

DIE DIGITALISIERUNG UND IHRE FOLGEN FÜR DAS COMP & BEN-MANAGEMENT

Interview mit Thomas Haussmann und Siegmар Schulz, Korn Ferry Hay Group

Herr Dr. Haussmann und Herr Schulz, was sind aus Ihrer Sicht aktuell und mittelfristig die wichtigsten Trends in der Digitalisierung des Vergütungsmanagements?

Siegmар Schulz: Das Thema Digitalisierung dominiert die gesamte Gestaltung von HR-Instrumenten und hat natürlich auch Auswirkungen auf das Management von Compensation & Benefits. Wichtig ist dabei, das Thema in Gänze zu erfassen. Das heißt zum einen: Was macht die Digitalisierung mit dem Unternehmen, dessen Entwicklungs-, Produktions- und Serviceprozessen und, davon abgeleitet, mit dessen heutigen und zukünftigen Mitarbeitern? Zum anderen wirkt die Digitalisierung auch unmittelbar auf die Gestaltung und Anwendung von Tools, Prozessen und Komponenten des Comp & Ben-Management. Gerade durch die Digitalisierung gewinnen Funktions- und Leistungsgerechtigkeit, Fairness und Diskriminierungsfreiheit an Bedeutung. Und natürlich muss die Vergütung mehr denn je am transparenteren Markt im Wettbewerb mit anderen Unternehmen bestehen können.

Thomas Haussmann: HR-Manager erkennen, dass ihnen die Digitalisierung hilft, die notwendigen Daten schnell und konsistent zu ermitteln. Voraussetzung hier-



Cloudcomputing fördert internationales Personalmanagement.

© NicoElNino/iStock/Thinkstock/Getty Images

für sind konsistente Datensysteme, die ein einheitliches Management von Vergütungsdaten erst ermöglichen. Konsistente Datensysteme setzen global oder mindestens regional einheitliche Jobmodelle voraus. Denn nur mit einem einheitlichen Jobmodell lassen sich Daten effizient ermitteln und analysieren. Nur so kann man auch konsistente Vergütungssysteme konzipieren, implementieren und kontrollen. Auch die Talententwickler in den Unternehmen haben den Nutzen erkannt: Karriereemodelle und Nachfolgeplanungen können mit Hilfe der Digitalisierung und dem Einsatz von Jobmodellen transparenter gestaltet werden.

Siegmар Schulz: Die Digitalisierung bietet Comp & Ben-Managern auch vielfältige Möglichkeiten des externen Benchmarkings. Natürlich verlassen sich viele Profis auf die Aussagen von Rekrutierungs- und Vergütungsberatungen. Hinzu kommen seit einigen Jahren online verfügbare Benchmarkdaten. Zunehmend bieten Online-HR-Systeme auch die Möglichkeit der direkten Verlinkung von Mitarbeiterinformationen und Bewerberprofilen, die in den professionell orientierten sozialen Netzwerken vorhanden sind. Noch sind viele dieser Daten nicht zuverlässig und schwer miteinander ver- ➤

gleichbar, aber dies kann sich ändern. Jedenfalls ist der Trend zur Vernetzung mit Informationsangeboten außerhalb des internen Datenstroms vermutlich der wichtigste Trend, der die HR-Arbeit jetzt und in absehbarer Zukunft entscheidend verändern wird.



„Jobfamilienmodelle werden heute in unterschiedlichen Zoomstufen realisiert, abhängig von den Zielen, die mit dem Modell verfolgt werden.“

Siegmund Schulz,
Korn Ferry Hay Group

Die Cloudtechnologie setzt sich in immer mehr Unternehmen durch. Welche Konsequenz hat das für die Homogenität von Jobmodellen?

Siegmund Schulz: Unsere Erfahrung zeigt, dass insbesondere im deutschsprachigen Raum Unternehmen standardisierte Stellenmodelle einführen. Inkonsistente Datenstrukturen erschweren das internationale Personalmanagement nachhaltig, und das wird den Personalabteilungen immer seltener nachgesehen. Nur durch konsistente Datenhaltung aller HR-Daten, idealerweise in einem global führenden System, können die Anforderungen an ein modernes Comp & Ben-Management erfüllt werden.

