

STELLENARCHITEKTUREN UND KOMPETENZMODELLE – EIN STABILES FUNDAMENT FÜR DIE VERGÜTUNG

Vergütung, Leistungsdifferenzierung, Karrieremanagement und Führung helfen, einen ausgereiften Employment-Deal zu etablieren

Von Martin Emmerich

HR-Instrumente und -Programme benötigen eine solide Basis, wenn es gelingen soll, einen erfolgreichen Employment-Deal zu etablieren. Zwei wesentliche Elemente eines tragfähigen Fundaments sind Stellenarchitekturen und Kompetenzmodelle. Sie spielen vor allem für die Vergütung und die Leistungsdifferenzierung eine zentrale Rolle.

Stellenarchitekturen bestehen in der Regel aus einheitlichen Joblevels, Funktionen, Jobfamilien und unterschiedlichen Stellenkategorisierungen, beispielsweise Management-, Fach- oder Projektkarriere. Während Funktionen und Jobfamilien dabei helfen, Stellen mit ähnlichen Aufgaben und Anforderungen im Rahmen einer horizontalen Architektur zu gruppieren, schaffen Joblevels Transparenz und eine gemeinsame Sprache im Hinblick auf die relative Wertigkeit von Verantwortlichkeiten. Sie bilden die vertikale Architektur. Unterschiedliche Stellenkategorisierungen definieren die Art der Laufbahn, die ein Mitarbeiter einschlägt, also Management-, Fach- oder Projektkarriere. Stellenarchitekturen helfen dabei, alle Positionen in einem Unternehmen in einem objektiven, transparenten und nachvollziehbaren Gesamtgerüst zu verorten. Dieses Gesamtgerüst unterstützt wiederum da-

bei, HR-Programme zu strukturieren, zu vereinheitlichen und miteinander zu verknüpfen sowie erfolgreicher an die Belegschaft zu kommunizieren.

Die Ergebnisse der Global Talent Management & Rewards Study 2014 zeigen, dass 38 Prozent der deutschen Unternehmen bereits heute eine umfassende Stellenarchitektur implementiert haben. Die häufigsten Anbindungen sind dabei Vergütung (70 Prozent) und Performancemanagement (55 Prozent, siehe Abbildung auf der folgenden Seite). Deutlich seltener sind auf das Talentmanagement bezogene Themen mit der Stellenarchitektur verknüpft. Im Vergleich mit den Best-Practice-Unternehmen weltweit zeigt sich, dass mehr als die Hälfte dieser Unternehmen über eine Stellenarchitektur als Basis für ihre HR-Programme verfügen. Mehr als neun von zehn dieser Unternehmen knüpfen die Vergütung an die Stellenarchitektur, fast die gleiche Anzahl der Unternehmen auch das Performancemanagement.

Auch wenn bislang nur eine Minderheit der Unternehmen in Deutschland eine solche Stellenarchitektur implementiert hat, ist erkennbar, dass die große Mehrzahl der Unternehmen bereits wesentliche Bestandteile eingeführt hat und sich damit auf einem guten Weg befindet.



Auf einer soliden Basis lässt sich eine schlanke Architektur hochziehen.

So nutzen hierzulande viele Unternehmen einzelne Elemente einer Stellenarchitektur wie etwa einheitliche Joblevels, um etwa ihre Gehaltsbänder zu entwickeln und die Höhe der variablen Vergütung festzulegen. ➤

Kompetenzmodelle sind in Deutschland weit verbreitet

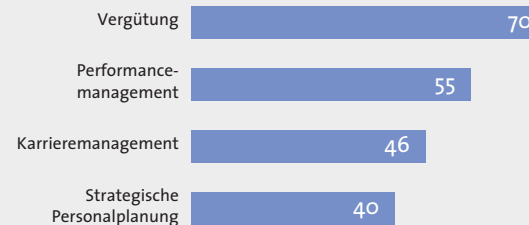
Kompetenzmodelle unterstützen das Personalmanagement und die Personalentwicklung in Unternehmen. Sie helfen dabei, die Geschäftsstrategie in erwartetes Verhalten und benötigte Fähigkeiten und Wissen auf Mitarbeiterbene herunterzubrechen. Zusammen mit Stellenarchitekturen bilden Kompetenzmodelle das Fundament der HR-Arbeit, da Kompetenzmodelle für viele weitere HR-Themen wie etwa Recruiting und Nachfolgeplanung erfolgskritisch sind, aber auch mit Performancemanagement und Vergütung verknüpft werden können.

