

Funktionsbewertung/Stellenbewertung

Moderne Funktionsbewertungs-/Stellenbewertungsverfahren werden genutzt, um Anforderungsklarheit zu schaffen. Sie dienen als Ausgangsbasis zur Gestaltung von Entgeltsystemen und erleichtern den Vergleich von im Grunde völlig unterschiedlichen Positionen.

- ▶ Was ist eine Funktionsbewertung/Stellenbewertung
- ▶ Ziele einer Funktionsbewertung/Stellenbewertung
- ▶ Funktionsbewertungs-/Stellenbewertungsmethoden im Vergleich
- ▶ Kriterien einer moderne Systemgestaltung
- ▶ Nutzen einer Funktionsbewertung/Stellenbewertung aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht
- ▶ Kein Einfluss der individuellen Leistung auf die Funktionsbewertung/Stellenbewertung
- ▶ Funktionsbewertungs-/Stellenbewertungsmethodik
- ▶ Beschreibung der Anforderungsniveaus
- ▶ Wie erfolgt ein Vergleich der Anforderungsniveaus?
- ▶ Vorbereitung der Funktionsbewertung/Stellenbewertung
- ▶ Prozess der Funktionsbewertung/Stellenbewertung
- ▶ Erfolgsfaktoren der Baumgartner & Partner Funktionsbewertung/Stellenbewertung
- ▶ Ein Projektbeispiel für die Entwicklung eines neuen Vergütungssystems unter Einbeziehung der Baumgartner & Partner Funktionsbewertung/Stellenbewertung

Was ist eine Funktionsbewertung/Stellenbewertung?

Mit Hilfe der Funktionsbewertung/Stellenbewertung werden die unterschiedlichen Anforderungen, die wir an die verschiedenen Funktionen in unserer Unternehmensgruppe in Deutschland stellen, analysiert und einer vergleichenden Bewertung unterzogen.

Ziele einer Funktionsbewertung/Stellenbewertung

Funktionsbewertung/Stellenbewertungsverfahren werden seit mehr als 40 Jahren in Unternehmen erfolgreich eingesetzt. Gründe für die Anwendung analytischer Funktionsbewertungs-/ Stellenbewertungsverfahren sind:

- Veränderte Stellenaufträge und Anforderungen aufgrund von Reorganisationen
- Unzureichend aktuelle und systematische Information über die unterschiedlichen Wertigkeiten von Funktionen in unterschiedlichen Unternehmensbereichen
- Intransparente Kriterien für Titelvergabe und kaum noch nachvollziehbares Titelgeflecht
- Historisch gewachsene Vergütungsstruktur
- Als ungerecht empfundene unterschiedliche Bezahlung von „externen Neueinstellungen“ und „intern verdienten Leistungsträgern“
- Unzureichende Systematisierung der Bestimmung und Zuteilung von Gesamtvergütungskomponenten wie Bonus, Stock Options oder Dienstwagen
- Etablierung und systematische Abgrenzung von Führungskreisen
- Kontingentierung von Stellen im Top Management
- Einführung eines neuen stärker variablen Vergütungssystems
- Aufwertung und Systematisierung der Fachlaufbahn neben der Führungslaufbahn

- Im Mittelpunkt aller Bewertungen steht das Bemühen um Objektivierung und die Akzeptanz seitens der Führungskräfte und Mitarbeiter

Funktionsbewertung/Stellenbewertungsmethoden im Vergleich

Grundsätzlich sind folgende Bewertungsverfahren zu unterscheiden:

- **Analytische Funktionsbewertung/Stellenbewertung**
Alle Positionen werden anhand eines mehr oder weniger differenzierten Kriterienkataloges, der die unterschiedlichen Ausprägungsstufen der wichtigsten Anforderungsfaktoren beschreibt, analysiert und bewertet
- **Summarische Funktionsstufenzuordnung**
Die Positionen werden ohne differenzierte Analyse bestimmten vordefinierten Funktionsstufen(-gruppen) zugeordnet
- **Partialanalytische Funktionsbewertung/Stellenbewertung**
Eine Auswahl repräsentativer Referenz- bzw. Eckpositionen wird analytisch bewertet. Anhand der Bewertungsergebnisse werden Funktionsstufen(-gruppen) gebildet. Die restlichen nicht analytisch bewerteten Funktionen werden den Funktionsstufen summarisch, d. h. ohne differenzierte analytische Bewertung durch summarischen Vergleich mit den Referenzfunktionen zugeordnet

