

Moderne Fachkarriere: Herausforderung und Nutzen

Dr. Friedrich A. Fratschner

Baumgartner & Partner / HR Online Manager



Mitarbeiterbindung: Langfristige Ziele der Fachkarriere

Ziele: Ehrliche Anforderungs-, Leistungs- und Verhaltenstransparenz

- Die Fachkarriere muss wirklich Relevanz haben.

Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und der erfolgskritischen Funktionen

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

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

Langfristige **Weiterentwicklung der Karrierekultur** im Unternehmen



Langfristige Sicherung von Expertenwissen und Kompetenzen auf allen Ebenen des Unternehmens

Steigerung der **Arbeitgeberattraktivität** für Experten und Expertise

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

Zielgruppen- und bedarfsgerechte Qualifizierung, Professionalisierung und Potentialentwicklung aller Experten

Schritt 1: Vom Arbeitsplatz zum Entwicklungsplatz (I)

- Jede Aufgabe (und damit Stelle) verändert sich mit der Zeit!
- Viele Dinge werden einfacher aber andere auch komplexer. Daraus entsteht der Ansatz, dass es sich bei jeder Stelle im Unternehmen nicht um einen „Arbeitsplatz mit fest definierten Aufgaben“ (Stellenbeschreibung) handelt, sondern dass die Aufgaben sich verändern und sich die Belegschaft mit verändern muss.
- Ohne diese Bereitschaft zur Veränderung über schrittweises
 - Job Enlargement und
 - Job Enrichmentmuss man sich über „Karriere“ in Unternehmen gar keine Gedanken machen.

Schritt 1: Vom Arbeitsplatz zum Entwicklungsplatz (II)

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



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

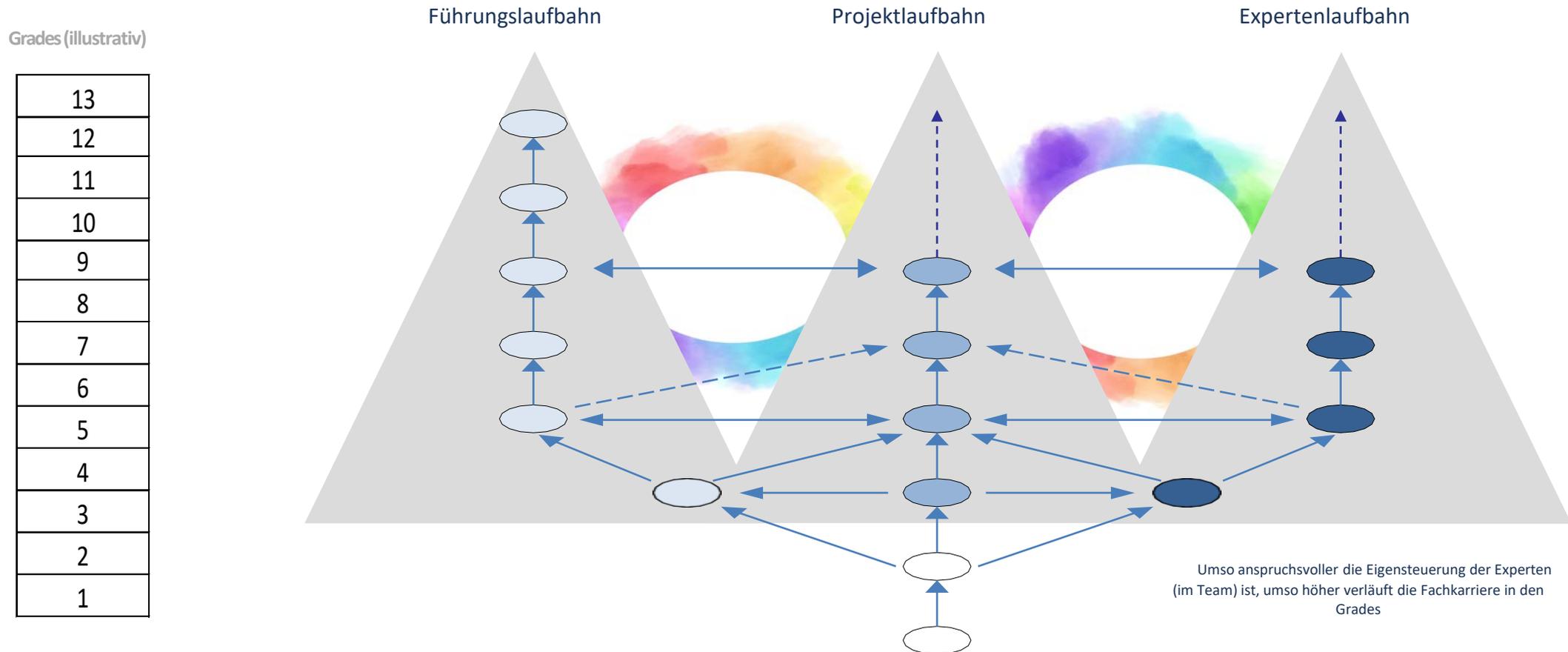
- Leistungsbereite Mitarbeiter oder Teams wollen sich entwickeln. Inhaltlich als auch pekuniär.
- Ziel muss es sein, dass Mitarbeiter wissen,
 - welche Herausforderungen in der Stelle im Changeprozess anstehen die es zu bewältigen gilt und
 - wie sie den Weg von der aktuellen Stelle über eine „wachsende Stelle“ bis in eine deutlich „höherwertige Stelle/Rolle“ in verschiedenen Schritten umsetzen können.
- Hierbei stehen folgende zwei Aspekte im Vordergrund (Win:Win):
 - Die Entwicklung der Mitarbeiter richtet sich immer auf Themen aus, die für das Unternehmen im Wettbewerb relevant sind
 - Die Entwicklung der Mitarbeiter ist konsequent stärkenorientiert
- Fachkarriere ist damit kein Geldbeschaffungsinstrument und entlastet die Führungskräfte auch nicht, sondern führt zu steigenden Anforderungen der Führungskräfte, die diesen Prozess verantwortlich steuern müssen.

