

Franke / Hornung / Nobile

New Pay

Alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle



Inklusive
**Arbeits-
hilfen**
online

HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.



Ihre Arbeitshilfen zum Download:

Die folgenden Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit:

- Leitfragen
- Teamübungen
- Dialog- und Austauschformate

Den Link sowie Ihren Zugangscode finden Sie am Buchende.

New Pay – Alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle

Sven Franke/Stefanie Hornung/Nadine Nobile

New Pay – Alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-11725-5 Bestell-Nr. 14067-0001
ePub: ISBN 978-3-648-11727-9 Bestell-Nr. 14067-0100
ePDF: ISBN 978-3-648-11728-6 Bestell-Nr. 14067-0150

Sven Franke/Stefanie Hornung/Nadine Nobile

New Pay – Alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle

1. Auflage, 2019

© 2019 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Bernhard Landkammer

Lektorat: Ulrich Leinz

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	11	
1	Warum wir »New Pay« brauchen! Eine Einleitung von Prof. Dr. Stephan Fischer	13
2	Wie New Pay entstand – eine kurze Geschichte	19
2.1	New Work trifft auf neue Einstellung zur Arbeit	19
2.2	Warum New Work oft beim Gehalt aufhört.....	20
2.3	Blogparade #NewPay – Beginn einer »neuen Bewegung«.....	20
2.4	Ist leistungsgerechte Vergütung noch zeitgemäß?	23
2.5	Das Transparenz-Dilemma	24
2.6	Jenseits des New-Work-Korsetts	25
3	Was ist Arbeit? Meilensteine aus den letzten 2000 Jahren	27
3.1	Wie Philosophie, Soziologie und andere Wissenschaften Arbeit verstehen ...	27
3.2	Wie sich das Verständnis von Arbeit und Vergütung entwickelte.....	29
4	Die gesellschaftlichen Konfliktfelder der Vergütung	39
4.1	Gesprächsthema Gehalt – Wie sich der Blick auf das Gehalt verändert	39
4.2	Mindestlohn – Die Utopie der Armutsbekämpfung.....	41
4.3	Grundeinkommen – Revolution oder Notwendigkeit.....	42
4.4	Gender Pay Gap – Die Vielschichtigkeit geschlechtergerechter Entlohnung...	45
4.5	Exkurs: Verhandlungsgeschick trifft auf unbewusste Vorurteile	47
4.6	Wertigkeit sozialer Berufe – Gesellschaftliche Maßstäbe im Wandel	49
4.7	Zeit ist das neue Geld – Wie sich Präferenzen und Lebensentwürfe verändern	52
4.8	Gehaltstransparenz – Erwartungen und Mehrwert transparenter Vergütung .	58
5	Wie Motivation und Vergütung zusammenhängen.....	63
5.1	Die Wissenschaft als Richtschnur	63
5.2	Vom Preis des Individuallohns.....	64
5.3	Wenn Motivation Leistung hemmt	67
5.4	Wenn aus Wertschätzung Mehrwert entsteht.....	69
5.5	Der stille Motivationskiller	71
5.6	Identifikation mit Sinn.....	72
5.7	Googles »Don't be evil!«.....	74
5.8	Von der Möhre und dem inneren Antrieb	76
5.9	Motivation und die Selbstbestimmungstheorie.....	78
5.10	Ausblick auf New Pay	80

6	New Pay: Versuch einer (Anti-)Definition	81
6.1	Die Taylor-Falle: Wunsch nach klaren Vorgaben	81
6.2	(Anti-)Definition entlang der Grundgedanken von New Work	82
7	Unternehmen im Porträt: Von Einheitsgehalt bis Wunschgehalt	85
7.1	Die zehn Organisationen im Überblick	85
7.2	Die Wirtschaftsdemokraten – Einheitsgehalt bei CPP Studios	89
7.3	Die Partizipativen – auf Augenhöhe mit den Mitarbeitern entwickeltes Gehaltsmodell bei elobau	107
7.4	Ein Konzern, eine Gewerkschaft und ein ganz neuer Weg – EVG-Wahlmodell bei der Deutschen Bahn	119
7.5	Der Fünfstundentag – das radikale Arbeitszeitmodell bei Rheingans Digital Enabler	133
7.6	Die kalkulierte Fairness – teambasierte Gehaltsformel bei der Ministry Group	143
7.7	Die Projekt-Innovatoren – rollenbasiertes Pauschalgehalt, Wir-Prämie und Freiheitsbonus bei M.O.O.CON.	159
7.8	Die Gehaltschecker – gewählte Vertreter entscheiden bei //Seibert/Media über das Gehalt	175
7.9	Die Buurtzorg-Pioniere – durch selbstverantwortliche Teams zurück zum Sinn der Pflege bei Sander Pflegedienst	187
7.10	Die Konsultativen Tüftler – freie Gehaltswahl bei Vollmer & Scheffczyk GmbH ...	205
7.11	Die Solidargemeinschaft – Wunschgehalt bei der Wigwam eG.	215
8	New Work – New Pay: Was ist rechtlich möglich?	227
8.1	Fixgehalt	227
8.2	Variable Vergütung	229
8.3	Beteiligungsmodelle	232
8.4	Summary	233
9	Prinzipien und »Entlohnungsmodelle« für New Pay	235
9.1	New-Pay-Dimensionen	235
9.2	Verfahrens- und Verteilungsgerechtigkeit im Wechselspiel mit New Pay	237
9.2.1	Fairness	237
9.2.2	Transparenz	238
9.2.3	Selbstverantwortung	240
9.2.4	Partizipation	241
9.2.5	Flexibilität	241
9.2.6	Wir-Denken	241
9.2.7	Permanent Beta	242
9.3	Dimensionen von New Pay – plus X	243
9.3.1	Leistungsorientierung	243

