Wie moderne Stellenbewertungssysteme agiles Arbeiten unterstützen können

Agiles Arbeiten, New Work und die Strukturen konventioneller Stellenbewertungssysteme – drei Komponenten, die sich auf den ersten Blick kaum miteinander in Einklang bringen lassen. Die Gründe dafür liegen auf der Hand: Denn vor allem in traditionellen Unternehmen mit komplexen Hierarchien ist die Anwendung der klassischen Stellenbewertungssysteme tief verwurzelt. Das Konzept der Agilität jedoch sprengt jegliche Ansätze der auf Umsatz, Anzahl der Mitarbeiter oder geographischen Verantwortlichkeiten basierenden Bewertung.

Deshalb müssen wir uns heute fragen: I*st die bisher übliche Stellenbewertung im Zeitalter des agilen Arbeitens überhaupt noch notwendig? Und wenn ja: Was muss ein modernes Stellenbewertungssystem leisten, um agiles Arbeiten bestmöglich zu unterstützen und zum Erfolg zu führen?* Die andere Frage, die zu beantworten ist, *in welchen Organisationen machen klassische Bewertungssysteme in der Zeit von Agilität und New Work Sinn?*

AON
Empower Results®

Die Ursprünge des agilen Arbeitens

Einer der Vorreiter auf dem Gebiet des agilen Arbeitens, ohne dies überhaupt als dieses so zu kennzeichnen war zum Beispiel PayPal: Im Jahr 1998 setzte das innovative Unternehmen seine damals völlig neuartige Business-Idee mit Hilfe einer durchdachten Software-Lösung um – eine Erfolgsgeschichte, die bis heute ihresgleichen sucht. Das verantwortliche Team, das später als „PayPal-Mafia“ bekannt werden sollte, bildete sich aus einer Mischung aus Computer-Science-Studenten und Mathematikern mit einem Händchen für neuartige Geschäftsthemen und Software-Entwicklung. Dass alle Projektbeteiligten die Idee auf die gleiche Weise verstanden und die zu lösenden Probleme erkannten und gemeinsam angingen, führte die Idee schließlich zu ihrem einmaligen Erfolg und ist ein Paradebeispiel für das Konzept der agilen Arbeitsweise, mit der jedes Teammitglied die „Line of Sight“ bis zu einem gewissen Detailgrad versteht und die Gesamtproblematik verinnerlicht.

In den Reihen der „PayPal-Mafia“ befanden sich einige Visionäre und spätere Unternehmer-Größen wie Elon Musk, der heute mit Tesla ein vergleichbares Erfolgsmodell zu kreieren versucht. Warum das nicht zu 100% gelingen will, wird bei näherer Betrachtung schnell klar: Denn die Komplexität des Autobaus verlangt ein tiefes Verständnis von Planung, Sourcing und Operational Excellence, um nur ein paar Themen zu nennen – das macht die bloße Reduktion auf Antrieb und Software zu einer strategisch fragwürdigen Entscheidung, die mit tollkühnen operativen Aktionen nicht ausgeglichen werden kann. Genau hier offenbaren sich die möglichen Grenzen des agilen Arbeitens, das immer dort auf Schwierigkeiten stößt, wo die „Line of Sight“ des Projekts nicht mehr eindeutig von allen Beteiligten ausgemacht werden kann. Die Konsequenz daraus ist, dass es Sinn machen kann unterschiedliche Bewertungssysteme in einem Unternehmen zu verwenden.

Moderne Jobarchitektur in agilen Zeiten

Mit einem Blick auf die Entstehungsgeschichte der Stellenbewertung zeigt sich: Die überwiegende Zahl der noch heute gängigen Bewertungssysteme findet ihren Ursprung in den 60er Jahren oder sogar früher. In einer Zeit, in der Unternehmen besonderes Augenmerk auf Hierarchie, Umsatz und Mitarbeiteranzahl sowie meist auch auf geographische Verantwortlichkeiten und die Komplexität des Geschäftsfeldes legten, wurden auch ihre operativen Plattformen entsprechend auf diese Parameter ausgerichtet. Zudem kennen wir auch heute noch die auf hohe und präzise Arbeitsteilung abzielenden Systeme, die die Arbeit des Menschen zum bewertbaren Maschinenteil einer Produktionsanlage machen.

In der heutigen Zeit ist die Anwendung traditioneller Systeme in agilen und schnelllebigen Industrien meist wenig nutzenbringend. Und nicht nur in Feldern wie der Forschung und Entwicklung, sondern auch industrieübergreifend wird der Nutzen traditioneller Systeme zukünftig weiter abnehmen. Die Thematik verschärft sich weiter vor dem Hintergrund, dass in Zukunft nahezu alle neu entwickelten Produkte „smart“ werden und Software beinhalten, während bestehende Technologien dahingehend aufgerüstet werden. Auch Themengebiete wie Machine Learning, AI, e-commerce, Social Media, Marketing Internet of Things oder Cybersecurity werden in den kommenden Jahren zunehmend an Bedeutung gewinnen. Entscheidend für den Erfolg dieser Entwicklungen ist dabei vor allem eines: Der Einsatz eines Entwicklungsteams, dass das Endprodukt umfassend versteht und dessen Entwicklung Schritt für Schritt nachvollziehen und begleiten kann - oder anders gesagt: Ein Team, das auf agile Art erfolgreich zusammenarbeitet. Aber wie sieht denn eigentlich agiles Arbeiten konkret aus und wie funktioniert es auf der operativen Ebene?

