



AUSGABE 1 // JANUAR 2021

COMP & BEN

DAS ONLINEMAGAZIN FÜR VERGÜTUNG

In dieser Ausgabe:

Fokusthema Vergütung in agilen Organisationen | Bayer: Bonus nach Nachhaltigkeit und Kapitalrendite | New Work = New Pay? | Agile Mitarbeiterbeteiligung bei Springer | Quo vadis, 2021? | Datentransfer nach EuGH-Urteil zum EU-US-Privacy-Shield

New Normal auch in 2021? Remote Work mit Familie ist jetzt Routine.



Dr. Guido Birkner
verantwortlicher
Redakteur
COMP & BEN

Liebe Leser,
das neue Jahr beginnt so, wie das alte Jahr endete: im Lockdown. Neu ist die Hoffnung, dass die Massenimpfungen dazu beitragen, COVID-19 in den Griff zu bekommen. Bis sich die Pandemie abschwächt, arbeitet jeder, der kann, darf und will, im Homeoffice. Digitales Arbeiten remote funktioniert inzwischen vielerorts reibungsloser als noch vor zehn Monaten. Für C & B-Experten fallen in 2021 einige Arbeitspäckchen an, die im Vorjahr liegen geblieben sind. Wir schauen in dieser ersten Ausgabe des neuen Jahres auf die Themen, die auf Sie zukommen, und bieten ein Update zu Agilität der Arbeitswelt. Ein Hinweis in eigener Sache: Mit dem Erscheinen dieser Ausgabe übergebe ich die redaktionelle Verantwortung für COMP & BEN nach fast sieben Jahren an Cliff Lehnen und Christiane Siemann. Ich wechsle innerhalb von F.A.Z. BUSINESS MEDIA in die Redaktion von dpn – Deutsche Pensions- und Investmentnachrichten, bleibe COMP & BEN aber beim Thema bAV erhalten. Ihnen wünsche ich Erfolg bei Ihren Vorhaben in 2021.

Ihr

Dr. Guido Birkner

Comp & Ben kompakt3

Bayer vergütet variabel nach Nachhaltigkeit und Kapitalrendite4

Werner Baumann, Vorstandsvorsitzender der Bayer AG, äußert sich zur globalen Vereinheitlichung der Indikatoren für die variable Vergütung im Konzern

Von Dr. Guido Birkner

New Work = New Pay?6

Vergütung in einer VUCA Welt

Von Marko Buchheim und Dr. Björn Hinderlich

Gutes Performance-Management benötigt einen hohen Reifegrad im Unternehmen9

Integriertes Reifegradmodell erlaubt, den Paradigmenwechsel konsistent zu steuern

Von Rüdiger Booz

Rewards in agilen Organisationen – agile Rewards?14

Aktuelle und weiterführende Maßnahmen

Von Holger Jahn

Die hy Team AG – der etwas andere Ansatz der Mitarbeiterbeteiligung .17

Mitarbeiteraktien als Motivations- und Vergütungsbaustein

Von Sebastian Hornung und Dr. Sebastian Voigt

Mit sechs Punkten die Zukunft managen19

Eine erfolgreiche Zukunft von Work und Rewards braucht eine klare Strategie und ein systematisches Change-Management.

Von Heike Ballhausen und Florian Frank

Gehälter im DACH-Raum21

Blitzlicht aus der aktuellen Kienbaum Gehaltsentwicklungsprognose

Von Alexander Bayer, Patrick Koll und Timon Forrer

Reward in Zeiten von COVID-19 . . .23

Aktuelle und weiterführende Maßnahmen

Von Holger Jahn und Christine Seibel

Datenschutz: Comp & Ben mit Handlungsdruck nach EuGH-Urteil25

Interview mit Michael H. Kramarsch, Managing Partner der hkp///group

Seminare und Events rund um Compensation & Benefits von Januar bis März 202128

COMP & BEN KOMPAKT

Gehälter sollen 2021 um 2,4 Prozent steigen

Aufgrund der Corona-Pandemie waren Unternehmen gezwungen, ihre Gehaltserhöhungspläne im Jahr 2020 zu revidieren: Bereinigt um die Null-Erhörungen, sollte die durchschnittliche Lohnerhöhung bei 2,8 Prozent liegen, doch aufgrund von Salary Freezes betrug der Anstieg der Gehälter lediglich 2,1 Prozent. Diese Daten ermittelte der aktuelle [Salary Budget Planning Report](#) von Willis Towers Watson, für den die Angaben von 18.000 Unternehmen in 130 Ländern weltweit ausgewertet wurden. Die Analyse der Zahlen zeigt auch, dass eine durchschnittliche Erhöhung für das laufende Jahr von 2,4 Prozent (inklusive Null-Erhörung) erwartet werde. Ohne Null-Erhörung kann sogar von 2,6 Prozent ausgegangen werden, da weniger Unternehmen mit einem Einfrieren der Löhne rechnen. Trotz leichtem Optimismus zeigen sich Unternehmen aber noch zurückhaltend: Die geplanten Lohnsprünge für 2021 (2,4 Prozent) liegen unter dem Wert aus 2020 (2,8 Prozent) sowie unter der über Jahre stabil gebliebenen Größe von 3,0 Prozent. Ein ähnliches Bild zeichnet sich in anderen Ländern Westeuropas ab. Die deutlichsten Zuwächse werden in den Niederlanden (2,5 Prozent) und im UK (2,4 Prozent) prognostiziert. Beim Blick auf die Branchen weisen Versicherungen (2,9 Prozent), FinTechs (2,8 Prozent) und Unternehmensberatungen/Business and Technical Consulting (2,8 Prozent) den größten Optimismus hinsichtlich der wirtschaftlichen Entwicklung auf.

Teilnahme an Firmenfitnessprogramm kann steuerfrei sein

Die 44-Euro-Freigrenze für Sachbezüge gilt auch dann, wenn Arbeitnehmer auf Kosten ihres Arbeitgebers an einem Firmenfitnessprogramm teilnehmen. Dies entschied der Bundesfinanzhof (BFH). Vorausgegangen war die Entscheidung eines Finanzamts, das die Aufwendungen eines Arbeitgebers für die Jahreslizenzen in verschiedenen Fitnessstudios – abzüglich der Eigenanteile der Arbeitnehmer – dem Pauschsteuersatz von 30 Prozent unterwarf. Das Unternehmen hatte jeweils einjährige Trainingslizenzen erworben, für die monatlich jeweils 42,25 Euro zuzüglich Umsatzsteuer zu zahlen waren. Diese Sachbezüge ließ es bei der Lohnbesteuerung außer Acht, da sie bei einem monatlichen Zufluss unter die 44-Euro-Freigrenze fallen würden. Das Finanzamt vertrat aber die Auffassung, den Beschäftigten sei die Möglichkeit, für ein Jahr an dem Firmenfitnessprogramm teilzunehmen, „quasi in einer Summe“ zugeflossen. Daher sei die 44-Euro-Freigrenze überschritten worden. Dem schlossen sich jedoch weder das Finanzgericht noch der BFH an. Der geldwerte Vorteil sei den teilnehmenden Beschäftigten als laufender Arbeitslohn monatlich zugeflossen. Unter Berücksichtigung der von den Arbeitnehmern geleisteten Eigenanteile sei daher die 44-Euro-Freigrenze eingehalten worden, so dass der geldwerte Vorteil aus der Teilnahme an dem Firmenfitnessprogramm nicht zu versteuern ist (BFH, Urteil vom 7. Juli 2020, VI R 14/18).

Begehrte Fachkräfte verdienen mehr

Seit 2013 werden Berufe, in denen geeignetes Personal knapp ist, im Vergleich zu solchen mit genügend Arbeitskräften immer besser bezahlt. Während zwischen 2013 und 2019 die Löhne jährlich um durchschnittliche 2,4 Prozent stiegen, lagen sie bei Fachkräften in sogenannten Mangelberufen um 0,61 Prozentpunkte höher. In sieben der zehn Berufe mit dem größten Fachkräftemangel lag der Lohnzuwachs zwischen 2013 und 2019 deutlich über dem Durchschnitt von rund 15 Prozent. So verdienten beispielsweise gelernte Altenpflegerinnen und Altenpfleger 2013 noch 2.440 Euro, im Jahr 2019 waren es schon 3.032 Euro. Vor allem Hochqualifizierte konnten von dem Zuwachs profitieren. Fachkräfte in Ausbildungsberufen verdienten zwar auch mehr, konnten aber den Arbeitskräftemangel in ihrem Beruf nicht in gleicher Weise in höhere Löhne ummünzen. Dies fand eine [Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft](#) heraus. Doch nicht alle Lohnerhöhungen gingen auf den Fachkräftemangel zurück. So stiegen beispielsweise die Löhne von Fußpflegern, Kosmetikfachkräften und angestellten Zahnärzten um jeweils rund 30 Prozent. Andersherum gab es auch Berufe, in denen die Löhne trotz Fachkräftemangels nur unterdurchschnittlich stiegen – so bei Brandschutzfachkräften und Lokführern. Das IW hat die Ergebnisse der Studie in einer interaktiven Grafik aufbereitet, die das Gehaltsniveau in 1.286 Berufen offenlegt.

Mindestlohn einhalten statt erhöhen

Der Mindestlohn steigt bis Juli 2022 in mehreren Stufen von 9,35 Euro auf 10,45 Euro und liegt damit um 6 Prozent höher als bei regelbasierter Anpassung. Das [IW errechnete](#), wie stark diese Erhöhung die Einkommensarmut senken könnte und was der von vielen Seiten geforderte Sprung auf zwölf Euro bedeuten würde. Das Ergebnis: Besser ein Mindestlohn, der bezahlbar ist und eingehalten wird, als ein höherer Mindestlohn, der umgangen wird. Die Simulationen zeigen, dass die Einhaltung des Mindestlohns genauso wichtig ist wie das Mindestlohnniveau. Gäbe es keine Lohnunterschreitungen in dieser Gehaltsgruppe – derzeit werden 2,1 Millionen gezahlt –, könnte die Armutsgefährdungsquote in der Bevölkerung um rund einen halben Prozentpunkt gesenkt werden, ohne dass der Mindestlohn erhöht werden müsste. Ungefähr der gleiche Effekt sei bei einer Erhöhung auf zwölf Euro zu erwarten, wenn es bei den 2,1 Millionen Unterschreitungen bliebe. Jedoch habe der Mindestlohn Anpassungsreaktionen ausgelöst. So sei die vereinbarte Arbeitszeit zurückgegangen, und Beschäftigungseffekte waren in der Mehrheit der Studien eher negativ als positiv. Fazit: Der Monatslohn könnte daher schwächer steigen als der Stundenlohn. Je stärker der Mindestlohn steige, desto höher sei die Gefahr, dass Unternehmen nach Umgehungsmöglichkeiten suchten, was den Effekt des Mindestlohns weiter reduzieren würde. Komme es zu erhöhter Arbeitslosigkeit, könne der Effekt auf die Armutsgefährdungsquote sogar ins Negative kippen. ◀



Die Konzernzentrale der Bayer AG in Leverkusen.

Bayer AG

Nachhaltigkeit und Kapitalrendite werden für den Chemiekonzern Bayer in den Programmen zur Beteiligung der Beschäftigten am kurzfristigen und langfristigen Unternehmenserfolg noch wichtiger. Das Unternehmen ergänzt die vorhandenen Komponenten beider Programme um weitere Faktoren. Damit finden zentrale betriebswirtschaftliche und unternehmensstrategische Leistungskennzahlen ihren Niederschlag in der Ergebniskalkulation. Zugleich stockt Bayer das Budget für den Top-Performance-Award um 40 Prozent auf.

„Unsere Vision ‚Health for all, hunger for none‘ ist stark auf Nachhaltigkeit in allen ihren Dimensionen ausgerichtet“, erklärt Werner Baumann, Vorstandsvorsitzender der Bayer AG. „Künftig wollen wir neben

BAYER VERGÜTET VARIABEL NACH NACHHALTIGKEIT UND KAPITALRENDITE

Werner Baumann, Vorstandsvorsitzender der Bayer AG, äußert sich zur globalen Vereinheitlichung der Indikatoren für die variable Vergütung im Konzern

Von Dr. Guido Birkner

finanziellen Leistungskennzahlen auch diese strategischen Unternehmensziele in unseren Programmen zur kurzfristigen und langfristigen Erfolgsbeteiligung berücksichtigen und uns stärker als bislang an ihrer Erreichung messen lassen.“ Die Leverkusener planen zudem, den Schwerpunkt bei der langfristigen Vergütung auf erfolgreichen Kapitaleinsatz zu stärken.

Bereits zuvor unterlag die variable Vorstandsvergütung den zusätzlichen Parametern. Indem Bayer diese Parameter jetzt auch auf die variable Vergütung aller Beschäftigten mit einer Erfolgsbeteiligung ausweitet, vereinheitlicht der Konzern seine globale Vergütungsstruktur. Damit unterliegt diese im gesamten Konzern denselben Indikatoren. „Die Angleichung der Leistungsparameter für die variable Vergütung wird dabei helfen, die gesamte Organisation noch besser auf die Erreichung unserer Ziele ausrichten“, so Baumann.

Erweiterte STI-Kalkulation

Wie sieht die kurzfristige Beteiligung am Unternehmenserfolg, also der Short-term Incentive (STI), bei Bayer

ab sofort aus? Der STI setzt sich demnach wie bislang aus zwei Komponenten zusammen, aus der Konzern- und der Divisionskomponente. Sie fließen mit einem Anteil von jeweils 50 Prozent in die Berechnung des STI ein. Im Einzelnen wird die Konzernkomponente ab diesem Jahr zu jeweils 50 Prozent aus den bekannten Core Earnings per Share (Core EPS) und im Zusatz aus dem Free Cash Flow (FCF) gebildet. Der FCF zeigt als Kennzahl an, wie viele freie Finanzmittel das Unternehmen jährlich erwirtschaftet, die es für die Dividendenzahlungen, die Rückzahlung von Schulden oder Akquisitionen einsetzt.

Wie schon bislang setzt sich die Divisionskomponente des STI aus dem währungs- und portfoliobereinigten Umsatzwachstum und aus der bereinigten EBITDA-Marge zusammen. Berücksichtigung finden weiterhin nicht-finanzielle Ziele wie strategischer Fortschritt, Umsetzung von Projekten, Nachhaltigkeit, Compliance sowie Inklusion & Vielfalt in den qualitativen Zielen. „Die Erreichung dieser qualitativen Ziele wird vom Konzernvorstand in der Gesamtschau bewertet und kann dazu führen, dass auch in schwächeren Geschäftsjahren ➤



„Die Angleichung der Leistungsparameter für die variable Vergütung wird helfen, die Organisation besser auf die Erreichung unserer Ziele auszurichten.“

Werner Baumann,
Vorstandsvorsitzender,
Bayer AG

dennoch eine Ausschüttung an die teilnehmenden Beschäftigten erfolgen kann“, erklärt Werner Baumann.