9.3.2	Gleichheit	243
9.3.3	Einfachheit	244
9.4	Entlohnungsmodelle für New Pay	244
9.4.1	Einheitsgehalt	245
9.4.2	Mitarbeiterbeteiligung	246
9.4.3	Wunschgehalt	247
9.4.4	Selbstgewähltes Gehalt	247
9.4.5	Bezahlung nach Rollen und Kompetenzen	247
9.4.6	Gehaltsformeln und Gehaltsrechner	248
9.4.7	Gewählte Gehaltsvertreter	248
9.4.8	New Pay durch Partizipation	249
9.4.9	Mitentscheidung bei der Gehaltshöhe	250
9.4.10	Entlohnung mit Freizeit	250
9.4.11	Entlohnung durch Flexibilität	251
9.4.12	Eingeschränkte Gehaltsspanne – gedeckeltes Chefgehalt	251
9.4.13	Mindestgehalt	252
9.4.14	(Öffentlich) transparentes Gehalt	252
9.4.15	Peer-Entlohnung	253
9.4.16	Bezahlung nach Purpose (Unternehmenszweck)	253
9.4.17	Entlohnung durch Wirksamkeit oder Sinn	254
9.4.18	Gemeinwohl-Invest	255
10	New Pay Journey – der Weg zum neuen Gehaltssystem	257
10.1	Grundgedanken für ein neues Vergütungsmodell	257
10.2	Sieben Stationen auf dem Weg zum neuen Gehaltssystem	258
11	Ausblick: Wofür arbeiten wir eigentlich?	261
11.1	Gefühlte Ungerechtigkeit führt zu Demotivation	261
11.2	New Pay: Kit für den sozialen Zusammenhalt	263
11.3	Auf der Suche nach dem Wofür	265
	Nachwort	267
	Wir sagen Danke!	269
	Die Autoren	271
	Literaturverzeichnis	273
	Abbildungsverzeichnis	281
	Stichwortverzeichnis	283

Vorwort

Der Glaube, es gebe nur eine Wirklichkeit, ist die gefährlichste Selbsttäuschung.

Paul Watzlawick

Dieses Buch ist eine Einladung an alle Menschen, die sich mit Vergütung im Allgemeinen und dem eigenen Vergütungsmodell im Speziellen kritisch auseinandersetzen wollen. Es ist ein Praxisbuch, das Fragen aufwirft, zur Reflexion anregt und Impulse für alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle gibt. Dieses Buch bietet jedoch keine allgemeinen Wahrheiten oder Blaupausen. Denn jede vorgestellte Unternehmenslösung ist eine Momentaufnahme eines individuellen Weges.

Wir freuen uns, wenn Ihr unsere Beobachtungen und Anmerkungen kritisch reflektiert. Denn wir spiegeln in diesem Buch unsere individuellen Blickwinkel und somit nur eine mögliche Form der Betrachtung und Beschreibung.

Wir wünschen Euch eine spannende Zeit mit diesem Buch und viele neue und inspirierenden Gedanken rund um die Vergütung.

Eure Autoren Sven Franke, Stefanie Hornung und Nadine Nobile

1 Warum wir »New Pay« brauchen! Eine Einleitung von Prof. Dr. Stephan Fischer

»Warum arbeiten wir eigentlich?« – so lautete ursprünglich der Arbeitstitel für dieses Buch. Als die drei Autoren mich baten, ein einleitendes Kapitel dafür zu schreiben, erzählten sie mir auch von der Entstehungsgeschichte: Ihre Frage war: Wie beantworten Menschen diese Frage wohl mehrheitlich – heute, in einer Welt, in der Konzepte wie »New Work« in Unternehmen immer mehr Anklang finden? Hat Geld Priorität? Oder ist das wichtigste eine Arbeit, die jemand »wirklich wirklich will« (Frithjof Bergmann)?

Da sich die Werte von New Work deutlich von denen bestehender Arbeitskonzepte unterscheiden, stehen folgerichtig herkömmliche Anreizsysteme, Vergütungsprinzipien und Verhandlungsstrategien auf dem Prüfstand. Unternehmen lassen sich auf eine neue Art zu arbeiten ein, weil sich immer mehr Beschäftigte – und zwar vor allem die hochqualifizierten Talente – in einer neuen Wertewelt bewegen. Gleichzeitig versprechen sich Arbeitgeber von New Work mehr Erfüllung, Selbstverantwortung und Sinnstiftung bei den Mitarbeitenden sowie eine Beschleunigung der Innovations- und Transformationsprozesse im Unternehmen.

New Pay basiert auf Werten von New Work

Das Konzept »New Work« entwickelte der bereits erwähnte austro-amerikanische Sozialphilosoph Frithjof Bergmann¹. Es beinhaltet als zentrale Werte Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft. Für Bergmann ist Arbeit sowohl eine Tätigkeit zur Zweckerfüllung (zum Beispiel Finanzierung des Lebensunterhalts) als auch zur Sinnerfüllung. Heute steht New Work eher allgemeiner für eine Veränderung der Arbeitswelt, in der selbstbestimmtes Handeln statt starrer Arbeitsmodelle und Netzwerke statt klassischer Organisationen dominieren². Zentral sind dabei Werte und Prinzipien wie Kollaboration, Arbeiten auf Augenhöhe, Wissensteilung, Ermächtigung, verteilte Führung, Nähe der Akteure, ein positives Menschenbild, hohe Transparenz, Partizipation sowie eine Silos überwindende Form der Zusammenarbeit.³ Vor diesem Hintergrund geraten aktuell auch herkömmliche Vergütungsmodelle als ein wesentliches Element von betrieblichen Anreizsystemen in den Fokus. Bei Anreizsystemen lassen sich monetäre und nicht-monetäre Anreize unterscheiden. Monetäre Anreize beinhalten ganz klassisch das tarifliche und außertarifliche Entgelt sowie die

1 Bergmann, Frithjof H: On Being Free. University of Notre Dame, Paris 1977; Bergmann, Frithjof H: Neue Arbeit, Neue Kultur. Arbor, Freiburg 2004.

2 Hackl, Benedikt / Wagner, Marc / Attmer, Lars / Baumann, Dominik: New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt – Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Springer, Wiesbaden 2017.