Erfolgsentscheidend: Die Rolle des Scrum Masters

Kein erfolgreich agil zusammenarbeitendes Team kommt ohne Scrum Master aus. Der Begriff „Scrum“ (dt. „Gedränge“) ist dem Rugby entliehen und bezeichnet den Einwurf nach einer Spielunterbrechung. Dabei bilden die beteiligten Mannschaften ein großes Menschenknäuel, bei dem jeder Spieler versucht, den Gegner wegzuschieben, um den Ball in den eigenen Reihen zu halten. Übertragen auf das Projektteam kommt dem Scrum Master die Rolle des „Schiedsrichters“ zu, der dafür sorgt, dass Prozesse und Regeln eingehalten und somit die größtmöglichen Erfolge erzielt werden. Seine zentrale Aufgabe ist es zudem auch, die Kommunikation und die Interaktion auf der Entwicklerteam-Ebene aufrecht zu erhalten und das Team dabei zu unterstützen, Probleme selbst zu lösen.

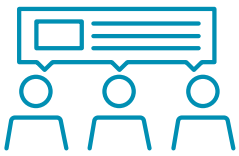
Das dadurch entstehende Szenario lässt kaum Platz für ausgeklügelte und kleinteilige Hierarchie-Systeme, die darauf abzielen, möglichst viele Ebenen einzuführen, um am Ende immer wieder an den Berater als „Schiedsgericht“ heranzutreten und somit dessen Honorar zu sichern. Stattdessen sind die Hierarchieebenen im agilen Arbeiten auf ein Minimum beschränkt und beinhalten neben dem „Product Owner/Sponsor“ lediglich den Entwicklungschef und den Senior Manager, der die Entwicklungen für ein neues Produkt zusammenbringt. Durch diese flachen, übersichtlichen Strukturen kann auch ein neu zum Team stoßendes Mitglied innerhalb kurzer Zeit Verantwortung für einen Teil des Projekts übernehmen und gleichzeitig von der Unterstützung eines erfahreneren Mitarbeiters profitieren.

Die Vorteile der Stellenbewertung im agilen Arbeiten richtig nutzen

Bei oberflächlicher Betrachtung der agilen Strukturen entsteht der Eindruck, dass die traditionelle Stellenbewertungen in diesem System im Begriff ist, ihre Daseinsberechtigung in manchen Industriezweigen zu verlieren. Jedoch hat sich gezeigt, dass agile Systeme ohne jegliche regulierende Einwirkung von außen oft dazu tendieren, in sich selbst ineffektiv zu werden. Ein passendes Stellenbewertungssystem kann hier erfolgreich unterstützen, z.B. durch

- ein effektives und sicheres Benchmarking mit dem externen Markt,
- die sichere Steuerung der Karriereentwicklung des einzelnen Mitarbeiters, sofern sich das System auf die Qualifikation und Erfahrung bzw. Wertschöpfung innerhalb und außerhalb der Organisation bezieht,
- die Abbildung von Komplexität einer Funktion,
- die Fähigkeit, bei Ambiguität richtige Entscheidungen zu treffen,
- die Darstellung von Größe und Umfang der Verantwortung im Zusammenhang mit dem Unternehmen oder Abteilung.

Selbst wenn es diese wesentlichen Schritte grundsätzlich unterstützt, kann ein System, das auf die eingangs beschriebenen starren hierarchischen Ansätze und auf große Arbeitsteilung ausgelegt ist, dem Konzept des agilen Arbeitens nicht gerecht werden. In seiner Gesamtheit widerspricht es durch seine gesamte Struktur den Grundlagen und dem fundamentalen Prinzip des agilen Arbeitens und lässt keinen Platz für die heute als erfolgsentscheidend wahrgenommenen Werte wie Mut, Fokus, Commitment, Respekt, Offenheit und nicht zuletzt die Fähigkeit mit Ambiguität und Unsicherheiten umgehen zu können.



Denn ein gutes, agiles Stellenbewertungssystem kennt diese Werte und ihren Mehrwert in der Wertschöpfungskette, der nur schwer gemessen werden kann. Indem es die wesentlichen Werte ausreichend berücksichtig und Jobwertigkeiten mit in seine Beurteilung aufnimmt, agiert es wie ein übergeordneter Scrum Master, trägt damit maßgeblich zum gelungenen Abschluss des Projekts bei – und findet so zurück in seine Rolle als unverzichtbares Werkzeug für den Unternehmenserfolg. Das cloudbasierte JobLink Stellenbewertungssystem von Aon kann hier diese Lücke von traditionellen Stellenbewertungssystemen erfolgreich füllen und den entsprechenden Mehrwert liefern. Mit 5 Bewertungskriterien verteilt auf 14 Karrierestufen ist JobLink flexibler und breitgefächerter als die meisten traditionellen Systeme. Zusätzlich misst JobLink Kompetenz und die Fähigkeit mit Ambiguität und Unsicherheit umgehen zu können. Aus diesen Gründen ist Aon's JobLink System das ideale Bewertungssystem für agile Arbeitsumfelder.

Contacts

Ian D. Karcher
Leader – Central Europe Aon Rewards Solutions
+49 176 1266 4870
ian.karcher@aon.com

About Aon

Aon plc (NYSE:AON) is a leading global professional services firm providing a broad range of risk, retirement and health solutions. Our 50,000 colleagues in 120 countries empower results for clients by using proprietary data and analytics to deliver insights that reduce volatility and improve performance.

For further information on our capabilities and to learn how we empower results for clients, please visit: **http://aon.mediaroom.com**.

© Aon plc 2019. All rights reserved.

The information contained herein and the statements expressed are of a general nature and are not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information and use sources we consider reliable, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

Empower Results®