Aspire-System um strategische Kennzahlen erweitert

Die Beteiligung am langfristigen Unternehmenserfolg in Form eines Long-term Incentives (LTI) für Teilnehmer am Aspire-Programm erfolgt ab dem neuen Performance-Zyklus auf einer anderen Berechnungsgrundlage. So fungieren jetzt das individuelle Funktionseinkommen und der jeweilige Aspire-Prozentwert entsprechend der individuellen Vertragsstufe als Berechnungsgrundlage für Aspire. Dagegen spielt die Höhe der STI-Auszahlung im Vorjahr für die Berechnung keine Rolle mehr. Weiterhin wird die Höhe der Aspire-Auszahlung nach der absoluten Entwicklung der Bayer-Aktie innerhalb des Vierjahreszyklus bemessen. Sie wird künftig mit einem Faktor multipliziert, über den drei Kennzahlen einfließen:

- Relativer Total Shareholder Return (TSR)
- Return on Capital Employed (ROCE)
- Erreichen der konzernweiten quantitativen Nachhaltigkeitsziele

Der Relative Total Shareholder Return (TSR) der Bayer-Aktie im Vergleich zum EURO STOXX 50-Index trägt wie bislang schon 40 Prozent zur Berechnung des LTI-Multiplikators bei. Der TSR zeigt die Entwicklung der Bayer-Aktie im Vergleich zu den übrigen Industriekonzernen im Index an. Somit fungiert er als Indikator für den relativen Unternehmenserfolg sowie für die Attraktivität der Bayer-Aktie als Investment.

Der Return on Capital Employed (ROCE) macht in Zukunft ebenfalls 40 Prozent des LTI-Multiplikators aus. Als Kennzahl für die Kapitalrentabilität wirkt der ROCE als strategischer Indikator bei der Beurteilung der Wertgenerierung des Unternehmens.

Nachhaltigkeitsziele und Führungskräftevergütung

Zudem zählt ab sofort das Erreichen der konzernweiten quantitativen Nachhaltigkeitsziele zu 20 Prozent ins LTI ein. Diese Ziele orientieren sich dabei an den ESG-Kriterien, also an Environmental, Social and Governance. Bayer zählt sich mit diesem Schritt zu den ersten Industrieunternehmen in der Welt, die die eigenen Nachhaltigkeitsziele messbar und signifikant in der langfristigen Managervergütung festschreibt.

„Unsere Strategie zielt darauf ab, nachhaltig Wert für unser Unternehmen und unsere Eigentümer zu schaffen“, so Baumann. „Dieser Zielsetzung wird die Weiterentwicklung des LTI-Systems unter Einbeziehung der neuen Kennzahlen für ROCE und Kursentwicklung sowie die Verankerung der Nachhaltigkeitsziele noch besser gerecht als bisher.“

Um die Zielerreichung im Nachhaltigkeitsbereich zu bestimmen, fließen definierte Kennzahlen (KPIs) ein. De-

ren Messung hat Bayer für das Basisjahr 2019 und das erste Fortschrittsjahr 2020 eingerichtet. Der Konzern wird die Messergebnisse in seinem Jahresabschlussbericht 2020 erstmals veröffentlichen und im Zuge dessen auch extern auditieren. Für die anstehende LTI-Periode hat Bayer die Ziele für 2030 – insbesondere die Klimaneutralität der eigenen Standorte – auf ein Milestone-Ziel bis Ende 2024 heruntergebrochen.

Anerkennung individueller Spitzenleistungen

Bayer ändert nicht nur die eigenen Vergütungssysteme für Führungskräfte bei der kurz- und langfristigen Beteiligung am Unternehmenserfolg, die die Beiträge der Organisation insgesamt honorieren. Vielmehr will der Konzern weiterhin individuelle Spitzenleistungen einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finanziell honorieren. Dafür existiert ein globales Budget für die Top Performance Awards (TPA). Aus diesem Topf werden Beschäftigte für herausragende Leistungen zeitnah belohnt. Zum Jahr 2021 erfährt das TPA-Budget eine Erhöhung um 40 Prozent. „Wir wollen mit der deutlichen Aufstockung des TPA-Budgets ein starkes Signal in die Organisation senden, dass Kollegen oder Teams, die außergewöhnliche Leistungen erbringen, dafür angemessen belohnt werden sollen“, erklärt Andreas Günther, Personalchef bei Bayer. ◀

Dr. Guido Birkner,

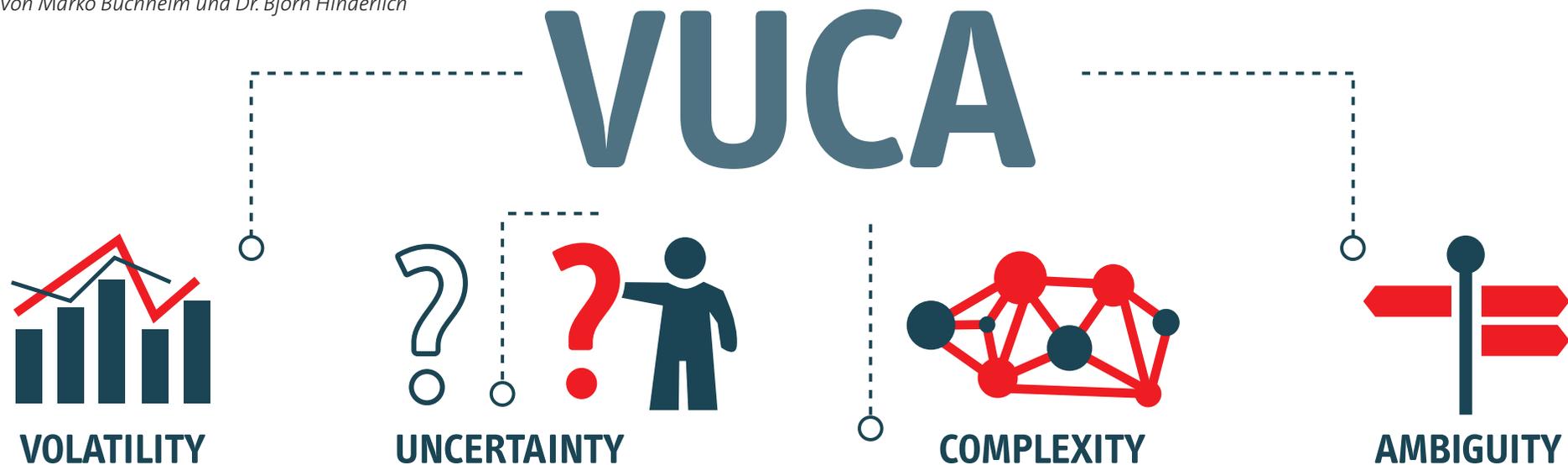
Leitender Redakteur bAV / Pensions-Management dpn & institutional assets
F.A.Z. BUSINESS MEDIA

guido.birkner@faz-bm.de
www.compbenmagazin.de

NEW WORK = NEW PAY?

Vergütung in einer VUCA Welt

Von Marko Buchheim und Dr. Björn Hinderlich



VUCA bietet Unternehmen und Beschäftigten neue Chancen.

Trueffelpix – stock.adobe.com

Spricht man heutzutage von den Veränderungen in der Arbeitswelt, fällt häufig der Begriff „VUCA“, um die aktuelle Entwicklung zu beschreiben. VUCA steht dabei für Volatility (Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit). Was auf den ersten Blick fast bedrohlich klingt, birgt für Unternehmen und ihre Mitarbeitenden auch Chancen. Unter dem weiteren Schlagwort „New Work“ hat sich beispielsweise ein Ansatz

herausgebildet, der versucht, genau diese Chancen aufzugreifen.

Der Begriff „New Work“ geht ursprünglich auf Frithjof Bergmann (2017) zurück. Er versteht darunter, dass Menschen bei ihrer Arbeit sowohl Entscheidungs- als auch Handlungsfreiheit haben und Selbständigkeit, Freiheit und gemeinschaftliche Teilhabe mit anderen im Fokus des neuen Berufs- und Organisationsbilds stehen sollten. Zur Umsetzung von New Work werden häufig

fünf Wege genannt (o. V., 2018a). Auch wenn man dem Bergmannschen New-Work-Ideal nicht in allen Facetten folgen muss und in den nächsten Jahren und Jahrzehnten Organisationen wahrscheinlich auch weiterhin primär funktional, divisional oder als Matrix aufgebaut sein werden, wird sich gleichzeitig die Arbeitswelt sukzessive verändern.

Es wird eine organisationale Ambidextrie herrschen, das heißt die gleichzeitige Existenz von traditionel- ➔

len, auf Effizienz ausgerichteten Organisationseinheiten und agilen, auf Innovation fokussierten Bereichen. Viele traditionelle Unternehmen werden sich aufteilen, und aus Tankern werden der häufig zitierte „Flottenverband an Schnellboten“. Gleichzeitig wird sich auch die Anzahl der an New Work angelehnten Arbeitsweisen und agilen Organisationen bzw. Teilbereichen von Organisationen mit flexiblen Strukturen sukzessive erhöhen. Agile Unternehmen und Unternehmensbereiche werden dabei vor dem Hintergrund einer unsicheren und dynamischen Zukunft mit der Fähigkeit skizziert, sich schnell und effektiv an diese veränderten Umstände anzupassen (Alberts und Hayes, 2003). Agilität beschreibt somit ein allgemeines Mindset einer Organisation. Als typische Beispiele werden häufig Unter- oder Nebenformen agiler Organisationen, wie Schwarmorganisationen, holokratische Systeme oder Scrum-Teams genannt, denen allen ein hohes Maß an Flexibilität in ihrer Zusammensetzung sowie Eigenständigkeit und Eigenverantwortung in ihrer Zusammenarbeit gemeinsam ist.

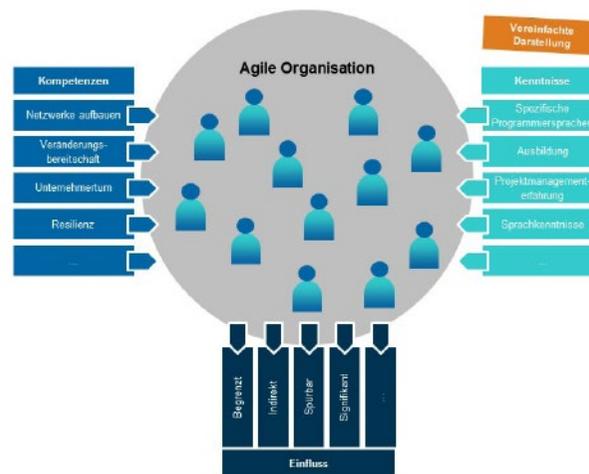
Die erste Frage, die sich stellt, ist, ob sich hierdurch die Bedeutung der Mitarbeitenden für das Unternehmen ändert. Die Antwort ist intuitiv einfach mit „Nein“ zu beantworten. Der Wert einer Funktion ergibt sich nicht nur aus der konkreten temporären Aufgabe, die sich permanent ändert, sondern auch aus den Kompetenzen, Kenntnissen und dem Einfluss, welche die Funktionsinhaber:innen für verschiedene Positionen mitbringen müssen. So ist es für die Wertigkeit einer Funktion in der agilen Organisation nicht entscheidend, ob sie gerade ein Projekt mit hohem Euro-Volumen steuert oder nur einen Teilaspekt innerhalb des Projekts entwickelt.

Die zweite und daraus folgende Frage lautet, wie Mitarbeitende in solchen sich ständig ändernden Arbeitswelten vergütet werden. Erhalten sie in agilen Organisationen zukünftig eine Einheitsvergütung? Oder werden sie nach Seniorität bzw. in Abhängigkeit von ihrer ausgeübten Rolle bzw. ihrer Kompetenzen vergütet?

Kompetenzen, Kenntnisse und Einfluss

Vereinfacht dargestellt, setzen sich agile Organisationseinheiten aus wechselnden Teams zusammen, die über die zur Projekterfüllung notwendigen Kompetenzen und Kenntnisse verfügen (s. Abb. 1).

Abbildung 1: Zusammenspiel von Kompetenzen, Kenntnissen und Einfluss in agilen Organisationen



Quelle: Mercer.

Die zur Umsetzung der Projekte notwendigen Kompetenzen und Kenntnisse und der sich daraus ergebende Einfluss einer Funktion sollten marktgerecht bewertet und fix vergütet werden. Die Erfüllung der drei Faktoren kann regelmäßig, zum Beispiel jährlich, überprüft und bei der Festlegung der Grundvergütung berücksichtigt werden. Die Anforderungen an Kompetenzen, Kenntnisse und Einfluss sind in der Regel relativ zeitstabil bzw. erhöhen sich eher langsam, wodurch die Vergütungen in den meisten Fällen kontinuierlich steigend angehoben werden. Neben der individuellen Festlegung der Grundvergütung kann der gemeinschaftliche Erfolg zur Stärkung des Teamgedankens auf Basis einer Erfolgsbeteiligung abgebildet werden, die als jährlicher Bonus den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und Bereichs widerspiegelt (s. Abb.2).

Abbildung 2: New Work – Vergütungselemente und Bemessungsgrundlage



Quelle: Mercer.



Gemeinschaftliche Teilhabe und Unternehmertum

Dem New-Work-Gedanken zur gemeinschaftlichen Teilhabe folgend, sollte bei der variablen Vergütung in Erwägung gezogen werden, sie zum Teil über Eigenkapitalinstrumente zu bedienen, wie zum Beispiel über zeitbedingte Aktienüberlassungen (Restricted Stocks). Hierbei kann der Blick „über den großen Teich“ hilfreiche Impulse liefern. Viele nordamerikanische Unternehmen in disruptiven Industrien setzen bereits auf alternative Vergütungssysteme, die neben einer marktgerechten Grundvergütung primär auf langfristige Verhaltensanreize setzen, die Mitarbeitende am Unternehmen beteiligen und sie somit zu Unternehmer:innen machen. Ein Beispiel dafür ist Amazon. Um seine Mitarbeitenden am Unternehmen zu beteiligen, zu binden und langfristig auf die strategischen Herausforderungen einzustellen, gewährt Amazon jedem Mitarbeitenden weltweit – unabhängig vom Hierarchielevel – neben einer Grundvergütung auch Restricted Stocks, die rätierlich im Halbjahreszyklus unverfallbar übertragen werden (o. V. 2018b).

