HAUFE.

HAUFE ONLINETRAINING

BAUMGARTNER & PARTNER
performance management worldwide

Dr. Friedrich A. Fratschner

11.10.2018

Stellenanalyse sowie verlässliche Abbildung einer Fach- und Führungskarriere

Teil 2:
Entwicklung und Einführung eines erfolgreichen Leistungsmanagements unter Einbeziehung von Competencies

Ihr Referent

Dr. Friedrich A. Fratschner

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

Gliederung

Kontextklärung: Fokussierung auf die Treiber für exzellente Performance

Grundsätzliche Anforderungen an die Gestaltung von (Fach-) Karrieremodellen

Klarheit über Anforderungen in der Fach- und Führungskarriere

Über die Notwendigkeit von Stellenbeschreibungen

Verlässliches Anforderungsmanagement / Karrierestufen klären und beschreiben

Stellenbewertungsprozess und Stellenbewertungskriterien

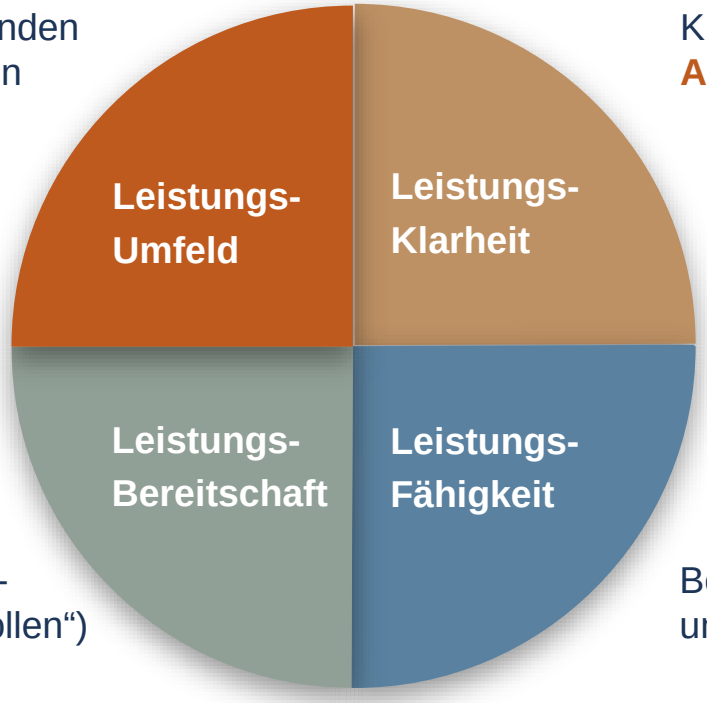
Das Baumgartner & Partner - Stellenbewertungsverfahren im Detail

Kontextklärung: Fokussierung auf die Treiber für exzellente Performance

Erfolgreiches Anforderungs-, Performance- und Vergütungsmanagement

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

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



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

Befähigung von Organisation und Mitarbeitern („können“)

Grundsätzliche Anforderungen an die Gestaltung von (Fach-) Karrieremodellen

- Die Abflachung von Führungshierarchien und die stärkere Ausrichtung von Organisationen auf Geschäftsprozesse beeinflusst die Anforderungen an Karrieremodelle deutlich.
- Flachere Führungshierarchien, die naturgemäß weniger hierarchische Aufstiegschancen bieten, erfordern es, ein neues Karriereverständnis zu etablieren, neue Leistungsanreize im Rahmen einer Fachkarriere zu schaffen und für eine maximale Übereinstimmung von **Stellenanforderung** und **Mitarbeiterqualifikation** zu sorgen.
- Ein breiteres Angebot an Karrieremöglichkeiten reflektiert eine zunehmend heterogene Motivationsstruktur der Mitarbeiter.
- Hierarchie- und einkommensorientierte Mitarbeiter ebenso wie technisch orientierte, sicherheitsorientierte, kreativitätsorientierte, autonomieorientierte und kosmopolitisch orientierte Mitarbeiter erwarten gleichermaßen berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und leistungsgerechte Entwicklungs- und Einkommenschancen.

Gleichwertigkeit der Fach- und Führungskarriere

- Das moderne Hierarchiemodell geht von einem gleichwertigen Wertschöpfungsbeitrag von Führung, Expertise und Projektfähigkeit aus. Demzufolge etabliert es jeweils separate Laufbahnmodelle mit mehr oder weniger ausgeprägten Vergleichbarkeiten und Übergängen.
- Dabei werden Projektleiter häufig als eine spezielle Gruppe von Experten eingeordnet und die Projektlaufbahn ist als eine besondere Ausprägung der Expertenlaufbahn konzipiert.
- Alternativ dazu stellen Unternehmen, bei denen Projekte ausgeprägter, substantieller Teil des Geschäftsmodells sind, die Projektlaufbahn oft als eigenständiges Laufbahnkonzept dar.

Langfristige Ziele der Fachkarriere

- Die Fach- und Projektmanagerkarriere muss wirkliche Relevanz haben.

Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und der erfolgskritischen Funktionen

Langfristige Sicherung von Expertenwissen und Kompetenzen auf allen Ebenen des Unternehmens

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

Steigerung der **Arbeitgeberattraktivität** für Experten und Expertise

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

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

Langfristige **Weiterentwicklung der Karrierekultur** im Unternehmen

Zielgruppen- und bedarfsgerechte Qualifizierung, Professionalisierung und Potentialentwicklung aller Experten

Das Baumgartner Drei-Phasen-Modell

Das strategische Rahmenmodell beantwortet die Grundsatzfragen

- **Grundsatzentscheidungen/Schlüsselfragen**
  - Was sind „Experten“, wo und in welchen Funktionsfamilien soll Karriere stattfinden?
  - Was muss durch Karriere gesteuert werden (Produktivität, Innovation, Kompetenz-Mix, Bindung, etc.)?
  - Wie strukturiert muss der Karriereverlauf beschrieben und bestimmt werden?
  - Welche Systematik gemeinsamer Anforderungskategorien an Experten lässt sich ableiten?
- **Modellkonzept**
  - **Breitenmodell**: Durchgängige Strukturierungsmodell, das nahezu alle Funktionen und Bereiche, Positionen und Wertigkeitsstufen umfasst, von Sachbearbeiteraufgaben bis hin zu komplexen Expertenfunktionen.
  - **Selektives Modell**: Karriereangebot für herausragende Experten (z. B. 5% der Mitarbeiter). Die Laufbahn beginnt im oberen Tarifbereich oder unteren AT-Bereich und reicht bis ins obere Management.
  - **Fokusmodell:** Selektives oder Breitenmodell für klar abgegrenzte, strategierelevante Expertengruppen (z. B. Entwickler, Forscher).
- **Integrationskonzept**
  - Laufbahn-Vergleichbarkeit. Ausmaß der Gleichwertigkeit und Durchlässigkeit zu Führungs- und Projektlaufbahnen
- **Entwicklungskonzept**
  - horizontale/vertikale Weiterentwicklung sowie fachliche/außerfachliche Qualifizierung
  - Steuerung des Karriereverlaufs (Stellenplanung? Angebots-/ Nachfrage-Mechanismen?)

Ausgestaltung des strategischen Rahmenmodells

- **Das strategische Rahmenmodell wird für die einzelnen Expertenfamilien konkretisiert und ausgestaltet.**
  - **Kompetenzmodell und Stellenarchitektur**
    - Definition der Expertenfamilien und -rollen
    - Beschreibung der Kompetenzen
    - Integration in das Hierarchiesystem
  - **Gleichwertigkeit und Durchlässigkeit**
    - Vergleichbarkeit von Laufbahnen und Karriereoptionen
    - Verknüpfung der Karrierepfade
    - Festlegung der Zugangsregeln zu Laufbahnen
    - Entscheidung über Führungskreise und Fach-/PM-Kreise
  - **Qualifizierung und Entwicklung**
    - Fachliche und außerfachliche Weiterentwicklung je Karrierestufe
    - Karriereüberschneidende Qualifizierungs- und Entwicklungsthemen
  - **Entwicklungs- und Karrieremanagement**
    - Entwicklung des Karriere- und Qualifizierungssystems

Top-Experten und Projektmanager (ein Beispiel)

- **Kompetenzprofile (Muster)**

Überragendes Wissen
» Hohes Fachwissen
» Themenführerschaft
» Enger Strategie- und Geschäftsbezug

Herausragende Erfahrung
» Nachweislicher „Track Record“
» Leistungsverantwortung und Umsetzungserfolge
» Komplexitäts-/Krisenbewältigung
» Globaler Maßstab

Engagierte Wissensentwicklung
» Wissensausbau und innovatives Denken
» Wissenspflege und -aufbau
» Wissensweitergabe
» Nachwuchsförderung
» Systematischer Wissenstransfer/ Knowledge Management

Außerordentliche Reputation
» Interne und externe Anerkennung
» Interne und externe Vernetzung
» Community- und Gremienarbeit
» Internationaler Status
» Veröffentlichungen/Vorträge/Lehre
» Auszeichnungen

Knappheit im Markt
» Nur schwer/langfristig aufzubauen
» Im Markt sehr begrenzt erhältlich
» Äußerst schwer zu ersetzen

Projekt-Managementfähigkeit
- nachweislicher Projekterfolg
- Management von Projekten über verschiedene Top-Mgt-Ebenen
- …..

