



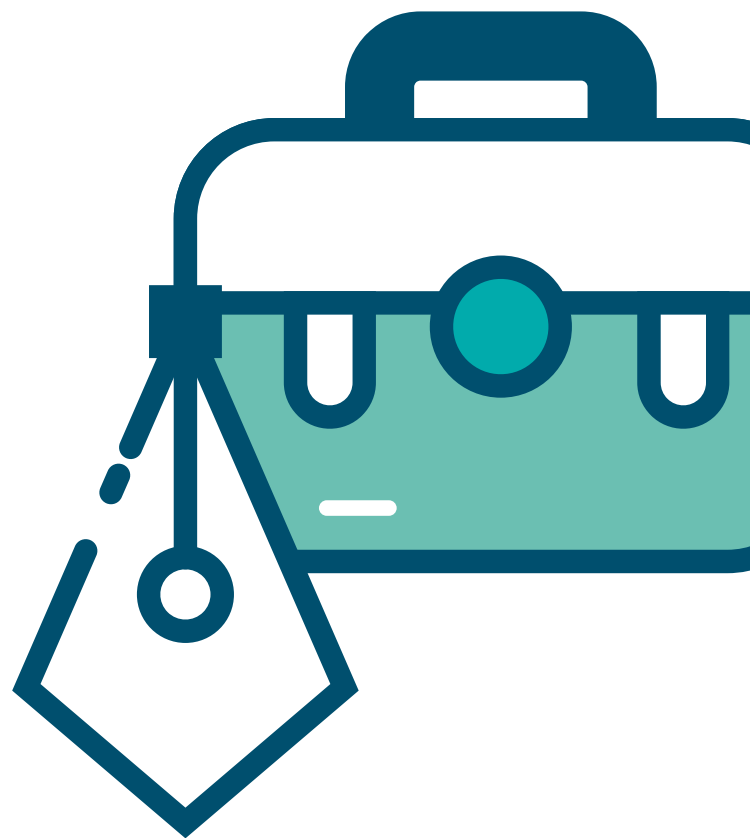
gradar  
the job evaluation engine

# Stellenbewertung einfach gemacht.

Analytisch. Belastbar. Fair.

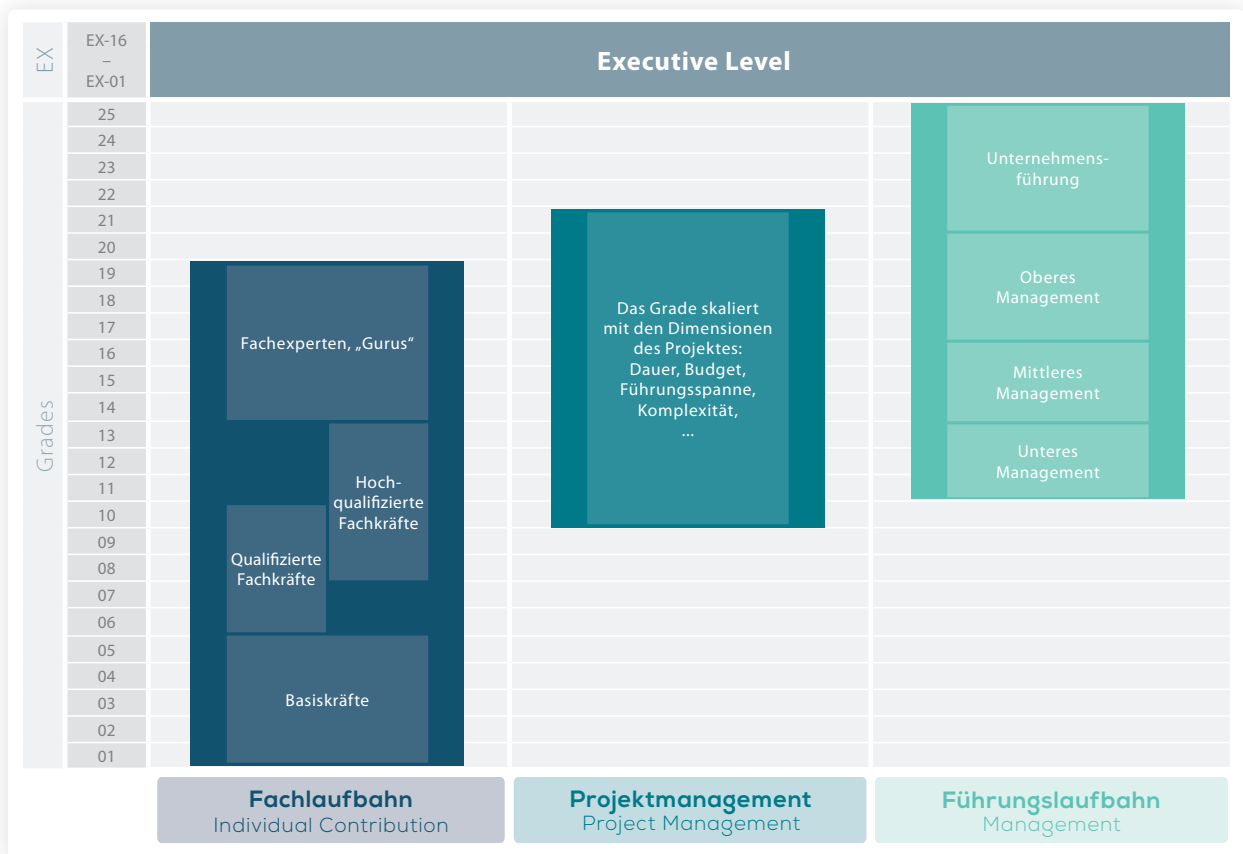
---

## Benutzerhandbuch



# Das Laufbahnmodell von gradar

Je nach inhaltlicher Ausrichtung der zu bewertenden Position kann zwischen den Laufbahnen für Fach- und Führungskräfte oder im Projektmanagement gewählt werden.



| Fachlaufbahn                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Projektmanagement                                                                                                                                                                                                                                    | Führungslaufbahn                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Die Position leistet ihren Beitrag hauptsächlich durch Anwendung und Entwicklung spezifischer Fachkenntnisse. Fachkräfte erbringen ihre Leistung typischerweise individuell oder als Mitglieder einer Organisationseinheit.</p> <p>Der Verantwortungsbereich kann sich von der Ausführung von einzelnen abgegrenzten Aufgaben bei Basiskräften bis zur fachlichen Führung einer Disziplin als Experte erstrecken. Disziplinarische Führung gehört nicht zu den Kernaufgaben.</p> | <p>Die Kernaufgabe der Position liegt im Projektmanagement.</p> <p>Koordination, Planung und Verteilung von Personal, Ressourcen, Budgets usw. im Rahmen von zeitlich und fachlich begrenzten einmaligen Vorhaben (Produkt oder Dienstleistung).</p> | <p>Die Position hat ihren Schwerpunkt auf der disziplinarischen Führung von Mitarbeitern und Organisationseinheiten ggfs. mit Budgetverantwortung.</p> <p>Die Leistung entsteht indirekt durch Führung, Förderung, Unterstützung und Motivation sowie zweckmäßigem Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel zur Zielerreichung.</p> |

| Executive Level                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Stelleninhaber:innen in der Executive-Laufbahn tragen die organisatorische Gesamtverantwortung für einzelne Organisationen / Geschäftseinheiten oder eine (Unternehmens-)Gruppe / einen (Groß-)Konzern. Sie sind rechenschaftspflichtig für die wirtschaftliche Performance (P&amp;L) sowie verantwortlich für die funktionale und/oder bereichsübergreifende Strategie im jeweiligen Bereich. Hierzu zählen C-Level-Funktionen wie beispielsweise (Konzern-)Vorstände, Geschäftsführer:innen, Geschäftsleiter:innen sowie Leiter:innen von strategischen Unternehmensfunktionen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ In dieser Laufbahn sollen nur C-Level / Vorstandspositionen bewertet werden, die in das Tagesgeschäft involviert sind.</li> <li>▶ Mitglieder des Aufsichtsrats bzw. Non-Executive Directors in angelsächsische geprägten Unternehmen sind nicht mit dieser Laufbahn zu bewerten.</li> </ul> |

# Mit welchen Bewertungsfaktoren bewertet gradar?

Die Bewertungsfaktoren basieren auf etablierten Anforderungskriterien und wurden mit den neuesten Erkenntnissen der Arbeitswissenschaft validiert. gradar ermittelt daraus die Wertigkeit der Stelle, das heißt ein Grade zwischen 1 bis 25.

## gradar Bewertungsfaktoren

| Fachlaufbahn                                               | Projektmanagement                       | Führungslaufbahn                                                |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Fachwissen und Erfahrung                                   |                                         |                                                                 |
| Denkleistung / Problemlösung                               |                                         |                                                                 |
| (Fachliche) Verantwortung für Mitarbeiter                  | Projektverantwortung und Führungsspanne | Führungsspanne und geführte Beschäftigtengruppe                 |
| Organisationskenntnisse                                    |                                         |                                                                 |
| Prozesse und Komplexität                                   | Projektgröße und Projektbudget          | Prozesse und Komplexität                                        |
| Funktionale Verantwortung und Tragweite der Entscheidungen |                                         | Organisatorische Verantwortung und Tragweite der Entscheidungen |
| Kommunikation                                              |                                         |                                                                 |

| Executive Level                              |
|----------------------------------------------|
| Ebene der organisatorischen Verantwortung    |
| Anzahl Mitarbeiter:innen in der Organisation |
| Art der Geschäftseinheit / Organisation      |
| Geographische Ausrichtung der Organisation   |
| Komplexität der Wertschöpfungskette          |

# Fachlaufbahn

Die Position leistet ihren Beitrag hauptsächlich durch Anwendung und Entwicklung spezifischer Fachkenntnisse. Fachkräfte erbringen ihre Leistung typischerweise individuell oder als Mitglieder einer Organisationseinheit. Der Verantwortungsbereich kann sich von der Ausführung von einzelnen abgegrenzten Aufgaben bei Basiskräften bis zur fachlichen Führung einer Disziplin als Experte erstrecken. Disziplinarische Führung gehört nicht zu den Kernaufgaben.

## Fachwissen

Mit dem Faktor Fachwissen bewerten wir die Anforderungen an die jeweilige Ausbildung mit der Positionsinhaber dazu befähigt werden, berufstypische Aufgaben und Sachverhalte zu bewältigen. Die hierzu erforderlichen Fertigkeiten und Kenntnisse bestehen hauptsächlich aus formaler Qualifikation und relevanter Berufserfahrung. Grundlage für die Einordnung bildet die Orientierung an erworbenen Kompetenzen und dem einhergehenden Fachwissen in Theorie und Praxis. Das Modell ist kompatibel mit den Niveaus des Europäischen Qualifikationsrahmens. Die unterschiedlichen Qualifikationen auf einem Niveau sind gleichwertig, jedoch nicht gleichartig. Die einzelnen Ausprägungen orientieren sich an formalisierten Abschlüssen, doch kann die Qualifikation auch auf anderem Wege erworben werden. Fachliche Kernkompetenzen für die Stelle.

### Faktorstufe 1

**Die Tätigkeit erfordert Kenntnisse, die eine kurze Einweisung erfordern**

Es handelt sich üblicherweise um eine ungelernte Routinetätigkeit, für die lediglich eine kurze Einweisung von wenigen Stunden oder Tagen erforderlich ist. Hierbei werden nur die notwendigsten Stoff- und Maschinenkenntnisse vermittelt, um mit klar definierten Abläufen vertraut zu machen. Entspricht EQR/DQR Niveau 1.

2

**Die Tätigkeit erfordert Kenntnisse, die in einer kurzen Einarbeitung erworben werden können**

Es handelt sich üblicherweise um eine angelernte Routinetätigkeit, für die lediglich eine Einarbeitung von wenigen Tagen bis Wochen erforderlich ist. Hierbei handelt es sich um eine institutionalisierte, praktische und theoretische Anlernung, die begrenzte und genau umrissene Kenntnisse zu Abläufen und Betriebsmitteln vermittelt. Entspricht EQR/DQR Niveau 2.

3

**Die Tätigkeit erfordert Fachwissen, das im Rahmen eines Lehrgangs oder einer strukturierten Schulung erworben werden kann**

Die Lehrgänge oder strukturierten Schulungen dauern typischerweise bis zu 2 Jahre und werden in der Regel mit anerkannten Zertifikaten abgeschlossen. Die Zertifikate werden auf Basis einer festgelegten Prüfungsordnung ausgestellt. Hierbei handelt es sich um eine institutionalisierte, praktische und theoretische Anlernung, die genau umrissene Kenntnisse zu Abläufen und Betriebsmitteln vermittelt. Entspricht EQR/DQR Niveau 3.

**Faktorstufe 4**

**Die Tätigkeit erfordert Fachwissen, das in der Regel in einer 3-jährigen strukturierten Ausbildung erworben wird**

Die Tätigkeit erfordert eine klassische Berufsausbildung oder Fachwissen auf äquivalentem Niveau, das durch eine Kombination aus theoretischer Ausbildung und Praxiserfahrung erworben werden kann. Handelt es sich um die Anforderung an eine abgeschlossene (Handwerks)lehre, so wird davon ausgegangen, dass alle Arbeiten des Berufs fachgemäß ohne fremde Hilfe ausgeführt werden können. Fachwissen auf äquivalentem Niveau kann auch durch besonders langjährige Berufserfahrung und Schulungen zur Vermittlung fundierter theoretischer Kenntnisse erworben werden. Entspricht EQR/DQR Niveau 4. Positionen in Nordamerika, die einen US-amerikanischen Associate Degree voraussetzen werden ebenfalls dieser Ebene zugerechnet. Hierbei handelt es sich üblicherweise um Beschäftigungsverhältnisse mittlerer Anforderungsbereiche (Middle Skills Jobs).

**5**

**Die Tätigkeit erfordert Fachwissen, das typischerweise auf einer Ausbildung und aufbauenden Zusatzqualifikationen basiert**

Die Tätigkeit erfordert eine klassische Berufsausbildung und Zusatzqualifikationen oder durch Berufserfahrung erworbenes Fachwissen auf äquivalentem Niveau. Entspricht EQR/DQR Niveau 5.

**6**

**Die Tätigkeit erfordert Fachwissen, das einen Hochschulabschluss oder zusätzlich zur Ausbildung weitere qualifizierende Fortbildungen voraussetzt**

Z.B. Bachelor-Abschlüsse, Meister, Techniker, Fachwirte oder auf anderem Wege wie z.B. durch Berufserfahrung erworbene vergleichbare Qualifikationen. Bei einem Abschluss dieses Niveaus liegt der Fokus auf dem Erwerb von anwendungsorientiertem Fach- und Prozesswissen. Zuarbeit zur Entwicklung neuer Methoden, fach- und anwendungsorientiert, zumeist innerhalb eines Fachgebietes. Entspricht EQR/DQR Niveau 6. Im US-amerikanischen Bildungswesen entspricht dieses Niveau einem Undergraduate Degree.

**7**

**Die Tätigkeit erfordert Fachwissen auf dem Niveau eines Universitätsabschlusses**

Z.B. Diplom, Master, Magister-Abschlüsse, Staatsexamen oder auf anderem Wege z.B. durch Berufserfahrung erworbene vergleichbare Qualifikationen (etwa Bachelor-Abschlüsse mit Zusatzqualifikation). Bei einem Universitätsabschluss liegt der Fokus auf dem Erwerb von Kompetenzen zur Lösung komplexer Aufgabenstellungen, die mehrere Fachbereiche überspannen können sowie wissenschaftlicher Methodenkompetenz. Verantwortung für die Entwicklung neuer Methoden, entweder konzeptionell generalistisch orientiert oder hoher Spezialisierungsgrad in einem Fachgebiet. Entspricht EQR/DQR Niveau 7.

Im US-amerikanischen Bildungswesen entspricht dieses Niveau einem Graduate Degree.

**Faktorstufe 8**

**Die Tätigkeit erfordert Fachwissen, das über das Niveau eines Universitätsabschlusses hinaus geht**

Z.B. Promotion oder auf anderem Wege z.B. durch Berufserfahrung erworbene äquivalente Kenntnisse, die zum Beispiel Voraussetzung für eigenständige Forschungsarbeit oder Entwicklungsarbeit sein können. Entspricht EQR/DQR Niveau 8. Im US-amerikanischen Bildungswesen entspricht dieses Niveau einem Post-Graduate Degree.

**9**

**Die Tätigkeit erfordert Fachwissen auf höchstem, wissenschaftlichem Niveau**

Z.B. Habilitation oder auf anderem Wege erworbene äquivalente Kenntnisse eines „Gurus“. Höchste Autorität für eine Disziplin innerhalb und außerhalb des Unternehmens, auch in internationalem Rahmen z.B. auf Fachkonferenzen oder Forschungskongressen der scientific community. Im US-amerikanischen Bildungswesen entspricht dieses Niveau einem Fachwissen einer wissenschaftlichen Post-Doc Laufbahn.

## Erfahrung

Dieser Faktor bewertet die für die Ausübung der Stelle notwendige fach- oder funktionsspezifische Berufserfahrung, die zusätzlich zur formellen fachlichen Qualifikation notwendig ist. Zu Grunde liegt die Annahme, dass sich verantwortete Aufgabenfelder inhaltlich und Stelleninhaber fachlich weiter entwickeln. Über die Qualifikation hinausgehende relevante praktische Erfahrung ist somit notwendig, um den Anforderungen der Stelle in vollem Umfang gerecht zu werden. Als Berufserfahrung gelten üblicherweise Erfahrungen nach einer Ausbildung bzw. im Anschluss an ein Studium. Zeiten als wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in gelten daher ebenfalls als Berufserfahrung. Relevante Praktika oder praktische Erfahrungen im Rahmen von freier Mitarbeit können als adäquate Berufspraxis gewertet werden. Der Erwerb von betriebs- und organisationsspezifischen Kenntnissen wird nicht mit diesem Faktor bewertet, hierzu sind die Anforderungen an die Organisationskenntnisse gesondert zu bewerten.

**Faktorstufe 1**

**ohne Berufserfahrung**

Die Stelle erfordert keine vorausgehende Berufserfahrung.

**2**

**Bis 1 Jahr**

Die für die Erfüllung der Anforderungen zusätzlich zu den Fachkenntnissen notwendige Erfahrung kann in Praktika oder Aushilfstätigkeiten mit kurzer, begrenzter Dauer erworben worden sein.

**3**

**1 – 3 Jahre**

Die Stelle erfordert zusätzlich zu den in der Qualifikationszeit erworbenen Kenntnissen erste bzw. erweiterte Berufserfahrung von 1 bis 3 Jahren. Je nach inhaltlicher Ausrichtung der Stelle werden in diesem Zeitraum grundlegende Branchen- oder Marktkenntnisse erworben, sofern sie für die Erfüllung der Aufgaben notwendig sind.

**Faktorstufe 4**

**3 – 5 Jahre**

3 – 5 Jahre Berufserfahrung werden gemeinhin als fundierte Berufserfahrung bezeichnet. Für die Erfüllung der Anforderungen der Stelle wird zusätzlich zur fachlichen Qualifikation fundierte Berufserfahrung vorausgesetzt. Die zusätzlichen Kenntnisse und Fertigkeiten die durch eine solche Berufserfahrung erworben werden, machen nach Inhalt, Umfang und Vertiefung einen Wissens- und Kenntniszuwachs aus, der signifikant gegenüber formal gleich qualifizierten aber weniger erfahrenen Mitarbeitern ist und somit die Bearbeitung komplexerer Fragestellungen erlaubt. Alternativ könnte der Erwerb zusätzlicher Qualifikationen auch durch eine 2-jährige zusätzliche Fachausbildung erworben werden. Dies ist bei der Bewertung der Faktoren Fachwissen und Erfahrung zu beachten. Grundlage ist üblicherweise mindestens eine 3-jährige, fachspezifische Berufsausbildung bzw. ein Hochschulstudium. Je nach inhaltlicher Ausrichtung der Stelle haben sich fundierte Kenntnisse der Branche oder der relevanten Märkte entwickelt.

**5**

**5 – 8 Jahre**

Die Stelle erfordert relevante praktische Erfahrung von 5 bis 8 Jahren. Dieses Niveau der Berufserfahrung entspricht einer Anforderungsstufe auf der sich eine Karriere über mehrere Jahre bis hin zum Ruhestand stabilisieren kann. Man findet auf diesem Niveau häufig Positionen für seniore Fachkräfte oder seniore Fach- und Sachbearbeiter. Je nach inhaltlicher Ausprägung der Stelle hat sich der Stelleninhaber über diesen Zeitraum gute Kenntnisse der Branche und der relevanten Märkte angeeignet.

**6**

**8 – 10 Jahre**

Die Stelle erfordert langjährige Berufserfahrung zwischen 8 und 10 Jahren. Dieses Niveau der Berufserfahrung wird typischerweise vergeben, um zu verdeutlichen, dass die Position mit fachlich sehr erfahrenen / sehr gut ausgebildeten Mitarbeitern besetzt wird, da es sich um Funktionen mit hochgradig spezialisierter oder sehr breiter Verantwortung handelt. Dieses Niveau wird typischerweise nur bei Fachkenntnissen auf mindestens Hochschulniveau vergeben. Je nach inhaltlicher Ausrichtung der Stelle geht diese Erfahrungsstufe mit breiten und tiefen Kenntnissen der Branche und der Märkte einher.

