

# WERK WANDEL

Zeitschrift für angewandte  
Arbeitswissenschaft

Sonderausgabe | September 2024

**Wissenschaft direkt** › Beteiligungsentgelt  
in der Metall- und Elektroindustrie  
› ifaa-Studien zu Benefits › Entgeltthemen  
im ifaa-Trendbarometer

**Arbeitswelt gestalten** › Versunis Weg  
zum Zielentgelt › Leistungsfeedback  
über Competencies › Studie: Benefits  
im Mittelstand

**O-Ton** › Benchmarks und ihr Nutzen  
für Unternehmen

**Arbeitsrecht** › Mehr Bürokratie durch  
EU-Entgelttransparenz-Richtlinie

SONDERAUSGABE

## Entgelt & Benefits



## Arbeitswelt gestalten

# Competencies für Stellenbewertung und Leistungsfeedback nutzbar machen

Der Einsatz von Competencies in einem integrierten Anforderungs-, Leistungs- und Vergütungsmanagement

*Aus Hard- und Soft-Skills der Mitarbeiter zusammengesetzte Competencies sind eine essenzielle Basis für Unternehmenserfolg.*

Foto: Kiattisak/stock.adobe.com



Competencies sind wichtige Instrumente zur Verhaltenssteuerung. Sie bestehen insbesondere dadurch, dass sie konzeptionell ganz unterschiedlich genutzt werden können.

Die Einsatzfelder sind dabei

- › die Einbeziehung von Competencies in die Stellenbewertung sowie
- › die Einbeziehung von Competencies in die Verhaltenssteuerung im Kontext von Leistungsfeedback und Personalentwicklung.

Beiden Ansätzen ist die exakte Klärung der erwarteten Soll-Competencies gemeinsam. Erst darauf aufbauend können der Stellenwert oder aber die Leistungsbewertung erfolgen.

Im Mittelpunkt steht demzufolge der Umgang des Stelleninhabers mit erfolgskritischen Situationen. Es geht um die Frage, »wie« er diese Situationen erfolgreich meistert.

Die Kompetenzen eines Mitarbeiters sollten dabei

- › einen großen Teil seiner täglichen Arbeit beeinflussen können – das heißt: Die angewandten Kompetenzen sollten eine oder mehrere wichtige Rollen oder Aufgaben betreffen;
- › mit den Aufgaben des Mitarbeiters beziehungsweise den Anforderungen der Stelle in einem möglichst engen Zusammenhang stehen;
- › auf der Grundlage allgemein anerkannter Standards beurteilt werden können – das ist besonders wichtig, wenn die kompetenzbasierte



Webseite [www.friendly-feedback.com](http://www.friendly-feedback.com) – im WERKWANDEL-Beitrag erläutert Dr. Friedrich A. Fratschner den Begriff der »Competency« und den Umgang damit als Basis für Feedbackprozesse, die Unternehmen helfen, ihre Ziele mit zufriedenen Mitarbeitern zu erreichen.

Portal [www.hronlinemanager.com/de](http://www.hronlinemanager.com/de) – auch dieses Tool baut auf Competencies.

## Was sind Competencies?

Der Begriff der Competencies wird am deutlichsten, wenn man die Begriffe »Hard Skills« und »Soft Skills« heranzieht. Zu den Hard Skills zählen das fachlich Erlernte sowie das erfahrene Wissen – solche Qualifikationen sind nachweisbar im Sinne von Zertifikaten und Zeugnissen beziehungsweise im Sinne des erlernten Wissens durch Projektperformance und anderes mehr.

