

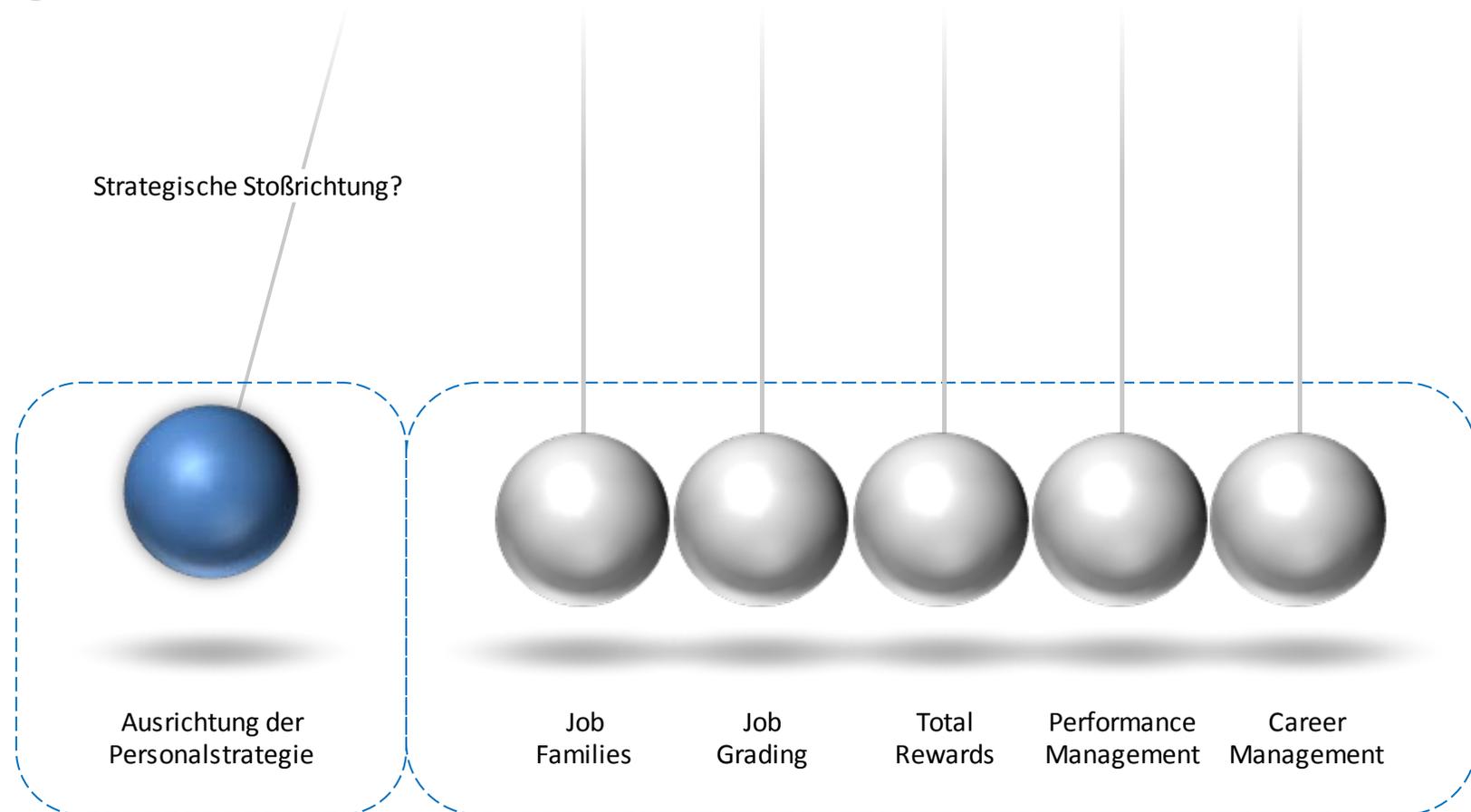
„Integrierte Betrachtung von Job Families, Job Gradings & Fach-/Expertenkarrieren“

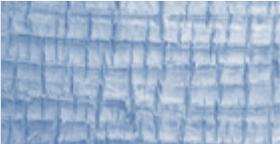


Nicole Fischer, Partner
Prof. Dr. Michael Heuser, Partner
Ralf Hendrik Kleb, Managing Partner

Baumgartner & Partner
Management Consultants GmbH

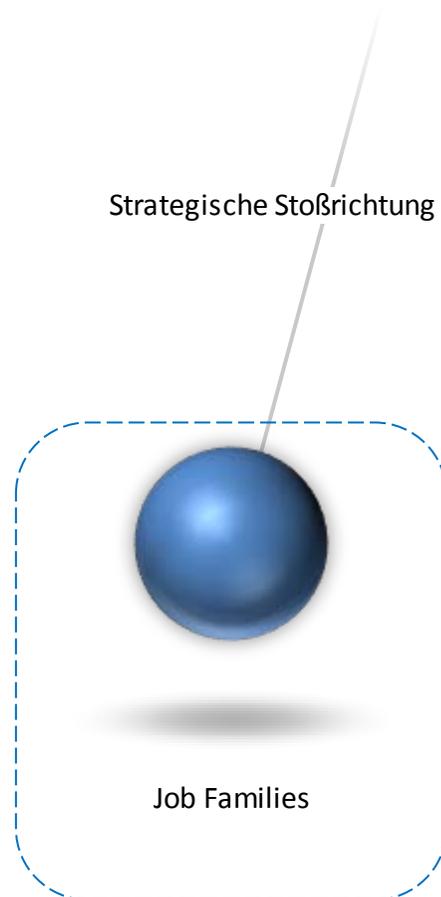
Die Themen Job Families, Job Grading und Fach-/Expertenkarrieren sind eng miteinander verzahnt



1		Fallbeispiel: Job Families	3
2		Fallbeispiel: Job Grading	11
3		Fallbeispiel: Expertenkarrieren	18



Fallbeispiel: Einführung eines Job Family-Konzeptes



Strategische Stoßrichtung:

- » Systematisierung Kompetenzmanagement (Skills & Competencies)
- » Optimierung Learning & Development Programme

Besondere Herausforderung:

Aufbrechen der Kompetenz- und Karrieresilos für organisationsübergreifende Kompetenz- und Karriereentwicklung

