

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 Karriermodells	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 Karriermodell	138
4.6.1	Den richtigen Zeitpunkt finden	138
4.6.2	Die persönliche Kommunikation an die Mitarbeiter	139
4.7	Die Erweiterung des Karriermodells 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 Karriermodells im Alltag	149
5.1	Die Personalbedarfsplanung anhand des neuen Karriermodells 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