

QUICK READ

# Jobarchitektur als Treiber der Vergütungsstrategie

## Wertorientierten Organisationserfolg strategisch gestalten

Wandelnde Märkte, neue Technologien und veränderte Kundenanforderungen stehen exemplarisch für die Vielzahl an Einflussfaktoren, die eine kontinuierliche Anpassung und Weiterentwicklung von Organisationen erforderlich machen. Insbesondere in Wachstums-, Transformations- oder strategischen Neuausrichtungsphasen erfordern Geschwindigkeit und Komplexität des Wandels eine verstärkte Einbindung der Unternehmensführung in die Organisationsgestaltung.

Diese Herausforderung wird häufig dadurch verstärkt, dass Rollen und Strukturen organisch gewachsen sind und es ihnen an Flexibilität, Konsistenz und Skalierbarkeit mangelt. Genau hier wird Jobarchitektur zum zentralen Hebel für

### Was ist Jobarchitektur?

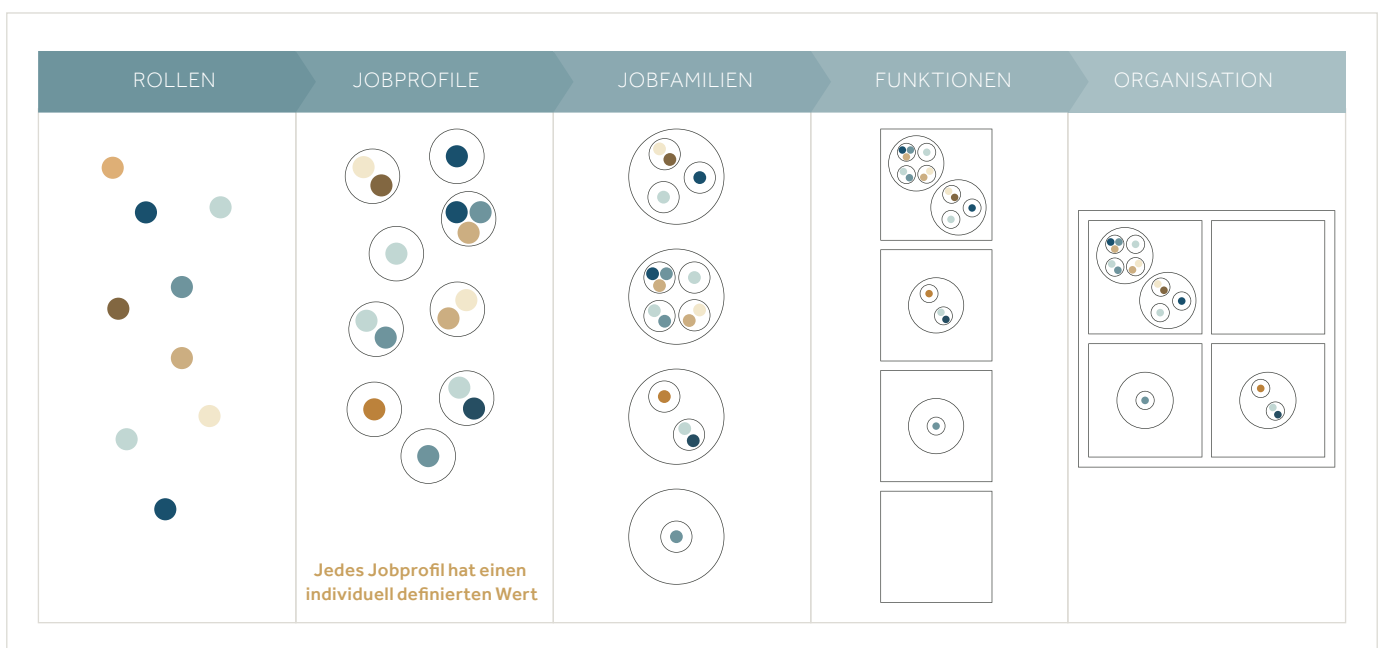
Jobarchitektur ist das Ordnungs- und Strukturierungsmodell, das sämtliche Jobprofile einer Organisation definiert, ihren jeweiligen Beitrag beschreibt und sie in eine konsistente Gesamtstruktur einordnet. Kurz gesagt schafft sie Transparenz, indem sie Rollen, Jobprofile, Jobfamilien und Funktionen klar voneinander abgrenzt und Jobprofile auf Grundlage ihres relativen Wertbeitrags systematisch bewertet (siehe Abbildung 1).