Hinsichtlich der Skalentypen sind folgende Modelle vorzufinden:

- Lineare und additive Skalen ohne unterschiedliche Kriteriengewichtung
- Geometrische und additive Skalen mit oder ohne wählbarer Kriteriengewichtung
- Geometrische und multiplikativ verknüpfte Skalen mit Standard-Kriteriengewichtung
- Funktionsspezifisch differenzierte Skalen mit / ohne wählbarer Kriteriengewichtung

Das Baumgartner & Partner Funktionsbewertung/Stellenbewertungsverfahren ist ein partialanalytisches Funktionsbewertung/Stellenbewertungsverfahren und basiert auf geometrischen und additiven Skalen mit oder ohne wählbare Kriteriengewichtung.

Die Baumgartner & Partner Funktionsbewertung/Stellenbewertung erfüllt folgende Ziele:

- nur geringer Kostenaufwand
- überschaubarer Zeitaufwand für den einzelne Bewerter je Bewertungssitzung
- Bewertung der Stellenanforderungen aus strategischer Sicht
- keine Inanspruchnahme der Führungskräfte und Mitarbeiter auf nachgelagerten Ebenen
- bedarfsweise einfache Änderung der Funktionsstufenzuordnung anhand der Referenzpositionen

Mögliche Nachteile könnten sein:

- Verzicht auf Dialog über Stellenanforderungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern (hoher Zeitaufwand)
- mögliche Bedenken hinsichtlich der unzureichenden Kenntnis insbesondere der Stellen(anforderungen) auf unteren Ebenen (Bewertung über Ebenen hinweg)
- Methodenkenntnis beschränkt sich auf obere Führungskräfte

Kriterien einer modernen Systemgestaltung

Die Baumgartner & Partner-Funktionsbewertungssystematik lässt sich durch die folgenden Erfolgsfaktoren charakterisieren und unterscheidet sich insbesondere durch seine Einfachheit, Transparenz und Zeitökonomie von ähnlichen Verfahren.

Folgende Aspekte sind besonders von Bedeutung:

- Baumgartner & Partner verwendet arbeitswissenschaftlich begründbare Stellenbewertungskriterien
- Die Operationalisierung (Definitionen) der Kriterien und Skalen ist transparent und einfach handhabbar
- Die Kriterien sind voneinander unabhängig
- Die verwendeten Abstufungen sind einfach nachvollziehbar.
- Die Punktwerte je Ausprägungsstufe sind vorgegeben (keine Diskussionen über Punktwerte, sondern nur über Anforderungswertigkeiten)
- Leichte Abweichungen in den Anforderungsgraden lassen sich schnell und präzise feststellen. Daneben benötigt die Analyse und Bewertung von „ähnlichen“ Funktionstypen nur einen geringen Zeitaufwand
- Die Bewertung kann im Vorgesetztengremium aber auch im Führungs-/Personal-Expertenkreis realisiert werden
- Das Baumgartner & Partner Stellenbewertungs-/Funktionsbewertungsverfahren kann alle Stellen in einem Unternehmen bzw. in einer Verwaltung abdecken
- Das Baumgartner & Partner Stellenbewertungs-/Funktionsbewertungsverfahren trennt sauber zwischen einer Analyse der Stellenwertigkeiten und der anschließenden Lohn-/Gehaltsfindung und damit zwischen arbeitswissenschaftlich begründbaren und lohnpolitisch zu verhandelnden Aspekten

- Spätere Funktions- und Stellenveränderungen lassen sich jederzeit und ohne großen Aufwand auch ohne Einbeziehung eines Beraters nachbewerten
- Die mit dem Baumgartner & Partner-Stellenbewertungsverfahren erzielten Bewertungsergebnisse lassen sich jederzeit transparent nachvollziehen

