

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 auspropieren

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, Baumgartner & Partner

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 zu verharrten, sollten Organisatoren und Personal der künftigen Herausforderungen antworten 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. Wer sich bisher mit der Administration der Stellenbewertungen begnügte, wird das Nachsehen haben.

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 künftige 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



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

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, nfg consulting

Gehaltsvergleiche im Umbruch

ÜBERBLICK. 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 Strukturierung von Führungs- und Entlohnungsklassen, zur Titel- und Rangsystemen, hybriden Kar-

rierenmodellen, Vergütungssystemen und bewertigen 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 auf Leistungs-, leistungs- und marktgerechten Vergütung auch in Zukunft wichtig. Denn der Stellenwert von Transparenz und Nachvollziehbarkeit in der Vergütung ist nicht zuletzt aufgrund von regulatorischen In-

terventionen sowie Gestaltungs- und Reportingverordnungen deutlich gestiegen. In den Gutachten zur Angemessenheit der Vorstände 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 handwerklich ausgewählt. Bei der Überprüfung und Gestaltung von

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

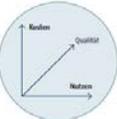
Überarbeiten Vergütungsstellen der nachgelagerten Ebenen werden – auf Basis der Stellenbewertung und des Job Grading – interne Strukturanalysen und externe Marktvergleiche angestrebt. Da die Unternehmensstrukturen vielfältiger werden, nimmt die Komplexität interner wie externer Strukturanalysen und Vergleiche zu. Neben die Unternehmen mit ihrer Vergütung sind an einer strukturierten Nachfrage im Markt zu finden, wird den internen Strukturanalysen 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 Marktdata eingeholt.

Komplexer Datenbedarf
Beim externen Vergütungsbenchmarking kommt es darauf an, um welchen Arbeitsmarkt – das heißt um welche Job-Familie, welche Branche, welche

Orten für Marktdata berücksichtigt, Selbstverpflichtungen, die für einzelne Jobs die Gewichtung verschiedener, für relevant befundener Marktdata ermöglichen, gilt es bereits seit 20 Jahren. Zwar haben sich die damals noch recht beherrschenden Programme nicht auf breiter Front durchgesetzt – das Grundprinzip dagegen schon. Bis heute wird auf unterschiedliche Datenquellen und Anbieter zurückgegriffen. Die Entscheidung für eine Stellenbewertungsmethode erfolgt nicht zuletzt aufgrund ihrer vielen Anwendungsgebiete – völlig losgelöst vom Angebot an Marktdata.

Organisation der Anbieter
Die klassische Geschäft mit Vergütungsbenchmarks besteht aus drei Elementen, die völlig unterschiedliche Fähigkeiten erfordern, erstens die Akquisition und Erhebung von Vergütungsbenchmarks, zweitens die Administration und Auswertung der Vergütungsbenchmarks

ABWÄGUNG: UMFANG UND KOSTEN-NUTZEN-VERHÄLTNIS



- | Risiken | Nutzen |
|--|--|
| • Werden Gesamtaktivitätsergebnisse für alle Länder benötigt oder bedarfsmässige, selektive Vergleiche für einzelne Positionen aus? | • Wie groß ist der interne Handlungsdruck? |
| • Ist das Job Matching auf Basis einer analytischen Stellenbewertung notwendig oder reicht ein Vergleich auf Basis von Job-Profilen aus? | • Wie groß ist der externe Konkurrenzdruck? |
| • Wie hoch sind die erwarteten Geschäftskennzahlen und jährlichen Löhrenkosten einer Systemsoftware sowie Preisindex im Vergleich zu benchmarking-spezifischen Survey / Datenbanken bei unterschiedlichen Daten-Preisen? | • Welche tatsächlichen Handlungsgründe für Anpassungen bestehen? |
| • Wie stark ist die Bindung an einen Daten-Provider bzw. Benchmarking-Anbieter und die Wettbewerbskraft? | • Wie valid sind die Arbeitsmärkte und Vergütung? |
| | • Wie groß ist der Nutzen, sich an einen Daten-/Spieldatenanbieter zu binden? |
| | • Wie hoch ist die Gefahr, eine langfristige Abhängigkeit von Marktdata zu entwickeln? |



Einem Anbieter von Vergütungsbenchmarks Daten, die in allen Segmenten und Ländern die gleiche Datenqualität liefern könnte, gibt es keine.

personalmagazin 07/18

07/18 personalmagazin

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

AUSBLICK

Künftige Geschäftsmodelle und Trends

Vergütungsmanager greifen bei jeder Land- und teilegeschäftsmäßig auf unterschiedliche Datenquellen zurück. Sie können sich die bestmögliche bei Vergütungsfragen künftig weiterentwickeln.

