

Alternative Ansätze zu klassischen Funktionsbewertungssystemen
speziell mit Blick auf ihre Eignung für agile Organisationen

Klassische Funktionsbewertung in agilen Organisationen?

Der globale Wettbewerb zwingt Unternehmen, schnell auf Veränderungen zu reagieren. Daher muss auch ihre organisationale Aufstellung eine flexible Reaktion auf Impulse von Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern ermöglichen. Viele Unternehmen schaffen daher Organisationsformen mit hohem Handlungsspielraum, wie flexible, cross-funktionale Projektteams und selbstorganisierte Schwärme, um eine bessere Anpassungsfähigkeit an das schnelllebigste Marktumfeld zu gewährleisten.

Diese neuen, agilen Einheiten orientieren sich nicht an klassischen Hierarchien und fest definierten Rollen, denn die Aufgabenverteilung ist hier genauso dynamisch wie das Marktumfeld. Doch gerade wenn sich Verantwortlichkeiten im Unternehmen als Reaktion auf die dynamische Umwelt stetig verändern, müssen viele HR-Instrumente und -Prozesse angepasst werden. So können zum Beispiel traditionelle Funktionsbewertungssysteme, die von einem eher statischen Organisationsaufbau ausgehen, agile Arbeitsmodelle mit häufig wechselnden Rollen oft nicht sinnvoll abbilden. Insbesondere bei analytischen Systemen mit einer hohen Anzahl von Bewertungsfaktoren, führen schon verhältnismäßig kleine Änderungen im Verantwortungsbereich einer Funktion zu einer abweichenden Funktionswertigkeit.



Petra Knab-Hägele ist Senior Partnerin, David Voggeser Partner und Verena Vandervelt Senior Director bei der hkp/// group.

In agil aufgestellten Organisationen sind aber der durch häufige Modifikationen an Rollen und Verantwortlichkeiten bedingte Neu-Bewertungsaufwand wie auch häufig schwankenden Funktionswertigkeiten nicht tragbar. Zurecht fragen sich viele Entscheider daher, ob Funktionsbewertung nach bisherigem Muster überhaupt eine Zukunft hat.

Den Bedarf einer Funktionsbewertung wird es auch zukünftig geben. Denn selbst in dem dynamischsten Unternehmensumfeld müssen wichtige personal- und vergütungspolitische Prozesse wie eine marktgerechte Vergütung oder stringent ausgestaltete Talent- und Performance-Management-Prozesse vorhanden sein. Dafür – wie auch für viele weitere Personalmanagement-relevante Prozesse und Instrumente – bleibt die Funktionsbewertung wichtiger Bestandteil. Allerdings ist ihre traditionelle Ausgestaltung grundlegend zu überdenken.

Mögliche Gestaltungsansätze

Um den in agilen Organisationen häufigeren Änderungen bei Verantwortlichkeiten, Tätigkeiten sowie Rollen eines Mitarbeiters und den damit ausgelösten Neubewertungen in Umfang und Reaktionszeit gerecht werden zu können, braucht es Bewertungsmodelle, die eine höhere Flexibilität als traditionelle Herangehensweisen bieten. Dies kann letztlich nur über einen ganzheitlichen oder summarischen Bewertungsansatz sichergestellt werden.

Bei diesem Bewertungsansatz werden die Anforderungen an eine Funktion als Ganzes betrachtet, ohne sich in der Bewertung von – zum Teil übergewichteten, mehrfach bewerteten und pseudowissenschaftlich quantifizierten – Einzelkriterien zu verlieren. Damit sind bei Änderungen des organisationalen Umfelds grundsätzlich keine Re-Definition der Bewertungskriterien und somit keine Neubewertungen erforderlich.

Zudem kann es sinnvoll sein, den Mitarbeiter in den Fokus der Bewertung zu rücken. Während in traditionellen Funktionsbewertungssystemen typischerweise die Funktion und nicht die Person betrachtet wird, ist in kleinen und dynamischen Einheiten ohne klar definierte Funktionen ein Fokus auf die Funktion nicht zielführend.

Auch verlieren typische Anforderungs- oder Tätigkeitsprofile als Referenzpunkt für die Bewertung an Bedeutung. Da keine klaren und über die Zeit konstanten Anforderungs- oder Tätigkeitsprofile für die Bewertung zugrunde gelegt werden können, führt dies zu einer Abkehr von klassischen Bewertungsfaktoren, deren Ausprägungen oft durch die Anforderungen bzw. Tätigkeiten einer Funktion auf einer bestimmten Karrierestufe definiert sind.

