



VIEWPOINT

Jobarchitektur

Ein Steuerungsmodell für Zukunftsfähigkeit und operative Exzellenz –
Grundlage für Organisationsdesign und Workforce Management

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
<hr/>	
01 Jobarchitektur: Die richtige Datenbasis entwickeln	3
<hr/>	
02 Das Potenzial einer Jobarchitektur systematisch erschliessen	5
<hr/>	
03 Die fünf Module im Detail	7
<hr/>	
Jobstruktur	9
Vergütungsstrategie	11
Performance & Talent Management	13
Learning Management	15
Workforce Planning	17
<hr/>	
04 Wie wir Sie begleiten	19

Vorwort

Organisationen stehen unter permanentem Veränderungsdruck: Strategien werden angepasst, Geschäftsmodelle weiterentwickelt und regulatorische wie marktseitige Rahmenbedingungen verschieben sich. Gleichzeitig verändern sich Rollen, Anforderungen und Wertbeiträge kontinuierlich. In vielen Unternehmen fehlt jedoch eine konsistente Grundlage, um diese Dynamik gezielt zu steuern. Genau hier setzt eine strategisch konzipierte Jobarchitektur an.

Eine moderne Jobarchitektur ist weit mehr als ein Klassifikationsinstrument. Richtig aufgebaut wird sie zur Grundlage eines Steuerungsmodells, das Strategie, Organisation und Personalressourcen systematisch miteinander verknüpft. Sie schafft Transparenz und ermöglicht faktenbasierte, konsistente Entscheidungen, auch unter sich verändernden Rahmenbedingungen.

Für das Top-Management entsteht so eine gemeinsame Sprache und belastbare Entscheidungsgrundlagen. Strategische Prioritäten lassen sich in Kapazitäten und Kosten übersetzen, Abhängigkeiten und Risiken werden sichtbar. Organisationen gewinnen die Fähigkeit, ihre Ressourcen gezielt einzusetzen und auch in dynamischen Marktphasen handlungsfähig zu bleiben.

Für HR bedeutet eine wirksame Jobarchitektur den Schritt hin zu einer aktiven Steuerungsfunktion. Strukturierte Workforce-Daten ermöglichen fundierte Analysen über Vergütung, Performance sowie Talent- und Nachfolgefragen bis hin zur strategischen Workforce-Planung. HR wird damit zum Sparringpartner auf Augenhöhe.

Ihr voller Wert entfaltet sich jedoch nur durch eine passgenaue Ausgestaltung. Eine Jobarchitektur ist kein Selbstzweck, sondern muss auf Ziele, Reifegrad und Fragestellungen des Unternehmens abgestimmt sein, pragmatisch in der Umsetzung und präzise in der Wirkung.

Wir unterstützen Unternehmen dabei, Workforce-Daten so zu strukturieren, dass echte Steuerungsfähigkeit entsteht. Mit unserem modularen Ansatz begleiten wir von der Konzeption bis zur Umsetzung und schaffen die Grundlage für transparente Entscheidungen und nachhaltige Zukunftsfähigkeit.



Dagmar Fresenius

PARTNERIN

QUICK CHECK

Wie „FIT“ ist Ihr Unternehmen?

Nutzen Sie die Fragen als Orientierung für Ihre Lektüre: In den entsprechenden Modulen finden Sie vertiefende Einordnungen und Lösungsansätze, bei Unschärfen oder Handlungsbedarf.

Dort, wo Sie „Eher ja“ oder „Teilweise“ markiert haben, empfiehlt sich der vertiefte Einstieg in das jeweilige Modul. Zeigen sich Handlungsfelder in mehreren Bereichen, empfiehlt sich ein ganzheitlicher Blick auf die Jobarchitektur als integriertes Steuerungsmodell.

01 Kritische Funktionen

Haben Sie den Eindruck, dass es schwierig ist, die für Ihr Geschäftsmodell wirklich entscheidenden Rollen eindeutig zu identifizieren und Entwicklungspfade aufzuzeigen?

<input type="radio"/> Eher ja	<input type="radio"/> Teilweise	<input type="radio"/> Eher nicht
MODUL 1		

02 Historisch gewachsene Strukturen

Arbeiten Sie mit Vergütungsstrukturen, die historisch entstanden sind und deren Logik Mitarbeitern und Bewerbern nur noch schwer erklärbar ist?

<input type="radio"/> Eher ja	<input type="radio"/> Teilweise	<input type="radio"/> Eher nicht
MODUL 2		

03 Vergütungsentscheidungen

Erleben Sie Vergütungsentscheidungen als aufwendig, schwer vergleichbar oder nur begrenzt konsistent über Bereiche hinweg?

<input type="radio"/> Eher ja	<input type="radio"/> Teilweise	<input type="radio"/> Eher nicht
MODUL 2		

04 Leistung & Erwartungen

Ist für Führungskräfte und Mitarbeitende nicht immer klar, was in unterschiedlichen Rollen als gute Leistung gilt und wie diese bewertet wird?

<input type="radio"/> Eher ja	<input type="radio"/> Teilweise	<input type="radio"/> Eher nicht
MODUL 3		

05 Talent- und Nachfolgefragen

Fehlt Ihnen eine verlässliche Grundlage, um Potenziale zu erkennen, Nachfolgen zu planen und Schlüsselrollen gezielt zu besetzen?

<input type="radio"/> Eher ja	<input type="radio"/> Teilweise	<input type="radio"/> Eher nicht
MODUL 3		

06 Skills & Zukunft

Wissen Sie nicht mit ausreichender Sicherheit, welche Skills heute vorhanden sind, welche künftig benötigt werden und wo strukturelle Lücken entstehen?

<input type="radio"/> Eher ja	<input type="radio"/> Teilweise	<input type="radio"/> Eher nicht
MODUL 4		

07 Weiterbildungsinvestitionen

Haben Sie den Eindruck, dass Weiterbildungsmaßnahmen eher breit gestreut sind, statt gezielt auf strategisch relevante Bedarfe einzuzahlen?

<input type="radio"/> Eher ja	<input type="radio"/> Teilweise	<input type="radio"/> Eher nicht
MODUL 4		

08 Technologischer Wandel

Fällt es Ihnen schwer abzuschätzen, welche Rollen und Tätigkeiten durch Automatisierung oder KI ersetzt, verändert oder neu aufgebaut werden sollten?

<input type="radio"/> Eher ja	<input type="radio"/> Teilweise	<input type="radio"/> Eher nicht
MODUL 5		

09 Reaktive Steuerung

Reagiert Ihre Organisation häufig kurzfristig auf Engpässe, statt Personal- und Kostenentscheidungen vorausschauend steuern zu können?

<input type="radio"/> Eher ja	<input type="radio"/> Teilweise	<input type="radio"/> Eher nicht
MODUL 5		

10 Kosten & Transparenz

Fehlt Ihnen ein präziser Überblick darüber, welche Rollen und Funktionen welche Kosten verursachen und wo sich Kosten gezielt steuern lassen?