Ziel: Gleichwertigkeit der Fach- und Führungskarriere

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

Herausforderung: Durchlässigkeit der Karrierepfade

- Die sinnvoll realisierbaren Karrierepfade werden gegliedert bzw. verknüpft.



Ohne diese Eckpfeiler gibt es keine Fachkarriere

Zugang zu strategischen Informationen bzw. Einfluss auf strategische Entscheidungen

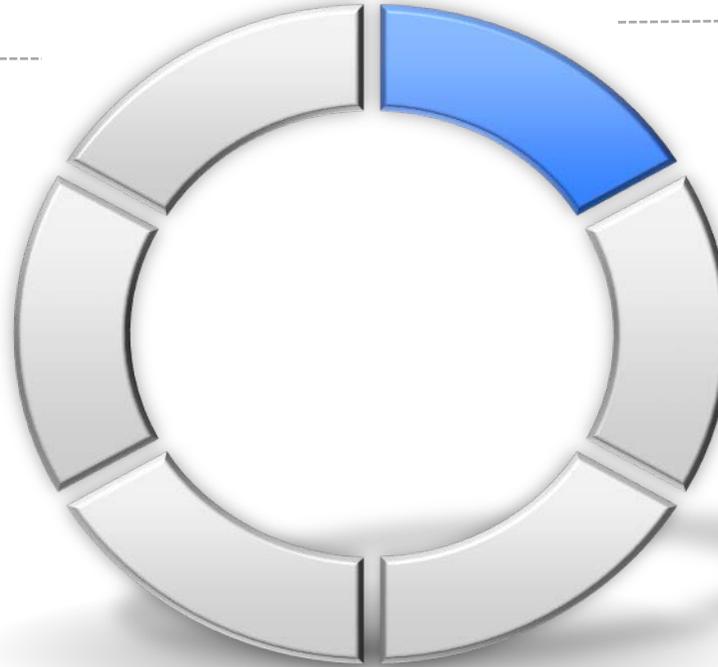
- Spezialisten müssen Zugang zu den strategischen Informationen haben und einen strategischen Beitrag leisten

Verankerung

- Die Experten und Project Manager stehen in der Verantwortung, ihr Wissen und ihre Erfahrung in die Organisation zu tragen
- Die Experten geben technologisch relevante Impulse
- Konsequente Verankerung zusammen mit der Führungsmannschaft

Durchlässigkeit der Karrierepfade

- Ist ein Wechsel zwischen den Karriere-Ästen (temporär) möglich?
- Dabei sollte nicht nur die Entwicklung vom Experten zur Führungskraft, sondern auch eine Rückkehr in die Fachlaufbahn ohne Verlust von Ansehen (...und Vergütung / sofern gleichwertig) möglich sein.



