

REWARDING DIGITAL TALENT: AKTUELLE PRAXIS UND PERSPEKTIVEN

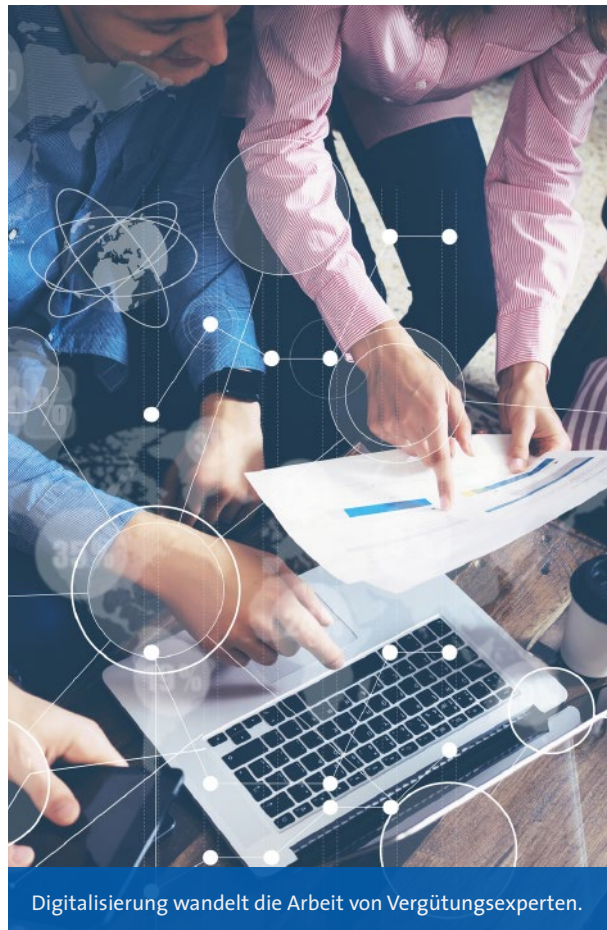
Nach der Talentakquisition und dem Performance-Management verändert die Digitalisierung das Vergütungsmanagement

Von Dieter Kern, Hanning Kruse und Joann Lee

Aus der digitalen Transformation ergeben sich Wachstumschancen für die deutsche Wirtschaft. 153 Milliarden Euro beträgt laut BMWI das volkswirtschaftliche Potenzial der Industrie 4.0 durch Kosten- und Umsatzeffekte bis 2020. Nach einer BMWI-Untersuchung könnte Deutschland bis 2025 einen Zuwachs an industrieller Bruttowertschöpfung von 425 Milliarden Euro erwirtschaften.

Zu den Voraussetzungen dafür, dieses ökonomische Potenzial zu nutzen, gehört für Unternehmen neben der Durchdringung der digitalen Möglichkeiten und dem Anpassen von Geschäftsmodellen vor allem die Verfügbarkeit jener Experten und Fachkräfte, die nötig sind, um aus Chancen tatsächliche Innovation, Wertschöpfung und Profit zu realisieren. Die richtigen neuen Mitarbeiter zu finden oder vorhandene in Richtung „digital“ zu qualifizieren sowie beide Gruppen als engagierte Innovatoren im eigenen Unternehmen zu halten wird bei Berufsgruppen, die mit dem Index „digital“ versehen sind, zunehmend zu einer handfesten Herausforderung.

Dem Thema „Reward & Recognition“ kommt dabei sowohl für die Mitarbeitergewinnung als auch die Mitarbeiterbindung eine wesentliche Katalysatorfunktion zu. Haben sich die Effekte der Digitalisierung für Perso-



Digitalisierung wandelt die Arbeit von Vergütungsexperten.

© Pinkypills/iStock/Thinkstock/Getty Images

ner vor allem im Bereich Talentakquisition bereits in der Praxis sehr deutlich bemerkbar gemacht, wurden in den beiden vergangenen Jahren über veränderte Muster im Bereich Performance-Management zunehmend die Vergütungsthemen adressiert. Unsere Studien und Beobachtungen zeigen, dass diese neuen Muster eher der Anfang denn das Ende einer Weiterentwicklung im Rewardbereich sein werden. Wie diese Entwicklung aussehen könnte, skizzieren wir mit vier Ausblicken.

