



JOB LEVELING IN KÜNFTIGEN JOB ARCHITEKTUREN

Ralf Hendrik Kleb und Nicole Fabig-Grychtol

Change Programm zur zukunftsfähigen Ausrichtung
globaler Job Leveling Prozesse

CHANGE LEADERS

JOB LEVELING IN KÜNFTIGEN JOB ARCHITEKTUREN



- Warum bedarf es einer Überprüfung und Erneuerung des Job Leveling?
- Was sind die Change Driver in einem zunehmend agilen Umfeld?
- Wie haben sich die Anwendungsfelder entwickelt?
- Welche Anforderungen haben die unterschiedlichen Stakeholdergruppen?
- Welche Trends und neueren methodischen Ansätze gibt es?

Identifikation des Erneuerungsbedarfs von Job Architecture & Leveling

- Wie lässt sich die bestehende Stellenarchitektur optimieren?
- Wie kann die Vielzahl der Stellenprofile reduziert werden?
- Wie lassen sich hybride Karrieremodelle integrieren?
- Wie lassen sich agile Netzwerkstrukturen, Arbeitsformen und Jobs integrieren?
- Welche Lösungen gibt es für die temporäre Übernahme von Rollen, Jobs und Verantwortung?

Weiterentwicklung & Systematisierung der Stellenarchitektur

- Welche Inhalte stecken hinter den bislang verwendeten bzw. marktüblichen Kriterien der Stellenbewertung?
- Erfüllen die Kriterien die identifizierten künftigen Anforderungen?
- Welcher inhaltliche Veränderungs- und Ergänzungsbedarf lässt sich ableiten?
- Welche Rolle spielen vorhandene Kompetenzen, die externe Reputation & Marktverfügbarkeit?

Bewertung, Aktualisierung und Ergänzung der Kriterien zur Stellenbewertung

- Welche Problemfelder und Verbesserungsbedarfe wurden in der Vergangenheit identifiziert?
- Welche Themenfelder und Anpassungsbedarfe lassen sich für die Zukunft antizipieren?
- Welche Lösungsansätze bieten die bislang marktüblichen Methoden?
- Wie lassen sich die bislang genutzten bzw. allgemein bekannten Skalenkonstrukte anpassen und modernisieren?
- Wie lassen sich die alten/neuen Skalen „übersetzen“?

Bewertung und Modernisierung der Skalenkonstrukte zur Stellenbewertung

JOB LEVELING IN KÜNFTIGEN JOB ARCHITEKTUREN



- Welche Informationen und Daten werden heute und künftig für das Job Leveling benötigt?
- Wie entwickelt sich die Häufigkeit organisatorischer Veränderungen?
- Wie lässt sich die Sammlung und Administration der Daten mit anderen Anwendungsfeldern abstimmen/integrieren?
- Welche Möglichkeiten und Grenzen von „Organizational/Job Analytics“ sind erwartbar?
- Wie lässt sich das Informations- & Datenmanagement optimieren?

Aktualisierung und Optimierung des Datenmanagements im Kontext des Job Leveling

- Welche Rolle spielt Job Leveling im „Geschäftsmodell“ einer agilen Organisationsentwicklung?
- Wer sind die Key Stakeholder und welches sind ihre Rollen?
- Welche künftigen Anforderungen und Verbesserungsbedarfe sind bereits bekannt?
- Welche Lösungsansätze sind verfügbar bzw. denkbar?
- Wie lassen sich die Job Leveling Prozesse im agilen und digitalen Kontext optimieren?

Bewertung und Optimierung der Job Leveling Prozesse im agilen & digitalen Kontext

- Wie wird sich die Bedeutung des Job Leveling für die diversen Anwendungsfelder entwickeln?
- Welche Themen und Verbesserungsbedarfe wurden aus interner Kundensicht bereits identifiziert?
- Wie lassen sich Leistungsangebot, Methoden und Prozesse zur Verbesserung der Customer Experience und Kosteneffizienz an den Schnittstellen zu den unterschiedlichen Anwendungsfeldern optimieren?