Die Erhebung von Vergütungsbenchmarks erfolgte in den Anfangsjahren noch mittels Papierfragebögen, musste über die betriebliche Kundenstruktur in anderen Beratungssegmenten, zum Beispiel im Bereich der Personalreise.

Die Administration und Auswertung der Daten lief zu dieser Zeit weitgehend automatisiert über die Netzwerk- oder Assistentenstruktur. Zur Vermarktung der Daten wurde der gesamte Datenwert anschließend gewissermaßen in Scheiben geschnitten und zu internen, branchen-, ober- oder funktionspezifischen Finanzblöcken zusammengefasst.

Die Vermarktung dieser Daten erfolgte schließlich, auch mit Unterstützung der an der Veröffentlichung von Vergütungsbenchmarks stets interessierten Wirtschaftspressen, 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 Datenbeschaffung: Die Erhebung von Vergütungsbenchmarks durch die klassischen Vergleichsbenchmarker 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 Inhalte von Vergütungsstellen, über beschreibungsspezifische Club-Surveys oder bei Beratungsprojekten gesammelt. Den Papierfragebogen haben inzwischen Exceltabellen abgelöst.

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

bestmöglichen Vergütungsdaten wird über die gesamte Bandbreite der Print- und Online-Medien vermarktet. 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 arbeitspezifische Daten sowie ebenfalls die konkreten Gehaltsdaten des Arbeitnehmers über die Online-Plattform abgefragt. Im Gegenzug erhält der Mitarbeiter durch einen Vergleich zu dem ähnlichen Gehaltsange-

boten in der Datenbank einen individuellen Markt-Benchmark.

Verknüpfung mit der Stellenbewertung
Inzwischen wird bei beiden beschriebenen Geschäftsmodellen mit einer „Light-Version“ der Stellenbewertung experimentiert, die als Online-Lösung angeboten wird. Hier werden einzelne Stellenbewertungen und Marktdata in einer integrierten Online-Version miteinander verknüpft. Mit einer Verbindung von Stellenbewertung und Vergütungsbenchmarks werden arbeitspezifischer als auch arbeits-

spezifischer erhobene Gehaltsdaten „qualifiziert“. Die Administration und Auswertung sowie die Qualitäts-Checks der Daten erfolgen in allen Geschäftsmodellen weitgehend automatisiert. Der 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 erhobenen Daten auch von Arbeitgebern erworben werden, die nicht an dem Survey teilgenommen haben. Je nach Anbieter sind Mischformen und differenzierte Preismodelle möglich.

Kein Angebot ohne Schwächen
Für die klassischen Survey-Provider ist dem Geschäft mit der Datenvermarktung schwieriger geworden. In der Folge werden nicht mehr so viele angebotene Studien zusammengefasst und in der Datenbank integriert. Die Anbieter von Club-Surveys nehmen für sich in Anspruch, eine hohe Datenqualität und Prozesse der Stellenbewertung und des Vergütungsbenchmarks werden sich deutlich verändern. Einmalen werden sich die Organisationen, also die Objekte der Bewertung und des Benchmarking, automatisch verändern. Überprüft werden die Möglichkeiten, Leistungs- und Beschäftigungsprozesse zu gestalten, vielfältige, in einem von Big Data und Workforce Analytics geprägten Umfeld werden die auf „Local context“ basierenden Prozesse ebenso wenig Bestand haben wie die aktuellen Online-Profile der Stellenbewertung und Vergütungsbenchmarks. Stichwörter werden es völlig neue Anbieter sein, die hier mit innovativen digitalen Lösungen aufwarten.