Stattdessen können in einem agilen Arbeitsumfeld gegebenenfalls die Kompetenzen eines Mitarbeiters zur Bewertung herangezogen werden. Das Unternehmen definiert in diesem Fall einen Katalog an Kompetenzen für die gesamte Organisation oder Teile davon und bewertet Mitarbeiter, je nachdem ob die von ihnen einheitlich definierten Kompetenzen vorhanden sind und wie diese in das Unternehmen eingebracht werden. In Organisationen mit starkem Wachstum, wo Beförderungen nicht von der Verfügbarkeit offener Stellen abhängig sind, können durch die Definition von Kompetenzniveaus sogar Karrierestufen definiert werden.

Werden die oben beschriebenen Grundsätze berücksichtigt, lassen sich vier Gestaltungsansätze für Funktionsbewertung in agilen Organisationen ableiten.

Ansatz 1 – Leitfrage

Der erste Gestaltungsansatz für Grading in agilen Organisationen zeichnet sich durch eine besonders hohe Flexibilität aus. Die Bewertung basiert weder auf klassischen Kriterien noch auf Kompetenzen, sondern wird anhand einer übergeordneten Leitfrage vorgenommen.

Ein Beispiel für eine solche Leitfrage ist „Wie groß ist der Beitrag des Mitarbeiters zum Erfolg der Organisation?“. Basierend auf dieser Frage werden die zu bewertenden Mitarbeiter summarisch in eine Rangfolge gebracht und anschließend Bewertungscluster gebildet: Mitarbeiter mit ähnlichem Beitrag zum Erfolg der Organisation werden in einer Gruppe/Ebene zusammengefasst.

Das Fokussieren auf die Bewertung von Personen und Funktionen und nicht ausschließlich – wie in der traditionellen Funktionsbewertung üblich – auf die Bewertung von Funktionen ermöglicht die Anwendung dieses Verfahrens auch in kleinen Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern ohne fest definierte Rollen bzw. Funktionen bei gleichzeitiger Ableitung von stabilen Einstufungsergebnissen.

Bei größeren Unternehmen kann die zuvor beschriebene Rangfolge auch basierend auf Funktionen gebildet werden, die dann jeweils eine Gruppe von Funktionsinhabern repräsentieren.



Abb. 1: Ansatz Leitfrage

Ansatz 2 – Kompetenz-Rangreihe

Ein weiterer Ansatz zur Funktionsbewertung in agil aufgestellten Unternehmen ist das Kompetenz-Rangreihe-Verfahren. Dieses ist ebenfalls sehr flexibel, bietet jedoch eine höhere Nachvollziehbarkeit und Bewertungsdifferenzierung als der Leitfrage-Ansatz.

Im Fokus des Kompetenz-Rangreihe-Verfahrens stehen hier die Funktionen, die anhand von verschiedenen, einheitlich für das Unternehmen definierten Kompetenzen bewertet werden. Hierbei handelt es sich um für den Erfolg des Unternehmens maßgebliche Schlüsselkompetenzen, allerdings maximal fünf Stück. Zur Bewertung werden die Kompetenzen einzeln betrachtet und alle Funktionen pro Kompetenz in eine Rangreihe gebracht. Nach Erstellung der Rangreihen werden die Einzel-Rankings aggregiert und damit die Gesamtreihenfolge der Funktionen abgeleitet – zum Beispiel basierend auf der Summe der Platzierungen einer Funktion in den Rangreihen aller Kompetenzen. Als letzter Schritt kann wieder eine Einteilung in Bewertungscluster erfolgen und Funktionen mit ähnlichen Gesamtplatzierungen können in Gruppen/Ebenen zusammengefasst werden.

Die Verwendung von Kompetenzen kann beispielsweise in Unternehmen oder Unternehmensbereichen sinnvoll sein, die über ständig wechselnde Aufgabenzuschnitte mit klar definierten und stabilen Kompetenzen verfügen, wie beispielsweise in Projektorganisationen.