Fazit: Alle oben genannten Merkmale lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Strategiekonformität
- Funktionsbezogenheit
- Mitarbeiterneutralität
- interne Vergleichbarkeit
- externe Vergleichbarkeit
- einfache Skalen
- Gute Verständlichkeit
- nach kurzer Einführung anwendbar
- Hohe Akzeptanz bei Führungskräften und Mitarbeitern
- breites Anwendungsspektrum der Ergebnisse

Nutzen einer Funktionsbewertung/Stellenbewertung aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht

Jedes Funktionsbewertung/Stellenbewertungsverfahren muss einen Nutzen für das Unternehmen und die beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter darstellen.

Nutzen aus Mitarbeitersicht:

- Faire Vergütungspolitik: Systematisierung und Objektivierung von Vergütungsentscheidungen

- Nachvollziehbarkeit von Vergütungsentscheidungen im Rahmen vorgegebener Bandbreiten und Budgets
- Transparenz von gehaltlichen und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten

Nutzen aus Unternehmenssicht:

- Klarheit über Wertigkeiten von Funktionen im Unternehmen
- Funktionsstufen als systematische Grundlage zur nachvollziehbaren Differenzierung der (Ziel-)Einkommen bzw. Gesamtvergütung
- Systematisierung und Objektivierung der individuellen Gehaltsentwicklung

Kein Einfluss der individuellen Leistung auf die Funktionsbewertung/ Stellenbewertung

Die Funktionsanforderungen werden unabhängig von den Leistungen und Erfahrungen der derzeitigen Funktionsinhaber bewertet. Auf diese Weise wird ein möglichst objektives Bild von den typischen Funktionsanforderungen gewonnen.

Bei der Funktionsbewertung/Stellenbewertung wird deshalb nur die Funktion bewertet, weil es hierbei ausschließlich um die Frage geht, welcher Funktionsstufe und welchem Gehaltsband eine Funktion zugeordnet wird.

Die Funktionsbewertung/Stellenbewertung dient somit als Grundlage zur anforderungsorientierten Strukturierung des Gehaltssystems.

In welchem Zeitraum und Ausmaß ein einzelner Mitarbeiter den Gehaltsrahmen seiner Funktionsstufe ausschöpft, hängt davon ab, wie er seine Funktion ausfüllt.

Funktionsbewertungs-/Stellenbewertungsmethodik

Das Baumgartner & Partner Funktionsbewertung/Stellenbewertungsverfahren baut auf acht Bewertungskriterien auf, die die jeweiligen branchen- und firmenspezifischen Besonderheiten (z. B. sehr flache Organisation) abbilden können. Die geometrischen Skalen je Kriterium differenzieren dabei angemessen. Die Kriterien gestalten sich wie folgt:

■ Fachkompetenz

Dieses Kriterium beschreibt die erforderliche Breite, Tiefe und Vielfalt des Fachwissens sowie Art und Umfang der einschlägigen fachlichen Erfahrungen im Sinne von Anforderungen und Voraussetzungen, um eine bestimmte Funktion ausfüllen zu können. Dies umfasst:

- ▶ Erforderliche Ausbildung
- ▶ Erforderliche Praxiserfahrung
- ▶ Spezielle Wissensgebiete (Breiten- / Tiefenwissen)

■ Managementkompetenz

Dieses Kriterium beschreibt die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Bewältigung von Planungs-, Koordinations-, Integrations-, Dispositions- und Kontrollaufgaben nach Umfang und Komplexität (i. S. v. Vielfalt, Änderungshäufigkeit, Interdependenz/Schnittstellen). Dies umfasst:

- ▶ Organisation
- ▶ Planung und Disposition
- ▶ Koordination und Integration
- ▶ Delegation und Kontrolle
- ▶ Management-Komplexität

■ Sozialkompetenz

Dieses Kriterium beschreibt die erforderlichen Fähigkeiten zur Überzeugung und Motivation anderer Menschen (z. B. Kunden, Lieferanten, Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzte). Dies umfasst:

