

● Seit über 50 Jahren hat sich Grading – auch als Arbeits-, Stellen- oder Funktionsbewertung bezeichnet – in Unternehmen verbreitet, im tariflichen wie außertariflichen Bereich bis hinauf zu den leitenden Angestellten. Zielsetzung dieses klassischen Instruments der Personalarbeit ist es, Ordnung in eine zunehmend weltweite und komplexe Management- und Vergütungsstruktur zu bringen, Karrierewege aufzuzeigen und letztlich auch so profane Themen wie Titel auf Visitenkarten und Berechtigung für Firmenwagen zu regeln. Insbesondere bei Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften gilt die Funktionsbewertung als probater Ansatz, Stellenwertigkeiten in einer objektiven und gerechten Weise zu ermitteln und miteinander zu vergleichen. Bei fast allen Großunternehmen sind entsprechende Verfahren im Einsatz. Mittelgroße Unternehmen, meist ab etwa 1.000 Beschäftigten, haben in den letzten zehn Jahren nachgezogen – mit immer wieder gleichen Herausforderungen und letztlich identischen Entscheidungskonflikten: Wie bemisst sich der konkrete Wert einer Funktion oder Stelle und wer entscheidet über deren Wert und die entsprechende Einordnung in einem Organisationsgefüge?

Auch analytische Bewertung trifft auf individuelle Vorlieben

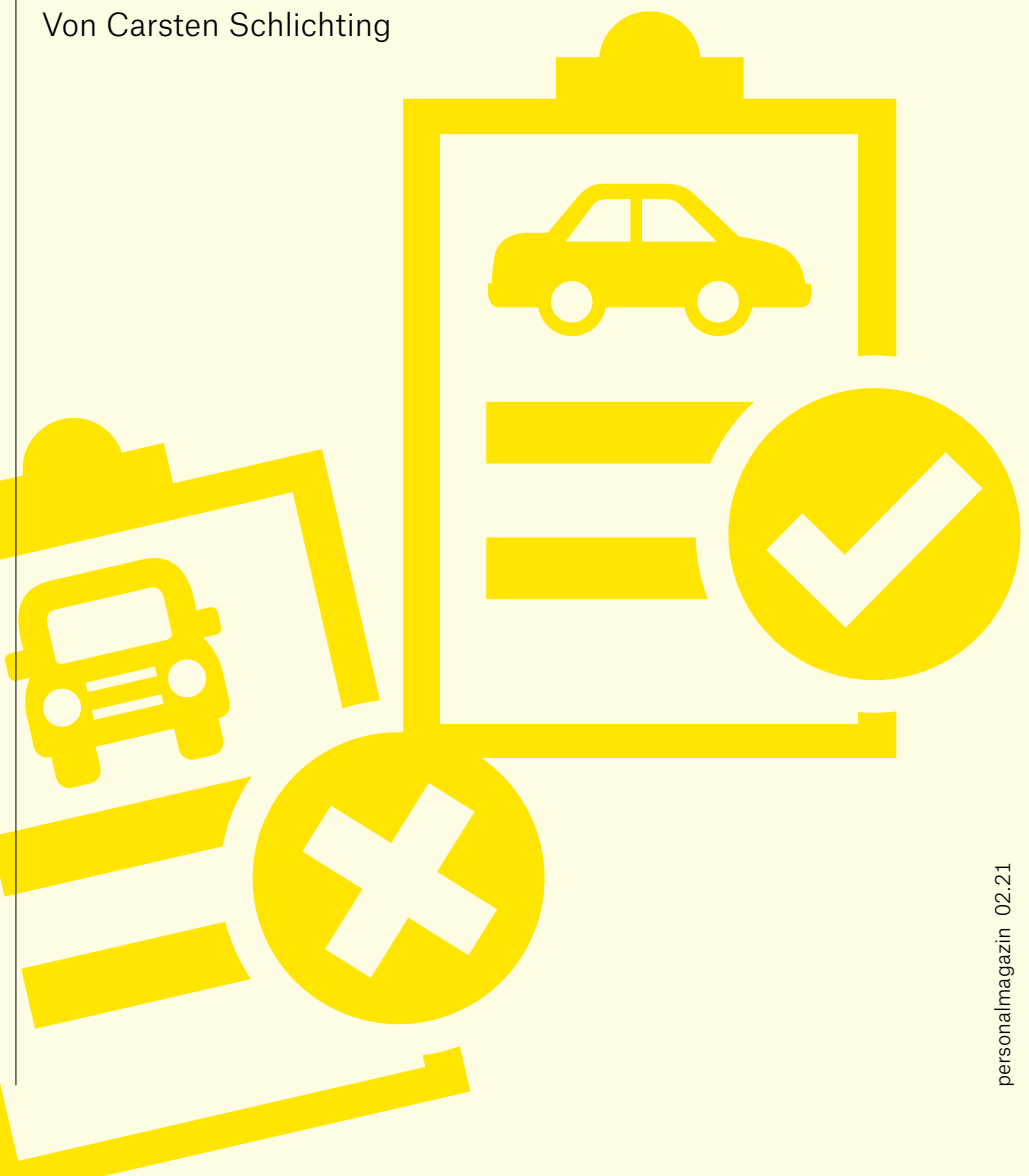
Grundsätzlich gilt: Der Wert einer Funktion wird dadurch bestimmt, dass die Anforderungen und erforderlichen Qualifikationen einschließlich Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten (neudeutsch Kompetenzen) differenziert werden. Dahinter steht eine einfache Marktlogik: Was wenige können oder haben, aber stark nachgefragt ist, wird höher bewertet und damit letztlich auch höher vergütet als das, was viele können oder haben.

