

---

# Funktions- und Stellenbewertung im Management- und Tarifbereich von Konzernen, Mittelstand und Public Sector

*Ralf Kleb, Geschäftsführender Partner  
Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH*



*Frankfurt, März 2005  
[www.baumgartner.de](http://www.baumgartner.de)*

*“Die wertschöpfungsorientierte Funktions- und Stellenbewertung schafft einen personalpolitischen Ordnungsrahmen für die Unternehmensführung.“*

**D**ie Bewertungsspezialisten der Baumgartner & Partner Unternehmensberatung verfügen über langjährige Erfahrung in der Durchführung von Funktions- und Stellenbewertungen in Europa, Nord- und Südamerika sowie in der Asia/Pacific-Region. Prozess und Methodik sind für die durchgängige Bewertung von Stellen im Top-Management bis zum Tarifbereich geeignet. Zu unseren Kunden zählen multinationale Konzerne und mittelständische Unternehmen unterschiedlicher Branchen sowie Organisationen des öffentlichen Sektors.

Im folgenden Interview beschreibt Ralf Kleb die Ziele und Gestaltungsprinzipien von Funktions- und Stellenbewertungen sowie die Vorgehensweise bei deren Durchführung:

- ▶ Anlässe und Ziele der Funktions-/Stellenbewertung
- ▶ Stellenwertigkeiten als personalpolitischer Ordnungsrahmen
- ▶ Gemeinsamkeiten der im Markt angebotenen Methoden
- ▶ Methoden-Unterschiede der Berater
- ▶ Prozess-Unterschiede der Berater
- ▶ Häufige Kritik an herkömmlichen Methoden
- ▶ Moderne Methodik der Funktions-/Stellenbewertung
- ▶ Moderne Prozessgestaltung der Funktions-/Stellenbewertung
- ▶ Unser Angebot zum Kennenlernen
- ▶ Weitere Informationen und Kontakte

## Die häufigsten Anlässe und Ziele der Funktions- bzw. Stellenbewertung

Strukturelle Veränderungen erfordern neuen Ordnungsrahmen:

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

## Stellenwertigkeiten als personalpolitischer Ordnungsrahmen

Funktions- bzw. Stellenbewertung liefert Grundlage für den Einsatz personalpolitischer Instrumente:

- » Abgrenzung Führungskreise
- » Strukturierung von Job Families
- » Etablierung Fachlaufbahn

- » Absicherung/Integration Competency-Modell
- » Titelvergabe
- » Abgrenzung Tarif-/AT-/LA-Bereich
- » Grundgehaltsstruktur
- » Variable Vergütungsstruktur
- » Gesamtvergütungsstruktur
- » Gestaltung Haustarif
- » Umstellung Tarifsysteme/Eingruppierungsfragen (z. B. ERA, TVÖD)
- » Zuteilung Dienstwagen
- » Zuteilung Stock Options

## Gemeinsamkeiten der im Markt angebotenen Methoden

In den Grundfunktionalitäten überwiegen die Gemeinsamkeiten der im Markt angebotenen Bewertungsmethoden:

- » Anwendbarkeit in allen Branchen weltweit
- » Analytisches Vorgehen auf der Basis von vergleichbaren Faktoren
- » Beschreibung der Faktoren auf einer abgestuften Skala
- » Sicherung der konsistenten Systemanwendung durch Moderations- und Interpretationsunterstützung
- » Verknüpfung der Skalenstufen mit Punkten
- » Berechnung der Stellenwertigkeit anhand dieser Punktwerte
- » Stellen mit vergleichbaren Stellenwertigkeiten (Punktbandbreiten) werden einer Stellenwertgruppe (Verantwortungsstufe, Grade) zugeordnet
- » Querabstimmung der Stellenzuordnungen zu den Stellenwertgruppen
- » Verknüpfung der Stellenwertgruppen mit Vergütungsbandbreiten und anderen HR-Systemen

## Methoden-Unterschiede der Berater

Die im Markt angebotenen Methoden unterscheiden sich in Komplexität und Aktualität/Modernität (technische Details, auf die es ankommen kann):

- » Skalenverknüpfung  
(additiv/multiplikativ)
- » Punktearithmetik  
(linear/gleiche Punktabstände oder geometrische Punktabstände)
- » Zwischenstufen/Punktüberlappungen  
(für feinere Differenzierungen)
- » Skalenlänge/Gewichtung  
(gleich oder verschieden)
- » Faktordefinitionen/Skalenbeschreibungen  
(zeitgemäße Definitionen und Differenzierungen für globalen Einsatz?)