Eine detaillierte Zielvorgabe ist bei diesen Eigenkapitalinstrumenten nicht notwendig, und trotzdem werden die Ziele der Mitarbeitenden indirekt auf die strategischen Zielsetzungen des Unternehmens ausgerichtet. Dies nimmt den Druck von der immer schwieriger zu erfüllenden Anforderung, individuelle Ziele in Bonussystemen passgenau und möglichst langfristig und vorausschauend zu planen. Dabei kann – ohne Verlust einer auf die Unternehmensinteressen fokussierten Belegschaft – ein Wechsel vom klassischen Management by Objectives zu Objectives and Key Results (OKR) erfolgen, durch den nicht mehr in aufwendigen

Prozessen jährliche Ziele definiert, gemessen und am Jahresende mit den Mitarbeitenden besprochen und mit dem Bonus verknüpft werden. Stattdessen werden bei den unter anderem durch Google genutzten und bekannt gemachten OKR eher allgemeinere Ziele (Objectives) in kürzeren Fristen (zum Beispiel vierteljährlich mit wöchentlichen Zwischenfeedbacks) transparent im Unternehmen definiert und dokumentiert und ihre Erreichung (Results) gemessen und zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden besprochen. Daraus folgende Konsequenzen können monetärer (zum Beispiel Vergütungsanpassungen) oder nicht-monetärer Art (zum Beispiel Personalentwicklungsmaßnahmen) sein.

Fazit und Ausblick

Auch wenn traditionelle Organisationsformen mittel- bis langfristig weiterhin Bestand haben werden, verbreiten sich in Zukunft neue flexible Arbeits- und Organisationsformen schnell und umfangreich. Die Wirtschaft wird dadurch schneller und komplexer, wobei die Antwort nicht in komplexeren HR-Systemen bestehen sollte. Bezogen auf die Vergütung, geht es zwar auch weiterhin darum, den individuellen Beitrag sowie die Kompetenzen und Kenntnisse jedes Mitarbeitenden zu honorieren, aber insbesondere auch die Gemeinschaft in den Vordergrund zu stellen. Somit sollte neben einer individuell gerechten und kompetenz-, kenntnis- und einflussbasierten Grundvergütung in Kombination mit einer individuellen Weiterentwicklung der Mitarbeitenden die variable Vergütung primär auf den gemeinschaftlichen Erfolg im Unternehmen, Unternehmensbereich und/oder Team abstellen. Den Gedanken

Literatur:

Alberts, D.S., & Hayes, R. E. (2003). Power to the Edge. Washington: Department of Defense

Bergmann, F. (2017). Neue Arbeit, neue Kultur. Freiburg: Arbor

Blasi, J. R., Freeman, R. B., & Kruse, D. L. (2013). The Citizen's Share: Putting Ownership Back in Democracy. New Haven: Yale University Press

o. V. (2018a). New Work. Zugegriffen am 08.10.2018:

o. V. (2018b). NOTICE OF 2017 ANNUAL MEETING OF SHAREHOLDERS. Zugegriffen am 18.10.2018:

vieler US-Tech-Firmen und Start-ups aufgreifend, etwas gemeinsam aufzubauen und die Mitarbeitenden zu Mitunternehmer:innen zu machen, bieten sich insbesondere eigenkapitalbasierte Vergütungsinstrumente an (zum Beispiel in Form von Aktien oder stillen Beteiligungen). ◀



Marko Buchheim,
Vergütungsexperte,
Mercer

marko.buchheim@mercer.com
www.mercer.de



Dr. Björn Hinderlich,
Mitglied des Rewards Leadership Teams Central &
Eastern Europe, Career und Workforce Solutions,

bjoern.hinderlich@mercer.com
www.mercer.de

GUTES PERFORMANCE-MANAGEMENT BENÖTIGT EINEN HOHEN REIFEGRAD IM UNTERNEHMEN

Integriertes Reifegradmodell erlaubt, den Paradigmenwechsel konsistent zu steuern

Von Rüdiger Booz

Performance-Management gilt als zentrale Aufgabe, um die Leistung in Unternehmen zu steuern. In vielen Anläufen haben sich Führungskräfte und Personalbereiche immer wieder darum bemüht, diese Leistungs-

bewertung zu verbessern. Dennoch ist das Ergebnis oft ernüchternd.

Viele Organisationen berichten, dass Mitarbeiter und Führungskräfte mit den Methoden und Prozessen

des Performance-Managements hochgradig unzufrieden sind. Die veränderte Arbeitswelt im Zuge der Covid-Pandemie, die zunehmende Einbindung von externen Mitarbeitern in die Arbeitsprozesse und veränderte technologische Systeme haben die Situation weiter verschärft. Performance-Management braucht eine neue Basis.

Einzelne, besonders leistungsstarke Organisationen geben wichtige Anhaltspunkte, wie das Gelingen kann. Sie haben Performance-Management zu einem Instrumentarium umgebaut, das tief in die Arbeitsprozesse eingebunden ist. Gleichzeitig ist es in die Hand der Belegschaft gegeben, indem es auf kontinuierlichen Feedbackzyklen aufbaut. Studien zeigen, dass dieses moderne Verständnis von Performance-Management positiv mit gesteigerter Profitabilität und finanzieller Leistungsfähigkeit korreliert.

Um den Übergang von einem überkommenen zu einem modernen Performance-Management zu gestalten, empfiehlt es sich, ein Reifegradmodell zugrunde zu legen. Es erlaubt, die wesentlichen Faktoren zu bewerten, die das Leistungsmanagement beeinflus- ➤



Das richtige Modell des Performance-Managements hängt vom Reifegrad des einzelnen Unternehmens ab.

	Kontrollierend & Bürokratisch	Provisionell & Inkonsistent	Mitarbeiterzentriert & Personalisiert	Intrinsisch & Nahtlos
Unternehmens-Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Command-and-Control • Performance Management ist auf Bonus-Abrechnung fokussiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback & Entwicklung • Performance Management wird von HR gesteuert 	<ul style="list-style-type: none"> • Business-Focus • Performance Management wird von der Geschäftseinheit geführt 	<ul style="list-style-type: none"> • Iterative Verbesserung • Performance Management ist ununterscheidbar im Arbeitsablauf eingebunden
Mitarbeiter-Erlebnis	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter im Wettbewerb • Sporadisches und reaktives Feedback • Selektive Trainings 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter in Kooperation • Kontinuierliches Feedback (eher top-down) • Entwicklung im Eigeninteresse 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter als Business-Treiber • Proaktives Feedback aus mehreren Richtungen • Learning ist Teil des Perf. Managements 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter als wertschöpfende Talente • Feedback ist Teil der täglichen Arbeit • Learning im Flow der Arbeit
Führungs-Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte kontrollieren, vorwiegend top-down • Kaum Coaching 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte sorgen für Zusammenarbeit im Team, vorwiegend hands-off • Lernen aus Fehlern wird angesprochen 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte handeln als People-Leader mit Focus auf das Business • Vorbilder für Lernen aus Fehlern 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte sind Designer für Erfahrungen und handeln als Coaches • Kuratierte Lern-Erfahrungen für Teams und Individuen
Technologie & Daten	<ul style="list-style-type: none"> • Standardtechnologie um Papier/Bleistift zu ersetzen • HR erhält Daten, um Regelkonformität zu prüfen 	<ul style="list-style-type: none"> • Insellösungen für Feedback jenseits des Performance Management Prozesses • Information an HR für Feedback-Frequenzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Systeme erlauben Steuerung und Führung durch die Führungskräfte • Integrierte Systeme für mehrere Aspekte des Performance Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Systeme der Arbeitsprozesse liefern Performance Management Erkenntnisse • Vorausschauende Analytics zur Belegschaft für MA, Führung und HR

© Deloitte LLP and affiliated entities.

sen. Dazu zählen vor allem die Unternehmenskultur, das Mitarbeitererlebnis, das Führungsverhalten und die technologische Ausgestaltung. Erfahrungen zeigen, dass eine ähnliche Reife für alle zugrundeliegenden Faktoren angestrebt werden sollte. Unternehmen, die beispielsweise nur mit Teamboni experimentiert haben, ohne gleichzeitig die Fehlerkultur und das Führungsverhalten angepasst zu haben, haben keine befriedigenden Ergebnisse erzielt.

Grundsätzlich können im Reifegrad des Performance-Managements vier Stufen unterschieden werden: Den geringsten Reifegrad sehen wir in einem Modell, das bürokratischen Prozeduren folgt und vor allem kontrollieren soll, ob die vorgegebenen Regeln eingehalten werden. Diese Stufe nennen wir „kontrollierend &

bürokratisch.“ Bei einer reiferen Ausprägung werden die starren Regeln durch ergänzende Feedback-Maßnahmen flankiert. Der Performance-Management-Prozess wird typischerweise von HR gesteuert, und Führungskräfte beginnen, teamorientierte Impulse zu geben. Diese Stufe nennen wir „provisionell & inkonsistent.“ Wenn Unternehmen einen größeren Business-Fokus in ihrem Performance-Management verankern und den Prozess aus der Linie heraus führen, geht das oft mit einer größeren Mitarbeiterzentrierung einher. Diese Stufe nennen wir „mitarbeiterzentriert & personalisiert.“ Performance-Management-Systeme mit dem höchsten Reifegrad bezeichnen wir als „intrinsisch & nahtlos.“ In dieser Ausprägung ist das Performance-Management vollständig in die Arbeitsprozesse eingebunden, und

es wird primär von den Teams selbst gehandhabt. Erfahrungen zeigen, dass Unternehmen diese Stufen kontinuierlich durchlaufen müssen. Weil viele Veränderungen mit einer grundlegenden Reform von Führungsverständnis, Fehlerkultur und Feedback-Praxis einhergehen müssen, gelingt es Unternehmen in der Regel nicht, in den höchsten Reifegrad zu springen, ohne die Stufen schrittweise zu durchlaufen.

Vier Dimensionen des Performance-Managements

Der Reifegrad des Performance-Managements wird in vier Dimensionen entwickelt. Die erste Dimension zielt auf Wachstum und Fortschritt ab. Wir nennen sie „Unternehmenskultur und Purpose.“ Heute genügt es nicht mehr, Performance-Management einfach mit geplantem Unternehmenswachstum zu begründen. Stattdessen verlangen Mitarbeiter einen „Purpose“ hinter der Geschäftsstrategie, einen übergeordneten Sinn, der die Anstrengung lohnt. Es ist daher notwendig, dass sich Organisationen über ihren eigentlichen Zweck verständigen und die Belegschaft an dieser Orientierung teilhaben lassen. Dazu braucht es ein Umfeld von Vertrauen und das klare Bekenntnis zur Inklusion. Zusätzlich haben sich Performance-Management-Systeme lange davon gelöst, im Kern zur Vergütungsermittlung zu dienen. Dennoch ist es für Mitarbeiter immer noch sehr wichtig, eine faire, nachvollziehbare und unvoreingenommene Vergütung zu erhalten, die die Leistung reflektiert. Mitarbeiter finden es dabei zunehmend nachvollziehbar, dass sich die Leistungsergebnisse vor allem an den Resultaten des Teams und nicht nur an Einzelergebnissen bemessen lassen. ➤

Aus organisationaler Sicht geht es inzwischen vorwiegend darum, den Wertbeitrag zu belohnen und nicht den Arbeitsaufwand.

Die zweite Dimension nennen wir „Erfahrungen der Belegschaft.“ Es geht darum, die Leistungsfähigkeit von Individuen und Teams zu wecken und sie zu kontinuierlichen Verbesserungen zu motivieren. Institutionalisiertes Feedback – sowohl von Vorgesetzten zu Mitarbeitern aber auch von Mitarbeitern zu Vorgesetzten und – noch wichtiger – auf horizontaler Ebene (Peer-Level) – ist ein sehr wertvolles Instrument, um Organisationen dazu anzuhalten, noch besser zu werden. Besonders reifen Organisationen gelingt es, diese Feedback-Zyklen vollständig in den Arbeitsprozess einzubetten und sie dadurch als Triebfeder für bessere Leistungen zu nutzen. Dies geht einher mit selbstgesteuerten Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie der Einrichtung von Lernnetzwerken. Je reifer Organisationen sind, desto mehr verschieben sie die Verantwortung für das Performance-Management von HR zu den Führungskräften und sogar zu den Teams selbst.

Die dritte Dimension bezieht sich auf die Impulse der Führungskräfte, die wir daher „Führungsverhalten“ nennen. In dieser Dimension ist es wichtig, ein auf den Menschen zentriertes Führungsverhalten zu zeigen und somit eine angenehme, auf Leistung ausgerichtete Kultur zu schaffen. Auch wenn Führungskräfte in modernen, dem New Work verpflichteten Unternehmen nicht mehr der einzige und möglicherweise auch nicht der zentrale Treiber für Leistungsergebnisse sind, spielen sie mit ihrem Verhalten doch eine sehr wesentliche Rolle, um die Belegschaft darin zu befähigen, die bestmög-

che Leistung zu zeigen. So kommt es auf die Führungskräfte zu, außergewöhnliche Lernmöglichkeiten für ihre Teams zu kuratieren, um damit möglichst steile Lernkurven einzusteuern. In diesem Kontext ist es wesentlich und wichtig, dass Führungskräfte als Coach und Kommunikator fungieren und so ein sicheres Arbeitsumfeld kreieren. Denn nur in einem wahrgenommen sicheren Umfeld sind Mitarbeiter bereit, Risiken einzugehen und sich auch anspruchsvollen Lernherausforderungen auszusetzen.

Viertens ist es notwendig, das Performance-Management in die Arbeitsprozesse selbst einzubinden. Dies gelingt durch den zielgerichteten Einsatz von neuen technologischen Lösungen und die intelligente Auswertung von Datenclustern. Daher nennen wir diese Dimension „Technologie & Daten“. Besonders reife Organisationen nutzen Daten aus den People-Prozessen und verbinden diese nahtlos mit Datenströmen des Business oder mit Kennziffern der finanziellen Geschäftssteuerung, um auf diese Weise in Echtzeit über die Wechselwirkung von Geschäfts- und People-Themen entscheiden zu können. So kann die Leistungssteuerung vollständig mit Arbeitsabläufen verschmolzen werden und ehemals getrennte Felder wie Zielerreichung, Talentmanagement und Entwicklung verschmelzen zu einer kombinierten Reflektion.

Handlungspraxis der Unternehmen beim Performance-Management

In diesen vier Dimensionen lässt sich die Handlungspraxis von Unternehmen gut bewerten. Daraus ergibt sich in unseren Studien ein vergleichsweise gutes Bild, wel-

chen Reifegrad Organisationen in ihrem Performance-Management tatsächlich erreicht haben.

