



Dr. Bettina Dilcher

Management Consultants Network

**Ohne ein passendes Laufbahn- und Vergütungsmodell
funktioniert Ihr Talentmanagement nicht!**

Berlin, Februar 2015

Dr. Bettina Dilcher
Managements Consultants Network
Leonhardtstr.7
14057 Berlin

Tel. 030 23623360
Fax 030 23623366
Mobil 0171 5283995

bd@dilcher-consultants.de
www.dilcher-consultants.de



Dr. Bettina Dilcher

Management Consultants Network

Ohne ein passendes Laufbahn- und Vergütungsmodell funktioniert Ihr Talentmanagement nicht!

Dr. Bettina Dilcher

Personalmanagement muss heute mehr sein, als der Anbieter standardisierter Verwaltungsleistungen im Bereich der Personalbetreuung und der betrieblichen Mitbestimmung! Es geht daher mehr denn je darum, sich an den strategischen Zielsetzungen des Unternehmens auszurichten und das bedeutet, dass die verantwortlichen Akteure sehr genau wissen müssen

- ob Prozesse und Stellenprofile zueinander passen,
- welche Mitarbeiter mit welchem Potenzial und welcher Qualifikation wo gebraucht werden bzw. an Bord sind,
- wie diese Mitarbeiter gefördert werden können,
- wie ein attraktives Anreiz- und Vergütungssystem aussehen muss, um diese Mitarbeiter dauerhaft an das Unternehmen zu binden.

Nur dort, wo diese Fragestellungen positiv beantwortet werden können, lässt sich überhaupt ein effektives Talentmanagement aufbauen.

Gerade in Zeiten sich verschärfender Wettbewerbsbedingungen und vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, kann ein auf zukünftige Entwicklungen ausgerichteter Talentmanagement für ein Unternehmen zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden. Denn nur wer weiß, welche Mitarbeiter wo und mit welcher Qualifikation gebraucht werden, kann strategisch proaktiv planen und reagieren.

Dies setzt allerdings voraus, dass die entsprechenden Daten, Strukturen, Instrumente und Verfahren jeweils punktgenau zur Verfügung stehen. Deshalb muss ein solches Vorhaben stets an die strategischen Entscheidungen und auf die Anforderungen des operativen Geschäfts eines Unternehmens ausgerichtet sein. Das Thema Talentmanagement ist damit eine der wesentlichen Kernaufgaben des Personalmanagements. Insbesondere in mittelständischen Unternehmen wird diese Funktion des Personalmanagements aber immer noch allzu sehr unterschätzt. Oft wird zu spät bemerkt, dass ein Recruitment bzw. eine Stellenbesetzungspolitik, welche nur ad hoc auf Nachfrage der jeweiligen Führungskräfte reagieren kann, ohne dabei die strategische Ausrichtung des gesamten Unternehmens im Blick zu haben, sich in schwierigen Zeiten verheerend auf den Unternehmenserfolg auswirken kann. Gerade in solchen Situationen zeigen sich die Folgen inadäquater Stellenstrukturen und nicht mehr passender Qualifikationen besonders deutlich: Es ist dann nämlich kaum noch möglich, auf neue Anforderungen zeitnah zu reagieren.

Sicher, der Aufwand für die Implementierung eines funktionierenden Talentmanagements mit all seinen Voraussetzungen ist nicht unbedingt gering. Mit der richtigen Planung und der entsprechenden Fachexpertise lässt er sich doch erheblich reduzieren.



Dr. Bettina Dilcher

Management Consultants Network

Wir wollen Ihnen deshalb hier einen mehrfach erprobten Projektverlauf für die Einführung eines strategisch ausgerichteten Talentmanagements und der dafür notwendigen Strukturen sowie der zeitlichen Rahmensetzungen¹ vorstellen.

Die Projekt- und Arbeitsstruktur

Der Prozess muss von Beginn an beteiligungsorientiert angelegt werden. Dazu gehört nicht nur, dass das Projektteam paritätisch – also auch mit Vertretern des Betriebsrats – besetzt ist, sondern auch, dass den Führungskräften ebenfalls die Möglichkeit gegeben wird, ihre Erfahrungen kontinuierlich in die Entwicklung der Strukturen, Module und Prozesse einzubringen.