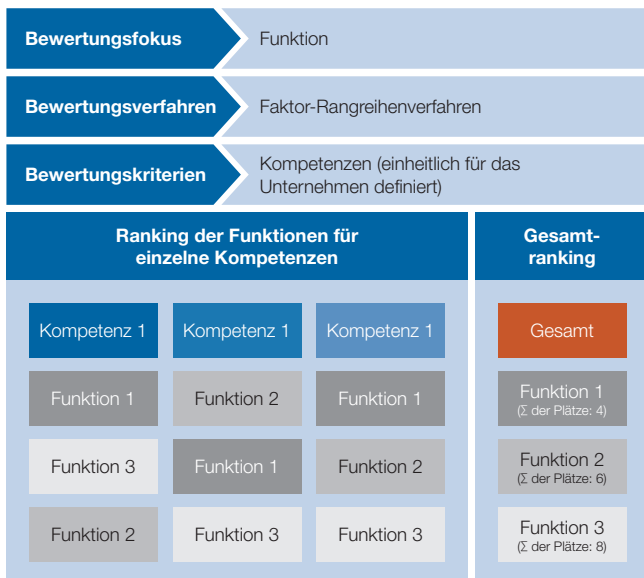


Abb. 2: Ansatz Kompetenz-Rangreihe

Ansatz 3 – Karrierestufen

Ein dritter alternativer Ansatz zur Funktionsbewertung ist besonders für Unternehmen geeignet, die stark wachsen und keiner Begrenzung der zu besetzenden Stellen unterliegen. Zudem sollte es ein Kerngeschäft mit einem zentralen Karrierepfad geben, in dem ein Großteil der Mitarbeiter angesiedelt ist. Beispiele dafür sind Call Center oder auch die Beratungsbranche.

Grundlage des Bewertungsverfahrens ist ein Katalog von für das Unternehmen erfolgskritischen Kompetenzen. Anhand eines skalierten Modells werden für alle definierten Kompetenzen verschiedene Kompetenzniveaus (Karrierestufen) definiert. Die Bewertung fokussiert sich auch hier auf den einzelnen Mitarbeiter, der anhand seiner persönlichen Kompetenzen einer Karrierestufe zugeordnet wird, sobald er dem jeweiligen Anforderungsprofil entspricht. Hierbei wird betrachtet, inwieweit ein Mitarbeiter über die einzelnen Kompetenzen verfügt und wie gewinnbringend diese ins Unternehmen eingebracht werden. Die Bewertung bezieht somit auch die „Leistung“ des Mitarbeiters ein.

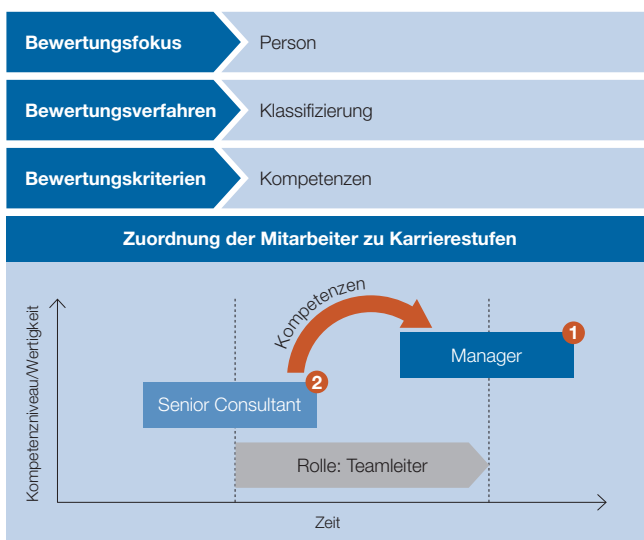


Abb. 3: Ansatz Karrierestufen

Zusätzlich zu den Karrierestufen können Mitarbeiter temporäre Rollen wie die Übernahme von Führungsverantwortung in Projekten innehaben, die die Einstufung auf eine Karrierestufe jedoch nicht beeinflussen. Dies ermöglicht den flexiblen Rollen-Wechsel von Mitarbeitern, zum Beispiel von einer Führungs- in eine Expertenrolle und wieder zurück, ohne dass sich dies auf die Funktionswertigkeit und damit verbundene Konsequenzen wie die Vergütung auswirkt.

