

Aktuelles
Human Capital Performance

Funktionsbewertung/Stellenbewertung

Funktionsbewertung/Stellenbewertung im Management- und Tarifbereich für Konzerne und Mittelstand

Die 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.

- ▶ 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-/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 Methoden:

- Anwendbarkeit **in allen Branchen weltweit**
- Analytisches Vorgehen auf der Basis von vergleichbaren ca. 8 **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 in Quervergleichsdiskussionen mit Führungskräften aus anderen Bereichen hilfreich sein)

■ **Verknüpfung mit Vergütung**

(interne Vergütungsstrukturen stehen im Vordergrund; die meisten Unternehmen nutzen mehrere externe Marktstudien)

■ **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
- 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

Sie sind interessiert oder haben weitere Fragen? Rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns eine e-Mail. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

Ihre Ansprechpartner:

Ralf H. Kleb und Dr. Friedrich A. Fratschner

consulting@baumgartner.de

Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH

Kurze Mühren 13

20095 Hamburg

Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Fax: +49 (40) 28 41 64 – 11