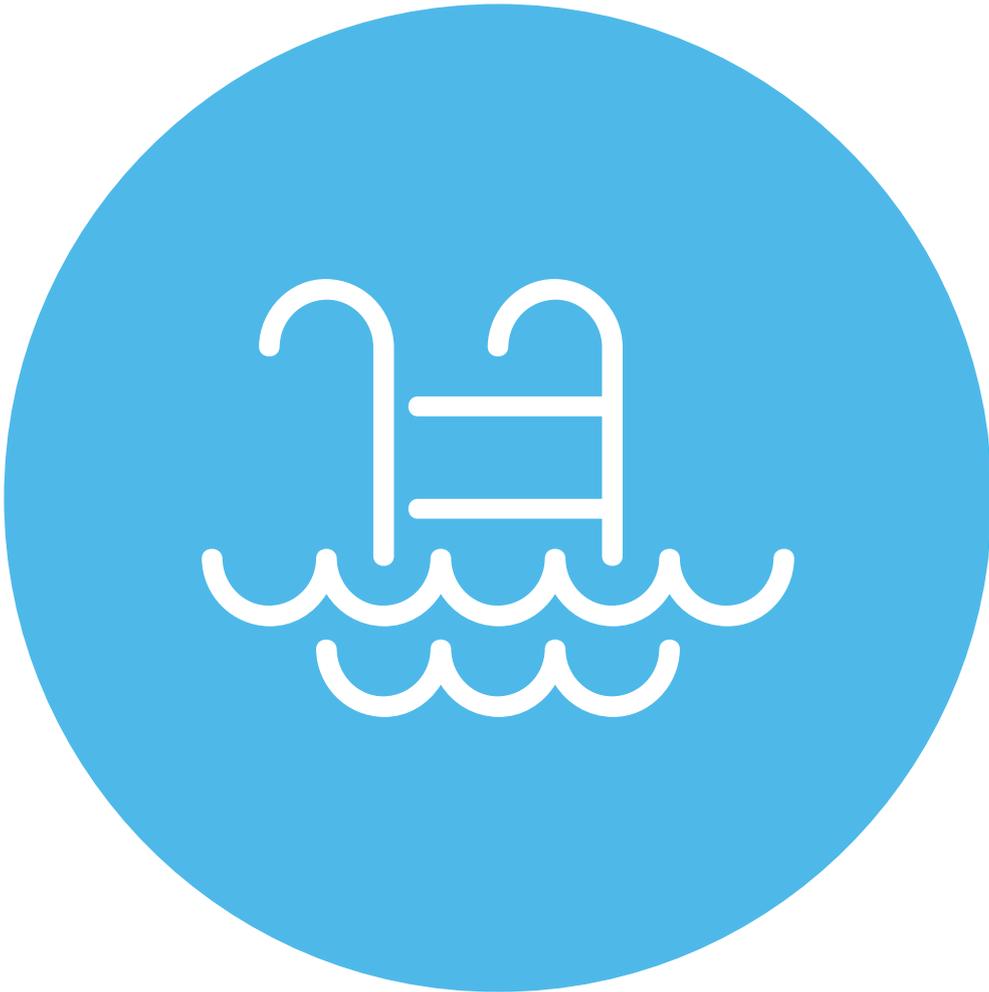


Deloitte.



**ExpertInnen-Karriere
neu gedacht**

Traditionelle Karrieremodelle reichen nicht mehr aus, um die besten ExpertInnen für sich zu gewinnen.



5 Jahre

verweilen MitarbeiterInnen bei einem Unternehmen.

Der Aufstieg der Teams:

Verlagerung von einer Top-down-Hierarchie zu einem Netzwerk aus Teams, um Ergebnisse schneller zu liefern.

Nur noch 25%

der großen Unternehmen haben eine funktionale Organisationsstruktur.

ExpertInnen im Fokus

Einen der größten Handlungsbedarfe rund um HR Systeme innerhalb der letzten Jahre hat die Gestaltung von Karrieremodellen erfahren: Traditionelle Führungs- und Fachkarrieremodelle werden den Ansprüchen und Anforderungen – von Seiten der Unternehmen wie auch der MitarbeiterInnen – oft nicht mehr gerecht.