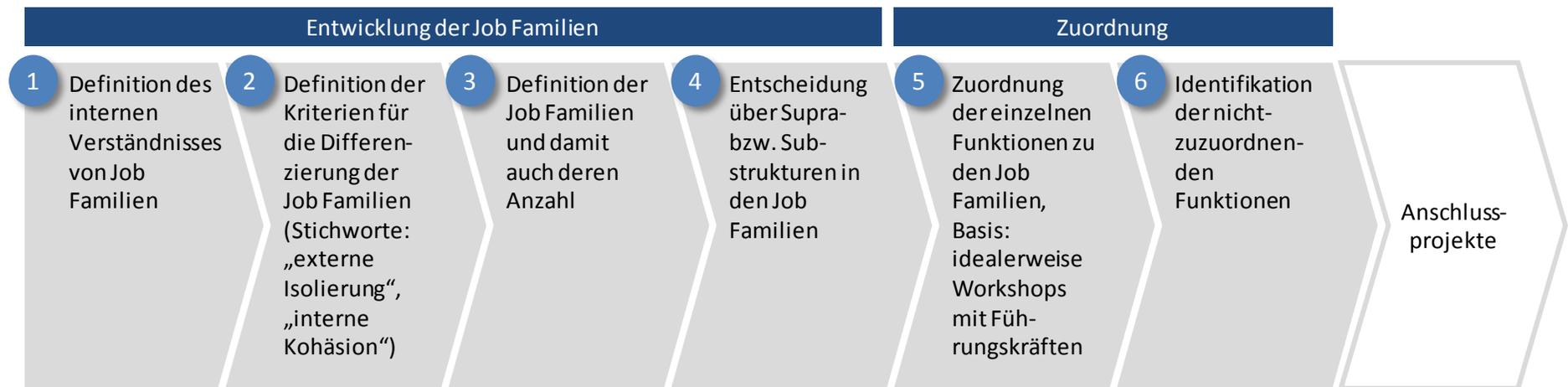
Schnittstellen:

- » Positionsbewertung
- » Führungs- und Fachlaufbahn
- » Vergütung

Projektzielsetzung: Einführung von Job Familien als personalpolitisches Instrument



Übersicht Projektvorgehen: Einführung von Job Familien



Begleitend

Projektmanagement

Stakeholdermanagement inkl. Gremienabstimmung

Schritt 1: Begriffliche Abgrenzungen: Job Familien, Rollen, Funktionen & Stellen

	Definition	Beispiel
Job Familie	<ul style="list-style-type: none"> Clusterung der verschiedenen im Unternehmen vorhandenen Jobs nach Kompetenzbereichen Karriere- und Laufbahnschritte innerhalb der einzelnen Job Familien eher möglich/ wahrscheinlich 	
Rolle	<ul style="list-style-type: none"> Bündel von Funktionen, die über vergleichbare Ziele und Aufgaben verfügen, die auf unterschiedlichen Levels wahrgenommen werden können 	
Funktion	<ul style="list-style-type: none"> Unterscheidung innerhalb einer Rolle auf Basis zusätzlicher oder komplexerer Tätigkeiten und höheren Anforderungen i.d.R. mehrjähriger Entwicklungszeitraum vor Wechsel auf eine nächst höhere Funktion innerhalb desselben Jobs 	
Stelle	<ul style="list-style-type: none"> Tatsächlich mit einem Mitarbeiter besetzte bzw. für die Besetzung vorgesehene Funktion 	

Schritt 2: Leitfragen bei der Einführung von Job Familien

Ziele und Priorisierung

- Optimierung von Wissensgemeinschaften/Kompetenzmanagement
- Basis für Personalentwicklung, Personalplanung
- Schaffung eines neuen Organisationsverständnisses, Überwinden hierarchischer Barrieren
-

Kriterien

- Anhaltspunkte für eine inhaltliche Nähebeziehung
- Anhaltspunkte für eine kompetenzorientierte Nähebeziehung
- Berücksichtigung der an der Wertschöpfungskette beteiligten Geschäftsprozesse

Vorgehensweise

- Zusammensetzung Projektteam und Definition relevanter Stakeholder
- Informationsbeschaffung/Sicherstellung Commitment: Nutzung vorhandener Stellenbeschreibungen und/oder Führungskräfteinterviews?
- Pilotierung?

Scope

- Ausgewählte Kernbereiche/Organisationseinheiten vs. gesamte Organisation
- Fokus einer möglichen Pilotierung
-

