



## Schnelle Erfolge mit Online-Funktionsbewertung bzw. Online-Stellenbewertung

### 1. Einleitung

Funktionsbewertungen bzw. Stellenbewertungen dienen dazu, den Anforderungswert von Stellen zu klären und viele Stellen in ein klares Wertigkeitsverhältnis über Funktionsbereiche und Hierarchieebenen hinweg zu stellen.

Doch dieser Prozess dauert in vielen Unternehmen sehr lange und ist nicht mehr zeitgemäß. Denn in der Vergangenheit (und leider auch vielfach noch heute) werden

- zuerst die Stellen beschrieben und
- anschließend die Stellen in Bewertungs-Gremien bewertet

Dieser Prozess ist nicht mehr zeitgemäß. Wenn man sich mit Stellenbewertungen bzw. Funktionsbewertungen beschäftigt muss es das Ziel sein schnell und zügig verlässliche Stellenbewertungsergebnisse bzw. Funktionsbewertungsergebnisse zu erzielen.

Dies werden Unternehmen nur erreichen, wenn sie auf valide Systeme und Online-Tools zurückgreifen die die wesentlichen Systemfragen beantworten.

Zudem hat sich heute in vielen Unternehmen die Orientierung der Stellenbewertungsprojekte / Funktionsbewertungspunkte geändert. Waren es früher alleine die Grades und Entgeltgruppen die im Vordergrund standen so sind es heute vermehrt die Karrierewege sowie die dahinter liegenden Anforderungen als Basis eines modernen Leistungsmanagements.

### 2. Stellenbewertung / Funktionsbewertung mit dem HR Online Manager

Mit dem HR Online Manager können Sie auf ein komplett online abgebildetes und in der Praxis bewährtes System zugreifen.

Dabei wird darauf geachtet, dass es zu keinen Fehleingaben kommen kann. Dies wird dadurch erreicht, dass alle Fragen so miteinander verknüpft sind, dass – abhängig von verschiedenen Determinanten wie Ausbildung, Karriereweg etc. – ganz unterschiedliche Fragestellungen je Stellenausprägung in den Mittelpunkt gestellt werden.

Dies reduziert den Diskussionsbedarf und verbessert gleichzeitig die Qualität der Funktionsbewertungs- bzw. Stellenbewertungsergebnisse ganz erheblich.

Erreicht wird dies durch ein System geometrischer Skalen je Stellenbewertungskriterium. Die einzelnen Kriterien differenzieren sehr klar und nachvollziehbar und über die verschiedenen

# HR Online Manager

Karrierewege überlappend. Dies wiederum sichert ab, dass einzelne Karrierewege gegenüber anderen Karrierewegen nicht diskriminiert werden.

## 3. Der Bewertungsprozess

Gegenüber Offline-Bewertungsprozessen ist die Umsetzung der Stellenbewertung/Funktionsbewertung mit dem HR Online Manager kinderleicht.

Denn der verantwortliche HR Business-Partner kann unter Einbeziehung der lediglich sechs Fragestellungen sehr schnell und konzentriert alle Themen mit den Führungskräften diskutieren.

Dabei gibt es einen vierstufigen Prozess:

- (1) Klärung der Anforderungen je Stelle über sechs Fragen mit der Führungskraft
- (2) Beantwortung der acht Ergänzungsfragen zur weiteren Spezifikation der Stellenanforderungen
- (3) Ergänzung des Stellenprofils um besondere Rechte und Pflichten.
- (4) Auswahl der für das Recruiting wesentlichen Aussagen im „Stellenausschreibungs-Builder“

Alle Schritte dauern nur wenige Minuten und sind so strukturiert, dass die Stellenprofile wirklich substantiell optimiert werden können.

## 4. Weitere Schritte

Aufbauend auf diesem Prozess können dann weitere mit der Stellenbeschreibung und dem Anforderungsprofil zusammenhängende Fragen geklärt werden.

Diese sind:

- (1) Gegenüberstellung aller Funktionsbewertungen/Stellenbewertungen in „Stellenbewertung Online“ in der Rangreihe
- (2) Gegenüberstellung aller Funktionsbewertungen/Stellenbewertungen in „Stellenbewertung Online“ im Quervergleich
- (3) Ergänzung des Quervergleichs durch die in „Eingruppierung Online“ hinterlegten Grades, Tarife oder Karrieresysteme
- (4) Ergänzung der Anforderungsprofile um Soll-Verhaltensweisen in „Competency Online“
- (5) Zuordnung von Interviewfragen zu jeder Stelle unter „Interview-Builder“ in „Competency Online“
- (6) Analyse der Marktvergütung unter Einbeziehung der Analysekriterien Stelle, Alter, Branche, Region, Unternehmensgröße etc. und Verknüpfung des Stellenprofils mit einer Vergütungsspannweite.