Die Wechselbereitschaft von MitarbeiterInnen nimmt zu – die durchschnittliche Verweildauer von MitarbeiterInnen bei einem Unternehmen beträgt 5 Jahre ¹, bei der Generation der Millennials liegt dieser Wert noch deutlich niedriger. Karrieremodelle, die auf eine langjährige Unternehmenszugehörigkeit ausgerichtet sind, gehen somit häufig am Bedarf vorbei.

Unternehmen und Marktumfelder werden immer dynamischer – eine aktuelle Deloitte Studie ² zeigt, dass 83 % der Befragten ein "Redesign" ihrer Organisation vornehmen bzw. dieses Jahr planen, um die Agilität und Anpassungsfähigkeit ihres Unternehmens zu erhöhen.

All das geschieht in einer Arbeitswelt, in der Jobs, Karrieren und die Art, wie Leistung und Entwicklung gesteuert werden, transparenter sind als je zuvor.

Um ExpertInnen mit knappen Skills und Kompetenzen zu gewinnen, gilt es, nicht nur attraktive Vergütungs-, Lern- und Entwicklungsangebote zu schnüren – vielmehr erweist sich die bewusste Arbeit an der Unternehmenskultur und die Gestaltung von flexiblen, maßgeschneider-ten Karriereformen und Rollen als ziel-führend.

¹ Josh Bersin, Rethinking Career 2016

² Global Human Capital Trends 2016

Ein ganzheitlicher Ansatz zur Gestaltung von ExpertInnen-Karrieren

Engagement und Commitment entstehen durch die optimale Entfaltung und Weiterentwicklung persönlicher Skills & Kompetenzen.

Die eigene Organisation für bestehende und neue MitarbeiterInnen attraktiv zu halten ist ein Dauerthema für erfolgreiche Organisationen. Aber was genau macht Jobs für MitarbeiterInnen – insbesondere ExpertInnen – attraktiv? Wie kann effektiv am Engagement und Commitment von ExpertInnen gearbeitet werden? An welchen Punkten macht es für Organisationen Sinn, unterschiedliche Karrieren anzubieten? Fakt ist: jene Organisationen, die sich gezielt mit diesen Themen auseinandersetzen und eine ExpertInnen-Karriere etabliert haben, sind erfolgreicher in der Ansprache und der Bindung von Talenten.

Um sicherzustellen, dass ExpertInnen-Karrieren die Erwartungen Ihrer ExpertInnen einerseits sowie die Anforderungen Ihrer Organisation andererseits erfolg-

reich adressieren, ist aus unserer Sicht ein ganzheitlicher Ansatz entscheidend. Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass dabei 5 Aspekte zu berücksichtigen sind.

Unternehmen, die in der Disziplin der Karriere & Entwicklung von ExpertInnen brillieren, sind darin mit großen Hollywood-Filmproduktionen vergleichbar: MitarbeiterInnen mit den richtigen Skills finden zusammen, teilen ihre Expertise, arbeiten an einem gemeinsamen Projekt und finden nach erfolgreichem Abschluss in neuer Konstellation zum nächsten Projekt zusammen. Individuelle Karrieren entstehen durch die Arbeit an interessanten Projekten, die Entfaltung und Weiterentwicklung persönlicher Skills und Kompetenzen und die kontinuierliche Übernahme neuer Herausforderungen.





Ein maßgeschneiderter Fitnessplan



1. Sinnstiftende Arbeit

- Autonomie
- Sichtbarer Beitrag zu Kernprozessen



2. Karriere & Entwicklung

- Attraktive und bedarfsgerechte Karrierepfade
- Begleitende Lern- & Entwicklungsangebote



3. Unterstützende Arbeitsumgebungen

- Flexibilität hinsichtlich Arbeitsort und Arbeitszeit



4. Führung & Performance Management

- Leistungsfähigkeit fördern
- Stärken erkennen und weiterentwickeln



5. Kultur & Engagement

- Stellenwert der ExpertInnen-karriere
- Wertschätzung & Anerkennung

Sinnstiftende Arbeit

Die Erwartungen an Arbeitgeber verändern sich.