Differenzierungsgrad

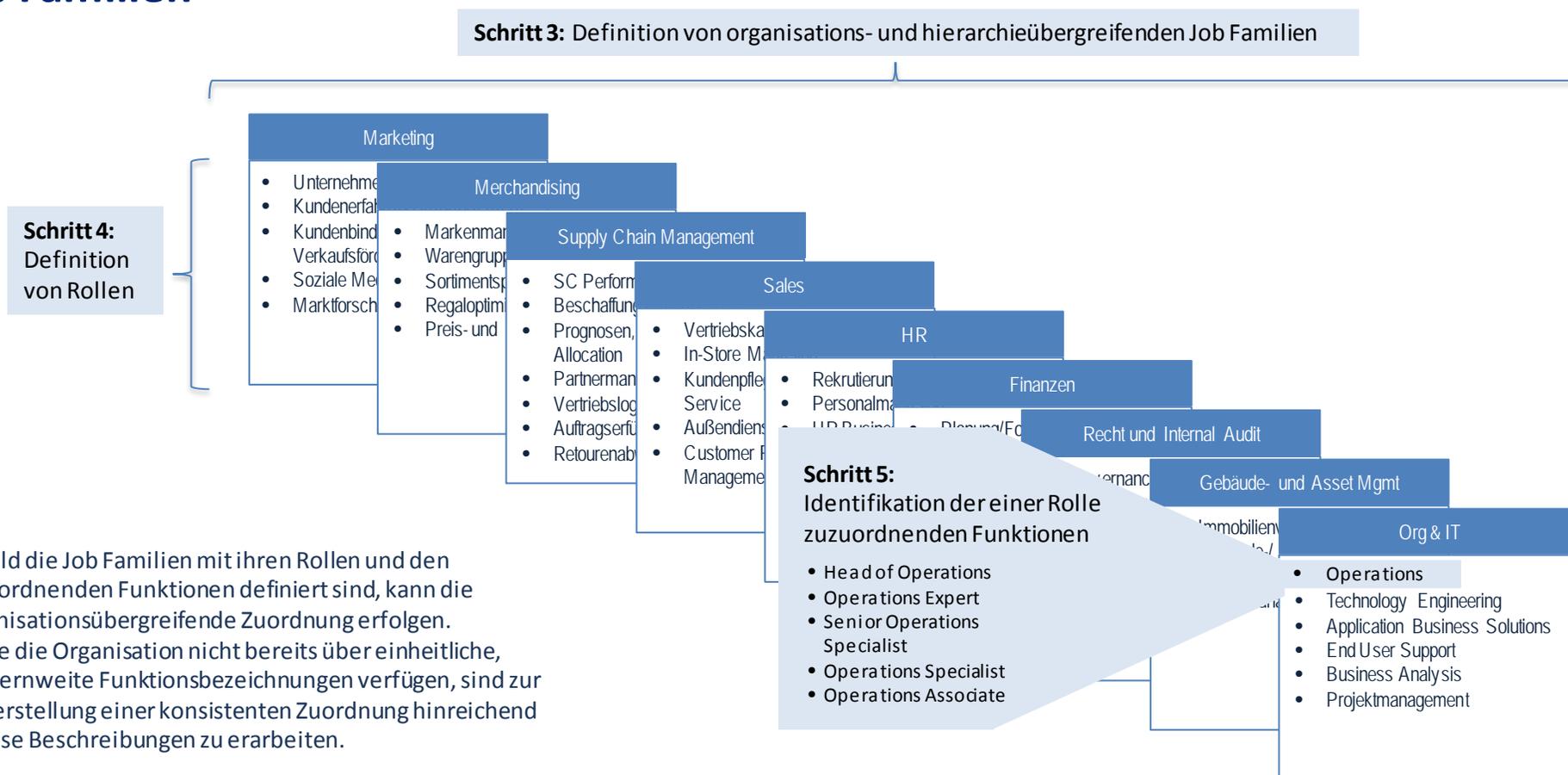
- Horizontal, d. h. Verständigung über Anzahl und weitere Clusterung
- Vertikal, d. h. Identifizierung des Bedarfs an Substrukturen

Schnittstellen

- Je nach Zielsetzung mit Fokus auf HR-Instrumenten (Grading, Career Management...) oder darüber hinaus (Knowledge Management...)
- Existieren diese Instrumente bereits oder sind sie parallel zu entwickeln?



Schritte 3-5: Strukturierung von Job Familien und Zuordnung von Funktionen zu Job Familien

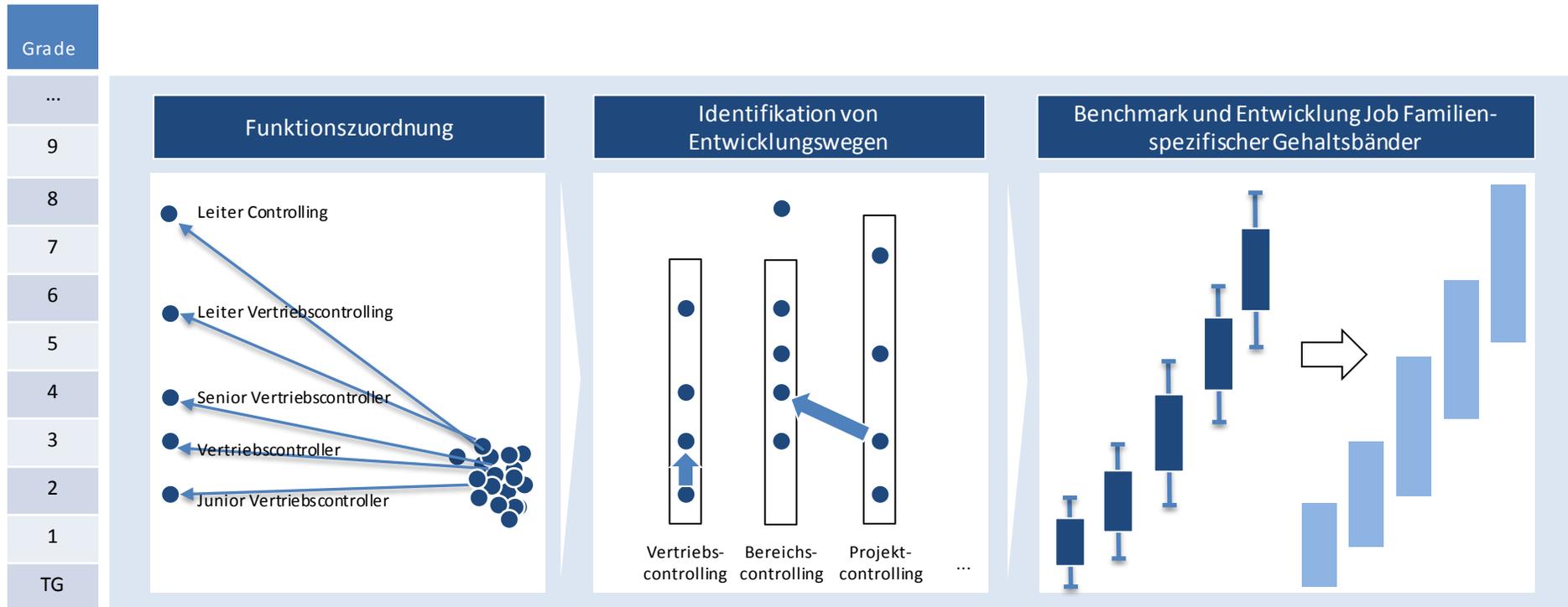


Sobald die Job Familien mit ihren Rollen und den zuzuordnenden Funktionen definiert sind, kann die organisationsübergreifende Zuordnung erfolgen. Sollte die Organisation nicht bereits über einheitliche, konzernweite Funktionsbezeichnungen verfügen, sind zur Sicherstellung einer konsistenten Zuordnung hinreichend präzise Beschreibungen zu erarbeiten.

