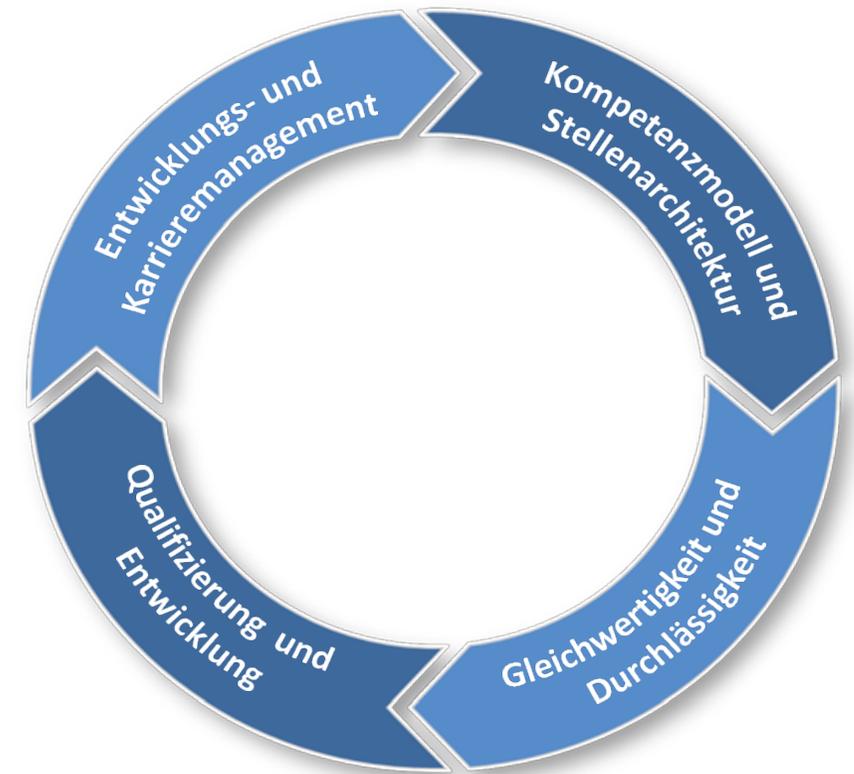
▪ Entwicklungskonzept

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



Ausgestaltung des strategischen Rahmenmodells der Fachkarriere

- **Wie wird das strategische Rahmenmodell 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



Herausforderung Verankerung und Wertschätzung der Fachkarriere

Sichtbarkeit, Verankerung und Wertschätzung sind wichtige Erfolgsfaktoren der Gleichwertigkeit.



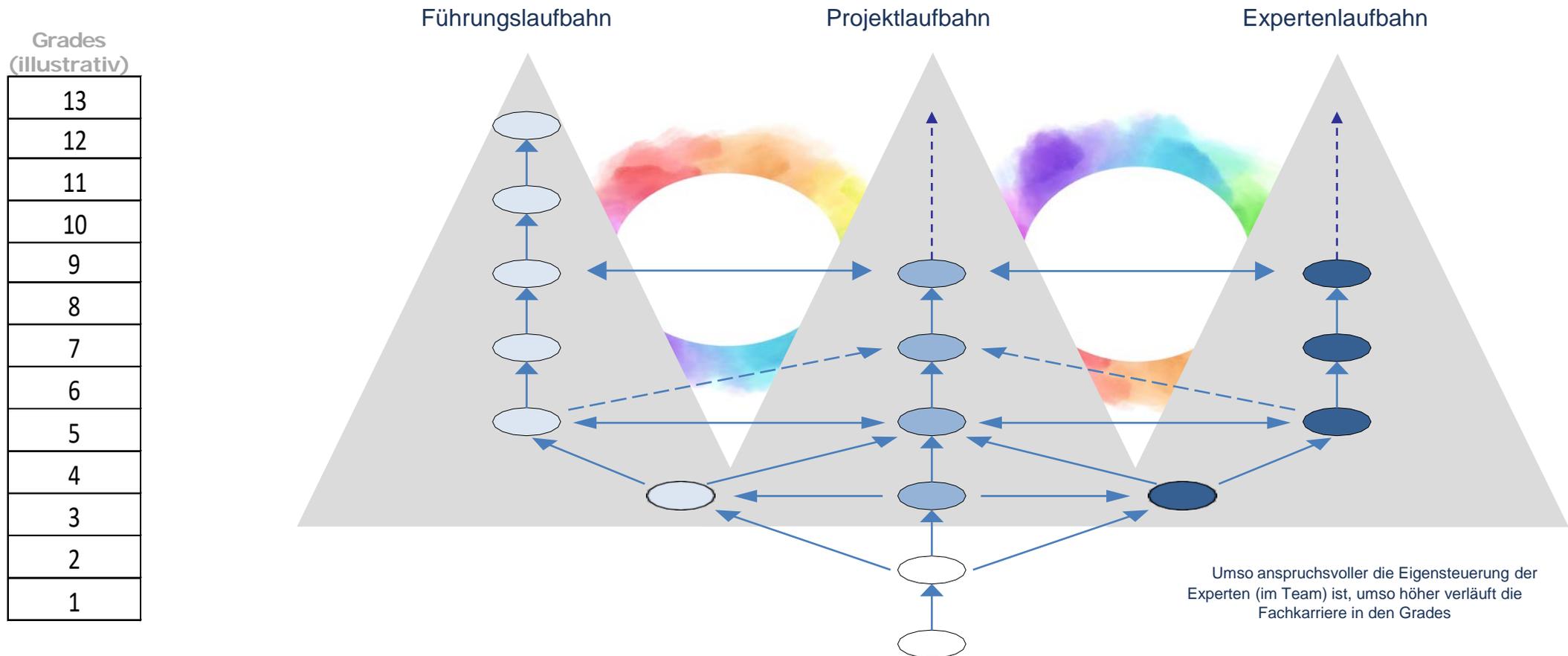
- Wertigkeit der Positionen in der Organisation
- Einbringen von Expertenwissen und Impulsen für die Organisation
- Sichtbarkeit der Experten
- Zugang zu strategierelevanten Informationen
- Teilnahme an / Einfluss auf Entscheidungen
- Einbindung in Projekte und Sonderthemen