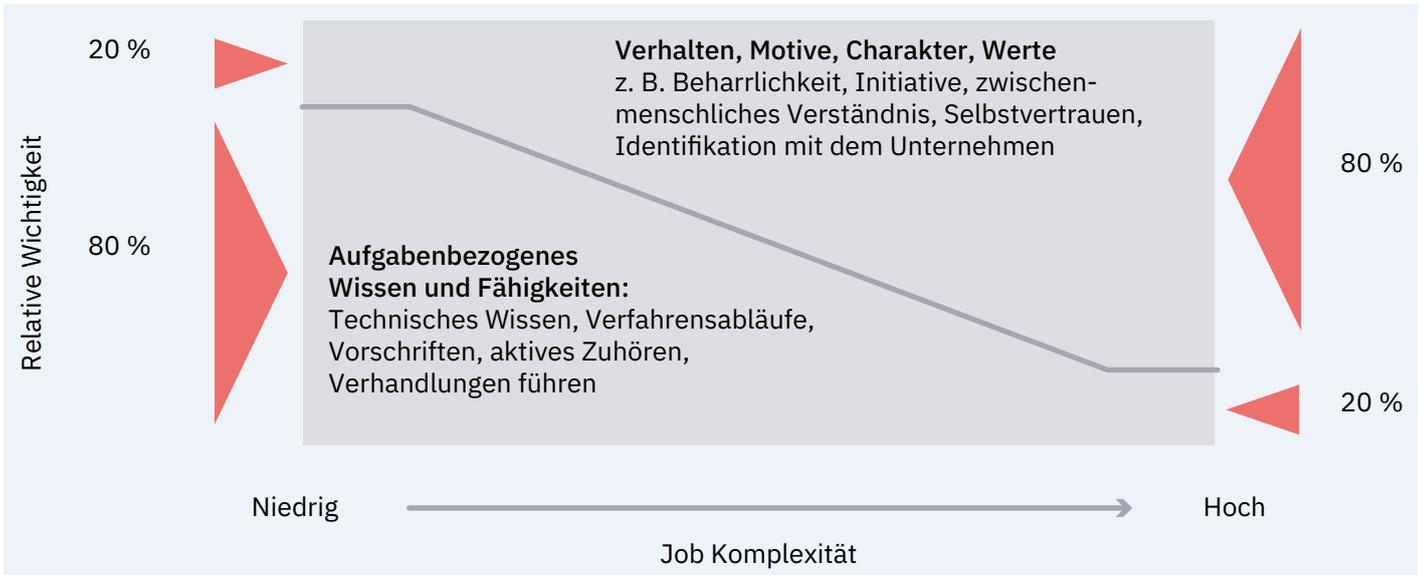
Kompetenzen hingegen werden als Soft Skills bezeichnet. Hier geht es um die Frage, wie das erlernte und erfahrene Wissen praktisch umgesetzt wird. Und diese Umsetzung und Transformation in die Praxis ist das erwartete »Soll-Verhalten«.

Leistung als Grundlage für Beförderungen oder Vergütungsentscheidungen dient;

- › durch Schulung zu verbessern sein.

Jede von einem Unternehmen geforderte Kompetenz umfasst damit:

- › eine genaue Definition der einzelnen Kompetenzbestandteile.
- › Leistungsniveaus, die als Maßstäbe für eine Bewertung von Kompetenzen beschrieben/abgestuft werden, beziehungsweise eine Beschreibung der definierten Gut-Leistungs-Kompetenz.



Relative Wichtigkeit von Anforderungen je nach Job-Komplexität. | Quelle aller Abbildungen: Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH

Die Betrachtung der Stelleneignung einer Person in Form der Erfüllung der Kompetenzanforderungen einer Stelle kann dabei durch eine von der Stelle gelöste Sicht ergänzt werden.

Quellen für die erweiterte Kompetenzbetrachtung sind:

- › Visionen und Leitbild des Unternehmens – zum Beispiel: »Wir wollen die Nr. 1 in der Kundenzufriedenheit sein«.
- › besondere Wertvorstellungen des Unternehmens – zum Beispiel: »Wir sind eine lernende Organisation«.

