

ZUKUNFTSFÄHIGE ARBEITSSTRUKTUREN & ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN

Ralf Hendrik Kleb und Nicole Fabig-Grychtol

Experten gewinnen, entwickeln und binden –
Etablierung einer Fachkarriere in Schlüsselfunktionen

INHALT

Klärung der Projektzielsetzung

Seiten 2-6

Strategieleitete Fokussierung auf Kernkompetenzen

Seiten 7-17

Spezifizierung der Kompetenzbedarfe und Entwicklungsmöglichkeiten

Seiten 14-16

Exploration der Anforderungen an eine positive Career Experience

Seiten 17-23

Co-Creation eines Fachkarrierekonzeptes für Schlüsselfunktionen

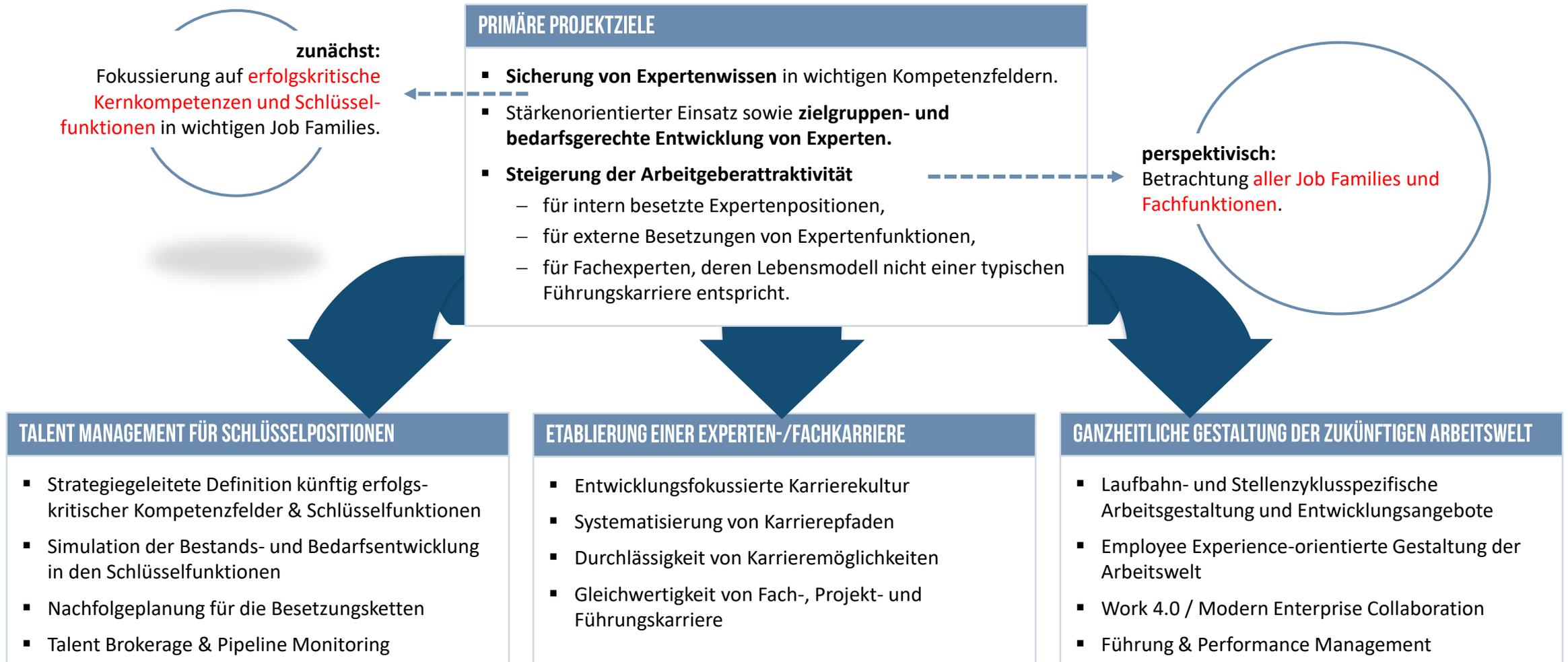
Seiten 24-33

changeleaders Portfolio, Mission, Style und Kontaktdaten

Seiten 34-38

FACHKARRIERE IN SCHLÜSSELFUNKTIONEN

Ansatz zur Gestaltung moderner Karrieremodelle

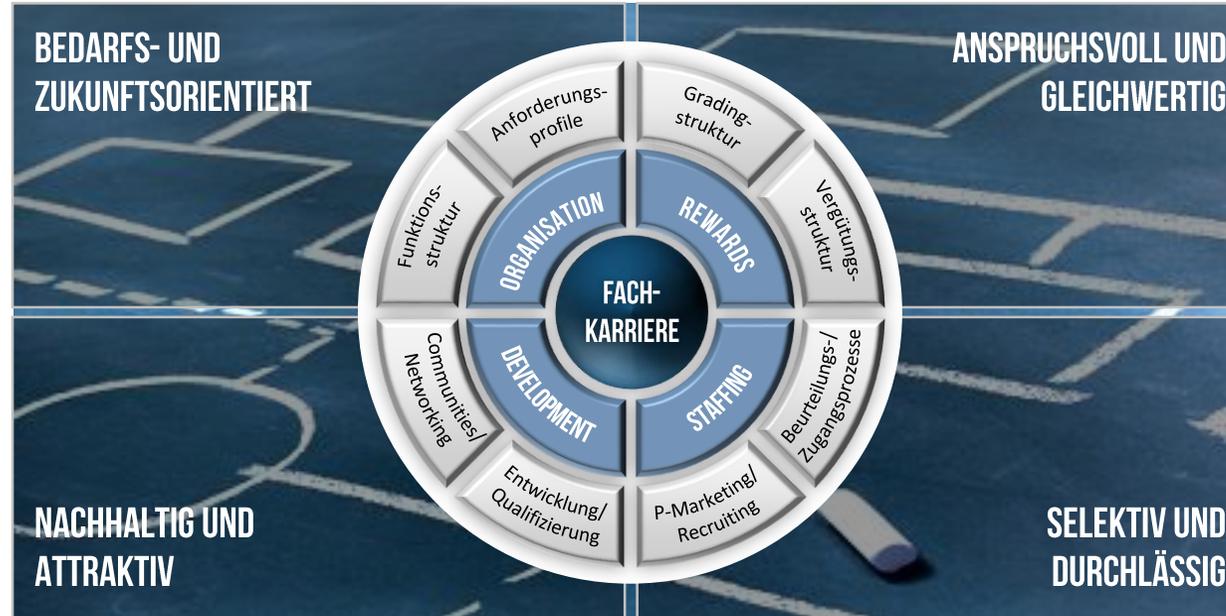


FACHKARRIERE IN SCHLÜSSELFUNKTIONEN

Zielsetzung und Vorgehensweise in ausgewählten erfolgskritischen Funktionsbereichen

PROJEKTZIELSETZUNG

- Etablierung einer Fachkarriere
- In einem ersten Schritt Fokussierung auf aus der Strategie abgeleitete Kernkompetenzen und Schlüsselfunktionen
- Globale Implementierung und Ausdehnung auf andere Funktionsbereiche von Anfang an mitdenken



DESIGN THINKING APPROACH

- Strategieabgeleitete Bedarfsfokussierung
- Spezifizierung der Bedarfe und organisatorischen Möglichkeiten
- Exploration der Mitarbeiter-typen, deren Erwartungen und Gestaltungsideen
- Co-Creation von Prototypen für ausgewählte Schlüsselfunktionen



FACHKARRIERE IN SCHLÜSSELFUNKTIONEN

Modernes Vorgehen auf Basis von Design Thinking & Employee Experience Design



- Ableitung künftig erforderlicher Kernkompetenzen in den Divisions und Corporate Functions aus der Strategie
- Definition von Kriterien zur Identifikation von erfolgskritischen Job Families und Schlüsselfunktionen zur Umsetzung der Strategie
- Identifikation/Festlegung von ausgewählten Job Families und Schlüsselpositionen für die Fachkarriere

- Definition der künftigen Anforderungen an die Schlüsselpositionen
- Simulation der Bestands- und Bedarfsentwicklung
- Beschreibung der typischen, in Frage kommenden Entwicklungspfade/-stufen
- Abschätzung der Bewegung in den Entwicklungspfaden
- Beschreibung realistischer Besetzungsketten für die Laufbahn- & Nachfolgeplanung

- Beschreibung von Personas und ihrer Ziele
- Beschreibung relevanter Touchpoints (im beruflichen Lebenszyklus) der Personas
- Beschreibung der Erfahrungen und Erwartungen der Personas an den einzelnen Touchpoints
- Analyse von Erwartungs-Erfahrungslücken
- Ableiten der Eckpfeiler für die Gestaltung einer positiven Career Experience

- Integration der Fachkarriere in die Grading- und Vergütungsstruktur
- Festlegung der Beurteilungs- und Zugangsprozesse
- Entwurf Qualifizierungs- und Entwicklungskonzept
- Entwurf Community-/ Networking-Konzept
- Integration in Karriereportal und Sourcing-Konzept
- Entwurf Implementierungs-Roadmap

**Strategieleitete
Fokussierung auf
Kernkompetenzen**

**Spezifizierung der
Kompetenzbedarfe und
Entwicklungsmöglichkeiten**

**Exploration der
Anforderungen an eine
positive Career Experience**

**Co-Creation eines
Fachkarrierekonzeptes
für Schlüsselfunktionen**

FACHKARRIERE IN SCHLÜSSELFUNKTIONEN

Gestaltungsparameter einer Fachkarriere als vollwertige Alternative zur Führungskarriere

Anforderungsprofile

Ein Kompetenzmodell liefert die Grundlage für laufbahnspezifische Beurteilungs-, Zugangs-, Qualifizierungs- und Entwicklungsprozesse.

Funktionsstruktur

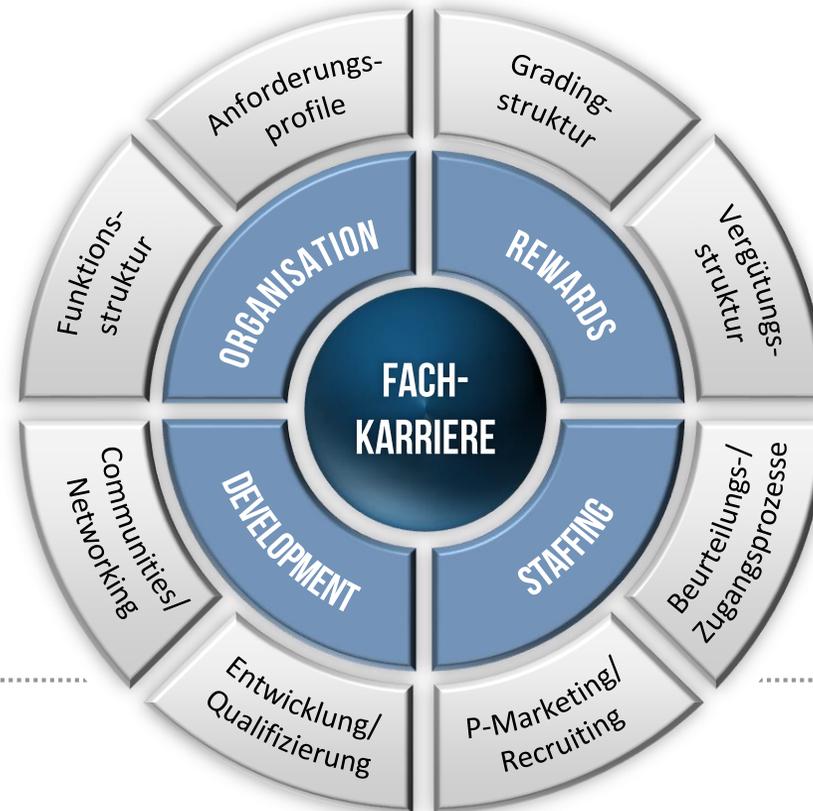
Klare Zielsetzung, eindeutiger Bedarf und klare Definition von Job-Families und Rollen/Stellen.

