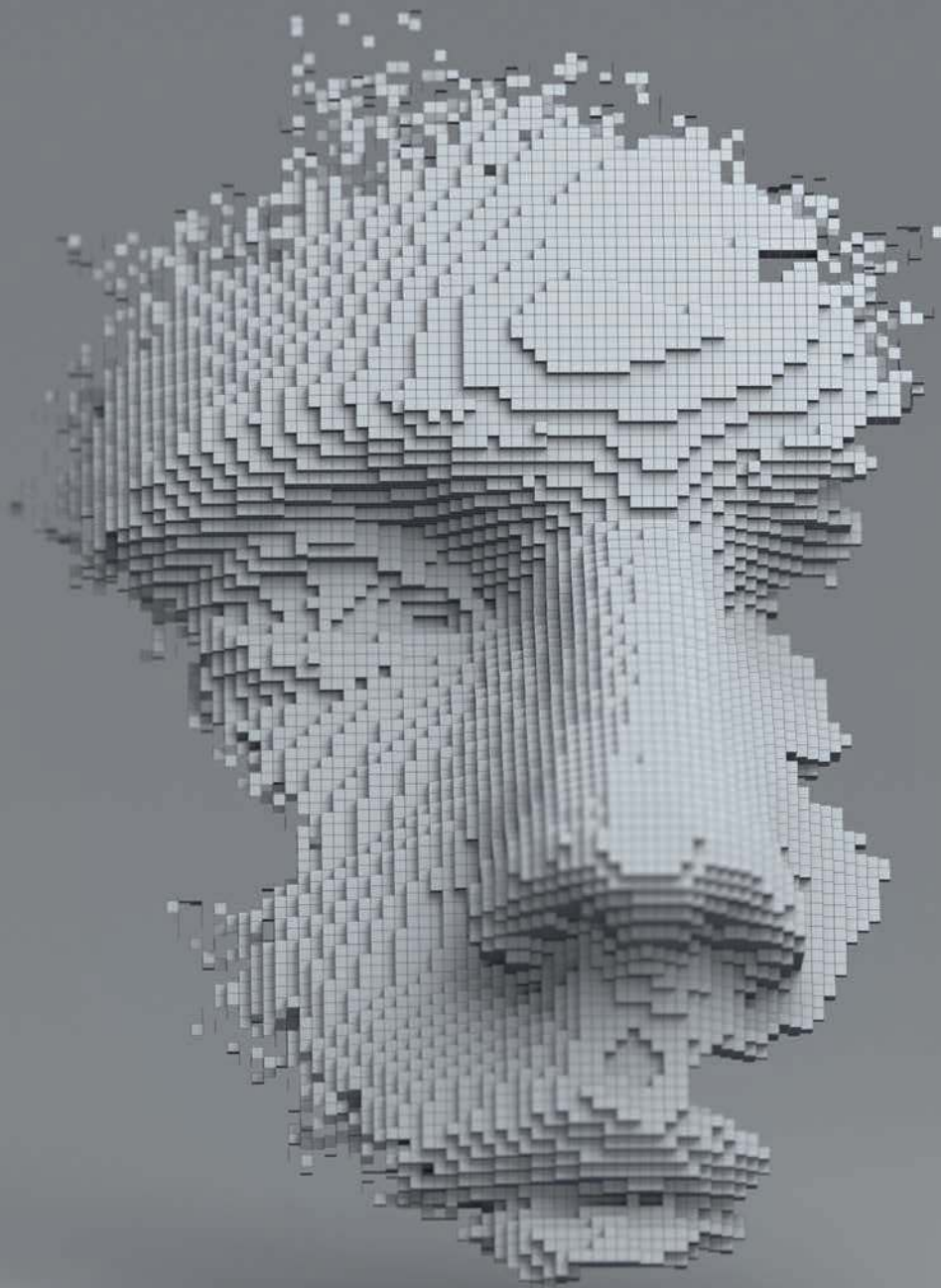


Spotlight

01 - 2021

04 Die Zukunft der bAV ist digital
12 Neuausrichtung des HR-Systems
14 Aktuelle Lurse-Studien



INHALT

Smart Data



Zukunft der bAV



Expertenmeinung



News & Mitarbeiter



Neuausrichtung des HR-Systems



Lurse-Studien

Liebe Geschäftsfreunde, sehr geehrte Damen und Herren,

gäbe es für das Jahr 2020 ein Wappentier, dann wäre es mit Sicherheit ein Schwarzer Schwan. So bezeichnen Ökonomen plötzlich eintretende Ereignisse, mit denen niemand gerechnet hat und die über das Potenzial verfügen, Spielregeln grundlegend zu ändern. Die Corona-Pandemie ist solch ein Ereignis. Sie hat die Art, wie wir leben, arbeiten und wirtschaften, schon jetzt verändert, und man kann davon ausgehen, dass etliche dieser Veränderungen bleiben werden.

Die meisten Artikel der vorliegenden Spotlight-Ausgabe befassen sich mit Auswirkungen der Corona-Krise auf die Arbeitswelt. So verleiht sie beispielsweise der Digitalisierung eine erhöhte Schubkraft – nicht zuletzt auch in Bezug auf die betriebliche Altersversorgung. Mit der Zukunft der bAV und der Notwendigkeit, sie mithilfe von Online-Prozessen zu gestalten, befassen wir uns daher in unserer aktuellen Titelstory. Darüber hinaus möchten wir Ihnen eine spezielle Studie vorstellen, in der Lurse allgemeinen Fragen nachgeht, die Corona aufgeworfen hat: Mit welchen HR-Instrumenten reagieren deutsche Unternehmen auf die Krise? Und welche nachhaltigen Veränderungen erwarten sie noch von der Pandemie? Auch unsere regelmäßige Mobilitätsstudie hat vor dem Hintergrund der aktuellen Situation interessante Ergebnisse gebracht. Und schließlich zeigen wir an einem Fallbeispiel, wie sich HR-Systeme mithilfe agiler Methoden neu ausrichten lassen. Wie stets wünschen wir Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns über Ihre Rückmeldungen.