Wichtig ist aber vor allem, dass die Entscheider-Ebene (HR-Leitung und das obere Management) ebenso regelmäßig eingebunden wird und sich auch den notwendigen kommunikativen Prozessen – zum Beispiel im Rahmen von Betriebsversammlungen – stellt. Ein solches Vorhaben, mit all seinen Konsequenzen für das Unternehmen, ist Chefsache!

Den Projektmitgliedern sollten außerdem Vertreter aus den Bereichen Personalbetreuung (HR-Referenten), Personalentwicklung, Personalcontrolling, dem Bereich Payroll und dem Bereich IT als ständige Ansprechpartner zur Verfügung stehen.

Die Organisation der Kommunikation und Abstimmungsprozess

Wir hören immer wieder, dass der befürchtete hohe Ressourcen- und Abstimmungsaufwand ein wesentlicher Hinderungsgrund für das konsequente Umsetzen eines solchen Vorhabens sei. Zwar gab es immer mal wieder Versuche, eine systematische Stellenbewertung oder ein Leistungsbewertungssystem aufzusetzen, doch das alles blieb zumeist Stückwerk und scheiterte nicht selten an den nicht zum Unternehmen passenden Methoden und Verfahren; aber eben auch und vor allem auch an den nicht konsequent genug organisierten und moderierten Abstimmungsprozessen.

Unsere Erfahrung zeigt dagegen, dass bei konsequenter Projektplanung, dem richtigen Methodeneinsatz und einer verlässlichen Unterstützung durch das Management, ein solcher Prozess innerhalb eines Jahres erfolgreich zu Ende gebracht werden kann.

Allerdings müssen dafür die folgenden fünf Voraussetzungen gegeben sein:

- Die Anbindung des Projektverlaufs an die oberste Entscheidungsebene (vgl. Abnahme der Meilensteine).

¹ `Zeitliche Rahmensetzung` meint hier allerdings nicht die notwendigen Personalressourcen, die erforderlich sind, sondern nur die Zeitdauer innerhalb derer ein jeweiliger Prozessschritt in der Regel abgewickelt werden kann. Die Anzahl der konkreten Personentage ist hier nicht darstellbar, da dafür die Bedingungen vor Ort bekannt sein müssen. Ein solches Projekt ist aber nach unserer Erfahrung innerhalb eines Jahres zu bewältigen!



Dr. Bettina Dilcher

Management Consultants Network

- Klare Entscheidungswege und ein konsequentes Projektmanagement (hier sollte unbedingt darauf geachtet werden, dass ein erfahrene/r Projektmanager/in mit gutem Überblick über alle Bereiche und hoher Akzeptanz bei allen Akteuren, die Leitung des Projekts erhält.
Ein solches Projekt ist kein Lernprojekt für Neueinsteiger in den HR-Bereich!)
- Die frühzeitige Einbindung des Betriebsrats und klare zeitliche Absprachen (hier empfiehlt sich, diese Absprachen nicht nur im Projektplan sondern auch in einem Regelwerk zum kommunikativen Prozess – wer, wird wann, wie informiert und wie werden welche Entscheidungen getroffen? – festzuhalten).
- Klar beschriebene Eskalationsstufen.
- Erfolgskritisch für den gesamten Prozess ist aber vor allem, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter regelmäßig und in verständlicher Form zu jedem Entwicklungsschritt informiert werden und dass Feedbackmöglichkeiten bestehen.

All das mag sich aufwendig anhören, vermindert aber deutlich Redundanzen, Fehlinformationen und Widerstände, die solchen Prozessen nun einmal zu eigen sind.

Die Rolle der Beratung

Im Personalbereich besteht nicht selten die Überzeugung, dass ein solches Projekt durchaus mit Bordmitteln und ohne Unterstützung durchgezogen werden kann. Grundsätzlich ist eine solche Haltung zu unterstützen, nur sollten dann die folgenden Fragen im Vorfeld positiv beantwortet werden können:

- Verfügen wir über die, für das Projekt notwendigen Change-Management Kompetenzen?
- Haben wir bereits Erfahrungen mit Projekten vergleichbarer Komplexität und Größe?
- Haben wir die richtige Fachexpertise und die notwendigen Erfahrungen bzgl. der Themen Laufbahnmodelle, Stellenprofile und leistungsorientierte Vergütung an Bord?
- Verfügen wir über die notwendigen Personalressourcen, um ein solches Projekt stemmen zu können?
- Verfügen wir über die notwendigen IT-Kompetenzen?