3 Väth, Markus: Arbeit – die schönste Nebensache der Welt. Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert. Gabal, Offenbach 2016

betrieblichen Zusatzleistungen. Das tarifliche Entgelt basiert dabei auf bestimmten Bewertungsschemata, mit Hilfe derer Arbeitgeber festlegen wie »wertvoll« eine Tätigkeit für sie ist und welche Entgeltgruppe sich daraus ableiten lässt. Diese Kriterien sind in tarifgebundenen Unternehmen je Branche vergleichbar. Das außertarifliche Entgelt ist in der Gestaltung freier und unterscheidet sich deshalb zwischen den Unternehmen auch deutlicher. Unter den nicht-monetären Anreizen versteht man etwa die Arbeitsplatzgestaltung oder auch die Weiterbildung. Es geht dabei aber immer um die Aufstellung von Regeln, nach denen im Betrieb vergütet wird. In Unternehmen mit Betriebsrat hat der Betriebsrat dabei ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht nach § 87 I Nr. 10 BetrVG. Benötigen nun diese Prozesse und Regeln im Zuge von Innovationsdruck und neuen Werteentwicklungen ein Update und wie könnte dieses aussehen?

New Pay stellt grundsätzliche Fragen

Die Autoren dieses Buches verwendeten den Begriff »New Pay« im Herbst 2017 erstmals im Zuge einer Blogparade. Die Idee: New Pay steht für verschiedene neue Vergütungsmodelle, die die oben genannten Prinzipien von New Work widerspiegeln und sich trotzdem den gesetzlichen Anforderungen stellen. Dabei werden grundsätzliche Fragen zum Teil ganz neu gestellt:

Wofür wollen Unternehmen ihre Beschäftigten eigentlich bezahlen? Ist die Grundlage die Leistung, Anwesenheit, Zielerreichung, Verantwortungsübernahme, Kreativität, Berufserfahrung, Stellenbewertung oder gar das Lernen aus Fehlern?

Was wird in einem Vergütungssystem verteilt? Geht es nur um Geld oder gewinnen im Sinne des Total-Compensation-Ansatzes andere Zusatzleistungen wie Verfügbarkeit und Hoheit über die eigene Zeit oder steigende Selbstbestimmung eine immer größere Bedeutung?

Wie wird verteilt? Sind die Mitarbeitenden eingebunden? Haben sie Transparenz über die Vergütung der anderen? Und wenn ja, nutzt das den Unternehmen oder schadet das sogar?

In Unternehmen, die New Work ernsthaft betreiben, können noch weitere Fragen hinzukommen: Braucht es bei einer hohen Sinnerfüllung der Arbeit überhaupt noch Anreize oder leisten die Mitarbeitenden aufgrund von Sinnhaftigkeit automatisch ihren Beitrag? Hat das Konzept der extrinsischen Motivation vielleicht sogar ganz ausgedient?

Unabhängig davon, wie Unternehmen all diese Einzelfragen für sich beantworten, scheint eines klar: Das Vergütungssystem sollte mit der Kultur der Unternehmen korrespondieren, damit diese wirksam sein können. Unternehmen, in denen die Prinzi-

pien von New Work dominieren, sollten passende Anreize einsetzen. Wer Wert auf Eigenverantwortung, Kollaboration und den übergeordneten Sinn einer Arbeit legt, lässt sich nicht mit der vielzitierten Karotte locken.

New Pay lebt von Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit

Bei der Vergütung ging der klare Trend die letzten 25 Jahre hin zu individuellen Zielvereinbarungen (MbO), die sich möglichst kaskadenförmig von den Unternehmenszielen ableiten lassen sollten. In vielen Trainings lernten Führungskräfte, wie sie smarte Ziele setzen. Nicht zu viele sollten es sein, damit der Fokus erhalten bleibt. Garniert wurde das System mit einem Mitarbeitergespräch, das einmal im Jahr stattfand (manchmal auch mit einem Zwischen-Review zur Jahresmitte) und eine Zielvereinbarung und eine Zielerreichungsüberprüfung beinhaltete. Die Ziele waren entweder quantitativ (und damit leichter messbar) oder qualitativ ausgerichtet. Dazu gab es mehr oder weniger elaborierte Systeme zur Leistungsmessung. Sowohl die Zielerreichung als auch die Leistungsbeurteilung waren Grundlage für die Vergütung, die Unternehmen entweder als Bonus oder als variable Komponente bezahlten. Die Grundlogik hinter den Systemen war klar: Es gibt eine Person (Vorgesetzter), die eine andere Person (Mitarbeiter) hinsichtlich Zielerreichung und Leistung bewertet. Die so bewertete Person erhielt dann entsprechend viel Vergütung.

Dieses Vorgehen hat viele Jahre (mehr oder weniger) gut funktioniert und wurde selten hinterfragt. Vermutlich passt dieser Steuerungsmechanismus auch sehr gut zur tayloristischen Organisation mit klassischer funktionaler Arbeitsaufteilung. Nun lässt sich aber immer häufiger die Grenze dieses Vorgehens beobachten. Denn Kollaboration und Gemeinschaftssinn gedeihen nicht unbedingt, wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter für individuelle Leistungen oder Ziele belohnen. Zudem hemmt Geheimniskrämerei ebenfalls die Kollaboration. Doch sind wir schon bei der »Lösung« angekommen, wenn wir Ziele (wenn überhaupt) kollektiv auszurichten, Transparenz über Vergütung herstellen und möglichst das Team beim Thema Vergütung beteiligen?^{4 5}

Reduzieren wir Vergütung auf das Wesentliche, geht es neben den drei oben aufgeworfenen Fragen des Wofür, Was und Wie um das zentrale Phänomen der sozialen

4 Breuer, K. (2017), Repetitive Arbeit vs. Kreation und Innovation – Warum Bonussysteme aus dem Industriezeitalter nicht mehr funktionieren. Online verfügbar unter: <https://www.workpath.com/magazine/repetitive-arbeit-vs-kreation-und-innovation-warum-bonussysteme-aus-dem-industriezeitalter-nicht-mehr-funktionieren/>, letzter Zugriff 17.3.2019.

