



PUBLIKATION

Alte Zöpfe abschneiden

Berichterstattung zum HR Round Table der Personalwirtschaft

Copyright und Erstveröffentlichung

Personalwirtschaft

Ausgabe: 09/2018, S. 28-33



Alte Zöpfe abschneiden

Entrümpeln ist angesagt: atmende statt starre Systeme. Sieht so die Vergütung von morgen aus? Die Personalwirtschaft diskutierte mit sieben Experten aktuelle Entwicklungen im Bereich der Vergütungssysteme.

VON CHRISTIANE SIEMANN

► Nicht nur aus Wettbewerbsgründen geraten die üblichen Vergütungssysteme mit ihren alten analytischen Stellenbewertungssystemen und komplexen Strukturen unter Druck. Wachsende regulatorische Anforderungen, der Trend zu mehr Transparenz, die digitale Transformation mit der Neuorganisation von Arbeit und vor allem die Mitarbeiterbedürfnisse zwingen zum Handeln. Und das gilt nicht nur für Konzerne, auch mittelständische Unternehmen kommen nicht daran vorbei, die starren Strukturen des Vergütungssystems aufzubrechen. Alte Zöpfe werden abgeschnitten, berichten die Experten für Compensation beim Branchengespräch der Personalwirtschaft: Unternehmen vereinfachen ihre Vergütungssysteme, prüfen variable Elemente auf ihre Wirkung, kurzum: Das Vergütungssystem soll zur neuen Arbeitswelt passen, weniger starr und wirkungsvoller sein.

Zum Kundenstamm der Vergütungsberatungen zählen auch immer häufiger Verwaltungen und kleinere öffentliche Unternehmen. Unternehmensspezifische Ansätze sind gefragt, die Spielraum lassen, um dringend benötigten Talenten auch monetäre Anreize zu bieten. Die Banken sind noch mit der Umsetzung der Instituts-

vergütungsordnung beschäftigt. Nach den aktuellen regulatorischen Vorgaben müssen sie alle gewährten Vergütungsbestandteile einordnen und nutzen die Chance, solche Vergütungsbestandteile zu entrümpeln, die sie ihren Mitarbeitern nicht (mehr) gewähren.

Weiter in die Höhe schrauben?

„Gehalt ist nicht alles“ – so lautet der Tenor vieler Umfragen, wenn Mitarbeiter nach Entscheidungskriterien für einen Arbeitgeber gefragt werden. Genauso häufig merken Arbeitgeber aber auch, dass sie nur mit einem guten Arbeitsklima, einer sinnvollen Tätigkeit und dem kostenlosen Mittagstisch keine Toptalente gewinnen können, wenn die Erwartungen an das Entgelt nicht stimmen. „Der Faktor Geld wird von Mitarbeitern relativ hoch bewertet“, berichtet Frank Hoyck, Leiter Talent & Rewards bei Willis Towers Watson. Müssen also Unternehmen ihre Personalbudgets anheben, um Engpasstalente zu finden und zu binden? Müssen sie kreativer werden?

Im Prinzip schon, aber nicht als alleinige Maßnahme, raten die Compensation-Profis. Es müssen intelligente Lösungen her, rät Hoyck und meint damit: Vergütung ist das eine, aber Benefits werden viel wichtiger, als sie es in der Vergangenheit waren. „Arbeitgeber schnüren attraktive Packages und gewähren die Benefits nicht mehr nach paternalistischem Gutdünken, sondern bieten Mitarbeitern auch Leistungen zur Wahl an, um individuellen Bedürfnissen besser begegnen zu können.“ Allein das Angebot unterschiedlicher Optionen „steigert die Wertschätzung bei Führungskräften und Mitarbeitern ungemein“.



Cliff Lehnen, Chefredakteur der Personalwirtschaft, moderierte das Expertengespräch.