<input type="radio"/> Eher ja	<input type="radio"/> Teilweise	<input type="radio"/> Eher nicht
MODUL 5		

Jobarchitektur: Die richtige Datenbasis entwickeln

Viele Managemententscheidungen scheitern heute nicht an fehlendem Willen oder mangelnder Strategie, sondern an einer einfachen Frage: Wo sind die verlässlichen Daten?

Wenn es um Kostenstrukturen, kritische Rollen, Skills, Nachfolge oder Vergütungswirkungen geht, stehen Führungsgremien häufig vor fragmentierten, schwer vergleichbaren Informationen. Die Daten existieren, sind jedoch nicht so strukturiert, dass sie für Steuerung und Entscheidungsfindung wirklich nutzbar sind.

Der Kern des Problems liegt selten in HR-Systemen oder Reports, sondern in der Datenarchitektur der Organisation. Ohne eine klare Struktur, die Arbeit, Rollen und Verantwortlichkeiten konsistent abbildet, bleiben Analysen unscharf und Entscheidungen angreifbar. Genau hier kommt der Jobarchitektur eine zentrale Rolle zu. Richtig konzipiert ist sie weit mehr als ein administratives Ordnungsinstrument: Sie schafft die strukturelle Grundlage für eine belastbare Segmentierung organisationsbezogener Daten und macht Rollen, Wertigkeiten, Kosten und Wertbeiträge systematisch vergleichbar.

Gleichzeitig erhöhen KI, Digitalisierung und regulatorische Anforderungen wie die EU Pay Transparency Directive den Druck auf Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Steuerungsfähigkeit. Historisch gewachsene, inkonsistente Joblandschaften stoßen hier an ihre Grenzen: Der Wertbeitrag einzelner Jobs bleibt unklar, Vergütungs- und Talententscheidungen folgen gewachsenen Mustern statt klarer Kriterien und die Organisation verliert an strategischer Steuerungsfähigkeit.

Eine neu gedachte, systematisch aufgebaute und technologisch integrierte Jobarchitektur schafft hier Abhilfe. Sie verbindet Strategie, Organisation und Workforce-Daten zu einem konsistenten Steuerungsmodell und ermöglicht dem Top-Management eine belastbare Sicht auf künftige Kompetenzbedarfe, Rollenveränderungen und Kostenwirkungen. So wird Jobarchitektur zum entscheidenden Hebel für fundierte Entscheidungen, nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit und langfristige Zukunftssicherheit.

Genau hier setzt unser Ansatz an. Wir begleiten Unternehmen dabei, eine Jobarchitektur als tragfähige Steuerungsbasis zu entwickeln. So wird Jobarchitektur zu einem echten Managementinstrument, das fundierte Entscheidungen ermöglicht und eine aktive Steuerung unterstützt.

Im Zentrum steht dabei unser Leitprinzip "Shaping Sustainable Success". Wir schaffen eine gemeinsame Entscheidungsgrundlage für HR, Finance und das C-Level und versetzen HR in die Rolle eines strategischen Sparringpartners auf Augenhöhe.

Diese Broschüre zeigt, wie eine moderne Jobarchitektur zum wirkungsvollen Hebel für die Steuerung Ihrer Organisation wird.

Wir laden Sie ein, gemeinsam mit uns den Weg zu nachhaltigem, strategischem Erfolg aktiv zu gestalten.

Wir begleiten Unternehmen dabei, eine Jobarchitektur als tragfähige Steuerungsbasis zu entwickeln.



Das Potenzial einer Jobarchitektur systematisch erschliessen

Um eine Jobarchitektur als wirksames Management- und Steuerungsinstrument zu verankern, folgt unser Ansatz einer modularen Umsetzungslogik. Er stellt sicher, dass organisatorische Klarheit, Vergütung, Leistungssteuerung und zukünftige Ressourcenbedarfe konsistent aufeinander aufbauen und strategisch miteinander verknüpft sind.

ABB. 1

Modulare Entwicklung einer Jobarchitektur



MODUL 1 Jobstruktur

Als Grundlage werden die im Unternehmen vorhandenen Jobs als zentrale strukturelle Einheit definiert. Je nach Nutzungsbedürfnis wird eine passende Logik zur Abgrenzung und Granularität der Jobs entwickelt.

Jeder Job bündelt mehrere fachliche Rollen, über die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Wertbeiträge beschrieben werden. Ziel ist eine einheitliche und vergleichbare Jobstruktur, die eine aussagekräftige Analyse und vorausschauende Steuerung ermöglicht.

MODUL 2 Vergütungsstrategie

Auf dieser Grundlage werden Jobs marktkonform bewertet und konsistent in die Vergütungslogik eingebettet. Gleichzeitig wird Lohngleichheit systematisch berücksichtigt, indem vergleichbare Rollen und Wertigkeiten transparent und nachvollziehbar eingeordnet werden.

So entsteht Transparenz über Kostenstrukturen und eine verlässliche Basis für die gezielte Allokation von Vergütungs- und Personalkosten, die intern als fair wahrgenommen wird und extern wettbewerbsfähig ist.

MODUL 3 Performance & Talent Management

Konsequent und wirkungsvoll ist die Verzahnung von Jobarchitektur und Talent Management. Klar beschriebene Rollen, Wertigkeiten und Wertbeiträge schaffen einen transparenten Rahmen für Performance Management und machen sichtbar, wo besondere Leistungen erbracht werden und welches Potenzial für Weiterentwicklung besteht. Darauf aufbauend lassen sich nachvollziehbare Karrierepfade und Laufbahnen gestalten sowie Nachfolge- und Entwicklungsbedarfe gezielt ableiten, sodass Performance, Kompetenzentwicklung und Succession Planning eng aufeinander abgestimmt und strategisch gesteuert werden können.

MODUL 4 Learning Management

Die Zuordnung von Skills zu Jobs schafft Transparenz darüber, welche Fähigkeiten heute vorhanden sind und welche für die Umsetzung der Unternehmensstrategie erforderlich werden.

Skills bilden dabei die Grundlage organisationaler Capabilities und damit der strategischen Leistungsfähigkeit des Unternehmens. So entsteht eine belastbare Basis für gezielte Investitionen in Kompetenzaufbau und die strategische Ausrichtung des Learning Managements.

MODUL 5 Workforce Planning

Für das Workforce Planning werden Jobs, Skills und Kosten in eine vorausschauende Planung überführt und systematisch mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens verknüpft. Technologischer Wandel, Geschäftsmodellveränderungen und Transformationsvorhaben werden gezielt in Bezug zum bestehenden und zukünftigen Personalbestand gesetzt.

Durch den Abgleich von demografischer Entwicklung, zukünftigen Kompetenzanforderungen und Kapazitätsbedarfen lassen sich Personalressourcen bewusst steuern und Investitionen gezielt priorisieren. So können kostenintensive, reaktive Restrukturierungen vermieden und stattdessen vorausschauende, nachhaltige Entscheidungen getroffen werden.