5 Rahn, M. / Aleweld, T. (2018), Vergütung in agilen Organisationen: Lassen Sie sich inspirieren! Warum klassische Vergütungsansätze an ihre Grenzen geraten und welche Alternativen es gibt. Online verfügbar unter: <https://www.compbenmagazin.de/verguetung-in-agilen-organisationen-lassen-sie-sich-inspirieren>, letzter Zugriff 17.3.2019.

Gerechtigkeit. Dabei spielen zwei Prinzipien eine wichtige Rolle: die Verteilungsgerechtigkeit und die Verfahrensgerechtigkeit⁶.

Bei der *Verteilungsgerechtigkeit* vergleichen wir uns permanent mit anderen⁷ und finden es dann gerecht oder eben nicht, ob die anderen mehr oder weniger arbeiten als wir oder mehr oder weniger Geld verdienen. Die Verteilungsgerechtigkeit gewinnt umso mehr an Bedeutung, je transparenter die Vergütung und je direkter der Vergleich ist. In einer idealen Welt würde die Vergütung mit der Leistung oder dem gewünschten Beitrag des Einzelnen so korrespondieren, dass alle die Unterschiede als gerecht wahrnehmen. Leider ist dies selten der Fall. Es gibt aktuell verschiedene Faktoren, die zu einer ungleichen Verteilung der Vergütung führen. Zum einen sind Beschäftigte mit gleichen Qualifizierungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten unterschiedlich selten auf dem Arbeitsmarkt und damit unterschiedlich teuer. Zum anderen hängt das Gehalt meist davon ab, wie gut jemand verhandeln kann. Wenn das allerdings transparent wird, empfinden das viele als ungerecht. Ein zentraler Einflussfaktor ist dabei auch, woran die Vergütung bemessen wird. Wenn es nicht mehr (nur) um Ziel und Zielerreichung, sondern um Sinn und Sinnerreichung geht, benötigen Unternehmen neue Methoden, dies zu bewerten oder zu messen. Ebenso komplex dürfte vermutlich sein, den Beitrag zur Kollaboration, zu einem gemeinsamen Ziel oder zur Wissensweitergabe zu ermitteln.

Daneben gibt es die *Verfahrensgerechtigkeit*. Sie bestimmt, ob wir das Verfahren als gerecht empfinden, das zu einer Verteilung führt.⁸ Unternehmen im Umfeld von New Work versuchen dies durch Partizipation oder Transparenz zu erreichen. Vermutlich reicht dies jedoch nicht aus. Aus der Literatur wissen wir, dass ein Verfahren sechs Kriterien erfüllen sollte, damit es als gerecht erlebt wird:

1. Regeln konsistent anwenden,
2. bei Entscheidungen unvoreingenommen sein,
3. fehlerhafte Entscheidungen korrigieren,
4. relevante Informationen nutzen und fehlerhafte Vorannahmen vermeiden,
5. ethische und moralische Standards erfüllen und
6. die Interessen der Betroffenen einbeziehen.

Was heißt das aber für eine neue Form der Vergütung, für New Pay? Inwiefern die Beschäftigten Verteilungsgerechtigkeit und Verfahrensgerechtigkeit beurteilen kön-

6 Folger, Robert: Distributive and procedural justice: Combined impact of »voice« and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1977, 35, 108-119.

7 Adams, J. Stacy: Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Hrsg.): *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2. Academic Press, New York 1965, S. 267-299.

8 Leventhal, Gerald S.: What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Hrsg.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. Plenum Press, New York 1980, S. 27-55.

nen und als angemessen wahrnehmen, ist ein entscheidendes Erfolgskriterium für die Akzeptanz neuer Vergütungssysteme.

New Pay braucht kritische Veränderungsbereitschaft

Das vorliegende Buch will einen Beitrag dazu leisten, bisherige Vergütungsmethoden zu hinterfragen und neue Ansätze vorzustellen. Dabei dienen Kennzeichen von »New Work« als Impuls für eine neue Arbeitswelt und somit auch für »New Pay«. Die Autoren distanzieren sich von normativen oder dogmatischen New-Work-Vorgaben und möchten vielmehr zur Reflexion einladen. Sie sind überzeugt davon, dass Arbeitgeber die Regeln der Zusammenarbeit ihren Bedürfnissen entsprechend mitgestalten und formen können. Doch nur wer die Auswirkungen von Systemveränderungen ständig im Blick hat, erreicht die gewünschte Wirkung. Mit »New Pay« ist in diesem Buch die Haltung von ständiger kritischer Veränderungsbereitschaft in Bezug auf Vergütungssysteme gemeint und kein konkretes neues Vergütungsmodell.

Die Ausprägungen in der Praxis sind teilweise sehr verschieden und zeichnen eine große Bandbreite von Entwicklungsmöglichkeiten. Evidenzbasierte Erkenntnisse zu empirisch belegten Zusammenhängen zwischen neuen Formen der Vergütung im Sinne von New Pay liegen derzeit noch nicht vor. Welche Ideen sich für welche Arten von Organisationen langfristig tatsächlich durchsetzen, werden wir erst in ein paar Jahren wissen. Deshalb zeigt das Buch alternative Ansätze und Modelle aus der Praxis auf, die aktuellen Herausforderungen wie Digitalisierung, Fachkräftemangel oder Werteverchiebung beim Zusammenspiel von Arbeit und Freizeit auf neue Weise begegnen. Lassen Sie sich davon zum Nachdenken anzuregen und zum Experimentieren einladen.