„Die Job Familie IT Operations ist die verantwortliche Funktion für tägliche operative Aktivitäten, die notwendig sind, um die IT-Infrastruktur zu steuern. ...“

Projektschnittstellen: Fachkarrieren, Job Grading & Vergütung

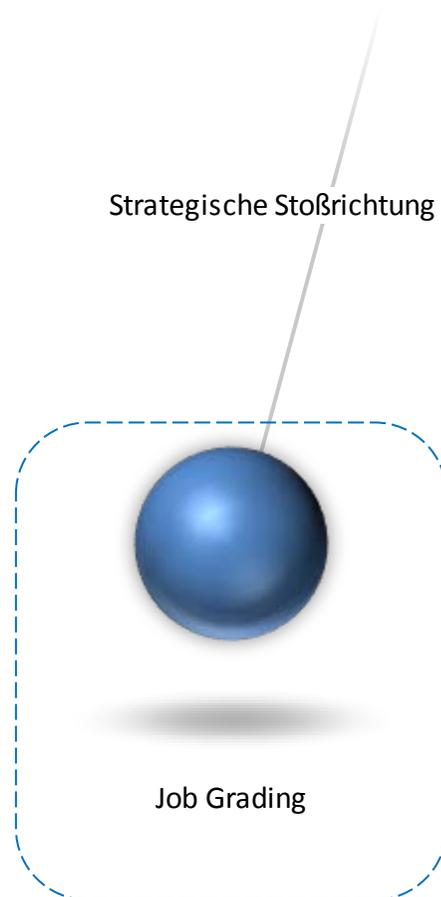
Entwicklung Job Family-Konzept



1		Fallbeispiel: Job Families	3
2		Fallbeispiel: Job Grading	11
3		Fallbeispiel: Expertenkarrieren	18



Fallbeispiel: Einführung Job Grading



Strategische Stoßrichtung



Job Grading

Strategische Stoßrichtung:

- » Einführung von Job Gradings auf Basis einer analytischen Positionsbewertung
- » Analytische Bewertung durch verantwortliche Line Manager
- » Querabstimmung der Gradings entlang der Führungsorganisation und in Job Families
- » Etablierung von Vergütungsbändern

Besondere Herausforderungen:

Wahl der Vorgehensweise: schlanker, transparenter Prozess unter Einbeziehung des Managements und Verzicht auf Stellenbeschreibungen

Schnittstellen:

- » Projekt- und Fachlaufbahn
- » Titelstruktur und Fringe Benefits
- » Performance Management
- » Anpassung der Führungsinstrumente

Job Grading: Der transparente und klar strukturierte Gradingprozess wird an die firmenspezifischen Anforderungen und Besonderheiten angepasst

Projektplanung

Job Grading

Projektplanung		Struktur	Bewertung	Eingruppierung
Organisationsanalyse/ Methodenkalibrierung	Kommunikation & Terminkoordination	Entwurf Gradingstruktur	Positionsbewertung in den Bereichen	Bereichsübergreifende Gradingabstimmung
<p>Finetuning der im Projekt-auftrag festgelegten Vorgehensweise.</p> <p>Verständnis der wichtigsten Stakeholder, Strategien, Strukturen und Prozesse.</p> <p>Bereitstellung Infobasis, z. B. Org- und Job Analysen, Job Profile, Controllingdaten.</p> <p>Customizing der Bewertungsmethodik: firmenspezifische Kriterien-erläuterungen und Kalibrierung der Skalen.</p>	<p>Planung der Stakeholder-kommunikation auf Basis bewährter Templates.</p> <p>Führungskräfte- und Mitarbeiterinformation.</p> <p>Terminkoordination: Bewertungsworkshops.</p> <p>Festlegung der zu bewertenden Positionen in den einzelnen Bereichen, z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Referenzpositionen, • alle FK-/AT-Positionen, • Tarif-/AT-Grenzbereich, • alle Tarifpositionen. 	<p>Kalibrierung unserer Gradingstruktur unter Berücksichtigung von:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensstruktur, • Führungskreisen, • Hierarchiestrukturen, • Berichtsstrukturen, • Kommunikationsstrukturen, • Laufbahnstrukturen, • Tarifgruppenstrukturen, • Vergütungsstrukturen. <p>Der Entwurf definiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Grades, • Abgrenzung der Grades (Bewertungspunktzahlen). 	<p>Analytische Bewertung der in den einzelnen Bereichen ausgewählten Positionen im Rahmen des gewählten Vorgehens, z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kleines Bewertungsteam ausgewählter Führungskräfte, HR Business Partner und Berater (Closed Shop), • Top-down-Bewertung durch die jeweiligen Bereichsverantwortlichen (Workshop-Kaskade). <p>Bereichsinterne Diskussion der vorläufigen Bewertungen anhand des Grading-entwurfs.</p>	<p>(Bottom-up-)Qualitätssicherung aller Grading-ergebnisse im Quervergleich der Organisationseinheiten.</p> <p>Validierung und endgültige Festlegung der firmenspezifischen Gradingstruktur.</p> <p>Ggf. Zuordnung nicht analytisch bewerteter Positionen zu Referenzpositionen und Grades.</p> <p>Finale Querabstimmung der Gradingergebnisse im Top Management.</p>

Vorgehen: Die effiziente Einbindung der verantwortlichen Führungskräfte in die Bewertung garantiert eine hohe Qualität und Akzeptanz des Prozesses

empfeht sich für hohe Zahl gleicher/ähnlicher Positionen (z. B. Filialstrukturen, Produktionswerke)

effizientes und gut akzeptiertes Vorgehen für die meisten Organisationen

Direkter Input und Bewertung durch verantwortlichen Vorgesetzten
(Kaskade: „Executive-Workshop-Approach“)

Bewertung durch Bewertungskomitee auf Basis von Positionsprofilen
(Closed Shop: „Executive-Interview/Committee-Approach“)

Ausgewählte Referenzpositionen

Alle Positionen der Zielgruppe

- Mittlere Transparenz
- Mittlerer Zeitaufwand für die einbezogenen Manager für die Bewertung und nachfolgende Zuordnung aller anderen Positionen

- Höchste Transparenz
- Überschaubarer Zeitaufwand für die einbezogenen Manager
- Höchste Akzeptanz

