

DIE ZUKUNFTSSZENARIEN FÜR STELLENBEWERTUNGSPROJEKTE BIS 2020

BEWAHRER

Die Organisation ist durch stabile Strukturen und moderate Veränderungen geprägt.

Szenario 1

Strategie:

Optimierung vorhandener Strukturen und Prozesse.

Anforderungen:

- Behutsames Vorgehen wählen, ohne großen Wellen zu schlagen
- Qualität der internen Dienstleistung selbst-kritisch hinterfragen
- Akzeptanz und Effizienz der eingesetzten Methodik und Prozesse verbessern

INNOVATOREN

Die Organisation entwickelt sich zunehmend agiler und heterogener.

Szenario 2

Strategie:

Experimentieren mit neuen Strukturen, Systemen und Prozessen – Job Grading 4.0

Anforderungen:

- Zunehmende Agilität und Komplexität zulassen und verstehen
- Künftigen Unterstützungsbedarf antizipieren
- Neue Methoden und Prozesse entwickeln und ausprobiere

EXPANDIERER

Die Organisation expandiert; Strukturen und Systeme müssen angepasst werden, ohne das weitere Wachstum zu behindern.

Szenario 3

Strategie:

Nachziehen bzw. Anpassen vorhandener Strukturen, Systeme und Prozesse.

Anforderungen:

- Wachstumskurs begleiten und unterstützen
- Veränderungsbedarf identifizieren
- Bisherige Strukturen, Methoden und Prozesse überprüfen, ggf. anpassen und auf Wachstumsbereiche ausweiten

EINSTEIGER

Die Organisation hat eine Größenordnung erreicht, die eine Systematisierung von Strukturen und Personalsystemen erfordert.

Szenario 4

Strategie:

Erstmalige Einführung der Stellenbewertung mit ihren multiplen Anwendungsgebieten.

Anforderungen:

- Schlankes, agiles und transparentes Vorgehen wählen
- Angemessene Grading-Strukturen etablieren
- Multiple Anwendungsgebiete konsequent implementieren

ZUKUNFT DER STELLENBEWERTUNG

personalmagazin-Interview mit Ralf Hendrik Kleb

52 ORGANISATION_STELLENBEWERTUNG

„Treiber statt Bedenkenträger“

INTERVIEW. Ständige Veränderungen der Organisationen bringt die klassische Stellenbewertung an ihre Grenzen. Ralf Hendrik Kleb erklärt, was zukünftig gefordert ist.

personalmagazin: Die Geschwindigkeit und Intensität, mit der sich Organisationen verändern, erhöht sich zusehends. Was bedeutet das für die Stellenbewertung?

Ralf Hendrik Kleb: Die Strukturveränderungen, die neue Geschäftsmodelle, vermehrte Kooperationen und Joint Ventures, aber auch flachere Hierarchien, neue Führungs- und Entscheidungsfindungsmodelle und vieles mehr mit sich bringen, müssen beantragt, geprüft und genehmigt werden. Organisationseinheiten und Stellen müssen im HR-Organisationsmanagement neu angelegt, verändert oder abgegrenzt werden. Stellenprofile müssen erstmalig erstellt oder überarbeitet werden. Und in der Folge müssen die Stellen bewertet und in die Gradingstruktur der Gesamtorganisation eingruppiert werden. In vielen Fällen wird die bestehende Gradingstruktur hinsichtlich ihrer internen Benchmarkfähigkeit zu hinterfragen und neu auszurichten sein.

personalmagazin: Das klingt nach einer administrativen Herkulesaufgabe. Kann HR das?

Kleb: Die heute vorhandenen Ressourcen und Prozesse sind tatsächlich nicht auf dieses Ausmaß und diese Intensität von Veränderungen ausgelegt. Andererseits darf das Organisationsmanagement die

Entwicklungen in den Geschäftsbereichen nicht aufgrund unzureichender interner Ressourcen und ineffizienter Prozesse behindern. Aus Sicht der Geschäftsbereiche wäre es völlig inakzeptabel, wenn Umstrukturierungen nicht umgesetzt und Stellenbesetzungen mit internen oder externen Kandidaten nicht vorgenommen werden könnten, weil die Strukturveränderungen von den Organisatoren nicht zeitnah geprüft und die Stellen noch nicht bewertet werden konnten. Ebenso inakzeptabel wäre es, wenn neue oder neu ausgerichtete Geschäftseinheiten, Organisations- und Entscheidungsstrukturen anhand der noch vorherrschenden Standards und Benchmarks aus der „alten Unternehmenswelt“ bewertet würden.

personalmagazin: Gehört demzufolge nicht der gesamte Geschäftsprozess der Stellenbewertung auf den Prüfstand?