**7**

**Mehr als 10 Jahre**

Die Stelle erfordert langjährige Berufserfahrung von mehr als 10 Jahren. Hier liegt die Annahme zu Grunde, dass das Aufgabenfeld inhaltlich sehr komplex ist, so dass das erworbene Fachwissen nur in Kombination mit sehr viel Erfahrung richtig eingesetzt werden kann. Diese Erfahrung bietet je nach inhaltlicher Ausrichtung der Stelle die Grundlage für eine langfristige Perspektive auf Strukturen der Branche und der relevanten Märkte.

**8**

**Mehr als 15 Jahre**

Die Stelle erfordert sehr lange und umfassende Berufserfahrung von über 15 Jahren. Dieses Erfahrungsniveau wird typischerweise nur bei Rollen mit Bedarf an höchstem fachlichen bzw. akademischen Niveau vergeben, um etwa eine komplexe Funktion oder wissenschaftliche Disziplin zu leiten.

# Denkleistung / Problemlösung

Dieser Faktor deckt die Anforderungen an die Problemlösungskompetenz des Stelleninhabers ab. Der Anspruch an die Denkleistung, das Erkennen von Zusammenhängen und das Entwickeln von Lösungen steigt mit der Komplexität der Aufgaben und der zu berücksichtigenden Informationsquellen. Es wird die Anforderung beschrieben, sich auf neue Situationen einzustellen und in höheren Ausprägungen Lösungen in Bezug auf Risiken, Wechselwirkungen und Potentiale zu bewerten oder zu entwickeln.

## Faktorstufe 1

**Ausführen von zumeist manuellen Routinetätigkeiten ohne besondere Anforderungen**

Der Charakter der Anforderungen ist prozeduraler Art in einem Kontext niedriger Komplexität. Ausführen von Routinetätigkeiten ohne besondere Anforderungen an Denkleistung oder Problemlösungskompetenz. Die vornehmlich manuellen Abläufe sind bekannt und bewährt und werden abgearbeitet. In der Regel gilt es klar definierten, spezifischen Handlungsanweisungen zu folgen. Treten Probleme auf, werden (Fach-) vorgesetzte oder seniorere Kollegen zur Lösung hinzugezogen. Typischerweise die Ausprägung für Tätigkeiten für An- und Ungelernte.

## 2

**Ausführung von Routineaufgaben**

Die Anforderungen an die Denkleistung sind prozeduraler Natur in einem homogenen und stabilen Kontext. Die Stelle erfordert das Erfüllen von Arbeitsaufgaben, die weitgehend vorgegeben sind. Die Prozesse sind bekannt und bewährt und werden abgearbeitet. Treten Probleme auf, werden Positionsinhaber höherer Funktionen zur Lösung hinzugezogen.

## 3

**Die Tätigkeit erfordert grundlegendes Urteilsvermögen in überschaubaren Rahmenbedingungen**

Die Anforderungen an die Denkleistung sind prozeduraler Natur in einem homogenen Kontext, der ein grundlegendes Maß an Flexibilität erfordert. Die Stelle erfordert das Erfüllen von Arbeitsaufgaben, die weitgehend vorgegeben sind. Die Prozesse sind bekannt sowie bewährt und werden abgearbeitet. Kleinere Störungen können selbstständig behoben werden.

## 4

**Bekannte Lösungswege und Fachwissen werden auf wiederkehrende Probleme angewendet**

Die Anforderungen an die Denkleistung sind größtenteils prozedural, teilweise analytisch, in einem homogenen Kontext, der Flexibilität bei der Wahl der Lösungswege erfordert. Der Rahmen der möglichen Probleme ist bekannt und es stehen Musterlösungen, Verfahrensanweisungen oder Algorithmen zur Problemlösung zur Verfügung. Diese Handlungsorientierung erfordert diverse Methoden, die je nach Situation sinnvoll und zielgerichtet eingesetzt werden müssen. Zum Beispiel Verfolgen eines Entscheidungsbaums zur Fehlerdiagnose an elektronischen Geräten, einfache Reparaturen an Maschinen.

**Faktorstufe 5**

**Lösung von neuen Problemen.  
Rekombination von bekannten Lösungswegen oder Fachinformationen**

Die Anforderungen an die Denkleistung sind zumeist analytischer Natur in einem homogenen Kontext. Sie erfordern ein gutes Maß an Flexibilität. Basierend auf Fachwissen und Methodenkompetenz werden bekannte Lösungswege rekombiniert und auf neue Probleme innerhalb des Tätigkeitsrahmens angewendet. Methodenkompetenz ist dabei die Fähigkeit zur Anwendung klar definierter Fach- und Arbeitsmethoden zur selbstständigen Erschließung unterschiedlicher Sachverhalte und Lösungsansätze. Dabei ist die Anzahl der Variablen im Arbeitsumfeld / System überschaubar.

**6**

**Bewertung von Problemen, Analyse und Modifikation von bekannten Lösungsansätzen**

Die Anforderungen an die Denkleistung sind analytisch, teilweise konzeptionell in einem heterogen aber zumeist bekannten Kontext mit den entsprechenden Anforderungen an Flexibilität und grundlegender Abstraktionsfähigkeit. Anwendungsorientierte Diagnose von verschiedenartigen Problemen mittlerer Komplexität, Auswahl aus, Modifikation oder Rekombination von bekannten Lösungswegen. Zuarbeit bei der Entwicklung von neuen Problemlösungsverfahren im Rahmen einer Teildisziplin.

**7**

**Analyse von Problemen, Bewertung von Fachinformationen und anderen Quellen, Entwicklung von neuen Lösungswegen**

Die Anforderungen an die Denkleistung sind hauptsächlich analytischer und konzeptioneller Art in einem heterogenen Umfeld und erfordern ein hohes Maß an Flexibilität und Informationsverarbeitungsvermögen. Bearbeitung von komplexen Problemen, die eine Analyse von verschiedenen Quellen sowie analytisches und konzeptionelles Denken erfordern, um neue Lösungen zu entwickeln. Entwicklung von Problemlösungsmethoden oder Prozessen im Rahmen einer Disziplin oder Teildisziplin. Die Komplexität wird bedingt durch ein System oder Arbeitsumfeld, dessen Gesamtverhalten sich durch eine hohe Anzahl von variablen Dimensionen auszeichnet. Eine vollständige Information über die Einzelkomponenten und ihre Wechselwirkungen liegt typischerweise nicht vor.

**8**

**Entwickeln von innovativen Konzepten und Strategien**

Die Anforderungen an die Denkleistung sind konzeptioneller Natur mit einem hohen Innovationsgrad in einem komplexen, heterogenen und dynamischen Umfeld. Entwicklung komplexer Problemlösungsstrategien in multifaktoriellen Zusammenhängen für neu auftretende Probleme. Die Stelle erfordert einen Überblick über die relevanten aktuellen Entwicklungen der entsprechenden Disziplin und ein hohes Maß an Kreativität und Urteilsvermögen, Entwicklung von abteilungs- und bereichsübergreifenden Prozessen.

**9**

**Forschungs- und Entwicklungsarbeit in hochkomplexen Zusammenhängen**

Antizipation neuer Problemfelder und Entwicklung von innovativen Problemlösungsstrategien von unternehmensweiter Bedeutung. Grundlagen- oder anwendungsorientierte Forschungsarbeit in Vernetzung mit der scientific community der relevanten Disziplinen.

# Verantwortung für Mitarbeiter

Dieser Faktor beschreibt den Einfluss, den die Stelle auf das Handeln anderer hat. Als Fachkraft steht dabei die fachliche Verantwortung für Ausbildung, Entwicklung oder Mentoring von Kollegen im Vordergrund. Somit gilt es sowohl fachliche als auch soziale Aspekte des Miteinanders und der Verantwortung für andere zu bewerten. Hohe Relevanz kann auch der Status / die Positionierung einer Rolle innerhalb der Organisationsstruktur haben oder der Status der Stelle im Beziehungsgeflecht der Organisation. Sowohl fachliche als auch soziale Aspekte der Verantwortung für andere und Grad der Vernetztheit in der Organisation werden in diesem Faktor berücksichtigt.

## Faktorstufe 1

**Keine Verantwortung über die eigene Stelle hinaus**

2

**Einarbeitung von neuen Kollegen**

3

**Koordination einer Gruppe**

4

**Training und Unterrichtung anderer**

5

**Praxisanleitung und Ausbildung von Mitarbeitern**

6

**Organisation und Beaufsichtigung einer Gruppe von Mitarbeitern**

Der Positionsinhaber ist nur für seine eigene Stelle und sein Handeln verantwortlich.

Stelleninhaber gibt weniger erfahrenen Kollegen am Arbeitsplatz zumeist informelle Orientierung bei der Einarbeitung in eine Tätigkeit.

Der Positionsinhaber übernimmt typischerweise die Koordinierungsaufgabe für eine Gruppe, verfügt aber über keine disziplinarischen Befugnisse, und verbringt den größten Teil seiner Arbeitszeit als Individual Contributor mit gleichwertigen oder ähnlichen operativen Tätigkeiten wie die Gruppenmitglieder.

Fachliche Schulung / Weiterbildung von Kunden, Kollegen und anderen Mitarbeitern. „Go To Role“ für fachliche Fragen in einer Gruppe. Typische Tätigkeiten sind beispielsweise regelmäßige Schulungen im Umgang mit Softwareprodukten (CMS, CRM, SAP, etc.) sowie Produkttrainings und Einarbeitung in neue Geräte oder Werkzeuge.

Stelleninhaber gibt Praxisanleitung für unerfahrene Kollegen und verantwortet eine Einarbeitung und strukturierte Ausbildung. Praxisanleitung ist eine handlungsorientierte Form der Wissens- und Kenntnisvermittlung, die üblicherweise von pädagogisch geeigneten Kräften durchgeführt wird. Gibt als Mentor fachliches Wissen und Erfahrungen an unerfahrene Personen (Mentees) weiter. Hiermit soll die berufliche und persönliche Entwicklung unterstützt werden. Diese Ebene kann auch die Organisation einer Gruppe von Mitarbeitern, z.B. von Auszubildenden, umfassen.

Gibt als Supervisor oder Vorarbeiter fachliche Anleitung und arbeitet Gruppenmitglieder ein, überwacht Arbeitsprozesse. Strukturiert Arbeitsabläufe und organisiert ggf. den Personaleinsatz (Schicht- / Urlaubsplanung).

**Faktorstufe 7**

**Höchste fachliche, nicht disziplinarische Autorität / Guru in einem wissenschaftlichen / technischen Fachgebiet**

Als höchste fachliche Autorität ist der Stelleninhaber Dreh- und Angelpunkt für fachliche Fragen in der Organisation. Die funktionale Autorität resultiert aus der fachlichen, zumeist akademischen Qualifikation und signifikanten Erfahrung des Positionsinhabers. Die Autorität entsteht aus den Anforderungen an Wissen und Können der Person auf einem oder mehreren Fachgebieten. Synonym können die Begriffe Guru, Fachautorität, Expertenautorität oder Sachautorität verwendet werden. Positionsinhaber dienen häufig als Multiplikator für Best-Practice Lösungen, globale Prozesse und Initiativen sowie Unternehmensziele. Dabei prägen sie als informelle Führungspersönlichkeiten maßgeblich die Unternehmenskultur.

## Organisationskenntnisse

Mit diesem Faktor werden die Anforderungen an Kenntnisse der Organisation im Bezug auf das Zusammenwirken der einzelnen Einheiten und Geschäftsprozesse bewertet. In höheren Ausprägungen gehen die Kenntnisse über die eigene Organisation hinaus und decken Wissen um zusätzliche relevante äußere Zusammenhänge und deren Wirkungen auf die Organisation ab.

**Faktorstufe 1**

**Grundlegende Kenntnisse im Rahmen des Arbeitsplatzes**

Die Tätigkeit erfordert grundlegende Kenntnisse der Organisation, die für die Erfüllung der Arbeitsaufgaben notwendig sind.

**2**

**Organisationskenntnisse auf Gruppenebene**

Die Tätigkeit erfordert Kenntnisse über die Abläufe innerhalb der Gruppe.

**3**

**Operative Organisationskenntnisse im Rahmen der Abteilung**

Die Tätigkeit erfordert operative Kenntnisse, wie einzelne Gruppen oder Stelleninhaber innerhalb einer Abteilung zusammenwirken sowie Kenntnisse über die Koordination der Ressourcen. Ferner sind operative Kenntnisse über das Zusammenwirken mit Teams aus anderen Bereichen erforderlich.

► Organisationskenntnisse auf diesem Niveau sind in der Regel erforderlich, um einer klar abgegrenzten, operativen, fachlichen oder disziplinarischen Führungsaufgabe nachgehen zu können.

**4**

**Organisationskenntnisse des eigenen Fachbereiches und von vernetzten Einheiten**

Die Tätigkeit erfordert Kenntnisse der Strukturen des eigenen Fachbereiches und des operativen Zusammenwirkens der Organisationseinheiten innerhalb des eigenen Bereiches sowie mit Gruppen aus wechselseitig abhängigen Bereichen.

► Organisationskenntnisse auf diesem Niveau sind in der Regel erforderlich, um einer operativen, fachlichen oder disziplinarischen Führungsaufgabe nachgehen zu können.

**Faktorstufe 5**

**Organisationskenntnisse des eigenen Fachbereiches und seines Bezugs zu den Unternehmenszielen**

Die Tätigkeit erfordert Kenntnisse der Strukturen des eigenen Fachbereiches sowie aus vernetzten Bereichen und ihrer Bedeutung für die Unternehmensziele.

- ▶ Organisationskenntnisse auf diesem Niveau sind in der Regel erforderlich, um einer teilweise operativen, aber hauptsächlich taktischen, fachlichen oder disziplinarischen Führungsaufgabe nachgehen zu können.

**6**

**Kenntnis des Fachbereiches und seiner operativen Wechselwirkungen innerhalb der Organisation**

Die Tätigkeit erfordert tiefe und breite Kenntnisse der Inhalte und Strukturen des eigenen Fachbereiches und des operativen Zusammenwirkens des Bereiches mit anderen Bereichen und Organisationseinheiten zur Erreichung der Ziele des Unternehmens.

- ▶ Organisationskenntnisse auf diesem Niveau sind in der Regel erforderlich, um einer taktischen, fachlichen oder disziplinarischen Führungsaufgabe nachgehen zu können.

**7**

**Gute operative und strategische Kenntnisse der eigenen Organisation**

Die Tätigkeit erfordert strategische und operative Kenntnisse der betrieblichen Abläufe und wirtschaftlichen Zusammenhänge der gesamten eigenen Organisation.

- ▶ Organisationskenntnisse auf diesem Niveau sind in der Regel erforderlich, um die Strategie der geführten (Teil-)Disziplin oder Organisationseinheit setzen oder maßgeblich beeinflussen zu können.

**8**

**Tiefe und breite Kenntnisse der gesamten eigenen Organisation und ihrer Strategie**

Die Tätigkeit erfordert tiefe und breite Kenntnisse der Geschäftsstrategie, der betrieblichen Abläufe und wirtschaftlichen Zusammenhänge der gesamten eigenen Organisation.

- ▶ Organisationskenntnisse auf diesem Niveau sind in der Regel erforderlich, um die Strategie der Organisation festlegen oder maßgeblich beeinflussen zu können.

**9**

**Tiefe und breite Kenntnis der gesamten eigenen Organisation und äußerer Faktoren von unternehmensstrategischer Bedeutung**

Zusätzlich zur vollständigen Kenntnis der eigenen Organisationsstrukturen erfordert die Tätigkeit breites und tiefes Verständnis der wirtschaftlichen, sozialen und politischen Zusammenhänge der relevanten (Welt-)Märkte, Wettbewerber, Ressourcen etc.

- ▶ Organisationskenntnisse auf diesem Niveau sind in der Regel erforderlich, um die Strategie der Organisation festlegen zu können.

# Prozesse

Dieser Faktor bemisst die Bedeutung der zu bewertenden Position bei Anwendung, Überwachung, Optimierung und Entwicklung von Prozessen. Geschäftsprozesse bestehen aus einer Menge logisch verknüpfter Einzeltätigkeiten (Aufgaben, Aktivitäten), die ausgeführt werden, um ein geschäftliches oder betriebliches Ziel zu erreichen. Ein Prozess ist wiederholbar, mit Wertschöpfung verbunden und nutzt Ressourcen der Organisation. Bei rein nach außen ausgerichteten Stellen können die Anforderungsstufen analog verwendet werden.

## Faktorstufe 1

### Ausführen und/oder Aufrechterhalten von Prozessen

Handlungsabläufe sind klar definiert und in engem Rahmen vorgegeben. Die Tätigkeiten dienen der Aufrechterhaltung eines Prozesses, der vom Positionsinhaber typischerweise abschließend bearbeitet wird. Hierzu zählen etwa eine vorstrukturierte Dateneingabe, die Befolgung von definierten Anweisungen oder die Erstellung von Dokumenten gemäß Vorlagen. Eine Skalierung der Komplexität der ausgeführten Prozesse findet über den nachfolgenden Faktor statt.

## 2

### Überwachen von Prozessen

Operative Führung der End-to-end-Prozesse oder Teilprozesse. Überwachung und Kommunikation der Prozessleistung, Verantwortung, dass konkrete Prozessziele erreicht werden. Veranlassung von Prozessverbesserungen. Mit dieser Ausprägung werden Positionen bewertet, die die Umsetzung überwachen und verantworten und die Ergebnisse kommunizieren. Anpassungsbedarfe werden vom Positionsinhaber weitergegeben und Anpassungen nicht selbst vorgenommen, ggf. aber getestet. Eine Skalierung der Komplexität der ausgeführten Prozesse findet über den nachfolgenden Faktor statt.

## 3

### Optimieren von existierenden Prozessen, Mitarbeit bei der Entwicklung neuer Prozesse

Anpassung existierender Prozesse an andere Sachverhalte. Die erweiterte Aufgabe besteht darin, Vorschläge für Verbesserungen sowie Prozesszeiten, -kosten und -qualität zu analysieren und Anforderungen an neue Prozesse zu ermitteln. Die Optimierung von Prozessen ist dabei ein regelmäßiger und wichtiger Bestandteil der betrachteten Position. Regelmäßig bedeutet, dass verantwortete (Teil-)Prozesse mind. einmal im Jahr analysiert und bei Bedarf angepasst werden. Ab dieser Stufe beginnt typischerweise die Ebene von Prozesseignern / „Process Ownern“. Eine Skalierung der Komplexität der ausgeführten Prozesse findet über den nachfolgenden Faktor statt.

## 4

### Entwickeln von neuen Prozessen mit abteilungsweiter Bedeutung

Die entwickelten Prozesse haben Auswirkungen auf eine ganze Abteilung und ihre untergeordneten Strukturen. Die Prozesse betreffen somit typischerweise ein abgegrenztes Fachgebiet, das innerhalb des eigenen Bereiches verantwortet und bearbeitet wird und können von lokaler bis hin zu globaler Bedeutung sein. Eine Skalierung der Komplexität findet über den nachfolgenden Faktor statt.

**Faktorstufe 5**

**Entwickeln von neuen Prozessen mit bereichsweiter Bedeutung**

Die entwickelten Prozesse haben Auswirkungen auf einen ganzen Fachbereich oder auf Arbeitsabläufe in mehreren, bereichsübergreifenden Abteilungen der Organisation. Die Prozesse betreffen typischerweise ein Fachgebiet, das innerhalb des eigenen Fachbereichs verantwortet wird. Dabei können die Prozesse von lokaler bis hin zu globaler Bedeutung sein. Eine Skalierung der Komplexität findet über den nachfolgenden Faktor statt.

**6**

**Entwickeln von neuen Prozessen mit unternehmensweiter Bedeutung**

Strategische Führung von Prozessen. Zielorientierte Gestaltung, Durchführung und Steuerung von Prozessen mit unternehmensweiter Bedeutung. In dieser Ausprägung werden mehrdimensionale Prozesse mit unternehmensstrategischer Bedeutung auf die Unternehmensziele ausgerichtet.

## Komplexität

Prozesse können sehr vielfältig sein. Um die Komplexität der verantworteten Prozesse zu erfassen und als Modifikator für die Prozessverantwortung zu dienen, beschreibt dieser Faktor drei verschiedene Komplexitätsebenen von Prozessen innerhalb einer Organisation.

**Faktorstufe 1**

**Einfache Prozesse**

Die Prozesse sind übersichtlich und unterliegen geringer Variation. Die Aufgaben sind weitestgehend isolierbar und können vom Positionsinhaber typischerweise abschließend bearbeitet werden.

**2**

**Komplexe Prozesse**

(Teil-)Prozesse können aufeinander aufbauen oder miteinander verschachtelt sein. Änderungen in einem Teilprozess haben typischerweise geringen Einfluss auf den Gesamtprozess oder andere verbundene Teilprozesse, ohne die Ergebnisse maßgeblich zu beeinflussen.

**3**

**Hochkomplexe Prozesse**

Die Prozesse beinhalten eine große Anzahl von Variablen in einem sich dynamisch verändernden Bezugsrahmen. Die Prozesse erfordern die Bereitstellung unterschiedlicher Ressourcen, z.B. Zeit, Geld, Mitarbeiter, Maschinen, Material, Kommunikationsmittel, Rechenkapazität, Fortbildung. Die Prozesse sind stark von einander abhängig. Änderungen an einem Prozess haben hohe Auswirkungen auf die Resultate des Gesamtprozesses oder andere Teilprozesse.

