

EXCEL IST STEINZEIT, MODERNES VERGÜTUNGSMANAGEMENT SIEHT ANDERS AUS

Was Vergütungssoftware im digitalen Zeitalter leisten muss

Von Florian Frank und Thomas Brandt



© Comstock/Stockbyte/Thinkstock/GettyImages.

Wie viel ist eine Fachkraft in einer bestimmten Rolle wert? Die Antwort müsste schnell auf der Hand liegen, tut sie aber nicht. Tatsächlich werden die Daten für eine korrekte Einschätzung immer noch per Hand und mit Excel ausgewertet. Auch neue Gehaltsstrukturen werden nach wie vor händisch berechnet. Auf Knopfdruck geht das nicht, doch das wird künftig verstärkt erwartet.

Althergebrachtes birgt Risiken, und Governance-Kriterien lassen sich so nur schwer überprüfen. Zugleich werden die Forderungen nach mehr Transparenz lauter, doch nach einer aktuellen Umfrage von Willis Towers Watson unter Arbeitgebern und Mitarbeitern hat lediglich knapp die Hälfte aller deutschen Unternehmen einen formalen Prozess, um transparente und konsistente

Vergütungsentscheidungen zu treffen. Die Zeit ist also reif, um von auf Excel basierenden Prozessen auf zeitgemäße und komfortablere Softwarelösungen umzusatteln.

Es gibt gute Gründe für mehr Moderne

Der Druck auf die Human-Resources-Abteilungen wächst, und er kommt vor allem aus dem Internet: Dass über Geld nicht gesprochen wird, mag stimmen. Aber im World Wide Web wird darüber geschrieben, gechattet und getwittert. Auch obliegt die Bewertung nicht mehr ausschließlich den Unternehmen. Im Internet finden sich nun Ratings und Bewertungen von Arbeitnehmern und Bewerbungskandidaten. Das gesamte Vergütungspaket inklusive Nebenleistungen wird dank des Internets transparenter. Wie geht der Personalbereich damit um?

Glassdoor und Kununu sind Beispiele für Portale, die schon jetzt das Verhältnis zwischen Arbeitnehmern, Kandidaten und Arbeitgebern verändern. Zwar sind die Informationen aus dem World Wide Web mit Vorsicht zu genießen, denn dank der Anonymität nutzen auch verärgerte Mitarbeiter das Netz, um ihrem Frust Luft zu ►

machen. Doch die Karten werden neu gemischt. Sätze wie: „Na ja, im Internet steht aber, dass Sie mehr zahlen“ oder „Ich habe gelesen, dass Sie ein attraktiveres Gesamtpaket schnüren“ stehen entweder im Raum oder werden tatsächlich angesprochen.

Internet, Regulatorik und Richtlinien fordern mehr Transparenz

Neben dem World Wide Web verlangen auch Regulatorik und die Corporate-Governance-Richtlinien nach einer stärkeren Kontrolle und Offenlegung der Vergütungen. Ob freiwillig im Zuge einer besseren Governance oder vom Gesetzgeber verordnet: Manche Unternehmen wollen oder müssen mit mehr Vergütungstransparenz aufwarten.

Auch der Kandidatenpool ändert sich – und mit ihm die Bedürfnisse. Der Fachkräftemangel verschiebt zudem Machtverhältnisse und Bedürfnisse. Statt auf Karriere-sicherheit und Jobgarantie legt die neue Mitarbeitergeneration mehr Wert auf Karriereentwicklung. Nebenleistungen, die heute noch als attraktiv gelten, müssen neu verpackt werden, um ihren Reiz zu bewahren. Auch verändern sich die Geschäftsmodelle und somit die Definition von Leistung. Statt individueller Leistung steht mitunter Teamarbeit stärker im Fokus. Damit wird das Thema individuelle variable Vergütung in Frage gestellt.

Aufgabenstellung für HR wird komplexer

Ein Vergütungskonzept für alle wird künftig nicht mehr seinen Zweck erfüllen. Vielmehr werden unterschiedliche Systeme, die am Ende aufeinander abgestimmt werden, gebraucht. Das Bedürfnis nach Transparenz wächst

– zwangsläufig werden die Aufgaben der Personalabteilungen auch komplexer. Zwar behält die Gehaltshöhe weiterhin ihren Status als Hygienefaktor. Allerdings sind auch schon heute die Zeichen eindeutig, dass es beim Thema Gehalt Verständnisfragen gibt. Wie die Umfrage von Willis Towers Watson zeigt, führt lediglich rund die Hälfte aller Führungskräfte das Grundgehaltsmanagement gut aus. Der gleiche Anteil der Manager fühlt sich bei der Bonusentscheidung unsicher. Und etwas weniger als die Hälfte der Mitarbeiter versteht, wie ihr Bonus zustande kommt. Keine Frage, die Verständnislücken müssen gerade mit Blick auf den wachsenden Druck von außen und die steigenden Anforderungen gefüllt werden.

Es muss stärker aufgeschlüsselt und genauer definiert werden. Gebraucht werden belastbare Gehaltsbänder, immer mehr internationale Vergleichsdaten und vor allem ein exakter Überblick. Das gilt nicht nur für die aktuelle Vergütungsstruktur innerhalb der eigenen Organisation, sondern auch für das, was am Markt geboten wird. Die Vogelperspektive lediglich mit Exceldaten zu erhalten ist schwierig und aufwendig. Es geht aber auch einfacher.