Die exklusive Verknüpfung von Stellenbewertungs- und Vergütungsdaten aus einem sind weit geschwunden.
• Big Data und Workforce Analytics werden völlig neue Möglichkeiten der Stellenbewertung und des Vergütungsbenchmarks eröffnen.

Im Bereich Vertrieb und Marketing hat sich schon vor vielen Jahrzehnten eine Marktforschungsbranche etabliert, die völlig unabhängig von der Strategieberatung agiert. Eine ähnliche Entwicklung wäre auch im Bereich der Organisationsentwicklung, Stellenbewertung und Vergütungsbenchmarks möglich. Die noch stärkere Nutzung von Beratung und Market Data Services ist durchaus möglich. Die sonstigen Methoden und Prozesse der Stellenbewertung und des Vergütungsbenchmarks werden sich deutlich verändern. Einmalen werden sich die Organisationen, also die Objekte der Bewertung und des Benchmarking, automatisch verändern. Überprüft werden die Möglichkeiten, Leistungs- und Beschäftigungsprozesse zu gestalten, vielfältige, in einem von Big Data und Workforce Analytics geprägten Umfeld werden die auf „Local context“ basierenden Prozesse ebenso wenig Bestand haben wie die aktuellen Online-Profile der Stellenbewertung und Vergütungsbenchmarks. Stichwörter werden es völlig neue Anbieter sein, die hier mit innovativen digitalen Lösungen aufwarten.

Die klassischen Anbieter von Stellenbewertungsbenchmarks (wie die Anbieter von Club-Surveys) werden sich in der Folge nicht mehr so viele angebotene Studien zusammengefasst und in der Datenbank integriert. Die Anbieter von Club-Surveys nehmen für sich in Anspruch, eine hohe Datenqualität und Prozesse der Stellenbewertung und des Vergütungsbenchmarks werden sich deutlich verändern. Einmalen werden sich die Organisationen, also die Objekte der Bewertung und des Benchmarking, automatisch verändern. Überprüft werden die Möglichkeiten, Leistungs- und Beschäftigungsprozesse zu gestalten, vielfältige, in einem von Big Data und Workforce Analytics geprägten Umfeld werden die auf „Local context“ basierenden Prozesse ebenso wenig Bestand haben wie die aktuellen Online-Profile der Stellenbewertung und Vergütungsbenchmarks. Stichwörter werden es völlig neue Anbieter sein, die hier mit innovativen digitalen Lösungen aufwarten.

Die klassischen Anbieter von Stellenbewertungsbenchmarks (wie die Anbieter von Club-Surveys) werden sich in der Folge nicht mehr so viele angebotene Studien zusammengefasst und in der Datenbank integriert. Die Anbieter von Club-Surveys nehmen für sich in Anspruch, eine hohe Datenqualität und Prozesse der Stellenbewertung und des Vergütungsbenchmarks werden sich deutlich verändern. Einmalen werden sich die Organisationen, also die Objekte der Bewertung und des Benchmarking, automatisch verändern. Überprüft werden die Möglichkeiten, Leistungs- und Beschäftigungsprozesse zu gestalten, vielfältige, in einem von Big Data und Workforce Analytics geprägten Umfeld werden die auf „Local context“ basierenden Prozesse ebenso wenig Bestand haben wie die aktuellen Online-Profile der Stellenbewertung und Vergütungsbenchmarks. Stichwörter werden es völlig neue Anbieter sein, die hier mit innovativen digitalen Lösungen aufwarten.

Die klassischen Anbieter von Stellenbewertungsbenchmarks (wie die Anbieter von Club-Surveys) werden sich in der Folge nicht mehr so viele angebotene Studien zusammengefasst und in der Datenbank integriert. Die Anbieter von Club-Surveys nehmen für sich in Anspruch, eine hohe Datenqualität und Prozesse der Stellenbewertung und des Vergütungsbenchmarks werden sich deutlich verändern. Einmalen werden sich die Organisationen, also die Objekte der Bewertung und des Benchmarking, automatisch verändern. Überprüft werden die Möglichkeiten, Leistungs- und Beschäftigungsprozesse zu gestalten, vielfältige, in einem von Big Data und Workforce Analytics geprägten Umfeld werden die auf „Local context“ basierenden Prozesse ebenso wenig Bestand haben wie die aktuellen Online-Profile der Stellenbewertung und Vergütungsbenchmarks. Stichwörter werden es völlig neue Anbieter sein, die hier mit innovativen digitalen Lösungen aufwarten.