Bevor Sie aber so weit gehen können, bedarf es einer kritischen Auseinandersetzung mit dem hinterlegten Stellenbewertungssystem bzw. Funktionsbewertungssystem.

## 5. Das hinterlegte Stellenbewertungssystem/Funktionsbewertungssystem

Welche Themen stehen im Vordergrund? Es werden insgesamt fünf Kriterien bewertet:

### 1) Business und Fachkompetenz

Dieses Kriterium beschreibt die erforderliche Breite, Tiefe und Vielfalt des Fachwissens sowie Art und Umfang der einschlägigen fachlichen und beruflichen Erfahrungen im Sinne von Anforderungen und Voraussetzungen, um eine bestimmte Funktion (erstmals) ausfüllen zu können.

Im Mittelpunkt stehend

- Die erforderliche Ausbildung von der Berufsausbildung bis zum Studium
- Die erforderliche Erfahrung in der Praxis wobei hier immer die zielgerichtete Entwicklung auf die jeweilige Stelle im Sinne von „angenommener Gutleistung“ im Mittelpunkt steht
- Die Aufnahme spezieller Wissensgebiete in der Breite und Tiefe

Wissen und Erfahrung können im Rahmen der Online-Stellenbewertung sehr leicht auf Basis von zwei Scroll-Leisten abgebildet werden.

Neben der fachlichen Voraussetzung ist die Rollenwahrnehmung entscheidend. Bevor weitere Bewertungskriterien abgefragt werden, wird jede Stelle einer von sieben Rollen zugeordnet.

Diese gestalten sich wie folgt:

- Mitarbeiter ohne Ausbildung
- Mitarbeiter mit Ausbildung und/oder Zusatzausbildung
- Spezialist
- Projektmanager
- Führungskraft klein
- Führungskraft mittel
- Führungskraft strategisch

## **2) Planungsfreiheit und Dispositionsfreiheit bzw. Managementanforderung**

Aufbauend auf den verschiedenen Rollen wird die Planungsfreiheit und Dispositionsfreiheit bzw. die Managementanforderung (bei Führungskräftestellen) bewertet

Das Kriterium „Planungsfreiheit und/oder Managementkompetenz“ beschreibt die erforderlichen operativen bzw. strategischen Fähigkeiten zur Bewältigung von Planungs-, Koordinations-, Integrations-, Dispositions- und Kontrollaufgaben nach Umfang und Komplexität (i. S. v. Vielfalt der Schnittstellen, Änderungshäufigkeit der Teilaufgaben, Interdependenz/Schnittstellen im Kernprozess etc.). Damit stehen folgende Themen im Vordergrund:

- Organisation des (operativen) Ablaufs
- Planung und Disposition von Teilaufgaben, agilen Projekten oder funktionalen Organisationseinheiten
- Koordination und Integration von Aufgaben und Zielen über Einheiten/Projekte hinweg
- Delegation und Kontrolle von Aufgaben im Sinne der Projektmanagement- oder Führungsaufgabe
- Management-Komplexität im Kontext der Umsetzung von Zielen von Organisationseinheiten, Businessunits und/oder Unternehmen

***Es gibt folgende Hilfsfragen nach Karrierewegen:***

***Operative Fachkarriere:*** Wichtig ist, dass die Bewertung der Planungsfreiheit und Dispositionsfreiheit den Bewerber dabei unterstützt zu unterscheiden, welche Art der Planungsfreiheit (ohne Einfluss der Führungsstellen) gegeben ist.

***Expertenkarriere:*** Wichtig ist, dass die Bewertung der Planungsfreiheit und Dispositionsfreiheit den Bewerber dabei unterstützt den Grad der Planungsfreiheit sowie die erfolgreiche Planung und Disposition von Aufgaben an den Schnittstellen ermöglicht. Im Grunde ist es aber so, dass Experten selten die wesentlichen Stärken im Management haben werden. Diese liegen in der Projektmanagerkarriere und/oder Führungskarriere.

