

# Transparente Karrierepfade

**PRAXIS.** Die EOS GmbH in Krailling, Spezialist für 3D-Druck-Verfahren, hat in einem vierteiligen HR-Projekt ihr Leistungs- und Vergütungsmanagement neu ausgerichtet.

Von **Juliane Finke** und **Friedrich Fratschner**

**E**OS ist Technologie- und Marktführer für konstruktionsgetriebene additive Fertigungslösungen. Das industrielle 3D-Druck-Verfahren ermöglicht die schnelle, flexible und kostengünstige Produktion von Bauteilen direkt aus 3D-CAD-Daten. Diese Technologie ebnet den Weg für einen Paradigmenwechsel in Produktgestaltung, Konstruktion und Fertigung. EOS ist mit über 500 Mitarbeitern an elf Standorten weltweit vertreten.

## Neuausrichtung des Leistungs- und Vergütungsmanagements

Bedingt durch das starke Wachstum der letzten Jahre sowie der weiter zu erwartenden positiven Marktentwicklung stand das Unternehmen vor der Frage der zukunftsgerechten Ausrichtung des gesamten Leistungs- und Vergütungsmanagements. Im Rahmen eines Projektes zusammen mit Baumgartner & Partner wurde die personalpolitische Basis

---

Das Projekt wird die Personalpolitik von EOS in den nächsten Jahren prägen, da die gesamte HR-Landschaft durch die ineinandergreifenden Module beeinflusst wird.

---

weiter ausgebaut, um erstens in einem wettbewerbsintensiven Marktumfeld weiterhin erfolgreich Fach- und Führungskräfte zu gewinnen, zweitens den bestehenden Mitarbeitern Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten sowohl in der Fach- als auch Führungskarriere aufzuzeigen und drittens auch die bestehenden Führungskräfte intensiver als bisher in die personal- und vergütungspolitische Verantwortung zu nehmen, um damit die Leistungsgerechtigkeit zu erhöhen.

Dieses Projekt – EOS-intern „Da Vinci“ genannt – wird die Personalpolitik von EOS in den nächsten Jahren prägen, da die gesamte HR-Landschaft durch die unterschiedlichen ineinandergreifenden Module beeinflusst wird. Da das Gesamtprojekt in alle Teilbereiche des zukünftigen HR-Managements eingreifen wird, wurde das Projekt in vier Teilprojekte unterteilt:

- Stellenbewertung und Funktionsstufen/Grades
- Compensation & Benefits
- Performance-Management
- People Development

## Stellenbewertung und Funktionsstufen

Das Projekt startete Anfang 2013 mit einer kritischen Analyse der Anforderungswerte von mehr als 150 Referenzstellen. Die Bewertung der Stellen konnte ohne umfangreiche Vorbereitungen in wenigen Tagen realisiert werden. Wichtig war EOS dabei, dass die Informationen des Hauses wie die Stellenbeschreibungen genutzt werden konnten, umfangreiche Vorarbeiten aber aufgrund des Prozesses von Baumgartner & Partner nicht notwendig waren. Die Stellenbewertung

fand gemeinsam mit den verantwortlichen Führungskräften und über alle Ebenen bis hin zur Teamleiter-Ebene statt. Der Betriebsrat war bei den relevanten Bewertungen zugegen. Die Einschätzung erfolgte nach den nebenstehenden Bewertungskriterien (Abbildung Seite 49).

Der workshop-basierte Ansatz garantierte einen schnellen Ablauf mit 30 bis 40 bewerteten Stellen pro Tag. Wichtig war EOS, dass die Stellenbewertung als ein operatives HR-Tool verwendet wird. Im Mittelpunkt standen die Suche nach realistischen Anforderungswerten und die Bewertung zur späteren Fixierung der Vergütung. Alle Bewertungen wurden in der Geschäftsführung vorgestellt, über alle Ressorts summarisch verglichen (Quervergleich) und mündeten in elf Grades, die die gesamte Fach- und Führungskarriere von EOS abbilden werden.