Verbesserung der Customer Experience und Kosteneffizienz unterschiedlicher Anwendungen

- Welche Vorlagen und Software-Tools werden heute für das Job Leveling inkl. vor- und nachgelagerter Prozesse eingesetzt?
- Unterstützen die heute eingesetzten Software-Tools die nachgelagerten bzw. verknüpften Anwendungsfelder ausreichend?
- Welche im Markt verfügbaren Software-Tools bieten sich zur Standardisierung, Digitalisierung und Integration der Prozesse an?

Standardisierung, Digitalisierung und Integration der Prozesse

JOB LEVELING IN KÜNFTIGEN JOB ARCHITEKTUREN

1

ERNEUERUNGS- BEDARF

- Warum bedarf es einer Überprüfung und Erneuerung des Job Leveling?
- Was sind die Change Driver in einem zunehmend agilen Umfeld?
- Wie haben sich die Anwendungsfelder entwickelt?
- Welche Anforderungen haben die unterschiedlichen Stakeholdergruppen?
- Welche Trends und neueren methodischen Ansätze gibt es?

**Identifikation des
Erneuerungsbedarfs von
Job Architecture & Leveling**

Konkretisierung der geschäftlichen und organisatorischen Herausforderungen

- Parallele und hybride Organisationen (alte/neue Welt; start-ups - separiert – teilintegriert – transformiert)
- Neue Märkte/Geschäftsfelder
- Neue Geschäftsmodelle
- Neue Technologien und Fertigungsstrukturen
- Neue Kompetenzfelder
- Neue Organisationsformen und Netzwerkstrukturen
- Neue Führungsmodelle und Entscheidungsprozesse
- Neue Arbeitsweisen
- Segmentierung der Belegschaft

Spezifizierung veränderter Bedarfe und Anforderungen

- Bedeutungsverschiebung der Bedarfs- und Anwendungsfelder
- Veränderte Stakeholderstrukturen und -anforderungen (Governance, agile, selbst-organisierte Einheiten, Customer/Employee Experience Design)
- Steigerung der Kosteneffizienz

Bewertung alternativer Vorgehensmodelle und Methoden

- Job Analyse und analytische Stellenbewertung vs. semi-analytisches Career Mapping
- Einfache standardisierte Onlineverfahren

JOB LEVELING IN KÜNFTIGEN JOB ARCHITEKTUREN

2

JOB ARCHITEKTUREN

- Wie lässt sich die bestehende Stellenarchitektur optimieren?
- Wie kann die Vielzahl der Stellenprofile reduziert werden?
- Wie lassen sich hybride Karrieremodelle integrieren?
- Wie lassen sich agile Netzwerkstrukturen, Arbeitsformen und Jobs integrieren?
- Welche Lösungen gibt es für die temporäre Übernahme von Rollen, Jobs und Verantwortung?

**Weiterentwicklung &
Systematisierung der
Stellenarchitektur**

Weiterentwicklung und Systematisierung der Stellenarchitektur

- Definition von Blueprints z.B. für Funktionen und Werke
- Ergänzung neuer Geschäftsfelder, Organisationseinheiten und Jobs
- Überprüfung (Bereinigung/Ergänzung) vorhandener Job-Kataloge
- Definition/Einführung von Job Families
- Festlegung/Anpassung von Struktur-/Referenzstellen
- Reduzierung der Vielzahl an Job Profilen

Klärung der Bedeutung von Sonderthemen für Job Architektur und Job Leveling

- Schlüsselfunktionen
- Hybride Karrieremodelle
- Rollen
- Expertenstellen (einmal Experte immer Experte vs. Verfallbarkeit von Wissen)
- Rollen in klassischen vs. agilen Projekten
- Agile Netzwerkstrukturen, Arbeitsformen und Jobs
- Temporäre Übernahme von Rollen, Jobs und Verantwortung
- Entscheidungsgremien
- Abgrenzung/Einbeziehung AT-/Tarifstellen (exempt/non-exempt jobs)

JOB LEVELING IN KÜNFTIGEN JOB ARCHITEKTUREN

3

JOB LEVELING KRITERIEN

- Welche Inhalte stecken hinter den bislang verwendeten bzw. marktüblichen Kriterien der Stellenbewertung?
- Erfüllen die Kriterien die identifizierten künftigen Anforderungen?
- Welcher inhaltliche Veränderungs- und Ergänzungsbedarf lässt sich ableiten?
- Welche Rolle spielen vorhandene Kompetenzen, die externe Reputation & Marktverfügbarkeit?



