



„Moderne Stellenbewertung“

Baumgartner & Partner bietet zeitgemäße Methoden und Prozesse der Stellenbewertung

Human Resources
Performance

Organisational
Performance

Business
Performance

Sales
Performance

Inhaltsübersicht

Die Nachfrage nach Stellenbewertungs- und Job Grading Systemen ist ungebrochen hoch. Die herkömmlichen Methoden und Prozesse werden durch zeitgemäße Konzepte abgelöst. Baumgartner & Partner setzt dabei auf bewährten Systemen und weltweiten Erfahrungen auf.

Übersicht: Geschäftsfelder und online-Solutions

Anlässe und Ziele der Stellenbewertung

Zeitgemäße Bewertungsmethodik

Stellenbewertungsprozess im Überblick

Geschäftsfelder mit Fokus Performance Management

Baumgartner bietet Beratungsleistungen und online-Tools für das Management

human resources performance	organisational performance	business performance	sales performance
HR Strategie & Organisation	Strukturorganisation	Strategiekklärung	Vertriebsstrategie und -organisation
Human Capital Measurement/ HR-Benchmarking	Prozessorganisation	Geschäftsplanung	Vertriebs-Competency-Audit
Unternehmens- und Führungskultur	Organisationsentwicklung	Key Performance Indicators	Key Sales Performance Indicators
Stellenbewertung und Job Grading	Lernende Organisation	Balanced Scorecards	Provisionssysteme
Gesamtvergütungssysteme und Beteiligungsmodelle	Merger & Outsourcing	Rentabilitätsanalysen	Prämien-/Bonussysteme
Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung	Organisations-Benchmarking	Business Benchmarking	Sales Benchmarking
Management Audit und Personaldiagnostik			
Entwicklung und Karriere			

Online-Solutions für das Performance Management

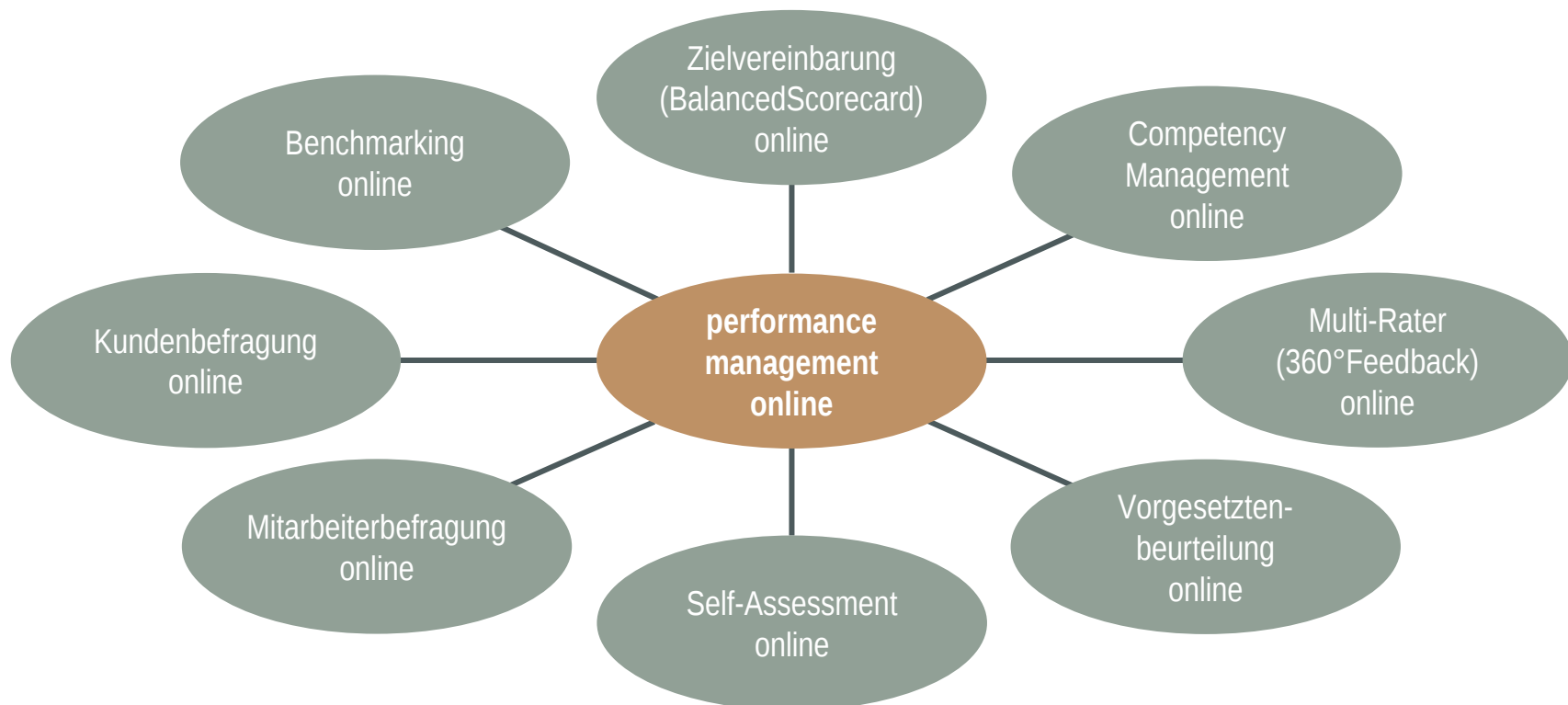
Baumgartner unterstützt mit ausgewählter Produktsuite effektive Führung