Rund ein Drittel der Organisationen (32 Prozent) wendet ein Performance-Management an, das wir in den Reifegrad 1 „Kontrollierend & Bürokratisch“ einordnen. Solche Systeme werden oft genutzt, um die Regelkonformität der Bewertung zu sichern. Sie erfolgt in der Regel auf Basis eines Jahresgespräches, in dem die Zielerreichung im Rückspiegel betrachtet wird. Das Verfahren wird unter der Verantwortung von HR abgewickelt, weil in der Organisation ein Vertrauen besteht, dass Führungskräfte und Mitarbeiter eine angemessene Bewertung vornehmen. Nicht selten wird es zur Pflicht für den Personalbereich, den als bürokratische Pflicht verstandenen Prozess in den Fachbereichen einzufordern. Die Ergebnisse sind selten objektiv oder an einheitlichen Maßstäben für die gesamte Organisation ausgerichtet. Während sich Zielerreichungsquoten in Vertriebsseinheiten noch vergleichsweise plausibel aus den Absatzzahlen ableiten lassen, sind die Maßstäbe in Supportbereichen meist sehr auf Aktivitäten bezogen. Unter der Belegschaft ist Feedback unüblich, und Mitarbeiter fühlen sich im Wettbewerb zueinander. Aus dem Performance-Prozess werden wenig Impulse abgeleitet, die die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter fördern. Das korreliert oft mit einer Führungskultur, die klassischen top-down-Prozessen folgt und die mit einem Modell von „Anweisung und Kontrolle“ (Command & Control) richtig beschrieben ist. Die systemische Unterstützung erfolgt vorwiegend in Prozessen, die einzig darauf ausgerichtet sind, die Vollständigkeit und Zeitgerechtigkeit der Anwendung zu prüfen. ➤

Viele Unternehmen haben diesen geringen Reifegrad von Performance-Management als nicht befriedigend empfunden und haben sich daher weiterentwickelt. Etwa 38 Prozent der Unternehmen haben den Reifegrad 2 erreicht, den wir „provisionell & inkonsistent“ nennen. Naturgemäß finden wir heterogene Lösungen unter den Organisationen in diesem Status. Gemeinsam ist ihnen, dass der Performance-Management-Prozess noch immer in den Händen von HR liegt. Er wird allerdings ergänzt durch unterschiedliche Formen von Feedback, wobei dieses naturgemäß vorwiegend top-down erfolgt. Die größere Orientierung auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter spiegelt sich auch darin, dass diesen umfangreichere Qualifizierungsmöglichkeiten geboten werden. Diese sind allerdings vorwiegend punktuell und nicht auf Lernpfade ausgerichtet. Führungskräfte legen Wert darauf, dass Mitarbeiter in Teams zusammenarbeiten, und liefern daher Impulse für Kooperation oder tendieren sogar zu einer Cheerleader-Attitüde. Meistens korreliert dies aber mit einem Führungsverhalten, das sich von operativen Aufgaben fern hält (hands-off). Die verwendeten Performance-Management-Systeme sind vorwiegend auf die Nutzung durch die HR-Bereiche ausgerichtet und liefern nur wenige Informationen, die auch für Führungskräfte und Mitarbeiter in der täglichen Arbeit für Feedback und Anerkennung hilfreich sind.

Den dritten Reifegrad erreichen Unternehmen, die die Feedback-Orientierung stärken und gleichzeitig alle internen Reflektionszyklen in den Dienst einer nachhaltigen Geschäftsorientierung stellen können. Diesen Reifegrad nennen wir „mitarbeiterzentriert & personalisiert,“ den rund 23 Prozent aller Unternehmen erreichen.

Typischerweise wird das Performance-Management als Instrument der Führung verstanden; die Personalbereiche liefern dazu unterstützende Maßnahmen. Die Organisation selbst hat gelernt, welches Verhalten hilfreich ist, um Ziele zu erreichen, und welches nicht, und nutzt das Feedback zielgerichtet dazu, die erfolgreichen Verhaltensmuster zu stärken. Dabei wird Feedback systematisiert auch von den Mitarbeitern zu den Führungskräften eingesetzt. Leistungsorientierte Bezahlung erhält einen neuen Stellenwert, weil es der Organisation gelingt, tatsächlich wertsteigernde Verhaltensweisen zu identifizieren und entsprechend zu belohnen. Der Dialog zur Karriereentwicklung wird vom Performance-Gespräch getrennt, wobei beide Dialogelemente in ihrer Abhängigkeit voneinander besprochen werden. Typischerweise erlaubt das Performance-Management zahlreiche Dialoge im Jahr, so dass unterschiedliche Eindrücke und Aspekte besprochen werden können, die zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter nutzbar werden. Dazu liefern die Systeme den Führungskräften entsprechende Informationen und Daten, die nicht nur Elemente aus dem Performance-Prozess oder aus anderen HR-Quellen, sondern auch typische Geschäftsdaten zur Verfügung stellen.

In seinem höchsten Reifegrad ist das Performance-Management vollständig in der Unternehmenskultur verinnerlicht und damit fast unsichtbar geworden. Diesen Reifegrad bezeichnen wir als „intrinsisch & nahtlos.“ Etwa 7 Prozent aller Organisationen haben diesen Reifegrad bereits erreicht. Auf diesem Reifegrad sehen wir keine dezidierten Performance-Management-Prozesse mehr und keine umfangreichen Bewertungsprozedu-

ren. Performance ist nicht mehr im eigentlichen Sinn eine Managementaufgabe, sondern entsteht in der Art, wie die Arbeit organisiert wird. Es geht dazu in die Verantwortung der Teams über, die sich selbst organisieren und in ihrem Arbeitsergebnis aufeinander ausrichten. Die Leistungsvergütung stützt sich auf die Teameinschätzung von der Teamleistung und auf die Bewertung, welche Teammitglieder individuelle Beiträge zugesteuert haben, die das Team insgesamt verbessern konnten. Führungskräfte übernehmen eine wichtige Rolle, indem sie ein sicheres Arbeitsumfeld kreieren und dafür sorgen, dass angemessen ehrgeizige Lernerfahrungen im Team gemacht werden können. Dennoch bleibt das Führungsteam verantwortlich für das Gesamtergebnis, wobei dies in kombinierten Kategorien von Geschäftskennziffern, Engagement, Mitarbeitererlebnis und Wachstum abgebildet wird. Die sich im Arbeitsprozess ergebenden Daten zur Entwicklung und zu Ergebnissen erlauben eine vorausplanende Steuerung im Team. Typischerweise erkennen wir solche Verhaltensmuster in Organisationen, die vollständig agil organisiert sind, und ihre Arbeit in Zyklen unterschiedlicher Dauer organisieren (typischerweise in Quartalen und im Zweiwochen-Rhythmus.)

Fazit

Unsere Studien zeigen, dass Unternehmen davon profitieren, wenn sie einen höheren Reifegrad im Performance-Management anstreben. Businesskennziffern, wie beispielweise Profitabilität, korreliert positiv mit einem höheren Reifegrad. Die wesentlichen Verbesserungen treten ein, wenn Unternehmen aus dem Reife- ➤

Studienformat

Die Daten basieren auf der jährlich durchgeführten Bersin, Deloitte High-Impact Performance Management. survey, 2017, mit jährlichen Aktualisierungen. Zur Methode vgl: Methodology for High-Impact Performance Management Research 2018, Bersin, Deloitte Consulting LLP / Kathi Enderes, PhD, and Matthew Deruntz, 2018.

Quelle: Deloitte.

grad 1 („kontrollierend & bürokratisch“) in den Reifegrad 2 („provisionell & inkonsistent“) wechseln, und wenn sie von Reifegrad 3 („mitarbeiterzentriert & personalisiert“) auf 4 („intrinsic & nahtlos“) aufsteigen. So konnten wir identifizieren, dass sich Organisationen mit einem hohen Reifegrad deutlich leichter damit tun, Veränderungen effektiv zu steuern. Diese Fähigkeit konnten wir nur bei 12 Prozent der Unternehmen im Reifegrad 1 erkennen. Bei Reifegrad 2 gelang dies 35 Prozent und im Reifegrad 3 insgesamt 38 Prozent der Unternehmen. Im Reifegrad 4 allerdings, in dem das Performance-Management vollständig in die Arbeitsabläufe eingebettet wurde, gelang es 60 Prozent der Unternehmen, Veränderungen erfolgreich abzubilden. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass in Pandemiezeiten, in denen ein hoher Veränderungsdruck entsteht, Unternehmen mit einem reifen Performance-Management deutlich stabiler mit den Veränderungen umgehen können. ◀

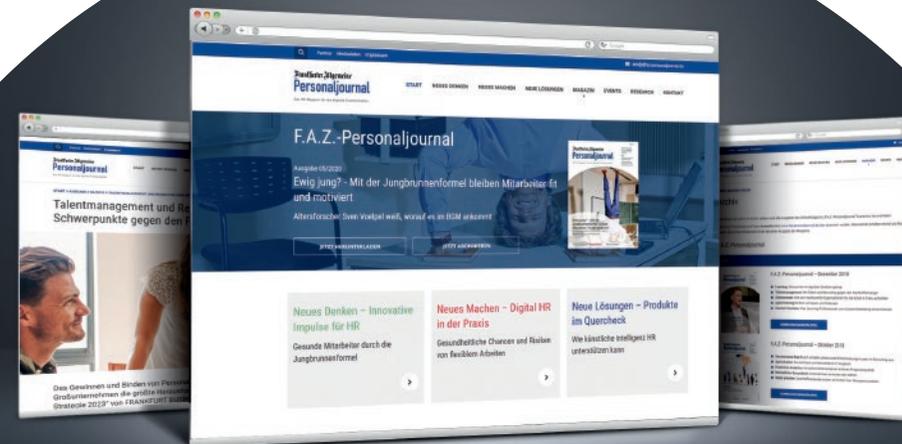


Rüdiger Booz;
Senior Manager
Deloitte GmbH

rbooz@deloitte.de
www.deloitte.com/de

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation



Neues Denken – Neues Machen – Neue Lösungen

- Das „F.A.Z.-Personaljournal“ bietet Ihnen praxisrelevante Informationen
- Für Personalverantwortliche und HR-Fachkräfte
- Alle zwei Monate neu und kostenfrei per Mail

www.faz-personaljournal.de



REWARDS IN AGILEN ORGANISATIONEN – AGILE REWARDS?

Aktuelle und weiterführende Maßnahmen

Von Holger Jahn

Der Begriff agil wird inflationär gebraucht. Zum einen verstehen wir darunter die Fähigkeit, sich schnell und leicht zu bewegen bzw. schnell zu denken und zu verstehen. Zum anderen bezieht sich der Begriff aus der Softwareentwicklung auf eine Methode im Projektmanage-

ment, wo Aufgaben in kurze Arbeitsphasen unterteilt und oft neu bewertet werden, um Pläne anzupassen.

In den Organisationen werden multidisziplinäre Teams geschaffen, Kunden früher eingebunden, Prototypen geschaffen, adaptiv geplant usw. Die organisatio-

nale Agilität und die damit verbundenen Arbeitsweisen, Einstellungen und Organisationsprinzipien zielen ab auf die Steigerung der Geschwindigkeit und (Kosten-) Effektivität von Innovation und Erneuerung, um sich besser an wandelnde Umstände und Kundenanforderungen anpassen zu können. Dies in einer sehr volatilen, unsicheren, komplexen und vielschichtigen Welt.

Bild 1: Übersicht über Best Practices zur Einbettung von Agilität in die Organisation.

Best practices for embedding agility



- Clarify **job roles** to enable teams to work faster.
- Allow **performance management** KPIs to shift in real time as business strategy changes.
- Facilitate an environment of "**job crafting**," wherein employees can shape a certain percentage of their job to match current customer needs.
- Hire and promote executives who demonstrate high **learning agility**.
- Ascertain where core capability is not needed and **deploy contingent** workers accordingly.
- Develop robust **internal mobility** programs.
- Encourage **clear productivity measures** that allow finance to measure human capital output improvements.

Quelle: KornFerry.

Viele Aspekte der Entwicklung einer Vergütungsstrategie verändern sich nicht, nur weil sie auf agile Organisationen angewendet werden. Nach wie vor stellen sich die Fragen: Was sind die Anforderungen des Unternehmens und der Mitarbeitenden sowie das Über- ➤



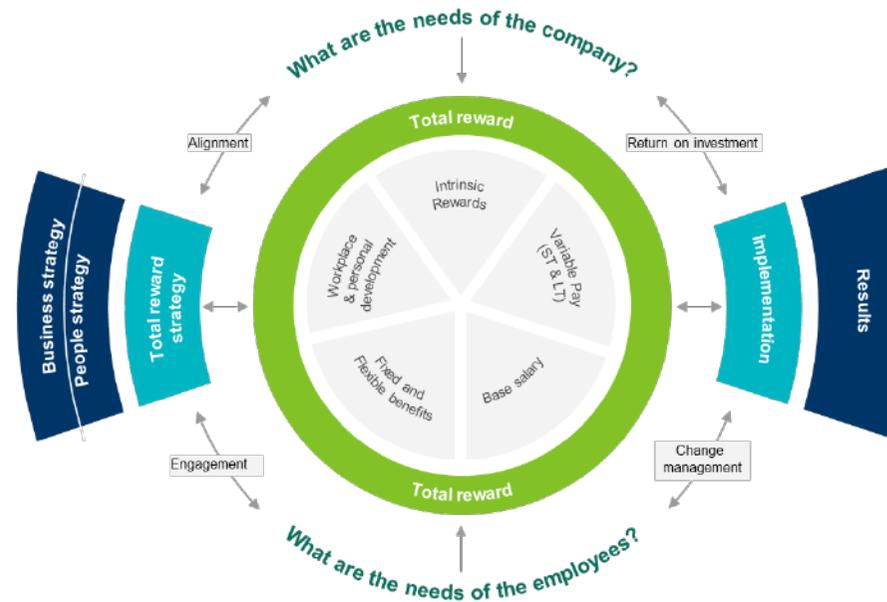
Agile Teams brauchen passende Vergütungsstrukturen.

einanderbringen der Perspektiven in einem Gesamtvergütungspaket, das ein höchstmögliches Engagement der Belegschaft und Ergebnisse im Sinne der Unternehmens- und Personalstrategie und damit „Return on Investment“ erzielt? Der ganzheitliche Blick auf ein „Rewarding“ Arbeitsumfeld umfasst auch in agilen Organisationen weiterhin feste und variable Vergütungsbestandteile, flexible und feste Benefits. Arbeitsumfeld und Personalentwicklung sowie intrinsische Rewards.

Hinsichtlich der festen Vergütung werden weiterhin nachhaltige Beiträge aus der Funktion heraus sowie Einbringen des notwendigen Wissens und der Fähigkeiten zu Gehaltsfestlegungen über dem Marktniveau führen. Variable Vergütungen werden sich an organisationalen, Team- und individuellen Ergebnissen orientieren. In agilen Kontexten werden die Leistungszyklen als Basis für die Auszahlungen eher kurzfristig und spontaner erfolgen, nicht immer im Jahreszyklus, wie bisher weit verbreitet. Feste und flexible Nebenleistungen werden sich aus der Unternehmenskultur und ggf. rechtlichen Rahmenbedingungen ergeben. Für Mitarbeiter in agilen Rollen sind zusätzlich die Auswahlmöglichkeiten und Flexibilität kritisch. Die Gestaltung des Arbeitsplatzes sowie Art der Arbeit und Möglichkeiten der persönlichen Entwicklung, und Beziehungen zu Kollegen liefern Erfüllung für die Personen in den agilen Rollen. Karriereentwicklung wird auch hier durch Beförderung honoriert. Hinsichtlich der intrinsischen Rewards ist die Übereinstimmung zwischen dem individuellen und organisationalen „Purpose“ in agilen Organisationen besonders stark ausgeprägt.