Herzliche Grüße

Birgit Horak

IMPRESSUM**Herausgeber**

Lurse AG
Winkhauser Str. 15
33154 Salzkotten
info@lurse.de

Managing Director
Birgit Horak

Project Manager
Juliana Link

Creative Director
Stefanie Schwary

Redaktion

Cathrin Bruhn
Stefan Volk

Aus Gründen der besseren
Lesbarkeit wurde im Text die
männliche Form gewählt.

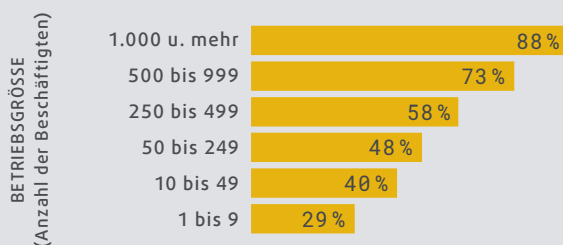
SMART DATA

Aktuelle Zahlen in der bAV

88 %

VERBREITUNGSGRAD DER
bAV IM KREDIT- UND
VERSICHERUNGSGEWERBE IST
AM HÖCHSTEN, GEFOLGT VON
DER ENERGIEBRANCHE MIT 70 %.
MIT 18 % STEHT DAS
GASTGEWERBE AN
UNTERSTER STELLE.

ANTEIL DER SOZIALVERSICHERUNGSPFLICHTIG BESCHÄFTIGTEN MIT bAV NACH BETRIEBSGRÖSSE



45 %

Zuwachs der
bAV-Anwartschaften seit 2001

ANTEILE DER BETRIEBSSTÄTTEN NACH FINANZIERUNGSFORM DER bAV IM JAHR 2019



Mehrfachnennungen möglich

21 MIO.

Zahl der aktiven
bAV-Anwartschaften in 2019

53,9 %
Verbreitungsgrad der
bAV bei Sozialversicherungs-
beschäftigten

BRUTTOBETRAG VON BETRIEBSRENTEN BEI MÄNNERN

663 €

BRUTTOBETRAG VON BETRIEBSRENTEN BEI FRAUEN

332 €



Dies ist wesentlich auf eine geringere Verbeitragung
der bAV bei Frauen zurückzuführen.

PENSIONSADMINISTRATION 4.0

Die Zukunft der bAV ist digital





Die Corona-Pandemie beschleunigt einen Trend, der sich seit Langem abzeichnet – den zur Digitalisierung. Lurse hat in diesem Krisenjahr deutsche Unternehmen danach gefragt, wie sie es mit digitalen Systemen der betrieblichen Altersversorgung (bAV) halten. Dabei zeigte sich: Die große Mehrheit hält Online-Prozesse in der bAV für unbedingt notwendig, doch nur eine Minderheit zieht bereits die Konsequenzen daraus. Es bleibt also einiges zu tun. Eine entscheidende Rolle dabei spielt die Kommunikation.

Im Rahmen der Studie zu „Trends in der Vergütung“ hat Lurse im September HR-Verantwortliche von 91 Unternehmen mit insgesamt ca. 900.000 Mitarbeitern in Deutschland online befragt. Ein Teilaspekt der Studie drehte sich darum, was die Unternehmen von der Digitalisierung in der bAV erwarten. Vor allem ging es um Fragen der Akzeptanz, der Beratung und Information, der technischen Umsetzung, aber auch um die Bedeutung der bAV für die Mitarbeiterbindung.

UNVERZICHTBAR, ABER NOCH NICHT FLÄCHENDECKEND REALISIERT

„Die Antwort auf die Frage, ob Online-Prozesse in der bAV künftig unverzichtbar sein werden, fiel insgesamt sehr eindeutig aus“, sagt Björn Schütt-Alpen, Senior Consultant bei Lurse. „65 % der Studienteilnehmer haben diese Frage bejaht. Nur 3 % waren gegenteiliger Ansicht.“ Fast ebenso viele, 62 %, sind der Meinung, dass künftig die gesamte Abwicklung der bAV online erfolgen sollte – von der Personalabteilung über ein Mitarbeiter-Portal zu Versicherern, Fondsgesellschaften, Treuhändern und bAV-Dienstleistern. Der Aussage, dass ein einfacher Online-Abschluss die wesentliche

Voraussetzung für eine höhere Verbreitung der bAV ist, stimmen 66 % aller Befragten ganz oder teilweise zu. Und 75 % der Studienteilnehmer stimmen zumindest teilweise der Aussage zu, dass Versicherer, die keine vollumfänglichen Online-Prozesse in der bAV anbieten, mittelfristig nicht mehr konkurrenzfähig sind. Ein etwas anderes Bild ergibt sich jedoch, wenn danach gefragt wird, wie viele Unternehmen solche Prozesse bereits tatsächlich umgesetzt haben: Betrachtet man die Unternehmen, für die Online-Prozesse unverzichtbar sind, so ist das derzeit erst bei 44 % der Fall, bei 19 % teilweise und bei 38 % dagegen nicht oder fast nicht.

