

news

LURSE IN DEN MEDIEN - FACHARTIKEL

Schön eingereicht

Copyright und Erstveröffentlichung

Personalmagazin

Ausgabe 07/2022, S. 58-63

Schön eingereicht

Ständig Krisen und Transformation – Unternehmen verändern sich in hoher Taktzahl. Passt dazu ein akribischer Prozess, der den Wert von Tätigkeiten bestimmt, Unterschiede bewertet und sie in das Korsett von Gehaltsbändern für das Vergütungssystem gießt? Wir haben uns bei Vergütungsberatungen umgehört, welche Trends sie beim Grading beobachten und welche Methoden zum Einsatz kommen.

Von Stefanie Hornung und Katharina Schmitt

● „Oft tüftelte ich mit der Personalabteilung viele Monate am Bewertungssystem. War es endlich fertig, passte es nicht mehr zur Unternehmensrealität“, erinnert sich Vergütungsexpertin Sarah Maximilian an die Zeit, bevor sie 2021 das New Pay Collective mitgegründet hat, ein Netzwerk, das Unternehmen empowern möchte, ihr Vergütungssystem selbst zu gestalten. Das Prozedere sei immer noch in vielen Unternehmen gleich: Alljährlich rücken die Vergütungsberater an, um den Wandel einzufangen und bei Funktionsbewertungen, Gehaltsbändern sowie bei Gehaltshöhe, Boni und Benefits nachzujustieren. Für die Beratungen ist das ein lukratives Geschäft. Daran haben auch volatile Zeiten nichts geändert.

Klassiker: Mit Grading Gehaltsbänder definieren

Das Personalmagazin hat für diesen Artikel zwölf Vergütungsberatungen befragt, die im deutschsprachigen Raum Grading anbieten. In vertiefenden Gesprächen bestätigten die Anbieter, dass eine Funktionsbewertung in der Vergütungspraxis weiterhin Standard ist. Alle Befragten gaben an, dass ihre Kunden häufig mit einem Grading das Ziel verfolgen, Gehaltsbänder zu definieren oder anzupassen. Nur die Hälfte beobachtet eine solche Häufigkeit bei dem Ziel, Veränderungen in der Organisation gerecht zu werden. Relativ häufig – zu 42 Prozent – möchten Unternehmen mit dem Grading neue persönliche Entwicklungs- und Karrierewege aufzeigen oder prüfen, wer welche Nebenleistungen bekommen soll. Vielen geht es auch darum, Managementebenen neu zu strukturieren. Ein Drittel der Vergütungsberatungen erklärt, dass Arbeitnehmer mit dem Grading oft prüfen möchten, wer bestimmte Benefits erhalten oder Titel tragen darf. Erstaunlich ist, dass laut der Analyse der Gender-Pay-Gap selten im Fokus steht. Nur Stepstone ([Gehalt.de/Compensation Partner](https://www.gesundheit.de/Compensation-Partner)) nennt das als häufige Zielsetzung von Unternehmen.

Wie die Grafik auf Seite 64 zeigt, kommt aktuell noch meistens ein analytisches Grading zum Einsatz. Dieses Verfahren basiert auf verschiedenen Einzelkriterien. Vereinfacht gesagt geht man einzelne Funktionen durch, betrachtet die Ausprägung und rechnet diese anhand von Punktwerten zusammen. Es gibt diverse Berechnungslogiken, die mit unterschiedlichen Gewichtungen der Kriterien arbeiten. Deutlich seltener sind summarische Verfahren. Dabei nutzt man ein Schema mit wenigen Kriterien – etwa einen Tarifvertrag – und sortiert die einzelnen Jobfunktionen in diese Matrix ein. Das ist einfacher als der analytische Weg, aber weniger präzise. Denn pauschale Beschreibungen sollen möglichst viele Stellen abdecken.

KMU entdecken Grading

Die HKP Group setzt neben WTW, Lurse und Baumgartner häufig ein summarisches Verfahren ein (Kombination aus Analytik und Summalytik). Es gibt laut unserer Befragung einen Trend hin zu weniger komplexen Bewertungssystemen. „Unternehmen gehen pragmatischer an die Sache heran und sind zunehmend bereit, ihr Grading nicht mehr ganz so detailanalytisch zu gestalten, damit die Bewertungen flexibler und schneller vorgenommen werden können“, kommentiert Isabel Jahn, Partnerin bei HKP.