Den Rahmen für die Ausgestaltung bilden weiterhin etablierte Total-Reward-Frameworks, die auf die Bedarfe von agilen Organisationen hin ausgerichtet werden.

Bild 2: Total reward framework (allgemeingültig).



Quelle: KornFerry.

In der Ausgestaltung ist dabei darauf zu achten, dass die Reward-Strategie mit der Talentstrategie im Einklang stehen, so dass die vom Anforderungsprofil passenden Mitarbeiter für agile Organisationen auch ihren Präferenzen entsprechende Arbeitsbedingungen vorfinden. Dazu bieten sich stärker von innen heraus erarbeitete Programme an, im Gegensatz zum Benchmark orientierten Nachahmen von anderen Unternehmen.

Mehr und mehr Unternehmen beziehen die Perspektive der Belegschaft in die Ausgestaltung mit ein. Stärker in den Fokus kommt damit der Wert der gesamten Arbeitsbedingungen im Gegensatz zum Versuch der Optimierung jeder einzelnen Komponente des Gesamt-

programms. Die erfolgreichen Unternehmen investieren darüber hinaus mehr Zeit und Energie in die Implementierung und Kommunikation als andere. Ein gut kommuniziertes und implementiertes, moderat spannendes Programm ist dabei tendenziell erfolgreicher als schlecht ausgerollte, exzellente Programme. Nicht zu vernachlässigen ist auch die Nachsorge nach der Implementierung. Eine permanente Erfolgskontrolle und Adjustierung entsprechen auch bei der Vergütung dem Geist der Agilität.

Bei der Erarbeitung von Programmen im agilen Kontext tauchen aktuell immer wieder bestimmte Diskussionspunkte auf.

Wie bekommt man teambasierte Vergütung zum Laufen? Die in Mode gekommenen Instrumente scheitern häufig, weil sich Teamzusammensetzungen ständig ändern und individuelle Beiträge unzureichend honoriert werden konnten. Dem begegnet man mit zusätzlichen individuellen „Awards“ oder individueller Anerkennung in nicht-monetären Rewards. ➤

Auf Fähigkeiten und Wissen basierte Vergütungen sind teilweise problematisch durch die Bürokratie, die mit der Bewertung der Skills verbunden ist. Probleme bei der Budgetierung, oder die Bezahlung von Skills, die nicht zwingend jederzeit gleichermaßen benötigt werden. Ein indirekter Weg besteht darin, die Rollenbeschreibungen um Kompetenzen und Skills zu ergänzen und ganzheitlich „Capabilities“ für Vergütungsentscheidungen herzunehmen.

Wie können wir agiles Arbeiten richtig wertschätzen? Aktuell ist es noch ein sehr schnell wachsender Markt und sehr volatil. Spezifische Benchmarkdaten haben noch keine lange Historie und zeigen noch keine besonderen Aufschläge, insbesondere unterhalb des Senior Managements. Beobachtbare Ansätze versuchen die intrinsischen Rewards und allgemeinen Arbeitsbedingungen inklusive technischer Ausstattung sowie Flexibilität und Entwicklung zu adressieren.

Von Unternehmen werden verschiedene Wege eingeschlagen. Im Einzelfall ist zu beurteilen, welche gut zur spezifischen Situation passen.

Zur Erhöhung der Flexibilität bei der Vergütung können beispielsweise breitere Bandbreiten in den Vergütungsstrukturen angewendet werden. Die Orientierung an „Capabilities“ der Person und nicht an festen Stellen tragen der Individualität und wechselnden Tätigkeiten genüge. Das Zulassen einer stärkeren individuellen Differenzierung kann individuelle Umstände abbilden helfen. Anwendung kreativer und sehr personalisierter Vergütungen bieten sich für Einzelfälle an, haben aber Grenzen in der Anwendung für viele Individuen. Eine Anpassung der Vergütungszusammensetzung, zum

Beispiel zusätzliche variable Elemente einführen, kann der Agilität Rechnung tragen durch Projektvergütung, One-Off-Zahlungen bzw. weitreichendere und sich entwickelnde Prämiensysteme etc. Langfristige variable Vergütungen mit Parametern, die trotz jeder Agilität dauerhaft Relevanz haben, können angewendet werden um insgesamt wettbewerbsfähig zu sein. Rewards stärker auch im flexiblen und unmittelbaren Zugang zu Lernangeboten und Weiterbildung verstehen, um Mitarbeiter auf die wandelnden Anforderungen vorzubereiten und der Agilität in der Vergütung Rechnung zu tragen.

Insgesamt ist es notwendig, die Organisation in die Lage zu versetzen, sich schnell mit agilen Vergütungen zu entwickeln, was insbesondere in Deutschland und den bisherigen etablierten Entscheidungs- und Mitbestimmungsprozessen langwierig sein kann. Wir erwarten weiterhin, dass führende Unternehmen stärker die Grundvergütung bewusst segmentieren, in der Leistungsbeurteilung in kleinteiligeren Prozessen ein Alignment in der Organisation herstellen, sich die variable Vergütung auf die konkrete Arbeit zentrieren und Benefits portabel und flexibel werden. ◀



Holger Jahn,
Senior Client Partner'Korn Ferry

holger.jahn@kornferry.com
www.kornferry.com

bAV 2021

Assets & Liabilities – die zwei Seiten einer Medaille im Pensions-Management

Das Buch „bAV 2021“ zeigt Strategien auf, um die aktuellen und künftigen Herausforderungen im Pensions- und Asset-Management zu meistern. Es bietet einen Überblick über Lösungen zu Fragen rund um Assets & Liabilities für Trägerunternehmen und Versorgungseinrichtungen.



Guido Birkner (Hrsg.)
bAV 2021

F.A.Z. BUSINESS MEDIA
104 Seiten, 24,90 Euro
ISBN: 978-3-948353-29-2
Direkt bestellbar unter:
<https://shop.faz-bm.de/publikationen>

DIE HY TEAM AG – DER ETWAS ANDERE ANSATZ DER MITARBEITERBETEILIGUNG

Mitarbeiteraktien als Motivations- und Vergütungsbaustein

Von Sebastian Hornung und Dr. Sebastian Voigt

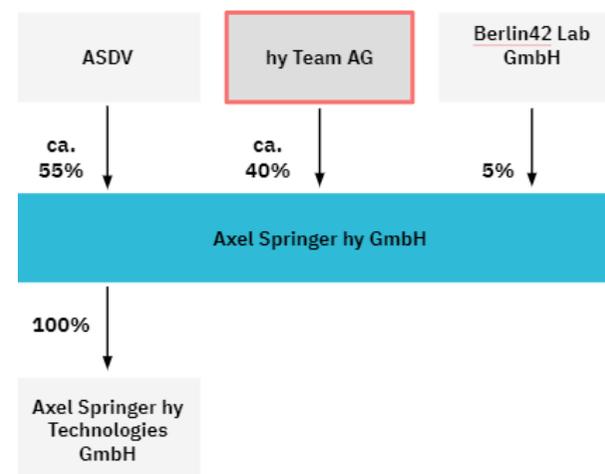
Im War for Talents auf dem internationalen Arbeitsmarkt spielt das Thema Mitarbeiterbeteiligung eine immer größere Rolle. Gerade Startups fordern steuerlich und rechtlich bessere Rahmenbedingungen für solche Pläne in Deutschland. hy, die Beratungstochter der Axel Springer SE, hat inzwischen ein solches Modell umgesetzt.

Axel Springer hy ist die Beratungstochter der Axel Springer SE. Nach grundlegender Transformation erzielt das Medien- und Technologieunternehmen heute 87 Prozent seiner operativen Gewinne mit digitalen Geschäftsmodellen. Für hy war von Anfang an klar, einen innovativen Weg zu finden, um allen rund 45 Mitarbeiter*innen die Partizipation am Unternehmenserfolg zu ermöglichen. Denn über 70 Prozent dieser Mitarbeiter*innen haben vor ihrer Zeit bei hy selbst gegründet oder in Early-Stage-Startups gearbeitet.

Wahl der Aktiengesellschaft

Die Verantwortlichen bei hy haben sich für die Mitarbeiterbeteiligung diverse Modelle angeschaut und geprüft – von virtuellen Konstrukten (ESOP) bis zu Genusschei-

nen. Um viel Partizipation zu ermöglichen und unternehmerisches Handeln zu fördern, entschieden sie sich für die Aktiengesellschaft als Rechtsform der Mitarbeitergesellschaft und riefen die hy Team AG ins Leben. Diese hält mittlerweile rund 40 Prozent der Anteile an der Axel Springer hy GmbH. Somit gehört dem Team fast die Hälfte der Firma. Die Mehrheit an hy liegt bei der Axel Springer Digital Ventures.



Jede*r Mitarbeiter*in von hy und der Tochtergesellschaft hy Technologies kann einmal im Jahr Anteile an der hy Team AG erwerben bzw. verkaufen. Der auf die hy Team AG entfallende Anteil der Gewinnausschüttung von hy wird als Dividende an die Mitarbeiter*innen ausgeschüttet, so dass diese unmittelbar am Erfolg des Geschäftsjahres partizipieren. Im Vergleich zu klassischen Unternehmensberatungen und Rechtsanwaltskanzleien, die ausschließlich in Partnerhand sind, wirkt dieses Modell motivierend auf die Beschäftigten. Bis jetzt nimmt mehr als ein Drittel von ihnen am Aktienplan teil und kann so am Erfolg der Firma partizipieren.

Verläuft ein Geschäftsjahr besonders erfolgreich, kann das Unternehmen einen Extrapbonus in Form von Aktien der hy Team AG an die Belegschaft ausgeben. Dazu hat sich die Geschäftsleitung von hy 2020 aufgrund der positiven Geschäftsentwicklung trotz Pandemie entschlossen – mit der Konsequenz, dass der Aktionärskreis um mehr jüngere Kolleg*innen wuchs, die noch keine Mitarbeiteraktionäre waren. Darüber hinaus prüft hy alternative Bonusmodelle, etwa den Umtausch des Jahresbonus zu vorteilhaften Konditionen in Aktien statt Cash-Auszahlungen. ➤

Hauptversammlung der hy Team AG

Wie bei Aktiengesellschaften üblich, findet auch bei hy einmal im Jahr eine Hauptversammlung statt. Alle an der AG beteiligten Mitarbeiter*innen treffen sich – vor Ort oder virtuell –, um gemeinsam über die Zukunft von hy zu sprechen. Im Nachgang zur Hauptversammlung wird das Handelsfenster für Anteile geöffnet. Die Beschränkung des Aktienhandels auf Handelsfenster hält den administrativen Aufwand gering und ermöglicht allen Kolleg*innen Transparenz über den Handel mit Aktien. Ein Verkauf der Aktien an Personen außerhalb des Unternehmens sowie der direkte Handel von Aktien untereinander sind nicht möglich. Dadurch behält die hy Team AG die Kontrolle und verhindert Konflikte.

Die Aktionär*innen wählen auf der Hauptversammlung auch den Aufsichtsrat. Der legt auf Basis des Durchschnitts der letzten Umsätze und Jahresergebnisse von hy den Preis je Aktie fest. Für die Festlegung des Kurses gelten Regeln, die allen Beteiligten bekannt sein sollten, damit niemand bevorzugt oder benachteiligt wird. Kein*e Aktionär*in übt einen größeren Einfluss auf den Preis aus als eine andere Person. Nach der Öffnung des Handelsfensters haben dann alle Mitarbeiter*innen einen Monat lang die Zeit und das Recht, ihr Kauf- oder Verkaufsinteresse zu bekunden. So bildet sich ein Orderbuch. Hat sich das Handelsfenster wieder geschlossen, werden die Kauf- und Verkaufspositionen nach festen und fairen Regeln zum Ausgleich gebracht. Dabei ist wichtig: Angebot und Nachfrage bestimmen – anders als bei Aktienhandel an einer Börse – nicht den Preis. Keine Person kann den Preis senken oder treiben, indem sie oder er viele Aktien auf den internen Markt wirft oder

eine große Kauforder platziert. Der Preis richtet sich ausschließlich am Wert der gemeinsamen Firma aus. Hat sie gut gewirtschaftet, steigt der Preis der Aktie. Also haben alle Aktionär*innen gemeinsam das Interesse, die Firma profitabel wachsen zu lassen. Nur der Markterfolg entscheidet über den Preis, nicht Spekulation.

Gegenwärtig legt hy Wert darauf, attraktive Dividenden zu bezahlen. Entsprechend schüttet das Unternehmen einen großen Teil seines Gewinns aus. Von dieser Politik könnte es in Zukunft abweichen, um beispielsweise zusätzlich in das Wachstum der Firma zu investieren. Die hy Team AG ist zweitgrößter Anteilseigner der Axel Springer hy GmbH, also des gemeinsamen Unternehmens, und verschafft ihrer Meinung zur Dividendenpolitik in der Gesellschafterversammlung Gehör. So können Aktionär*innen über die Ausschüttungspolitik mitbestimmen.

Fazit

Die hy Team AG existiert in ihrer aktuellen Form seit über einem Jahr. Die eigenen Erfahrungen damit sind mehrheitlich positiv. Doch es gibt auch Nachteile. So erfordert es stets die Abgabe einer schriftlichen Erklärung, wenn neue Kolleg*innen Aktien an der hy Team AG kaufen möchten. Diese Beitrittserklärung stellt sicher, dass neue Kolleg*innen die Satzung und Regeln akzeptieren.

Zusätzlich erfordert die Rechtsform der Aktiengesellschaft einen gewissen Administrations- und Dokumentationsaufwand. So müssen beispielsweise Hauptversammlungsbeschlüsse formell protokolliert und muss eine Kopie des Protokolls im Handelsregister offengelegt werden. Auch der Aktienhandel und die jährliche

Ausschüttung der Dividenden bedeuten zusätzliche Arbeit.

Ist das Mitarbeiterbeteiligungsprogramm den Aufwand wert? Eindeutig ja. Die hy Team AG trägt zu einem Gleichlauf der Interessen von Eigentümer*innen und Mitarbeiter*innen bei. Auch kundenseitig lassen sich positive Abstrahleffekte feststellen. Das Team von Mitunternehmer*innen weiß aus eigener Erfahrung um die Tragweite unternehmerischer Entscheidungen und bringt diese in Projekte ein. Auch lässt sich ein Gleichlauf von Interessen innerhalb des Teams erreichen, denn alle Aktionär*innen arbeiten auf das Wachstum von hy hin.