Ansatz 4 – Wertigkeitsebenen

Ein weiterer Ansatz zur Funktionsbewertung in agilen Organisationen ist besonders für größere Unternehmen mit diversen Funktionen bzw. Funktionsfamilien geeignet. Das Verfahren bietet auch für Organisationen mit etablierten Strukturen eine hohe Flexibilität und Effizienz, da die Bewertung auf der summarischen Zuordnung von Funktionen zu definierten Wertigkeitsebenen basiert. Hierzu werden unternehmensweit verschiedene Wertigkeitsebenen definiert und beschrieben. Die Beschreibungen können auf den typischen Kompetenzen bzw. Anforderungen für Funktionen auf der jeweiligen Ebene basieren.

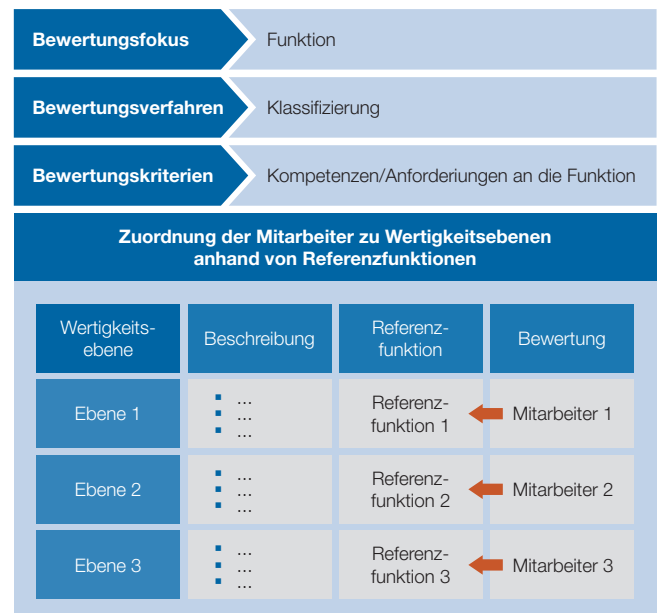


Abb. 4: Ansatz Wertigkeitsebenen

Darüber hinaus wird den einzelnen Wertigkeitsebenen eine Anzahl von Referenzfunktionen zugeordnet, die typische Funktionen auf der jeweiligen Ebene repräsentieren. Die Referenzfunktionen können für unterschiedliche Funktionsfamilien im Unternehmen differenziert werden. Wo sinnvoll, können auch quantitative Indikatoren wie verantwortetes Budget, Umsatzvolumen, Projektvolumen etc. zur Beschreibung des typischen Verantwortungsbereichs auf einer Ebene hinterlegt werden. Die Bewertung erfolgt dann durch Zuordnung der Mitarbeiter zu den definierten Wertigkeitsebenen basierend auf der jeweiligen Beschreibung der Ebene sowie den Referenzfunktionen.

Damit ist die Funktionsbewertung weitgehend unabhängig von dem detaillierten Aufgabenprofil eines Mitarbeiters. Es wird nur die Zugehörigkeit zu – durch allgemeine Anforderungen definierte – Wertigkeitsebenen betrachtet.

Um eine möglichst hohe Flexibilität des Bewertungssystems sicherzustellen, ist es empfehlenswert, eher wenige Wertigkeitsebenen einzuführen und diese relativ breit zu definieren. So können drei Ebenen für die Führungsfunktionen selbst in größeren Unternehmen ausreichend sein. Eine Neu-Bewertung wird nur dann nötig, wenn sich der Umfang des Aufgabenprofils eines Mitarbeiters grundlegend ändert.

Budget als organisationaler Rahmen

Unabhängig davon, welcher der zuvor beschriebenen Bewertungsansätze gewählt wird, kann bei der Zuordnung der betrachteten Mitarbeiter zu Wertigkeitsebenen/-clustern ein sogenannter Budget-Ansatz verfolgt werden. Hierbei wird ein Gesamtwertigkeitskontingent für die Verteilung der einzelnen Mitarbeiter auf die Wertigkeitsebenen definiert.

Um eine möglichst hohe Flexibilität sicherzustellen, kann diese Summe an Wertigkeiten auf die einzelnen Mitarbeiter variabel verteilt werden, solange das Gesamtbudget eingehalten wird – das heißt es gibt keine sonstigen detaillierten Verteilungsvorgaben. So kann das Wertigkeitskontingent in einer agilen Einheit sowohl auf gleichwertige Mitarbeiter ohne Führungskraft als auch auf Mitarbeiter auf der Top-Ebene und Mitarbeiter auf den unteren Wertigkeitsebenen verteilt werden.