Einige Unternehmensberatungen – darunter Baumgartner, PWC, Aon, Kienbaum und HKP Group – bieten feste Bewertungsschemata mit vier bis acht Bewertungskriterien an. Viele betonen, dass sich diese Modelle auch individuell an die Anforderungen der Kunden und auf Veränderungen innerhalb der Organisation anpassen ließen. „Die Hauptkriterien bei unserer Methode sind der Einfluss auf das Unternehmensergebnis und die Komplexität der Themen, aber auch die Kommunikationsanforderungen und Kenntnisse“, erklärt Jahn. „Das sind Aspekte, die sich auch für die Bewertung agiler Funktionen eignen.“

Während Aon, Mercer, WTW, Hay Korn Ferry und HKP Group bisher eher Großunternehmen zu ihren Kunden zählen, geben Lurse, Kienbaum und Baumgartner an, gleichermaßen Konzerne und KMU zu bedienen. PWC, Stepstone und das New Pay Collective unterstützen vor allem Unternehmen bis 1.000 Mitarbeitende. „Neben Großunternehmen erkennen zunehmend mittelständische und kleinere Unternehmen die Potenziale von Funktionsbewertung, weil sich Organisationen so schnell ändern“, so HKP-Partnerin Jahn. Funktionsbewertungen bildeten hier das Struktur gebende Element, um die Organisationsveränderungen und dann auch die Kostenstrukturen gut abbilden und berechnen zu können.

Veränderungstreiber Agilität

Das klassische Grading scheint sich also zu verändern. Es funktionierte früher vor allem dann gut, wenn die Unternehmen und deren Organisation über lange Zeit gleich blieben. Auf dieser Basis lassen sich relativ einfach feste Aufgaben und Funktionen für Mitarbeitende ableiten, damit das Unternehmen erfolgreich wirtschaften kann. Doch von solcher Stabilität können die meisten Betriebe aktuell nur träumen. „Man versucht heute, die Verfahren flexibler und breiter anzulegen“, erklärt Birgit Horak, Managing Partner von Lurse. So habe nicht jede kleine Änderung der Verantwortlichkeiten gleich Einfluss auf die Eingruppierung in eine Gehaltsstufe. „Früher hängten Unternehmen hinter jedes einzelne Grade ein Gehaltsband. Jetzt fassen sie immer häufiger zwei Grades in einem Band zusammen“, so die Vergütungsexpertin.

Die Unternehmensberatungen bekommen es immer häufiger mit Kunden zu tun, die zumindest in Teilen ihrer Organisation mit agilen Methoden wie etwa Scrum arbeiten. Dazu gehört auch, dass

Sarah Maximilian beobachtet allerdings, dass sich die Kriterien verschieben. So bedeuteten etwa Abschlüsse und Zertifikate nicht mehr automatisch eine hohe Einstufung, konkrete Skills und Kompetenzen rückten dafür in den Blick. In der Vergangenheit richtete sich die Bewertung nach Hierarchiestufen, Führungsspanne (Anzahl Mitarbeitende, die eine Führungskraft führt), Projektgröße oder Budget galten als Anhaltspunkte. „Doch Projektgröße und Budget sagen meist nichts über den Wertbeitrag aus, den jemand im Unternehmen leistet“, so die Vertreterin des New Pay Collective. Es komme auch auf die Tätigkeiten der Beschäftigten und ihre Aufgabe an – die Bewertung von Führung sollte sich danach ausrichten.

Das bedeuten die Farben

- häufig
- manchmal
- selten

Mit wem arbeiten Sie beim Grading in Unternehmen hauptsächlich zusammen?

	Aon	Mercer	WTW	Hay Korn Ferry	PWC	EY	Kienbaum	Lurse	HKP Group	New Pay Collective	Baumgartner	Stepstone Gehalt.de/Compensation Partner
GF	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
HR	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Compensation & Benefits	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Führungskräfte		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Mitarbeitende		●		●	●		●	●		●	●	
alle Stakeholder		●		●				●		●	●	

Welche Unternehmen haben Sie in den letzten zwölf Monaten beim Thema Grading hauptsächlich unterstützt?