human resources performance

organisational performance

business performance

sales performance



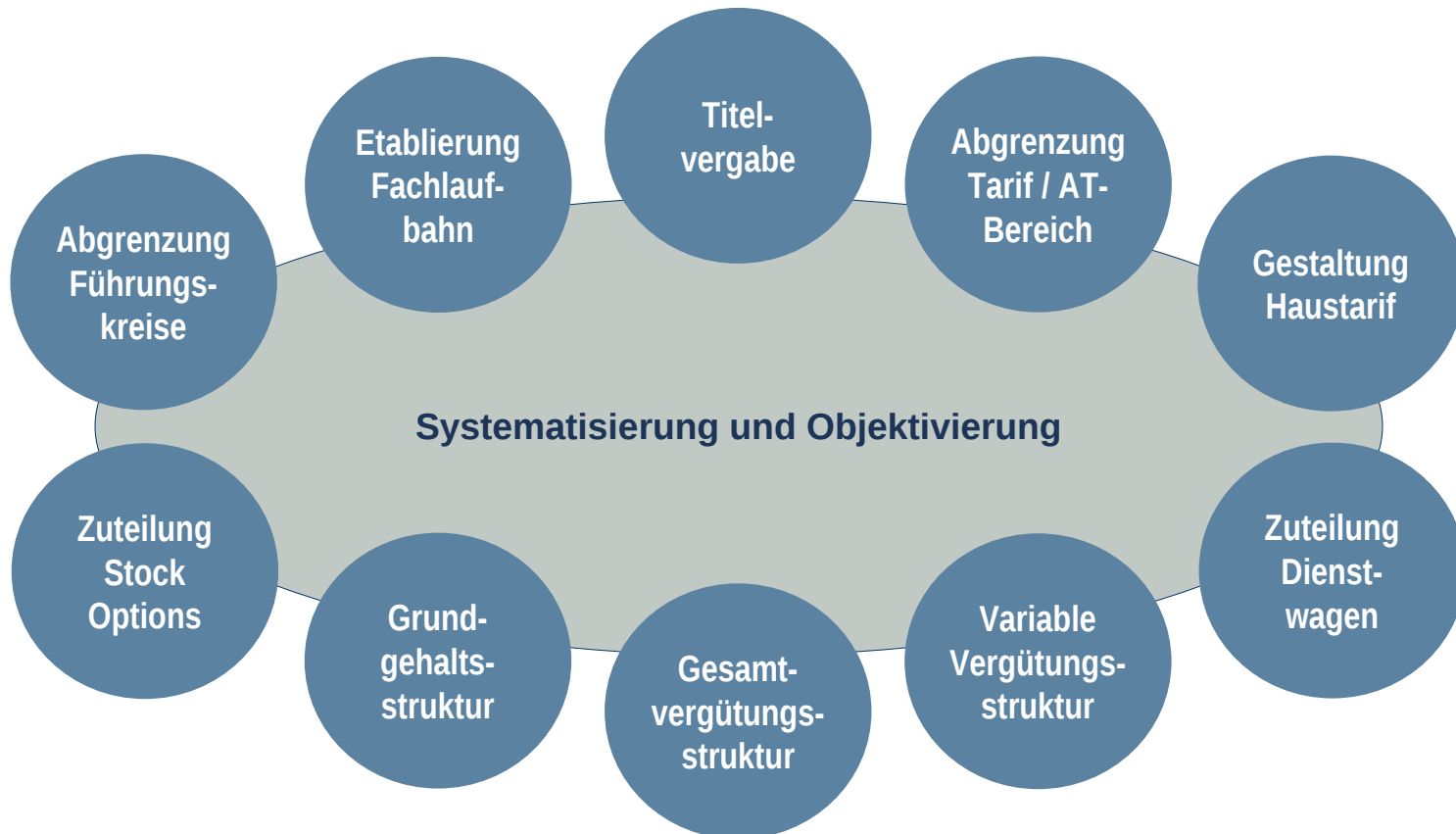
Die häufigsten Anlässe und Ziele der Stellenbewertung