Wertigkeit, Status und Anerkennung

- Gleichwertige Ausstattung der Positionen im Vergleich zu den Führungspositionen
- Sehr hohe strategisch relevante Anforderungskriterien
- Strenge Kontingentierung der Top-Positionen (Exklusivität wie Top-FK-Stellen)
- Individuelles PE-Programm

Sichtbarkeit

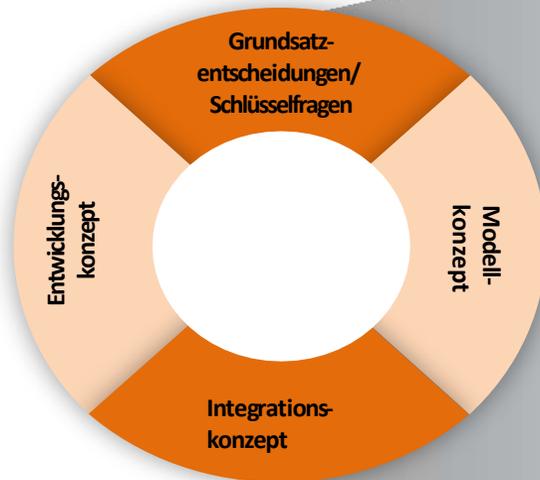
- Die Experten sind zu den technologischen und strategischen Themen des Unternehmens präsent
- Die Experten bringen ihr Fachwissen in interne und externe Meetings/Gremien ein
- Führungskräfte suchen gezielt die Unterstützung der Spezialisten/Experten

Gehalts- und Karriereperspektiven

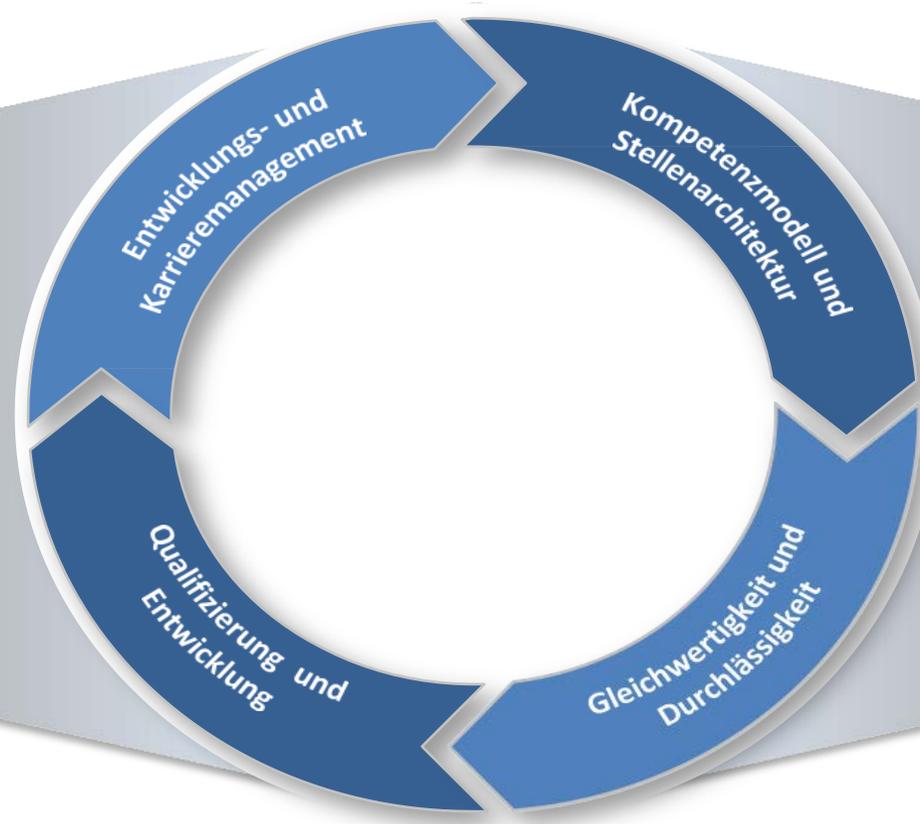
- Attraktivität und Akzeptanz einer Fachlaufbahn sind in hohem Maße davon abhängig, wie sehr das Entgeltsystem incl. Nebenleistungen an das der Führungslaufbahn angepasst wird
- Transparenz, welche Karrierestufe der Führungslaufbahn welcher Stufe der Fachlaufbahn entspricht.