Bewertung, Aktualisierung und Ergänzung der Kriterien zur Stellenbewertung

Bewertung, Aktualisierung und Ergänzung der Kriterien zur Stellenbewertung

- Inhaltsanalyse der bislang verwendeten bzw. marktüblichen Job Leveling Kriterien (nicht nur auf Überschriftenebene)
- Bewertung der bislang verwendeten bzw. marktüblichen Job Leveling Kriterien entlang der identifizierten künftigen Anforderungen
- Ableitung des inhaltlichen Veränderungsbedarfs heutiger Kriterien (z.B. Entscheidungsautonomie, Ressourcenverantwortung, Ergebnisbeitrag im Kontext zunehmender Gremienentscheidungen, Verflechtungen)
- Identifizierung notwendiger ergänzender/anderer Kriterien (z.B. Wissensmanagement, Sprachen, IT, sonstige im Kontext von Agilität und New Work)
- Überprüfung der Kriteriengewichtung
 - Gleichgewichtung vs. unterschiedliche Gewichtung;
 - gewollte, offensichtliche vs. vorgegebene, nicht-offensichtliche Gewichtung
- Inhaltliche und sprachliche Abgrenzung der „Stellenanforderungen“
 - Aufgaben und Verantwortung
 - Skill- und Competency-Anforderungen
 - vs. persönlich vorhandene Skills und Competencies
- Abgrenzung bzw. Berücksichtigung unternehmensexterner Kriterien
 - Marktverfügbarkeit
 - Reputation in Experten-Communities

JOB LEVELING IN KÜNFTIGEN JOB ARCHITEKTUREN

4

JOB LEVELING SKALEN

- Welche Problemfelder und Verbesserungsbedarfe wurden in der Vergangenheit identifiziert?
- Welche Themenfelder und Anpassungsbedarfe lassen sich für die Zukunft antizipieren?
- Welche Lösungsansätze bieten die bislang marktüblichen Methoden?
- Wie lassen sich die bislang genutzten bzw. allgemein bekannten Skalenkonstrukte anpassen und modernisieren?
- Wie lassen sich die alten/neuen Skalen „übersetzen“?

Bewertung und Modernisierung der Skalenkonstrukte zur Stellenbewertung

Bewertung und Anpassung der Skalenkonstrukte zur Stellenbewertung

- Aufnahme der in der Vergangenheit bereits identifizierten Themenfelder und Verbesserungsbedarfe – generell und je Bewertungskriterium/-skala, z.B.
 - Klassifizierung der Organisation/Verantwortung (z.B. Größenordnung)
 - Eindimensionale Skalen vs. zwei-/dreidimensionale Matrizen
 - Differenzierungsgrad/Skalenlänge
 - Skalenbepunktung (linear vs. geometrisch)
 - Komplexität und Formulierung der Level-Definitionen und -Erläuterungen
 - Datenverfügbarkeit und -vergleichbarkeit
- Antizipation möglicher künftiger Themenfelder und Anpassungsbedarfe – generell und je Bewertungskriterium/-skala, z.B.
 - Klassifizierung der Organisation (z.B. Art der Organisation, agile vs. non-agile Organisation)
 - Gleichwertigkeit von Führungs-, Projektmanagement- und Expertenstellen in hybriden Karrieremodellen
 - Verankerung und Beschreibung von Referenzorganisationen/Blueprints
 - Gewichtung und Strukturierung der Entscheidungskompetenzen, Ergebnisbeeinflussung und -verantwortung in zunehmend arbeitsteiligen, vernetzten, agilen, selbstorganisierten Organisationformen
- Bewertung der bislang marktüblichen Bewertungsmethoden/-skalen hinsichtlich möglicher Lösungsansätze – generell und je Bewertungskriterium/-skala
- Anpassung/Modernisierung der vorhandenen Skalenkonstrukte unter Berücksichtigung ggf. gewünschter/erforderlicher „Übersetzungen“ (alt/neu)

JOB LEVELING IN KÜNFTIGEN JOB ARCHITEKTUREN

5

DATEN- MANAGEMENT

- Welche Informationen und Daten werden heute und künftig für das Job Leveling benötigt?
- Wie entwickelt sich die Häufigkeit organisatorischer Veränderungen?
- Wie lässt sich die Sammlung und Administration der Daten mit anderen Anwendungsfeldern abstimmen/integrieren?
- Welche Möglichkeiten und Grenzen von „Organizational/Job Analytics“ sind erwartbar?
- Wie lässt sich das Informations- & Datenmanagement optimieren?

