

# New Pay: Change in der Vergütung gestalten

Stefanie Hornung / Nadine Nobile / Sven Franke

Feste Gehaltsbänder, Arbeitsmarktdaten, Verhandlungssache – das ist ein beliebter Mix in Vergütungssystemen, an denen Unternehmen ungern rütteln. Doch was ist, wenn sich Arbeitsfelder und Verantwortlichkeiten verändern, Mitarbeiter agil arbeiten, New Work auf der Agenda steht oder sich vermehrte Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Vergütung breitmacht? New Pay könnte eine Antwort sein.

Das Kapuzineräffchen ist echt sauer: Da bekommt doch der Kollege von nebenan glatt eine Traube statt der öden Gurke im Tausch gegen das kleine Steinchen! Solange beide mit einer Gurke abgespeist wurden, konnte das ja noch angehen. Aber nun wurde hier plötzlich mit zweierlei Maß gemessen. Das bekannte Fairness-Experiment von Frans de Waal führt uns plastisch vor Augen, dass Primaten ebenso wie Menschen einen ausgeprägten Sinn für Gerechtigkeit haben. Wir vergleichen unseren Lohn mit dem der anderen. Fällt der Vergleich zu unseren Ungunsten aus, führt das zu teilweise extremen Abwehrreaktionen.

Doch in der Praxis von Unternehmen sind die Aufgaben meist komplexer. Die Vergleichbarkeit ist nicht immer auf den ersten Blick gegeben. **Dennoch ist gefühlte Gerechtigkeit oder Fairness für funktionierende Vergütungssysteme zentral – sowohl was das Verfahren als auch die Verteilung angeht.** Viele Arbeitgeber versuchen sich aus der Klemme zu helfen, indem sie einfach nicht über die Vergütung sprechen – was man nicht weiß, macht einen schließlich nicht heiß. So bleiben Entgeltsysteme lange unangestastet. Ein gewisser Prozentsatz an Unzufriedenen ließ sich bisher meist ganz gut verschmerzen.

## Warum wir New Pay brauchen

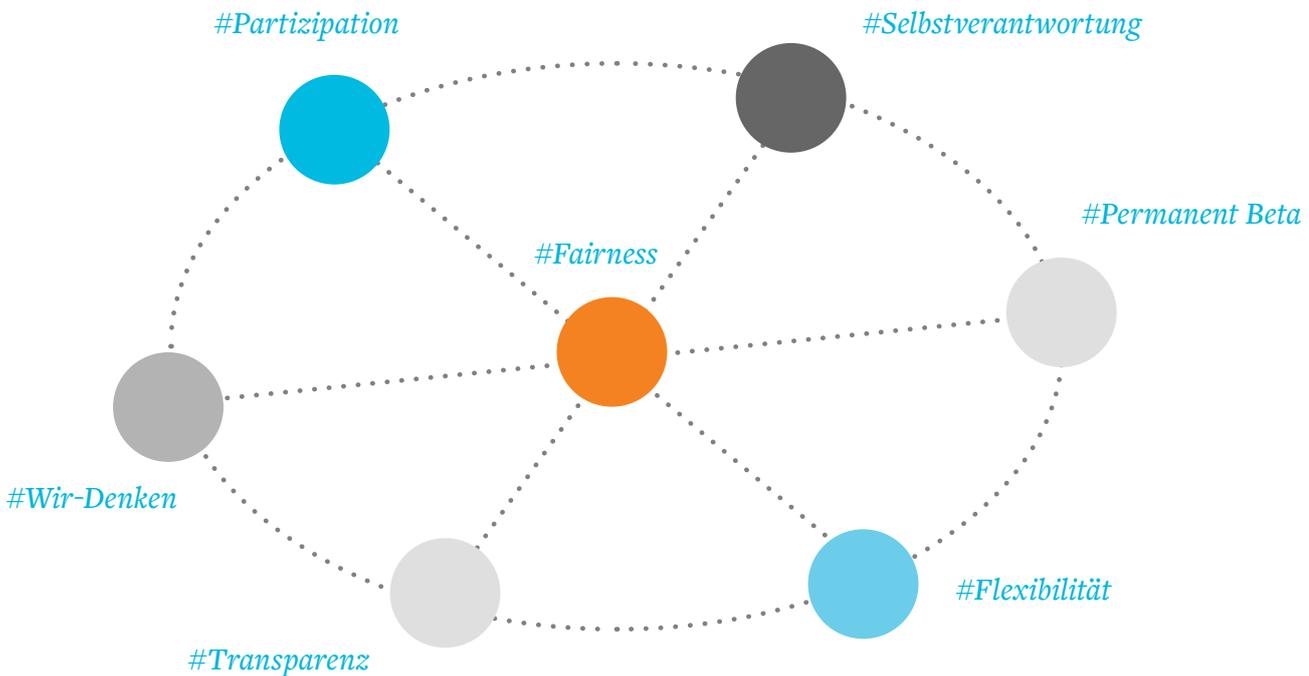
Doch diese Praxis ist zunehmend riskant. Denn es gibt zahlreiche Veränderungsparameter in der Arbeitswelt, die Einfluss auf die gefühlte Gerechtigkeit von Vergütungssystemen haben:

**New Work und agiles Arbeiten:** Wenn Hierarchien verflachen und sich Führung neu verteilt, führen starre Gehaltssysteme zu einem Ungleichgewicht. Mitarbeiter hinterfragen dann häufiger, wofür Führungskräfte bezahlt werden und ob vorhandene Gehaltsspannen gerechtfertigt sind. Die Führungskraft als einzige Autorität zur Beurteilung der Mitarbeiter erscheint in diesem Setting selten akzeptabel.

**Berufsfelder im Umbruch:** Im Zuge der Digitalisierung entstehen viele neue Jobprofile, etwa in Sachen Internet der Dinge, Künstliche Intelligenz oder Data Science. Aber auch vorhandene Berufsbilder erfordern häufig neue Kompetenzen oder Herangehensweisen. Einzelleistung tritt hinter Teamleistung zurück, auch in klassischen Arbeitsfeldern wie dem Vertrieb. Vergütungs- und Anreizsysteme in Unternehmen passen oft nicht dazu.

**Fachkräftemangel am Arbeitsmarkt:** Grading-Systeme von Unternehmen sind eher unflexibel, doch die Marktsituation ändert sich ständig – etwa, weil bestimmte Städte gerade bei jungen Absolventen angesagt sind oder Beschäftigte anderswo aufgrund von Strukturwandel einen Job suchen. Starre Gehaltsbänder, die eine bestimmte Qualifikation voraussetzen, werden den Kompetenzen von Studienabbrechern, die hervorragende Programmierkenntnisse haben, nicht gerecht.

**Gesellschaftlicher Wertewandel:** Viele Menschen haben heute andere Vorstellungen, wofür sie arbeiten. Gestaltungsmöglichkeiten, Flexibilität oder



**Abbildung: Dimensionen von New Pay**

mehr Zeit fürs Privatleben gewinnen neben dem rein monetären Verdienst an Bedeutung – zumindest bei Fachkräften und Experten, deren Grundbedürfnisse mit dem Basisgehalt gedeckt sind. Die Grundelemente von New Work oder agilem Arbeiten sind selbst wichtige Währungen im Entlohnungsmix.

**Plattformen pushen Transparenz:** Glassdoor, Xing, salary.com oder Google for Jobs tragen dazu bei, dass Gehaltsinformationen immer transparenter werden. Unternehmen, die auf dem Fachkräftemarkt mithalten möchten, stehen damit verstärkt unter Transparenzdruck.

## Die sieben Dimensionen von New Pay

Häufigere und radikalere Anpassungen des Vergütungssystems scheinen vor diesem Hintergrund unvermeidlich. Diesen Prozess nennen wir „New Pay“. Dabei handelt es sich nicht um ein konkretes Modell, sondern um die Suche nach einem Vergütungssystem, das zur eigenen Unternehmenskultur passt und einem dynamischen Umfeld sowie aktuellen Wertevorstellungen gerecht wird.

Das Ziel ist eine individuelle Lösung für die eigene Organisation, die über entsprechende Aushandlungsprozesse in bestimmten Abständen immer wieder auf ihre Stimmigkeit überprüft wird. In der Praxis spielen dabei vor allem die folgenden Prinzipien eine Rolle:

- 1 Fairness:** Mehr gefühlte Gerechtigkeit durch nachvollziehbare, angemessene und verlässliche Prozesse
- 2 Transparenz:** Offene Prozesse und/oder Gehaltssummen (nach innen oder außen)
- 3 Selbstverantwortung:** Das eigene Gehalt oder das der Kollegen lässt sich selbst mitbestimmen; Gehalt berücksichtigt neue Verteilung von Führung
- 4 Partizipation:** Mitarbeiter gestalten das Modell der Gehaltsfindung mit
- 5 Flexibilität:** Zeit ist Geld; Freizeit, Flexibilität und Wahlfreiheit gehören zum Entgelt
- 6 Wir-Denken:** Alternative Anreize, die auf den Unternehmenszweck einzahlen, ersetzen starre Boni; sinnhafte Arbeit wird Teil der Entlohnung
- 7 Permanent Beta:** Das Gehaltsmodell ist immer im Übergang und offen für Veränderung

Legen wir diese Dimensionen als Indikatoren für New Pay an, zeigen sich aktuell 18 verschiedene Ansätze in Unternehmen – vom Einheitsgehalt über transparente Gehaltsverhandlungen, Gehaltsformeln und Mitarbeiterbeteiligung bis hin zum Wunschgehalt oder selbstgewähltem Gehalt. Dabei machen sich die Organisationen meist erst dann auf den Weg, wenn sie eine gewisse Dringlichkeit verspüren. Anhand der folgende Praxisbeispiele zeigen wir einige häufige Auslöser und Veränderungsschritte von New Pay auf.