KOMMUNIKATION: DER RICHTIGE MIX MACHT'S

„Worauf es vor allem ankommt, ist eine kompetente Fachberatung und verständliche Kommunikation“, erklärt Björn Schütt-Alpen. „Lurse betreut zahlreiche Kunden bei der Digitalisierung ihrer bAV. Dabei haben wir eines immer wieder festgestellt: Es gibt einen klaren Zusammenhang zwischen guter, fachlicher Beratung und flankierenden Kommunikationsmaßnahmen einerseits und der Bereitschaft, eine Entscheidung für die Betriebsrente online zu treffen, andererseits.“

So sehen das auch die befragten „online-affinen“ HR-Verantwortlichen: 86 % von ihnen halten es für unbedingt erforderlich, die Online-Informationen durch persönliche Beratungsangebote zu ergänzen.

Wie der Kommunikationsmix aus verschiedenen Maßnahmen und Medien aussehen sollte, orientiert sich jeweils an dem bAV-System und dessen Komplexität. Bewährt hat sich nach Erfahrung von Lurse folgende Kombination:

- Informationsveranstaltungen vor Ort und Hotline für die Mitarbeiterberatung
- Printmedien und Online-Informationen für das Intranet der Unternehmen
- Ein selbsterklärendes, hochgradig individualisiertes bAV-Portal für die Information und Versorgungsentscheidungen der Mitarbeiter

EIN PRÄMIERTES BEISPIEL AUS DER PRAXIS

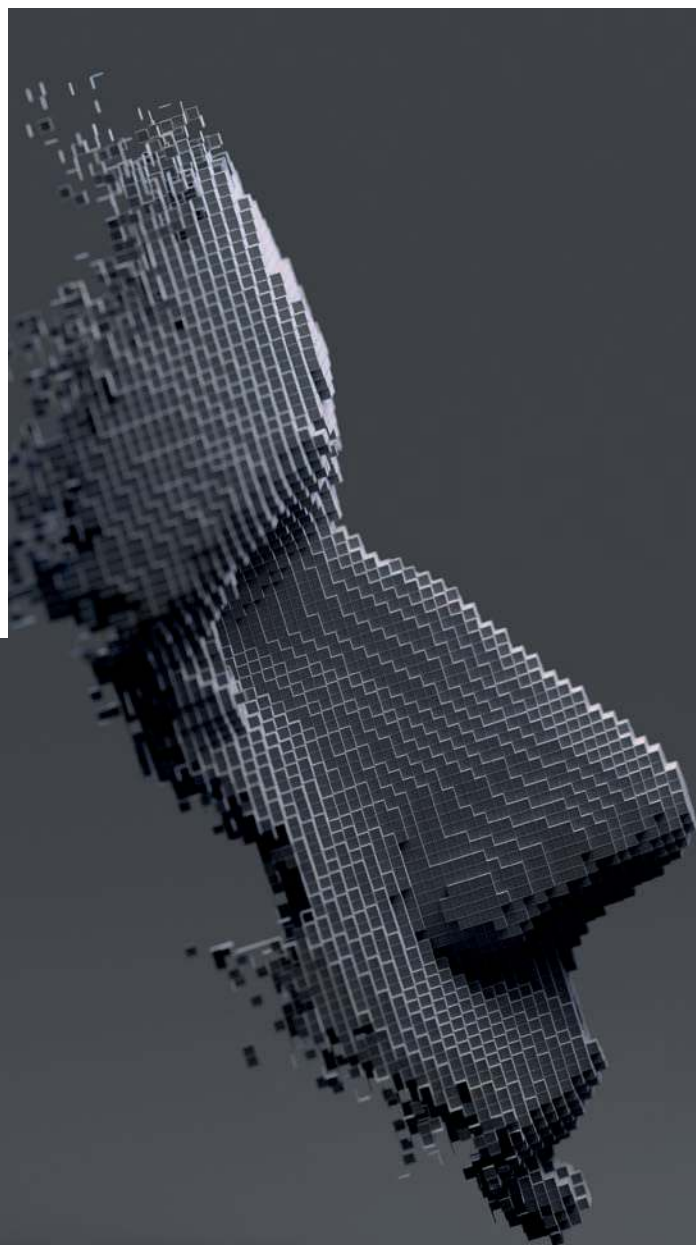
Die „Kunst“ eines erfolgreichen bAV-Portals ist es, die Komplexität dieses abstrakten Themas zu reduzieren und die schwierigen Entscheidungsprozesse für den Laien einfach und verständlich umzusetzen. Für den Arbeitgeber zählt eine reibungslose Administration. Ein Praxisbeispiel für ein komplexes System bietet der Regensburger Anlagenbauer Krones, der mithilfe von Lurse ein voll digitalisiertes bAV-Portal eingeführt hat. Es ermöglicht den Mitarbeitern, sich ihre Leistungen der betrieblichen Altersversorgung wie in einem Online-Warenkorb selbst zusammenzustellen. Hierzu gehören auch die Entscheidung für einen Systemwechsel in der arbeitgeberfinanzierten Komponente sowie die Nutzung gesetzlicher, tariflicher und betrieblicher Zuschüsse. Alles in diesem System geschieht digital: Der Datenaustausch zwischen dem HR-System von Krones, Lurse und den angebundenen Versicherern läuft vollautomatisch über sogenannte Webservices. So greift das System auf Echtzeit-Daten zurück und weist Echtzeit-Berechnungswerte aus. Individualisierung bedeutet hier, dass jeder Nutzer nur das sehen, berechnen und entscheiden kann, was für

ihn relevant ist. Alle Mitarbeiter können zudem jederzeit unter „Meine Versorgung“ auf ihre Versorgungsdokumente zugreifen.

