

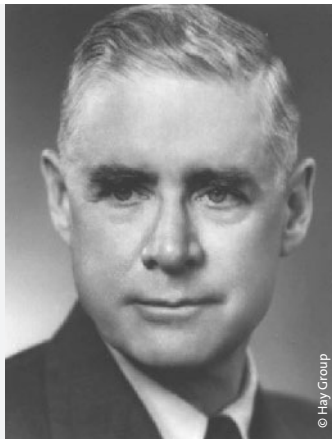
# HAY 4.0

## Stellenbewertung mit dem Klassiker im 21. Jahrhundert

Von Dr. Thomas Haussmann

Das Hay-Stellenbewertungssystem ist weltweit verbreitet und genießt seit über 70 Jahren hohes Ansehen. Allerdings hängt ihm auch der Ruf an, komplex und nicht mehr zeitgemäß zu sein. In diesem Artikel wird dargelegt, inwieweit diese Bedenken berechtigt sind und wie gut sich das Hay-System in Zeiten von Digitalisierung, Diversität und gewandeltem Verständnis von Führung einsetzen lässt.

**Edward N. Hay,**  
Entwickler des gleichnamigen  
Stellenbewertungssystems und  
Gründer der Hay Group.



In mehrfacher Hinsicht ist das Hay-Stellenbewertungssystem die Mutter aller Bewertungssysteme.

Entwickelt in den 1940er Jahren und seitdem nur gelegentlich und behutsam verändert, ist es das älteste Bewertungssystem, auf das alle danach entwickelten Systeme Bezug nehmen. Oft ist dieser Bezug so stark, dass jüngere Systeme große Teile des Hay-Systems mehr oder weniger direkt kopieren.

Der Grundgedanke der Hay-Bewertung ist einfach: Jede Funktion und jede Stelle in einem Unternehmen sind nur vorhanden, weil sie einen bestimmten Beitrag zum Unternehmen und zu dessen Erfolg leisten. Den wiederum können sie nur leisten, indem sie Aufgaben und Probleme bewältigen, die unterschiedlich komplex sind. Um diese Aufgaben und Probleme zu bewältigen, bedarf es bestimmter Kompetenzen und Fähigkeiten. Das Hay-System macht nichts anderes, als diese drei Faktoren zu bewerten:

- Wie hoch ist der Beitrag der Stelle zum Unternehmen?
- Wie komplex sind die zu lösenden Aufgaben und Probleme?
- Welches Niveau haben die Kompetenzen und Fähigkeiten, die dafür erforderlich sind?

Hat ein Unternehmen das Level aller dieser drei Faktoren bestimmt, kennt es die Wertigkeit der Stelle.

### Wie komplex ist das Hay-System?

Unternehmen haben früh erkannt, dass sie mit der Methode der Stellenbewertung ein machtvolles Instrument an die Hand bekommen, um ihre Organisationen besser zu verstehen, um ihre Mitarbeiter richtig zu vergüten und um ihnen beste Entwicklungs- und Karriereöglichkeiten zu eröffnen. Das Hay-System ist bis heute weltweit führend und quasi der Industriestandard für die Stellenbewertung. Allerdings ist die Marktführerschaft heute nicht mehr so unangefochten wie in der Vergangenheit. Das System gilt zwar nach wie vor als methodisch überlegen, aber auch als sehr komplex und aufwendig in der Anwendung. So stellen sich viele Unternehmen die Frage, ob sie nicht auch mit einem Tool, das weniger perfekt, dafür aber einfacher ist, hinreichend gute Ergebnisse mit weniger Aufwand erzielen können.

Die Antwort auf diese Frage muss differenziert ausfallen: Zunächst einmal ist das Hay-System viel weniger komplex als sein Ruf. Selbstkritisch muss aber eingestanden werden, dass die Hay Group zu diesem Ruf selbst eine Menge beigetragen hat, indem sie die Bewertungsprojekte über einige Jahrzehnte sehr aufwendig gestaltet hat. Dies ist längst nicht mehr der Fall; doch der Ruf hoher Komplexität und großen Aufwands haftet ►

dem Hay-System weiterhin an. Tatsächlich kann man die hohe Validität der Hay-Bewertungen in einem Prozess erhalten, der nicht aufwendiger ist als in irgendeinem anderen Bewertungssystem.