Die klassischen Anbieter von Stellenbewertungsbenchmarks (wie die Anbieter von Club-Surveys) werden sich in der Folge nicht mehr so viele angebotene Studien zusammengefasst und in der Datenbank integriert. Die Anbieter von Club-Surveys nehmen für sich in Anspruch, eine hohe Datenqualität und Prozesse der Stellenbewertung und des Vergütungsbenchmarks werden sich deutlich verändern. Einmalen werden sich die Organisationen, also die Objekte der Bewertung und des Benchmarking, automatisch verändern. Überprüft werden die Möglichkeiten, Leistungs- und Beschäftigungsprozesse zu gestalten, vielfältige, in einem von Big Data und Workforce Analytics geprägten Umfeld werden die auf „Local context“ basierenden Prozesse ebenso wenig Bestand haben wie die aktuellen Online-Profile der Stellenbewertung und Vergütungsbenchmarks. Stichwörter werden es völlig neue Anbieter sein, die hier mit innovativen digitalen Lösungen aufwarten.

Die klassischen Anbieter von Stellenbewertungsbenchmarks (wie die Anbieter von Club-Surveys) werden sich in der Folge nicht mehr so viele angebotene Studien zusammengefasst und in der Datenbank integriert. Die Anbieter von Club-Surveys nehmen für sich in Anspruch, eine hohe Datenqualität und Prozesse der Stellenbewertung und des Vergütungsbenchmarks werden sich deutlich verändern. Einmalen werden sich die Organisationen, also die Objekte der Bewertung und des Benchmarking, automatisch verändern. Überprüft werden die Möglichkeiten, Leistungs- und Beschäftigungsprozesse zu gestalten, vielfältige, in einem von Big Data und Workforce Analytics geprägten Umfeld werden die auf „Local context“ basierenden Prozesse ebenso wenig Bestand haben wie die aktuellen Online-Profile der Stellenbewertung und Vergütungsbenchmarks. Stichwörter werden es völlig neue Anbieter sein, die hier mit innovativen digitalen Lösungen aufwarten.

Die klassischen Anbieter von Stellenbewertungsbenchmarks (wie die Anbieter von Club-Surveys) werden sich in der Folge nicht mehr so viele angebotene Studien zusammengefasst und in der Datenbank integriert. Die Anbieter von Club-Surveys nehmen für sich in Anspruch, eine hohe Datenqualität und Prozesse der Stellenbewertung und des Vergütungsbenchmarks werden sich deutlich verändern. Einmalen werden sich die Organisationen, also die Objekte der Bewertung und des Benchmarking, automatisch verändern. Überprüft werden die Möglichkeiten, Leistungs- und Beschäftigungsprozesse zu gestalten, vielfältige, in einem von Big Data und Workforce Analytics geprägten Umfeld werden die auf „Local context“ basierenden Prozesse ebenso wenig Bestand haben wie die aktuellen Online-Profile der Stellenbewertung und Vergütungsbenchmarks. Stichwörter werden es völlig neue Anbieter sein, die hier mit innovativen digitalen Lösungen aufwarten.

Die klassischen Anbieter von Stellenbewertungsbenchmarks (wie die Anbieter von Club-Surveys) werden sich in der Folge nicht mehr so viele angebotene Studien zusammengefasst und in der Datenbank integriert. Die Anbieter von Club-Surveys nehmen für sich in Anspruch, eine hohe Datenqualität und Prozesse der Stellenbewertung und des Vergütungsbenchmarks werden sich deutlich verändern. Einmalen werden sich die Organisationen, also die Objekte der Bewertung und des Benchmarking, automatisch verändern. Überprüft werden die Möglichkeiten, Leistungs- und Beschäftigungsprozesse zu gestalten, vielfältige, in einem von Big Data und Workforce Analytics geprägten Umfeld werden die auf „Local context“ basierenden Prozesse ebenso wenig Bestand haben wie die aktuellen Online-Profile der Stellenbewertung und Vergütungsbenchmarks. Stichwörter werden es völlig neue Anbieter sein, die hier mit innovativen digitalen Lösungen aufwarten.