2 Wie New Pay entstand – eine kurze Geschichte

New Work ist Arbeit, die man »wirklich, wirklich will« – so definierte Fritjhof Bergmann einst den Begriff (siehe Kapitel 3.2). Und auch wenn diese Beschreibung intuitiv verständlich ist, so ist der Versuch, den Begriff New Work einzukreisen, ein schwieriges Unterfangen. Denn von der ursprünglichen Idee der »Neuen Arbeit« Frithjof Bergmanns, einer Arbeit, die jeder Mensch »wirklich, wirklich will«, ist heute im praktischen Verständnis nur wenig geblieben. Die Perspektive hat sich von individueller Freiheit hin zu einer organisationalen Notwendigkeit, zu einer Art Überlebensstrategie verschoben.

Belange von Mitarbeitern sind für Arbeitgeber eher selten ein Veränderungsimpuls. Dominanter sind diesbezüglich neue Umweltfaktoren, wie etwa die zunehmende Digitalisierung. Die Kräfte dieser Veränderung erschüttern die Grundfesten der Arbeitswelt. Neue, disruptive Player mischen fast alle Branchen auf: Organisationen begreifen, dass sich die Marktentwicklung in einer durchdigitalisierten Welt nicht mehr einfach planen lässt. Permanenter Wettbewerb erfordert laufend neue Lösungen. Die Umwelt ist kompliziert, gar komplex und wandelt sich immer schneller. Entscheidungen müssen daher nah am Kunden fallen. Starre Hierarchien und »Command and Control« sind dabei hinderlich. New Work ist ebenso wie das agile Unternehmen die Verheißung, um in dieser unsicheren, sich schnell ändernden Umwelt eine bessere Anpassungsfähigkeit zu entwickeln.

2.1 New Work trifft auf neue Einstellung zur Arbeit

Die Erfolgsgeschichte von New Work fußt gleichwohl nicht ausschließlich auf einer dynamischen Marktlage. Auch die Menschen richten sich neu aus: Insbesondere nachrückende Generationen, aber auch viele erfahrene Fachkräfte, haben inzwischen andere Vorstellungen von ihrer Arbeit. Sinnstiftung, Verantwortung und eine gute Vereinbarkeit mit dem Privatleben werden wichtiger. So lässt sich auch erklären, warum ein bedingungsloses Grundeinkommen in aller Welt immer mehr Fans gewinnt. In einer Situation von akutem Fachkräftemangel suchen viele Menschen den Weg in die Selbständigkeit. Für Fach- und Führungskräfte hat frei verfügbare Zeit einen hohen Stellenwert – entweder um sich sozial zu engagieren oder um mehr Zeit für Familie und Freunde zu haben. Die gesellschaftliche Debatte um flexible Arbeitsmodelle, die der Tarifkonflikt mit der IG Metall Anfang 2018 exemplarisch verdeutlichte, ist ein weiterer Mosaikstein dieser Werteverchiebung.

So gewinnen die Vorstellungen und Wünsche der Mitarbeiter in den Organisationen mehr Gewicht. Schon lange ist von einem Arbeitnehmermarkt die Rede: Die veränderten Vorstellungen und Wünsche werden bereits dann spürbar, wenn es ans Rekrutieren neuer Mitarbeiter geht. Doch auch im Innern vieler Organisationen ist einiges im Gange: Die Leistung der Akteure wird neu verteilt und bewertet.

2.2 Warum New Work oft beim Gehalt aufhört

Folglich erscheint es logisch, neue Ansätze in der Arbeitswelt, wie sie etwa im New-Work-Umfeld oder in agilen Organisationen entstehen, auch bei der Vergütung konsequent weiter zu denken und zu übertragen. Doch oftmals machen selbst innovativste Unternehmen vor diesem Thema lieber halt. Es gilt als gewagt, an den Grundfesten der Gehaltspründe zu rütteln. Konkret darüber zu sprechen, wer wieviel verdient, ist im deutschsprachigen Raum noch immer ein Tabu. Vergütungsfragen sind ein heißes Eisen, das auch New-Work-Pioniere nicht unbedingt gerne anfassen.

Immer mehr Unternehmen geben ihren Mitarbeitern mehr Selbstverantwortung, setzen auf Hierarchieabbau oder Transparenz – und sprechen dabei von New Work. Aber nur wenige Vorreiter wagen sich bislang auf das noch unsichere und weitgehend unbekannte Terrain »Gehalt«. Umso spannender ist es, zu beobachten, dass sich in letzter Zeit die Experimente mehren und mehr Mut zur Veränderung erkennbar wird (siehe Unternehmensbeispiele in Kapitel 7).

2.3 Blogparade #NewPay – Beginn einer »neuen Bewegung«

Um mehr darüber zu erfahren, inwiefern verschiedene Akteure in der Arbeitswelt die bisherige Gehaltsfindung als verkrustet empfinden und wie sie sich anders gestalten könnte, riefen wir, als Autorentrio, im Herbst 2017 eine Blogparade aus. Der Hashtag #NewPay war naheliegend und zu dem Zeitpunkt noch ungenutzt. Wie sehr wir dadurch einen Nerv trafen, hat uns selbst überrascht: Verschiedene Berater vereinbarten daraufhin den Begriff auf Kongresspodien und erweckten den Anschein, schon längst das Thema New Pay zu betreiben.

Auch die Teilnehmer der Blogparade nahmen den Begriff wie eine natürliche Folge von New Work auf. Innerhalb von sechs Wochen steuerten 50 Autorinnen und Autoren 55 Beiträge bei. Dabei entstanden vielschichtige Einblicke in die Wertedimension einer neuen Gehaltsfindung. Sie reichten vom persönlichen Umgang mit dem eigenen Gehalt bis hin zu Lösungen in Organisationen. Ebenso umfassend waren die angesprochenen Themen, wie zum Beispiel agile Zielsetzungssysteme, Abkehr von Bonuszahlungen, Lohngerechtigkeit, Transparenz, nicht-monetäre Entlohnung wie Zeit, Sinn

oder Weiterbildung, Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit, Tabu Gehaltsrück-schritte und der Zusammenhang von Bezahlung und Macht.