Kleb: Unbedingt. Statt sich auf ihre Auditorenrolle, geheim gehaltene Bewertungsmethoden und Routineprozesse zu berufen und im eingeschwungenen Zustand so verharren, sollten Organisatoren und Personal der künftigen Herausforderungen annehmen und ihre Prozesse, Standards, Methoden und Ressourcen zügig darauf ausrichten.

personalmagazin: Warum klappt das in der Praxis noch nicht?

Kleb: Häufig arbeiten Organisatoren und Stellenbewerter in einer Art Kompetenzsilo. Die Stellenbewertung erfolgt hier zentral auf Basis einer aktuell gültigen Stellenbeschreibung. Das Bewertungs-

Know-how und die internen Benchmarks sind nur einem engen Kreis von geschulten Organisatoren und Stellenbewertern zugänglich, die tendenziell eher als „Bewahrer“ auftreten. Doch tatsächlich geht es darum, die Entwicklung organisatorischer Strukturen und Stellenprofile weltweit miteinander zu vergleichen, kritisch zu hinterfragen und globale Standards zu entwickeln und einzuhalten.

personalmagazin: Gibt es positive Beispiele?

Kleb: Dem monopolistischen Know-how einiger weniger Gralshüter stehen die Ansätze des Involvements und Empowerments der Key Stakeholder entgegen. Daher beziehen inzwischen immer mehr Unternehmen die oberen Führungskräfte, je nach Komplexität und Größe der Organisation auch die mittleren Führungskräfte sowie die HR Business Partner der einzelnen Bereiche stärker in den Prozess ein. So können aktuelle organisatorische Themen im größeren Kreis direkt diskutiert, geklärt und bewertet werden.

personalmagazin: Inwiefern werden die Prozesse der Stellenbewertung heute durch IT-Systeme unterstützt?

Kleb: Es gibt verschiedene IT-Lösungen auf dem Markt, die den Prozess der Stellenbewertung in unterschiedlichem Umfang unterstützen. Je nach Softwarelösung wird heute die Erfassung und Administration von Stellenbeschreibungen, die auf Basis vereinfachter, kriteriengestützter Stellenprofile automatisierte „Stellenbewertung light“ und die Verknüpfung mit qualitativ unter-

schiedlichen Markt-Vergütungsdaten angeboten. Dabei handelt es sich jedoch um reine Administrationssysteme, die den organisatorischen Diskussions- und Beratungsprozess naturgemäß nicht abbilden können. Angesichts der allorts anstehenden organisatorischen Veränderungen wäre aber ja gerade der Diskurs über künftig sinnvolle Organisationsformen und Rollenprofile wichtig.

personalmagazin: Wie verändert die Digitalisierung die Prozesse der Stellenbewertung?

Kleb: Zunächst ist das Objekt der Bewertung selbst – also die Organisation – am stärksten betroffen: Geschäftsmodelle und -prozesse, Organisationsstrukturen und schließlich die Rollen und Anforderungsprofile verändern sich. Viele Unternehmen experimentieren derzeit mit neuen Führungs- und Organisationsstrukturen. Wenn Dieter Zetsche, CEO Daimler, ankündigt, rund 20 Prozent der Mitarbeiter auf eine Schwarmorganisation umzustellen, dann lässt sich erahnen, was hier auf die Organisatoren und Personal zukommt. Der Konzern plant, für bestimmte Themen Mitarbeiter zu verknüpfen. Ohne Einbindung in strikte Hierarchien sollen sie dauerhaft unabhängig von Abteilungs-grenzen autonom vernetzt agieren.

personalmagazin: Und wie definiert sich bei solchen Entwicklungen die Rolle der Verantwortlichen für die Stellenbewertungen?