Das Baumgartner Drei-Phasen-Modell

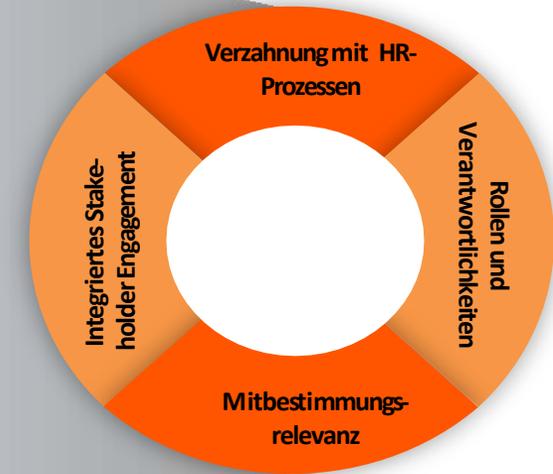
Konzeption des strategischen Rahmenmodells



Konkretisierung und Ausgestaltung der Expertenlaufbahn



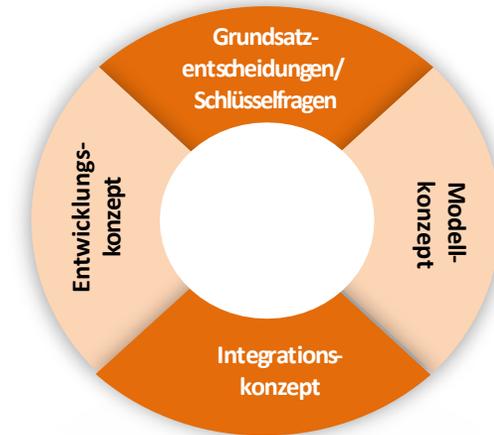
Einführung und Verankerung



Das strategische Rahmenmodell zur Fachkarriere beantwortet die Grundsatzfragen (I)

- **Grundsatzentscheidungen/Schlüsselfragen**

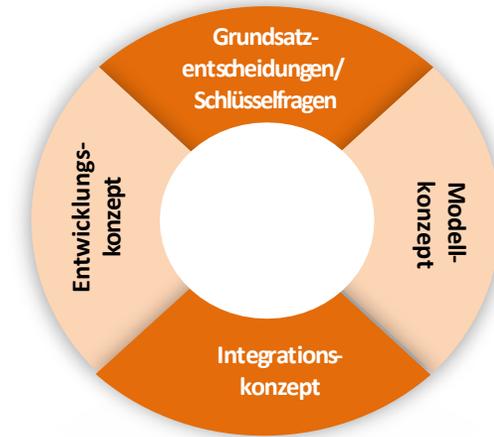
- Was sind „Experten“, wo und in welchen Funktionsfamilien soll Karriere stattfinden?
- Was muss durch Karriere gesteuert werden (Produktivität, Innovation, Kompetenz-Mix, Bindung, etc.)?
- Wie strukturiert muss der Karriereverlauf beschrieben und bestimmt werden?
- Welche Systematik gemeinsamer Anforderungskategorien an Experten lässt sich ableiten?



Das strategische Rahmenmodell zur Fachkarriere beantwortet die Grundsatzfragen (II)

■ 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).