Die meisten Beiträge beschäftigten sich nicht mit einer Begriffsdefinition. Die Autoren hinterfragten gar nicht, was der Begriff bedeuten soll. Vielmehr schien er bei den meisten Bloggern intuitiv einen Nerv zu treffen. Die Assoziationen zu New Pay in unserer Blogparade sind somit oft nicht eindeutig, aber zeichnen in ihrer Gesamtheit ein spannendes Bild. Einige Zitate aus der Blogparade:

»New Pay ist für mich Projekte zu machen, bei denen am Ende die Teilnehmer*innen strahlende Augen haben und die Welt jedes Mal ein kleines bisschen gerechter wird. Mir doch wurscht, ob mein Jahresgehalt dabei nur fünfstellig ist oder nicht.« *Daniel Wunderer*⁹

»Auch New Pay muss die ungeklärte Frage beantworten, die es schon heute beim Thema Vergütung gibt: Wie gelingt endlich eine Kopplung an den wirklichen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg?« *Shiran Habekost*¹⁰

»Das Gebiet (New Pay) ist sozusagen frisch und noch nicht besetzt – genau richtig um frei denken zu können.« *Manuela Bach*¹¹

»Eine [...] Erkenntnis ist [...], dass im Rahmen von New Pay die Grundvergütung im Verhältnis zur variablen Vergütung wieder eine stärkere Bedeutung einnimmt und mithin eine Renaissance erfährt, um die Jobdesigns der Arbeitswelt 4.0 auszugestalten.«¹² *Markus Gunnesch*

»In [...] Fällen, in denen sich [...] eher starre Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen aufweichen und individuelle Wünsche und Gestaltungen bedient werden, bedarf es weiterer vielfältigerer Lösungen für das Thema Gehalt. [...] Wir können nicht über Augenhöhe, Auflösung von Arbeitsorten, Arbeitszeiten, Arbeitsaufgaben sprechen und dabei die Vergütung so lassen wie sie ist. Auch Vergütung muss im Sinne von New Work »agil« werden.« *Britta Redmann*¹³

9 Wunderer, D. (2017), New Pay- Alter Hut, online verfügbar unter: <https://inklusionsgedanken.wordpress.com/2017/10/17/new-pay-alter-hut/>, letzter Zugriff 17.3.2019.

10 Habekost, S. (2017), Was bin ich wert?, online verfügbar unter: <http://hrpepper.de/was-bin-ich-wert/>, letzter Zugriff 17.3.2019.

11 Bach, M. (2017): New Pay = Zeit, online verfügbar unter: <https://eyewall.de/2017/10/new-pay-zeit/>, letzter Zugriff 17.3.2019.

12 Gunnesch, M. (2017), Key Insights: Steigende Gehälter und Vergütungssysteme im Wandel, online verfügbar unter: <https://www.kienbaum.com/de/blog/key-insights-gehaltsentwicklungsprognose-2018>, letzter Zugriff 17.3.2019.

13 Redmann, B. (2017), Agilität ist fair, online verfügbar unter: <https://brittenredmann.blogspot.com/2017/10/agilitat-ist-fair.html>, letzter Zugriff 17.3.2019.

»Es wird [...] nicht ein Modell geben, das alle Unternehmen anwenden können. [...] Allerdings: Wer sich New Work wünscht, wünscht sich oft auch mehr Freiheit. Und Freiheit kommt im Tandem mit (Selbst-)Verantwortung und hat Sicherheit nicht immer auf dem Gepäckträger.« *Gaby Feile*¹⁴

»Hier ›Moral‹ und ›Würde‹, da ›Leistung‹ und ›Nutzen‹. Und dazwischen die ›Gerechtigkeit‹: Wir können in Unternehmen Moral und Würde mit New Work realisieren, dauerhaft aber nicht mit New Pay im Sinne eines von Leistung und Nutzen entkoppelten Systems.« *Sabine Kluge*¹⁵

»Ist es nicht klug, wenn wir all die armen Vorstände, Geschäftsführer und Manager von dem Anreiz erlösen, solche Positionen allein deswegen anzustreben, weil sie ihnen als Menschen finanzielle Vorteile bringen? Daraus kann folgende #NewPay-Idee hervorgehen: Umso mehr jemand im Unternehmen zu sagen und zu bestimmen hat, umso schlechter sollte er verdienen.« *Ardalan Ibrahim*¹⁶

»Wenn wir eine [...] Wirtschaft wollen, die wirklich neu ist, brauchen wir Modelle wie das Bedingungslose Grundeinkommen.« *Monika Jiang*¹⁷

»New Pay = Old Pay: Viele – zum Teil als revolutionär – dargestellte Beispiele von New Pay gibt es, seit es Menschen gibt. Es gibt nicht die eine Lösung, das eine Geschäftsmodell, die eine reine Lehre!« *Franz-Peter Staudt*¹⁸

»Es gibt viel zu viele Menschen, für die das Thema New Pay wahrscheinlich nicht ansatzweise wertschöpfend sein wird, wenn wir den dazugehörigen gesamtgesellschaftlichen Diskurs, wenn auch meist unbewusst, umschiffen.« *Anna-Marie Kühne*¹⁹

»New Pay ist nicht nur ein Thema für Unternehmen – es ist, vielleicht noch viel mehr ein Thema einer sich verändernden Gesellschaft.« *Guido Bosbach*²⁰

14 Feile, G. (2017): Gleicher Lohn für gleiche Arbeit, oder was?, online verfügbar unter: <https://www.klub-der-komplizen.de/gehaelter-fair/>, letzter Zugriff 17.3.2019.

15 Kluge, S. (2017), Bekommen? Verdienen? #NewPay? #FairPay? Gestatten, ich werde mal wieder persönlich, online verfügbar unter: <https://www.linkedin.com/pulse/bekommen-verdienen-newpay-fairpay-gestatten-ich-werde-sabine-kluge/>, letzter Zugriff 17.3.2019.

16 Ibrahim, A. (2017), #NewPay: Schlichte Umkehrung der Gehaltspyramide, online verfügbar unter: <https://wryiwif.wordpress.com/2017/09/22/newpay-schlichte-umkehrung-der-gehaltspyramide/>, letzter Zugriff 17.3.2019.