Communities/Networking

Besondere kulturprägende Merkmale stärken die Attraktivität der Community nach innen und außen

Entwicklung/Qualifizierung

Laufbahnoptimiertes Angebot an fachlichen und außerfachlichen Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen



Gradingstruktur

Unternehmensweit einheitlicher Ordnungsrahmen für die Stellenplanung und Wertigkeiten in den Laufbahnen

Vergütungsstruktur

Unternehmensweit einheitlicher Ordnungsrahmen für die Stellenplanung und Wertigkeiten in den Laufbahnen

Beurteilungs- & Zugangsprozesse

Kompetenzmodelle als Grundlage für laufbahnspezifische Beurteilungs-, Zugangs-, Qualifizierungs- und Entwicklungsprozesse

Personal-Marketing/Recruiting

Die Experten- und Projektleiterlaufbahnen werden auf der Karriereseite und in Fachforen beschrieben und im Recruiting gezielt beworben.

INHALT

Klärung der Projektzielsetzung

Seiten 2-6

Strategieleitete Fokussierung auf Kernkompetenzen

Seiten 7-17

Spezifizierung der Kompetenzbedarfe und Entwicklungsmöglichkeiten

Seiten 14-16

Exploration der Anforderungen an eine positive Career Experience

Seiten 17-23

Co-Creation eines Fachkarrierekonzeptes für Schlüsselfunktionen

Seiten 24-33

changeleaders Portfolio, Mission, Style und Kontaktdaten

Seiten 34-38

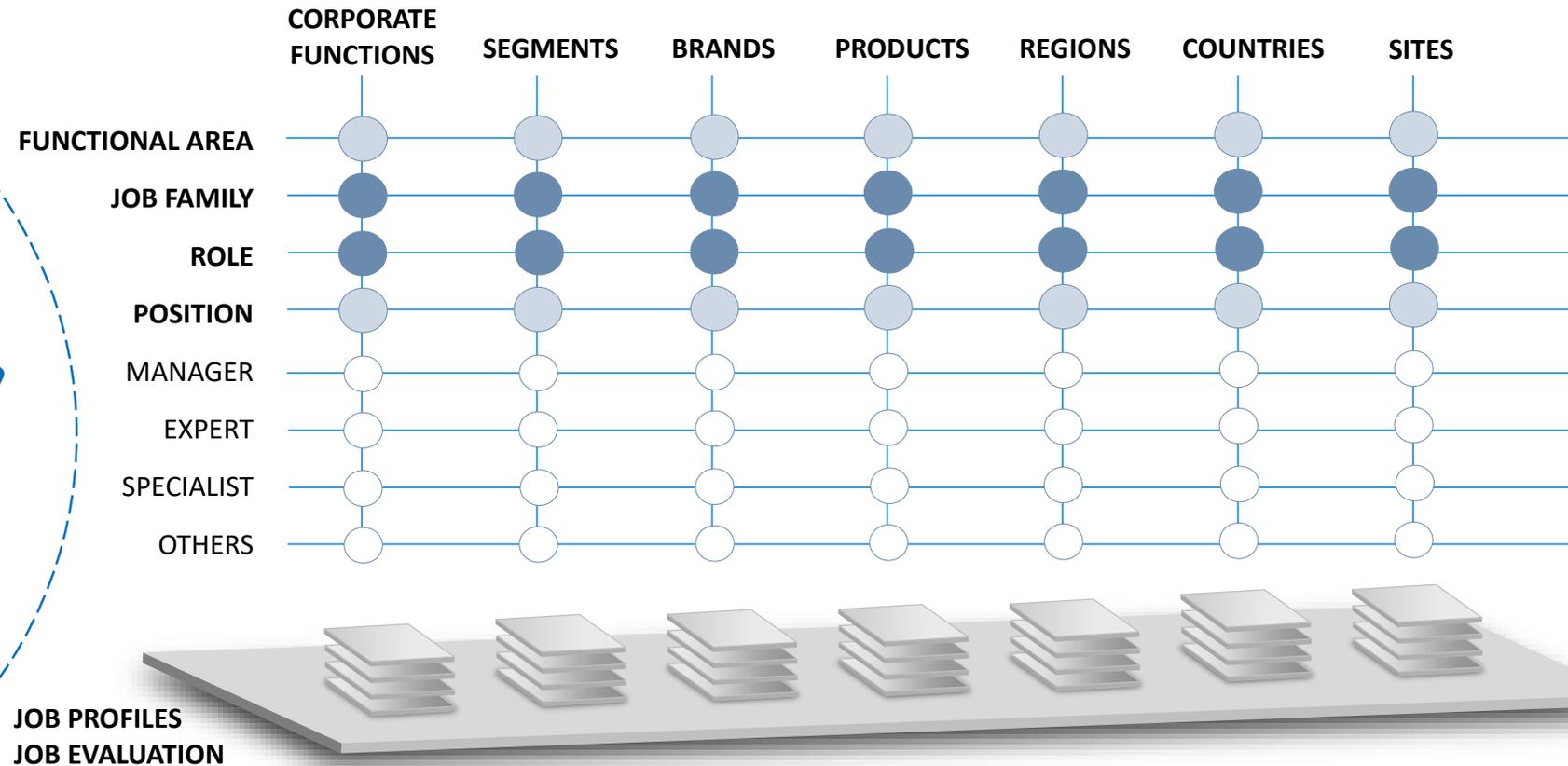
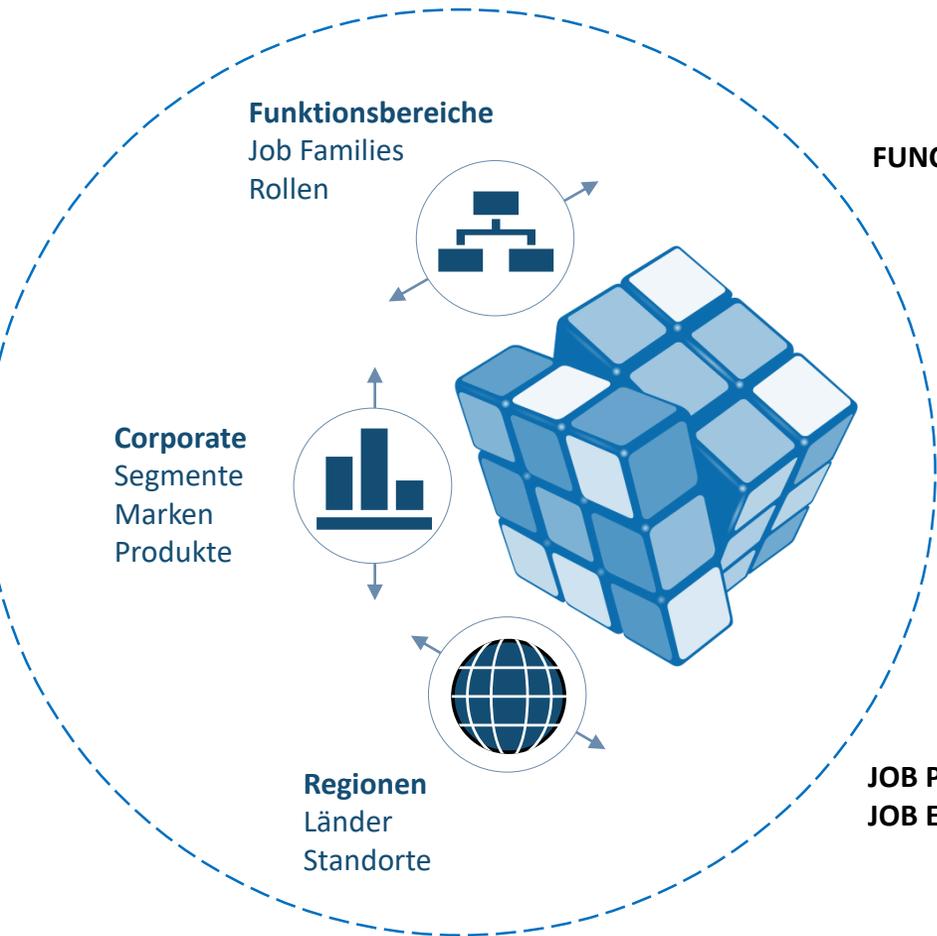
FACHKARRIERE IN SCHLÜSSELFUNKTIONEN

1-1 Fokussieren: Die Talent & Career Management Canvas liefert den strategischen Rahmen für das Projekt.

<p>GESCHÄFTSSTRATEGIE</p> <p>Was sind die – aus den Konzern- und Spartenstrategien abgeleiteten – wesentlichen Treiber des Personalbedarfs?</p>	<p>STRATEGISCHE INITIATIVEN</p> <p>Welche strategischen Initiativen und Projekte bestimmen die zukünftige Ausrichtung unseres Unternehmens?</p>	<p>RELEVANTE JOB FAMILIES UND SCHLÜSSELPOSITIONEN</p> <p>Wie wird sich die Funktionsarchitektur künftig entwickeln? Welche Funktionsbereiche, Funktionsfamilien, Rollen und Schlüsselpositionen sind für die zukünftige Entwicklung der Geschäftsfelder von besonderer Bedeutung?</p>	<p>ATTRAKTIVITÄT & BINDUNG</p> <p>Warum entscheiden sich Kandidaten und Mitarbeiter für unser Unternehmen? Aus welchen Erfahrungen können wir lernen?</p>	<p>TALENT PIPELINE & CAREER MANAGEMENT</p> <p>Welche internen und externen Beschaffungsmärkte sind relevant und wie können diese erschlossen werden? Wie kann die erforderliche Kernkompetenz in Schlüsselpositionen gesichert und entwickelt werden?</p>
<p>KOSTENSTRUKTUR & AUFWANDSTREIBER</p> <p>Mit welchem Aufwand sind die heutigen Talent Management Aktivitäten verbunden? Was sind die wesentlichen Aufwandstreiber? Welche Verrechnungsmodelle werden angewendet? Welche Budget- und Steuerungssystematik ist künftig zielführend?</p>	<p>ERFOLGSGRÖSSEN & PIPELINE MONITORING</p> <p>Wie erkennen wir, ob die Talent & Career Management Aktivitäten erfolgreich sind? Welche Stakeholdergruppe hat welche Erfolgsgrößen (KPI) und wie wollen wir diese messen?</p>	<p>ERFOLGSKRITISCHE KOMPETENZBEDARFE</p> <p>Welche Kompetenzen sind für die zukünftige Entwicklung der Geschäftsfelder erfolgskritisch?</p>	<p>ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN</p> <p>Welche Entwicklungsangebote existieren? Was erwarten die Talente und was benötigt unser Unternehmen?</p>	

FACHKARRIERE IN SCHLÜSSELFUNKTIONEN

1-2 Fokussieren: Reduzierung der Vielzahl an Job Profilen durch Systematisierung der Stellenarchitektur, insbesondere durch Einführung von Job Families und Struktur-/Referenzstellen.



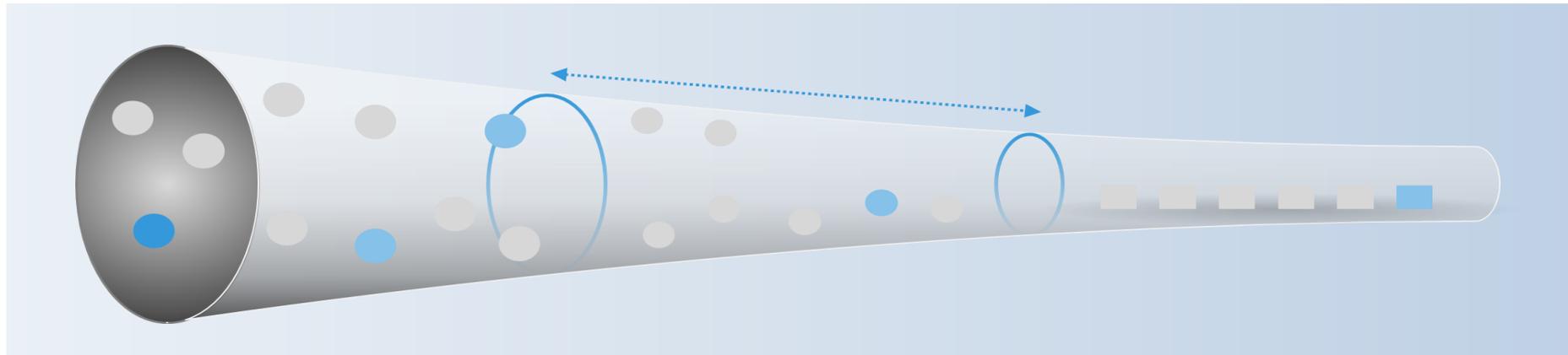
FACHKARRIERE IN SCHLÜSSELFUNKTIONEN

1-3 Fokussieren: Ableitung künftig erforderlicher Kernkompetenzen in den Divisions und Corporate Functions aus der Strategie.

