



# Kompetenz sticht Hierarchie

Von Ian Karcher



Die traditionelle Kopplung der Vergütung an die Position in der Unternehmenshierarchie funktioniert nicht mehr. Das gilt nicht nur für digitale Start-ups, sondern auch für klassische Unternehmen, deren Prozesse zunehmend digitaler werden. Skill-based Compensation oder kompetenzbasierte Vergütung heißt das Gebot der Stunde. Wir zeigen, wie dieses Modell in sechs praxisgerechten Schritten eingeführt werden kann.

● Flache Hierarchien, agile Teams und wechselnde Anforderungen an die Qualifikation – das digitale Zeitalter verändert die Arbeitswelt grundlegend. Unternehmen müssen ihre Vergütungssysteme daran anpassen, wollen sie nicht Gefahr laufen, dringend benötigte kompetente Mitarbeitende zu verlieren oder erst gar nicht zu gewinnen.

Doch warum entscheiden sich im digitalen Wandel immer mehr Unternehmen für ein kompetenzbasiertes Vergütungsmodell? Bei Neueinstellungen spielen die individuellen Erfahrungen und Fähigkeiten eines Mitarbeiters in der Regel eine große Rolle. Ganz anders sieht es bei bestehenden Arbeitsverhältnissen aus. Gerade bei langjährigen Mitarbeitenden entsteht oft ein Missverhältnis zwischen aktueller Qualifikation und Gehalt.

Wie kommt es dazu? Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen setzt auf eine jährliche Überprüfung der Mitarbeiterleistung. Für die meisten Mitarbeitenden führt das dann zu einer (meist geringen) Gehaltserhöhung. Dazu kommt ein Bonus, der mal mehr, mal weniger die Erwartungen erfüllt. Nur einige wenige Mitarbeitende können sich über eine Beförderung mit einem deutlich höheren Grundgehalt freuen.

In den meisten Beurteilungssystemen werden Zusatzausbildungen der Mitarbeitenden, Schulungen oder Zertifizierungen nicht berücksichtigt. Eine Gehaltserhöhung ergibt sich eher aus einer Beförderung als aus dem Erwerb zusätzlicher

Fähigkeiten. Kein Wunder also, dass viele Mitarbeitende stärker darauf aus sind, auf der Karriereleiter nach oben zu klettern, als ihre fachlichen Qualifikationen auszubauen. Diese Denkweise findet sich auch auf der Arbeitgeberseite: Oft erscheint es nur möglich, einen fachlich exzellenten Mitarbeiter angemessen zu bezahlen und im Unternehmen zu halten, wenn er eine Führungsposition übernimmt.

Doch nicht alle Mitarbeitenden wollen ein Team führen. Ihnen wird nur ein Vergütungssystem gerecht, das den Erwerb neuer Fähigkeiten angemessen honoriert. Für alle Mitarbeitenden erhöht es zudem die Motivation, mit dem technologischen Wandel Schritt zu halten – und sich im Unternehmen weiterzuentwickeln, statt die Stelle zu wechseln.

Die Einführung eines kompetenzbasierten Vergütungssystems wird nicht nur die Vergütungsstruktur verändern, sondern auch die Unternehmenskultur. Die bessere Anerkennung persönlicher Fähigkeiten und Kenntnisse stärkt Eigeninitiative und Kreativität – zwei Eigenschaften, die im digitalen Wandel entscheidende Erfolgsfaktoren sind. Umso wichtiger ist es, den Veränderungsprozess gut vorzubereiten.

### Schritt eins: Identifizieren Sie die Qualifikationsprofile

Qualifikationsprofile lassen sich grundsätzlich nach den drei Dimensionen Breite, Tiefe und Managementfähigkeit ein-

ordnen, die sich in jedem Unternehmen finden. Zur Verdeutlichung werden dazu Beispiele aus der IT genannt.

**Breite:** Die Dimension „Breite“ bezieht sich auf die Fähigkeit, in verschiedenen Arbeitsbereichen und Umgebungen zu arbeiten beziehungsweise übergreifende Kompetenzen zu besitzen. Ein Beispiel in der digitalen Welt ist ein Full-Stack-Entwickler: Er hat umfassende technische Fähigkeiten, die plattformübergreifend angewendet werden können. Auch ein Software-Architekt, der versteht, wie verschiedene Aspekte einer Anwendung miteinander verbunden sind, gehört in diese Gruppe.