Krones unterstützte die Einführung der neuen Versorgung und des bAV-Portals mit flankierenden Kommunikationsmaßnahmen, u. a. durch konzernweite Beratertage und Informationsmaterial. Das Ergebnis kann sich sehen lassen: Nicht nur bei den Mitarbeitern stößt das Portal auf eine große, positive Resonanz. Krones hat mit dieser Lösung im Herbst 2020 die höchste Auszeichnung in der deutschen bAV, den Handelsblatt Diamond Star bAV 4.0 in der Kategorie „Digitale Prozesse“, gewonnen.

FACHÜBERGREIFENDE EXPERTISE IST GEFRAGT

Die kommunikative Herausforderung bei der Digitalisierung der bAV ist also die richtige Kombination von verschiedenen Maßnahmen. Jede davon stellt für sich genommen eine anspruchsvolle Aufgabe dar, und alle müssen perfekt aufeinander abgestimmt sein. Das erfordert den Einsatz bestens qualifizierter Mitarbeiter mit einer extrem hohen Affinität zum Thema betriebliche Altersversorgung. Erfolgreich realisieren lässt sich eine Digitalisierung nur durch interdisziplinäre Teams, die ihr Know-how in Sachen bAV, IT und Softwareentwicklung sowie Kommunikation bündeln.



Mit P·Live verfügt Lurse
über eine flexibel anpassbare
Software, die für alle
Durchführungswege der bAV
einschließlich Zeitwertkonten
und CTA-Administration
einsetzbar ist.

„Wir möchten mit solchen Teams unsere Kunden künftig noch stärker unterstützen“, erklärt Miroslaw Staniek, Managing Partner bei Lurse. „Darum wandeln wir uns derzeit vom klassischen Beratungsunternehmen zunehmend zum Anbieter integrierter Digitallösungen.“ Mit P·Live verfügt Lurse über eine flexibel anpassbare Software, die für alle Durchführungswege der bAV einschließlich Zeitwertkonten und CTA-Administration einsetzbar ist. Nicht zuletzt dokumentiert P·Live sowohl die Beratung als auch die Entscheidungen der Mitarbeiter unter Einhaltung aller Compliance-Anforderungen und Datenschutzvorschriften.

BEDEUTUNG DER BAV ALS PERSONALPOLITISCHES INSTRUMENT NIMMT ZU

Wie wichtig Instrumente dieser Art sind, zeigen weitere Daten aus der Lurse-Studie zum Betriebsrentenstärkungsgesetz. Danach gilt die bAV schon heute für 53 % der befragten Unternehmen als zentrales Instrument zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern. Mit Blick in die Zukunft sehen dies sogar 67 % so. Gleichzeitig geht der Anteil derjenigen, die der bAV hierfür nur eine geringe Bedeutung beimessen, stark zurück – von 18 % auf 6 %. „Wer als Arbeitgeber auf lange Sicht attraktiv bleiben will, sollte der Digitalisierung der bAV also höchste Priorität einräumen“, empfiehlt Miroslaw Staniek. 7



IHRE ANSPRECHPARTNER



Björn Schütt-Alpen
+49 69 6783060-64
bjoern.schuett-alpen@lurse.de



Miroslaw Staniek
+49 89 1222341-11
miroslaw.staniek@lurse.de

DIGITALISIERUNG UND ETHIK

Welche innovativen Technologien gewinnen an Einfluss?

ILLUSTRATOR Iker Garcia Barrenetxea



„Covid-19 hat einen Digitalisierungsschub bewirkt, der auch die nächsten Jahre prägen wird. Digitale Kundeninteraktionen, digitale Produkte und Services gewinnen an Bedeutung. Künstliche Intelligenz (KI) und Blockchain-Technologien (DLT) sind wichtige Treiber für die weitere Entwicklung. Während KI bereits heute marktreif und Teil unseres Alltags ist, stehen wir bei Blockchain-Technologien noch am Anfang. Aber auch hier gibt es großes Potenzial für Innovation und Optimierung – erste Projekte zeigen dies bereits heute.“

DR. ANDREA CORNELIUS

ist Expertin für digitale Geschäftsmodelle und Lehrbeauftragte an der Hochschule München und am Institut für Akademische Weiterbildung an der Technischen Hochschule Ingolstadt. Dank ihrer langjährigen Führungserfahrung in internationalen Unternehmen hat sie die rasante Entwicklung von Artificial Intelligence und darauf basierten Lösungen in den letzten Jahren miterlebt und mitgestaltet.

Wie kann die Gesellschaft der digitalen Revolution widerstehen?



„Noch jede technische Revolution begann mit der Verheißung, uns von Mühsal zu befreien und uns Zeit für Schönes zu verschaffen, und endete mit der Einsicht, dass sie uns Zeit für neue Formen von Mühsal verschafft hat. Die neue digitale Mühsal können wir sogar unterm Arm nach Hause mitnehmen – ihr können wir nur widerstehen, indem wir uns Räume für ein analoges Miteinander bewahren, mit Familie und Freunden, aber auch im Beruf an Orten und zu Zeiten, die dem Offline-Modus vorbehalten sind.“ *

**PROF. DR. MED.
WOLFRAM HENN**

ist Humangenetiker und Medizinethiker an der Universität Saarbrücken und gehört seit 2016 dem Deutschen Ethikrat an. Prof. Henn vertritt im Ethikrat insbesondere die Schwerpunkte Humangenetik, informationelle Selbstbestimmung und Forschungsethik.

* Beim analogen Miteinander sind die Corona-Regeln einzuhalten.