Einer Arbeit nachzugehen, die einen sichtbaren Beitrag zu den Kernprozessen und zum Unternehmenserfolg leistet und in der ein hoher Grad an Autonomie und Entscheidungsfreiheit besteht – das sind Ansprüche, die ganz besonders für ExpertInnen gelten. Speziell die jüngere Generation der Millennials stellt sinnstiftende Arbeit in den Mittelpunkt ihrer Erwartungen an einen Arbeitgeber.

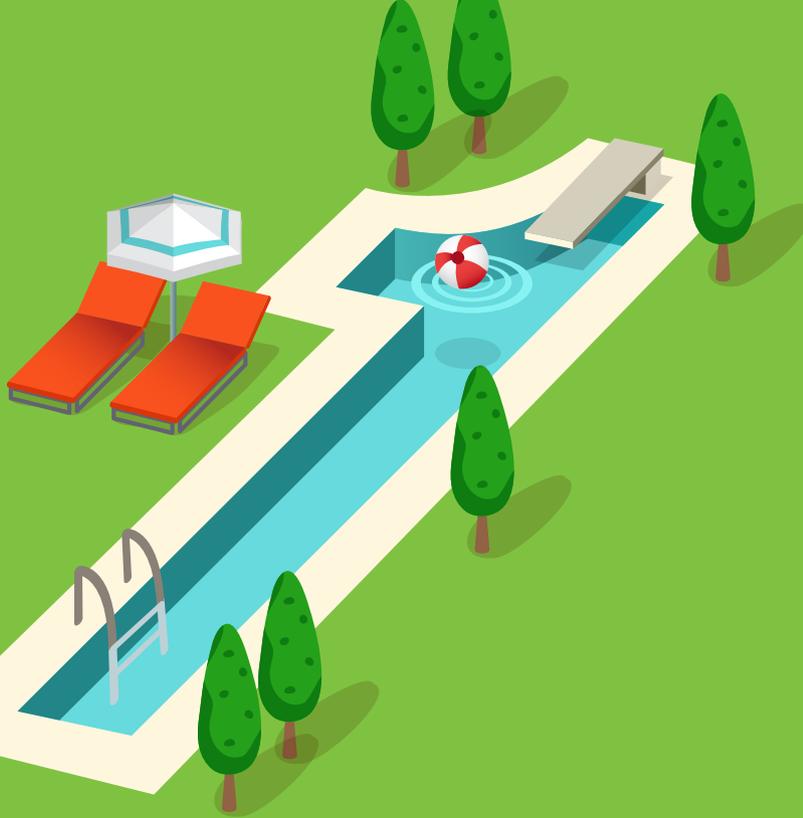
Neben der gelebten – und oftmals in Unternehmenswerten niedergeschriebenen – Unternehmenskultur liegt nicht zuletzt in der Gestaltung von Jobs entlang der individuellen Stärken von ExpertInnen und des Bedarfs des Unternehmens (job-person fit) ein zentraler Hebel, damit Arbeit als sinnstiftend empfunden wird.

HR kann durch eine Reduktion von Komplexität einen wesentlichen Betrag dazu leisten, dass Produktivität und Zufriedenheit der ExpertInnen gleichermaßen steigen. Das bedeutet, Prozesse zu vereinfachen und neue Lösungen aus der Perspektive der ExpertInnen zu entwickeln. Analog zur „customer experience“ designen erfolgreiche ExpertInnen-Organisationen heute „Anwendererlebnisse“, die auf die Bedürfnisse von ExpertInnen maßgeschneidert und in deren Alltag integriert sind.

One Foot Out Of The Door

66% der Millennials denken, dass sie bis 2020 ihren Arbeitgeber wechseln werden.





Die Herausforderung

Ein Technologieunternehmen hat im Zuge des Strategieprozesses auch seine Unternehmenswerte neu formuliert und entsprechend der neuen Zielsetzungen ausgerichtet.

Allerdings war zu beobachten, dass diese Werte nur wenig im Alltag gelebt wurden.