Kleb: Sie sollten Treiber der Veränderungen sein, statt Bedenkenträger und Bewahrer, die die Veränderungen in Stellenbeschreibungen und -bewertungen mühsam nachvollziehen müssen und dabei vergeblich nach geeigneten Benchmarks suchen. Hier wird sich die Spreu vom Weizen trennen. Wer sich bisher mit der Administration der Stellenbewertungen begnügte, wird das Nachsehen haben.

personalmagazin: Wird die Stellenbewertung 4.0 dennoch kommen?



RALF HENDRIK KLEB ist Managing Partner bei Baumgartner und Partner.

Kleb: Ja, ich halte es für extrem unwahrscheinlich, dass die Digitalisierung ausgerechnet an der Stellenbewertung spurlos vorbeizieht. Wichtig ist, dass sich alle Beteiligten – Anwender und Systemanbieter – zeitnah und offen mit dem Thema auseinandersetzen und ihre Rollen, Prozesse und Methoden selbstkritisch hinterfragen.

personalmagazin: Werden dann auch die Karten für die Anbieter neu gemischt?

Kleb: Wenn sich weder die Anwender noch die Systemanbieter bewegen, ist das gut möglich. Keiner der heutigen Anwender und Anbieter hat den Erfolg gepachtet. Vielleicht treten auch völlig neue Player aus dem Bereich Data Science und Workforce Analytics mit Lösungen auf, die mit den heutigen Prozessen und Methoden kaum noch etwas gemein haben.

personalmagazin: Bedeutet dies das „Aus“ für die klassischen Methoden der Stellenbewertung?

Kleb: Heute noch an einem Stellenbewertungssystem festzuhalten, das sich nahezu unverändert seit über 70 Jahren erfolgreich im Markt etabliert hat, und

es mit dem Etikett 4.0 zu versehen, hilft hier wenig. Und das Erfolgsgeheimnis darauf zurückzuführen, dass das System von Grund auf so gestaltet sei, dass es sich an Veränderungen in der Unternehmenswirklichkeit selbst anpasst, dürfte auch die bisherigen Anhänger des Systems nicht überzeugen. Stellenbewertung mit dem „Klassiker“ wird es in der digitalisierten Welt sicher nicht geben. Aber auch die Derivate und neueren, moderneren Stellenbewertungssysteme gehören auf den Prüfstand.

personalmagazin: Was raten Sie Unternehmen, die bereits ein Stellenbewertungssystem etabliert haben?

Kleb: Die Organisatoren und Stellenbewerter auf der Kundenseite sind froh, wenn an der Bewertungsfrente Ruhe herrscht. Doch dabei handelt es sich entweder um die Ruhe vor dem Sturm oder gleich um das Aus der Stellenbewertung. Unternehmen müssen sich selbstkritisch mit der aktuellen Situation und den offenen Fragen auseinandersetzen. Allen, die bereits eine professionelle Strukturorganisation und Stellenbewertung haben, empfehle ich, eine neue Vision der Organisationsentwicklung und Stellenbewertung zu entwerfen, neue Lösungen im Rahmen eines agilen Projekts schrittweise zu entwickeln und damit zu experimentieren.

personalmagazin: Und was raten Sie Unternehmen, die die erstmalige Einführung eines Stellenbewertungssystems planen?

Kleb: Unternehmen, die noch am Anfang stehen und eine kurzfristige Gradinglösung benötigen, sollten zunächst ein schlankes, pragmatisches Vorgehen zur Einführung der Stellenbewertung wählen. Gleichzeitig sollten sie dieses Projekt zum Anlass nehmen, den Bedarf einer zentralen Funktion zur Koordination und Begleitung der anstehenden organisatorischen Veränderungen auszuloten.

Das Interview führte Katharina Schmitt.

53

Download der Publikation



ADD-ON

In unserer App finden Sie ein Schaubild zu den vier wesentlichen Zukunftsszenarien für Stellenbewertungsprojekte.

ZUKUNFT DER VERGÜTUNGSBENCHMARKS

personalmagazin-Beitrag von Nicole Fabig-Grychtol

Gehaltsvergleiche im Umbruch

ÜBERSICHT. Das Angebot für Vergleichsmöglichkeiten in Vergütungsfragen wird vielfältiger, die Benchmarks komplexer. Was die gängigen Angebote leisten.