**Projektmanagerkarriere:** Wichtig ist, dass die Bewertung der Planungsfreiheit und Dispositionsfreiheit bzw. die Managementanforderung im Projekt den Bewerter dabei unterstützt zu unterscheiden, wie umfassend und planerisch anspruchsvoll die Projekte sind. Dies kann von kleinen operativen bis zu großen strategischen Projekten reichen.

**Führungskarriere:** Wichtig ist, dass die Bewertung der Planungsfreiheit und Dispositionsfreiheit bzw. die Managementanforderung den Bewerter dabei unterstützt die Führungskarriere richtig einzuordnen. Die Freiheit des Planens und Managens liegt dabei in der Größe und/oder Komplexität der Organisationseinheit und seiner Schnittstellen begründet.

### 3) Kommunikationsanforderungen bzw. Anforderungen an die Sozialkompetenz

Neben den fachlichen Anforderungen sowie der Planungs- und Dispositionsfreiheit steht als drittes Kriterium die Sozialkompetenz im Vordergrund.

Dieses Kriterium beschreibt die erforderlichen Anforderungen in der Überzeugung und Motivation anderer Menschen (z. B. Kunden, Lieferanten, Kollegen, Mitarbeiter und Führungskräfte). Dabei wird gefragt, wie einfach oder komplex die Kommunikationsanforderungen sind und inwiefern eine über die operativ ausgerichtete Kommunikation hinausgehendes Beziehungsmanagement aufgebaut werden muss.

Folgende Themen stehen im Vordergrund:

- Umgang mit Menschen sachlich/fachlich bis emotional
- Mitarbeiterführung / -entwicklung von „kleiner operativer Führung“ bis Konfliktmanagement bzw. Prägen von Kultur und Werten

Alle Fragen sind so gestaltet, dass für alle Karrierewege relevante Auswahlkriterien zur Verfügung stehen, damit die Stellenbewertung verlässlich gelingt

**Es gibt folgende Hilfsfragen nach Karrierewegen:**

**Operative Fachkarriere:** Wichtig ist, dass die Bewertung der Kommunikationsanforderung den Bewerter dabei unterstützt zu unterscheiden, welche Art der zumeist fachlichen Kommunikation gefordert wird. Wie stark Außenkontakte vorkommen, wie konfliktbehaftet die Themen sind etc.

**Expertenkarriere:** Wichtig ist, dass die Bewertung der Kommunikationsanforderungen den Bewerter dabei unterstützt den Grad der Komplexität in der Kommunikation zu bewerten. Diese kann von relativ einfach und fachlich/sachlich über emotional bis zu Themen der Kundenbeeinflussung (Key Account Manager) /Lieferantenbeeinflussung (strat. Einkäufer) gehen.

**Projektmanagerkarriere:** Wichtig ist, dass die Bewertung der Kommunikationsanforderungen den Bewerter dabei unterstützt zu unterscheiden, welche Rolle der Projektmanager in der Beeinflussung der Projektteilnehmer (intern) als auch Außenstehender hat. Hier ist abhängig vom Projekt (operatives Projekt versus strategisches Change-Projekt) eine extrem breite Spreizung möglich.

**Führungskarriere:** Wichtig ist, dass die Bewertung der Kommunikationsanforderungen den Bewerter dabei unterstützt die Führungskarriere richtig einzuordnen. Denn generell gilt, dass die Führungskarriere ein erhöhtes Maß an Kommunikation (in Richtung der Mitarbeiter al auch Außenstehender) bedingt. Ob diese Kommunikation aber überwiegend direkt oder indirekt erfolgt oder eine Kommunikation über Funktionsbereiche und Unternehmen hinweg relevant ist, ist hier bedeutsam.

Neben den Kommunikationsanforderungen werden dann noch die Kriterien „Denken in der Breite“ und „Denken in der Tiefe/Komplexität“ bewertet

## 4) Denken in der Breite / Denkrahmen

Dieses Kriterium beschreibt die Breite des auszufüllenden Denkrahmens zur Bewertung von Abläufen sowie der Bewertung von einzelnen oder vielen Methoden bis zum Anspruch in Innovationen zu denken bzw. den strategischen Rahmen dafür zu schaffen.

Für Führungsstellen steht die Frage der Entwicklung von Strategien, Konzepten und Vorgehensweisen für die Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Vordergrund.