- Die Anzahl der Stellen in der Expertenlaufbahn wird im Rahmen der Geschäfts- und Stellenplanung 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 an Leistungen/Nebenleistungen ist in der Führungs- und Expertenlaufbahn auf der korrespondierenden Stufe gleich

- Bereichsinterne/-übergreifende Präsenz
- 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 vergleichbar wertige Führungsebene (!!)

Herausforderung: Durchlässigkeit der Karrierepfade

- Die sinnvoll realisierbaren Karrierepfade werden gegliedert bzw. verknüpft.



Über 48 Karrierestufen (Career Builder) online überprüfbar im HR Online Manager

- Übersicht über das Karrieremodell mit acht Karrieren im Kontext von 20 Stufen. Jede Stufe ist mit spezifischen Anforderungen hinterlegt.

Grade	Helfer	qual. MA (in Produktion)	Sachbearbeiter	Spez./Experte	Meister	Projektmanager	TL/GL	BL/AL
20								
19								
18								
17								9
16								8
15								7
14								6
13						8		5
12						7		4
11						6		3
10				6		5		2
9				5		4	8	1
8				4		3	7	
7				3		2	6	
6				2	5	1	5	
5		4	5	1	4		4	
4		3	4		3		3	
3		2	3		2		2	
2	3	1	2		1		1	
1	2		1					
	1							

Für jede der 48 Karrierestufen sind die Anforderungen im Kontext der

- Fachanforderungen
 - Planungsanforderungen
 - Kommunikationsanforderungen
 - Denkanforderungen
 - Entscheidungskompetenzen sowie
 - Verantwortungsübernahme
- beschrieben
... und um Competencies erweitert

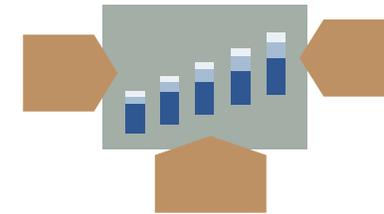
(*) Das Modell ist jederzeit um weitere Karrieren (Sales, F&E...) erweiterbar

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 daraus:
 - Ist die neue Rolle der Mitarbeiter (egal in welcher Fach- und/oder Führungsfunktion) höherwertiger oder niedrigwertiger als eine vergleichbare Rolle x?
 - Welche Kompetenzen benötigen die Stelleninhaber für die Wahrnehmung der Rolle? Wie können diese Kompetenzen entwickelt und ausgebaut werden?
 - Wie kann man die Rolle(n) bewerten bzw. vergleichbar machen?
- Ergebnis: Analytische (und/oder tw. summarische) Bewertungsverfahren können den Wandel souverän unterstützen, indem die verschiedenen Rollen inhaltlich schnell und präzise geklärt werden.
- Die Stellenwertanalyse (vgl. nachfolgend) kann über das Baumgartner & Partner Stellenbewertungsverfahren offline oder auch online erfolgen.