Der Lösungsansatz

Das Unternehmen setzte sich zum Ziel, die Werte für alle Zielgruppen greifbar und (er)lebbar zu machen. Zentral war dabei, die Unternehmenswerte über geeignete Maßnahmen in den Arbeitsalltag von operativen Bereichen bis hin zur Zentrale zu übersetzen und zu verankern.

Konkret wurde ausgehend von Fokusgruppen und einer Kurz-Befragung, in der die Identifikation unterschiedlicher Zielgruppen mit diesen Werten evaluiert wurde, an zwei zentralen Themen gearbeitet:

- Einbettung der Unternehmenswerte in sämtliche HR-Systeme (wie Performance

Management, Lernen, Kompetenzmodelle, Recruiting etc.) sowie

- Erarbeitung von so genannten „Critical Incidents“ – also Verhaltensweisen, die diesen Werten entsprechen und in unterschiedlichen zielgruppenspezifischen Alltagssituationen gezeigt werden können

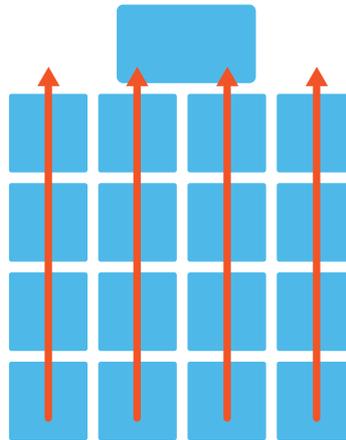
Dadurch wurde einerseits eine flächendeckende Kommunikation im Unternehmen sichergestellt, andererseits konnten leicht verständliche und praxisnahe Verhaltensweisen definiert werden, die als Orientierung und Basis für Zusammenarbeit und Feedback dienen.

Karriere & Entwicklung

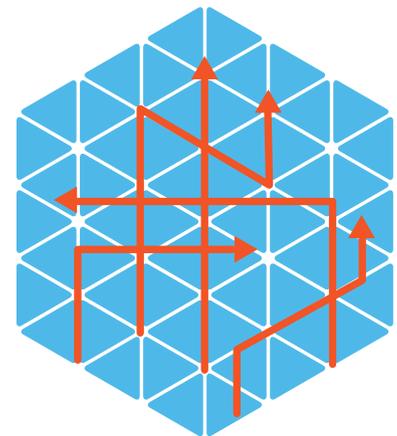
Vom strukturierten Karrieremodell zu stärkenbasierten Karrierewegen

Die Entwicklung von attraktiven, bedarfsgerechten Karrierewegen startet beim Job-Design bestehender Funktionen. Dieses gilt es in Frage zu stellen und ggf. neu zu designen, sodass sich ExpertInnen entlang ihrer Tätigkeiten entfalten und bestmöglich auf das Kerngeschäft konzentrieren können.

