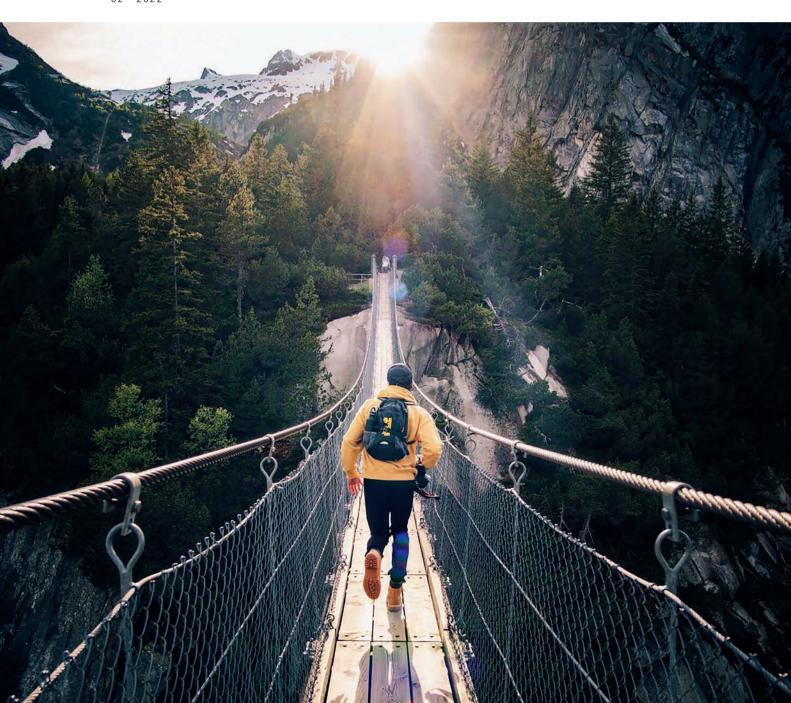


Spotlight

- 04 bAV: Ablösung einer Leistungszusage
- 10 Birgit Horak: 30 Jahre Firmenzugehörigkeit
- 14 Agile Transformation





Smart Data



bAV: Interessen kombinieren



Expertenmeinung



Birgit Horak: 30 Jahre bei Lurse



News



Agile Transformation

Liebe Geschäftsfreund:innen, sehr geehrte Damen und Herren,

wir leben in unsicheren Zeiten und die deutsche Wirtschaft muss in den kommenden Monaten womöglich heftige Stürme überstehen. Wie also lassen sich Unternehmen sturm- und wetterfest machen und zugleich auf Erfolgskurs halten? Mit einigen Aspekten dieser Frage befassen wir uns in der vorliegenden Ausgabe des Spotlights.

Jede betriebliche Altersversorgung beispielsweise ist nur so gut wie ihre Zukunftsfähigkeit. Die Titelstory auf Seite 4 zeigt Ihnen am Beispiel des Münchner Kunststoffmaschinenbauers KraussMaffei, wie eine leistungsorientierte bAV erfolgreich auf ein neues, beitragsorientiertes Modell umgestellt werden kann. Ein Modell, das allen Interessen gerecht wird, indem es finanzielle Risiken des Unternehmens minimiert und den Beschäftigten attraktive Wahlmöglichkeiten eröffnet.

In bewegten Zeiten ist ein stabiler Anker Gold wert. Für Lurse ist meine Kollegin Birgit Horak ein solcher Anker. Sie ist seit 2005 Managing Partner und feiert in diesem Jahr ihr 30-jähriges Firmenjubiläum. Welche Werte für sie besonders wichtig sind und welche Führungsphilosophie sie an den Tag legt, um unser Unternehmensschiff auf Kurs zu halten, darüber gibt sie auf den Seiten 8 und 10 Auskunft.

Um auf dem Meer der Möglichkeiten auch in Zukunft sicher voranzukommen, möchten viele Unternehmen agiler werden. Auf dem Weg zur Selbstorganisation müssen sie dabei vertraute HR-Steuerungsinstrumente nicht über Bord werfen, sondern können diese adaptieren, um sie weiterhin erfolgreich nutzen zu können. Was dabei beachtet werden sollte, erfahren Sie auf Seite 14. Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns über Ihre Rückmeldungen.