Das Gesamtpaket muss stimmen

Dass Unternehmen kreativer geworden sind, weiß auch Dr. Christine Abel zu berichten. Als Senior Partner der HKP Group trifft sie auf Entscheider, die verstanden haben, dass sich die Erwartungen der Mitarbeiter nicht nur je nach Generationen unterscheiden, sondern auch innerhalb einer altersgleichen Gruppe. Oder dass neue Bedürfnisse an Stellenwert gewinnen. So wachse der Wunsch nach Arbeitszeitsouveränität spürbar und Unternehmen versuchen zunehmend, diesen Erwartungen gerecht zu werden. Allerdings herrscht gerade in diesem Punkt noch Lernbedarf. Die Bereitschaft, die begehrte Arbeitszeitsouveränität zu gewähren, ist zwar oft vorhanden. Doch leider, so Dr. Lars Hinrichs, Arbeitsrechtler und Senior Manager bei KPMG Law, kennen Unternehmen häufig nicht die Wege und Instrumente zur Umsetzung eines arbeitszeitsouveränen Arbeitsplatzes. Daher fallen sie in alte Muster zurück: Das starre Arbeitszeitmodell sei in der Praxis der Regelfall. Neben der marküblichen Entlohnung, die ein absolutes Muss ist, erwarten Millennials und Toptalente Entwicklungsmöglichkeiten und flexible Karrierewege. Das betont Ian Karcher, Director Rewards & Performance Central Europe von Aon Hewitt. Er mahnt: „Unternehmen müssen liebgegewonnene Elemente ihrer Kultur manchmal über Bord werfen.“ So werde es ihnen nicht gelingen, genügend Digitalisierungs- und High-techexperten zu finden, wenn an Deutsch als einziger Unternehmenssprache festgehalten werde. Letztlich entscheidet das Gesamtpaket, bei dem auch die Vergütung stimmt.

New Work und agile Vergütung

Agile Führung, agile Teams, agile Methoden, agile Organisation – es war nur noch eine Frage der Zeit, dass auch eine agile Vergütung auf der Tagesordnung steht. Bei den Vergütungsberatern löst die agile Vergütung viel Heiterkeit hervor, „ein unsinniges Schlagwort“. Letztlich meint es, dass die Arbeitswelt 4.0 ein Vergütungssystem verlangt, das zu agilen Organisationen oder agilen Bereichen innerhalb von Organisationen passt. „Ein Vergütungssystem muss schneller, intensiver und direkter ein Feedback ermöglichen“, beschreibt Lurse-Berater Thomas Aleweld den agilen Part einer zeitgemäßen Vergütung. In diesem Kontext überprüften Unternehmen, „ob eine starre Vergütungsstruktur und ein komplexer, analytischer Stellenbewertungsansatz noch in die veränderte Unternehmenswirklichkeit passt“. Agile Organisationen testeten neue Wege, beispielsweise mit temporären Zulagen oder selbstbe-



„Eine agile Vergütung braucht Prinzipien im Sinne von Leitplanken, aber keine starren Detailregelungen; sie muss zeitnah, situationsgerecht und mit Weitblick auf Veränderungen reagieren können.“

Dr. Christine Abel, Senior Partner, hkp group



„Vergütungssysteme müssen schneller, intensiver und direkter ein Feedback ermöglichen. Ein komplexer, analytischer Stellenbewertungsansatz passt nicht immer in die Unternehmenswirklichkeit.“

Thomas Aleweld, Partner, Lurse AG

stimmten Gehältern. Oder sie geben altbewährte individuelle Zielvereinbarungs- und Bonusmodelle zugunsten von kollektiven Zielen auf. Ein Königsweg für alle Unternehmen? Eher nicht, meint Dr. Henning Curti, Executive Director von EY. Zum einen muss das Management sinnvolle Ziele für ein Team formulieren, was durchaus herausfordernd ist; zum anderen müsse die Zusammenarbeit sicherstellen, dass jeder einzelne Mitarbeiter einen materiellen Anreiz hat und nicht die Trittbrettfahrer profitieren. Die Erfahrung zeige, dass eine Orientierung an kollektiven Zielen sinnvoll ist, wenn Kooperation und Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern entscheidend für den Unternehmenserfolg sind. Darüber hinaus eigne sich die kollektive Zielvereinbarung, wenn das Unternehmen eine überdurchschnittliche Profitabilität aufweise und daher in der Lage sei, überdurchschnittliche Vergütungshöhen anzubieten.

Leitplanken statt starrer Regelungen

Für Aon-Hewitt-Berater Ian Karcher macht eine agile Vergütung nur dann Sinn, wenn „Mitarbeiter in einem unternehmerischen Umfeld tätig und sogar am Geschäftsrisiko beteiligt sind“. Dazu brauche es aber auch eine Unternehmenskultur, die das akzeptiere und fördere.