# Funktionale Verantwortung

Mit der Funktionalen Verantwortung wird die einer Position zugemessene Entscheidungs- und Handlungsfreiheit bewertet. Unabhängigkeit in der Ausübung von Aufgaben und die mittelbare oder unmittelbare Verantwortung für ein Aufgabenfeld sind Gradmesser, um die Bedeutung der Position im Bezug auf die Erreichung von Zielen zu bewerten. Es wird der Einflussbereich der Position innerhalb der eigenen Organisationseinheit und in Relation zu anderen Einheiten betrachtet. Einflussmöglichkeit auf Endergebnisse.

|                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Faktorstufe 1</b>                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Eng weisungsgebundenes Ausführen von Tätigkeiten ohne Spielräume</b>                                         | Enges, weisungsgebundenes Handeln, Ausführen von klar im einzelnen spezifizierten Handlungsanweisungen.                                                                                                                                                     |
| <b>2</b><br><b>Der Handlungsspielraum ist auf den eigenen Arbeitsplatz begrenzt</b>                             | Treffen von Entscheidungen, die den eigenen Arbeitsplatz betreffen, die Aufgabenstellungen und Entscheidungskriterien sind weitgehend vorgegeben. Selbstmanagement nach vorgegebenen Prioritäten.                                                           |
| <b>3</b><br><b>Treffen von operativ-fachlichen Entscheidungen, die die Arbeit der eigenen Gruppe betreffen</b>  | Treffen von Entscheidungen, die die Arbeit der eigenen Gruppe betreffen. Handlungsfreiheit in einem vorgegebenen Rahmen, der durch allgemeine Richtlinien definiert ist.                                                                                    |
| <b>4</b><br><b>Treffen von operativ-fachlichen Entscheidungen, die die Arbeit anderer Gruppen betreffen</b>     | Treffen von Entscheidungen, die auch Grundlage für die Arbeit anderer Gruppen / Teams sind. Handlungsfreiheit in einem vorgegebenen Rahmen, der durch allgemeine Richtlinien definiert ist.                                                                 |
| <b>5</b><br><b>Treffen von fachlichen Entscheidungen für andere Gruppen</b>                                     | Treffen von Entscheidungen / setzen von operativen Richtlinien auf Abteilungsebene, die die Arbeit zu- oder untergeordneter Gruppen betreffen. In der Regel selbstständiges Handeln. Orientierung an übergeordneten Zielen.                                 |
| <b>6</b><br><b>Fachliche Führung einer Teildisziplin</b>                                                        | (Teil-)Verantwortung für die Richtlinien einer Teildisziplin innerhalb einer Disziplin / Funktionsfamilie. Die Entscheidungen haben abteilungsübergreifende Bedeutung. Orientierung an übergeordneten Zielen.                                               |
| <b>7</b><br><b>Fachliche Führung einer Disziplin</b>                                                            | (Teil-)Verantwortung für Richtlinien und Ziele einer Disziplin innerhalb einer Funktionsfamilie. Die Entscheidungen haben bereichsübergreifende Bedeutung. Orientierung an den Unternehmenszielen.                                                          |
| <b>8</b><br><b>Fachliche Führung einer Disziplin mit unternehmensstrategischer Bedeutung</b>                    | (Teil-)Verantwortung für Richtlinien und Ziele einer Disziplin innerhalb einer Funktionsfamilie, die von unternehmensstrategischer Bedeutung sind. Die Entscheidungen haben bereichsübergreifende Bedeutung. Orientierung an den Unternehmenszielen.        |
| <b>9</b><br><b>Entscheidungen und Handlungen haben Einfluss auf Unternehmensstrategie und Geschäftsergebnis</b> | „Guru“ mit weitestgehender fachlicher und kommunikativer Handlungsfreiheit, um die Unternehmensziele zu erreichen. Der Stelleninhaber trägt mit seiner fachlichen und organisatorischen Expertise maßgeblich zur Entwicklung der Unternehmensstrategie bei. |

## Tragweite der Entscheidungen

Dieser Faktor bewertet die Tragweite der vom Stelleninhaber getroffenen Entscheidungen, für die der Stelleninhaber direkt verantwortlich ist, im Sinne von geographischen Reichweitenstufen. In der niedrigsten Stufe sind die Entscheidungen von lokaler oder regionaler Bedeutung, in der höchsten Ausprägung haben die Entscheidungen Auswirkungen auf zentrale Bereiche einer Organisation mit weltweiter Bedeutung. Die rein operative Ausführung von Entscheidungen ist hier nicht Gegenstand der Bewertung.

### Faktorstufe 1

**Tragweite der Entscheidungen liegt auf nationaler oder regionaler Ebene**

Die Entscheidungen wirken auf die jeweilige Region in der der Positionsinhaber angesiedelt ist. Als Region werden hier das Heimatland und direkt benachbarte Länder, in denen die Organisation in begrenztem Umfang tätig ist, verstanden.

**2**  
**Multinationale Tragweite der Entscheidungen**

Die Tragweite der Entscheidungen erstreckt sich über mehrere Länder typischerweise eines Kontinentes oder Kulturraums.

**3**  
**Internationale Tragweite der Entscheidungen**

Die Entscheidungen betreffen zentrale Bereiche der Organisation oder eigenständige Geschäftseinheiten, die auf 2 bis 3 Kontinenten agieren.

**4**  
**Globale Tragweite der Entscheidungen**

Die Entscheidungen betreffen zentrale Bereiche der Organisation oder eigenständige Geschäftseinheiten, die auf 3 oder mehr Kontinenten unabhängig voneinander agieren.

## Kommunikation

Bei den Anforderungen an kommunikative Fähigkeiten werden Art und Einfluss der Interaktion mit internen und externen Kommunikationspartnern bewertet. Ziel der Interaktion ist der Austausch von Fachinformationen, Beeinflussung oder Verhandlungen. Die Fähigkeit mit Individuen und Gruppen erfolgreich zu interagieren basiert auf interkultureller Kompetenz und Sozialkompetenz. Mit dieser Kategorie sollen alle stellenbewertungsrelevanten Anforderungen an interpersonelle Fähigkeiten abgedeckt werden.

### Faktorstufe 1

**Höfliche Alltagskommunikation, begrenzt auf den Arbeitsplatz**

Der Stelleninhaber kommuniziert primär mit direkten Kollegen, zumeist nur minimale Kommunikation nach außen (einfache Gespräche mit Kunden) oder zu anderen Teams und Abteilungen.

**2**  
**Die Tätigkeit setzt gute Kommunikationsfähigkeit im Team oder mit Kunden und ein gewisses Maß an Empathie voraus**

Schwerpunkt liegt auf dem Austausch von Fachinformationen innerhalb einer homogenen Gruppe, einfache Kommunikation mit Kunden in begrenztem inhaltlichem Rahmen. Bei wenig komplexen Themen kann diese Ausprägung für Tätigkeiten in einem 1st Level Callcenter gewählt werden.

**Faktorstufe 3**

**Die Tätigkeit setzt sehr gute Kommunikationsfähigkeit und Sozialkompetenz voraus**

Sachverhalte verschiedener Art und Komplexität müssen zielgruppenorientiert aufbereitet werden. Ein Positionsinhaber steht in ständigem Austausch zu komplexeren Themen innerhalb der Organisation und/oder mit Kunden und/oder mit Partnern. 2nd Level Unterstützung in einem Callcenter, die den Austausch von Informationen höherer Komplexität erforderlich macht, wird üblicherweise mit diesem Faktor bewertet.

**4**

**Ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit und Empathie, um komplexe Sachverhalte kommunizieren zu können**

Erforderlich ist eine angemessene soziale und interkulturelle Kompetenz. Der Stelleninhaber vermag in der kommunikativen Interaktion zu motivieren und positiv zu beeinflussen. Komplexe Sachverhalte müssen zielgruppenorientiert aufbereitet werden. Ständiger Austausch und intensive Vernetzung innerhalb der Organisation und/oder mit Kunden und/oder mit Partnern. Die Komplexität ergibt sich durch die unterschiedlichen Hierarchie- und/oder fachlichen Ebenen sowie kulturellen Hintergründe der Rezipienten. Zum Beispiel bei Teilnahme an Fachtagungen oder Kongressen sowie dem Verfassen von Publikationen. Die Teilnahme an und Durchführung von Verhandlungen kann Teil der Aufgabe sein.

**5**

**Überzeugendes Auftreten und diplomatisches Geschick in Verhandlungen**

Zu den Kernaufgaben der Stelle gehört die Leitung von Verhandlungen mit internen Parteien, wie Arbeitnehmervertretern und/oder Kunden sowie externen Lieferanten und anderen Dienstleistern. Ggfs. müssen bei heiklen Verhandlungen Interessenskonflikte mit dem benötigten Maß an Diplomatie und Geschick gelöst werden. Diese Ausprägungsstufe setzt ein hohes Maß an sozialer und interkultureller Kompetenz und Erfahrung voraus.

**6**

**Repräsentation der Organisation in einem bestimmten Fachgebiet**

Der Stelleninhaber kommuniziert ständig mit bedeutenden Gesprächspartnern. Ein zentraler Anspruch ist die Vertretung oder Kommunikation von Unternehmensinteressen innerhalb des Unternehmens gegenüber Stakeholdern wie etwa Arbeitnehmervertretung oder Geschäftsführung. Ferner ist ein Stelleninhaber im ständigen Austausch mit unternehmensübergreifenden Fachnetzwerken oder Kunden von zentraler Bedeutung für den Geschäftsbetrieb.

**7**

**Repräsentation der Organisation auf nationaler oder internationaler Ebene nach außen**

Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit umfassen die Repräsentation des Unternehmens in der breiten Öffentlichkeit und den Medien. Der Stelleninhaber ist ein Botschafter der Organisation, hat dabei die Meinungsführerschaft in weltweiten Netzwerken inne und übt ggf. Einfluss auf politische Entscheidungsträger und/oder Organisationen aus. Dadurch wird ein positives Bild der Organisation / der Branche im öffentlichen Diskurs geprägt.

# Projektmanagement

Die Kernaufgabe der Position liegt im Projektmanagement und beinhaltet, ohne Einschränkungen, die Koordination, Planung und Verteilung von Personal, Ressourcen, Budgets usw. im Rahmen von zeitlich und fachlich begrenzten einmaligen Vorhaben (Produkt oder Dienstleistung).

## Fachwissen

Mit dem Faktor Fachwissen bewerten wir die Anforderungen an die jeweilige Ausbildung mit der Positionsinhaber dazu befähigt werden, berufstypische Aufgaben und Sachverhalte zu bewältigen. Die hierzu erforderlichen Fertigkeiten und Kenntnisse bestehen hauptsächlich aus formaler Qualifikation und relevanter Berufserfahrung. Grundlage für die Einordnung bildet die Orientierung an erworbenen Kompetenzen und dem einhergehenden Fachwissen in Theorie und Praxis. Das Modell ist kompatibel mit den Niveaus des Europäischen Qualifikationsrahmens. Die unterschiedlichen Qualifikationen auf einem Niveau sind gleichwertig, jedoch nicht gleichartig. Die einzelnen Ausprägungen orientieren sich an formalisierten Abschlüssen, doch kann die Qualifikation auch auf anderem Wege erworben werden. Fachliche Kernkompetenzen für die Stelle.

### Faktorstufe 4

**Die Tätigkeit erfordert Fachwissen, das in der Regel in einer 3-jährigen strukturierten Ausbildung erworben wird**

Die Tätigkeit erfordert eine klassische Berufsausbildung oder Fachwissen auf äquivalentem Niveau, das durch eine Kombination aus theoretischer Ausbildung und Praxiserfahrung erworben werden kann. Handelt es sich um die Anforderung an eine abgeschlossene (Handwerks)lehre, so wird davon ausgegangen, dass alle Arbeiten des Berufs fachgemäß ohne fremde Hilfe ausgeführt werden können. Fachwissen auf äquivalentem Niveau kann auch durch besonders langjährige Berufserfahrung und Schulungen zur Vermittlung fundierter theoretischer Kenntnisse erworben werden. Entspricht EQR/DQR Niveau 4. Positionen in Nordamerika, die einen US-amerikanischen Associate Degree voraussetzen werden ebenfalls dieser Ebene zugerechnet. Hierbei handelt es sich üblicherweise um Beschäftigungsverhältnisse mittlerer Anforderungsbereiche (Middle Skills Jobs).

### 5

**Die Tätigkeit erfordert Fachwissen, das typischerweise auf einer Ausbildung und aufbauenden Zusatzqualifikationen basiert**

Die Tätigkeit erfordert eine klassische Berufsausbildung und Zusatzqualifikationen oder durch Berufserfahrung erworbenes Fachwissen auf äquivalentem Niveau. Entspricht EQR/DQR Niveau 5.

### 6

**Die Tätigkeit erfordert Fachwissen, das einen Hochschulabschluss oder zusätzlich zur Ausbildung weitere qualifizierende Fortbildungen voraussetzt**

Z.B. Bachelor-Abschlüsse, Meister, Techniker, Fachwirte oder auf anderem Wege wie z.B. durch Berufserfahrung erworbene vergleichbare Qualifikationen. Bei einem Abschluss dieses Niveaus liegt der Fokus auf dem Erwerb von anwendungsorientiertem Fach- und Prozesswissen. Zuarbeit zur Entwicklung neuer Methoden, fach- und anwendungsorientiert, zumeist innerhalb eines Fachgebietes. Entspricht EQR/DQR Niveau 6. Im US-amerikanischen Bildungswesen entspricht dieses Niveau einem Undergraduate Degree.

**Faktorstufe 7**

**Die Tätigkeit erfordert Fachwissen auf dem Niveau eines Universitätsabschlusses**

z.B. Diplom, Master, Magister-Abschlüsse, Staatsexamen oder auf anderem Wege z.B. durch Berufserfahrung erworbene vergleichbare Qualifikationen (etwa Bachelor-Abschlüsse mit Zusatzqualifikation). Bei einem Universitätsabschluss liegt der Fokus auf dem Erwerb von Kompetenzen zur Lösung komplexer Aufgabenstellungen, die mehrere Fachbereiche überspannen können sowie wissenschaftlicher Methodenkompetenz. Verantwortung für die Entwicklung neuer Methoden, entweder konzeptionell generalistisch orientiert oder hoher Spezialisierungsgrad in einem Fachgebiet. Entspricht EQR/DQR Niveau 7. Im US-amerikanischen Bildungswesen entspricht dieses Niveau einem Graduate Degree.

**8**

**Die Tätigkeit erfordert Fachwissen, das über das Niveau eines Universitätsabschlusses hinaus geht**

z.B. Promotion oder auf anderem Wege z.B. durch Berufserfahrung erworbene äquivalente Kenntnisse, die zum Beispiel Voraussetzung für eigenständige Forschungsarbeit oder Entwicklungsarbeit sein können. Entspricht EQR/DQR Niveau 8. Im US-amerikanischen Bildungswesen entspricht dieses Niveau einem Post-Graduate Degree.

**9**

**Die Tätigkeit erfordert Fachwissen auf höchstem, wissenschaftlichem Niveau**

z.B. Habilitation oder auf anderem Wege erworbene äquivalente Kenntnisse eines „Gurus“. Höchste Autorität für eine Disziplin innerhalb und außerhalb des Unternehmens, auch in internationalem Rahmen z.B. auf Fachkonferenzen oder Forschungskongressen der scientific community. Im US-amerikanischen Bildungswesen entspricht dieses Niveau einem Fachwissen einer wissenschaftlichen Post-Doc Laufbahn.

## Erfahrung

Dieser Faktor bewertet die für die Ausübung der Stelle notwendige fach- oder funktionsspezifische Berufserfahrung, die zusätzlich zur formellen fachlichen Qualifikation notwendig ist. Zu Grunde liegt die Annahme, dass sich verantwortete Aufgabenfelder inhaltlich und Stelleninhaber fachlich weiter entwickeln. Über die Qualifikation hinausgehende relevante praktische Erfahrung ist somit notwendig, um den Anforderungen der Stelle in vollem Umfang gerecht zu werden. Als Berufserfahrung gelten üblicherweise Erfahrungen nach einer Ausbildung bzw. im Anschluss an ein Studium. Zeiten als wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in gelten daher ebenfalls als Berufserfahrung. Relevante Praktika oder praktische Erfahrungen im Rahmen von freier Mitarbeit können als adäquate Berufspraxis gewertet werden. Der Erwerb von betriebs- und organisationsspezifischen Kenntnissen wird nicht mit diesem Faktor bewertet, hierzu sind die Anforderungen an die Organisationskenntnisse gesondert zu bewerten.

**Faktorstufe 3**

**1 – 3 Jahre**

Die Stelle erfordert zusätzlich zu den in der Qualifikationszeit erworbenen Kenntnissen erste bzw. erweiterte Berufserfahrung von 1 bis 3 Jahren. Je nach inhaltlicher Ausrichtung der Stelle werden in diesem Zeitraum grundlegende Branchen- oder Marktkenntnisse erworben, sofern sie für die Erfüllung der Aufgaben notwendig sind.

Faktorstufe 4

3 – 5 Jahre

3-5 Jahre Berufserfahrung werden gemeinhin als fundierte Berufserfahrung bezeichnet. Für die Erfüllung der Anforderungen der Stelle wird zusätzlich zur fachlichen Qualifikation fundierte Berufserfahrung vorausgesetzt. Die zusätzlichen Kenntnisse und Fertigkeiten die durch eine solche Berufserfahrung erworben werden, machen nach Inhalt, Umfang und Vertiefung einen Wissens- und Kenntniszuwachs aus, der signifikant gegenüber formal gleich qualifizierten aber weniger erfahrenen Mitarbeitern ist und somit die Bearbeitung komplexerer Fragestellungen erlaubt. Alternativ könnte der Erwerb zusätzlicher Qualifikationen auch durch eine 2-jährige zusätzliche Fachausbildung erworben werden. Dies ist bei der Bewertung der Faktoren Fachwissen und Erfahrung zu beachten. Grundlage ist üblicherweise mindestens eine 3-jährige, fachspezifische Berufsausbildung bzw. ein Hochschulstudium. Je nach inhaltlicher Ausrichtung der Stelle haben sich fundierte Kenntnisse der Branche oder der relevanten Märkte entwickelt.

5

5 – 8 Jahre

Die Stelle erfordert relevante praktische Erfahrung von 5 bis 8 Jahren. Dieses Niveau der Berufserfahrung entspricht einer Anforderungsstufe auf der sich eine Karriere über mehrere Jahre bis hin zum Ruhestand stabilisieren kann. Man findet auf diesem Niveau häufig Positionen für senioren Fachkräfte oder senioren Fach- und Sachbearbeiter. Je nach inhaltlicher Ausprägung der Stelle hat sich der Stelleninhaber über diesen Zeitraum gute Kenntnisse der Branche und der relevanten Märkte angeeignet.

6

8 – 10 Jahre

Die Stelle erfordert langjährige Berufserfahrung zwischen 8 und 10 Jahren. Dieses Niveau der Berufserfahrung wird typischerweise vergeben, um zu verdeutlichen, dass die Position mit fachlich sehr erfahrenen / sehr gut ausgebildeten Mitarbeitern besetzt wird, da es sich um Funktionen mit hochgradig spezialisierter oder sehr breiter Verantwortung handelt. Dieses Niveau wird typischerweise nur bei Fachkenntnissen auf mindestens Hochschulniveau vergeben. Je nach inhaltlicher Ausrichtung der Stelle geht diese Erfahrungsstufe mit breiten und tiefen Kenntnissen der Branche und der Märkte einher.

7

Mehr als 10 Jahre

Die Stelle erfordert langjährige Berufserfahrung von mehr als 10 Jahren. Hier liegt die Annahme zu Grunde, dass das Aufgabenfeld inhaltlich sehr komplex ist, so dass das erworbene Fachwissen nur in Kombination mit sehr viel Erfahrung richtig eingesetzt werden kann. Diese Erfahrung bietet je nach inhaltlicher Ausrichtung der Stelle die Grundlage für eine langfristige Perspektive auf Strukturen der Branche und der relevanten Märkte.

8

Mehr als 15 Jahre

Die Stelle erfordert sehr lange und umfassende Berufserfahrung von über 15 Jahren. Dieses Erfahrungsniveau wird typischerweise nur bei Rollen mit Bedarf an höchstem fachlichen bzw. akademischen Niveau vergeben, um etwa eine komplexe Funktion oder wissenschaftliche Disziplin zu leiten.

# Denkleistung / Problemlösung

Dieser Faktor deckt die Anforderungen an die Problemlösungskompetenz des Stelleninhabers ab. Der Anspruch an die Denkleistung, das Erkennen von Zusammenhängen und das Entwickeln von Lösungen steigt mit der Komplexität der Aufgaben und der zu berücksichtigenden Informationsquellen. Es wird die Anforderung beschrieben, sich auf neue Situationen einzustellen und in höheren Ausprägungen Lösungen in Bezug auf Risiken, Wechselwirkungen und Potentiale zu bewerten oder zu entwickeln.

## Faktorstufe 4

**Bekannte Lösungswege und Fachwissen werden auf wiederkehrende Probleme angewendet**

Die Anforderungen an die Denkleistung sind größtenteils prozedural, teilweise analytisch, in einem homogenen Kontext, der Flexibilität bei der Wahl der Lösungswege erfordert. Der Rahmen der möglichen Probleme ist bekannt und es stehen Musterlösungen, Verfahrensanweisungen oder Algorithmen zur Problemlösung zur Verfügung. Diese Handlungsorientierung erfordert diverse Methoden, die je nach Situation sinnvoll und zielgerichtet eingesetzt werden müssen. Zum Beispiel Verfolgen eines Entscheidungsbaums zur Fehlerdiagnose an elektronischen Geräten, einfache Reparaturen an Maschinen.