- ▶ Umgang mit Menschen
- ▶ Art der Kommunikation
- ▶ Mitarbeiterführung / -entwicklung
- ▶ Konfliktmanagement
- ▶ Prägen von Kultur und Werten

■ Denkraum

Dieses Kriterium beschreibt die Breite des auszufüllenden Denkraums zur Entwicklung von Strategien, Konzepten und Vorgehensweisen für die Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben. Dies umfasst:

- ▶ Situative Anpassung von Abläufen
- ▶ Analyse und Beurteilung alternativer Problemlösungen
- ▶ Entwicklung neuer Methoden, Verfahren und Konzepte
- ▶ Entwicklung von Strategien

■ Schwierigkeitsgrad

Dieses Kriterium beschreibt die eine Funktion prägende Neuartigkeit, Komplexität und Entscheidungsunsicherheit (von gesicherter Routine bis zu völlig neuartigen, erstmaligen Situationen) bei der Entwicklung und Bewertung von mehr oder weniger schwierigen Problemlösungen. Dies umfasst:

- ▶ Aufgabenvielfalt
- ▶ Veränderungshäufigkeit der Aufgaben und Rahmenbedingungen
- ▶ Problemabhängigkeiten
- ▶ Informations(un)sicherheit

- ▶ Chancen- / Risikenabschätzung

- Entscheidungsrahmen

Dieses Kriterium beschreibt den Umfang des faktischen, sich aus der Hierarchie ableitenden Handlungs- und Entscheidungsspielraums der Funktion. Es ist zu beachten, dass der Handlungs- und Entscheidungs-spielraum i. d. R. nicht größer ist als der Denkspielraum (D). Dies umfasst:

- ▶ Handlungsspielraum im Vergleich zum Denkraum
- ▶ Autonomer Entscheidungsspielraum

- Ressourcen-Portfolio-Verantwortung

Das Kriterium G beschreibt die Verantwortung für das direkt zugeordnete, funktional koordinierte oder wesentlich beeinflusste Ressourcenportfolio. Zur Orientierung wird die Größenordnung des Portfolios durch organisatorische Einheiten und Kostenbudgets beschrieben. Der Grad an Verantwortung dafür und der Gestaltungseinfluss darauf wird qualitativ abgestuft. Dies umfasst:

- ▶ Relative Größenordnung des direkten Verantwortungsbereichs
- ▶ Ressourcenbindung

- Ergebniswirkung und Wertschöpfungsbeitrag

Das Kriterium G beschreibt die Verantwortung für das direkt zugeordnete, funktional koordinierte oder wesentlich beeinflusste Ressourcenportfolio. Zur Orientierung wird die Größenordnung des Portfolios durch organisatorische Einheiten und Kostenbudgets beschrieben. Der Grad an Verantwortung dafür und der Gestaltungseinfluss darauf wird qualitativ abgestuft. Dies umfasst:

- ▶ Grad der Einflussnahme/Wirkung in einem definierten Wertschöpfungsbeitrag
- ▶ Ergebniswirkung

Die acht Kriterien sind national und international bewährt und es handelt sich gegenüber vergleichbaren Systemen um eine auf die heutigen Bedürfnisse von Unternehmen ausgerichtete moderne Methodik hinsichtlich Kriterien und Gewichtung.

Die Skalen berücksichtigen typische Fragestellungen in Organisationen, sind kundenspezifisch anpassbar ohne Vergleiche mit anderen Bewertungen zu verlieren und sind in der Lage, in allen Bereichen des Unternehmens angewendet zu werden.

Beschreibung der Anforderungsniveaus

Jede Skala beginnt mit dem niedrigsten Anforderungsniveau und endet mit dem in unserer Unternehmensgruppe vorhandenen oder zumindest denkbaren Maximum eines Anforderungsniveaus.

Markante und sich klar voneinander abhebende Anforderungsstufen sind allgemeingültig, d. h. funktionsunabhängig definiert und werden jeweils erläutert.

