## Inhaltsverzeichnis

vorwe	orτ		1		
1	Einleit	ung	13		
2	Vorber	eitung	19		
2.1	Begriffserklärungen				
	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 ve	rsteht man unter einem Trainingskatalog?	28		
2.4	Was wi	rd unter Mitarbeitergesprächen verstanden?	28		
2.5	Was ve	rsteht man unter Gehaltsbandbreiten?	29		
3		ie Notwendigkeit, ein neues Karrieremodell zu erschaffen	31		
3.1	Beispie	ele 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			
3.3	Weshalb das Karrieremodell aus nur sechs Leveln besteht		56		
3.4	Karrier	epfade 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				
	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	Benöti	gt man für jeden Jobtitel eine Rollenbeschreibung?	79		
3.7	Kombination aus Karriere- und Kompetenzmodell				
3.8	Der Zus	sammenhang zwischen Karrieremodell und Trainingskatalog	83		
3.9	Mitarbeitergespräche und das Format dahinter				
3.10	Immer wieder heiß diskutiert: Gehaltsbandbreiten und Equal Pay				

4.1.1 Kommunikation ist das A und O	4	Die Entwicklung des Karrieremodells			
4.1.2       Das richtige Zeitmanagement       101         4.1.3       Risikomanagement nicht vergessen!       103         4.2.1       Jobtitel ordnen und erweitern       104         4.2.2       Ableitung der Pfade       108         4.2.3       Ableitung der Unterpfade       109         4.3.1       Die Abstufung der Levels in der Rollenbeschreibung       112         4.3.1       Die Abstufung der Levels in der Rollenbeschreibung       113         4.3.2       Einfügen der Gehaltsbandbreiten in die Rollenbeschreibung       117         4.4.1       Die Verwendung der unterschiedlichen Kompetenzen       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       Inspiration für interne Schulungen und Wissensmanagement       143	4.1	Auswahl der richtigen Medien und Ressourcen			
4.1.3       Risikomanagement nicht vergessen!       103         4.2       Überblick verschaffen       104         4.2.1       Jobitiel 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         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       Inspiration für interne Schulungen und Wissensmanagement       143		4.1.1	Kommunikation ist das A und O	99	
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       144         4.7.3 Nachverfolgung der geleisteten Weiterbildungen       145         4.7.4 Stetige		4.1.2	Das richtige Zeitmanagement	101	
4.2.1 Jobtitel ordnen und erweitern 107 4.2.2 Ableitung der Pfade 108 4.2.3 Ableitung der Unterpfade 109 4.3.1 Die Abstufung der Levels in der Rollenbeschreibung 113 4.3.2 Einfügen der Gehaltsbandbreiten in die Rollenbeschreibung 117 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 Kompetenzen 129 4.4.3 Selbsteinschätzung, Fremdeinschätzung und Kompetenzen 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 145 4.7.4 Stetige Qualitätsüberprüfung der angebotenen Weiterbildungen 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 6.4 Rollenbeschreibungen für Stellenausschreibungen nutzen 154 5.5 Personalauswahl optimieren 157 5.5.1 Die Kompetenzen der bestehenden Mitarbeiter richtig 156 157 158 159 150 150 150 150 150 150 150 150 150 150		4.1.3	Risikomanagement nicht vergessen!	103	
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 Eintwerfen der individuellen Mitarbeitergesprächsbögen       136         4.6.1       Den richtigen Zeitpunkt finden       138         4.6.1       Den richtigen Zeitpunkt finden       138         4.6.2       Die persönliche Kommunikation an die Mitarbeiter       139         4.7.1       Inspiration für interne Schulungen und Wissensmanagement       143         4.7.2       Zeit und Raum für die notwendigen Weiterbildungen       144         4.7.3       Nachverfolgung der geleisteten Weiterbildungen       145         4.7.4       Stetige Qualitätsüberprüfung der angebotenen Weiterbildu	4.2				
4.2.3 Ableitung der Unterpfade 109 4.3.1 Die Abstufung der Levels in der Rollenbeschreibung 112 4.3.1 Die Abstufung der Levels in der Rollenbeschreibung 113 4.3.2 Einfügen der Gehaltsbandbreiten in die Rollenbeschreibung 117 4.4.1 Die Verwendung der unterschiedlichen Kompetenzen 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 145 4.7.4 Stetige Qualitätsüberprüfung der angebotenen Weiterbildungen 146 5 Die Integration und Verwendung des Karrieremodells im Alltag 149 5.1 Die Personalbedarfsplanung anhand des neuen Karrieremodells ableiten 149 6.2 Marketing aktivieren! 151 6.3 Jobtitel aktiv nutzen 152 6.4 Rollenbeschreibungen für Stellenausschreibungen nutzen 152 6.5.1 Die Kompetenzen der bestehenden Mitarbeiter richtig 155 6.5.2 Das ewige Dilemma über den Einsatz richtiger Führungskräfte 160		4.2.1	Jobtitel ordnen und erweitern	107	
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 145 4.7.4 Stetige Qualitätsüberprüfung der angebotenen Weiterbildungen 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 155 5.5.1 Die Kompetenzen der bestehenden Mitarbeiter richtig 158 5.5.2 Das ewige Dilemma über den Einsatz richtiger Führungskräfte 160		4.2.2	Ableitung der Pfade	108	