Herzliche Grüße

Matthias Edelmann

IMPRESSUM

Herausgeber

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

Managing Director Birgit Horak

Project Manager Tammy Graetz Juliana Link

Creative Director Stefanie Schwary

Redaktion

Tammy Graetz Stefan Volk

Wir bemühen uns um die Verwendung gendergerechter Sprache. In Einzelfällen wurde im Text aus Gründen der besseren Lesbarkeit die männliche Form gewählt. SMART DATA

Betriebliche Altersversorgung

400 MRD. EURO

Pensionsverpflichtungen der DAX 40 Unternehmen im Jahr 2021

Quelle: BetrAV 02/2022

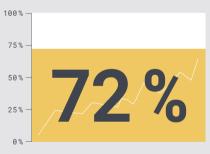
286 Mrd. Euro

Pensionsvermögen der DAX 40 Unternehmen im Jahr 2021

Quelle: BetrAV 02/2022

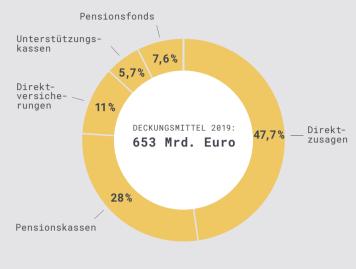
DECKUNGSGRAD DER DAX 40 UNTERNEHMEN

(Verhältnis von Pensionsvermögen zu Pensionsverpflichtungen)



Quelle: BetrAV 02/2022

PROZENTUALE AUFTEILUNG DER DECKUNGSMITTEL IN DER BAV IM JAHR 2019 NACH DURCHFÜHRUNGSWEGEN



Quelle: BetrAV 05/2021

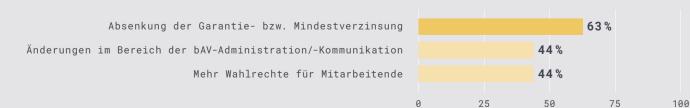


Die durchschnittliche Garantieverzinsung der bAV-Beiträge ist in den letzten 5 Jahren von durchschnittlich 2 % auf 1 % zurückgegangen.

Quelle: Lurse Studie Betriebliche Altersversorgung 2021

DIESE ÄNDERUNGEN HABEN UNTERNEHMEN IN DEN LETZTEN 3-5 JAHREN AN IHRER BAV VORGENOMMEN

In % der Unternehmen, die Änderungen vorgenommen haben, Mehrfachnennungen möglich



Quelle: Lurse Studie Betriebliche Altersversorgung 2021





Mit weltweit mehr als 4.700 Mitarbeitenden an 16 Standorten und einem Jahresumsatz von rund 1 Mrd. Euro zählt die Münchner KraussMaffei Group zu den Pionieren bei der Verarbeitung von Kunststoffen und Kautschuk. Zum 1. Oktober 2018 führte KraussMaffei einen neuen Pensionsplan ein. Gefragt war ein bAV-Modell, das die Interessen von Arbeitnehmenden und Arbeitgeber bestmöglich unter einen Hut bringen sollte und gleichzeitig geeignet war, die Versorgungslücke zu schließen.

ZIELE DER NEUORDNUNG

Um eine hohe Akzeptanz des Pensionsplans zu gewährleisten und den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht zu werden, sollte das neue Modell individuelle Wahlmöglichkeiten bieten. Daher führte KraussMaffei in Zusammenarbeit mit Lurse ein sogenanntes Matching-Modell ein. Dabei wird die Eigenbeteiligung der Mitarbeitenden durch eine Beteiligung des Arbeitgebers ergänzt. Gleichzeitig erhielten die Arbeitnehmer:innen attraktive Wahlmöglichkeiten in Bezug auf die Auszahlungsform und die Leistungen. Ein weiteres wichtiges Ziel der Neuordnung bestand darin, die Administration und die Kommunikation in Sachen bAV zeitgemäß – also schlanker und digital – zu gestalten. Vor allem aber sollten die Kosten für das Unternehmen kalkulierbar bleiben. In finanzwirtschaftlicher Hinsicht verfolgte die Neuordnung zwei Ziele: Zum einen sollte sie Bilanzneutralität für den Future Service erzielen, um die aufgelaufenen Rückstellungen langfristig immer weiter abzusenken. Dies wurde durch die Berechnung unterschiedlicher Szenarien analysiert. Zum anderen sollte das System auf die Beitragsorientierung umgestellt werden. Die bis dahin bestehende Volatilität aufgrund von Zinsabhängigkeiten beim Pensionsaufwand sollte damit spürbar reduziert werden.