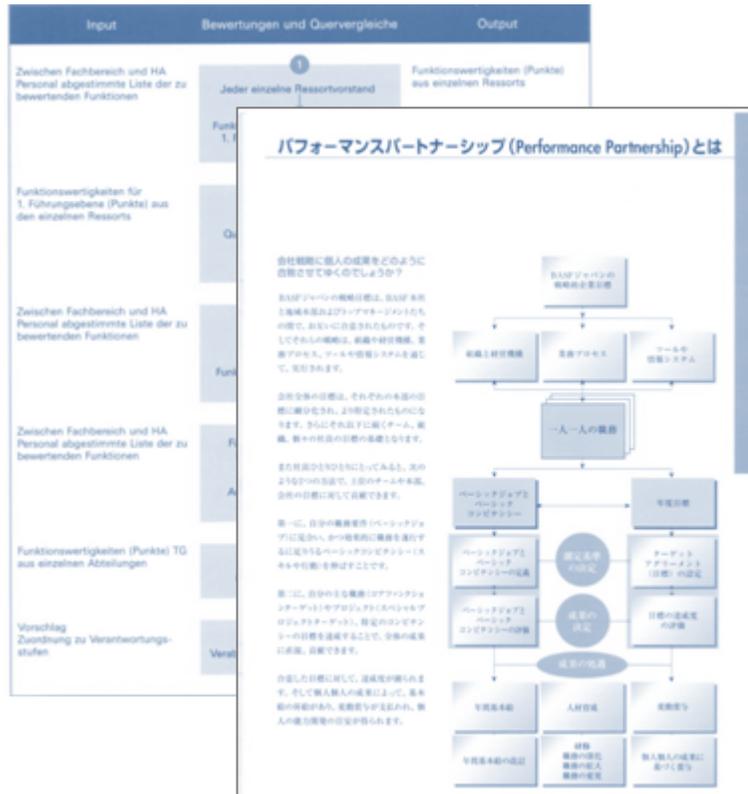
- Geringste Transparenz
- Hoher Diskussionsbedarf und Abstimmungsaufwand bei der Zuordnung aller anderen Positionen

- Sehr hoher Zeitaufwand für die Mitglieder des Bewertungskomitees
- Hoher Erklärungsaufwand bei der Ergebnisabstimmung

empfeht sich für überschaubare Anzahl an Positionen ohne breite Diskussion/Transparenz

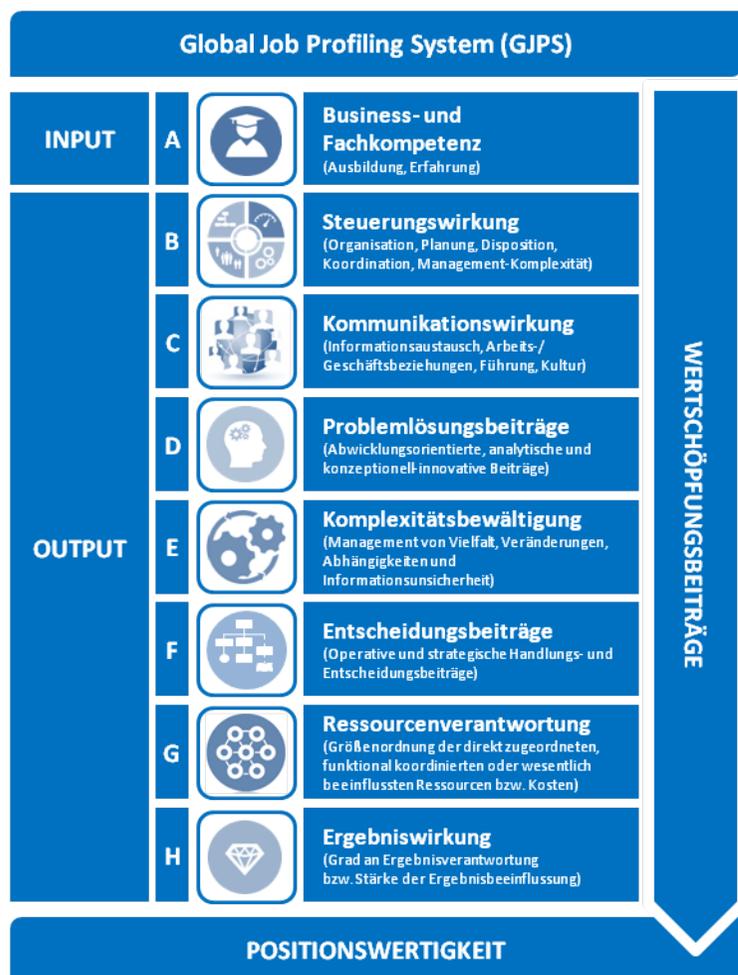
für größere Organisationen kaum zu empfehlende ineffiziente Variante

Der Bewertungs- und Gradingprozess muss die firmenspezifischen Erwartungen hinsichtlich Transparenz, Akzeptanz, Qualität und Effizienz erfüllen



- 1 **Abstimmung der zu bewertenden Positionen mit den Bereichen**
(optional: Begrenzung auf ausgewählte Referenzpositionen)
- 2 **Optional: Aktualisierung/Erhebung von Positionsprofilen**
(bei Bewertung durch Vorgesetzte nicht erforderlich)
- 3 **Kalibrierung der Baumgartner-Gradingstruktur**
(Anzahl Grades; Abgrenzung der Grades/Punktbandbreiten)
- 4 **Top-down: Durchführung der Positionsbewertungsworkshops und Gradings in den Bereichen (oder im Bewerterteam)**
- 5 **Bottom-up: Qualitätssicherung/Querabstimmung der Gradings**
(ressortintern, landesbezogen, übergreifend, unternehmensweit)
- 6 **Optional: Grading der nicht analytisch bewerteten Positionen**
durch Zuordnung anhand der Referenzpositionen

International bewährte Methodik und Vorgehensweise zur Positionsbewertung



Bewährte Methodik:

- weltweit eingesetzt
- geschäftsnah und einfach handhabbar
- anforderungs- und wertbeitragsorientiert
- gut nachvollziehbar und kommunizierbar
- diskriminierungsfrei und gut differenzierend
- anschlussfähig (HR-Systeme)

Smarter Prozess:

- **Akzeptanzvorteil:** Wir beziehen das Management und die oberen Führungskräfte im Rahmen eines Bewertungsworkshops aktiv ein, sichern so Commitment und Akzeptanz ab und minimieren den Aufwand für nachträgliche Diskussionen und Adjustierungen.
- **Prozessvorteil:** Wir bewerten die Jobs einer Organisationseinheit für jedes Kriterium direkt im Quervergleich zueinander (relative Betrachtung von Anfang an!). Dies stärkt die Konsistenz der Bewertungen und minimiert nachträglich notwendige Adjustierungen.

