

COMP & BEN

DAS ONLINEMAGAZIN FÜR VERGÜTUNG

by **Personalwirtschaft**

Themen:

- Ist KI fit für Total Rewards Management?
- Gehaltsverhandlungen aus Arbeitgebersicht



Kirstin Gründel

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

KI-Lösungen im Bereich Compensation & Benefits finden bislang kaum Beachtung. Unsere Expertinnen und Experten mussten daher genau hinschauen, um herauszufinden: Welche Lösungen existieren bereits? Für welche Aufgaben? Welche Voraussetzungen müssen Organisationen erfüllen, damit KI-Anwendungen im Vergütungsbereich erfolgreich sind? Wann können Unternehmen mit Produktivitätssteigerungen durch KI rechnen? Mehr dazu lesen Sie in der vorliegenden Ausgabe.

Des Weiteren greifen wir das Thema Gehaltsverhandlungen auf. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer finden dazu unzählige Tipps und Empfehlungen im Internet. Doch wie stellt sich das Gehaltsgespräch aus Arbeitgebersicht dar? Welche Strategien zu einvernehmlichen Lösungen führen können, lesen Sie bei uns im Magazin.

Mit herzlichen Grüßen

Kirstin Gründel

AKTUELLES IN KÜRZE3

KI und Total Rewards Management

Wie KI für Comp & Ben relevant wird5

Von Maria Wiethaler und Dr. Benjamin Bajmel

Ohne HR-IT und stabile Datenbasis keine verlässlichen
KI-Ergebnisse11

Interview mit Petra Knab-Hägele und Jennifer S.
Schulz

#CompTech #KI: Tools für Kompetenzmanagement,
Stellenarchitektur und Vergütung14

Von Philipp Schuch

Generative KI – wie sie skillbasierte Jobarchitekturen
unterstützt19

Von Dr. Tobias Oberpaul und Sebastian Unterreitmeier

Gehaltsverhandlung aus Arbeitgebersicht

Gehaltsverhandlungen mit System und Struktur. . . .24

Von Norbert Habeck

Mit Strategie gegen Bluffen und Pokern29

Interview mit Florenz Klasen

Partner32

Impressum33

AKTUELLES IN KÜRZE

BaFin finalisiert Institutsvergütungsverordnung

Mit der Veröffentlichung des neuen FAQ-Dokuments hat die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) im Juni offiziell die seit 2018 unverändert bestehende Auslegungshilfe der Institutsvergütungsverordnung (IVV) abgelöst. Die FAQ gelten damit ab sofort als offizielle Auslegungshilfe für alle von der BaFin beaufsichtigten Institute. „Für Auslegungsfragen in Sachen Vergütung gelten im Zweifel immer direkt die Leitlinien der Europäischen Bankenaufsicht“, erklärt Isabel Jahn, Partner und Leiterin der Financial Services Practice bei hkp///group. Sie weist darauf hin, dass die BaFin im Rahmen der Konsultation einen zentralen Kritikpunkt der Verbände aufgegriffen hat: Die Entwurfsfassung der FAQ sah noch vor, dass bei fehlender Regelung weiterhin die Auslegungshilfe zur IVV heranzuziehen sei. Jetzt ist klar: Die Auslegungshilfe ist offiziell abgelöst.

Positive Neuigkeiten gibt es beim Thema Spot-Boni. Für diese unterjährig gewährten spontanen Anerkennungsprämien war im Entwurf zunächst eine Rückzahlungsklausel vorgesehen, sollte der Bonuspool nach Jahresende nicht zustande kommen. Damit wäre die Anreizwirkung gering und die vertragliche Ausgestaltung des Instruments unpraktikabel geworden. Spot-Boni sind nun aber – auch für Institute mit ansonsten reiner Fixvergütung – als deutscher Sonderweg akzeptiert und können ohne Rückzahlungsklausel gewährt werden. Diese Möglichkeit gilt nicht für Risk Taker eines Instituts.

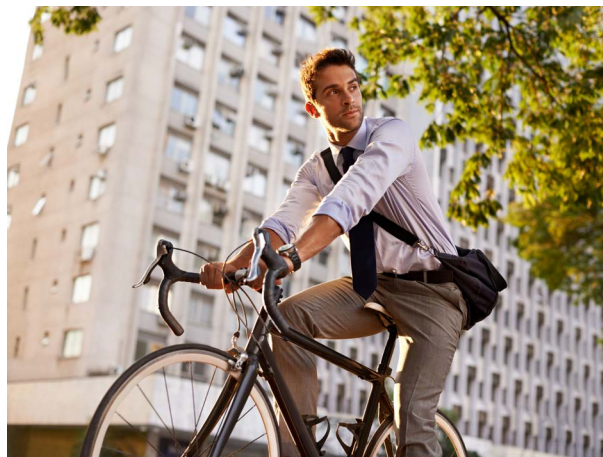
Für die aufgeschobene variable Vergütung gelten dagegen verschärfte Regeln, wenn ein Institut nicht auf Aktien als Vehikel abstellen kann, sondern „gleichwertige Instrumente“ gestalten muss. Dies ist insbesondere im deutschen Markt häufig der Fall. Viele Institute werden daher Anpassungen in der Gestaltung und Umsetzung entsprechender Instrumente genauestens abwägen. Aus Sicht von hkp///group werden Institute ihre Vergütungssysteme und -richtlinien aber erneut auf den Prüfstand stellen müssen, um für das kommende Vergütungsjahr 2025 regulatorisch fit aufgestellt zu sein ([Quelle: www.hkp.com](http://www.hkp.com)).

Benefits – steigende Zufriedenheit, aber Luft nach oben

Die Wechselbereitschaft der Arbeitnehmenden in Deutschland sinkt, aber noch immer sind 25 Prozent

auf der Suche nach einem neuen Job oder beruflicher Veränderung. Vergütung und Jobsicherheit sind nach wie vor Schlüsselfaktoren bei der Wahl des Arbeitgebers. Dies sind Ergebnisse der neuen Global Benefits Attitudes Survey von WTW, für die rund 2000 Arbeitnehmende in Deutschland befragt wurden. Auch Benefits spielen für Beschäftigte eine wichtige Rolle. Knapp die Hälfte der Befragten (49 Prozent) hat sich wegen der angebotenen Benefits für ihren aktuellen Arbeitgeber entschieden.

Was die allgemeine Zufriedenheit mit den Zusatzleistungen angeht, gibt es noch Luft nach oben: Zwar entsprechen sie den Bedürfnissen von mehr als der Hälfte der befragten Mitarbeitenden (59 Prozent), dennoch würde nur knapp ein Viertel von ihnen den Arbeitgeber aus diesem Grund weiterempfehlen. Obwohl die generelle Zufriedenheit mit Jobticket und Co in den letzten zwei Jahren deutlich gestiegen ist, besteht noch weiterer Optimierungsbedarf. Eine wichtige Rolle spielen dabei die Auswahlmöglichkeiten. 67 Prozent der Befragten geben an, dass sie Wahlmöglichkeiten bei den Benefits haben; das sind 13 Prozent mehr als noch vor zwei Jahren. Arbeitnehmende, die auswählen können, sind mit ihren On-Top-Leistungen deutlich zufriedener als solche, die keine Wahlmöglichkeiten haben. „Dies sollten Unternehmen in der Zusammenstellung ihres Angebots unbedingt beachten“, sagt Nicoletta Blaschke, Head of Health & Benefits von WTW ([Quelle: www.wtwco.com](http://www.wtwco.com)).



DAX-Pensionswerke: Ausfinanzierungsgrad auf neuem Höchststand

Der internationale Rechnungszins konnte in der ersten Jahreshälfte einen Anstieg von fast 50 Basispunkten auf 3,74 Prozent verzeichnen. Die Folge: Die Pensionsverpflichtungen der DAX- beziehungsweise MDAX-Unternehmen fielen seit Jahresbeginn um circa fünf Prozent auf 309,4 Mrd. Euro (37,0 Mrd. Euro). Der Rückgang der Pensionsverpflichtungen und die positive Entwicklung des Kapitalmarkts führten zu einem neuen Höchststand des Ausfinanzierungsgrads zur Jahresmitte von 84 Prozent für die DAX-Unternehmen (79,1 Prozent Ende 2023) und 84,8 Prozent für die MDAX-Unternehmen (77,7 Prozent Ende 2023). Zu diesen Ergebnissen kommt die Modellberechnung „German Pension Finance Watch“ der Unternehmensberatung WTW.

Die globalen Aktienmärkte verzeichneten in der ersten Jahreshälfte einen deutlichen Rückgang der Volatilität und setzten ihre Aufwärtsbewegung fort. An den Anleihemärkten stiegen die Renditeniveaus nach einem Tief im Dezember 2023 in der ersten Jahreshälfte wieder an. Gleichzeitig setzte sich die Korrektur an den Immobilienmärkten fort. Die insgesamt positive Entwicklung am Kapitalmarkt führte im ersten Halbjahr 2024 zu einem Zuwachs bei den Planvermögen von 0,9 Prozent auf rund 260 Mrd. Euro im DAX und von vier Prozent auf 31,4 Mrd. Euro im MDAX.

Für die Jahre 2025 und 2026 werden jeweils vier Leitzinssenkungen prognostiziert. Während sich die amerikanische Wirtschaft weiterhin positiv entwickelt, bleibt die konjunkturelle Lage in Deutschland und der Eurozone angespannt. Die Wachstumsprognose der Europäischen Zentralbank für die Eurozone im Jahr 2024 wur-

de zwar im Juni angehoben, jedoch fällt diese mit 0,9 Prozent weiterhin gering aus. Dies hat Auswirkungen auf die Renditen von Unternehmensanleihen der Long-Terms-Rating-Kategorie AA (very strong) und damit auf die Entwicklung des internationalen Rechnungszinses für die Bewertung von Pensionsverpflichtungen.

„Angesichts der unverändert herausfordernden ökonomischen Rahmenbedingungen und der daraus zu erwartenden Zunahme der Volatilität an den Kapitalmärkten sind die Unternehmen insgesamt weiterhin gut beraten, ihre Pensionssysteme im Spannungsfeld zwischen Marktentwicklung und Rezessionsängsten im Blick zu behalten“, so Dr. Johannes Heiniz, Senior Director Retirement bei WTW ([Quelle: www.wtwco.com](http://www.wtwco.com)).

Gehaltsangaben in Stellenanzeigen sind Ausnahme

Bislang scheuen sich Unternehmen, in Jobangeboten Gehaltsspannen zu nennen. 42 Prozent informieren zwar über Zusatzleistungen wie eine betriebliche Altersversorgung. Aber nur sieben Prozent der Arbeitgeber nennen konkrete Zahlen beim Gehalt. Zu diesem Ergebnis kommt eine Untersuchung des HR-Tech-Unternehmens Mystery Minds (www.mysteryminds.com). Zwar ist die Datengrundlage (120 Stellenanzeigen aus Konzernen, Mittelstand und öffentlicher Hand) der Analyse schmal, doch bestätigt sie einen allgemeinen Eindruck – und erinnert daran, dass bald mit dieser Intransparenz Schluss ist.

Die Europäische Entgelttransparenzrichtlinie verpflichtet Arbeitgeber ab Mitte 2026, das durchschnittliche monatliche Grundgehalt oder die durchschnittliche jährliche Gesamtvergütung in Stellenanzeigen zumindest als Gehaltsspanne zu veröffentlichen. Zwar muss

die EU-Richtlinie noch in nationales Recht umgesetzt werden, und die Frist von rund 24 Monaten stellt auf den ersten Blick keinen Grund zur Eile dar.

Christoph Drebes, Geschäftsführer von Mystery Minds, rät allerdings dazu, bereits zeitnah in eine Testphase einzusteigen, um von den daraus resultierenden Erfahrungen zu profitieren. „Transparenz wird im Wettbewerb um Fachkräfte an Bedeutung gewinnen. Bewerberinnen und Bewerber wollen wissen, ob bei einem potenziellen Arbeitgeber Transparenz auch bei der Vergütung gilt und ob ihm eine angemessene Kommunikation zu Gehaltsfragen wichtig ist. Wenn Unternehmen an dieser Stelle die Karten auf den Tisch legen, können Kandidatinnen und Kandidaten auch direkte Rückschlüsse auf die Unternehmenskultur ziehen, die für sie eine immer größere Rolle spielt.“

Dass bislang erst wenige Unternehmen mit Gehaltsangaben operieren, deutet nicht unbedingt auf eine „Verschleierungstaktik“ hin, betont Christoph Drebes. Vielmehr würden sich dahinter auch noch Umsetzungsfragen verbergen. So ist vielen Betrieben noch nicht klar, in welcher Weise sie Erfolgsbeteiligungen und Boni berücksichtigen können oder müssen, ebenso ob es Absprachen mit dem Betriebsrat bedarf. Auch sei die Unternehmenskultur noch nicht in allen Organisationen bereit für die Transparenz: Selbst Mitarbeitende wissen nicht immer, ob sie fair vergütet werden. Die Bedeutung der Unternehmenskultur spielt auch in Stellenanzeigen noch eine untergeordnete Rolle. In rund 50 Prozent der analysierten Anzeigen wird sie mit keinem Wort erwähnt. ◀

WIE KI FÜR COMP & BEN RELEVANT WIRD

Im Total Rewards Management werden KI-Lösungen bei Vergütungsanalysen, administrativen Tätigkeiten oder im Kontext von Jobarchitekturen bereits genutzt. Was ist möglich und was noch nicht?

