



Stellenbewertung in Energieversorgungsunternehmen „Analyse der Stellenwertigkeiten im Vergleich zur aktuellen TV-V-Eingruppierungspraxis und Gehaltsanalyse“

Baumgartner & Partner bietet moderne Personal-, Leistungs- und Vergütungssysteme

HR Strategy

HR Operational
Excellence

Talent &
Performance
Management

Compensation
Management

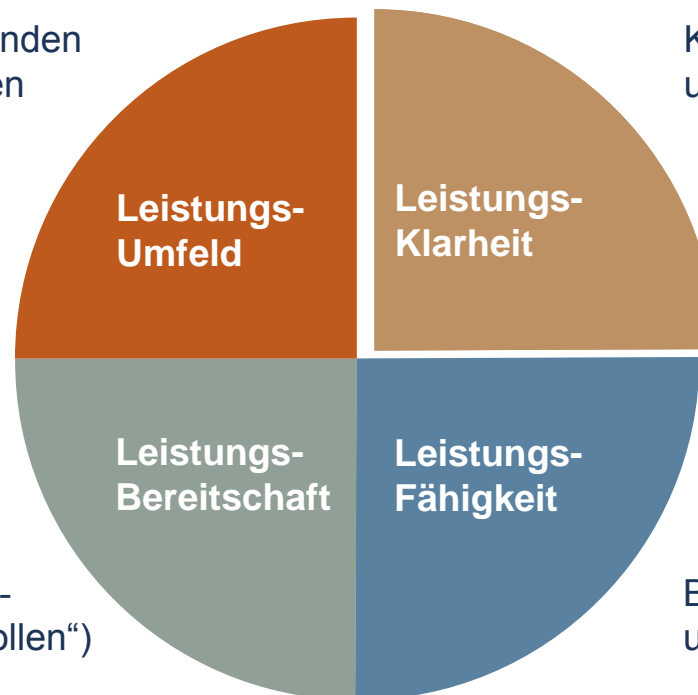
Benchmarking

Fokussierung auf die Treiber für exzellente Performance

Baumgartner & Partner steht heute für Performance Management

Schaffung eines leistungsfördernden organisatorischen und kulturellen Umfeldes („dürfen“)

Klarheit von Zielen, Strategien und **Anforderungen** („sollen“)



Beitritts-, Beitrags- und Bleibe-Motivation der Mitarbeiter („wollen“)

Befähigung von Organisation und Mitarbeitern („können“)

Baumgartner & Partner / Unsere vier HR-Geschäftsfelder

HR Strategy	HR Operational Excellence	Talent and Performance Management	Compensation-Management
Kulturanalyse online	HR Best Practice Prozesse	HR Assessments - Online	Funktions-/Stellenbewertung
Integr. HR und Unternehmensstrategie	HR Business Partner Organisation	360 Feedback online	Funktions-/Stellenbeschreibungen
Strategische Personalplanung	HR Investitionsrechn. & Business Case	Kundenbefragung online	Gehaltsstrukturdesign
HR Audit/HR Reviews	Service Center Aufbau & Ausbau	Mitarbeiterbefragung online	Grundgehaltskonzepte
Human Capital Management	HR Cockpit & Controlling	Online-Bewerberportal	Tarifeingruppierung
Führungs- und Managementsysteme	Standardleistungsverzeichnis	Umfrage-Service	Einführung Haustarif
HR Scorecard & Controlling	Effizienzsteigerung	Job Profiling System	Variable Vergütungskonzepte
HR Kundenbefragung/-segmentierung	Outsourcing-Prüfung	Job Grading System	Leistungsvergütung
HR Transformation	Prozessoptimierung	Performance Management	Zielorientierte Bonussteuerung
Mergers & Joint Ventures	Elektronische Personalakte	Kompetenz-/Skill-Management	Verhaltensorientierte Bonussteuerung
Vorbereitung von Börsengängen (IPOs)	E-Recruiting	Karrieremanagement/ Laufbahnmodelle	Erfolgsvergütung
Restrukturierungen & Privatisierung	Employee & Manager Self Service	(Weiter-)Bildungsmanagement	Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung
Personalanpassungsprozesse	Anfragen-Mgt. & Employee Interaction	Management Audit	Beteiligungsmodelle
Corporate Culture Change & Integration	Wissensdatenbank & Knowhow-Portal	Multi-Rater (360°) Feedback	Marktgehaltsanalysen
	SAP HCM Nutzenoptimierung	Assessments/Diagnostik	Club-Benchmarking
HR Benchmarking Online (hr-bench.de)		Mitarbeiterbefragungen	Compensation Online
Finance Benchmarking (hr-bench.de)		Kultur- und Engagementanalysen	Expatriation, Global Employment
www.compensation-online.de		Competency Management	

Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

Ziele

- Viele Energieversorger stellen sich die Frage, ob die aktuelle Eingruppierungspraxis den Anforderungen der Zukunft gerecht wird.
- Dabei stehen immer wieder der „marktengerechten“ Spezialistenfunktionen im Mittelpunkt der Analyse.
- Baumgartner & Partner hat in den letzten Jahren eine Vielzahl von Energieversorgern bei der Entwicklung eines **anforderungs- und marktgerechten Vergütungssystems** sowie der Reorganisation der tariflichen Eingruppierung erfolgreich beraten.
- Wir können Ihnen einen exakten und klaren Überblick über die marktgerechte Eingruppierungs- und Vergütungsstruktur Ihres Hauses geben und Veränderungspotentiale präzise aufzeigen.
- Dazu zählt:
 - » Unserer **TV-V-Eingruppierungskurve** (wie erfolgt die tarifliche Eingruppierung in anderen Energieversorgern bei einer vergleichbaren Stellenwertigkeit x?)
 - » Unsere **Markt-Vergütungskurve** (Was zahlen Energieversorger oder andere Branchen bei einer Stellenwertigkeit x oder in einer spezifischen Stelle?)

Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

Ziele

- Die nachfolgenden Ausführungen sollen Ihnen einen Einblick über unsere Beratungspraxis geben.
- Dabei stehen folgende Aspekte im Vordergrund:
 - » Wir bieten Ihnen den Einsatz eines modernen Stellenbewertungsverfahrens mit hoher Akzeptanz
 - » Auch in kritischen Führungskräftegruppen bewerten wir 20 bis 40 Referenzstellen pro Tag
 - » Der Prozess der Stellenbewertung hat sich vielfach bewährt
 - » Die Ergebnisse werden akzeptiert und mitgetragen. Von Führungskräften als auch von der Arbeitnehmervertretungen.
 - » Alle Bewertungen werden nur von langjährigen Praktikern aus dem Hause Baumgartner & Partner in Zusammenarbeit mit Ihren Führungskräften und den AN-Vertretungen vorgenommen.

Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

Typische Anlässe und Ziele der Stellenbewertung

- Gewachsene tarifliche Eingruppierung und veränderte Stellenaufträge und Anforderungen aufgrund von Reorganisationen, Fusion, Merger o.ä.
- 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“.
- Wahrgenommene „Schiefen“ in der Eingruppierung von Mitarbeitern
- Einführung eines neuen, stärker variablen Vergütungssystems im Markt.
- Aufwertung und Systematisierung der Fachlaufbahn neben der Führungslaufbahn.

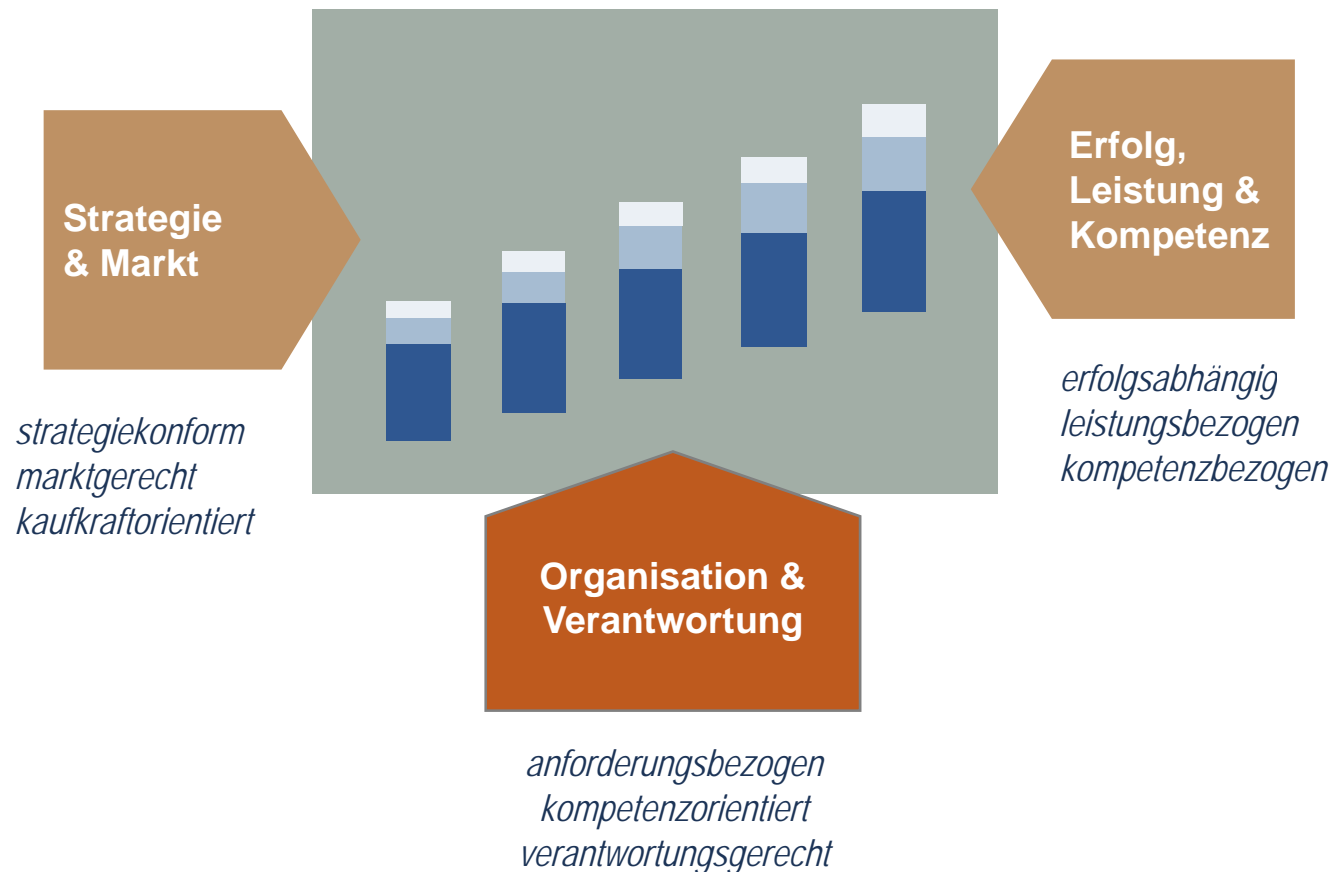
Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

Stellenbewertung liefert Grundlage für den Einsatz personalpolitischer Instrumente



Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

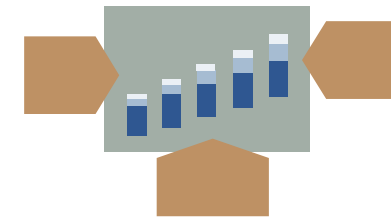
Gesamtvergütungsrahmen orientiert sich an den Stellenwertigkeiten



Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

Zeitgemäße Bewertungskriterien und Differenzierungen fördern hohe Akzeptanz

Wissen und Können	A	Business- & Fachkompetenz
	B	Koordinationskompetenz
	C	Kommunikation und Soziale Kompetenz
Probleme lösen	D	Problemlösungsbreite & Denkraum
	E	Problemlösungstiefe & Schwierigkeitsgrad
Entscheiden und Verantworten	F	Entscheidungsrahmen
	G	Ressourcenverantwortung
	H	Wertschöpfungsbeitrag & Ergebniswirkung



Charakteristika der Methodik:

- » strategiekonform
- » stellenbezogen
- » mitarbeiterneutral
- » pragmatisch
- » wenig aufwendig
- » intern / extern vergleichbar
- » nachvollziehbar
- » leicht zu pflegen
- » gute Akzeptanz

Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

Zeitgemäße Definitionen additiver Skalen mit geometrischer Punkteverteilung

Erläuterungen zur Bewertungsskala

Fachkompetenz

■Dieses Kriterium beschreibt die erforderliche Breite und Tiefe des geschäftlichen und fachlichen Wissens sowie Art und Umfang der einschlägigen fachlichen Erfahrungen als Voraussetzungen, um eine bestimmte Stelle ausfüllen zu können.

•Die erforderliche Fachkompetenz umfasst vor allem funktional-methodisches Know-how. Die erforderliche Business-Kompetenz bezieht sich insbesondere auf fachliches Wissen über Märkte, Branchen, Technologien und Produkte. Beide Dimensionen sind wichtige Voraussetzungen zur Erfüllung des Stellenauftrags und zur Erarbeitung von Problemlösungen. Der Denkrahmen und Schwierigkeitsgrad von Aufgabenstellungen und geforderten Problemlösungen wird später bewertet.

•Als Indikatoren der geforderten geschäftlich-fachlichen Breite und Tiefe dienen die üblicherweise erforderliche Ausbildung inkl. EDV und Sprachkenntnisse sowie die durchschnittliche Zahl an Berufsjahren, die - im Anschluss an die Ausbildung ggf. in unterschiedlichen Funktionen - auf die zu bewertende Stelle vorbereiten.