Welchen Einfluss haben die Digitalisierung und damit die Homogenisierung von Jobmodellen auf die Ausgestaltung und Definition von Jobfamilien?

Thomas Haussmann: Ein Jobmodell ist dann gut, wenn die Gesamtheit der in ihm enthaltenen Stellenfamilienmodelle die Wertschöpfungsstufen des Unternehmens sinnvoll und passgenau abbildet. Zudem spiegeln solche Modelle auch die Organisationsprinzipien und die Governance eines Unternehmens wider, also die Art der Entscheidungsfindung sowie die Zuordnung von Verantwortlichkeiten. Die Digitalisierung spielt dabei eher die Rolle eines Katalysators für die Entwicklung der Jobfamilienmodelle, als dass sie auf ihren Inhalt größeren Einfluss hätte. Jobfamilienmodelle werden heute in unterschiedlichen Zoomstufen realisiert. Wie detailliert das Modell ist, welche Zoomstufe verwendet wird, hängt von den Zielen ab, die mit dem Modell verfolgt werden.

Welche Rolle spielt die Globalisierung für die zunehmende Zentralisierung von Gradingssystemen, von Stellenarchitektur und Comp & Ben-Strukturen?

Siegmund Schulz: Gradingssysteme sind ein fester Bestandteil von Stellenmodellen. Diese sind in internationalen Unternehmen zumeist schon seit vielen Jahrzehnten standardisiert. Allerdings sind international eingesetzte Gradingssysteme noch häufig begrenzt auf das Management sowie die hochqualifizierten Fachkräfte eines Unternehmens. Dies ist ein weiterer Grund dafür, warum sich HR-Abteilungen schwertun, strukturierte Kosten- und Benchmarkvergleiche über die Gesamtpopulation hinweg durchzuführen. Gradingssysteme, die im Zuge der Einführung neuer HR-Systeme angepasst wer-

den, sollen daher grundsätzlich so gestaltet sein, dass sie für alle Mitarbeitergruppen geeignet sind. Umfassende und global eingesetzte Gradingssysteme stellen hohe Anforderungen an die Definition und Beschreibung von Stellenfamilien und Stellengruppen. Schließlich gilt es, Formulierungen zu finden, die im Unternehmen in gleicher Weise verstanden und angewendet werden und die damit in allen Regionen und in allen Kulturkreisen einsetzbar sind. Simple Beschreibungen des geforderten Ausbildungsniveaus helfen hier nicht weiter. Vielmehr setzen neue Beschreibungsformate auf abgestufte und einfach zu handhabende Level-of-Work-Konzepte, die den Charakter von Aufgaben und Zuständigkeiten so beschreiben, dass sich ein einheitliches Verständnis erreichen lässt. Damit lassen sich dann auch Gradingssysteme flexibler gestalten: So sind Gruppenmodelle denkbar, die nur für bestimmte Regionen, Geschäftseinheiten oder Jobfamilien eingesetzt werden, die aber dennoch aus einem einheitlichen Level-of-Work-Grundsystem entwickelt werden und die jederzeit mit diesem verknüpfbar sind. HR-Systeme der neuen Generation unterstützen die Verwaltung solcher Systeme effektiv.

Viele HR-Ressorts arbeiten noch mit verschiedenartigen IT-Systemen. Erkennen Sie einen Trend zur Investition in harmonisierte IT-Systeme für HR?

Siegmund Schulz: Ja, in unserer Beratungspraxis begegnen uns derzeit viele Unternehmen, die solche Investitionen vornehmen. Die Umstellung erfolgt vergleichsweise spät. Andere Bereiche in Unternehmen arbeiten bereits seit langem mit vernetzten Daten. Logistik, Produktion und Vertrieb, aber auch Forschung und Ent- ➤