Herausragende Verantwortungsübernahme
- Steuerung im Projekt
- Ergebnisverantwortung
- Kosten- und Leistungsmanagement im Projekt

Akzeptanz und Rolle in Top-Projekten
- Enge Verzahnung im Führungskreis
- Schlägt in Projekten Brücke zwischen Mgt-Interessen und MA-Interessen
- Besondere Rolle zur Mitbestimmung

Herausforderung Verankerung und Wertschätzung

- **Sichtbarkeit, Verankerung und Wertschätzung sind weitere Erfolgsfaktoren der Gleichwertigkeit.**

Verankerung & Wertschätzung

Sichtbarkeit

- 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

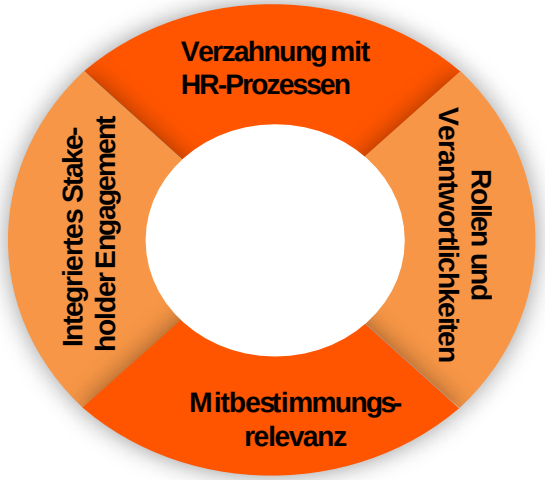
- Die Anzahl der Stellen in der Expertenlaufbahn wird im Rahmen der Geschäfts- und Stellenplanung kontingentiert.
- Die Anforderungsprofile in den Stufen sind transparent.
- Das Auswahl-/Zugangsverfahren ist objektiv und nachvollziehbar.
- Mitarbeiter der Expertenlaufbahn sind im Unternehmen anerkannt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

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

Einführung und Verankerung des Systems

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

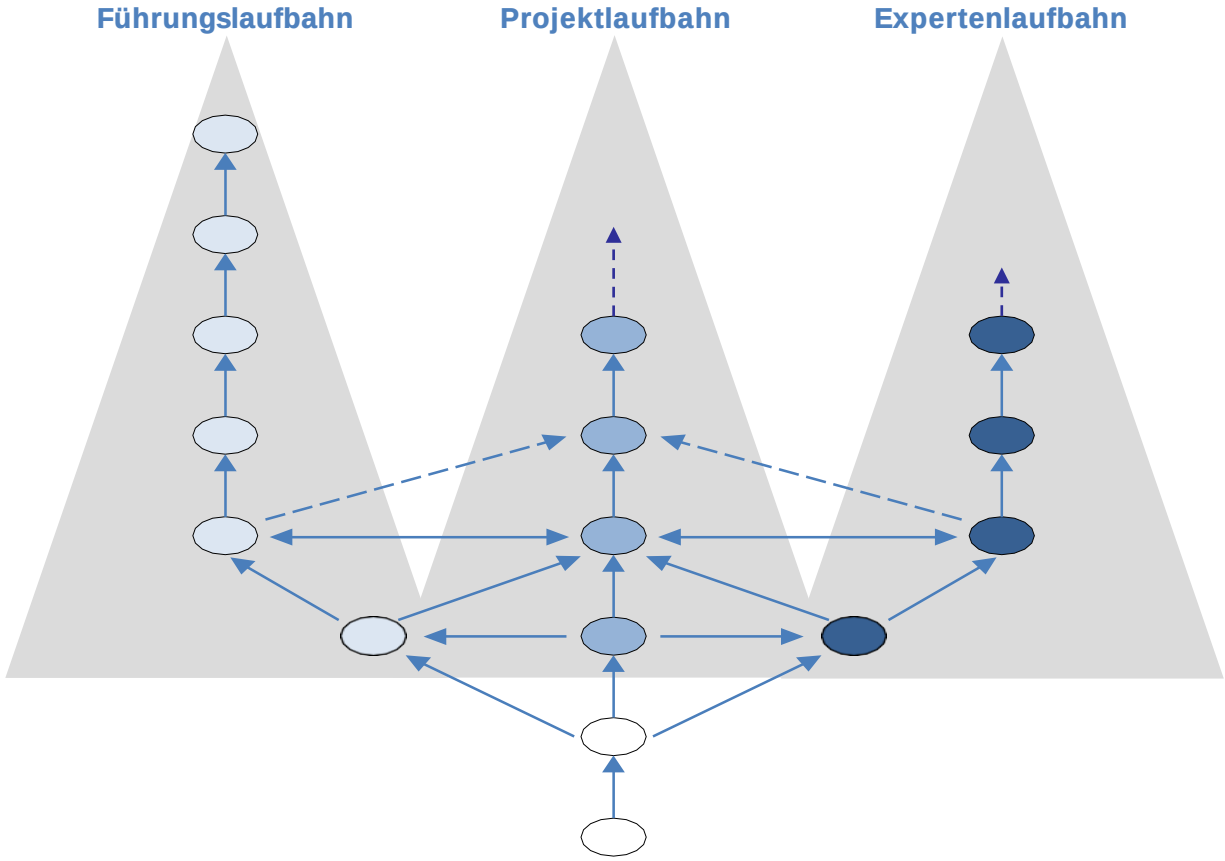
Einführung und Verankerung



Herausforderung Durchlässigkeit der Karrierepfade

- Die sinnvoll realisierbaren Karrierepfade werden gegliedert bzw. verknüpft.

Grading (illustrativ)
13
12
11
10
9
8
7
6
5
4
3
2
1



Klarheit über Anforderungen in der Fachkarriere

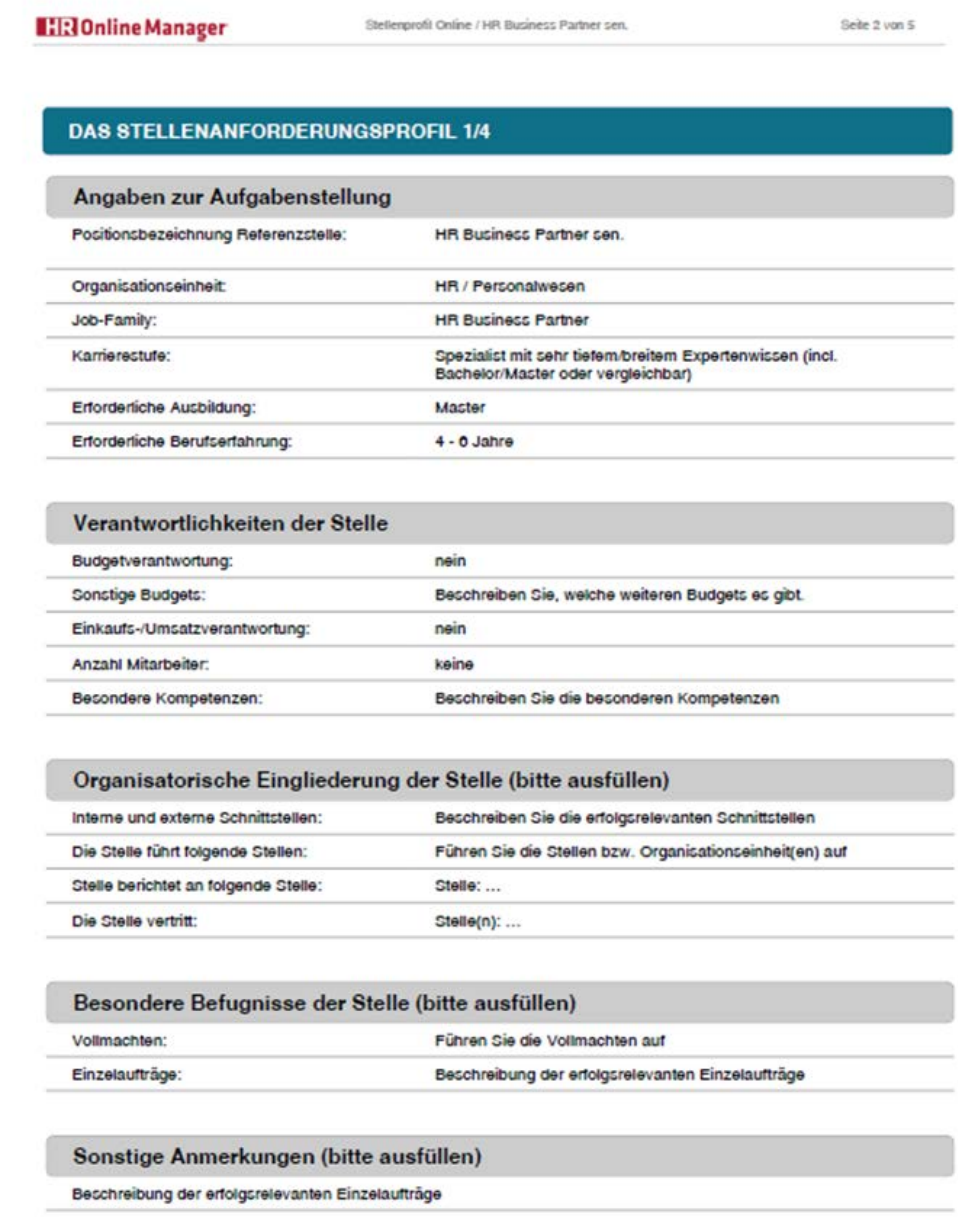
- Entgegen vieler anders lautender Annahmen wird die exakte Bestimmung von Anforderungswerten im Kontext der verschiedenen Rollen in der Fach- und Führungskarriere in Zukunft noch viel bedeutsamer sein als in der Vergangenheit.
- Dies ergibt sich
  - aus dem Wegfall starrer Aufbaustrukturen und
  - der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

