

*Dr. Beat Rünzler*

## **Ein innovatives Konzept und viele Stolpersteine: Karriereplanung in einem KMU**

Fraunhofer IAO

Stuttgart, 5.Mai.2011

**bachmann.**



# Inhalt

- **Die Ausgangssituation**
  - Kurzporträt Bachmann electronic GmbH
  - Warum Karriereplanung?
- **Vorgehensweise, Eckpfeiler und Ziele**
- **Das Bachmann-Karrieremodell**
  - Karrierepfade und Tätigkeitsprofile
  - *Exkurs:* Kompetenzen
  - Kompetenzdiagnostik mit KODE® X
  - Weitere Elemente des Modells
- **Stolpersteine und „lessons learned“**
- **Resümee und Diskussion**

# Kurzportrait

## Willkommen beim Experten für Innovation

- Bachmann electronic ist ein Hightechunternehmen, das durchgängige Automatisierungslösungen entwickelt, produziert und vertreibt.
- Gründungsjahr 1970; Familienunternehmen
- Hauptsitz in Österreich (Vorarlberg)



# Branchen

Eine Qualität, unzählige Möglichkeiten

**Wind/Energietechnik**



**Industrie/Maschinenbau**

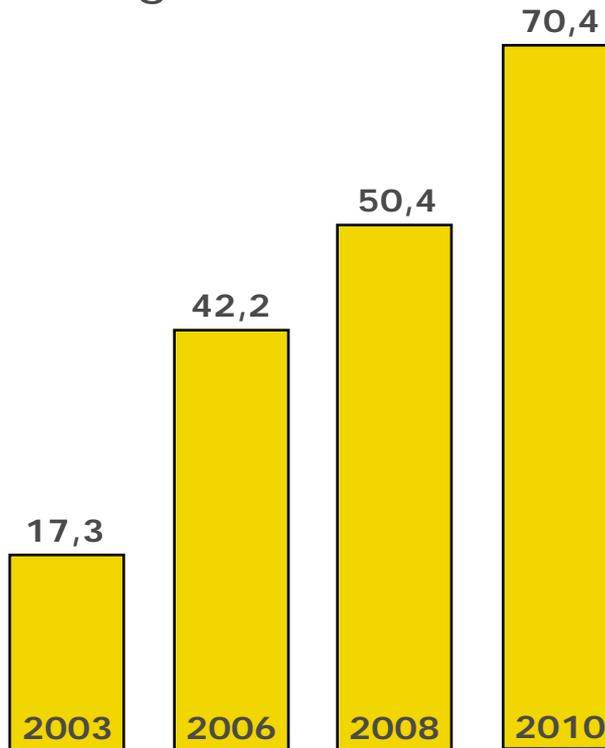


**Marine / Offshore**

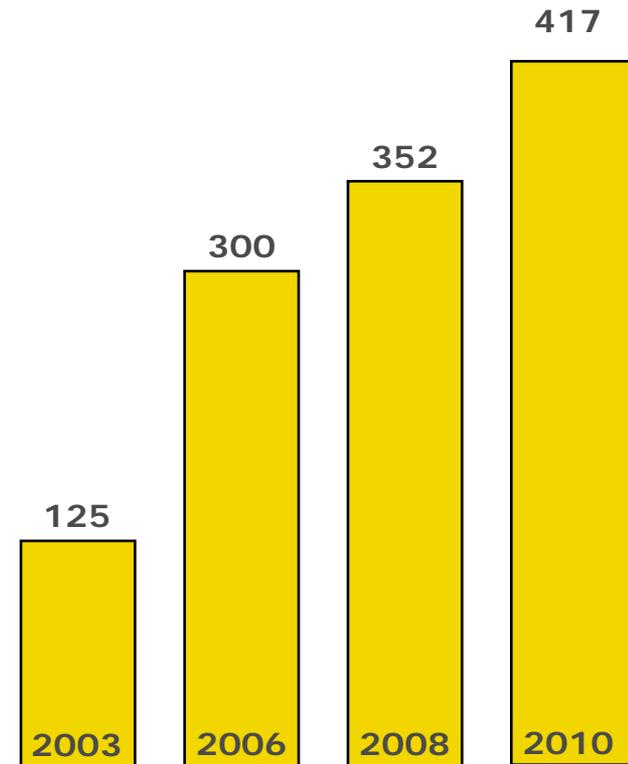


# Unternehmenskennzahlen

## Erfolg in Zahlen

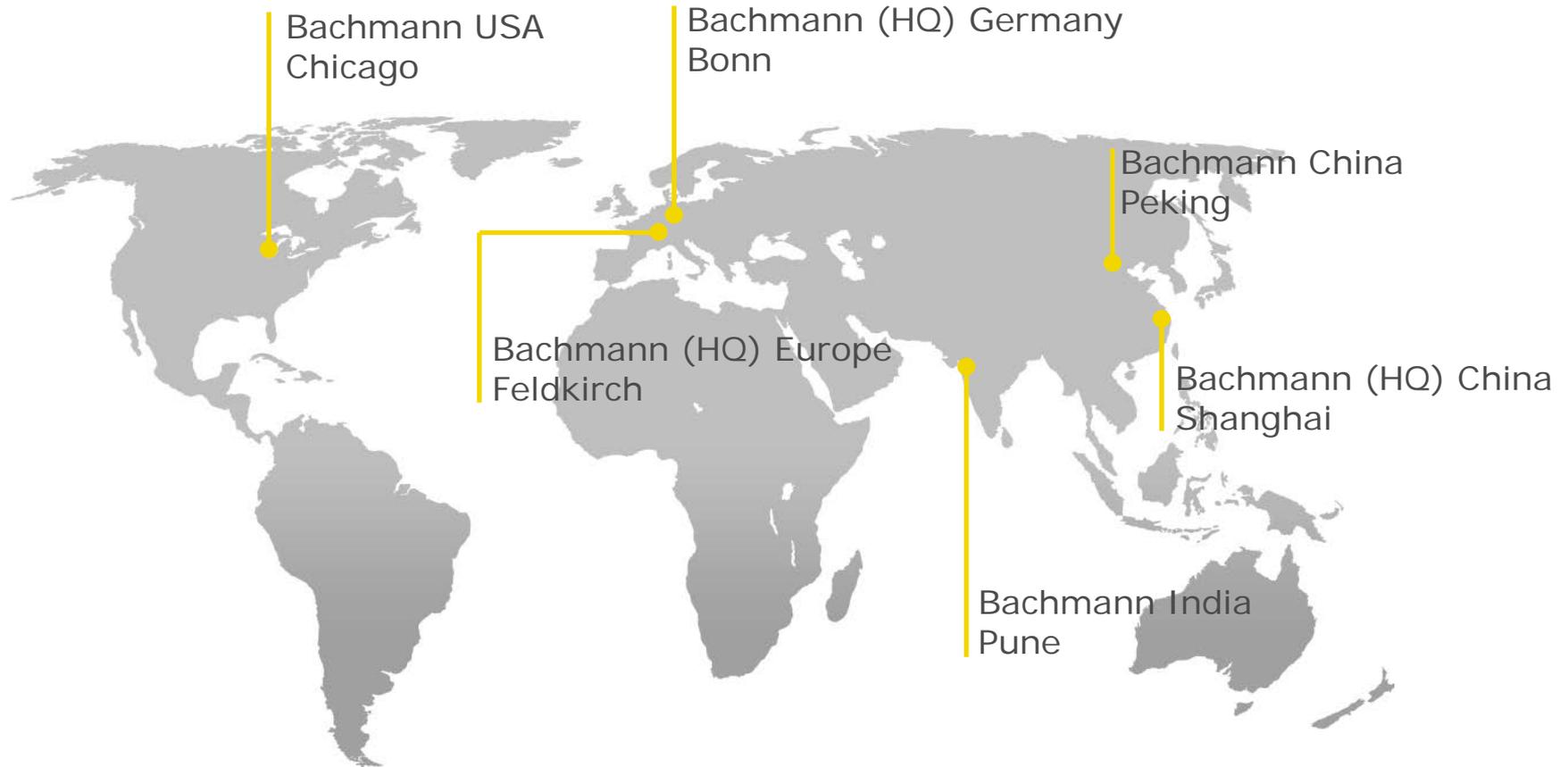


Umsatzentwicklung (Mio. €)



Mitarbeiterentwicklung

# Bachmann international



# Warum Karriereplanung?

Befragungsergebnisse MAB 12/06

Ich strebe eine Karriere in dieser Organisation an.

Ich habe mir schon gedacht, dass ich innerhalb der Firma in einen anderen Bereich wechseln sollte.

Ich habe schon mit dem Gedanken gespielt, mich um eine andere Arbeitsstelle umzusehen.

Ich möchte lieber in einer anderen Branche arbeiten.