„Das Vergütungssystem des TVöD hilft nicht bei der Personalgewinnung, eine Lösung liegt in unternehmensspezifischen Ansätzen, die Spielraum für monetäre Anreize lassen.“

Dr. Henning Curtj, Executive Director, EY



„Die Bereitschaft, einen arbeitszeit-souveränen Arbeitsplatz zu gewähren, ist oft vorhanden, jedoch kennt HR häufig nicht die Wege und Instrumente zur Umsetzung.“

Dr. Lars Hinrichs, Rechtsanwalt für Arbeitsrecht, Senior Manager, KPMG Law



In einer künftigen Arbeitswelt 4.0 wird es neben weiterhin sehr strukturierten genauso neue agile Arbeitsformen geben – auch unter einem Unternehmensdach. Eine agile Vergütung will Christine Abel daher als „zeitnah, situationsgerecht und mit Weitblick auf die Veränderungen“ verstanden wissen. Dazu benötige ein solches Vergütungssystem Prinzipien im Sinne von Leitplanken und „keine starren Detailregelungen“. Im Ergebnis kann dies zu ähnlichen, aber auf die Unternehmenseinheit zugeschnittenen Zielvereinbarungs- und Bonussystemen führen.

Doch wie muss ein Vergütungssystem aufgebaut sein, um flexibel und schnell auf die neuen Anforderungen im Business reagieren zu können? Kienbaum-Berater Thorsten Till zeigt Optionen auf: Agile Organisationsformen benötigen unter Umständen breitere Job Gradings mit weniger Funktionen. Auch Vergütungsbänder könnten künftig anders definiert werden, beispielsweise mit einem flexiblen Bereich. Das heißt, dass der Mitarbeiter neben einer Grundvergütung eine funktionsabhängige Zulage erhält, abhängig von der Komplexität seiner Funktion. „Die Vergütung würde damit atmen und sich den unterschiedlichen Funktionsanforderungen anpassen.“

Im Bankenumfeld steht weniger die Agilität als die Verteilungsgerechtigkeit im Mittelpunkt neuer Systeme,

zeigt Lars Hinrichs von KPMG Law auf. Die personalpolitische Rolle des Bonus sei einer der Ansatzpunkte. Daneben beschäftigt man sich mit der Frage, wie mit dem Gesamtopf der variablen Vergütung unter den Mitarbeitern eine möglichst große Steuerungswirkung erzielt werden kann – auch mit der Vereinbarung von kollektiven Zielen.

Entgelttransparenzgesetz: Viel Lärm um nichts?

Bevor das Entgelttransparenzgesetz in Kraft trat, mussten viele HR-Abteilungen hektisch ihre Vergütungsprozesse und Stellenbewertungsverfahren auf den Prüfstand stellen sowie analysieren, ob bestehende Strukturen Frauen unter Umständen benachteiligen. Nicht nur, weil es gesetzliche Pflicht sei, ergänzt Lurser-Partner Thomas Aleweld. „Sie haben diesen Anlass auch gezielt genutzt, um sich als attraktiver Arbeitgeber mit einem klaren Bekenntnis zur geschlechterneutralen Bezahlung zu präsentieren.“ Doch die Zahl dieser Unternehmen hält sich in Grenzen. Also müssen die Mitarbeiter aktiv werden. Bisher ist ihr Ansturm ausgeblieben. Eine Studie von EY zeigt: Die Nachfragen im Sinne des Gesetzes sind gering. Dafür gibt es mehrere Gründe: Zum einen haben die tarifgebundenen Mitarbeiter kein Interesse am Median-Gehalt einer Vergleichstätigkeit, so EY-Berater Henning Curtj. Zum anderen haben sie Angst, ein Auskunftsverlangen auszusprechen, weil sie Nachteile befürchten, gerade dann, wenn das Verfahren nicht über den Betriebsrat läuft. Je größer das Unternehmen, umso geringer ist die Scheu der Mitarbeiter davor, lautet sein Resümee.

Eine weitere Erklärung für statistisch nicht erfasste Nachfragen: Es gibt einen hohen Anteil von Auskunftsanfragen, die aufgrund formaler Fehler nicht zugelassen werden können. Laut einer Kienbaum-Studie beträgt der Anteil 40 Prozent. Das zeigt deutlich: Bei Mitarbeitern herrscht Unklarheit darüber, welche Tätigkeiten vergleichbar im Unternehmen sind. „Viele der Auskunftersuche sind so formuliert, dass sie vom Gesetz her nicht beantwortet werden müssen“, erklärt Christine Abel, HKP Group. Nicht selten anzutreffen sind beispielsweise personalisierte Anfragen, bei denen ein Mitarbeiter in der Position X die Gehaltshöhe des Kollegen in gleicher Position erfahren möchte. Das Gesetz zielt aber auf die Geschlechterdifferenzierung. Die Empfehlung von Abel: Auch diese Anfragen sollten Unternehmen nicht ignorieren, sondern sich fragen, „was dahintersteckt, welche Unzufriedenheit zum Ausdruck kommt und wie sie eventuell gegensteuern können“.