Über die Notwendigkeit von Stellenbeschreibungen

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

Von der Stellenbeschreibung zum Anforderungsprofil

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



HR Online Manager — Stellenprofil Online / HR Business Partner sen. — Seite 2 von 5

DAS STELLENANFORDERUNGSPROFIL 1/4

Angaben zur Aufgabenstellung

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

Verantwortlichkeiten der Stelle

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

Organisatorische Eingliederung der Stelle (bitte ausfüllen)

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

Besondere Befugnisse der Stelle (bitte ausfüllen)

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

Sonstige Anmerkungen (bitte ausfüllen)

Beschreibung der erfolgsrelevanten Einzelaufträge

Stellenanforderungen

Anforderungen in der Karriere klären

- Zwei Seiten Anforderungsklärung
  - Fachanforderungen
  - Planungsanforderungen
  - Kommunikationsanforderungen
  - Denkrahmen
  - Schwierigkeitsgrad
  - Entscheidungsrahmen
  - Kostenbudgets/Wertschöpfung

Fachanforderungen

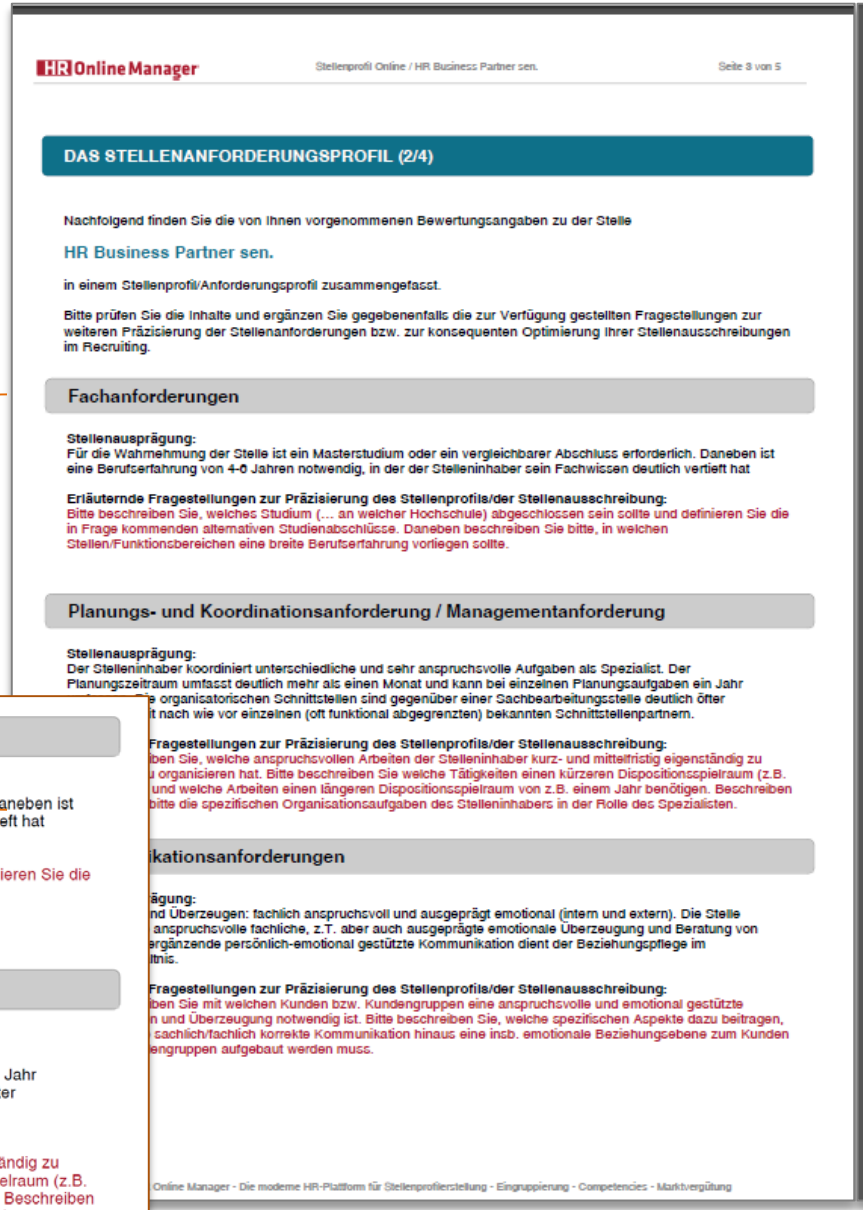
Stellenausprägung:
Für die Wahrnehmung der Stelle ist ein Masterstudium oder ein vergleichbarer Abschluss erforderlich. Daneben ist eine Berufserfahrung von 4-6 Jahren notwendig, in der der Stelleninhaber sein Fachwissen deutlich vertieft hat

Erläuternde Fragestellungen zur Präzisierung des Stellenprofils/der Stellenausschreibung:
Bitte beschreiben Sie, welches Studium (... an welcher Hochschule) abgeschlossen sein sollte und definieren Sie die in Frage kommenden alternativen Studienabschlüsse. Daneben beschreiben Sie bitte, in welchen Stellen/Funktionsbereichen eine breite Berufserfahrung vorliegen sollte.

Planungs- und Koordinationsanforderung / Managementanforderung

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

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


HR Online Manager — Stellenprofil Online / HR Business Partner sen. — Seite 3 von 5

DAS STELLENANFORDERUNGSPROFIL (2/4)

Nachfolgend finden Sie die von Ihnen vorgenommenen Bewertungsangaben zu der Stelle

HR Business Partner sen.

in einem Stellenprofil/Anforderungsprofil zusammengefasst.

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

Fachanforderungen

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

Erläuternde Fragestellungen zur Präzisierung des Stellenprofils/der Stellenausschreibung:
Bitte beschreiben Sie, welches Studium (... an welcher Hochschule) abgeschlossen sein sollte und definieren Sie die in Frage kommenden alternativen Studienabschlüsse. Daneben beschreiben Sie bitte, in welchen Stellen/Funktionsbereichen eine breite Berufserfahrung vorliegen sollte.