Stellen-/Rollenbewertung liefert Grundlage für Karriere- & Performance-Management

Zeitgemäße Bewertungskriterien und Differenzierungen fördern hohe Akzeptanz



Charakteristika der Methodik:

- strategiekonform
- stellenbezogen
- mitarbeiterneutral
- pragmatisch
- wenig aufwendig
- intern / extern vergleichbar
- nachvollziehbar
- leicht zu pflegen
- gute 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

Rollenbewertung & Karriere (Grading offline oder online (HR Online Manager))

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 üblicher-weise erforderliche Ausbildung inkl. EDV und Sprachkenntnisse sowie die durchschnittliche Zahl an Berufsjahren, die - im Anschluss an die Ausbildung ggf. in unterschiedlichen Funktionen - auf die zu bewertende Stelle vorbereiten.

Anforderungen an Sprach- und EDV-Kenntnisse			
Level	Sprachkenntnisse (z. B. Englisch)	PC-Anwendungen (z. B. Excel, Powerpoint)	EDV-Programme (z. B. SAP, Peoplesoft)
14		Grundkenntnisse	Teilweise einfache Bedienung
16	Grundkenntnisse	Erweiterte Grundkenntnisse	Grundkenntnisse
19	Erweiterte Grundkenntnisse	Profunde Kenntnisse	Erweiterte Grundkenntnisse
23	Profunde Kenntnisse		Profunde Kenntnisse

Anforderungen an formale Ausbildung und Berufserfahrung (in Jahren)				
Level	Abgeschlossene Ausbildung	Berufsbegleitende Qualifizierung	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

Ausbildungsjahr 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 stellenbezogene Grundkenntnisse, die durch eine einfache Formale Einarbeitung und/oder durch Übung am Arbeitsplatz vermittelt werden können.	sehr einfache Hilfsarbeiten und Aushilfstätigkeiten kurzfristig (in Stunden oder Tagen) erlernbar und durch einfache Anweisungen zu vermitteln
12		
14	Fachliche Grundkenntnisse: Fachliche Kenntnisse für einfache oder standardisierte Arbeitsvorgänge, die durch einen Anlernprozess, eine kurze, einfache Einarbeitung und/oder durch praktische Erfahrung am Arbeitsplatz gewonnen werden. Einfache PC-Kenntnisse und EDV-Bedienung.	einfache oder standardisierte Tätigkeiten 1 bis 2 Jahre systematische Einarbeitung am Arbeitsplatz Grundkenntnisse in PC-Anwendungen teilweise einfache EDV-Bedienung
16		
19	Qualifizierte Fachkenntnisse: Praktische oder methodische Fachkenntnisse, die durch eine qualifizierte Berufsausbildung und anschließende Berufspraxis gewonnen werden. Profunde PC-Kenntnisse, erweiterte EDV-Anwendungs- und Fremdsprachenkenntnisse (Englisch) werden i. d. R. vorausgesetzt.	abgeschlossene Berufsausbildung plus 2-4 Jahre Erfahrung nach der Ausbildung profunde Kenntnisse PC-Programme erweiterte EDV-Anwendungskenntnisse erweiterte Fremdsprachenkenntnisse (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. Versicherungsaufmann) plus 7-8 Jahre anstchl. 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 (Praxisreferat).	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	Ausgereifte Spezial- oder Breitenkenntnisse: Beherrschung der fachlich-theoretischen Zusammenhänge und ausgereiftes Wissen über die Prozessabläufe in der Ausübung komplexer Arbeitstätigkeiten, Spezialisierung auf ein Fachgebiet (Wissensbreite, Integration enger Fachgebiete/Wissensbereiche).	Fachprofil mit theoretischem Hintergrundwissen oder Generalkt in verschiedenen herausgehobenen Funktionen oder hochgradiger Spezialist auf einem Fachgebiet z. B. Unabsolvent 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. Geschäftsbereiche mit großer Wissensiefe (Top-Generalkt) im Top Management.	Top-Generalkt im Top Management (Wissensbreite) z. B. in der Führungsspitze nationaler Großunternehmen oder Top-Spezialist / "Fachguru" mit herausragender, anerkannter Fachautorität auf einem Spezialgebiet (Wissensiefe) i. d. R. sind > 15 Jahre Erfahrung nach dem Studium erforderlich
85		
100	Weitweit herausragende Kenntnisse / Erfahrungen: Umfassende Erfahrungen in der Führung von Weltkonzernen oder weltweit einflussreiche Fach-Kennnisse (nicht Management-Kennnisse) auf einem strategisch wichtigen, i. d. R. naturwissenschaftlichen Forschungsbereich.	Top-Generalkt im Top Management von Weltkonzernen oder Top-Spezialist als weltweit führende fachlich-wissenschaftliche Autorität; derartig hohe Anforderungen an eine Spezialisten-Funktion werden z. B. in weltweit führenden bzw. strategisch sehr wichtigen Forschungsbereichen gestellt