Basis ist die Stellenbewertung

Eines sollte nicht vergessen werden: Eine Stellenbewertung bildet nach wie vor die strukturelle Grundlage für die integrierten Talent- und Vergütungsprogramme. Der zentrale Baustein, der aufgrund der Digitalisierung anders bearbeitet werden muss, ist die Stellenbewertung. Sie beeinflusst alle Instrumente der Personalarbeit im Bereich Human Resources: das Vergütungsmanagement,

Berechtigtenkreise in der Organisation, die Strukturierung der Nebenleistungen, das Kompetenzmanagement und die Personalentwicklung, die Titelnkultur, die strategische Personalplanung, die Vergütungsphilosophien und -vorgaben sowie die wichtigen Karrierepfade.

Moderne Vergütungsstrategie besteht aus fünf Punkten

Die Stellenbewertung ist der Dreh- und Angelpunkt, an dem eine moderne HR ansetzen muss. Denn durch die Verknüpfung mit weiteren HR-Instrumenten entfaltet sie ihren vollen Mehrwert für Unternehmen. Das ist kein Hexenwerk – vorausgesetzt, die richtige Software ist parat. Ein modernes Vergütungsmanagement sollte dabei folgende Punkte beinhalten:

- Effizienz – Wie verringere ich die Komplexität der vorhandenen Gehalts- und Lohnstrukturen? Und wie können Analysen möglichst schnell mit einer geringen Fehlerquote erstellt werden?
- Transparenz – Wie begegnet man der zunehmenden Forderung nach mehr Lohn- und Gehaltsgerechtigkeit und wie kann dies effektiv kommuniziert werden?
- Segmentierung – Wie identifiziert man kritische Rollen, Topperformer und High-Potentials und wie passt man die Vergütungsprogramme auf diese Rollen an?
- Fokus auf den Deal – Wie richtet man die Vergütung auf die Geschäftsstrategie und die Unternehmenskultur aus?
- Befähigung der Führungskräfte – Wie kann sichergestellt werden, dass Führungskräfte Tools und Prozesse verstehen und richtig umsetzen? ➤

Diese fünf zentralen Punkte können durch moderne Vergütungssoftware unterstützt und umgesetzt werden. Dazu muss im Vergütungsbereich die Software drei zentrale Bereiche abdecken:

1. Vergütungsdesignsoftware umfasst die Themen Stellenbewertung, Design, Analyse, Reporting und Marktdaten.
2. Mit Vergütungsplanungssoftware können die Gehaltsbudgets zentral vergeben, gesteuert und kontrolliert werden.
3. HR-Portal-Software zur Kommunikation der Gesamtvergütung kann über Gesamtvergütungsausweise oder interaktive Tools in einem HR-Portal erfolgen.

Was Software können muss

Dabei sollte auf Folgendes geachtet werden. Eine moderne Vergütungsmanagementsoftware sollte die Vergütungsbenchmarks aller Hersteller in eine zentrale Survey-Datenbank laden können. Das vereinfacht den Überblick über die verschiedenen Marktdaten und hilft auch dabei, abschätzen zu können, welche Daten aus welchen Märkten und Ländern tatsächlich gebraucht werden. Darüber hinaus ist es wichtig, dass administrative Aufgaben vereinfacht werden. Das gilt zum Beispiel für die Stellenbewertung oder das Zusammenstellen von marktrelevanten Daten für eine automatisierte Teilnahme an jährlichen Umfragen der einzelnen Benchmarkanbieter.

Die Vergütungsplanungssoftware wird meist durch die direkten Führungskräfte oder Bereichs- oder Divisionsleiter genutzt, um anhand der Performance-Daten die Gehaltsbudgets zentral zu vergeben sowie das Ein-

halten der Vergütungsregeln zu überprüfen und zu steuern. Hier ist wichtig, dass in der Software Gehaltsbudgets heruntergebrochen werden können. Auch die Abbildung einer Gehaltssteigerungsmatrix und die einfache Anpassung von Grundgehalt, Bonus und LTIs (Long Term Incentives) ist dabei ein wichtiger Aspekt.

Ein HR-Portal ist ein wichtiges Werkzeug, um jedem Mitarbeiter den tatsächlichen Wert seines Gesamtvergütungspaketes klar darzustellen und zu kommunizieren. Manche Mitarbeiter kennen die gewährten Vorteile ihres Arbeitgebers nicht im Detail und können sie so weder verstehen noch wertschätzen. Eine Kommunikationslösung ist daher ein nicht zu unterschätzender Faktor im Wettbewerb um Fachkräfte, sowohl heute wie auch morgen. ◀



Florian Frank,
Head of Rewards
Willis Towers Watson

florian.frank@willistowerswatson.com
www.willistowerswatson.com



Thomas Brandt,
Practice Leader HR Software und Digitalisierung
Willis Towers Watson

thomas.brandt@willistowerswatson.com
www.willistowerswatson.com

„bAV 2017“ – für alle, denen Nachhaltigkeit im Assetmanagement wichtig ist

Das Buch „bAV 2017 – Nachhaltigkeit und Assetmanagement in betrieblichen Pensionseinrichtungen“ behandelt in 15 Beiträgen von Fachautoren und Experten operativ und strategisch die Kapitalanlage von Planvermögen sowie die Frage, wie Versorgungswerke zukunftsfest gemacht werden können.



Pascal Bazzazi/Guido Birkner (Hrsg.): bAV 2017
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – der F.A.Z.-Fachverlag
192 Seiten, 24,90 Euro
ISBN 978-3-945999-35-6
Direkt bestellbar unter: www.compbenmagazin.de/bav-2017