17 Jiang, M. (2017), Was tun, wenn wir nicht mehr für's Geld arbeiten?, online verfügbar unter: <https://medium.com/MonikaJiang/was-tun-wenn-wir-nicht-mehr-fürs-geld-arbeiten-2a71b45f47ff>, letzter Zugriff 17.3.2019.

18 Staudt, F.-P. (2017), New Pay – was ist New und was Pay?, online verfügbar unter: <https://www.linkedin.com/pulse/new-pay-ist-und-franz-peter-staudt/>, letzter Zugriff 17.3.2019.

19 Kühne, A.-M. (2017), #NewPay – Einbeziehen anstatt abzuhängen, online verfügbar unter: <https://www.coplusx.de/2017/11/03/newpay-einbeziehen-anstatt-abzuh%C3%A4ngen/>, letzter Zugriff 17.3.2019.

20 Bosbach, G. (2017), Arbeit, bezahlt mit meinem Leben?! – #newpay, online verfügbar unter: <http://www.bosbach.mobi/2017/10/30/arbeit-bezahlt-mit-meinem-leben-newpay/>, letzter Zugriff 17.3.2019.

»Mit dem Schleifen tradierter Hierarchien und dem Einzug von Digital Leadership und zunehmender Selbstorganisation müssen Manager vielerorts sukzessive Kontrolle auf- und Macht abgeben. Die letzte Bastion, die ihnen in vielen Unternehmen noch geblieben ist: Die Entscheidung über Lohn und Gehalt ihrer Mitarbeiter. Doch ist dies noch zeitgemäß? Muss New Work nicht auch New Pay bedeuten? Meiner Ansicht nach: Auf jeden Fall.« *Hermann Arnold*²¹

»Geld kommt und geht, Zeit geht nur.« *Lydia Krüger*²²

»Mir kommt es vor, als sei das, was wir suchen – individuelle und faire Vergütungsformen – tatsächlich eher eine Rückbesinnung, ein »back to basic«. Ein Zurück zum Tauschgeschäft: Arbeit gegen Dienstleistung, gegen Ware oder eben gegen mehr Zeit für Privates oder ein Leben in einem Umfeld, in dem man sich gerne bewegt.« *Pascal Machate*²³

»Bei meiner Betrachtung offensichtlich kulturell exzellent aufgestellter Unternehmen erkenne ich ein Muster bewährter Praktiken (von New Work). Was ich aber bisher in allen von mir beobachten modernen Unternehmen praktisch nicht gefunden habe, ist ein konsequent auf New Work ausgerichtetes Vergütungssystem, was ich in der Folge als New Pay bezeichnen werde.« *Uwe Rotermund*²⁴

Trotz der Vielfalt an Themen zeichneten sich in der Blogparade einige Schwerpunkte ab: Neben der Präferenzverschiebung vom Gehalt hin zu mehr Freizeit und Selbstbestimmung gehörten dazu insbesondere die kritische Reflexion sogenannter leistungsgerechter Vergütungsmodelle und die Forderung nach mehr Transparenz beim Thema Gehalt.

2.4 Ist leistungsgerechte Vergütung noch zeitgemäß?

Individuelle Boni, Incentives und die sogenannte »leistungsgerechte Vergütung« zahlen – in der Art und Weise, wie sie heute funktionieren – demnach selten auf den Unternehmenserfolg ein. Die Anreize sind zu oft nach Schema F gedacht und bieten wenig

21 Arnold, H. (2017), #NewPay: Macht, Geld, Sinn?, online verfügbar unter: <https://vision.haufe.de/blog/new-pay-macht-geld-sinn/>, letzter Zugriff 17.3.2019.

22 Krüger, L. (2017), Zeit ist das neue Geld, online verfügbar unter: <https://buernonymus.wordpress.com/2017/10/24/zeit-ist-das-neue-geld/>, letzter Zugriff 17.3.2019.

23 Machate, P. (2017), #NewPay – Zwischen Wunsch und Wirklichkeit, online verfügbar unter: <https://www.future-of-hr.com/2017/10/vorsicht-vor-der-ego-falle-newpay-und-der-spagat-zwischen-wunsch-und-wirklichkeit/>, letzter Zugriff 17.3.2019.

24 Rotermund, U. (2017), New Pay – Welches Vergütungssystem passt zu New Work?, online verfügbar unter: <https://www.culture-change-management.de/blog-reader/new-pay-welches-verguetungssystem-passt-zu-new-work.html>, letzter Zugriff 17.3.2019.

Raum für agile Anpassung. Was viele Unternehmen vergessen: Bezahlung ist ein Werkzeug der Kulturarbeit und Signal für die Mitarbeiter, was in einer Organisation belohnt und bestraft wird. Wer Querdenker und unternehmerisches Denken honoriert, setzt andere Zeichen als derjenige, der Dienst nach Vorschrift vergütet. Der Nachteil von starren Boni kommt hinzu: Die Belohnung ist an bekannte Parameter geknüpft, die oft zu unflexibel sind. Die Gefahr ist groß, dass Mitarbeitern dadurch den Blick fürs Ganze verlieren. Unternehmen legen ihren Mitarbeiter durch Zielvereinbarungen letztlich nahe, für ihre Brieftasche statt für Kunden zu arbeiten.

Als Gegenmodell im Sinne von New Pay zeichnet sich ein dynamisch gestalteter Gehaltsprozess ab, der sich am tatsächlichen Wertbeitrag der Mitarbeiter orientiert. Da in einem Umfeld von New Work weniger die Hierarchie als die tatsächliche Verantwortung gefragt ist, müssten Boni in Zukunft stärker an wechselnde Rollen geknüpft sein. Eine weitere Alternative stellen die sogenannten OKRs (Objectives and Key Results) dar: transparente, kurzfristig formulierte Ziele, die vom Unternehmensziel abgeleitet sind, sich aber nicht in einem Bonus niederschlagen. Als Motivationsfaktor setzen sich Mitarbeiter und Teams fordernde und unbequeme Ziele. Das System bietet Motivation durch Hochleistung, aber auch Entlohnung durch Wirksamkeit oder Anerkennung im Team.