	Aon	Mercer	WTW	Hay Korn Ferry	PWC	EY	Kienbaum	Lurse	HKP Group	New Pay Collective	Baumgartner	Stepstone Gehalt.de/Compensation Partner
Großunternehmen (ab 1.000 MA)	●	●	●	●			●	●	● mit internationaler Präsenz		●	
Mittelstand (bis 1.000 MA)					●		●	●		●	●	●
Branchenschwerpunkt, Sonstiges				Industrie, Automobil & Automobilzulieferer, Pharma, Chemie, Life Sciences			Unterstützung kleiner Start-ups, schnell wachsender Grown-ups				Metall und Chemie, weitere	
alle/kein Schwerpunkt	●	●	●			●	●	●				●

Wo haben die Unternehmen, die Sie beim Thema Grading unterstützen, ihren Hauptsitz?

	Aon	Mercer	WTW	Hay Korn Ferry	PWC	EY	Kienbaum	Lurse	HKP Group	New Pay Collective	Baumgartner	Stepstone Gehalt.de/Compensation Partner
Deutschland	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
DACH	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
EU und Nicht-EU		●	●	●	●	●					●	

Menschen flexibel die Rollen wechseln können. Um Rollen in den agilen Einheiten auch im Vergleich zu anderen Bereichen bewerten zu können, halten die meisten Unternehmen an ihrer Standardmethode fest und passen die Kriterien für die agilen Bereiche an, erklärt Jahn und fügt hinzu: „Unternehmen ist es wichtiger, dass die Bewertung mit der restlichen Organisation anschlussfähig bleibt, als in agilen Bereichen eigene Grading-Methoden zu etablieren.“ Diese Erfahrung macht laut Birgit Horak auch Lurse. Häufig könne man mit ganz klassischen Grading-Modellen noch relativ gut in agil organisierten Bereichen arbeiten. Horak: „Die Kriterien bekommen eine etwas andere Konnotation, weil die Führungs- und Managementaufgaben anders verteilt sind. Aber Sie drehen damit die Grading-Welt nicht um.“

Andere Stimmen meinen, dass in agilen Umfeldern häufiger die Person an Gewicht gewinnt. „Agilität heißt auch, Menschen da einzusetzen, wo ihre Stärken liegen. Darum müssen wir im Grading Möglichkeiten finden, dass eine Rolle mit den Mitarbeitenden atmen kann“, sagt Anja Pempelfort, Director Work, Rewards & Careers bei WTW. Die Beratung hat archetypische Ansätze für agile Organisationen entwickelt, die die Karriereentwicklung stärker berücksichtigen. Analytische Verfahren brächten zwar eine größere Gründlichkeit. Aber es mangle ihnen an Kommunizierbarkeit. „Die bisherigen Gradingmethoden sind zu starr, zu langsam und oft eine Blackbox“, so Pempelfort. Auf Wunsch hinterlegt deshalb WTW die Karrierewege mit Textbausteinen, die alle Beschäftigten einsehen können.

Das schaffe einen gemeinsamen Referenzrahmen und mache Karrierestruktur erlebbar.

Grading ist nicht gleich Grading: Wie Beratungen vorgehen

Die Grafik auf Seite 65 zeigt, welche Formen der Unterstützung die Vergütungsberatungen wie häufig leisten. Danach koppeln die Anbieter häufig (75 Prozent) Gehaltsbenchmarks an die Gradingergebnisse. Kein Wunder, denn im Vergütungsvergleich nahm die Grading-Methodik im Zuge des Scientific Management ihren Ursprung. Ziel ist es seither, damit zu prüfen, welches Gehalt für Beschäftigte angemessen ist. Einige Befragte äußerten allerdings Zweifel, ob so auch das Modell der Zukunft aussieht. Manche Tätigkeitsbereiche verändern sich rasant und lassen sich nicht mehr einfach mit anderen Jobs am Markt vergleichen. Gleichzeitig be-