Allerdings bleibt selbst bei positiver Beantwortung dieser Fragen immer noch ein wichtiger Aspekt zu bedenken, der grundsätzlich für die externe Beratung und Begleitung spricht: Der Blick von außen, ist mit ein entscheidender Garant dafür, nicht schon gemachte Fehler anderer Unternehmen noch einmal selbst machen zu müssen!

Der konkrete Proverlauf

Schritt 1: Aufbau eines Kompetenzmanagements

Zwei wesentliche Voraussetzungen sind zu schaffen, um stets zeitnah zu wissen, was gebraucht wird:



Dr. Bettina Dilcher

Management Consultants Network

- Die unternehmensstrategischen Vorgaben müssen bekannt sein, um die sich daraus ergebenden personalpolitischen Konsequenzen in ein passendes Kompetenzmodell übersetzen zu können.
- Die Kompetenzdimensionen (z.B. Wissen u. Können, Analytische Fähigkeiten, Soziale Fähigkeiten etc.) müssen festgelegt werden, denn je nach Unternehmenszweck kann sich hier der Fokus verschieben.

Für diese Vorarbeiten lassen sich zwar Erfahrungen und vorhandene Modelle anderer Unternehmen und Branchen heranziehen, wichtig ist dabei aber, dass das Konzept auf die im eigenen Unternehmen bestehenden Bedingungen sehr genau abgestimmt wird.

Erfahrungsgemäß nimmt dieser Abstimmungsprozess (Beteiligte sind hier das Projektteam, ausgewählte Führungskräfte und der Betriebsrat) einige Zeit in Anspruch. Diese Zeit sollte aber auf jeden Fall zur Verfügung stehen, denn ein tragfähiges Abstimmungsergebnis vereinfacht die Folgeprozesse erheblich.

Denn ohne einen kommunikativen Konsens hinsichtlich

- der konkreten Bedeutung der einzelnen Dimensionen,
- sowie deren konkreter Operationalisierung, bezogen auf die Bedarfe im Unternehmen,

lässt sich die später notwendige Übertragung auf die Stellenprofile und Laufbahnstruktur nur schwer umsetzen.

Außerdem müssen in dieser Phase alle vorhandenen Personalentwicklungs- und Personalmanagementinstrumente und -verfahren (z.B. die Verfahren zur Leistungsbewertung und Zielvereinbarung, Mitarbeitergespräche, Weiterbildungs- und Förderplanung, Stellenprofile, Controlling, IT, etc.) auf den Prüfstand gestellt werden.

Zeitraumen: Aufgrund des relativ großen Abstimmungsbedarfs und des Aufwands für die Analyse der Datenlage dauert diese Phase erfahrungsgemäß – je nach Stand der Vorarbeiten – zwischen 3 und 4 Monaten.

Schritt 2: Analyse der bestehenden Vergütungs- und Anreizsysteme

Selbst dort, wo die Grund- und Leistungsvergütung durch tarifvertragliche Vorgaben (vgl. ERA) geregelt ist, stellen wir oft fest, dass die Bewertung von Anforderungen und der Leistungen der Mitarbeiter nur suboptimal geregelt wurde und demzufolge das Vergütungssystem längst in eine Schiefelage geraten ist.

Die definierten Anforderungen, die Stellenprofile und die Vergütung passen längst nicht mehr zusammen und Leistungsbewertungssysteme führen ein Eigenleben, unabhängig von jeder Planung oder strategischer Vorgabe. Geschweige denn, dass sie wenigstens zur Erhebung und Planung der Qualifikationsbedarfe und Förderung der Mitarbeiter genutzt werden könnten. In einem solchen Fall muss dann das bestehende Vergütungssystem (Grundentgelt und Leistungsentgelt) erst einmal nachjustiert, teilweise sogar neu konzipiert werden.