**Erfolgskritische Kernkompetenzen
in Divisions und Corporate Functions**
(Critical Skills & Competencies)

Erfolgskritische Funktionsbereiche
(Critical Job Families & Sub Families)

Schlüsselpositionen
(Key Positions/Rolles)



- Analyse Strategiedokumente und Trendpublikationen
- Interviews mit Mitgliedern der Unternehmensleitung
- Interviews mit „Thought Leaders“ aus Kundschaft und Forschung

- Festlegung der Begriffe zur Strukturierung der Funktionsarchitektur
- Customizing der Kriterien zur Abgrenzung von Job Families
- Identifikation/Festlegung erfolgskritischer Funktionsbereiche und Job Families

- Customizing der Kriterien zur Abgrenzung von Schlüsselpositionen (Experten/ Spezialisten)
- Identifikation/Festlegung erfolgskritischer Schlüsselpositionen in den definierten Job Families

FACHKARRIERE IN SCHLÜSSELFUNKTIONEN

1-4 Fokussieren: Definition von Kriterien zur Identifikation von erfolgskritischen Job Families und Schlüsselfunktionen zur Umsetzung der Strategie.

Festlegung der Begriffsstruktur

Grundlagen des Organisationsmanagementsystems

FUNKTIONSBEREICH (oder Funktionsfamilie)

Eine Gruppe von Funktionsfamilien, die eine gewisse fachliche und prozessuale Nähe und ein gemeinsames berufliches Betätigungs- und Entwicklungsfeld aufweisen.

FUNKTIONSFAMILIE (oder Funktionsunterfamilie)

Eine Gruppe von Stellen unterschiedlicher organisatorischer Ebenen, die eine gewisse fachliche und prozessuale Nähe aufweisen.

ROLLE (oft auch Stelle genannt)

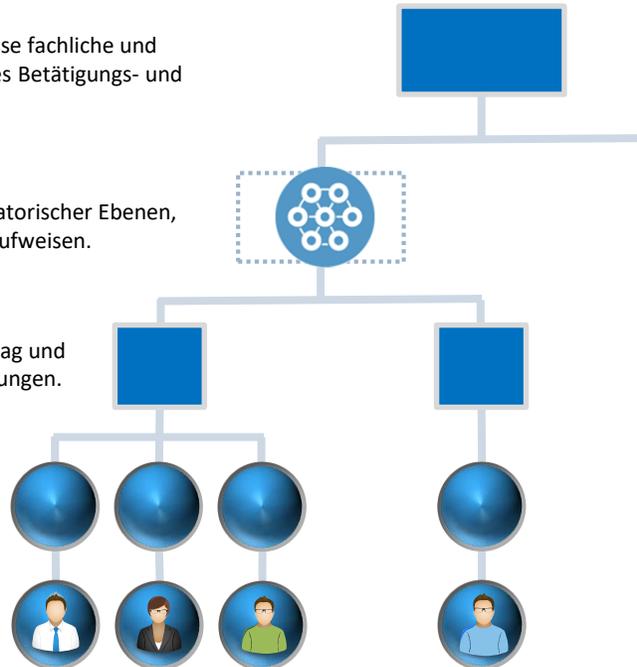
Eine Gruppe von (Plan)Stellen mit ähnlichem Auftrag und Verantwortungsumfang sowie ähnlichen Anforderungen.

(PLAN)STELLE (oft auch Position genannt)

Eine spezifische, von einem einzelnen Mitarbeiter besetzte oder vakante Stelle.

MITARBEITER

Ein einzelner Mitarbeiter auf einer Position.



Abgrenzung von Job Families

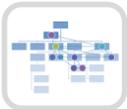
Die Bildung von Job Families ist sinnvoll, wenn ...

-  ... sich das **Geschäftsmodell** deutlich von anderen unterscheidet und dementsprechend andere **Rollen** und eine andere Messung des Erfolgs (KPIs) erforderlich sind.
-  ... die Stellen eine **strukturorganisatorische Nähe** aufweisen, d.h. die Stellen der Personen in der jeweiligen Strukturorganisation benachbart sind.
-  ... die Aufgaben eine **inhaltliche Nähe** aufweisen und – unabhängig von ihrer organisatorischen Zuordnung – identisch, ähnlich oder verwandt sind.
-  ... die Funktionen eine **prozessorganisatorische Nähe** aufweisen, d.h. die Aufgaben in der jeweiligen Prozessorganisation benachbart sind oder ineinander greifen.
-  ... die benötigten **Skills** innerhalb einer Job Family sehr homogen sind („Kompetenzgemeinschaft“) und sich gleichzeitig inhaltlich deutlich von den Skills in anderen Job Families unterscheiden.
-  ... berufliche **Entwicklungsschritte** überwiegend innerhalb dieser Job Family verlaufen oder verlaufen sollten.
-  ... die **Anzahl an Funktionsinhabern** innerhalb der Job Family bzw. des Funktionsbereichs als Zielgruppe für Programme ausreichend hoch ist.
-  ... sich möglicherweise die Marktpraxis bei der **Vergütung** von der in anderen Job Families unterscheidet (z. B. Art, Elemente, Bemessungsgrundlagen).

FACHKARRIERE IN SCHLÜSSELFUNKTIONEN

1-4 Fokussieren: Kriterien zur Definition von Job Families (Beispiel)

Strukturorganisatorische Nähe



Kompetenzgemeinschaften sind durch ihre strukturorganisatorische Nähe gekennzeichnet.

Die Stellen ihrer Mitglieder sind in der Strukturorganisation benachbart.

Inhaltliche Nähe



Kompetenzgemeinschaften sind durch ihre inhaltliche Nähe gekennzeichnet.

Bestandteile der Aufgaben ihrer Mitglieder sind ähnlich oder verwandt.

Prozessorganisatorische Nähe

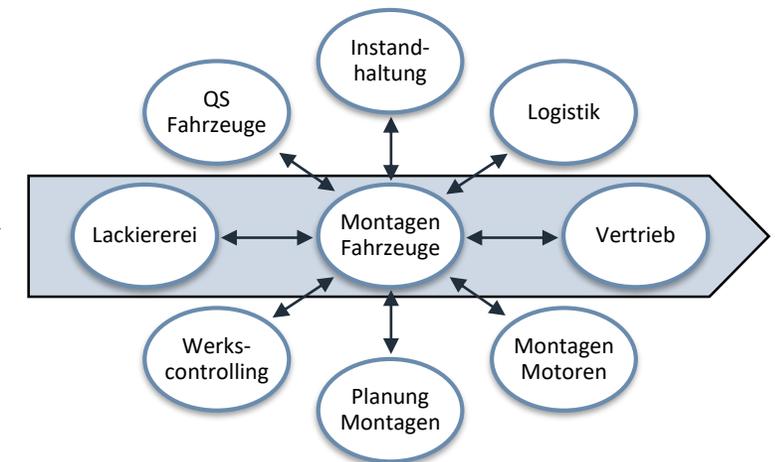
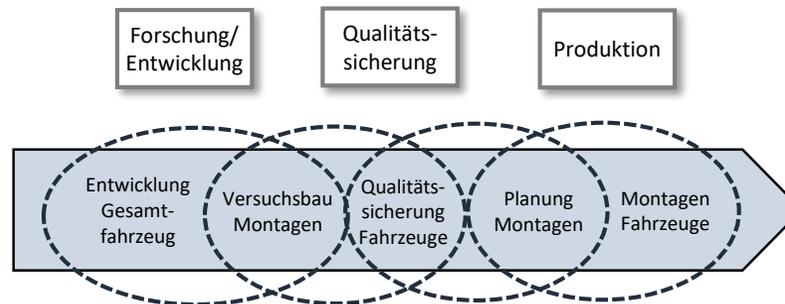


Diese Kompetenzgemeinschaften sind durch ihre prozessorganisatorische Nähe gekennzeichnet.

Die Aufgaben ihrer Mitglieder sind in der Prozessorganisation benachbart oder greifen ineinander.

Produktion

- Produktionsstrategie
 - Werkleitung
 - Fertigungsleitung
 - Fertigungsleitung Fahrzeuge
 - Fertigungsleitung Aggregate
 - Logistik
 - Logistikplanung
 - Disposition
 - CKD
 - Transport
 - Programmplanung
 - Planung
 - ...
- Industrial Engineering
 - Presswerk
 - Kunststoffteilefertigung
 - Mechanische Fertigung
 - Karosseriebau
 - Lackiererei
 - Montagen
 - Montagen Fahrzeuge
 - Montagen Komponenten
 - Montagen Getriebe
 - Montagen Motoren
 - ...



FACHKARRIERE IN SCHLÜSSELFUNKTIONEN

1-5 Fokussieren: Identifikation/Festlegung von ausgewählten Job Families und Schlüsselpositionen für die Pilotierung der Fachkarriere.

Identifikation von Schlüsselpositionen

Strategieleitete Filterkriterien und Checklisten



STRATEGISCHE BEDEUTUNG

- Würde eine Nichtbesetzung der Position bereits kurzfristig zu einer erheblichen Behinderung des Geschäfts führen?
- Beeinträchtigt eine Nichtbesetzung der Position das Erreichen strategischer Kunden-, Markt- oder Produktziele?



FINANZIELLE RELEVANZ

- Hat die Position einen bedeutenden Einfluss auf die Erhaltung/Steigerung finanzieller Kennzahlen – wie Umsatz, Gewinn oder Profitabilität?
- Führt die Nichtbesetzung der Position schon nach kurzer Zeit zu Kosten oder Umsatzausfällen?
- Geht das Unternehmen durch die Nichtbesetzung der Position ein finanzielles Risiko ein?



VERNETZUNG UND KOMPLEXITÄT

- Ist die Position mit einer umfassenden Vernetzung im Unternehmen verbunden und zeichnet sich durch hohe Komplexität aus (z. B. Prozesse, Märkte, Kundengruppen)?



VERNETZUNG MIT WICHTIGEN MARKTEILNEHMERN

- Muss der Positionsinhaber umfassend Beziehungen zur Kundschaft bzw. zu Lieferanten pflegen?