Anforderungen an Sprach- und EDV-Kenntnisse			
Level	Sprachkenntnisse (z. B. Englisch)	PC-Anwendungen (z. B. Excel, Powerpoint)	EDV-Programme (z. B. SAP, Peoplesoft)
14		Grundkenntnisse	Teilweise einfache Bedienung
16	Grundkenntnisse	Erweiterte Grundkenntnisse	Grundkenntnisse
19	Erweiterte Grundkenntnisse	Profunde Kenntnisse	Erweiterte Grundkenntnisse
23	Profunde Kenntnisse		Profunde Kenntnisse

Anforderungen an formale Ausbildung und Berufserfahrung (in Jahren)			
Level	Abgeschlossene Ausbildung	Berufsbegleitende Qualifizierung	Fachhochschulabsolvent
16	Abschluss	-	-
19	2 - 4	-	-
23	5 - 6	Abschluss	-
27	7 - 8	2 - 3	Abschluss
32	> 8	4 - 5	2 - 3
37	-	> 5	4 - 6
44	-	-	> 6
52	-	-	7 - 10
61	-	-	11-15
72	-	-	> 15

Anforderung an Anzahl Jahre Berufserfahrung

A Fachkompetenz		
Dieses Kriterium beschreibt die erforderliche Breite und Tiefe des geschäftlichen und fachlichen Wissens sowie Art und Umfang der einschlägigen fachlichen Erfahrungen als Voraussetzungen, um eine bestimmte Stelle ausfüllen zu können.		
Level	Definition	Erläuterung
10	Grundkenntnisse: Einfache stellenbezogene Grundkenntnisse, die durch eine einfache formale Einweisung und/oder durch Übung am Arbeitsplatz vermittelt werden können.	<ul style="list-style-type: none"> sehr einfache Hilfsarbeiten und Aushilfsleistungen kurzfristig (in Stunden oder Tagen) erlernbar und durch einfache Anweisungen zu vermitteln
12		
14	Fachliche Grundkenntnisse: Fachliche Kenntnisse für einfache oder standardisierte Arbeitsvorgänge, die durch einen Anlernprozess, eine kurze, einfache Einarbeitung und/oder durch praktische Erfahrung am Arbeitsplatz gewonnen werden. Einfache PC-Kenntnisse und EDV-Bedienung.	<ul style="list-style-type: none"> einfache oder standardisierte Tätigkeiten 1 bis 2 Jahre systematische Einarbeitung am Arbeitsplatz Grundkenntnisse in PC-Anwendungen teilweise einfache EDV-Bedienung
16		
19	Qualifizierte Fachkenntnisse: Praktische oder methodische Fachkenntnisse, die durch eine qualifizierte Berufsausbildung und anschließende Berufspraxis gewonnen werden. Profunde PC-Kenntnisse, erweiterte EDV-, Anwendungs- und Fremdsprachenkenntnisse (Englisch) werden i. d. R. vorausgesetzt.	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossene Berufsausbildung plus 2-4 Jahre Erfahrung nach der Ausbildung profunde Kenntnisse PC-Programme erweiterte EDV-Anwendungkenntnisse erweiterte Fremdsprachenkenntnisse (d.R. Englisch)
23		
27	Fortgeschrittene Fachkenntnisse: Fortgeschrittene Fachkenntnisse, die entweder durch eine methodisch-praktische Berufsausbildung mit Zusatzqualifikation und intensive praktische Erfahrung oder durch ein Fachhochschulstudium erworben werden.	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossene Berufsausbildung (z. B. Versicherungskaufmann) plus 7-8 Jahre anschl. Erfahrung oder berufs begleitende Qualifizierung (z. B. Versicherungsfachwirt) plus 2-3 Jahre Erfahrung nach diesem Abschluss oder Fachhochschulstudium direkt nach Abschluss
32		
37	Grundlegende Spezial- oder Breitenkenntnisse: Beherrschung der fachlich-theoretischen Zusammenhänge auf Basis einer Universitätsausbildung oder der methodischen-praktischen Aspekte eines Fachgebietes auf Basis einer eher praxisorientierten Ausbildung mit umfassenden praktischen	<ul style="list-style-type: none"> Universitäts-Studium plus 2-3 Jahre anschließende Erfahrung (Sonderfall: Jurist 2. Staatsexamen direkt nach Abschluss) oder Fachhochschulstudium mit 4-6 Jahren Erfahrung oder Versicherungsfachwirt plus > 5 Jahre Erfahrung (nach der Ausbildung) in verschiedenen Funktionen
44		
52	Ausgerollte Spezial- oder Breitenkenntnisse: Beherrschung der fachlich-theoretischen Zusammenhänge und ausgereifte praktische Handhabung komplexer Zusammenhänge in einem Fachgebiet (Wissenschaften) oder Integration enger Fachgebiete (Wissenschaften)	<ul style="list-style-type: none"> Fachprofil mit theoretischem Hintergrundwissen und Generalist in verschiedenen herausgehobenen Funktionen oder hochrangiger Spezialist auf einem Fachgebiet z. B. Uniabsolvent plus 7-10 Jahre Erfahrung nach Abschluss
61		
72	Herausragende Spezial- oder Breitenkenntnisse: Herausragende, umfassende Beherrschung eines Fachgebietes in Theorie und Praxis (Top-Spezialist) oder Integration vieler Fach- bzw. Geschäftsgebiete mit großer Wissensbreite (Top-Generalist) im Top-Management	<ul style="list-style-type: none"> Top-Generalist im Top Management (Wissensbreite) z. B. in der Führungsspitze nationaler Großunternehmen oder Top-Spezialist / "Fachguru" mit herausragender, anerkannter Fachautorität auf einem Spezialgebiet (Wissensiefe) i. d. R. sind >15 Jahre Erfahrung nach dem Studium erforderlich
85		
100	Weltweit herausragende Kenntnisse / Erfahrungen: Umfassende Erfahrungen in der Führung von Weltkonzernen oder weltweit nahezu einzigartige Fachkenntnisse (nicht naturwissenschaftlich) auf einem strategisch wichtigen, i. d. R. naturwissenschaftlichen Forschungsbereich	<ul style="list-style-type: none"> Top-Generalist im Top Management von Weltkonzernen oder Top-Spezialist als weltweit führende fachlich-wissenschaftliche Autorität; derartig hohe Anforderungen an eine Spezialistenfunktion werden z. B. in weltweit führenden bzw. strategisch sehr wichtigen Forschungsbereichen gestellt

Konzept Einführung

Beschreibung und Interpretation des Skalenkonzeptes
Individualisierbare Standarddefinitionen

Erläuterungen

Organisatorisch und begrifflich auf den individuellen Unternehmenskontext zugeschnitten

Geometrische Skalierung
Steigende Punktdifferenzen und Zwischenwerte für Nuancierungen

Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

Vorformulierte Skalen von der niedrigsten bis zur höchsten Anforderungsstufe garantieren schnellen Einsatz der Bewertungssystematik bei hoher Akzeptanz

Erläuterungen zur Bewertungsskala

Denkrahmen/Problemlösungsbreite

Dieses Kriterium beschreibt die Breite des auszufüllenden Denkrahmens für die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.