Von Maria Wiethaler und Dr. Benjamin Bajmel

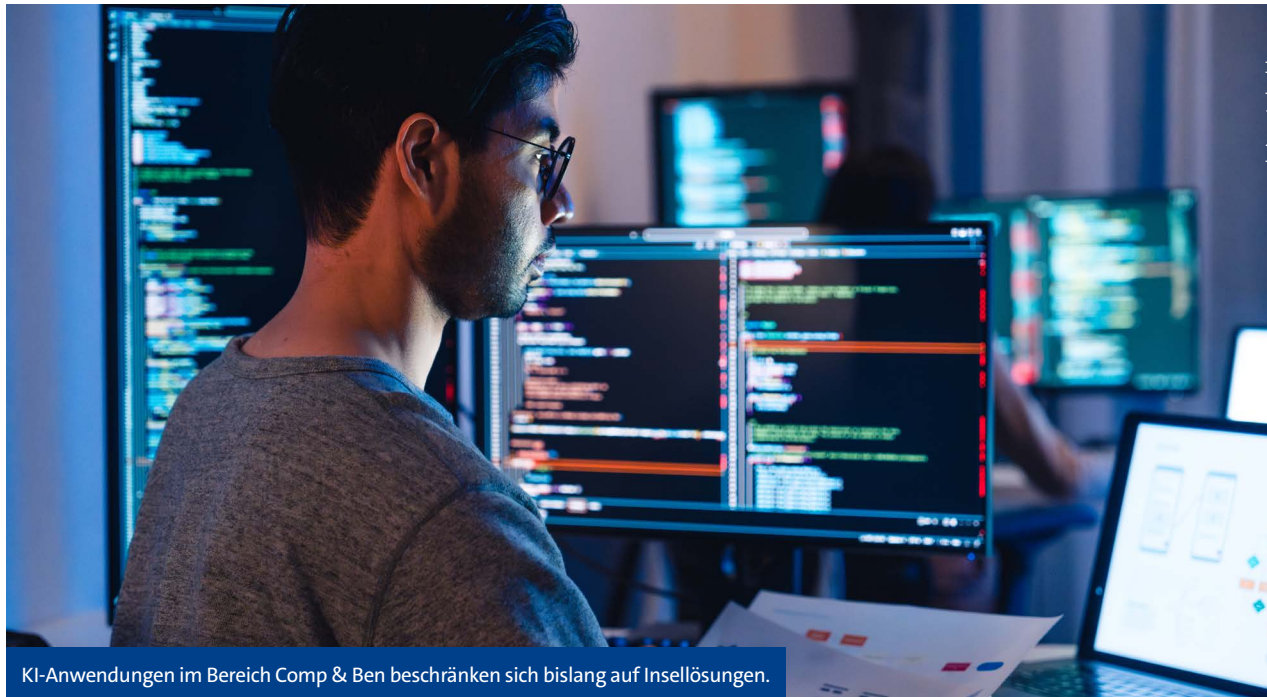
Im People Management haben Anwendungen mit Künstlicher Intelligenz (KI) Einzug gehalten. Neben HR-Chatbots zur Bearbeitung von Anfragen oder KI-gestütztem Screening von Lebensläufen scheint KI über-

wiegend in Disziplinen wie Performance Management, Skills Assessment sowie Personalentwicklung zum Einsatz zu kommen. Dagegen haben Anwendungsfelder im Bereich Comp & Ben bisher vergleichsweise wenig

Beachtung gefunden, und die Nutzung von generativer KI ist mit etwa fünf Prozent noch nicht weit verbreitet. Umso mehr lohnt ein strukturierter Blick auf aktuelle und potenzielle Einsatzgebiete, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren.

Die Nutzung von Künstlicher Intelligenz ist spätestens seit der Öffnung von ChatGPT durch OpenAI für die breite Öffentlichkeit im November 2022 auf der Agenda von Management und Mitarbeitenden angekommen. Mehr als die Hälfte der Beschäftigten erwartet schon heute, dass KI helfen wird, ihre Jobs effizienter zu erledigen. Signifikante Potenziale für Verbesserungen durch KI sind mittlerweile mannigfach belegt: Programmieren von Aufgaben mit KI-Unterstützung benötigt zum Beispiel nur die Hälfte der Zeit im Vergleich zur bisherigen Arbeitsweise. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass mit KI-gestützte Lösungen im Schnitt volle 36 Arbeitstage pro Mitarbeitendem im Kalenderjahr einsparen. 61 Prozent der Entscheiderinnen und Entscheider geben in Studien bereits Produktivitätssteigerungen an (Quellen siehe unter „Mehr zum Thema“ am Ende des Beitrags).

Auch im Bereich Personal haben die neuen Anwendungen Einzug gehalten. Jüngst geben in einer ➤



KI-Anwendungen im Bereich Comp & Ben beschränken sich bislang auf Insellösungen.

Befragung mehr als 50 Prozent der befragten Unternehmen an, KI in den kommenden zwölf Monaten im Personalbereich nutzen zu wollen. Anwendungsfelder im Bereich Comp & Ben haben bisher relativ wenig Beachtung gefunden. Im Folgenden geben wir Ihnen einen strukturierten Überblick über aktuelle und potenzielle Anwendungsgebiete, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren.

Evolution von KI und Einordnung für Comp & Ben

Den Anfang stellen regelbasierte Systeme (KI 1.0) dar, die einfache Datenanalysen basierend auf definierten Logiken vornehmen (siehe Abbildung 1). Mit den 2000er-Jahren kamen Modelle, die aus Erfahrungen lernen (KI 2.0). In den beiden nächsten Jahrzehnten folgten Deep-Learning-Anwendungen (KI 3.0) und generative, also neue Inhalte generierende KI, die wir als KI 4.0 bezeichnen. Deep-Learning-Modelle lernen automatisch und adaptiv anhand von Trainingsdaten und bilden komplexe Strukturen nach, wodurch sie in der Lage sind, Vorhersagen zum Beispiel zur Fluktuation von Mitarbeitenden zu erstellen. Noch weiter geht generative KI: Mit der Fähigkeit zur Mustererkennung können abstrakte Konzepte verarbeitet und Muster in riesigen Datenmengen erkannt werden. Entsprechend können analytische und kreative Prozesse auf ein neues Level gehoben oder beschleunigt werden. Zudem existieren geringe Anforderungen für ihre Anwendung, nur geringe oder keine Kenntnisse von Programmiersprache sind notwendig, was den Zugang vereinfacht. Diese beiden Evolutionsstufen, KI 3.0 und KI 4.0, scheinen für das Aufgabenfeld Total Rewards besonders relevant zu werden.

Anwendungen im Kontext von Comp & Ben

Der Einsatz von KI-Lösungen scheint vor allem sinnvoll, wenn Prozesse schneller, einfacher oder besser werden. Eine Kategorisierung von Arbeit kann in „Hands Work“ (einfache, repetitive Aufgaben), „Head Work“ (kognitiv fordernde Aufgaben) und „Heart Work“ (Aufgaben mit emotionaler Komponente und menschlicher Interaktion) vorgenommen werden. KI-Unterstützung eignet sich an dieser Stelle insbesondere für Aufgaben der ersten und zweiten Kategorie. Mitarbeitende geben an, dass bis zu einem Drittel ihrer Tätigkeiten einfach und repetitiv seien, was ein hohes Potenzial für Automatisierung evident werden lässt. Abbildung 2 zeigt praktische Anwendungsbeispiele im Bereich Comp & Ben.

Hier lässt sich erkennen, dass KI im Bereich Comp & Ben in unterschiedlichen Anwendungsfeldern bereits genutzt wird: bei Vergütungsanalysen, administrativen Tätigkeiten oder im Kontext von Jobarchitekturen. Aktuell ermöglichen KI-Lösungen dem Reward-Management vor allem Effizienzsteigerungen im Sinne schnellerer und einfacherer Prozesse; teilweise ergeben sich inhaltlich überlegene Ergebnisse.

Regulatorische Risiken und Systemfallen

Trotz der vorhandenen Potenziale dürfen Herausforderungen nicht außer Acht gelassen werden. Einerseits sind die bislang bekannten systemimmanent.

- Voreingenommenheit verwendeter Algorithmen: Werden Trainingsdaten verwendet, die auf voreingenommenen Entscheidungen basieren, werden diese Tendenzen unter Umständen reproduziert. Bekanntes Beispiel: Die systematisch niedrigeren Vergütungen für Frauen führten 2015 bei Amazon dazu, dass

ein Tool männliche Bewerber bei Gehaltseinstufungen bevorzugte.

- Mangelnde Genauigkeit: Die Ergebnisse generativer KI basieren auf Wahrscheinlichkeiten statt auf absoluten Gewissheiten. Bei der Sprachübersetzung kann KI zwar eine flüssige Übersetzung liefern, aber ihr können Nuancen entgehen, die ein menschlicher Übersetzer erkennen würde.
- Der Entscheidungsfindungsprozess und die Logik dahinter sind nicht immer transparent, was sich negativ auf das Vertrauen und die Akzeptanz der KI auswirken kann. Vorsicht ist geboten, wenn eine Verpflichtung zur Nachweisbarkeit und Begründung besteht.
- AI Hallucinations (KI-Halluzinationen) entstehen, wenn KI-Anwendungen Fehler machen und Dinge erfinden, die von Nutzerinnen und Nutzern nicht erkannt werden.

Daher sollte immer noch eine menschliche Einschätzung Basis für Entscheidungen sein. Im Bereich Comp & Ben betrifft das unter anderem leistungsbezogene Entscheidungen wie zum Beispiel Gehaltsanpassungen oder Beförderungen.

Andererseits liegen weitere Herausforderungen in den Bereichen Regulatorik und Datenschutz:

- Mit dem [EU AI Regulatory Act](#) vom März 2024 müssen KI-Lösungen basierend auf ihrem Risiko klassifiziert und reguliert werden. Sicherheits-, Transparenz- und Qualitätsanforderungen steigen erheblich.
- Datenschutz: Der Zugriff von KI auf vertrauliche Daten ist vorab zu evaluieren und rechtssicher zu gestalten.



Abbildung 1: Entwicklungsstufen der KI im Zeitverlauf



Abbildung 2: Anwendungsbeispiele von KI-Unterstützung im Bereich Comp & Ben

C&B Anwendungsbereich	Beschreibung KI Lösung	Art von KI	Vorteil für C&B Expert:innen	Praxisbeispiel
Job-Matching, -Beschreibung, -Architektur und Levelling	- Zuordnung von Positionen zu Jobkatalogen - Entwurf von Job-Architekturen - Erleichterte Teilnahme an Compensation Surveys	KI 2.0/KI 3.0	- Zeitersparnis - Geringere Fehleranfälligkeit - Höhere Objektivität, da Levelling-Entscheidungen unabhängig von der Person des Stelleninhabers	Multinationales Pharmaunternehmen, 50 000 Mitarbeitende: Jobarchitektur-Tool: Formulierung von Jobbeschreibungen und Vorschläge für die Einordnung von Positionen Multinationales Pharmaunternehmen, 100 000 Mitarbeitende: Tool zum Levelling von Positionen basierend auf Jobbeschreibungen Teilnahme an Vergütungsstudien: Vereinfachung des Job-Matchings durch KI basierten Mercer Data Connector
Vergütungsanalysen und Vergütungsmanagement	- Durchführung von Analysen mit vorgefertigten Parametern (zum Beispiel für Lohngerechtigkeit) - Vergütungsvorschläge mit auf Vergütungsphilosophie und internen sowie externen Daten basierenden Algorithmen - Vorschläge für Einsatzmöglichkeiten basierend auf verschiedenen Datenquellen (wie Cost of Living Daten, Stammdaten)	KI 2.0/KI 3.0	- Zeitersparnis - Geringere Fehleranfälligkeit	Globales Technologieunternehmen, 280 000 Mitarbeitende: Tool zur Auswertung von Datenquellen zur Performance und Vergütung, Empfehlung von Gehaltsanpassungen Tool-Lösungen am Markt: Mercer PayAI Lösung zur Entwicklung eines unternehmensspezifischen Algorithmus für Vergütungsentscheidungen
Gehaltsbenchmarking	- Scan von Stellenanzeigen zur Identifikation der Gehaltsbänder - Höhere Transparenz in der Vergütung - Automatisierte Auswertung von Geschäftsberichten und Vergütungspraktiken von Wettbewerbern	KI 2.0/KI 3.0	- Zeitersparnis - Geringere Fehleranfälligkeit	Globales Technologieunternehmen, 280 000 Mitarbeitende: Hohe Transparenz in Bezug auf die Vergütung, Offenlegung des Marktminiums- und -maximums für Mitarbeitende mit ähnlichen Kompetenzen
Erstellung von Kommunikationsinhalten	- Erstellung von Rewards Newslettern, Erklärvideos - Entwurf von Richtlinien durch CustomGPTs	KI 4.0	Zeitersparnis	Weite Verbreitung von internen CustomGPTs über verschiedene Branchen und Unternehmensgrößen hinweg
Mitarbeiterbetreuung	Beantwortung von Standardanfragen (zum Beispiel bei Benefits durch Chat-Bots)	KI 3.0/ KI 4.0	- Zeitersparnis - positiver Einfluss auf die Employee Experience durch zielgerichtete und personalisierte Rewards-Kommunikation, weniger weitere Recherche notwendig	Multinationales Technologieunternehmen, 280 000 Mitarbeitende und mittelständiges Versicherungsunternehmen, 5000 Mitarbeitende: Nutzung von HR-Chatbots, auch für Comp-&-Ben-Anfragen Zahlreiche Anbieter zur Implementierung von HR Chatbots zum Beispiel IBM Watson, ServiceNow, Haufe HR Assistant
Benefits-Angebot und Administration	- Personalisierung durch individuelle Vorschläge basierend auf vorheriger Nutzung - Automatisierte Erstellung von Reports zu Stichtag und Versand an Versicherungen	KI 2.0	- Zeitersparnis - Passgenauere Benefit-Angebote und höhere Nutzung - Geringere Fehleranfälligkeit	Unternehmen der Landwirtschaftsbranche, 150 000 Mitarbeitende: Nutzung von KI zur Überprüfung von digitalen Lösungen zum Wohlbefinden durch die Auswertung bestehender und potenziell neuer Benefit-Lösungen
Performance Management	- Automatisierung von Performance Tracking und Vorschlag von Zielen und Entwicklungspotenzialen - Identifikation von High Potentials und Performance-Lücken - Sentimentsanalyse, Analyse von Kommunikationsmustern für Optimierungsvorschläge	KI 3.0/KI 4.0	- Zeitersparnis - Höhere Objektivität, da Performance-Entscheidungen unabhängig von der Person des Stelleninhabers	Multinationales Technologieunternehmen, 100 000 Mitarbeitende: Automatisierte Anpassung von Zielen basierend auf Echtzeit-Performance-Indikatoren

- Bei einer neuen Art der Cyberattacke namens Data Poisoning (zu Deutsch Datenvergiftung) pflegen Angreifer gezielt falsche Informationen in Trainingsdaten für KI-Modelle ein, die verbreitet werden und die Funktion der Lösung einschränken oder Nutzerdaten stehlen.
- Werden offene Tools genutzt, kann die Frage nach dem geistigen Eigentum von KI produziertem Output relevant sein.
- Mitbestimmungsgremien: Die Rechte des Betriebsrats sind nach dem Betriebsverfassungsgesetz vor dem Einsatz von KI (zum Beispiel bei Stellenbewertungen) zu beachten.

