



Globales Wachstum
erfordert eine globale
Job-Architektur.

© PESHKOVA/FOOTUA.DE

Globales Job Leveling

AUSWAHL. Ein Methodenvergleich zeigt die unterschiedlichen Möglichkeiten des Job Leveling und Career Mapping und hilft, die passgenaue Methodik zu finden.

Von **Ralf Hendrik Kleb**

Mit zunehmender Globalisierung und Digitalisierung der Unternehmen steigt die Komplexität ihrer Organisation. Treiber dieses Komplexitätsanstiegs sind, neben der Vielfalt an Ländern und Kulturen, die zunehmend parallel verfolgten unterschiedlichen Geschäftsmodelle (zum Beispiel klassisch/digital), deren unterschiedliche Innovationsgrade, Reifegrade und Performance

sowie die Vielfalt an zum Teil völlig neu entstehenden Funktionsbereichen und Jobfamilien. Damit einher geht die Heterogenität der Führungsstrukturen mit unterschiedlichen Möglichkeiten, auf die Geschäfts- und Ergebnisentwicklung, Führungskulturen, Führungsspannen und Mitarbeitergruppen Einfluss zu nehmen.

Auch gestalten sich die einzelnen Führungsrollen und Stellenanforderungen immer verzweigter: Neben der klassischen Linienführung mit diszipli-

narischer Verantwortung werden zunehmend Führungskräfte und Experten benötigt, die weltweite Projektverantwortung oder auch fachliche Themenverantwortung in Kompetenzzentren und Netzwerken übernehmen können. Die Aufgabe, diese unterschiedlichen Laufbahnpfade zu einem attraktiven, hybriden und globalen Karrieremodell zusammenzufügen, wird dabei häufig unterschätzt.

Und nicht zuletzt tragen das heterogene rechtliche Umfeld und die

unterschiedliche Reife der lokalen HR-Organisationen zur Komplexität der Herausforderungen des globalen Wachstums bei.

Organisationen benötigen eine globale Stellenarchitektur

Daher muss das globale Wachstum durch ein globales Organisationsmanagement und eine weltweit standardisierte IT-Infrastruktur unterstützt werden. Beide liefern die Grundlage für effektive HR-Programme und effiziente HR-Prozesse sowie insbesondere für die verlässliche Finanzplanung und -berichterstattung.

Während viele mittelständische Unternehmen derzeit dabei sind, ihre internationalen Organisationsmanagement- und IT-Strukturen aufzubauen, stehen die großen Konzerne vor der Herausforderung, die etablierte globale Organisationsmanagement-Steuerung und das Daten-Qualitäts-Management zu optimieren.

Wesentliche Herausforderung und Grundlage des Organisationsmanagements ist das Design der globalen Stellenarchitektur und deren Anpassung an neue Organisationsformen, Job Families und hybride Karrieremodelle. Die Stellenarchitektur liefert eine global einheitliche Systematik zur Definition und Differenzierung von Stellen, die unterschiedlichen Funktionsbereichen, Funktionsfamilien, Funktionstypen, Karrierestufen und Job Levels zugeordnet werden. Letztendlich unterstützt die so aufgebaute Job-Architektur das gesamte internationale Wachstum der Organisation.

Die Stellenarchitektur kombiniert Job Levels mit Karrierepfaden

Globale und lokale Job Levels (auch Job Grades oder Verantwortungsstufen genannt) ergänzen die im Organigramm dargestellte Berichtsstruktur durch ein systematisches Ranking der Stellen nach Komplexitäts- und Wirkungsebenen. Davon möglicherweise abweichen-

LEITFRAGEN

Künftige Herausforderungen im Blick

Die Entscheidung, welche Methoden und Prozesse des Job Leveling für das Unternehmen am sinnvollsten sind, muss aus ganzheitlicher Sicht gefällt werden. Leitfragen für die Wahl der geeigneten Vorgehensweise sind die folgenden Überlegungen.