Das Kriterium Denkrahmen beschreibt die intellektuellen Anforderungen einer Stelle, einen gegebenen Denkzeitraum durch analytisches und kreatives Denken auszufüllen. Die Bewertung erfolgt hier unabhängig davon, inwieweit über das geforderte auch eigenverantwortlich entschieden werden darf. Die Entscheidungskompetenz werden später bewertet.

Der Denkrahmen einer Stelle und die damit korrespondierende Breite geforderten Problemlösungen werden bestimmt durch die:

- Abgrenzung von Zielen und Aufgabengebieten,
- Standardisierung und Modifikation von Arbeitsabläufen und Arbeitsmethoden,
- Identifikation, Analyse und Bewertung von geeigneten Lösungsansätzen,
- Entwicklung von neuen Lösungskonzepten.

Je höher der Standardisierungsgrad und je größer die Zahl bekräftigender Beispiele und bewährter Alternativen, desto enger ist der auszufüllende Denkrahmen. Je größer die Ziele und Vorgaben für die Suche, Analyse und Bewertung von Lösungsansätzen oder für die Entwicklung von neuen Lösungskonzepten gesteckt sind, desto breiter der auszufüllende Denkrahmen. Unabhängig von dem anstehenden Stellenanforderungen wie den Verbesserungsvorschlägen im Sinne eines unternehmerischen Denkens in jeder Stelle gefördert.

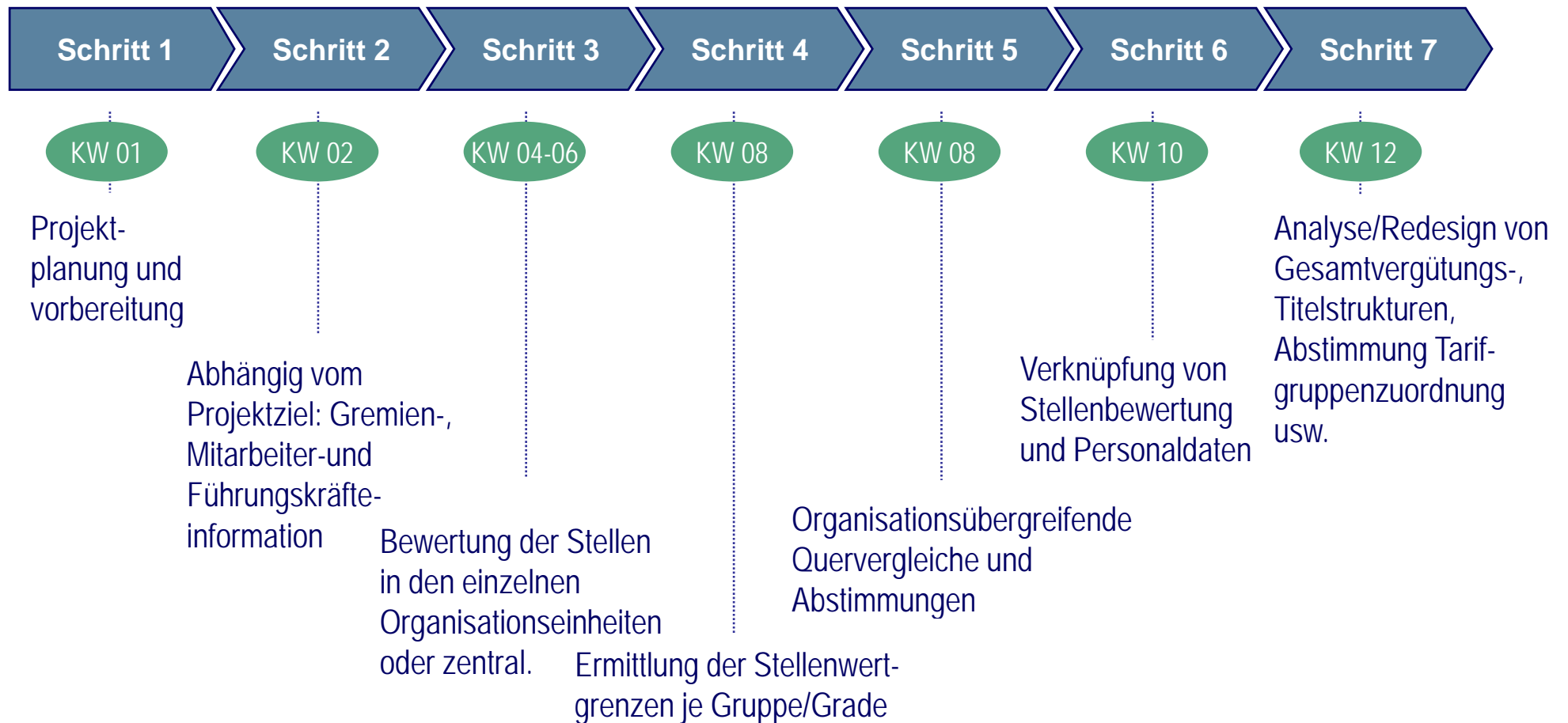
Die Bewertung des Denkrahmens folgt nicht zwingend der Hierarchie. Stellenverschiebung in hierarchischer Ebene können im Unternehmen durchaus gefördert, den gleichen Denkrahmen auszufüllen. Vom organisatorischen Kontext her, es jedoch nur sehr selten vorkommen, dass eine untergeordnete Stelle gefordert, in ihrem ebenso weit oder gar weiter gesteckten Rahmen zu denken standardisierte Stelle.

Zur Plausibilitätsprüfung sollten auch die Anforderungen an Mitarbeit Erfahrung (Witterien A, Bund C) herangezogen werden. Wenn an einer Stelle bezüglich nur geringe Anforderungen gestellt werden, kann es nicht sinnvoll sein, in ihnen breiten Denkrahmenszuweisen - und umgekehrt.