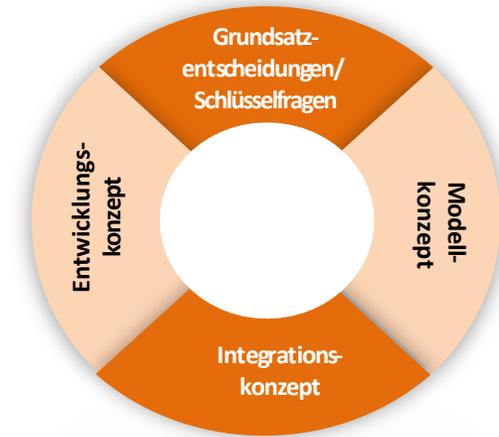
Das strategische Rahmenmodell zur Fachkarriere beantwortet die Grundsatzfragen (III)

- **Integrationskonzept**

- Laufbahn-Vergleichbarkeit. Ausmaß der Gleichwertigkeit und Durchlässigkeit zu Führungs- und Projektlaufbahnen

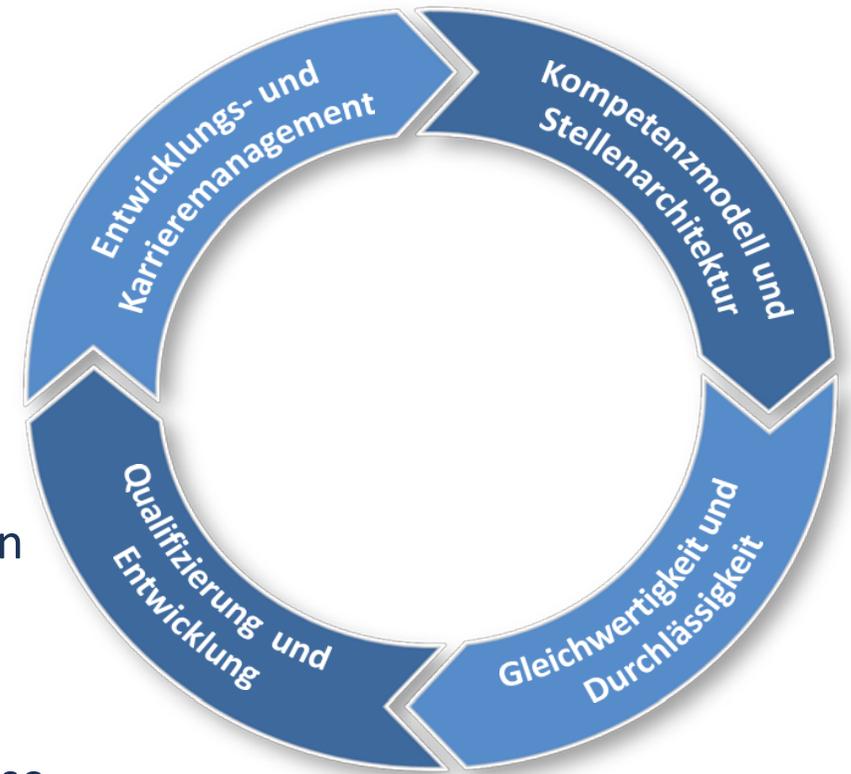
- **Entwicklungskonzept**

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



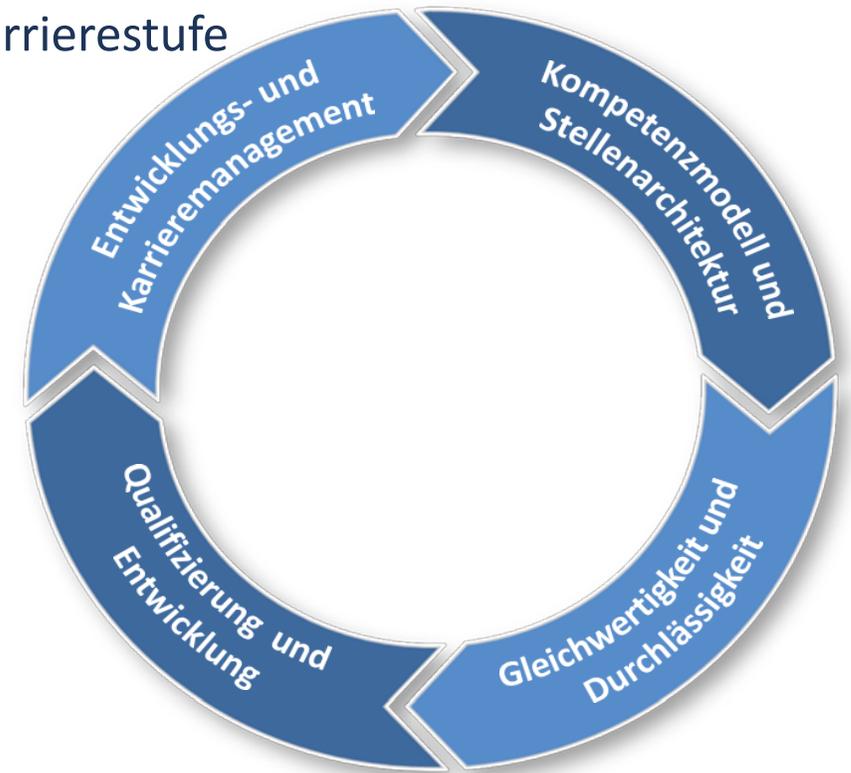
Ausgestaltung des strategischen Rahmenmodells der Fachkarriere

- **Wie wird das strategische Rahmenmodell für die einzelnen Expertenfamilien konkretisiert und ausgestaltet?**
 - **Kompetenzmodell und Stellenarchitektur**
 - Definition der Expertenfamilien und -rollen
 - Beschreibung der Anforderungen & 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



Ausgestaltung des strategischen Rahmenmodells der Fachkarriere

- **Qualifizierung und Entwicklung**
 - Fachliche und außerfachliche Weiterentwicklung je Karrierestufe
 - Karriereüberschneidende Qualifizierungs- und Entwicklungsthemen
- **Entwicklungs- und Karrieremanagement**
 - Entwicklung des Karriere- und Qualifizierungssystems



Sichtbarkeit, Verankerung und Wertschätzung sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren der Gleichwertigkeit.



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

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

- Bereichsinterne/-übergreifende Präsenz
- Vernetzung und eigener Auftritt im unternehmensweiten Intranet
- (Projekt) Aufträge aus dem Top Management zur Vorbereitung strategischer Entscheidungen