- Wie zuverlässig sind die Stammdaten im globalen Personalwirtschaftssystem (zum Beispiel SAP HCM/OM) heute? Sie liefern die Grundlage für wichtige Geschäfts- und Personalprozesse von der Stellen- und Personalplanung bis hin zum gesetzlichen Berichtswesen.
- Wie häufig und schnell werden sich Stellen/Rollen und damit deren Rollen- und Anforderungsprofile künftig verändern?
- Wie kann die zunehmende Menge an organisatorischen Veränderungen effektiv begleitet und in den Systemen effizient und entsprechend der gesetzlichen Reportingvorschriften umgesetzt werden?
- Ist eine Segmentierung der Organisation (stabil, agil/fluid) möglich und lassen sich die Organisations- & HR-Prozesse (standardisiert, individuell) differenzieren und optimieren?
- Wie lässt sich die Balance zwischen Innovationen begünstigender Flexibilisierung und Individualisierung einerseits und effizienzgetriebener Standardisierung andererseits herstellen? Bedarf es einer solchen Balance überhaupt oder sollten beide Strategien nicht besser parallel verfolgt werden? Wo liefern interne (oder auch externe) Benchmarks noch einen sinnvollen Beitrag und wo sind sie eher innovationshemmend?
- Wer definiert künftig die Anforderungen (zum Beispiel in agilen, sich selbst organisierenden Teams) und wer pflegt die Stellenprofile?
- Wie könnten firmenspezifische, kontextbezogene Rollen- und Anforderungsprofile computergestützt, möglicherweise automatisch generiert werden? Welche Daten werden dazu benötigt und welche internen wie externen Quellen stehen zur Verfügung? Welchen Beitrag könnten Big Data und Workforce Analytics dazu leisten?
- Wie müsste das künftige Kriterien-Set zur Bewertung von Stellen/Rollen aussehen? Decken die heutigen Bewertungskriterien, Abstufungen und Skalenbeschreibungen alle Aspekte global agierender, zunehmend virtuell vernetzter Organisationen ab?
- Wie wird die geforderte „Gleichwertigkeit“ von Positionen in hybriden Karrieremodellen (Führungs-, Fach- und Projektlaufbahn) sichergestellt? Wird die Bedeutung von Spezialisten-/Expertenwissen im Stellenbewertungssystem angemessen berücksichtigt oder steht gar die Methodik der Stellenbewertung bzw. die Gradingstruktur der Aufwertung von Spezialisten-/Expertenpositionen entgegen?
- Inwiefern muss und kann der Forderung nachgekommen werden, der Person eine stärkere Bedeutung beizumessen als dies bisher der Fall ist? Ist dies lediglich eine temporäre, aus dem Fachkräftemangel hervorgehende Forderung oder gibt es weitere Gründe, die – zum Beispiel zur Förderung der globalen Mobilität – die Einführung eines „Personal Grades“ neben dem „Job Grade“ sinnvoll erscheinen lassen?
- Wie müssten Governance und Workflow des Job Leveling im Zeitalter der partizipativen Arbeitsgestaltung und sich selbst organisierender Teams aussehen? Wie lassen sich die Key-Stakeholder sinnvoll einbeziehen? Welche Anforderungen an die Transparenz werden künftig gestellt?

de Personal Grades dienen insbesondere der Förderung der internationalen Mobilität und Personalentwicklung.

Die globalen und lokalen Job Level liefern eine wichtige Grundlage der Stellen- und Personalkostenplanung sowie der Personalbedarfs- und Nachfolgeplanung. Viele Unternehmen benchmarken ihre internen Organisationsstrukturen (zum Beispiel Werke, Landesorganisationen) und kontingentieren die Anzahl Stellen nicht nur nach Kostenstellen, sondern auch nach Job Levels/Grades. In der Personalbeschaffung und -entwicklung sowie bei der Gestaltung hybrider Karrieremodelle

Die Annahme, dass ein summarisches Vorgehen oder das Career Mapping weniger komplex sei als die Stellenbewertung, ist ein weit verbreiteter Irrtum.

und Vergütungsstrukturen sind die Job Levels ebenfalls unverzichtbar. Auch die Regelung von Gremienzugehörigkeiten, Informationszugängen und Titeln, Dienstwagenansprüchen und sonstigen Fringe Benefits orientiert sich an den global und lokal festgelegten Job Levels.