Level	Definition	Erläuterung
10	Die Stelle ist überstrukturiert: In der Verantwortung, Aktivitäten und Sozialrollen sind die Ziele, Visionen, die Kernleistungen, ein klarer und verbindlicher Handlungsrahmen festzulegen.	Die Stelle ist überstrukturiert: In der Verantwortung, Aktivitäten und Sozialrollen sind die Ziele, Visionen, die Kernleistungen, ein klarer und verbindlicher Handlungsrahmen festzulegen.
12	Strukturieren, jedoch in einem Rahmen, der über die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	Strukturieren, jedoch in einem Rahmen, der über die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.
14	Strukturieren, jedoch in einem Rahmen, der über die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	Strukturieren, jedoch in einem Rahmen, der über die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.
16	Strukturieren, jedoch in einem Rahmen, der über die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	Strukturieren, jedoch in einem Rahmen, der über die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.
19	Strukturieren, jedoch in einem Rahmen, der über die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	Strukturieren, jedoch in einem Rahmen, der über die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.
23	Strukturieren, jedoch in einem Rahmen, der über die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	Strukturieren, jedoch in einem Rahmen, der über die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.
27	Strukturieren, jedoch in einem Rahmen, der über die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	Strukturieren, jedoch in einem Rahmen, der über die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.
32	Strukturieren, jedoch in einem Rahmen, der über die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	Strukturieren, jedoch in einem Rahmen, der über die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.
37	Strukturieren, jedoch in einem Rahmen, der über die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	Strukturieren, jedoch in einem Rahmen, der über die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.
44	Strukturieren, jedoch in einem Rahmen, der über die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	Strukturieren, jedoch in einem Rahmen, der über die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.
52	Strukturieren, jedoch in einem Rahmen, der über die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	Strukturieren, jedoch in einem Rahmen, der über die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.
61	Strukturieren, jedoch in einem Rahmen, der über die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	Strukturieren, jedoch in einem Rahmen, der über die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.
72	Strukturieren, jedoch in einem Rahmen, der über die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	Strukturieren, jedoch in einem Rahmen, der über die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.
85	Strukturieren, jedoch in einem Rahmen, der über die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	Strukturieren, jedoch in einem Rahmen, der über die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.
100	Strukturieren, jedoch in einem Rahmen, der über die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	Strukturieren, jedoch in einem Rahmen, der über die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten/Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.

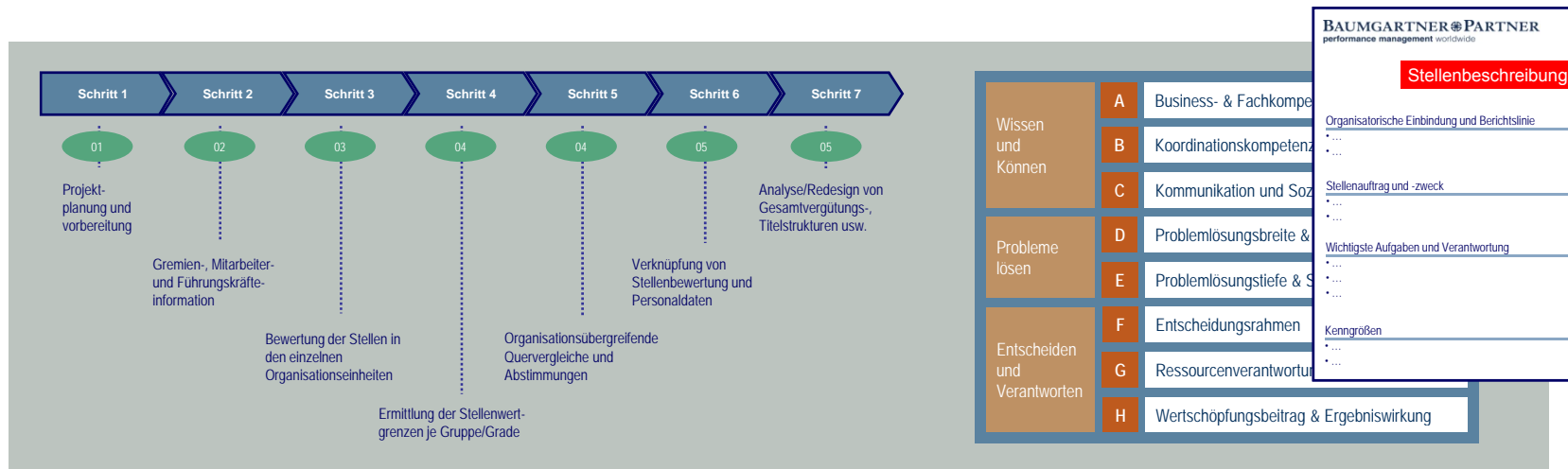
Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

Effizienter und gut akzeptierter Stellenbewertungsprozess



Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

Projektplanung und -vorbereitung



1 Schritt

- Zeitliche, personelle und organisatorische Projektplanung
- Organisationsanalyse und Vorbereitung der Bewertungsdatenbank
- Unternehmensspezifische Begriffsanpassung der Bewertungsmethodik
- Unternehmensspezifische Eichung der Bewertungsskalen
- Optional: Erhebung/Update von Stellenbeschreibungen (keine Voraussetzung)

Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

Gremien-, Mitarbeiter- und Führungskräfteinformation

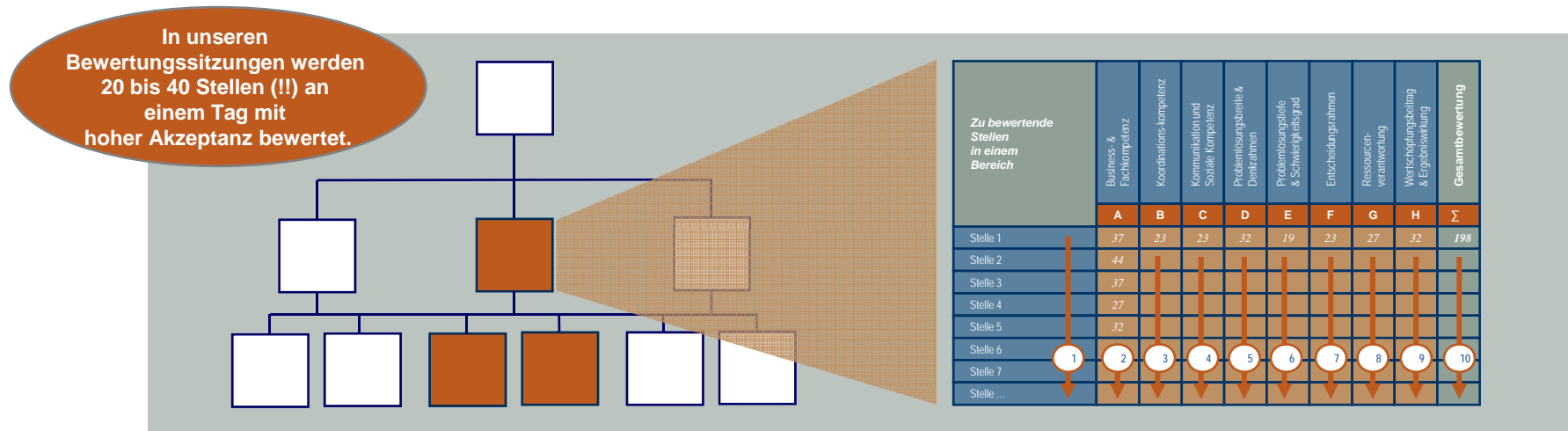


2 Schritt

- Planung des begleitenden Kommunikationsprozesses
- Projektabstimmung mit Vorstand und Personalrat
- Projektinformation für in die Bewertung einbezogene Führungskräfte (Optional auch Mitarbeiterinformation)
- Customizing Bewertungsskalen mit unternehmensspezifischen Erläuterungen
- Planung der Grundsätze für die spätere Ergebniskommunikation

Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

Bewertung in den Organisationseinheiten



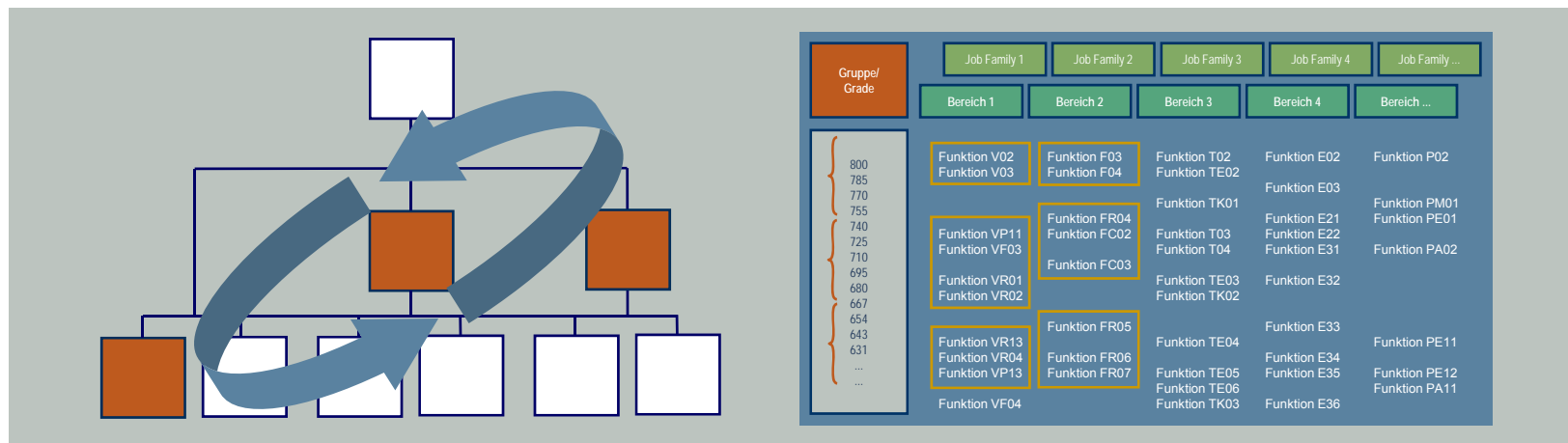
3

Schritt

- Kurzreview der jeweils zu bewertenden Organisationseinheit und Stellen mit der verantwortlichen Führungskraft/den verantwortlichen Führungskräften.
- Erläuterung der Bewertungsmethodik und jeder einzelnen Bewertungsskala.
- Bewertung (Ranking) aller Stellen anhand des Kriteriums A.
- Bewertung (Ranking) aller Stellen anhand des Kriteriums B, danach C usw. bis H.
- Addition, Durchsprache und Finetuning der bereichsinternen Stellenwertigkeiten.

Teilprojekt Stellenbewertung und Gehaltsanalyse

Bildung von Stellenwertgruppen auf Basis der TV-V Tarifgruppen



4

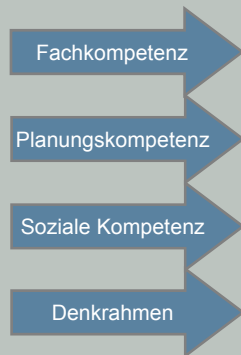
Schritt

- Aufbereitung und Analyse der Bewertungsergebnisse aus den einzelnen Organisationseinheiten im Quervergleich.
- Identifikation und Vorschlag von Stellenwertgrenzen / Tarifgruppengrenzen im Projektkernteam, und zwar unter Berücksichtigung
 - primär der Stellenwertigkeiten (Bewertungspunkte),
 - simultan auch der Hierarchie-, Karriere- und Entgeltstrukturen.

Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

Erstellung von Stellenprofilen bzw. Anforderungsprofilen aus dem Bewertungsprozess

„Stellenprofile“ entstehen „automatisch“ aus dem Bewertungsprotokoll und ersetzen nicht mehr zeitgemäße Stellenbeschreibungen



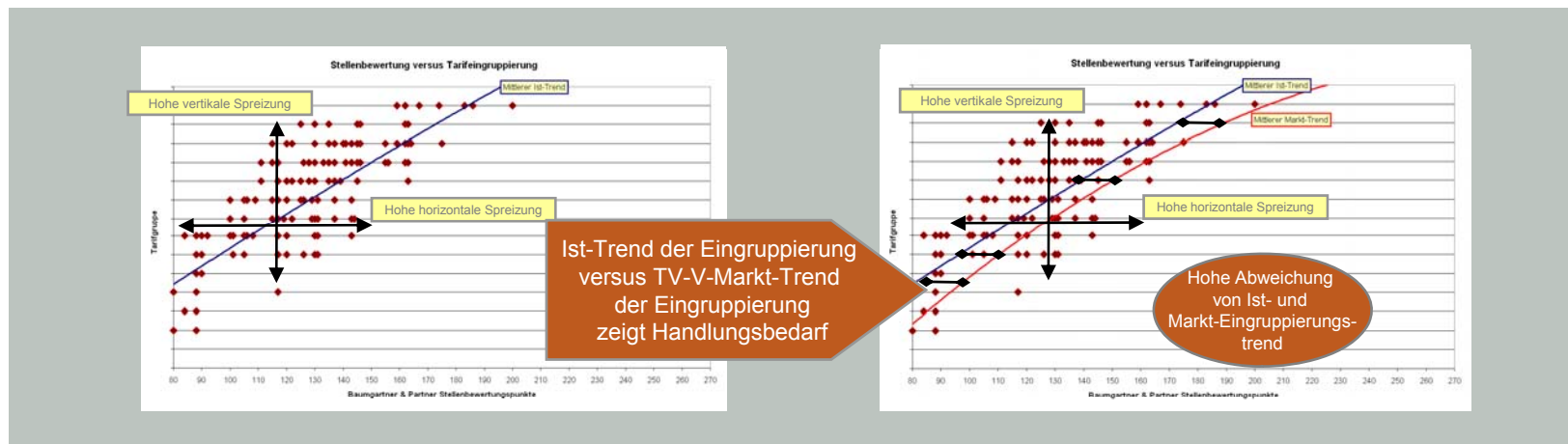
X 22 Stellenprofil		
Musterstelle x		
Dieses Profil beschreibt auf der linken Seite das Bewertungsergebnis und auf der rechten Seite die betriebspezifischen Erläuterungen während der Bewertungssitzungen bzw. die nach der Bewertung erstellten Anmerkungen zum Stellenprofil		
Kriterien	Definition aus Bewertung	Erläuterungen
A	Fortgeschrittene Fachkenntnisse: Fortgeschrittene Fachkenntnisse, die durch eine intensive praktische Erfahrung gewonnen werden und normalerweise auf einer mehrjährigen fachlichen Ausbildung und Zusatzqualifikation aufbauen, oder FH-Studium ohne Berufserfahrung	<ul style="list-style-type: none"> • • • •
B	Begrenzt: Eigensichere Planung und Gestaltung funktionsbezogener Aufgaben im Rahmen übergeordneter Vorgaben bei begrenzter Anzahl und Komplexität von Schreibstellen. Die eigene Arbeit für eine überschaubare Frist planen und organisieren, gut überschaubare Schreibstellen	<ul style="list-style-type: none"> • • • •
C	Vorwiegend sachlich anspruchsvolle Argumentationsebene: Interne und externe Gesprächspartner vorwiegend sachlich überlegen auf entsprechendem fachlichen Niveau und direkte emotionale Beziehung im operativen Arbeitsverhältnis pflegen	<ul style="list-style-type: none"> • • • •
D	<ul style="list-style-type: none"> • • • •

