Inhaltsverzeichnis

Vorwort ... 7

1 Einleitung ... 13

2 Vorbereitung ... 19
2.1 Begriffserklärungen ... 19
2.1.1 Wer sind Ihre Stakeholder? ... 19
2.1.2 Definition Karrieremodell und Karrierepfad ... 20
2.1.3 Definition Jobtitel ... 22
2.1.4 Definition Rollenbeschreibung ... 23
2.1.5 Definition von Kenntnis, Erfahrung, Kompetenz und Fähigkeit für die Beschreibung von Anforderungen ... 25
2.2 Was ist ein Kompetenzmodell? ... 27
2.3 Was versteht man unter einem Trainingskatalog? ... 28
2.4 Was wird unter Mitarbeitergesprächen verstanden? ... 28
2.5 Was versteht man unter Gehaltsbandbreiten? ... 29

3 Über die Notwendigkeit, ein neues Karrieremodell zu erschaffen ... 31
3.1 Beispiele für Karriere- und Kompetenzmodelle aus der Praxis ... 38
3.1.1 Beispiel 1: Karrieremodell für die Consulting-Laufbahn in Unternehmen A ... 38
3.1.2 Beispiel 2: Modell zur Entwicklung alternativer Karrierepfade ... 40
3.1.3 Beispiel 3: Abbildung der Laufbahn HR ... 40
3.2 Das Modell ... 55
3.3 Weshalb das Karrieremodell aus nur sechs Leveln besteht ... 56
3.4 Karrierepfade und Unterpfade ... 58
3.4.1 Welche Bedeutung hat der Faktor Zeit? ... 63
3.4.2 Der Wechsel zwischen einzelnen Pfaden und das Regelwerk dahinter ... 65
3.4.3 Ist ein Assessment beim Wechsel in ein höheres Level nötig? ... 68
3.5 Die Benennung der Jobtitel und die Methodik dahinter ... 69
3.5.1 Was macht man mit Mitarbeitern, die sich in der Fachkarriere befinden, aber eine fachliche Führung haben? ... 76
3.5.2 Was macht man mit Mitarbeitern, die sich zwischen zwei Leveln befinden? ... 77
3.6 Benötigt man für jeden Jobtitel eine Rollenbeschreibung? ... 79
3.7 Kombination aus Karriere- und Kompetenzmodell ... 81
3.8 Der Zusammenhang zwischen Karrieremodell und Trainingskatalog ... 83
3.9 Mitarbeitergespräche und das Format dahinter ... 86
3.10 Immer wieder heiß diskutiert: Gehaltsbandbreiten und Equal Pay ... 88

4 Die Entwicklung des Karrieremodells ... 97
4.1 Auswahl der richtigen Medien und Ressourcen ... 97
4.1.1 Kommunikation ist das A und O ... 99
4.1.2 Das richtige Zeitmanagement ... 101
4.1.3 Risikomanagement nicht vergessen! ... 103
4.2 Überblick verschaffen ... 104
4.2.1 Jobtitel ordnen und erweitern ... 107
4.2.2 Ableitung der Pfade ... 108
4.2.3 Ableitung der Unterpfade ... 109
4.3 Rollen verstehen und abbilden ... 112
4.3.1 Die Abstufung der Levels in der Rollenbeschreibung ... 113
4.3.2 Einfügen der Gehaltsbandbreiten in die Rollenbeschreibung ... 117
4.4 Das Kompetenzmodell trifft auf die Rollenbeschreibung ... 119
4.4.1 Die Verwendung der unterschiedlichen Kompetenzen ... 119
4.4.2 Die Einbeziehung von Führungskräften bei der Erstellung des Kompetenzmodells ... 128
4.4.3 Selbsteinschätzung, Fremdeinschätzung und Kompetenzanforderung je Rolle ... 130
4.5 Das Entwerfen der individuellen Mitarbeitergesprächsbögen ... 136
4.6 Das Einordnen der Mitarbeiter in das Karrieremodell ... 138
4.6.1 Den richtigen Zeitpunkt finden ... 138
4.6.2 Die persönliche Kommunikation an die Mitarbeiter ... 139
4.7 Die Erweiterung des Karrieremodells um den Trainingskatalog ... 140
4.7.1 Inspiration für interne Schulungen und Wissensmanagement ... 143
4.7.2 Zeit und Raum für die notwendigen Weiterbildungen der Mitarbeiter einräumen ... 144
4.7.3 Nachverfolgung der geleisteten Weiterbildungen, Trainings und Schulungen ... 145
4.7.4 Stetige Qualitätsüberprüfung der angebotenen Weiterbildungen und Schulungen ... 146

5 Die Integration und Verwendung des Karrieremodells im Alltag ... 149
5.1 Die Personalbedarfsplanung anhand des neuen Karrieremodells ableiten ... 149
5.2 Marketing aktivieren! ... 151
5.3 Jobtitel aktiv nutzen ... 152
5.4 Rollenbeschreibungen für Stellenausschreibungen nutzen ... 154
5.5 Personalauswahl optimieren ... 157
5.5.1 Die Kompetenzen der bestehenden Mitarbeiter richtig und effektiv einsetzen ... 158
5.5.2 Das ewige Dilemma über den Einsatz richtiger Führungskräfte ... 160
5.5.3 Wenn sich Mitarbeiter nicht weiterentwickeln möchten. Der Spagat zwischen Kultur und Kündigung ... 161

5.6 Auswertungen und KPIs erweitern 164
5.7 Mitarbeiterbefragung durchführen 165
5.8 Am Ball bleiben: Alle Elemente sind immer miteinander verknüpft 166

6 Schlusswort 169

Quellenverzeichnis 171
Weiterführende Literatur 173
Sachwortverzeichnis 175
Über die Autorin 179