Ziel verfehlt

Die Vergütungsexperten sparen nicht mit scharfer Kritik an dem Gesetz. „Vom Grundsatz her tendenziell falsch aufgesetzt, in der Durchsetzung zu komplex“, lautet das Urteil von Kienbaum-Berater Thorsten Till. Seine weitere Kritik: Das Auskunftsrecht müsse über eine Anfrage des Mitarbeiters in Gang gesetzt werden und er muss – bei ungleichem Lohn – im Zweifelsfall im zweiten Schritt klagen. Zudem blende das Gesetz den Tarifbereich praktisch aus. „Dabei liegen 70 Prozent der größten Unwuchten vermutlich in einer falschen Tarifeingruppierung.“ Die derzeitigen summarischen Beschreibungen der Entgeltgruppen in den meisten Tarifverträgen würden den gesetzlichen Anforderungen des Entgelttransparenzgesetzes nicht standhalten.

Als „unreifes Gesetz“ beurteilt Frank Hoyck von Willis Towers Watson das Entgelttransparenzgesetz. Viele Unternehmen hätte sich aber gut präpariert, um Anfragen und Berichtspflichten zu managen und eventuell bekanntgewordene Lücken schließen zu können. Letztlich beurteilt er es als „peinlich, dass es in einem so entwickelten Land wie Deutschland vereinzelt noch Pay Gaps gibt und nicht alles dafür getan wird, um diese zu schließen“.

Und der Gesetzgeber zwingt Unternehmen dazu nicht: Selbst wenn ein Pay Gap nachgewiesen wird, sieht das Gesetz keine Sanktionen vor. Die Diskussionsteilnehmer prophezeien dem Gesetz trotz allem eine positive Wirkung. Gut informierte Mitarbeiter und auch Unternehmen, die proaktiv agieren, würden für eine Wirkung in der Breite sorgen.

Aus dem Dornröschenschlaf erwacht

Amazon, SAP, Siemens und andere tun es seit vielen Jahren: Sie geben Belegschaftsaktien heraus. Ihre Mitarbeiter gehören zu den 900 000 in insgesamt 700 Unternehmen in Deutschland, die davon profitieren. Stille Beteiligungen und Genussrechte erhalten 1,1 Millionen Mitarbeiter in 3500 Unternehmen. Diese Zahlen vom Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung belegen: Es ist noch viel Luft nach oben. Dies scheint auch bei Arbeitgebern angekommen zu sein. So registrieren die Berater bei Willis Towers Watson eine wachsende Zahl von Projekten im Bereich der Mitarbeiterbeteiligung. Das steigende Interesse, Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens partizipieren zu lassen, erklärt Frank Hoyck mit dem nun schon seit Langem anhaltenden wirtschaftlichen Erfolg in Deutschland. Teilhabe spiele daher bei den Sozialpartnern wieder eine herausragende Rolle. „So können Erfolge bei besonderen Vorhaben



„Nebenleistungen gelten ohne Berücksichtigung von individuellen Bedürfnissen oft für alle Mitarbeiter in gleicher Weise – mit der Folge fehlender Wertschätzung trotz hoher Kosten.“

Frank Hoyck, Leiter Talent & Rewards,
Willis Towers Watson



„Bisher bilden die Unternehmen noch die Ausnahme, in denen statistische Modellierung oder selbstlernende Systeme zur Analyse von Vergütungsstrukturen eingesetzt werden.“

Ian Karcher, Director Rewards & Performance Central Europe, Aon Hewitt

wie beispielsweise der Digitalisierung zum Anlass genommen werden, Mitarbeiterbeteiligungsprogramme entsprechend zu dotieren und Beschäftigte stärker teilhaben zu lassen.“

Auch im nicht börsennotierten Mittelstand gewinnt das Instrument an Bedeutung, beobachtet man bei Kienbaum. In diesen Unternehmen sind Kapitalbeteiligungen über Phantomaktien das Mittel der Wahl. Thorsten Till: „Die Mitarbeiter als Phantom-Anteilseigner sollen damit motiviert werden, ihr Gehalt durch unternehmerisches Denken und gute Arbeit selbst zu steigern.“ Start-ups würden ähnlich agieren, allerdings werde häufig damit auch ein Weg gesucht, die Grundvergütung niedrig zu halten.