Die fünf Module im Detail

Illustriert anhand eines Fallbeispiels

Ausgangslage

Ein international tätiges Maschinenbauunternehmen mit rund 3.500 Mitarbeitenden stand vor der Herausforderung, seine historisch gewachsene Organisations- und Rollenstruktur an eine sich verändernde Markt- und Technologiesituation anzupassen. Unterschiedliche Rollenbezeichnungen, uneinheitliche Verantwortlichkeiten und stark divergierende Vergütungsniveaus erschwerten Transparenz und Steuerung. Gleichzeitig führten der technologische Wandel, demografische Veränderungen sowie steigender Kostendruck zu wachsendem Handlungsbedarf auf Managementebene.

Interne Analysen machten deutlich, dass der Wertbeitrag vieler Rollen nicht eindeutig definiert war und damit eine belastbare Grundlage für strategische Personal- und Kostenentscheidungen fehlte. Gleichzeitig erschwerten ein angespannter Arbeitsmarkt und fehlende Transparenz über kritische Skills die Rekrutierung geeigneter Fachkräfte, während Schlüsselpersonen vermehrt mit attraktiven externen Vergütungsangeboten abwanderten.

Das Unternehmen entschied sich, eine unternehmensweite Jobarchitektur einzuführen.





”

Wirksames Workforce Planning ist kein operatives Instrument, sondern ein zentraler Bestandteil strategischer Unternehmenssteuerung.

DR. STEPHAN HOSTETTLER

MODUL 1

Jobstruktur

Die im Unternehmen vorhandenen Jobs bilden den Ausgangspunkt als zentrale strukturelle Einheit. Abhängig von Nutzungsbedürfnissen, bestehender Ausgangslage und Zielbild werden vorhandene Strukturen weiterentwickelt oder gezielt neu aufgesetzt.

Ausgangspunkt ist eine systematische Bestandsaufnahme der bestehenden Job- und Rollenlandschaft mit dem Ziel, ein belastbares Abbild des Ist-Zustands zu schaffen. Grundlage hierfür bilden vorhandene Stamm- und Organisationsdaten, die entlang bestehender Job- und Rollenbezeichnungen analysiert, gebündelt oder, wo fachlich sinnvoll, bewusst voneinander abgegrenzt werden.

Zentral ist dabei die Definition einer angemessenen Granularität der Jobstruktur. Was einen Job umfasst, wird nicht abstrakt festgelegt, sondern konsequent vom jeweiligen Anwendungszweck des Unternehmens her gedacht. Soll in späteren Phasen beispielsweise ein differenziertes Learning Management aufgebaut werden, kann es sinnvoll

sein, bereits in diesem Modul eine feinere Jobstruktur zu wählen, um eine ausreichende Differenzierbarkeit von Skills zu ermöglichen. Steht hingegen zunächst die Vergütung im Fokus, bestimmt die angestrebte Vergütungsstruktur beziehungsweise -strategie die erforderliche Granularität.

Ergänzend wird die Rollenlandschaft entlang von Jobfamilien und gegebenenfalls Subjobfamilien strukturiert. Diese Systematik erleichtert nicht nur die Orientierung innerhalb der Organisation und das Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven für Mitarbeitende, sondern bildet zugleich eine wichtige Grundlage für konsistentes Reporting und finanzielle Steuerung.

Auch die Tiefe der Rollenbeschreibungen wird bewusst unternehmensspezifisch festgelegt. Moderne KI-Anwendungen unterstützen dabei, Rollen pragmatisch, konsistent und zugleich aussagekräftig zu beschreiben, ohne den Erhebungsprozess unnötig komplex oder zeitintensiv zu gestalten.



HR-LEITERIN

Die Strukturierung unserer Jobs hat Klarheit geschaffen, wohin wir uns als Organisation entwickeln wollen.

FALLBEISPIEL

Ein kleines Projektteam aus Auftraggeber und HCM klärte gemeinsam mit der Linie zunächst die zentralen Anwendungsfelder der Jobarchitektur. Im Fokus stand, welche Entscheidungen künftig darauf basieren sollen und welche Granularität dafür erforderlich ist. Das Unternehmen definierte zwei Schwerpunkte: eine harmonisierte, marktkonforme Vergütungssystematik sowie Transparenz über die im Unternehmen vorhandenen Skills als Steuerungsinstrument für die Transformation. Entsprechend wurde eine Rollenstruktur festgelegt, die sowohl eine marktorientierte Vergütungslogik als auch eine spätere Erweiterung um Skills ermöglicht.

Auf Basis einer KI-gestützten Analyse und Auswertung der vorhandenen Unternehmensdaten wurde zunächst ein erster unternehmens- und branchenspezifisch passender Jobkatalog erstellt. Dabei erfolgte ein systematischer Abgleich mit branchenüblichen Referenzkatalogen, sodass sowohl die interne Ausgangslage als auch externe Marktstandards berücksichtigt wurden. Der so entstandene Entwurf der Joblandschaft diente als belastbarer Ausgangspunkt und wurde in kurzen Validierungsrunden mit den relevanten Fachbereichen gezielt überprüft und feinjustiert.

Parallel dazu wurde eine übergreifende Struktur aus Job- und Subjobfamilien entwickelt, die frühzeitig mit dem Corporate-Finance-Bereich abgestimmt wurde und eine konsistente Grundlage für Reporting, Kostenanalysen und weiterführende Steuerungsentscheidungen schuf.

Die Jobbeschreibungen wurden bewusst schlank gehalten und mithilfe KI-gestützter Vorlagen effizient erstellt, um eine hohe Vergleichbarkeit bei gleichzeitig geringem Erhebungsaufwand sicherzustellen. Innerhalb weniger Wochen entstand so eine konsolidierte Rollenlandschaft, die erstmals einen vollständigen und konsistenten Überblick über die tatsächliche Jobstruktur des Unternehmens ermöglichte.

Vergütungsstrategie

Die Joblandschaft wird um eine Wertigkeitsdimension ergänzt. Jobs werden systematisch bewertet und damit sowohl intern vergleichbar als auch an Marktdaten anschlussfähig gemacht. Ziel ist es, ein klares Verständnis darüber zu gewinnen, welchen relativen Wert einzelne Rollen für das Unternehmen haben und wie dieser Wert im Markt bepreist wird.

Zu Beginn wird entschieden, nach welchen Kriterien Rollen bewertet werden sollen. Hier werden Bewertungssysteme unterschiedlicher Anbieter betrachtet und mit den kulturellen, strategischen und organisatorischen Rahmenbedingungen des Unternehmens abgeglichen. Auf dieser Basis entscheidet sich das Unternehmen bewusst für ein Bewertungssystem, das sowohl zur eigenen Wertschöpfungslogik als auch zur gewünschten Steuerungswirkung passt. Anschliessend werden die Rollen entlang dieses Systems bewertet und Wertigkeitsstufen zugeordnet.