### 1 Weg von Verhandlungskunst hin zu Transparenz

Viele Unternehmen stoßen auf New Pay, nachdem sie viele Jahre nach Nasenfaktor bezahlten, was zu starken Schieflagen beim Gehalt führen kann. So geschehen beim Internetdienstleister Seibert Media, der heute 170 Mitarbeiter beschäftigt. Martin Seibert, der das Unternehmen 1996 gründete, handelte in Sachen Gehalt nach der alten Kaufmannsregel „der Gewinn liegt im Einkauf“. Demnach versuchte er bei Gehaltsverhandlungen immer die Schmerzuntergrenze aus Bewerbungen herauszukitzeln. Doch mit agilen Arbeitsmethoden wie Scrum und dem in der Firma praktizierten Team-Recruiting war eine transparente Lösung gefragt.

Allein: Das Gehaltsgefüge genügte den Ansprüchen an Fairness einfach nicht. „Wir hatten absolute High Performer, die bei uns für ‚nen Appel und Ei‘ arbeiteten“, beschreibt der Geschäftsführer die Problematik. Die Gesellschafter trafen eine weitreichende Entscheidung: Mitarbeiter, die im Vergleich zu ihren Kollegen und Kolleginnen besonders wenig erhielten, bekamen eine deutliche Gehaltserhöhung. Doch die Diskrepanz war nicht mit einer großen Gehaltsrunde finanzierbar. Es dauerte drei Jahre, den „schiefen Turm“ zu begradigen.

Erst auf Grundlage dieser Maßnahme konnte das aktuelle Gehaltsmodell mit seinen „Gehaltscheckern“ entstehen: Ein Kreis von gewählten Mitarbeitern hat Einsicht in alle Gehälter. Vorschläge für Gehaltsveränderungen, die aus den Teams oder von den Mitarbeitern selbst kommen, gleichen sie ab und verteilen sie auf das zur Verfügung stehende Budget. Die Gehaltschecker berücksichtigen die wirtschaftliche Machbarkeit und übernehmen Verantwortung. Somit setzen sich nicht alle Mitarbeiter intensiv mit dem Thema auseinander – das schont Ressourcen. Allerdings muss letztlich jeder selbst aktiv werden, um eine Gehaltserhöhung zu bekommen.

### 2 Vergütungssystem formt die Kultur

Schlechte Werte in Mitarbeiterbefragungen führten bei elobau dazu, die Gehaltsfindung zu überdenken. Das familiengeführte Stiftungsunternehmens mit weltweit rund 850 Beschäftigten, das in Leutkirch im Allgäu Sensorik für den Maschinenbau und Fahrzeugsysteme für die Nutzfahrzeugbranche fertigt, entschied sich für ein partizipatives Projekt: Führungskräfte sollten gemeinsam mit den Mitarbeitern eine neue Lösung erarbeiten. Es meldeten sich 56 Freiwillige, die sich in diversen Teams über alle Hierarchieebenen hinweg zusammenfanden. In einem Kernteam von 14 Mitarbeitern ging es zunächst darum, einen angstfreien Raum zu erzeugen, in dem die Teammitglieder Probleme offen ansprechen können. Im weiteren Entwicklungsprozess kamen Methoden wie Design Thinking und Prototyping zum Einsatz und die erarbeiteten Vorschläge fußten auf einer immer breiteren Zustimmungsbasis.

Nicht jedes Unternehmen hat die dafür nötige Zeit, aber das Resultat lohnt sich: Bei elobau führte der partizipative Ansatz zu einer hohen Akzeptanz der Mitarbeiter für die neue Lösung. Das finale Modell enthält neben einem mit der Führungskraft jährlich festgelegten Monatsgehalt einen FMK-Anteil (Bewertung von Füreinander, Miteinander und Kundenorientierung), eine Prämie für Qualität und Liefertreue sowie eine Jahreserfolgsprämie in gleicher Höhe für alle.