## 5

**Lösung von neuen Problemen. Rekombination von bekannten Lösungswegen oder Fachinformationen**

Die Anforderungen an die Denkleistung sind zumeist analytischer Natur in einem homogenen Kontext. Sie erfordern ein gutes Maß an Flexibilität. Basierend auf Fachwissen und Methodenkompetenz werden bekannte Lösungswege rekombiniert und auf neue Probleme innerhalb des Tätigkeitsrahmens angewendet. Methodenkompetenz ist dabei die Fähigkeit zur Anwendung klar definierter Fach- und Arbeitsmethoden zur selbstständigen Erschließung unterschiedlicher Sachverhalte und Lösungsansätze. Dabei ist die Anzahl der Variablen im Arbeitsumfeld / System überschaubar.

## 6

**Bewertung von Problemen, Analyse und Modifikation von bekannten Lösungsansätzen**

Die Anforderungen an die Denkleistung sind analytisch, teilweise konzeptionell in einem heterogen aber zumeist bekannten Kontext mit den entsprechenden Anforderungen an Flexibilität und grundlegender Abstraktionsfähigkeit. Anwendungsorientierte Diagnose von verschiedenartigen Problemen mittlerer Komplexität, Auswahl aus, Modifikation oder Rekombination von bekannten Lösungswegen. Mitarbeit / Zuarbeit bei der Entwicklung von neuen Problemlösungsverfahren im Rahmen einer Teildisziplin.

## 7

**Analyse von neuen Problemen, Bewertung von Fachinformationen und anderen Quellen, Entwicklung von neuen Lösungswegen**

Die Anforderungen an die Denkleistung sind hauptsächlich analytischer und konzeptioneller Art in einem heterogenen Umfeld und erfordern ein hohes Maß an Flexibilität und Informationsverarbeitungsvermögen. Bearbeitung von komplexen Problemen, die eine Analyse von verschiedenen Quellen sowie analytisches und konzeptionelles Denken erfordern, um neue Lösungen zu entwickeln. Entwicklung von Problemlösungsmethoden oder Prozessen im Rahmen einer Disziplin oder Teildisziplin. Die Komplexität wird bedingt durch ein System oder Arbeitsumfeld, dessen Gesamtverhalten sich durch eine hohe Anzahl von variablen Dimensionen auszeichnet. Eine vollständige Information über die Einzelkomponenten und ihre Wechselwirkungen liegt typischerweise nicht vor.

## Faktorstufe 8

**Entwickeln von innovativen Konzepten und Strategien**

Die Anforderungen an die Denkleistung sind konzeptioneller Natur mit einem hohen Innovationsgrad in einem komplexen, heterogenen und dynamischen Umfeld. Entwicklung komplexer Problemlösungsstrategien in multifaktoriellen Zusammenhängen für neu auftretende Probleme. Die Stelle erfordert einen Überblick über die relevanten aktuellen Entwicklungen der entsprechenden Disziplin und ein hohes Maß an Kreativität und Urteilsvermögen, Entwicklung von abteilungs- und bereichsübergreifenden Prozessen.

9

**Forschungs- und Entwicklungsarbeit in hochkomplexen Zusammenhängen**

Antizipation neuer Problemfelder und Entwicklung von innovativen Problemlösungsstrategien von unternehmensweiter Bedeutung. Grundlagen- oder anwendungsorientierte Forschungsarbeit in Vernetzung mit der scientific community der relevanten Disziplinen.

## Projektverantwortung

Faktor bewertet die Rolle der Position mit dem Fokus auf der Verantwortung für Teile eines Projektes, Gesamtverantwortung für ein Projekt bis zur strategischen Projektleitung oder der alleinigen Verantwortung für diversifizierte Programme. Der Projektleiter ist verantwortlich für die Gewährleistung der im Projektplan definierten Ziele qualitativ und terminlich zu erreichen, das Budget einzuhalten und die dem internen oder externen Kunden vertraglich zugesicherten Leistungen zu gewährleisten. Qualitativer Aspekt der Führung. Positionen im Karrierepfad Projektmanagement sind so zu bewerten, wie die verantworteten Projekte zumeist ausgeprägt sind.

## Faktorstufe 1

**Planung und Koordination von Teilprojekten**

Verantwortung für Planung und Koordination von Teilprojekten und unterstützende Tätigkeit bei größeren Projekten. Typischerweise für ein Team innerhalb eines Teilprojektes und die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern auf operativer Ebene verantwortlich. Zum Aufgabenbereich gehören auch die Bereitstellung von Berichten und die Analyse und Optimierung von Prozessen im Rahmen der Projektarbeit.

2

**Volle Verantwortung für ein Teilprojekt**

Vollumfängliche Leitung eines Teilprojektes im Rahmen eines übergeordneten Projektes. Die Verfügbarkeit der Ressourcen ist durch den übergeordneten Projektrahmen vorgegeben. Trägt in den Phasen Konzeption, Umsetzung und Betrieb Verantwortung für Ressourcen- und Budget-Management, Führung der Mitarbeiter, Kontakt mit Abnehmern und/oder Kunden sowie internen Stakeholdern und Kooperationspartnern. Darüber hinaus verantwortlich für Budgetplanung, -controlling, -steuerung und -abrechnung.

3

**Operative Leitung eines Projektes**

Der Projektleiter ist für die operative Planung und Steuerung des Projektes verantwortlich. Verantwortlich für das Erreichen von Sach-, Termin- und Kostenzielen im Rahmen der Projektdurchführung. Im Bereich der Planung legt er Ziele sowie benötigte Ressourcen für deren Erreichung fest. Auch verantwortlich für die Steuerung externer Dienstleister

**Faktorstufe 4**

**Strategische Leitung eines Projektes**

Strategische und operative Gesamtverantwortung für ein Projekt, von der Vision / Projektidee über notwendige Vorarbeiten wie Vorentwicklung, Risikoabschätzung, Marktüberblick bis hin zu Entwicklung, Umsetzung und Betrieb.

**5**

**Multiprojektleitung/Programm-  
leitung**

Leitung mehrerer inhaltlich zusammengehöriger Projekte oder diversifizierter Programme von Projekten mit einer untergeordneten Führungsstruktur für deren Teilprojekte.

## Führungsspanne

Dieser Faktor bewertet die Anzahl der Mitarbeiter, die im Rahmen des Projekts geführt werden. Bei diesem quantitativen Aspekt ist die typische Führungsspanne der verantworteten Projekte zu berücksichtigen. Eine Addition der Führungsspannen sollte nur in Ausnahmefällen stattfinden, wenn etwa ein Projekt Manager zeitgleich mehrere echte Projekte mit je bis zu 10 Mitarbeitern führt.

|                      |                                |
|----------------------|--------------------------------|
| <b>Faktorstufe 1</b> | <b>bis 10 Mitarbeiter</b>      |
| <b>2</b>             | <b>10 bis 50 Mitarbeiter</b>   |
| <b>3</b>             | <b>50 bis 100 Mitarbeiter</b>  |
| <b>4</b>             | <b>100 bis 300 Mitarbeiter</b> |
| <b>5</b>             | <b>über 300 Mitarbeiter</b>    |

## Organisationskenntnisse

Mit diesem Faktor werden die Anforderungen an Kenntnisse der Organisation im Bezug auf das Zusammenwirken der einzelnen Einheiten und Geschäftsprozesse bewertet. In höheren Ausprägungen gehen die Kenntnisse über die eigene Organisation hinaus und decken Wissen um zusätzliche relevante äußere Zusammenhänge und deren Wirkungen auf die Organisation ab.

**Faktorstufe 3**

**Operative Organisationskenntnisse  
im Rahmen der Abteilung**

Die Tätigkeit erfordert operative Kenntnisse, wie einzelne Gruppen oder Stelleninhaber innerhalb einer Abteilung zusammenwirken sowie Kenntnisse über die Koordination der Ressourcen. Ferner sind operative Kenntnisse über das Zusammenwirken mit Teams aus anderen Bereichen erforderlich.

- Organisationskenntnisse auf diesem Niveau sind in der Regel erforderlich, um einer klar abgegrenzten, operativen, fachlichen oder disziplinarischen Führungsaufgabe nachgehen zu können.

**Faktorstufe 4**

**Organisationskenntnisse des eigenen Fachbereiches und von vernetzten Einheiten**

Die Tätigkeit erfordert Kenntnisse der Strukturen des eigenen Fachbereiches und des operativen Zusammenwirkens der Organisationseinheiten innerhalb des eigenen Bereiches sowie mit Gruppen aus wechselseitig abhängigen Bereichen.

- ▶ Organisationskenntnisse auf diesem Niveau sind in der Regel erforderlich, um einer operativen, fachlichen oder disziplinarischen Führungsaufgabe nachgehen zu können.

**5**

**Organisationskenntnisse des eigenen Fachbereiches und seines Bezugs zu den Unternehmenszielen**

Die Tätigkeit erfordert Kenntnisse der Strukturen des eigenen Fachbereiches sowie aus vernetzten Bereichen und ihrer Bedeutung für die Unternehmensziele.

- ▶ Organisationskenntnisse auf diesem Niveau sind in der Regel erforderlich, um einer teilweise operativen, aber hauptsächlich taktischen, fachlichen oder disziplinarischen Führungsaufgabe nachgehen zu können.

**6**

**Kenntnis des Fachbereiches und seiner operativen Wechselwirkungen innerhalb der Organisation**

Die Tätigkeit erfordert tiefe und breite Kenntnisse der Inhalte und Strukturen des eigenen Fachbereiches und des operativen Zusammenwirkens des Bereiches mit anderen Bereichen und Organisationseinheiten zur Erreichung der Ziele des Unternehmens.

- ▶ Organisationskenntnisse auf diesem Niveau sind in der Regel erforderlich, um einer taktischen, fachlichen oder disziplinarischen Führungsaufgabe nachgehen zu können.

**7**

**Gute operative und strategische Kenntnisse der eigenen Organisation**

Die Tätigkeit erfordert strategische und operative Kenntnisse der betrieblichen Abläufe und wirtschaftlichen Zusammenhänge der gesamten eigenen Organisation.

- ▶ Organisationskenntnisse auf diesem Niveau sind in der Regel erforderlich, um die Strategie der geführten (Teil-)Disziplin oder Organisationseinheit setzen oder maßgeblich beeinflussen zu können.

**8**

**Tiefe und breite Kenntnisse der gesamten eigenen Organisation und ihrer Strategie**

Die Tätigkeit erfordert tiefe und breite Kenntnisse der Geschäftsstrategie, der betrieblichen Abläufe und wirtschaftlichen Zusammenhänge der gesamten eigenen Organisation.

- ▶ Organisationskenntnisse auf diesem Niveau sind in der Regel erforderlich, um die Strategie der Organisation festlegen oder maßgeblich beeinflussen zu können.

**9**

**Tiefe und breite Kenntnis der gesamten eigenen Organisation und äußerer Faktoren von unternehmensstrategischer Bedeutung**

Zusätzlich zur vollständigen Kenntnis der eigenen Organisationsstrukturen erfordert die Tätigkeit breites und tiefes Verständnis der wirtschaftlichen, sozialen und politischen Zusammenhänge der relevanten (Welt-)Märkte, Wettbewerber, Ressourcen etc.

- ▶ Organisationskenntnisse auf diesem Niveau sind in der Regel erforderlich, um die Strategie der Organisation festlegen zu können.

# Projektgröße

Grundsätzlich sollte die Einschätzung, ob ein Projekt als Klein, Mittel oder Groß einzuordnen ist, immer aus der Perspektive des betroffenen Unternehmens vorgenommen werden. Diese Definition ist daher nur eine marktorientierte Einschätzung. Die Tragweite eines Projektes richtet sich nach dem Aufwand an Personentagen, Ressourcen, Technologien, Laufzeit und der Reichweite innerhalb der Organisation. Kooperationen mit anderen Organisationen oder externen Dienstleistern machen Projekte entsprechend komplexer. Schließlich ist das finanzielle Risiko, auch im Verhältnis zum Gesamtumsatz der Organisation bei der Bewertung zu bedenken. Bedeutung des Projektes als Ganzes für die Organisation, organisationstheoretischer Aspekt

## Faktorstufe 1

### Koordination von Teilprojekten

Bei Positionen, die Teilprojekte koordinieren und keine Budget und Ressourcenverantwortung im eigentlichen Sinne haben, wird der Projektumfang ausschließlich durch die Führungsspanne skaliert.

## 2

### Kleines Projekt

Das Projekt wirkt sich auf eine Organisationseinheit innerhalb der Organisation oder eine Funktion aus. Die Interdependenz mit anderen Projekten ist eher gering. Typischerweise besteht es aus einem Projektteam mit einem Projektleiter. Das Projekt zeichnet sich durch einen überschaubaren fachlichen und organisatorischen Rahmen sowie ein eher geringes finanzielles Risiko aus. Ggfs. werden für Spezialfragen externe Dienstleister hinzugezogen.

## 3

### Mittleres Projekt

Ein Projekt dieser Größe wirkt sich typischerweise auf mehrere Organisationseinheiten oder Funktionen aus und steht in Wechselwirkung mit anderen Projekten oder bestehenden Systemen. Es hat in der Regel eine Laufzeit von bis zu einem Jahr. Es besitzt Innovationscharakter und ein berechenbares finanzielles Risiko. Der technische, organisatorische und fachliche Aufwand ist von mittlerer Komplexität, kann aber bei entsprechender Infrastruktur größtenteils in der Organisation selbst bewältigt werden. Ggfs. werden einzelne Abschnitte von externen Dienstleistern bearbeitet. Projekte dieser Kategorie besehen zumeist aus einem verantwortlichen Projektleiter und mehreren Teams in geführten Teilprojekten.

## 4

### Großes Projekt

Ein Projekt dieser Größe ist in der Regel in Teilprojekte gegliedert und weist eine eigenständige Organisationsstruktur mit definierten Führungs- und Entscheidungsstrukturen auf. Ein Projekt dieser Größenordnung sollte den Zeitraum eines Jahres übersteigen und Innovationscharakter besitzen. Das Projekt wirkt sich auf das gesamte Unternehmen, gegebenenfalls verteilt auf Standorte in mehreren Ländern aus. Die Komplexität in technischer und organisatorischer Hinsicht ist anspruchsvoll. Je nach Sachlage können einzelne Arbeitsschritte oder ganze Teilprojekte an externe Dienstleister ausgelagert werden.

Faktorstufe 5

**Großprojekt mit unternehmensweiter, strategischer Bedeutung**

Unternehmensweite oder -übergreifende Tragweite des Projektrahmens. Bei internen Projekten handelt es sich typischerweise um ein unternehmensstrategisches, multinationales Projekt mit unternehmenskritischer Bedeutung. Bei externen Projekten handelt es sich typischerweise um ein Projekt bei / für Schlüsselkunden, das sich ggf. auch noch auf Tochtergesellschaften erstreckt. Bei Entwicklungsprojekten handelt es sich typischerweise um ein Projekt, das ein System ganzheitlich betrachtet und nicht nur auf einzelne Komponenten fokussiert. Typischerweise sind mehrere Organisationen an einem Projekt dieser Größenordnung beteiligt. Das Scheitern des Projekts stellt ein erhebliches wirtschaftliches Risiko für die beteiligten Organisationen dar, etwa wenn die Kosten den Ertrag eines Unternehmens übersteigen. Ein Projekt dieser Größenordnung sollte den Zeitraum eines Jahres deutlich übersteigen. Das Projekt zeichnet sich durch einen hohen Innovationsgrad und hohe inhaltliche, technische oder organisatorische Komplexität aus. Bei multinationalen Großprojekten wird die interkulturelle Kompetenz zu einem wichtigen Erfolgsfaktor. In der Regel sind Großprojekte in relativ autonom geführte Projekte untergliedert, die sich wiederum in Teilprojekte aufteilen lassen. Ist die Laufzeit deutlich höher als 10 Jahre, ist zu prüfen, ob noch ein Projektcharakter vorliegt.

## Projektbudget

Ein Budget basiert typischerweise auf Faktoren wie Arbeitseinsatz (Personentage), Auftragsvolumen, Entwicklungskosten, Lizenzkosten oder Vermarktungskosten. Die Kategorisierung des Budgetrahmens entspricht marktüblichen Größen.

Faktorstufe 1

**Keine direkte Budget und Ressourcenverantwortung**

2

bis 25.000 €

Bei Positionen, die Teilprojekte koordinieren und keine Budget und Ressourcenverantwortung im eigentlichen Sinne haben, wird der Projektumfang durch die Führungsspanne skaliert.

Geringes Volumen. Bei dieser Größenordnung sollte geprüft werden, ob die betrachtete Funktion tatsächlich in der Laufbahn des Projektmanagements bewertet werden sollte. Ein Budget basiert typischerweise auf Faktoren wie Arbeitseinsatz (Personentage), Auftragsvolumen, Entwicklungskosten, Lizenzkosten oder Vermarktungskosten. Die Kategorisierung des Budgetrahmens entspricht marktüblichen Größen.

- 3 25.000 – 50.000 €
- 4 50.000 – 100.000 €
- 5 100.000 – 250.000 €
- 6 250.000 – 500.000 €
- 7 0,5 – 1 Mio. €
- 8 1 – 5 Mio. €
- 9 5 Mio. – 25 Mio. €
- 10 25 Mio. – 100 Mio. €
- 11 100 Mio. – 500 Mio. €
- 12 über 500 Mio. €

Ein Budget basiert typischerweise auf Faktoren wie Arbeitseinsatz (Personentage), Auftragsvolumen, Entwicklungskosten, Lizenzkosten oder Vermarktungskosten. Die Kategorisierung des Budgetrahmens entspricht marktüblichen Größen.

# Kommunikation

Bei den Anforderungen an kommunikative Fähigkeiten werden Art und Einfluss der Interaktion mit internen und externen Kommunikationspartnern bewertet. Ziel der Interaktion ist der Austausch von Fachinformationen, Beeinflussung oder Verhandlungen. Die Fähigkeit mit Individuen und Gruppen erfolgreich zu interagieren basiert auf interkultureller Kompetenz und Sozialkompetenz. Mit dieser Kategorie sollen alle stellenbewertungsrelevanten Anforderungen an interpersonelle Fähigkeiten abgedeckt werden.

## Faktorstufe 3

**Die Tätigkeit setzt sehr gute Kommunikationsfähigkeit und Sozialkompetenz voraus**

Sachverhalte verschiedener Art und Komplexität müssen zielgruppenorientiert aufbereitet werden. Ein Positionsinhaber steht in ständigem Austausch zu komplexeren Themen innerhalb der Organisation und/oder mit Kunden und/oder mit Partnern. 2nd Level Unterstützung in einem Callcenter, die den Austausch von Informationen höherer Komplexität erforderlich macht, wird üblicherweise mit diesem Faktor bewertet.

## 4

**Ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit und Empathie, um komplexe Sachverhalte kommunizieren zu können**

Erforderlich ist eine angemessene soziale und interkulturelle Kompetenz. Der Stelleninhaber vermag in der kommunikativen Interaktion zu motivieren und positiv zu beeinflussen. Komplexe Sachverhalte müssen zielgruppenorientiert aufbereitet werden. Ständiger Austausch und intensive Vernetzung innerhalb der Organisation und/oder mit Kunden und/oder mit Partnern. Die Komplexität ergibt sich durch die unterschiedlichen Hierarchie- und/oder fachlichen Ebenen sowie kulturellen Hintergründe der Rezipienten. Zum Beispiel bei Teilnahme an Fachtagungen oder Kongressen sowie dem Verfassen von Publikationen. Die Teilnahme an und Durchführung von Verhandlungen kann Teil der Aufgabe sein.

## 5

**Überzeugendes Auftreten und diplomatisches Geschick in Verhandlungen**

Zu den Kernaufgaben der Stelle gehört die Leitung von Verhandlungen mit internen Parteien, wie Arbeitnehmervertretern und/oder Kunden sowie externen Lieferanten und anderen Dienstleistern. Ggfs. müssen bei heiklen Verhandlungen Interessenskonflikte mit dem benötigten Maß an Diplomatie und Geschick gelöst werden. Diese Ausprägungsstufe setzt ein hohes Maß an sozialer und interkultureller Kompetenz und Erfahrung voraus.

## 6

**Repräsentation der Organisation in einem bestimmten Fachgebiet**

Der Stelleninhaber kommuniziert ständig mit bedeutenden Gesprächspartnern. Ein zentraler Anspruch ist die Vertretung oder Kommunikation von Unternehmensinteressen innerhalb des Unternehmens gegenüber Stakeholdern wie etwa Arbeitnehmervertretung oder Geschäftsführung. Ferner ist ein Stelleninhaber im ständigen Austausch mit unternehmensübergreifenden Fachnetzwerken oder Kunden von zentraler Bedeutung für den Geschäftsbetrieb.

## 7

**Repräsentation der Organisation auf nationaler oder internationaler Ebene nach außen**

Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit umfassen die Repräsentation des Unternehmens in der breiten Öffentlichkeit und den Medien. Der Stelleninhaber ist ein Botschafter der Organisation, hat dabei die Meinungsführerschaft in weltweiten Netzwerken inne und übt ggf. Einfluss auf politische Entscheidungsträger und/oder Organisationen aus. Dadurch wird ein positives Bild der Organisation / der Branche im öffentlichen Diskurs geprägt.