Definition von Expertenpositionen

Abgrenzung von Experten, Spezialisten und sonstigen Fachkräften

UNTERNEHMENSKRITISCHES WISSEN

- Erfolgskritisches Fachwissen
- Themenführerschaft
- Enger Strategie- und Geschäftsbezug

KNAPPHEIT IM MARKT

- Nur schwer/langfristig aufzubauen
- Im Markt sehr begrenzt erhältlich
- Äußerst schwer zu ersetzen

ENGAGIERTE WISSENSENTWICKLUNG

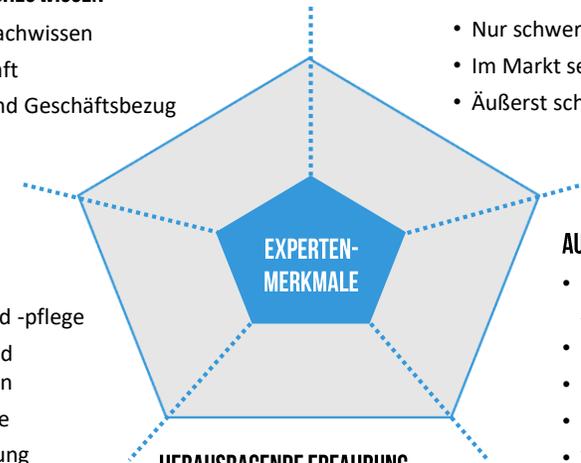
- Wissensaufbau und -pflege
- Wissensausbau und innovatives Denken
- Wissensweitergabe
- Nachwuchsförderung
- Systematischer Wissenstransfer/ Knowledge Management

HERAUSRAGENDE ERFAHRUNG

- Nachweislicher „Track Record“
- Leistungsverantwortung und Umsetzungserfolge
- Komplexitäts-/ Krisenbewältigung

AUSSERORDENTLICHE REPUTATION

- Interne und externe Anerkennung
- Interne und externe Vernetzung
- Community- und Gremienarbeit
- Internationaler Status
- Veröffentlichungen, Vorträge, Lehre
- Auszeichnungen



INHALT

Klärung der Projektzielsetzung

Seiten 2-6

Strategieleitete Fokussierung auf Kernkompetenzen

Seiten 7-17

Spezifizierung der Kompetenzbedarfe und Entwicklungsmöglichkeiten

Seiten 14-16

Exploration der Anforderungen an eine positive Career Experience

Seiten 17-23

Co-Creation eines Fachkarrierekonzeptes für Schlüsselfunktionen

Seiten 24-33

changeleaders Portfolio, Mission, Style und Kontaktdaten

Seiten 34-38

FACHKARRIERE IN SCHLÜSSELFUNKTIONEN

2-1 Spezifizieren: Definition der künftigen Anforderungen an die Schlüsselpositionen sowie die typischen, in Frage kommenden Entwicklungspfade/-stufen.

Definition der Anforderungen

Skills & Competencies

	Junior Spezialist	Spezialist	Senior Spezialist	Top Spezialist
A Fachkompetenz und Erfahrung	Berufsanfänger i. d.R. nach Studium.	2-4 Jahre einschlägige Berufserfahrung i. d.R. nach Studium. Kenntnis der Prozesse in der eigenen Sparte.	3-6 Jahre einschlägige Berufserfahrung i. d.R. nach Studium. Gut ausgeprägte Konzernkenntnisse.	>5 Jahre einschlägige Berufserfahrung i. d.R. nach Studium.
B Planung und Koordination	E Schwierigkeitsgrad	Identifikation, Auswahl und versierter Einsatz der gängigen arbeitsrelevanten Methoden.	Identifikation, Auswahl und versierter Einsatz der verfügbaren alternativen Methoden des eigenen Fachgebietes.	Adaption und Weiterentwicklung unterschiedlicher bekannter Methoden zur Lösung von Problemstellungen auch in anderen Fachbereichen.
C Soziale Kompetenz Kommunikation	F Entscheidungsrahmen	Situativer Entscheidungsspielraum im Rahmen von Routine-Aufgaben und Standards.	Weitgehend eigenverantwortliche Entscheidung über die situative Angelegenheiten.	Eigenverantwortliche Entscheidung über die angemessene
D Denkrahmen/ Problemlösung	G Ressourcenverantwortung	Mitverantwortung für das Budget der eigenen Kostenstelle.	Mitverantwortung für die Kosten der eigenen Kostenstelle.	Verantwortung für die Kosten der eigenen Kostenstelle.
	H Wertschöpfungsbeitrag und Ergebniswirkung	Anspruchsvolle Unterstützungs- und Servicebeiträge in einem abgegrenzten Sachgebiet bzw. für die eigene Organisationseinheit.	Anspruchsvolle Unterstützungs- und Servicebeiträge in einem abgegrenzten Sachgebiet bzw. für die eigene Organisationseinheit.	Anspruchsvolle Unterstützungs- und Servicebeiträge in einem abgegrenzten Sachgebiet bzw. für die eigene Organisationseinheit.

Wissen/
Qualifikation

Fähigkeiten/
Fertigkeiten

Verhaltensweisen

Know-how-orientiert (was)

Verhaltensorientiert (wie)

Beschreibung typischer Entwicklungspfade

Hybride Karrierearchitektur

Job Family 1

Job Family 2

HYBRIDE KARRIEREARCHITEKTUR

INHALT

Klärung der Projektzielsetzung

Seiten 2-6

Strategieleitete Fokussierung auf Kernkompetenzen

Seiten 7-17

Spezifizierung der Kompetenzbedarfe und Entwicklungsmöglichkeiten

Seiten 14-16

Exploration der Anforderungen an eine positive Career Experience

Seiten 17-23

Co-Creation eines Fachkarrierekonzeptes für Schlüsselfunktionen

Seiten 24-33

changeleaders Portfolio, Mission, Style und Kontaktdaten

Seiten 34-38

FACHKARRIERE IN SCHLÜSSELFUNKTIONEN

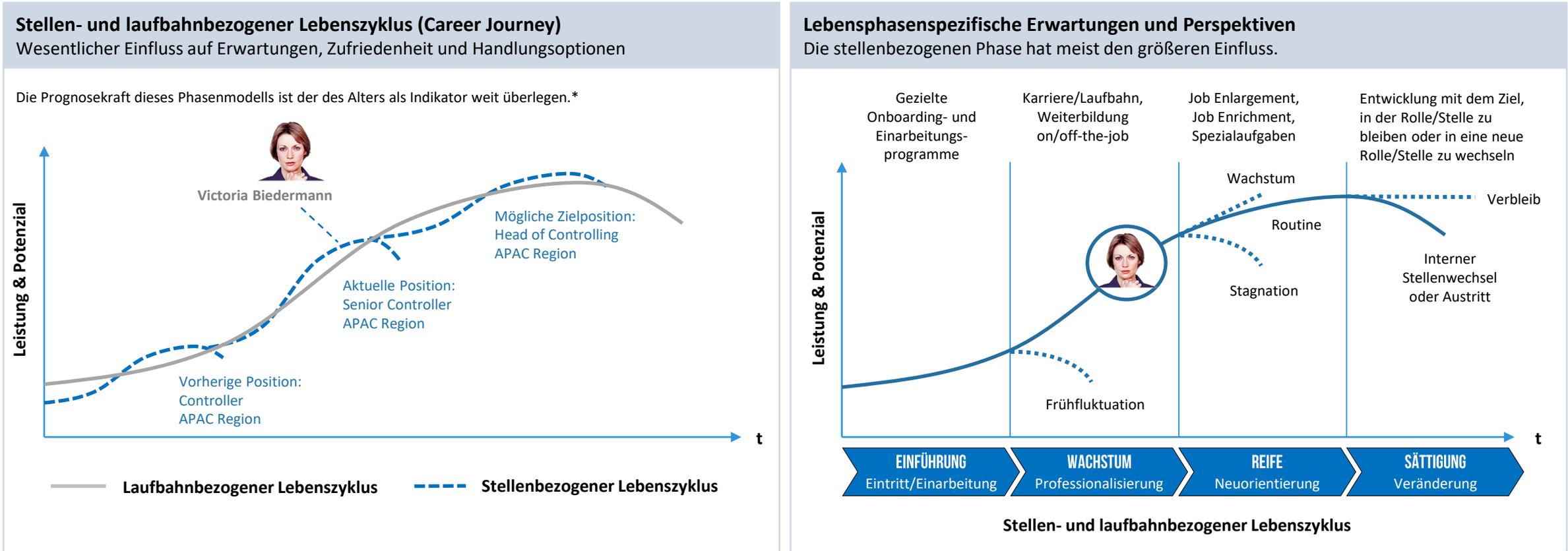
3-1 Verstehen: Präferenzprofile - was ist unseren Talenten und Schlüsselkräften wichtig?
Talent Experience - Wie gut erfüllen wir die Erwartungen unserer Talente und Schlüsselkräfte?



Sinnvolle Arbeit	Hands-on Management	Positives Arbeitsumfeld	Entwicklungsperspektive	Vertrauen in die Führung
Selbständiges Arbeiten	Klare, transparente Ziele	Flexible Arbeitszeit- und Organisationsmodelle	Training & Unterstützung im Job	Mission und übergeordnetes Ziel
Fähigkeits- und leistungsgerechte Stellenbesetzung	Coaching und Mentoring	Kultur der Anerkennung/ Wertschätzung	Flexible Entwicklungsmöglichkeiten	Kontinuierliche Investition in Mitarbeiter
Kleine, eigenverantwortliche Teams	Investition in Managemententwicklung	Gesundes Arbeiten	Selbstgesteuertes, dynamisches Lernen	Transparenz und Aufrichtigkeit
Zeit zur Erholung/ Entspannung	Modernes Performance Management	Inklusion und Diversität	Wirkungsvolle, effektive Lernkultur	Inspiration und Stimulation

FACHKARRIERE IN SCHLÜSSELFUNKTIONEN

3-2 Verstehen: Die stellen- und laufbahnbezogenen Lebensphase ist entscheidend für die Identifikation von Mitarbeitererwartungen und Gestaltung geeigneter adaptiver Entwicklungs- & Karrieremodelle.



* Graf A.: Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung

FACHKARRIERE IN SCHLÜSSELFUNKTIONEN

3-3 Verstehen: Die Segmentierung der Stakeholdergruppen und Beschreibung von Personas und ihrer Ziele liefert die Grundlage für ein Employee Experience-basiertes Kompetenz- & Karrieremanagement.

Segmentierung der Stakeholdergruppen und Personas

Interessengruppen und Personentypologie im Kontext Kompetenz- & Karrieremanagement

LEITER DES FACHBEREICHS/ DER JOB FAMILIE	 Peter Kornblum		
AKTUELLE EXPERTEN IN SCHLÜSSELPOSITIONEN	 Victoria Biedermann	 Kai von Eckern	
FACHKARRIERE- KANDIDATEN	 Nic Cohen	 Julia Smith	 Emily Baker
HR BUSINESS PARTNER/ PERSONALENTWICKLER/ RECRUITER	 Nicole Fabig	 Alex Baumgartner	 Sandra Gerards

Beschreibung der Personas

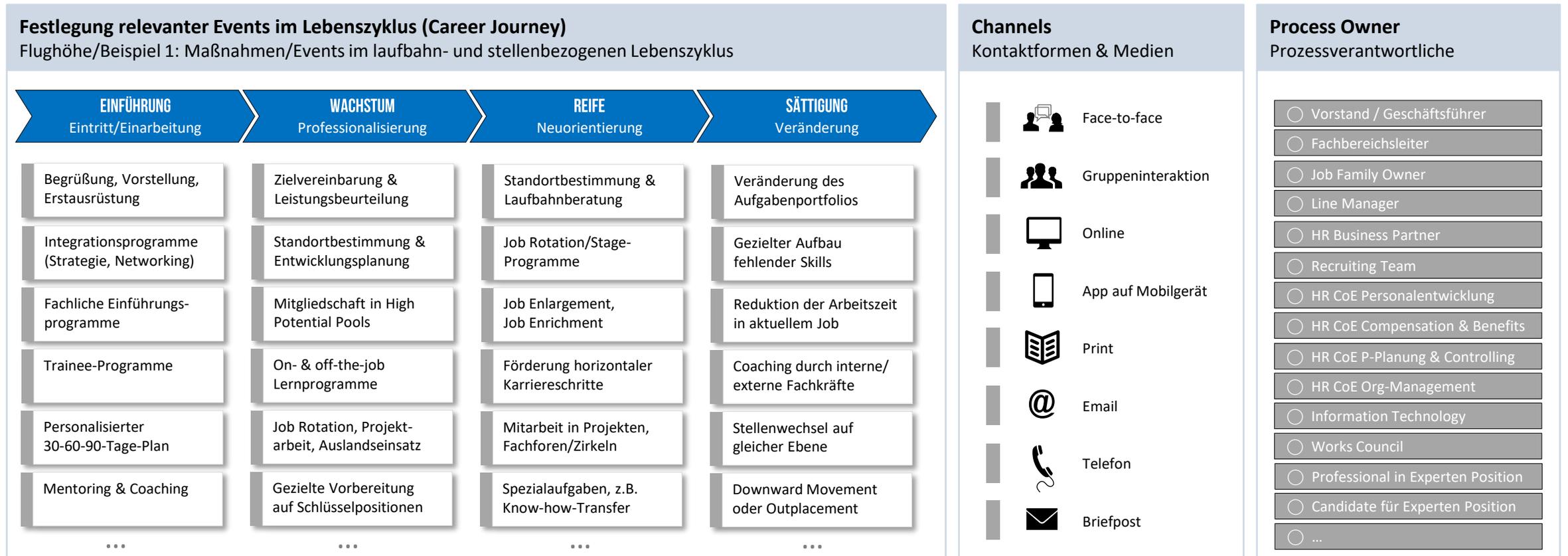
Stakeholder-Typologien



- Kurzbeschreibung
- Persönliches/Familie
- Digital Life (Devices & Apps)
- Beruflicher Werdegang
- Aktuelle Rolle/Position
- Berufliche Ziele & Erwartungen
- Wertvorstellungen/Einstellungen
- Vernetzung mit internen/externen Fachkollegen
- Lerngewohnheiten
- Positive Erfahrungen und Enttäuschungen
 - im Geschäft und Arbeitsalltag
 - in der beruflichen Entwicklung

