



Stellenprofil Online: Stellenbewertung bzw. Funktionsbewertung in agilen Strukturen

Viele moderne Unternehmen wandeln sich aktuell von hierarchischen Unternehmen zu agilen Organisationseinheiten. War es vor Jahren noch die Fach- und Führungskarriere, die möglichst vergleichbare Entwicklungskorridore abbilden sollte, so geht das Ziel der Agilität im Hinblick auf das Rollenverständnis einen wesentlichen Schritt weiter.

Dabei spielen die vier Dimensionen der Agilität eine wesentliche Rolle. Diese sind:

- Geschwindigkeit,
- Anpassungsfähigkeit,
- Kundenzentriertheit und
- Haltung

Unter Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit wird gesehen, dass sich Organisationen schnell wandeln können, sich damit schnell an interne und insb. externe Veränderungen anpassen und Stellen, Funktionen und Rollen im Unternehmen damit einem stetigen Wandel unterliegen.

Der dritte Aspekt ist die Kundenzentriertheit. Hier sind es vor allem die kurzen Zyklen, das Vorwärtsgen in kleinen Schritten (Scrum, OKR..) das es ermöglichen soll Kundenwünsche besser als in der Vergangenheit zu erfüllen. Der vierte Aspekt ist die „agile Haltung“ oder das „agile Mindset“, das die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter in Ihrem gesamten Rollenverständnis erfassen soll.

Nimmt man beispielhaft diese vier Aspekte, erscheint die Diskussion, ob eine Stellenbewertung bzw. Funktionsbewertung überhaupt zukunftsweisend ist auf den ersten Blick als folgerichtig. Denn alles ist in Bewegung, alle Rollen verändern sich ständig und das einzig Beständige ist der Wandel.

Analysiert man aber die Gegebenheiten in den Unternehmen im Detail, so erkennt man, wie schwierig der Stellen- und Rollenkontext sich gestaltet. Denn um Mitarbeiter anforderungsgerecht zu beurteilen, zu entwickeln und zu vergüten muss man wissen, ob Stellenwerte zunehmen oder abnehmen.

Einige Fragestellungen sollen dies aufzeigen:

- Ist es richtig, dass der Übergang von einer klassischen hierarchisch ausgerichteten Stelle in eine projektbezogene Rolle immer einer Aufwertung der Stelle/Rolle gleichkommt?
- Ist die erwartete „agile Haltung“ eine Grundvoraussetzung für alle Teilnehmer in der Organisation oder handelt es sich - wenn der Mitarbeiter/die Führungskraft diese Rolle erfüllt – um eine zusätzlich erfüllte Anforderungs- oder Leistungsdimension?
- Welche Auswirkung hat Scrum auf die Rolle der Führungskräfte? Wenn Denkraum, Schwierigkeitsgrad und Entscheidungen von der Führung in das Scrum-Team wechseln, welche Bedeutung hat dies auf den Stellenwert der Führungsstelle? Wertet diese ab oder ist eine Rolle z.B. als „Servant Leader“ gleichwertig zur „alten Vorentscheider-Rolle“?

Sie sehen bereits an den Fragestellungen, dass die Antworten jeweils lauten können „es kommt darauf an...“

Aber worauf kommt es an? Es kommt darauf an zu wissen, wie das Anforderungsniveau im Vergleich der „alten zur neuen Stelle“ sich verhält. Kommt es zu einer Aufwertung, kommt es zu einer Abwertung oder bleibt alles beim Alten?

Dabei ist klar: Alles was sich wandelt ist für Mitarbeiter im Grundsatz neu und damit schwieriger als die alte Aufgabe. Aber ist die Aufgabe deswegen auch höherwertig im eigentlichen Stellen-/ Rollenverständnis?

Wenn Sie diese Frage beantworten wollen, müssen Sie sich mit den verschiedenen Rollen und Stellenwertigkeiten auseinandersetzen. Denn Agilität und Schnelligkeit kann nur dann richtig bemessen werden wenn die Relationen „schnell im Verhältnis zu nicht-schnell“ bekannt sind.

Für Mitarbeiter bedeutet dies, dass der Wandel von der „klassischen Sachbearbeiterstelle“ zu einer „agilen Projektstelle“ sicher zu einer Stellen-/ Rollenaufwertung führt. Für einen Spezialisten muss dies aber gleichzeitig nicht der Fall sein.

Für Führungskräfte bedeutet der Übergang von Anforderungswerten in agile Teams auf den ersten Blick oft einen klaren Stellen-/ Rollenwertverlust. Diese organisatorische Stellen-/ Rollenveränderung – sofern angestrebt – muss durch andere Komponenten aufgefangen werden, wenn es nicht zu einer Abwertung der Führungsstelle kommen soll.