Aktualisierung und Optimierung des Datenmanagements im Kontext des Job Leveling

Aktualisierung und Optimierung des Datenmanagements

- Bewertung des heutigen und künftigen Informations- und Datenbedarfs im Kontext des Job Leveling, z.B.
 - Strategieinformationen und ggf. Antrag für strukturorganisatorische Veränderungen
 - Organigramme mit Führungs- und Stellenstruktur
 - Stellenbeschreibungen (Organisatorische Einordnung, AKV: Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung)
 - Geschäftsindikatoren (KPI) aus dem Geschäftsplan
 - Management-/Koordinationsverantwortung (Headcount)
 - Erforderliche Ausbildung und Skills
- Klärung/Abstimmung des Informationsbedarfs für weitere Anwendungsfelder (z.B. Recruiting), z.B.
 - Entwicklung der Häufigkeit (bewertungswirksamer) organisatorischer Veränderungen
 - Schärfung: Aufgabenbeschreibung vs. resultierende personenbezogene Anforderungen
 - Klärung: Stellen- vs. Rollenbeschreibung
- Bewertung der heutigen Prozesse der Datensammlung und -validierung
 - Informations-/Datenquellen (Strategiedokumente, Interviews, Datenbank, ...)
 - Vorlagen & Tools (Word, Excel, Powerpoint, ...)
- Identifikation/Beschreibung der Möglichkeiten und Grenzen von „Organizational/Job Analytics“ (hier auch: individuelle Job-Daten vs. Blueprints/Referenzpositionsdaten)
- Aktualisierung und Optimierung des Datenmanagements unter Berücksichtigung des künftigen Informations- und Datenbedarfs entsprechend der angepassten/modernisierten Bewertungskriterien und Skalenkonstrukte

JOB LEVELING IN KÜNFTIGEN JOB ARCHITEKTUREN

6

JOB LEVELING PROZESS

- Welche Rolle spielt Job Leveling im „Geschäftsmodell“ einer agilen Organisationsentwicklung?
- Wer sind die Key Stakeholder und welches sind ihre Rollen?
- Welche künftigen Anforderungen und Verbesserungsbedarfe sind bereits bekannt?
- Welche Lösungsansätze sind verfügbar bzw. denkbar?
- Wie lassen sich die Job Leveling Prozesse im agilen und digitalen Kontext optimieren?

Bewertung und Optimierung der Job Leveling Prozesse im agilen & digitalen Kontext

Bewertung und Optimierung der Job Leveling Prozesse im agilen und digitalen Kontext

- Einordnung/Bewertung des Job Leveling im Rahmen des „Geschäftsmodells Konzernorganisationsentwicklung“
- Beschreibung der bisherigen und künftigen Stakeholder und ihrer Rollen auf Corporate, Regional und Local/Legal Entity Level
- Beschreibung der bisherigen Standardprozesse inkl. Varianten im Kontext des Job Leveling (z.B. vom Antrag bis zur Genehmigung einer Strukturveränderung)
- Bewertung der in der Vergangenheit bereits identifizierten Themenfelder und Verbesserungsbedarfe, z.B.
 - Geschwindigkeit/Durchlaufzeit und Notwendigkeit der Priorisierung bei begrenzten Kapazitäten
 - Aufwand der Pflege der analytischen Bewertungsprofile für das interne Benchmarking
 - Governance, Transparenz, Verständnis/Akzeptanz
- Identifikation und Bewertung alternativer Vorgehensmodelle, z.B.
 - Reduktion der zu bewertenden Stellenzahl durch Einführung flexibler/größerer rollenbasierter Gradingstrukturen z.B. für agile Organisationen
 - Beschränkung auf Blueprints/Referenzpositionen
 - Adaptiver, toolgestützter Informationssammlungs- und Bewertungsprozess
- Beschreibung der Möglichkeiten und Grenzen der Transformation bzw. Übersetzung verschiedener Bewertungssysteme auf Skalen- und/oder Gradingebene, z.B.
 - agile vs. nicht-agile Organisationen/Strukturen
 - bisherige vs. neue Kriterien, Skalen und Bewertungsergebnisse (Punkte/Grades)
- Bewertung der bestehenden Prozesse und identifizierten Verbesserungsansätze sowie Optimierung der Job Leveling Prozesse im zunehmend agilen/digitalen Kontext