Von Nicole Fabig-Grychtol

Ursprünglich diente die Stellenbewertung vor allem dazu, das Vergütungssystem zu strukturieren. Längst sind weitem, ebenso wichtige Anwendungsfelder hinzugekommen. Heute liefert das Job Grading eine wesentliche Grundlage insbesondere zur Stellen- und Personalplanung sowie zur Strukturierung von Führungs- und Einladungskreisen, zu Titel- und Rangsystemen, hybriden Kar-

rierenmodellen, Vergütungssystemen und freiwilligen betrieblichen Zusatzleistungen, sogenannten „Fringe Benefits“. Auch, wenn die Vergütung hinsichtlich der Arbeitgeberwahl und dem Engagement heute nicht mehr für alle Mitarbeiter an erster Stelle steht, bleibt die Nachvollziehbarkeit einer anforderungs-, leistungs- und marktgerechten Vergütung nach wie vor wichtig. Denn der Stellenwert von Transparenz und Nachhaltigkeit in der Vergütung ist nicht zuletzt aufgrund von regulatorischen In-

terventionen sowie Gestaltungs- und Reportingvorschriften deutlich gestiegen. In den Outachten zur Angemessenheit der Vorstands- und Geschäftsführervergütung werden sowohl horizontale Marktvergleiche als auch interne, vertikale Vergleiche angestrebt. An der besonderen Bedeutung externer Benchmarks wird sich in diesem Top-Segment künftig wohl wenig ändern. Hier werden die Vergleichskriterien anhand weniger Kennzahlen handverlesen ausgewählt. Bei der Überprüfung und Gestaltung von

Überparteilichen Vergütungssystemen der nachgelagerten Ebenen werden – auf Basis der Stellenbewertung und des Job Gradings – interne Strukturanalysen und externe Marktvergleiche angestrebt. Da die Unternehmenslandschaften vielfältiger werden, nimmt die Komplexität interner wie externer Strukturanalysen und Vergleiche zu. Sofern die Unternehmen mit ihrer Vergütung nicht an einer strukturellen Schiefelage im Markt leiden, wird das interne Strukturanalyse- und Benchmarks bislang eine deutlich höhere Aufmerksamkeit geschenkt als externen Benchmarks. Wo immer es notwendig ist, werden zu einzelnen Jobs oder Job-Familien gezielt ergänzende externe Marktanalysen eingeholt.

Komplexer Datenbedarf
Rein externen Vergütungs-Benchmarking kommt es darauf an, um welchen Arbeitsmarkt – das heißt um welche Job-Familie, welche Branche, welche

Der Stellenwert von Transparenz in der Vergütung ist aufgrund von regulatorischen Interventionen und Reporting-Vorschriften deutlich gestiegen.

Quellen für Marktanalysen berücksichtigt. Softwarelösungen, die für einzelne Jobs die Gewichtung verschiedener, für relevant befundener Marktanalysen ermöglichen, gibt es bereits seit 20 Jahren. Zwar haben sich die damals noch recht behäbigen Programme nicht auf breiter Front durchgesetzt – das Grundprinzip dagegen schon. Bei Bedarf wird auf unterschiedliche Datenquellen und Anbieter zurückgegriffen. Die Entscheidung für eine Stellenbewertungsmethodik erfolgt – nicht zuletzt aufgrund ihrer vielen Anwendungsbereiche – völlig losgelöst vom Angebot an Marktanalysen.

Organisation der Anbieter
Das klassische Geschäft mit Vergütungsanalysen besteht aus drei Segmenten, die völlig unterschiedliche Fähigkeiten erfordern, erstens die Akquisition und Erhebung von Vergütungsdaten, zweitens die Administration und Auswertung der Vergütungsdaten

AUSBLICK

Künftige Geschäftsmodelle und Trends

Vergütungsmanager greifen je nach Bedarf, Land und Teilschlagsegment auf unterschiedliche Quellen zurück. So können sich die geschäftsmotivierten Vergütungsangebots künftig weiterentwickeln.

Die Erhebung von Vergütungsdaten erfolgt in den Anfangsjahren noch mittels Papierfragebogen, zumeist über die betriebliche Kundenstruktur in anderen Beratungssegmenten, zum Beispiel im Bereich der Personalrecherche.