Die klassischen Anbieter von Stellenbewertungsbenchmarks (wie die Anbieter von Club-Surveys) werden sich in der Folge nicht mehr so viele angebotene Studien zusammengefasst und in der Datenbank integriert. Die Anbieter von Club-Surveys nehmen für sich in Anspruch, eine hohe Datenqualität und Prozesse der Stellenbewertung und des Vergütungsbenchmarks werden sich deutlich verändern. Einmalen werden sich die Organisationen, also die Objekte der Bewertung und des Benchmarking, automatisch verändern. Überprüft werden die Möglichkeiten, Leistungs- und Beschäftigungsprozesse zu gestalten, vielfältige, in einem von Big Data und Workforce Analytics geprägten Umfeld werden die auf „Local context“ basierenden Prozesse ebenso wenig Bestand haben wie die aktuellen Online-Profile der Stellenbewertung und Vergütungsbenchmarks. Stichwörter werden es völlig neue Anbieter sein, die hier mit innovativen digitalen Lösungen aufwarten.

Die klassischen Anbieter von Stellenbewertungsbenchmarks (wie die Anbieter von Club-Surveys) werden sich in der Folge nicht mehr so viele angebotene Studien zusammengefasst und in der Datenbank integriert. Die Anbieter von Club-Surveys nehmen für sich in Anspruch, eine hohe Datenqualität und Prozesse der Stellenbewertung und des Vergütungsbenchmarks werden sich deutlich verändern. Einmalen werden sich die Organisationen, also die Objekte der Bewertung und des Benchmarking, automatisch verändern. Überprüft werden die Möglichkeiten, Leistungs- und Beschäftigungsprozesse zu gestalten, vielfältige, in einem von Big Data und Workforce Analytics geprägten Umfeld werden die auf „Local context“ basierenden Prozesse ebenso wenig Bestand haben wie die aktuellen Online-Profile der Stellenbewertung und Vergütungsbenchmarks. Stichwörter werden es völlig neue Anbieter sein, die hier mit innovativen digitalen Lösungen aufwarten.

Die klassischen Anbieter von Stellenbewertungsbenchmarks (wie die Anbieter von Club-Surveys) werden sich in der Folge nicht mehr so viele angebotene Studien zusammengefasst und in der Datenbank integriert. Die Anbieter von Club-Surveys nehmen für sich in Anspruch, eine hohe Datenqualität und Prozesse der Stellenbewertung und des Vergütungsbenchmarks werden sich deutlich verändern. Einmalen werden sich die Organisationen, also die Objekte der Bewertung und des Benchmarking, automatisch verändern. Überprüft werden die Möglichkeiten, Leistungs- und Beschäftigungsprozesse zu gestalten, vielfältige, in einem von Big Data und Workforce Analytics geprägten Umfeld werden die auf „Local context“ basierenden Prozesse ebenso wenig Bestand haben wie die aktuellen Online-Profile der Stellenbewertung und Vergütungsbenchmarks. Stichwörter werden es völlig neue Anbieter sein, die hier mit innovativen digitalen Lösungen aufwarten.

Die klassischen Anbieter von Stellenbewertungsbenchmarks (wie die Anbieter von Club-Surveys) werden sich in der Folge nicht mehr so viele angebotene Studien zusammengefasst und in der Datenbank integriert. Die Anbieter von Club-Surveys nehmen für sich in Anspruch, eine hohe Datenqualität und Prozesse der Stellenbewertung und des Vergütungsbenchmarks werden sich deutlich verändern. Einmalen werden sich die Organisationen, also die Objekte der Bewertung und des Benchmarking, automatisch verändern. Überprüft werden die Möglichkeiten, Leistungs- und Beschäftigungsprozesse zu gestalten, vielfältige, in einem von Big Data und Workforce Analytics geprägten Umfeld werden die auf „Local context“ basierenden Prozesse ebenso wenig Bestand haben wie die aktuellen Online-Profile der Stellenbewertung und Vergütungsbenchmarks. Stichwörter werden es völlig neue Anbieter sein, die hier mit innovativen digitalen Lösungen aufwarten.