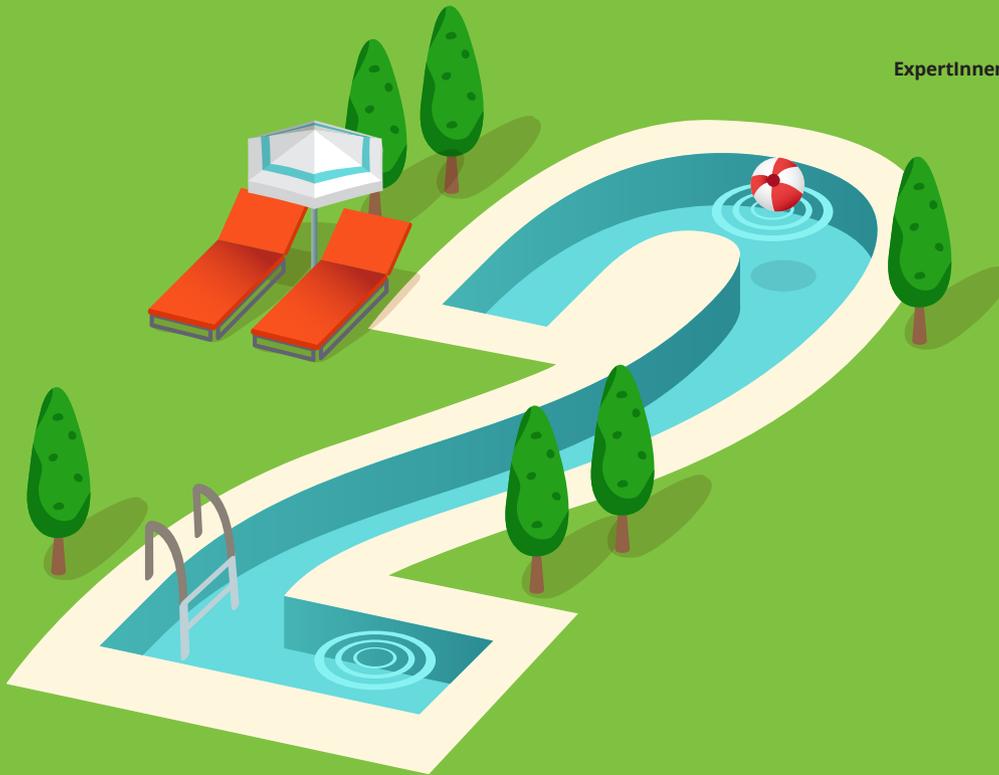
Speziell bei der Entwicklung von Karrierepfaden für ExpertInnen zeigt sich schnell: der vertikale Weg nach oben ist begrenzt und adressiert nur zum Teil die Bedürfnisse von ExpertInnen. Zielführender ist oftmals eine Kombination aus vertikalen und horizontalen Bewegungen durch die Organisation. Lern- und Entwicklungsangebote begleiten die Übernahme der neuen Herausforderungen.



Vertikale Karrierewege



Vertikale und horizontale Karrierewege



Die Herausforderung

Eine ExpertInnen-Organisation sah sich mit der Herausforderung konfrontiert, dass zunehmend hochqualifizierte Fachkräfte demotiviert das Unternehmen verließen, da diese keine Entwicklungsmöglichkeiten im bis dahin bestehenden Modell erkannten. Eine sichtbare Karriere wurde ausschließlich mit der Übernahme von Management-Aufgaben in Verbindung gebracht. Für die hochspezialisierten ExpertInnen gab es de facto kein alternatives Angebot.

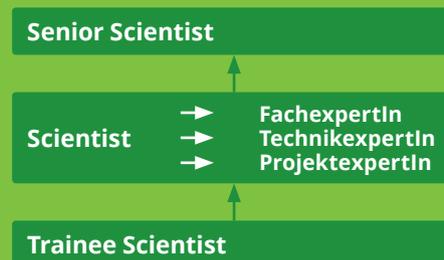
Der Lösungsansatz

Um die Top-ExpertInnen langfristig im Unternehmen zu halten, wurde eine ExpertInnen-Karriere erarbeitet, die speziell die Bedürfnisse dieser relevanten Zielgruppe adressiert.

ExpertInnenjobs wurden durch die Kombination von sinnerfüllten und ganzheitlichen Aufgaben neu designt.

Klare Entwicklungspfade wurden definiert und begleitende Maßnahmen und Prozesse erarbeitet, die Entwicklung fördern und Transparenz erhöhen.

Um den externen Austausch und die Sichtbarkeit in internationalen Communities zu fördern, wird ExpertInnen die Möglichkeit geboten, regelmäßig an relevanten Konferenzen teilzunehmen. Durch die Einrichtung unterschiedlicher Austausch-Settings werden zudem die interne Zusammenarbeit und der Wissenstransfer ebenso verstärkt, wie die Sichtbarmachung von individuellen Beiträgen zu erfolgreichen Projekten des Unternehmens.



Unterstützende Arbeitsumgebung

Best-Fit anstelle von Best-Practice

Das Aufgabenfeld von ExpertInnen ist vielfältig und reicht von konzentriertem Arbeiten über kreative Ideenentwicklung bis zur Arbeit in Projektteams und informellen Abstimmungen. Entspricht die Arbeitsumgebung dabei nicht diesen unterschiedlichen Anforderungen, besteht die Gefahr, dass die volle Produktivität von ExpertInnen nicht zur Gänze ausgeschöpft werden kann.