# Führungslaufbahn

Die Position hat ihren Schwerpunkt auf der disziplinarischen Führung von Mitarbeitern und Organisationseinheiten ggfs. mit Budgetverantwortung. Die Leistung entsteht indirekt durch Führung, Förderung, Unterstützung und Motivation sowie zweckmäßigem Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel zur Zielerreichung.

## Fachwissen

Mit dem Faktor Fachwissen bewerten wir die Anforderungen an die jeweilige Ausbildung mit der Positionsinhaber dazu befähigt werden, berufstypische Aufgaben und Sachverhalte zu bewältigen. Die hierzu erforderlichen Fertigkeiten und Kenntnisse bestehen hauptsächlich aus formaler Qualifikation und relevanter Berufserfahrung. Grundlage für die Einordnung bildet die Orientierung an erworbenen Kompetenzen und dem einhergehenden Fachwissen in Theorie und Praxis. Das Modell ist kompatibel mit den Niveaus des Europäischen Qualifikationsrahmens. Die unterschiedlichen Qualifikationen auf einem Niveau sind gleichwertig, jedoch nicht gleichartig. Die einzelnen Ausprägungen orientieren sich an formalisierten Abschlüssen, doch kann die Qualifikation auch auf anderem Wege erworben werden. Fachliche Kernkompetenzen für die Stelle.

### Faktorstufe 4

**Die Tätigkeit erfordert Fachwissen, das in der Regel in einer 3-jährigen strukturierten Ausbildung erworben wird**

Die Tätigkeit erfordert eine klassische Berufsausbildung oder Fachwissen auf äquivalentem Niveau, das durch eine Kombination aus theoretischer Ausbildung und Praxiserfahrung erworben werden kann. Handelt es sich um die Anforderung an eine abgeschlossene (Handwerks)lehre, so wird davon ausgegangen, dass alle Arbeiten des Berufs fachgemäß ohne fremde Hilfe ausgeführt werden können. Fachwissen auf äquivalentem Niveau kann auch durch besonders langjährige Berufserfahrung und Schulungen zur Vermittlung fundierter theoretischer Kenntnisse erworben werden. Entspricht EQR/DQR Niveau 4. Positionen in Nordamerika, die einen US-amerikanischen Associate Degree voraussetzen werden ebenfalls dieser Ebene zugerechnet. Hierbei handelt es sich üblicherweise um Beschäftigungsverhältnisse mittlerer Anforderungsbereiche (Middle Skills Jobs).

### 5

**Die Tätigkeit erfordert Fachwissen, das typischerweise auf einer Ausbildung und aufbauenden Zusatzqualifikationen basiert**

Die Tätigkeit erfordert eine klassische Berufsausbildung und Zusatzqualifikationen oder durch Berufserfahrung erworbenes Fachwissen auf äquivalentem Niveau. Entspricht EQR/DQR Niveau 5.

### 6

**Die Tätigkeit erfordert Fachwissen, das einen Hochschulabschluss oder zusätzlich zur Ausbildung weitere qualifizierende Fortbildungen voraussetzt**

Z.B. Bachelor-Abschlüsse, Meister, Techniker, Fachwirte oder auf anderem Wege wie z.B. durch Berufserfahrung erworbene vergleichbare Qualifikationen. Bei einem Abschluss dieses Niveaus liegt der Fokus auf dem Erwerb von anwendungsorientiertem Fach- und Prozesswissen. Zuarbeit zur Entwicklung neuer Methoden, fach- und anwendungsorientiert, zumeist innerhalb eines Fachgebietes. Entspricht EQR/DQR Niveau 6. Im US-amerikanischen Bildungswesen entspricht dieses Niveau einem Undergraduate Degree.

**Faktorstufe 7**

Die Tätigkeit erfordert Fachwissen auf dem Niveau eines Universitätsabschlusses

Z.B. Diplom, Master, Magister-Abschlüsse, Staatsexamen oder auf anderem Wege z.B. durch Berufserfahrung erworbene vergleichbare Qualifikationen (etwa Bachelor-Abschlüsse mit Zusatzqualifikation). Bei einem Universitätsabschluss liegt der Fokus auf dem Erwerb von Kompetenzen zur Lösung komplexer Aufgabenstellungen, die mehrere Fachbereiche überspannen können sowie wissenschaftlicher Methodenkompetenz. Verantwortung für die Entwicklung neuer Methoden, entweder konzeptionell generalistisch orientiert oder hoher Spezialisierungsgrad in einem Fachgebiet. Entspricht EQR/DQR Niveau 7. Im US-amerikanischen Bildungswesen entspricht dieses Niveau einem Graduate Degree.

**8**

Die Tätigkeit erfordert Fachwissen, das über das Niveau eines Universitätsabschlusses hinaus geht

Z.B. Promotion oder auf anderem Wege z.B. durch Berufserfahrung erworbene äquivalente Kenntnisse, die zum Beispiel Voraussetzung für eigenständige Forschungsarbeit oder Entwicklungsarbeit sein können. Entspricht EQR/DQR Niveau 8. Im US-amerikanischen Bildungswesen entspricht dieses Niveau einem Post-Graduate Degree.

**9**

Die Tätigkeit erfordert Fachwissen auf höchstem, wissenschaftlichem Niveau

Z.B. Habilitation oder auf anderem Wege erworbene äquivalente Kenntnisse eines „Gurus“. Höchste Autorität für eine Disziplin innerhalb und außerhalb des Unternehmens, auch in internationalem Rahmen z.B. auf Fachkonferenzen oder Forschungskongressen der scientific community. Im US-amerikanischen Bildungswesen entspricht dieses Niveau einem Fachwissen einer wissenschaftlichen Post-Doc Laufbahn.

## Erfahrung

Dieser Faktor bewertet die für die Ausübung der Stelle notwendige fach- oder funktionsspezifische Berufserfahrung, die zusätzlich zur formellen fachlichen Qualifikation notwendig ist. Zu Grunde liegt die Annahme, dass sich verantwortete Aufgabenfelder inhaltlich und Stelleninhaber fachlich weiter entwickeln. Über die Qualifikation hinausgehende relevante praktische Erfahrung ist somit notwendig, um den Anforderungen der Stelle in vollem Umfang gerecht zu werden. Als Berufserfahrung gelten üblicherweise Erfahrungen nach einer Ausbildung bzw. im Anschluss an ein Studium. Zeiten als wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in gelten daher ebenfalls als Berufserfahrung. Relevante Praktika oder praktische Erfahrungen im Rahmen von freier Mitarbeit können als adäquate Berufspraxis gewertet werden. Der Erwerb von betriebs- und organisationsspezifischen Kenntnissen wird nicht mit diesem Faktor bewertet, hierzu sind die Anforderungen an die Organisationskenntnisse gesondert zu bewerten.

**Faktorstufe 3**

1 – 3 Jahre

Die Stelle erfordert zusätzlich zu den in der Qualifikationszeit erworbenen Kenntnissen erste bzw. erweiterte Berufserfahrung von 1 bis 3 Jahren. Je nach inhaltlicher Ausrichtung der Stelle werden in diesem Zeitraum grundlegende Branchen- oder Marktkenntnisse erworben, sofern sie für die Erfüllung der Aufgaben notwendig sind.

Faktorstufe 4

3 – 5 Jahre

3-5 Jahre Berufserfahrung werden gemeinhin als fundierte Berufserfahrung bezeichnet. Für die Erfüllung der Anforderungen der Stelle wird zusätzlich zur fachlichen Qualifikation fundierte Berufserfahrung vorausgesetzt. Die zusätzlichen Kenntnisse und Fertigkeiten die durch eine solche Berufserfahrung erworben werden, machen nach Inhalt, Umfang und Vertiefung einen Wissens- und Kenntniszuwachs aus, der signifikant gegenüber formal gleich qualifizierten aber weniger erfahrenen Mitarbeitern ist und somit die Bearbeitung komplexerer Fragestellungen erlaubt. Alternativ könnte der Erwerb zusätzlicher Qualifikationen auch durch eine 2-jährige zusätzliche Fachausbildung erworben werden. Dies ist bei der Bewertung der Faktoren Fachwissen und Erfahrung zu beachten. Grundlage ist üblicherweise mindestens eine 3-jährige, fachspezifische Berufsausbildung bzw. ein Hochschulstudium. Je nach inhaltlicher Ausrichtung der Stelle haben sich fundierte Kenntnisse der Branche oder der relevanten Märkte entwickelt.

5

5 – 8 Jahre

Die Stelle erfordert relevante praktische Erfahrung von 5 bis 8 Jahren. Dieses Niveau der Berufserfahrung entspricht einer Anforderungsstufe auf der sich eine Karriere über mehrere Jahre bis hin zum Ruhestand stabilisieren kann. Man findet auf diesem Niveau häufig Positionen für senioren Fachkräfte oder senioren Fach- und Sachbearbeiter. Je nach inhaltlicher Ausprägung der Stelle hat sich der Stelleninhaber über diesen Zeitraum gute Kenntnisse der Branche und der relevanten Märkte angeeignet.

6

8 – 10 Jahre

Die Stelle erfordert langjährige Berufserfahrung zwischen 8 und 10 Jahren. Dieses Niveau der Berufserfahrung wird typischerweise vergeben, um zu verdeutlichen, dass die Position mit fachlich sehr erfahrenen / sehr gut ausgebildeten Mitarbeitern besetzt wird, da es sich um Funktionen mit hochgradig spezialisierter oder sehr breiter Verantwortung handelt. Dieses Niveau wird typischerweise nur bei Fachkenntnissen auf mindestens Hochschulniveau vergeben. Je nach inhaltlicher Ausrichtung der Stelle geht diese Erfahrungsstufe mit breiten und tiefen Kenntnissen der Branche und der Märkte einher.

7

Mehr als 10 Jahre

Die Stelle erfordert langjährige Berufserfahrung von mehr als 10 Jahren. Hier liegt die Annahme zu Grunde, dass das Aufgabenfeld inhaltlich sehr komplex ist, so dass das erworbene Fachwissen nur in Kombination mit sehr viel Erfahrung richtig eingesetzt werden kann. Diese Erfahrung bietet je nach inhaltlicher Ausrichtung der Stelle die Grundlage für eine langfristige Perspektive auf Strukturen der Branche und der relevanten Märkte.

8

Mehr als 15 Jahre

Die Stelle erfordert sehr lange und umfassende Berufserfahrung von über 15 Jahren. Dieses Erfahrungsniveau wird typischerweise nur bei Rollen mit Bedarf an höchstem fachlichen bzw. akademischen Niveau vergeben, um etwa eine komplexe Funktion oder wissenschaftliche Disziplin zu leiten.

# Denkleistung / Problemlösung

Dieser Faktor deckt die Anforderungen an die Problemlösungskompetenz des Stelleninhabers ab. Der Anspruch an die Denkleistung, das Erkennen von Zusammenhängen und das Entwickeln von Lösungen steigt mit der Komplexität der Aufgaben und der zu berücksichtigenden Informationsquellen. Es wird die Anforderung beschrieben, sich auf neue Situationen einzustellen und in höheren Ausprägungen Lösungen in Bezug auf Risiken, Wechselwirkungen und Potentiale zu bewerten oder zu entwickeln.

## Faktorstufe 4

**Bekannte Lösungswege und Fachwissen werden auf wiederkehrende Probleme angewendet**

Die Anforderungen an die Denkleistung sind größtenteils prozedural, teilweise analytisch, in einem homogenen Kontext, der Flexibilität bei der Wahl der Lösungswege erfordert. Der Rahmen der möglichen Probleme ist bekannt und es stehen Musterlösungen, Verfahrensanweisungen oder Algorithmen zur Problemlösung zur Verfügung. Diese Handlungsorientierung erfordert diverse Methoden, die je nach Situation sinnvoll und zielgerichtet eingesetzt werden müssen. Zum Beispiel Verfolgen eines Entscheidungsbaums zur Fehlerdiagnose an elektronischen Geräten, einfache Reparaturen an Maschinen.

## 5

**Lösung von neuen Problemen. Rekombination von bekannten Lösungswegen oder Fachinformationen**

Die Anforderungen an die Denkleistung sind zumeist analytischer Natur in einem homogenen Kontext. Sie erfordern ein gutes Maß an Flexibilität. Basierend auf Fachwissen und Methodenkompetenz werden bekannte Lösungswege rekombiniert und auf neue Probleme innerhalb des Tätigkeitsrahmens angewendet. Methodenkompetenz ist dabei die Fähigkeit zur Anwendung klar definierter Fach- und Arbeitsmethoden zur selbstständigen Erschließung unterschiedlicher Sachverhalte und Lösungsansätze. Dabei ist die Anzahl der Variablen im Arbeitsumfeld / System überschaubar.

## 6

**Bewertung von Problemen, Analyse und Modifikation von bekannten Lösungsansätzen**

Die Anforderungen an die Denkleistung sind analytisch, teilweise konzeptionell in einem heterogenen aber zumeist bekannten Kontext mit den entsprechenden Anforderungen an Flexibilität und grundlegender Abstraktionsfähigkeit. Anwendungsorientierte Diagnose von verschiedenartigen Problemen mittlerer Komplexität, Auswahl aus, Modifikation oder Rekombination von bekannten Lösungswegen. Zuarbeit bei der Entwicklung von neuen Problemlösungsverfahren im Rahmen einer Teildisziplin.

## 7

**Analyse von Problemen, Bewertung von Fachinformationen und anderen Quellen, Entwicklung von neuen Lösungswegen**

Die Anforderungen an die Denkleistung sind hauptsächlich analytischer und konzeptioneller Art in einem heterogenen Umfeld und erfordern ein hohes Maß an Flexibilität und Informationsverarbeitungsvermögen. Bearbeitung von komplexen Problemen, die eine Analyse von verschiedenen Quellen sowie analytisches und konzeptionelles Denken erfordern, um neue Lösungen zu entwickeln. Entwicklung von Problemlösungsmethoden oder Prozessen im Rahmen einer Disziplin oder Teildisziplin. Die Komplexität wird bedingt durch ein System oder Arbeitsumfeld, dessen Gesamtverhalten sich durch eine hohe Anzahl von variablen Dimensionen auszeichnet. Eine vollständige Information über die Einzelkomponenten und ihre Wechselwirkungen liegt typischerweise nicht vor.

**Faktorstufe 8**

**Entwickeln von innovativen Konzepten und Strategien**

Die Anforderungen an die Denkleistung sind konzeptioneller Natur mit einem hohen Innovationsgrad in einem komplexen, heterogenen und dynamischen Umfeld. Entwicklung komplexer Problemlösungsstrategien in multifaktoriellen Zusammenhängen für neu auftretende Probleme. Die Stelle erfordert einen Überblick über die relevanten aktuellen Entwicklungen der entsprechenden Disziplin und ein hohes Maß an Kreativität und Urteilsvermögen, Entwicklung von abteilungs- und bereichsübergreifenden Prozessen.

**9**

**Forschungs- und Entwicklungsarbeit in hochkomplexen Zusammenhängen**

Antizipation neuer Problemfelder und Entwicklung von innovativen Problemlösungsstrategien von unternehmensweiter Bedeutung. Grundlagen- oder anwendungsorientierte Forschungsarbeit in Vernetzung mit der scientific community der relevanten Disziplinen.

## Führungsspanne

Dieser Faktor bewertet die Führungsspanne. Mit ansteigenden Stufen wird die Führungsaufgabe komplexer und vielseitiger. Als Indikator dienen die Größe der geführten Einheiten und deren Diversität sowie weitere untergeordnete Ebenen. Einsatz der Mitarbeiter und Ressourcen zur Erreichung der Ziele. Bewertung von Leistung, Beurteilung von Möglichkeiten der Personalentwicklung, Motivation, ggfs. Training. Auswahl von Personal, Konfliktlösung, Abwägen von divergierenden Zielen.

**Faktorstufe 1**

**Führung eines kleinen Teams (1 bis 5 Mitarbeiter)**

Der Stelleninhaber trägt als Linienverantwortlicher die disziplinarische Verantwortung für die operative Führung eines Teams von 1 bis 5 Mitarbeitern.

**2**

**Führung eines mittleren Teams (6 bis 12 Mitarbeiter)**

Der Stelleninhaber trägt als Linienverantwortlicher die disziplinarische Verantwortung für die operative Führung eines Teams von 6 bis 12 Mitarbeitern.

**3**

**Führung eines großen Teams (mehr als 12 Mitarbeiter)**

Der Stelleninhaber trägt als Linienverantwortlicher die disziplinarische Verantwortung für die operative Führung eines Teams von mehr als 12 Mitarbeitern.

**4**

**Führung von 1 bis 3 direkten Führungskräften**

Der Stelleninhaber führt 1 bis 3 direkte Führungskräfte und ggfs. zusätzlich einige wenige Fachkräfte direkt. Das eigene Team von Fachkräften wird hierbei als eigenständige Gruppe gewertet. Direkte Führungskräfte sind hier als Linienverantwortliche definiert, die typischerweise eine größere Anzahl von Mitarbeitern direkt führen. Alternativ kann auch eine größere Anzahl an Führungskräften indirekt fachlich geführt werden, z.B. in einer Matrixorganisation.

**Faktorstufe 5**

**Führung von 4 bis 7 Führungskräften**

Der Stelleninhaber führt operativ 4 bis 7 direkte Führungskräfte und zumeist einige zusätzliche Fachkräfte selbst. Das eigene Team von Fachkräften wird hierbei als eigenständige organisatorische Einheit gewertet. Typischerweise sind die Verantwortungsbereiche der geführten Führungskräfte weiter mit einer Führungsstruktur unterteilt. Die weitergehende Führungsstruktur in einer Matrixorganisation ist auch der ausschlaggebende Faktor, um auch bei nur 1 bis 3 direkt geführten Führungskräften diese Faktorausprägung zu wählen.

**6**

**Führung von mehr als 7 Führungskräften**

Der Stelleninhaber führt mehr als 7 aber typischerweise nicht mehr als 12 Führungskräfte sowie mehrere Fachkräfte in Stabsfunktionen selbst. Das eigene Team von Fachkräften wird hierbei als eigenständige organisatorische Einheit gewertet. Typischerweise sind die Verantwortungsbereiche der geführten Führungskräfte weiter in Abteilungen oder Teams mit eigenständiger Führungskraft unterteilt.

## Geführte Beschäftigtengruppe

Dieser Faktor dient als Modifikator für die Führungsspanne. Hier findet das Niveau der geführten Kräfte Berücksichtigung. Grundsätzlich soll für die Einstufung das Niveau des Kerns der geführten Einheit herangezogen werden. Höchstes Niveau der Kernpopulation ist typischerweise ausschlaggebend.

**Faktorstufe 1**

**Un- oder angelernte  
Mitarbeiter**

Die direkt oder indirekt geführte Beschäftigtengruppe setzt sich vornehmlich aus un- oder angelernten Mitarbeitern zusammen.

**2**

**Qualifizierte Mitarbeiter,  
insb. gelernte Fachkräfte**

Die direkt oder indirekt geführte Beschäftigtengruppe setzt sich vornehmlich aus gelernten Mitarbeitern und ggf. jüngeren Fachkräften zusammen.

**3**

**Hoch-qualifizierte Mitarbeiter,  
insb. studierte Fachkräfte**

Die direkt oder indirekt geführte Beschäftigtengruppe setzt sich vornehmlich aus studierten Fachkräften zusammen. Diese Mitarbeiterebene umfasst ebenso Berufsbilder, die von Meistern, Technikern und Fachwirten ausgeübt werden.

# Organisationskenntnisse

Mit diesem Faktor werden die Anforderungen an Kenntnisse der Organisation im Bezug auf das Zusammenwirken der einzelnen Einheiten und Geschäftsprozesse bewertet. In höheren Ausprägungen gehen die Kenntnisse über die eigene Organisation hinaus und decken Wissen um zusätzliche relevante äußere Zusammenhänge und deren Wirkungen auf die Organisation ab.

## Faktorstufe 3

### Operative Organisationskenntnisse im Rahmen der Abteilung

Die Tätigkeit erfordert operative Kenntnisse, wie einzelne Gruppen oder Stelleninhaber innerhalb einer Abteilung zusammenwirken sowie Kenntnisse über die Koordination der Ressourcen. Ferner sind operative Kenntnisse über das Zusammenwirken mit Teams aus anderen Bereichen erforderlich.

- ▶ Organisationskenntnisse auf diesem Niveau sind in der Regel erforderlich, um einer klar abgegrenzten, operativen, fachlichen oder disziplinarischen Führungsaufgabe nachgehen zu können.

## 4

### Organisationskenntnisse des eigenen Fachbereiches und von vernetzten Einheiten

Die Tätigkeit erfordert Kenntnisse der Strukturen des eigenen Fachbereiches und des operativen Zusammenwirkens der Organisationseinheiten innerhalb des eigenen Bereiches sowie mit Gruppen aus wechselseitig abhängigen Bereichen.

- ▶ Organisationskenntnisse auf diesem Niveau sind in der Regel erforderlich, um einer operativen, fachlichen oder disziplinarischen Führungsaufgabe nachgehen zu können.