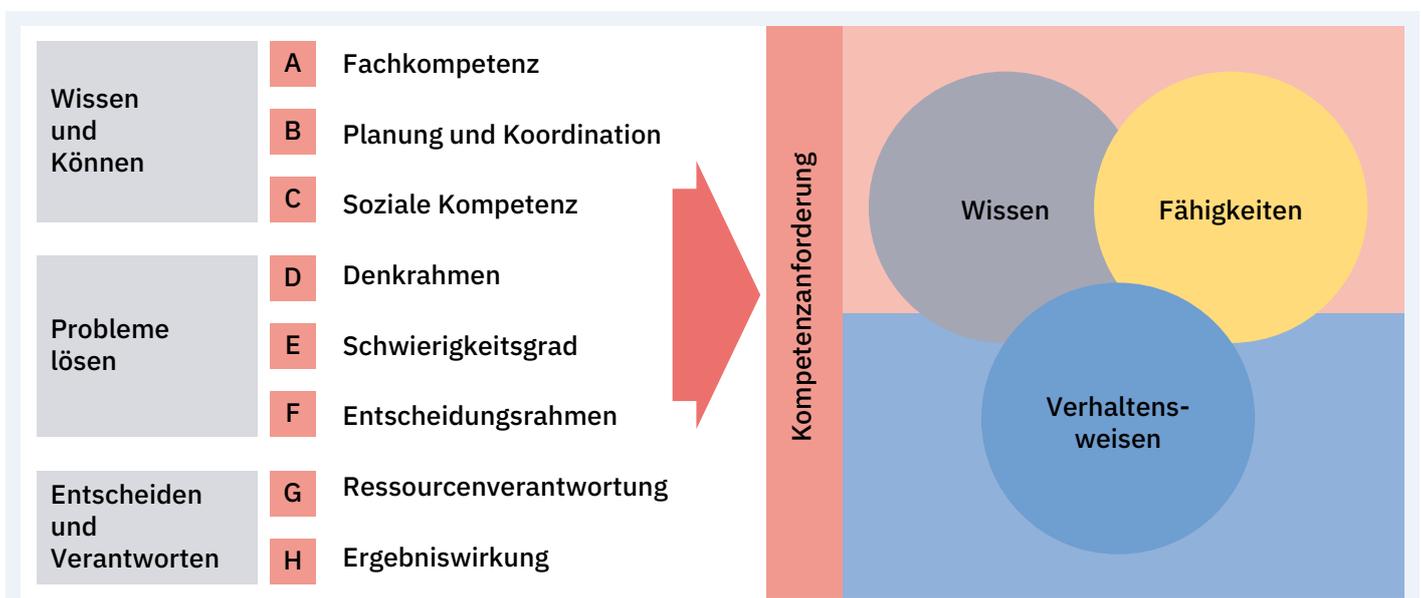
Daraus abgeleitete Verhaltenserwartungen können gerichtet sein

- › auf alle Mitglieder des Unternehmens,
- › auf spezifische Funktionsfamilien – etwa HR – oder
- › auf spezifische Funktionsebenen – zum Beispiel Führungskräfte.

### Stellenbewertung und Competencies

Moderne Stellenbewertungsverfahren sind bestrebt, neben den Anforderungen auch die Soll-Verhaltensweisen in den Mittelpunkt zu stellen. Dazu sind Competencies bestens geeignet.

Vor diesem Hintergrund hat Baumgartner & Partner schon seit vielen Jahren das Tool



Kombination von Stellenbewertung und Competencies

»Competency Online« in den HR Online-Manager ([www.hronlinemanager.com/de/](http://www.hronlinemanager.com/de/)) aufgenommen, damit die »Stellenbetrachtung« konsequent um die »Rollenbetrachtung« erweitert werden kann.

Bezieht man Soll-Verhaltensmerkmale in die Stellenbewertung mit ein, so steht die Frage im Vordergrund, welche Stellen »besondere Soll-Verhaltensweisen« fordern, die sich nachweislich von anderen Stellen abheben.

Daraus lässt sich ableiten, dass Competencies insbesondere dort entscheidend sind, wo nicht das »nach Vorschriften geregelte Abarbeiten von Abläufen« im Vordergrund steht, sondern das für die Stelle oder Stellenfamilie erfolgskritische Verhalten.

HR Online-Manager bietet im Tool »Competency Online« dazu den Zugriff auf 80 komplett ausformulierte Job- und job-family-spezifische Competencies. Dieser Katalog an Competencies wird (für Projektmanager- und Führungsstellen) um weitere 100 Projektmanager- und Führungscompetencies sowie um funktional relevante Competencies (HR, Finance ...) ergänzt. Zudem können über die integrierte KI-Schnittstelle für jede Stelle die Top-10-Competencies inklusive der relevanten Fragestellungen für Recruiting und Personalentwicklung (PE) abgefragt werden. Darüber hinaus kann über die KI-Schnittstelle aber auch jede einzelne der bestehenden Competencies beliebig erweitert werden. Das Besondere dabei ist, dass