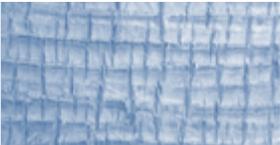
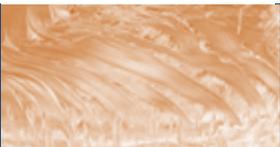


Vergütungsaudit: Der Umfang des Vergütungsaudits wird wesentlich durch die einzubeziehenden Gesamtvergütungselemente bestimmt

Vergütungsanalyse

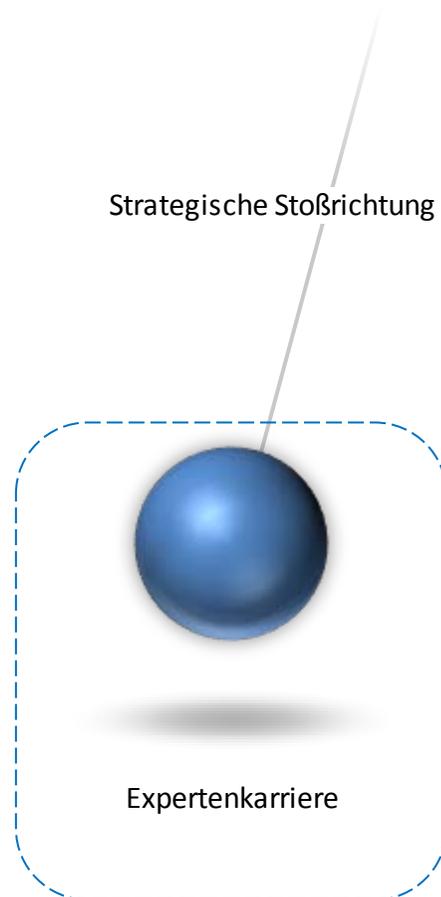
Vergütungsdesign

	intern	extern	Festbezüge	Variable Bezüge
Verknüpfung Position/Mitarbeiter	Ist-Analyse Vergütungsstruktur	Marktvergleich Gesamtvergütung	Design zukünftige Grundgehaltsbänder	Design zukünftige variable Vergütung
<p>Festlegung von Job Codes für die bewerteten Positionen.</p> <p>Zuordnung der Mitarbeiter zu den bewerteten Positionen (Verknüpfung der Personalnummern mit den entsprechenden Job Codes).</p> <p>Verknüpfung der Positionsbewertungsdaten (Punktwerte und Grades) mit den mitarbeiterbezogenen Gesamtvergütungsdaten anhand der zugeordneten Job Codes.</p>	<p>Erstellung von Ist-Strukturanalysen für die fixe und variable Gesamtvergütung anhand von Positionswertigkeiten und Grades (Punktwolken), z. B. differenziert nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gesamtunternehmen, • Geschäftsbereichen, • Länder/Regionen, • Job Families, • Funktionstypen. 	<p>Erfahrungsbasierte Einschätzung des Marktdrucks und der eigenen Wettbewerbsposition auf den verschiedenen Arbeitsmärkten.</p> <p>Ggf. Festlegung/Fokussierung des aktuellen Benchmarkingbedarfs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einzelfunktionsvergleiche, • Strukturelle Vergleiche. <p>Beratung bei der Auswahl der am besten geeigneten verfügbaren Marktdaten.</p>	<p>Simulation von Soll-Bändern je Job Grade für die betrachteten Vergütungselemente unter Berücksichtigung von</p> <ul style="list-style-type: none"> • ggf. Tarifabstand, • Marktvergütungsstruktur, • Compa-Ratio (Ist-Vergütung/Midpoint des Soll-Bandes x 100), • Midpoint Differentials (Steigung der Bandstruktur), • Bandspreizung, • Bandüberlappung, • Kosteneffekten, • Anpassungsmechanismen. 	<p>Simulation der Parameter für kollektive und individuelle Short- & Mid-/Long-Term Incentive Pläne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ebenen der Budgetierung sowie der Erfolgs- und Leistungsmessung und ihrer Gewichtung, • Steuerungsgrößen je Ebene und Fristigkeit, • Metrik je Steuerungsgröße. <p>Festlegung der Performance Management Prozesse & Kommunikation.</p> <p>Festlegung der Governancestrukturen und -prozesse.</p>

1		Fallbeispiel: Job Families	3
2		Fallbeispiel: Job Grading	11
3		Fallbeispiel: Expertenkarrieren	18



Fallbeispiel: Einführung von Expertenkarrieren



Strategische Stoßrichtung:

- » Einführung einer Expertenkarriere
- » Konzeption Learning & Development Programme

Besondere Herausforderungen:

- » Entscheidung Breitenmodell vs. Selektives Modell
- » Komplexität der Modellstruktur und Systeme
- » Bewertungs-/tarifsichere Operationalisierung der Anforderungen je Laufbahnstufe
- » Konsequente Umsetzung: Sichtbarkeit, ...

Schnittstellen:

- » Positionsbewertung
- » Skills- & Kompetenzmanagement
- » Performance Management / Mitarbeiterbeurteilung
- » Vergütung
- » ...