Für dieses Teilprojekt waren aus Sicht von EOS die folgenden Faktoren entscheidend:

- Sofortige Anwendbarkeit des Bewertungssystems ohne hohen Anpassungsaufwand,
- operative Stellenbewertung je Führungskräfterrunde in wenigen Tagen,
- Partizipation der Führungskräfte über verschiedene Ressorts hinweg in den Bewertungsrunden,
- Auseinandersetzung mit Stellenwerten vom Junior- über das Classic- hinweg bis hin zum Senior-Profil
- keine Black-Box der Ergebnisse, sondern kritische Diskussion der Rangreihen am Abend der Bewertungstage
- Moderation der Bewertung durch einen erfahrenen Berater

- Transparente Quervergleiche über alle Unternehmensbereiche hinweg.

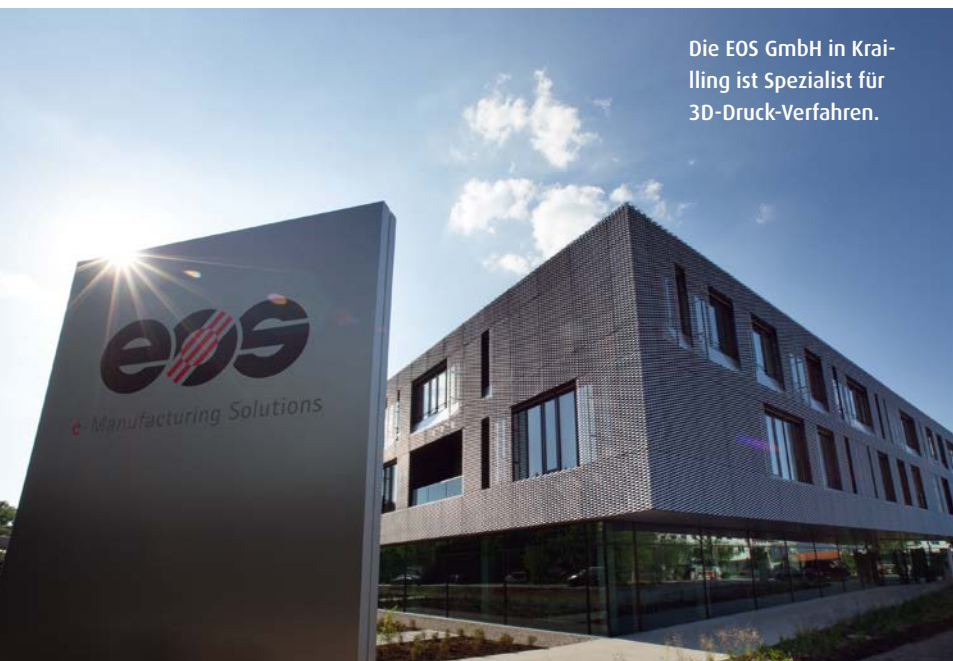
### Vergütungsanalyse und Entwurf der Gehaltsbänder

Aufbauend auf den Bewertungsanalysen wurde die Ist-Vergütung aller Mitarbeiter den Referenzstellen über alle Karriere-stufen und Grades zugeordnet. Nach

umfangreichen Marktgehaltsvergleichen wurden in einem mehrstufigen Prozess die Soll-Grundgehaltsbänder definiert und mit einem Soll-Zielbonusrahmen verknüpft. Aufgrund der starken Heterogenität der Bonusregelungen war es EOS wichtig, auch den zukünftigen Bonusrahmen neu zu systematisieren. Um eine möglichst breite Anzahl von Mitar-

beitern im System abbilden zu können, entschied man sich für eine Zielbonus-spannweite in Euro je Funktionsstufe/Grade. Dieser Ansatz unterstützt best-möglich einen Gradewechsel bei Karriereentwicklung und führt diesbezüglich nicht nur zu einer erhöhten Grundver-gütungschance, sondern auch zu einem potentiellen Anstieg des individuellen Zielbonusbetrages. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren dieses Teilprojekts waren:

- Marktgerechte und attraktive Gehaltsbänder je Grade
- Breite der Bänder sichert eine Leistungs-differenzierung im Band
- Einführung einer fixen Zielbonusrege-lung und damit Abkehr von der bishe-rigen prozentualen Bonusregelung, die an das Grundgehalt gekoppelt ist.