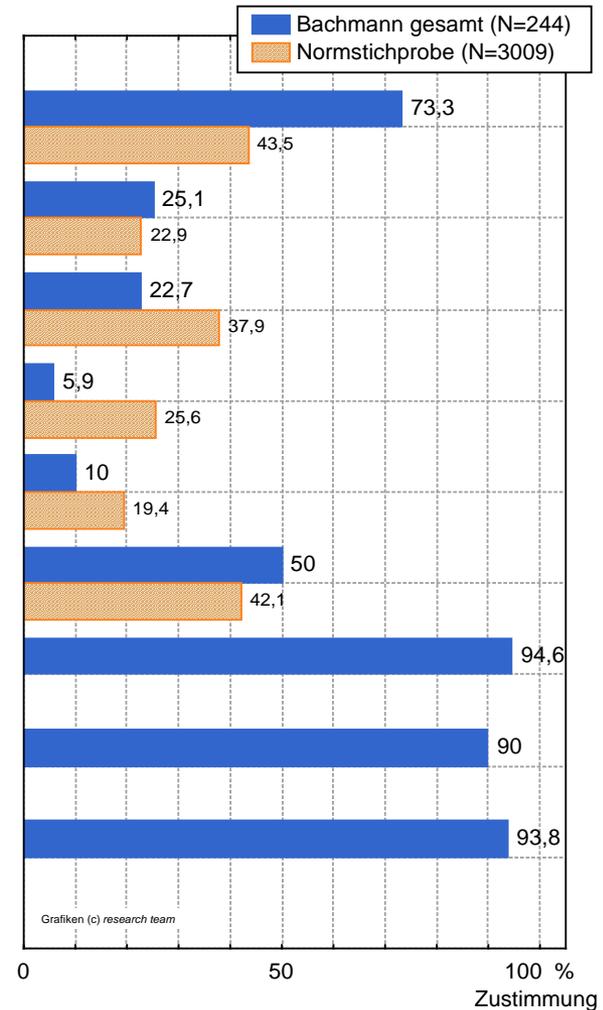
Ich habe mich bereits um eine andere Arbeitsstelle umgesehen.

Einen vergleichbaren Job finde ich problemlos.

Ich würde Bachmann electronic als Arbeitgeber weiterempfehlen.

Ich würde mich bei Bachmann electronic wieder bewerben.

Ich bin stolz, bei Bachmann electronic zu arbeiten.





# Warum Karriereplanung?

- Befragungsergebnisse

- Ergebnis der MA-Befragung (12/06): 3 von 4 MA Karrierewunsch
- Austrittsgespräche: mangelnde Karrieremöglichkeiten als Grund
- Karriereoptionen als Entscheidungskriterium für Arbeitgeberwahl

**Fazit:** *(potentielle) Bachmann Mitarbeitende wollen Karriereperspektiven!*

- Rasches Unternehmenswachstum

- 2003: 49 MA, 2010: 102 MA in den R&D-Abteilungen
- Viele Neueintritte - wenig hierarchische Karrieremöglichkeiten