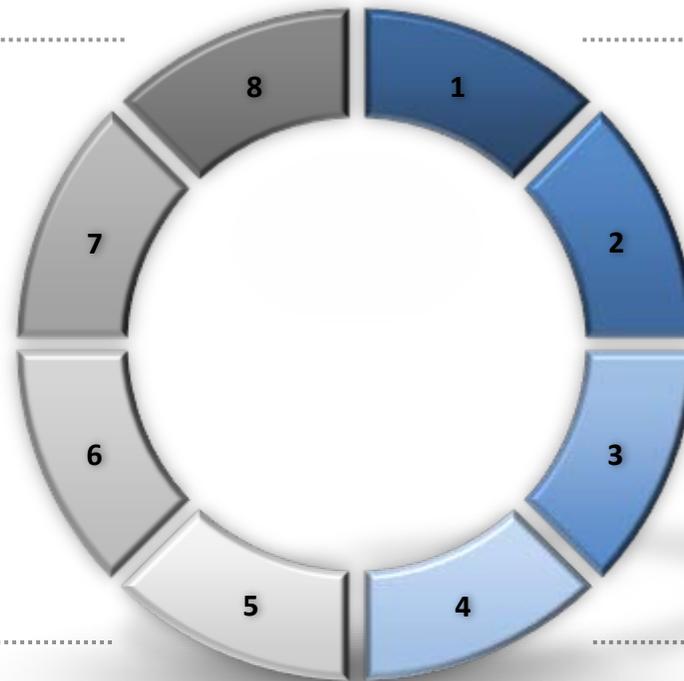
Projektziele: Expertenlaufbahnen verfolgen ein ganzes Bündel langfristiger wertschöpfender Ziele

.....
Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und der erfolgskritischen Funktionen
.....

.....
Steigerung der unternehmensweiten **Transparenz** von Experten und Expertise
.....

.....
Mobilität und Karriereentwicklungen innerhalb der Expertenlaufbahn und zur Führungs- und Projektkarriere
.....

.....
Langfristige **Weiterentwicklung der Karrierekultur** im Unternehmen
.....



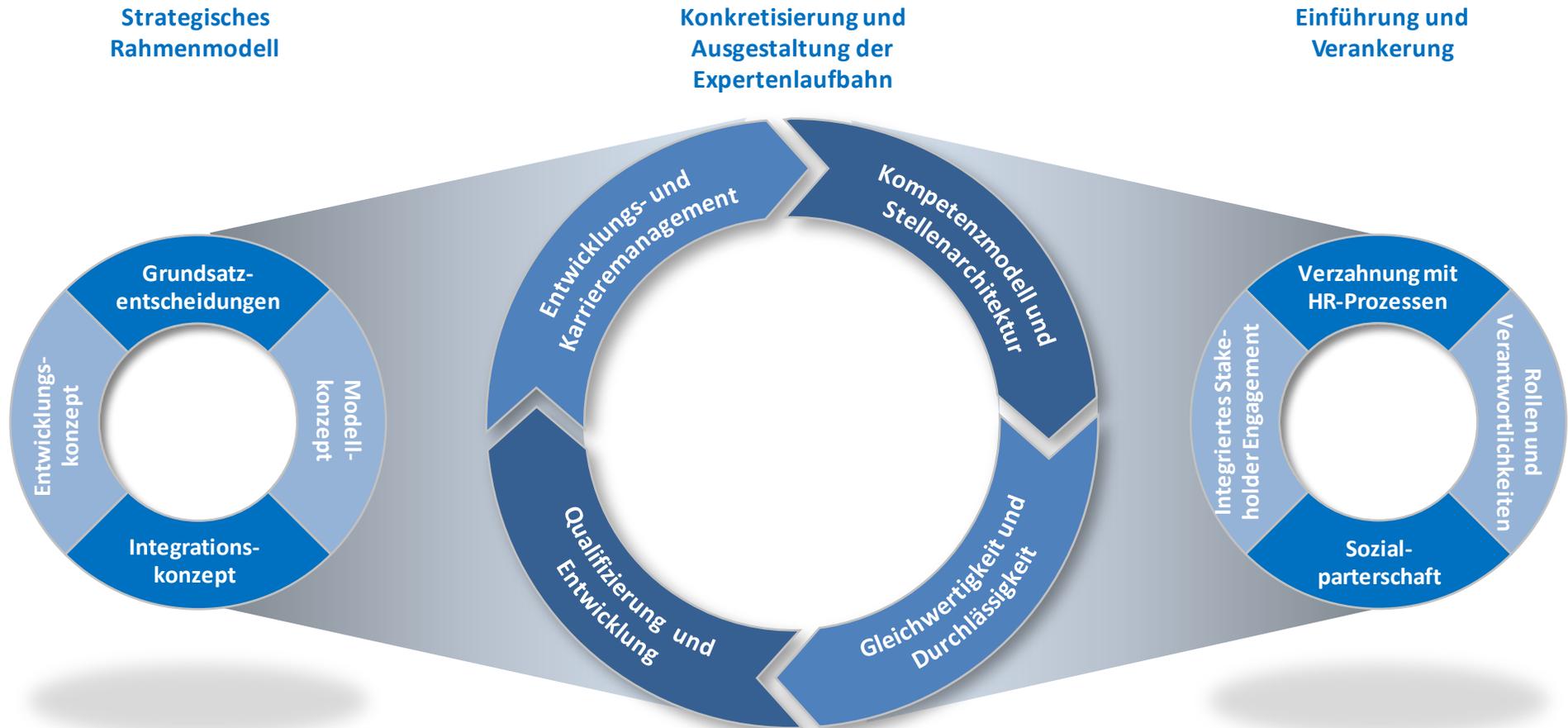
.....
Langfristige Sicherung von Expertenwissen und Kompetenzen auf allen Ebenen des Unternehmens
.....

.....
Steigerung der **Arbeitgeberattraktivität** für Experten und Expertise
.....

.....
Erhöhter Wissenstransfer und gezielte Positionierung von erfolgskritischem Wissen an den richtigen Stellen in der Organisation
.....

.....
Zielgruppen- und bedarfsgerechte Qualifizierung, Professionalisierung und Potentialentwicklung aller Experten
.....

Schrittweises Vorgehen: Konzeption, Einführung und Verankerung der Expertenlaufbahn



Schritt 1: Das strategisches Rahmenmodell entwickelt unternehmensspezifische Leitlinien für Expertenlaufbahnen

Grundsatzentscheidungen / Schlüsselfragen:

- Was verstehen wir unter „Experten“?
- Wo und in welchen Funktionsfamilien soll Karriere stattfinden?
- Was muss durch Karriere gesteuert werden (Produktivität, Innovation, Kompetenz-Mix, Bindung, ...)?
- Wie strukturiert muss der Karriereverlauf beschrieben und bestimmt werden?
- Welche Kompetenzgemeinschaften („Expertenfamilien“) können gebildet werden?
- Welche Systematik gemeinsamer Anforderungskategorien an Experten ist sinnvoll?