Das neue bAV-Modell von Krauss-Maffei gilt für alle tariflichen und außertariflichen Mitarbeitenden. Ein wichtiger Aspekt bei seiner Planung war die Unterscheidung zwischen Bestandsmitarbeitenden und neuen Mitarbeitenden, also zwischen denjenigen, die dem Unternehmen schon vor dem Stichtag 1. Oktober 2018 angehörten und bereits eine Versorgungszusage hatten, und denen, die erst nach diesem Zeitpunkt eingestellt wurden.

NEUE BAV FÜR BESTANDSMITARBEITENDE

Für alle Bestandsmitarbeitenden bleibt der Anspruch auf betriebliche Altersversorgung, den sie bis zum Stichtag der Neuordnung erworben haben, vollständig erhalten. Von diesem Tag an wurden Anwartschaften nach dem neuen Pensionsplan über Beiträge zu einer Rückdeckungsversicherung finanziert. Diese Beiträge sind so gestaltet, dass die Ablösung dem Wert der alten Regelung entspricht. Dazu errechnete Lurse für jede:n einzelne:n Mitarbeitetende:n einen individuellen Förderbeitrag. Die verwendeten Berechnungsparameter haben die Projektverantwortlichen zuvor mit dem Betriebsrat diskutiert und in einer Betriebsvereinbarung festgehalten.

Sowohl den erworbenen Besitzstand als auch den individuellen Förderbeitrag teilte KraussMaffei den





Entscheidend war
letztlich, dass der
neue bAV-Plan eine
hohe Glaubwürdigkeit
besaß, die von
Geschäftsleitung,
Betriebsrat und HR
gleichermaßen
getragen wurde.

Mitarbeitenden in persönlichen Schreiben mit. Darin wurde auch der Berechnungsweg detailliert dargelegt. Gleichzeitig erhielten alle Mitarbeiter:innen einen individuellen Zugang zum Online-Portal, über das sie beispielsweise die Höhe der Leistungen einsehen können, die sich aus dem individuellen Förderbeitrag für sie ergeben.

Trotz der wertgleichen Ablösung über den individuellen Förderbeitrag hat sich KraussMaffei dafür entschieden, die Eigenbeteiligung der Mitarbeitenden stärker zu fördern. Daher hat das Unternehmen auch für Bestandsmitarbeitende ein Matching-Modell eingeführt, sozusagen on top. Das heißt: Ergänzend zum schon erzielten Besitzstand und zum individuellen Förderbeitrag für den Future Service kann jede:r Mitarbeitende einen freiwilligen

Beitrag zur eigenen Altersversorgung leisten, der dann von Krauss-Maffei aufgestockt wird. Darüber hinaus können die Beschäftigten weitere Eigenbeiträge im Rahmen der tarifvertraglichen Regelungen einbringen. Mit all diesen Maßnahmen hat KraussMaffei das bis dahin bestehende Versorgungsniveau deutlich angehoben.

BAV-ANGEBOT FÜR NEUE MITARBEITER:INNEN

Neu eingestellte Mitarbeitende nehmen an dem Pensionsplan teil, wenn sie einen freiwilligen Eigenbeitrag in bestimmter Höhe leisten. Wer diese Bedingung erfüllt, erhält eine Förderung in gleicher Höhe von KraussMaffei. Wer keinen Beitrag in die bAV einzahlt, erhält folglich auch keine Förderung. Es handelt sich also um ein reines Matching-System.



Der Gesamtbeitrag der teilnehmenden Mitarbeitenden fließt in das Versorgungswerk MetallRente und wird in Form der Entgeltumwandlung aus dem Bruttoeinkommen gezahlt. Die Matching-Beiträge des Arbeitgebers gehen in eine rückgedeckte Direktzusage.

ATTRAKTIVITÄTS-STEIGERUNG DURCH WAHLMÖGLICHKEITEN

Um die Attraktivität des neuen Pensionsplans zu erhöhen, sieht er Wahlmöglichkeiten vor, die es den Mitarbeitenden erlauben, die bAV genauer an ihre individuellen Wünsche und Bedürfnisse anzupassen. So können sie sich außer für die Finanzierung einer Altersleistung zusätzlich für einen Berufsunfähigkeitsschutz und für die Absicherung ihrer Hinterbliebenen im Todesfall entscheiden. Zudem haben sie die Möglichkeit, die Altersleistungen entweder als lebenslange Rente oder in Form einer einmaligen Kapitalzahlung zu beziehen. Beide Werte werden im Online-Portal ausgewiesen.