Die EOS GmbH in Krailling ist Spezialist für 3D-Druck-Verfahren.

© EOS

### Performance-Management

Aufbauend auf den Erkenntnissen aus dem EOS-Feedbacksystem für Führungskräfte und den EOS-Unternehmenswerten, sowie den strategischen Anforderungen wurde ein Kompetenzmodell (siehe Abbildung auf Seite 50) erarbeitet. Dieses nimmt die Grundstruktur des Stellenbewertungsrahmens von Baumgartner & Partner (Fachwissen, Managementrahmen, Sozialkompetenz, Denkraumen, Entscheiden, Verantworten) auf und setzt diese verhaltensorientiert um. Dabei war es EOS besonders wichtig, die Entscheidungsträger einzubeziehen, um ein möglichst realistisches Bild der Soll-Verhaltensweisen auf den verschiedenen Ebenen zu erreichen. Im Ergebnis entstand daraus ein Kompetenzmodell mit Basiskompetenzen und funktions-spezifischen Kompetenzen sowie einem Set an Führungskompetenzen. Die Beurteilung der Kompetenzen fließt über die Anwendung einer Grundgehaltsanpassungsmatrix (Leistung versus Lage im Band) in die Grundgehaltssteuerung ein. Um ein realistisches Maß an Leistungspreizung zu erreichen, war es wichtig, die verschiedenen Kompetenzen spezifisch zu klären, auch um bei späterer Anwendung und Evaluierung diese anpassen zu können.

## DIE ACHT BEWERTUNGSKRITERIEN

			Charakteristika der Methodik
Wissen und Können	A	Business- & Fachkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategiekonform</li> <li>• stellenbezogen</li> <li>• ohne Vorbereitung durch Führungskräfte umsetzbar</li> </ul>
	B	Management- & Koordinationskompetenz	
	C	Kommunikation und Soziale Kompetenz	
Probleme lösen	D	Problemlösungsbreite & Denkraumen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mitarbeiterneutral</li> <li>• pragmatisch</li> <li>• wenig aufwendig</li> </ul>
	E	Problemlösungstiefe & Schwierigkeitsgrad	
Entscheiden und Verantworten	F	Entscheidungsrahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• intern/extern vergleichbar</li> <li>• nachvollziehbar</li> <li>• leicht zu pflegen</li> <li>• gute Akzeptanz</li> </ul>
	G	Ressourcenverantwortung	
	H	Wertschöpfungsbeitrag & Ergebniswirkung	

Im ersten Teilschritt wurden alle Stellen anhand der oben genannten Stellenbewertungskriterien der Unternehmensberatung Baumgartner & Partner bewertet.

QUELLE: EOS GMBH

Die Gefahr einer Bewertungstendenz zur Mitte kann damit eingeschränkt werden.