Planungs- und Koordinationsanforderung / Managementanforderung

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

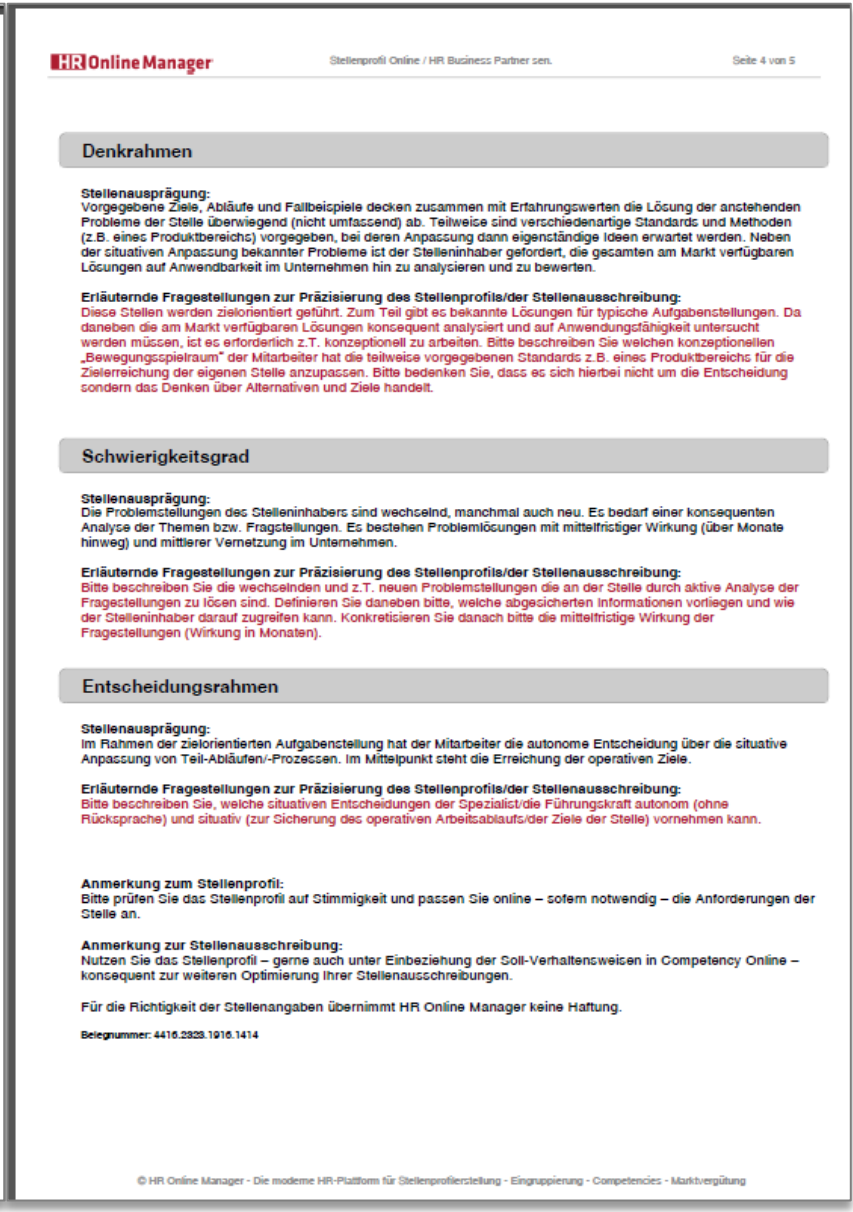
Fragestellungen zur Präzisierung des Stellenprofils/der Stellenausschreibung:
ben Sie, welche anspruchsvollen Arbeiten der Stelleninhaber kurz- und mittelfristig eigenständig zu
organisieren hat. Bitte beschreiben Sie welche Tätigkeiten einen kürzeren Dispositionsspielraum (z.B.
und welche Arbeiten einen längeren Dispositionsspielraum von z.B. einem Jahr benötigen. Beschreiben
bitte die spezifischen Organisationsaufgaben des Stelleninhabers in der Rolle des Spezialisten.

kationsanforderungen

ägung:
nd Überzeugen: fachlich anspruchsvoll und ausgeprägt emotional (intern und extern). Die Stelle
anspruchsvolle fachliche, z.T. aber auch ausgeprägte emotionale Überzeugung und Beratung von
ergänzende persönlich-emotional gestützte Kommunikation dient der Beziehungspflege im
tnis.

Fragestellungen zur Präzisierung des Stellenprofils/der Stellenausschreibung:
ben Sie mit welchen Kunden bzw. Kundengruppen eine anspruchsvolle und emotional gestützte
n und Überzeugung notwendig ist. Bitte beschreiben Sie, welche spezifischen Aspekte dazu beitragen,
sachlich/fachlich korrekte Kommunikation hinaus eine insb. emotionale Beziehungsebene zum Kunden
engruppen aufgebaut werden muss.

Online Manager - Die moderne HR-Plattform für Stellenprofilerstellung - Eingruppierung - Competencies - Marktvergütung


HR Online Manager — Stellenprofil Online / HR Business Partner sen. — Seite 4 von 5

Denkrahmen

Stellenausprägung:
Vorgegebene Ziele, Abläufe und Fallbeispiele decken zusammen mit Erfahrungswerten die Lösung der anstehenden Probleme der Stelle überwiegend (nicht umfassend) ab. Teilweise sind verschiedenartige Standards und Methoden (z.B. eines Produktbereichs) vorgegeben, bei deren Anpassung dann eigenständige Ideen erwartet werden. Neben der situativen Anpassung bekannter Probleme ist der Stelleninhaber gefordert, die gesamten am Markt verfügbaren Lösungen auf Anwendbarkeit im Unternehmen hin zu analysieren und zu bewerten.

Erläuternde Fragestellungen zur Präzisierung des Stellenprofils/der Stellenausschreibung:
Diese Stellen werden zielorientiert geführt. Zum Teil gibt es bekannte Lösungen für typische Aufgabenstellungen. Da daneben die am Markt verfügbaren Lösungen konsequent analysiert und auf Anwendungsfähigkeit untersucht werden müssen, ist es erforderlich z.T. konzeptionell zu arbeiten. Bitte beschreiben Sie welchen konzeptionellen „Bewegungsspielraum" der Mitarbeiter hat die teilweise vorgegebenen Standards z.B. eines Produktbereichs für die Zielerreichung der eigenen Stelle anzupassen. Bitte bedenken Sie, dass es sich hierbei nicht um die Entscheidung sondern das Denken über Alternativen und Ziele handelt.

Schwierigkeitsgrad

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

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

Entscheidungsrahmen

Stellenausprägung:
Im Rahmen der zielorientierten Aufgabenstellung hat der Mitarbeiter die autonome Entscheidung über die situative Anpassung von Teil-Abläufen/-Prozessen. Im Mittelpunkt steht die Erreichung der operativen Ziele.

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

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

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

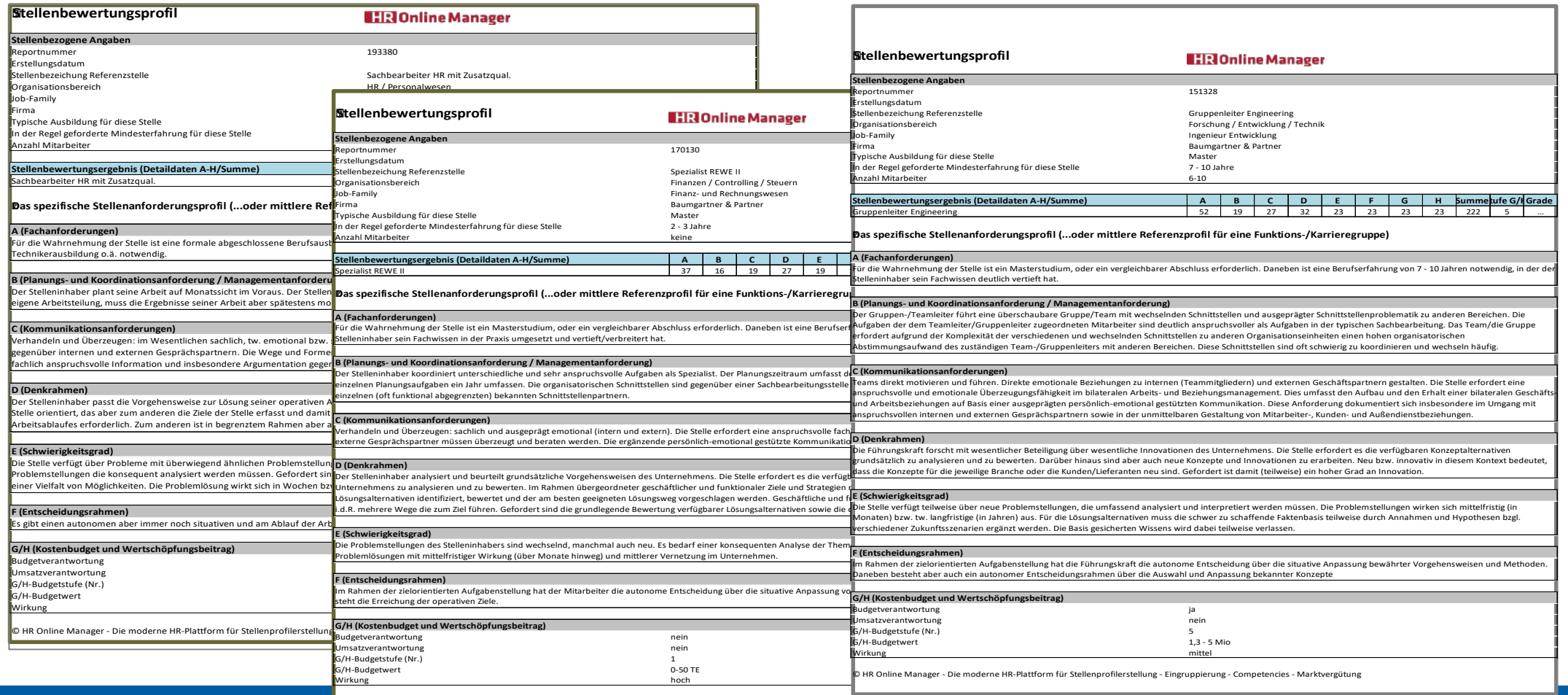
Für die Richtigkeit der Stellenangaben übernimmt HR Online Manager keine Haftung.