**Tiefe:** Qualifikationsprofile in der Tiefe beinhalten die Aneignung und Anwendung profunden Expertenwissens für ein Thema. Ein Beispiel ist der klassische Software-Entwickler, der ein tiefes Verständnis für eine Programmiersprache hat und in der Lage ist, einen Code zu schreiben, der nicht wiederkehrend, effizient, wartbar und zuverlässig ist.

**Selbstmanagement und Team-Management:** Wie gut ist das Mitglied eines Teams in der Lage, seine eigene Arbeit zu organisieren und auch mit den ande-

ren Teammitgliedern zu koordinieren? Je mehr agile Teams auch Aufgaben wie die direkte Kommunikation mit dem Kunden übernehmen, umso wichtiger wird diese Fähigkeit.

### Schritt zwei: Definieren Sie spezifische Fähigkeiten

Im zweiten Schritt ermitteln Sie als Unternehmen (entweder rein intern oder mit externer Hilfe) Ihren Qualifikationsbedarf und messen dabei Ihre aktuelle Qualifikationsbasis. Dabei wird auch das Entwicklungspotenzial der vorhandenen Mitarbeitenden analysiert. Ein Zertifizierungsprogramm wird nur dann erfolgreich sein, wenn es an den vorhandenen Fähigkeiten anknüpft.

### Schritt drei: Bewerten Sie Ihre aktuelle Belegschaft

Indem Sie die aktuellen Fähigkeiten Ihrer Mitarbeitenden bewerten, erhalten Sie die Möglichkeit, Qualifikationslücken punktgenau zu identifizieren. Vor der Einführung eines kompetenzbasierten Vergütungsmodells kann es außerdem

sinnvoll sein, einen Blick auf den Arbeitsmarkt zu werfen: Wie gut sind Talente mit den von Ihnen gesuchten Fähigkeiten am Markt verfügbar? Was kostet es, sie ins Unternehmen zu bringen – und welchen Aufwand verursacht dagegen die Weiterqualifizierung oder Umschulung Ihrer derzeitigen Mitarbeitenden?

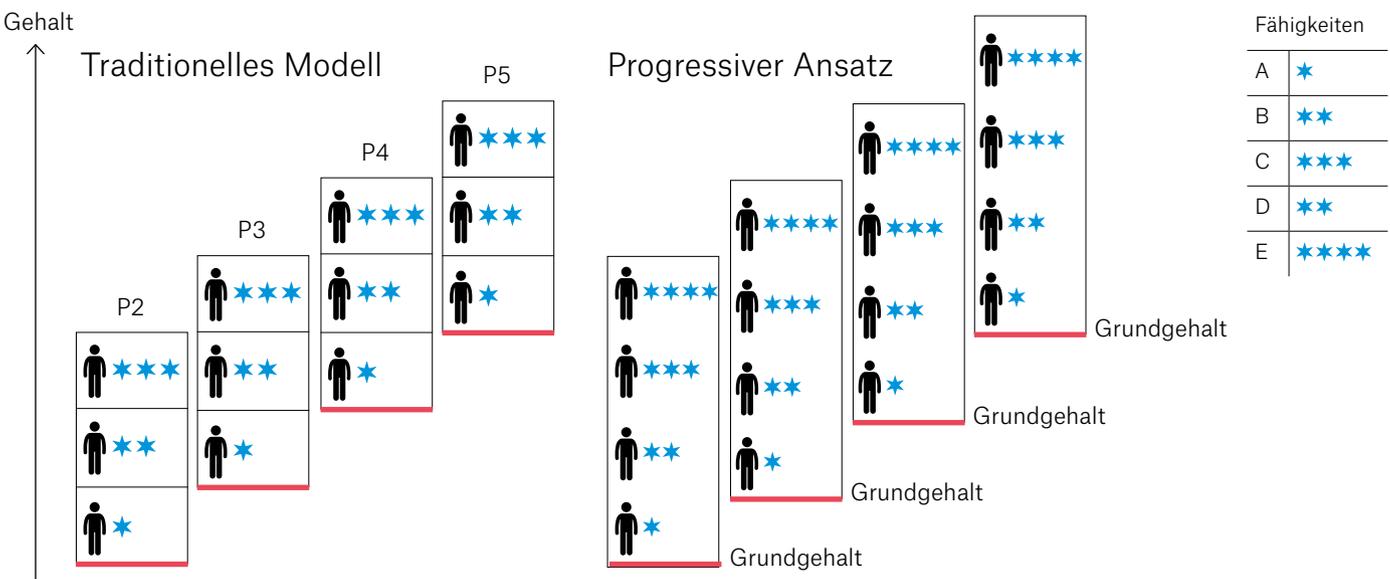
### Schritt vier: Etablieren Sie ein Zertifizierungssystem