Neben der Motivation zählt für die Aktionär*innen der hy Team AG auch der monetäre Anreiz. Seit dem Aufsetzen der hy Team AG ließ sich neben einer attraktiven Dividendenrendite auch der Wert der Anteile deutlich steigern. Zusätzlich unterliegen Dividenden und Veräußerungsgewinne im Gegensatz zu virtuellen Anteilsformen der Kapitalertragsteuer statt der meist deutlich höheren Einkommenssteuer. ◀



Sebastian Hornung,
Senior Finance Manager
hy - the Axel Springer Consulting Group

sebastian.hornung@hy.co
www.hy.co



Dr. Sebastian Voigt,
Senior Vice President
hy - the Axel Springer Consulting Group

sebastian.voigt@hy.co
www.hy.co

MIT SECHS PUNKTEN DIE ZUKUNFT MANAGEN

Eine erfolgreiche Zukunft von Work und Rewards braucht eine klare Strategie und ein systematisches Change-Management.

Von Heike Ballhausen und Florian Frank



Die Arbeitswelt verändert sich rapide – also auch, wie Unternehmen Mitarbeitende rekrutieren, ihre Begabungen, ihre Ideen und ihre Tatkraft produktiv machen und wie sie ihre Mitarbeitenden für ihr Engagement und ihren Wertbeitrag vergüten.

Arbeitgeber müssen entscheiden, wie aktiv sie diese Veränderung vorantreiben wollen. Wer unsere News-Spot-Serie zum Thema „Future of Work and Rewards“ verfolgt hat, kennt eine Reihe von Modellen, Instrumenten, Prozessen und Technologien, um die Zukunft von Arbeit und Vergütung proaktiv zu gestalten, statt nur auf neue Umstände zu reagieren.

Wir haben es also in der Hand, vorausschauend zu agieren und eine erfolgreiche Veränderungsstrategie zu entwickeln und zu implementieren. Die Strategie beantwortet dabei die beiden Fragen: Wie soll unsere Arbeitswelt künftig aussehen, damit sie zum Erfolg unseres Unternehmens beiträgt? Und wie können wir dieses Zielbild Wirklichkeit werden lassen?

Ein Change-Management-Modell hilft Unternehmen, diesen Wandel so zu gestalten, dass die eigenen Investitionen an Zeit, Geld und Kraft zu einem hohen Return on Investment führen: einer leistungsstarken und engagierten Belegschaft. Im Mittelpunkt stehen dabei die folgenden sechs Hebel. ➤

So gelingt Unternehmen der Change.

Führung zeigen

Die Zukunft der Arbeit bedeutet meist einen kulturellen Wandel – durch agilere Zusammenarbeit, geringere Bedeutung von Hierarchien, flexiblere Vergütungsmodelle und weniger Sicherheit für individuelle Karrieren. Hier sollten Führungskräfte sichtbar Verantwortung für den Wandel übernehmen, dessen Beitrag zum Unternehmenserfolg vermitteln und die neue Kultur vorleben.

HR kann geeignete Führungskräfte durch Assessments identifizieren, durch Coachings und Trainings weiterentwickeln und dazu befähigen, die weiteren fünf Hebel zu bedienen. Ein Führungsleitbild, das den Führungskräften das gewünschte Verhalten und die Fähigkeiten für erfolgreichen Wandel transparent macht, hilft dabei.

Effektiv kommunizieren

Eine Kommunikationsstrategie hilft, die die eigene Veränderungsstrategie begleitet. Dafür formulieren wir für jede Phase der Transformation zielgruppenspezifische Kernbotschaften, um alle Mitarbeitenden zu erreichen. Wir bringen die Kernbotschaften über viele Kommunikationskanäle so markant zum Ausdruck, dass klar wird: Es geht um die Zukunft unserer Arbeit und Vergütung.

Mitarbeitende einbinden

Dabei sind Mitarbeitende alle, die einen Beitrag zur Transformation und zum Unternehmenserfolg leisten – interne wie externe Mitarbeitende. Sie alle wollen nicht nur mitgestalten, sie haben auch das Wissen und die Fähigkeiten, die es für einen erfolgreichen Wandel braucht.

Über Pulsbefragungen, Intranetplattformen und andere Feedbackformate lässt sich erfragen, was die ei-

genen internen und externen Mitarbeitenden von ihrer Arbeitswelt halten und welche Verbesserungsmöglichkeiten sie sehen. Dabei lassen sich virtuelle Fokusgruppen nutzen, um mit den eigenen Mitarbeitenden zu interagieren und Ideen zu sammeln, oder Pilotgruppen und Task-Forces verwenden, um im engen Dialog die Change-Strategie des Unternehmens weiterzuentwickeln.

Diese und andere Tools, Methoden und Prozesse lassen sich zu einem vielfältig orchestrierten Dialog- und Interaktionsmodell verbinden. Dabei nutzen wir die gewonnenen Erkenntnisse, um die eigene Arbeitswelt reicher und ein Miteinander erlebbar zu machen.

Lernraum schaffen

So wenig, wie je ein Meister vom Himmel fällt, macht eine Belegschaft von heute auf morgen alles anders. Von den Führungskräften, die Transformation und Change-Management lernen müssen, bis hin zu Mitarbeitenden in allen Winkeln eines Unternehmens, die von der Veränderung betroffen sind – für alle sollten spezifische Lernziele formuliert und Trainings aufgesetzt werden.

Führungskräfte und Mitarbeitende brauchen Zeit, um sich weiterzuentwickeln und neue kulturelle Werte zu ihren eigenen Werten zu machen. Dazu gehört auch, dass jeder auf Fragen klare Antworten bekommt und alle Erfahrungen austauschen und voneinander lernen.

Erfolge messen

Um zu messen, wie gut der Wandel verläuft, lassen sich Befragungen von Mitarbeitenden und die anderen genannten Tools, Methoden und Prozesse zu einer kontinuierlichen Listening-Strategie verbinden. Damit lassen

sich auch kulturelle Änderungen erfassen. Zudem sollte mit definierten Key-Performance-Indikatoren gemessen werden, wie sich Veränderungen bei Arbeit und Vergütung auf den Erfolg eines Unternehmens auswirken.

Regelmäßiges, eventuell zielgruppenspezifisches Messen ermöglicht es, rechtzeitig einzugreifen, wenn Maßnahmen nicht zum Erfolg führen, und Erfolge zu feiern und so den Veränderungsprozess zu stärken.

Die Transformation verankern

Nicht zuletzt müssen veränderte Arbeits- und Vergütungsbedingungen auch in den jeweiligen Performance- und Potenzialprozessen verankert werden, zum Beispiel in den Zielvereinbarungen, den Bonuskonzepten, den Potentialkriterien und im Führungsleitbild.

Mit einer klaren Strategie und einem durchdachten Change-Management schaffen wir eine Arbeitswelt, die zum Erfolg des eigenen Unternehmens beiträgt. Damit zeigen wir: Die Zukunft von Arbeit und Vergütung und die Zukunft des Unternehmens gehören zusammen. ◀



Heike Ballhausen,
Head of Talent Management & Organizational
Alignment Germany / Austria
Willis Towers Watson

heike.ballhausen@willistowerswatson.com
www.willistowerswatson.de



Florian Frank,
Head of Talent & Rewards Germany/Austria
Willis Towers Watson

florian.frank@willistowerswatson.com
willistowerswatson.de

GEHÄLTER IM DACH-RAUM

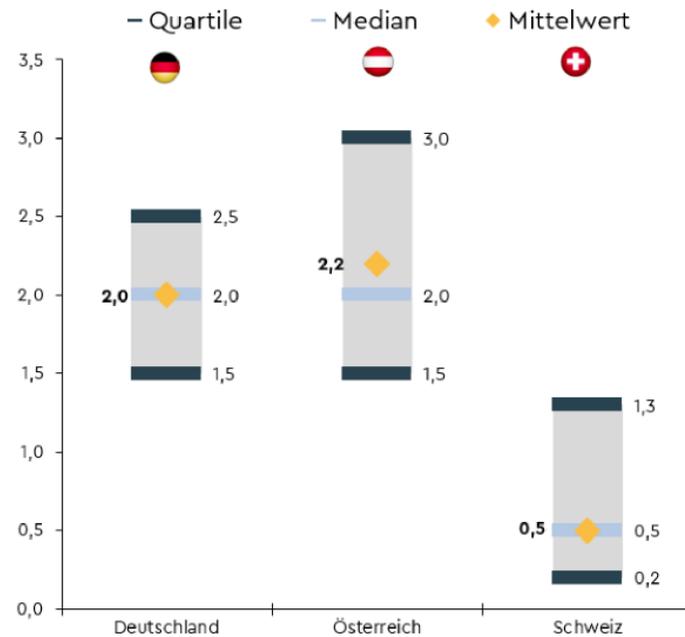
Blitzlicht aus der aktuellen Kienbaum Gehaltsentwicklungsprognose

Von Alexander Bayer, Patrick Koll und Timon Forrer

Die Vergütungserhöhungen fallen dieses Jahr deutlich niedriger aus als noch in den Jahren zuvor. Bis auf wenige Unternehmen, die von der Krise nicht betroffen sind oder sogar profitiert haben, gehen alle Befragten von keinen oder geringfügigen Gehaltssteigerungen aus.

In Deutschland, Österreich und der Schweiz gibt es sogar eine Großzahl an Unternehmen, die in diesem Jahr gar keine Gehaltserhöhungen durchführen werden. Der Mittelwert bewegt sich von 0,5 Prozent (Schweiz) über 2,0 Prozent (Deutschland) bis zu 2,2 Prozent (Österreich).

Viele Unternehmen verzichten vor allem aufgrund der Corona-bedingten wirtschaftlichen Auswirkungen auf Gehaltserhöhungen. Was hier zunächst einen entlastenden Effekt zugunsten der angespannten Personalkosten bedeutet, kann sich negativ auf die Zufriedenheit der Belegschaft auswirken. Dies kann vor allem bei High Performern, deren Vergütung unter einer marktkonformen Vergütung liegt, problematisch sein. Viele Unternehmen bilden daher gesonderte Töpfe, aus denen trotz kommunizierter Nullrunden die Gehaltserhöhungen für leistungsstarke Mitarbeitende finanziert werden.



Deutschland: Die prognostizierten Erhöhungen bewegen sich von 0% bis 5%. Sowohl der Median als auch der Mittelwert betragen 2%. Die Quartile gehen von 1,5% (uQ) bis zu 2,5% (oQ).

Österreich: Die prognostizierten Erhöhungen in Österreich sind teilweise höher als jene in Deutschland. Die Maximalwerte werden mit bis zu 7% höher eingeschätzt. Der Mittelwert ist mit 2,2% auch etwas höher, der Median mit 2% gleich.

Schweiz: Die prognostizierten Erhöhungen fallen in der Schweiz am geringsten aus. Die Quartile gehen von 0,2% (uQ) bis 1,3% (oQ). Die höchsten prognostizierten Werte liegen bei 4%. In keinem der drei Länder wurden negative Werte angegeben.

Quelle: Kienbaum

Bei Krisengewinnern und weniger betroffenen Branchen lassen sich auch gegenteilige Tendenzen beobachten. Einzelne Unternehmen setzen mit teils deutlich über dem Markt liegenden Erhöhungen klare Signale in Richtung eigener Organisation und des Bewerbermarktes. Sie nutzen die Krise gezielt, um strategisch relevante Profile zu gewinnen und an die Organisation zu binden.

Umgang mit Bonuszahlungen

Bei der jährlich durchgeführten „Kienbaum Gehaltsentwicklungsprognose“ geben die Teilnehmenden nicht nur Prognosen zu Gehaltserhöhungen ab, sondern beantworten auch Fragen zu Themen wie variabler Vergütung

und Bonifikation. Viele Unternehmen verfügen über Vergütungssysteme, bei denen die Ausschüttung der variablen Anteile zumindest teilweise an Unternehmensziele geknüpft sind. So gibt es einige Unternehmen, die für das Jahr 2020 theoretisch keine variable Vergütung entrichten würden bzw. müssten. Diverse Firmen übersteuern jedoch aus Respekt vor ungewollter Fluktuation den festgelegten Mechanismus zu Gunsten der Arbeitnehmenden. In der Studie zeigt sich, wie Unternehmen systemisch auf die Effekte der Krise reagieren. So gaben 92 Prozent der teilnehmenden Unternehmen an, auch für das Jahr 2020 Boni auszuzahlen. Sollten dennoch Boni oder Prämien in 2020 signifikant entfallen, wollen ➤

21 Prozent diese im folgenden Jahr voll oder teilweise kompensieren. Das zeigt, dass die meisten Vergütungssysteme effektiv weniger mit dem Unternehmenserfolg atmen, als es in der Theorie systemseitig vorgesehen ist.

Aus den Erkenntnissen der Studie und zahlreichen Gesprächen mit Kunden aus verschiedenen Branchen und Größenklassen zeichnen sich weitere Trends und mögliche Entwicklungen ab, die in den folgenden Monaten und Jahren weiter an Bedeutung gewinnen können:

Nimmt die Lohnschere zwischen einfachen und gehobenen Funktionen wieder zu?

Rund jedes dritte Unternehmen in Deutschland setzt aufgrund der besonderen Lage Kurzarbeit ein. Vielfach werden dabei Stellen abgebaut. Für stark betroffene Funktionen könnte sich daher der Arbeitnehmermarkt zu einem Arbeitgebermarkt verändern. Das heißt, dass der Arbeitgeber zwischen vielen qualifizierten Arbeitssuchenden auswählen kann. Dies könnte dazu führen, dass die marktübliche Vergütungshöhe von betroffenen Funktionen sinkt. Da voraussichtlich primär einfachere Funktionen betroffen sein werden, ist nicht auszuschließen, dass die Lohnschere von einfachen Funktionen im Vergleich zu hohen Management- oder stark nachgefragten Expertenfunktionen wieder zunimmt.

Nebenleistungen und Arbeitsbedingungen gewinnen an Bedeutung

Da ein geeignetes Benefitsportfolio eine gute Möglichkeit ist, mit geringem Ressourceneinsatz eine hohe Wertschätzung zum Ausdruck zu bringen, rücken viele Unternehmen die Nebenleistungen und Arbeitsbedin-

gungen wieder stärker in den Vordergrund. Vor allem in Jahren, in denen die Bonuszahlungen geringer ausfallen, können Benefits einen Beitrag zur Retention leisten. Damit die Kosten tatsächlich niedrig gehalten werden, werden die aktuellen Portfolios derzeit einer kritischen Analyse unterzogen. Durch den Einbezug der Präferenzstruktur der Beschäftigten können Unternehmen die Zusatzleistungen identifizieren und anbieten, die das beste Kosten/Nutzen-Verhältnis aufweisen und strategisch zu Ausrichtung und Marke passen.