Das sinnvolle Instrument zur Mitarbeiterbindung würde noch mehr Akzeptanz erfahren, wenn Unternehmen, ob börsennotierte oder Handwerksbetriebe, von einer besseren steuerlichen Förderung profitieren könnten. Denn ein Blick in andere Länder zeige, so das Urteil der Vergütungsexperten, mit besseren Rahmenbedingungen geht noch viel mehr.

Fehlende Wertschätzung von Benefits

Die Mehrheit der Beschäftigten muss sich aber mit Benefits begnügen. So mögen es manche empfinden, denn es ist durchaus nicht ungewöhnlich, dass sie

„Die derzeitigen summarischen Beschreibungen der Entgeltgruppen in den meisten Tarifverträgen würden den Anforderungen des Entgelttransparenzgesetzes nicht standhalten.“

Thorsten Till, Leiter Vergütung, Executive Director, Kienbaum Consultants International



die Benefits kaum wahrnehmen oder gar ablehnen. Woran liegt es? Natürlich trägt eine gute HR-Kommunikation zu mehr Akzeptanz und Wertschätzung bei. Aber es beginnt schon früher: „Benefits sind häufig die kompliziertesten Vergütungsbestandteile. Im Arbeitsvertrag werden sie oft separat geregelt und erfahren nicht immer die Wertschätzung, die sie verdienen“, begründet Christine Abel, HKP Group, die fehlende Anerkennung. Ein weiterer Grund: Die Zusatzleistungen, die Unternehmen anbieten, und das, was Mitarbeiter heutzutage wollen, liegen häufig auseinander. „Zudem sind viele Packages noch nicht flexibel und bedienen nicht die Bedürfnisse der unterschiedlichen Altersgruppen“, ergänzt Vergütungsberater Thorsten Till von Kienbaum, der auch kritisiert: Es gibt tendenziell zu wenig Schulungen für die Führungskräfte oder sie werden nicht ausreichend informiert. „Hier sparen Unternehmen vermutlich Kosten am falschen Ende,

genauso wie sie den Verwaltungsaufwand scheuen, den ein Mehr an Flexibilität bedeuten würde.“

Jetzt steuern viele Organisationen in Richtung Flexibilisierung. Erschwert wird ihnen die Umstellung, weil der Bereich Benefits häufig sehr intransparent ist. „Oft wissen Arbeitgeber gar nicht, welche Benefits sie anbieten“, sagt Henning Curti von EY. Ebenso stelle sich heraus, dass manche Benefits extrem teuer sind, aber die Wertschätzung der Mitarbeiter fehlt. „Dagegen werden aus Arbeitgebersicht günstigere Benefits oft sehr geschätzt.“ Er empfiehlt daher, die aktuellen Benefits systematisch zu überprüfen und den Mitarbeitern beispielsweise ein Budget zuzuweisen. Moderne Flex-Reward-Ansätze würden durch IT-Tools unterstützt, die nicht nur die Administration solcher Modelle minimieren, sondern die Transparenz für die Personalabteilung und die Mitarbeiter zusätzlich erhöhen.

Als wirkungsvoll und preiswert stellt sich oft eine Nebenleistung heraus, die Arbeitgeber nicht auf dem Plan haben. Die alte Lesart beschränkt Benefits in einem Arbeitsverhältnis auf quantitative Vergütungsbestandteile, die über das normale Arbeitsverhältnis hinausgehen. Danach sind Benefits nur Vergütungsbestandteile, die in Euro-Beträgen quantifizierbar sind. Arbeitsrechtler Lars Hinrichs von KPMG Law verweist darauf, dass die Entscheidungshoheit über die Arbeitszeit für viele Mitarbeiter ein sehr wesentliches Kriterium bei der weiteren beruflichen Entwicklung und der Wahl des Arbeitgebers ist. Diesen Spielraum können und sollten Unternehmen als Nebenleistung stärker berücksichtigen.