Darüber hinaus besteht die Option, sich im Rahmen der Rückdeckung zwischen einem sicherheits- und einem renditeorientierten Vorsorgeprodukt zu entscheiden:

- Die sicherheitsorientierte Variante ist ein eher klassisches Produkt mit Garantieverzinsung und konventionellen Überschüssen.
- Bei der renditeorientierten Kapitalanlage der Rückdeckungsversicherungen für die Direktzusage werden 20 % der Beiträge in Target-Fonds investiert.
- Der renditeorientierte Tarif der MetallRente wurde im Jahr 2022 durch den MetallRente-Pensionsfonds ersetzt.

Das heißt, die Diskussionen, die es derzeit im Zusammenhang mit der Beitragsgarantie gibt, hat Krauss-Maffei bereits vor vier Jahren geführt. Diese renditeorientierte Option wird – wie nicht anders erwartet – überwiegend von jüngeren Arbeitnehmenden wahrgenommen. Immerhin: Auch gemessen an der gesamten Belegschaft haben rund 30 % diese Variante gewählt.

Darüber hinaus stehen den Mitarbeitenden weitere Möglichkeiten offen. So können sie über ihren Eigenbeitrag hinaus auch die Altersvorsorgewirksamen Leistungen (AVWL) in das Versorgungswerk MetallRente einbringen. Vor der Neuordnung haben die Projektverantwortlichen die Versorgungslandschaft des Konzerns gründlich analysiert. Dabei stellten sie fest, dass viele Mitarbeitende die AVWL gar nicht abgerufen, also bares Geld verschenkt haben. So entstand die Idee, dass mit der Umstellung der bAV auch dieser Teil der arbeitgeberfinanzierten Förderung beworben werden könnte. Das Angebot der AVWL-Beiträge wurde daher in die Kommunikation und das Portal integriert.

ERFOLGSFAKTOR KOMMUNIKATIONSMIX

Ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Umstellung des Pensionsplans war ein umfassendes Kommunikationskonzept. Darin spielte das Portal eine zentrale Rolle. Dort werden sämtliche Entscheidungen der Mitarbeitenden in vollem Umfang digital abgebildet. Jede:r Einzelne sieht dort alles, was sie/ihn selbst betrifft. Zum Kommunikationsmix gehörten zudem Mitarbeiterveranstaltungen, spezielle FAQs, eine telefonische Hotline, Flyer, Poster, indivi-

duelle Anschreiben, Präsentationen im Intranet und persönliche Beratungsgespräche mit Berater:innen von Lurse. Es waren also sehr viele Räder, die in der Kommunikation ineinandergreifen mussten. Dass diese Maschinerie reibungslos lief, war nicht zuletzt der gelungenen Einbindung des Betriebsrats zu verdanken. Entscheidend war letztlich, dass der neue Plan eine hohe Glaubwürdigkeit besaß, die von Geschäftsleitung, Betriebsrat und HR gleichermaßen getragen wurde. Das haben die Mitarbeitenden gespürt, und es hat für großes Vertrauen gesorgt.

ERFOLGSBILANZ

Der Pensionsplan 2018 von Krauss-Maffei ist zu einer Erfolgsstory geworden. Schon in der Anfangsphase haben die Mitarbeiter:innen ihn hervorragend angenommen. Die Teilnahmequote an dem neuen Matching-Modell liegt bei 76 %. Die darüber hinausgehende Beteiligung an der Entgeltumwandlung über MetallRente konnte von 16 % auf 45 % ausgebaut werden. Bei der AVWL ist die Nutzungsquote von etwa einem auf drei Viertel der Mitarbeitenden gewachsen.

Mit dem neuen Pensionsplan und der Umstellung seiner bAV-Landschaft auf ein beitragsorientiertes Modell hat KraussMaffei gleich mehrere Ziele erreicht. Zum einen hat das Unternehmen die finanziellen Risiken des alten Pensionsplans reduziert. Zum Zweiten kann es den Beschäftigten eine moderne, attraktive bAV mit schlanken Prozessen anbieten. Und zum Dritten können sich dank des Portals jetzt alle Mitarbeitenden jederzeit über den Stand ihrer Betriebsrente informieren und sie individuell gestalten.

JUTTA WENZL

Jutta Wenzl ist Leiterin Corporate HR bei der KraussMaffei Group. Sie hat in ihrer beruflichen Laufbahn Stationen im HR-Bereich bei großen und mittelständischen Unternehmen wie Henkel, BASF und H.C. Starck durchlaufen und verfügt über langjährige internationale Erfahrung in der Begleitung und Gestaltung von Transformationsprozessen sowie in der Personal- und Organisationsentwicklung.

LEADERSHIP

Welchen Wert messen Sie dem Thema Führung bei?