Damit wird eine belastbare und objektive Basis geschaffen, die eine strategische Analyse sowie eine vorausschauende Steuerung der Organisation im Einklang mit aktuellen Prioritäten und zukünftigen Herausforderungen ermöglicht.

Zukunftsfähigkeit und Transformation. Sie entwickelt sich damit von einer HR-Disziplin zu einem strategischen Mandat auf Ebene der Unternehmensführung. Ihr übergeordnetes Ziel besteht darin, eine proaktive Steuerung der Organisation zu ermöglichen, anstelle einer reaktiven Anpassung an Veränderungen.

### ABBILDUNG 1

Vereinfachte, illustrative Darstellung einer Jobarchitektur



# Welchen strategischen Nutzen bietet Jobarchitektur für die Organisation?

Aufbauend auf dem skizzierten konzeptionellen Rahmen reicht Jobarchitektur weit über einen einzelnen strategischen Anwendungsbereich hinaus. Sie bildet das strukturelle Fundament und ermöglicht es der Unternehmensführung, zentrale zukunftsgerichtete Fragestellungen systematisch zu adressieren, darunter:

- Sind unsere Rollen und Jobprofile mit unserem zukünftigen Geschäftsmodell im Einklang?
- Verfügen wir über eine Struktur, die profitables Wachstum ermöglicht?
- Werden wir auch in den kommenden Jahren wettbewerbsfähig bleiben?
- Vergüten wir Jobprofile im Einklang mit dem relativen Wertbeitrag, den sie leisten?
- Finanzieren wir unsere Strategie oder erhalten wir strukturelle Komplexität?

In Fortführung dieser Analogie umfasst Jobarchitektur eine Reihe strategischer Elemente, die wie Bausteine gestaltet und miteinander verbunden sind (siehe Abbildung 2).

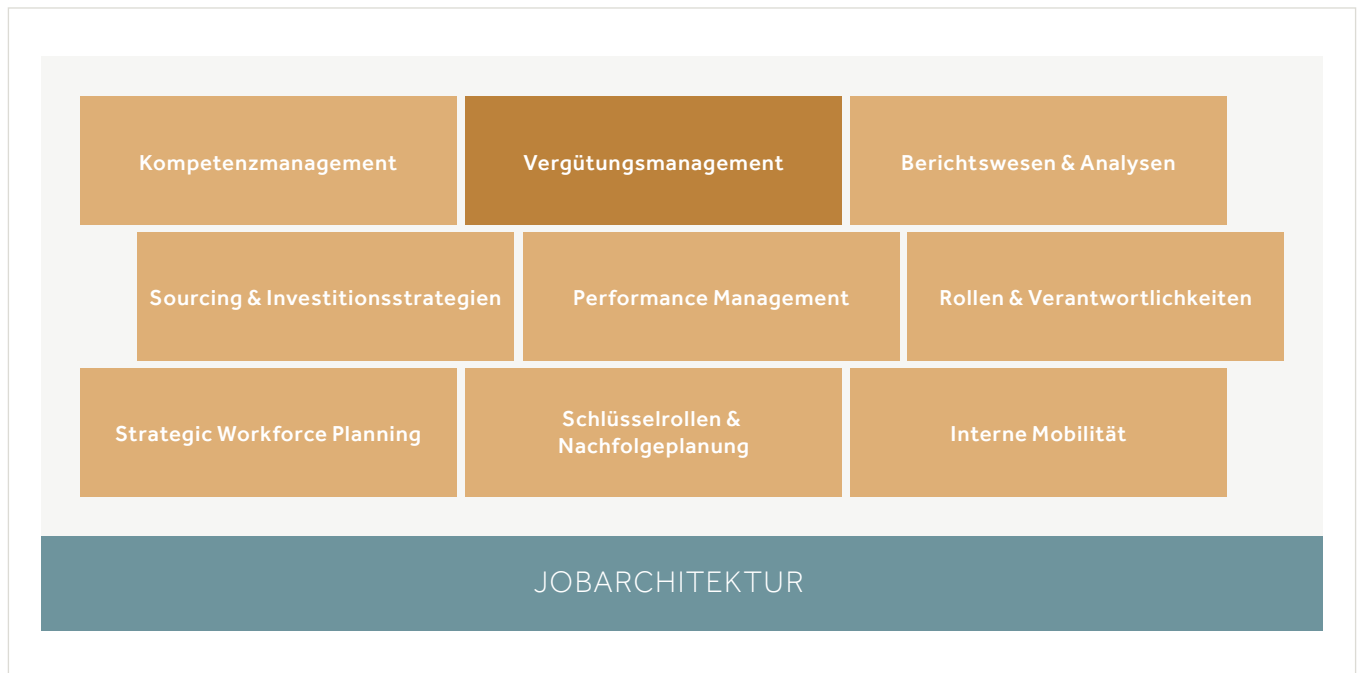
Ihre Wirksamkeit setzt voraus, dass die zugrunde liegende Jobarchitektur robust und konsistent ausgestaltet ist.