Belegnummer: 4416.2823.1916.1414

© HR Online Manager - Die moderne HR-Plattform für Stellenprofilerstellung - Eingruppierung - Competencies - Marktvergütung

Klarheit durch präzise Anforderungs- und Kompetenzprofile je Karriere-Level (Muster)

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



Stellenbewertungsprofil — HR Online Manager

Stellenbezogene Angaben	
Reportnummer	193380
Erstellungsdatum	
Stellenbezeichnung Referenzstelle	Sachbearbeiter HR mit Zusatzqual.
Organisationsbereich	HR / Personalwesen
Job-Family	
Firma	
Typische Ausbildung für diese Stelle	
In der Regel geforderte Mindesterfahrung für diese Stelle	
Anzahl Mitarbeiter	

Stellenbewertungsergebnis (Detaildaten A-H/Summe)
Sachbearbeiter HR mit Zusatzqual.

Das spezifische Stellenanforderungsprofil (...oder mittlere Ref

A (Fachanforderungen)
Für die Wahrnehmung der Stelle ist eine formale abgeschlossene Berufsausb
Technikerausbildung o.ä. notwendig.

B (Planungs- und Koordinationsanforderung / Managementanforderu
Der Stelleninhaber plant seine Arbeit auf Monatssicht im Voraus. Der Stellen
eigene Arbeitsteilung, muss die Ergebnisse seiner Arbeit aber spätestens mo

C (Kommunikationsanforderungen)
Verhandeln und Überzeugen: im Wesentlichen sachlich, tw. emotional bzw.
gegenüber internen und externen Gesprächspartnern. Die Wege und Forme
fachlich anspruchsvolle Information und insbesondere Argumentation gegen

D (Denkrahmen)
Der Stelleninhaber passt die Vorgehensweise zur Lösung seiner operativen A
Stelle orientiert, das aber zum anderen die Ziele der Stelle erfasst und damit
Arbeitsablaufes erforderlich. Zum anderen ist in begrenztem Rahmen aber a

E (Schwierigkeitsgrad)
Die Stelle verfügt über Probleme mit überwiegend ähnlichen Problemstellun
Problemstellungen die konsequent analysiert werden müssen. Gefordert sin
einer Vielfalt von Möglichkeiten. Die Problemlösung wirkt sich in Wochen bz

F (Entscheidungsrahmen)
Es gibt einen autonomen aber immer noch situativen und am Ablauf der Arb

G/H (Kostenbudget und Wertschöpfungsbeitrag)

Budgetverantwortung	
Umsatzverantwortung	
G/H-Budgetstufe (Nr.)	
G/H-Budgetwert	
Wirkung	

© HR Online Manager - Die moderne HR-Plattform für Stellenprofilerstellung

Stellenbewertungsprofil — HR Online Manager

Stellenbezogene Angaben	
Reportnummer	170130
Erstellungsdatum	
Stellenbezeichnung Referenzstelle	Spezialist REWE II
Organisationsbereich	Finanzen / Controlling / Steuern
Job-Family	Finanz- und Rechnungswesen
Firma	Baumgartner & Partner
Typische Ausbildung für diese Stelle	Master
In der Regel geforderte Mindesterfahrung für diese Stelle	2 - 3 Jahre
Anzahl Mitarbeiter	keine

Stellenbewertungsergebnis (Detaildaten A-H/Summe)	A	B	C	D	E
Spezialist REWE II	37	16	19	27	19

Das spezifische Stellenanforderungsprofil (...oder mittlere Referenzprofil für eine Funktions-/Karrieregru

A (Fachanforderungen)
Für die Wahrnehmung der Stelle ist ein Masterstudium, oder ein vergleichbarer Abschluss erforderlich. Daneben ist eine Berufserf
Stelleninhaber sein Fachwissen in der Praxis umgesetzt und vertieft/verbreitert hat.

B (Planungs- und Koordinationsanforderung / Managementanforderung)
Der Stelleninhaber koordiniert unterschiedliche und sehr anspruchsvolle Aufgaben als Spezialist. Der Planungszeitraum umfasst d
einzelnen Planungsaufgaben ein Jahr umfassen. Die organisatorischen Schnittstellen sind gegenüber einer Sachbearbeitungsstelle
einzelnen (oft funktional abgegrenzten) bekannten Schnittstellenpartnern.

C (Kommunikationsanforderungen)
Verhandeln und Überzeugen: sachlich und ausgeprägt emotional (intern und extern). Die Stelle erfordert eine anspruchsvolle fach
externe Gesprächspartner müssen überzeugt und beraten werden. Die ergänzende persönlich-emotional gestützte Kommunikatio

D (Denkrahmen)
Der Stelleninhaber analysiert und beurteilt grundsätzliche Vorgehensweisen des Unternehmens. Die Stelle erfordert es die verfügb
Unternehmens zu analysieren und zu bewerten. Im Rahmen übergeordneter geschäftlicher und funktionaler Ziele und Strategien
Lösungsalternativen identifiziert, bewertet und der am besten geeigneten Lösungsweg vorgeschlagen werden. Geschäftliche und f
i.d.R. mehrere Wege die zum Ziel führen. Gefordert sind die grundlegende Bewertung verfügbarer Lösungsalternativen sowie die

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

F (Entscheidungsrahmen)
Im Rahmen der zielorientierten Aufgabenstellung hat der Mitarbeiter die autonome Entscheidung über die situative Anpassung vo
steht die Erreichung der operativen Ziele.

G/H (Kostenbudget und Wertschöpfungsbeitrag)

Budgetverantwortung	nein
Umsatzverantwortung	nein
G/H-Budgetstufe (Nr.)	1
G/H-Budgetwert	0-50 TE
Wirkung	hoch

© HR Online Manager - Die moderne HR-Plattform für Stellenprofilerstellung - Eingruppierung - Competencies - Marktvergütung

Stellenbewertungsprofil — HR Online Manager

Stellenbezogene Angaben	
Reportnummer	151328
Erstellungsdatum	
Stellenbezeichnung Referenzstelle	Gruppenleiter Engineering
Organisationsbereich	Forschung / Entwicklung / Technik
Job-Family	Ingenieur Entwicklung
Firma	Baumgartner & Partner
Typische Ausbildung für diese Stelle	Master
In der Regel geforderte Mindesterfahrung für diese Stelle	7 - 10 Jahre
Anzahl Mitarbeiter	6-10

Stellenbewertungsergebnis (Detaildaten A-H/Summe)	A	B	C	D	E	F	G	H	Summe	ufe G/H	Grade
Gruppenleiter Engineering	52	19	27	32	23	23	23	23	222	5	...

Das spezifische Stellenanforderungsprofil (...oder mittlere Referenzprofil für eine Funktions-/Karrieregruppe)

A (Fachanforderungen)
Für die Wahrnehmung der Stelle ist ein Masterstudium, oder ein vergleichbarer Abschluss erforderlich. Daneben ist eine Berufserfahrung von 7 - 10 Jahren notwendig, in der der Stelleninhaber sein Fachwissen deutlich vertieft hat.

B (Planungs- und Koordinationsanforderung / Managementanforderung)
Der Gruppen-/Teamleiter führt eine überschaubare Gruppe/Team mit wechselnden Schnittstellen und ausgeprägter Schnittstellenproblematik zu anderen Bereichen. Die Aufgaben der dem Teamleiter/Gruppenleiter zugeordneten Mitarbeiter sind deutlich anspruchsvoller als Aufgaben in der typischen Sachbearbeitung. Das Team/die Gruppe erfordert aufgrund der Komplexität der verschiedenen und wechselnden Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten einen hohen organisatorischen Abstimmungsaufwand des zuständigen Team-/Gruppenleiters mit anderen Bereichen. Diese Schnittstellen sind oft schwierig zu koordinieren und wechseln häufig.

C (Kommunikationsanforderungen)
Teams direkt motivieren und führen. Direkte emotionale Beziehungen zu internen (Teammitgliedern) und externen Geschäftspartnern gestalten. Die Stelle erfordert eine anspruchsvolle und emotionale Überzeugungsfähigkeit im bilateralen Arbeits- und Beziehungsmanagement. Dies umfasst den Aufbau und den Erhalt einer bilateralen Geschäfts- und Arbeitsbeziehungen auf Basis einer ausgeprägten persönlich-emotional gestützten Kommunikation. Diese Anforderung dokumentiert sich insbesondere im Umgang mit anspruchsvollen internen und externen Gesprächspartnern sowie in der unmittelbaren Gestaltung von Mitarbeiter-, Kunden- und Außendienstbeziehungen.