- Stufengerechte individuelle Entwicklungs- und Fördermaßnahmen
- Gleicher Informationszugang wie die vergleichbar wertige Führungsebene (!!)



Referent

- Herr Dr. Friedrich A. Fratschner (friedrich.fratschner@baumgartner.de) ist Partner und Geschäftsführer von Baumgartner & Partner und HR Online Manager GmbH.
- Herr Dr. Fratschner berät seit mehr als 20 Jahren sehr erfolgreich Unternehmen zu allen Fragen des Performance- und Vergütungsmanagements.
- Von 2009 bis 2014 betreute Herr Dr. Fratschner u. a. das Projekt „Lohnungleichheit“ des Bundesfamilienministeriums zur Analyse der Entgeltlücke von Frauen.
- Vor seiner Tätigkeit bei Baumgartner & Partner (seit 2003) war Dr. Fratschner u. a. bei PriceWaterhouseCoopers (PWC) in der Geschäftsleitung der Vergütungsberatung strata GmbH sowie Beratungsunternehmen aus dem Bankenumfeld tätig.
- Ausbildung: Studien der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Frankfurt / Promotion bei Prof. Dr. Bert Rürup



Dr. Friedrich Fratschner

Partner und Geschäftsführer

Baumgartner & Partner
Management Consultants GmbH

HR Online Manager GmbH

BAUMGARTNER & PARTNER
performance management worldwide

HR Online Manager

 **Friendly Feedback**

Baumgartner & Partner ist  - Partner des Bundesfamilienministeriums  Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Kontakt Daten

Dr. Friedrich A. Fratschner
Partner und Geschäftsführer

BAUMGARTNER & PARTNER
performance management worldwide

www.baumgartner.de
friedrich.fratschner@baumgartner.de
friedrich.fratschner@hronlinemanager.com