- Hohe Motivations- und Bindungswirkung

- Anreizsystem Karriereplanung: Ergebnisse der psychologischen Forschung



# Vorgehensweise, Eckpfeiler und Ziele

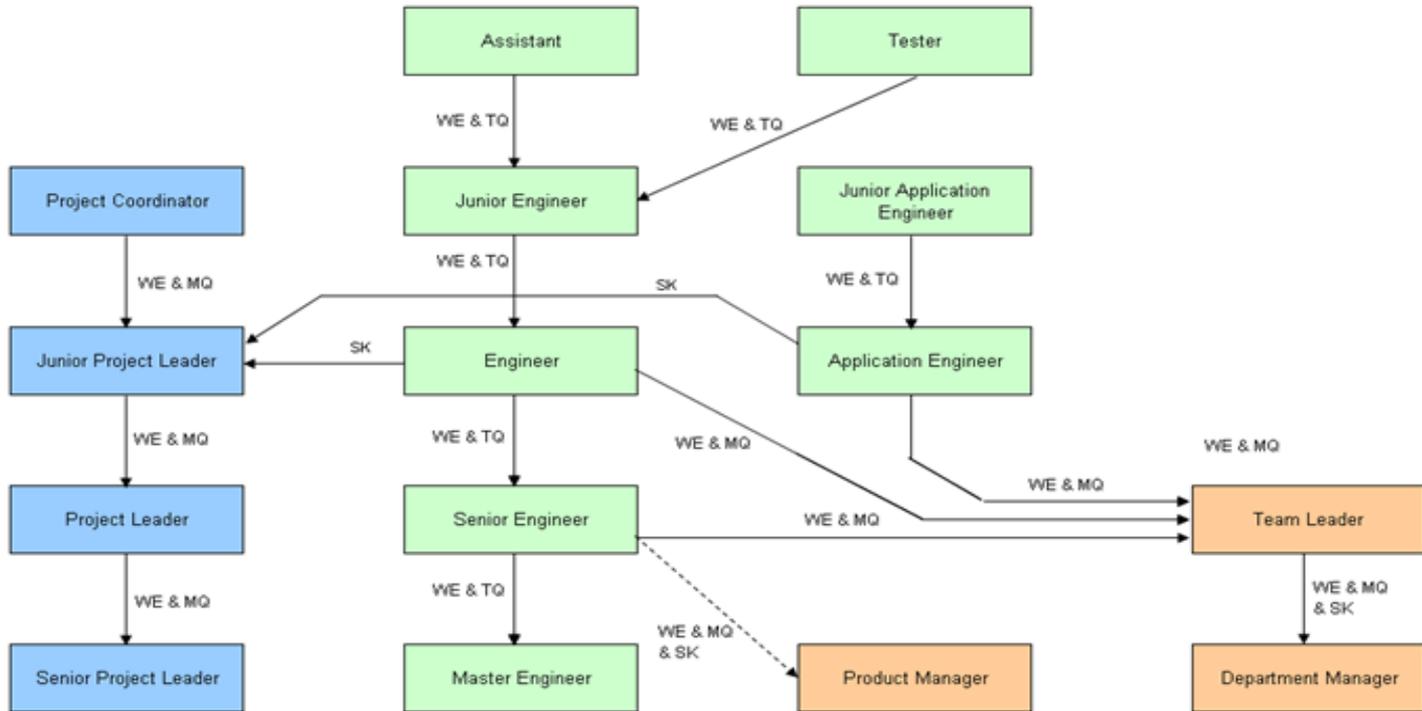
- Vorgehensweise
  - Arbeitsgruppe: im Kern R&D-Abteilungsleiter
  - «Hausaufgaben» zwischen den Sitzungen
- Eckpfeiler
  - Drei Haupt-Karrierepfade
  - Differenzierte Aufgaben- und Tätigkeitsprofile
  - «Durchlässigkeit» zwischen den Karrierepfaden
  - Anreize schaffen: Gehaltssystem und andere
  - Kompetenzen als «Karrieremotor»
- Ziele
  - Karriere als Mitarbeiterbindungsprogramm
  - Aufwertung der Fachkarriere, Aufbau der Projektkarriere
  - Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität



# Das Bachmann-Karrieremodell

- Qualifikationsbasierte Arbeitsschritte
  - Karrierepfade bzw. -landkarte
  - Funktions- und Tätigkeitsprofile
  - Zuordnung der Mitarbeiter
- Traditionelle Karrierepfade
  - Linienkarriere
    - Hohe Attraktivität
    - Derzeit keine Aufwertung
  - Fachkarriere
    - Differenzierung in 4 Positionen
  - Projektkarriere
    - Wachsende Bedeutung

# Karrierepfade



legend:  
 WE ... work experience  
 TQ ... appropriate technical qualification  
 MQ ... appropriate management qualification  
 SK ... appropriate soft-skills

principle change to other departments:  
 + Application  
 + Production  
 + Sales  
 + Documentation  
 + Training

# Funktions- und Tätigkeitsprofile

	Junior	Engineer	Senior Engineer *)
<b>Neuprodukt Entwicklung Hardware</b>			
<b>Projektsetup</b>			
Abstimmung Lastenheft mit PM	-	mitwirkend	durchführend
Abschätzung des Arbeitsaufwands	-	mitwirkend	durchführend
Abschätzung der erreichbaren Herstellkosten	-	mitwirkend	durchführend
Identifikation der technisch-kritischen Elemente	-	-	durchführend
<b>Projektrealisierung</b>			
Erstellung Teil-Pflichtenheft	mitwirkend	durchführend	durchführend
Erstellung Gesamt-Pflichtenheft (Dachprojekte)	mitwirkend	mitwirkend	durchführend
Situationsbewertung + Lösungsentscheidung herbeiführen	-	mitwirkend	durchführend
Bauteildimensionierung + Auswahl	mitwirkend	durchführend	durchführend
Schaltungsdesign + Simulation	mitwirkend	durchführend	durchführend
Schemaerstellung	mitwirkend	durchführend	durchführend
Layoutvorgaben definieren	mitwirkend	durchführend	durchführend
Entflechten der Baugruppen (Layout)	mitwirkend	durchführend	durchführend
Konstruktion der Baugruppen, Module und Geräte	mitwirkend	durchführend	durchführend
Simulation durchführend und dokumentieren	mitwirkend	durchführend	durchführend
VHDL Design + Simulation	mitwirkend	durchführend	durchführend
Mitwirkung bei der Layouterstellung	mitwirkend	durchführend	durchführend
Erstellung der Prüfvorschrift	mitwirkend	durchführend	durchführend
Beschaffung / Überwachung des Prototypenmaterials	durchführend	durchführend	durchführend
<b>Testphase</b>			
Definition der durchzuführenden Tests (interne Richtlinie)	-	mitwirkend	durchführend
Funktionstests durchführen und dokumentieren	mitwirkend	durchführend	durchführend
Spezifikationstests durchführen und dokumentieren	mitwirkend	durchführend	durchführend