Ausblick 1: Verschiebungen im Arbeitsmarkt

„Was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert.“ So lassen sich schon heute mit Hilfe intelligenter Software Rechnungen oder Formulare zuverlässig einlesen und verarbeiten. Systeme können Auswertungen von Controllingdaten oder die Bewertungen von Bewerberlebensläufen oder Zulieferern vornehmen. Softwareanbieter werben damit, dass so letztlich weniger Fehler passieren als bei der Interpretation durch Personen mit einem unbewussten Bias. Komplexe Fertigungsschritte, die bisher nicht automatisierbar zu sein schienen, lassen sich nun mit Roboterhilfe effizienter ausführen. Auch für den durch Digitalisierung ausgelösten Strukturwandel gilt: Die Arbeit von morgen wird für viele Beschäftigte anders aussehen als die Arbeit von heute. ➤

Eine der profundesten internationalen Prognosen zur Zukunft der Arbeit ist die vom World Economic Forum (WEF) veröffentlichte Studie „Future of Jobs“. In der gemeinsam mit Mercer erarbeiteten Untersuchung wird versucht, die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitsmärkte und den Mitarbeiterbedarf von Unternehmen möglichst präzise zu analysieren und zu extrapolieren. Ausblick und Kernaussagen sind weitestgehend positiv. Die Nettorechnung geht unter dem Strich von einer gleichbleibenden Beschäftigung bis 2025 aus. Erwartet wird ein starker Zuwachs in den mathematisch geprägten Berufen, in den Ingenieurwissenschaften und in der Informationstechnologie. Verringern wird sich der Bedarf an Fertigungs- und produktionsnahen Arbeitsplätzen – und noch deutlicher dürfte dieser Rückgang in den Verwaltungs- und Administrationsbereichen ausfallen.

Ausblick 2: Veränderter Kompetenzbedarf – digital ist nicht gleich technologisch

Die herausfordernde These der WEF-Studie besagt, dass bereits 2020 im Schnitt mehr als ein Drittel der relevanten Fähigkeiten für einen Beruf Fähigkeiten sein werden, die heute noch als nicht oder wenig bedeutsam für diesen Job angesehen werden. Wichtiger werden kognitive Begabungen wie logisches Denken, Kreativität oder Problembewusstsein. Technische und technologische Fertigkeiten bleiben freilich dauerhaft und zunehmend begehrt. In den schon immer technologiegetriebenen Sektoren IT oder Telekommunikation bleibt die anteilmäßige Nachfrage dabei weiterhin vergleichsweise stabil und damit hoch. In den sich momentan weiter digita-

lisierenden Branchen, wie beispielsweise in der Energie-, Finanz- oder Automobilindustrie, steigen dieser Bedarf und der Anteil dagegen deutlich an. Doch auch soziale Talente wie emotionale Intelligenz und Fertigkeiten wie Serviceorientierung oder Verhandlungsgeschick sind nach wie vor und zunehmend von Bedeutung.

Ausblick 3: Geld und Anerkennung – persönlich gestaltet

Über fast alle Branchen hinweg konstatieren Unternehmen heute Schwierigkeiten mit der Besetzung von Stellen. Die Arbeitsmarktnachfrage übersteigt derzeit das Angebot, insbesondere bei Nachwuchs mit analytischen Fähigkeiten, Führungsqualität, Kompetenz in der Personalentwicklung sowie speziellen Qualifikationen wie etwa aus MINT-Fächern.

Der Fokus der Talentpolitik lag 2016 zwar eher auf „Build Talent“ als auf „Buy Talent“, doch Unternehmen sind freilich unvermindert auf dem externen Talentmarkt aktiv. Zudem plant mehr als die Hälfte, die Aktivitäten im Bereich (digitale) Talentakquisition zu verstärken. Mit Blick auf die Vergütung werden für Hot IT-Skills schon heute nicht nur in Asien oder Amerika „Sign-on-Boni“ oder ein „Premium“ gezahlt.