"Das Thema Führung gerät zunehmend in den Fokus der Unternehmensstrategien. Ich bin überzeugt davon, dass gute Führung in Zukunft der entscheidende Erfolgsfaktor sein wird. Und das nicht nur, weil die junge Generation, die jetzt ins Arbeitsleben drängt, deutlich andere und in meiner Wahrnehmung "höhere" Erwartungen an Führung hat. Gute Führung besteht in meinen Augen darin, dass man Mitarbeitenden Freiräume gewährt und Eigenverantwortung überträgt, ihnen Wertschätzung entgegenbringt und eine offene Kommunikation pflegt. Alle müssen sich aufeinander verlassen können. Mitarbeitende müssen auch Fehler machen dürfen, um daraus zu lernen. Kritikfähigkeit und eine ausgeprägte Feedback-Kultur sind dazu unerlässlich. Wir folgen bei Lurse der Maxime "Feedback ist ein Geschenk". Mein Kollege Matthias Edelmann und ich versuchen dies tagtäglich vorzuleben. Denn wir als Managing Partner prägen mit unserem Verhalten letztlich das gesamte Unternehmen."

BIRGIT HORAK

ist Managing Partner bei Lurse und verantwortet die Geschäftsfelder HR Consulting und Benchmarking. Die Schwerpunkte ihrer Beratungstätigkeit liegen in den Bereichen strategisches Personalmanagement, Neugestaltung und Harmonisierung von Arbeitsbedingungen, Gestaltung von Vergütungsmodellen und Stellenbewertung. Darüber hinaus moderiert sie die DGFP Jahrestagung Comp & Ben und ist Mitglied bei FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V.

ILLUSTRATOR Iker Garcia Barrenetxea





Den Werten von Lurse verpflichtet

Sie ist fast von Beginn an dabei. 1992, drei Jahre nach Gründung von Lurse, stieg eine junge Diplom-Kauffrau als Consultant in das Unternehmen ein: Birgit Horak hatte an der Universität Paderborn Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Personal, Psychologie und Arbeitsrecht studiert und klopfte auf Empfehlung eines Freundes bei Lurse an. Seit 2005 prägt sie das Unternehmen als Managing Partner. In diesem Jahr feiert sie ihr 30-jähriges Firmenjubiläum. Aus diesem Anlass haben wir sie gefragt, welche Werte ihr persönlich wichtig sind und warum.

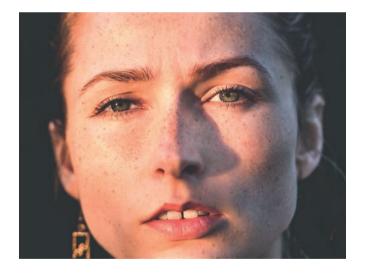
01



VERTRAUEN

ist für mich das Wichtigste, nicht nur in Organisationen. Bis zum Beweis des Gegenteils gehe ich stets davon aus, dass andere Menschen in ihrem Reden und Handeln ehrlich und aufrichtig sind. Nur so schafft man ein Klima von Vertrauen, in dem Menschen den Mut haben, Neues auszuprobieren und keine Angst davor haben, Fehler zu machen. Nur wo Fehler erlaubt sind, entstehen Lernen und Weiterentwicklung.

02



EIGENVERANTWORTUNG

ist etwas, was ich allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zutraue und gleichzeitig auch "zumute". Bei Lurse sollen alle ihre Arbeit und deren Inhalte, dort wo es die Aufgabe zulässt, weitestgehend selbst strukturieren. Das bedeutet einerseits Freiheitsgrade, andererseits aber auch die Verpflichtung aller, für das eigene Handeln Verantwortung zu übernehmen und für dessen Folgen einzustehen.

Ich habe meine Karriere nie geplant, sondern mich immer von Dingen leiten lassen, für die ich Energie hatte und an denen ich Freude hatte. Insofern kann man meinen Berufsweg eher als "chancengetrieben" bezeichnen.

Birgit Horak

03



OFFENHEIT

bedeutet für mich einerseits, direkt und klar zu kommunizieren, aber auch offen zu sein für Neues. Es ist wichtig, dass wir uns unvoreingenommen mit anderen Themen oder anderen Menschen auseinandersetzen. Durch Offenheit entsteht psychologische Sicherheit ("psychological safety"), diese wiederum stärkt die Bereitschaft des/der Einzelnen, Fehler einzugestehen und sich dadurch weiterzuentwickeln.