Anforderungskriterium	Typisches Soll-Verhaltenskriterium
Fachkompetenz	Lernfähigkeit, Lernbereitschaft, Multiplikation von Wissen
Planungskompetenz	Eigenplanung, Schnittstellenkompetenz, Termineinhaltung (Verlässlichkeit), Arbeiten unter Belastung...
Soziale Kompetenz	Überzeugen, Motivieren, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit, Empathie, Transformation von Fachwissen...
Problemlösungskompetenz (Breite & Tiefe)	Erkennen von Problemen, Lösen von Problemen, Vernetzung erkennen, Innovation, Strategieumsetzung...
Entscheidungskompetenz	Nachvollziehbarkeit, Verlässlichkeit, Verantwortungsübernahme Verständlichkeit, Konsequenzen....
Sonstige Werte	Loyalität, Verlässlichkeit, ...

*Soll-Verhaltenskriterien zu verschiedenen Anforderungskriterien*

### Operative Einbeziehung von Competencies in die Stellenbewertung

Damit eine schnelle und effiziente Analyse der Soll-Verhaltensweisen im Rahmen der Stellenbewertung ermöglicht wird, empfehlen wir ein auf vergleichbaren Basis-Kriterien aufbauendes Competency-Verfahren.

Mithin werden die Kriterien

1. Fachkompetenz,
2. Planungskompetenz,
3. Soziale Kompetenz,
4. Denkraum und Schwierigkeitsgrad,
5. Entscheidungskompetenz und
6. Verantwortungsübernahme

gebündelt und jeweils um Soll-Verhaltensweisen ergänzt.

bei jeder Abfrage immer das komplette dahinter liegende Stellenprofil herangezogen wird.

Welche Fragestellungen im Vordergrund stehen sollen, wird nachfolgend auf Basis des Anforderungskriteriums »Fachkompetenz« gezeigt. Denn hierbei geht es neben dem erlernten und erfahrenen Wissen (Basis der Stellen-/Anforderungsbewertung) um zumindest die drei aufgeführten Verhaltenskomponenten:

1. Welches Maß an Lernfähigkeit ist basierend auf Marktveränderungen, Technologieänderungen etc. notwendig?
2. Welches Maß an Lernbereitschaft ist basierend auf Marktänderungen, Technologieänderungen etc. notwendig?
3. Wie müssen Wissensthemen weitergegeben bzw. multipliziert werden?

# Moderne Webtools FÜR HR-PROFESSIONALS



**2 WOCHEN KOSTENFREI NUTZEN**  
[www.hronlinemanager.com](http://www.hronlinemanager.com)

Die Bewertung kann dabei sehr einfach gehalten werden:

1. Die Soll-Erwartung zum Merkmal (...) liegt niedriger als in vergleichbaren Stellen der Stellenwertgruppe.
2. Die Soll-Erwartung zum Merkmal (...) entspricht vergleichbaren Stellen in der Stellenwertgruppe.
3. Die Soll-Erwartung zum Merkmal (...) übertrifft vergleichbaren Stellen in der Stellenwertgruppe.

Im Ergebnis entsteht daraus (aufbauend auf dem Punktesystem der Baumgartner & Partner Stellenbewertungslogik) ein Punktwert von 80 bis zum Beispiel 400 Punkten.

Stellen, die gegenüber der Vergleichsgruppe eine deutlich nach oben oder unten abweichende Soll-Verhaltensanforderung in sich tragen, erhalten einen Abschlag beziehungsweise Zuschlag zum Stellenwert.

Werden auf Basis des vorstehenden Modells zum Beispiel 20 Soll-Verhaltenskriterien ausgewählt, so ist ein Zuschlag von maximal 20 Prozentpunkten auf den ermittelten Punktwert möglich. Durch diese »Erhöhung der Stellenwerte« werden die Soll-Verhaltensweisen konsequent in die Stellenbewertungsergebnisse einbezogen. Hierbei ist darauf zu achten, dass aus Gründen der Praktikabilität insbesondere erhöhende Punkte berücksichtigt werden sollten. Dies vereinfacht die Umsetzung der Methode enorm. Im Kern stellt dieser Ansatz sicher, dass Stellen mit besonderen und herausragenden Competencies im Gesamtranking konsequent höher bewertet werden.