## Prozess-Unterschiede der Berater

Die Prozesse unterscheiden sich in Nachvollziehbarkeit, Effizienz und Akzeptanz (und in Konsequenz auch hinsichtlich der Kosten):

- » Kommunikation  
(Spektrum an Kommunikationsmaßnahmen)
- » Beteiligung der Führungskräfte  
(je komplexer und unzeitgemäßer die Skalenkonstruktion, desto eher verbleibt die Methode im Expertenkreis; einfache und zeitgemäße Skalen ermöglichen Einbeziehung der Führungskräfte)
- » Stellenbeschreibungen als Voraussetzung  
(sind je nach Prozessvariante nicht erforderlich; können aber in Quervergleichsdiskussionen mit Führungskräften aus anderen Bereichen hilfreich sein)
- » Verknüpfung mit Vergütung  
(Entwicklung der interne Vergütungsstrukturen stehen im Vordergrund; die meisten Unternehmen ziehen zum Vergleich mehrere externe Marktstudien heran)

- » Verknüpfung mit Personalentwicklung & Organisationsmanagement (wird zunehmend wichtiger, insbesondere zur Definition von Karrierepfaden, Führungskreisen und Kontingentierung von Führungsfunktionen)

## Häufige Kritik an herkömmlichen Methoden

Obwohl die meisten Bewertungssysteme in etwa auf das gleiche Kriterien-Mix zurückgreifen, unterscheiden sie sich in Punkto Skalierung, Transparenz, Akzeptanz, Qualität und Prozess erheblich. Kritisiert wird vor allem:

- » Hoher administrativer Aufwand
- » Methode und Prozess bleiben weitgehend intransparent
- » Kriterien und Skalen sind zu wenig zeitgemäß beschrieben
- » Skalen sind nicht durchgängig vom Top-Management bis zum Tarifbereich einsetzbar
- » Einzelne Kriterien bzw. Skalen bieten nur unbefriedigende Differenzierungsmöglichkeiten
- » Unterschiedliche Skalenlängen führen zu ungewollter Gewichtung
- » Lineare Skalierungen liefern unsachgemäße Differenzierungen
- » Zwei- bis dreidimensionale Matrizen mit geometrischen Skalierungen sind kaum kommunizierbar
- » Multiplikative Verknüpfungen von Kriterien führen zu übermäßigem Einfluss auf das Bewertungsergebnis
- » Überaltertes Konzept vorgegebener Problemlösungs- und Verantwortungsprofile
- » Unsachgemäße und unsystematische Berücksichtigung finanzwirtschaftlicher Kennzahlen

## Moderne Methodik der Funktions- bzw. Stellenbewertung

Die von Baumgartner & Partner eingesetzte zeitgemäße Bewertungsmethodik hat sich national und international bewährt:

- » Gut nachvollziehbare Kriterien- und Prozessgestaltung
- » Zielgruppenspezifische Kommunikationsmaßnahmen
- » Bewährtes Kriterien-Mix
- » Keine Diskriminierung bestimmter Funktionen und Mitarbeitergruppen
- » Wertschöpfungsorientierte Kriterienbeschreibungen
- » Im Management- und Tarifbereich gleichermaßen gut differenzierende Skalen
- » Zeitgemäße und gut differenzierende Skalenbeschreibungen
- » Einfache Handhabung der Bewertungsskalen
- » Vom Berater unabhängige, objektive Bewertung möglich
- » Transformationsmöglichkeit in andere Bewertungssysteme (Herstellen von Kompatibilität zwischen unterschiedlichen Bewertungsmethoden)
- » „Light-Version“ auch als Online-Solution verfügbar
- » Erfahrung in der Gestaltung einer firmenspezifischen, weltweit eingesetzten, vom Berater unabhängigen Bewertungsmethodik (unter Berücksichtigung der Vor- und Nachteile aller im Markt angebotener Systeme)

