

**Autor:** Hinderlich, Björn Schlichting, Carsten Wetzels, **Gattung:** Zeitschrift  
 Sebastian  
**Seite:** 52 **Nummer:** 09  
**Rubrik:** ORGANISATION FUNKTIONSBEWERTUNG **Auflage:** 33.119 (gedruckt) 30.259 (verkauft)  
 31.677 (verbreitet)

## Wirksam, aber aufwendig

**STUDIE.** Eine aktuelle Studie der HKP Group zeigt: Funktionsbewertungen könnten in den Betrieben weiter verbreitet sein, wenn sie weniger komplex ausgestaltet wären.

Von Björn Hinderlich, Carsten Schlichting und Sebastian Wetzels

Der Nutzen von Funktionsbewertungssystemen als Ordnungsinstrument ist unstrittig. Basierend auf einer objektiven Bewertung von Funktionen lassen sich eine Vielzahl an personal- und vergütungspolitischen Instrumenten und Prozessen etablieren. Die Definition von Vergütungsbändern sowie die Ableitung von Karrierepfaden sind nur zwei Beispiele für die Nutzungsmöglichkeiten. Aber in der Vergangenheit haben sich Systeme zur Bewertung und Einstufung von Funktionen vornehmlich in Großunternehmen und keineswegs flächendeckend etabliert. Die Verbreitung in mittelständischen Unternehmen in Deutschland, der Schweiz und in Österreich liegt noch deutlich unterhalb von 50 Prozent.

Um den Ursachen auf den Grund zu gehen, führte die HKP Group von Ende 2015 bis Anfang 2016 eine umfassende Studie zur Nutzung und Ausgestaltung von Funktionsbewertungssystemen in Deutschland, der Schweiz und in Österreich durch. Insgesamt nahmen an der Studie 117 Unternehmen teil.

Die Situation in den Unternehmen Grundsätzlich lassen sich aus den Angaben der Teilnehmer keine landesspezifischen Unterschiede ablesen. Funktionsbewertung ist ein Thema, das im deutschsprachigen Raum weitgehend gleichen Einschätzungen und Perspektiven folgt. 88 Prozent der Studienteilnehmer greifen auf ein Funktionsbewertungssystem zurück. Etwa zwei Drittel (64 Prozent) nutzen ein analytisches Stufenwertzahlverfahren, das von einem traditionellen Anbieter vertrieben wird. Da viele Ansätze bereits lange am Markt sind und ihre Wirksamkeit ausgiebig getestet wurde, stellt sich die Frage, warum Unternehmen über kein Funktionsbewertungssystem verfügen oder

weshalb sie mit ihrem Verfahren unzufrieden sind. Ein Blick in die Studienergebnisse zeigt, dass Unternehmen mehrheitlich sowohl von positiven als auch von negativen Erfahrungen berichten. Bei den positiven Erfahrungen stehen Aspekte wie die Einfachheit des Systems sowie die Transparenz der Bewertungen im Vordergrund. Bei den negativen Erfahrungen konzentrieren sich die Kritikpunkte auf eine fehlende Genauigkeit und hohe Komplexität der verwendeten Systeme. Somit werden die gleichen Bewertungssysteme von einigen Firmen als einfach in der Nutzung beschrieben und von anderen Unternehmen im Gegensatz dazu als komplex und ungenau. Unter den Gründen, warum Unternehmen bisher kein Funktionsbewertungssystem eingeführt haben, dominieren mit 60 Prozent die komplexe Ausgestaltung sowie mit 30 Prozent die Einführungs- und Betriebskosten.

Als Reaktion auf die Unzufriedenheit mit den existierenden traditionellen Systemen zeigt sich zum einen, dass bei neu einzuführenden Systemen keine streng analytischen Verfahren, sondern mehrheitlich summarische oder eine Kombination aus analytischen und summarischen Ansätzen geplant sind. Zum anderen setzen die Studienteilnehmer vermehrt auf Eigenentwicklungen oder einfachere, aber dennoch treffsichere Verfahren neuer Anbieter.

Breites Anwendungsspektrum Unabhängig von den Vor- und Nachteilen werden Funktionsbewertungssysteme grundsätzlich als ein wichtiges Ordnungskriterium für die Nutzung von Instrumenten im HR-Management gesehen. Die primären Anwendungsfälle sind die Definition von Vergütungsbändern (97 Prozent) sowie die Unterstützung von Personalentwicklungsprozessen (69 Prozent). Aber auch für die

Bestimmung von Managementebenen oder die Definition von Titelstrukturen werden die Ergebnisse genutzt.