Es ist jedoch darauf zu achten, dass die herangezogenen Competencies »ausbalanciert« Verwendung finden und auf Basis der Competency-Auswahl nicht Stellen einzelner Hierarchie-Ebenen oder Funktionsbereiche (oder auch Blue Collar, White Collar, Geschlecht, Alter usw.) zu den Gewinnern oder Verlierern dieses Systemansatzes gehören.

## Einbeziehung von Competencies im Kontext der Leistungsbewertung

Die Einbeziehung von Competencies ist nicht nur auf die Stellenbewertung beschränkt. Alternativ können Competencies auch unmittelbar im Leistungsmanagement einen hohen Wertbeitrag erbringen.

### Option 1: Das schnell umsetzbare »3 plus-Modell«

Das »3 plus-Modell« auf Basis der 80 Competencies (sowie der 100 zusätzlichen Competencies für Projektmanager und Führungskräfte) im HR Online-Manager ist das am schnellsten umzusetzende Competency-Modell.

Hierbei werden für alle Jobs/job-families beziehungsweise Karrierelevel die jeweils drei bestimmenden Soll-Verhaltensmerkmale – von der Fachkompetenz über die Managementkompetenz bis zu den »sonstigen Werten« – ausgewählt und spezifisch angepasst. Ergänzt werden kann das Modell für Führungskräftestellen durch die vordefinierten Führungskompetenzen sowie durch spezifische Soll-Verhaltensweisen auf Basis anerkannter »Leadership Competency Modelle«. Ebenso kann für diese Zielgruppe – heute wichtiger als jemals zuvor – auf komplett ausformulierte »Digital Leadership Competencies« zugegriffen werden.

Denn während es Führungskräften oft leicht fällt, Feedback zur Erfüllung der »Hard Skills« zu geben, tun sich ebendiese Führungskräfte mit der Bewertung des Soll-Verhaltens oft extrem schwer.

Vor diesem Hintergrund bieten sich verschiedene Modellalternativen mit eher einfachem bis komplexem Aufbau an.

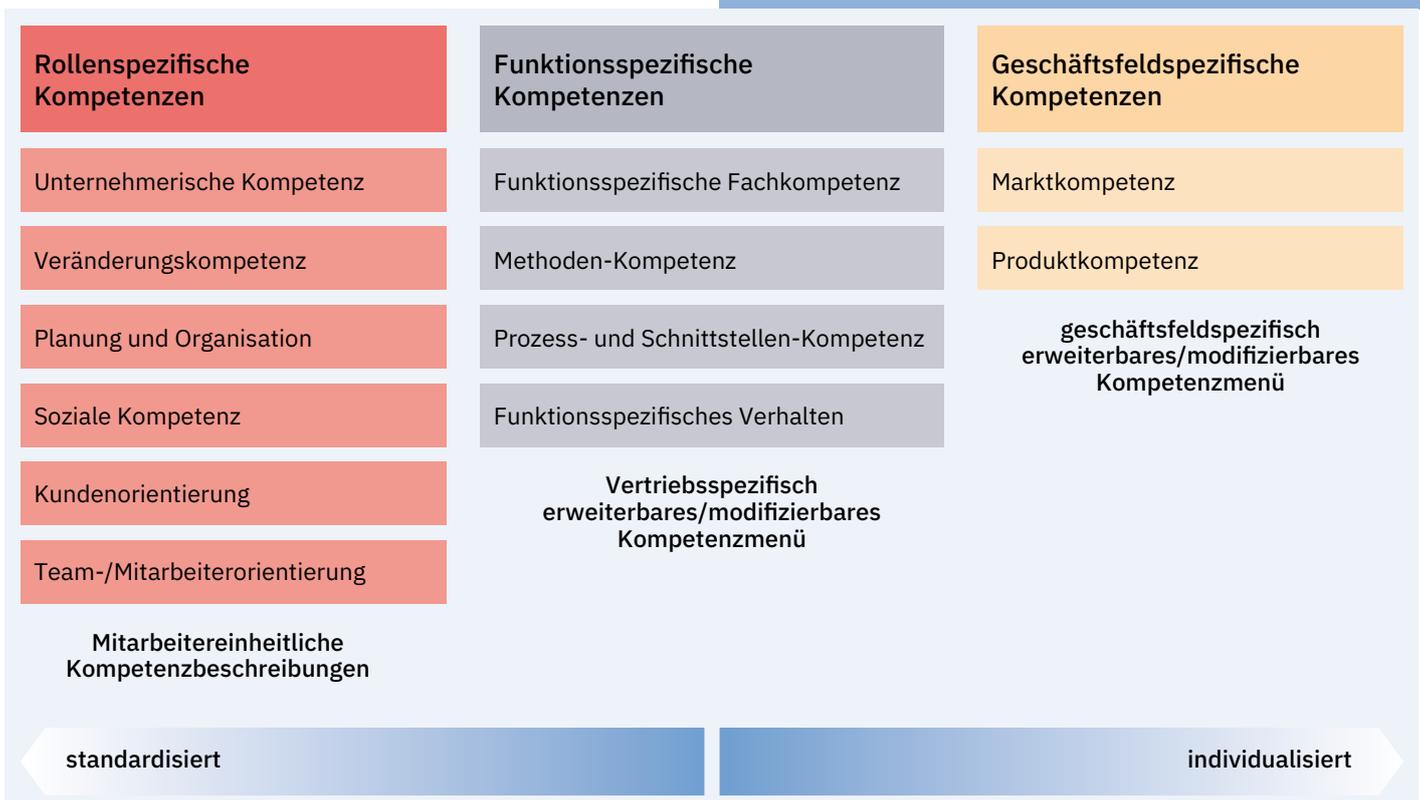
### Option 2: Das nur teilweise standardisierte Competency-Modell