**10 %
FRÜHBUCHERRABATT**

Bei Anmeldung
bis zu fünf Wochen vor
Seminarbeginn

LURSE-SEMINARKLASSIKER

„AUSBILDUNG ZUM COMPENSATION & BENEFITS-MANAGER“

Termine 1. Halbjahr 2021

Das kompakte, fünftägige Seminar „Ausbildung zum Compensation & Benefits-Manager“ vermittelt die gesamten Grundlagen und Hintergründe, die für die Arbeit von Compensation & Benefits-Managern relevant sind. Die Teilnehmer erwerben mit einem breiten Spektrum an Lösungsskizzen das Know-how, in spezifischen Situationen bedarfsgerecht zu handeln. Der Schwerpunkt des Seminars liegt auf der praktischen Fallbearbeitung und stellt so eine intensive Auseinandersetzung mit dem Gelernten sicher.

DIE TERMINE IM ERSTEN HALBJAHR 2021:

22.-26.02.2021
12.-16.04.2021

Die Seminare finden jeweils von montags bis freitags auf Gut Winkhausen bei Paderborn oder situationsbedingt online statt. Für unsere C&B-Seminare haben wir ein entsprechendes Hygienekonzept entwickelt und erfolgreich erprobt, damit sich unsere Teilnehmer auch in Corona-Zeiten bei uns sicher fühlen können.

Details zu den Seminarinhalten finden Sie hier:

<https://www.lurse.de/seminare-events/ausbildung/>

IHR ANSPRECHPARTNER BEI LURSE



Stephanie Michalke
+49 5258 9818-41
stephanie.michalke@lurse.de

Lurse kooperiert mit dem Personalmagazin

Wie viel verdient eigentlich ein HR-Business-Partner auf Junior-, Expert- und Senior-Level jährlich und wie variiert das variable Zieleinkommen auf diesen verschiedenen Karrierestufen? Wie viele Stunden umfasst die wöchentliche Arbeitszeit und wie viele Frauen und Männer arbeiten prozentual auf dieser Position?

Mit mehr als 30-jähriger Erfahrung und einer über viele Jahre gewachsenen Datenbank mit weit mehr als einer Million Datensätzen pro Jahr ist Lurse prädestiniert, diese Fragen zu beantworten. Im Rahmen der Kooperation mit der Fachpublikation wird ab Ausgabe 2/21 jeden Monat eine neue Funktion intensiv unter die Lupe genommen. Freuen Sie sich auf aussagekräftige Ergebnisse!

WEITERE INFORMATIONEN

Simone Melcher
+49 5258 9818-49
simone.melcher@lurse.de

LURSE LUX

Die HR Expert Community wächst

Welche Themen beschäftigt die HR-Welt in der aktuell turbulenten Zeit?

Mit LUX bietet Ihnen Lurse ein Online-Forum, in dem Sie unkompliziert Fragen an Ihre Fachkollegen platzieren können und anderen Experten mit Ihrer Reaktion ebenfalls wertvolle Hinweise liefern können. Fast 200 HR-Experten haben sich bereits kostenlos registriert und genießen weitere Vorteile von LUX, wie zum Beispiel die Teilnahme an Studien zu brandaktuellen Themen sowie die exklusive Einsicht in die Studienergebnisse.

**Wir freuen uns über Ihre Teilnahme
und Ihre Interaktion!**

Weitere Informationen:
<https://www.lurse.de/expertise/benchmarking/lux/>

Lurse initiiert drei hochkarätige Round Tables in der betrieblichen Altersversorgung (bAV)

Wie beurteilen einflussreiche Akteurinnen und Akteure in der deutschen betrieblichen Altersversorgung Brancheninnovationen, Trends und Lösungen in der bAV? Kennen Sie die zentralen Erfolgsfaktoren für die Digitalisierung und Automatisierung der bAV? Welche Aspekte des bAV-Markts und der Altersvorsorge bewegen die Versicherungswirtschaft?

Diesen Fragen gehen drei neue Round Tables als Think Tank für innovatives Denken auf Entscheidungsebene auf den Grund. Sie bieten einen hochkarätigen, fachlichen und zukunftsorientierten Austausch über die Top-Themen in der betrieblichen Altersversorgung. Der Round Table **Frauen in der bAV** ist eine Netzwerkplattform für Expertinnen aus Politik, Unternehmen, Verbänden, Ministerien und Gewerkschaften zum Erfahrung- und Meinungsaustausch. Beim zweiten Round Table **bAV 4.0** steht die Digitalisierung der bAV im Zentrum. Die Erfolgsfaktoren einer digitalen, automatisierten bAV-Verwaltung werden von Gestaltern und Visionären aus der Unternehmenspraxis diskutiert. Im Rahmen des dritten Round Tables **Rethinking Pensions** treffen sich Vordenker aus der betrieblichen Altersversorgung in der Versicherungswirtschaft zum Erfahrung- und Meinungsaustausch über Brancheninnovationen und Trends.

Weitere Informationen zu den Round Tables finden Sie hier:
<https://www.lurse.de/seminare-events/lurse-dialog/>

Zudem hat Lurse im November 2020 in Kooperation mit Leiter-bAV ein Webinar zum Thema „Rückübertragung von Treuhandvermögen aus dem CTA“ durchgeführt und die Thematik mit Experten aus wirtschaftlicher und rechtlicher Perspektive analysiert und hinterfragt.

Das Webinar können Sie sich hier ansehen:
<https://www.lurse.de/seminare-events/lurse-dialog/webinar-cta/>

Haben Sie Fragen,
oder sind Sie an einer
Round-Table-Teilnahme
interessiert?