Die nicht verbal definierten Zwischenstufen stehen gleichwertig für die Bewertung zur Verfügung. Somit können Nuancen in der relativen Bewertung mehrerer Funktionen zum Ausdruck gebracht werden. Beim Vergleich mehrerer Funktionen einer Organisationseinheit fällt damit die Bewertung bzw. Einstufung relativ leicht.

Wie erfolgt ein Vergleich der Anforderungsniveaus?

Für jedes der Bewertungskriterien (A bis H) werden unterschiedliche Anforderungsniveaus auf einer Skala in allgemeingültiger Form beschrieben, so dass sie für alle unterschiedlichen Funktionsbereiche und Aufgaben (z. B. Finanzen und

Vertrieb) anwendbar sind. Anhand der Anforderungsniveaus können inhaltlich sehr unterschiedliche Funktionen miteinander verglichen werden.

Vorbereitung der Funktionsbewertung/Stellenbewertung

Vor der Durchführung der Bewertungen werden die Bewertungsskalen auf das jeweilige Unternehmen angepasst.

Dies betrifft sowohl die Skalenlänge als auch das „wording“ der Tabellen.

Die Bewertungstabellen sind so aufgebaut, dass nach einer kurzen Einleitung bewertet werden kann. Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile und andere Unterlagen der einbezogenen Stellen sind nützlich, müssen aber für die Bewertung nicht extra erstellt werden.

Prozess der Funktionsbewertung/Stellenbewertung

Der Funktionsbewertung/Stellenbewertungsprozess ist durch einen Top-down-Ansatz geprägt. Dabei werden die für die jeweiligen Stellen zuständigen Führungskräfte im Rahmen von bereichsinternen Sitzungen in die Bewertungen einbezogen. Zur Vorbereitung werden die zu bewertenden Referenzstellen ausgewählt. (Bei Referenzstellen handelt es sich um Stellen, die dem Grunde nach mit anderen Stellen vergleichbar sind bzw. nur einmal vorkommen.) Der Bewertungsprozess gestaltet sich wie folgt:

- Schritt 1: Vorstellung des Bewertungsverfahrens sowie der einzelnen Kriterien
- Schritt 2: Bewertung der Stellen durch die Führungskräfte beginnend mit Kriterium A (eine Vorbereitung auf die Bewertungssitzung ist nicht notwendig)
- Schritt 3: Zusammenfassung der Bewertungen und Summenbildung je bewertete Stelle
- Schritt 4: Bildung einer Rangreihe der bewerteten Stellen und summarische Würdigung der Bewertungen
- Schritt 5: Alle Bewertungsergebnisse aus den verschiedenen Bewertungsrunden fließen in einen Gesamtquervergleich ein, in der alle Positionen im Quervergleich summarisch miteinander verglichen werden. Sollte die Bewertung für die Entwicklung eines Vergütungssystems herangezogen werden, so stehen nach der Bewertung folgende Schritte im Vordergrund:
- Schritt 6: Bildung von Funktionsgruppen bzw. Verantwortungsstufen (Funktionsstufen fassen Funktionen gleicher oder ähnlicher Bewertung zusammen)
- Schritt 7: Verknüpfung der Funktionsbewertung/Stellenbewertung mit der Vergütung der Stelleninhaber auf den bewerteten oder summarisch zugeordneten Positionen
- Schritt 8: Gehaltsanalyse nach Stellenwertigkeit (zahlt das Unternehmen anforderungsgerecht?)

Auf Basis der im Quervergleich abgestimmten Bewertungsergebnisse werden die Baumgartner & Partner-Punktwertigkeiten der bewerteten Funktionen mit den jeweiligen Entgeltdaten der einzelnen Mitarbeiter verknüpft.

Die sich ergebende Punktwolke gibt einen ersten Aufschluss über den Grad der Korrelation zwischen Funktionswertigkeit und der bisherigen Entgeltpraxis im Unternehmen.

In einem zweiten Schritt werden sinnvolle Funktionsstufen gebildet. Im dritten Schritt wird der relevante Entgeltmarkt gegen die Struktur des Unternehmens gespiegelt und eine marktgerechte, attraktive und leistungsorientierte Entgeltstruktur für das Unternehmen entwickelt.