Neben der Clustering der Competencies auf Basis der Stellenbewertungskriterien kommen aber weitere Strukturierungen in Frage. Im Rahmen des teilweise standardisierten Competency-Modells wird auf die drei Hauptrubriken

1. Rollenspezifische Competencies,
2. Funktionsspezifische Competencies und
3. Geschäftsfeldspezifische Competencies

zurückgegriffen.

Damit ist das Modell bestens geeignet, sowohl die spezifischen funktionalen als auch geschäftsfeldspezifischen Competencies abzudecken. So wird sich in diesem Modell das erwartete Soll-Verhalten im Vertrieb ganz anders darstellen als in der Konstruktion. Und dies, obwohl es sich um identische Basismerkmale handelt.



Übersicht zu Option 2 – von standardisiert bis individualisiert

### Option 3: Das komplett eigenständige Competency-Modell

Das komplett eigenständige Competency-Modell soll die Wirkungsfelder des Soll-Verhaltens in einer Organisation optimal abbilden.

In dem nachfolgend dargestellten Modell werden die vier Parameter

1. Geschäftsfeldspezifische Competencies,
2. Funktionsfeldspezifische Competencies,
3. Kulturabhängige Competencies und
4. Rollenspezifische Competencies

mit ihren Subkriterien aufgezeigt.

Dies führt zu einem umfassenden Competency-Modell, das sehr nah an den spezifischen Soll-Verhaltensanforderungen ausgerichtet ist und die jeweilige Erwartungshaltung bestmöglich kommuniziert.

Über ein einfaches Datenbankprogramm sind diese Competencies für alle Mitarbeiter je nach Selektion der Subkriterien perfekt zu kommunizieren. Und stellen damit eine wertvolle Ergänzung zum Stellenanforderungsprofil dar.