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

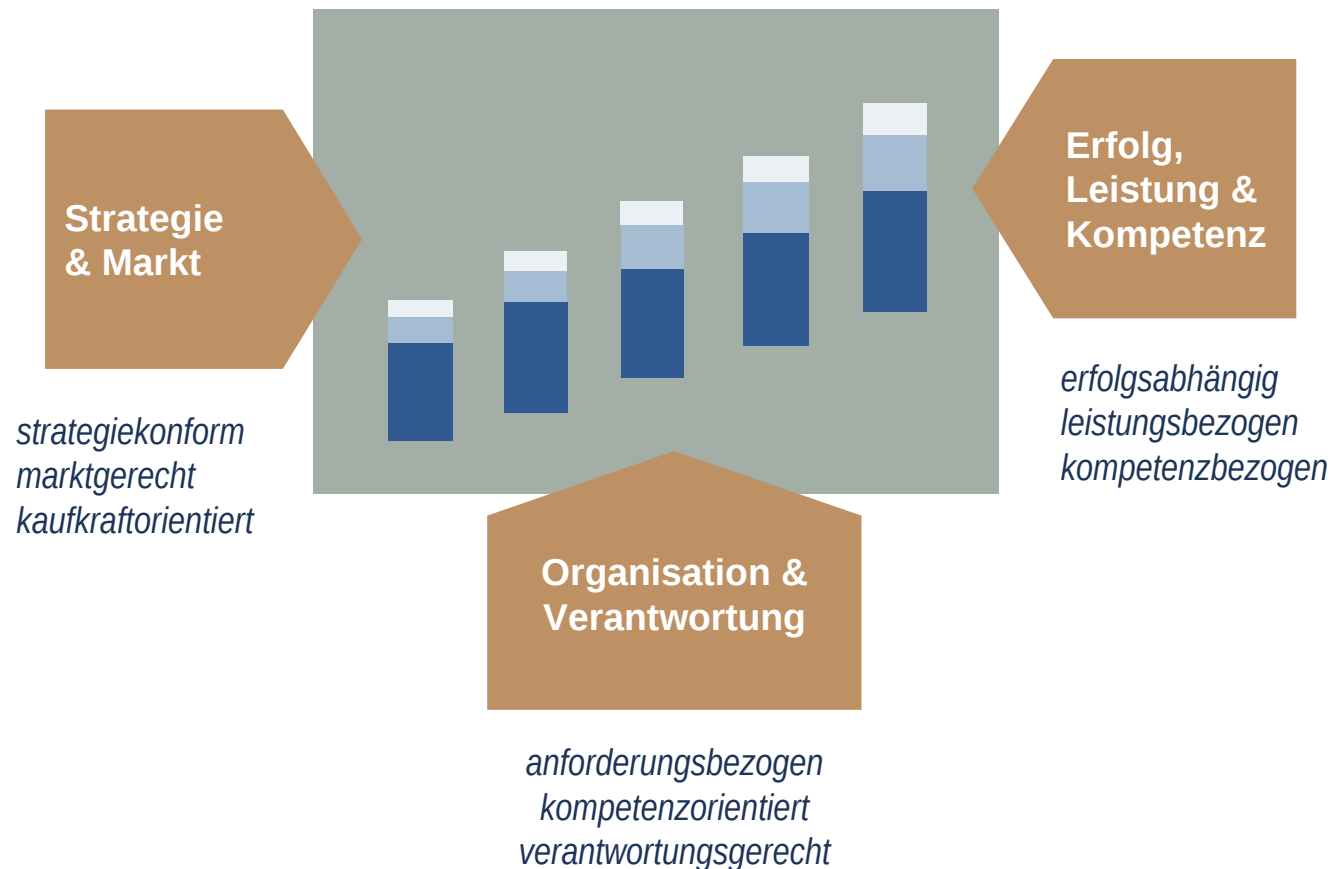
Stellenwertigkeiten als Ordnungsrahmen

Stellenbewertung liefert Grundlage für den Einsatz personalpolitischer Instrumente



Perspektiven bei der Gestaltung von Vergütungssystemen

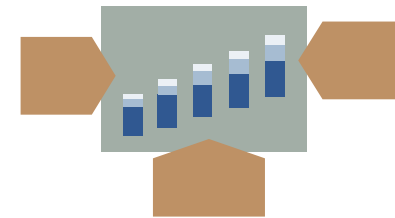
Gesamtvergütung orientiert sich an den Stellenwertigkeiten



Moderne Methodik der Stellenbewertung

Zeitgemäße Bewertungskriterien und Differenzierungen fördern hohe Akzeptanz

Wissen und Können	A	Business- & Fachkompetenz
	B	Koordinationskompetenz
	C	Kommunikation und Soziale Kompetenz
Probleme lösen	D	Problemlösungsbreite & Denkraum
	E	Problemlösungstiefe & Schwierigkeitsgrad
Entscheiden und Verantworten	F	Entscheidungsrahmen
	G	Ressourcenverantwortung
	H	Wertschöpfungsbeitrag & Ergebniswirkung