# Kompetenzbasierte Arbeitsschritte

- *Exkurs: **Kompetenzen***

- **Definition**

Kompetenzen charakterisieren die Fähigkeit von Menschen, sich in offenen und unüberschaubaren, komplexen und dynamischen Situationen selbstorganisiert zurechtzufinden. *Heyse, Erpenbeck & Max, 2004, S.8*

- **Beispiel Kompetenz „Eigenverantwortung“**

*Ein Kaufmann wollte auf Reisen gehen. Er nahm sich einen Gehilfen und stellte ihn in den Laden. Er selbst hielt sich meist im Nebenzimmer auf. Von da aus hörte er im ersten Jahr, wie der Gehilfe zu seinem Kunden sagte: So billig kann es mein Herr aber nicht hergeben. Der Kaufmann reiste nicht.*

*Im zweiten Jahr hörte er mitunter von nebenan: So billig können wir es ihnen aber nicht hergeben. Der Kaufmann reiste nicht.*

*Im dritten Jahr sagte der Lehrling: So billig kann ich es aber nicht hergeben. Da trat der Kaufmann seine Reise an.*

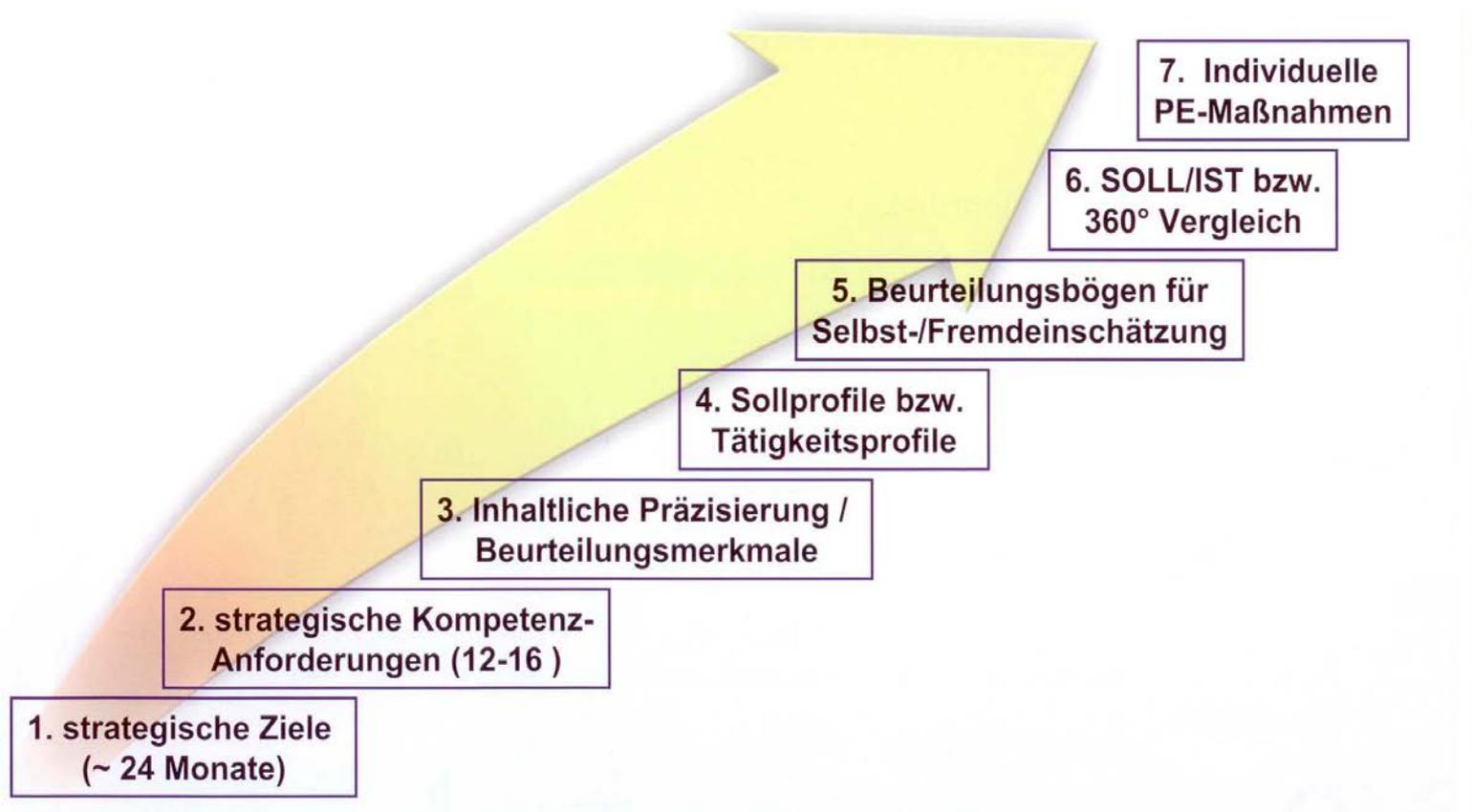


## *Exkurs:* **Kompetenzen**

- Der kompetente Mitarbeiter
  - weiß seine Stärken und Schwächen einzuschätzen
  - weiß eigene Verhaltensstrategien bei sich ändernden Bedingungen anzupassen
  - kann sich selbständig und schnell neues Fachwissen aneignen
  - kommt selbstorganisiert zu Lösungen und Entscheidungen

# Kompetenzdiagnostik mit KODE® X

## *KODE® X-Systematik*



# Kompetenzdiagnostik mit KODE® X

64 Kompetenzfelder

P Personale Kompetenz				A Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität	Normativ-ethische Einstellung	Einsatzbereitschaft	Selbstmanagement	Entscheidungsfähigkeit	Gestaltungswille	Tatkraft	Mobilität
P		P/A		A/P		A	
Glaubwürdigkeit	Eigenverantwortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderungen	Innovationsfreudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungsbereitschaft	Initiative
P/S		P/F		A/S		A/F	
Humor	Hilfsbereitschaft	Lernbereitschaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnisorientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen
P/S		P/F		A/S		A/F	
Mitarbeiterförderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässigkeit	Impulsgeben	Schlagfertigkeit	Beharrlichkeit	Konsequenz
S/P		S/A		F/P		F/A	
Konfliktlösungs-fähigkeit	Integrations-fähigkeit	Akquisitions-stärke	Problemlösungs-fähigkeit	Wissens-orientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptions-stärke	Organisations-fähigkeit
S/P		S/A		F/P		F/A	
Teamfähigkeit	Dialogfähigkeit-Kundenorientierung	Experimentierfreude	Beratungs-fähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungsvermögen	Fleiß	Systematisch-methodisches Vorgehen
S		S/F		F/S		F	
Kommunikations-fähigkeit	Kooperations-fähigkeit	Sprachgewandtheit	Verständnis-bereitschaft	Projektmanagement	Folgebewußtsein	Fachwissen	Marktkenntnis