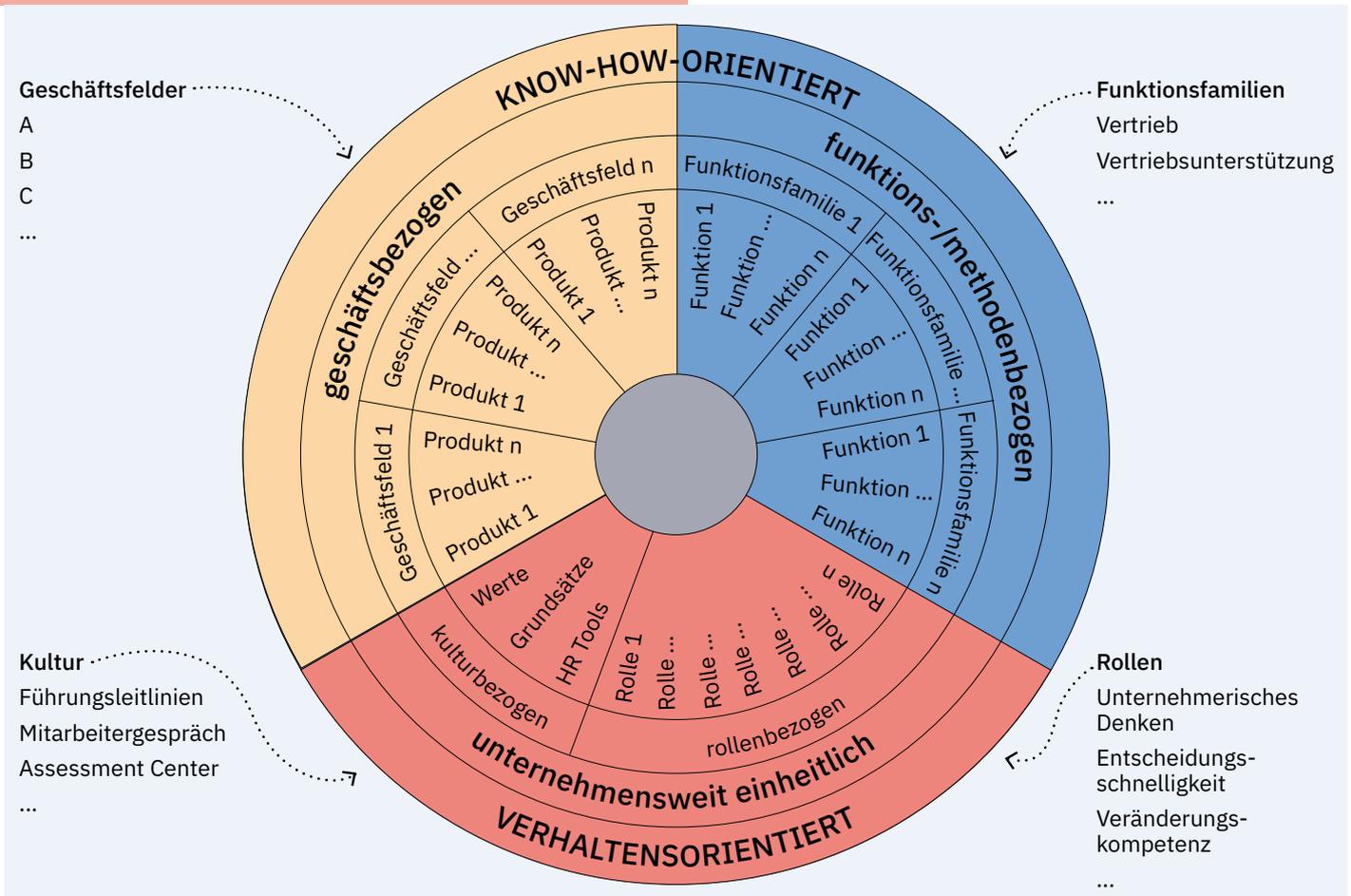
### Die Bewertung von Competencies im Feedbackprozess

Bei der Bewertung der Competencies treten primär dieselben Fragen wie in jedem anderen Feedbackprozess auf. Die zwei prägenden Fragen im Kontext von Competency-Verfahren sind:

- › **Prozess:** Soll nur Top-down bewertet werden oder 360-Grad?
- › **Skalierung:** Soll die gesamte Skalierung genutzt werden oder nur die »Friendly-Variante«?

Da an dieser Stelle kein Raum besteht, das Thema »Bewertungsprozess« und »Bewertungsskalierung« in der Breite zu besprechen, wird hier nur auf zwei zentrale Aspekte eingegangen, die jedem Unternehmen zu empfehlen sind:

- › **Prozess:** Wir empfehlen eine interne, auf die Kernprozesse ausgerichtete 360-Grad-Betrachtung, die auf den operativen Prozess und mehrfaches Feedback pro Jahr ausgerichtet ist. Das finale Feedback durch die Führungskraft für das jeweilige Jahr stellt damit die Finalisierung der unterjährigen Feedbacks dar.