Konzept Einführung

Beschreibung und Interpretation des Skalenkonzeptes

Individualisierbare Standarddefinitionen

Erläuterungen

Organisatorisch und begrifflich auf den individuellen Unternehmenskontext zugeschnitten

Geometrische Skalierung

Steigende Punktdifferenzen und Zwischenwerte für Nuancierungen

Rollenbewertung & Karriere (Grading offline oder online (HR Online Manager))

Alle Karrieren von der niedrigsten bis zur höchsten Ausgestaltung können vergleichend bewertet werden. Offline via Handbuch wie auch online über den HR Online Manager.

Erläuterungen zur Bewertungsstufen

Denkrahmen/Problemlösungsbreite

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

Das Kriterium beschreibt die intellektuellen Anforderungen einer Stelle, einen gegebenen Denkraum (denkrahmen) zu identifizieren und kreativ zu erweitern. Die Bewertung erfolgt hier unabhängig davon, inwieweit über das gezeigte auch ein vertieftes Fachwissen vorhanden ist. Die Bewertungskriterien werden durch die Entwicklungsprozesse weiter spezifiziert.

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

- Abgrenzung von Zielen und Aufgabenfeldern
- Standardisierung und Identifikation von Arbeitsabläufen und Kernprozessen
- Identifikation, Analyse und Bewertung zugänglicher Lösungswesen
- Entwicklung von neuen Lösungskonzepten

Je höher der Standardisierungsdienst und je größer die Zahl der betroffenen Bereiche und Bereiche Alternativen, desto größer ist der auszufüllende Denkraum. Je größer die Ziele und Vorgaben für die Suche, Analyse und Bewertung von Lösungswegen sind, desto größer ist der auszufüllende Denkraum. Unabhängig von dienstleistungsspezifischen Anforderungen werden Bewertungsanforderungen eines unternehmensinternen Denkrahmens in jeder Stelle gefordert.

Die Bewertung des Denkrahmens folgt nicht zwangsläufig der Hierarchie. Stellenverschiebungen der hierarchischen Ebenen können im Unternehmen durchaus gefordert sein, den gleichen Denkrahmen auszufüllen. Vom organisatorischen Kontext ist es jedoch nicht selten vorteilhaft, dass eine untergeordnete Stelle gefordert ist, in einem etwas weiter oder gar weitaus größeren Rahmen zu denken als die übergeordnete Stelle.

Zur Realisierung sollen auch die Anforderungen an Mitarbeitende (Erfahrung, Wissen etc.) und die Aufgabenstellungen (Wissensanforderungen) mit den Anforderungen an die Stelle korrespondieren. Wenn eine Stellenbeschreibung geringere Anforderungen gestellt werden, kann es nicht ausreichen, in einem breiten Denkrahmen zu denken und umgekehrt.

Offline im FK-Workshop

Level	Definition	Erläuterung
10	Definiert die Kernkompetenzen (Informationsverarbeitung, Kommunikation, Teamarbeit, etc.)	...
12
14
16
19
23
27
32
37
44
52
61
72
85
100

Berufliche & Fachkompetenz

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

HR Online Manager

Sie bearbeiten: HR Business Partner II

Zurück zum Reportcenter

Nur mit 6 Tagen zu einer herausragenden Stellenbeschreibung: Präzisieren Sie die Stellanasforderungen für Stellenbeschreibung / Stellenausschreibung / Recruiting / Karriere und Feedback in wenigen Minuten

FACHANFORDERUNGEN DER STELLE

1.1 AUSBILDUNGSANFORDERUNG
Bitte tragen Sie die Ausbildungsanforderungen an die Stelle ein. Bitte achten Sie darauf, dass es sich um die Anforderungen an die Stelle und nicht um die Ist-Qualifikation des Stellensuchers handelt.