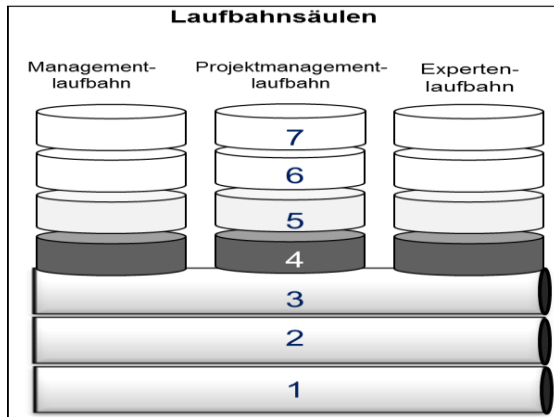
In einer solchen Situation sollte aber unbedingt der Versuchung widerstanden werden, einfach ähnliche Konzepte anderer Unternehmen eins zu eins zu kopieren. Es gibt keine



Dr. Bettina Dilcher

Management Consultants Network

Standardlösungen und es sind immer Anpassungen an die konkreten Bedingungen vor Ort notwendig. Meistens ist es deshalb sehr viel ökonomischer gleich ein, auf die eigenen Bedingungen zugeschnittenes Modell zu entwickeln, das spart in der Regel Ressourcen und verhindert Akzeptanzprobleme in der Belegschaft.



Trotzdem kann es Sinn machen, sich auf Erfahrungen anderer Unternehmen hinsichtlich einzelner Aspekte bei der Modellentscheidung zu stützen: So hat sich beispielsweise inzwischen bei den meisten Unternehmen die Einsicht durchgesetzt, dass sich eine gewisse Varianz von verschiedenen Laufbahnsträngen als zweckmäßig erweist, wenn es darum gehen soll, verschiedene Einsatz- und Förderungsmöglichkeiten für unterschiedliche Talente anbieten zu können.

Abb.1 Beispiel für ein Laufbahnmodell

Durch ein Laufbahnmodell lassen sich neben den verschiedenen Entwicklungssäulen (vertikale Ebene; vgl. Abb.1) auch die verschiedenen Anforderungsniveaus (horizontale Eben; vgl. Abb.1) festlegen und beschreiben, denen sich dann wiederum ein Gehaltsband bzw. eine Entgeltgruppe zuordnen lässt.

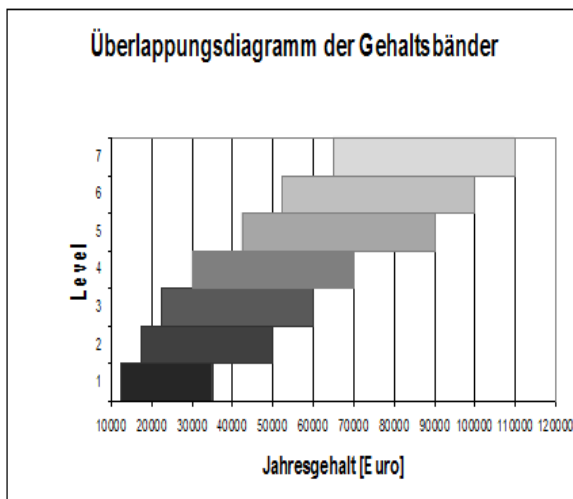


Abb.2 Beispiel für eine Vergütungsstruktur

In der Praxis zeigt sich allerdings, dass sich Gehaltsbänder am besten mit einem Laufbahnmodell kombinieren lassen, und zwar aus folgenden Gründen

- einerseits können die bestehenden Gehälter zumeist einfacher integriert werden und
- andererseits kann eine Differenzierung zwischen den Stellenprofilen auf gleichem Anforderungsniveaus vorgenommen werden. So entsteht eine größere Varianz bei der Einstufung der Stellen und bei der Bewertung der individuellen Qualifikationen und Leistung innerhalb einer Anforderungsstufe bzw. eines Gehaltsbandes.

Das ist keine Möglichkeit bei fest definierten Entgeltgruppen mit fixen Beträgen, denn derartige Gestaltungs- und Einstufungsdifferenzierungen sind in den meisten Flächentarifverträgen explizit ausgeschlossen. Dennoch lässt sich auch hier durch die Nutzung der Gestaltungsmöglichkeiten im Leistungsentgelt (vgl. ERA und TVöD) eine gewisse Variabilität und Leistungsdifferenzierung erzielen. All diese Möglichkeiten gilt es – bezogen auf die konkreten betrieblichen Voraussetzungen – zu prüfen, denn zum Talentmanagement gehört nicht nur



Dr. Bettina Dilcher

Management Consultants Network

ein transparentes Laufbahnmodell sondern auch ein attraktives Vergütungs- bzw. Anreizsystem.