Der Budget-Ansatz ermöglicht es somit, in agilen Unternehmen und Einheiten eine implizite Kontrolle über anfallende Personalkosten zu etablieren, da höhere Bewertungen in der Regel auch mit höheren Gehältern einhergehen.

Auswahl eines Bewertungsansatzes

Um eine sinnvolle Auswahl aus den vorgestellten Funktionsbewertungsansätzen treffen zu können, sind die organisationalen Rahmenbedingungen, die Anforderungen an das Funktionsbewertungssystem wie auch die damit zu verknüpfenden Anwendungen zu berücksichtigen.

Die organisationalen Rahmenbedingungen bestimmen sich vor allem durch die Anzahl der zu betrachtenden Mitarbeiter, das Vorhandensein, die Anzahl sowie die Diversität von Funktionen im Unternehmen sowie das jeweilige Geschäftsmodell. Die Anforderungen an das Funktionsbewertungssystem ergeben sich aus einer

Vielzahl von Faktoren, zum Beispiel der Geschwindigkeit mit der sich Verantwortlichkeiten und Rollen ändern, der Branche des Unternehmens sowie diversen kulturellen Faktoren.

Wichtige Anforderungen, nach denen sich die vorgestellten vier Bewertungsansätze differenzieren lassen, sind die gewünschte Flexibilität bzw. Anpassungsfähigkeit eines Systems an sich ändernde organisationale Rahmenbedingungen, die Nachvollziehbarkeit bzw. Transparenz der Bewertungsergebnisse sowie das gewünschte Ausmaß an Genauigkeit und Differenzierung in der Bewertung.

Unter Berücksichtigung der organisationalen Rahmenbedingungen können Unternehmen basierend auf den definierten systemseitigen Anforderungen das Funktionsbewertungssystem auswählen, welches sowohl den unternehmensinternen als auch den externen Anforderungen gerecht wird.

Fazit

Auch in einer zunehmend dynamischen und agilen Umwelt bleibt die Funktionsbewertung eine wichtige Grundlage zur marktgerechten Ausgestaltung einer Vielzahl von vergütungs- sowie personalpolitischen Prozessen. Allerdings werden die Ansätze klassischer Funktionsbewertungssysteme diesen Anforderungen nicht mehr gerecht und zwangsläufig durch einfachere Verfahren ersetzt. Dies gilt insbesondere für agile und von ständigen Veränderungen betroffene Organisationseinheiten.

Innovative Funktionsbewertungsmodelle schaffen mit einer Abkehr von klassischen Faktoren sowie einer summarischen Herangehensweise eine deutlich höhere Flexibilität als traditionelle Systeme und können damit in einer dynamischen Umwelt bestehen. In diesem Kontext kann es durchaus sinnvoll sein, in unterschiedlichen Unternehmensbereichen verschiedene Ansätze zur Funktionsbewertung anzuwenden. So kann eine Leitfrage-Systematik für ein Corporate Startup die geeignete Option darstellen, wohingegen Projektorganisationen gegebenenfalls besser durch eine Kompetenz-Rangreihe-Systematik abgebildet werden. Die verschiedenen Ansätze lassen sich in der Regel miteinander kombinieren.

Bei der Auswahl eines geeigneten Funktionsbewertungsansatzes sollten Unternehmen allerdings nicht nur die Anforderungen an das Bewertungssystem berücksichtigen, sondern auch eine Passung zur eigenen organisationalen Aufstellung wie auch zur Unternehmenskultur sicherstellen. Denn nur ein Funktionsbewertungssystem, das wirklich zum Unternehmen passt, kann auch in einem agilen Umfeld treffsichere, flexible und akzeptierte Ergebnisse liefern.