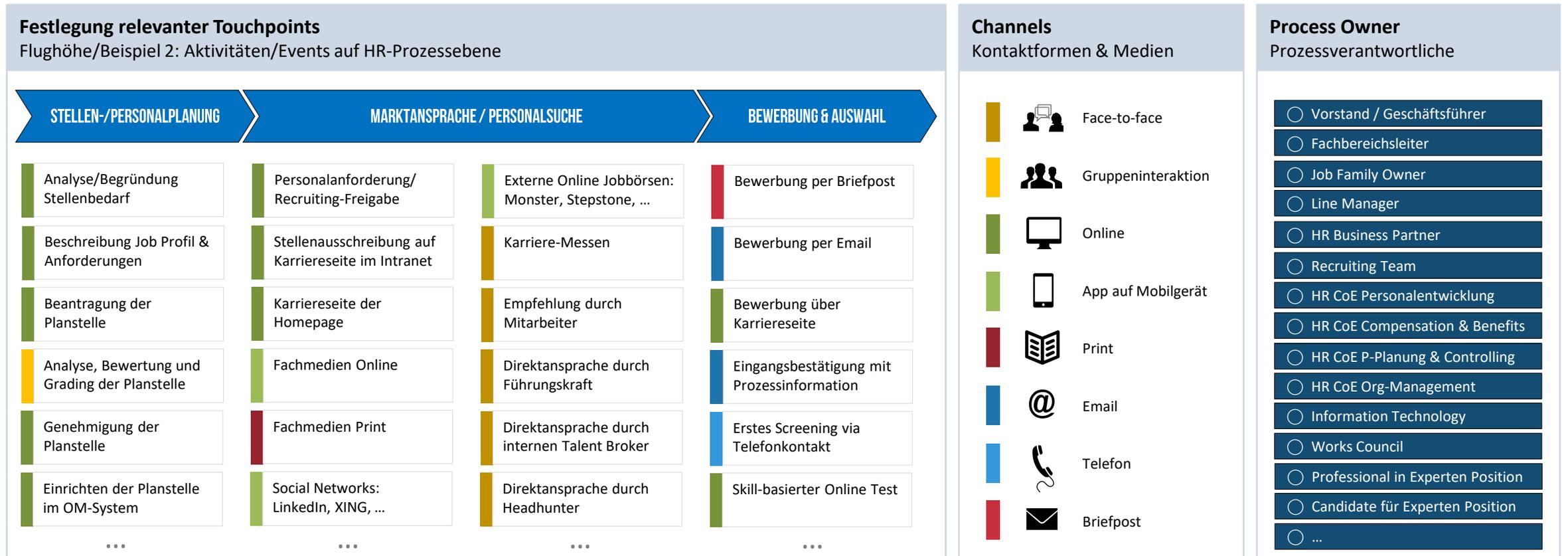
FACHKARRIERE IN SCHLÜSSELFUNKTIONEN

3-4 Verstehen: Für die Beschreibung der Erwartungen und Erfahrungen der Stakeholder und Personas werden zunächst relevante Maßnahmen/Events, Kontaktkanäle und Prozessverantwortliche identifiziert.



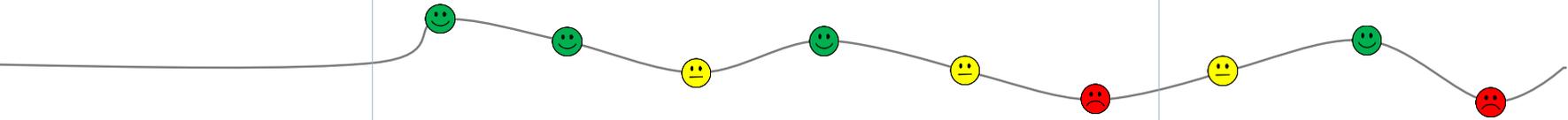
FACHKARRIERE IN SCHLÜSSELFUNKTIONEN

3-5 Verstehen: Für die identifizierten Maßnahmen/Events wird eine unternehmensspezifische „Flughöhe“ der Touchpoints und Aktivitäten handlungsorientiert auf HR-Prozessebene festgelegt.



FACHKARRIERE IN SCHLÜSSELFUNKTIONEN

3-6 Verstehen: Employee Journey – Beschreibung der Erwartungen und Erfahrungen der Stakeholder/ Personas als Grundlage zur Gestaltung einer positiven Career Experience.

PERSONA	HAUPTPROZESS	Organisationsmanagement	Recruiting								
	TEILPROZESS	STELLEN-/PERSONALPLANUNG	MARKTANSPRACHE / PERSONALSUCHE			BEWERBUNG & AUSWAHL					
 Nic Cohen 	AKTIVITÄTEN/ TOUCHPOINTS	<ul style="list-style-type: none"> Analyse/Begründung Stellenbedarf Beschreibung Job Profil & Anforderungen Beantragung der Planstelle Analyse, Bewertung und Grading der Planstelle Genehmigung der Planstelle Einrichten der Planstelle im OM-System 	<ul style="list-style-type: none"> Personalanforderung/ Recruiting-Freigabe Fachmedien Online 	<ul style="list-style-type: none"> Stellenausschreibung auf Karriereseite im Intranet Fachmedien Print 	<ul style="list-style-type: none"> Karriereseite der Homepage Social Networks: LinkedIn, XING, ... 	<ul style="list-style-type: none"> Online Jobbörsen: Monster, Stepstone, ... Direktansprache durch Führungskraft 	<ul style="list-style-type: none"> Karriere-Messen Direktansprache durch internen Talent Broker Empfehlung durch Mitarbeiter Direktansprache durch Headhunter 	<ul style="list-style-type: none"> Bewerbung per Briefpost Bewerbung über Karriereseite 	<ul style="list-style-type: none"> Bewerbung per Email Eingangsbestätigung mit Prozessinformation 	<ul style="list-style-type: none"> Erstes Screening via Telefonkontakt Skill-basierter Online Test 	
	KONTAKTKANÄLE	   	 	    	    						
	VERANTWORTUNG	CoE Org-Management		Recruiting Team			Recruiting Team				
	ERWARTUNGEN/ ZIELE										
	MITARBEITER ERFAHRUNGEN										
	BEWERTUNG										
	VERBESSERUNGS- VORSCHLÄGE										

INHALT

Klärung der Projektzielsetzung

Seiten 2-6

Strategieleitete Fokussierung auf Kernkompetenzen

Seiten 7-17

Spezifizierung der Kompetenzbedarfe und Entwicklungsmöglichkeiten

Seiten 14-16

Exploration der Anforderungen an eine positive Career Experience

Seiten 17-23

Co-Creation eines Fachkarrierekonzeptes für Schlüsselfunktionen

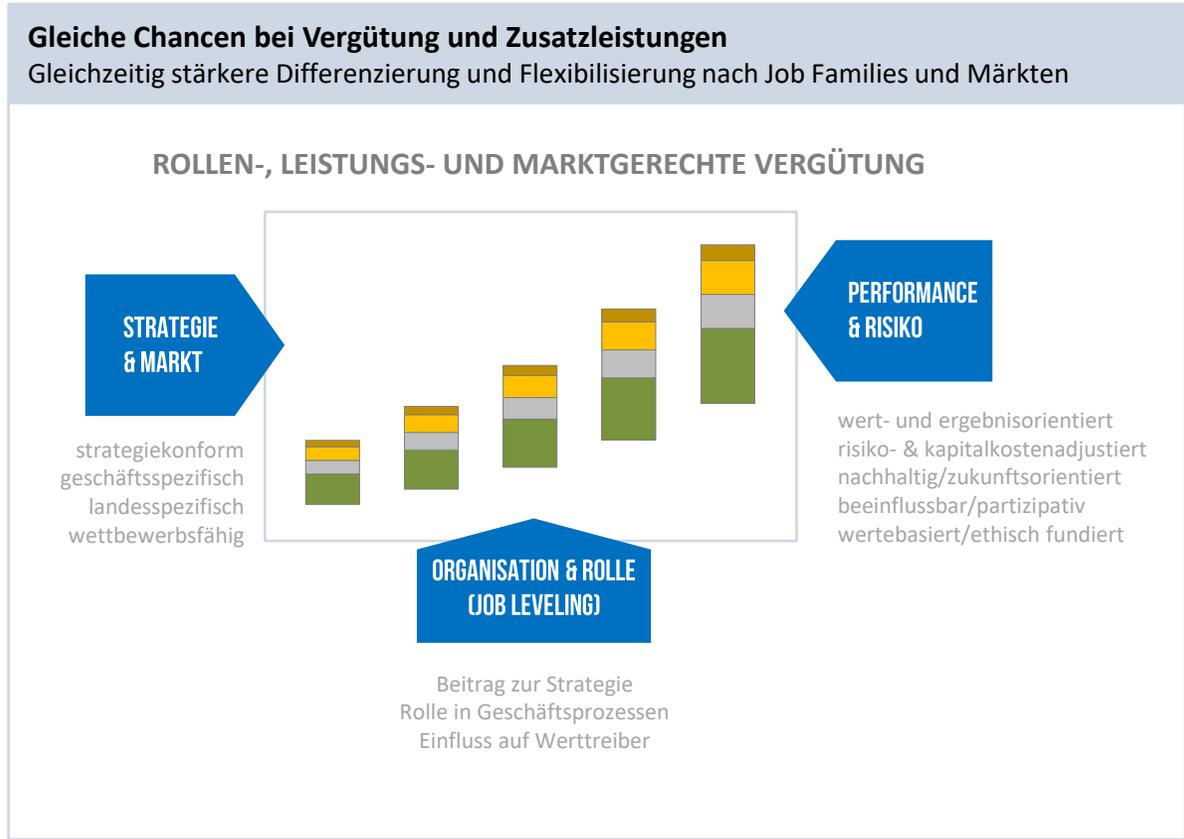
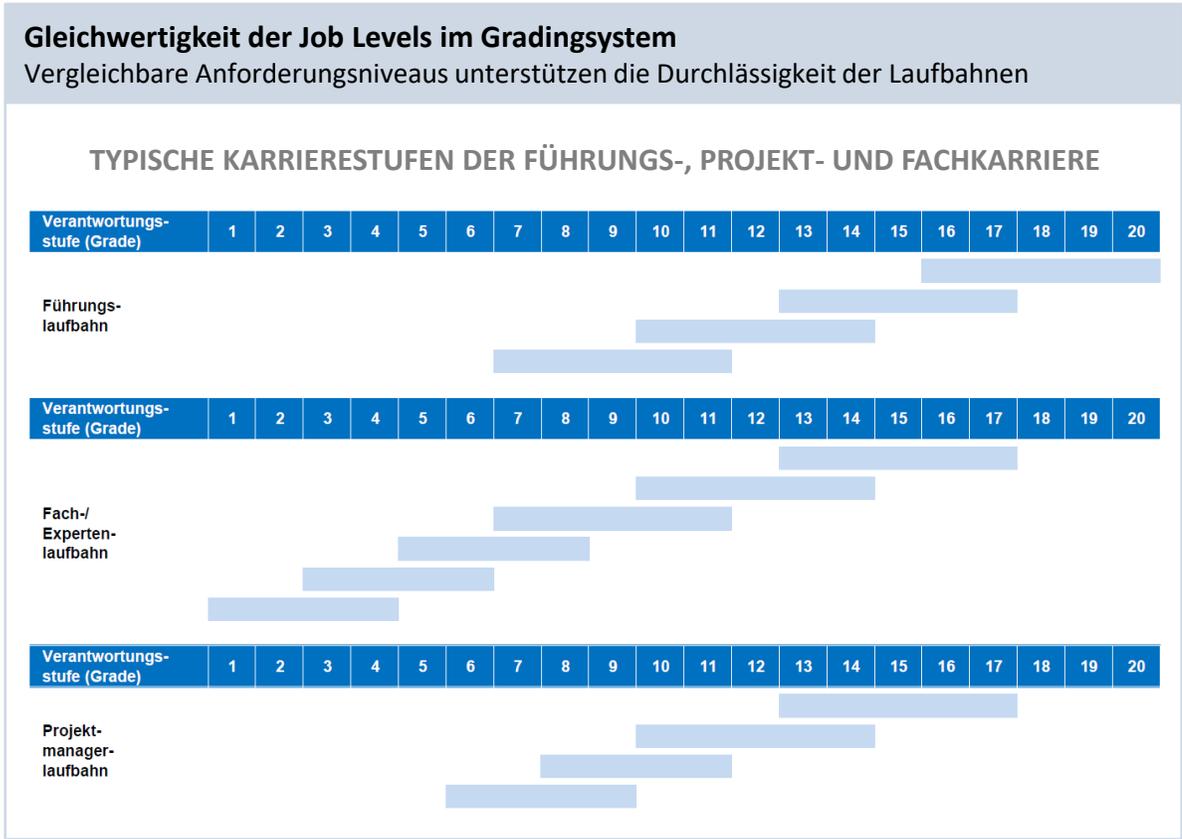
Seiten 24-33