Gehaltstransparenz ist nun wichtiger als je zuvor

Es ist in der aktuellen Situation wichtig, High Performer und High Potentials im Unternehmen zu halten. Hier stellt sich für viele Unternehmen die Herausforderung, wie sie ihre (spärlichen) Ressourcen zielgerichtet einsetzen. Zudem steigt der Wunsch nach höherer Transparenz in Vergütungsfragen, was die von Kienbaum 2020 veröffentlichte Trendstudie zur Gehaltstransparenz zeigt: 71 Prozent der befragten Arbeitnehmenden geben an, dass sie sich einen transparenteren Umgang mit Löhnen und Gehältern von ihrem Arbeitgeber wünschen. Daher empfiehlt es sich, klar definierte Regeln zu kommunizieren. Dies stellt sicher, dass Vergütungserhöhungen und Bonusauszahlungen einerseits zielgerichtet erfolgen, andererseits auch nachvollziehbar sind.

Die Investition in moderne Performance-Management-Systeme lohnt sich

Das Jahr 2020 hat in vielen Unternehmen die Grenzen klassischer Vergütungs- und Performance-Management-Systeme aufgezeigt. Viele Systeme richten sich an einer

einjährigen Performance-Periode aus und sehen üblich keine unterjährigen Anpassungen vor. Daher haben viele Zielvereinbarungssysteme bereits Mitte des vergangenen Jahres ihre Anreizwirkung verloren. Dabei ist es nicht primär entscheidend, ob das Performance-Management-System mit dem Vergütungssystem verknüpft ist. Modernere Performance-Management-Systeme – beispielsweise generische Leistungsdefinitionen, Verwendung von Personalkonferenzen zwecks Leistungsmessung, OKR, Feedforward, andere regelmäßig durchgeführte Formate zwecks Leistungssteuerung, Spot Awards, non-monetäre Anreize zur Leistungshonorierung/Anerkennung – erweisen sich auch in besonderen Lagen als flexibel und zweckmäßig und sind im Markt auf dem Vormarsch. ◀



Alexander Bayer,
Consultant Compensation and Performance
Management
Kienbaum Consultants International GmbH

alexander.bayer@kienbaum.com
www.kienbaum.com



Patrick Koll,
Analyst Compensation and Performance
Management
Kienbaum Consultants International GmbH

patrick.koll@kienbaum.de
www.kienbaum.com



Timon Forrer,
Senior Manager Compensation and Performance
Management
Kienbaum Consultants International GmbH

timon.forrer@kienbaum.com
www.kienbaum.com

REWARD IN ZEITEN VON COVID-19

Aktuelle und weiterführende Maßnahmen

Von Holger Jahn und Christine Seibel

Nur noch 5 Prozent der befragten Unternehmen wissen noch nicht, wie sich die Pandemie auf sie auswirken wird. Die meisten sehen deutlich klarer die eigene wirtschaftliche Betroffenheit durch die Krise und können zum generellen Überprüfen der Reward-Strategie übergehen. Im Mittelpunkt der Strategien werden der Purpose und die neuen Prioritäten der Unternehmen stehen sowie das Verständnis der Bedürfnisse und Präferenzen. Finanzielle und nicht-finanzielle Rewards werden angeboten, die das beste Verhältnis des Investments zum wahrgenommenen Nutzen der Empfänger aufweisen. Darüber lassen sich Personalkosten senken bei gleichzeitigem Erhalt eines hohen Engagements. Gerechtigkeit bildet einen weiteren Schwerpunkt. Prozessbezogene Fairness bei Festlegung, Kommunikation und Verteilung wird wichtiger als die absolute Höhe. Nicht-finanzielle Anreize spielen eine größere Rolle in herausfordernden Zeiten. Karriereentwicklung, bedeutungsvolle Aufgaben, Training, Anerkennung und ein energetisierendes Arbeitsklima werden zur Sicherung des Engagements und der Bindung eingesetzt. In einer Zeit der Unsicherheit und des Wandels schafft klare, transparente Vergütungskommunikation zusätzlich Vertrauen. Zur Erklärung des Was und Wie sind der Zweck, die Prinzipien und die Wertstiftung bestimmter Programme zu vermitteln.

Gehaltssteigerungen auf Normalniveau bei stärkerer Differenzierung und zentralerer Steuerung.

Wie im vergangenen Jahr werden circa 2,5 Prozent für Gehaltsanpassung budgetiert. Aussetzen werden mit circa 8 Prozent immer noch mehr Unternehmen als in normalen Jahren, aber wieder weniger als in 2020 mit circa 12 Prozent. Der Prozess wird im Prinzip weiter wie gewohnt stattfinden. Eine stärkere zentrale Steuerung und Überprüfung sollen zur bestmöglichen Verwendung der geringeren Ressourcen beitragen. Ebenso wie die stärkere Berücksichtigung von Leistungsträgern (im Median Faktor 1,5). Gehaltskürzungen und -einfrierungen sind für 2021 seltener vorgesehen. Zusätzliche vorübergehende Zahlungen für die besondere Arbeit (zum Beispiel zusätzlicher Bonus, Gefahrenlohn, Heldengeld) werden auch für 2021 noch einmal häufiger geplant.

Gehaltskürzungen werden zurückgenommen, aber nur teilweise zurückgezahlt.

Die Kürzungen lagen 2020 zwischen -4 Prozent und -10 Prozent je nach Level. Die geplante Laufzeit (circa 3 bis 6+ Monate) soll nicht verlängert werden. Die von einer Kürzung Betroffenen dürfen 2021 mit einer Wiedereinstellung der ursprünglichen Bezüge rechnen. Die Wenigsten werden die Verzichtbeträge zurückzahlen, einige in Teilen.



Die COVID-19-Pandemie prägt immer noch die Vergütungsstrategie.

Burin - stock.adobe.com

Von zu Haus arbeiten: ja – Vergütung an den Arbeitsort anpassen: noch nicht.

Homeoffice ist eines der großen Themen der Pandemie. Die Modelle, die für die Zeit auch nach der Krise in der Entwicklung sind, unterscheiden in der Intensität der Arbeitszeit außerhalb der eigentlichen Arbeitsstelle und in den Rollen, für die diese relevant werden (siehe Grafik auf der folgenden Seite). Im Homeoffice werden hauptsächlich die Kosten für IT-Infrastruktur vom Unternehmen übernommen. Seltener die Kosten für sonstige Büroeinrichtung. 82 Prozent der Unternehmen sehen keine Änderung der Vergütungspolitik vor. Bei 18 Prozent ist dies noch unklar.



Modell	Vor Ort	Hybrid	Voll Remote
Intensität	0-20% von zu Hause	30-70% von zu Hause	80-100% von zu Hause
Häufige Rollen / Job Familien	Engineering Logistik Produktion	Enabling (HR, FI, IT, Legal) Marketing R&D	Sales Marketing Call Center

Variable Vergütung – Fokus auf Anpassung der Leistungsziele und auf kollektive finanzielle Ergebnisse

Die 2020er Maßnahmen zur Reduzierung, Stundung und Verzögerung der Auszahlung des Jahresbonus sollen 2021 fortgeführt werden. Die häufigste Anpassung ist die Veränderung der Leistungsziele. Zu den 11 Prozent der Unternehmen, die die Maßnahme 2021 fortsetzen, kommen 12 Prozent, die dies erstmals in Betracht ziehen. Weiterhin wird der verstärkte Einsatz von Ermessensspielraum bei der Festlegung der Auszahlung, Reduktion der Anzahl und Wechsel der Leistungskennziffern angewendet. Zudem kommt es zu einem Wechsel des Fokus von individuellen zu Unternehmensergebnissen. Voraussichtlich werden die Auszahlungsniveaus 2021 für die 2020er-Leistung gegenüber der Zielauszahlung bei 20 Prozent der Unternehmen zwischen 76 Prozent und 90 Prozent liegen, bei 18 Prozent der Unternehmen um das Zielniveau zwischen 91 Prozent und 110 Prozent. 14 Prozent der Unternehmen rechnen mit einer Nullrunde bei Boni. Bei LTIs sind wenige Anpassungen geplant.

In der mittel- bis langfristig orientierten Neugestaltung der kurzfristigen variable Vergütung werden sich die Organisationen darauf konzentrieren, die neuen Prioritäten und Leistungsziele der Teams und Individuen herauszuarbeiten. Einige haben bereits damit begonnen und von Wachstumszielen auf Profitabilität und operative Effektivität umgestellt. Bei starker wirtschaftlicher

Betroffenheit werden Performance Thresholds nach unten verändert und die damit verbundenen Auszahlungen abgesenkt. Es gibt darüber hinaus einen verstärkten Bedarf an Kommunikation über die Leistungskennziffern auf Unternehmensebene und deren Wirkung auf die Vergütung. Das inkludiert die Verbindung der allgemeinen organisationalen Ergebniskommunikation mit der zur variablen Vergütung. Es braucht auch eine Stärkung einer Zweiwegekommunikation zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden sowie eine bessere Fähigkeit der Führungskräfte, Nachrichten zu vermitteln.

Performance-Management in kürzeren Zyklen und höherer Qualität und Stringenz

Beim Leistungsbeurteilungsprozess sind kurzfristig keine größeren Änderungen geplant. Lediglich die zentrale Prüfung, Kalibrierung und Kontrolle von Leistungsbeurteilungsverteilungen werden etwas häufiger genannt. Performance-Management-Prozesse werden stärker als Katalysatoren für den Refokus auf die Kerneergebnisse eingesetzt. Wir beobachten verstärkt Organisationen, die die aktuellen geschäftlichen Umstände sowie die Resilienz und Toleranz für Disruption nutzen, um lange notwendige Anpassungen durchzusetzen. Dazu gehören die Flexibilisierung bei der Zielvereinbarung mit der Möglichkeit, Ziele neu auszurichten. Für einige Rollen erwarten wir kürzere Zyklen von Jahres- auf Halbjahres- oder Vierteljahresbasis, speziell vor dem Hintergrund der Herausforderungen und instabilen wirtschaftlichen Situation. Die richtige Balance zwischen den Metriken hat ebenfalls Priorität. Wurde bisher zu einseitig auf finanzielle Kennziffern gesetzt, kommen verstärkt Wertschöpf-

fung, Kunden, operative Excellence und HR-bezogene Kennzahlen ins Spiel. Hinzu kommt eine gesteigerte Disziplin bei regelmäßigen Feedback- und Entwicklungsgesprächen. Der direkte Austausch ist wichtiger denn je, und mit zunehmender Anzahl von remote Arbeitenden stehen die Fähigkeiten der Führungskräfte besonders auf dem Prüfstand. Häufigeres, substantielles Performance-Coaching wird die Hauptaufgabe der Manager. Typische Rating-Skala-basierte Ansätze werden ersetzt durch Alternativen, die es Unternehmen erlauben, die wesentlichen Beiträge effizient zu identifizieren.

Fazit

Die Unternehmen können besser abschätzen, wie hart die Pandemie sie trifft. Direkte Maßnahmen zur Konsolidierung der Personalkosten sind eingeführt und geplant. Zunehmend befinden sich Unternehmen im Transformationsmodus oder in einer Restrukturierung. Eine grundlegendere Anpassung der Reward-Strategie und von deren Instrumente ist zu erwarten. ◀



Holger Jahn,
Senior Client Partner Korn Ferry

holger.jahn@kornferry.com
www.kornferry.com



Christine Seibel,
Country Leader KF Digital DACH
Korn Ferry

christine.seibel@kornferry.com
www.kornferry.com

DATENSCHUTZ: COMP & BEN MIT HANDLUNGSDRUCK NACH EUGH-URTEIL

Interview mit Michael H. Kramarsch, Managing Partner der hkp///group

Herr Kramarsch, der EuGH hat das EU-US-Privacy-Shield-Abkommen am 16. Juli 2020 für ungültig erklärt. Das ist problematisch für Unternehmen und ihre Datenübertragung. Mit welchen Argumenten hat der EuGH das Aus für den EU-US-Privacy-Shield begründet?

Michael H. Kramarsch: Die zentrale Aussage lautet: Da das nationale Sicherheitsbedürfnis in den USA hö-

her eingestuft wird als der private Datenschutz, existiert dort kein adäquates Datenschutzniveau nach den europäischen Mindeststandards. Den US-Sicherheitsschutzbehörden und Geheimdiensten ist erlaubt, auf personenbezogene Daten zuzugreifen, – und das ohne einen mit Europa vergleichbaren Rechtsschutz. Daher sind europäische Unternehmen nun verpflichtet, sämtliche

Vereinbarungen zum Datentransfer in die Vereinigten Staaten zu überprüfen. Ein Großteil von ihnen agiert seit Juli 2020 nicht mehr datenschutzkonform.

Sind die Anwendung der EU-Standarddatenschutzklauseln (SDK) oder der Corporate Binding Rules (CBR) eine Alternative für einen rechtssicheren Datenaustausch?

Michael H. Kramarsch: Im Grundsatz bejaht dies der EuGH. Beide rechtlich grundsätzlich möglichen Wege sind dazu geeignet, mit Dritten (SDK) und unternehmensintern (CBR) vertraglich ein den europäischen Vorgaben entsprechendes Datenschutzniveau herzustellen, wo staatliche Regelungen nicht ausreichen. In der Praxis würde das aber beispielsweise bedeuten: Ein US-Dienstleister müsste zusichern, dass die amerikanischen Behörden nicht auf die gespeicherten personenbezogenen Daten zugreifen werden bzw. können. Faktisch ist dieser Weg jedoch kaum gangbar. Ähnliches gilt für die Anwendung der CBR. Wenn US-Teile eines Konzerns Zugriff auf europäische persönliche Daten haben oder sich einen solchen verschaffen können, kann man den Zugriff der US-Behörden vertraglich nicht ausschließen, weil diese nicht an die vertraglichen Vereinbarungen zwischen Unternehmen bzw. innerhalb eines Unternehmens gebunden sind. ➤



Das EuGH-Urteil zum EU-US-Privacy-Shield-Abkommen bringt Unternehmen im interkontinentalen Datenaustausch in Handlungsnot.

Wo liegen jetzt die Herausforderungen für Konzerne und Unternehmen, die in Geschäftsbeziehungen mit den USA stehen?

Michael H. Kramarsch: Da immer mehr Prozesse des Personalmanagements digital abgewickelt werden, müssen zum einen die internen Abläufe auf den Prüfstand. Üblich ist es bislang, dass zum Beispiel amerikanische Tochter- oder Schwestergesellschaften Zugriff auf persönliche Daten haben, die im Unternehmen in Europa liegen. Etwa im Rahmen von Talentmanagementprozessen und Gehaltsrunden oder der zentralisierten Stammdatenverwaltung. Ebenso im Bereich Global Mobility, Steuern, Versicherungen sowie Rückstellungen in der betrieblichen Altersversorgung. Nach dem Aus von Privacy Shield wird die Administration dieser Daten deutlicher schwieriger. Hier müssen die Unternehmen datenschutzkonforme Lösungen finden. Zu klären ist auch der Umgang mit Daten in der Cloud. Wenn HR-Daten nur in der Cloud gespeichert werden, kann über eine Verschlüsselung das europäische Schutzniveau wieder hergestellt werden. Wenn aber die Verarbeitung von Daten über eine SaaS-Lösung in der Cloud stattfindet, wird es problematisch. Ebenso ist es erforderlich, dass Unternehmen alle externen Dienstleister, denen sie personenbezogene Daten überlassen, auf Risiken bei der Datenübermittlung überprüfen. So kann ein in Deutschland ansässiger Software- oder Outsourcing-Anbieter oder eine Vergütungsberatung beispielsweise Ableger eines amerikanischen Unternehmens sein. Auch in diesen Fällen besteht Handlungsbedarf.