D (Denkrahmen)
Die Führungskraft forscht mit wesentlicher Beteiligung über wesentliche Innovationen des Unternehmens. Die Stelle erfordert es die verfügbaren Konzeptalternativen grundsätzlich zu analysieren und zu bewerten. Darüber hinaus sind aber auch neue Konzepte und Innovationen zu erarbeiten. Neu bzw. innovativ in diesem Kontext bedeutet, dass die Konzepte für die jeweilige Branche oder die Kunden/Lieferanten neu sind. Gefordert ist damit (teilweise) ein hoher Grad an Innovation.

E (Schwierigkeitsgrad)
Die Stelle verfügt teilweise über neue Problemstellungen, die umfassend analysiert und interpretiert werden müssen. Die Problemstellungen wirken sich mittelfristig (in Monaten) bzw. tw. langfristige (in Jahren) aus. Für die Lösungsalternativen muss die schwer zu schaffende Faktenbasis teilweise durch Annahmen und Hypothesen bzgl. verschiedener Zukunftsszenarien ergänzt werden. Die Basis gesicherten Wissens wird dabei teilweise verlassen.

F (Entscheidungsrahmen)
Im Rahmen der zielorientierten Aufgabenstellung hat die Führungskraft die autonome Entscheidung über die situative Anpassung bewährter Vorgehensweisen und Methoden. Daneben besteht aber auch ein autonomer Entscheidungsrahmen über die Auswahl und Anpassung bekannter Konzepte

G/H (Kostenbudget und Wertschöpfungsbeitrag)

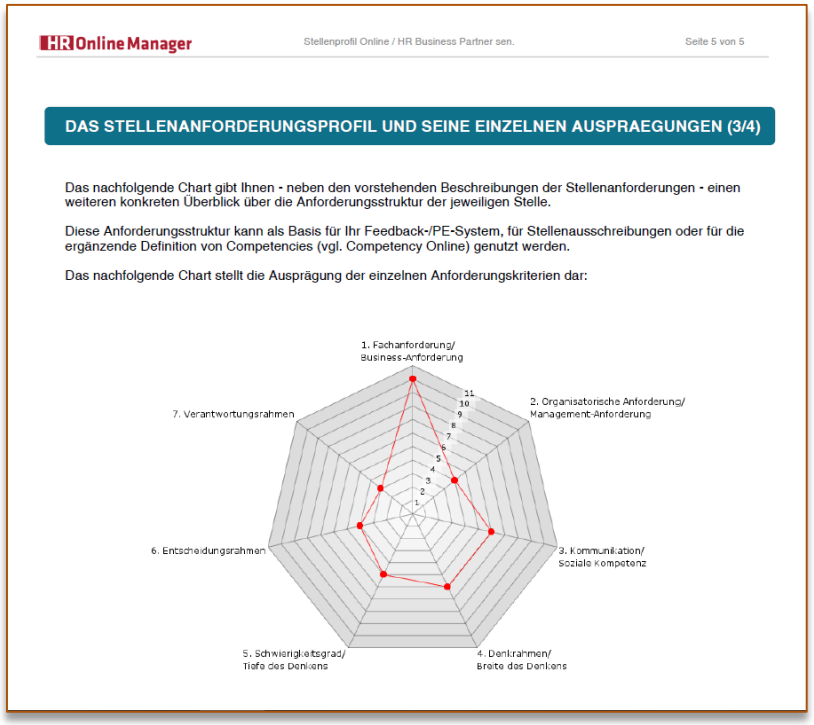
Budgetverantwortung	ja
Umsatzverantwortung	nein
G/H-Budgetstufe (Nr.)	5
G/H-Budgetwert	1,3 - 5 Mio
Wirkung	mittel

© HR Online Manager - Die moderne HR-Plattform für Stellenprofilerstellung - Eingruppierung - Competencies - Marktvergütung

Stellenklärung und Eingruppierung in die Fach- und Führungskarriere

Anforderungen klären

- Alle Angaben zum Anforderungsprofil der Stelle müssen so gestaltet sein, dass
  - das Stellenprofil in den Anforderungsdimensionen transparent wird
  - (tarifliche/außertarifliche) Eingruppierungen der Stelle und/oder
  - die Zuordnung zu einer Fach-, Projektmanager und Führungskarriere möglich sind

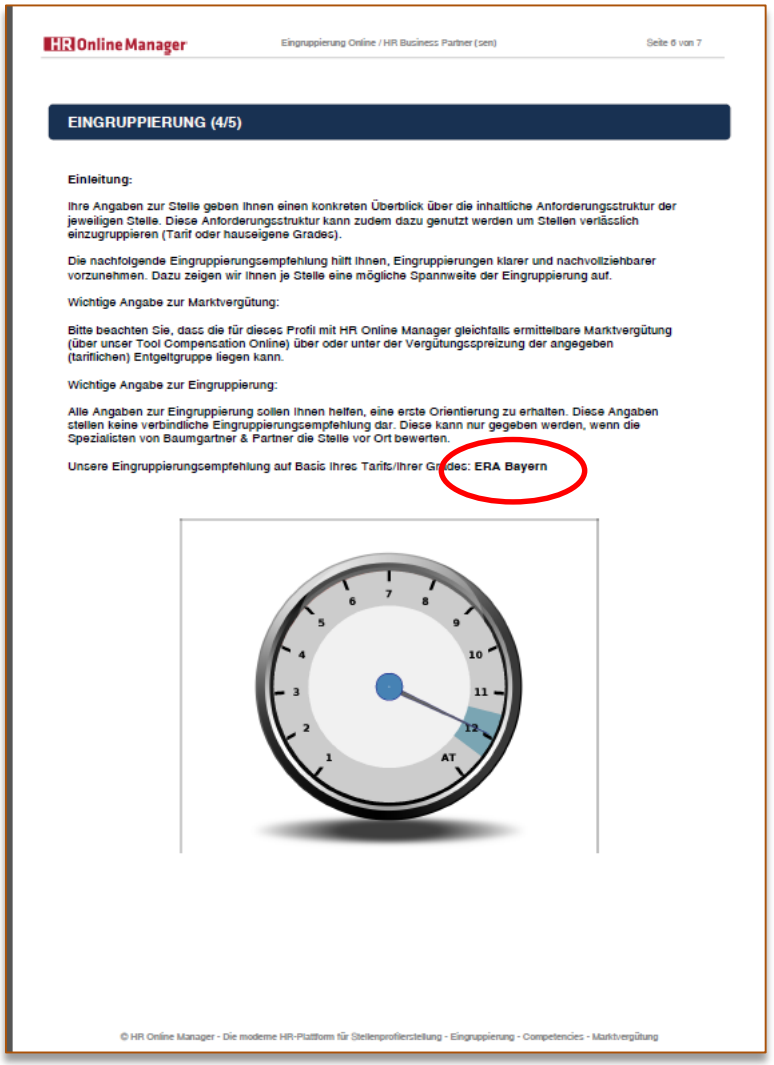

HR Online Manager Stellenprofil Online / HR Business Partner sen. Seite 5 von 5

DAS STELLENANFORDERUNGSPROFIL UND SEINE EINZELNEN AUSPRAEGUNGEN (3/4)

Das nachfolgende Chart gibt Ihnen - neben den vorstehenden Beschreibungen der Stellenanforderungen - einen weiteren konkreten Überblick über die Anforderungsstruktur der jeweiligen Stelle.

Diese Anforderungsstruktur kann als Basis für Ihr Feedback-/PE-System, für Stellenausschreibungen oder für die ergänzende Definition von Competencies (vgl. Competency Online) genutzt werden.

Das nachfolgende Chart stellt die Ausprägung der einzelnen Anforderungskriterien dar:


HR Online Manager Eingruppierung Online / HR Business Partner (sen) Seite 6 von 7

EINGRUPPIERUNG (4/5)

Einleitung:

Ihre Angaben zur Stelle geben Ihnen einen konkreten Überblick über die inhaltliche Anforderungsstruktur der jeweiligen Stelle. Diese Anforderungsstruktur kann zudem dazu genutzt werden um Stellen verlässlich einzugruppieren (Tarif oder hauseigene Grades).

Die nachfolgende Eingruppierungsempfehlung hilft Ihnen, Eingruppierungen klarer und nachvollziehbarer vorzunehmen. Dazu zeigen wir Ihnen je Stelle eine mögliche Spannweite der Eingruppierung auf.

Wichtige Angabe zur Marktvergütung:

Bitte beachten Sie, dass die für dieses Profil mit HR Online Manager gleichfalls ermittelbare Marktvergütung (über unser Tool Compensation Online) über oder unter der Vergütungsspreizung der angegeben (tariflichen) Entgeltgruppe liegen kann.

Wichtige Angabe zur Eingruppierung:

Alle Angaben zur Eingruppierung sollen Ihnen helfen, eine erste Orientierung zu erhalten. Diese Angaben stellen keine verbindliche Eingruppierungsempfehlung dar. Diese kann nur gegeben werden, wenn die Spezialisten von Baumgartner & Partner die Stelle vor Ort bewerten.