SPRECHEN SIE GERNE MIT

Utta Kuckertz-Wockel
+49 511 545566-21
utta.kuckertz-wockel@lurse.de



MITARBEITER

+++++ Marcel Schmid-Oertel

berät seit dem 01.11.2020 die Lurse-Kunden am Standort München als Senior Manager im Geschäftsfeld People & Organization. Zu seinen Kernthemen gehören die Begleitung von Organisationsentwicklungen, agile Arbeitsformen und Change-Prozesse.

+++++ Marlene Johanna Mirtschink

ist seit dem 15.10.2020 in Frankfurt/M. als Manager im Geschäftsbereich HR Consulting tätig. Zu ihren Beratungsschwerpunkten gehört die Gestaltung von Job-Strukturen und variablen Vergütungssystemen.

+++++ Paul Tedds

verstärkt seit dem 01.10.2020 als Manager Digital Solutions das Team am Standort Düsseldorf im Bereich Digitale Pensionsadministration. Zu seinen Aufgaben gehören die Koordination und Weiterentwicklung der Developing-/Test- und Delivery-Prozesse für die digitale Administrations-Software P-Live.

+++++ Isabel Noe

ist seit dem 01.09.2020 als Senior Manager am Standort München beschäftigt. Sie berät und betreut betriebliche Versorgungseinrichtungen zu juristischen Fragen der betrieblichen Altersversorgung.

+++++ Arnold Brutler

ist seit dem 01.04.2020 in München als Manager im Geschäftsbereich Consulting/M&A tätig. Er begleitet insbesondere Pensionskassen, Neuordnungs- sowie M&A-Projekte und führt versicherungsmathematische Bewertungen durch.

+++++ Jan Putnoki

ist seit dem 16.03.2020 als Analyst in Frankfurt/M. im Team Pensions Consulting aktiv. Zu seinen Aufgaben gehören die Analyse und Optimierung bestehender Prozesse in der bAV sowie die Mitarbeit bei Kundenprojekten.

+++++ Kaspar Laaser

ergänzt seit dem 17.02.2020 als Junior Software Engineer das IT-Team in Düsseldorf. Er entwickelt die Software im Bereich Backend/Core-Automation und KI.

+++++ Willi Schwabauer

ist seit dem 01.04.2020 als Junior Software Engineer im IT-Team am Standort Düsseldorf aktiv und treibt die Software-Entwicklung im Bereich Backend/Core-Automation und KI voran.

Neuausrichtung des HR-Systems im agilen Prozess

Ein agiles Mindset sowie die entsprechenden Tools und Prozesse erlauben es, neue Ideen schnell zu testen und umzusetzen – auch in laufenden HR-Prozessen. Am Beispiel eines IT-Unternehmens mit rund 1.200 Mitarbeitern zeigt Lurse derzeit, wie eine rasche, iterative Umsetzung aussehen kann.

Das Unternehmen steht vor der Herausforderung, sein Grading, die Vergütung und das Performance Management zu überarbeiten. Rückmeldungen aus der Organisation und dem Betriebsrat haben gezeigt, dass die entsprechenden Prozesse nicht mehr optimal laufen. Die Verfahren sind über die Jahre immer wieder punktuell angepasst worden, aber die Firma ist mittlerweile stark gewachsen und hat sich in der Arbeitsorganisation erheblich flexibler aufgestellt.

GANZHEITLICHER, SYSTEMISCHER BLICK AUF DAS HR-SYSTEM

Die HR-Verantwortlichen haben sich bewusst dafür entschieden, nicht an einzelnen Komponenten zu arbeiten, sondern das HR-System und die notwendigen Anpassungen ganzheitlich, systemisch zu betrachten. Ihre Vorgabe: Das Design des Systems solle zukunftsrobust sein, also flexibel auf sich stetig ändernde Herausforderungen antworten können. Da die internen Rufe nach Veränderung zunehmend drängender werden, ist ein Ansatz gefragt, der es erlaubt, erste Verbesserungen bereits während des laufenden Projektprozesses einzuführen.

„Um dies zu ermöglichen und uns zugleich auf den Kunden zu fokussieren, d. h. auf die Mitarbeiter und Führungskräfte, haben wir sowohl in der Analyse- als auch in der Umsetzungsphase verstärkt agile Methoden wie Design Thinking und Scrum eingesetzt“, sagt Marcel Schmid-Oertel, Senior Manager bei Lurse. Die Kundenzentrierung zielt auf Fragen wie:

- Wer wendet die Instrumente am Ende an?
- Welchen Nutzen verspricht sich der Kunde (Mitarbeiter und Führungskräfte)?
- Wie müssen die einzelnen Elemente und das Gesamtsystem ausgestaltet sein, damit sie akzeptiert und als nützlich wahrgenommen werden?

VERTRAULICHE, ÜBERGREIFENDE TIEFENINTERVIEWS

Um die Kundensicht zu verstehen, führten die Berater von Lurse Tiefeninterviews über Hierarchiestufen

und Bereiche hinweg. Entscheidend waren dabei die Auswahl der Führungskräfte, Mitarbeiter und Arbeitnehmervertreter sowie ein vertraulicher Rahmen, der eine konstruktiv-kritische Offenheit ermöglichte. So ergab sich am Ende ein differenziertes Bild der aktuellen Situation.

Die Aussagen wurden analysiert und verdichtet. Daraus wiederum ergab sich das Setting für einen mehrphasigen Workshop mit allen Interviewten. Das Ziel war, ein gemeinsames Verständnis der aktuellen Situation und der tatsächlichen Handlungsfelder zu generieren und das Commitment der Gruppe zur Erarbeitung neuer HR-Instrumente zu erreichen.