Wenn die Bewertungen nur bestimmten Zwecken dienen sollen, so lässt sich das Bewertungsverfahren extrem vereinfachen. Geht es beispielsweise nur darum, die Vergütungsstruktur des Unternehmens zu untersuchen und gegen den Markt zu benchmarken, so reicht ein einfaches Job-Mapping aus. Hierbei werden die Funktionen eines Unternehmens einer Funktion im Standardjobmodell von Hay Group zugeordnet. Dieser Prozess ist effizient und bietet den Vorteil, alle Funktionen gleichzeitig und automatisch in eine Jobfamilienstruktur einzuordnen. Dabei bestehen vereinfachte Möglichkeiten der Ableitung von Personalentwicklungs- und Karrieremodellen.

In all seinen Anwendungsformen ist das Hay-System immer transparent, niemals eine Blackbox. Das ist von Vorteil, wenn es beispielsweise darum geht, Bewertungen im Unternehmen an Mitarbeiter, Führungskräfte und Betriebsrat zu kommunizieren und Akzeptanz dafür zu schaffen. Darüber hinaus sind die Bewertungen so aufgebaut, dass sich aus ihnen unmittelbar erhebliche Teile des Anforderungs- und Kompetenzprofils einer Funktion ableiten lassen. Daran lassen sich nahtlos Skill- und Kompetenzprofile mit den dahinterliegenden Modellen andocken.

### Ist das Hay-System noch zeitgemäß?

Wie aktuell ist das Hay-System heute in Zeiten der Digitalisierung und des Wandels vieler Paradigmen über

Führung und Diversität? Die Antwort ist eindeutig: Das Hay-System war schon immer neutral gegenüber Geschlecht, Rasse, Alter und anderen Diversitätsfaktoren. Darüber hinaus ist das System besonders geeignet, um Entgeltgerechtigkeit im Zuge der aktuellen Equal-Pay-Diskussion zu fördern, weil das Hay-System wertigkeitsprägende Faktoren wie beispielsweise soziale Kompetenz, die in sogenannten typischen Frauenberufen besonders wichtig sind, angemessen berücksichtigt. Hätte man solche Funktionen schon immer und überall nach Hay bewertet, hätte es eine wesentliche Ursache geschlechtsbezogener Entgeltungleichheiten nie gegeben.

Das Hay-System bildet auch das Thema Führung angemessen ab, weil „Führung“ bei Hay von vornherein nicht nur als klassische hierarchische Führung verstanden wird, sondern als Managen im weiteren Sinne. Damit werden Projektmanagement, fachliche Führung und hohe Koordinationsverantwortung genauso bewertet wie klassische hierarchische Führung.

### Stabilität im Wandel

Hierin liegt vermutlich das Erfolgsgeheimnis des Hay-Systems: Es ist von Grund auf so gestaltet, dass es sich an Veränderungen in der Unternehmenswirklichkeit selbst anpasst: Wenn Führung im Wandel der Zeiten anders verstanden wird, so wird das im System abgebildet, weil dem System schon immer ein breites Verständnis von Führung zugrunde lag. Wenn die Anzahl der operativen Funktionen abnimmt und die Anzahl der Stabs- und Servicefunktionen zunimmt, so wird auch dies im System richtig wiedergegeben. Und wenn sich



Stellenbewertung als Grundlage des Personalmanagements: Wie alles zusammenhängt.

in der Vergangenheit einmal Wandlungen in der Unternehmenswirklichkeit ergeben haben, die das System nicht richtig abbilden konnte, wurde es behutsam an die neuen Gegebenheiten angepasst. Das wird auch weiterhin so sein. Damit bleibt das Hay-System für viele Unternehmen als Mittel der Wahl flexibel, einfach, transparent und von hoher Qualität und Anwendungsbreite seiner Ergebnisse. ◀



**Dr. Thomas Haussmann,**  
Senior Vice President,  
Hay Group GmbH

thomas.haussmann@haygroup.com  
www.haygroup.de