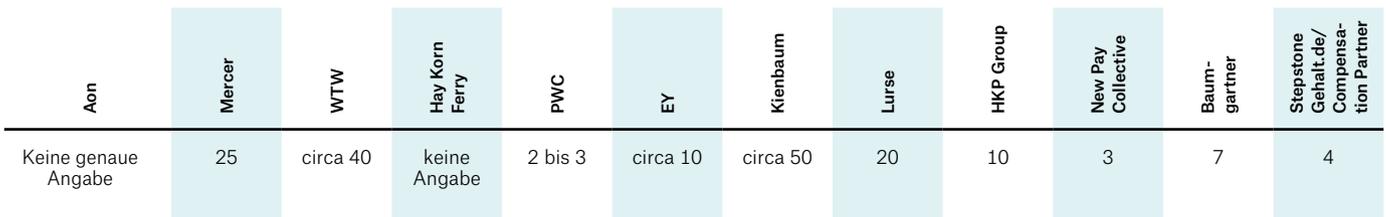
kommen die Vergütungsberatungen zunehmend Konkurrenz von Plattformen wie Kununu, Glassdoor & Co.

Stark verbreitet ist auch die Praxis, Gradings mit Personen aus Unternehmen umzusetzen und eine Grading-Systematik einzuführen – ein fertiges Modell von der Stange also. Zwei Drittel stellen oft Tools zur Verfügung, mit denen Kunden das Grading selbst durchführen können. Deutlich seltener – nur ein Drittel spricht hier von häufig – unterstützen die Beratungen mit Stellenbeschreibungen und Kompetenzprofilen, mit Kommunikationsleistungen, mit Sparring und Coaching von Unternehmensteams, mit das Grading selbst entwickeln und durchführen, sowie mit Organisationsberatung. Die Anbieter begleiten ihre Kunden selten dabei, das Grading-System dauerhaft zu handhaben. Auch Support bei der Frage, wie Arbeitgeber ein Grading-System am besten ins Tagesgeschäft einführen oder wie sie gar eine unternehmensspezifische Grading-Systematik selbst entwickeln, ist

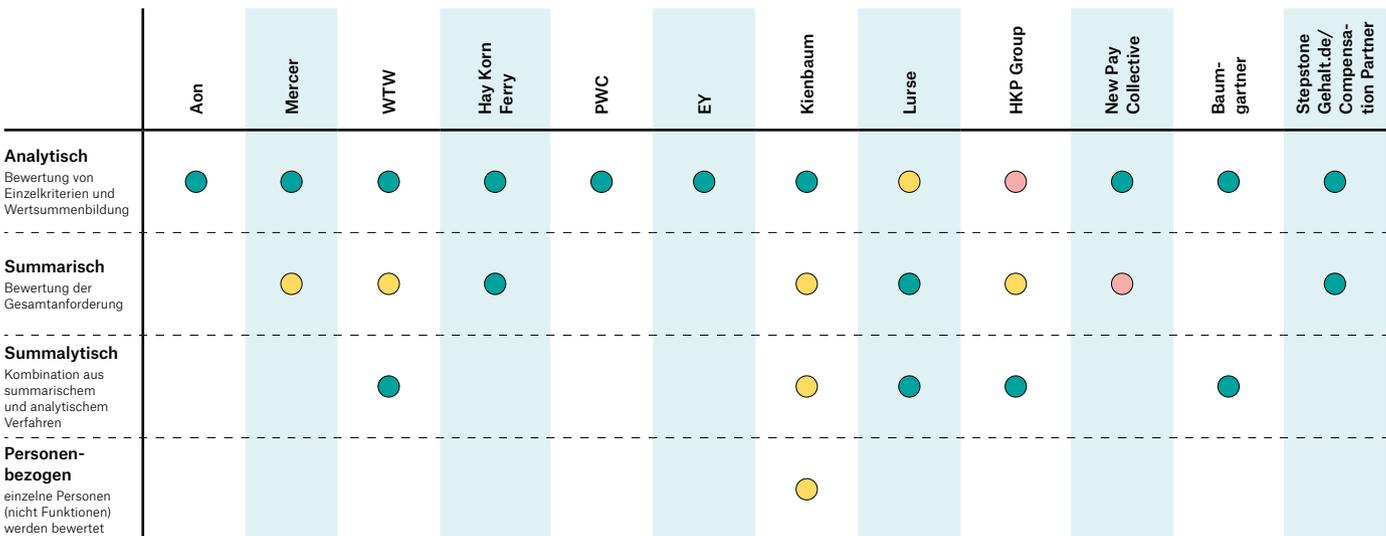
Das bedeuten die Farben

- häufig
- manchmal
- selten

Wie viele Mitarbeitende beschäftigen sich bei Ihnen in Deutschland mit dem Thema Grading?



