

# WIE DIE DIGITALISIERUNG DAS VERGÜTUNGSMANAGEMENT MODIFIZIERT

Eine Tagung des F.A.Z.-Fachverlags beleuchtet den Wandel in Unternehmen und wissenschaftliche Erkenntnisse

Von Guido Birkner

Im November 2016 luden der F.A.Z.-Fachverlag und vier Mitveranstalter zum ersten „Praxisforum Vergütungsstrategie“ ein. Weit über 100 Experten aus den Bereichen HR, Compensation & Benefits sowie bAV kamen nach Frankfurt am Main und erlebten eine anregende Veranstaltung mit interessanten Beiträgen von Praktikern und Wissenschaftlern. Doch eine Frage blieb am Ende offen.

Der Pharmakonzern Merck gilt in Deutschland als Vorzeigebispiel für ein global aufgestelltes Unternehmen, das seine ursprünglich heterogene IT-Infrastruktur für die HR-Funktionen inzwischen bereinigt und standardisiert hat. Philip Heßen, Head of Human Resources Germany und Head of Global Total Rewards bei Merck, demonstrierte auf dem „Praxisforum Vergütungsstrategie“ zusammen mit seinem Kollegen Philipp Stücken das neue Core-System, das es HR ermöglicht, relevante Personaldaten umfassend und in Echtzeit zu generieren und transparent zu machen. Anhand eines Analytics-Tools zeigten die beiden Sprecher den Teilnehmern, wie sich Performance-Management mit Hilfe einer stark vergrößerten Datenbasis durchführen lässt.



© FRANKFURT BUSINESS MEDIA

Bei Merck nutzt HR den eigenen globalen Compensation-Review-Prozess zudem, um die Arbeit mit globalen Vergütungsdaten effektiver zu gestalten. Die Resultate solcher digitalen Anwendungen sind unter anderem ein

höheres Maß an Transparenz und eine Reduktion des administrativen Aufwands für HR. Somit ist das Datenmanagement dank digitaler Funktionen deutlich größer und flexibler und zugleich weniger fragmentiert.

## People Analytics als Teil eines evidenzbasierten Personalmanagements

Professor Torsten Biemann von der Universität Mannheim knüpfte in seinem Vortrag an das Thema Datenmanagement an. Anhand von empirischer Evidenz und von Praxisbeispielen stellte Biemann den Ansatz des evidenzbasierten Personalmanagements für das Vergütungsmanagement vor. Den Fokus legte er auf die diversen Möglichkeiten für Arbeitgeber, eigene Mitarbeiterdaten für das Personalmanagement zu nutzen, um auf dieser Grundlage das strategische Vergütungsmanagement zu verbessern. In der sich anschließenden Diskussion kam die Frage nach dem gesetzlichen Handlungsspielraum auf, den der Datenschutz gewährt.

Dabei hob Biemann hervor, dass für die Verwendung von Mitarbeiterdaten aus dem eigenen Unternehmen enge Grenzen durch Verfügbarkeit und Datenschutz ge- ➤

setzt seien. Dabei könnten Unternehmen bestehende externe Evidenz ergänzen. Mehrere Diskussionsteilnehmer wiesen zugleich darauf hin, dass in der Praxis die eigenen Unternehmensjuristen bei der Frage, welcher Einsatz interner Daten noch legitim sei, oft zu kritisch entschieden und der rechtliche Handlungsspielraum oft nicht ausgeschöpft werde. Die Frage, welche Verwendung von Mitarbeiterdaten rechtlich noch zulässig sei und welche nicht mehr, blieb am Ende der Diskussion offen.

In seinem Vortrag unterstrich Professor Biemann, dass die Instrumente Big Data und People Analytics nicht Antworten auf alle Fragen liefern können. Dagegen steht die Nutzung anonymisierter Daten aus anderen Unternehmen offen. Ihr Einsatz ist im engeren Sinne vor allem bei der Mitarbeitergewinnung und der Bindung denkbar. Im weiteren Sinne könnten Unternehmen die bestehende Evidenz aus Studien stärker berücksichtigen.