changeleaders Portfolio, Mission, Style und Kontaktdaten

Seiten 34-38

FACHKARRIERE IN SCHLÜSSELFUNKTIONEN

4-1 Gestalten: Gleichwertigkeit – Für den Erfolg und die Akzeptanz der Fachkarriere ist es erforderlich, dass sie als vollwertige Alternative zur Führungskarriere wahrgenommen wird.



FACHKARRIERE IN SCHLÜSSELFUNKTIONEN

4-2 Gestalten: Anforderungen – Die Leistungs- und Kompetenzanforderungen an Führungs- und Fachkräfte werden aus der Strategie abgeleitet und bedarfsgerecht Job Family- und Job Level-spezifisch differenziert.

Einheitliche Beurteilungssystematik

Einheitliche Beurteilungssystematik für die Führungs- und Fachkarriere

**AUS DER STRATEGIE ABGELEITETE
LEISTUNGS- & KOMPETENZANFORDERUNGEN**

		MA	FK	MA	FK	MA	FK
Leitende Angestellte							
AT-Mitarbeiter							
Tarifmitarbeiter							
Aufgaben und Ziele/Ergebnisse	Aufgabenbezogene Grundanforderungen	Kennzahlenbasierte Soll-Ist-Vergleiche		Aufgabenbezogene Fokusziele			
Skills & Qualifikationen	Fähigkeitsbezogene Grundanforderungen	Fähigkeitsbezogene Leistungsbeurteilung		Fähigkeitsbezogene Entwicklungsziele			
Competencies/ Verhaltensweisen	Verhaltensbezogene Grundanforderungen	Verhaltensbezogene Leistungsbeurteilung		Verhaltensbezogene Entwicklungsziele			
	Stellenprofil	Leistungsvorgaben		Zielvereinbarungen			
	Erwartete Basisleistung	Besondere/fokussierte Leistungserwartungen					

Bedarfsgerecht differenzierte Anforderungen

Anforderungen werden bedarfsgerecht Job Family- und Job Level-spezifisch definiert

**JOB FAMILY- UND JOB LEVEL-SPEZIFISCHE
LEISTUNGS- & KOMPETENZANFORDERUNGEN**

FUNKTIONSTYPEN	FUNKTIONSLABEL	FUNKTIONSFAMILIEN			
		Produktion	Finanzen	Personal	Vertrieb
Manager Projektmanager Experten	I			[]	
	II			[]	
	III	[]		[]	
Spezialisten			[]		

Skills & Qualifikationen

Competencies (Kompetenzmodell)

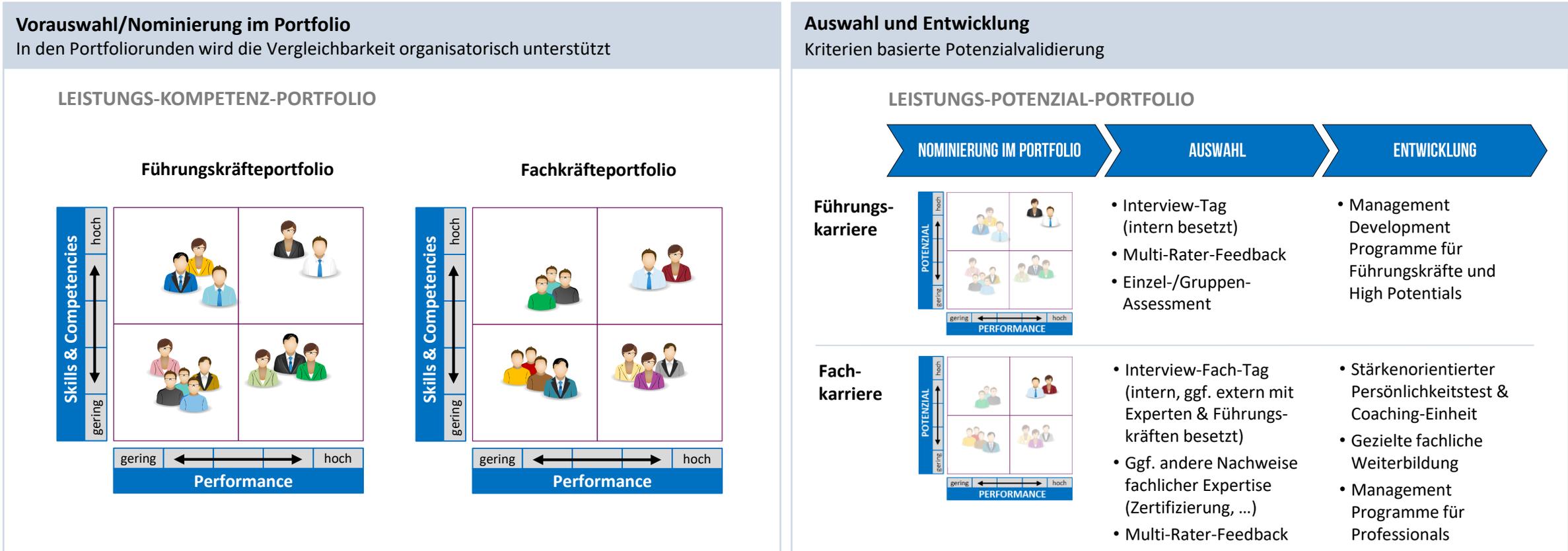
FUNKTIONSTYPEN-/ROLLENSPEZIFISCHE ANFORDERUNGEN

FUNKTIONS-ÜBERGREIFENDE, LEVELSPEZIFISCHE ANFORDERUNGEN

FUNKTIONSFAMILIEN- & LEVELSPEZIFISCHE ANFORDERUNGEN

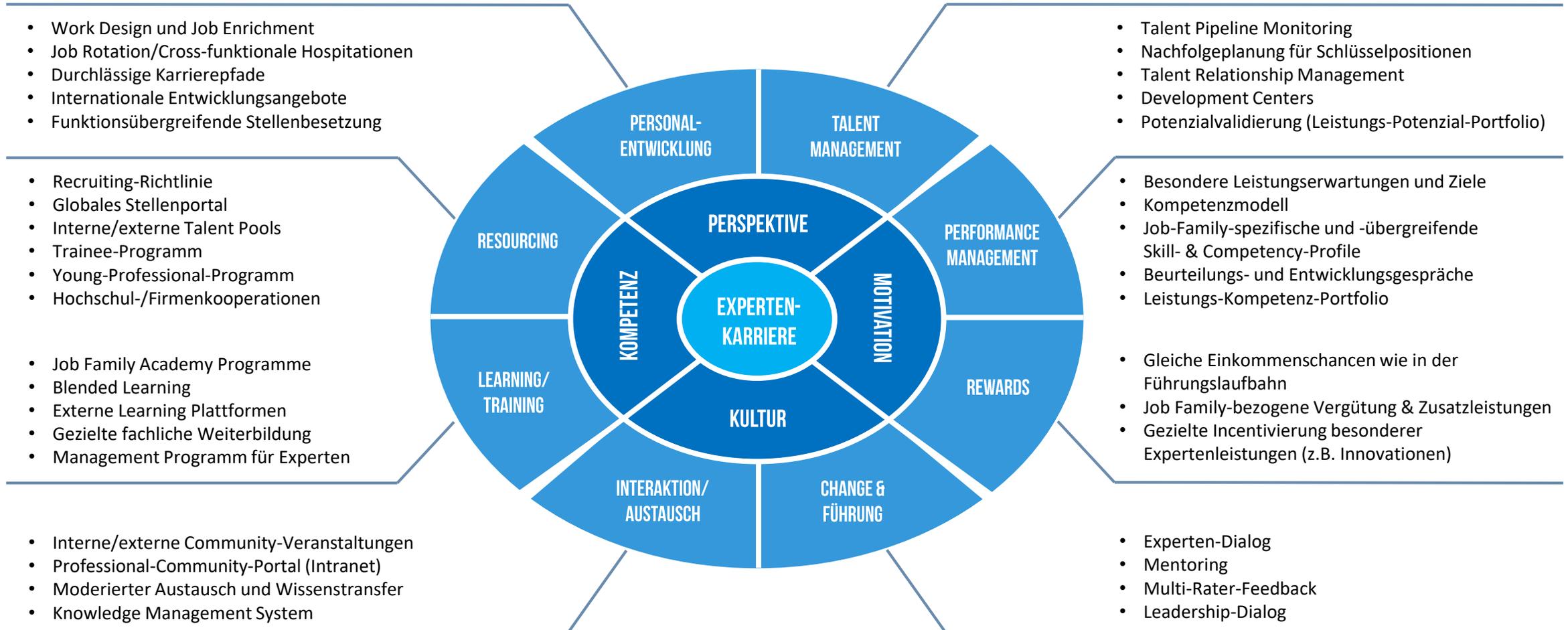
FACHKARRIERE IN SCHLÜSSELFUNKTIONEN

4-3 Gestalten: Zugangsprozess – Der Zugang in die Fachkarriere, ein Wechsel in die nächste (Fach)Ebene, in eine andere Funktion oder des Karrierepfades ist bei entsprechend positiver Potenzialvalidierung möglich.



FACHKARRIERE IN SCHLÜSSELFUNKTIONEN

4-4 Gestalten: Entwicklung – Die Gestaltung eines Entwicklungskonzeptes erfordert die ganzheitliche Betrachtung der Career Experience im stellen- und laufbahnbezogenen Lebenszyklus.