Nicht ohne klare Zieldefinition

Wichtig für den erfolgreichen Einsatz von KI im Total-Rewards-Bereich ist eine klare Vision zur Nutzung von KI im Unternehmen, die mit der Gesamtunternehmensstrategie in Einklang stehen muss. Grundlegende Strukturen müssen gegeben sein wie klare Verantwortlichkeiten, ethische Praktiken sowie eine Governance zum Beispiel durch Audits von Algorithmen. Daneben sollte mit passenden Maßnahmen des Change Managements eine technologieoffene und positive Nutzung von KI gefördert werden. Aus finanzieller Perspektive ist ein Monitoring der Resultate wie etwa der Kosteneinsparungen ratsam, um den ROI (Return on Investment) von KI-Lösungen nachverfolgen zu können.

Ebenso besteht bei der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden zur sinnvollen KI-Nutzung ein deutliches Potenzial für Verbesserungen. So vertrauen nur 45 Prozent der Beschäftigten darauf, dass ihr Unternehmen

ihnen die Fähigkeiten, die KI und eine steigende Automatisierung erfordern, vermittelt.

Fazit

Die Anwendung von KI im Bereich Comp & Ben hat großes Potenzial und bietet die Chance grundlegender Veränderungen des Tätigkeitsfeldes. Während die Faszination über die Möglichkeiten der generativen KI unbestritten ist, garantiert die Technologie an sich noch keine Verbesserungen. Letztlich ist ihr wertsteigernder Einsatz von effizienten Prozessen im Unternehmen sowie der Aus- und Weiterbildung der relevanten Mitarbeitendengruppen abhängig. Weiter fehlt es aktuell (noch) an der flächendeckenden Umsetzung. Bei der Anwendung von KI über alle Unternehmensbereiche hinweg liegt Deutschland im internationalen Vergleich zurück.

Die Nutzung im Bereich Comp & Ben beschränkt sich aktuell überwiegend auf Insellösungen für einzelne Mitarbeitende oder individuelle Teilbereiche. Um das volle Potenzial von KI auszuschöpfen, sind eine stärkere Integration und ein zunehmendes Experimentieren in sämtlichen Rewards-Bereichen wünschenswert. Unabhängig vom Unternehmensbereich gehen aktuelle Studien davon aus, dass der Reifegrad von KI-Lösungen erst in circa sechs bis zehn Jahren so fortgeschritten ist, dass organisationsweit signifikante Produktivitätssteigerungen zu erwarten sind. ◀

Mehr zum Thema:

- Mercer: [Putting the power of generative AI to work in a skills-based organization. Three urgent questions](#), 2024
- Peng, S./Kalliamvakou, E./Cihon, P./Demirer, M.: [The Impact of AI on Developer Productivity: Evidence from GitHub Copilot](#), 2023
- Oliver Wyman Forum: [How Generative AI is Transforming Business and Society](#), 2024
- Mercer: [Generative AI will transform three key HR roles](#), 2023
- Snow, J. in The Wall Street Journal: [As Generative AI Takes Off, Researchers Warn of Data Poisoning](#), 2024



Maria Wiethaler,
Senior Consultant, Career, Central Europe,
Mercer Deutschland

maria.wiethaler@mercer.com
www.mercer.com



Dr. Benjamin Bajmel,
Senior Principal,
Mercer Deutschland

benjamin.bajmel@mercer.com
www.mercer.com

DEUTSCHER HUMAN RESOURCES SUMMIT

14.-15. November 2024,
Meliá Frankfurt City

Unser Leitthema: „Unter Spannung“

Jetzt
Ticket
sichern!

Freuen Sie sich unter anderem auf:



Prof. Dr. med. Volker Busch
Neurowissenschaftler,
Facharzt, Psychiatrie und
Psychotherapie,
Universitätsklinik Regensburg



Dr. Astrid Fontaine
Vorständin Personal
und Arbeitsdirektorin,
Schaeffler AG



Felicitas von Kyaw
Geschäftsführerin
Personal &
Arbeitsdirektorin
Vodafone Deutschland



Claus Weselsky
Vorsitzender, Gewerkschaft
Deutscher Lokomotivführer

Veranstalter



Personalwirtschaft

Mitveranstalter

ADVANT Beiten

BARMER



cornerstone



Award-Partner



Partner



pluxee

ÜKG

II WHATEVER.
= WORKS

Hauptmedienpartner

Frankfurter Allgemeine



Hier anmelden



Beim Prozess der HR-IT-Entwicklung, der Implementierung und beim Rollout werden Vergütungsspezialisten gebraucht.

OHNE HR-IT UND STABILE DATENBASIS KEINE VERLÄSSLICHEN KI-ERGEBNISSE

Interview mit Petra Knab-Hägele, Senior Partner, und Jennifer S. Schulz, Senior Director, von der Unternehmensberatung hkp///group

Von Christiane Siemann

Immer öfter werden in Stellenofferten für „Senior Manager Total Rewards (w/m/d)“ und „HR-Manager (w/m/d)“ People-Analytics-Kompetenzen und KI-Kenntnisse vorausgesetzt. Ändern sich im Compensation-Bereich gerade die Jobprofile? Senior Partner Petra Knab-Hägele und Senior Director Jennifer S. Schulz, beide von der Unternehmensberatung hkp///group, erläutern, ob und wie HR-IT und KI die Arbeit von Comp-&Ben-Verantwortlichen verändert.

Comp & Ben: Welche KI-Kenntnisse sollten Rewards-Managerinnen und -Manager derzeit mitbringen?

Petra Knab-Hägele: Wir beobachten, dass HR-Abteilungen einschließlich des Vergütungsbereichs Mitarbeitende mit Analytic Skills suchen oder Software Engineers, die KI-Modelle gestalten und implementieren können. Inzwischen gibt es für das Personalmanagement eine ganze Reihe von Lösungen, die auf Basis von KI arbeiten. Zum Beispiel in der Personaldiagnostik in Bewerbungsprozessen, in Chatbots oder eigenen ChatGPT-Anwendungen. In den Comp-&Ben-Bereich sind substanzielle KI-Tools dagegen noch nicht vorge-

drungen. Auch läuft manches derzeit unter dem Label KI, was noch keine KI ist.

Comp & Ben: Sondern?

Petra Knab-Hägele: Generell unterscheiden wir zwischen Descriptive, Predictive und Prescriptive Analytics. Während Predictive Analytics Daten aus der Vergangenheit bewertet und diese Information nutzt, um künftige Trends vorherzusagen, kann Prescriptive Analytics Unternehmen Handlungsempfehlungen geben und ermöglicht eine automatisierte Entscheidungsfindung. Diese beiden Prozesse stützen sich auf eine saubere Datenbasis und nutzen mathematische Algorithmen. Bislang können sich jedoch die wenigsten Organisationen auf eine konsolidierte HR-Datenbasis für HR-Analytics beziehungsweise KI-Vergütungslösungen stützen. Wenn also aktuell Compensation-Fachkräfte mit KI- und People-Analytics-Kenntnissen gesucht werden, ist das ein Indiz dafür, dass Unternehmen Total Rewards und KI-Anwendungen verbinden möchten. Dafür benötigen sie Mitarbeitende, die über Kompetenzen an der Schnittstelle von Technologie, HR und Data-Management ➤

inklusive Datenschutz und -sicherheit verfügen und unter anderem beurteilen können, welche Daten in ein Modell einfließen müssen, welche verzerren oder voreingenommen sind und wo die Datenschutzprobleme liegen.

Jennifer S. Schulz: Unternehmen haben in der Regel die Daten für eine Predictive- und Prescriptive-Analyse nicht vorliegen. Solange sie aber nicht den ersten notwendigen Schritt vollzogen haben, kann auch die „intelligenteste“ KI keine verlässlichen Ergebnisse liefern. In Fair-Pay-Projekten erleben wir die Herausforderung der Unternehmen, eine saubere Datenbasis zu schaffen. Ähnlich wie beim Thema Reporting muss gewährleistet sein, dass die relevanten Daten in den HR-IT-Systemen so sauber erfasst sind, dass sie auf Knopfdruck konsolidiert werden könnten. Die meisten Organisationen berichten uns, dass sie eine sehr große Menge an Daten haben. Aber welche davon sind steuerungsrelevant zum Beispiel für ein internes oder externes Benchmarking? Die vorliegenden Daten müssen nach einer bestimmten Struktur gescreent werden – und in global tätigen Unternehmen auch für jede einzelne Niederlassung.

Comp & Ben: Ist es Aufgabe von HR und Reward Management, den Prozess der Datengenerierung voranzutreiben?

Petra Knab-Hägele: Auf jeden Fall! Aber nicht nur das: HR und seine Teildisziplinen müssen den Prozess der Datenaufbereitung mitgestalten und das eigene Wissen einbringen, um Fehler zu vermeiden. Bleiben wir beim Beispiel eines Fair-Pay-Projekts: Die Schwierigkeit liegt darin, die Daten nach einer einheitlichen

Struktur zu erfassen. Für manche Unternehmen ist es schon schwierig, innerhalb Deutschlands standardisiert Daten in vorgegebenen Formaten zu erfassen, wenn sie mehrere Tarifpartner mit unterschiedlichen Verträgen haben. Umso schwieriger wird es bei global tätigen Unternehmen, da es in jedem Land andere Zusatzleistungen, Arbeitszeiten und anderes gibt.



„HR und seine Teildisziplinen müssen den Prozess der Datenaufbereitung mitgestalten und das eigene Wissen einbringen, um Fehler zu vermeiden.“

Petra Knab-Hägele, Senior Partner, hkp///group

Jennifer S. Schulz: Ohne ein durchgehendes HR-IT-System ist es nicht möglich, eine einheitliche Struktur zu erreichen. Lange haben Unternehmen die Ausgaben gescheut. Was im Finance-Reporting Standard ist, galt für HR noch lange nicht. Viele Unternehmen ziehen jetzt nach und investieren hier. Großunternehmen sind schon seit Jahren dabei, HR-IT-Systeme weltweit auszurollen, sodass die technische Basis für die Datenverfügbarkeit perspektivisch gesichert ist.

Petra Knab-Hägele: Der Vollständigkeit halber sei darauf verwiesen, dass die Einführung moderner, unternehmensübergreifender HR-IT-Landschaften kein

Selbstläufer ist. Abgesehen von der Ablösung beziehungsweise Integration von Altsystemen und dem damit erforderlichen Schnittstellen-Management sind häufig das Re- und Neudesign von Prozessen der Knackpunkt. Am Ende soll ja nicht für viel Investment mit neuer Technik Bekanntes neu erfasst und schöner dargestellt werden. Es geht darum, die Potenziale moderner Technologien vollumfänglich nutzbar zu machen.

Comp & Ben: Lösen HR-IT-Systeme alle Probleme bei der Standardisierung der Daten?

Jennifer S. Schulz: Die Qualität des Ergebnisses hängt davon ab, wie gut die Datenbasis ist. Das Problem ist nicht, dass die KI bestimmte Analysen nicht beherrscht: Die Voraussetzung für eine erfolgreiche KI-Anwendung sind belastbare Informationen, auf deren Datenbasis sie auch Vorhersagen treffen kann. Im Compensation-Bereich bedeutet das, genau festzulegen, was verglichen werden soll und wie die einzelnen Datenfelder definiert werden. Es kann nur auf Daten abgestellt werden, die zur Verfügung stehen, und die sind sorgfältig zu überprüfen, bevor man den Algorithmus damit lernen lässt, weil sonst Verzerrungen – die Data Bias – weitergegeben werden.

Bekannt ist das Beispiel eines namhaften US-Unternehmens, wo ein im Recruiting eingesetzter Algorithmus – statt objektive Vorschläge zu unterbreiten – Frauen benachteiligt hat. Da das Unternehmen seit 30 Jahren nur männliche Führungskräfte eingestellt hatte und die HR-IT nur männliche Kandidaten kannte, schlug die KI nie eine Frau vor.