Zeitraumen: Erfahrungsgemäß dauert die Überprüfung des Vergütungssystems – je nach Stand der Vorarbeiten – 3- 4 Wochen. Diese Arbeiten sollten unbedingt parallel zur Konzeptentwicklung (vgl. unter Schritt 1) gestartet werden, denn die Ergebnisse aus diesen beiden Arbeitssträngen müssen jeweils zeitnah – und dann fortlaufend – mit allen am Prozess beteiligten Akteuren hinsichtlich ihrer zukünftigen Wechselwirkung diskutiert und abgestimmt werden

Schritt 3: Die Bildung von Jobfamilien, Beschreibung und Bewertung der Referenzstellen (Erstellung eines Referenzstellenkatalogs)

Stehen die Kompetenzdimensionen und das Laufbahn- bzw. Karrieremodell² fest, kann mit dem nächsten Arbeitsschritt, der Bildung von Jobfamilien (z.B. Vertrieb, Entwicklung, Produktion, Finanzen etc.), begonnen werden. Nachdem diese feststehen, müssen die Referenzstellen (dies sind generisch beschriebene Stellentypen) pro Jobfamilie und Anforderungsstufe erhoben, beschrieben und bewertet werden. Dies lässt sich am nachhaltigsten durch eine erweiterte Expertengruppe, bestehend aus dem Projektteam, dem Betriebsrat und ausgewählten Führungskräften pro Jobfamilie bewerkstelligen. Allerdings ist auch der richtige Methodeneinsatz entscheidend. Wir haben dafür eigene Bewertungstools entwickelt, die gleichzeitig auch die Dokumentation der gefundenen Ergebnisse vereinfachen und sichern. Als Arbeitsform bieten sich hier eintägige Workshops pro Jobfamilie an. So kann parallel an mehreren Jobfamilien gleichzeitig gearbeitet werden.

Zeitraumen: Da dieser Arbeitsschritt in der Regel sehr abstimmungsintensiv ist, muss je nach Betriebsgröße ein Zeitraum von 2-4 Monaten einkalkuliert werden

Schritt 4: Quervergleiche zwischen den Jobfamilien und den generischen Referenzstellen sowie abschließende Erstellung eines abgestimmten Referenzstellenkataloges

Sobald die Referenzstellen pro Jobfamilie beschrieben und einer Anforderungsstufe zugeordnet sind, müssen sie – zur abschließenden Qualitätssicherung – noch einmal einem Quervergleich zwischen den Jobfamilien unterzogen werden. Auch dies ist Aufgabe der Expertenrunde. Allerdings sollten in dieser Phase nur Führungskräfte auf Entscheider-Ebene in die Expertengruppe einbezogen werden. Eine solche Expertengruppe ist somit deutlich kleiner und in der Regel auch effizienter.

Aufgrund unserer Erfahrung macht es im übrigen Sinn, für diesen Quervergleich eine Referenz-Jobfamilie (für ein Technologie-Unternehmen bietet sich z.B. die Jobfamilie Entwicklung an) festzulegen, um einen Orientierungspunkt zu haben, von dem ausgehend alle anderen Zuordnungen vorgenommen werden können.

² Die Begriffe Laufbahn und Karriere werden hier synonym verwendet



Dr. Bettina Dilcher

Management Consultants Network

Zeitraumen: In dieser Phase sind die Akteure bereits mit den Methoden vertraut und die Konsensfindung ist aufgrund der Vorarbeiten erheblich einfacher. Für die Feinabstimmung genügen in der Regel 3- 4 Wochen

Schritt 5: Zuordnung der konkreten Planstellen zu den Referenzstellen der einzelnen Jobfamilien

Sobald die Quervergleiche abgeschlossen sind, können die einzelnen konkreten Planstellen (dies sind die einzelnen Stellen der Mitarbeiter) den Referenzstellen bzw. den passenden Laufbahnstufen bzw. Anforderungsniveaus zugeordnet werden. Hier ist zu beachten, dass parallel zum laufenden Prozess der Konzepterstellung sowie Stellenbeschreibungen und -bewertungen, die technischen Vorsetzungen für die spätere Umsetzung geschaffen bzw. überprüft werden müssen.