Darauf aufbauend wird die Vergütungsstruktur definiert. Unternehmen legen fest, wie sich fixe und variable Vergütungsbestandteile zueinander verhalten sollen und ob bzw. in welchem Umfang variable Vergütungselemente eingesetzt werden. Häufig wird entschieden, Rollen mit höherer Wertigkeit oder unmittelbarem Einfluss auf den Geschäftserfolg mit höheren variablen Anteilen auszustatten. Auch Differenzierungen nach Jobfamilien und Laufbahnen sind üblich, etwa durch spezifische Vergütungs- und Incentivierungssysteme für vertriebsnahe Rollen.

Zur operativen Steuerung der Vergütung werden in der Regel Gehaltsbänder definiert. Diese können entweder auf Ebene von Wertigkeitsstufen oder einzelner Jobs angesetzt werden. Das ist abhängig von der jeweiligen Vergütungsstrategie des Unternehmens. Die Gehaltsbänder werden üblicherweise aus einer Kombination des internen Gehaltsgefüges und externer Marktdaten abgeleitet. Dabei spielt auch die strategische Positionierung am Arbeitsmarkt eine zentrale Rolle: Während für strategisch relevante Rollen bewusst eine Steuerung im oberen Marktbereich gewählt werden kann, werden administrative und leichter nachzubesetzende Rollen häufig näher am unteren Marktbereich positioniert.

Sinnvoll ist eine Zusammenfassung von Jobs mit gleicher Wertigkeit in Stufen oder Level. Diese dienen nicht nur der internen Steuerung, sondern auch der Verständlichkeit gegenüber Mitarbeitenden, indem Unterschiede in Wertigkeit, Gehaltshöhe und Vergütungsmix nachvollziehbar und transparent vermittelt werden.

02

FALLBEISPIEL

Auf Basis der konsolidierten Rollenlandschaft entschied sich das Unternehmen zunächst bewusst für ein etabliertes, international anerkanntes Bewertungssystem, das mit gängigen Marktdaten kompatibel ist. Dadurch wurde sichergestellt, dass die interne Wertigkeit der Rollen einfach und konsistent mit externen Marktbenchmarks verglichen werden konnte. Ein weiterer Entscheidungsfaktor war die integrierte Administration von Jobbeschreibungen sowie die Anbindung an das bestehende HR-Informationssystem. Dies ermöglichte es, Rollenbewertungen, Marktvergleiche und Vergütungsanalysen direkt in der Anwendung vorzunehmen. Das stellt einen wesentlichen Vorteil insbesondere für die europäischen Tochtergesellschaften mit ihren unterschiedlichen regulatorischen Anforderungen dar.

Auf Basis des gewählten Bewertungssystems wurden alle 375 Rollen bewertet und gemäss ihrer Wertigkeit in acht Stufen eingeordnet. Die Bandbreite reichte von operativen Einstiegsrollen, für die in der Regel eine abgeschlossene Ausbildung ohne Berufserfahrung erforderlich ist, bis hin zu rund 50 Top-Management-Rollen in der obersten Stufe. Diese höchste Stufe diente nicht nur der Vergütungssteuerung, sondern definierte zugleich einen klaren Adressatenkreis für strategische Management- und Steuerungsgremien.

Im nächsten Schritt wurde die Vergütungslogik differenziert nach Wertigkeitsstufen ausgestaltet. Für die unteren, stärker operativen Stufen definierte das Unternehmen eine Erfolgsbeteiligung als variablen Vergütungsbestandteil. Mit steigender Wertigkeit wurden schrittweise höhere Short-Term-Incentives (STI) eingeführt; auf Top-Management-Ebene kamen zusätzlich Long-Term-Incentives (LTI) zum Einsatz. Damit spiegelte die Vergütungsstruktur nicht nur den Wert der Rollen wider, sondern auch deren strategische Verantwortung und Wirkung auf den Unternehmenserfolg.

Zur operativen Steuerung wurden pro Wertigkeitsstufe drei Gehaltsbänder definiert: ein Standardband, dem der Grossteil der Rollen zugeordnet wurde, ein oberes Band für strategisch besonders relevante oder am Markt hoch vergütete Rollen sowie ein unteres Band für Rollen mit geringerem Marktpreis. Dieses Modell ermöglichte es, trotz vergleichbarer interner Wertigkeit marktbedingte Unterschiede zu berücksichtigen z. B. höhere Vergütungsniveaus für IT-Rollen im Vergleich zu HR-Rollen innerhalb derselben Wertigkeitsstufe.

Abschliessend wurden klare Überführungsregeln festgelegt, um bestehende Vergütungsinkonsistenzen strukturiert in die neue Logik zu überführen. Historische Sonderregelungen konnten so schrittweise abgebaut und durch transparente, rollenbasierte Vergütungsmechanismen ersetzt werden.



MODUL 3

Performance & Talent Management

Durch die Ergänzung um Talent Management wird die Jobarchitektur um Leistungs-, Beitrags- und Perspektivdimensionen erweitert und zeigt auf, welche Leistungen erwartet werden, welchen Wertbeitrag Jobs für das Unternehmen leisten und wie sie entlang von Karrierepfaden sinnvoll miteinander verbunden sind.

Die Leistungserwartungen werden rollen- und wertigkeitsbasiert formuliert und bilden einen einheitlichen Referenzrahmen für Führungskräfte. Höhere Wertigkeitsstufen sind dabei mit höheren Erwartungen an Wirkung, Steuerungsumfang und Ergebnisverantwortung verbunden. Performance wird so vergleichbar, nachvollziehbar und konsistent über Bereiche hinweg gesteuert.

Darauf aufbauend wird Performance zur zentralen Grundlage leistungsorientierter Vergütung. Variable Vergütungselemente lassen sich klar an Zielbeiträgen und Ergebnissen ausrichten und machen Vergütungsentscheidungen transparenter und nachvollziehbarer. Zugleich entsteht eine belastbare Basis für Equal-Pay-Analysen, da Vergütungsunterschiede konsistent auf Rolle, Wertigkeit und Leistung zurückgeführt werden können.

Gleichzeitig schafft Modul 3 die Basis für ein strukturiertes Talent Management. Durch die Verbindung von Rolle, Wertigkeit und Leistung wird sichtbar, welche Mitarbeitenden in ihrer aktuellen Rolle überdurchschnittlich beitragen und für weiterführende Rollen infrage kommen. Potenzial wird nicht isoliert, sondern stets im Kontext der Jobarchitektur betrachtet, also entlang realer Rollen, Wertigkeiten und Verantwortungsniveaus.

Auf dieser Grundlage lassen sich Laufbahnen und Karrierepfade strukturiert und nachvollziehbar ableiten. Die Jobarchitektur macht sichtbar, welche Rollen inhaltlich, wertigkeitsseitig und hinsichtlich der Anforderungen sinnvoll aufeinander aufbauen. Karriereentwicklung folgt damit keiner abstrakten Hierarchie, sondern klar definierten Übergängen zwischen Jobs mit steigender Wirkung, Verantwortung oder fachlicher Tiefe. Laufbahnmodelle werden so für Mitarbeitende ebenso wie für Führungskräfte und Organisation transparent, realistisch und steuerbar.