„Das Problem ist nicht, dass KI bestimmte Analysen nicht beherrscht. Doch eine erfolgreiche KI-Anwendung setzt belastbare Informationen voraus.“

Jennifer S. Schulz, Senior Director, hkp///group

Comp & Ben: Welche Rolle spielt das Reward Management beim Aufsetzen eines HR-IT-Systems?

Petra Knab-Hägele: HR-IT-Systeme sind standardisierte Systeme, die sehr gut funktionieren, solange es sich um Standardinformationen handelt. Was aber, wenn jede Teilgesellschaft ein eigenes System benötigt? Wenn dieselben Datenelemente innerhalb des Konzernverbundes von Gesellschaften anders interpretiert werden und sich Datenelemente finden, die nicht in die Konsolidierung passen? Das bedeutet: Beim Prozess der Entwicklung der HR-IT, bei der Implementierung und beim Rollout werden Vergütungsspezialisten gebraucht, die darauf achten, dass die Daten zentral vergleichbar sind.

Comp & Ben: Gibt es weitere Aufgaben?

Jennifer S. Schulz: Eine Herausforderung ist sicherlich der Datenschutz sowie der angemessene Umgang mit den Daten. Nach der DSGVO gilt das Prinzip der Datenminimierung, das bedeutet, personenbezogene Daten müssen dem Zweck angemessen sein und auf

das für die Zwecke der Verarbeitung notwendige Maß beschränkt werden. Dieses Maß ist zu definieren und auch perspektivisch immer im Auge zu behalten. Hinzu kommt: Viele KI-Lösungen zielen ja darauf ab, im Markt Informationen zu sammeln, sei es in Lebensläufen oder Stellenanzeigen. Aber wie können diese Daten mit internen Daten sinnvoll verknüpft werden? An dieser Stelle brauchen wir Experten, die die fachlichen Anforderungen verstehen, gleichzeitig aber auch eine KI-Lösung intelligent füttern können, um am Ende die relevanten Prozesse für das gesamte Unternehmen nach einem einheitlichen Standard zu gestalten.

Comp & Ben: Welches Vorgehen empfehlen Sie Unternehmen im Mittelstand, die noch kein HR-IT-System haben?

Petra Knab-Hägele: Es kommt immer auf die Zielsetzung an. Mit dem EU Pay Transparency Act, der ab 2027 zum Tragen kommt, sollten sich Unternehmen schon jetzt auseinandersetzen. Betriebe mit über 250 Mitarbeitenden müssen erstmals für 2026 und dann jährlich das geschlechterspezifische Lohngefälle und Gehaltsspannen für Bewerber offenlegen sowie intern Auskunft zum Entgelt anderer Arbeitnehmer für gleichwertige Arbeit erteilen. Dafür ist die Basis zu schaffen, es müssen Konzepte entwickelt, Systeme und Prozesse implementiert und der Vergleich von Stellen und Entgelt ermöglicht werden. Auch die neue EU Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) fordert den Gender Pay Gap auszuweisen.

Comp & Ben: Das hat aber noch nichts mit KI zu tun ...

Petra Knab-Hägele: Nein, die deskriptive Analyse ist eine Stufe der „Vermittlung“ der Daten. Wollen Organisationen dagegen ein HR-Analytics-Modell aufbauen, ist es wichtig, die Ziele zu definieren: Was soll berichtet werden? Welche KPIs sind für das Unternehmen relevant? Welche Daten braucht es dafür? Wie muss die Struktur dafür aussehen? Wir können dabei unterstützen, die Daten zu identifizieren, und die HR-Abteilung dabei begleiten, die regulatorischen Anforderungen als Chance zur Gestaltung zu sehen.

Jennifer S. Schulz: Bei aller Last aus der Bewältigung eines solchen in der Regel eher aufwendigen Schritts sollten die Potenziale klar und wiederholt kommuniziert werden. Menschen sind häufig veränderungsresistent. Aber gibt man ein klares Ziel vor, definiert machbare Meilensteine, schafft rasch erste Quick Wins und bleibt auch bei Rückschlägen zuversichtlich im Sinne der Lösung, dann ist auch die Bereitschaft zur Mitarbeit gegeben.

Comp & Ben: Frau Knab-Hägele, Frau Schulz, vielen Dank für das Gespräch! ◀



Christiane Siemann,
Journalistin,
Redaktion Comp & Ben

csiemann@t-online.de

#COMPTECH #KI: TOOLS FÜR KOMPETENZMANAGEMENT, STELLENARCHITEKTUR UND VERGÜTUNG

Die Kombination von SaaS, KI und detaillierten statistischen Analysen schafft eine HR-Basis, die Unternehmen hilft, HR-Prozesse zu optimieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Von Philipp Schuch



In der dynamischen Welt des Personalmanagements spielen Technologie und Tools eine zentrale Rolle. Sie helfen Stellenarchitekturen effizient zu verwalten und Vergütungsstrukturen zu analysieren. Dieser Beitrag bietet einen Überblick über die wichtigsten europäischen HR-Tech-Anbieter und ihre Methoden in zwei Kategorien: Tools für das Management von Stellenarchitekturen inklusive Kompetenzmanagement sowie Tools für die Analyse des (geschlechtsspezifischen) Lohngefälles und der Vergütungsstruktur.

Software-as-a-Service (SaaS) hat sich als dominierendes Bereitstellungsmodell für viele Geschäftsanwendungen etabliert, darunter auch für Human Resource Technology (HR-Tech). HR-Tech-Lösungen, die auf SaaS basieren, bieten zahlreiche Vorteile wie etwa Skalierbarkeit, Kosteneffizienz und die Fähigkeit, neue Funktionen schnell zu integrieren. Sie ermöglichen es Unternehmen, ihre HR-Prozesse zu digitalisieren und zu automatisieren, was zu höherer Effizienz und besseren Entscheidungsfindungen führt. Ein wichtiger Aspekt von HR-Tech-Lösungen ist die Integration von Künstlicher Intelligenz (KI). KI kann Muster und Trends in ➤

großen Datensätzen erkennen, Prognosen erstellen und datengestützte Empfehlungen geben. In der Welt des Personalmanagements bedeutet dies eine verbesserte Talentakquise, passgenaue Gehaltsbenchmarks und eine fundierte Analyse von Vergütungsstrukturen. Viele dieser Tools entfalten ihr volles Potenzial, wenn sie in bestehende Human-Resource-Information-Systems (HRIS) wie SAP SuccessFactors, Talentia Software oder Workday integriert werden. Diese Integration ermöglicht einen nahtlosen Datenfluss und eine ganzheitliche Sicht auf alle HR-Prozesse.

KI-Lösungen für das HR-Management

Einige der im Folgenden aufgeführten Plattformen und HR-Software-Lösungen sind auf das Talent- und Kompetenzmanagement ausgerichtet. Andere umfassen die Erstellung und Verwaltung der Stellenarchitektur und analysieren Entgeltstrukturen mit dem Fokus auf die Identifizierung und Beseitigung des Gender Pay Gaps.

Appose (DE)

Die [Plattform Appose](#) unterstützt Unternehmen dabei, ihre Belegschaften durch intelligente Skill-Management-Lösungen zu transformieren. Der Schwerpunkt liegt auf der dynamischen Verwaltung und Identifizierung von Kompetenzbedarfen. Die Plattform wurde entwickelt, um Unternehmen dabei zu helfen, Veränderungen zu bewältigen. Sie liefert Informationen, die auf Weiterbildungsbedarfe hinweist, und bei Neupositionierung von Mitarbeitenden die neuen Anforderungen definiert.

- Verwendung von Statistik und KI: Die Plattform nutzt KI und statistische Analysen, um die Fähigkeiten und Kompetenzen von Mitarbeitenden in Echt-

zeit zu bewerten und zu optimieren. Die KI analysiert Millionen von Datenpunkten, die dynamische und kontextbasierte Kompetenzstrukturen erstellen und nicht auf starren vorgefertigten Kompetenzbäumen basieren. Dieses Vorgehen ermöglicht Skillsets präzise und kontinuierlich Anpassung an sich ständig ändernde Markt- und Technologieanforderungen anzupassen.

Bryq (GR)

Die [Talent-Management-Plattform Bryq](#) optimiert HR-Prozesse im Unternehmen. Ihr Schwerpunkt: Bewerberinnen und Bewerber sowie Mitarbeitende auf der Grundlage ihrer Fähigkeiten, kognitiven Eigenschaften und kulturellen Übereinstimmung mit dem Unternehmen objektiv zu bewerten. Die Plattform hilft dabei, die besten Talente für spezifische Rollen zu identifizieren, indem sie psychometrische Tests und datengestützte Analysen kombiniert. Bryq lässt sich nahtlos in bestehende HR-Systeme integrieren und kann den Einstellungsprozess verbessern.

- Verwendung von Statistik und KI: Die Plattform arbeitet mit hochentwickelten Algorithmen und KI, um psychometrische Daten zu analysieren und eine präzise Bewertung von Bewerberinnen und Bewerbern sowie Mitarbeitenden zu ermöglichen. Sie kombiniert statistische Analysen mit maschinellem Lernen, um individuelle Stärken, Schwächen und kulturelle Übereinstimmungen zu bewerten. Diese Daten geben personalisierte Empfehlungen für die Entwicklung und das Management von Talenten. Durch die Integration dieser Analysen in den Einstellungsprozess können Unternehmen fundierte Ent-

scheidungen treffen, die zu einer besseren Passung zwischen Kandidaten und Rollen führen.

Cobainer (DE)

Auf Kompetenzmanagement und Kompetenzentwicklung ist die [Plattform Cobainer](#) ausgerichtet. Unternehmen können mit den Tools die Kompetenzen ihrer Beschäftigten identifizieren, verwalten und entwickeln. So entsteht ein umfassender Überblick über die in der Organisation vorhandenen Fähigkeiten und Skills. Diese können mit den Anforderungen aktueller und zukünftiger Projekte abgeglichen werden. Cobainer ermöglicht ein gezieltes Upskilling der Belegschaft, indem es die Kompetenzen mit den Unternehmenszielen in Einklang bringt.

- Verwendung von Statistik und KI: Die Plattform nutzt KI und maschinelles Lernen, um die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeitenden kontinuierlich zu analysieren und mit den Anforderungen des Unternehmens abzugleichen. Sie wendet statistische Modelle an, um Kompetenzlücken zu identifizieren und personalisierte Empfehlungen für Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen zu geben. KI-Algorithmen helfen dabei, Karrierepfade zu visualisieren und Entwicklungsstrategien zu erstellen, die sowohl den Bedürfnissen der Beschäftigten als auch den strategischen Zielen des Unternehmens entsprechen.

FAIR_solution (DE)

Die Software von [FAIR_solution](#) analysiert den (Gender) Pay Gap und ist für Unternehmen geeignet, die eine umfassende, statistisch fundierte Analyse ihrer Ent- ➤

geltpraxis durchführen möchten, um Ungleichheiten zu identifizieren und zu beseitigen. Das Tool unterstützt Unternehmen dabei, verschiedene „geschützte“ Kategorien wie Geschlecht, Herkunft und Behinderung als Grundlage für die Analyse zu nutzen, um transparente und faire Vergütungsstrukturen zu schaffen und die regulatorischen Anforderungen zu erfüllen.

- Verwendung von Statistik und KI: FAIR_solution nutzt statistische Methoden, um einen Pay Gap detailliert zu analysieren und Entgeltunterschiede zum Beispiel nach Geschlecht oder Herkunft genau zu quantifizieren. KI wird eingesetzt, um große Mengen an Gehaltsdaten effizient zu verarbeiten und unbewusste Vorurteile und systematische Ungleichheiten zu erkennen. Die Plattform bietet prädiktive Modelle, mit denen Unternehmen proaktive Maßnahmen ergreifen können, um die Lohnlücken zu schließen.

Gradar (DE)

Die [Plattform gradar](#) ist auf die Bewertung und Analyse von Stellen und Vergütungsstrukturen spezialisiert. Sie bietet Unternehmen eine systematische Methode zur Bewertung von Stellen, die auf bewährten internationalen Standards basiert. Die Tools unterstützen die Entwicklung fairer und transparenter Vergütungsstrukturen durch detaillierte Analysen und Berichte, die HR als Grundlage für strategische Entscheidungen nutzen kann.

- Verwendung von Statistik und KI: Die Plattform arbeitet mit statistischen Methoden, die Stellen objektiv bewertet und Gehaltsstrukturen analysiert. Zudem ermöglicht sie eine datenbasierte Analyse,

sodass Diskrepanzen in der Entlohnung, wie etwa ein Gender Pay Gap identifiziert wird und faire Gehaltsstrukturen gefördert werden. KI wird eingesetzt, um die Erstellung von Stellenbeschreibungen zu automatisieren und die Nutzung von Gehaltsvergleichen zu vereinfachen.

RoleMapper (UK)

Stellenprofile und Stellenarchitekturen erstellen, verwalten und optimieren – das ist der Fokus der Plattform von [RoleMapper](#). Unternehmen können mit der Lösung detaillierte und konforme Stellenbeschreibungen entwickeln, die sowohl den gesetzlichen Anforderungen als auch den unternehmensinternen Richtlinien entsprechen. Die Standardisierung von Stellenbeschreibungen und die Analyse von Stellenprofilen gewährleisten eine kohärente und strukturierte Jobarchitektur, die Chancengleichheit fördert.

- Verwendung von Statistik und KI: Die Software wendet KI an, um das Formulieren von Stellenbeschreibungen zu automatisieren und zu standardisieren. Außerdem verwendet sie statistische Analysen, um Konsistenz und Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Rollen innerhalb eines Unternehmens zu gewährleisten. KI-Algorithmen helfen, Rollenprofile schnell zu analysieren und notwendige Anpassungen vorzunehmen, um sicherzustellen, dass sie den aktuellen Marktbedingungen und rechtlichen Anforderungen entsprechen.