5
Schritt

- Auf Basis der Bewertung der Stellen wird für jede Referenzstelle ein ausformuliertes Anforderungsprofil für alle acht Kriterien erstellt. Die linke Spalte (Definition) entsteht aus dem Bewertungsprozess durch Übernahme der Prüftexte aus der Baumgartner & Partner-Bewertungstabelle. Die rechte Spalte entsteht durch hausinterne Mitschrift in der Bewertungssitzung.
- Damit ist folgender Vorteil verbunden: Es liegen nicht nur Bewertungsergebnisse (Punkte) vor. Vielmehr kann aus dem Bewertungsprozess heraus die Stellenbeschreibung /das Anforderungsprofil qualitativ deutlich verbessert werden.

Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

Ist- und Soll-Eingruppierungsanalyse



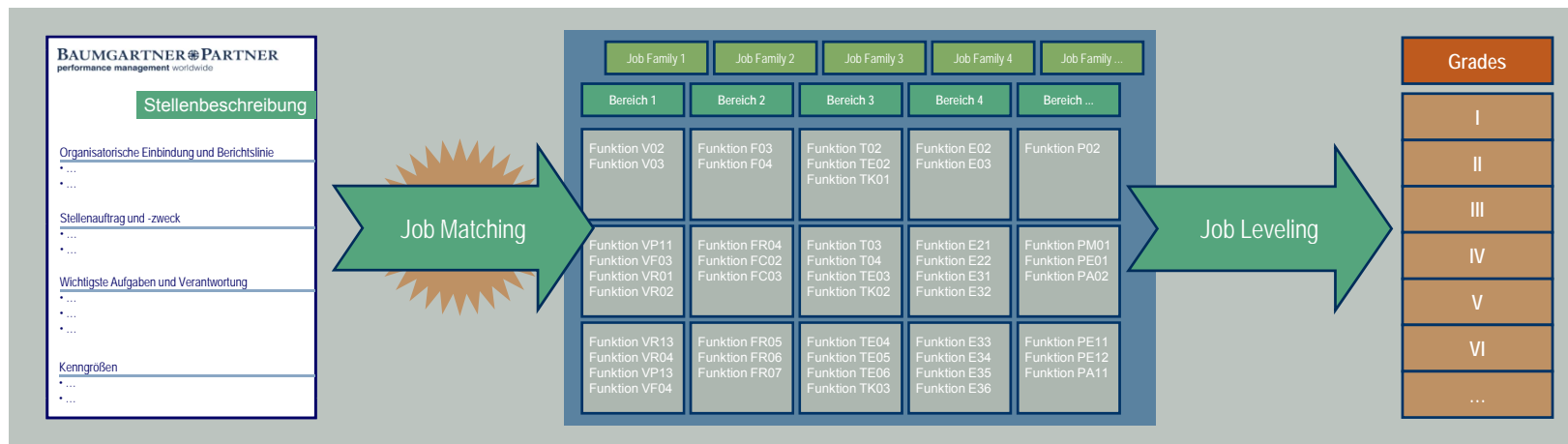
6

Schritt

- Gegenüberstellung von Stellenwert und Ist-Eingruppierung
- Analyse der „Schieflagen“ auf horizontaler und vertikaler Ebene
- Identifikation der Bereiche mit den größten Handlungsbedarfen und Anpassungsnotwendigkeiten
- Entwicklung alternativer Anpassungsszenarien
- Anforderungsgerechte Überleitung in TV-V skizzieren und berechnen

Job Matching anhand des Referenzkatalogs

Effizienter und gut akzeptierter Prozess

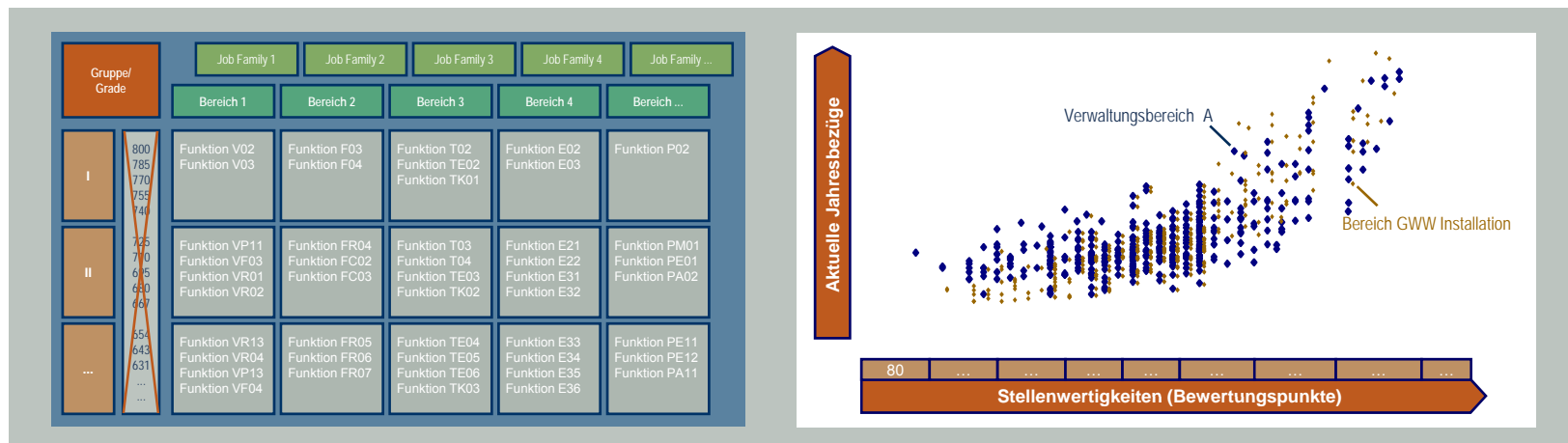


Variante

- Weitere, neue oder veränderte Stellen müssen nicht analytisch bewertet werden.
- Diese Stellen können anhand eines verabschiedeten Referenzkatalogs mittels Job Matching Verfahren den Tarifgruppen zugeordnet werden.
- Voraussetzungen: Der Referenzkatalog wird mittels analytischer Stellenbewertung gepflegt und es liegen ausreichende Informationen (ggf. auch Stellenbeschreibungen) über die Stellen vor.