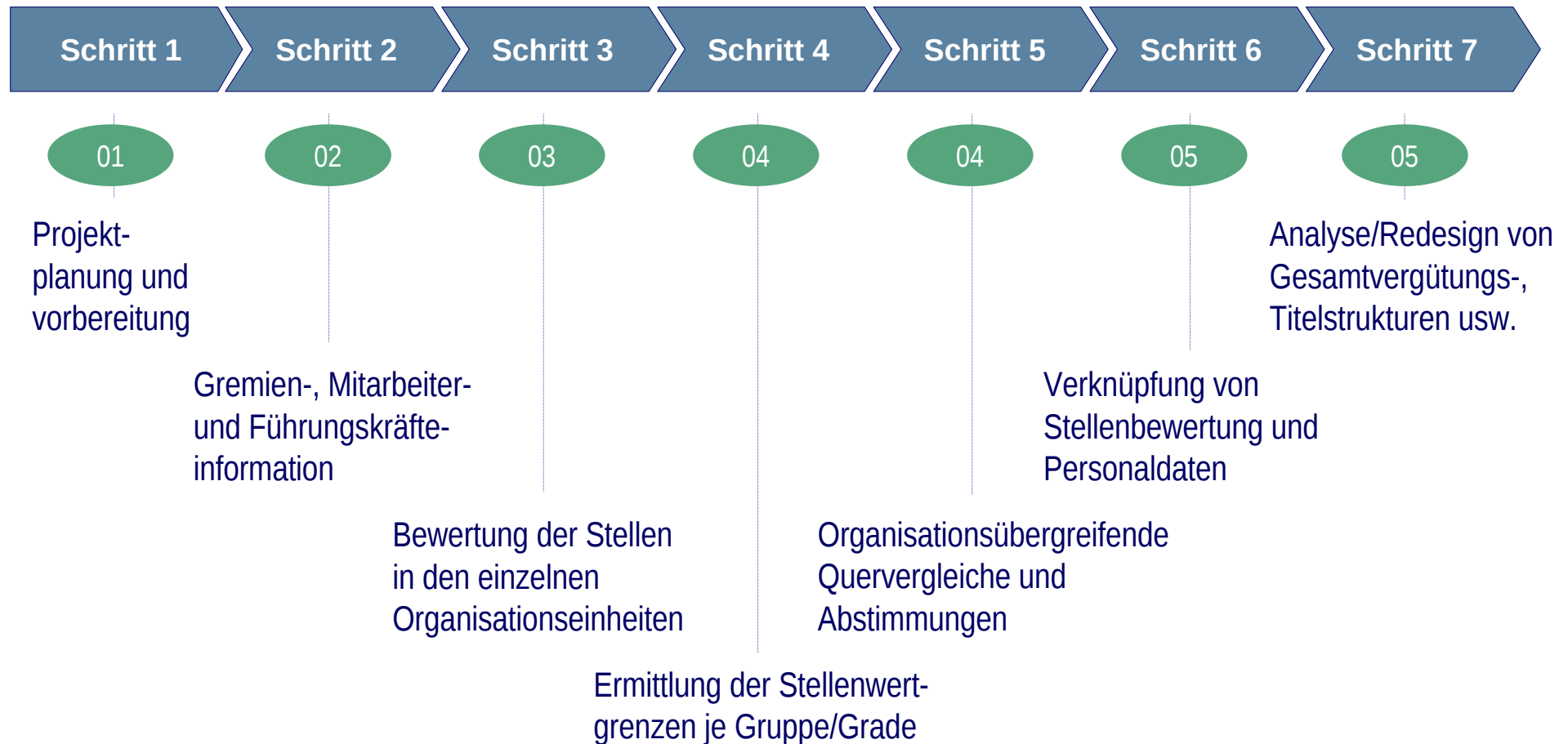


Charakteristika der Methodik:

- » strategiekonform
- » stellenbezogen
- » mitarbeiterneutral
- » pragmatisch
- » wenig aufwendig
- » intern / extern vergleichbar
- » nachvollziehbar
- » leicht zu pflegen
- » gute Akzeptanz

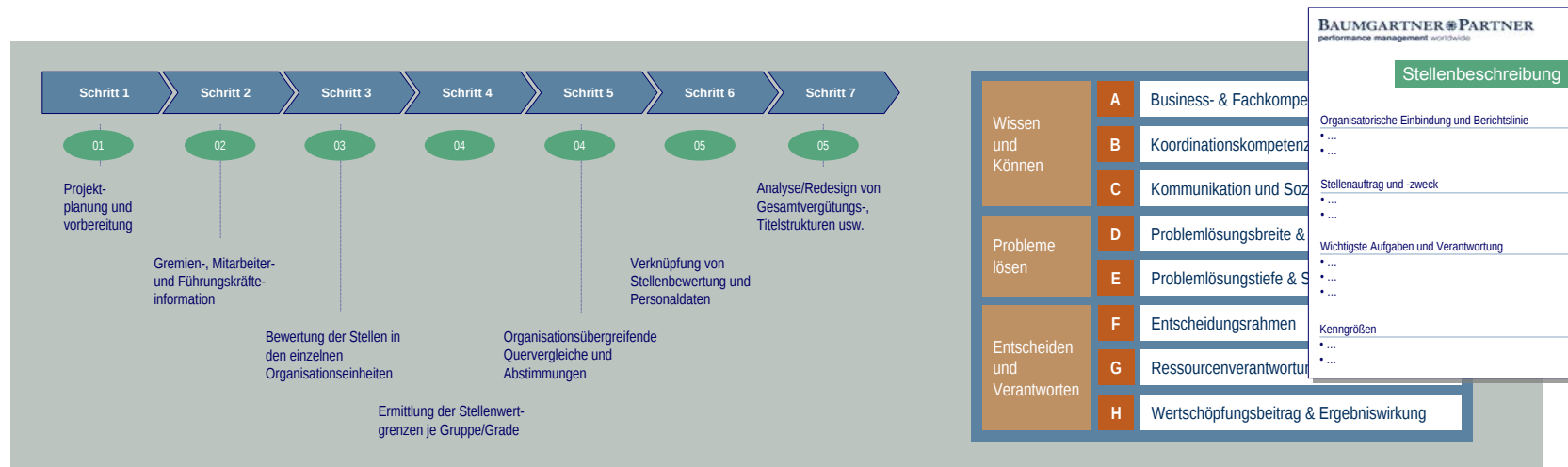
Stellenbewertungsprozess im Überblick

Effizienter und gut akzeptierter Prozess



Projektplanung und -vorbereitung

Effizienter und gut akzeptierter Prozess



1 Schritt

- Zeitliche, personelle und organisatorische Projektplanung
- Organisationsanalyse und Vorbereitung der Bewertungsdatenbank
- Unternehmensspezifische Begriffsanpassung der Bewertungsmethodik
- Unternehmensspezifische Eichung der Bewertungsskalen
- Information und Training des Personal-Teams
- Optional: Erhebung/Update von Stellenbeschreibungen (keine Voraussetzung)