Sysarb (SE)

Die Software-Lösungen von [Sysarb](#) analysieren und optimieren Entgeltstrukturen mit dem speziellen Fokus auf

die Beseitigung des Gender Pay Gaps. Die Lösung bietet umfangreiche Werkzeuge zur Analyse von Gehaltsdaten, um geschlechtsspezifische Ungleichheiten zu identifizieren. Ebenso unterstützt sie bei der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben und einer Gleichstellungskultur im Unternehmen.

- Verwendung von Statistik und KI: Die Plattform arbeitet mit statistischen Methoden, um Entgeltdaten zu analysieren und den Gender Pay Gap genau zu berechnen. KI wird eingesetzt, um Diskrepanzen in den Gehaltsstrukturen automatisch zu identifizieren und Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten. Die Analysen helfen Unternehmen, tief verwurzelte Ungleichheiten aufzudecken und gezielte Maßnahmen zu entwickeln, um den Gender Pay Gap zu verringern. Die Anwendung führt zu einer faireren und gerechteren Vergütungspraxis.

TechWolf (FR)

Auf automatisiertes Kompetenzmanagement ist die Lösung von [TechWolf](#) spezialisiert. Mit der Plattform können Unternehmen die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden analysieren und verwalten. Indem die Software in Echtzeit die vorhandenen und benötigten Fähigkeiten im Unternehmen darstellt, können Talentstrategien optimiert werden. Sie identifiziert ebenso Qualifikationslücken, sodass Unternehmen gezielt Weiterbildungs- und Umschulungsmaßnahmen ansetzen können.

- Verwendung von Statistik und KI: Die Plattform arbeitet mit KI-Tools und maschinellem Lernen, um große Mengen an Mitarbeitendendaten zu analysieren und dynamische Kompetenzprofile zu erstellen. Die KI erkennt Muster in den Fähigkeiten und ➤

Jobanforderungen und gibt Empfehlungen für die Personalentwicklung und die strategische Talentplanung. Sie setzt statistische Modelle ein, um die Wirksamkeit von Weiterbildungsprogrammen zu messen und den Erfolg von Umschulungsinitiativen zu bewerten.

Fazit

Die Wahl der richtigen Tools für die Verwaltung der Stellenarchitektur und die Vergütungsanalyse ist entscheidend für ein effizientes und gerechtes Personalmanagement. Anbieter wie appose, Bryq und cobrainer bieten umfassende Lösungen für das Stellenmanagement, gradar darüber hinaus auch eine Stellenbewertung. Für die Analyse des Gender Pay Gaps und die Strukturierung von Vergütungen stehen spezialisierte Tools wie FAIR_solution, gradar und Sysarb zur Verfügung, die mit fortschrittlichen statistischen Methoden eine faire und transparente Vergütungspolitik fördern. Die Integration dieser Tools in bestehende HRIS-Systeme wie SAP SuccessFactors, Talentia Software oder Workday maximiert ihren Nutzen, indem sie einen nahtlosen Datenfluss und eine ganzheitliche Sicht auf alle HR-Prozesse ermöglicht. Die Kombination von SaaS mit KI und detaillierten statistischen Analysen schafft eine HR-Basis, die Unternehmen hilft, HR-Prozesse zu optimieren, um schlussendlich wettbewerbsfähig zu bleiben. ◀



Philipp Schuch,
CEO & Founder,
Quality Personnel Management GmbH

philipp.schuch@gradar.com
www.gradar.com



**Bis zu 75 % Rabatt
für Unternehmen**



MacBook ist eine Marke von Apple Inc.

Die Geschäftskunden-Abonnements der F.A.Z.

Erfolg entsteht aus Wissen.

Schließen Sie sich führenden Unternehmen an, deren Mitarbeiter bereits heute von der exzellenten Wirtschafts- und Finanzkompetenz der Frankfurter Allgemeinen Zeitung profitieren. Sichern auch Sie sich unsere digitalen Angebote zu **attraktiven Konditionen für Geschäftskunden**.



Jetzt informieren unter **faz.net/business**
oder anrufen und persönliches Angebot
einholen: **(069) 75 91-11 22**

GENERATIVE KI – WIE SIE SKILLBASIERTE JOBARCHITEKTUREN UNTERSTÜTZT

KI kann bei richtiger Anwendung kombiniert mit menschlicher Supervision zu signifikanten Effizienzgewinnen führen: Sie erleichtert die Gestaltung und Verwaltung von Jobarchitekturen, die Fähigkeiten und Kompetenzen erfassen können.

Von Dr. Tobias Oberpaul und Sebastian Unterreitmeier



Generative KI besitzt die bemerkenswerte Fähigkeit, abstrakte Konzepte zu verarbeiten und Muster in riesigen Datenmengen zu erkennen. Dabei kann sie nicht nur Inhalte generieren, sondern auch Informationen zielgruppengerecht darstellen. Durch die Integration in vorhandene Standardsoftwareprodukte und leicht zugängliche, kostengünstige Webseitenservices vollzieht sich die Einführung in HR in einer hohen Geschwindigkeit.

Noch ist der Einsatz von generativer KI im Compensation-&-Benefits-Bereich wenig verbreitet. In anderen strategisch wichtigen Reward-Aufgaben bietet sie jedoch jetzt schon großes Potenzial: bei skillbasierten Jobarchitekturen. Durch den Einsatz von generativer KI können Unternehmen ihre Jobrollen besser verstehen und effektivere, dynamische Strukturen entwickeln, die den sich schnell wandelnden Anforderungen an Fähigkeiten gerecht werden. Wir zeigen im Folgenden die Potenziale von generativer KI im Aufbau von Skills-powered Jobarchitekturen auf, diskutieren Grenzen der Technologie sowie Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Co-Kreation zwischen Mensch und generativer KI.

Jobarchitekturen, die Skills berücksichtigen, haben großes Potenzial.



Jobarchitekturen im Wandel

Traditionell waren Jobrollen mehrheitlich zeitstabil und konnten durch regelmäßige – in ihrer Häufigkeit aber überschaubare – Review-Zyklen auf dem aktuellen Stand gehalten werden. Doch mit der Entwicklung des projektbasierten Arbeitens, agiler Methoden, digitaler Medien und dem schnellen Wandel der erforderlichen Fähigkeiten der Arbeitnehmer erleben Unternehmen heute eine deutliche Veränderung ihrer Jobarchitekturen. Diese müssen in HR-Lösungen implementierbar sein und konzentrieren sich nicht mehr ausschließlich auf individuelle Jobrollen. Jobarchitekturen sollen eine Grundlage für alle HR-Prozesse und -Dienstleistungen bilden und ebenso die Rahmenbedingungen schaffen, die dem Business eine erfolgreiche Bewältigung von Projekten und Aufgaben ermöglichen. Der Fokus hat

sich verschoben: von traditionellen Stellenbeschreibungen hin zur Klarheit über Rollenanforderungen und der Identifizierung von Beschäftigten mit den passenden Fähigkeiten und Kompetenzen für die jeweiligen Arbeiten. Da Arbeitgeber 2023 und 2024 den Mangel an Skills und Talenten als eine der größten HR-Herausforderungen betrachten (Quellen siehe „Mehr zum Thema“), bieten Jobarchitekturen, die Skills berücksichtigen, großes Potenzial: Sie ermöglichen, Beschäftigte mit den richtigen Kompetenzen zur Bewältigung der diversen Rollen- und Projektanforderungen passgenau zu entwickeln und ihre Positionen strategisch nachzubetzen sowie gezielt geeignete neue Mitarbeitende zu rekrutieren.

Ein zentrales Erfolgskriterium einer Jobarchitektur ist die kontinuierliche Aktualisierung der erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen. Hierzu müssen einerseits

die relevanten Informationen über die benötigten Skills im Unternehmen und andererseits die vorhandenen Fähigkeiten der Beschäftigten dokumentiert werden, um eine passgenaue Zuordnung zu ermöglichen. Der Zeitaufwand für diese Aufgaben ist mitunter enorm, da die Informationen aus verschiedenen Quellen gesammelt, aufbereitet und analysiert werden müssen. Generative KI kann bei richtiger Anwendung und menschlicher Supervision zu signifikanten Effizienzgewinnen führen, die die Gestaltung und Verwaltung von Skills-powered Jobarchitekturen erleichtern. Wichtig bleibt vor allem die Einbeziehung des Business in den Prozess, um die Informationen unternehmensspezifisch und in HR-Prozessen anwendbar zu machen.

Einsatz generativer KI bei skillbasierten Jobarchitekturen

Generative KI zeigt ihre Stärken insbesondere dort, wo Inhalte erstellt werden sollen, die genau definierten Standards in Bezug auf Tonalität und Struktur folgen. Durch die Zusammenführung verschiedener Datenquellen kann generative KI in kürzester Zeit einen konsistenten Output liefern. Dies trifft auf die Erstellung von Jobprofilen zu, denn die KI ermöglicht zum Beispiel die Kombination von Stelleninhalten mit den benötigten Skills und deren konsistente Differenzierung über verschiedene Hierarchie- und Ausprägungsstufen hinweg. Umgekehrt können aus bestehenden Jobprofilen auch Strukturen identifiziert werden, die als Grundlage für eine Jobarchitektur dienen. Die deutliche Zeitersparnis ermöglicht einerseits häufige Updatezyklen, um den Anforderungen agiler Architekturen gerecht zu werden. Andererseits können die frei werdenden ➤

Abbildung 1: Skills-powered Jobarchitekturen

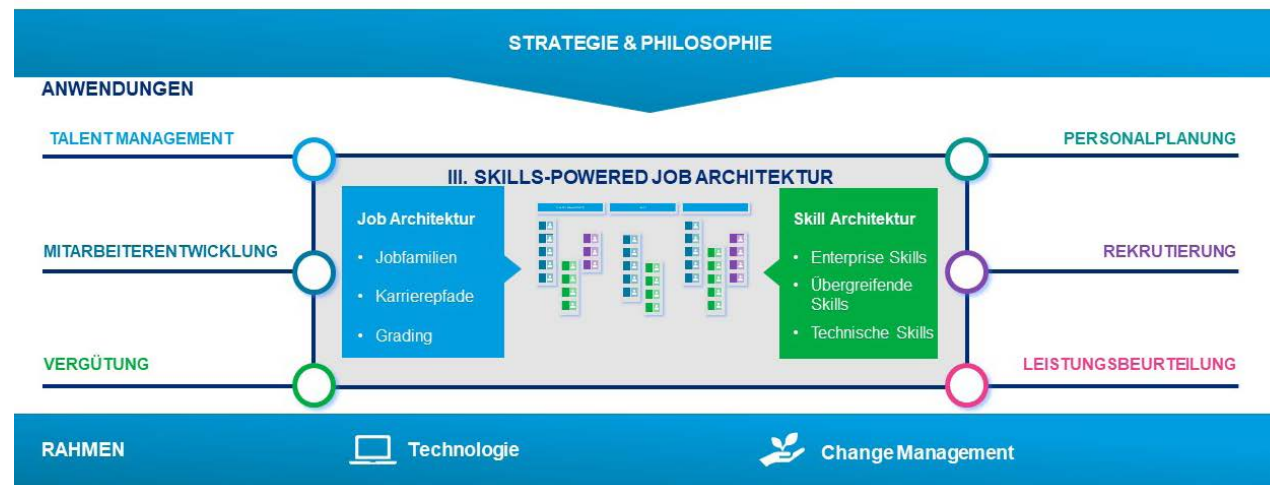


Abbildung 2: Erfolgsfaktoren für den Einsatz von generativer KI



Quelle: Mercer 2024

HR-Ressourcen in strategische Aktivitäten eingebracht werden.

Perspektivisch können die beschriebenen Profile und Architekturen auch mit Vergütungs- und anderen Marktdaten verknüpft werden, die durch generative KI leicht verständlich und transparent an Verantwortliche zurückgespiegelt werden können. An dieser Stelle wichtig zu erwähnen: Generative KI, die auf Large Language Modellen basiert, ist nicht für mathematische Analysen ausgelegt, sondern gibt diese nur verbal wieder.

Viele neuere Anbieter versprechen, das Handlungsfeld Skills mithilfe von KI zu lösen, indem entweder vorhandene Skill-Daten der Beschäftigten ausgelesen werden oder Skills für Jobprofile anhand von Systemen generiert werden, die eine Vielzahl an Unternehmensdaten vereinen. Dabei treten jedoch häufig folgende Probleme auf: Oft sind die Beschäftigtendaten veraltet, etwa weil die Wartung der Datenbanken durch den hohen Zeitaufwand nicht regelmäßig erfolgt, oder die Daten selbst sind veraltet, oder Beschäftigte haben kein Interesse mehr an früher erworbenen Skills. Wer zuletzt

vor fünf Jahren Software programmiert hat, wird heute kaum Anschluss finden und möchte das vermutlich auch nicht mehr.

Eine andere häufig auftauchende Problematik: Die Skill-Daten aus zentral verfügbaren Datenbanken stimmen häufig nicht mit den Anforderungen der Unternehmen überein – sie sind entweder zu generisch, deutlich zu kleinteilig oder generell nicht passgenau für die Art und Weise, wie gearbeitet wird. Je näher Jobs an der zentralen Wertschöpfung des Unternehmens sind, desto unternehmensspezifischer sind sie gestaltet. Dies muss sich auch in Job- und Skills-Beschreibungen wiederfinden.

Voraussetzungen für den Einsatz von KI

Der erfolgreiche Einsatz generativer KI für die Gestaltung von skillbasierten Jobarchitekturen hängt von verschiedenen Erfolgsfaktoren ab. Es gilt nicht nur, technische Hürden zu überwinden, sondern auch ein organisationsweites Bewusstsein für den Wert einer skillbasierten Jobarchitektur zu schaffen.