Außerdem ist zu beachten, dass die Zuordnung der Planstellen – und damit der Mitarbeiter – durch die Führungskräfte der einzelnen Bereiche überprüft werden müssen. Abgesehen davon, dass diese Führungskräfte im Modell und dessen Anwendung geschult werden müssen, brauchen sie für diese Arbeit die Unterstützung der Projektteammitglieder und/oder – sofern strukturell vorhanden – der HR-Referenten.

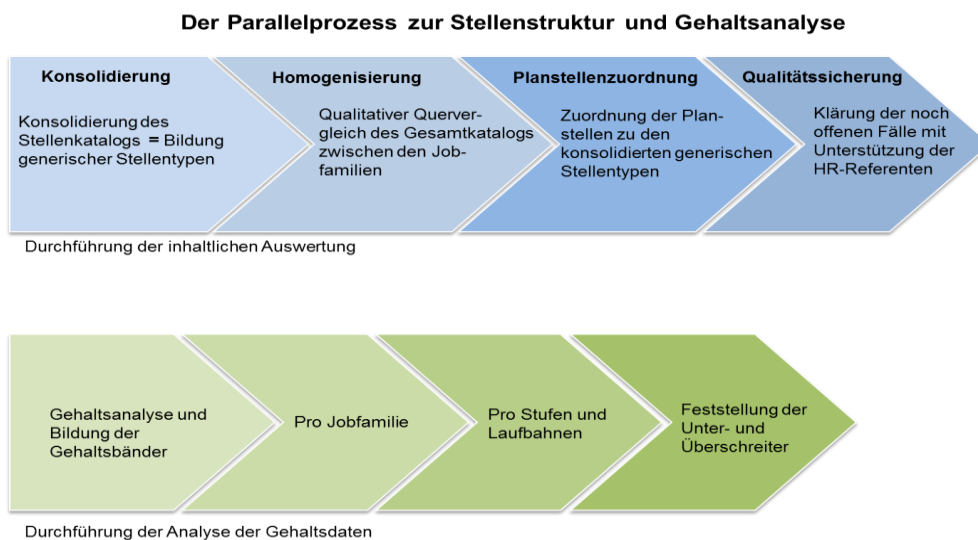


Abb. 3 Der gesamte Prozess der Stellenbeschreibung und Stellenbewertung, einschließlich der Analyse der Gehaltsdaten, im Überblick

Sobald die Planstellen zugeordnet sind, hat die Ermittlung möglicher entstehender Kosten (Über- bzw. Unterschreitung des Anforderungsniveaus) zu erfolgen; hierfür haben wir ein Prognosetool entwickelt. Eventuell muss zu diesem Zeitpunkt die eine oder andere Stellenzuordnung noch einmal überprüft werden.

Außerdem muss beachtet werden, dass spätestens ab hier die betriebliche Mitbestimmung greift und der gesamte Betriebsrat – also nicht nur die Betriebsratsmitglieder in der Projekt-



Dr. Bettina Dilcher

Management Consultants Network

gruppe – einbezogen werden muss. Wie schon erwähnt, empfehlen wir nicht nur eine frühzeitige Einbindung des Betriebsrats in den Gesamtprozess, sondern auch eine dezidierte Regelungsabsprache für das Mandat der Betriebsratsmitglieder in der Projektgruppe, und zwar dergestalt, dass sie aktiv in die Zuordnung der Planstellen einbezogen werden und die Entscheidung des gesamten Betriebsratsgremiums in Form einer Empfehlung vorbereiten. Ein solches Vorgehen ist deutlich zeitökonomischer.

Zeitraumen: Die Zuordnung der Planstellen zu den Referenzstellen ist einerseits abhängig von den technischen Voraussetzungen bzw. von den vorhandenen Umsetzungsmöglichkeiten (HR-IT) und es muss einige Zeit für den Abstimmungsprozess mit den Führungskräften und den Betriebsratsvertretern einkalkuliert werden. In der Regel sollten hierfür aber 4 - 6 Wochen ausreichen bis eine Entscheidung getroffen ist.