1.2 ERFAHRUNG BZW. BENÖTIGTE ZEIT FÜR DIE AUSBILDUNG
Bitte geben Sie die für die Stelle notwendige Ausbildungsanforderung an. Lerninhalte: Hier jeweilige Ausbildung abgedeckt sind.

2.3 ORGANISATORISCHE ZUORDNUNG DER STELLE
Bitte wählen Sie hier die Organisationseinheit und die Stelle aus. Die "Auswahl der Organisationseinheit" (oder Neuanlage einer Organisationseinheit) wird in die Stellenbeschreibung übernommen und zudem für den Quervergleich der Stellen nach Organisationseinheiten unter "Stellenbewertung Online" zur Verfügung gestellt. Die "Auswahl der Stelle" öffnet Ihnen darüber den exklusiven Zugang zu den Zielen und Aufgaben von 200 Stellen. **Wichtig: Die Auswahl der "Ziele und Aufgaben für 200 Stellen" hat keine Auswirkungen auf den Stellenwert!**

1. ORGANISATIONSEINHEIT:
HR / Personalwesen

2. ZIELE & AUFGABEN FÜR 200 STELLEN:

KOMMUNIKATIONSANFORDERUNGEN DER STELLE

3.0 KOMMUNIKATIONSANFORDERUNGEN C
Bitte definieren Sie die Kommunikationsanforderungen für die Stelle. Sie können dabei immer wieder "Spitzenbelastung" vorkommt.

Teilweise sachlich anspruchsvolle Aufgaben

Überwiegend sachlich sehr anspruchsvolle Aufgaben

Teilweise emotionale und langfristige Aufgaben

Überwiegend direkte emotionale und langfristige Aufgaben

Teilweise indirekte emotionale und langfristige Aufgaben

Überwiegend indirekte emotionale und langfristige Aufgaben

BUDGETVERANTWORTUNG SOWIE EINKAUFS-/UMSATZVERANTWORTUNG DER STELLE

4.0 EINKAUFS-/UMSATZVERANTWORTUNG
Bitte definieren Sie die Verantwortlichkeiten für die Stelle. Sie können dabei immer wieder "Spitzenbelastung" vorkommt.

Teilweise direkte Einkaufs-/Umsatzverantwortung

Überwiegend direkte Einkaufs-/Umsatzverantwortung

Teilweise indirekte Einkaufs-/Umsatzverantwortung

Überwiegend indirekte Einkaufs-/Umsatzverantwortung

Online HR-Self Service

Über die Notwendigkeit von Stellen-/Rollenbeschreibungen (als Anforderungs- und Verhaltensprofil)

- Stellenbeschreibungen sollen Stellenklarheit schaffen. Dies wird in den meisten Fällen (leider) nicht erreicht !
- Die Gründe dafür sind schnell gefunden
 - Aufgabenaufstellungen statt Zieldefinition
 - Geringe Anforderungs-/Entwicklungsorientierung
 - Zu viele „unspezifische“ Begriffe (komplex, umfassend, heterogen....)
- 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.
- Ergebnis: Die Stellenbeschreibung mag Berufsanfänger interessieren. Für weitere organisatorische oder HR-Fragen sind klassische Stellenbeschreibungen zumeist wenig nützlich.
- Diese und weitere Gründe sind bestimmend dafür, dass man Stellenbeschreibungen neu denken muss. Deswegen vereinen die Stellenbeschreibungen im HR Online Manager (Stellenbeschreibung Online) immer folgende Aspekte
 - Organisatorische Struktur
 - Zielklarheit der Stelle
 - Aufgabenklarheit der Stelle sowie
 - Anforderungsklarheit der Stelle und damit eine direkte Verknüpfung zu Themen der Eingruppierung/Karriere und des Soll-Verhaltens