Verknüpfung von Stellenbewertung und Personal-/Vergütungsdaten

Effizienter und gut akzeptierter Prozess

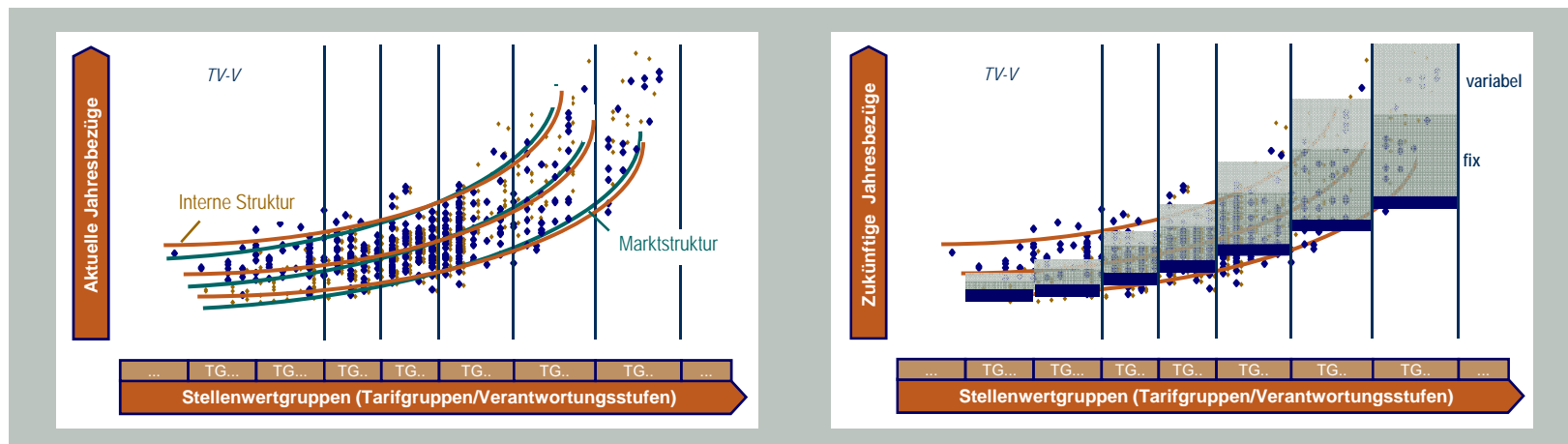


7 Schritt

- Integration der Stellenbewertungsdaten mit den Vergütungsdaten der Stelleninhaber.
- Visualisierung der Entgeltstrukturen anhand von Strukturschaubildern (Punktewolken).
- Analyse der Entgeltstrukturen nach Organisationsbereichen oder Job Families (Sachbearbeiter, Spezialisten, Gruppenleiter etc.).
- Zur Vorbereitung weiterer Strukturanalysen: Bereinigung der Datenbasis um erklärbare Ausreißer und Sonderfälle.

Soll-Eingruppierungsrahmen definieren

Effizienter und gut akzeptierter Prozess



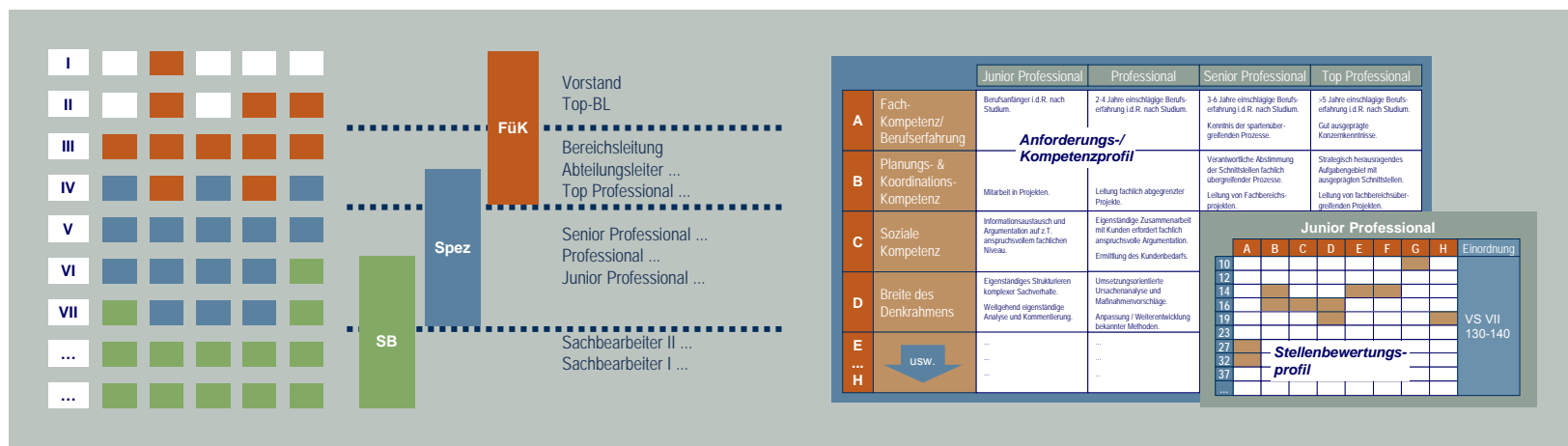
8

Schritt

- Ausgehend von der Ist-Eingruppierung und der Analyse der „Schieflagen“ wird ein erster Soll-Eingruppierungsrahmen (Entwurf) auf Basis der Markt-Eingruppierung und der Markt-Gehaltsanalyse erarbeitet.
- Der Soll-Eingruppierungsrahmen wird der Ist-Eingruppierung gegenübergestellt und der Abweichungsbedarf festgestellt.
- Ausblick (optional): Darauf aufbauend wird der tarifliche Entgeltraahmen mit zusätzlichen Vergütungschancen im Rahmen der variablen Vergütung am Markt verknüpft.

Neuordnung von Begriffs- und Karrierestrukturen

Fach- und Führungskarriere auf Basis der Baumgartner & Partner-Stellenbewertung



Weitere Schritte

- Vereinheitlichung von Funktionsbezeichnungen
- Abgrenzung von Führungskreisen
- Beschreibung und Absicherung der Fachlaufbahn neben der Führungslaufbahn
- Systematisierung der Titelvergabe (sofern Titel gewünscht)
- Zuteilung Dienstwagen usw.
- Kommunikation der Ergebnisse