## Moderne Prozessgestaltung bei der Funktions- bzw. Stellenbewertung

Der von Baumgartner & Partner national und international angebotene Bewertungs- und Quervergleichsprozess unterstützt die Führungsarbeit:

- » Transparenz von Methodik und Prozess stützen die Akzeptanz
- » Aktive Rolle der Linien Manager im Bewertungsprozess erhöht Bewertungsqualität und Akzeptanz
- » Personalabteilung als Organisationsentwickler und Organisationsberater (nicht als Administrator)
- » Kaskadenförmiger Top-down-Prozess

- » Unternehmensleitung, Bereichsleiter und ggf. Abteilungsleiter schlagen in individuellen Bewertungssitzungen die Bewertung der jeweils an sie berichtenden Stellen vor
- » Organisationsübergreifende Abstimmungen der Bewertungsergebnisse sichern die Qualität und Akzeptanz im Quervergleich ab - für jede einzelne Stelle oder für ausgewählte Benchmarks
- » Der Rückgriff auf Stellenbeschreibungen insbesondere in den Quervergleichsworkshops ist möglich, für die Bewertung durch die Führungskräfte aber nicht erforderlich
- » Kleine konsistente Beraterteams unterstützen bei Planung, Durchführung, Training und Kommunikation
- » Weltweite Begleitung des gesamten Bewertungsprojektes sichert hohe Ergebniskompatibilität
- » Positive Zusammenarbeit mit Betriebsrat und Sprecherausschuss der Leitenden Angestellten
- » Systemautomation für Onlineprozess ist möglich
- » Umfassende Erfahrung in der Anwendung anderer marktgängiger Bewertungsmethoden
- » Ergebnistransformation und Abgleich mit anderen Bewertungssystemen ist möglich

## Unser Angebot zum Kennenlernen

Interessierten Kunden bieten wir die Durchführung eines Inhouse-Workshops zu den Methoden und Prozessen der Funktions- bzw. Stellenbewertung (alternativ als 1/2- oder 1-tägige Veranstaltung) an:

- » Anlässe, Ziele und Nutzen der Funktions-/Stellenbewertung
- » Marktübersicht zu Methoden und Prozessen
- » Kritik an herkömmlichen Methoden und Prozessen
- » Integration in ein modernes Performance Management
- » Anforderungen an eine zeitgemäße Methodik
- » Hinweise zur Gestaltung von Bewertungsskalen

- » Anforderungen an transparente Bewertungsprozesse
- » Analysen und Konzepte auf Basis der Stellenbewertung (z. B. Vergütung, Titel, Fachlaufbahn)
- » Organisation eines Stellenbewertungsprojektes
- » Zusammenarbeit mit Sprecherausschuss und Betriebsrat
- » Möglichkeiten und Grenzen der Kommunikation
- » Erläuterung der Baumgartner & Partner -Bewertungsmethodik
- » Testweise Bewertung ausgewählter Stellen

## Weitere Informationen und Kontakte

*Weiterführende Informationen rund um das Thema Funktionsbewertung und Vergütung finden Sie auf unserer Website unter: [www.baumgartner.de](http://www.baumgartner.de)*

*Interessierten Organisationen stehen wir gerne auch in einem persönlichen Gespräch zur Verfügung.*

*Ansprechpartner:  
Ralf Kleb  
[consulting@baumgartner.de](mailto:consulting@baumgartner.de)*

***Baumgartner & Partner***  
*Unternehmensberatung GmbH*  
*Kurze Mühren 13*  
*20095 Hamburg*  
*Telefon(zentrale):*  
*+49 (40) 28 41 64 - 0*