Schritt 6: Die Verbindung zwischen Laufbahn und Leistungsbewertung als Grundlage für ein funktionierendes Talentmanagement

Laufbahnmodell und Leistungsbewertung – ganz gleich auf welcher Basis diese vorgenommen wird, ob als Zielvereinbarung oder systematische Leistungsbewertung – sollten eine Einheit bilden, d.h. die Entwicklung der Stelle, die Qualifikation und die Leistung sollten in ihrer Wechselwirkung betrachtet und für die Entwicklungsdynamik innerhalb eines Laufbahnmodells maßgeblich herangezogen werden können.

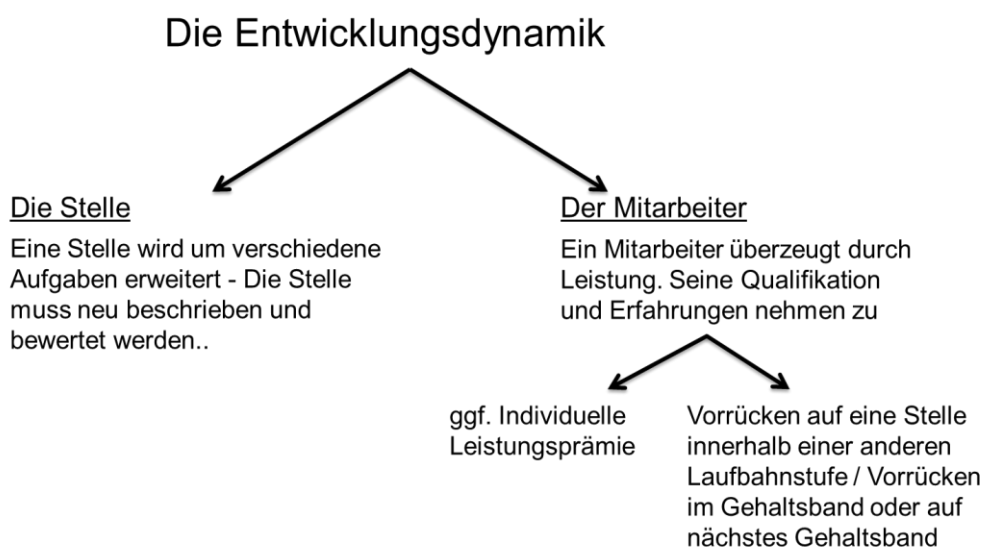


Abb.4. Der Zusammenhang zwischen Stellenentwicklung und Qualifikation u. Leistung

Spätestens mit Abschluss der Entwicklungsarbeiten zum Laufbahnmodell sollte deshalb auch das Konzept zur Entwicklungsdynamik und den dazu passenden Methoden und Verfahren (vgl. u.a. Potenzialerhebungen, Ermittlung der Qualifikations- und Förderbedarfe, Mitarbeitergespräche, Leistungsbewertung) fertig und abgestimmt sein.



Dr. Bettina Dilcher

Management Consultants Network

Diese Arbeiten laufen sinnvoller Weise ebenfalls parallel zum oben beschriebenen Prozess und sind im Wesentlichen von der Personalentwicklung zu leisten, deshalb ist es wichtig, dass Vertreter aus diesem Bereich im Projekt kontinuierlich mitarbeiten können, da sie maßgeblich mit für den Erfolg des gesamten Projekts verantwortlich sind.

Zeitraumen: Da nicht nur die Methodenentwicklung und die Erarbeitung von Verfahrensvorschlägen sondern auch der dazu notwendige Abstimmungsprozess einige Zeit in Anspruch nimmt, sollte hier mit 6-8 Monaten gerechnet werden

Schritt 7: Die technischen Voraussetzungen überprüfen und ggf. anpassen

Wir machen immer wieder die Erfahrung, dass der technische Aufwand, der für die Umsetzung eines solchen Konzepts erforderlich ist, erheblich unterschätzt wird. Es ist für den Erfolg eines solchen Projekts aber von erheblicher Bedeutung, dass die entsprechenden IT-Fachkräfte in die Projektarbeit so frühzeitig, wie nur eben möglich, mit einbezogen werden. Vor allem sollte stets gewährleistet sein, dass zu jedem Entwicklungsschritt, dessen Folgewirkungen auf das Personalinformationssystem im Blick behalten und darüber nachgedacht wird, welcher Verwaltungsaufwand bzw. welche Prozessveränderungen mit den einzelnen Maßnahmen jeweils verbunden und tolerierbar sind.