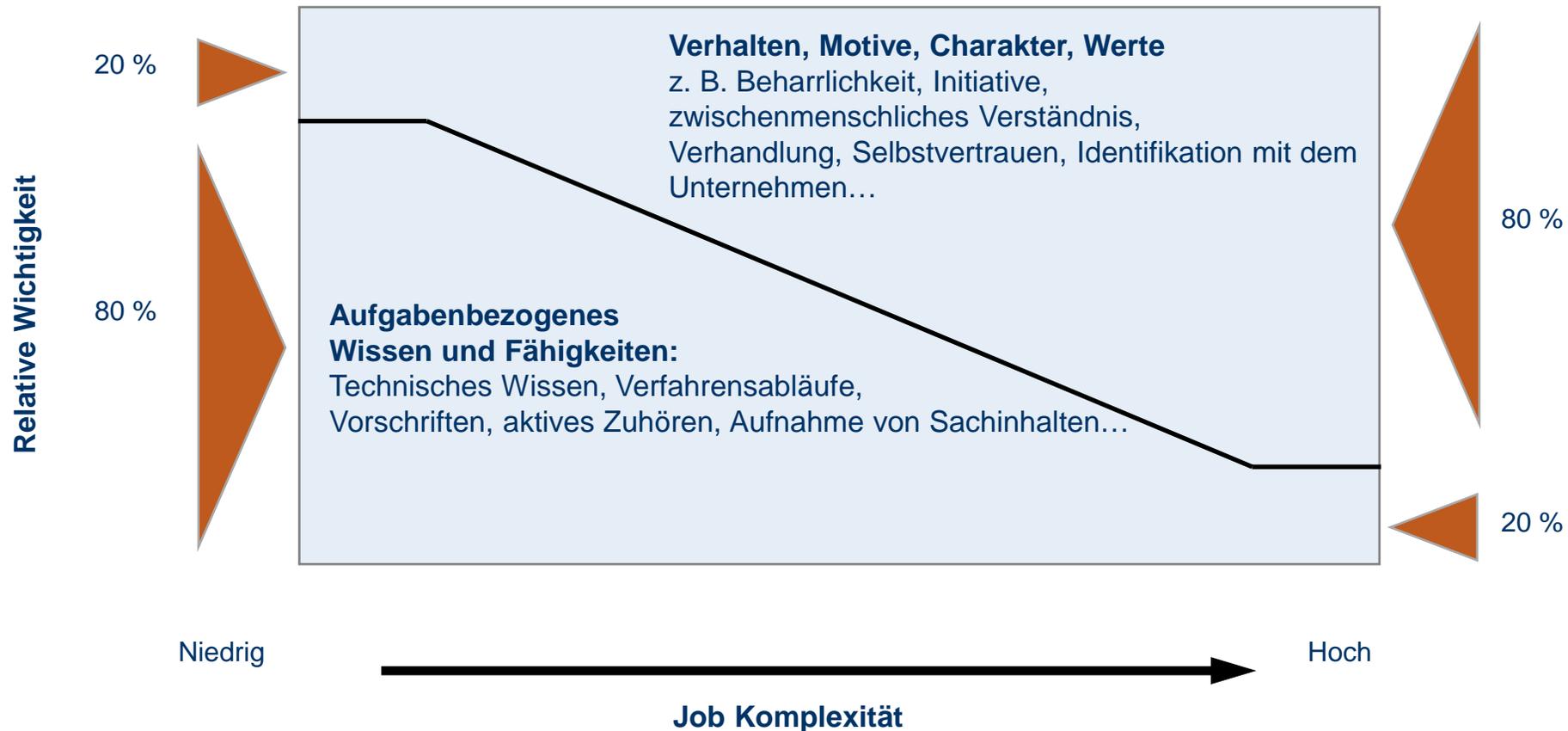
Rollenbewertung und Eingruppierung (Grading)

Klare Stellen-/Rollenwerte schärfen Karriere- und Entwicklungsoptionen

- Deswegen gilt: Für jede der Stellen-/Rollen sollte ein präzises Rollen-/Stellenanforderungsprofil definiert werden, das
 - ... die Ziele der Stelle/Rolle klärt
 - ... die Erfolgsfaktoren der Stelle/Rolle (Beherrschung kritischer Anforderungen) definiert
 - ... erfolgskritisches Verhalten (Competencies) bestimmt sowie
 - ... die Verortung in der Karriere (oder Eingruppierung) klärt
- Dieses Verständnis geht weit über die in vielen Unternehmen angewendeten Stellenbeschreibungen hinaus, sichert den Unternehmen und den Mitarbeitern aber auch einen direkten Nutzen.
- Wichtig: Ohne die oben stehende Differenzierung wäre
 - spezifisches Leistungsfeedback
 - Personalentwicklung/Schulung und
 - persönliche Entwicklung beliebig.