JOB LEVELING IN KÜNFTIGEN JOB ARCHITEKTUREN

7 ANWENDUNGS- FELDER

- Wie wird sich die Bedeutung des Job Leveling für die diversen Anwendungsfelder entwickeln?
- Welche Themen und Verbesserungsbedarfe wurden aus interner Kundensicht bereits identifiziert?
- Wie lassen sich Leistungsangebot, Methoden und Prozesse zur Verbesserung der Customer Experience und Kosteneffizienz an den Schnittstellen zu den unterschiedlichen Anwendungsfeldern optimieren?

Verbesserung der Customer Experience und Kosteneffizienz unterschiedlicher Anwendungen

Verbesserung der Customer Experience und Kosteneffizienz unterschiedlicher Anwendungen

- Wie wird sich die Bedeutung der unterschiedlichen Anwendungsfelder und Schnittstellen entwickeln?
 - Geschäftsunterstützende Organisationsgestaltung (inkl. Strukturbenchmarking)
 - Stellenplanung und Kostensteuerung
 - Personalplanung, Nachfolgeplanung, Personalentwicklung, Global Mobility, Recruiting
 - Vergütungsstrukturanalyse und -design (inkl. Marktbenchmarking)
- Bewertung der in der Vergangenheit bereits identifizierten Themenfelder und Verbesserungsbedarfe, z.B.
 - Grad an Abdeckung der Organisation (Top Management, Management, AT/Exempt)
 - Nutzung, Harmonisierung oder Übersetzung unterschiedlicher Gradingssysteme in der Organisation
 - Gradingstruktur: Anzahl Grades, eindeutige Gradezuordnungen (Standard) vs. überlappende Gradings
 - Parallelität von Job Grade und Personal Grade
- Spezialthema: Verknüpfung der Job Grades mit Daten zur Marktvergütung
 - Bewertung der Benchmarking-Philosophie, z.B. wir orientieren uns am Markt vs. wir sind der Markt, Benchmarking-Gläubigkeit vs. Benchmarking-Verbot
 - Bewertung des tatsächlichen Bedarfs und Aufwands: Einzelne Job Benchmarks vs. Strukturbenchmarking
 - Bewertung der Datenqualität, z.B. per Job, Branche und Land, Vergangenheitsbetrachtung, Teilnehmer an Vergütungsstudien, Konsolidierung von Datenbanken
 - Verknüpfung der Job Grades mit unterschiedlichen Daten(quellen) zur Marktvergütung – Themen z.B. „Übersetzung“/Passung der Job Grades, Passung der Vergütungsbänder bzw. individuellen Vergütung
- Optimierung von Leistungsangebot, Methoden und Prozessen zur Verbesserung der Customer Experience und Kosteneffizienz an den Schnittstellen zu den unterschiedlichen Anwendungsfeldern

JOB LEVELING IN KÜNFTIGEN JOB ARCHITEKTUREN

8

SOFTWARE- UNTERSTÜTZUNG

- Welche Vorlagen und Software-Tools werden heute für das Job Leveling inkl. vor- und nachgelagerter Prozesse eingesetzt?
- Unterstützen die heute eingesetzten Software-Tools die nachgelagerten bzw. verknüpften Anwendungsfelder ausreichend?
- Welche im Markt verfügbaren Software-Tools bieten sich zur Standardisierung, Digitalisierung und Integration der Prozesse an?