04



WERTSCHÄTZUNG

heißt, anderen auf Augenhöhe zu begegnen, ihre Sichtweisen zu würdigen, auch – und gerade – wenn diese anderer Meinung sind. Wer in immer komplexeren Umfeldern erfolgreich sein will, braucht dringend eine Vielfalt von Perspektiven. Nicht zuletzt wirkt Wertschätzung positiv auf das Commitment und die Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

LURSE WEBINARAUFZEICHNUNG

GESTALTUNG UND ADMINISTRATION EINES ZEITWERTKONTOS

Im Rahmen eines Webinars stellt TUI das Konzept und die digitale Verwaltung des eigenen Zeitwertkontos TUI Auszeit vor. Es ist die Antwort von TUI auf die Flexibilisierung des Arbeitslebens und dient als zielführendes Personalsteuerungsinstrument.

Zentrale Fragen des Webinars:

- Welche Rolle spielt der Faktor Zeit in der neuen Normalität der Arbeitswelt?
- Sind Zeitwertkonten das richtige Instrument zur Finanzierung von Freistellungszeiträumen?
- Welche rechtlichen und bilanziellen Knackpunkte sind zu beachten?
- Wie lassen sich Zeitwertkonten einfach, digital und transparent verwalten?

AUFZEICHNUNG JETZT ANSEHEN:





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

LURSE STUDIE

Jetzt am Benchmark teilnehmen

Agile Organisationsformen gewinnen zunehmend an Bedeutung. Lurse wird diesem Trend durch den Benchmark "Funktionen, Rollen und Organisationsstrukturen im agilen Umfeld" gerecht. Die Datenerhebung zu dieser Studie ist gerade gestartet, interessierte Unternehmen können sich noch bis zum 11. November 2022 zur Teilnahme anmelden. Der Ergebnisbericht wird voraussichtlich Anfang Januar 2023 vorliegen.

Eine Kernfrage des Benchmarks lautet: Wie lassen sich neue, agile Funktionen in klassischen Vergütungsstrukturen abbilden? Darüber hinaus erhebt die Studie



Daten zum Umfang der Agilität der teilnehmenden Organisationen und deren Organisationsstrukturen. Zusätzlich nimmt sie die Auswirkungen auf die gesamten Compensation- und Benefits-Themen in den Blick.

IHRE ANSPRECHPARTNERIN

Frauke Brüning +49 5258 9818-37 frauke.bruening@lurse.de



LURSE SEMINAR

Ausbildung zum Compensation & Benefits-Manager

<u>Der Lurse</u> Seminarklassiker "Ausbildung zum Compensation & Benefits-Manager" ist ein 5-tägiges Kompaktseminar mit hohem Praxisbezug. Den Teilnehmenden werden alle Grundlagen und Hintergründe der Arbeit von Compensation & Benefits-Managern vermittelt. Case Studies und die Projekterfahrungen der Lurse Referierenden zu relevanten Themen - unter anderem Grading, Vergütungssysteme und Benchmarking, erfolgs- und leistungsabhängige Vergütung sowie Flexible Benefits - machen das Gelernte greifbar.

DIE NÄCHSTEN TERMINE:

14.11.-18.11.2022

27.02.-03.03.2023

Details zu den Seminarinhalten sowie den Link zur Anmeldung finden Sie auf unserer Website!



IHRE ANSPRECHPARTNERIN



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



IUBILÄUM

25 Jahre Lurse Versicherungskreis

Seit 25 Jahren führt Lurse eine Vergütungsstudie durch, die einen repräsentativen Querschnitt der deutschen Versicherungswirtschaft abbildet.

Ebenso lange trifft sich alljährlich der Benchmark-Club, bestehend aus Mitarbeitenden von Lurse und den beteiligten Unternehmen. Im Jubiläumsjahr 2022 nahmen 34 Personen am Netzwerktreffen teil.

Der regelmäßige Barvergütungsbenchmark für Fach- und Führungskräfte erfasst Einkommen, Einkommensstrukturen sowie Zusatzleistungen für Sachbearbeiter:innen, Spezialist:innen und Führungskräfte in der Versicherungsbranche. Die Studie differenziert nach rund 35 Funktionsbereichen in den Sparten Lebens-, Kranken- und Sachversicherung, Rechtsschutz sowie betriebliche Altersversorgung.

Lurse nimmt das Jubiläum zum Anlass, allen beteiligten Unternehmen und allen Teilnehmenden am jährlichen Netzwerktreffen einmal ausdrücklich für ihre Mitwirkung zu danken.