Unsere Eingruppierungsempfehlung auf Basis Ihres Tarifs/Ihrer Grades: **ERA Bayern**

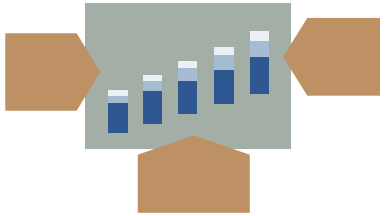
© HR Online Manager - Die moderne HR-Plattform für Stellenprofilerstellung - Eingruppierung - Competencies - Marktvergütung

Rollenbewertung liefert Grundlage für Karriere- & Performance-Management

Zeitgemäße Bewertungskriterien und Differenzierungen fördern hohe Akzeptanz

BAUMGARTNER & PARTNER
performance management worldwide

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



Charakteristika der Methodik:

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

Rollenbewertung und Eingruppierung (Grading)

Zeitgemäße Definitionen additiver Skalen mit geometrischer Punkteverteilung

Erläuterungen zur Bewertungsskala

Fachkompetenz

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

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

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

Ausbildungsstufe und Anzahl Jahre Berufserfahrung

A

Fachkompetenz

Dieses Kriterium beschreibt die erfor... Breite und Tiefe des geschäftlichen und fachlichen Wissens sowie Art und Umf... 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 Einweisung 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 Arbeits-vorgänge, 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 quali-fizierte Berufsausbildung und anschließende Berufspraxis gewonnen werden. Profunde PC-Kenntnisse, erweiterte EDV-Anwendungs- und Fremdsprachenkenntnisse (Englisch) werden i. d. R. vorausgesetzt.	abgeschlossene Berufsausbildung plus 2-4 Jahre Erfahrung nach der Ausbildung profunde Kenntnisse PC-Programme erweiterte EDV-Anwendungskenntnisse erweiterte Fremdsprachenkenntnisse (i.d.R. Englisch)
23		
27	**Fortgeschrittene Fachkenntnisse:** Fortgeschrittene Fachkenntnisse, die entweder durch eine methodisch-praktische Berufsausbildung mit Zusatzqualifikation und intensive praktische Erfahrung oder durch ein Fachhochschulstudium erworben werden.	abgeschlossene Berufsausbildung (z. B. Versicherungskaufmann) plus 7-8 Jahre anschl. Erfahrung oder berufsbegleitende Qualifizierung (z. B. Versicherungs-fachwirt) plus 2-3 Jahre Erfahrung nach diesem Abschluss oder Fachhochschul-Studium direkt nach Abschluss
32		
37	**Grundlegende Spezial- oder Breitenkenntnisse:** Beherrschung der fachlich-theoretischen Zusammenhänge auf Basis einer Universitätsausbildung oder der methodischen-praktischen Aspekte eines Fachgebietes auf Basis einer eher praxisorientierten Ausbildung mit umfassenden praktischen Erfahrungen (Praxisprofi).	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 ... theoretischen Zusammenhänge und ausgereiftes Wissen über die prakt... anwendung komplexer Arbeitsbereiche: Spezialisierung auf ein Fachgebiet (Wissens... der Integration einiger Fachgebiete (Wissensbreite).	Fachprofi mit theoretischem Hintergrundwissen oder Generalist in verschiedenen herausgehobenen Funktionen oder hochgradiger Spezialist auf einem Fachgebiet z. B. Uniabsolvent plus 7-10 Jahre Erfahrung nach Abschluss
61		
72	**Herausragende Spezial- oder Breitenkenntnisse:** Herausragende, umfassende Beherrschung eines Fachgebietes in Theorie und Praxis (Top-Spezialist) oder Integration vieler Fach- bzw. Geschäftsgebiete mit großer Wissenstiefe (Top-Generalist) im Top Management.	Top-Generalist im Top Management (Wissensbreite) z. B. in der Führungsspitze nationaler Großunternehmen oder Top-Spezialist / "Fachguru" mit herausragender, anerkannter Fachautorität auf einem Spezialgebiet (Wissenstiefe) i. d. R. sind >15 Jahre Erfahrung nach dem Studium erforderlich
85		
100	**Weltweit herausragende Kenntnisse / Erfahrungen:** Umfassende Erfahrungen in der Führung von Weltkonzernen oder weltweit nahezu einzigartige Fach-Kenntnisse (nicht Management-Kenntnisse) auf einem strategisch wichtigen, i. d. R. naturwissen-schaftlichen Forschungsgebiet	Top-Generalist 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

Konzepteinführung

Beschreibung und Interpretation des Skalenkonzeptes

Individualisierbare Standarddefinitionen

Erläuterungen

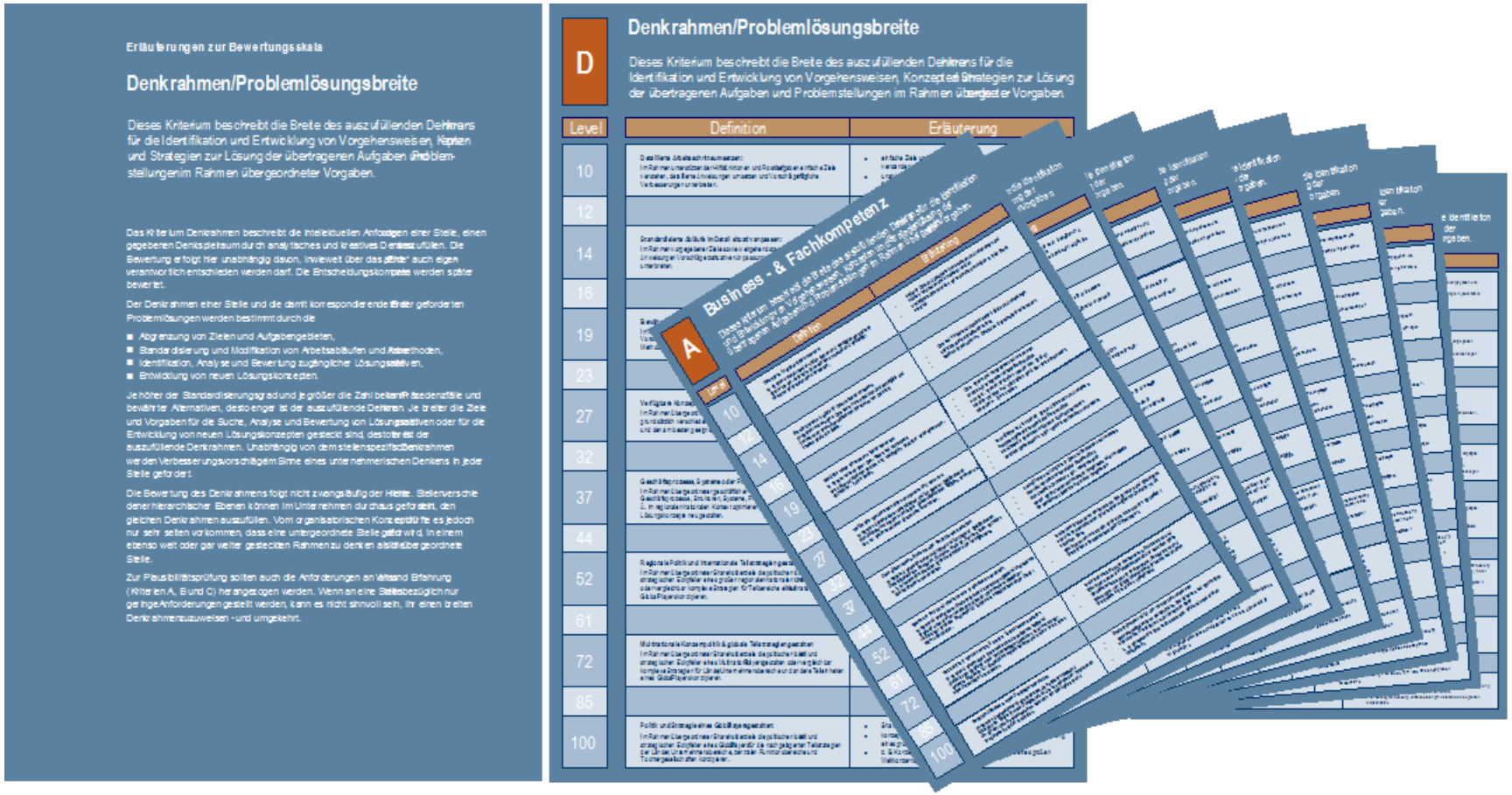
Organisatorisch und begrifflich auf den individuellen Unternehmenskontext zugeschnitten

Geometrische Skalierung

Steigende Punktdifferenzen und Zwischenwerte für Nuancierungen

Rollenbewertung und Eingruppierung (Grading)

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



Systemübersicht alternativer analytischer Stellenbewertungsverfahren am Markt (I)

Hay Group Method of Job Evaluation

Wissen
- Fach-/Sachwissen
- Managementqualitäten
- Soziale Kompetenz

Denkleistung
- Denkrahmen
- Denkanforderungen

Verantwortung
- Handlungsspielraum
- Art der Einflussnahme
- Einflussgröße (Geldgrößenordnung)

Mercer – International Position Evaluation

Einfluss
- Organisationsgröße
- Einflussart
- Einflussstärke

Kommunikation
- Art
- Rahmen (Partner etc.)