Unter Vergütungsgesichtspunkten wird das Thema dann noch schwieriger: Hier stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- Ausgangsfrage: Wer definiert vor dem Hintergrund der Vergütungsfrage überhaupt, ob Stellen an Wertigkeit zunehmen oder abnehmen?
- Wenn die vorstehende Frage geklärt ist: Ist die Übernahme einer höherwertigen Stelle/Rolle im agilen Team im Kern temporär (und damit nicht in Grundvergütung einfließend) oder dauerhaft zu vergüten?
- Ist die Aufnahme eines Mitarbeiters in ein agiles Team u.U. eine Personalentwicklungsmaßnahme oder eine weitere höherwertige Anforderung die es zu vergüten gilt?
- Wer steuert diesen Übergang? Können sich Mitarbeiter für ein agiles Team bewerben, werden Sie den Teams zugeordnet und wie definieren sich damit die kurz-, mittel- und langfristigen Vergütungswirkungen?
- Wie wollen Sie mit dem Thema „Honorierung von Leistung“ umgehen? Ist die Leistung im Team eine Vorleistung für spätere Karriere oder eine zusätzlich zu vergütende Gutleistung im Kontext eines Bonussystems?

All diese Fragen bedürfen einer Antwort. Unabhängig von den zuletzt aufgeführten Vergütungsfragen steht die Stellen- und Rollenklarheit dabei konsequent im Vordergrund.

Denn ohne eine ausreichend klare Definition der Anforderungswerte der Aufgaben, Stellen, Rollen und Funktionen werden die Unternehmen im Übergang zur Agilität scheitern, da sie im Zweifel mit Erwartungen der Mitarbeiter konfrontiert werden, die später nicht erfüllt werden.

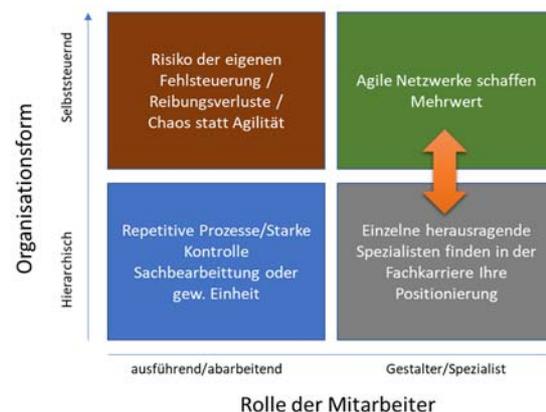
Dieses Risiko des Scheiterns trifft natürlich nicht auf die kleine IT-Spezialistenorganisation mit 90% akademischen Mitarbeitern zu, aber sehr wohl für das Unternehmen mit mehreren hundert oder tausenden von Mitarbeitern, welches sich aus der klassischen Organisation in eine agile Organisation wandeln möchte.

Dabei wirken – und das sollte HR bekannt sein - im schlechtesten Fall zwei Faktoren zusammen.

- Mitarbeiter sind frustriert, weil diese mit viel Leistungsbereitschaft aus Ihrer Sicht höherwertige Rollen übernommen haben ohne die Anerkennung (Lob, Karriere, Entgelt...) zu erhalten, die sie erwartet haben.
- Führungskräfte sind frustriert, da sie wesentliche Rollenanteile abgeben mussten und dies (teils berechtigt, teils unberechtigt) als Wertigkeitsverlust sehen selbst wenn die Altvergütung abgesichert bleibt.

Die vorstehenden Ausführungen machen deutlich, wie wichtig ein klarer Blick auf die Organisation sowie die Stellen-/Rollenwertigkeiten ist. Das nachfolgende Chart macht dies noch einmal deutlich.

Welche Ihrer Organisationsbereiche finden sich in welchem der vier Quadranten?



HR muss in der Lage sein, die wesentlichen Anforderungsveränderungen in der Organisation zu tracken und damit die richtigen Schlüsse in Bezug auf Personalentwicklung, Karriere und Vergütung zu ziehen. Nur dann kann der Übergang in eine agile Organisation gelingen.

Ein Tool das Ihnen dabei helfen kann ist **HR Online Manager**. Nutzen Sie noch heute **Stellenprofil Online** mit seinen hunderten von Anforderungsprofil-Vorlagen und -Mustern sowie den tausenden von Anforderungstexten. Ergänzt wird das Tool um hunderte von Verhaltensmerkmalen, mit denen Sie Ihre Stellenausschreibung noch effizienter gestalten können. Unser Tool **Eingruppierung Online** wird Ihnen dabei helfen, Ihre Rollen und Stellen in Ihrem agilen Stellen-/Rollenkontext verlässlich einzuordnen. Und dies online und per Knopfdruck. Dies optimiert radikal die Stellenklarheit und Anforderungsgerechtigkeit Ihrer Eingruppierung und verbessert damit gleichfalls die Abstimmung mit Ihren Führungskräften und der Arbeitnehmervertretung.

Sie haben Fragen oder Anregungen oder wollen unseren Testzugang nutzen? Dann rufen Sie uns an oder senden Sie uns ein Email