IHRE ANSPRECHPARTNERIN

Frauke Brüning +49 5258 9818-37 frauke.bruening@lurse.de

LURSE STUDIE

Ergebnisreport und Nacherhebung stehen an

Am 1. Oktober 2022 werden die Studienergebnisse zum aktuellen Benchmark "Trends in Vergütung und HR" vorliegen. Der Ergebnisreport bietet Informationen zu den geplanten Gehaltserhöhungsbudgets für vier Mitarbeitergruppen zwischen Topmanagement und Produktion. Darüber hinaus fragt Lurse nach neuesten Trends im Personalmanagement. Die Daten werden nicht nur branchenübergreifend und nach Unternehmensgröße ausgewertet, sondern auch aufgegliedert nach unterschiedlichen Wirtschaftszweigen.

Deutschlands Wirtschaft ist 2022 von gleich mehreren Krisen geprägt:

vom Krieg in der Ukraine, von der hohen Inflationsrate, der drohenden Energieknappheit, der noch nicht überwundenen Corona-Pandemie und vom Klimawandel. Die aktuelle Studie dürfte zeigen, ob und wie sich alle diese Faktoren auf die Gehaltsentwicklung auswirken.

Kurz vor Weihnachten wird es daher eine erneute Abfrage der Erhöhungsbudgets geben, deren Ergebnisse am 20. Januar 2023 bekannt gegeben werden – Lurse hofft dabei auf eine rege Beteiligung.

Die Teilnahme an der Studie ist kostenlos. Alle Teilnehmenden erhalten als Dankeschön den Ergebnisreport.



IHRE ANSPRECHPARTNERIN

Frauke Brüning +49 5258 9818-37 frauke.bruening@lurse.de





Um schneller und flexibler auf Märkte und Kunden reagieren zu können, wollen viele Unternehmen agiler werden. Klassische Hierarchien in Richtung Selbstorganisation zu transformieren stellt jedoch eine große Herausforderung dar. Lurse konnte mehrere Unternehmen bei dieser Transformation und bei der Weiterentwicklung der personalpolitischen Steuerungsinstrumente begleiten. Dabei zeigte sich, dass es auf drei Instrumente besonders ankommt: auf die Funktionsstruktur und das zugrundeliegende Grading, auf die Vergütung und auf das Performance Management.

"Die gute Nachricht lautet: Das Rad muss nicht neu erfunden werden", sagt Dr. Stefan Fischer, Partner, Practice Lead People & Organization bei Lurse. Dies gelte zumindest für Unternehmen, die sich auf der Skala von Hierarchie zu Selbstorganisation zwischen Reifegrad 1 und 2 befinden (siehe Grafik), also zunächst einzelne Bereiche transformieren oder Teams in die Selbstorganisation überführen. Sie können ihre bestehenden HR-Instrumente adaptieren und weiterent-

wickeln. Wie die agile Transformation selbst, sollte auch die Anpassung dieser Instrumente ein iterativer Prozess sein. Es ist kein "Big Bang" gefragt, sondern die typisch agile Vorgehensweise: Schritt für Schritt vom Prototyp über Test, Review und Anpassung zum nächsten Zyklus.

FUNKTIONSSTRUKTUR UND GRADING

Funktionsstruktur und Grading sind als Ordnungssystem der zentrale

Ankerpunkt für fast alle weiteren HR-Instrumente. Im ersten Schritt gilt es also, diese Struktur zu überprüfen und anzupassen.

Die Selbstorganisation erfordert neue Modelle der Zusammenarbeit, also auch neue Funktionen und Rollen. Ein gemeinsames Merkmal der neuen Modelle ist die Verteilung von Führungsaufgaben auf verschiedene Funktionen oder zusätzliche Rollen (beispielsweise Product Owner, Agile Coach und People Lead). Anders als

REIFEGRADE EINER ORGANISATION IN DER AGILEN TRANSFORMATION



HIERARCHIE

SELBSTORGANISATION

Klassische Führungsstrukturen mit punktuell agilen Rollen auf Mitarbeiterebene Klassische Führungsstrukturen mit agilen Teams/Bereichen (crossfunktional) Wertschöpfungsstrukturen und Selbstorganisation dominieren (E2E-Verantwortung)

Eigenes Modell der Selbstorganisation

FÜHRUNGS- UND MANAGEMENTAUFGABEN WERDEN ZUNEHMEND "IM SYSTEM" VERTEILT

oft vermutet, sind agile Funktionen und Rollen nicht fluide, sondern auf Dauer angelegt. Daher lassen sie sich wie klassische Funktionen beschreiben und mit bestehenden Grading-Systemen bewerten.