Durch die Verknüpfung mit Talent Management entsteht somit Transparenz darüber,

- in welchen Jobs besonders starke Leistungen gezeigt werden;
- wo Talente für weiterführende Aufgaben vorhanden sind;
- für welche wertschöpfungsrelevanten Rollen mittelfristig Nachfolge- oder Entwicklungsbedarfe bestehen;
- welche konkreten Karrierepfade und Laufbahnoptionen sich aus der Jobarchitektur logisch ergeben;
- und wie Vergütungsunterschiede konsistent und nachvollziehbar begründet werden können, insbesondere im Kontext von Equal-Pay-Analysen und Vergleichen.

FALLBEISPIEL

Nach Etablierung der Rollenlandschaft und der neuen Vergütungslogik stand das Unternehmen vor der Frage, wie Leistung künftig konsistent, vergleichbar und steuerungrelevant beurteilt werden kann. Ziel war es, Performance aus der individuellen Bewertung herauszulösen und stärker an Rollen, Wertigkeit und Beitrag zum Unternehmenserfolg zu koppeln.

Zu Beginn wurden gemeinsam mit Führungskräften aus den Geschäftsbereichen die Leistungserwartungen je Wertigkeitsstufe definiert. Dabei ging es nicht um individuelle Zielvereinbarungen, sondern um einen klaren Referenzrahmen: Welche Ergebnisverantwortung, welcher Steuerungsumfang und welche Wirkung werden in einer Rolle dieser Wertigkeitsstufe erwartet? Dieser Rahmen wurde bewusst knapp gehalten, um Vergleichbarkeit zu ermöglichen und gleichzeitig ausreichend Spielraum für bereichsspezifische Ziele zu lassen.

Darauf aufbauend wurden die bestehenden Performance-Management-Prozesse überprüft und an die neue Jobarchitektur angepasst. Die Bewertung von Leistung erfolgte nun im Kontext der jeweiligen Rolle und Wertigkeitsstufe. Führungskräfte erhielten damit eine klare Orientierung, wie individuelle Beiträge einzuordnen sind und wie diese mit variablen Vergütungselementen verknüpft werden. Insbesondere in den höheren Wertigkeitsstufen wurde Performance stärker mit unternehmerischer Wirkung und Zielerreichung verbunden.

Parallel dazu nutzte das Unternehmen die neue Transparenz, um Talent- und Nachfolgefragen systematischer zu adressieren. Durch die Verbindung von Rolle, Wertigkeit und Leistung wurde sichtbar, welche Mitarbeitenden in ihrer aktuellen Rolle überdurchschnittlich performten und für weiterführende Rollen infrage kamen. Talent Management wurde damit nicht losgelöst betrachtet, sondern konsequent entlang der bestehenden Jobarchitektur verankert.

Auf dieser Basis wurden auch die bestehenden Laufbahn- und Karrierepfade überprüft und präzisiert. Die Jobarchitektur machte sichtbar, welche Rollen inhaltlich und wertigkeitsseitig sinnvoll aufeinander aufbauen und welche Leistungserwartungen mit dem nächsten Schritt verbunden sind. Karriereentscheidungen folgten damit nicht mehr impliziten Annahmen oder individuellen Einschätzungen, sondern klar definierten Übergängen zwischen Rollen mit wachsender Wirkung, Verantwortung oder fachlicher Tiefe.

Insgesamt führte Modul 3 zu einer deutlich höheren Konsistenz in der Leistungsbeurteilung und zu einer besseren Entscheidungsgrundlage für Vergütung, Talentidentifikation und Nachfolgeplanung.

”

Die Verzahnung von Jobarchitektur und Performance Management schafft Klarheit und reduziert Komplexität.

OLGA BEREGOVA

MODUL 4

Learning Management

Für ein zielgerichtetes Learning Management wird die Jobarchitektur systematisch um Skills ergänzt. Diese bilden die Grundlage organisationaler Capabilities und damit der strategischen Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

Ziel ist es, Transparenz darüber zu schaffen, welche Fähigkeiten für welche Jobs erforderlich sind und in welcher Ausprägung und Verteilung sie im Unternehmen vorhanden sind. So entsteht eine belastbare Entscheidungsgrundlage für die strategische Weiterentwicklung der Organisation, insbesondere im Hinblick auf Learning- und Sourcingstrategien.

Unter Skills werden in diesem Kontext konkrete Fertigkeiten verstanden, also das, was eine Person beherrscht, und weniger die Art und Weise, wie sie handelt oder arbeitet. In dieser Abgrenzung unterscheiden sich Skills von Kompetenzen, die in der Regel breiter gefasst sind und häufig auch Verhaltensweisen, Einstellungen oder persönliche Ausprägungen umfassen.

Ein Kompetenzmodell kann dabei sinnvoll sein, um Leistungserwartungen, Führungsverständnis oder kulturelle Aspekte zu beschreiben. Je nach Unternehmensverständnis können solche Kompetenzdimensionen bereits in den anderen Modulen, etwa im Rahmen von Performance- und Talent-Management-Ansätzen, berücksichtigt sein. Ebenso ist es möglich, Kompetenzaspekte im Zuge der Etablierung eines Skills Managements ergänzend zu integrieren.

Der Fokus von Modul 4 liegt gleichwohl primär auf klar definierbaren, mess- und verknüpfbaren Skills, um Transparenz zu schaffen und eine belastbare Grundlage für weiterführende Steuerungs- und Entwicklungsentscheidungen zu ermöglichen.

Da es unterschiedliche Skillssysteme und -modelle gibt, empfiehlt es sich, bewusst eine systemübergreifende und anschlussfähige Skillstaxonomie zu wählen. Eine solche Taxonomie stellt Vergleichbarkeit und Marktanschlussfähigkeit sicher und ermöglicht zugleich die Anbindung an externe Lern- und Entwicklungsplattformen. Skills werden damit zu einer gemeinsamen, standardisierten Sprache im internen und externen Kontext.

Die Verknüpfung von Skills erfolgt rollenbasiert. Für ausgewählte, geschäftsmodellrelevante Rollen werden die jeweils zentralen Skills definiert. Nicht alle Rollen müssen dabei berücksichtigt werden: Insbesondere Support- oder wenig differenzierende Funktionen können bewusst ausgeklammert werden, um den Aufwand zu steuern und den Fokus auf das Kerngeschäft zu legen.

Im nächsten Schritt werden die definierten Skills mit den jeweiligen Rolleninhabern verknüpft. Dadurch wird erstmals sichtbar, in welcher Quantität bestimmte Skills im Unternehmen tatsächlich vorhanden sind. Skills werden so nicht nur beschrieben, sondern quantifizierbar gemacht. Das ist eine wesentliche Voraussetzung, um Personalressourcen gezielt zu mobilisieren, aufzubauen oder zu entwickeln.