Welche Form des Gradings nutzen Sie in Unternehmen hauptsächlich?



Bieten Sie Grading agiler Funktionen an?



Wie unterstützen Sie Unternehmen beim Thema Grading?

	Aon	Mercer	WTW	Hay Korn Ferry	PWC	EY	Kienbaum	Lurse	HKP Group	New Pay Collective	Baumgartner	Stepstone Gehalt.de/Compensation Partner
Name der Methode	Aon JobLink, analytisches Stellenbewertungssystem	Mercer IPE	Global Grading System - Analytisches Bewertungssystem	Korn Ferry Hay Guide Chart - Profile Method	Strata-Methodik	Role Evaluation Model (REM) von EY	Globale KRIEM (Kienbaum Role Impact Evaluation Methodology) Ansätze	Lurse Modell, basierend auf Summalytik	HKP Group Funktionsbewertungssystem	New Grading	Baumgartner & Partner Stellenbewertungssystem	Compensation Online: Stellenbewertung und Vergleich
Kopplung von Gehaltsbenchmarks an die Gradingergebnisse	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Umsetzung des Gradings gemeinsam mit Vertretenden des Unternehmens		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Einführung einer bestehenden Grading-Systematik (Best Practice)	●	●	●	●		●	●	●	●		●	
Bereitstellung von Tools zur eigenständigen Durchführung von Gradings	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●
Unterstützung bei der Erstellung/Bereitstellung von Stellenbeschreibungen und/oder Kompetenzprofilen	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Kommunikationsberatung und -umsetzung	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Sparring und Coaching von eigenständigen Teams zur Entwicklung und Umsetzung des Gradings	●		●	●		●	●	●	●	●	●	●
Organisationsberatung auf Basis der Gradingergebnisse			●	●			●	●	●	●	●	
Dauerhafte Begleitung bei der Handhabung des Grading-Systems		●	●	●		●	●	●	●		●	●
Prozessberatung und Unterstützung bei der Einführung des Grading-Prozesses in das Tagesgeschäft (inkl. HRIS-Landschaft)		●	●	●	●		●	●		●	●	
Design und Entwicklung einer unternehmensspezifischen Grading-Systematik		●	●	●		●	●	●	●	●	●	
Umrechnung in andere Funktionsbewertungssysteme		●	●	●	●	●	●	●	●		●	
Partizipatives Grading (Freiwilligenprojekte)			●							●		

Mangelware. Partizipatives Grading, zum Beispiel in Form von Freiwilligenprojekten, ist ein Alleinstellungsmerkmal des New Pay Collective – dieses Angebot hat sonst keine Vergütungsberatung im Portfolio.

New Pay: Grading als Tool für alle

„Normalerweise geben Vergütungsberatungen mit HR bestimmte Kriterien vor und bewerten die Funktionen entsprechend. Wir erarbeiten die Kriterien und die Einstufung in einem Projektteam, in dem meist auch Führungskräfte und Leute aus den Fachbereichen dabei sind“, erklärt Sarah Maximilian die Methode des New Pay Collective. Ihrer Erfahrung nach laufen viele

Bewertungen in der Praxis an den Fachbereichen vorbei, weil HR oder die Vergütungsberatung die Schmerzpunkte in der Organisation nicht kennen würden. Oft erschienen die Einstufungen, die HR aus dem Hut zaubere, nicht allen Beschäftigten als stimmig, oder sie würden nicht zu deren Arbeitsrealität passen.

Bei ihrer Begleitungsarbeit komme es laut New Pay Coach Maximilian darauf an, dass sie nicht deskriptiv vorgibt, was gut für die Organisation ist, sondern dass diese das im moderierten Prozess herausfindet. Die Beteiligten könnten dieses Wissen dann als Botschafter in die Organisation tragen. Maximilians Fazit: „Grading ist ein Tool und keine Lösung. Wenn Menschen es mitaufbauen, können sie es als Instrument verstehen, nutzen und laufend mit der Organisation weiterentwickeln.“