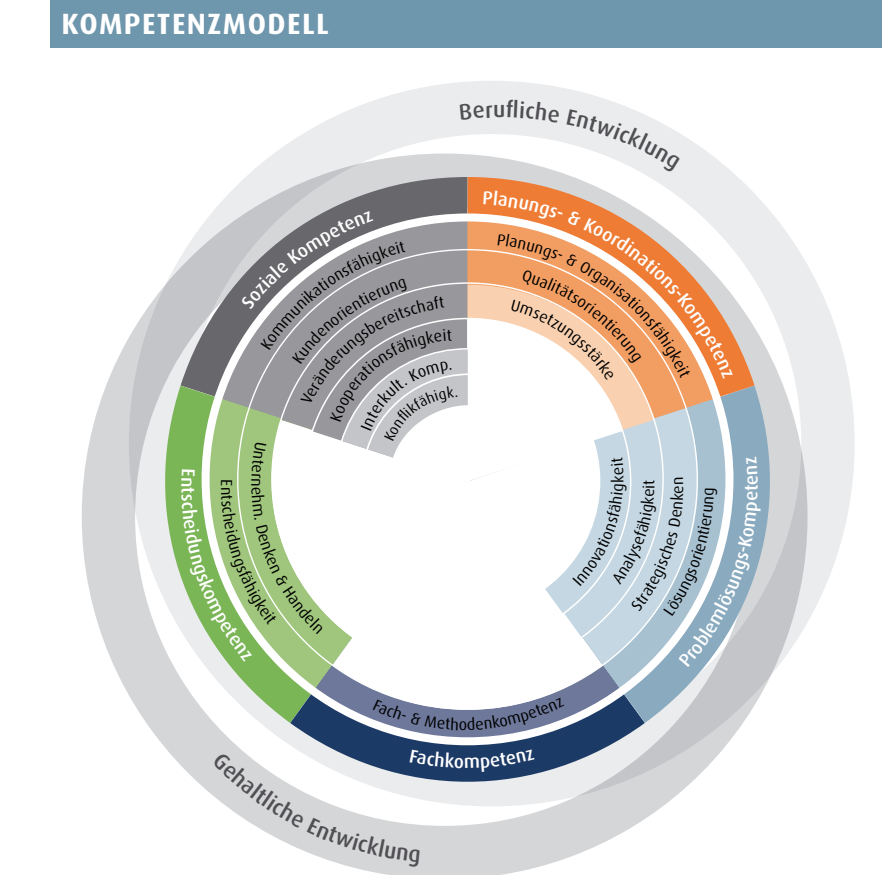
### Personalentwicklung

Neben der Leistungsbewertung mittels des Leistungsfeedbacks (Kompetenzmodell) wurden die Entwicklungspfade über die Grades hinweg erarbeitet und spiegeln sich in den unterschiedlichen Stellenwertigkeiten wider. Folglich wurde Transparenz über Führungs- und Fachkarrieremöglichkeiten sowie über die Option des funktionsübergreifenden Stellenwechsels geschaffen. Auf Basis der Bewertungstexte von Baumgartner & Partner wurde für alle Grades ein Prüftextkatalog entwickelt, der die jeweiligen Anforderungen je Grade beschreibt und damit die Dimensionen von Grade zu Grade transparent macht. Im Ergebnis verfügt EOS heute neben der Führungskarriere über 35 Senioritätenmodelle und einen transparenten Promotionsprozess.

Weil die Führungskarriere im Vergleich zur Fachkarriere stärker betont wird, bieten mittelständische Unternehmen Spezialisten oft nur begrenzte Entwicklungschancen. Deshalb ist es zwingend, die Fachkarriere für Leistungsträger verlässlich abzubilden und Regeln aufzustellen, wie sich entsprechende Mitarbeiter leistungs- und anforderungsgerecht entwickeln können.

### Kommunikationsprozess

Die Kommunikation eines solchen Projektes kann über Erfolg und Misserfolg entscheiden. Das Projekt stellt für EOS ein ganzheitliches Organisationsprojekt dar, welches nur erfolgreich eingeführt werden konnte, weil das gesamte Unternehmen und alle seine Führungskräfte/Mitarbeiter zunächst über das Ziel des Projektes und dann kontinuierlich über dessen Fortschritt informiert wurde. Gleichzeitig wurden die vier Handlungsfelder (Stellenbewertung und Funktionsstufen/Grades, Compensation & Benefits, Performance-Management, People Development) abgeleitet und gezielt kommuniziert. Im Vordergrund der Kom-



Im Rahmen der Neuausrichtung des Leistungs- und Vergütungsmanagements hat EOS ein Kompetenzmodell entwickelt, welches auch in die Grundgehaltssteuerung einfließt.

QUELLE: EOS GMBH

munikation standen im ersten Schritt die Führungskräfte, die in mehreren Runden auf die Inhalte und Tools vorbereitet wurden und dort die Möglichkeit hatten, Fragen zu stellen und ihr Verständnis für ihre künftige Rolle zu schärfen. Diese Rolle lässt sich in einem Satz zusammenfassen: „Delegation von Kompetenz und Verantwortung in Performance- und Vergütungsfragen“. Im zweiten Schritt wurden die Mitarbeiter über das Projekt und die verschiedenen Module und besonders über die Veränderungen für sie persönlich informiert, wie zum Beispiel die Stellenbewertung, das Gradesystem, das Leistungsfeedback, die Karrierepfade, die erfolgten Mitarbeitergruppierungen, et cetera.