Modul 4 schafft damit die Grundlage für eine bedarfsgerechte und kosteneffiziente Lern- und Entwicklungsstrategie. Weiterbildungsmaßnahmen können gezielt dort eingesetzt werden, wo sie strategisch erforderlich sind, statt nach dem Giesskannenprinzip zu erfolgen. Gleichzeitig bildet das Skillsinventar eine zentrale Brücke zu Modul 5 (Workforce Planning), in der Skills, Kapazitäten und strategische Anforderungen systematisch zusammengeführt werden.





FALLBEISPIEL

Nach der Klärung von Rollen, Wertigkeit sowie Leistungs- und Qualifikationsanforderungen definierte das Unternehmen zunächst, welchen Zweck das Skills Management erfüllen soll. Im Vordergrund standen drei Ziele: Transparenz über die für das Geschäftsmodell relevanten Skills, eine gezielte Steuerung von Weiterbildungsinvestitionen sowie die Schaffung einer belastbaren Grundlage für strategische Organisationsentscheidungen im nächsten Schritt des Workforce Planning.

Auf dieser Basis entschied sich das Unternehmen für ein System, das bereits eine normierte Skillstaxonomie integriert und direkt an das bestehende HR-Informationssystem angebunden ist. Ein zentrales Auswahlkriterium war die Möglichkeit, Skills standardisiert zu administrieren und gleichzeitig an externe Lernplattformen anzuschließen. Das System nutzte die bestehenden Rollenbeschreibungen und -inhalte, um mithilfe KI-gestützter Logiken relevante Skills vorzuschlagen, zu strukturieren und den Rollen zuzuordnen. Dadurch waren die Skills von Beginn an auf einem normierten, marktanschlussfähigen und ausreichend granularen Niveau formuliert.

Das Unternehmen legte bewusst fest, pro Rolle maximal zehn zentrale Skills zu definieren. Ziel war es, Komplexität zu vermeiden und den Fokus konsequent auf die für das Geschäftsmodell kritischen Skills zu legen. Skills, die lediglich als „Nice-to-have“ galten, wie z. B. bestimmte Sprachkenntnisse ohne strategische Relevanz, wurden bewusst nicht berücksichtigt. Je nach Rolle fiel die Anzahl der Skills entsprechend geringer oder höher aus.

Die Vorschläge aus dem System wurden anschliessend von der Linie überprüft. Führungskräfte konnten Skills aus der integrierten Skillstaxonomie einfach per Klick anpassen, austauschen oder neu kombinieren. Zusätzlich wurde festgelegt, auf welchem Anforderungsniveau ein Skill für eine Rolle erforderlich ist. Dadurch wurde sichtbar, wie sich Rollen entlang der Wertigkeitsstufen entwickeln: Nicht primär durch neue Aufgaben, sondern durch steigende Anforderungen an einzelne Skills. Mitarbeitende konnten transparent nachvollziehen, welche Anforderungen sie bereits erfüllten und welche Skills sie für den nächsten Entwicklungsschritt gezielt aufbauen mussten. Dies stärkte die Eigenverantwortung und förderte die interne Mobilität.

Über die angebundene Lernplattform erhielten Mitarbeitende konkrete Trainingsvorschläge, die sie eigenständig bearbeiten konnten. Ihr Entwicklungsfortschritt wurde systemseitig dokumentiert, während Führungskräfte die Entwicklung gezielt begleiten, priorisieren oder anstossen konnten.

Im Ergebnis schuf das strukturierte, quantifizierbare Skillsinventar eine hohe Transparenz über strategisch relevante Skills, stärkte die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und ermöglichte dem Management eine gezielte, kosteneffiziente Steuerung von Entwicklungsinvestitionen und interner Mobilität.

MODUL 5

Workforce Planning

Im fünften Modul wird die Jobarchitektur zur Grundlage einer vorausschauenden, strategischen Steuerung der Personalressourcen. Ausgangspunkt ist die Frage, wie sich das Unternehmen künftig positionieren will: Welche Geschäftsfelder sollen ausgebaut, neu aufgebaut oder zurückgefahren werden und welche Rolle spielen dabei technologische Entwicklungen, etwa Automatisierung oder der Einsatz von KI?

Zunächst wird die Unternehmensstrategie systematisch auf ihre personellen Implikationen hin analysiert. Aus der angestrebten Zielarchitektur des Geschäftsmodells wird abgeleitet, welche Rollen und Skills in welcher Qualität und Quantität künftig benötigt werden. Dabei wird bewusst auch betrachtet, welche Tätigkeiten und Skills perspektivisch durch technologische Lösungen ersetzt oder deutlich reduziert werden können und an welchen Stellen Investitionen in Technologie gegenüber Personalaufbau sinnvoller sind.

Auf Basis dieser Soll-Perspektive erfolgt ein strukturierter Abgleich mit der aktuellen Situation. Mithilfe des bestehenden Rollen- und Skillsinventars wird sichtbar, welche Skills und damit auch Rollen weiterhin relevant sind, welche an Bedeutung verlieren und welche neu aufgebaut werden müssen. Um die Komplexität beherrschbar zu halten, kann dieser Abgleich zunächst auf Rollen-ebene erfolgen und schrittweise auf Skill-Ebene vertieft werden.

So entsteht ein differenziertes Bild:

- Skills und Rollen, die mit dem Geschäftsmodell auslaufen;
- Skills, die durch technologische Entwicklungen substituiert werden;
- sowie Skills, die auch künftig erfolgskritisch bleiben oder neu entstehen.

Durch die Verknüpfung von Rollen, Skills und Stammdaten lassen sich diese Veränderungen quantifizieren. Dies nicht nur in Anzahl und Kapazität, sondern auch in finanzieller Wirkung, indem Vergütungsdaten einbezogen werden. Ergänzend fließen Kennzahlen wie Fluktuationsraten, Rekrutierungszeiten und die Altersstruktur der Rolleninhaber in die Analyse ein. Dadurch kann beurteilt werden, ob nicht mehr benötigte Kapazitäten aktiv abgebaut werden müssen oder ob sie sich durch natürliche Fluktuation und anstehende Pensionierungen steuern lassen. Auf diese Weise können kostenintensive, reaktive Restrukturierungen vermieden werden.

Ein weiterer Fokus liegt auf der Frage, inwieweit verwandte oder angrenzende Skills aufgebaut werden können, um bestehende Mitarbeitende gezielt weiterzuentwickeln und interne Mobilität zu fördern. Workforce Planning wird damit nicht nur zu einem Instrument des Abbaus, sondern auch zu einem Hebel für bewusste Investitionen in Entwicklung, Umschulung und Talentbindung.