Schulung und Weiterqualifikation Ihrer Mitarbeitenden ist ein Kernelement der kompetenzbasierten Vergütung. Diese kann durch interne Schulungsabteilungen ebenso erfolgen wie mit der Unterstützung durch externe Anbieter. Für die Ermittlung der notwendigen Schulungsinhalte ist ein tiefes Verständnis der künftigen Unternehmensziele und der dafür benötigten Kompetenzen unabdingbar.

### Schritt fünf: Wählen Sie den richtigen Ansatz

Beim Übergang zu einem kompetenzbasierten Vergütungsmodell müssen Sie entscheiden, ob eher ein traditioneller oder

## Modelle im Vergleich



Besondere Fähigkeiten lassen sich im traditionellen Modell nur dann honorieren, wenn damit ein Aufstieg in der Hierarchie verbunden ist. Das progressive Modell ist da weitaus flexibler.

## Vergütungsmodelle

ein progressiver Ansatz infrage kommt. Der traditionelle Ansatz kombiniert die klassische Methodik der Gehaltsgruppen mit der kompetenzbasierten Vergütung. Dabei wird der Mitarbeiter je nach Qualifikation innerhalb der Gehaltsgruppe eingeordnet. In den meisten traditionellen Vergütungsstrukturen überlappen sich dabei der obere Bereich der unteren Gehaltsgruppe und der untere Bereich der oberen Gehaltsgruppe.

Bei der progressiven Version erhält jeder Mitarbeiter in der Gehaltsgruppe zunächst das gleiche Grundgehalt. Alle weiteren Bewegungen innerhalb der Gehaltsgruppe richten sich nach den individuellen Kompetenzen sowie deren Einsatzmöglichkeiten. Ein Mitarbeiter kann durch die kompetenzorientierte Vergütung das Vergütungsniveau einer höheren Gehaltsgruppe erreichen oder sogar überschreiten. Eine Beförderung

ist dann nicht mehr der einzige Weg zum höheren Gehalt.

### Schritt sechs: Überprüfen Sie die Kriterien dynamisch

Die Kriterien für die kompetenzbasierte Vergütung müssen regelmäßig überprüft werden. Kenntnisse, die gestern noch als bahnbrechend galten, sind heute Allgegenwart, andere kommen hinzu, wieder andere werden überflüssig. Eine Zertifizierung für eine bestimmte Programmiersprache hat zum Beispiel nur so lange einen Wert, wie sie tatsächlich im Unternehmen gebraucht wird. Hier muss es ein transparentes System zur Überprüfung geben, an dem sich die Mitarbeitenden orientieren können. Gleichzeitig muss es die Möglichkeit geben, aktuelle Fähigkeiten zu erwerben, um das Gehaltsniveau zu erhalten oder sogar auszubauen.

Grundsätzlich gilt: Ein kompetenzbasiertes Vergütungssystem stellt viele liebgegewordene Gewohnheiten infrage. Die Einführung kann nur im Dialog mit allen Beteiligten zum Erfolg werden. Die Erfahrungen zeigen aber, dass die Mitarbeitenden solch ein transparentes System zu schätzen wissen und es auch in der Regel vom Betriebsrat mitgetragen wird. ■



IAN KARCHER ist als Associate Partner Central Europe bei Aon für die Vergütungsberatung in Deutschland, der Schweiz und Österreich verantwortlich.

©personalmagazin, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG



Ihr starker Partner  
für betriebliches  
Vorsorgemanagement

Wir sind Ihr Partner, wenn es um betriebliche Altersvorsorge geht. Mit fundiertem Expertenwissen und langjähriger Erfahrung beraten wir Sie rund um das Thema Vorsorgemanagement.

Lassen Sie uns Ihr Unternehmen gemeinsam für die Zukunft aufstellen!

Mehr Informationen unter: [www.compertis.de](http://www.compertis.de)