

# MIT BIG DATA UND VERGÜTUNG TALENTE FINDEN, GEWINNEN UND BINDEN

*Interview mit Christian Vetter, Managing Director HRForecast, Annette Rudolph und Kai Zacharides, beide Hoyck Management Consultants*

Viele Unternehmen stehen heute vor existentiellen Herausforderungen. Auf den demographischen Wandel, die Digitalisierung, die globalisierte Arbeitswelt, Fach- und Führungskräftemangel, abnehmende Mitarbeiterloyalität und individuelle Mitarbeiterbedürfnisse müssen Unternehmen professionell reagieren. Arbeitgeber fragen sich, wie sie die Ressource Mensch gewinnen, fördern, entwickeln und binden können. Allein das Gehaltspaket entscheidet immer weniger darüber, für welchen Arbeitgeber sich Talente entscheiden und mit wem sie ihren Karriereweg verwirklichen wollen. Big Data liefert für das Talentmanagement wertvolle Erkenntnisse.

**Herr Vetter, was bedeutet Big Data für die Herausforderungen des Talentmanagements? Welche Möglichkeiten eröffnen sich dadurch?**

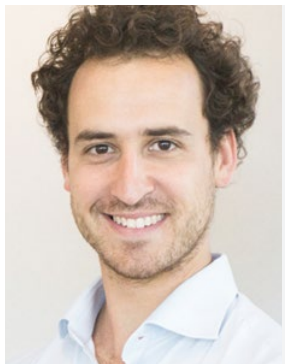
**Christian Vetter:** Zunächst stellt sich die Frage, welche Zielgruppen ein unternehmensspezifisches Talentmanagement hat. Sind es die Mitarbeiter, die eine Schlüsselfunktion besetzen? Fallen junge Hochschulabsolventen unter den Talentbegriff? Oder umfasst dieser die Summe aller Mitarbeiter mit einer Qualifikation, die am Markt stark nachgefragt ist und mit einem erhöhten Abwanderungsrisiko verbunden ist? ►



Wann benötigt das Unternehmen die skizzierten Qualifikationen und in welcher Menge? Für Antworten stehen einem Arbeitgeber interne Daten wie Mitarbeiter-, Finanz- und Performancedaten zur Verfügung. Zudem liegen externe Daten über demographische Entwicklungen, Arbeitsmärkte und Bildungseinrichtungen vor. Diese Daten werden meistens akkurat erhoben, aber noch nicht ausreichend genutzt. Darin liegt die Chance von Big Data.

**Herr Vetter, wie muss ich mir die Arbeit Ihres Unternehmens HRForcecast, einer HR-Managementberatung, dabei konkret vorstellen?**

**Christian Vetter:** Durch Algorithmen und neue Technologien können wir interne und externe Daten auswerten und verknüpfen. Aus den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich passgenaue Handlungsfelder für eine Talentmanagementstrategie erarbeiten. Durch die Auswertung externer Daten lassen sich Talente auch dort finden, wo sie auf den ersten Blick nicht vermutet werden. Aus einer Datenanalyse erfahren Unternehmen,



*„Wir versuchen, durch Self-Empowerment eine Kultur der Motivation und Verantwortung im Unternehmen zu schaffen.“*

**Christian Vetter,**  
Managing Director  
HRForcecast

wie knapp einzelne Qualifikationen oder einzelne Zielgruppen von Mitarbeitern am Markt vorhanden sind. So können sie überlegen, ob es alternative Zielgruppen gibt oder ob die gesuchte Qualifikation intern aufgebaut werden kann.

**Frau Rudolph, welche Rolle spielt denn die Vergütung für ein Unternehmen im Rahmen seiner Talentmanagementstrategie?**

**Annette Rudolph:** Vergütung und Nebenleistungen müssen zukünftig aufgrund einer höheren Markttransparenz und einer abnehmenden Arbeitgeberloyalität marktgerecht und angesichts unterschiedlicher Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen flexibel sein. Ein Hochschulabsolvent mit Ende 20 und ein 40-jähriger IT-Fachspezialist mit drei Kindern und Eigenheim gelten im Unternehmen vielleicht als Talente, ihre Bedürfnisse sind aber vollkommen unterschiedlich. Hier ein Leistungspaket anzubieten, das den richtigen Mix enthält und ausreichend Flexibilität und Wahlmöglichkeiten bietet, ist die Kunst. Vergütungssysteme sollten in ihrer Struktur und Gestaltung nachvollziehbar und transparent sein, eine klare Leistungsdifferenzierung ermöglichen und in ihrer Anwendung so einfach wie möglich gestaltet sein. Viele der am Markt vorhandenen variablen Vergütungssysteme, die mit der Zielsetzung der Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmenserfolg und der Honorierung individueller Leistung eingeführt wurden, kranken daran, dass nicht der Dialog über die Performance und Entwicklung des Mitarbeiters, sondern die Abarbeitung von vordefinierten und längst überholten Zielen oder Kriterien



*„Vergütung und Nebenleistungen müssen eine Leistungsdifferenzierung ermöglichen und flexibel gestaltbar sein.“*

**Annette Rudolph,**  
Hoyck Management  
Consultants

im Vordergrund des Prozesses steht. Vergütungsinstrumente können clever und gut konzipiert sein, doch wenn sie von Führungskräften nicht mit Konsequenz und menschlichem Gespür angewendet werden, entfalten sie für den einzelnen Mitarbeiter keine positive Wirkung.