Ab diesem Schritt wird in der Kommunikation zu Führungskräften und Mitarbeitern in der Regel vollständig auf die Baumgartner & Partner-Punktwertigkeiten verzichtet und nur noch über Funktionsstufen gesprochen, denen bestimmte Grundgehaltsbänder, häufig Bonuspotentiale und ggf. Zusatzleistungen hinterlegt sind.

Erfolgsfaktoren des Baumgartner & Partner Funktionsbewertungs-/Stellenbewertungsverfahrens

Neben einem anerkannten Bewertungsverfahren sind zunehmend die folgenden fünf Kriterien für die Akzeptanz im Markt wesentlich

■ Kommunikation

Baumgartner & Partner bietet breites Spektrum an Kommunikationsmaßnahmen

■ Beteiligung der Führungskräfte

einfache und zeitgemäße Skalen ermöglichen Einbeziehung der Führungskräfte

- Stellenbeschreibungen als Voraussetzung

sind bei Baumgartner & Partner nicht erforderlich; können in der Quervergleichsdiskussionen mit Führungskräften aus anderen Bereichen aber sehr wohl hilfreich sein

- Verknüpfung mit Vergütung

interne Vergütungsstrukturen stehen im Vordergrund; extern werden in der Regel mehrere Info-Quellen genutzt

- Verknüpfung mit Personalentwicklung & Organisationsmanagement

Definition von Karrierepfaden, Führungskreisen und Kontingentierung von Führungsfunktionen steht im Mittelpunkt

Ein Projektbeispiel für die Entwicklung eines neuen Vergütungssystems unter Einbeziehung der Baumgartner & Partner Funktionsbewertung/Stellenbewertung

Ein global tätiges Unternehmen beauftragt Baumgartner & Partner mit der Überprüfung und Neugestaltung der Vergütungsstruktur für alle AT- und LA-Mitarbeiter.

Ziel ist die Schaffung eines neuen Vergütungssystems für alle AT- und LA-Mitarbeiter.

Es ergab sich folgende Projektstruktur:

- Anpassung des Bewertungsverfahrens auf das Unternehmen
- Auswahl der zu bewertenden Referenzpositionen

- Analytische Bewertung von 400 Referenzpositionen mit den jeweiligen Führungskräften
- Quervergleich aller Bewertungen im Vorstand
- Vergleich von ermittelter Stellenwertigkeit und Ist-Eingruppierungspraxis (bestehendes AT-System)
- Zuordnung der Stellen zu Funktionsstufen
- Erarbeitung von Kurzbeschreibungen je Funktionsstufe
- Erarbeitung einer Eingruppierungsrichtlinie
- Ist-Gehaltsanalyse und Marktvergleich auf Basis der Stellenwertigkeit
- Ist-Gehaltsanalyse und Marktvergleich auf Basis der Funktionsstufen
- Entwicklung von Soll-Gehaltsbändern (Fix und variabel und Nebenleistungen)
- Entwicklung eines Karrieresystems
- Ableitung von Anforderungsprofilen aus den Funktionsbewertung/Stellenbewertungen
- Entwicklung eines Modells zur Grundgehaltssteuerung im jeweiligen Gehaltsband
- Entwicklung eines Modells zur variablen Vergütung sowie der zugrunde liegenden Führungs- und Beurteilungsinstrumente
- Entwicklung des Gesamtvergütungsmodells
- Umsetzung einer Betriebsvereinbarung für den AT-Bereich
- Kommunikation des Entgeltsystems (Gehaltsbänder, Eingruppierung, Bonussystem und Führungsinstrumente) an alle AT- und LA-Mitarbeiter
- Schulung und Informationsveranstaltungen für Führungskräfte und Mitarbeiter

Sie sind interessiert oder haben weitere Fragen? Rufen Sie uns an oder senden Sie uns ein Email. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

Ihre Ansprechpartner:

Dr. Friedrich Fratschner und Ralf Kleb

Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH

Kurze Mühren 13

20095 Hamburg

Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Fax: +49 (40) 28 41 64 – 11

info@baumgartner.de