Von den unterschiedlichen Bausteinen, die auf der Jobarchitektur als strukturellem Fundament aufbauen, ist einer besonders eng mit ihr verbunden und zugleich eine ihrer greifbarsten Ausprägungen: das **Vergütungsmanagement**.

Aus Sicht der Unternehmensführung stellt die Vergütung in den meisten Organisationen typischerweise einen der grössten Kostenblöcken dar. Jobarchitektur schafft hierfür die strukturelle Grundlage, um Personalkosten gezielt und strategisch zu steuern, und stellt dabei sicher, dass Vergütung Ausdruck eines bewussten und angemessenen Verhältnisses zwischen relativem Wertbeitrag und finanzieller Investition ist. Aus Sicht der Mitarbeitenden schafft die Jobarchitektur strukturelle Klarheit und bildet die Grundlage für marktgerechte, transparente und verständliche Vergütungssysteme.

## ABBILDUNG 2

Strategische Bausteine auf Basis der Jobarchitektur als strukturellem Fundament



## Zentrale Konzepte

### Rolle

Beschreibt ein klar definiertes Set an Verantwortlichkeiten und erwarteten Ergebnissen innerhalb der Organisation, unabhängig von einzelnen Stelleninhabenden oder vertraglichen Rahmenbedingungen. Eine Rolle kann in mehreren unterschiedlichen Jobprofilen verankert sein.

---

### Jobprofil (Job)

Definiert eine konkret besetzbare Position innerhalb der Organisation. Es beschreibt den Aufgaben- und Verantwortungsumfang, zentrale Tätigkeiten sowie die erforderlichen Fähigkeiten, Erfahrungen und Qualifikationsanforderungen. Ein Jobprofil kann eine oder mehrere Rollen umfassen, die sich im Zeitverlauf weiterentwickeln oder verändern können.

---

### Job Wertigkeit

Ergibt sich aus der Jobbewertung (Job Grading) und bestimmt die relative Bedeutung sowie den Wertbeitrag eines Jobprofils innerhalb der Organisation. Sie ist unabhängig von dem jeweiligen Jobinhabenden und wird weder durch individuelle Leistung, Betriebszugehörigkeit noch durch Marktknappheit beeinflusst.

---

### Jobfamilie

Bündelt verwandte Jobprofile, die eine vergleichbare fachliche Ausrichtung, ähnliche Kompetenzanforderungen und eine gemeinsame Karrierelogik aufweisen.

---

### Funktion

Beschreibt einen übergreifenden organisatorischen Kompetenzbereich (z.B. Finanzen, Technologie, Vertrieb), innerhalb dessen Jobfamilien strukturell eingebettet sind und strategisch auf die Unternehmensziele ausgerichtet werden.