Welche Auswirkungen hat das EuGH-Urteil auf das Management von Compensation & Benefits?

Michael H. Kramarsch: Sehr große, aber das ist noch nicht vollständig im Bewusstsein der HR- und C & B-Verantwortlichen angekommen. Tatsächlich sind sie vorrangig diejenigen, die über persönliche Daten verfügen und mit ihnen arbeiten. Und das nicht nur bei internen Prozessen, sondern auch in der Zusammenarbeit mit externen Anbietern wie Vergütungsberatern, Payroll-Spezialisten und Personalberatern. Die neue rechtliche Situation betrifft darüber hinaus alle klassischen Bereiche von C & B, also vom Bewerber- und Talentmanagement bis zu Global Mobility, das mehrheitlich internationale Anbieter abdecken. Sobald amerikanische Dienstleister auf Payroll- und Vergütungsdaten zugreifen können oder beispielsweise Aktienprogramme verwalten, wird es problematisch.

Welche Herausforderungen ergeben sich aus dem Transfer von Entgeltdaten?

Michael H. Kramarsch: Zwar sind anonyme Daten von dem Aus für Privacy Shield nicht betroffen. Also stellt dies beispielsweise bei Übermittlung von Vergütungsdaten an Dritte weniger im unteren und mittleren Management ein Problem dar, da die Daten anonymisiert überliefert werden. Anders sieht es bei Organmitgliedern und im Top-Management aus. De facto handelt es sich dort um pseudonymisierte Daten, die – verknüpft mit leicht zugänglichen öffentlichen Angaben – einer bestimmten Person zugeordnet werden können. Auch in diesem Bereich ist es notwendig, ein datenschutzkonformes Vorgehen zu wählen.



„Das Thema Datenschutz auszusitzen ist keine Option, sondern hochriskant, da hohe Bußgeldzahlungen drohen oder arbeitsrechtliche Probleme.“

Michael H. Kramarsch,
hkp///group

Wie sollten C & B-Verantwortliche von internationalen Unternehmen vorgehen, um künftig datenschutzkonform zu handeln?

Michael H. Kramarsch: Das Thema Datenschutz auszusitzen ist keine Option, sondern hochriskant, da hohe Bußgeldzahlungen drohen oder arbeitsrechtliche Probleme, wenn der Datenschutz nicht eingehalten wird. Im ersten Schritt sollten die Verantwortlichen alle C & B-Prozesse, die mit persönlichen Daten arbeiten, unter die Lupe nehmen. Zum einen aus der internen Perspektive, zum anderen in Bezug auf die Auslagerung von Prozessen oder Teilprozessen an Dritte. Um die Konformität mit dem EU-Datenschutzniveau sicherzustellen, gibt es unterschiedliche Optionen. Aus interner Sicht können Unternehmen sicherstellen, dass beispielsweise ein Konzernverantwortlicher für Talentmanagement nicht in den USA sitzt und weltweite Verantwortung trägt. Auch können Berechtigungskonzepte in Softwarelösungen so vergeben werden, dass der Zugriff aus den USA nicht möglich ist. Diese Prozessadaptionen werden sich gut umsetzen lassen. Die größere Schwierig- ➤

keit liegt aus meiner Sicht in der Zusammenarbeit mit App-Anbietern, Social-Media-Plattformen, Google Analytics und ähnlichen Diensten, die ihre Daten in die USA übertragen und dort speichern bzw. verarbeiten. Ebenso wird die Frage der Datenverarbeitung in der Cloud für Anwender und Anbieter problematisch. Mittelfristig erwarte ich, dass die großen US-Anbieter ihre europäischen Daten an europäische Spin-Offs auslagern werden.

Wie werden die hiesigen Datenschutzbehörden vorgehen?

Michael H. Kramarsch: Die Landes- und Bundesdatenschutzbehörden wollen Unternehmen die Gelegenheit geben, geeignete datenschutzkonforme Anbieter zu finden. So sind die meisten Videokonferenzlösungen zwar nicht datenschutzkonform, aber nach heutigem Stand ist nicht zu erwarten, dass deren Nutzung sofort zu Sanktionen führen wird. Wenn sich allerdings Unternehmen nicht bemühen, interne Prozesse zu ändern und/oder neue Anbieter zu wählen, die datenschutzkonform agieren, wird es kritisch. International aufgestellte Unternehmen sollten daher alle internen und externen Prozesse mit persönlichen Daten auf ihre Rechtskonformität abklopfen. Die Datenschutzbehörden hierzulande werden in Zukunft kontrollieren, ob deutsche Unternehmen Maßnahmen ergreifen und, falls nicht, auch Bußgelder in abschreckender Höhe verhängen. ◀

Das Interview führten Dr. Guido Birkner und Christiane Siemann.

**TOTAL
REWARDS** **TR**
www.totalrewards.de



**Deutschlands erstes
Portal für Vergütung und
Mitarbeiterbindung.**

Mit News und Praxistipps zur täglichen
Arbeit in HR-Abteilungen.

SEMINARE UND EVENTS RUND UM COMPENSATION & BENEFITS VON JANUAR BIS MÄRZ 2021

ESG: Investorenerwartungen, Unternehmenssicht, Vorstandsvergütung

Veranstalter: hkp/// group
Zeit und Ort: 25. Februar 2021, Digitale Summit
Kontakt: Rebekka Lang
Telefon: +49 69 175 36 33 71
E-Mail: rebecca.lang@hkp.com

Mit der Umsetzung der zweiten Europäischen Aktionärsrechterichtlinie in nationales Recht haben – neben den regulatorischen Vorschriften – die Erwartungen von Investoren und Stimmrechtsberatern wesentlich an Einfluss auf die Vorstandsvergütung gewonnen. Das Design der Vergütung und die Transparenz der Berichterstattung spielen eine nun eine größere Rolle. Während bei finanziellen Zielen immer mehr Unternehmen die Leistungskriterien klar definieren und mindestens ex-post über die Zielvorgaben und deren tatsächliche Erfüllung berichten, sieht es in der Berichterstattung zu nicht-finanziellen oder extra-finanziellen Zielen noch mager aus. Der Digital Summit von hkp/// group und IHS Markt wird folgenden Themenstellungen beleuchten:

- Investorenerwartungen zum Thema Transparenz und Lehren aus den bereits auf Basis der Neuregelungen durchgeführten Vergütungsabstimmungen
- Verankerung von ESG-Aspekten in der Vorstandsvergütung
- Wichtige Einzelfragen – von CSR-Reporting über Materialitätsprüfung und SDG-Mapping als Basis für relevante, messbare und prüfbare Leistungskriterien

Kongress „Zukunftsmarkt Altersvorsorge“

Veranstalter: MCC – Management Center of Competence
Zeit und Ort: 2. und 3. März 2021, Hybridveranstaltung
Kontakt: Hartmut Löw
Telefon: +49 24 21 121 77-0
E-Mail: mcc@mcc-seminare.de

Der Fachkongress, gewohnt mit hochrangigen Finanz- und Rentenexperten, Politikern und Unternehmensvertretern besetzt, findet zum 21. Mal statt. Die Teilnehmenden referieren und diskutieren über die aktuellen Entwicklungen bei der gesetzlichen Rente sowie der privaten und betrieblichen Altersvorsorge. Die Keynote hält Hubertus Heil, Bundesminister für Arbeit und Soziales, und er widmet sich dem Thema „Rentenpolitik in der Nach-Corona-Zeit“. Als weiterer Keynotespeaker beschäftigt sich Dr. Jörg Kukies, Staatssekretär im Bundesministerium der Finanzen, mit den „Herausforderungen für die kapitalgedeckte Altersvorsorge im aktuellen Marktumfeld“. Die Tagungsleitung übernehmen Prof. Dr. Dr. h.c. Bert Rürup, Präsident vom Handelsblatt Research Institute, und Dr. Michael Karst, Director, Leiter Legal/Tax/Accounting bei Willis Towers Watson. Beim „Zukunftsmarkt Altersvorsorge“ wird auch der jährliche bAV-Preis verliehen, der Unternehmen, die eine hervorragende Altersvorsorge umsetzen, auszeichnet.

Entgeltersatzleistungen: Alles Wichtige für Arbeitgeber zum Datenaustausch

Veranstalter: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Zeit und Ort: 23. Februar 2021, 10 Uhr, Online-Seminar (90 Minuten)
Tel: +49 8007234254
E-Mail: service@haufe.de

Die Übermittlung von Entgeltaten für die Berechnung einer Entgeltersatzleistung ist für Arbeitgeber und Sozialversicherungsträger der „Datenaustausch Entgeltersatzleistungen“ (DTA EEL) verpflichtend vorgeschrieben – entweder über sv.net oder über ein systemgeprüftes Entgeltabrechnungsprogramm. Zum 1. Januar 2020 wurde eine neue Version des Datensatzes umgesetzt, die ab dem 1. Januar 2021 mit weiteren fachlichen Anpassungen gültig ist. Zu den Veränderungen zählen u.a. die geltenden Klarstellungen zum Datenaustausch im Zusammenhang mit dem Bezug von Kurzarbeiter-, Kinderkranken- und Mutterschaftsgeld. Diese Neuheiten werden noch durch gesetzliche Neuregelungen des Vorerkrankungsverfahrens erweitert. Referent ist Ramón Lang vom GKV-Spitzenverband, der aufzeigt, was sich verändert und welche Auswirkungen dies für die Praxis hat

Einführung in das Steuerrecht der betrieblichen Altersversorgung

Veranstalter: aba – Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Altersversorgung e.V.
Zeit und Ort: 22. März bis 26. März 2021, Dorint Hotel Dresden
Kontakt: Martina Spangenberg
Telefon: +49 5621 96 36 60
E-Mail: seminare.tagungen@aba-online.de

Das einwöchige Seminar führt in die komplexe und facettenreiche Welt des Steuerrechts der betrieblichen Altersversorgung ein. Praxiserfahrene Betriebsrentenexperten vermitteln das grundlegende Basiswissen der steuerrechtlichen Rahmenbedingungen. Behandelt werden die ertragsteuerlichen Konsequenzen der Durchführungswege, deren lohnsteuerlichen Folgen sowie die Besonderheiten durch die Steuerfreiheit einzelner Durchführungswege, einschließlich der Sonderstellung von Versorgungszusagen an Gesellschafter Geschäftsführer. Für die Teilnahme am Wochenseminar werden 31 effektive Weiterbildungsstunden bescheinigt. Das Seminar wird als formelle Weiterbildungszeit bei der DAV anerkannt und als Weiterbildung gemäß IDD.

Strategische Partner:



Dr. Bob Neubert,
Wirtschaftsprüfer, Steuer-
berater, Gesellschafter

BANSBACH GmbH
Gänsheidstraße 67–74
70184 Stuttgart

bob.neubert@bansbach-gmbh.de



Peter Devlin,
Partner, HCAS
Total Rewards

Deloitte Consulting GmbH
Rosenheimer Platz 4
81669 München

pdevlin@deloitte.de



Gordon Rösch,
Partner People Advisory
Services

Ernst & Young GmbH
Flughafenstr. 61
70629 Stuttgart

gordon.roesch@de.ey.com



Björn Feigl,
Consultant

Generali Deutschland AG
Oeder Weg 151
60318 Frankfurt am Main

bjoern.feigl@generali.com



Philipp Schuch
Gründer und Geschäftsführer

www.gradar.com, QPM Quali-
ty Personnel Management
GmbH, Am Haferkamp 78
40589 Düsseldorf

philipp.schuch@gradar.com



Thomas Müller,
Leiter Marketing & Commu-
nications International

hkp/// group, Tower 185
Friedrich-Ebert-Anlage 35–37
60327 Frankfurt am Main

thomas.mueller@hkp.com



Dr. Sebastian Pacher,
Director Compensation &
Board Services

Kienbaum Consultants
International GmbH
Edmund-Rumpler-Straße 5
51149 Köln

sebastian.pacher@kienbaum.de



Holger Jahn,
Senior Client Partner

Korn Ferry,
Barckhausstraße 12–14
60325 Frankfurt am Main

holger.jahn@kornferry.com



Stephan Pieronczyk,
Partner, Reward Practice
Leader Central Europe,
Mercer Schweiz
Mercer Schweiz AG
Tessinerplatz 5
8027 Zürich

stephan.pieronczyk@mercer.com



George Wyrwoll,
Unternehmenskommuni-
kation und Regierungs-
beziehungen

Sodexo Pass GmbH
Lyoner Straße 9
60528 Frankfurt am Main

george.wyrwoll@sodexo.com



Florian Frank,
Leiter Talent & Rewards
Deutschland

Willis Towers Watson
Ulmenstraße 30
60325 Frankfurt am Main

Florian.frank@willistowerswatson.com

Strategische Partner:

**BANS
BACH**

Knowing you.

gradar
the job evaluation enginehkp///group
performance · talent · compensation

Kienbaum



KORN FERRY

MERCER
MAKE TOMORROW, TODAYsodexo
QUALITY OF LIFE SERVICES

Willis Towers Watson

Kooperationspartner:

global equity
ORGANIZATION

LEITER-bAV.de

Herausgeber und Redaktion:

F.A.Z.
BUSINESS
MEDIA

Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Impressum

Verantwortlicher Redakteur:

Dr. Guido Birkner
 Telefon: 0 69 75 91-32 51, Fax: 0 69 75 91-80 32 51
 E-Mail: guido.birkner@frankfurt-bm.com
 Internet: www.compbenmagazin.de

Verlag:

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag,
 Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main,
 Geschäftsführer: Dominik Heyer, Hannes Ludwig
 HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main
 Telefon: 0 60 31 73 86-0 / Fax: 0 60 31 73 86-20

Marketing und Anzeigen:

Christian Augsburg
 Telefon: 069 75 91-21 43
 E-Mail: christian.augsburger@frankfurt-bm.com

Jahresabonnement:

Bezug kostenlos, Erscheinungsweise: sechsmal pro Jahr
 (Januar, März, Mai, Juli, September, November)

Layout:

Ina Wolff

Strategische Partner:

BANSBACH GmbH; Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft;
 Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft;
 Generali Deutschland AG; Korn Ferry; hkp/// Group;
 Kienbaum Consultants International GmbH;
 Mercer Deutschland GmbH; Sodexo Pass GmbH; Willis Towers
 Watson

Kooperationspartner:

GEO D.A.CH.; Leiter-bAV.de

Haftungsausschluss:

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt.
 Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts des Magazins
 COMP & BEN übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.