## 5

### Organisationskenntnisse des eigenen Fachbereiches und seines Bezugs zu den Unternehmenszielen

Die Tätigkeit erfordert Kenntnisse der Strukturen des eigenen Fachbereiches sowie aus vernetzten Bereichen und ihrer Bedeutung für die Unternehmensziele.

- ▶ Organisationskenntnisse auf diesem Niveau sind in der Regel erforderlich, um einer teilweise operativen, aber hauptsächlich taktischen, fachlichen oder disziplinarischen Führungsaufgabe nachgehen zu können.

## 6

### Kenntnis des Fachbereiches und seiner operativen Wechselwirkungen innerhalb der Organisation

Die Tätigkeit erfordert tiefe und breite Kenntnisse der Inhalte und Strukturen des eigenen Fachbereiches und des operativen Zusammenwirkens des Bereiches mit anderen Bereichen und Organisationseinheiten zur Erreichung der Ziele des Unternehmens.

- ▶ Organisationskenntnisse auf diesem Niveau sind in der Regel erforderlich, um einer taktischen, fachlichen oder disziplinarischen Führungsaufgabe nachgehen zu können.

## 7

### Gute operative und strategische Kenntnisse der eigenen Organisation

Die Tätigkeit erfordert strategische und operative Kenntnisse der betrieblichen Abläufe und wirtschaftlichen Zusammenhänge der gesamten eigenen Organisation.

- ▶ Organisationskenntnisse auf diesem Niveau sind in der Regel erforderlich, um die Strategie der geführten (Teil-)Disziplin oder Organisationseinheit setzen oder maßgeblich beeinflussen zu können.

**Faktorstufe 8**

**Tiefe und breite Kenntnisse der gesamten eigenen Organisation und ihrer Strategie**

Die Tätigkeit erfordert tiefe und breite Kenntnisse der Geschäftsstrategie, der betrieblichen Abläufe und wirtschaftlichen Zusammenhänge der gesamten eigenen Organisation.

- Organisationskenntnisse auf diesem Niveau sind in der Regel erforderlich, um die Strategie der Organisation festlegen oder maßgeblich beeinflussen zu können.

**9**

**Tiefe und breite Kenntnis der gesamten eigenen Organisation und äußerer Faktoren von unternehmensstrategischer Bedeutung**

Zusätzlich zur vollständigen Kenntnis der eigenen Organisationsstrukturen erfordert die Tätigkeit breites und tiefes Verständnis der wirtschaftlichen, sozialen und politischen Zusammenhänge der relevanten (Welt-)Märkte, Wettbewerber, Ressourcen etc.

- Organisationskenntnisse auf diesem Niveau sind in der Regel erforderlich, um die Strategie der Organisation festlegen zu können.

## Prozesse

Dieser Faktor bemisst die Bedeutung der zu bewertenden Position bei Anwendung, Überwachung, Optimierung und Entwicklung von Prozessen. Geschäftsprozesse bestehen aus einer Menge logisch verknüpfter Einzeltätigkeiten (Aufgaben, Aktivitäten), die ausgeführt werden, um ein geschäftliches oder betriebliches Ziel zu erreichen. Ein Prozess ist wiederholbar, mit Wertschöpfung verbunden und nutzt Ressourcen der Organisation. Bei rein nach außen ausgerichteten Stellen können die Anforderungsstufen analog verwendet werden.

**Faktorstufe 2**

**Überwachen von Prozessen**

Operative Führung der End-to-end-Prozesse oder Teilprozesse. Überwachung und Kommunikation der Prozessleistung, Verantwortung, dass konkrete Prozessziele erreicht werden. Veranlassung von Prozessverbesserungen. Mit dieser Ausprägung werden Positionen bewertet, die die Umsetzung überwachen und verantworten und die Ergebnisse kommunizieren. Anpassungsbedarfe werden vom Positionsinhaber weitergegeben und Anpassungen nicht selbst vorgenommen, ggf. aber getestet. Eine Skalierung der Komplexität der ausgeführten Prozesse findet über den nachfolgenden Faktor statt.

**3**

**Optimieren von existierenden Prozessen, Mitarbeit bei der Entwicklung neuer Prozesse**

Anpassung existierender Prozesse an andere Sachverhalte. Die erweiterte Aufgabe besteht darin, Vorschläge für Verbesserungen sowie Prozesszeiten, -kosten und -qualität zu analysieren und Anforderungen an neue Prozesse zu ermitteln. Die Optimierung von Prozessen ist dabei ein regelmäßiger und wichtiger Bestandteil der betrachteten Position. Regelmäßig bedeutet, dass verantwortete (Teil-)Prozesse mind. einmal im Jahr analysiert und bei Bedarf angepasst werden. Ab dieser Stufe beginnt typischerweise die Ebene von Prozesseignern / „Process Ownern“. Eine Skalierung der Komplexität der ausgeführten Prozesse findet über den nachfolgenden Faktor statt.

**Faktorstufe 4**

**Entwickeln von neuen Prozessen mit abteilungsweiter Bedeutung**

Die entwickelten Prozesse haben Auswirkungen auf eine ganze Abteilung und ihre untergeordneten Strukturen. Die Prozesse betreffen somit typischerweise ein abgegrenztes Fachgebiet, das innerhalb des eigenen Bereiches verantwortet und bearbeitet wird und können von lokaler bis hin zu globaler Bedeutung sein. Eine Skalierung der Komplexität findet über den nachfolgenden Faktor statt.

**5**

**Entwickeln von neuen Prozessen mit bereichsweiter Bedeutung**

Die entwickelten Prozesse haben Auswirkungen auf einen ganzen Fachbereich oder auf Arbeitsabläufe in mehreren, bereichsübergreifenden Abteilungen der Organisation. Die Prozesse betreffen typischerweise ein Fachgebiet, das innerhalb des eigenen Fachbereichs verantwortet wird. Dabei können die Prozesse von lokaler bis hin zu globaler Bedeutung sein. Eine Skalierung der Komplexität findet über den nachfolgenden Faktor statt.

**6**

**Entwickeln von neuen Prozessen mit unternehmensweiter Bedeutung**

Strategische Führung von Prozessen. Zielorientierte Gestaltung, Durchführung und Steuerung von Prozessen mit unternehmensweiter Bedeutung. In dieser Ausprägung werden mehrdimensionale Prozesse mit unternehmensstrategischer Bedeutung auf die Unternehmensziele ausgerichtet.

## Komplexität

Prozesse können sehr vielfältig sein. Um die Komplexität der verantworteten Prozesse zu erfassen und als Modifikator für die Prozessverantwortung zu dienen, beschreibt dieser Faktor drei verschiedene Komplexitätsebenen von Prozessen innerhalb einer Organisation.

**Faktorstufe 1**

**Einfache Prozesse**

Die Prozesse sind übersichtlich und unterliegen geringer Variation. Die Aufgaben sind weitestgehend isolierbar und können vom Positionsinhaber typischerweise abschließend bearbeitet werden.

**2**

**Komplexe Prozesse**

(Teil-)Prozesse können aufeinander aufbauen oder miteinander verschachtelt sein. Änderungen in einem Teilprozess haben typischerweise geringen Einfluss auf den Gesamtprozess oder andere verbundene Teilprozesse, ohne die Ergebnisse maßgeblich zu beeinflussen.

**3**

**Hochkomplexe Prozesse**

Die Prozesse beinhalten eine große Anzahl von Variablen in einem sich dynamisch verändernden Bezugsrahmen. Die Prozesse erfordern die Bereitstellung unterschiedlicher Ressourcen, z.B. Zeit, Geld, Mitarbeiter, Maschinen, Material, Kommunikationsmittel, Rechenkapazität, Fortbildung. Die Prozesse sind stark von einander abhängig. Änderungen an einem Prozess haben hohe Auswirkungen auf die Resultate des Gesamtprozesses oder andere Teilprozesse.

# Organisatorische Verantwortung

Faktor bewertet die Verantwortung der Führungskraft aus organisatorischer Perspektive. Handlungsspielraum, Stellung der Funktion innerhalb der Hierarchieebenen, Reichweite der disziplinarischen Autorität

Definitionen:

- Bereich**
  - besteht aus mehreren Abteilungen, ggf. auch international oder in einer Matrix
  - zusätzlich ggf. Stabsstellen außerhalb von Teams mit bedeutender fachlicher Verantwortung
- Abteilung**
  - besteht aus mehreren Teams, ggf. auch international oder in einer Matrix
  - zusätzlich ggf. Mitarbeiter außerhalb von Teams mit Spezialfunktionen
- Team**
  - Gruppe mehrerer Mitarbeiter, unabhängig von der Qualifikation

## Faktorstufe 1

### Verantwortung für fachliche und disziplinarische Entscheidungen für das eigene Team (1. Führungsebene)

Fachlich-operative Entscheidungen betreffen die Arbeit und Leistung des eigenen Teams. Handlungsfreiheit in einem vorgegebenen Rahmen der durch übergeordnete Ziele definiert ist. Entspricht typischerweise der untersten Führungsebene / Teamleiter-Niveau.

Die Führung von Stabsstellen mit bedeutender fachlicher Verantwortung wird typischerweise als eigenständige Abteilung gewertet und mit der zweiten Faktorausprägung bewertet, auch wenn nur einige wenige Fachkräfte geführt werden.

## 2

### Direkte disziplinarische Verantwortung für die eigene Abteilung (2. Führungsebene) und indirekte Verantwortung für untergeordnete Teams

Die disziplinarische Verantwortung erstreckt sich auf die direkten geführten Mitarbeiter und Führungskräfte sowie deren untergeordnete Teams. Fachlich-operative Entscheidungen betreffen die Arbeit direkt oder indirekt zugeordneter Gruppen oder Teams. Jenseits von Stabsfunktionen werden zugeordnete organisatorische Einheiten von eigenen Führungskräften geführt. In der Regel selbstständiges Handeln. Orientierung an übergeordneten Zielen. Entspricht typischerweise der mittleren Führungsebene / dem Niveau Abteilungsleiter. Kann in kleineren und mittleren Organisationen auch die Ebene einer Bereichsleitung umfassen, wenn nicht mehrere Hierarchieebenen geführt werden.

## 3

### Führung mehrerer Hierarchieebenen (3. Führungsebene) in einem homogenen, unterstützenden Bereich

Verantwortung für die disziplinarische und strategische Führung mehrerer Hierarchieebenen in einem homogenen, unterstützenden Bereich. Homogen bedeutet hierbei Zusammensetzung der geführten Belegschaft aus ähnlichen, eng verwandten Disziplinen.

Unterstützende Bereiche sind üblicherweise nicht direkt in die Wertschöpfungskette des Unternehmens eingebunden sondern erbringen ihre Leistung durch die Unterstützung von anderen. Ein Bereich umfasst üblicherweise mindestens 3 Hierarchieebenen.

Typische Beispiele für zumeist unterstützende Funktionen / Job-Familien sind Controlling, Personalwesen oder Informationstechnologie. Entspricht typischerweise der 3. Führungsebene / Bereichsleiter.

**Faktorstufe 4**

**Führung mehrerer Hierarchieebenen  
(3. Führungsebene) in einem homogenen, wertschöpfenden Bereich**

Verantwortung für die disziplinarische und strategische Führung mehrerer Hierarchieebenen in einem homogenen, wertschöpfenden Bereich. Homogen bedeutet hierbei Zusammensetzung der geführten Belegschaft aus ähnlichen, eng verwandten Disziplinen.

Die wertschöpfenden Funktionen / Job-Familien müssen für jedes Unternehmen individuell definiert werden, häufig zählen hierzu jedoch der strategische Einkauf, Forschung und Entwicklung oder die Fertigung. Wertschöpfende Bereiche sind so definiert, dass sie direkt in die Wertschöpfungskette des Unternehmens eingebunden sind. Ein Bereich umfasst üblicherweise mindestens 3 Hierarchieebenen. Entspricht typischerweise der 3. Führungsebene / Bereichsleiter.

**5**

**Führung mehrerer Hierarchieebenen  
(3. bis 4. Führungsebene) in einem heterogenen, unterstützenden Bereich**

Verantwortung für die disziplinarische und strategische Führung mehrerer Hierarchieebenen in einem heterogenen, unterstützenden Bereich. Heterogen bedeutet hierbei Zusammensetzung der geführten Belegschaft aus unterschiedlichen, nicht verwandten Disziplinen. Ein Bereich umfasst üblicherweise mindestens 3 Hierarchieebenen.

Typische Beispiele sind die Kombination aus Finance & Controlling, Zentrale Dienste oder Personalwesen mit Unternehmenskommunikation und Organisationsentwicklung. Entspricht typischerweise der 3. Führungsebene, ggf. auch der 4. Führungsebene.

**6**

**Führung mehrerer Hierarchieebenen  
(3. bis 4. Führungsebene) in einem heterogenen, wertschöpfenden Bereich**

Verantwortung für die disziplinarische und strategische Führung mehrerer Hierarchieebenen in einem wertschöpfenden, heterogenen Bereich. Heterogen bedeutet hierbei Zusammensetzung der geführten Belegschaft aus unterschiedlichen, nicht verwandten Disziplinen.

Die heterogenen, wertschöpfenden Bereiche müssen für jedes Unternehmen individuell definiert werden, häufig zählen hierzu jedoch ein vollumfängliches Supply Chain Management, das sowohl den strategischen Einkauf als auch eine eigenständige Logistik umfasst, aber auch Werke und Geschäftseinheiten mit eigenständigen Funktionen zählen hierzu. Wertschöpfende Bereiche sind so definiert, dass sie direkt in die Wertschöpfungskette des Unternehmens eingebunden sind. Die Funktion ist typischerweise in der vierten Führungsebene angesiedelt und ihr sind mindestens drei Führungsebenen unterstellt.

## Tragweite der Entscheidungen

Dieser Faktor bewertet die Tragweite der vom Stelleninhaber getroffenen Entscheidungen, für die der Stelleninhaber direkt verantwortlich ist, im Sinne von geographischen Reichweitenstufen. In der niedrigsten Stufe sind die Entscheidungen von lokaler oder regionaler Bedeutung, in der höchsten Ausprägung haben die Entscheidungen Auswirkungen auf zentrale Bereiche einer Organisation mit weltweiter Bedeutung. Die rein operative Ausführung von Entscheidungen ist hier nicht Gegenstand der Bewertung.

### Faktorstufe 1

**Tragweite der Entscheidungen liegt auf nationaler oder regionaler Ebene**

Die Entscheidungen wirken auf die jeweilige Region in der der Positionsinhaber angesiedelt ist. Als Region werden hier das Heimatland und direkt benachbarte Länder, in denen die Organisation in begrenztem Umfang tätig ist, verstanden.

2

**Multinationale Tragweite der Entscheidungen**

Die Tragweite der Entscheidungen erstreckt sich über mehrere Länder typischerweise eines Kontinentes oder Kulturraums.

3

**Internationale Tragweite der Entscheidungen**

Die Entscheidungen betreffen zentrale Bereiche der Organisation oder eigenständige Geschäftseinheiten, die auf 2 bis 3 Kontinenten agieren.

4

**Globale Tragweite der Entscheidungen**

Die Entscheidungen betreffen zentrale Bereiche der Organisation oder eigenständige Geschäftseinheiten, die auf 3 oder mehr Kontinenten unabhängig voneinander agieren.

## Kommunikation

Bei den Anforderungen an kommunikative Fähigkeiten werden Art und Einfluss der Interaktion mit internen und externen Kommunikationspartnern bewertet. Ziel der Interaktion ist der Austausch von Fachinformationen, Beeinflussung oder Verhandlungen. Die Fähigkeit mit Individuen und Gruppen erfolgreich zu interagieren basiert auf interkultureller Kompetenz und Sozialkompetenz. Mit dieser Kategorie sollen alle stellenbewertungsrelevanten Anforderungen an interpersonelle Fähigkeiten abgedeckt werden.

### Faktorstufe 3

**Die Tätigkeit setzt sehr gute Kommunikationsfähigkeit und Sozialkompetenz voraus**

Sachverhalte verschiedener Art und Komplexität müssen zielgruppenorientiert aufbereitet werden. Ein Positionsinhaber steht in ständigem Austausch zu komplexeren Themen innerhalb der Organisation und/oder mit Kunden und/oder mit Partnern. 2nd Level Unterstützung in einem Callcenter, die den Austausch von Informationen höherer Komplexität erforderlich macht, wird üblicherweise mit diesem Faktor bewertet.

**Faktorstufe 4**

**Ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit und Empathie, um komplexe Sachverhalte kommunizieren zu können**

Erforderlich ist eine angemessene soziale und interkulturelle Kompetenz. Der Stelleninhaber vermag in der kommunikativen Interaktion zu motivieren und positiv zu beeinflussen. Komplexe Sachverhalte müssen zielgruppenorientiert aufbereitet werden. Ständiger Austausch und intensive Vernetzung innerhalb der Organisation und/oder mit Kunden und/oder mit Partnern. Die Komplexität ergibt sich durch die unterschiedlichen Hierarchie- und/oder fachlichen Ebenen sowie kulturellen Hintergründe der Rezipienten. Zum Beispiel bei Teilnahme an Fachtagungen oder Kongressen sowie dem Verfassen von Publikationen. Die Teilnahme an und Durchführung von Verhandlungen kann Teil der Aufgabe sein.

**5**

**Überzeugendes Auftreten und diplomatisches Geschick in Verhandlungen**

Zu den Kernaufgaben der Stelle gehört die Leitung von Verhandlungen mit internen Parteien, wie Arbeitnehmervertretern und/oder Kunden sowie externen Lieferanten und anderen Dienstleistern. Ggfs. müssen bei heiklen Verhandlungen Interessenskonflikte mit dem benötigten Maß an Diplomatie und Geschick gelöst werden. Diese Ausprägungsstufe setzt ein hohes Maß an sozialer und interkultureller Kompetenz und Erfahrung voraus.

**6**

**Repräsentation der Organisation in einem bestimmten Fachgebiet**

Der Stelleninhaber kommuniziert ständig mit bedeutenden Gesprächspartnern. Ein zentraler Anspruch ist die Vertretung oder Kommunikation von Unternehmensinteressen innerhalb des Unternehmens gegenüber Stakeholdern wie etwa Arbeitnehmervertretung oder Geschäftsführung. Ferner ist ein Stelleninhaber im ständigen Austausch mit unternehmensübergreifenden Fachnetzwerken oder Kunden von zentraler Bedeutung für den Geschäftsbetrieb.

**7**

**Repräsentation der Organisation auf nationaler oder internationaler Ebene nach außen**

Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit umfassen die Repräsentation des Unternehmens in der breiten Öffentlichkeit und den Medien. Der Stelleninhaber ist ein Botschafter der Organisation, hat dabei die Meinungsführerschaft in weltweiten Netzwerken inne und übt ggf. Einfluss auf politische Entscheidungsträger und/oder Organisationen aus. Dadurch wird ein positives Bild der Organisation / der Branche im öffentlichen Diskurs geprägt.

# Executive Level

Stelleninhaber:innen in der Executive-Laufbahn tragen die organisatorische Gesamtverantwortung für einzelne Organisationen / Geschäftseinheiten oder eine (Unternehmens-)Gruppe / einen (Groß-)Konzern. Sie sind rechenschaftspflichtig für die wirtschaftliche Performance (P&L) sowie verantwortlich für die funktionale und/oder bereichsübergreifende Strategie im jeweiligen Bereich. Hierzu zählen C-Level-Funktionen wie beispielsweise (Konzern-)Vorstände, Geschäftsführer:innen, Geschäftsleiter:innen sowie Leiter:innen von strategischen Unternehmensfunktionen.

- ▶ In dieser Laufbahn sollen nur C-Level / Vorstandspositionen bewertet werden, die in das Tagesgeschäft involviert sind.
- ▶ Mitglieder des Aufsichtsrats bzw. Non-Executive Directors in angelsächsische geprägten Unternehmen sind nicht mit dieser Laufbahn zu bewerten.

## Ebene der organisatorischen Verantwortung

Dieser Faktor bezieht sich auf den Grad der Autorität, der Entscheidungsverantwortung und des Einflusses, den eine Position innerhalb der Management-Hierarchie der Organisation hat. Dieser Faktor misst den strategischen Einfluss und die allgemeine Verantwortung der Position.

### Faktorstufe 1

#### Mitglied des Führungsteams

Diese Ebene stellt eine Führungsposition dar, die für die Entwicklung und Umsetzung strategischer Pläne, die Leitung von Geschäftsbereichen oder Abteilungen verantwortlich ist und einen signifikanten Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele des Unternehmens leistet. Diese Positionen haben zwar nicht die gleiche Entscheidungsbefugnis wie die Mitglieder des Vorstands / Geschäftsführung, spielen aber eine entscheidende Rolle für den langfristigen Erfolg des Unternehmens.

### 2

#### Mitglied des Vorstands / der Geschäftsführung

Diese Ebene kennzeichnet eine Position, die Teil des Leitungsorgans des Unternehmens / der Organisation ist. Diese Positionen tragen zur strategischen Entscheidungsfindung und Geschäftsleitung bei und sind maßgeblich an der Gestaltung der strategischen Ausrichtung der Organisation beteiligt.

### 3

#### Vorsitzende:r, CEO oder Sprecher:in des Verwaltungsrats

Diese Ebene bezeichnet die höchste Führungsposition in einer Organisation, die dafür verantwortlich ist, die strategische Richtung vorzugeben, wichtige Geschäftsentscheidungen zu treffen und für diese rechenschaftspflichtig zu sein sowie die Gesamtleistung und den Erfolg des Unternehmens/ der Organisation sicherzustellen.