Gremien-, Mitarbeiter- und Führungskräfteinformation

Effizienter und gut akzeptierter Prozess

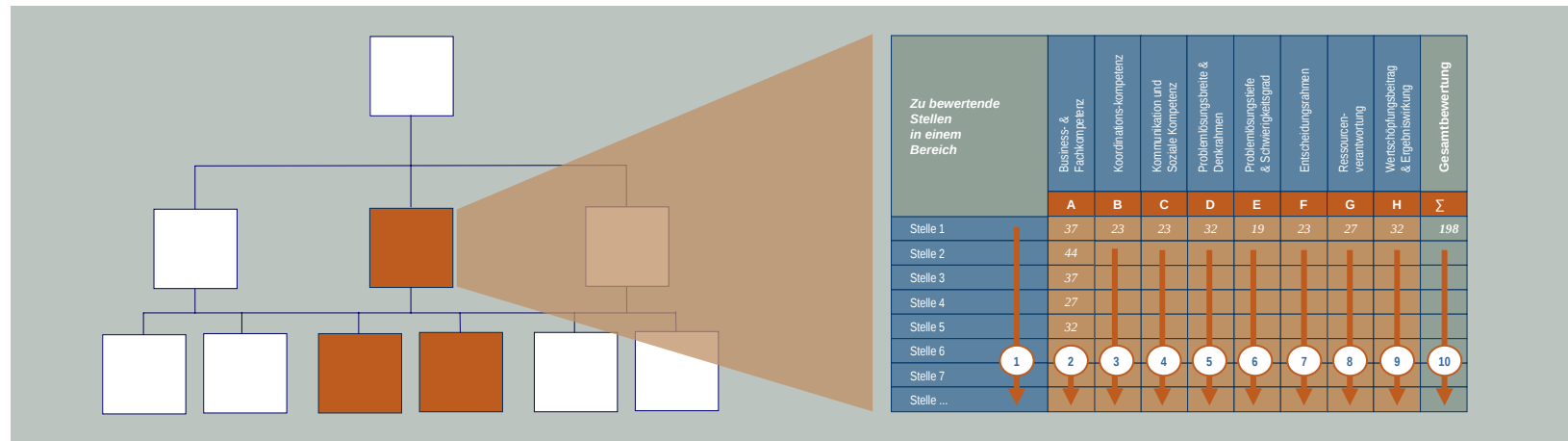


2 Schritt

- Planung des begleitenden Kommunikationsprozesses
- Projektabstimmung mit Sprecherausschuss der Leitenden Angestellten und Betriebsrat
- Customizing Projektinformation für alle Mitarbeiter, deren Stellen bewertet werden
- Customizing Projektinformation für in die Bewertung einbezogene Führungskräfte
- Customizing Bewertungsskalen mit unternehmensspezifischen Erläuterungen
- Planung der Grundsätze für die spätere Ergebniskommunikation