Entwicklungskonzept:

- horizontale/vertikale Weiterentwicklung
- fachliche/außerfachliche Qualifizierung
- Steuerung des Karriereverlaufs (Stellenplanung? Angebots-/ Nachfrage-Mechanismen?)



Modellkonzept:

Breitenmodell: Durchgängiges Strukturierungsmodell, das nahezu alle Funktionen und Bereiche, Positionen und Wertigkeitsstufen umfasst, von Sachbearbeiteraufgaben bis hin zu komplexen Expertenfunktionen.

Selektives Modell: Karriereangebot für herausragende Experten (z. B. 5% der Mitarbeiter). Die Laufbahn beginnt im oberen Tarifbereich oder unteren AT-Bereich und reicht bis ins obere Management.

Fokusmodell: Selektives oder Breitenmodell für klar abgegrenzte, strategierelevante Expertengruppen (z. B. Entwickler, Forscher).

Integrationskonzept:

Laufbahn-Vergleichbarkeit – Ausmaß der Gleichwertigkeit und Durchlässigkeit zu Führungs- und Projektlaufbahnen

Schritt 2: Das strategische Rahmenmodell wird für die einzelnen Expertenfamilien konkretisiert und ausgestaltet

Entwicklungs- und Karrieremanagement

- in Talent Management-Prozesse integrieren
- Verantwortlichkeiten für Karriereentwicklung festlegen

Qualifizierung und Entwicklung

- Qualifizierungssystem entwickeln
- fachliche und außerfachliche Weiterentwicklung sicherstellen
- Verantwortlichkeiten klären



Kompetenzmodell und Stellenarchitektur

- Expertenfamilien und -rollen definieren
- Kompetenzen beschreiben
- in Hierarchiesystem integrieren

Gleichwertigkeit und Durchlässigkeit

- Vergleichbarkeit von Laufbahnen und Karriereoptionen sicherstellen
- Karrierepfade verknüpfen
- Zugangsregeln zu Laufbahnen festlegen
- über Führungskreise und -plattformen entscheiden

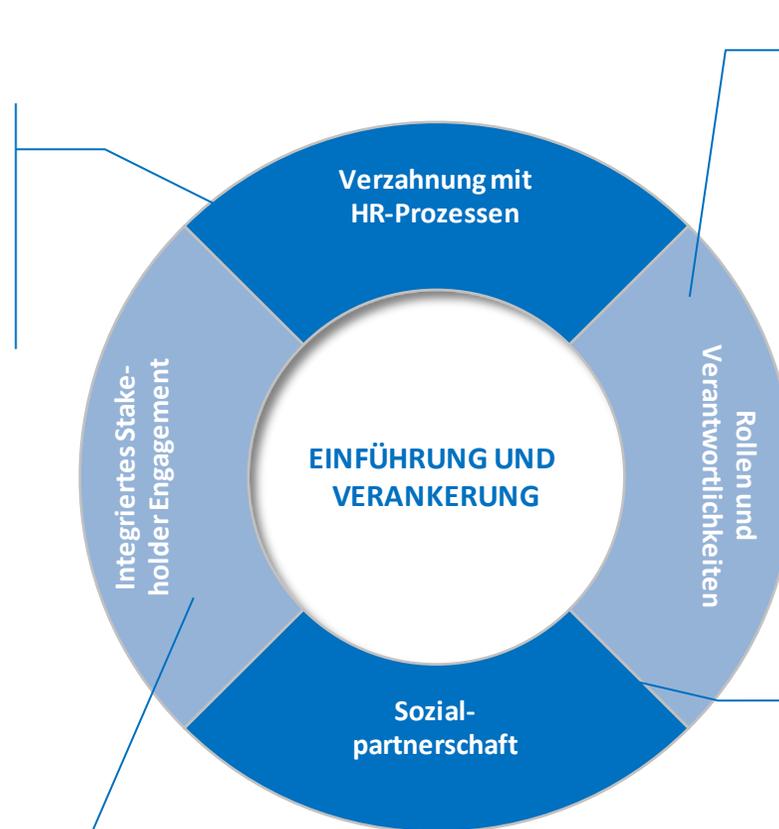
Schritt 3: Nicht zuletzt bestimmen konsequente Verankerung und zielstrebige Einführung der Expertenlaufbahn ihren Erfolg

Verzahnung mit HR-Prozessen

- In zentrale und dezentrale HR- und POE-Prozesse integrieren
- Kompatibilität mit bestehenden Systemen prüfen und sicherstellen
- Überschneidungen und Ergänzungen prüfen und eliminieren/ergänzen

Integriertes Stakeholder Engagement

- Aktive Einbeziehung und wiederholte punktuelle oder kontinuierliche Mitwirkung bei Entwicklung und Umsetzung der Expertenlaufbahn
- Dialogorientierte Kommunikationsmethoden
- Maßgeschneiderte Change-Aktivitäten



Rollen und Verantwortlichkeiten

- Für Implementierung und laufende Betreuung
- Prozesse der Personal- und Organisationsentwicklung
- Beteiligte Stakeholder

Sozialpartnerschaft

- Mitbestimmungsgremien rechtzeitig informieren und einbinden

Ihre Ansprechpartner



Nicole Fischer
Partner

Schwerpunkte ihrer nationalen und internationalen Beratungstätigkeit sind

- Job Grading
- Talent & Performance Management
- Executive Compensation
- Total Rewards



Prof. Dr. Michael Heuser
Partner

Schwerpunkte seiner nationalen und internationalen Beratungstätigkeit sind

- HR Strategie und Umsetzung
- Integriertes Talent & Performance Management
- Learning & Leadership Solutions



Ralf Hendrik Kleb
Managing Partner

Schwerpunkte seiner nationalen und internationalen Beratungstätigkeit sind

- HR Strategie und Umsetzung
- Integriertes Talent & Performance Management
- Job Grading
- Total Rewards



Baumgartner & Partner
Management Consultants

Unsere Berater sitzen an verschiedenen Standorten.

Sie erreichen uns zentral über
Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

oder direkt via Email:
ralf.kleb@baumgartner.de
michael.heuser@baumgartner.de
nicole.fischer@baumgartner.de