Stellenbewertung, Career Mapping oder Eingruppierung?

Die Methoden des Job Leveling lassen sich unterscheiden in analytische Stellenbewertung, semi-analytisches Career Mapping und summarische Eingruppierung (wie sie bislang in den meisten Flächen- und Haustarifverträgen genutzt wird).

Baumgartner & Partner hat die wesentlichen Unterschiede dieser Job-Leveling-Methoden analysiert und in

einer Entscheidungshilfe zur Wahl der geeigneten Vorgehensweise gegenübergestellt (siehe Grafik rechts).

Alle für die unterschiedlichen Methoden des Job Leveling benötigten Daten lassen sich im zentralen, integrierten HR-IT-System administrieren und stehen somit allen HR-Anwendungen zur Verfügung. Für die lokalen Workshop-gestützten Prozesse der Stellenanalyse und -bewertung sowie für die organisationsübergreifenden Quervergleiche und Abstimmungen werden in den meisten Unternehmen einfache, excelbasierte Tools eingesetzt.

Anwendungsfelder und gewünschte Flexibilität geben den Ausschlag

Die Entscheidung für ein analytisches, semi-analytisches oder summarisches Vorgehen beim Job Leveling muss insbesondere die multiplen Anwendungsfelder und geforderte Flexibilität bei künftigen organisatorischen Veränderungen berücksichtigen (eine Übersicht der Leitfragen, auf die in diesem Zusammenhang Antworten zu finden sind, sehen Sie in der Checkliste auf Seite 47).

Fest steht, dass die Vergütungsthemen längst nicht mehr im Vordergrund, sondern allenfalls gleichwertig neben den Themen des Organisations-, Talent und Performance Management stehen. Mit der Verbreiterung der Einsatzgebiete des Job Leveling steigt die Komplexität der Methodik. Die Annahme, dass das summarische Vorgehen oder das semi-analytische Career Mapping per se weniger komplex und aufwendig seien als die analytische Stellenbewertung, ist ein Irrtum, da die Anwendungsfelder und Führungsstrukturen den Informations- und Abstimmungsbedarf wesentlich bestimmen. ■



RALF HENDRIK KLEB ist Managing Partner der Baumgartner & Partner Management Consultants in Frankfurt.

ENTSCHEIDUNGSHILFE

Methodenvergleich

Wesentliche Charakteristika	Methodik
	Fokus
	Bewertungsgrundlagen
Implementierung und Systempflege	Komplexität der Methodik
	Spezifität der Methodik
	Erstmalig: Job Slotting / Stelleneingruppierung
	Quervergleichs- & Abstimmungsprozess
	Administration & Systempflege
Anwendungsfeld: Vergütung	Verknüpfung mit internen Analysen
	Verknüpfung mit externen Marktdaten
	Design Vergütungsbänder
Anwendungsfeld: Performance und Talent Management	Performance Management
	Karriere-Management
	Training & Development
	Entwicklungs- & Nachfolgeplanung / Pipeline-Monitoring
	Recruiting & Auswahl / Besetzung