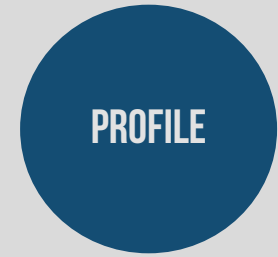
**Standardisierung,
Automatisierung und
Integration der Prozesse**

Standardisierung, Digitalisierung und Integration der Prozesse

- Bewertung des Einsatzes von Vorlagen und Software-Tools für das Job Leveling inkl. vor- und nachgelagerter Prozesse, z.B.
 - Antragstellung
 - Datensammlung und -erhebung
 - Stellenbewertung
 - Validierung/Entscheidung
 - Datenadministration
- Bewertung des Einsatzes von Software-Tools für Prozesse der nachgelagerten/verknüpften Anwendungsfelder, z.B.
 - Organisationsmanagement
 - Talent Management
 - Vergütungsmanagement
- Analyse und Bewertung der im Markt verfügbaren Software-Tools
 - Kompatible Insellösungen für Teilprozesse (z.B. Stellenbeschreibung, Organigrammerstellung, Stellenbewertung)
 - Reine Administrationssysteme
 - Workflow-integrierende Gesamtsysteme
- Aufwandsabschätzungen und Empfehlungen zu einer möglichen Systemergänzung bzw. -anpassung

CHANGELEADERS **PORTFOLIO**

Consulting Boutique for Transformation & Change



- Established in 2018
- Team of renowned thought leaders and experts in their professional disciplines
- Well-rehearsed team working together in different set-ups since many years
- Most of our projects have an international scope
- Many of our consultants work on projects abroad - globally

WARUM CHANGELEADERS?

10 gute Gründe für die Zusammenarbeit mit CHANGELEADERS

1

Ganzheitliche Sichtweise durch einzigartige Kombination von Strategie-, Organisations-, Personal-, Kommunikations- und HR-IT-System-Know-how.

2

International sehr erfahrenes Beraterteam mit ausgewiesener Expertise in allen relevanten Themenstellungen der Gestaltung von strategiegeleiteten Job Architekturen und Karrieremodellen.

3

Expertise in der Gestaltung und Umsetzung von Job Architekturen, Kompetenz- und Karrieremodellen in gemischten, klassischen und agilen Organisationsstrukturen.

4

Erfahrung in der Gestaltung von Job Architekturen, Kompetenz- und Karrieremodellen in globalen Großunternehmen ebenso wie in mittelgroßen Organisationen.

5

Ausgewiesene globale Erfahrung in der Einführung und Anwendung unterschiedlicher analytischer Job Leveling und semi-analytischer Career Mapping Methoden.

6

Umfassende Expertise in der Gestaltung von Kompetenzmodellen, insbesondere in deren Strukturierung und „bewertungssicheren“ Differenzierung von Anforderungsmerkmalen.

7

Herausragende Erfahrung in der Konzeption und Einführung von hybriden Karrieremodellen (Führungs-, Projektmanager- und Expertenlaufbahn).

8

International einzigartige Linien- und Beratungserfahrung in der Konzeption, Implementierung und Akkreditierung von laufbahnbezogenen Learning & Development Programmen.

9

Vielfältige Erfahrungen in der anforderungsgerechten, leistungsorientierten und marktgerechten Gestaltung von Vergütungssystemen für Führungskräfte, Experten und Spezialisten.

10

Langjährige Linien- und Beratungserfahrung in der internen und externen Unternehmenskommunikation, insbesondere in der Begleitung von Transformationen und Veränderungsprozessen.

CHANGELEADERS **KONTAKTE**

Ort und Datum

Stuttgart/Frankfurt 03/2019

changeleaders gmbh
www.changeleaders.de

Autoren

Nicole Fabig-Grychtol
Ralf Hendrik Kleb

Kontakt

info@changeleaders.de

Disclaimer

These publications are provided for general information purposes only. Your use of any of these whitepapers is at your own risk, and you should not use any of these documents without first seeking professional and/or legal advice. The provision of these documents (and the documents themselves) do not constitute legal advice or opinions of any kind, or any advertising or solicitation. No lawyer-client, advisory, fiduciary or other relationship is created between changeleaders gmbh and any person accessing or otherwise using any of the documents. changeleaders gmbh (and any of their respective directors, officers, agents, contractors, interns, suppliers and employees) will not be liable for any damages, losses or causes of action of any nature arising from any use of any of the documents or the provision of these documents.

© changeleaders 2019