- Eine inhaltliche Verankerung des Themas im Business ist von zentraler Bedeutung, da nur so sichergestellt werden kann, dass die Jobarchitekturen auch die Skills beinhalten, die für die eigene Organisation wichtig sind. Hierzu braucht es die entsprechenden Ressourcen und die Unterstützung des Business sowie eine inhaltlich kritische Auseinandersetzung mit relevanten Skills, um einen tatsächlichen Mehrwert zu generieren. Diese Unterstützung gelingt, wenn bereits von Beginn an die skillbasierte Jobarchitektur auf konkrete Anwendungsfälle in Bezug auf Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Mitarbei- ➤

tenden sowie Performancemanagement, Nachfolgeplanung und strategische Personalplanung hin gestaltet wird.

- Bei der Erarbeitung von Job- und Skill-Beschreibungen wird inzwischen häufig auf frei verfügbare KI-Lösungen wie ChatGPT zurückgegriffen. Kaum ein Unternehmen wird jedoch „auf der grünen Wiese“ starten können: Es braucht idealerweise ein KI-System, das bestehende Job- und Skill-Beschreibungen aus Stellenanzeigen und anderen internen Quellen kombiniert und mit Marktdaten abgleichen kann. Zudem braucht es eine gute Kalibrierung von Trainingsdaten, um Bias zu vermeiden. Ein Negativbeispiel für schlechte Kalibrierung zeigt der bekannte Fall von Amazon, bei dem Bewerbende aufgrund verzerrter Trainingsdaten einer ungleichen Geschlechterbehandlung ausgesetzt waren.
- Daher ist es wichtig, klare Verantwortlichkeiten und Prozesse zu definieren, um sicherzustellen, dass die generative KI ordnungsgemäß eingesetzt wird und die Ergebnisse überwacht werden. Dies umfasst auch die Einbindung von Expertinnen und Experten mit dem nötigen Fachwissen, um die Ergebnisse zu interpretieren und zu validieren. Die menschliche Expertise ist unerlässlich, um sicherzustellen, dass die generative KI biasfreie Ergebnisse liefert und die entwickelten Jobarchitekturen den Anforderungen und Zielen des Unternehmens entsprechen.

KI verändert Total-Rewards-Rolle

Der Einsatz von generativer KI hat deutliche Auswirkungen auf das Rollenverständnis der Comp-&-Ben-Funktion. Ihr Fokus verschiebt sich von administrativen

Aufgaben hin zur strategischen Gestaltung der businessrelevanten Strukturen, zur Ausrichtung auf die relevanten HR-Prozesse und zur Steuerung des eingebundenen Business in den Prozess der Erarbeitung und Aktualisierung. Für die Umsetzung einer skillbasierten Jobarchitektur heißt das: Das Vergütungsmanagement muss die Bedeutung von Skills und anderen Einflussfaktoren erkennen, diese proaktiv mit dem Business managen, die Ergebnisse der KI-Arbeit sinnvoll interpretieren und in praxisrelevante Job- und Skill-Beschreibungen umsetzen. Zusätzlich bietet sich mit einer skillbasierten Jobarchitektur in Verbindung mit internen oder externen Vergütungsdaten ein großes Potenzial für Predictive Analytics, Gehaltsentwicklung und kompetenzbasierten Gehaltsbausteinen.

Zusammenfassend halten wir fest: Generative KI bietet ein großes Potenzial für den Aufbau von skillbasierten Jobarchitekturen. Durch die Berücksichtigung von Erfolgsfaktoren wie der inhaltlichen Verankerung im Business, der Datenqualität und -quantität, der Governance-Strukturen und der kritischen Prüfung des Outputs können Unternehmen effektivere und dynamischere Jobarchitekturen entwickeln. Business und HR wachsen dabei stärker zusammen, und die Organisation kann, basierend auf Skills, ganzheitlich auf die Ziele der Transformation ausgerichtet werden. Die Rolle von

Mehr zum Thema:

- Mercer: [AI is the future of total rewards](#), 2024
- Mercer: [Putting the power of generative AI to work in a skills-based organization: Three urgent questions](#), 2024

Compensation & Benefits wird strategischer und erfordert ein fundiertes Interpretations-Know-how, um die Ergebnisse der generativen KI erfolgreich umzusetzen.



Dr. Tobias Oberpaul,
Senior Consultant Rewards,
Mercer Deutschland

tobias.oberpaul@mercer.com
www.mercer.com



Sebastian Unterreitmeier,
Subject Lead Europe for Workforce
Transformation,
Mercer Deutschland

sebastian.unterreitmeier@mercer.com
www.mercer.com

Feiern Sie mit uns 50 Jahre Personalwirtschaft!

am 11.09.2024 | ab 16:30 Uhr | Koelnmesse

ZP Europe | Halle 4.1 | Tools & Talents Stage



Hier online zusagen »

50 Jahre
Personalwirtschaft

GEHALTSVERHANDLUNGEN MIT SYSTEM UND STRUKTUR

Vergütungsgespräche gehen über das bloße Aushandeln von Zahlen hinaus. Was Unternehmen bedenken sollten.

Von Norbert Habeck



Das Thema Gehaltsverhandlung ist für Arbeitgeber von zentraler Bedeutung. In einer Zeit, in der Arbeitnehmermärkte immer wettbewerbsintensiver werden, ist eine planvolle Herangehensweise unerlässlich. Vergütungsverhandlungen haben sich dabei immer mehr von Gesprächen über rein finanzielle Themen zu umfangreicheren Verhandlungen entwickelt, in denen meist eine Vielzahl von Komponenten berücksichtigt wird.

Gehaltsverhandlungen beziehen sich in der Regel auf den Prozess, bei dem Arbeitgeber und Arbeitnehmer die Bedingungen der Entlohnung und anderer Vergütungsbestandteile besprechen und festlegen. Dabei können sowohl direkte finanzielle Aspekte wie Gehalt und Boni als auch indirekte Leistungen wie Weiterbildungsmöglichkeiten und flexible Arbeitszeiten eine Rolle spielen. Im Unterschied zu traditionellen Gehaltsgesprächen, die oft einmalig und positionsgebunden sind, umfassen Entwicklungs- und Gehaltsgespräche einen kontinuierlichen Abgleich der Erwartungen und Leistungen. Dabei hilft eine gut durchdachte Verhandlungsstrategie, die besten Talente zu gewinnen und zu binden, die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern sowie letztlich die Produktivität zu erhöhen. Es ist daher zu empfehlen, diesen Prozess nicht dem Zufall zu überlassen, sondern ihn systematisch und strukturiert anzugehen. Eine planvol- ➤

Erfolgreiche Gehaltsverhandlungen erfordern überzeugende Argumentationsstrategien und Kompromissbereitschaft. .

le Herangehensweise an Gehaltsverhandlungen ist aus Arbeitgebersicht aus mehreren Gründen zu empfehlen:

- Eine marktkonforme Gehaltsstruktur trägt zur Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bei.
- Eine langfristige Vergütungsplanung unterstützt den Arbeitgeber dabei, klare Personalkostenvorgaben abzuleiten und nachzuhalten.
- Sorgfältig geplante Gehaltsverhandlungen sorgen dafür, dass alle Vergütungsentscheidungen im Einklang mit den gesetzlichen Bestimmungen und ethischen Standards stehen, und insbesondere die gesetzlichen Vorgaben, Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion (DEI), fördern und sicherstellen.
- Mitarbeitende, die sich wertgeschätzt fühlen und ihre Leistung angemessen entlohnt sehen, sind oft engagierter und produktiver.
- Eine langfristige Vergütungsstrategie hilft dabei, hochqualifizierte und talentierte Mitarbeitende zu gewinnen und langfristig zu binden.
- Eine transparente und methodisch basierte Vergütungsstruktur unterstützt die Entwicklung einer offenen Unternehmenskultur, in der Beschäftigte Vertrauen in die Führung und ihre Entscheidungsprozesse haben.

Indem Arbeitgeber planvoll und vorausschauend in Gehaltsverhandlungen gehen, schaffen sie eine Win-win-Situation für sich und ihre Mitarbeitenden, was letztlich dem gesamten Unternehmen zugutekommt.

Die Konstellationen

Es gibt zahlreiche Situationen, die HR oder Vorgesetzte veranlassen, in Gehaltsverhandlungen einzutreten. Welche sind die geläufigsten?

- Bei externen Einstellungen wird in der Regel das Gehalt verhandelt, es sein denn, dass tarifliche oder betriebliche Vereinbarungen den Spielraum limitieren.
- Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, wie etwa eine erhöhte Nachfrage nach bestimmten Fähigkeiten oder Branchen, kann die Notwendigkeit, Gehaltspositionierungen neu festzulegen, beeinflussen.
- Beim Zusammenschluss von Unternehmen oder einem Merger können Vergütungsverhandlungen notwendig werden, um Gehaltsstrukturen zwischen den beteiligten Firmen zu harmonisieren.
- Auch interne Bewerbungen auf vakante Stellen können Gehaltsanpassungen anstoßen, insbesondere wenn die neue Position erweiterte Verantwortung oder höhere Anforderungen beinhaltet. Eine Gehaltsanpassung ist häufig mit einer Beförderung oder der Anreicherung der Stelle um neue, höherwertige Aufgaben verbunden.
- Horizontale Veränderungen wie Jobrotationen führen meist zu der Frage nach dem richtigen Gehalt. Ein Wechsel zwischen unterschiedlichen Konzerngesellschaften, verbunden mit einem möglichen Wechsel des Vergütungssystems, stellt einen weiteren Grund dar. Ist eine anschließende Reintegration in die ursprüngliche Gesellschaft oder Konzernmutter vorgesehen, muss dies vor dem Wechsel berücksichtigt werden.
- Regelmäßige Leistungsbeurteilungen können zu Gehaltsanpassungen führen, beispielsweise wenn

Mitarbeitende überdurchschnittliche Leistungen erbracht haben. Langjährige Beschäftigte können aufgrund ihres wachsenden betrieblichen Wissens erhöhte Vergütungen erwarten (Retention).

- Veränderungen in der Lebenssituation, beispielsweise der Wechsel von Teilzeit in Vollzeit oder umgekehrt, kann neue Gehaltspositionierungen erfordern. Ebenso der Erwerb zusätzlicher Qualifikationen, Zertifikate oder Abschlüsse.
- Auch ein Wechsel des Arbeitsortes (innerhalb des Unternehmens), insbesondere in teurere Regionen, kann Gehaltsgespräche notwendig machen.

Diese Aufzählung ist nicht abschließend, sondern zeigt lediglich einige Beispiele typischer Gründe für Gehaltsverhandlungen auf. Jede Organisation kennt weitere spezifische Anlässe, die von ihrer individuellen Situation abhängen und maßgeblich von ihrer internen und externen Regelungslandschaft bestimmt werden.

Faktoren erfolgreicher Gehaltsverhandlungen

HR oder Vorgesetzte sollten nicht nur die professionelle Gesprächsführung beherrschen, sondern vor allem auch ein tiefgreifendes Verständnis für die Bedürfnisse des jeweiligen Gesprächspartners entwickeln können. Diese Bedürfnisse werden dabei mehr und mehr von Trends beeinflusst, die über die reinen Lohn- und Gehaltsthemen hinausgehen. Welche Aspekte sind im Kontext von Gehaltsverhandlungen wichtig?

Transparenz und Fairness: Studien von Deloitte (Quellennachweise siehe unter „Mehr zum Thema“) belegen, dass Transparenz und gerechte Vergütungssysteme entscheidend für das Mitarbeiterengagement und die Bindung von Talenten sind. Arbeitgeber, die auf ➤

verlässliche und offene Vergütungssysteme setzen, können das Vertrauen ihrer Belegschaft stärken. Zu Spannungen und Unzufriedenheit in der Belegschaft führt, wenn Unterschiede in der Vergütung als ungerecht empfunden werden, obwohl die Transparenz in der Vergütung grundsätzlich positiv wahrgenommen wird. Mit einer sorgfältigen Kommunikation und einem fairen Vergütungssystem lassen sich negative Auswirkungen vermeiden. Arbeitgeber sollten eine transparente und faire Vergütungspolitik verfolgen, um Spannungen zu verhindern. Transparenz und Objektivität sind auch zentrale Anforderungen aus den gesetzlichen Vorgaben, die Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion (DEI) fördern und sicherstellen sollen.

Flexibilität und Work-Life-Balance: Mitarbeitende und Führungskräfte legen zunehmend Wert auf flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit, remote zu arbeiten. Eine Studie von Deloitte (2023) zeigt, dass Mitarbeitende Policies schätzen, die ihnen mehr Wahlfreiheit und Autonomie bieten. Allerdings schätzen nicht alle Beschäftigten die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten. Erhöhte Isolation und Schwierigkeiten, Berufliches und Privates zu trennen, können zu Stress und Burn-out führen. Arbeitgeber sollten daher flexible Arbeitsmodelle als Teil ihres Vergütungsangebots in Betracht ziehen, solange dies mit den betrieblichen Erfordernissen in Einklang gebracht werden kann, aber gleichzeitig die individuellen Präferenzen der Mitarbeitenden berücksichtigt.