Des Weiteren werden alle Grades mit allen Stellenzuordnungen Ende des Jahres im EOS-Intranet veröffentlicht. EOS kommt damit dem Wunsch der Mitarbei-

ter nach Transparenz entgegen. Ergänzt wurde die Kommunikation durch die Anwendung von FAQs, Hilfstexten und Erläuterungen. Natürlich sind die Neuerungen für alle erst einmal gewöhnungsbedürftig. Insgesamt sorgen sie aber dafür, dass gehaltliche und berufliche Entwicklung bei EOS nicht nur strukturiert und professionell, sondern auch transparent und vor allem leistungsgerecht gesteuert werden kann. Davon profitieren auch und gerade die Mitarbeiter.

Die Kommunikation ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren des Gesamtprojektes, denn sie entscheidet darüber, ob das System akzeptiert wird. Nur wenn es gelingt, den Führungskräften ihre Verantwortung im Kontext des Systems zu verdeutlichen, wird die Umsetzung erfolgreich sein. Dabei gilt: Die alleinige Konzentration der Argumentation auf das Thema „Entgelt“ ist aufgrund der

unterschiedlichen Erwartungshaltungen immer kritisch. Wichtig ist vielmehr die Kombination der verschiedenen Leistungs-, Karriere- und Vergütungsthemen, um ein systematisches und nachvollziehbares Gesamtwerk zu schaffen.

### Ausblick

Ein solches Projekt kann nicht innerhalb weniger Monate realisiert werden. Begonnen mit der Bewertung der Stellen Anfang 2013 war es für EOS wichtig, dass in allen Projektschritten das Management sowie die Führungskräfte einbezogen waren. Daneben wurde ein besonderes Augenmerk auf die zukünftige Rolle der HR-Mitarbeiter gelegt. Denn wichtig

ist es, die Tools und Empfehlungen des Beraters zielsicher in die Organisation zu tragen und aus dem Beratungsprojekt im ersten Schritt ein EOS-HR-Projekt und anschließend ein EOS-Projekt zu machen. So sollten einzelne Arbeitsschritte wie das Kompetenzmodell verstärkt hausintern zusammen mit den Führungskräften entwickelt werden, ohne dabei den Rahmen des Gesamtsystems zu verlassen. Da die inhaltliche Reorganisation des Bonus-systems zwar konzeptionell erarbeitet, aber noch nicht umgesetzt wurde, wird dieser Teilprojektschritt das Jahr 2015 prägen. Darüber hinaus steht ein konsequenter und begleitender Evaluierungsprozess neuer oder sich verändernder

Stellen, die kontinuierliche Anpassung des Kompetenzmodells an die aktuellen Anforderungen von EOS sowie die marktgerechte Steuerung und Anpassung der Soll-Gehaltsbänder im Mittelpunkt der weiteren Arbeiten. ■



**JULIANE FINKE** ist Director Human Resources bei der EOS GmbH in Krailing.



**DR. FRIEDRICH FRATSCHNER** ist Geschäftsführender Partner bei Baumgartner & Partner Management Consultants in Hamburg.

Unterlage noch heute anfordern unter Fax 040 – 28 41 64 -11 oder per Email an [friedrich.fratschner@baumgartner.de](mailto:friedrich.fratschner@baumgartner.de)

**BAUMGARTNER & PARTNER**  
performance management worldwide

Seite 1/33



## Entwicklung eines markt-, anforderungs- und leistungsgerechten Vergütungssystems

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

HR Strategy

Talent &  
Performance Management

Compensation- Management

Job-Evaluation & Career  
Grading

Flexible Benefit Solutions

[www.baumgartner.de](http://www.baumgartner.de)

Dr. Fratschner . Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH . Hoheluftchaussee 18 . 20253 Hamburg . +49 (40) 28 41 64 - 22