## Anzahl Mitarbeiter:innen in der Organisation

Dieser Faktor bewertet den Umfang oder die Größe der Organisation, in der sich die Führungsrolle befindet. Die Anzahl der Mitarbeiter geben ein Maß für die Gesamtverantwortung und die Auswirkungen, die mit der Position verbunden sind, unter Berücksichtigung die Anzahl der innerhalb der Organisation beschäftigten Personen.

| Faktorstufe 1 |                                                |
|---------------|------------------------------------------------|
| 2             | Weniger als 50 Mitarbeiter:innen               |
| 3             | Zwischen 50 und 125 Mitarbeiter:innen          |
| 4             | Zwischen 125 und 250 Mitarbeiter:innen         |
| 5             | Zwischen 250 und 500 Mitarbeiter:innen         |
| 6             | Zwischen 500 und 1.000 Mitarbeiter:innen       |
| 7             | Zwischen 1.000 und 2.000 Mitarbeiter:innen     |
| 8             | Zwischen 2.000 und 4.000 Mitarbeiter:innen     |
| 9             | Zwischen 4.000 und 8.000 Mitarbeiter:innen     |
| 10            | Zwischen 8.000 und 16.000 Mitarbeiter:innen    |
| 11            | Zwischen 16.000 und 32.000 Mitarbeiter:innen   |
| 12            | Zwischen 32.000 und 64.000 Mitarbeiter:innen   |
| 13            | Zwischen 64.000 und 128.000 Mitarbeiter:innen  |
| 14            | Zwischen 128.000 und 256.000 Mitarbeiter:innen |
| 15            | Mehr als 256.000 Mitarbeiter:innen             |

## Art der Geschäftseinheit / Organisation

Dieser Faktor bezieht sich auf die Art und Struktur der Organisation oder Geschäftseinheit, für die eine Position die Aufsicht hat. Es gibt einen Hinweis auf die Komplexität, die Auswirkungen und den Umfang der Verantwortlichkeiten, die mit der Position verbunden sind, basierend auf der Grundlage der Organisationsstruktur und der Verflechtung der Geschäftsbereiche.

| Faktorstufe 1 |                                                           |
|---------------|-----------------------------------------------------------|
| 1             | <b>Tochtergesellschaft von eigenständigem Unternehmen</b> |
| 2             | <b>Enkelgesellschaft im Konzernverbund</b>                |
| 3             | <b>Eigenständiges Unternehmen</b>                         |

Abhängiges Unternehmen/Organisation oder Geschäftseinheit, fungiert üblicherweise als Landesgesellschaft, Service- und/oder Vertriebseinheit, und agiert im Tagesgeschäft unabhängig.

Die Enkelgesellschaft ist eine Tochtergesellschaft einer Konzerntochter. Dabei kann es sich um eine Landesgesellschaft, Organisation oder Geschäftseinheit handeln, die sich auf Teile der Wertschöpfungskette wie Produktion, Logistik, Service oder Vertrieb konzentriert.

Unabhängiges, strategisch eigenständiges Unternehmen/Organisation oder Geschäftseinheit, das/die nicht unter der Kontrolle eines größeren Unternehmens oder Konzerns steht. Das Unternehmen / die Organisation oder Geschäftseinheit kann eigene Tochtergesellschaften haben, die sich auf Teilaspekte der Wertschöpfungskette konzentrieren, wie Produktion, Logistik, Service oder Vertrieb.

**Faktorstufe 4****Konzerntochter**

Eine Konzerntochter ist eine taktisch autonome Einheit, die Teil einer größeren Unternehmensstruktur ist und die in die Aktivitäten anderer Geschäftsbereiche integriert ist. Die Tätigkeiten der Konzerntochter umfassen mehrere Geschäftsbereiche, deren Komplexität über reine Dienstleistungs- oder Vertriebsseinheiten hinausgeht.

- ▶ Die Konzerntochter kann eigene Tochtergesellschaften haben, die sich auf Teilaspekte der Wertschöpfungskette wie Produktion, Logistik, Service oder Verkauf konzentrieren.

**5****Konzern mit Tochtergesellschaften**

Ein Konzern ist ein großes Unternehmen (typischerweise definiert als „Mid“ oder „Large Cap“), das mehrere Tochtergesellschaften oder Organisationseinheiten umfasst, die in ähnlichen oder verwandten Geschäftsfeldern oder Branchen operieren.

- ▶ Als Konzern bezeichnet man dabei den Zusammenschluss eines herrschenden und eines oder mehrerer abhängiger Unternehmen zu einer wirtschaftlichen Einheit unter der Leitung des herrschenden Unternehmens, wobei jedes Unternehmen im Konzern weiterhin einen eigenen Jahresabschluss erstellt und rechtlich selbstständig ist.

**6****Teilkonzern innerhalb eines Großkonzerns**

Ein Teilkonzern ist eine strategisch eigenständige Einheit oder Organisationseinheit, die Teil einer größeren Unternehmensstruktur ist und unabhängig von anderen Geschäftseinheiten operiert und eigene Tochtergesellschaften haben kann.

- ▶ Seine Aktivitäten umfassen vielfältige und bedeutende Geschäftsfelder, deren Komplexität über reine Dienstleistungs- oder Vertriebsseinheiten hinausgeht.

**7****Großkonzern mit Teilkonzernen / -organisationen**

Ein Großkonzern ist ein großes Unternehmen (typischerweise definiert als „Large Cap“), das mehrere und umfangreiche Teilkonzerne oder Organisationseinheiten umfasst, die meist in unterschiedlichen Geschäftsfeldern oder Branchen operieren.

- ▶ Als Großkonzern bezeichnet man dabei den Zusammenschluss eines herrschenden und eines oder mehrerer abhängiger Unternehmen zu einer wirtschaftlichen Einheit unter der Leitung des herrschenden Unternehmens, wobei jedes Unternehmen im Konzern weiterhin einen eigenen Jahresabschluss erstellt und rechtlich selbstständig ist.

## Geographische Ausrichtung der Organisation

Mit diesem Faktor wird die geografische Reichweite bewertet, in der eine Organisation und damit auch die Führungsposition innerhalb der Organisation tätig ist oder Einfluss hat. Der Faktor berücksichtigt die geographische Bandbreite der Geschäftsbereiche, Märkte oder Gebiete, für die die Rolle verantwortlich ist, die von der nationalen, regionalen, internationalen bis zur globalen Ebene reichen kann. Dieser Faktor trägt dazu bei, die Komplexität, die Vielfalt und die Herausforderungen zu bestimmen, die mit der Rolle verbunden sind, da die Märkte, Vorschriften, Kulturen und Geschäftspraktiken an den verschiedenen geografischen Standorten unterschiedlich sind.

### Faktorstufe 1

Organisation agiert auf nationaler oder regionaler Ebene

Als Region werden hier das Heimatland und direkt benachbarte Länder, in denen die Organisation in begrenztem Umfang tätig ist, verstanden.

2

Multinationale Organisation

Die Organisation erstreckt sich über mehrere Länder typischerweise eines Kontinentes oder Kulturraums. Kleinste über mehrere Länder verteilte Vertriebs- oder Serviceeinheiten treiben die Komplexität typischerweise nicht auf dieses Niveau.

3

Internationale Organisation

Die Organisation verfügt über Tochtergesellschaften, die auf 2 bis 3 Kontinenten agieren. Kleinste international verteilte Vertriebs- oder Serviceeinheiten treiben die Komplexität typischerweise nicht auf dieses Niveau.

4

Globale Organisation

Die Organisation verfügt über Tochtergesellschaften, die auf 3 oder mehr Kontinenten agieren. Kleinste global verteilte Vertriebs- oder Serviceeinheiten treiben die Komplexität typischerweise nicht auf dieses Niveau.

# Komplexität der Wertschöpfungskette

Dieser Faktor bewertet den Grad der Komplexität und Diversifizierung innerhalb der Wertschöpfungskette eines Unternehmens, für die eine bestimmte Position verantwortlich ist oder leitet.

Die Wertschöpfungskette besteht aus allen Aktivitäten, die ein Unternehmen durchführt, um ein Produkt oder eine Dienstleistung von der Konzeption bis zur Lieferung an den Kunden zu bringen, einschließlich Beschaffung, Produktion, Vertrieb, Marketing, Verkauf und Service.

Dieser Faktor hilft bei der Bewertung der Vielschichtigkeit der Position, indem er die Anzahl der verschiedenen Prozesse, Interaktionen, Abhängigkeiten und Interessengruppen innerhalb der Wertschöpfungskette der jeweiligen Organisation sowie die potenzielle Volatilität dieser Elemente berücksichtigt. Eine hohe Komplexität der Wertschöpfungskette bedeutet häufig eine größere Verantwortung bei der Entscheidungsfindung, strategischen Einfluss und Risikomanagement.

## Faktorstufe 1

**Aktivitäten, die einen begrenzten Mehrwert zu einem bereits geschaffenen / entwickelten Produkt oder einer Dienstleistung hinzufügen**

Diese Ausprägung bezieht sich auf Aufgaben oder Vorgänge, die in geringem Umfang zur Wertschöpfung bei einem Produkt oder einer Dienstleistung beisteuern, das/die zuvor entworfen oder produziert wurde. Diese Tätigkeiten sind nicht die Kernprozesse, die den Hauptwert des Produkts oder der Dienstleistung schaffen, aber sie spielen eine Rolle bei der Anpassung auf Kundenbedürfnisse, der Erhöhung der Kundenzufriedenheit und ermöglichen die Bereitstellung für den Kunden.

Im Hinblick auf den Faktor "Komplexität der Wertschöpfungskette" stellen diese Aktivitäten mit begrenztem Wert häufig eine geringere Komplexität und Diversifizierung innerhalb der Wertschöpfungskette eines Unternehmens dar. Die Positionen, die diese Aktivitäten leiten, steuern in der Regel weniger unterschiedliche Prozesse, Interaktionen, Abhängigkeiten und Interessengruppen.

Positionen haben unter Umständen weniger Entscheidungsverantwortung und strategischen Einfluss als Positionen, die bedeutendere wertschöpfende Tätigkeiten beaufsichtigen. Nichtsdestotrotz tragen diese Positionen zum allgemeinen Funktionieren und zur Leistung der Wertschöpfungskette des Unternehmens bei.

**Faktorstufe 2**

Teilwertschöpfungskette bestehend aus einzelnen Elementen mit homogenen Produkten / Dienstleistungen

Diese Ausprägung bezieht sich auf ein Segment der gesamten Wertschöpfungskette, das identische oder sehr ähnliche Produkte oder Dienstleistungen verarbeitet. Es handelt sich um eine Reihe miteinander verbundener Aktivitäten, die zur Schaffung, Verbesserung oder Bereitstellung dieser gleichartigen Produkte oder Dienstleistungen beitragen.

In diesem Zusammenhang bedeutet "homogene Produkte/Dienstleistungen", dass die Ergebnisse der Prozesse innerhalb dieses Teils der Wertschöpfungskette im Allgemeinen ähnlich sind und gemeinsame Merkmale, Qualität oder Funktionalität aufweisen. Dazu können Produkte gehören, die in einer Charge hergestellt werden, oder Dienstleistungen, die nach einer Standardspezifikation erbracht werden.

Positionen, die für dieses Segment verantwortlich sind, erfordern möglicherweise spezielle Fähigkeiten oder Kenntnisse in Bezug auf die spezifischen Produkte oder Dienstleistungen, die bearbeitet werden, aber sie beinhalten möglicherweise nicht das gleiche Maß an breitem strategischem Einfluss, Entscheidungsverantwortung oder Risikomanagement wie Positionen, die ein diversifizierteres oder umfassenderes Segment der Wertschöpfungskette beaufsichtigen.

**3**

Teilwertschöpfungskette bestehend aus einzelnen Elementen mit heterogenen Produkten / Dienstleistungen

Diese Ausprägung bezieht sich auf ein Segment der gesamten Wertschöpfungskette, das eine Vielzahl unterschiedlicher Produkte oder Dienstleistungen umfasst. Dabei handelt es sich um eine Abfolge miteinander verbundener Aktivitäten, die zur Schaffung, Verbesserung oder Bereitstellung dieser verschiedenen Produkte oder Dienstleistungen beitragen.

In diesem Zusammenhang bedeutet "heterogene Produkte/Dienstleistungen", dass sich die Ergebnisse der Prozesse innerhalb dieses Segments der Wertschöpfungskette in ihren Merkmalen, ihrer Qualität oder ihrer Funktionalität unterscheiden. Dabei kann es sich um maßgeschneiderte Produkte oder Dienstleistungen handeln, die auf spezifische Bedürfnisse zugeschnitten sind.

Diese Untergruppe der Wertschöpfungskette könnte eine komplexere, diversifizierte Ebene innerhalb der Wertschöpfungskette des Unternehmens darstellen. Positionen, die für dieses Segment zuständig sind, benötigen möglicherweise ein breiteres Spektrum an Fähigkeiten oder Kenntnissen, die Fähigkeit, mit unterschiedlichen Kundenbedürfnissen umzugehen, und eine höhere Entscheidungs- und Problemlösungskompetenz. Sie könnten einen größeren strategischen Einfluss und eine größere Entscheidungsverantwortung haben, und ein besseres Risikomanagement voraussetzen, da sie mit einer größeren Vielfalt von Produkten, Dienstleistungen oder Kundenszenarien verantworten.

**Faktorstufe 4**

Volle Wertschöpfungskette,  
von R&D bis Produktion und Vertrieb  
mit homogenen Produkten / Dienst-  
leistungen

Diese Ausprägung bezieht sich auf die Überwachung der gesamten Abfolge von Aktivitäten, die zur Herstellung, Verbesserung, Lieferung und zum Kundendienst von identischen oder ähnlichen Produkten oder Dienstleistungen beitragen.

Dies beinhaltet die Leitung aller Aspekte, von der Forschung und Entwicklung (FuE) über die Produktion bis hin zum Vertrieb. "Homogene Produkte/Dienstleistungen" bedeutet, dass die Ergebnisse auf jeder Stufe im Allgemeinen ähnlich sind und gemeinsame Merkmale, Qualität und Funktionalität aufweisen.

Positionen auf dieser Ebene erfordern ein umfassendes Verständnis aller Schritte, die zur Markteinführung eines Produkts oder einer Dienstleistung führen. Derartige Funktionen bringen in der Regel erhebliche strategische Auswirkungen, Entscheidungsverantwortung und Anforderungen an das Risikomanagement mit sich, auch wenn die Homogenität der Produkte oder Dienstleistungen einige dieser Aspekte im Vergleich zum Umgang mit einer vielfältigeren Produkt- oder Dienstleistungspalette überschaubarer machen könnte.

**5**

Volle Wertschöpfungskette,  
von R&D bis Produktion und Vertrieb  
mit heterogenen Produkten / Dienst-  
leistungen

Diese Ausprägung bezieht sich auf die Leitung der gesamten Abfolge von Aktivitäten, die zur Entwicklung, Produktion, Lieferung und zum Kundendienst für eine Vielzahl verschiedener Produkte oder Dienstleistungen beitragen.

Dies beinhaltet die Leitung aller Aspekte, von der Forschung und Entwicklung (FuE) über die Produktion bis hin zum Verkauf. "Heterogene Produkte/Dienstleistungen" bedeutet, dass die Ergebnisse auf jeder Stufe unterschiedlicher Natur sind und unterschiedliche Merkmale, Qualität und Funktionalität aufweisen.

Positionen, die für die Überwachung dieser vollständigen Wertschöpfungskette mit heterogenen Produkten/Dienstleistungen zuständig sind, erfordern ein umfassendes Verständnis aller Schritte, die mit der Markteinführung einer vielfältigen Palette von Produkten oder Dienstleistungen verbunden sind. Solche Positionen sind in der Regel mit erheblichem strategischem Einfluss, Entscheidungsverantwortung und Anforderungen an das Risikomanagement verbunden, wobei die Komplexität und Vielfalt der Produkte oder Dienstleistungen den Grad der Herausforderung und der Verantwortung, die mit diesen Positionen verbunden sind, noch erhöht.



# Fachlaufbahn

Die Position leistet ihren Beitrag hauptsächlich durch Anwendung und Entwicklung spezifischer Fachkenntnisse. Fachkräfte erbringen ihre Leistung typischerweise individuell oder als Mitglieder einer Organisationseinheit. Der Verantwortungsbereich kann sich von der Ausführung von einzelnen abgegrenzten Aufgaben bei Basiskräften bis zur fachlichen Führung einer Disziplin als Experte erstrecken. Disziplinarische Führung gehört nicht zu den Kernaufgaben.

## Fachwissen

- Faktorstufe 1** — Die Tätigkeit erfordert Kenntnisse, die eine kurze Einweisung erfordern
- Faktorstufe 2** — Die Tätigkeit erfordert Kenntnisse, die in einer kurzen Einarbeitung erworben werden können
- Faktorstufe 3** — Die Tätigkeit erfordert Fachwissen, das im Rahmen eines Lehrgangs oder einer strukturierten Schulung erworben werden kann
- Faktorstufe 4** — Die Tätigkeit erfordert Fachwissen, das in der Regel in einer 3-jährigen strukturierten Ausbildung erworben wird
- Faktorstufe 5** — Die Tätigkeit erfordert Fachwissen, das typischerweise auf einer Ausbildung und aufbauenden Zusatzqualifikationen basiert
- Faktorstufe 6** — Die Tätigkeit erfordert Fachwissen, das einen Hochschulabschluss oder zusätzlich zur Ausbildung weitere qualifizierende Fortbildungen voraussetzt
- Faktorstufe 7** — Die Tätigkeit erfordert Fachwissen auf dem Niveau eines Universitätsabschlusses
- Faktorstufe 8** — Die Tätigkeit erfordert Fachwissen, das über das Niveau eines Universitätsabschlusses hinaus geht
- Faktorstufe 9** — Die Tätigkeit erfordert Fachwissen auf höchstem, wissenschaftlichem Niveau

## Erfahrung

- Faktorstufe 1** — ohne Berufserfahrung
- Faktorstufe 2** — Bis 1 Jahr
- Faktorstufe 3** — 1 – 3 Jahre
- Faktorstufe 4** — 3 – 5 Jahre
- Faktorstufe 5** — 5 – 8 Jahre
- Faktorstufe 6** — 8 – 10 Jahre
- Faktorstufe 7** — Mehr als 10 Jahre
- Faktorstufe 8** — Mehr als 15 Jahre

## Denkleistung / Problemlösung

- Faktorstufe 1** — Ausführen von zumeist manuellen Routinetätigkeiten ohne besondere Anforderungen
- Faktorstufe 2** — Ausführung von Routineaufgaben
- Faktorstufe 3** — Die Tätigkeit erfordert grundlegendes Urteilsvermögen in überschaubaren Rahmenbedingungen
- Faktorstufe 4** — Bekannte Lösungswege und Fachwissen werden auf wiederkehrende Probleme angewendet
- Faktorstufe 5** — Lösung von neuen Problemen. Rekombination von bekannten Lösungswegen oder Fachinformationen
- Faktorstufe 6** — Bewertung von neuen Problemen, Analyse und Modifikation von bekannten Lösungsansätzen
- Faktorstufe 7** — Analyse von neuen Problemen, Bewertung von Fachinformationen und anderen Quellen, Entwicklung von neuen Lösungswegen
- Faktorstufe 8** — Entwickeln von innovativen Konzepten und Strategien
- Faktorstufe 9** — Forschungs- und Entwicklungsarbeit in hochkomplexen Zusammenhängen

## Verantwortung für Mitarbeiter

- Faktorstufe 1** — Keine Verantwortung über die eigene Stelle hinaus
- Faktorstufe 2** — Einarbeitung von neuen Kollegen
- Faktorstufe 3** — Koordination einer Gruppe
- Faktorstufe 4** — Training und Unterrichtung anderer
- Faktorstufe 5** — Praxisanleitung und Ausbildung von Mitarbeitern
- Faktorstufe 6** — Organisation und Beaufsichtigung einer Gruppe von Mitarbeitern
- Faktorstufe 7** — Höchste fachliche, nicht disziplinarische Autorität / Guru in einem wissenschaftlichen / technischen Fachgebiet

# Organisationskenntnisse

- Faktorstufe 1** — Grundlegende Kenntnisse im Rahmen des Arbeitsplatzes
- Faktorstufe 2** — Organisationskenntnisse auf Gruppenebene
- Faktorstufe 3** — Operative Organisationskenntnisse im Rahmen der Abteilung
- Faktorstufe 4** — Organisationskenntnisse des eigenen Fachbereiches und von vernetzten Einheiten
- Faktorstufe 5** — Organisationskenntnisse des eigenen Fachbereiches und seines Bezugs zu den Unternehmenszielen
- Faktorstufe 6** — Kenntnis des (Fach-)Bereiches und seiner operativen Wechselwirkungen innerhalb der Organisation
- Faktorstufe 7** — Gute operative und strategische Kenntnisse der eigenen Organisation
- Faktorstufe 8** — Tiefe und breite Kenntnisse der gesamten eigenen Organisation und ihrer Strategie
- Faktorstufe 9** — Tiefe und breite Kenntnis der gesamten eigenen Organisation und äußerer Faktoren von unternehmensstrategischer Bedeutung

# Prozesse

- Faktorstufe 1** — Ausführen und/oder Aufrechterhalten von Prozessen
- Faktorstufe 2** — Überwachen von Prozessen
- Faktorstufe 3** — Optimieren von existierenden Prozessen, Mitarbeit bei der Entwicklung neuer Prozesse
- Faktorstufe 4** — Entwickeln von neuen Prozessen mit abteilungsweiter Bedeutung
- Faktorstufe 5** — Entwickeln von neuen Prozessen mit bereichsweiter Bedeutung
- Faktorstufe 6** — Entwickeln von neuen Prozessen mit unternehmensweiter Bedeutung

## Komplexität

- Faktorstufe 1** — Einfache Prozesse
- Faktorstufe 9** — Komplexe Prozesse
- Faktorstufe 3** — Hochkomplexe Prozesse

# Funktionale Verantwortung

- Faktorstufe 1** — Eng weisungsgebundenes Ausführen von Tätigkeiten ohne Spielräume
- Faktorstufe 2** — Der Handlungsspielraum ist auf den eigenen Arbeitsplatz begrenzt
- Faktorstufe 3** — Treffen von operativ-fachlichen Entscheidungen, die die Arbeit der eigenen Gruppe betreffen
- Faktorstufe 4** — Treffen von operativ-fachlichen Entscheidungen, die die Arbeit anderer Gruppen betreffen
- Faktorstufe 5** — Treffen von fachlichen Entscheidungen für andere Gruppen
- Faktorstufe 6** — Fachliche Führung einer Teildisziplin
- Faktorstufe 7** — Fachliche Führung einer Disziplin
- Faktorstufe 8** — Fachliche Führung einer Disziplin mit unternehmensstrategischer Bedeutung
- Faktorstufe 9** — Entscheidungen und Handlungen haben Einfluss auf Unternehmensstrategie und Geschäftsergebnis

## Tragweite der Entscheidungen

- Faktorstufe 1** — Tragweite der Entscheidungen liegt auf nationaler oder regionaler Ebene
- Faktorstufe 2** — Multinationale Tragweite der Entscheidungen
- Faktorstufe 3** — Internationale Tragweite der Entscheidungen
- Faktorstufe 4** — Globale Tragweite der Entscheidungen

# Kommunikation

- Faktorstufe 1** — Höfliche Alltagskommunikation, begrenzt auf den Arbeitsplatz
- Faktorstufe 2** — Die Tätigkeit setzt gute Kommunikationsfähigkeit im Team oder mit Kunden und ein gewisses Maß an Empathie voraus
- Faktorstufe 3** — Die Tätigkeit setzt sehr gute Kommunikationsfähigkeit und Sozialkompetenz voraus
- Faktorstufe 4** — Ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit und Empathie, um komplexe Sachverhalte kommunizieren zu können
- Faktorstufe 5** — Überzeugendes Auftreten und diplomatisches Geschick in Verhandlungen
- Faktorstufe 6** — Repräsentation der Organisation in einem bestimmten Fachgebiet
- Faktorstufe 7** — Repräsentation der Organisation auf nationaler oder internationaler Ebene nach außen

# Projektmanagement

Die Kernaufgabe der Position liegt im Projektmanagement und beinhaltet, ohne Einschränkungen, die Koordination, Planung und Verteilung von Personal, Ressourcen, Budgets usw. im Rahmen von zeitlich und fachlich begrenzten einmaligen Vorhaben (Produkt oder Dienstleistung).