Auf dieser fundierten Datenbasis lassen sich Sourcing-Strategien, Make-or-Buy-Entscheidungen sowie M&A-Überlegungen konsequent und wertorientiert ausrichten. Modul 5 integriert Strategie, Organisation, Kosten und Personalressourcen zu einem Steuerungsmodell, das operative Exzellenz ermöglicht, strukturelle Resilienz aufbaut und das Unternehmen insgesamt zukunftssicher aufstellt, um auch unter veränderten Markt- und Rahmenbedingungen handlungsfähig zu bleiben.

FALLBEISPIEL

Auf Basis der strategischen Neuausrichtung analysierte das Unternehmen zunächst, wie sich das Geschäftsmodell in den kommenden Jahren entwickeln soll. Eine zentrale Entscheidung war, sich von einem nicht profitablen Geschäftsbereich zu trennen und die Investitionen konsequent auf das technologisch anspruchsvolle Kerngeschäft zu fokussieren. Ziel war es, Innovationsfähigkeit und die Wettbewerbsposition nachhaltig zu stärken.

Ergänzend wurde eine strukturierte Analyse des technologischen Fortschritts durchgeführt, mit besonderem Fokus auf Automatisierung und den Einsatz von KI. Dabei wurde systematisch bewertet, welche Aufgaben und Skills künftig ganz oder teilweise durch technologische Lösungen übernommen werden können. Diese Analyse machte sichtbar, in welchen Rollen Personalressourcen perspektivisch durch Technologie substituiert werden und wo sich der qualitative Anspruch an verbleibende Rollen verändert.

Im nächsten Schritt wurden die strategischen Zielbilder in konkrete Anforderungen an Rollen, Skills und Kapazitäten übersetzt. Insbesondere im Bereich der Produkt- und Technologieentwicklung ergab sich ein deutlich erhöhter Bedarf an spezialisierten Rollen, die am Arbeitsmarkt nur schwer verfügbar waren. Gleichzeitig zeigte der Abgleich von Soll- und Ist-Situation, dass in bestimmten Bereichen ein zukünftiger Überhang an Kapazitäten zu erwarten war.

Der Abgleich erfolgte zunächst auf Rollenebene, um die Komplexität beherrschbar zu halten, und wurde schrittweise auf Skill-Ebene vertieft. Durch die Verknüpfung von Rollen, Skills, Stammdaten und Vergütungsinformationen konnte das Unternehmen den künftigen Personalbedarf quantitativ und finanziell simulieren und bewerten. Ergänzend flossen Kennzahlen wie Altersstruktur, Fluktuation und Rekrutierungszeiten in die Planung ein. Für Rollen, bei denen der Einsatz von Technologie absehbar zu einem geringeren Personalbedarf führte, wurde bewusst ein Einstellungsstopp ausgesprochen. Diese Entscheidung war mit den analysierten Fluktuations- und Altersdaten kompatibel, sodass der Kapazitätsabbau grösstenteils über natürliche Abgänge und anstehende Pensionierungen gesteuert werden konnte. So konnten zusätzliche Restrukturierungskosten weitgehend vermieden werden.

Für den Rückbau des nicht profitablen Geschäftsbereichs verfolgte das Unternehmen insgesamt einen differenzierten und sozialverträglichen Ansatz. Neben natürlicher Fluktuation und dem Verzicht auf Nachbesetzungen wurden Mitarbeitenden mit im Kerngeschäft verwertbaren Skills gezielte Entwicklungsangebote gemacht, um interne Mobilität zu ermöglichen. Nur in Einzelfällen waren betriebsbedingte Kündigungen erforderlich.

Parallel dazu entschied sich das Unternehmen, den Aufbau kritischer technologischer Skills nicht ausschliesslich über klassische Rekrutierung zu steuern. Aufgrund der angespannten Marktsituation wurden gezielt Start-ups identifiziert, deren Technologien und Teams strategisch zum Zielbild passten. Diese Akquisitionen ermöglichten es, sowohl technologische Fähigkeiten als auch dringend benötigte Personalressourcen integriert aufzubauen.

Modul 5 machte es dem Unternehmen so möglich, strategische Entscheidungen, technologische Entwicklungen und Personalressourcen vorausschauend miteinander zu verknüpfen. Workforce Planning wurde damit zu einem zentralen Instrument, um Transformation gezielt zu steuern, Kostenrisiken zu minimieren und Investitionen in Personal und Technologie bewusst auszurichten.

Wie wir Sie begleiten

Workforce-Daten strukturieren. Entscheidungen ermöglichen. Zukunft steuern.

Rollen, Anforderungen und Geschäftsmodelle verändern sich kontinuierlich. In vielen Organisationen fehlt jedoch eine konsistente Datenbasis, um diese Veränderungen gezielt zu steuern. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Workforce-Daten so zu strukturieren, dass sie für unterschiedliche strategische Fragestellungen unmittelbar nutzbar werden.

Durch eine klare Segmentierung von Rollen, Wertigkeiten und Beiträgen entstehen belastbare Entscheidungsgrundlagen. Management und HR erhalten Transparenz aus unterschiedlichen Perspektiven, von Performance und Vergütung bis hin zu Talent-, Nachfolge- und strategischer Workforce-Planung. Entscheidungen werden vergleichbar, steuerbar und vorausschauend.

HR wird damit zum strategischen Sparringpartner auf Augenhöhe, der relevante Zusammenhänge sichtbar macht und aktive Workforce-Steuerung ermöglicht. Wir begleiten diesen Weg vom Aufbau einer tragfähigen Datenbasis bis zur Etablierung einer strategisch wirksamen Jobarchitektur.

Gemeinsam mit dem Unternehmen klären wir zunächst, was erreicht werden soll, was heute bereits vorliegt, wie das Vorhaben sinnvoll strukturiert wird und welche Form der Zusammenarbeit den grössten Mehrwert bietet. Abhängig von Zielsetzung, internen Ressourcen und gewünschter Steuerung übernehmen wir dabei unterschiedliche Rollen: als Projektleiter, Sparringpartner oder Reviewer.





Projektleiter

In der Rolle des Projektleiters übernehmen wir die aktive Steuerung des Gesamtvorhabens. Wir verantworten die Konzeption, Ausarbeitung und Erstellung der Inhalte und bringen unsere umfassende HCM-Expertise gezielt ein.

Dazu gehören die Erarbeitung fundierter Entscheidungsgrundlagen, die strukturierte Vorbereitung von Abstimmungen sowie eine führende Rolle in Workshops und Meetings. Wir moderieren Diskussionen, bündeln Ergebnisse und sorgen für eine klare Kommunikation gegenüber allen relevanten Stakeholdern. Ziel ist es, das Projekt effizient voranzubringen und qualitativ hochwertige Ergebnisse sicherzustellen.



Sparringpartner

Als Sparringpartner arbeiten wir strategisch und partnerschaftlich mit dem unternehmensinternen Projektteam sowie den relevanten Fachbereichen zusammen. Wir bringen unsere fachliche Expertise gezielt in strategische Fragestellungen ein und unterstützen bei der Ausrichtung, Priorisierung und Entscheidungsfindung.