Stellenbewertung in den Organisationseinheiten

Effizienter und gut akzeptierter Prozess

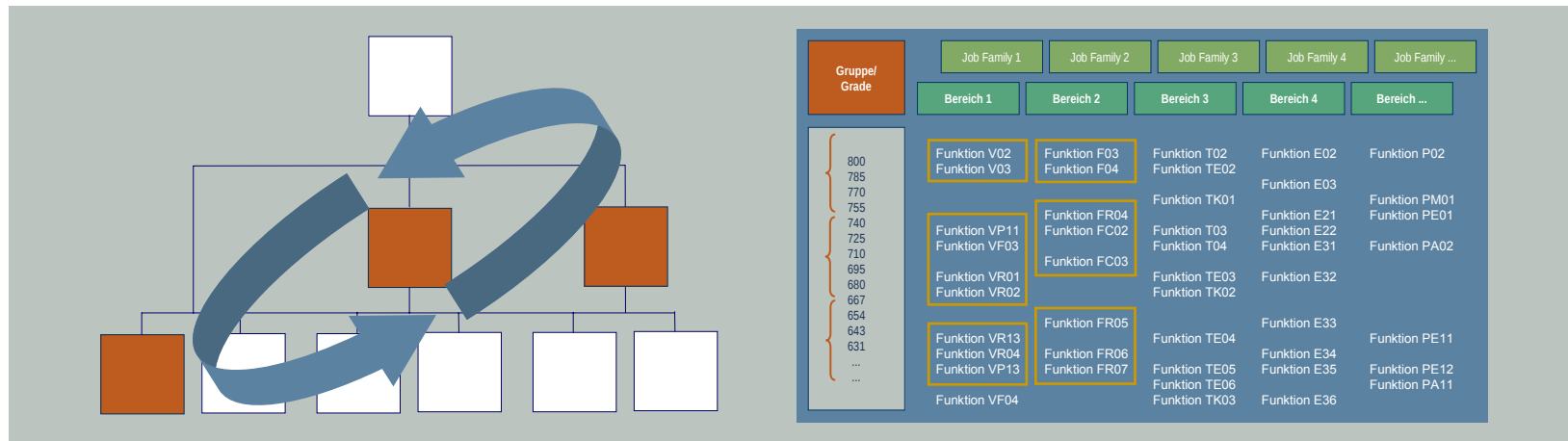


3 Schritt

- Kurzreview der jeweils zu bewertenden Organisationseinheit und Stellen mit der verantwortlichen Führungskraft
- Erläuterung der Bewertungsmethodik und jeder einzelnen Bewertungsskala
- Bewertung (Ranking) aller Stellen anhand des Kriteriums A
- Bewertung (Ranking) aller Stellen anhand des Kriteriums B, danach C usw. bis H
- Addition, Durchsprache und Finetuning der bereichsinternen Stellenwertigkeiten

Bildung von Stellenwertgruppen (Grades)

Effizienter und gut akzeptierter Prozess



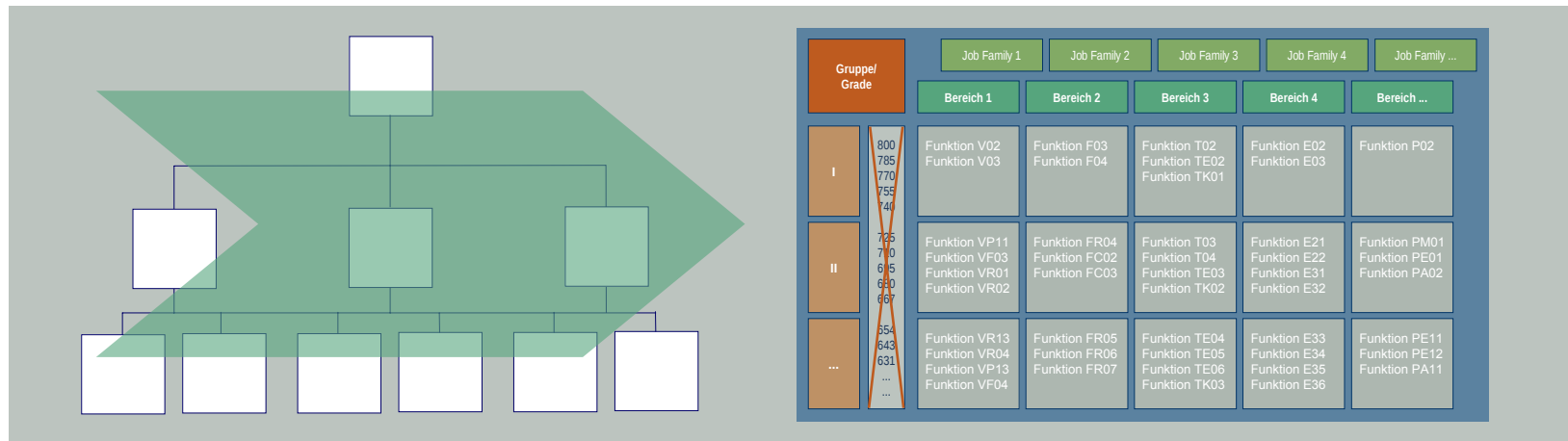
4

Schritt

- Aufbereitung und Analyse der Bewertungsergebnisse aus den einzelnen Organisationseinheiten im Quervergleich
- Identifikation und Vorschlag von Stellenwertgruppen (Grades/Verantwortungsstufen) im Projektkernteam, und zwar unter Berücksichtigung
 - primär der Stellenwertigkeiten (Bewertungspunkte)
 - simultan auch der Hierarchie-, Karriere- und Entgeltstrukturen