Leistungsbezogene Vergütung: Arbeitgeber verlagern ihren Fokus von allgemeinen Leistungsbewertungen hin zu individuell zugeschnittenen Feedback- und Entwicklungsprogrammen. Diese ermöglichen es Vorgesetzten, Mitarbeitenden ein präziseres und motivieren-

des Feedback zu geben. Denn Untersuchungen haben gezeigt, dass extrinsische Belohnungen die intrinsische Motivation untergraben können: Beschäftigte könnten sich weniger engagieren, wenn sie das Gefühl haben, dass ihre Arbeit nur aufgrund von Belohnungen geschätzt wird. Arbeitgeber sollten daher leistungsbezogene Vergütungssysteme sorgfältig gestalten, um sicherzustellen, dass sie die Motivation fördern, ohne die intrinsische Motivation abzuschwächen.

Weiterbildung und Karriereentwicklung: Mitarbeitende und Führungskräfte schätzen zunehmend Möglichkeiten zur Weiterbildung und beruflichen Entwicklung. Lernen und Entwicklung ist für viele ein entscheidender Faktor für ihre berufliche Zufriedenheit und Bindung an das Unternehmen. Eine Studie zeigt auf, dass ein Großteil der Befragten länger in einem Unternehmen bleibt, das in ihre berufliche Entwicklung investiert. Arbeitgeber sollten daher maßgeschneiderte Weiterbildungs- und Karriereentwicklungsprogramme aktiv anbieten.

Gesundheits- und Wellnessprogramme: Unternehmen investieren vermehrt in Gesundheits- und Wellnessprogramme, um das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden zu stärken. Sie erkennen zunehmend, dass physisches, mentales und emotionales Wohlbefinden nicht nur das Engagement und die Zufriedenheit der Beschäftigten fördert, sondern auch deren Produktivität – und die Unternehmensbindung festigt. Allerdings können Programme, die nicht auf die spezifischen Bedürfnisse des Einzelnen abzielen, ineffektiv sein und manchmal sogar Misstrauen und Ablehnung hervorrufen. Arbeitgeber sollten daher Gesundheits- und Wellnessprogramme anbieten, die bedürfnisspezifisch

zugeschnitten sind und deren Wirksamkeit sie regelmäßig überprüfen.

Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung: Ein weiterer Trend zeigt die wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung des Arbeitgebers. Eine Studie von Deloitte (2018) zeigt, dass Millennials und die Generation Z Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung als wichtige Werte betrachten. Trotz der Bedeutung dieser Werte der beiden Gruppen legen sie bei der Wahl eines Arbeitgebers oft großen Wert auf traditionelle Faktoren wie Gehalt und Karrierechancen. Unternehmen sollten daher ihre Nachhaltigkeits- und Corporate Social Responsibility (CSR)-Initiativen hervorheben, gleichzeitig aber auch beachten, dass die klassischen Themen wie Gehalt und Karrierechancen weiterhin zu den Hauptentscheidungskriterien zählen.

Die Motivationsdauer von Gehaltserhöhungen

Die Frage, wie lange eine Gehaltserhöhung das Engagement positiv beeinflusst, ist komplex und wird in verschiedenen Studien unterschiedlich beleuchtet. Zum einen zeigen Untersuchungen, dass Gehaltserhöhungen zwar kurzfristig die Motivation steigern können, jedoch das langfristige Engagement durch eine Kombination von Faktoren beeinflusst werden, die über die rein monetäre Vergütung hinausgehen.

Zum anderen kommt eine Studie der Princeton University zu dem Ergebnis, dass das subjektive Wohlbefinden und die Motivation ab einem Jahreseinkommen von etwa 75 000 US-Dollar kaum noch signifikant ansteigen. Insgesamt unterstreichen diese Ergebnisse, dass monetäre Anreize zwar kurzfristig wirken, langfristig jedoch durch immaterielle Faktoren ergänzt wer- ➤

den müssen. Langfristige Motivation hängt vermehrt von Faktoren wie Anerkennung und Wertschätzung, einem ästimmierenden Arbeitsumfeld und intrinsisch motivierenden Arbeitsaufgaben ab.

Wie bei Gehaltsverhandlungen vorgehen?

Erfolgreiche Gehaltsverhandlungen erfordern eine gute Vorbereitung, effektive Kommunikationstechniken und überzeugende Argumentationsstrategien sowie die Fähigkeit, flexibel und kompromissbereit zu sein. Benchmark-Daten helfen, die Gehaltsstrukturen in der Branche und für ähnliche Positionen zu verstehen. Aktuelle Marktdaten bieten die Möglichkeit, Gehaltsangebote zu begründen und für Transparenz zu sorgen. Sie untermauern, dass das angebotene Gehalt wettbe-

Die Harvard-Methode

Für kritische Gespräche eignet sich die Harvard-Methode. Sie zielt darauf ab, Win-win-Situationen zu schaffen, indem sie vier wesentliche Prinzipien betont: Trennung von Person und Sache, Fokus auf Interessen statt auf Positionen, Entwicklung von verschiedenen Optionen sowie Anwendung objektiver Kriterien. In einer Gehaltsverhandlung können HR oder Vorgesetzte mit dieser Methode beispielsweise die tatsächlichen Bedürfnisse des Gesprächspartners verstehen und darauf aufbauend Kompromisslösungen anbieten, die für beide Seiten vorteilhaft sind. Die Harvard-Methode ist eine bewährte Strategie, die eine faire und kollaborative Herangehensweise fördert. Arbeitgeber können so sicherstellen, dass die Gehaltsverhandlung erfolgreich verläuft und sowohl die Bedürfnisse des Mitarbeitenden als auch die Unternehmensziele berücksichtigt werden.

werbsfähig ist und den Branchenstandards entspricht. Transparente und objektive Kriterien für Gehaltsentscheidungen verhindern Missverständnisse und erfüllen die Anforderungen aus den gesetzlichen Vorgaben, die Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion fördern und sicherstellen sollen.

Klare Personalkostenvorgaben und feste Grenzen für Gehaltsangebote stellen sicher, dass die Verhandlungen im finanziellen Rahmen des Unternehmens bleiben und es keine überraschenden Überziehungen gibt. Wenn es die Regelungslandschaft (Entgelt-Tarifvertrag, Betriebsvereinbarungen et cetera) ermöglicht, sollte bei geringer Berufserfahrung der Bewerbenden ein Einstiegsniveau genutzt werden, das unterhalb der Zielposition der Stelle liegt. Die Heranführung an die Zielposition erfolgt dann strukturiert über die jährliche Einkommensüberprüfung.

Es empfiehlt sich, dass der Arbeitgeber in der Gehaltsverhandlung zum Auftakt das Gehaltsangebot macht. Dieses setzt den sogenannten „Anker“, an dem sich die weitere Verhandlung orientiert. Indem Vorgesetzte den ersten Vorschlag machen, haben sie die Möglichkeit, die Verhandlungsbasis zu kontrollieren. Dies verringert das Risiko, dass die Erwartung außerhalb des Vergütungsrahmens des Unternehmens liegt.

Fazit

Gehaltsverhandlungen stellen aus Unternehmenssicht einen wichtigen Prozess dar, der über das bloße Aushandeln von Zahlen hinausgeht. Eine planvoll durchdachte Herangehensweise ist unverzichtbar, um sowohl die Zufriedenheit der Beschäftigten als auch die Unternehmensziele zu erreichen. Mit den zuvor aufgezeigten

Aspekten können Arbeitgeber sicherstellen, dass Gehaltsverhandlungen erfolgreich verlaufen und sie die Bedürfnisse der Mitarbeitenden ebenso berücksichtigen wie die strategischen Ziele des Unternehmens. Eine gut geführte Verhandlung trägt dazu bei, die besten Talente nicht nur zu gewinnen, sondern auch langfristig zu binden. ◀

Mehr zum Thema:

Für die Deloitte-Studien „Global Human Capital Trends“ wurden 10 000 Unternehmens- und HR-Führungskräfte aus verschiedenen Branchen in 105 Ländern befragt. Die Umfragedaten wurden durch Interviews mit Führungskräften einiger der führenden Unternehmen ergänzt. Die ausführlichen Erkenntnisse können Sie unter diesen Links nachlesen:

- Deloitte Insights: [Global Human Capital Trends, 2020](#)
- Deloitte Insights: [Global Human Capital Trends, 2023](#)
- Deloitte Insights: [Global Human Capital Trends, 2024](#)



Norbert Habeck,
Manager, Human Capital & Workforce
Transformation,
Deloitte Consulting

nhabeck@deloitte.de

DEUTSCHER HUMAN RESOURCES SUMMIT

14.-15. November 2024,
Meliá Frankfurt City

Unser Leitthema: „Unter Spannung“

Jetzt
anmelden!

Freuen Sie sich unter anderem auf:



Julia Bangerth

Stellv. Vorstandsvorsitzende,
Chief Operating Officer
(COO) & Chief Human
Relations Officer (CHRO),
DATEV eG



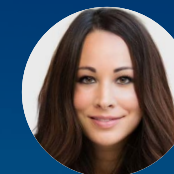
Dr. Thelse Godewerth

Chief People Officer,
Arbeitsdirektorin,
Rolls-Royce Power
Systems AG



Andreas Haffner

Mitglied des Vorstandes,
Dr. Ing. H.c. F. Porsche AG



Prof. Dr. Yasmin Weiß

Professorin mit dem Schwerpunkt
Future Skills, Future of Work
und Künstliche Intelligenz in der
Arbeitswelt, Technische
Hochschule Nürnberg

Veranstalter



Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Personalwirtschaft

Mitveranstalter

ADVANT Beiten

BARMER



cornerstone



Award-Partner



Partner



pluxee

ÜKG

WHATEVER.
WORKS

Hauptmedienpartner

Frankfurter Allgemeine

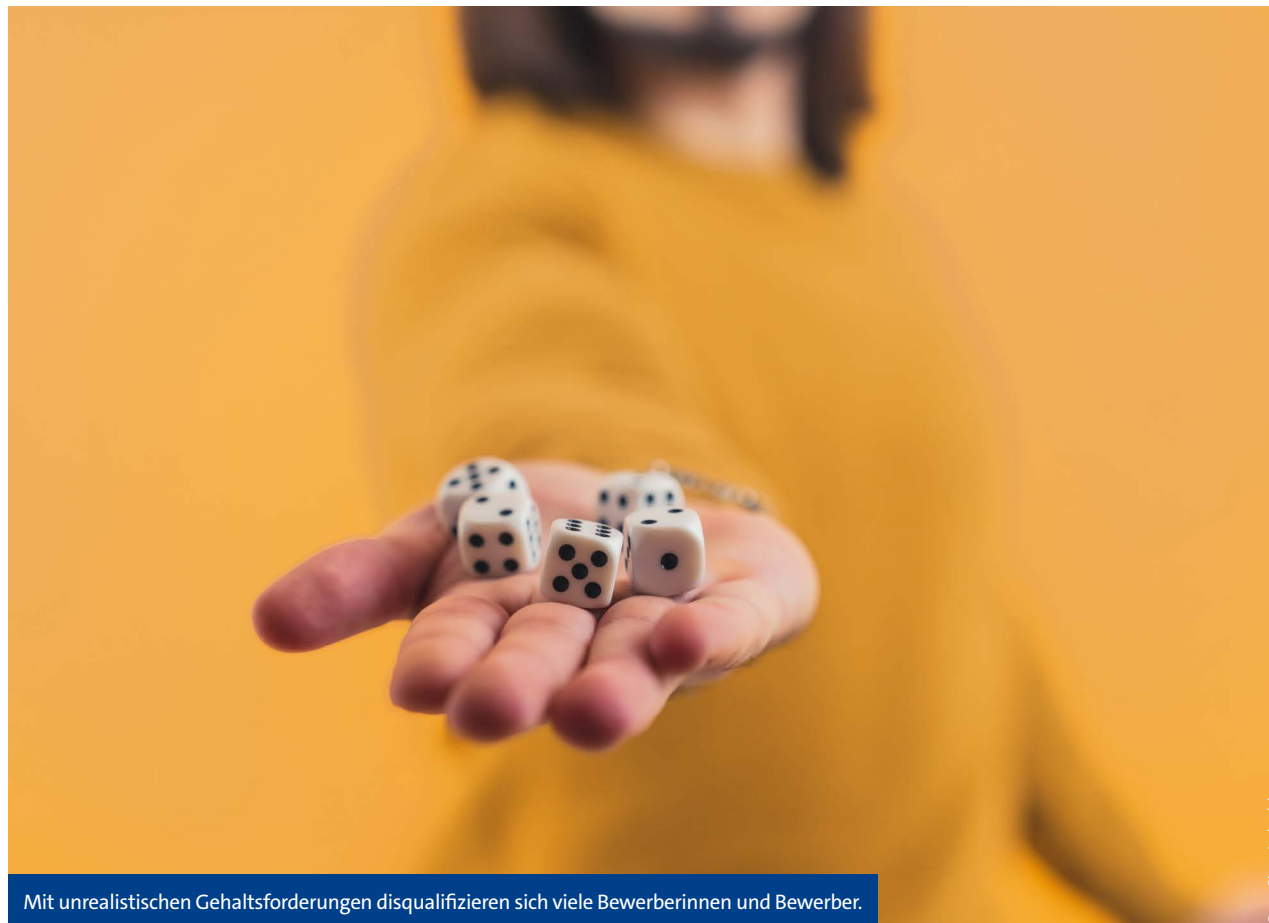


Hier anmelden

MIT STRATEGIE GEGEN BLUFFEN UND POKERN

Arbeitnehmer treten in Gehaltsverhandlungen nicht selten als bestens geschulte Verhandlungspartner auf. Wie können sich Arbeitgeber wappnen?