S		S/F		F/S		F	
Beziehungsmanagement	Anpassungs-fähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissenhaftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungsverhalten	Fachübergreifende Kenntnisse
S Sozial-kommunikative Kompetenz				F Fach- und Methodenkompetenz			

# Kompetenzdiagnostik mit KODE® X

Auswahl von 16 Kompetenzfeldern

	Einschätzungskala:											
	weniger ausgeprägt									sehr stark ausgeprägt	übermäßig ausgeprägt	
1. Analytische Fähigkeiten	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2. Eigenverantwortung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3. Folgebewusstsein	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4. Konzeptionsstärke	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
5. Einsatzbereitschaft	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
6. Systematisch-methodisches Vorgehen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
7. Glaubwürdigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
8. Innovationsfreudigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
9. Lernbereitschaft	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
10. Zielorientiertes Führen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
11. Beurteilungsvermögen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
12. Ergebnisorientiertes Handeln	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13. Fachwissen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
14. Teamfähigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
15. Entscheidungsfähigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
16. Projektmanagement	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

# Kompetenzdiagnostik mit KODE® X

## Kompetenz - Eigenverantwortung

Name:	weniger ausgeprägt												sehr stark ausgeprägt	übermäßig ausgeprägt
Vorname:														
Datum:														
Hinweis: Bitte kreuzen Sie zu jeder der nachstehenden Aussagen genau einen Wert zwischen 1 und 12 an.														
<b>Eigenverantwortung</b>														
Identifiziert sich mit wichtigen Zielen und Wertvorstellungen für die eigene Arbeit und das Unternehmen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Steht für das eigene Handeln ein und misst es an diesen Wertvorstellungen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Nimmt Verantwortung für das Unternehmen, die Produkte und deren Qualität sowie die Mitarbeiter aus freier Entscheidung wahr	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Ist gewissenhaft, gründlich, umsichtig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		