Anforderung \ Ansatz	Leitfrage	Kompetenz-Rangreihe	Karrierestufen	Wertigkeitsebenen
Flexibilität	Hoch	Mittel	Hoch	Mittel
Nachvollziehbarkeit	Niedrig	Hoch	Mittel	Hoch
Bewertungsdifferenzierung	Mittel	Hoch	Mittel	Mittel

Abb. 5: Ansätze zur Funktionsbewertung in agilen Organisationen

Ihre hkp/// group Expert:innen



Petra Knab-Hägele, Senior Partnerin, hat sich als führende Expertin in der Umsetzung von Unternehmensstrategien in Führungs- und Steuerungssysteme für das Top-Management und Führungskräfte etabliert. Nach ihrem Berufsstart in einer Strategieberatung trat sie 1995 in eine internationale HR-Management-Beratung ein, in der sie ab 2003 als Partnerin tätig war, unter anderem als Mitglied der Deutschland-Geschäftsleitung. Petra Knab-Hägele verfügt über langjährige Erfahrungen in den Bereichen Executive Compensation, wertorientierte Unternehmenssteuerung und Incentivierung, Performance Management sowie variable Vergütung. Darüber hinaus hat sie internationale Post-Merger-Projekte mit Schwerpunkt HR-Management geleitet.

petra.knab-haegel@hkp.com



David Voggeser, Partner, ist seit Anfang 2011 für die hkp/// group tätig und berät im Bereich Executive Compensation u. a. Unternehmen aus den Bereichen Technologie und Maschinenbau zu Aspekten des Vergütungsdesigns und -kalibrierung. Sein Fokus gilt hier variablen Vergütungssystemen (STI und LTI Design) und externen Vergütungsvergleichen von Führungskräften sowie der Einführung von Funktionsbewertungs- und Beteiligungssystemen. In diversen Onsite-Projekten konnte David Voggeser hierbei für unterschiedliche Kunden – vom MDAX-Konzern bis zum mittelständischen Hidden Champion – Lösungen konzipieren und implementieren.

david.voggeser@hkp.com



Verena Vandervelt, Senior Director, begleitet seit ihrem Einstieg bei der hkp/// group die Weiterentwicklung des Funktionsbewertungssystems hkp/// JET und des dazugehörigen Online-Tools sowie Projekte im Bereich Grading. Darüber hinaus arbeitet sie an Projekten zur Vergütung von Top Führungskräften und leitet internationale Vergütungsstudien für Top Executives im DAX und im deutschen Mittelstand sowie Vergütungsstudien zur Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung in Europa.

verena.vandervelt@hkp.com

Über die hkp/// group

Die hkp/// group ist eine partnergeführte, internationale Unternehmensberatung. Als transformationserfahrene Berater sind wir anerkannter Innovationsführer in HR und beraten große und mittlere international tätige Unternehmen bis hin zu Start-ups, mit denen wir passgenaue und praxistaugliche Lösungen erarbeiten.

Die hkp/// group Partner verfügen über langjährige und internationale Beratungs- und Unternehmenserfahrung. Sie sind im Markt anerkannte Experten für Executive Compensation, Board Services, Performance & Talent Management, HR Strategy & Transformation, HR & Compensation Benchmarking. Unsere Partner werden von Aufsichts- und Verwaltungsräten, Vorständen und Geschäftsleitungen sowie HR-Managern und -Spezialisten als kompetente Ansprechpartner geschätzt.

In einem immer dynamischeren Umfeld ist unser Anspruch, für unsere Kunden nachhaltigen Unternehmenserfolg zu sichern. Dabei verbinden wir tiefes Verständnis von Unternehmensstrategie, HR- und Finanz-Know-how mit ausgeprägter Branchenkompetenz, insbesondere für Banken und Versicherungen, Automobilhersteller und -zulieferer sowie Unternehmen in Transport und Logistik, Chemie und Pharma, Öl und Gas, Real Estate, IT und Telekommunikation sowie Handel.

Kontakt

Bei Fragen zum Leistungsspektrum und zum Unternehmen wenden Sie sich bitte an:

Thomas Müller, Partner, Leiter Marketing & Communication

Phone +49 69 175 363 323

Mobile +49 176 100 88 237

thomas.mueller@hkp.com

hkp.com

Amsterdam

Vondelstraat 89 A
1054 GM Amsterdam
Niederlande
Phone +31 20 737 0687
amsterdam@hkp.com

Frankfurt

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37
60327 Frankfurt am Main
Deutschland
Phone +49 69 175 363 30
frankfurt@hkp.com

Zürich

Wiesenstrasse 7
8008 Zürich
Schweiz
Phone +41 44 542 81 60
zurich@hkp.com