**Herr Zacharides, welche harten und welche weichen Faktoren entscheiden für Talente die Wahl ihres nächsten Arbeitgebers?**

**Kai Zacharides:** Leider versuchen immer noch viele Unternehmen, ihre Attraktivität für Talente durch Geld oder Sachanreize zu erhöhen. Um im Wettbewerb um Talente erfolgreich zu sein, braucht es Differenzierungsmerkmale, die zu den Werten und Motivatoren der Kandidaten passen. Talente finden, einsetzen und fördern heißt vor allem, eine Umgebung zu schaffen, in der die Mitarbeiter ihr volles Potenzial zur Entfaltung bringen können. Für viele Mitarbeiter spielen die Führungs- und Arbeitskultur eine zunehmend zentrale Rolle bei der Arbeitgeberwahl. Mitarbeiter wollen ►

ihren Führungskräften auf Augenhöhe begegnen, partnerschaftliche Arbeitsbeziehungen sollten auf Geben und Nehmen basieren. Darüber hinaus ist es vielen Mitarbeitern wichtig, früh Verantwortung zu übernehmen, im Job zu wachsen und zu lernen sowie an der Entwicklung des Unternehmens unmittelbar beteiligt zu werden. Dieses Vorgehen ist für alle Beteiligten vorteilhaft, setzt kreative Potenziale frei und ist für



*„Mitarbeiter wollen ihren Führungskräften auf Augenhöhe begegnen.“*

**Kai Zacharides,**  
Hoyck Management  
Consultants

Mitarbeiter sinnstiftend. Sie möchten nicht nur Rolenträger sein, sondern auch ihre Arbeitswelt prägen. Mit sinnhaften Aufgaben wachsen Identifikation und Engagement. Ein weiterer Attraktivitätsfaktor für Unternehmen sind souveränitätseinräumende Arbeitszeit- und Arbeitsortkonzepte. Mitarbeiter wünschen sich zunehmend Freiräume und die Flexibilität für eine eigenverantwortliche Arbeitseinteilung, Ausgleich und Abwechslung.

### Herr Vetter, welche Erfahrungen machen Sie in Ihrem Start-up-Unternehmen zu den bevorzugten Motivationsfaktoren?

**Christian Vetter:** Unsere Belegschaft besteht zu über 80 Prozent aus Mitarbeitern der Generation Y mit einem akademischen Hintergrund, der derzeit von fast allen Unternehmen abgefragt wird, nämlich Mathematikern, Informatikern und Datenexperten. Also müssen wir Wege finden, die besten Talente vor anderen Wettbewerbern im War for Talents zu rekrutieren und im Unternehmen zu halten. Wir versuchen daher, durch Self-Empowerment eine Kultur der Motivation und Verantwortung im Unternehmen zu schaffen und Mitarbeitern bereits sehr früh, beispielsweise als Praktikanten oder Werkstudenten, den Weg in das Unternehmen zu ermöglichen. So kann man frühzeitig feststellen, ob der charakterliche Fit in die Unternehmenskultur passt, die benötigten Qualifikationen und Kompetenzen vorhanden sind und ob der Mitarbeiter die benötigte Motivation und Zielstrebigkeit mitbringt, die für eigenverantwortliches Arbeiten und höchste Qualitätsanforderungen benötigt werden. Die Bezahlung ist natürlich nach wie vor ein wichtiges Thema, aber nicht mehr das ausschlaggebende Kriterium für die Arbeitgeberwahl. Nicht umsonst zieht es immer mehr gute Leute zu kleineren Start-ups oder Unternehmen, die Eigenverantwortung und Abwechslungsreichtum bieten, anstatt Sicherheit und Geld als Kompensation für einen oft unzufrieden machenden Arbeitsalltag bereitzustellen. ◀

ANZEIGE

## Ihre Weiterbildungsexperten in Sachen Vergütung und bAV



### SEMINARE BAV

- Steuerrecht der bAV
- Praxistage bAV - Aktuelles, Trends
- Pensionsrückstellungen

Alle Seminare unter: [www.asb-hd.de/bav](http://www.asb-hd.de/bav)

### SEMINARE LOHN & GEHALT

- Grundlagen der Entgeltabrechnung
- Lohnpfändung und Lohnabtretung
- BAV in der Entgeltabrechnung

Alle Seminare unter: [www.asb-hd.de/lohn](http://www.asb-hd.de/lohn)

### ZERTIFIZIERTE LEHRGÄNGE

- BAV-Spezialist (IHK)  
[www.asb-hd.de/bav-spezialist-ihk](http://www.asb-hd.de/bav-spezialist-ihk)
- Rentenberater Sachkundelehrgang  
[www.asb-hd.de/ausbildung-rentenberater](http://www.asb-hd.de/ausbildung-rentenberater)
- Studium Master Pension Management  
[www.hzbs.de](http://www.hzbs.de)



**Auszeichnung 2015:**  
Einer der besten Managementberater des deutschen Mittelstands 2015

**A | S | B**  
Bildungsgruppe Heidelberg e.V.