## Worin besteht die konzeptionelle Verknüpfung zwischen Jobarchitektur und Vergütungsmanagement?

Durch die systematische Definition von Rollen, Jobprofilen und Jobfamilien werden Beitrag und Positionierung jedes Jobprofils innerhalb der Organisation klar erkennbar und vergleichbar. Der "Wert" eines Jobprofils löst sich damit von subjektiven Einschätzungen oder historisch gewachsenen Strukturen und wird zu einer transparenten Grösse, die nachvollziehbar beschrieben, systematisch bewertet, gemessen und vergütungsseitig abgebildet werden kann. In der Praxis kann diese Klarheit die Grundlage für Gehaltsbänder, Bonusstrukturen, Zielsetzungen und letztlich für die Gesamtvergütung bilden.

Im Gesamtkontext wird der Zusammenhang deutlich: Die Jobarchitektur definiert die strukturelle und wertbezogene Ordnung innerhalb der Organisation, während das Vergütungsmanagement diese in eine angemessene und wettbewerbsfähige finanzielle Ausgestaltung übersetzt (siehe Abbildung 3).

Ohne ein konsistentes und objektives System wie die Jobarchitektur laufen Vergütungsentscheidungen Gefahr, fragmentiert und inkohärent zu erfolgen. Die Folgen können nicht aufeinander abgestimmte Gehaltsbänder, eine geschwächte interne Lohngerechtigkeit sowie ein unklarer Zusammenhang zwischen Karriere- und Vergütungsentwicklung sein. Dies beeinträchtigt Transparenz und Vergleichbarkeit über Jobprofile und Standorte hinweg und kann das Vertrauen der Mitarbeitenden in das Vergütungssystem verringern. Aus Sicht der Unternehmenssteuerung besteht zudem das Risiko ineffizienter Personalkosten sowie einer Vergütungsallokation, die nicht strategisch auf kritische Fähigkeiten, Schlüsselrollen und Werttreiber fokussiert ist.

Demgegenüber ermöglicht eine robuste Jobarchitektur der Unternehmensführung, eine strategische Steuerung der Vergütungsstrukturen zu etablieren und die Vergütung systematisch an der relativen Wertigkeit der jeweiligen Jobprofile auszurichten. Dadurch werden sowohl Kostendisziplin als auch die Qualität der Investitionen in Mitarbeitende gestärkt. Zusätzlich stärkt sie die wahrgenommene Fairness des Vergütungssystems und trägt damit sowohl zum Vertrauen der Mitarbeitenden als auch zur Attraktivität als Arbeitgeber bei, zwei Faktoren, die für langfristige Wettbewerbsfähigkeit und organisationale Resilienz zunehmend an Bedeutung gewinnen.

In ihrer Gesamtheit bildet die Jobarchitektur das strukturelle Fundament für eine wertorientierte Vergütung und wirksame Unternehmenssteuerung und stärkt damit sowohl die aktuelle Wettbewerbsfähigkeit als auch die Zukunftsfähigkeit.

## ABBILDUNG 3

Zusammenhang zwischen Jobarchitektur und Vergütungsmanagement



Johanna Kaffanke

Consultant mit Schwerpunkt Corporate Governance, insbesondere in den Bereichen Vergütungsmanagement, Nachhaltigkeit und Jobarchitektur.

[johanna.kaffanke@hcm.com](mailto:johanna.kaffanke@hcm.com)



Dagmar Fresenius

Partnerin bei HCM und Expertin für strategisches Vergütungsmanagement, Jobarchitektur und Workforce Transformation.

[dagmar.fresenius@hcm.com](mailto:dagmar.fresenius@hcm.com)

## ÜBER

# HCM International

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 GECON Group und ermöglicht so eine globale Reichweite und internationale Expertise über fünf Kontinente.

**HCM International Ltd.**  
[international@hcm.com](mailto:international@hcm.com)  
[hcm.com](http://hcm.com)

Mühlebachstrasse 54  
8008 Zürich  
+41 44 560 33 33

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