Das ist im Grunde vergleichbar mit gängigen Autotests, für die aufwendige Testkataloge mit Prüfkriterien entwickelt werden, um auf dieser Basis zu einem möglichst objektiven Ergebnis zu kommen: Motorleistung, Fahreigenschaften, Preis, Unterhalt, Wertverlust et cetera. Genauso wichtig wie diese Basiskriterien sind aber entsprechende Priorisierungen: Entscheidet ein Tester, dass die Unterhaltskosten eines Fahrzeugs weniger relevant sind als die Fahrleistung, muss das nicht die Meinung des nächsten treffen, der das womöglich umgekehrt sieht oder

Funktionsbewertung ist wie Autos testen

Auf den ersten Blick haben Autotests und Funktionsbewertung nichts gemein. Die zugrundeliegenden Fragestellungen und Reaktionen der Beteiligten sind jedoch ähnlich, meint unser Autor Carsten Schlichting. Denn im Kern geht es darum, wie sich Vergleiche objektivieren lassen.

Von Carsten Schlichting



andere Kriterien als entscheidend erachtet. Schon müssen Kriterien gewichtet werden. Und schließlich taucht die Frage auf, ob eine Höchstgeschwindigkeit von 234 km/h eine andere Stufe darstellt als 210 km/h oder ob beide eigentlich in eine gemeinsame Kategorie gehören.

Wurden dann die Produkte mittels einer aufwendigen Systematik bewertet und aufgrund der vergebenen Punkte in eine Rangfolge gebracht, nimmt sich jemand die Freiheit, den auf Platz drei bewerteten Wagen aus spezifischen Gründen letztlich doch besser als den auf analytischer Basis ermittelten Spitzenreiter zu beurteilen. Handelt es sich bei diesem jemand um eine Führungskraft mit Einfluss, wird nicht selten analytisch so lange neu bewertet, bis das Ergebnis passt.

Alles nur ein Bluff?

Bedeutet dies nun, dass Analytik in der Funktionsbewertung ein gigantischer Bluff ist und Objektivität und Wahrheit nur vorgetäuscht werden, um Betroffene ruhigzustellen? Führt eine weniger aufwendige rein summarische Vorgehensweise zu vergleichbaren Ergebnissen und ist diese daher vorzuziehen?

Wie immer ist die Antwort darauf nicht einfach. So wissen alle erfahrenen Bewerter – auch wenn sie es nicht alle sagen –, dass die Einstufung einer Funktion sich nicht als überraschendes Ergebnis einer Bewertung ergibt, sondern erheblich bestimmt wird durch eine summarisch vorhandene Einstufungserwartung. Insbesondere nahe beieinanderliegende Ausprägungen können weder nach summarischer noch nach analytischer Vorgehensweise zweifelsfrei differenziert werden. Letztlich gibt immer eine vorherrschende Meinung den Ausschlag. Außerdem korrelieren auch Einstufungsmerkmale, zum Beispiel die Aufgabenschwierigkeit, mit Verantwortungsumfang und Ausbildung beziehungsweise Erfahrung, sodass kein Bewertungsprofil mit starken Ausschlägen entsteht, sondern eher ein durchgängiges Niveau mit geringen Abweichungen, die kaum hart beweisbar sind.