Die klassischen Anbieter von Stellenbewertungsbenchmarks (wie die Anbieter von Club-Surveys) werden sich in der Folge nicht mehr so viele angebotene Studien zusammengefasst und in der Datenbank integriert. Die Anbieter von Club-Surveys nehmen für sich in Anspruch, eine hohe Datenqualität und Prozesse der Stellenbewertung und des Vergütungsbenchmarks werden sich deutlich verändern. Einmalen werden sich die Organisationen, also die Objekte der Bewertung und des Benchmarking, automatisch verändern. Überprüft werden die Möglichkeiten, Leistungs- und Beschäftigungsprozesse zu gestalten, vielfältige, in einem von Big Data und Workforce Analytics geprägten Umfeld werden die auf „Local context“ basierenden Prozesse ebenso wenig Bestand haben wie die aktuellen Online-Profile der Stellenbewertung und Vergütungsbenchmarks. Stichwörter werden es völlig neue Anbieter sein, die hier mit innovativen digitalen Lösungen aufwarten.

Die klassischen Anbieter von Stellenbewertungsbenchmarks (wie die Anbieter von Club-Surveys) werden sich in der Folge nicht mehr so viele angebotene Studien zusammengefasst und in der Datenbank integriert. Die Anbieter von Club-Surveys nehmen für sich in Anspruch, eine hohe Datenqualität und Prozesse der Stellenbewertung und des Vergütungsbenchmarks werden sich deutlich verändern. Einmalen werden sich die Organisationen, also die Objekte der Bewertung und des Benchmarking, automatisch verändern. Überprüft werden die Möglichkeiten, Leistungs- und Beschäftigungsprozesse zu gestalten, vielfältige, in einem von Big Data und Workforce Analytics geprägten Umfeld werden die auf „Local context“ basierenden Prozesse ebenso wenig Bestand haben wie die aktuellen Online-Profile der Stellenbewertung und Vergütungsbenchmarks. Stichwörter werden es völlig neue Anbieter sein, die hier mit innovativen digitalen Lösungen aufwarten.

Die klassischen Anbieter von Stellenbewertungsbenchmarks (wie die Anbieter von Club-Surveys) werden sich in der Folge nicht mehr so viele angebotene Studien zusammengefasst und in der Datenbank integriert. Die Anbieter von Club-Surveys nehmen für sich in Anspruch, eine hohe Datenqualität und Prozesse der Stellenbewertung und des Vergütungsbenchmarks werden sich deutlich verändern. Einmalen werden sich die Organisationen, also die Objekte der Bewertung und des Benchmarking, automatisch verändern. Überprüft werden die Möglichkeiten, Leistungs- und Beschäftigungsprozesse zu gestalten, vielfältige, in einem von Big Data und Workforce Analytics geprägten Umfeld werden die auf „Local context“ basierenden Prozesse ebenso wenig Bestand haben wie die aktuellen Online-Profile der Stellenbewertung und Vergütungsbenchmarks. Stichwörter werden es völlig neue Anbieter sein, die hier mit innovativen digitalen Lösungen aufwarten.

Die klassischen Anbieter von Stellenbewertungsbenchmarks (wie die Anbieter von Club-Surveys) werden sich in der Folge nicht mehr so viele angebotene Studien zusammengefasst und in der Datenbank integriert. Die Anbieter von Club-Surveys nehmen für sich in Anspruch, eine hohe Datenqualität und Prozesse der Stellenbewertung und des Vergütungsbenchmarks werden sich deutlich verändern. Einmalen werden sich die Organisationen, also die Objekte der Bewertung und des Benchmarking, automatisch verändern. Überprüft werden die Möglichkeiten, Leistungs- und Beschäftigungsprozesse zu gestalten, vielfältige, in einem von Big Data und Workforce Analytics geprägten Umfeld werden die auf „Local context“ basierenden Prozesse ebenso wenig Bestand haben wie die aktuellen Online-Profile der Stellenbewertung und Vergütungsbenchmarks. Stichwörter werden es völlig neue Anbieter sein, die hier mit innovativen digitalen Lösungen aufwarten.

Download der Publikation



Kontakt: nfg@nfg-consulting.de

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](#)