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



Ein gelogenes Lob ist mir meist angenehmer als aufrichtige Kritik.
Tillmann Prüfer

Ich höre sehr gerne Lob und nicht so gerne Kritik. Heute streben ja alle angeblich nach „ehrlichem Feedback“. Aber ganz ehrlich – ich pfeife darauf. Jeder Satz, der mit „ehrlich gesagt“ anfängt, kann meinerseits sofort abgebrochen werden. Leute, die „ehrlich gesagt“, sagen, wollen etwas Negatives loswerden. Und sie meinen, es würde für das Gegenüber angenehmer, wenn sie betonen, dass sie es wirklich „ehrlich“ meinen. Warum?

Im Grunde wird es dadurch ja nur schlimmer. Ich werde doch lieber wegen meiner Arbeit kritisiert, weil jemand innerlich vor Neid kocht und sich deswegen kein nettes Wort herauschrauben kann, als dass ich jemanden vor mir habe, der trotz allen Goodwills zu der Überzeugung gelangt ist, dass das, was ich abgeliefert habe, vollkommener Mist ist.

Es wird von der Wissenschaft angezweifelt, dass Menschen tatsächlich aus ihren Fehlern lernen. Die Psychologinnen Lauren Eskreis-Winkler und Ayelet Fishbach von der University of Chicago haben in „Psychological Science“ geschrieben, dass die Mechanik umgekehrt sei: Scheitern würde verängstigen – und eher die Erfolge ermutigen, zu lernen. Ich habe kein Interesse daran, verängstigt zu werden. Ein gelogenes Lob ist mir also meist angenehmer als aufrichtige Kritik. In der „Süddeutschen Zeitung“ habe ich gelesen, dass die Wissenschaft sich mehr und mehr für

Prüfers Kolumne

Mehr Komplimente!

Warum ehrliches Feedback kontraproduktiv ist.

die Kraft des Lobes interessiere. Ein Team der Booth University Chicago habe gemessen, wie lange sich Menschen über freundliche Bemerkungen freuen. Das Ergebnis: Menschen, die Komplimente machen, glauben oft, dass sich die Adressaten gar nicht darüber freuen.

Zu Unrecht: Wer gelobt wird, freue sich darüber – auch noch nach dem fünften Mal. Eine Lobkultur ist jeder Fehlerkultur überlegen. Leider bleiben viele Komplimente unausgesprochen. Ich bin mir sicher, darunter sind auch Komplimente an mich, die die Kollegen einfach nur nicht auszusprechen wagen, weil sie vermuten, ich würde mich nicht darüber freuen. Dabei liegen sie falsch.

Ich habe auch gelesen, was Komplimente alles Gutes bewirken können. Sie helfen, die Leistung zu steigern, sie helfen beim Lernen, sie helfen, Bindungen zu festigen. Und dabei kosten sie nichts. Ich hätte natürlich auch sehr gerne eine gesteigerte Leistung, erleichtertes Lernen und gefestigte Bindungen. Wenn ich recht darüber nachdenke, werde ich sauer, dass ich das von meinen Kollegen nicht bereitgestellt bekomme. Was denken die sich eigentlich dabei, all ihre Komplimente einfach für sich zu behalten? Ich bin schwer enttäuscht. Ich glaub, ich sag denen das mal.

Der Autor ist Kolumnist. Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com

HR Online Manager

Moderne Webtools
FÜR HR-PROFESSIONALS

- STELLEN-BESCHREIBUNG ONLINE
- STELLEN-BEWERTUNG ONLINE
- EINGRUPPIERUNG ONLINE
- COMPETENCY ONLINE
- COMPENSATION ONLINE

2 WOCHEN KOSTENFREI NUTZEN
www.hronlinemanager.com

Friendly Feedback

HOME LEISTUNG PORTFOLIO PREISMODELL KONTAKT LOGIN

Geben Sie Ihrer Belegschaft die Freude am Feedback zurück

JETZT DEMO-PRÄSENTATION ANFORDERN

HR OnlineManager

Moderne Webtools FÜR HR-PROFESSIONALS



www.hronlinemanager.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