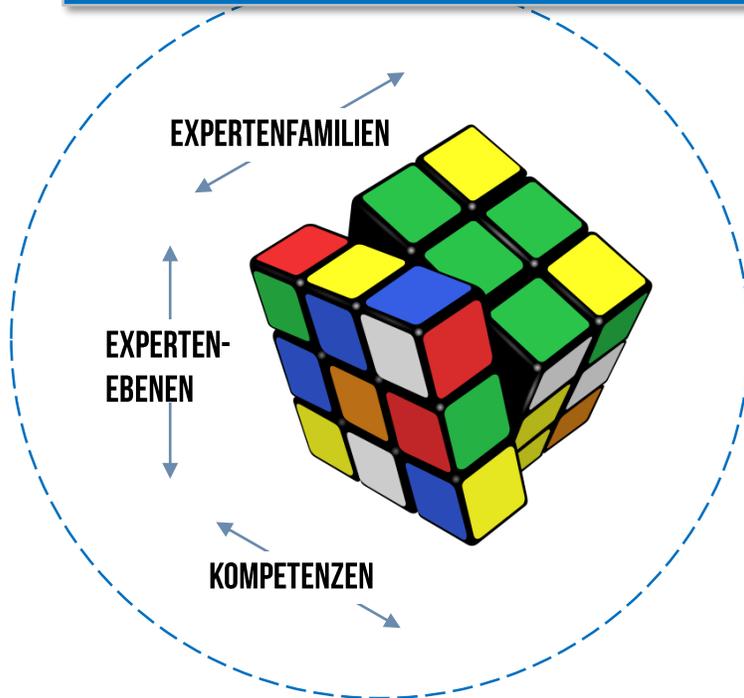
FACHKARRIERE IN SCHLÜSSELFUNKTIONEN

4-5 Gestalten: Entwicklung – Das Design der PE/Qualifizierungsprogramme nach dem Baukasten-Prinzip ermöglicht die optimierte Bündelung und Spezifizierung der Lernangebote für die Fachkarriere.

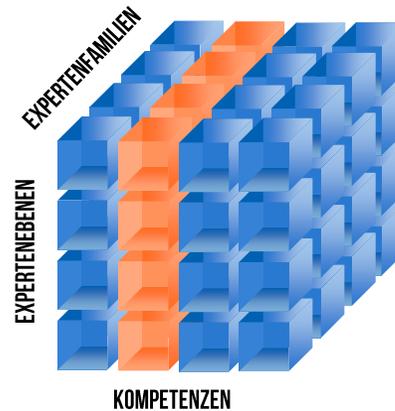
Design der Expertenprogramme nach dem Baukasten-Prinzip

Bündelung vergleichbarer Kompetenzanforderungen einzelner Expertenfamilien und -ebenen

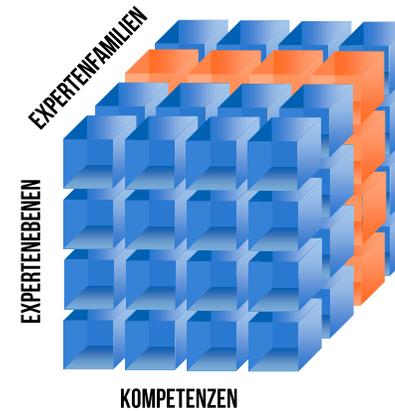
Ableitung von Lernmodulen
Spezifische Development bzw. Professional-Programme pro Expertenebene



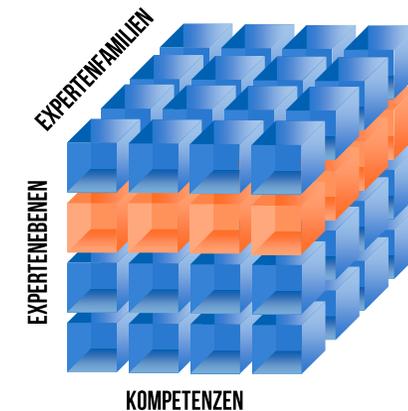
Curriculum für ein Kompetenzfeld



Curriculum für eine Expertenfamilie



Curriculum für eine Expertenebene



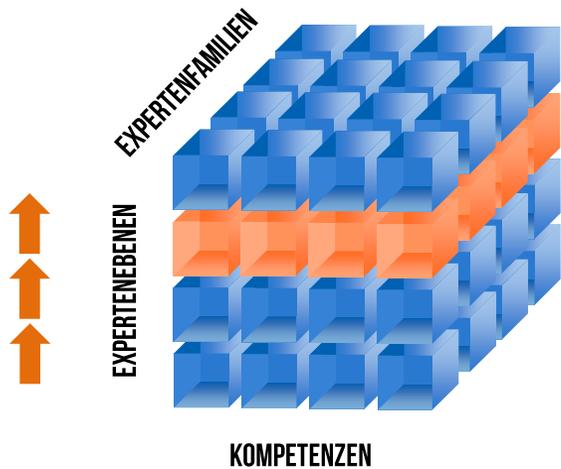
Auf den unteren Expertenebenen werden die Maßnahmen, wo immer sinnvoll, expertenfamilienintern durchgeführt. Mit steigender Spezialisierung der höheren Expertenebenen steigt die Individualisierung des Curriculums entlang der Fachrollen.

FACHKARRIERE IN SCHLÜSSELFUNKTIONEN

4-6 Gestalten: Entwicklung – Je nach Performance-Potenzial-Einschätzung stehen den Experten unterschiedliche Programme und Lernmodule zur Verfügung.

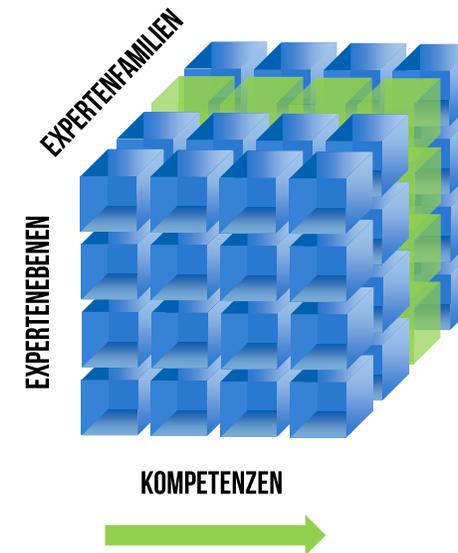
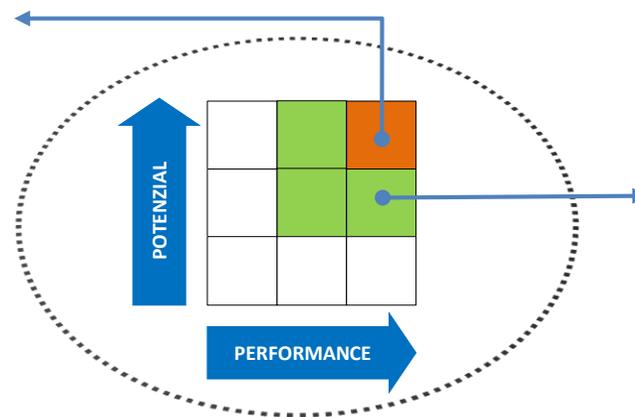
DEVELOPMENT-PROGRAMM

für Experten einer Expertenfamilie zur Vorbereitung auf die nächsthöhere Expertenebene



PROFESSIONAL-PROGRAMM

für Mitarbeiter einer Expertenfamilie auf einer Expertenebene zur Unterstützung bei der Erhaltung des Leistungsniveaus und Befähigung, mit den Weiterentwicklungen in seiner Expertenrolle Schritt zu halten



Beispiel-Links:
Online-Angebote/
Plattformen

coursera

edX

OPEN COURSE WORLD

iversity

KHANACADEMY

PLURALSIGHT

Safari

TED

UDACITY

FACHKARRIERE IN SCHLÜSSELFUNKTIONEN

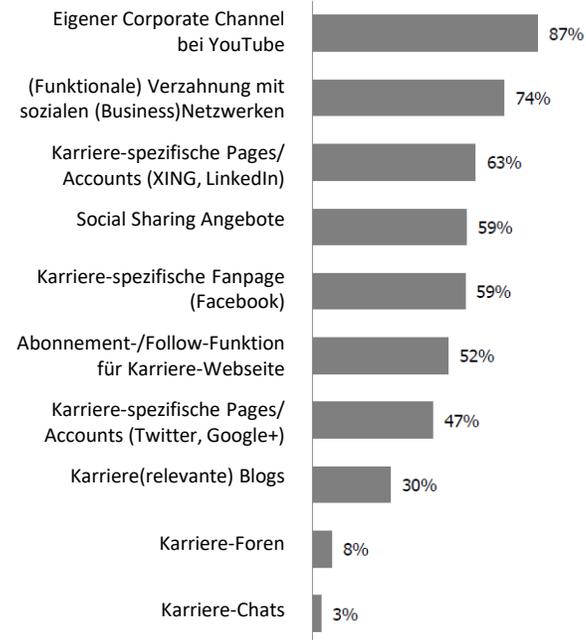
4-7 Gestalten: Networking – Die Vernetzung von Experten ist ein wesentlicher Baustein der Expertenkarriere und ein bedeutsamer Schritt auf dem Weg zur lernenden Organisation.

Ziele und Instrumente des Experten Networking Knowledge Management in virtuellen Netzwerken		Typologien von Business Communities Unterschiedliche Schwerpunkte/Aktivitäten je nach Fokus und Zielsetzung															
<p>Networking-Ziele</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewahrung, Erweiterung und Verbreitung von Know-how • Effizientere Gestaltung der Arbeit und folglich Kostenersparnis • Reduzierung des Information-Overload, durch gezielten Zugriff auf relevante Informationen • Nutzung von Synergieeffekten durch Bereitstellung von Best Practices • Förderung von kreativer Arbeit und Innovation über Bereichs- und Ländergrenzen hinweg • Darstellung als innovatives und offenes in der Branche und auf dem Arbeitsmarkt 	<p>Community-Instrumente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experten-Wikis und -Blogs (Web 2.0 Werkzeuge) • Standardisierte Rollen, Prozesse und Tools • Projektmanagement-Toolbox • Community of Practice Meetings & Newsletter • Barcaps, Design Thinking Workshops • Web- & Videokonferenzen • Fachpublikationen 	<table border="1"> <tr> <td rowspan="2" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Sender</td> <td>Organisation</td> <td> <p>Von der Organisation für die Mitarbeiter</p> <p>Initiativen & Org-Einheiten (Engagement)</p> </td> <td> <p>Von der Organisation für die Organisation</p> <p>Projekte & Teams (Practice)</p> </td> <td rowspan="2"> <p>Fokus: Zusammenarbeit Ziele: Geschäftsziele, Prozessintegration</p> </td> </tr> <tr> <td>Mitarbeiter</td> <td> <p>Von den Mitarbeitern für die Mitarbeiter</p> <p>Persönliche Netzwerke (Interesse)</p> </td> <td> <p>Von den Mitarbeitern für die Organisation</p> <p>Experten Communities (Expertise)</p> </td> <td> <p>Fokus: Wissensaustausch Ziele: Problemlösung, Anerkennung als Experte</p> </td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Mitarbeiter</td> <td>Organisation</td> <td></td> </tr> </table>		Sender	Organisation	<p>Von der Organisation für die Mitarbeiter</p> <p>Initiativen & Org-Einheiten (Engagement)</p>	<p>Von der Organisation für die Organisation</p> <p>Projekte & Teams (Practice)</p>	<p>Fokus: Zusammenarbeit Ziele: Geschäftsziele, Prozessintegration</p>	Mitarbeiter	<p>Von den Mitarbeitern für die Mitarbeiter</p> <p>Persönliche Netzwerke (Interesse)</p>	<p>Von den Mitarbeitern für die Organisation</p> <p>Experten Communities (Expertise)</p>	<p>Fokus: Wissensaustausch Ziele: Problemlösung, Anerkennung als Experte</p>			Mitarbeiter	Organisation	
Sender	Organisation	<p>Von der Organisation für die Mitarbeiter</p> <p>Initiativen & Org-Einheiten (Engagement)</p>	<p>Von der Organisation für die Organisation</p> <p>Projekte & Teams (Practice)</p>		<p>Fokus: Zusammenarbeit Ziele: Geschäftsziele, Prozessintegration</p>												
	Mitarbeiter	<p>Von den Mitarbeitern für die Mitarbeiter</p> <p>Persönliche Netzwerke (Interesse)</p>	<p>Von den Mitarbeitern für die Organisation</p> <p>Experten Communities (Expertise)</p>	<p>Fokus: Wissensaustausch Ziele: Problemlösung, Anerkennung als Experte</p>													
		Mitarbeiter	Organisation														

FACHKARRIERE IN SCHLÜSSELFUNKTIONEN

4-8 Gestalten: Sourcing – Berücksichtigung von Best Practices bei der Integration der Fachkarriere in das Employer Branding und Sourcing-Konzept sowie in die internen und externen Karriereseiten.