Organisationsübergreifende Abstimmungen

Effizienter und gut akzeptierter Prozess



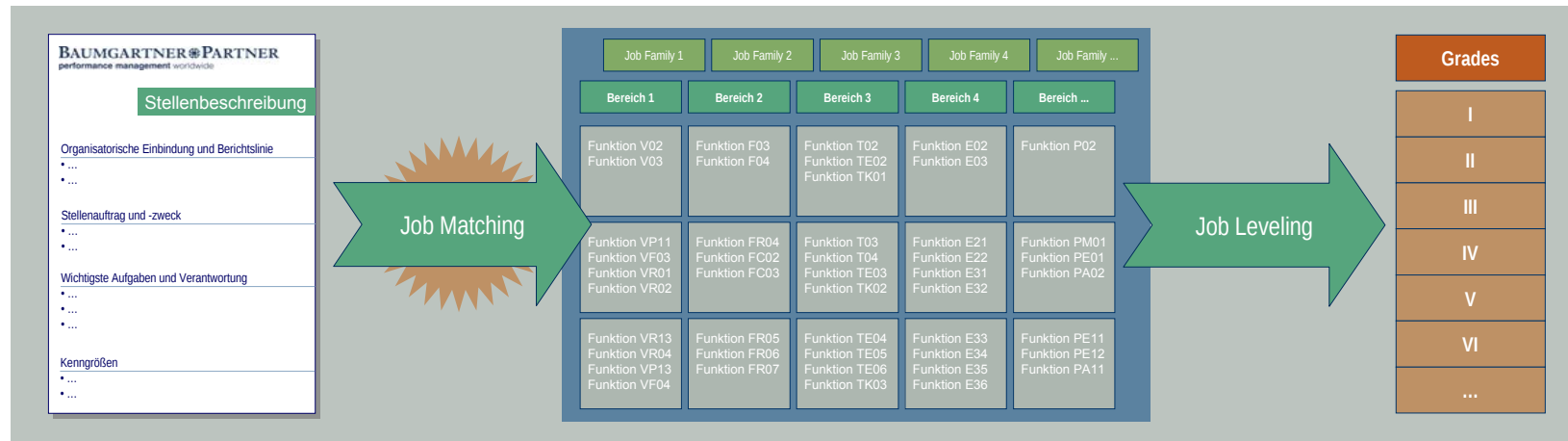
5

Schritt

- Vorabklärung problematischer Stellenzuordnungen mit den jeweils verantwortlichen Führungskräften
- Vorstellung der vorgeschlagenen Stellenwertgruppen und Stellenzuordnungen in ausgewählten Gremien
- Fokussierung der Diskussion auf die Stellenzuordnungen zu den Gruppen ohne Verweis auf die detaillierten Bewertungsprofile und -punkte

Einfaches Job Matching anhand eines Referenzkatalogs

Effizienter und gut akzeptierter Prozess

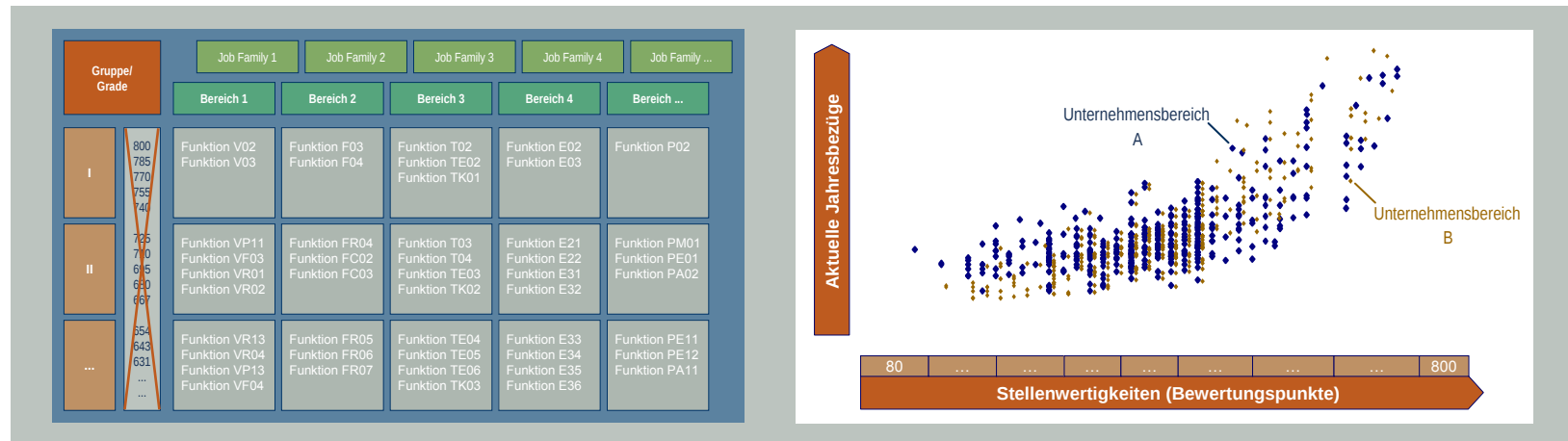


Variante

- Weitere, neue oder veränderte Stellen müssen nicht analytisch bewertet werden
- Diese Stellen können anhand eines verabschiedeten Referenzkatalogs mittels Job Matching Verfahren den Stellenwertgruppen (Grades) zugeordnet werden
- Voraussetzungen: der Referenzkatalog wird mittels analytischer Stellenbewertung gepflegt und es liegen ausreichende Informationen (ggf. auch Stellenbeschreibungen) über die Stellen vor