Arbeitsbedingungen sollten demnach die unterschiedlichen Tätigkeiten optimal unterstützen. Nicht selten ergibt sich dabei der Bedarf nach größerer Flexibilität hinsichtlich Arbeitsort und Arbeitszeit.

Eine genaue Analyse der Art und des Ausmaßes der durchzuführenden Tätigkeiten stellt die Basis dar, um klare Anforderungen an die Arbeitsumgebungen Ihrer ExpertInnen zu definieren.

Smart Working



**Produktivität steigern | Attraktivität erhöhen |
Kosteneffizienz verbessern | Innovation fördern**



Die Herausforderung

Deloitte Human Capital hat sich in den letzten Jahren intensiv mit dem Thema „Smart Working“ auseinandergesetzt – nicht nur als Beratungsleistung, sondern auch in der Gestaltung unserer eigenen Arbeitswelt. Eine fundierte Analyse ergab, dass die Fachbereiche zu wenig vernetzt zusammenarbeiten („Silodenken“) und sich Arbeitsweisen verändert hatten, während die gewohnten Arbeitsumgebungen beibehalten wurden.

Der Lösungsansatz

Ziel war, die Produktivität, Zusammenarbeit und Qualität der Arbeit durch eine bessere Passung von Arbeitsweisen und Arbeitsumgebungen zu steigern. Interdisziplinäre Kooperation, effektives Wissensmanagement und mehr Möglichkeiten zu konzentriertem Arbeiten standen im Fokus.

BeraterInnen arbeiten projektbezogen in unterschiedlichen Konstellationen zusammen und haben je nach Aufgabe unterschiedliche Bedürfnisse an die Arbeitsumgebung. Dazu wurde ein Zonierungskonzept eingeführt, das für unterschiedliche Tätigkeiten die optimal passende Umgebung zur Verfügung stellt.

Die kontinuierliche Arbeit an einer entsprechenden Zusammenarbeits- und Führungskultur stellt eine wesentliche Ergänzung zu den neuen Arbeitswelten bei Deloitte Human Capital dar.

Führung & Performance Management

Das Fördern von Leistung als zentrale Führungsaufgabe

Erfolgreiche Führung in ExpertInnen-Organisationen bedeutet vor allem, einen Rahmen bereitzustellen, in dem ExpertInnen ihre Leistungsfähigkeit voll entfalten können. Dabei ist es zentral, starre Kontrollsysteme durch vereinbarte Rahmenbedingungen zu ersetzen, in welchen ExpertInnen möglichst autonom leisten können und die Möglichkeit haben, sich laufend weiterzuentwickeln.

Führungskräfte steuern im Sinne eines modernen Performance Managements erfolgreich die Leistung von ExpertInnen, indem sie Leistung ermöglichen, erkennen und anerkennen – konkret heißt das:

- Prioritäten klar vereinbaren und deren Beitrag zum Unternehmenserfolg transparent darstellen.
- Regelmäßig die Aktualität der vereinbarten Schwerpunkte abstimmen und bei Bedarf anpassen.

- Unmittelbares Feedback und Sichtbarkeit des Beitrags der ExpertInnen ermöglichen.
- Raum für die Reflexion von Stärken und Entwicklungspotenzialen bieten.
- Den Fokus auf den richtigen Einsatz entlang der vorhandenen Stärken legen anstatt zu versuchen, alle Schwächen – vergeblich – auszugleichen.

Die zentralen Ansprüche an Performance Management:



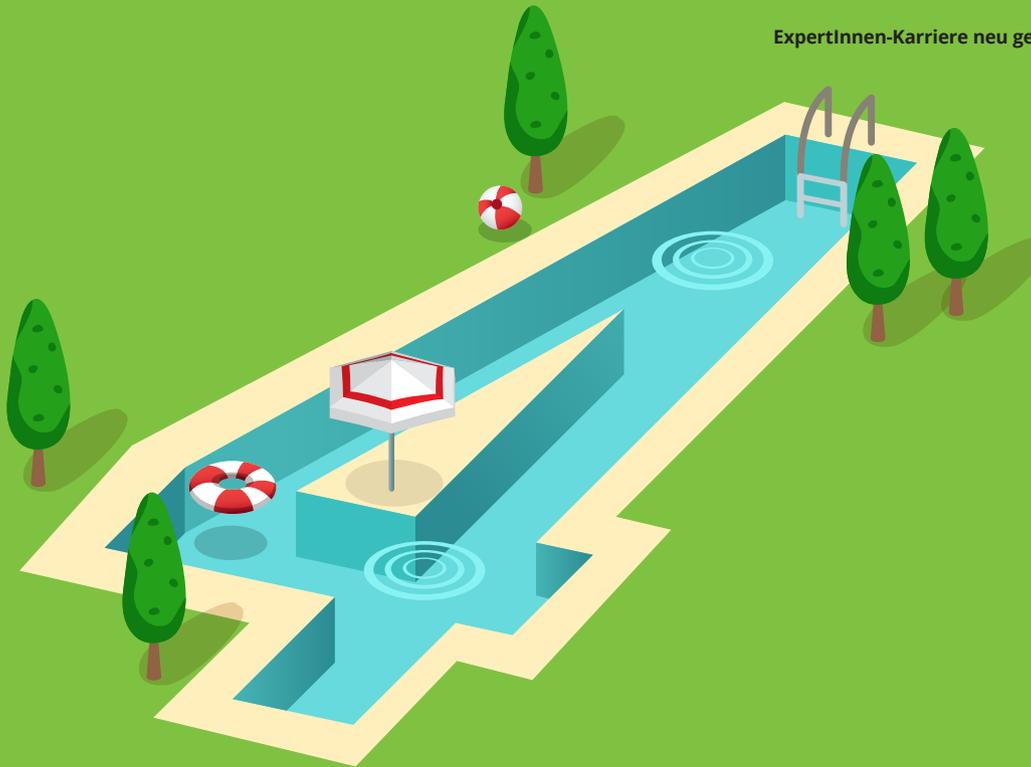
Leistung
ermöglichen



Leistung
erkennen



Leistung
anerkennen



Die Herausforderung

Ein international tätiges Dienstleistungsunternehmen wollte an der Attraktivität für ExpertInnen arbeiten, da diese nur schwierig am Arbeitsmarkt verfügbar sind und ein hohes Abwerberisiko durch Konkurrenzunternehmen besteht.

Der Lösungsansatz

Um für die entsprechenden Fachkräfte als Arbeitgeber attraktiv zu sein, wurden ein ExpertInnen-Berufsbild und darauf aufbauende Bindungs- und Personalmaßnahmen entwickelt und konzernweit implementiert.

Da Maßnahmen wie höhere örtliche und zeitliche Flexibilität auch ein Umdenken der Führungskräfte erforderte, brachte dieser Prozess eine intensive Auseinandersetzung mit dem Führungsverständnis und damit verbundenen Instrumenten mit sich. Insbesondere die Steuerung und Anerkennung von Leistung rückte in den Fokus der Diskussion. Die ExpertInnen selbst forderten von ihren Führungskräften mehr Möglichkeiten zum

Austausch, klare Ziele bzw. Prioritäten, regelmäßiges Feedback (nicht nur einmal pro Jahr zum MitarbeiterInnengespräch) sowie Coaching bezüglich ihrer Weiterentwicklung ein.

Durch unterschiedliche Pilotprojekte und Arbeitsformate wurde gemeinsam ein neuer Zugang zu Leistung und Entwicklung erarbeitet, der den Arbeitsweisen und neuen Gegebenheiten entspricht und – anders als bisher – in Zeitlichkeit und Geschwindigkeit an die Anforderungen der Zielgruppe angepasst ist. In regelmäßigen Abständen werden nun neue Impulse gesetzt, um die Themen sowohl bei Führungskräften wie auch bei ExpertInnen präsent zu halten.

Kultur & Engagement

Das MitarbeiterInnen-Engagement über gezielte Maßnahmen fördern

Aktuelle Studien ¹ zeigen: die Förderung des Engagements von MitarbeiterInnen ist für 85% der Führungskräfte eine der größten Herausforderungen. Ursachen für fehlendes Engagement liegen häufig in einem fehlenden Einsatz von MitarbeiterInnen entlang ihrer Stärken und Interessen, mangelnden Entwicklungsmöglichkeiten und der geringen Sichtbarkeit des individuellen Beitrags zum Unternehmenserfolg.