Für das Verständnis und die Bewertung dieser Funktionen gilt "Soziogramm vor Organigramm": Es geht um Klarheit und Verständnis der Abläufe und der tatsächlichen Zusammenarbeit sowie um die Skalierung über mehrere Teams hinweg. Als Vorbilder dienen in der Regel bekannte Zusammenarbeitsmodelle, wie etwa agile Skalierungsframeworks oder das Spotify-Modell. Ausgehend von diesen Blaupausen, lässt sich Schritt für Schritt das für die Organisation passende Modell entwickeln.

"Wichtig ist dabei die Sicht auf die neuen Führungsfunktionen, die keine disziplinarische Führung mehr beinhalten", erklärt Marcel Schmid-Oertel, Senior Manager bei Lurse. "Mit summarischen Gradingverfahren, ob betrieblich oder tariflich, kann man dies deutlich besser abbilden als mit analytischen Systemen, da letztere die disziplinarische Führungsverantwortung stark gewichten."

VERGÜTUNG

Wer zu neuen Ufern aufbricht, braucht Orientierung und Benchmarks für die agilen Funktionen und Rollen. Auch hier gilt: Nur wer den organisationalen Kontext, also das Zusammenarbeitsmodell, durchblickt, kann valide Marktvergleiche durchführen und Ableitungen für die bestehenden Vergütungsniveaus treffen.

"Die Vergütung sollte in jedem Fall erst mittelfristig neugestaltet werden

und nicht schon, bevor das konkrete Zusammenarbeitsmodell, dessen Skalierung und die darin benötigten Funktionen geklärt sind", so Schmid-Oertel. Für den Übergang bietet sich die Arbeit mit Besitzständen und Zulagen an. Das richtet den Fokus in der Einführungsphase auf die Etablierung der Ablauforganisation statt auf Gehaltsdiskussionen. Dabei sind variable Vergütungssysteme, die von individuellen Zielen abhängen, eher kontraproduktiv. Sie sollten ausgesetzt oder durch die Vereinbarung von Team- oder Organisationszielen ersetzt werden.

Im Rahmen der Vergütungssteuerung ist zu klären, welche Funktionen oder Rollen die Aufgaben der bisherigen disziplinarischen Führungskraft übernehmen – und ob Prozesse daran angepasst werden müssen.

PERFORMANCE MANAGEMENT

In klassischen Organisationen sind die Leistungsbeurteilung und deren Auswirkungen auf Entwicklung und Vergütung geprägt durch die unmittelbare Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Auch ohne Agilisierung geht im Performance Management der Trend hin zu einer stärkeren Entwicklungsorientierung und zur Entkopplung von der

Vergütung. Dieser Trend wird durch verteilte Führungsaufgaben und die wachsende Bedeutung des Teams noch verstärkt.

Im Rahmen der Transformation sollte überprüft werden, ob die Kriterien des Performance Managements auf das neue Zusammenarbeitsmodell einzahlen. Im agilen Umfeld sind nicht nur die Leistungen Einzelner von Bedeutung, sondern ebenso sehr das Zusammenspiel im Team und Beiträge zu dessen Erfolg. Ausprobieren, Feedbackschleifen und Reflexion sind wichtige Elemente bei der Anpassung des Performance-Management-Prozesses.

Bewertungskriterien und Leitfragen müssen so gestaltet sein, dass sie zu den künftigen Strukturen und Verantwortlichkeiten passen. Wer im agilen Umfeld Entscheidungen trifft und Verantwortlichkeiten festlegt, wird innerhalb der verteilten Führungsaufgaben geklärt. Eventuell geschieht auch dies im Team.

Fazit: Auch mit den vorhandenen HR-Instrumenten gelingt der Aufbruch in Richtung Selbstorganisation. Es kommt darauf an, den ersten Schritt zu wagen, sich auf den Weg zu machen. Wie man dabei vorankommt, das klärt sich unterwegs. Deshalb, so der Rat von Dr. Stefan Fischer: "Trauen Sie sich, agil zu werden!"



Dr. Stefan Fischer + 49 173 7276936 stefan.fischer@lurse.de Marcel Schmid-Oertel +49 170 4898649 marcel.schmid-oertel@lurse.de

LURSE AG



DÜSSELDORF

Speditionstraße 1 40221 Düsseldorf Tel: +49 211 54236-0

FRANKFURT/MAIN

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

HANNOVER

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

KÖLN

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

Leopoldstraße 81 80802 München

Tel: +49 89 1222341-0

PADERBORN

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

ZÜRICH (CH)

Lavaterstrasse 65 CH-8002 Zürich

Tel: +41 44 2878080