Grandfathering war gestern

Nebenleistungen ohne Berücksichtigung von individuellen Bedürfnissen ziehen fehlende Wertschätzung nach sich – trotz hoher Kosten, mahnt Frank Hoyck von Willis Towers Watson. Als Beispiel nennt er die Altersversorgung: Hier wurden nach dem Grandfathering-Prinzip mit gelegentlichen Überprüfungen oder Unternehmensübernahmen immer wieder neue Besitzstandsregelungen geschaffen. Das ändere sich derzeit. „Während HR lange unterschiedliche Regelungen im Unternehmen in Kauf genommen hat, anstatt Leistungen in ein neues System zu migrieren, beginnen Arbeitgeber in den letzten Jahren allmählich, Mitarbeiter mit Altregelungen zum Beispiel in der bAV auf neue Systeme umzustellen.“ Zunehmend würden Mitarbeitern flexible Benefits-Pakete zur Wahl angeboten. Auch bündeln international agierende Unternehmen ihre Benefits über Ländergrenzen hinweg, um Synergien zu erzielen. Aufwendigere Prozesse wie die Pension-Admi-

Die Quintessenz des Round Tables

- **Geld ist nicht alles**, aber ohne eine marktübliche Vergütung ist alles nichts.
- **Attraktive Packages** gewähren die Benefits nicht mehr nach paternalistischem Gutdünken, sondern bieten Mitarbeitern Leistungen zur Wahl an.
- **In Unternehmen wird es neben weiterhin sehr strukturierten Arbeitsformen neue agile Organisationseinheiten geben.** Vergütungssysteme müssen darauf reagieren können und zugeschnittene Zielvereinbarungs- und Bonussysteme aufsetzen.
- **Agile Organisationen brauchen breitere Job Gradings mit weniger Funktionen.** Vergütungsbänder mit einem flexiblen Bereich sorgen für eine „atmende“ Entlohnung.
- **Die Mitarbeiterbeteiligung steht vor ihrem Comeback**, da sie mehr Identifikation, Teilhabe und ein höheres Engagement fördert.
- **Die Digitalisierung von HR-Prozessen ermöglicht**, bisher getrennt erhobene und analysierte mitarbeiterbezogene Informationen – wie Daten zur Nutzung von betrieblichen Nebenleistungsangeboten oder aus der Personalentwicklung – zu verknüpfen, und optimiert die Steuerung und möglichst passgenaue Förderung der Mitarbeiter.

nistration werden immer häufiger ganz an Dienstleister vergeben, so Frank Hoyck, „da sich die interne Administration oft als ineffizient herausgestellt hat“.

Wie IT-affin ist HR?

Der Eindruck der Diskussionsteilnehmer ist wenig schmeichelhaft: HR ist nicht per se IT-affin und verwehrt damit geschäftsentscheidende Chancen. Bisher bilden die Organisationen noch die Ausnahme, in denen statistische Modellierung oder selbstlernende Systeme zur Analyse von Vergütungsstrukturen eingesetzt werden. Dabei könnten „Zusammenhänge zwischen Skill Level, Arbeitsaufwand, HR-Kosten, Fluktuation, Rekrutierungszeiten und Betriebsergebnis mithilfe selbstlernender Systeme viel besser verstanden werden“, argumentiert Ian Karcher von Aon Hewitt. Kosten sparen ließe sich durch die Digitalisierung allerdings in den seltensten Fällen. Intelligente Systeme helfen jedoch, „die HR-Funktion von der reinen Administration zur strategischen Beratung zu entwickeln“.

Die Digitalisierung der HR-Instrumente ermöglicht dem HR-Bereich völlig neue Auswertungs- und Planungsmöglichkeiten, betont auch Thomas Aleweld von

Lurse. Die Verknüpfung von bisher getrennt erhobenen und analysierten mitarbeiterbezogenen Informationen – wie Daten zur Nutzung von betrieblichen Nebenleistungsangeboten, Daten aus der Personalentwicklung und aus dem Performance-Management-Prozess – erlaube „eine optimale Steuerung der verfügbaren Ressourcen sowie eine möglichst passgenaue Förderung der Interessen und Kompetenzen der Mitarbeiter“. Ein Beispiel: Neue IT-gestützte Cafeteria-Systeme erleichtern sowohl die Administration als auch die Kommunikation. Überdies kann die Administration outsourct werden. Die Konsequenz formuliert Christine Abel von HKP: „HR bleibt lean, Vergütung wird aus Unternehmenssicht effizienter, aus Mitarbeitersicht individueller und damit attraktiver.“

Und noch ein Argument pro Digitalisierung bringt Frank Hoyck von Willis Towers Watson ein: HR-Prozesse ließen sich nicht mehr dezentral unterschiedlich handhaben. HR müsse seine Prozesse effizient gestalten, teilweise global standardisieren und das funktioniere nur mit der Digitalisierung. Sein Wunsch: Auch das Business sollte einsehen, dass die nicht geringen Investitionen in die Digitalisierung von HR eine notwendige Maßnahme darstellen, die sich dauerhaft auszahlt. ■