Folgende Themen sind prägend:

- Das Denken über die situative Anpassung von Abläufen
- Das Denken über die Analyse und Beurteilung einzelner oder alternativer Problemlösungen
- Die Entwicklung neuer Methoden, Verfahren und Konzepte im Kontext der Themen Innovation
- Das Denken über die Entwicklung von Teil-Strategien oder Gesamtstrategien

Operative Fachkarriere: Wichtig ist, dass die Bewertung des Denkrahmens den Bewerter dabei unterstützt zu unterscheiden, welche Freiheitsgrade des operativen (oder strategischen) Gestaltens und Denkens die Stelle erfordert.

**Es gibt folgende Hilfsfragen nach Karrierewegen:**

**Expertenkarriere:** *Wichtig ist, dass die Bewertung des Denkrahmens den Bewerter dabei unterstützt operative und ausführende Stellen zu unterscheiden von solchen Stellen, die einen Einfluss auf Methoden und Konzepte haben. Diese Stellen müssen sich entweder an definierte Methoden halten (und denken über Anpassungen nach) oder es stehen ganz verschiedene Methoden im Vordergrund des Denkrahmens.*

*Eine der höchsten Ausprägung (vor dem strategischen Denken) ist sicher das Denken in Innovationen, wobei hier nicht die Frage im Vordergrund steht, ob der Denkfokus sich auf Themen bezieht die für den Stelleninhaber neu sind sondern auf Themen, die zumindest für die Branche neu sind. Echte Innovation ist demzufolge gefordert.*

**Projektmanagerkarriere:** *Wichtig ist, dass die Bewertung des Denkrahmens den Bewerter dabei unterstützt tendenziell operative und umsetzende agile Projekte von echten umfassenden (agilen oder nicht agilen) Entwicklungsprojekten zu unterscheiden. Die Agilität ist dabei nicht wesentlich. Diese drückt sich eher der Planungsfreiheit und nicht im Denkrahmen aus*

**Führungs karriere:** *Wichtig ist, dass die Bewertung des Denkrahmens den Bewerter dabei unterstützt die Führungskarriere richtig einzuordnen. Denn generell gilt, dass die Führungskarriere nicht zwingend zu höheren Werten in der Denkbreite führen muss. Höhere Werte erreichen Führungsstellen nur, wenn das strategische Denken im Mittelpunkt des erwarteten Denkrahmens steht.*

## 5) Schwierigkeitsgrad bzw. Komplexität

Dieses Kriterium beschreibt die eine Funktion prägende Neuartigkeit, Komplexität und Entscheidungsunsicherheit (von gesicherter Routine bis zu völlig neuartigen, erstmaligen Situationen mit Annahmen und Hypothesen) bei der Entwicklung und Bewertung von mehr oder weniger schwierigen Problemlösungen. Dies umfasst:

- Aufgabenvielfalt
- Veränderungshäufigkeit der Aufgaben und Rahmenbedingungen
- Problemabhängigkeiten

- Informations(un)sicherheit
- Chancen- /Risikoabschätzung

**Es gibt folgende Hilfsfragen nach Karrierewegen:**

**Expertenkarriere:** Wichtig ist, dass die Bewertung des Schwierigkeitsgrades den Bewerter dabei unterstützt operative und ausführende Stellen zu unterscheiden von solchen Stellen, die einen Einfluss auf Methoden und Konzepte haben. Im Mittelpunkt steht das Denken über Aufgabenausführung (Mitarbeiter) bis zur tiefen Analyse komplexer Sachverhalte.

**Projektmanagerkarriere:** Wichtig ist, dass die Bewertung des Denkrahmens den Bewerter dabei unterstützt zu erkennen, welche Projekte sich eher mit der Anpassung bewährter Wege auseinandersetzen und wo konzeptionell mit der Unsicherheit der Zukunft umgegangen werden muss.

Hierbei stehen die Fragen im Vordergrund

- Welche Projekte einer tiefen Analyse bedürfen und
- Welche Projekte sich in einem so unsicheren Umfeld bewegen, dass Annahmen und Hypothesen im Vordergrund stehen.

**Top-Spezialisten** setzen sich dabei noch einmal dadurch ab, dass es sich hierbei typischerweise um Stellen in Forschung und Entwicklung handelt. Diese Stellen als Top-Spezialistenstellen stellen oft das höchste Maß an Komplexität dar.

**Führungskarriere:** Wichtig ist, dass die Bewertung des Schwierigkeitsgrades den Bewerter dabei unterstützt die Führungskarriere richtig einzuordnen. Denn generell gilt, dass die Führungskarriere nicht zwingend zu höheren Werten im Schwierigkeitsgrad führen muss. Dies ist nur dann der Fall, wenn sich das Unternehmen sich in einem sehr unsicheren Umfeld mit vielen Unwägbarkeiten des Marktes, der Technologie usw. bewegt und die konzeptionelle Beherrschung dieser Komplexität im Mittelpunkt der Führungsstelle steht.