Zeitraumen: Über die gesamte Projektdauer verteilt 2-3 Monate

Schritt 8: Das passende Führungskräfte-Training und die Mitarbeiterinformation zum Prozess der Umsetzung eines Laufbahnmodells im Kontext des Talentmanagements

Im Grunde kann der gesamte Prozess der Entwicklung und Umsetzung eines systematischen Talentmanagements (vgl. Entwicklung des Kompetenzmodells, Aufbau einer Stellenstruktur und eines Laufbahnmodells, Überprüfung des Vergütungssystems, Entwicklung eines passenden Personalentwicklungskonzepts, Anpassung der IT-Strukturen) als Schulung und Training für die Führungskräfte angesehen und gestaltet werden, da sie jeweils zu den unterschiedlichen Entwicklungsschritten immer wieder einbezogen werden. In der Roll-out Phase, sollte aber noch einmal genau überlegt werden, zu welchem Zeitpunkt und wie die Mitarbeiter von den Führungskräften über das neue Modell und die Neuordnung ihrer Stellen informiert werden sollen.

Oft werden solche Neuerungen im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs bekannt gegeben. Dies ist grundsätzlich ein möglicher Weg, es sollte aber dabei bedacht werden, dass die Vermischung der Themen Neuordnung der Stelle, Leistungsrückmeldung und evtl. Zielvereinbarungen eine kommunikative Überforderung darstellen kann. Wir empfehlen deshalb – auch wenn es zunächst als zusätzlicher Ressourcenaufwand erscheint – eine Trennung vom Mitarbeitergespräch.

Bewährt haben sich außerdem im Vorfeld der Bekanntgabe der Neuordnungen, kurze, maximal einstündige Mitarbeiterinformationsveranstaltungen. Diese sollten möglichst so gestaltet werden, dass das obere Management für die Sache eintritt und Werbung macht. Ein solches Vorgehen entlastet nicht nur die Führungskräfte sondern macht auch den Mitarbeitern deutlich, dass das Ganze wirklich ernst gemeint und wichtig ist.



Dr. Bettina Dilcher

Management Consultants Network

Zeitraumen: Halbtägige Schulungen für alle Führungskräfte. Pro Mitarbeiter muss mit einer Stunde gerechnet werden. Für die Mitarbeiterinformationsveranstaltungen sollten jeweils eine Stunden eingerechnet werden. Das Ganze sollte sich innerhalb von maximal 6 Wochen abspielen.

Schritt 9: Die Sicherung der Nachhaltigkeit des Systems

Für die jährliche Systempflege sollte eine Verfahrensanweisung erarbeitet werden, in der nicht nur geregelt wird

- wie die Stellenprofile regelmäßig auf evtl. eingetretene Prozessveränderungen hin angepasst werden können,
- wie das Leistungsbewertungssystem in die Entwicklungsdynamik des Laufbahnmodells einbezogen wird,
- wie die notwendigen Bedarfe ermittelt werden,
- wie die vorhandenen Potenziale ermittelt werden,
- wie die Qualifikationsplanung erfolgt und welche Maßnahmen sich daraus ergeben,
- wie das Weiterbildungscontrolling funktionieren soll,
- wie die Nachfolge- und Stellenbesetzungsplanung funktioniert,

sondern auch, welche Einflussmöglichkeiten Mitarbeiter und Betriebsrat auf die permanente Pflege und Weiterentwicklung der Methoden und Verfahrensweisen haben.

In diesem Zusammenhang hat es sich übrigens bewährt, die Expertenrunde von vornherein so zu konzipieren, dass sie nach Abschluss des Projekts – als Paritätische Kommission – das im Projekt erworbene Know-how weiter einsetzen und über evtl. notwendige Anpassungen beraten und entscheiden kann.

Zeitraumen: Das Erstellen einer solchen Verfahrensanweisung ist Aufgabe des Projektteams und sollte inkl. aller Abstimmungen innerhalb von zwei Wochen erledigt sein.