Knapp die Hälfte aller Unternehmen nutzt ein Kompetenzmodell für die allgemeine Belegschaft. Sogar zwei Drittel nutzen ein solches Modell für Führungskräfte. In der Ausgestaltung von Kompetenzmodellen gibt es im Vergleich zu den Best-Practice-Unternehmen noch Nachholbedarf. So finden levelspezifische Kompetenzmodelle und funktionspezifische Kompetenzmodelle deutlich weniger Anklang als bei der Vergleichsgruppe. Die Vergleichsgruppe ist auch deutlich weiter, wenn es darum geht, Kompetenzen mit in den Performancemanagementprozess zu integrieren und somit Kompetenzen mit monetären und klaren Konsequenzen zu versehen.

Die Kerntreiber

Wenn ein sauberes Fundament gelegt ist, so kann man sich auf die Kerntreiber fokussieren. Doch was sind die Kerntreiber, auf die sich Unternehmen fokussieren müssen, um einen ausgereiften Employment-Deal zu etablieren? Die Studienergebnisse legen den Schluss nahe, dass es sich hierbei um die Themen Vergütung und Leistungsdifferenzierung, Karrieremanagement und Führung handelt.

Mit Stellenarchitektur verknüpfte HR-Programme
(befragte Unternehmen, die eine einheitliche Stellenarchitektur im Hause implementiert haben und die HR-Programme mit der Stellenarchitektur verknüpfen, in %)



Quelle: Towers Watson Global Workforce Study 2014 und Global Talent Management & Rewards Study 2014.

Vergütungskosten sind ein wesentlicher Bestandteil der Personalkosten und damit der gesamten Unternehmenskosten. Umso wichtiger ist es, dass die Effizienz von Vergütungsprogrammen hoch ist. Dies ist in der Regel der Fall, wenn die Vergütung eng an die Rolle und Leistung des Mitarbeiters und idealerweise auch an die strategischen Ziele und den Erfolg des Unternehmens geknüpft ist. Vergütungsgerechtigkeit ist hier ein wichtiges zusätzliches Kriterium, sowohl im Hinblick auf den relevanten Vergleichsmarkt als auch im internen Vergleich. Ein wichtiges Element ist dabei eine angemessene Form der Leistungsdifferenzierung. Leistungsanreize sollten auf allen Ebenen vorhanden sein, denn überdurchschnittliche Leistung soll adäquat belohnt werden.

Zudem gilt es, die Mitarbeiter von der Strukturierung der Vergütungsprogramme und dem Prozess des Vergütungsmanagements zu überzeugen. Vergütungsprogramme sollten daher nicht nur gut durchdacht und

leistungsgerecht aufgebaut sein, sondern müssen durch entsprechende Kommunikation und ein hinreichend hohes Maß an Transparenz den Mitarbeitern nahegebracht werden.

Die Towers Watson Global Workforce Study 2014 und die Global Talent Management & Rewards Study 2014 untersuchten, inwiefern Mitarbeiter verstehen, wie Vergütungselemente festgelegt werden und wie diese durch die Führungskräfte umgesetzt werden. Darüber hinaus wurde abgefragt, inwiefern diese Programme der Strategie sowie den Geschäfts-, Recruiting- und Retentionzielen des Unternehmens gerecht werden. Auch die Konformität mit der Unternehmenskultur fand Berücksichtigung.

Grundvergütungsprogramme werden durch die Führungskräfte in der Regel gut umgesetzt und kommuniziert, die Geschäfts- und Strategieziele sowie die Unternehmenskultur werden hingegen nur in knapp 45 Prozent aller Fälle gefördert. Bonusprogramme in Form von Short-Term-Incentive-Programmen sind sogar in vier von fünf Unternehmen verständlich aufgebaut, sie fördern allerdings nur in jedem zweiten Unternehmen die Mitarbeitergewinnung und die Bindung sowie die Unternehmenskultur. ◀



Martin Emmerich,
Director Beratungsbereich Rewards, Talent & Communication,
Towers Watson GmbH

martin.emmerich@towerswatson.com