Während die Erstbewertungen sowie die regulären Nach- und Kontrollbewertungen in knapp 70 Prozent der Fälle durch den Bereich Compensation & Benefits erfolgen, werden die Bewertungen, zumindest für das Top Management, meist durch den Vorstand oder die Geschäftsführung freigegeben. Die detaillierten Ergebnisse der Funktionsbewertungen sind vornehmlich den Experten aus dem Personalbereich sowie zum Teil der Geschäftsführung bekannt. Die Mitarbeiter werden überwiegend (75 Prozent) über ihre Zugehörigkeit zu einer internen Management-Ebene, aber nicht über die detaillierte Bewertung ihrer Funktion informiert. Auf anderen Kommunikationskanälen wie Intranet oder Betriebszeitung werden ausschließlich allgemeinere Inhalte, beispielsweise die angewandte Bewertungssystematik und der Bewertungsprozess, kommuniziert.

Heterogene IT-Anbindung

Nahezu alle großen Anbieter von Funktionsbewertungssystemen können die eigenen Anwendungen durch Online-Applikationen unterstützen. Auf die Möglichkeit zur IT-seitigen Unterstützung greifen aber nur knapp die Hälfte (47 Prozent) der Firmen zurück, wobei viele Anwender (86 Prozent) zusätzlich auf eigene Lösungen setzen, die auf Excel basieren. Die Funktionalität der IT-Tools beschränkt sich meist auf das Bewerten und das Erstellen von Berichten zu den vorgenommenen Einstufungen. Weiterführende Anwendungen wie die Abbildung von Vergütungsbändern oder die Verlinkung zu Vergütungsstufen sind eher selten anzutreffen.

Der Aufwand für die Funktionsbewertung unterscheidet sich zum einen nach Einführungs- und Betriebsphase, zum

anderen nach überwiegend interner oder externer Betreuung. Die angegebenen Personalkapazitäten und Kosten variieren sehr stark und scheinen auch mit der internen Bedeutung des Themas und dem Umfang von Transparenz und Kommunikation zusammenzuhängen. Geringe Wechselbereitschaft  
Trotz der Unzufriedenheit mit den eingesetzten Funktionsbewertungssystemen planen nur 15 Prozent der befragten Unternehmen einen Systemwechsel. Dies mag an dem Aufwand liegen, der mit einem Wechsel verbunden ist, aber auch an der sich einstellenden Einsicht, dass es nicht das eine, alle Anforderungen erfüllende System gibt. Unternehmen führen Funktionsbewertungssysteme häufig in der Hoffnung ein, eine Lösung zu haben, die alle künftigen Diskussionen zur Wertigkeit und Vergütung von Funktionen überflüssig macht. Diesem Anspruch kann jedoch kein System gerecht werden. Funktions-

bewertung funktioniert nicht mathematisch-wissenschaftlich, sondern ist ein moderierter sozialer Prozess, der im Ergebnis möglichst nachvollziehbare Einstufungen von Funktionen ermöglicht. Auf die Funktionsbewertung und damit auf die zahlreichen Nutzungsmöglichkeiten gänzlich zu verzichten, stellt jedoch keine empfehlenswerte Option dar.

Auch wenn es das perfekte Funktionsbewertungsverfahren nicht gibt, so lassen sich doch einige Fehler bei der Systemwahl vermeiden. Die häufig geäußerte Kritik an der Komplexität einiger Bewertungsansätze lässt sich sicherlich umgehen. Das zur Anwendung kommende Verfahren sollte einfach und verständlich sein. Denn nur wenn die Anwender mit der Systematik eingehend vertraut sind, können sie die Bewertungsergebnisse auch glaubhaft innerhalb des Unternehmens vertreten. Hierbei erweisen sich zu viele und zum

Teil doppelt bewertete Kriterien als ebenso wenig hilfreich wie intransparente Berechnungsverfahren.

Eine Eigenentwicklung sollte jedoch kritisch geprüft werden, da sie nicht nur aufwendig werden kann, sondern vor allem die Möglichkeit von Marktvergleichen und von IT-basierten Unterstützungen deutlich erschwert.

Eine Zusammenfassung der Studie ist zu beziehen bei Dr. Björn Hinderlich, [bjoern.hinderlich@hkp.com](mailto:bjoern.hinderlich@hkp.com).

DR. BJÖRN HINDERLICH ist Partner bei der Unternehmensberatung HKP Group in Frankfurt am Main.

CARSTEN SCHLICHTING ist Partner bei der Unternehmensberatung HKP Group in Frankfurt am Main.

SEBASTIAN WETZEL ist Manager bei der Unternehmensberatung HKP Group in Frankfurt am Main.

**Wörter:**

956