# Kompetenzdiagnostik mit KODE® X

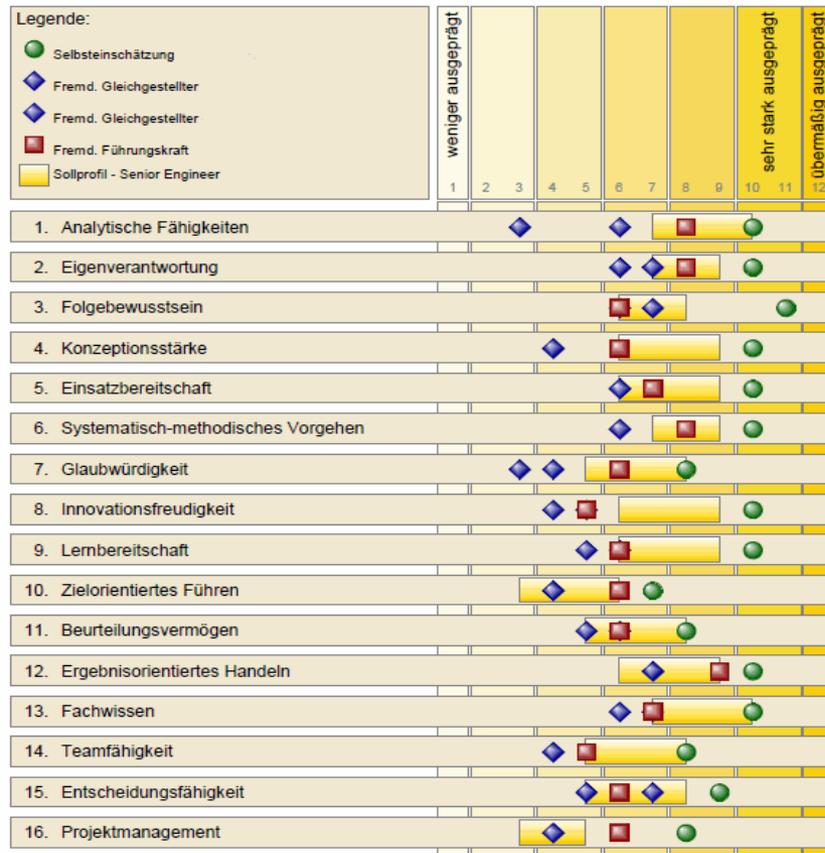
## SOLL-Profil Senior Engineer

Einschätzungskala:

	weniger ausgeprägt								sehr stark ausgeprägt	übermäßig ausgeprägt		
1. Analytische Fähigkeiten	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2. Eigenverantwortung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3. Folgebewusstsein	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4. Konzeptionsstärke	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
5. Einsatzbereitschaft	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
6. Systematisch-methodisches Vorgehen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
7. Glaubwürdigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
8. Innovationsfreudigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
9. Lernbereitschaft	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
10. Zielorientiertes Führen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
11. Beurteilungsvermögen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
12. Ergebnisorientiertes Handeln	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13. Fachwissen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
14. Teamfähigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
15. Entscheidungsfähigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
16. Projektmanagement	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