Dabei nehmen wir bewusst eine End-to-End-Perspektive ein: von der konzeptionellen Ausgestaltung über die Abstimmung mit Management und Finance bis hin zur Integration in bestehende operative Prozesse. Die Verantwortung für die Umsetzung verbleibt beim Unternehmen, wird jedoch fachlich eng begleitet.



Reviewer

Als Reviewer übernehmen wir eine unabhängige, qualitätssichernde Rolle im Projekt. Die Projektverantwortung und -leitung verbleiben vollständig beim Unternehmen; die Unterstützung erfolgt punktuell und auf gezielte Anfrage durch die kritische Prüfung von Konzeptentwürfen, Modellen und Entscheidungsgrundlagen.

Dabei hinterfragen wir Annahmen, identifizieren offene Punkte und bringen ausgewählte Beobachtungen sowie fachliche Impulse ein. Eine Beteiligung an Meetings erfolgt ausschließlich bei Bedarf und auf Wunsch, in der Regel zur Erläuterung von Rückmeldungen oder zur Klärung spezifischer Fragestellungen.

Sie entscheiden

Die konkrete Ausgestaltung unserer Zusammenarbeit richtet sich nach Ihrem Bedarf, und Ihren angestrebten Zielen. Gemeinsam klären wir, wo Ihr Unternehmen heute steht, welche Wirkung erzielt werden soll und welche nächsten Schritte sinnvoll sind. Entsprechend übernehmen wir nach gemeinsamer Absprache die Rolle des Projektleiters, Sparringpartners oder Reviewers.

Unsere Begleitung kann entlang der einzelnen Module der Jobarchitektur gezielt unterschiedliche, inhaltliche Schwerpunkte setzen. Je nach Bedarf wechseln wir flexibel zwischen den verschiedenen Rollen und stellen so eine passgenaue Unterstützung über den gesamten Entwicklungsprozess hinweg sicher.

Beispielhaftes Vorgehen

Je nach Bedarf führen wir Sie mit einem klaren und pragmatischen Vorgehen durch den gesamten Prozess. Professionelle Moderation sowie gezielte Change- und Kommunikationsmassnahmen helfen dabei, die Ergebnisse nachhaltig in Ihrer Organisation zu verankern.

MODUL 1 Jobstruktur

- Erarbeitung von Zielbild und Gestaltungsprinzipien als Orientierungsrahmen
- Analyse bestehender Rollen-, Organisations- und Vergütungsdaten
- Entwicklung einer konsistenten, steuerbaren Rollenlandschaft mit Hilfe effizienter technologischer Lösungen
- Strukturierung in Job- und Subjobfamilien zur besseren Steuerung und Vergleichbarkeit

MODUL 4 Learning Management

- Definition normierter, marktanschlussfähiger Skill-Architekturen
- Rollenbasierte Zuordnung kritischer Skills
- Anbindung an Learning-Plattformen zur gezielten Entwicklung
- Ableitung transparenter Entwicklungs- und Mobilitätspfade

MODUL 2 Vergütungsstrategie

- Entwicklung wettbewerbsfähiger und intern anschlussfähiger Vergütungsstrategien
- Auswahl geeigneter Bewertungsverfahren für interne Vergleichbarkeit und Marktanschlussfähigkeit
- Ableitung konsistenter Wertigkeitsstrukturen und Gehaltsbandlogiken
- Definition klarer Vergütungsgrundsätze zur nachhaltigen Steuerung der Vergütungsarchitektur

MODUL 5 Workforce Planning

- Datenbasiertes Workforce Assessment (Rollen, Skills, Kapazitäten, Kosten)
- Integration technologischer Entwicklungen (z. B. Automatisierung, KI)
- Szenario- und Bedarfsplanung entlang der Unternehmensstrategie
- Ableitung von Sourcing-, Entwicklungs- und Organisationsentscheidungen

MODUL 3 Performance & Talent Management

- Ausrichtung bestehender Performance-Systeme an Rollen, Wertigkeit und Zielbeiträgen
- Definition klarer Leistungserwartungen je Rolle bzw. Wertigkeitsstufe
- Aufbau transparenter Governance für Leistungs- und Entwicklungsentscheidungen
- Verknüpfung von Performance, Vergütung und Talententscheidungen

UNSERE BESONDERE
KOMPETENZ

Daten strukturieren.
Steuerung ermöglichen.
Entscheidungen vor-
bereiten.



Wir denken in Datenstrukturen und darin, wie Organisationen strategisch gesteuert werden. Durch eine vorausschauende Konzeption von Jobarchitekturen stellen wir sicher, dass Workforce-Daten segmentiert und für unterschiedlichste strategische Fragestellungen nutzbar sind, auch über einzelne HR-Anwendungsfälle hinaus. Rollen, Wertigkeiten und Beiträge werden so strukturiert, dass sie vergleichbar, auswertbar und für unterschiedliche Anwendungsfälle einsetzbar sind.

So entstehen belastbare Grundlagen für Analysen aus verschiedenen Perspektiven, von Vergütung und Performance über Talent- und Nachfolgefragen bis hin zur strategischen Workforce-Steuerung. Entscheidungen lassen sich konsistent treffen, aktiv steuern und nachvollziehbar begründen. HR wird dadurch in die Lage versetzt, das Management datenbasiert und auf Augenhöhe zu beraten.

HCM INTERNATIONAL LTD.

Führende und unabhängige Unternehmensberatung

für Vergütung, Corporate Governance, Wertorientierte Unternehmenssteuerung und Jobarchitektur

HCM International AG, gegründet im Jahr 2002, verfügt mit 25 Mitarbeitenden über branchenübergreifende Erfahrung mit einem Kundenportfolio von über 450 Unternehmen, von Start-ups, Familienunternehmen, öffentlich-rechtliche Institutionen bis hin zu grossen, börsennotierten Konzernen. HCM ist zudem Gründungsmitglied der GECN Group und ermöglicht so eine globale Reichweite und internationale Expertise über fünf Kontinente.

hcm.com





Dagmar Fresenius

Dagmar Fresenius ist Partnerin bei HCM International und Expertin für strategisches Vergütungsmanagement, Jobarchitektur und Workforce Transformation.

dagmar.fresenius@hcm.com



Olga Beregova

Olga Beregova ist Partnerin bei HCM International und Expertin für Executive Compensation, Corporate Governance und Vergütung von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat.

olga.beregova@hcm.com

Gerne bieten wir Ihnen einen kurzen Austausch an, um Ihren aktuellen Stand gemeinsam zu reflektieren.

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme und zeigen Ihnen unseren Lösungsansatz gerne in einer Demo.

INTERNATIONAL@HCM.COM | >



HCM International Ltd.
international@hcm.com
hcm.com

Mühlebachstrasse 54
8008 Zürich
+41 44 560 33 33

Rue du Commerce 4
1204 Genève
+41 22 339 88 50