

Grading: Neue Anforderungen in agilen Arbeitswelten

Eine Einschätzung von Birgit Horak



- Copyright und Erstveröffentlichung:
Comp & Ben – Das Online-Magazin für Vergütung
Ausgabe 01/2017, S. 20

GRADING: NEUE ANFORDERUNGEN IN AGILEN ARBEITSWELTEN

Eine Einschätzung

Von Birgit Horak

Nichts ist so konstant wie der Wandel. Das gilt besonders für die Rahmenbedingungen von Unternehmensorganisationen und Mitarbeiterführung. Hier trifft eine hohe Veränderungsgeschwindigkeit auf eine steigende Vielfalt von Entscheidungsfaktoren und wird von einer hohen Unsicherheit im Hinblick auf zukünftige Modelle flankiert.

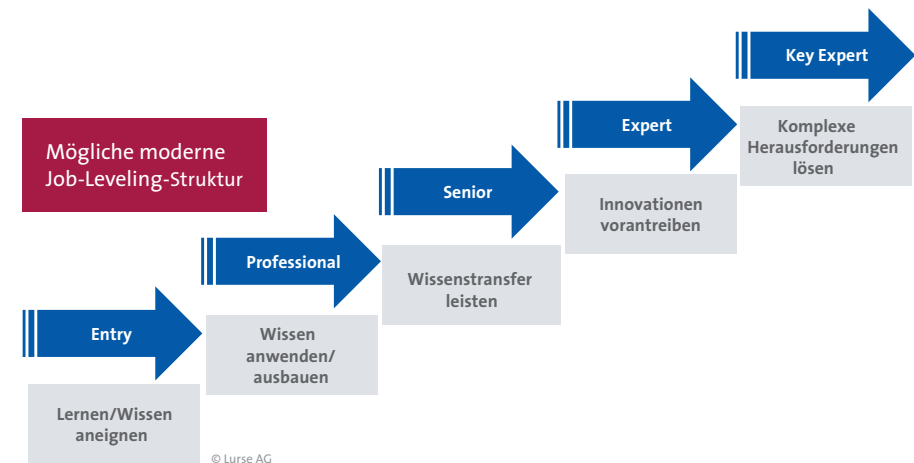
Diese Entwicklungen haben massiven Einfluss auf Funktions- oder Stellenstrukturen, denn in modernen, flexiblen Arbeitsformen machen starre und hierarchische Punktemodelle zur Bewertung von Stellen immer weniger Sinn. Eine Abkehr von analytischen Modellen zeichnet sich ab, für die Arbeitsbedingungen von morgen sind diese nicht mehr adäquat.

Nach wie vor basieren nachvollziehbare und transparente Funktions- oder Stellenstrukturen auf einer fundierten Bewertung von Stellen und sind ein zentraler Anker für nahezu alle personalwirtschaftlichen Instrumente. Das so geschaffene Ordnungssystem bildet die Grundlage für systematisches Benchmarking und leistungsgerechte Vergütungsmodelle. Prozesse zur Vergütungssteuerung und Performance-Management-Systeme lassen sich nahtlos andocken. Funktionsstrukturen sind Ausgangspunkt für Personalentwicklungskonzepte, Kompetenzma-

nagementmodelle und gezielte Nachfolgeplanung. Auch Nebenleistungen werden an diese Modelle angeknüpft.

Aber: In modernen Arbeitsformen ist es unerlässlich, den Abstraktionsgrad für Jobbeschreibungen zu erhöhen. Nur so wird es gelingen, in agilen Strukturen einfach anpassbare Systeme zu verankern, die weder extrem hierarchisch noch starr sind. Das ist der Grund, warum zahlreiche Unternehmen ihr Stellenstruktursystem einer Überprüfung unterziehen – häufig mit dem Ergebnis, dass primär eine Verschlanung und Vereinfachung der Systematik gefragt ist. So kann es beispielsweise sinnvoll sein, in Jobbeschreibungen den Verantwortungsbereich mit wenigen wesentlichen Key-Leitsätzen zu definieren und das erforderliche Erfahrungsfeld damit variabel für alle Projektanforderungen anpassbar zu machen.

In einem solchen System, das mit wenigen Kriterien auskommt, aber ausgereift und langfristig nutzbar ist, können beispielsweise Verantwortlichkeiten abstrakt definiert sein. Karrierepfade vom „Entry“ bis zum „Key Expert“ lassen sich mühelos abbilden. In den Eingangsstufen wird es darum gehen, zu lernen und sich Inhalte und Wissen anzueignen, in der Key-Expert-Stufe stehen dann



Aufgaben im Vordergrund, die hochkomplex sind und für den Erfolg des Unternehmens wesentliche Innovationen liefern. Diese Modelle sind praxisnah formuliert und erhöhen damit zudem die Verständlichkeit und Akzeptanz bei den Führungskräften und Mitarbeitern.

Je nach den unternehmensindividuellen Anforderungen können auch zusätzliche, spezifische Kriterien zur Bewertung von Stellen in diese Modelle integriert werden. Entscheidend hierbei ist immer die Passung zum Unternehmen. Unterschiedliche Branchen haben differenzierte Volatilitäten, was folglich auch die individuellen Anforderungen an die Bewertung von Stellen beeinflusst.



Birgit Horak,
Vorstand,
Lurse AG

bhorak@lurse.de
www.lurse.de