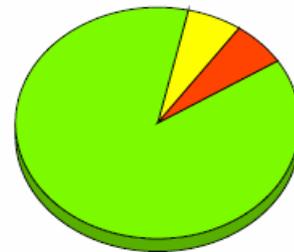
# Kompetenzdiagnostik mit KODE® X

## Durchführung der Erhebung



# Kompetenzdiagnostik mit KODE® X

## Auswertung



Verteilung

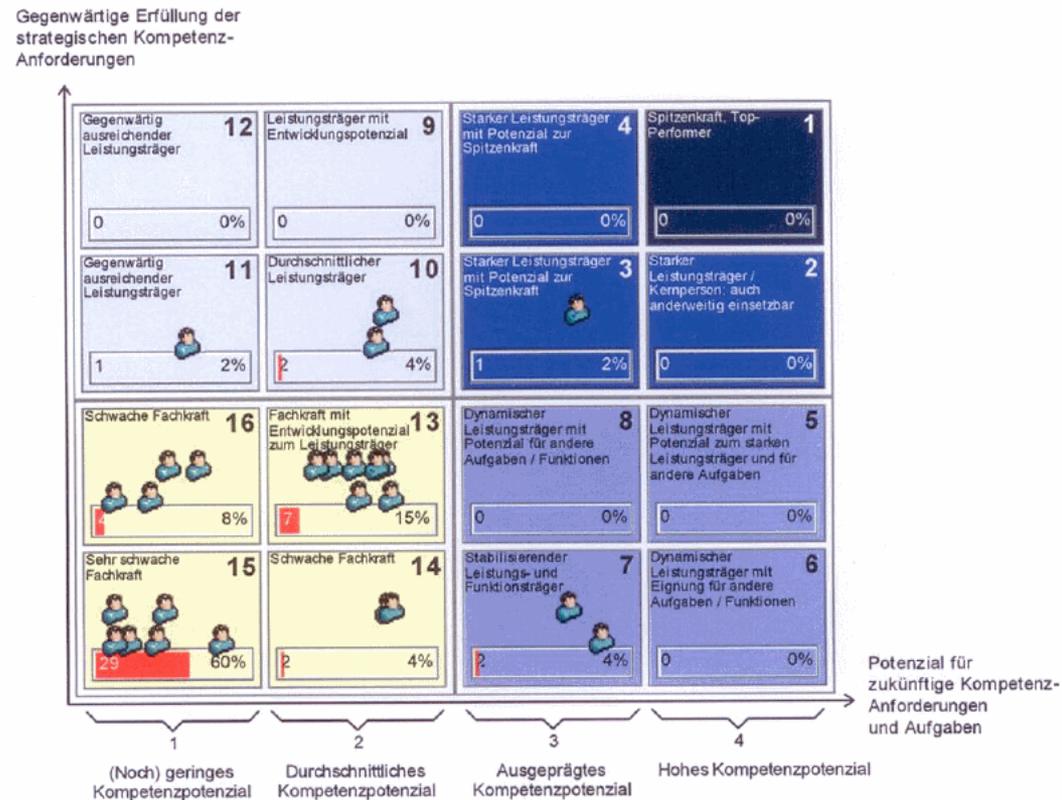
- 6,3 % Anteil: Erfüllt (noch) nicht die Anforderungen
- 87,5 % Anteil: Erfüllt die Anforderungen
- 6,3 % Anteil: Übererfüllt die Anforderungen

Herr Mustermann erfüllt die strategischen Kompetenzanforderungen.  
Für den Erhalt und die Steigerung der Leistungsfähigkeit auch in Zukunft sollten folgende strategischen Kompetenzen durch Personalentwicklungsmaßnahmen gestärkt und entwickelt werden:

- Analytische Fähigkeiten
- Konzeptionsstärke
- Innovationsfreudigkeit

# Ein Ergebnis der Kompetenzdiagnostik

Identifizierung von Talenten für die Projektkarriere





# Weitere Elemente des Karrieremodells

- **Gehaltsanreize**
  - Gehaltsverbesserungen oberes Ende Fach- und Projektkarriere
- **Stellenwert der Fachkarriere heben**
  - Interner Status: Job-Titel, Teilnahme an GL-Veranstaltungen
- **Karriereplanung und kompetenzbasierte PE**
  - Mitarbeitergespräch in Form von Zielvereinbarungen und Leistungsrückmeldung
  - Trainergesteuertes vs. Selbstverantwortliches Lernverständnis
  - Coaching, Mentoring, Erfahrungsaustausch, Selbsttrainingsprogramme
- **Interne und externe Kommunikation**
  - *Intern:* alle firmenüblichen Infokanäle (z.B. Intranet, MA-Zeitung)
  - *Ziel extern:* attraktive Arbeitgebermarke durch Karriereplanung



# Stolpersteine und „lessons learned“

- **Änderungen in der Aufbauorganisation**
  - *„lesson learned“: Bedeutung einer stabilen Organisationsform*
- **Arbeitsgruppe halbiert**
  - *„lesson learned“: Wichtigkeit von konstanten Treibern*
- **Widerstände und Kündigungen**
  - *„lesson learned“: Personalabgänge einplanen*
- **Enttäuschte Erwartungen**
  - *„lesson learned“: Ankündigungspolitik ist schlimmer als Nichtstun!*
- **Kompetenzbasierte Personalentwicklung**
  - *„lesson learned“: Zeitliche und personelle Ressourcen einplanen*



## Resümee

- Fachkräfte, Projektmanager, talentierte Führungskräfte als **rare Spezies**
- Modell der Bachmann **Karriereplanung** als bevorzugte Bindungsstrategie
- KP qualifikationsbasierter Teil: drei Karrierepfade, Durchlässigkeit
- KP kompetenzbasierter Teil: innovativ, **KODE®X** als „maßgeschneidertes“ Kompetenzmessinstrument
- **Kompetenzförderliche Personalentwicklung** als Herausforderung für die Zukunft
- Stolpern ja, aber **nicht fallen!**
- **Attraktive Arbeitgeber** brauchen Karrieremodelle!