Die Administration und Auswertung der Daten lief zu dieser Zeit weitgehend automatisiert über die Sekretariats- oder Assistenzkräfte. Zur Vermarktung der Daten wird zu dieser Zeit weitgehend automatisiert über die Sekretariats- oder Assistenzkräfte. Zur Vermarktung der Daten wurde der klassische Datenwüfel anschließend gewissermaßen in Schichten geschichten und zu kleiner, branchen-, ebene- oder funktionspezifischen Einzeleinstufen zusammengefasst.

Die Vermarktung dieser Studien erfolgt schließlich, auch mit Unterstützung der der Veröffentlichung von Vergütungsdaten stets interessierten Wirtschaftspresse, über ein professionelles Publishing-Geschäft. Dieses in seinen Anfängen hochprofitable Geschäftsmodell hat sich bis heute wesentlich verändert und wird sich voraussichtlich auch weiterhin verändern.

Zwei Arten der Datenerhebung
Die Erhebung von Vergütungsdaten durch die klassischen Vergütungsberater erfolgt inzwischen auf unterschiedliche Arten. Dabei sind grundsätzlich zwei Datenquellen voneinander zu unterscheiden, erstens die Erhebung der Daten beim Arbeitgeber. In diesem Fall werden die Vergütungsdaten wie bisher über die Einnahme an Vergütungsstellen, über branchenspezifische Club-Surveys oder bei Beratungsprojekten gesammelt. Den Papierfragebogen haben inzwischen Exceltabellen abgelöst.

Neben solchen Vergütungsstudien anhand der Angaben von Arbeitgebern hat sich seit nunmehr mehr als zehn Jahren ein zweites, alternatives Geschäftsmodell etabliert: die Erhebung der Daten direkt über die Arbeitnehmer. Hier erfolgt die Datensammlung über spezialisierte Online-Plattformen. Der Zugang zu den

daten beruht auf der Einwilligung der Mitarbeiter, die sich etwa im Zuge eines Stellen- oder Arbeitgeberwechsels über ihren Marktwert informieren möchten, nehmen an einem kostenpflichtigen Online-Gehalts-Check teil. Dabei werden einige firmen- und stellenspezifische Daten sowie ebenfalls die konkreten Gehaltsdaten des Arbeitnehmers über die Online-Plattformen abgefragt. Im Gegenzug erhält der Mitarbeiter durch einen Vergleich zu den übrigen Gehaltsan-

gaben in der Datenbank einen individuellen Markt-Benchmark. Inzwischen wird bei beiden beschriebenen Geschäftsmodellen mit einer „Light-Version“ der Stellenbewertung experimentiert, die als Online-Lösung angeboten wird. Hier werden einfache Stellenbewertungs- und Marktanalysen in einer integrierten Online-Version miteinander verknüpft. Mit einer vereinfachten Stellenbewertung werden sowohl arbeitgeberseitig als auch arbeit-

nehmerseitig erhobene Gehaltsdaten „qualifiziert“. Die Administration und Auswertung sowie die Qualitäts-Checks der Daten erfolgen in allen Geschäftsmodellen weitgehend automatisiert. Die Daten werden je nach Geschäftsmodell unterschiedlich vermarktet. Bei der exklusiven Vermarktung erhalten nur die Arbeitgeber, die an dem Survey teilgenommen haben, die Daten. Bei der freien Vermarktung dagegen können die erhöhten Daten auch von Arbeitgebern durch strengere Compliance-Richtlinien bedingte Zurückhaltung beim offenen Austausch in der jeweiligen Benchmarking-Community.

Kein Angebot ohne Schwächen
Für die klassischen Survey-Provider ist das Geschäft mit der Datengewinnung schwieriger geworden. In der Folge werden nicht nur einzelne angebotene Studien zusammengefasst und in Datenbanken integriert. Die Anbieter von Club-Surveys nehmen für sich in Anspruch, eine hohe Datenqualität und den Austausch in einer eingespielten Experten-Community zu bieten. Da

bei verrichten sie auf eine analytische Stellenbewertung und nehmen das Job-Matching anhand von Standardisierter Stellenprofile vor. Mit dem Matching der unternehmensspezifischen Jobs auf Standardprofile ist allerdings eine gewisse Unsicherheit verbunden. Außerdem birgt die Aktualisierung solcher Standardprofile in einer Welt sich agiler verändernder Organisationen der Realität hinterher. In Einzelfällen beobachten wir zudem aktuell eine durch strengere Compliance-Richtlinien bedingte Zurückhaltung beim offenen Austausch in der jeweiligen Benchmarking-Community.