In vier Schritten ging es von den Interview-Ergebnissen zur Handlungsstrategie:

- 1.** Rückmeldung und Diskussion der Interview-Ergebnisse sowie Priorisierung des Handlungsbedarfs. Das Thema Performance Management und der Umgang mit Leistung stellten sich dabei als wichtigste Handlungsfelder heraus.
- 2.** Vertiefung der tatsächlichen „Pains and Gains“ mit dem Instrument der Customer Journey. Dies schuf eine wichtige Basis, um über Verbesserungen und Neugestaltungen sprechen zu können.
- 3.** Intensiver Blick auf den Markt, zusätzlich zu dem aufs eigene Unternehmen. Der Benchmark-Ansatz folgte der Logik „Kopieren statt Kopieren“, um Lösungen zu übernehmen und erfolgreiche Ansätze passend zur eigenen Unternehmenskultur zu transferieren.
- 4.** Zusammenfassen der Perspektiven in einer Art „Zukunftswerkstatt“. Dabei wurden im Team Ausgestaltungskriterien und deren gewünschte Ausprägung diskutiert, um ein gemeinsames Bild zu erstellen.

Das Zwischenergebnis zeigt ein klares Erkennen der Probleme und eine Priorisierung der ersten anzugehenden Themen (Backlog). Zudem hat sich herausgestellt, dass – anders als erwartet – keine komplette Überarbeitung des HR-Systems notwendig ist. Um zukunftsrobust aufgestellt zu sein, genügt es, aus einer ganzheitlichen Perspektive des Unternehmens heraus wesentliche Elemente des HR-Systems anzupassen und neu auszurichten. Dieses Ergebnis und das weitere Vorgehen wurden anschließend der Geschäftsführung vorgestellt, die ihr „Go“ für die nächsten Schritte gab.

ITERATIVE ERARBEITUNG UND DIREKTES AUSPROBIEREN

„Das weitere Vorgehen haben wir im Sinne der Scrum-Methodik aufgesetzt“, so Dr. Stefan Fischer, Partner bei Lurse. „Es geht um eine schnelle Umsetzung und darum, in der Organisation ein klares Signal zu setzen, dass sich die Dinge verändern.“ Im weiteren Verlauf übernimmt ein hierarchie- und bereichsübergreifendes Team die Rolle des Product Owners, während HR die Scrum-ähnlichen Teams steuert. In Sprints erarbeiten die Teams sogenannte Minimal Viable Products (MVPs, minimal funktionsfähige Produkte), die sich unmittelbar im laufenden Performance-Management-Prozess testen und umsetzen lassen.

Für die Akzeptanz der Ergebnisse ist die Einbindung der Organisation von wesentlicher Bedeutung. Sie erfolgt zum einen über eine kontinuierliche Kommunikation, zum anderen über das regelmäßige Einholen von Feedback, etwa über Pulse Checks. Die ersten Interventionen zur Neuausrichtung des HR-Systems laufen. Durch Feedback und Backlog erfolgt die weitere Priorisierung durch den Product Owner. **7**



IHRE ANSPRECHPARTNER

Dr. Stefan Fischer
+49 173 7276936
stefan.fischer@lurse.de

Marcel Schmid-Oertel
+49 170 4898649
marcel.schmid-oertel@lurse.de

ERGEBNISSE ZUM EINFLUSS VON CORONA AUF DIE ARBEITSWELT

Das neue Wir-Gefühl

Wenn die Erkenntnis, dass jede Krise auch Chancen birgt, je eines Beweises bedurft hätte – die Corona-Pandemie hat ihn erbracht. Das zeigt die aktuelle Lurse-Studie „Corona und die Auswirkungen auf die betriebliche Realität in Zukunft“. Einige Ergebnisse: Das Vertrauen der Unternehmensführungen in die Mitarbeiter ist gewachsen, und sie stehen neuen Arbeitsformen aufgeschlossener denn je gegenüber. Digitalisierung und Kommunikation gewinnen weiter an Bedeutung, und in vielen Betrieben hat die Krise den Zusammenhalt gestärkt.



Für die Studie hat Lurse zwischen Mai und August 2020 branchenübergreifend 86 deutsche Firmen online befragt, mehr als die Hälfte davon sind Großunternehmen mit mehr als 1 Mrd. Euro Umsatz. Nur 2 % gaben an, überhaupt nicht von der Krise betroffen zu sein, 29 % beurteilten die Auswirkungen dagegen als stark oder sehr stark. Die größte Gruppe, 40 %, sieht sich von Corona mäßig beeinträchtigt. Wie haben die Unternehmen unmittelbar auf die Pandemie reagiert? Und wie sehen sie deren Auswirkungen auf die Zukunft?

PERSONALPOLITIK UND VERGÜTUNG

Zusätzlich zu den üblichen Maßnahmen zum Schutz der Mitarbeiter vor Ansteckung haben die Unternehmen personalpolitische Instrumente eingesetzt, um die wirtschaftlichen Folgen der Krise abzufedern. So wurden in zwei von drei befragten Firmen Überstunden und Urlaubstage abgebaut. Fast die Hälfte (46 %) nutzte zumindest in Teilbereichen das Instrument der Kurzarbeit. Davon wiederum haben etwa drei Viertel (74 %) das Kurzarbeitergeld

aufgestockt. Knapp die Hälfte (49 %) hat einen Einstellungsstopp verhängt, und 57 % haben Neueinstellungen verschoben. Nur 9 % der befragten Betriebe mussten in einzelnen Bereichen Mitarbeiter entlassen.