Stellenanforderungsprofile (**Stellenbeschreibung Online**) und Eingruppierung in der Fachkarriere (**Eingruppierung Online**) mit **HR Online Manager**

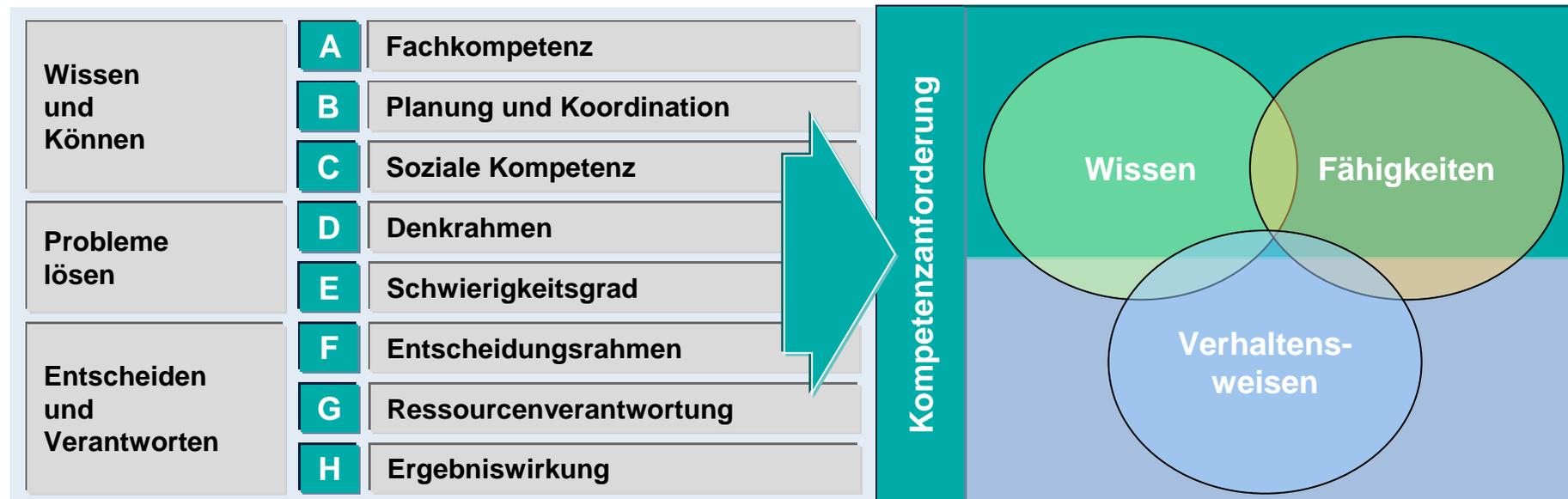
Mit zunehmender Komplexität der Stelle/Rolle in der Karriere steigt die Bedeutung der einzelnen Competencies



Erweiterung des Anforderungsmanagements durch ein zielgerichtetes Competency-Management

- Die neuen Rollen machen ein Überdenken der zukünftig relevanten Soll-Verhaltensweisen notwendig.
- Mitarbeiter „schlüpfen“ als Fachspezialisten in verschiedene Rollen und nehmen Aufgaben wahr, die teilweise über oder unter dem Wertigkeitsniveau der bisher „klassischen Aufgabe der Stelle“ liegen.

Das Competency Rahmenmodell auf Basis der Stellenbewertungskriterien



Verknüpfung von Anforderungskriterien und Competencies

- Auswahl aus über 300 Competencies im **HR Online Manager**

- Aufbau der Competencies:

(1) Stellenebene

- Mitarbeiter
- Spezialist
- Projektmanager
- Führungskraft

(2) Dimensionen:

- Fachkompetenz
- Planungskompetenz
- Soziale Kompetenz
- Problemlösungskompetenz
- Entscheidungskompetenz
- Werte

(3) Funktionen:

- Alle Funktionsbereiche incl. HR-Competencies, Sales Competencies....
- sowie Ausweis spez. Leadership-Competencies

Alle 300 (!!)
Competencies im
Überblick
[Download hier](#)