Mehr Partizipation und Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter greifen inzwischen auch bei anderen Themen in dem Unternehmen – etwa in HR. Personalleiter Norbert Christlbauer übt mit seinem Team seither neue Arbeitsweisen. Regler Austausch mit den Mitarbeitern ist ihm wichtig, er möchte mehr Offenheit fördern. „Ich bin kein klassischer Personaler mehr. Mein Weltbild hat sich mit dem Gehaltsprojekt radikal verändert.“ Das zeigt: **Neue Vergütungssysteme können auch die Unternehmenskultur prägen – die Kultur wirkt auf New Pay und umgekehrt.**

### 3 Teamarbeit rückt in den Fokus

Bereits 2015 ersetzte Bosch individuelle Boni für außertariflich Angestellte durch Kollektivprämien. Der variable Anteil basiert seither gleichermaßen auf dem Gewinn des Konzerns und der Performance des jeweiligen Geschäftsbereichs. Die Gründe: Es gab keinen feststellbaren Zusammenhang zwischen den gezahlten individuellen Boni und der Gesamtleistung im Unternehmen. Außerdem fiel es Führungskräften sehr schwer, die Leistung der Mitarbeiter differen-

ziert zu beurteilen und sie auch mal zu enttäuschen. Was als leistungsgerechte Vergütung gedacht war, entpuppte sich in der Praxis als Fixgehalt. Zudem wird mit agilem Arbeiten die Teamleistung im Vergleich zur Einzelleistung wichtiger.

Mit den Kollektivprämien ist Bosch aber noch nicht am Ende der Fahnenstange angekommen. Für agile Einheiten im Tarifbereich greift seit Kurzem ein neues Vergütungssystem, das mit der IG Metall vereinbart wurde und zehn Grading Groups mit einer hohen Durchlässigkeit umfasst. Erstmals können dabei auch Mitarbeiter eine Selbsteinschätzung abgeben. Dem Grad an Agilität, in dem die Teams inzwischen arbeiten, werden derartige Tarifverträge bisher noch nicht vollständig gerecht. In einem Interview mit dem Personalmagazin erzählte Uwe Schirmer, der für Personalgrundsatzfragen wie Vergütung bei Bosch zuständig ist, dass die ideale Lösung noch nicht gefunden sei. „Wenn Sie ein Team mit hohem Vertrauen haben, in dem alle mehr oder weniger das Gleiche machen, dann könnte man über ein sehr viel gröberes System bis hin zum Einheitsgehalt nachdenken“, findet er.

## Die Suche nach Fairness ist kein Spaziergang

Auch in anderen Organisationen beobachten wir ähnliche Entwicklungen. Da Verhandlungskunst meist keinen Mehrwert für die Organisation bietet, rücken bilaterale Gehaltsverhandlungen in New-Pay-Prozessen meist zugunsten von multilateralen Bewertungsrunden in den Hintergrund. Das Feedback der Führungskraft löst sich von der Bezahlung. Das empfinden viele Beschäftigte als fair. Aushandlungsprozesse werden durch die Dynamik der Arbeitswelt künftig häufiger vonnöten sein. Dabei trifft Systemlogik auf Psychologik: Jeder Mitarbeiter muss sinnvolle Werte fürs Unternehmen mit den Vor- und Nachteilen für die persönliche Situation abwägen. Die wenigsten Arbeitnehmer sind es gewohnt, offen über derartige Überlegungen zu sprechen. Kein System ist perfekt, es gilt lediglich: Das eine passt besser als das andere für die Kultur. Für viele Ansätze fehlen noch Erfahrungswerte. Systemveränderungen erzielen nicht immer sofort den gewünschten Effekt. Es gilt, Entscheidungen zu treffen, Veränderungen rechtzeitig zu evaluieren und notfalls weitere Anpassungen vorzunehmen. New Pay hat gerade erst begonnen. **cl**



### Literaturtipp

Sven Franke, Stefanie Hornung & Nadine Nobile (2019): „New Pay – Alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle“, Haufe-Verlag

### Stefanie Hornung

ist auf die Themen Personalmanagement, New Work und Diversity spezialisiert. Stefanie Hornung gehörte viele Jahre als Pressesprecherin zum Team der größten deutschen Personalfachmessen. Zudem war sie Chefredakteurin des Online-Portals HRM.de. Sie ist Autorin des aktuellen Buches „New Pay – Alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle“.



### Nadine Nobile

ist Gründerin von CO:X. Sie begleitet Menschen in Organisationen dabei, neue Wege zu finden, um deren Zukunft aktiv mitzugestalten. Nadine Nobile studierte Wirtschaftspädagogik. Von 2010 bis 2017 arbeitete sie bei einer bundesweit tätigen Stiftung. Sie ist Autorin des aktuellen Buches „New Pay – Alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle“.



### Sven Franke

ist Organisationsbegleiter, Sparringspartner, Autor und Speaker. Mit der neu gegründeten CO:X begleitet Sven Franke Unternehmen dabei, neue Wege in der Zusammenarbeit zu gehen. Im März 2017 wurde Sven Franke mit dem New Work Award von Xing ausgezeichnet. Er ist Autor des aktuellen Buches „New Pay – Alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle“.