Analytische mit summarischen Vorgehensweisen kombinieren

Dennoch ist die Rückkehr zu einer rein summarischen Vorgehensweise und damit gewissermaßen in die Bewertungs-



CARSTEN SCHLICHTING ist Senior Partner der HKP Group. Mit mehr als drei Jahrzehnten Unternehmens- und Beratungspraxis im HR-Management, davon 25 Jahre innerhalb der Bosch-Gruppe, verfügt er über umfassende Expertise und Erfahrung zur Wirkung von Personalinstrumenten und -prozessen in internationalen Netzwerken und Matrixorganisationen. Sein besonderes Interesse gilt der Verknüpfung von Grading, Talentmanagement und Vergütung.

steinzeit mit den damit verknüpften Problemen wie Nasenfaktor und Gutscherrenart nicht zu empfehlen. Mehrere Gründe sprechen dagegen:

Die Diskussion über Stellenwertigkeiten anhand von wenigen, sinnvollen Kriterien erleichtert die Meinungsbildung und gemeinsam geteilte Entscheidungen. Dies ist von Bedeutung insbesondere in Bewertungsteams, die mit betrieblichen Verhandlungspartnern besetzt sind – erst recht, wenn hier paritätische Verhältnisse gegeben sind.

Die Anwendung eines standardisierten, zahlenbasierten Verfahrens erhöht die Akzeptanz bei den Betroffenen, besonders, wenn es sich bei diesen mehrheitlich um Ingenieure und zahlenaffine Berufsgruppen handelt.

Je stärker die Bewertungsergebnisse, also letztlich die Einstufung in Entgeltgruppen oder Management-Stufen, in der Organisation kommuniziert werden sollen, desto eher erweist sich eine analytische Vorgehensweise als hilfreich.

Was ist also zu tun? Einen mittlerweile bewährten Mittelweg stellt eine „Summalytik“ dar, die die Vorteile beider Welten vereint. Bei diesem Ansatz kann sich der Bewertungsprozess von beiden Seiten auf dem Kontinuum zwischen 100 Prozent Analytik und 100 Prozent Summarik der für die eigene Organisation optimalen Positionierung annähern.

Auf der einen Seite werden zunächst ausgewählte Richtpositionen analytisch bewertet. Sobald ein stabiles Gerüst entstanden ist, was erfahrungsgemäß nach 20 bis 30 Prozent der zu bewertenden Positionen der Fall ist, wird zu einer summarischen Bewertung („Slotting“) übergegangen. Bei Bedarf kann in Einzelfällen immer wieder analytisch bewertet werden. Dieses Vorgehen ist im Tarifbereich üblich.

Am anderen Ende des Kontinuums wird mit einem summarischen Ranking der Funktionen gestartet, wobei es hilfreich ist, einige zentrale Beurteilungskriterien zu Beginn vorzustellen und zu erläutern. Im AT-Bereich zählen dazu sinnvollerweise die Kriterien Einfluss/Beitrag, Schwierigkeit/Komplexität und Kommunikation/Führung, im Tarifbereich ist es Ausbildung/Erfahrung. Zusätzlich hat sich die Methode der multiplen Paarvergleiche bewährt, bei der in Zweifelsfällen zwei oder mehr Funktionen im direkten Vergleich kriteriumsbezogen jeweils als größer/kleiner eingeschätzt werden und sich daraus eine Feindifferenzierung ergibt. Nach Ausarbeitung eines Gesamtbilds können ohne größeren Aufwand analytische Bewertungen nachgezogen werden, um Positionierungen zu validieren – oder schlicht auch, um eine „überzeugendere“ Begründung für die Kommunikation zu liefern.

Die Ergebnisse einer summalytischen Vorgehensweise sind belastbarer als eine rein summarische Bewertung und weniger aufwendig als eine rein analytische. Welcher der drei Ansätze gewählt wird, hängt letztlich von der Zielgruppe (Tarif, AT, mittleres oder oberes Management, der Unternehmenskultur (Transparenz, Partizipation) und dem Projektansatz (zahlreiche Bewertungsteams, Mitbestimmung) ab.

Das Fazit lautet also: Nicht die eine richtige Methode führt zur Wahrheit, sondern eine möglichst schlanke Kombination von Analytik und Summarik. Individuelle Perspektiven und Einflüsse sind dabei unvermeidbar. Denn wie für den Autotest – und beispielsweise auch für die Beurteilung der Attraktivität von Filmstars – gilt: Trotz aller möglichen harten Kriterien liegt die Wahrheit vor allem im Auge der Betrachterinnen und Betrachter. Wichtig ist nur, dass sich diese auf ein Gerüst transparenter und relevanter Kriterien stützt. ■