Um das Engagement von MitarbeiterInnen zu sichern, ist es zentral, die Bedürfnisse der jeweiligen MitarbeiterInnengruppen zu kennen und gezielte Maßnahmen umzusetzen – diese Handlungsfelder haben durchgängig Gültigkeit:

- Arbeit an einer wertschätzenden Kultur: Sichtbarmachung der strategischen Relevanz verschiedener MitarbeiterInnengruppen (z.B. ExpertInnen-Karriere).

- Förderung der spürbaren Sinnstiftung: klare Kommunikation des individuellen Beitrags zum Unternehmenszweck und Abschaffung historisch gewachsener Prozesse oder Tätigkeiten mit wenig Beitrag.
- Transparenz und unmittelbares Feedback: um Stimmungen zu erkennen und rasch reagieren zu können, werden neue Technologien wie Apps und Pulse Surveys eingesetzt und in den Alltag integriert.



Kultur

Die Art & Weise wie Dinge im Unternehmen ablaufen



Engagement

Die Art & Weise wie sich die MitarbeiterInnen dabei fühlen, wie die Dinge ablaufen

¹ Global Human Capital Trends 2016



Die Herausforderung

Ein in Österreich und CEE tätiges Produktionsunternehmen hatte mit starken Auslastungs- und Kapazitätsschwankungen zu kämpfen, was auch eine deutliche MitarbeiterInnen-Reduktion zur Folge hatte. Es wurde versucht, die für den Fortbestand des Unternehmens erfolgskritischen MitarbeiterInnen – die technischen und kaufmännischen ExpertInnen – im Unternehmen zu halten. Verunsicherung und Demotivation bei dieser Zielgruppe durch die Reduktionswelle wurden befürchtet.

Der Lösungsansatz

Um schnell die Stimmungen und Verunsicherungen erfassen und darauf reagieren zu können, entschied sich die Unternehmensleitung dazu, ein agiles Feedback-Tool einzusetzen, das unmittelbar – auch bei negativen Ereignissen – eingesetzt wurde.

Die ExpertInnen wurden gebeten, den Führungskräften zum Prozess, zur Kommunikation und den Unterstützungsmaßnahmen durch das Unternehmen Feedback zu geben.

In kurzer Zeit konnten so zahlreiche Verbesserungsvorschläge und Anmerkungen gesammelt werden. Die dadurch identifizierten Themen wurden wiederum in

diesem Tool zur Diskussion gestellt und priorisiert. Dadurch gelang es nicht nur, in kürzester Zeit Verbesserungen vorzunehmen, die hilfreich für den laufenden Veränderungsprozess waren, vielmehr konnte der Zielgruppe auch glaubhaft vermittelt werden, wie sehr ihre Meinung und Beiträge geschätzt und ernst genommen werden.

Der Ablauf des unmittelbaren Feedbacks und des gemeinsamen iterativen Arbeitens an Verbesserungen wurde auch über diesen Veränderungsprozess hinaus beibehalten und für Innovationen genutzt.

AnsprechpartnerIn bei Deloitte

Sehr gerne besprechen wir mit Ihnen, was ExpertInnen-Karriere in Ihrem Unternehmen bedeuten kann. Wir freuen uns auf Ihren Anruf oder Ihr E-Mail.



Christian Havranek
+43 1 537 00-2600
chavranek@deloitte.at



Anna Nowshad
+43 1 537 00-2525
anowshad@deloitte.at

Deloitte Consulting GmbH
Renngasse 1, 1010 Wien
+43 1 537 00-0
www.deloitte.at



Folgen Sie uns: twitter.com/deloitteAT

© 2016 Deloitte Consulting GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Gesellschaftssitz Wien | Handelsgericht Wien | FN 212552 b
Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „UK private company limited by guarantee“ („DTTL“), deren Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und deren verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt keine Dienstleistungen für Kunden. Unter www.deloitte.com/about finden Sie eine detaillierte Beschreibung von DTTL und ihrer Mitgliedsunternehmen.