NEUE ARBEITSMODELLE, NEUES FÜHRUNGS- VERHALTEN

Besonders auffallend an der Studie ist, dass nahezu alle befragten Unternehmen von der Pandemie auch positive Effekte für die Zukunft des Arbeitslebens erwarten. Aufgrund der guten Erfahrungen im Jahr 2020 gehen 99 % der befragten Firmen davon aus, dass Modelle für mobiles Arbeiten und Homeoffice künftig flächendeckend umgesetzt werden. Von den Unternehmen, die vor der Pandemie eine ausgeprägte Präsenzkultur pflegten (22 %), planen nun 63 % die Einführung oder den Ausbau der Optionen zu mobilem Arbeiten, und 37 % planen das Gleiche in Bezug auf Homeoffice. Fast drei Viertel (72 %) rechnen damit, dass es in Zukunft deutlich weniger Geschäftsreisen als vor der Krise geben wird.

Dass Mitarbeiter auch außerhalb des Firmengeländes effizient und zuverlässig arbeiten und auch in Zeiten der Krise großes Engagement zeigen, hat das generelle Vertrauen innerhalb der Unternehmen gestärkt. Viele der befragten HR-Verantwortlichen sprachen von einer gesteigerten Solidarität in der Krise und einem neuen Wir-Gefühl in den Unternehmen. Bei 56 % der Unternehmensleitungen ist die Bereitschaft gestiegen, künftig agile Tools und Methoden zu nutzen. Je mehr die Präsenzkultur an Bedeutung verliert, desto größer werden die Anforderungen an eine verbesserte Kommunikation, an die Digitalisierung und den Ausbau der IT-Infrastruktur. Das ist und bleibt die große Herausforderung für die Zukunft. Alles in allem zeigt die Lurse-Studie, dass die Pandemie die großen Trends der vergangenen Jahre erheblich verstärken wird.

7

WEITERE INFORMATIONEN

Tanja Knies
+49 5258 9818-39
tanja.knies@lurse.de

Beschäftigte bleiben mobil

Bremsen Videokonferenzen künftig die Dienstwagenflotten der Unternehmen und andere Mobilitätsangebote aus? Nach der Lurse-Studie zu den Corona-Folgen rechnen immerhin fast drei Viertel der Befragten künftig mit weniger Geschäftsreisen. Die Bedeutung von Mobilitätsangeboten für die Gesamtvergütung scheint das kaum zu beeinflussen. Auch dies geht aus einer weiteren, aktuellen Studie zu „Firmenwagen und Mobilität 2020“ hervor.



Lurse hat 37 Unternehmen unterschiedlicher Branchen zu ihren Mobilitätsleistungen befragt. Die Studie wurde zwischen Juni und September 2020 erstellt, berücksichtigt also auch mögliche Corona-Effekte. Ein wichtiges Ergebnis: Derzeit kommen mehr Belegschaftsmitglieder in den Genuss von Mobilitätsleistungen als noch vor drei Jahren. Ausnahmslos alle teilnehmenden Firmen nutzen Mobilitätsangebote. Dabei sind zunehmend umweltfreundliche Alternativen gefragt. So stieg beispielsweise der Anteil der Beschäftigten, die ein Jobticket in Anspruch nehmen, deutlich an: von 63 % im Jahr 2017 auf aktuell 76 %. Auch bei der Nutzung von Firmenfahrrädern nahm der Anteil um rund ein Viertel auf 62 % zu.

PREMIUMWAGEN WEITER BELIEBT

Das Thema Dienstwagenflotten unterliegt ebenfalls einem deutlichen Wandel. So haben 80 % der befragten Unternehmen in den letzten zwei Jahren dort Anpassungen vorgenommen. Bei 90 % stand die

Reduzierung des CO₂-Ausstoßes im Vordergrund, bei 65 % die Subventionierung umweltfreundlicher Fahrzeuge. Wagen mit alternativem Antrieb finden sich inzwischen bei 84 % der Unternehmen, im Jahr 2017 waren es noch 75 %. Bei durchschnittlich 6 % Hybridfahrzeugen und weniger als 2 % Autos mit Gas- und Elektroantrieb ist deren Anteil allerdings noch vergleichsweise gering. Hoch im Kurs stehen weiterhin Autos von Premiumherstellern und VW. Dabei fällt auf, dass die Akzeptanz von SUVs seit 2017 deutlich gestiegen ist. Insgesamt macht die Lurse-Studie deutlich, dass Unternehmen Mobilitätsleistungen weiterhin als wichtige Anreize für ihre Beschäftigten sehen – trotz vermehrter Angebote, auch außerhalb des Firmengeländes zu arbeiten.



Ausnahmslos
alle teilnehmenden
Firmen nutzen
Mobilitätsangebote.
Dabei sind zunehmend
umweltfreundliche
Alternativen gefragt.

WEITERE INFORMATIONEN

Thomas Heumüller
+49 5258 9818-57
thomas.heumueller@lurse.de

LURSE AG

DÜSSELDORF

Immermannstraße 51
40210 Düsseldorf
Tel: +49 211 54236-0

HANNOVER

Heiligerstraße 2
30159 Hannover
Tel: +49 511 545566-0

MÜNCHEN

Leopoldstraße 81
80802 München
Tel: +49 89 1222341-0

ZÜRICH (CH)

Lavaterstrasse 65
CH-8002 Zürich
Tel: +41 44 2878080

FRANKFURT

Friedberger Landstraße 8
60316 Frankfurt/Main
Tel: +49 69 6783060-0

KÖLN

Lohmarer Straße 9a
53840 Troisdorf
Tel: +49 2241 97990-0

PADERBORN

Winkhauser Straße 15
33154 Salzkotten
Tel: +49 5258 9818-0

www.lurse.de