Von Christiane Siemann



Ob Berufseinsteiger, Wechselwillige oder Beschäftigte vor interner Versetzung oder Beförderung – zum Thema Entgelt machen sich Kandidatinnen und Kandidaten vorher schlau. Online finden sie nicht nur Gehaltsdatenbanken mit mehr oder weniger realistischen Angaben, sondern auch Ratschläge für Gehaltsgespräche, die sich wie Spielanleitungen lesen: „Mit genialen Tricks den Gehaltswunsch durchsetzen“, „Stets das Eröffnungsgebot machen und hoch pokern“, „Spiegle Verhalten und Wortwahl Deines Chefs in der Gehaltsverhandlung wider. Signalisiere subtil, dass Du auf seiner Wellenlänge liegst, so erreichst Du leichter Zugeständnisse“, „Behalte die Trümpfe in der Hinterhand und bringe Dein stärkstes Argument erst gegen Ende des Gesprächs“. Wie Arbeitgeber auf diese und andere Taktiken reagieren können, erläutert Florenz Klasen, CEO und Recruiting-Experte der Personalberatung TechMinds.

Comp & Ben: Erschweren Tipps, Tricks, Belehrungen und Empfehlungen, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vor Gehaltsverhandlungen im Internet lesen, Vorgesetzten das Gespräch?

Florenz Klasen: Wenn Personaler, Führungskräfte oder Vorgesetzte noch nicht viel Erfahrung haben, ➤

Mit unrealistischen Gehaltsforderungen disqualifizieren sich viele Bewerberinnen und Bewerber.

Poppy Pix - stock.adobe.com

können die Argumente von Arbeitnehmern sie durchaus verunsichern. Manche Beschäftigte verhandeln auf Basis von online gelesenen Gehaltsspannen, die oft nicht mit ihrer tatsächlichen Funktion, Leistung oder Kompetenz übereinstimmen. Besonders bei Berufseinsteigern trifft man auf Bewerberinnen und Bewerber mit unrealistischen Gehaltsvorstellungen. Die Diskrepanz zwischen den im Internet gefundenen Informationen und der tatsächlichen Einstufung im Unternehmen ist groß. Für unerfahrene Vorgesetzte kann es daher eine Herausforderung sein zu erkennen, ob die Person eine fundierte Position vertritt oder einfach nur hoch pokert.

Comp & Ben: Sollten sich People Management und Vorgesetzte schlaumachen, welche Argumente im Internet für Gehaltsgespräche kursieren?

Florenz Klasen: Definitiv ist es von Vorteil, potenziell auftauchende Argumente zu kennen und sich damit zu beschäftigen. Noch wichtiger ist es jedoch, die Marktdaten für die jeweilige Position und Funktion zu kennen, um Rede und Antwort stehen zu können. Dabei empfiehlt es sich, auf verlässliche Benchmark-Daten zurückzugreifen und nicht auf Online-Gehaltsdatenbanken, bei denen unklar ist, welche Zahlen und Positionen diese miteinander vergleichen.

Comp & Ben: Wie können Arbeitgeber auf überhöhte Gehaltserwartungen reagieren?

Florenz Klasen: Beim Berufseinstieg erlebt man häufiger überhöhte Gehaltsforderungen, mit denen sich die Personen selbst aus dem Rennen nehmen. Sicherlich begünstigt der Arbeitnehmermarkt das Pokern nach dem Motto: „Nur wenn das Gehalt die Marke X erreicht, er-



„Für unerfahrene Vorgesetzte kann es herausfordernd sein zu erkennen, ob Mitarbeitende eine fundierte Position vertreten oder einfach nur hoch pokern.“

Florenz Klasen, Gründer, CEO und Recruiting-Experte, Personalberatung TechMinds GmbH, www.techminds.de

wäge ich einen Einstieg.“ Hier muss HR klare Grenzen ziehen. Auch manche Wechselwillige, speziell in Fachrichtungen, die auf dem Arbeitsmarkt begehrt sind, neigen zu Fantasiezahlen, die sie von einem neuen Arbeitgeber erwarten. Der Mangel an Fachkräften spielt die „Macht“ den Arbeitnehmern zu. Will ein Unternehmen eine bestimmte Person unbedingt gewinnen, sollten Total-Rewards-Verantwortliche zwar einen gewissen Puffer einbauen, der ein Abweichen nach oben ermöglicht. Aber wenn die Forderung die Gehaltsstruktur sprengt, müssen sie deutlich machen, dass eine unrealistische Forderung die Kandidatin oder den Kandidaten disqualifiziert.

Comp & Ben: Wie sollten sich Führungskräfte bei sehr großen Erwartungen an die jährliche Gehaltssteigerung im laufenden Arbeitsverhältnis eines Mitarbeiters verhalten?

Florenz Klasen: Als Verhandlungspartner auf Unternehmensseite muss ich prüfen, ob die Leistung des Mitarbeitenden seine Erwartung rechtfertigt oder davon

abgekoppelt ist. An dieser Stelle empfiehlt es sich, den Ball zurückzuspielen: „Welche Punkte sprechen aus Deiner Sicht für einen so hohen Gehaltssprung?“ Auf dem Markt sind zwei bis drei Prozent pro Jahr üblich, wie kommt der oder die Mitarbeitende auf zehn Prozent? Wichtig ist, keine Emotionen zuzulassen, sondern sich in den Beschäftigten hineinzusetzen. Die Forderung sollte nicht als persönlicher Angriff verstanden, sondern aus einer empathischen Perspektive betrachtet werden, um herauszufinden, was dahintersteckt.

Comp & Ben: Welche Motive können dahinterstecken?

Florenz Klasen: Hat der oder die Mitarbeitende nur eine Gehaltshöhe im Internet gelesen, die nun als realistisch angenommen wird? Befindet sich die Person privat in einer finanziellen Notlage? Oder hat sie ein anderes, lukrativeres Angebot vorliegen? Wenn man den aktuellen Hintergrund verstanden hat, eröffnen sich Möglichkeiten zu reagieren. Manchmal geht es Beschäftigten auch gar nicht um die Gehaltssteigerung, sondern um eine ausdrückliche Anerkennung ihrer Leistung in Form einer Einmalzahlung oder von Benefits. Oder aber der oder die Mitarbeitende will das Unternehmen sowieso verlassen. Die Motive sind nicht immer leicht zu erkennen, sollten aber erfragt werden.

Comp & Ben: Welche Soft Skills benötigen Führungskräfte, um in Gehaltsverhandlungen eine Einigung herbeizuführen?

Florenz Klasen: Gehaltsgespräche gehören nicht zu den Lieblingssituationen von Vorgesetzten, da ein gewisser Druck vorhanden ist. Einerseits wollen sie den Beschäftigten halten und motivieren, andererseits ➤

müssen sie sich an Budgets und Gehaltsstrukturen orientieren und damit auch Grenzen aufzeigen. Emotionen sind in diesen Verhandlungen unangebracht. Das Gespräch sollte von Respekt, Wertschätzung und Empathie geprägt sein. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sollten Vorgesetzte den Wert der Mitarbeitenden anerkennen und auch bereit sein, dies finanziell zu zeigen. Gleichzeitig müssen sie aber auch klarmachen, dass ein Gehalt immer dem Prinzip „Geben und Nehmen“ folgt. Die wirtschaftliche Denkweise des Unternehmens zu kommunizieren und zu erläutern, ist durchaus angebracht. Organisationen – in der Regel Konzerne und Großunternehmen – mit transparenten und fairen Gehaltsstrukturen, die einen definierten Rahmen und Gradings vorgeben, sind in Gehaltsgesprächen klar im Vorteil.

Comp & Ben: Aber nicht alle Unternehmen haben klare Gehaltsstrukturen ...

Florenz Klasen: Das stimmt, und im Mittelstand sehen wir häufig, dass Arbeitgeber eine stark interne Sicht auf die Gehälter haben. Sie klammern sich an ihre Gehaltsstrukturen, die nicht selten deutlich unterhalb des Marktdurchschnitts liegen. Deshalb fällt es ihnen oft schwer, dringend benötigte Spezialisten mit deren Erwartungen an das Entgelt zu gewinnen. Letztlich müssen die Gehälter in eine Struktur passen, die fair ist. Ohne ein faires, transparentes Vergütungssystem entstehen Probleme in der Belegschaft. Wichtig ist für Unternehmen jeder Größenordnung, sich mit den Marktdaten auseinanderzusetzen, inklusive der Inflationsraten. Kleine und mittelständische Unternehmen können auch im Netzwerk, also im Austausch mit ande-

ren Betrieben aus der Branche, an solche Daten gelangen. Je besser das Know-how, desto besser können sie argumentieren.

Comp & Ben: Wie gehen beide Seiten zufrieden auseinander?

Florenz Klasen: Eine höhere Einstufung oder ein größerer Gehaltssprung ist nur dann vorstellbar, wenn sich dies in der Leistung widerspiegelt – gemessen an objektiven Kriterien, die für jeden im Unternehmen nachvollziehbar und transparent sind. Wichtig ist ebenso, dass Vorgesetzte eine klare Perspektive aufzeigen: Eine Gehaltssteigerung ist möglich, aber sie ist an bestimmte Ziele oder Ergebnisse geknüpft, die der Mitarbeitende oder das Unternehmen erreichen muss. Arbeitgeber können auch variable Vergütungsbestandteile oder Benefits anbieten, wie mehr Homeoffice-Tage oder andere Leistungen, die dem Beschäftigten zugutekommen, ohne das Grundgehalt zu erhöhen. Möglich ist auch eine Titelländerung oder eine Beförderung, die sich positiv auf das Gehalt auswirkt, wenn der- oder diejenige sich bewährt hat. Diese Alternativen zeigen Wertschätzung und senden das klare Signal: „Wir möchten dich halten.“ Auf diese Weise können beide Seiten zufrieden aus den Gehaltsverhandlungen hervorgehen, da gleichermaßen die individuellen Bedürfnisse und die Möglichkeiten des Unternehmens berücksichtigt werden.

Comp & Ben: Ein neuer Trend in den Online-Ratgebern lautet, es sei psychologisch von Vorteil, wenn Arbeitnehmer zunächst schriftlich ein höheres Gehalt verhandeln. Wie ist Ihre Meinung dazu?

Florenz Klasen: Aus meiner Sicht ist es Unsinn und dürfte nicht erfolgreich sein. Normalerweise erfolgen Quartals- oder Jahresgespräche, die zum Thema Gehalt auch gesondert anberaumt werden und auf die sich beide Seiten vorbereiten können. Ein persönliches Gespräch ist auch eine Frage der Wertschätzung, die sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber gegenseitig zeigen sollten.

Comp & Ben: Werden HR und Vorgesetzte darauf vorbereitet, Gehaltsverhandlungen zu führen?

Florenz Klasen: Häufig werden erfahrene Persönlichkeiten geschult, die auch auf der anderen Seite bei der Gehaltsverhandlung gesessen haben. Sie erhalten Führungskräfte trainings, in denen Verhandlungsführung ein wichtiger Bestandteil ist. Im Mittelstand und in Start-ups ohne klare Vergütungsstrukturen sind viele Führungskräfte jedoch unvorbereitet und gehen oft in ein Learning by Doing hinein, wobei sie möglicherweise zu großzügige Gehaltssprünge zulassen. Das sind Fehler, die passieren können. In Konzernen und Großunternehmen können Vorgesetzte sich dagegen auf etablierte Vergütungsstrukturen, objektive Gehaltsstufen und Erfahrungsbänder stützen, die das Verhandeln deutlich erleichtern. ◀

Comp & Ben: Herr Klasen, vielen Dank für das Gespräch!



Christiane Siemann,
Journalistin,
Redaktion Comp & Ben

csiemann@t-online.de

Strategische Partner:



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

BANSBACH GmbH
Gänsheidestraße 67–74
70184 Stuttgart

bob.neubert@bansbach-gmbh.de



Peter Devlin,
Partner, HCAS
Total Rewards

Deloitte Consulting GmbH
Rosenheimer Platz 4
81669 München

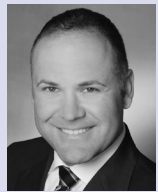
pdevlin@deloitte.de



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 Qua-
lity 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



Christine Seibel,
Vice President

Korn Ferry
Barckhausstraße 12–14
60325 Frankfurt am Main

christine.seibel@kornferry.com



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

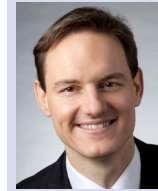
stephan.pieronczyk@mercer.com



Oliver Hecker,
Head of Strategic & Public
Accounts

Sodexo Pass GmbH
Lyoner Straße 9
60528 Frankfurt am Main

oliver.hecker@sodexo.com



Florian Frank,
Managing Director,
Leiter Talent & Rewards,
Deutschland/Österreich

Willis Towers Watson
Ulmenstraße 30
60325 Frankfurt am Main

florian.frank@wtwco.com

Strategische Partner:

**BANS
BACH**

Knowing you.

Deloitte.

EY



hkp /// group
performance • talent • compensation

Kienbaum

KORN FERRY

Mercer

sodexo
QUALITY OF LIFE SERVICES

wtw

Herausgeber und Redaktion:

**F.A.Z.
BUSINESS
MEDIA**
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Impressum

Verantwortlich:

Erwin Stickling (Herausgeber)
Telefon: 0 69 75 91-35 53
E-Mail: erwin.stickling@faz-bm.de

Redaktion:

Christiane Siemann (Projektmanagement),
Kirstin Gründel

Korrektur:

Britta Dubilier

Internet: <https://www.personalwirtschaft.de/themen/comp-ben/>

Verlag:

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag,
Pariser Straße 1, 60486 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 Sachs
Telefon: 069 75 91-21 43
E-Mail: christian.sachs@faz-bm.de

Jahresabonnement:

Bezug kostenlos, Erscheinungsweise: sechsmal pro Jahr
(Februar, April, Juni, August, Oktober, Dezember)

Layout:

Ina Wolff

Strategische Partner:

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

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.