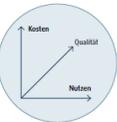
Die klassischen Anbieter von stellenbewertungsorientierten Vergütungsdaten vorzuziehen. Für die klassischen Survey-Provider ist das Argument, einen weltweit einheitlich hohen Qualitätsstandard zu liefern. Das Datangebot wird jedoch naturgemäß durch die Kundenstruktur im Bereich Stellenbewertung beschränkt. Zudem wird die weltweite Konsistenz, etwa der durch die lokalen Büros vor genommene Stellenbewertungen, sehr langen bezweifelt. Daher gehen immer

mehr Unternehmen dazu über, die Stellenbewertungen und Vergütungsstrukturen im Ausland durch einen zentral beschäftigten Berater beziehungsweise durch ihre eigenen spezialisierten Organisationsinhalten des Corporate Centers überprüfen und aktualisieren zu lassen.

Das Angebot derjenigen Online-Plattformen, die im Vergütungsdaten direkt über die Arbeitnehmer erheben, ist hingegen für Positionen beschränkt, deren Inhaber ihr Gehalt auch tatsächlich einem Online-Vergleich unterziehen möchten. Die Gehälter von Vorständen, Geschäftsführern und Bereichsleitern großer Multinationals sind hier nicht zu finden. Ausnahmefälle sind die Vergütungsdaten zu Positionen mit Jahresgehältern unter circa 180.000 Euro jedoch qualitativ gut, was von den konkurrierenden klassischen Survey-Anbietern und den Anbietern der Club-Surveys natürlich oft bezweifelt wird. ■

NICOLE FABIG-GRYCHTOL ist Management-Beraterin.

ABWÄGUNG: UMFANG UND KOSTEN-NUTZEN-VERHÄLTNIS



- | Kosten | Nutzen |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Werden Gesamtstrukturvergleiche für alle Länder benötigt oder bedarfsbezogene, selektive Vergleiche für einzelne Positionen aus? • Ist die Job-Matching auf Basis einer analytischen Stellenbewertung notwendig oder nicht ein Vergleich auf Basis von Job-Profilen aus? • Wie hoch sind die einmaligen Erhebungskosten und jährlichen Lizenzkosten einer Systemsoftware eines Providers im Vergleich zu bedarfsbezogenen selektiven Survey-/Datenkäufen bei unterschiedlichen Daten-Providern? • Wie stark ist die Bindung an einen Daten-Provider beziehungsweise wie hoch sind die Wechselkosten? | <ul style="list-style-type: none"> • Wie groß ist der interne Handlungsdruck? • Wie groß ist der Wettbewerbsdruck auf den Arbeitsmärkten? • Wie groß ist der externe Kundendruck? • Welche tatsächlichen Handlungsgründe für Anpassungen bestehen? • Wie volatil sind die Arbeitsmärkte und Vergütungen? • Wie groß ist der Nutzen, sich an einen Daten-/Systemanbieter zu binden? • Wie hoch ist die Gefahr, eine langfristige Abhängigkeit von Marktanalysen zu entwickeln? |



Einem Anbieter von Vergütungsdaten, der in allen Segmenten und Ländern die gleiche Datenqualität liefern könnte, gibt es keinen recht.

personalmagazin 07/17

07/17 personalmagazin

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an redaktion@personalmagazin.de

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an redaktion@personalmagazin.de

personalmagazin 07/17

Download der Publikation



GLOBAL JOB LEVELING (WHITEPAPER)

GLOBAL ORGANIZATIONAL MANAGEMENT (OM) Pages 3-9	GLOBAL JOB ARCHITECTURE DESIGN Pages 10-18	ALTERNATIVE JOB LEVELING APPROACHES Pages 19-24
ANALYTICAL JOB EVALUATION Pages 25-33	SEMI-ANALYTICAL CAREER MAPPING Pages 34-44	BAUMGARTNER PROFILE, PUBLICATIONS & CONTACTS Pages 45-50



[Download des Whitepapers](#)