Stellenbewertung 	Career Mapping 	Flächen-/Haustarif 
analytisch <ul style="list-style-type: none"> • jede einzelne Stelle • oder ausgewählte Referenzpositionen 	semi-analytisch <ul style="list-style-type: none"> • Funktionstypen • Funktionsfamilien • Funktionslevel 	i.d.R. summarisch (Ausnahme: ERA) <ul style="list-style-type: none"> • jede einzelne Stelle • oder ausgewählte Referenzpositionen
<ul style="list-style-type: none"> • allgemeingültiges Kriterien-Set • Bewertungsskalen mit generischer Beschreibung von Anforderungsniveaus • Punktbewertung je Kriterium 	<ul style="list-style-type: none"> • allgemeingültige Beschreibung der Anforderungen je Funktionstyp • differenzierte Beschreibung der Anforderungen je Funktionsfamilie und Funktionslevel • Beschreibung der Anforderungen orientiert sich an den Kriterien der Stellenbewertung 	<ul style="list-style-type: none"> • kurze allgemeingültige Beschreibung der Tätigkeitsmerkmale je Tarifgruppe • Referenzpositionen je Tarifgruppe • kurze Beschreibung der Tätigkeitsmerkmale orientiert sich an Teilaspekten der klassischen Stellenbewertung
mittel	hoch	gering
mittel	hoch	gering
Zuordnung anhand der Punktbewertungen (Stellenwertigkeiten)	Zuordnung anhand differenzierter Levelbeschreibungen	Zuordnung anhand der Tätigkeitsmerkmale je Tarifgruppe
<ul style="list-style-type: none"> • Top-down/Bottom-up-Entscheidungsprozesse • Bewertungskomitee 	<ul style="list-style-type: none"> • Top-down/Bottom-up-Entscheidungsprozesse • Bewertungskomitee 	Bewertungskomitee
<ul style="list-style-type: none"> • je nach Ausgestaltung • analytische Neubewertung und Zuordnung • oder summarische Zuordnung anhand Referenzkatalog 	<ul style="list-style-type: none"> • summarische Zuordnung anhand Anforderungs-/Levelbeschreibungen • oder summarische Zuordnung anhand Referenzkatalog 	Zuordnung anhand der Tätigkeitsmerkmale je Tarifgruppe
<ul style="list-style-type: none"> • Verteilung nach Funktionsleveln • Verteilung innerhalb eines Funktionslevels 	Verteilung nach Funktionsleveln	Verteilung nach Tarifgruppen
<ul style="list-style-type: none"> • Strukturbenchmarking • einzelne Positionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Funktionsfamilien • einzelne Positionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Eingruppierungspraxis • ggf. übertarifliche Bezahlung
je Funktionslevel	<ul style="list-style-type: none"> • je Funktionsfamilie • je Funktionslevel 	<ul style="list-style-type: none"> • keine expliziten Bandbreiten • feste Monatsentgelte je Tarifgruppe, i.d.R. mit Berufsjahresstufen
Differenzierung Zielvereinbarungs- und variable Vergütungssystematiken nach Funktionsleveln	<ul style="list-style-type: none"> • funktionsfamilien-spezifische KPI • Differenzierung variable Vergütungssystematiken nach Funktionsleveln 	ggf. leistungsorientierte Vergütung
unternehmensweite, funktionsübergreifende Karriere-stufen	unternehmensweit abgestimmte, funktionsfamilien-spezifische Karrieremodelle	Tarifgruppen und Ränge als Karrierestufen (Entgeltfokus)
<ul style="list-style-type: none"> • nicht explizit im Fokus der Stellenbewertung • unterstützend 	Differenzierung nach Funktionstypen, -familien und -leveln	nicht im Fokus der Tarifgruppensystematik
<ul style="list-style-type: none"> • nicht explizit im Fokus der Stellenbewertung • unterstützend 	Differenzierung nach Funktionstypen, -familien und -leveln	<ul style="list-style-type: none"> • nicht im Fokus • Entgeltentwicklung i.d.R. über Berufsjahre
<ul style="list-style-type: none"> • nicht explizit im Fokus der Stellenbewertung • unterstützend 	Differenzierung nach Funktionstypen, -familien und -leveln	Tarifgruppensystematik als Grundlage für Ausschreibungen

Die Übersicht zeigt die wesentlichen Unterschiede der einzelnen Job-Leveling-Methoden. Deren Komplexität steigt mit der Verbreiterung der Anwendungsfelder.