Innovation
- Innovationsgrad
- Komplexität

Wissen
- Fachwissen
- Führungsverantwortung
- Tragweite

Arbeitsbedingungen (nur bei Bedarf anwendbar)
- Art des Risikos
- Umweltbedingungen

Systemübersicht alternativer analytischer Stellenbewertungsverfahren am Markt (II)

Willis Towers Watson – Global Grading System	Kienbaum Grading
Fachkenntnisse	**Bedeutung der Aufgaben**
Geschäftskenntnisse	Beiträge zur Unternehmensstrategie
Problemlösung	Bedeutung der Geschäftsprozesse
Führung	Rolle in den Geschäftsprozessen
Einflussbereich	**Wirtschaftliche Verantwortung**
Einflussart	Budgetverantwortung
Kommunikation / interpersonelle Fähigkeiten	Steuerung von Werttreibern
	Einfluss auf Key Performance Indicators
	Führung
	Disziplinarische Führung
	Fachliche Führung
	Projektbezogene Führung
	Kommunikation
	Reichweite und Ebene
	Externe und interne Wirkung

Vorteile der Baumgartner & Partner-Methode im Überblick

- Die meisten Bewertungssysteme bauen – bei allen Unterschieden – auf ähnlichen Themen (Genfer Schema) auf.
- **Vorteile Methode**
  - Das Bewertungsverfahren von Baumgartner & Partner ist schnell zu verstehen.
  - Komplett ausformulierte Skalen mit geometrischer Skalierung und Anpassung an die Unternehmen erleichtern den schnellen und reibungslosen Einstieg
  - Nach einer Einweisung von 30 Minuten kann jede Führungskraft unter Moderation eines Beraters bewerten
  - Der Rüstaufwand wird damit deutlich reduziert
  - Die Erstellung von Stellenbeschreibungen vorab ist nicht notwendig !
  - Wir drehen den Prozess um: Aus der Bewertung können direkt Stellenanforderungsprofile abgeleitet werden. Diese können in HR Online Manager im Kundenaccount hinterlegt werden.
- **Vorteile Prozess (Schnelligkeit und Qualität steht im Vordergrund)**
  - Das Zusammenbringen verschiedener Führungskräfte/Bewerter optimiert den Prozess und stärkt die Organisationsklarheit (was benötigen wir im Unternehmen wirklich)
  - Da jedes Kriterium (A, B, C …) nacheinander bewertet wird, kann direkt ein Benchmarking und eine erste Qualitätssicherung je Kriterium stattfinden.
  - Die zweite Qualitätssicherung findet nach der Bewertung der ca. 30 Stellen auf Basis der Summenergebnisse statt
  - Die dritte Qualitätssicherung obliegt dem oberen Führungskreis im finalen Quervergleich.

Fachliche Anforderungen

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

Planerische Anforderungen: Fach-/Projektmanager- und Führungskarriere (ohne Mgt.)

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

Kommunikationsanforderung

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

Denkrahmen der Stelle

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

Teilstrategischer Denkrahmen und strategischer Denkrahmen (ff.)

Schwierigkeitsgrad der Stelle

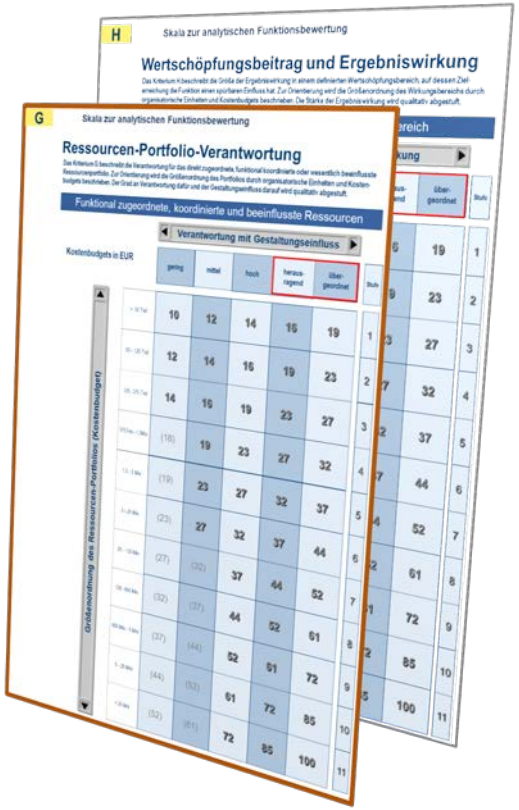
Level	Mitarbeiter (MA) / Sachb. (SB)	Spez. / Projektmanager / Führungskraft
	Wiederholende Probleme die aus der Routine gelöst werden können	
	Wiederholende, tw. ähnliche Probleme die einer fundierten Ausbildung bedürfen	
	Ähnliche Probleme mit Auswahl des Wissenshintergrundes	Ähnliche Probleme mit Auswahl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

Autonomer Entscheidungsrahmen

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

Wirkung auf Kosten- (G) oder Wertschöpfung (H)

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



Ergebnis: Klare Anforderungsunterschiede in der Fach- und Führungskarriere

Sie bearbeiten
Serviceberater

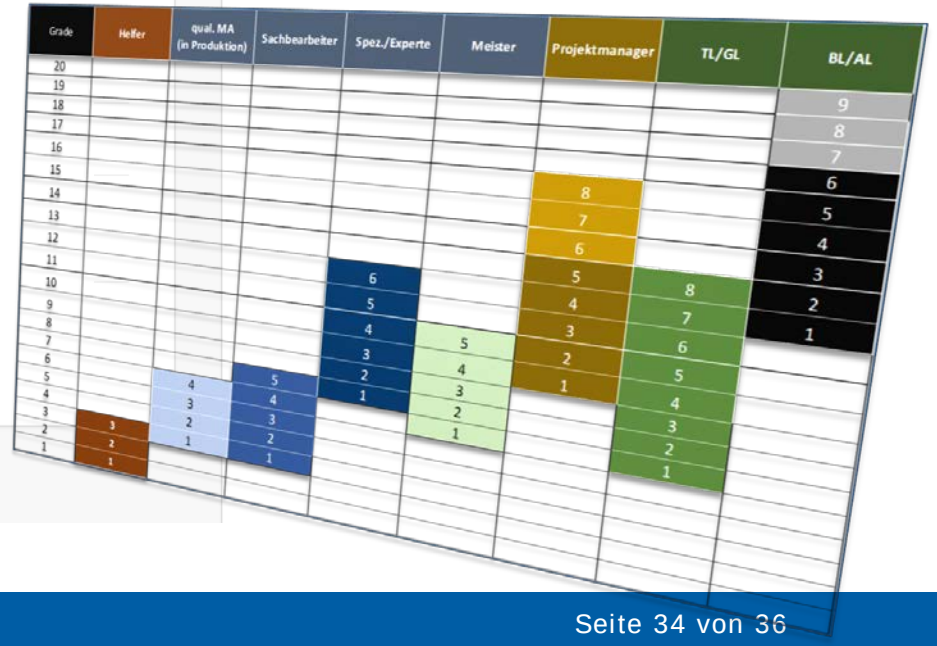
STELLENPROFIL ONLINE | EINGRUPPIERUNG ONLINE | COMPETENCY ONLINE | COMPENSATION ONLINE

ZURÜCK ZUM REPORTCENTER

Flächentarif | Haustarif | **Fach- und Führungskarriere / Company Career-Builder** | ERA Bayern / Tarif M+E Bayern

Eindeutige Zuordnung aller Stellen in den jeweils 8 Karrierewegen:

(1) Helfer
(2) qual. Mitarbeiter (in Produktion)
(3) Mitarbeiter/Sachbearbeiter (mit Zusatzqualifikation)
(4) Meister
(5) Spez./Experte
(6) Projektmanager
(7) Teamleiter/Gruppenleiter
(8) Bereichsleiter / Abteilungsleiter …



Ihr Ansprechpartner

Fragen oder Anregungen?

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

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

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

HR Online Manager: Vorzugsangebot mit Code "Haufe" sichern

www.hronlinemanager.com

HR OnlineManager

Moderne Webtools
FÜR HR-PROFESSIONALS

www.hronlinemanger.com

Sichern Sie sich die gesamte Plattform incl. aller 5 Tools für lediglich 3.199 Euro p.a. (statt 4.700 Euro p.a.)

Dieses Angebot ist bis 2 Wochen nach Download der Unterlage gültig.

Ihre Kontaktdaten

Unternehmen _____

Adresse _____

Ansprechpartner _____

E-Mail _____

Datum _____

Unterschrift _____

Bestellung an info@hronlinemanager.com