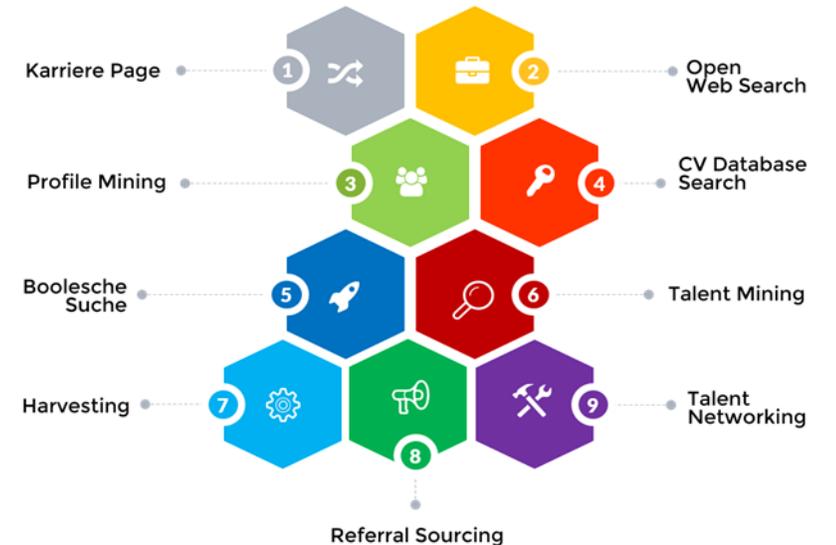
Einsatz von Web 2.0 und Social Media für die Karriere-Webseite



Kriterien zur Bewertung von Karriere-Webseiten (nach Prof. Jäger)

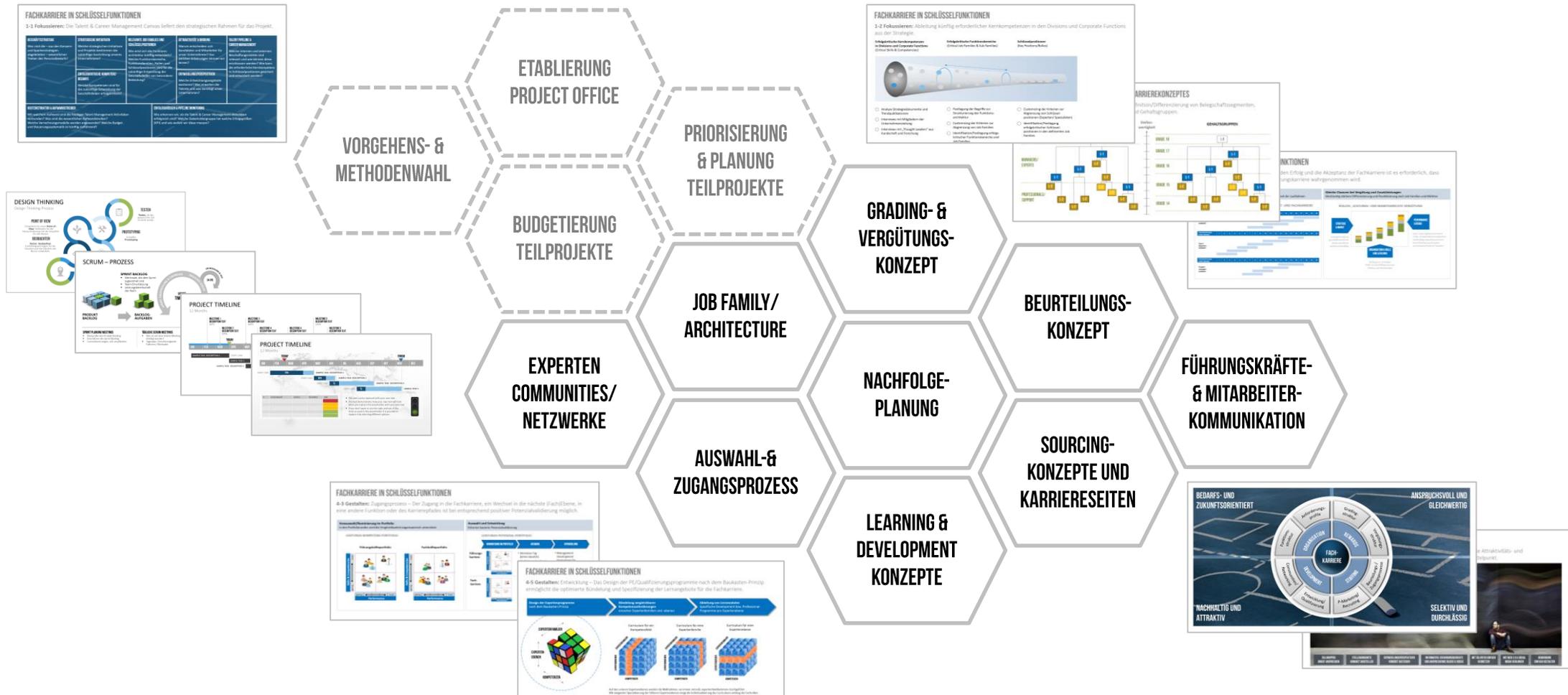
Zugang	<ul style="list-style-type: none"> • Stationäres Web (Web 1.0) • Web 2.0/Social Media • Mobile Web/Mobile Media • Video • Barrierefreiheit
Information	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine HR-/Arbeitgeberinformation • Karrierespezifische Informationen und Angebote • Stellenanzeigen • Aktualität des Informationsangebots • Mobiles Informationsangebot • Video/Informationsgehalt
Design	<ul style="list-style-type: none"> • Optik und Styleguide-Konformität • Seitenstruktur und Textkörper • Zeit/-webgerechte Aufbereitung • Mobiles Design
Navigation	<ul style="list-style-type: none"> • Schlüssige und konsistente Navigations(struktur) • Links • Navigationsalternativen • Mobile Usability • Gebrauchstauglichkeit der Videos
Interaktivität	<ul style="list-style-type: none"> • Kontakt • Stellenmarkt • Benutzerkonto • Bewerbermanagementsystem/Bewerbungsmodul i.e.S. • Online Assessment • Talent Relationship Management • (Interactive) Web-2.0-Angebote und -Karrieretools • Mobile Recruiting-Funktionen i.e.S. • Recruitment/Videos (kanalunabhängig)

Die wichtigsten Methoden des externen Sourcing (nach intercessio)



FACHKARRIERE IN SCHLÜSSELFUNKTIONEN

4-9 Gestalten: Implementierungsroadmap – Für die Einführung der Fachkarriere werden Teilprojekte und Maßnahmen priorisiert, budgetiert und geplant.



INHALT

Klärung der Projektzielsetzung

Seiten 2-6

Strategieleitete Fokussierung auf Kernkompetenzen

Seiten 7-17

Spezifizierung der Kompetenzbedarfe und Entwicklungsmöglichkeiten

Seiten 14-16

Exploration der Anforderungen an eine positive Career Experience

Seiten 17-23

Co-Creation eines Fachkarrierekonzeptes für Schlüsselfunktionen

Seiten 24-33

changeleaders Portfolio, Mission, Style und Kontaktdaten

Seiten 34-38

CHANGELEADERS PORTFOLIO

Consulting Boutique for Transformation & Change



PROFILE

- Established in 2018
- Team of renowned thought leaders and experts in their professional disciplines
- Well-rehearsed team working together in different set-ups since many years
- Most of our projects have an international scope
- Many of our consultants work on projects abroad - globally

CHANGELEADERS MISSION

Zukunft gestalten – Menschen begeistern – Organisationen bewegen

Wir wollen dazu beitragen, Innovationen und Verbesserungen voran zu treiben. Unsere Auftraggeber sind alle diejenigen, die in ihren Organisationen etwas verändern wollen und an nachhaltigen, zukunftsfähigen Lösungen interessiert sind – ob in der Konzern-, Sparten- oder Regionalleitung oder in den Fachbereichen wie Entwicklung, Operations, Beschaffung, Vertrieb, Finanzen, IT und Personal.

Wir begleiten unsere Kunden nicht nur in dynamischen Wachstumsphasen, sondern auch in schwierigen Merger- und Restrukturierungssituationen. Dabei bringen wir unsere Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit Global Playern, großen Multinationals und Hidden Champions ebenso wie mit Mittelständlern und Organisationen des öffentlichen Sektors ein.

Die meisten unserer Kundenprojekte haben eine internationale Reichweite. Und in vielen Fällen unterstützen unsere international erfahrenen Berater oder langjährige Netzwerkpartner auch die lokale Implementierung vor Ort.



WIR GESTALTEN ZUKUNFT

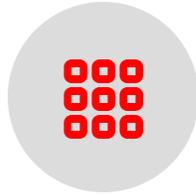
Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir Visionen und richten Geschäftsmodelle, Strategien, Organisationen, Prozesse und Systeme zukunftsfähig aus.



WIR BEWEGEN MENSCHEN UND ORGANISATIONEN

Dabei stehen Menschen mit ihren Ideen, Fähigkeiten, Potenzialen und Bedürfnissen ebenso im Mittelpunkt wie ihr Zusammenspiel im Rahmen einer modernen Arbeitsorganisation.

CHANGELEADERS STYLE



GANZHEITLICHE SICHTWEISE

Experten mit ausgewiesener Strategie-, Organisations-, HR-, Kommunikations- & Digital-Kompetenz



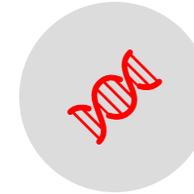
INTERNATIONALE ERFAHRUNG

Weltweiter Einsatz sehr erfahrener Praxisprofis mit globaler Leadership- & Projektverantwortung



MACHER-MENTALITÄT

Unternehmerische Fokussierung auf nachhaltige Ergebnisse in Wachstums-, Merger- und Restrukturierungsphasen



INNOVATIONSGEIST

Lösungsorientierte Game Changer mit großer Leidenschaft für Innovation und Lust auf digitale Zukunft



BEST PRACTICE RESEARCH

Evidenzbasiertes Arbeiten auf Basis von Trendanalysen, Smart Practices und wissenschaftlichen Erkenntnissen



SMARTER METHODEN-MIX

Intelligente Kombination agiler und klassischer Methoden mit digitalen und analogen Collaborations-Formaten.



PERFORMANCE PARTNERSHIP

Excellence, Diversity, Transparenz, Vertrauen und Wertschätzung in der internen wie externen Zusammenarbeit



PEOPLE FIRST

Führungskräfte und Mitarbeiter im Zentrum digitaler Transformation und agiler Organisationsentwicklung

CHANGELEADERS KONTAKTE

Ort und Datum der Veröffentlichung

Stuttgart, 12/2018

Autor

Nicole Fabig-Grychtol
Ralf Hendrik Kleb

Herausgeber

changeleaders gmbh
www.changeleaders.de



Kontakte

contact@changeleaders.de

Disclaimer

These publications are provided for general information purposes only. Your use of any of these whitepapers is at your own risk, and you should not use any of these documents without first seeking professional and/or legal advice. The provision of these documents (and the documents themselves) do not constitute legal advice or opinions of any kind, or any advertising or solicitation. No lawyer-client, advisory, fiduciary or other relationship is created between changeleaders gmbh and any person accessing or otherwise using any of the documents. changeleaders gmbh (and any of their respective directors, officers, agents, contractors, interns, suppliers and employees) will not be liable for any damages, losses or causes of action of any nature arising from any use of any of the documents or the provision of these documents.

© changeleaders 2018