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 155 5.5.1 Die Kompetenzen der bestehenden Mitarbeiter richtig 158 5.5.2 Das ewige Dilemma über den Einsatz richtiger Führungskräfte 160		4.2.3	Ableitung der Unterpfade	109	
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 155 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	4.3	Rollen	verstehen und abbilden	112	
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 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 6.4 Rollenbeschreibungen für Stellenausschreibungen nutzen 154 5.5 Personalauswahl optimieren 157 5.5.1 Die Kompetenzen der bestehenden Mitarbeiter richtig 158 5.5.2 Das ewige Dilemma über den Einsatz richtiger Führungskräfte 160		4.3.1	Die Abstufung der Levels in der Rollenbeschreibung	113	
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 6.4 Rollenbeschreibungen für Stellenausschreibungen nutzen 154 6.5 Personalauswahl optimieren 157 6.5.1 Die Kompetenzen der bestehenden Mitarbeiter richtig und effektiv einsetzen 158 6.5.2 Das ewige Dilemma über den Einsatz richtiger Führungskräfte 160		4.3.2	Einfügen der Gehaltsbandbreiten in die Rollenbeschreibung	117	
4.4.2 Die Einbeziehung von Führungskräften bei der Erstellung des Kompetenzmodells	4.4				
4.4.2 Die Einbeziehung von Führungskräften bei der Erstellung des Kompetenzmodells		4.4.1	Die Verwendung der unterschiedlichen Kompetenzen	119	
des Kompetenzmodells		4.4.2			
Kompetenzanforderung je Rolle				128	
Kompetenzanforderung je Rolle		4.4.3	Selbsteinschätzung, Fremdeinschätzung und		
4.5Das Entwerfen der individuellen Mitarbeitergesprächsbögen1364.6Das Einordnen der Mitarbeiter in das Karrieremodell1384.6.1Den richtigen Zeitpunkt finden1384.6.2Die persönliche Kommunikation an die Mitarbeiter1394.7Die Erweiterung des Karrieremodells um den Trainingskatalog1404.7.1Inspiration für interne Schulungen und Wissensmanagement1434.7.2Zeit und Raum für die notwendigen Weiterbildungen der Mitarbeiter einräumen1444.7.3Nachverfolgung der geleisteten Weiterbildungen, Trainings und Schulungen1454.7.4Stetige Qualitätsüberprüfung der angebotenen Weiterbildungen und Schulungen1465Die Integration und Verwendung des Karrieremodells im Alltag1495.1Die Personalbedarfsplanung anhand des neuen Karrieremodells ableiten1495.2Marketing aktivieren!1515.3Jobtitel aktiv nutzen1525.4Rollenbeschreibungen für Stellenausschreibungen nutzen1545.5Personalauswahl optimieren1575.5.1Die Kompetenzen der bestehenden Mitarbeiter richtig und effektiv einsetzen1585.5.2Das ewige Dilemma über den Einsatz richtiger Führungskräfte160				130	
4.6 Das Einordnen der Mitarbeiter in das Karrieremodell 4.6.1 Den richtigen Zeitpunkt finden 4.6.2 Die persönliche Kommunikation an die Mitarbeiter 138 4.6.7 Die Erweiterung des Karrieremodells um den Trainingskatalog 4.7 Die Erweiterung der Karrieremodells um den Trainingskatalog 4.7.1 Inspiration für interne Schulungen und Wissensmanagement 4.7.2 Zeit und Raum für die notwendigen Weiterbildungen der Mitarbeiter einräumen 4.7.3 Nachverfolgung der geleisteten Weiterbildungen, Trainings und Schulungen 4.7.4 Stetige Qualitätsüberprüfung der angebotenen Weiterbildungen und Schulungen 4.6 Die Integration und Verwendung des Karrieremodells im Alltag 5.1 Die Personalbedarfsplanung anhand des neuen Karrieremodells ableiten 5.2 Marketing aktivieren! 5.3 Jobtitel aktiv nutzen 5.4 Rollenbeschreibungen für Stellenausschreibungen nutzen 5.5 Personalauswahl optimieren 5.5.1 Die Kompetenzen der bestehenden Mitarbeiter richtig und effektiv einsetzen 5.5.2 Das ewige Dilemma über den Einsatz richtiger Führungskräfte	4.5	Das En			
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	4.6				
4.6.2 Die persönliche Kommunikation an die Mitarbeiter					
4.7 Die Erweiterung des Karrieremodells um den Trainingskatalog		4.6.2			
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	4.7	Die Erv			
4.7.2 Zeit und Raum für die notwendigen Weiterbildungen der Mitarbeiter einräumen					
der Mitarbeiter einräumen		4.7.2	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·		
4.7.3 Nachverfolgung der geleisteten Weiterbildungen, Trainings und Schulungen				144	
Trainings und Schulungen		4.7.3			
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				145	
und Schulungen		4.7.4			
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				146	
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					
5.1 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	Die Int	egration und Verwendung des Karrieremodells im Alltag	149	
5.3 Jobtitel aktiv nutzen	5.1				
5.4 Rollenbeschreibungen für Stellenausschreibungen nutzen	5.2	Market	ing aktivieren!	151	
5.5 Personalauswahl optimieren	5.3	Jobtite	el aktiv nutzen	152	
5.5.1 Die Kompetenzen der bestehenden Mitarbeiter richtig und effektiv einsetzen	5.4				
und effektiv einsetzen	5.5				
und effektiv einsetzen		5.5.1	Die Kompetenzen der bestehenden Mitarbeiter richtig		
5.5.2 Das ewige Dilemma über den Einsatz richtiger Führungskräfte				158	
		5.5.2			
5.5.3 Wenn sich Mitarbeiter nicht weiterentwickeln mochten.		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			
Quelle	Quellenverzeichnis				
Weiter	Weiterführende Literatur				
Sachw	Sachwortverzeichnis				
Über d	Über die Autorin				