Online auswählen & bearbeiten

Keine Fachkarriere ohne erfolgreiches Leistungsmanagement

- Viele Unternehmen „flüchten“ aktuell aus dem Leistungsmanagement. „Zu aufwändig“, „keine Leistungs-differenzierung“ usw. sind die typischen Aussagen.
- Eine Optimierung des Leistungsmanagements ist aber völlig unabhängig von der Vergütungsfrage zu erreichen.
- Denn selbst wenn in Zukunft nur auf eine ergebnisorientierte (und nicht leistungsgerechte) Vergütung fokussiert wird, bleibt die Frage der „leistungsgerechten Fairness“ (Basis Feedback) der Mitarbeiter zu oft offen.
- Ob es ein Erfolg ist
 - den Leistungsbezug der Vergütung zu reduzieren
 - und zu hoffen, dass die Führungskräfte die Leistungsmanagementsysteme dann besser umsetzen werdenist u.E. leider oft ein Trugschluss.
- Folgende Ansatzpunkte sind wichtig:
 - Optimierung der Feedback-Systeme (stellenbasiert/stellengruppenbasiert)
 - Breitere Basis des Feedbacks (Weitere Schnittstellenpartner neben der Führungskraft)
 - Konsequenter Fokus auf die Individual-/Team-Gutleistung (Top 30%)
 - Andere/Neue Rolle der Führungskräfte (Coach)
- Und bitte beachten Sie, dass nicht alle Leistungsthemen aus Sicht von Vergütung/Bonus gedacht werden.

Leistungsbereite und leistungsfähige Mitarbeiter/Teams binden

- Viele Unternehmen sind im Feedback viel zu sehr auf die „Beseitigung von Fehlleistungen“ ausgerichtet. Das schwächt das Leistungsklima und das Leistungsumfeld.
- Warum Sie sich im Unternehmen noch stärker auf Gut-/Topleistung konzentrieren sollten zeigt folgende Kernaussage:
 - Wenn man Menschen/Teams mit guter Leistung die Möglichkeit zur weiteren Entwicklung gibt, sind diese oft sehr schnell in der Lage echte Topleistung zu erbringen
 - Wenn man bei Menschen mit Defizitleistungen immer wieder versucht die Defizite zu beseitigen, wird daraus nur selten Topleistung entstehen. Mit viel Glück eher Mittelmaß.
- Deswegen: Konzentrieren Sie sich (im ersten Schritt) auf Topleistung (Individuell/Team). Klären Sie welche Leistung überhaupt als Vorbild dienen soll. Und unterstützen Sie ihre Vorbilder. Und dann konzentrieren Sie sich darauf, wie Sie durch eine gelebte Leistungskultur die anderen Mitarbeiter dorthin entwickeln können.
- Ergebnis: Ihr Leistungsfeedback als auch Ihre Leistungskultur werden deutlich profitieren.
- ... und damit auch die Mitarbeiterbindung



Fokus auf Topleistung (Einzel und Team)

- Unternehmen müssen - bei allen Schwächen des Leistungsmanagements – zumindest in der Lage sein, die Topleister zu erkennen, zu würdigen und zu benennen.
- Damit sind ausdrücklich nicht die Mitarbeiter gemeint, die das System bestmöglich für sich „ausgestalten“ sondern echte Gutleistung, die in den Organisationseinheiten und dem Unternehmen bekannt und anerkannt sind.
- Diese Gutleistung ist ein wesentlicher Anker eines erfolgreichen Leistungsmanagements. Für alle anderen Mitarbeiter gilt eine positive Leistungsannahme



Ergebnis: Erfolgreiche Mitarbeiterbindung durch zielgerichtete HR-Systeme



Ihr Ansprechpartner

Dr. Friedrich A. Fratschner
Partner und Geschäftsführer
**Baumgartner & Partner
Management Consultants GmbH
HR Online Manager GmbH**

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

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

Unsere BPM-Servicebroschüre finden Sie [hier](#)



The advertisement features a central image of a man in a red cape pointing forward. To the right, a dark grey banner contains the text 'Moderne Webtools FÜR HR-PROFESSIONALS'. Below this, five hexagonal icons represent different HR functions: 'STELLEN-BESCHREIBUNG ONLINE' (teal), 'STELLEN-BEWERTUNG ONLINE' (grey), 'EINGRUPPIERUNG ONLINE' (dark blue), 'COMPETENCY ONLINE' (maroon), and 'COMPENSATION ONLINE' (olive green). A red banner at the bottom of the graphic reads '2 WOCHEN KOSTENFREI NUTZEN' and 'www.hronlinemanager.com'. The top left corner of the graphic has the text 'HR Online Manager'.

Zwei Wochen kostenfrei und ohne Folgeverpflichtung nutzen im Testzugang unter www.hronlinemanager.com.

Geben Sie in der Anmeldung bitte den Code „BPM“ an.

Für BPM-Mitglieder ist zudem das Tool „Stellenbeschreibung Online“ kostenfrei für 1 Jahr nutzbar !