Auch Raum für die Wünsche und Erwartungen der Beschäftigten, die ihrer aktuellen Lebenssituation entsprechen, kommen als Entlohnungselement in Frage: Gehaltsfindung gestaltet sich dabei als individueller Prozess. Berufserfahrung und soziale Aspekte wie Verantwortung für Kinder oder Pflege der Eltern kommen ins Spiel. Die Deutsche Bahn löste sich bei ihrem 2018 neu eingeführten Tarifmodell zum Beispiel komplett von der kollektivrechtlichen Lösung. Nun konnte sich jeder Mitarbeiter zwischen höherem Gehalt oder weniger arbeiten beziehungsweise sechs Tage mehr Urlaub entscheiden.

2.5 Das Transparenz-Dilemma

Die heftigsten Reaktionen in der Diskussion um neue Ansätze der Entlohnung löste in der Blogparade das Thema Gehaltstransparenz aus. Angefeuert wurde die Debatte durch das Entgelttransparenzgesetz, das seit 2018 zur Anwendung kommt. Auch die Gender-Pay-Gap-Debatte zeigte Wirkung.

Warum Unternehmen (ohne klare Gehaltsstruktur durch Tarifverträge) Transparenz noch mehrheitlich ablehnen, liegt auf der Hand: Es ist das schlechte Gewissen der Organisation, dass Menschen für dieselben Jobs unterschiedliche Gehälter bekommen und sich das – außer vielleicht über Verhandlungsgeschick – nicht begründen lässt. Erstaunlich ist jedoch, dass Mitarbeiter oft selbst gar nicht wissen möchten, wo

sie in der Gehaltspyramide stehen, frei nach dem Motto, »was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß«. Wer mehr verdient als die Kollegen, hat Angst vor der Veröffentlichung eigener Privilegien, wer weniger bekommt, vor dem Gefühl, für dumm verkauft zu werden. Letztlich zeigt sich darin auch der Respekt vor Veränderung: Über Gehalt spricht man nicht. Gerade deshalb fürchten wir die Sprengkraft in der Organisation, wenn wir es plötzlich doch tun. Wie wir an einigen Unternehmensbeispielen noch sehen werden, hängt vieles vom richtigen Timing, der Kommunikation und Erklärung von Gehaltsunterschieden sowie einem nachvollziehbaren, angemessenen und verlässlichen Verfahren ab.

2.6 Jenseits des New-Work-Korsetts

Um es gleich vorweg zu nehmen: Einem konkreten »New-Pay-Modell« werden wir uns in diesem Buch verweigern. Die normative Ebene von New Work beinhaltet nach unserer Ansicht die Gefahr von Dogmatismus und verstellt den Blick für Veränderungsmechanismen und Fehlentwicklungen. Blaupausen sind bequem und vereinfachen komplexe Zusammenhänge. Doch wirklich sinnvoll sind sie in der Praxis höchst selten. New Pay ist für uns eine offene utopische Haltung und kein festes New-Work-Korsett.

Bevor wir später in diesem Buch (Kapitel 6) unsere eigene Vorstellung von New Pay noch genauer einkreisen, blicken wir deshalb auf die geschichtlichen Meilensteine im System Arbeit, die aus unserer Sicht die Diskussion um »New Work« und in dem Umfeld entstehende Vergütungsmodelle beeinflusst haben.

3 Was ist Arbeit? Meilensteine aus den letzten 2000 Jahren

»Arbeit gehört zu unserem Leben!« Ein Satz, dem sicherlich viele zustimmen würden. Doch was ist eigentlich Arbeit?

3.1 Wie Philosophie, Soziologie und andere Wissenschaften Arbeit verstehen

Schaut man in die Literatur und die Ausführungen in unterschiedlichen Wissenschaften, ergeben sich vielfältige Definitionen und Sichtweisen auf den Begriff »Arbeit«.

Arbeit aus philosophischer Sicht

Arbeit umfasst alle bewussten schöpferischen Aktivitäten, mit der wir Gesellschaft und Natur gestalten. Sinngebend für diese Aktivitäten ist der selbstbestimmte und eigenverantwortlich handelnde Mensch mit seinen individuellen Anschauungen, Bedürfnissen und Fähigkeiten. Soweit die traditionelle philosophische Beschreibung. Der Philosoph Wilhelm Schmid hat in einem Artikel für das Magazin »momentum« eine neue Definition versucht: »Arbeit ist all das, was ich in Bezug auf mich und mein Leben leiste, um ein schönes und bejahenswertes Leben führen zu können. Jede Aufmerksamkeit und jeder Aufwand an Kraft hierfür kann Arbeit sein, körperlich, seelisch, geistig. Dann kommen Arbeiten in den Blick, die gewöhnlich gar nicht als solche betrachtet werden, die aber von Bedeutung sind.«²⁵

Arbeit aus volkswirtschaftlicher Sicht

Arbeit ist der Produktionsfaktor, der jede menschliche Tätigkeit erfasst, mit der ein Einkommen erzielt werden soll. In der Volkswirtschaftslehre wird der Begriff Arbeit auf die reine Erwerbsarbeit reduziert. Das bedeutet, dass unbezahlte Tätigkeiten wie Haus- und Familienarbeit, aber auch gemeinnützige und ehrenamtliche Tätigkeiten nicht berücksichtigt werden.

Arbeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Arbeit ist betriebliche Wertschöpfung. Dabei unterscheidet der Wirtschaftswissenschaftler Erich Gutenberg zwischen Potentialfaktoren, der menschlichen Arbeit am Objekt und den dispositiven Faktoren, der Leitung, Planung, Organisation und Kontrolle.

²⁵ Schmid, W. (2012), Was ist Arbeit?, online verfügbar unter: <https://momentum-magazin.de/de/was-ist-arbeit/>, letzter Zugriff 17.3.2019.