## Fachwissen

- Faktorstufe 4** — Die Tätigkeit erfordert Fachwissen, das in der Regel in einer 3-jährigen strukturierten Ausbildung erworben wird
- Faktorstufe 5** — Die Tätigkeit erfordert Fachwissen, das typischerweise auf einer Ausbildung und aufbauenden Zusatzqualifikationen basiert
- Faktorstufe 6** — Die Tätigkeit erfordert Fachwissen, das einen Hochschulabschluss oder zusätzlich zur Ausbildung weitere qualifizierende Fortbildungen voraussetzt
- Faktorstufe 7** — Die Tätigkeit erfordert Fachwissen auf dem Niveau eines Universitätsabschlusses
- Faktorstufe 8** — Die Tätigkeit erfordert Fachwissen, das über das Niveau eines Universitätsabschlusses hinaus geht
- Faktorstufe 9** — Die Tätigkeit erfordert Fachwissen auf höchstem, wissenschaftlichem Niveau

## Erfahrung

- Faktorstufe 3** — 1 – 3 Jahre
- Faktorstufe 4** — 3 – 5 Jahre
- Faktorstufe 5** — 5 – 8 Jahre
- Faktorstufe 6** — 8 – 10 Jahre
- Faktorstufe 7** — Mehr als 10 Jahre
- Faktorstufe 8** — Mehr als 15 Jahre

# Denkleistung / Problemlösung

- Faktorstufe 4** — Bekannte Lösungswege und Fachwissen werden auf wiederkehrende Probleme angewendet
- Faktorstufe 5** — Lösung von neuen Problemen. Rekombination von bekannten Lösungswegen oder Fachinformationen
- Faktorstufe 6** — Bewertung von neuen Problemen, Analyse und Modifikation von bekannten Lösungsansätzen
- Faktorstufe 7** — Analyse von neuen Problemen, Bewertung von Fachinformationen und anderen Quellen, Entwicklung von neuen Lösungswegen
- Faktorstufe 8** — Entwickeln von innovativen Konzepten und Strategien
- Faktorstufe 9** — Forschungs- und Entwicklungsarbeit in hochkomplexen Zusammenhängen

# Projektverantwortung

- Faktorstufe 1** — Planung und Koordination von Teilprojekten
- Faktorstufe 2** — Volle Verantwortung für ein Teilprojekt
- Faktorstufe 3** — Operative Leitung eines Projektes
- Faktorstufe 4** — Strategische Leitung eines Projektes
- Faktorstufe 5** — Multiprojektleitung/Programmleitung

## Führungsspanne

- Faktorstufe 1** — bis 10 Mitarbeiter
- Faktorstufe 2** — 10 bis 50 Mitarbeiter
- Faktorstufe 3** — 50 bis 100 Mitarbeiter
- Faktorstufe 4** — 100 bis 300 Mitarbeiter
- Faktorstufe 5** — über 300 Mitarbeiter

# Organisationskenntnisse

- Faktorstufe 3** — Operative Organisationskenntnisse im Rahmen der Abteilung
- Faktorstufe 4** — Organisationskenntnisse des eigenen Fachbereiches und von vernetzten Einheiten
- Faktorstufe 5** — Organisationskenntnisse des eigenen Fachbereiches und seines Bezugs zu den Unternehmenszielen
- Faktorstufe 6** — Kenntnis des (Fach-)Bereiches und seiner operativen Wechselwirkungen innerhalb der Organisation
- Faktorstufe 7** — Gute operative und strategische Kenntnisse der eigenen Organisation
- Faktorstufe 8** — Tiefe und breite Kenntnisse der gesamten eigenen Organisation und ihrer Strategie
- Faktorstufe 9** — Tiefe und breite Kenntnis der gesamten eigenen Organisation und äußerer Faktoren von unternehmensstrategischer Bedeutung

# Projektgröße

- Faktorstufe 1** — Koordination von Teilprojekten
- Faktorstufe 2** — Kleines Projekt
- Faktorstufe 3** — Mittleres Projekt
- Faktorstufe 4** — Großes Projekt
- Faktorstufe 5** — Großprojekt mit unternehmensweiter, strategischer Bedeutung

## Projektbudget

- Faktorstufe 1** — keine direkte Budget und Ressourcenverantwortung
- Faktorstufe 2** — bis 25.000 €
- Faktorstufe 3** — 25.000 bis 50.000 €
- Faktorstufe 4** — 50.000 bis 100.000 €
- Faktorstufe 5** — 100.000 bis 250.000 €
- Faktorstufe 6** — 250.000 bis 500.000 €
- Faktorstufe 7** — 0,5 bis 1 Mio. €
- Faktorstufe 8** — 1 bis 5 Mio. €
- Faktorstufe 9** — 5 bis 25 Mio. €
- Faktorstufe 10** — 25 bis 100 Mio. €
- Faktorstufe 11** — 100 bis 500 Mio. €
- Faktorstufe 12** — über 500 Mio. €

## Kommunikation

- Faktorstufe 3** — Die Tätigkeit setzt sehr gute Kommunikationsfähigkeit und Sozialkompetenz voraus
- Faktorstufe 4** — Ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit und Empathie, um komplexe Sachverhalte kommunizieren zu können
- Faktorstufe 5** — Überzeugendes Auftreten und diplomatisches Geschick in Verhandlungen
- Faktorstufe 6** — Repräsentation der Organisation in einem bestimmten Fachgebiet
- Faktorstufe 7** — Repräsentation der Organisation auf nationaler oder internationaler Ebene nach außen

# Führungslaufbahn

Die Position hat ihren Schwerpunkt auf der disziplinarischen Führung von Mitarbeitern und Organisationseinheiten ggfs. mit Budgetverantwortung. Die Leistung entsteht indirekt durch Führung, Förderung, Unterstützung und Motivation sowie zweckmäßigem Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel zur Zielerreichung.

## Fachwissen

- Faktorstufe 4** — Die Tätigkeit erfordert Fachwissen, das in der Regel in einer 3-jährigen strukturierten Ausbildung erworben wird
- Faktorstufe 5** — Die Tätigkeit erfordert Fachwissen, das typischerweise auf einer Ausbildung und aufbauenden Zusatzqualifikationen basiert
- Faktorstufe 6** — Die Tätigkeit erfordert Fachwissen, das einen Hochschulabschluss oder zusätzlich zur Ausbildung weitere qualifizierende Fortbildungen voraussetzt
- Faktorstufe 7** — Die Tätigkeit erfordert Fachwissen auf dem Niveau eines Universitätsabschlusses
- Faktorstufe 8** — Die Tätigkeit erfordert Fachwissen, das über das Niveau eines Universitätsabschlusses hinaus geht
- Faktorstufe 9** — Die Tätigkeit erfordert Fachwissen auf höchstem, wissenschaftlichem Niveau

## Erfahrung

- Faktorstufe 3** — 1 – 3 Jahre
- Faktorstufe 4** — 3 – 5 Jahre
- Faktorstufe 5** — 5 – 8 Jahre
- Faktorstufe 6** — 8 – 10 Jahre
- Faktorstufe 7** — Mehr als 10 Jahre
- Faktorstufe 8** — Mehr als 15 Jahre

## Denkleistung / Problemlösung

- Faktorstufe 4** — Bekannte Lösungswege und Fachwissen werden auf wiederkehrende Probleme angewendet
- Faktorstufe 5** — Lösung von neuen Problemen. Rekombination von bekannten Lösungswegen oder Fachinformationen
- Faktorstufe 6** — Bewertung von neuen Problemen, Analyse und Modifikation von bekannten Lösungsansätzen
- Faktorstufe 7** — Analyse von neuen Problemen, Bewertung von Fachinformationen und anderen Quellen, Entwicklung von neuen Lösungswegen
- Faktorstufe 8** — Entwickeln von innovativen Konzepten und Strategien
- Faktorstufe 9** — Forschungs- und Entwicklungsarbeit in hochkomplexen Zusammenhängen

## Führungsspanne

- Faktorstufe 1** — Führung eines kleinen Teams (1 bis 5 Mitarbeiter)
- Faktorstufe 2** — Führung eines mittleren Teams (6 bis 12 Mitarbeiter)
- Faktorstufe 3** — Führung eines großen Teams (mehr als 12 Mitarbeiter)
- Faktorstufe 4** — Führung von 1 bis 3 direkten Führungskräften
- Faktorstufe 5** — Führung von 4 bis 7 Führungskräften
- Faktorstufe 6** — Führung von mehr als 7 Führungskräften

### Geführte Beschäftigtengruppe

- Faktorstufe 1** — Un- oder angelernte Mitarbeiter
- Faktorstufe 2** — Qualifizierte Mitarbeiter, insb. gelernte Fachkräfte
- Faktorstufe 3** — Hoch-qualifizierte Mitarbeiter, insb. studierte Fachkräfte

# Organisationskenntnisse

- Faktorstufe 3** — Operative Organisationskenntnisse im Rahmen der Abteilung
- Faktorstufe 4** — Organisationskenntnisse des eigenen Fachbereiches und von vernetzten Einheiten
- Faktorstufe 5** — Organisationskenntnisse des eigenen Fachbereiches und seines Bezugs zu den Unternehmenszielen
- Faktorstufe 6** — Kenntnis des (Fach-)Bereiches und seiner operativen Wechselwirkungen innerhalb der Organisation
- Faktorstufe 7** — Gute operative und strategische Kenntnisse der eigenen Organisation
- Faktorstufe 8** — Tiefe und breite Kenntnisse der gesamten eigenen Organisation und ihrer Strategie
- Faktorstufe 9** — Tiefe und breite Kenntnis der gesamten eigenen Organisation und äußerer Faktoren von unternehmensstrategischer Bedeutung

# Prozesse

- Faktorstufe 2** — Überwachen von Prozessen
- Faktorstufe 3** — Optimieren von existierenden Prozessen, Mitarbeit bei der Entwicklung neuer Prozesse
- Faktorstufe 4** — Entwickeln von neuen Prozessen mit abteilungsweiter Bedeutung
- Faktorstufe 5** — Entwickeln von neuen Prozessen mit bereichsweiter Bedeutung
- Faktorstufe 6** — Entwickeln von neuen Prozessen mit unternehmensweiter Bedeutung
- Faktorstufe 7** — Komplexität
- Faktorstufe 8** — Einfache Prozesse
- Faktorstufe 9** — Komplexe Prozesse
- Faktorstufe 10** — Hochkomplexe Prozesse

# Organisatorische Verantwortung

- Faktorstufe 1** — Verantwortung für fachliche und disziplinarische Entscheidungen für das eigene Team (1. Führungsebene)
- Faktorstufe 2** — Direkte disziplinarische Verantwortung für die eigene Abteilung (2. Führungsebene) und indirekte Verantwortung für untergeordnete Teams
- Faktorstufe 3** — Führung mehrerer Hierarchieebenen (3. Führungsebene) in einem homogenen, unterstützenden Bereich
- Faktorstufe 4** — Führung mehrerer Hierarchieebenen (3. Führungsebene) in einem homogenen, wertschöpfenden Bereich
- Faktorstufe 5** — Führung mehrerer Hierarchieebenen (3. bis 4. Führungsebene) in einem heterogenen, unterstützenden Bereich
- Faktorstufe 6** — Führung mehrerer Hierarchieebenen (3. bis 4. Führungsebene) in einem heterogenen, wertschöpfenden Bereich

## Tragweite der Entscheidungen

- Faktorstufe 1** — Tragweite der Entscheidungen liegt auf nationaler oder regionaler Ebene
- Faktorstufe 2** — Multinationale Tragweite der Entscheidungen
- Faktorstufe 3** — Internationale Tragweite der Entscheidungen
- Faktorstufe 4** — Globale Tragweite der Entscheidungen

# Kommunikation

- Faktorstufe 3** — Die Tätigkeit setzt sehr gute Kommunikationsfähigkeit und Sozialkompetenz voraus
- Faktorstufe 4** — Ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit und Empathie, um komplexe Sachverhalte kommunizieren zu können
- Faktorstufe 5** — Überzeugendes Auftreten und diplomatisches Geschick in Verhandlungen
- Faktorstufe 6** — Repräsentation der Organisation in einem bestimmten Fachgebiet
- Faktorstufe 7** — Repräsentation der Organisation auf nationaler oder internationaler Ebene nach außen

# Executive Laufbahn

Stelleninhaber:innen in der Executive-Laufbahn tragen die organisatorische Gesamtverantwortung für einzelne Organisationen / Geschäftseinheiten oder eine (Unternehmens-)Gruppe / einen (Groß-)Konzern.

Sie sind rechenschaftspflichtig für die wirtschaftliche Performance (P&L) sowie verantwortlich für die funktionale und/oder bereichsübergreifende Strategie im jeweiligen Bereich. Hierzu zählen C-Level-Funktionen wie beispielsweise (Konzern-)Vorstände, Geschäftsführer:innen, Geschäftsleiter:innen sowie Leiter:innen von strategischen Unternehmensfunktionen.

## Ebene der organisatorischen Verantwortung

- Faktorstufe 1** — Mitglied des Führungsteams
- Faktorstufe 2** — Mitglied des Vorstands / der Geschäftsführung
- Faktorstufe 3** — Vorsitzende:r, CEO oder Sprecher:in des Verwaltungsrats

## Anzahl Mitarbeiter:innen in der Organisation

- Faktorstufe 1** — Weniger als 50 Mitarbeiter:innen
- Faktorstufe 2** — Zwischen 50 und 125 Mitarbeiter:innen
- Faktorstufe 3** — Zwischen 125 und 250 Mitarbeiter:innen
- Faktorstufe 4** — Zwischen 250 und 500 Mitarbeiter:innen
- Faktorstufe 5** — Zwischen 500 und 1.000 Mitarbeiter:innen
- Faktorstufe 6** — Zwischen 1.000 und 2.000 Mitarbeiter:innen
- Faktorstufe 7** — Zwischen 2.000 und 4.000 Mitarbeiter:innen
- Faktorstufe 8** — Zwischen 4.000 und 8.000 Mitarbeiter:innen
- Faktorstufe 9** — Zwischen 8.000 und 16.000 Mitarbeiter:innen
- Faktorstufe 10** — Zwischen 16.000 und 32.000 Mitarbeiter:innen
- Faktorstufe 11** — Zwischen 32.000 und 64.000 Mitarbeiter:innen
- Faktorstufe 12** — Zwischen 64.000 und 128.000 Mitarbeiter:innen
- Faktorstufe 13** — Zwischen 128.000 und 256.000 Mitarbeiter:innen
- Faktorstufe 14** — Mehr als 256.000 Mitarbeiter:innen

# Organisationskenntnisse

**Faktorstufe 1** — Tochtergesellschaft von eigenständigem Unternehmen

**Faktorstufe 2** — Enkelgesellschaft im Konzernverbund

**Faktorstufe 3** — Eigenständiges Unternehmen

**Faktorstufe 4** — Konzerntochter

**Faktorstufe 5** — Konzern mit Tochtergesellschaften

**Faktorstufe 6** — Teilkonzern innerhalb eines Großkonzerns

**Faktorstufe 7** — Großkonzern mit Teilkonzernen / -organisationen

## Geographische Ausrichtung der Organisation

**Faktorstufe 1** — Organisation agiert auf nationaler oder regionaler Ebene

**Faktorstufe 2** — Multinationale Organisation

**Faktorstufe 3** — Internationale Organisation

**Faktorstufe 4** — Globale Organisation

# Komplexität der Wertschöpfungskette

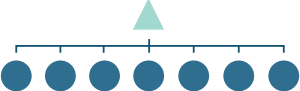
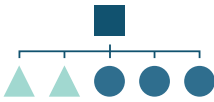
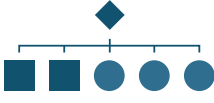
**Faktorstufe 1** — Aktivitäten, die einen begrenzten Mehrwert zu einem bereits geschaffenen / entwickelten Produkt oder einer Dienstleistung hinzufügen

**Faktorstufe 2** — Teilwertschöpfungskette bestehend aus einzelnen Elementen mit homogenen Produkten / Dienstleistungen

**Faktorstufe 3** — Teilwertschöpfungskette bestehend aus einzelnen Elementen mit heterogenen Produkten / Dienstleistungen

**Faktorstufe 4** — Volle Wertschöpfungskette, von R&D bis Produktion und Vertrieb mit homogenen Produkten / Dienstleistungen

**Faktorstufe 5** — Volle Wertschöpfungskette, von R&D bis Produktion und Vertrieb mit heterogenen Produkten / Dienstleistungen

| Organisationseinheit                                                                                           | Definition                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Arbeitsplatz / Stelle</b>  | <p>Eine Stelle ist die kleinste Organisationseinheit. Auf dieser Ebene werden dem Menschen (Teil-)Aufgaben und Verantwortung für Arbeitsmittel und Prozesse übertragen.</p> |
| <b>Gruppe / Team</b>          | <p>Eine Gruppe von Mitarbeitern die zusammenarbeitet, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.</p>                                                                             |
| <b>Abteilung</b>             | <p>Einheit aus Führungskräften sowie deren untergeordneten Teams und direkt geführten Mitarbeitern (Stabsfunktionen).</p>                                                   |
| <b>(Fach-)Bereich</b>       | <p>Ein Bereich umfasst üblicherweise mindestens drei Hierarchieebenen und umfasst Abteilungen sowie ggf. direkt geführte Mitarbeiter (Stabsfunktionen).</p>                 |
| <b>Organisation</b>         | <p>Die Aufbauorganisation bildet das hierarchische Gerüst einer Organisation. Sie legt fest welche Aufgaben von welchen Menschen und Sachmitteln zu bewältigen sind.</p>    |



# Stellenbewertung einfach gemacht.

---

## Benutzerhandbuch

**www.gradar.com**  
gradar the job evaluation engine

ist ein Produkt der

QPM Quality Personnel Management GmbH  
Am Haferkamp 78  
D-40589 Düsseldorf

Telefon: +49 (0)211 – 9367 249 0  
E-Mail: support@gradar.com

gradar, LLC  
166 Valley Street, Building 6M #103  
Providence, RI 02909, USA

Telefon: +1 (800) 281 – 3719  
E-Mail: support@gradar.com

gradar Limited  
24 Old Queen Street  
Westminster, London  
SW1H 9HP, United Kingdom

Telefon: +44 (1926) 958 – 730