wicklung sind ohne eine solche Vernetzung und umfassende Datenverfügbarkeit nicht mehr vorstellbar. Daher haben Linienmanager kein Verständnis dafür, dass sich HR-Daten nicht in gleicher Weise quasi auf Knopfdruck generieren lassen. Dass sich isolierte HR-Systeme überhaupt bis in die Gegenwart halten konnten, liegt auch darin begründet, dass die meisten lokalen Systeme ihren Ursprung in der lokalen Lohn- und Gehaltsabrechnung haben. Diese Prozesse sind kritisch und müssen den lokalen Gesetzen und Gegebenheiten entsprechen. HR-Manager in den Chefetagen der Muttergesellschaften tun sich schwer damit, zu entscheiden, solche Systeme abzulösen. Gleichzeitig sehen lokale HR-Manager häufig nicht die Notwendigkeit, zentrale Systeme einzuführen, solange das bestehende System gepflegt ist und die Personalverwaltung zuverlässig übernimmt. Doch die großen HR-Service-Provider bieten ihre Systeme heute fast ausschließlich als multilinguale, multinationale Onlinelösungen an. Schon deshalb werden die proprietären HR-Systeme Zug um Zug aus der Systemlandschaft verschwinden.

Datensicherheit ist aktuell ein wichtiges Thema. Wie sollten Unternehmen, die HR-Systeme über die Cloud laufen lassen, mit dem Datenschutz umgehen?

Thomas Haussmann: Datenschutz war schon immer ein hochsensibles Thema. Es ist jedoch ein immer noch weit verbreitetes Irrtum, zu glauben, die Daten des Unternehmens seien sicherer, wenn sie im eigenen Unternehmen gehostet werden. Das Umgekehrte trifft zu: Die professionellen Dienstleister haben wesentlich bessere Sicherheitskonzepte und setzen sie viel zuverlässiger

um, als ein einzelnes Unternehmen dies tun könnte. Denn bei den großen professionellen Dienstleistern ist Datensicherheit das Kerngeschäft. Außerdem gehen die größten Datensicherheitsrisiken erfahrungsgemäß nicht von Hackern aus, sondern von den eigenen Mitarbeitern.



„Ein Jobmodell ist dann gut, wenn die Gesamtheit der in ihm enthaltenen Stellenfamilienmodelle die Wertschöpfungsstufen des Unternehmens sinnvoll und passgenau abbildet.“

Dr. Thomas Haussmann,
Korn Ferry Hay Group

Erfordert die Digitalisierung andere Bewertungen und Bewertungsverfahren? Hat Stellenbewertung in einer digitalisierten Welt überhaupt noch eine Zukunft?

Thomas Haussmann: Es wird erhebliche Veränderungen geben, die teilweise durch die Digitalisierung bedingt sind, teilweise aber auch andere Ursachen haben. Analytische Bewertungen werden zunehmend nur noch für einige hochkarätige Stellen Anwendung finden. Für die darunter angesiedelten Funktionen und Rollen werden verstärkt einfachere Verfahren herangezogen bis hin zu einem einfachen Job-Mapping oder auch neuen Formen des Team-Mappings, mit denen man den immer wichtigeren zeitlich befristeten, projektorientierten Organisationsstrukturen gerecht werden kann. Dies sind

Trends, die es schon länger gibt. Es geht vor allem um eine Beschleunigung der Prozesse, um Geschwindigkeit. Hierfür haben wir schon lange flexible und schnelle Verfahren entwickelt, die trotzdem hochvalide sind. Verschwinden wird die Bewertung allerdings nicht. Eine klare Governance mit einer klaren Zuordnung der Funktionen und Rollen ist essenziell für jedes Unternehmen. Das zeigen auch alle neu entstehenden Organisationsmodelle wie zum Beispiel Holacracy. Ein Levellingverfahren, vor allem im Sinne eines Level-of-Work-Konzepts, wird man auch in Zukunft als saubere Grundlage benötigen, nicht nur für das Comp & Ben-Management, sondern auch für das Organisations- und Karrieremanagement. Darüber hinaus darf nicht übersehen werden, dass eine globale Jobarchitektur die Anzahl der Rollen dramatisch reduziert. Während früher jede einzelne Stelle bewertet wurde, geht es in Jobmodellen nur noch um Rollen, wobei jeder Rolle dann viele einzelne Stellen zugeordnet werden. Allein dies reduziert den Bewertungsaufwand massiv. Darüber hinaus sind die Rollen in einer globalen Jobarchitektur weitgehend robust gegen Organisationsveränderungen, so dass auch der Pflegeaufwand für die Systeme stark zurückgeht. ◀

Das Interview führte Guido Birkner.