## 6) Entscheidungsrahmen

Dieses Kriterium beschreibt den Umfang des faktischen, sich aus der Hierarchie ableitenden Handlungs- und Entscheidungsspielraums der Funktion. Da zudem der autonome Handlungsspielraum nicht größer sein sollte als der Denkrahmen und sich aus der Hierarchie ableitet, greift das Online-Stellenbewertungstool/Funktionsbewertungstool auf eine automatische Ermittlung des Entscheidungs-Wertes zurück.

Dies ist schnell und verlässlich umsetzbar, da die Fachlichkeit, der Stellentyp, der Denkrahmen als auch optional die Managementebene bekannt sind.

## 7) Ressourcen-Verantwortung

Dieses Kriterium beschreibt die Verantwortung für das direkt zugeordnete, funktional koordinierte oder wesentlich beeinflusste Ressourcenportfolio. Zur Orientierung wird die Größenordnung des Portfolios bei Führungskräften durch organisatorische Einheiten und Kostenbudgets (z.B. bei Projekten) beschrieben. Der Grad an Verantwortung dafür und der Gestaltungseinfluss darauf wird qualitativ abgestuft.

Sollten exakte Werte nicht vorliegen oder schwer zu ermitteln sein, nehmen Sie bitte die Personalkosten der Organisationseinheit und multiplizieren Sie diesen Wert mit dem Faktor 2. Bitte beziehen Sie keine Kostenbudgets heran, die groß, aber nicht zu beeinflussen sind. Dies verzerrt die Bewertung u.U. erheblich und führt bei der Nutzung von Compensation Online dann zu Marktwerten die zu hoch ausfallen würden.

## 8) Ergebniswirkung und Wertschöpfungsbeitrag

Dieses Kriterium beschreibt die Verantwortung für das Ergebnis, das die Stelle mit Einsatz der zuvor eingesetzten Ressourcen erzielen kann.

Im Online-Tool wird aus diesem Grunde abgefragt, ob die Stelle eine (direkte) Umsatz- und/oder Ergebnisverantwortung hat. Wenn diese Frage positiv beantwortet wird, erhöht sich der Stellenwert entsprechend.

### 6. Fazit:

Eine Online-Stellenbewertung bzw. Online-Funktionsbewertung ist der einfachste Weg um schnell und verlässlich zu validen Stellenwerten zu gelangen. Folgende Aspekte sind für unsere Kunden von besonderer Bedeutung:

- HR Online Manager verwendet arbeitswissenschaftlich begründete Stellenbewertungskriterien/Funktionsbewertungskriterien
- Die Operationalisierung (Definitionen) der Kriterien und Skalen ist transparent und online schnell und einfach handhabbar
- Die Stellenbewertungskriterien bzw. Funktionsbewertungskriterien sind voneinander unabhängig
- Die verwendeten Abstufungen sind einfach nachvollziehbar und für alle Karrierewege verwendbar.
- Das Stellenbewertungsverfahren bzw. Funktionsbewertungsverfahren kann alle Stellen in einem Unternehmen abdecken und ist damit ein Top-Tool für Abbildung von Karrieren
- Das Stellenbewertungsverfahren bzw Funktionsbewertungsverfahren trennt sauber zwischen einer Analyse der Stellenwertigkeiten und der anschließenden Lohn-/Gehaltsfindung und damit zwischen arbeitswissenschaftlich begründbaren und lohnpolitisch zu verhandelnden Aspekten

HR Online Manager ist damit die einzige Plattform, die nicht nur den Bewertungsprozess online verfügbar gemacht hat sondern damit einhergehend auch die wesentlichen Eingruppierung-, Verhaltens- und Marktvergütungsfragen auf Knopfdruck beantworten kann.

Die Online-Funktionsbewertung bzw. Online-Stellenbewertung erfüllt folgende Ziele:

- nur geringer Kostenaufwand (eine Lizenz reicht aus)
- überschaubarer Zeitaufwand für den einzelne Bewerter unabhängig von Ort und Zeit
- Professionalisierung der HR Business Partner
- jederzeitiger Zugriff
- Agile Anwendung statt Formalitäten

Sie haben Fragen oder Anregungen oder wollen unseren Testzugang nutzen? Dann rufen Sie uns an oder senden Sie uns eine E-Mail.