Option 3: ganzheitliche Darstellung der Soll-Struktur eines eigenständigen Kompetenzmodells



*Competencies können ergänzend in der Stellenbewertung und auch im Leistungs-Feedbackprozess genutzt werden.*

Friedrich A. Fratschner

- › **Skalierung:** Bewerten sie besondere Gutleistung und nicht Defizitleistung. Dies war auch einer der Gründe, warum wir die Feedback-Plattform [www.friendly-feedback.com](http://www.friendly-feedback.com) entwickelt haben. Denn auch hier gilt: Die Konzentration auf Positiv-Feedback im 360-Grad-Prozess und die Analyse der wirklich relevanten und erfolgskritischen Competencies führt zu einem deutlich höheren Mehrwert als die Auseinandersetzung mit Leistungs- und Verhaltens-Defiziten.

## Vergütungspolitische Implikationen

Die vorstehenden Ausführungen zu den Modellalternativen haben einen unterschiedlichen Vergütungsbezug. Während Competencies im Stellenbewertungssystem die Zugehörigkeit der Stelle zu »Grades« beziehungsweise Funktionsstufen oder Entgeltgruppen definieren, wird damit die grundsätzliche Vergütungschance der Stellen im Gehaltsband definiert.

Im Leistungs-Feedbackprozess beeinflusst die Bewertung der Competencies hingegen

- › direkt die (jährliche) Grundgehaltsentwicklung oder Bonusentwicklung oder
- › indirekt über die Personalentwicklung die langfristige Vergütungschance.

Grundsätzlich ist es ratsam, die Erfüllung der Competencies nicht unmittelbar als Leistungswert mit der Gehaltsentwicklung zu verknüpfen. Im Mittelpunkt sollte vielmehr die Entwicklung der Verhaltenskomponenten im Rahmen einer ganzheitlichen Personalentwicklung oder die Multiplikation von Top-Verhalten stehen. Dies verhindert konsequent den im Leistungsmanagement viel zu oft anzutreffenden »Beurteilungsbasar«. Zudem »verderben« Gehaltsdiskussionen die inhaltlich oft sehr wertvollen Competency-Diskussionen.

## Zusammenfassung

Competency-Modelle sind aus modernen Unternehmen nicht mehr wegzudenken.

Die vorstehenden Ausführungen zeigen, wie Competencies sowohl ergänzend in der Stellenbewertung als auch im Leistungs-Feedbackprozess genutzt werden können und welche Modellalternativen es gibt.

Alle Modellalternativen eint, dass sich HR intensiv mit den relevanten verhaltensspezifischen Erfolgsfaktoren der Stellen und job-families auf den verschiedenen Karriere-/Stellenebenen auseinandersetzen muss.

Damit zeigt sich, dass Stellenbewertungsmodelle oder auch Feedbackmodelle, die nicht in der Lage sind, Competencies konsequent zu berücksichtigen, nicht mehr zeitgemäß sind.

Denn nur durch präzise ausformulierte Competencies gelingt es

- › Verhaltensanker in den Leistungsmerkmalen zu klären,
- › eine zielgerichtete Förderung/Personalentwicklung nach Competency-Clustern zu ermöglichen und damit
- › bestehende Kompetenzen zu verstärken (beziehungsweise Kompetenzlücken schnell und erfolgreich zu schließen),

um damit

- › Top-Talente erfolgreich zu binden und gleichzeitig
- › ein zielgerichtetes, kompetenzbasiertes Recruiting ohne Fehlbesetzungen zu ermöglichen.

Allen bereits genannten Modellansätzen ist gemeinsam, dass sie signifikant die Wettbewerbs- und somit Zukunftsfähigkeit der Unternehmen stärken und damit konsequent ein schnelles und zuverlässiges Erreichen der Unternehmensziele unterstützen. ●

## Autor



**Dr. Friedrich A. Fratschner**

Managing Partner, Geschäftsführender Partner Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH und HR Online Manager GmbH

Telefon: +49 174 9909950

E-Mail: [friedrich.fratschner@baumgartner.de](mailto:friedrich.fratschner@baumgartner.de)

Internet: [www.baumgartner.de](http://www.baumgartner.de)

*Für Friedrich A. Fratschner sind Competency-Modelle aus modernen Unternehmen nicht mehr wegzudenken.*