An einer Expertenrunde im Anschluss an den Vortrag von Professor Biemann nahm unter anderem Rainer Gröbel, Personalleiter und Vorstand der IG Metall, teil. In den Tarifbereich haben Digitalisierungsthemen noch fast keinen Einzug gehalten, doch die Mitdiskutanten waren sich auch nicht sicher, ob solche Inhalte tatsächlich künftig in Tarifverträge einfließen müssen. Gröbel hob hervor, dass gerade seine Gewerkschaft die Flexibilität und Kompromissbereitschaft zeige, die notwendig seien, um betriebliche Lösungen vor dem Hintergrund der digitalen Transformation der Arbeitswelt zu finden. Er verwies auf das Beispiel Volkswagen. Dort hätten Vorstand und Betriebsrat unter Mitarbeit der IG Metall im November 2016 einen Zukunftspakt geschlossen, der die Arbeitsplätze der Stammbeslegschaft über Jahre hinaus sichere.

### Trends bei Vergütungs- und Anreizsystemen

In einer weiteren Keynote fasste Professor Guido Friebel von der Goethe-Universität Frankfurt am Main den aktuellen Forschungsstand und neue Trends bei Vergütungs- und Anreizsystemen zusammen. Spätestens seit dem Ausbruch der globalen Banken- und Wirtschaftskrise 2008 ist im In- und Ausland eine intensive Diskussion darüber entbrannt, wodurch sich Mitarbeiter im Job motivieren lassen und wie Bonusmodelle und andere variable Vergütungskomponenten auf Beschäftigte wirken. Diese Debatte über den Einfluss monetärer Anreize auf das Verhalten von Menschen konzentriert sich unter anderem auf die Kritik an falsch ausgerichteten Vergütungsmodellen. Immer mehr Unternehmen diskutieren über den Zusammenhang von persönlicher Leistung, individuellen Zielen und Boni, und immer mehr Konzerne verabschieden sich im Augenblick von Bonussystemen, die einseitig auf die individuelle Leistung abzielen.

An dieser Stelle vertrat Friebel die These, dass sich Effizienzsteigerungen in Organisationen mit besserer Bezahlung und größerer Zufriedenheit der Angestellten verbinden lassen. Er stellte seine Erkenntnisse aus Feldexperimenten in einer Großbäckerei mit rund 200 Shops vor. Dort führte eine umsatzbezogene Belohnung zunächst für einzelne Teams in einer dreimonatigen Testphase zu dreiprozentigen Umsatzerhöhungen. Der Roll-out des Bonusmodells auf die gesamte Belegschaft führte schließlich zu einer Gewinnmarge von 50 Prozent. Unter anderem aus diesem Experiment zog Friebel den Schluss, dass sich eine variable Entlohnung auch für kleinere Betriebe einfach handhaben lässt, dass ihr Erfolg aber messbar sein muss.

Unternehmen brauchen also für die Vorbereitung, Durchführung und Evaluierung eines Bonusmodells eine solide Datengrundlage. Zudem ermunterte Friebel kleine und mittlere Unternehmen, mit solchen Instrumenten in einem überschaubaren Rahmen zu experimentieren. Relevant für den Erfolg ist es dabei, Koalitionen zu bilden, beispielsweise mit dem Betriebsrat, klar mit den Arbeitnehmern zu kommunizieren und Vertrauen aufzubauen.

### Themenvielfalt in den Foren

Unterstützt wurde die Tagung von den Mitveranstaltern Aon Hewitt, confera Consulting, Gympass Deutschland und Willis Towers Watson. Zusammen mit ihnen führte der F.A.Z.-Fachverlag Foren zu Spezialthemen durch. Ein Themenforum beschäftigte sich mit der Frage, inwieweit Unternehmen ihr Performance-Management an Bonuspläne koppeln oder davon lösen. Eine andere Runde diskutierte die Wirkung von Anreiz- und Benefitsystemen in Unternehmen auf Mitarbeiter. Die Diskussion im dritten Forum fragte, in welchem Maße die Industrielwelt 4.0 Compensation & Benefits neu prägen wird und ob bestehende Vergütungs- und Versorgungspläne den Anforderungen noch gerecht werden. Das vierte Forum beleuchtete Möglichkeiten, Sachbezüge sowie steuerfreie oder pauschal besteuerte Vergütung zu nutzen. ◀

---

**Dr. Guido Birkner,**  
verantwortlicher Redakteur Human Resources  
FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag

[guido.birkner@frankfurt-bm.com](mailto:guido.birkner@frankfurt-bm.com)  
[www.compbenmagazin.de](http://www.compbenmagazin.de)

---