Verknüpfung von Stellenbewertung und Personaldaten

Effizienter und gut akzeptierter Prozess



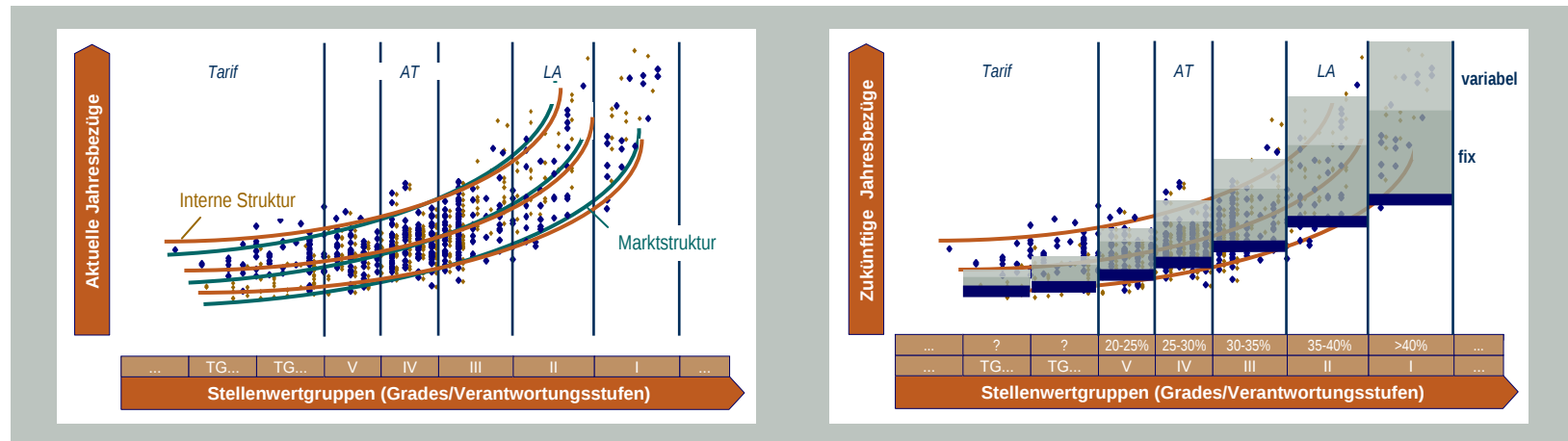
6

Schritt

- Integration der Stellenbewertungsdaten mit den Vergütungsdaten der Stelleninhaber
- Visualisierung der Entgeltstrukturen anhand von Strukturschaubildern (Punktwolken)
- Analyse der Entgeltstrukturen nach Unternehmensbereichen (z. B. bei Fusionen), Geschäftsbereichen oder Job Families
- Zur Vorbereitung weiterer Strukturanalysen: Bereinigung der Datenbasis um erklärbare Ausreißer und Sonderfälle

Analyse & Redesign der Gesamtvergütungsstrukturen

Effizienter und gut akzeptierter Prozess

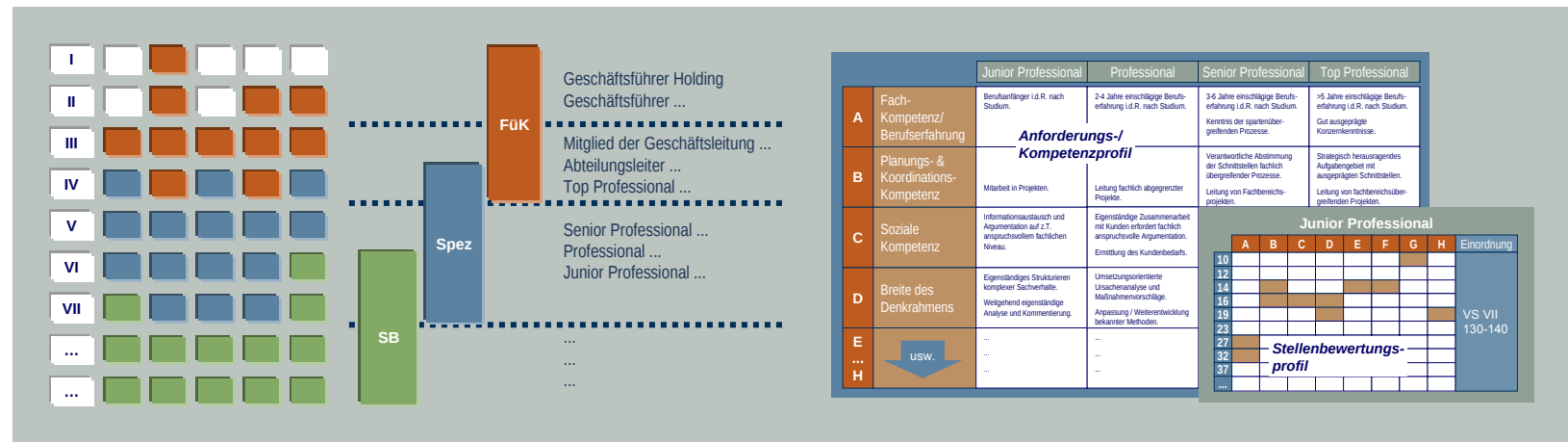


7 Schritt

- Analyse der Ist-Struktur der Jahresbezüge zunächst nach Stellenwertigkeiten (Punkten) und später nach Stellenwertgruppen (Grades/Verantwortungsstufen)
- Statistische Ermittlung der internen und externen Bandbreiten der Ist-Jahresbezüge
- Festlegung der zukünftigen Soll-Bandbreiten für die Zieleinkommen je Stellenwertgruppe
- Festlegung der variablen Zielbandbreiten je Stellenwertgruppe

Neuordnung von Begriffs- und Karrierestrukturen

Effizienter und gut akzeptierter Prozess



Weitere Schritte

- Vereinheitlichung von Funktionsbezeichnungen
- Abgrenzung von Führungskreisen
- Beschreibung und Absicherung der Fachlaufbahn neben der Führungslaufbahn
- Systematisierung der Titelvergabe (sofern Titel gewünscht)
- Zuteilung Stock Options, Dienstwagen usw.
- Kommunikation der Ergebnisse