Das im Recruitingprozess gemachte Angebot beschreibt schon mancher Personaler nicht mehr als eine Take-it-or-leave-it-Job-Offer denn als Produkt, dessen Vorzüge leicht verständlich, passgenau und attraktiv vermarktet werden müssen. Wesentliches Produkt- und Verkaufsargument bleibt dabei das Vergütungs- und zunehmend auch das Anerkennungspaket. In Mercers 2016er Global-Talent-Trends-Studie wurde der geogra-

phieübergreifende Aspekt dieser Thematik bestätigt: „Money matters – everywhere“. Zu dieser Basiserwartung gesellen sich nun Wünsche nach individuellen Vergütungslösungen sowie die Erwartung von Respekt, Wertschätzung und Anerkennung.

Unternehmen wie SAP oder Nokia ermöglichen Mitarbeitern, über positives Kollegenfeedback Punkte oder Gutscheine einzusammeln, mit denen für den persönlichen Gebrauch bestimmte Konsumprodukte eingelöst werden können. Mit Blick auf aktuelle Smart-Benefits-Lösungen lassen sich Unternehmen wie Visa oder Oracle nennen, die ihren Mitarbeitern Flexibilität und Wahlmöglichkeiten, was Höhe und Art der Benefits betrifft, anbieten. Airbnb bewirbt Jobs mit der Aussicht auf ein individuelles, jährliches Reisebudget in Höhe von 2.000 US-Dollar. Noch weiter treibt es das IT-Start-up Full Contact. Hier erhalten die Mitarbeiter bis zu 7.500 US-Dollar, wenn sie denn all ihre Urlaubstage nehmen. Voraussetzung: echter Urlaub, keine beruflichen E-Mails, keine Telefonate. Buffer, ein US-amerikanisches IT-Unternehmen, bewirbt digitale Jobs mit Gehaltstransparenz und veröffentlicht seine „Salary Formula“ für alle zugänglich im Netz. Hierzulande machen Agenturen wie elbdudler auf der Suche nach den kreativen Köpfen mit völliger Gehaltstransparenz auf sich aufmerksam.

Ausblick 4: Von Segmentierung zur Individualisierung

Während Segmentierung von Profilen und daran anschließende Vergütungslösungen sowie die mitarbeiterfreundliche, verständliche und wertaufzeigende Kommunikation beispielsweise von Total-Rewards-Paketen schon in Verbreitung ist, sind tatsächli- ➤

che spezielle Lösungen wie Wahlmöglichkeiten heute meist nur auf Benefits bezogen. Mit Blick auf unsere Untersuchungen und Marktbeobachtungen erwarten wir für Unternehmen, die sich um digitale Talente bemühen, eine zunehmende Individualisierung der Rewardlösungen. Diese Unternehmen werden Mitarbeitern anbieten, den individuellen Lebensentwurf und den sich wandelnden Bedarf während einer Erwerbsbiographie mit Hilfe wertschätzender, wertvoller und flexibel kombinierbarer Angebote zu verwirklichen. ◀



Dieter Kern,
Partner, Mercer

dieter.kern@mercer.com
www.mercer.de



Hanning Kruse,
Senior Associate, Mercer

hanning.kruse@mercer.com



Joann Lee,
Consultant, Mercer

joann.lee@mercer.com

finanzwelt
personalmagazin
COMP & BEN
Absolut research
proontra
portfolio
Versicherungs wirtschaft
dbi
Report

18. MCC-KONGRESS

Zukunftsmarkt

ALTERSVORSORGE

2017

- Aktuelle Entwicklungen in einem dynamischen Markt -

Mit freundlicher Unterstützung von:

pension solutions | group

16. und 17. Februar 2017 in Berlin

Informieren Sie sich aus erster Hand:

- ➔ Gesetzliche Rente
- ➔ Private Altersvorsorge
- ➔ Betriebliche Altersvorsorge

Große politische Diskussionsrunde:

DIE LINKE.

Key-Note:

Andrea Nahles
Bundesministerin,
Bundesministerium
f. Arbeit u. Soziales

Tagungsvorsitz und Moderation:

Prof. Dr. Dr. h.c. Bert Rürup
Präsident,
Handelsblatt
Research Institute

Dr. Thomas Jasper
Leiter Retirement Deutschland und Western Europe,
Willis Towers Watson

Informationen unter
deutscher-bav-preis.de

Melden Sie sich JETZT an!

MCC -The Communication Company • Fon: +49 (0) 2421/12177-14 • jack@mcc-seminare.de • www.zukunftsmarkt-altersvorsorge.info