

# New Pay – eine Herausforderung für bestehende Vergütungssysteme?

*Eckhard Eyer, Ockenfels*

**Arbeit 4.0 und das Konzept der „New Work“ ist, im Kontext der Digitalisierung und Einführung von Industrie 4.0, in aller Munde. Einige Protagonisten von New Work fordern auch New Pay, als konsequenten Schritt zur Abrundung von New Work. Praktiker fragen sich ob New Pay notwendig ist, um New Work zu realisieren und was New Pay für die bestehenden Vergütungssysteme („Old Pay“) bedeutet.**

## **Ausgangssituation**

Das Konzept New Work entwickelte der Österreicher Fritjof Bergmann seit den 1970er Jahren in den USA. Er arbeitete mit Automobilherstellern zusammen, die über hohe Krankenstände und eine hohe Fluktuation klagten, die im Zuge der zunehmenden Technisierung und Automatisierung der Arbeitswelt und der dadurch immer monotoner und kurzzyklischer werdenden Arbeitsaufgaben der Produktionsmitarbeiter entstanden. Bei New Work wird der Mensch und seine Bedürfnisse stärker in den Mittelpunkt gestellt und die Arbeitsorganisation und -gestaltung genutzt um motivierende Arbeitsaufgaben in den Fabriken zu gestalten. In Schweden entwickelte Volvo zur gleichen Zeit und aus den gleichen Gründen die teilautonomen Arbeitsgruppen um die Produktionsarbeit attraktiver zu machen. Die Arbeitspsychologen Hackman und Oldham erarbeiteten in dieser Zeit in den USA den „Job Diagnostic Survey“ als ein Instrument zur Arbeitsplatzanalyse und der Bewertung des Motivationspotentials von Arbeitsplätzen. Sie beschrieben die Kriterien für eine moti-

vierende Arbeit und wichtige Rahmenbedingungen, damit die Mitarbeiter zufrieden und motiviert sein können. Sie nennen die Arbeitsplatzsicherheit, das Betriebsklima, das Führungsverhalten der Vorgesetzten nicht zuletzt die Vergütung.

## **New Work**

New Work ist somit kein neues Thema, sondern „Alter Wein in neuen Schläuchen“. Spannend ist die Frage, warum New Work jetzt wieder aktuell ist, warum die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter wieder eine größere Rolle spielen.

- Ist es der Wertewandel der Generation Y und der Generation Z?
- Ist es der geänderte Arbeitsmarkt, der - aufgrund des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels - zum Arbeitnehmermarkt wurde?
- Ist es die größere Gestaltungsfreiheit der Arbeit durch die Digitalisierung und die neuen Technologien?

Wahrscheinlich hat das Revival der New Work viele Ursachen. Am wichtigsten ist m. E. der Fachkräftemangel und damit

der Arbeitsmarkt, der sich zum Arbeitnehmermarkt wandelte und die Unternehmen zur New Work veranlasst. Sie wollen die intrinsische Motivation der Arbeit steigern und die extrinsische Motivation durch New Pay verstärken.

### **New Pay**

Die Bedeutungsgewinn des tradierten Konzeptes New Work begann in Deutschland dort, wo sich der Fachkräftemangel besonders früh zeigte: In den stark digitalisierten Unternehmen. Diese Unternehmen sind anziehend für junge Menschen aus den Generationen Y und Z, die durch ihr studentisches Arbeiten geprägt sind, ihre relativ freie tägliche und wöchentliche Arbeitszeitgestaltung schätzten, den Arbeitsort frei wählten, an Arbeitsergebnissen orientiert waren und starren Arbeitsorganisationskonzepten eher skeptisch gegenüberstanden. Beim Abschluss der Arbeitsverträge standen auch keine umfangreichen Traditionen Pate. Eine attraktive Erfolgsbeteiligung am Jahresende, an Stelle eines hohen Gehaltes oder gar eine Unternehmensbeteiligung – wie im Silicon Valley – war hipp. Betriebliche Sozialleistungen wie ein Pizzaservice und der Wäscheservice auf Firmenkosten wurden mehr geschätzt als die Betriebliche Altersversorgung.

New Work und ebenso New Pay konnte in diesen Branchen quasi auf der „grünen Wiese“ in vergleichsweise kleinen innovativen Unternehmen – von innovativen Unternehmern und innovativen Mitarbeitern – gestaltet werden.

### **Vergleich New Pay und „Old Pay“**

Vergleicht man das, was unter dem Etikett New Pay veröffentlicht wird mit den

in der Personalwirtschaft bekannten Instrumenten und Prozessen lässt sich feststellen, dass New Pay auf die in der Personalwirtschaft altbekannten Instrumente zurückgreift. Dabei kommen auch Instrumente zum Einsatz, die in der Wissenschaft diskutiert und in der Praxis punktuell oder zeitweise eingesetzt wurden. Beispielhaft können hier die gegenseitige Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern in Teams, die 360° Beurteilung, Fremd- und Selbstbeurteilung, Erfolgsbeteiligung und Mitarbeiterkapitalbeteiligung genannt werden. Im Kontext der New Work, finden auch bekannte Methoden und Prozesse Anwendung, die sich in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen größerer Unternehmen – aber auch im Öffentlichen Dienst und Handwerk nicht durchgesetzt haben. Zu nennen ist hier z. B. die Beurteilung der Leistung der Mitarbeiter durch die Führungskräfte und die (anonyme) Beurteilung der Führungsleistung der Führungskräfte durch die Mitarbeiter. Unter diesem Aspekt handelt es sich bei New Pay nicht – wie der Name vermuten lässt – um etwas prinzipiell Neues, sondern „nur“ um eine Anwendung der bekannten personalwirtschaftlichen Instrumente, zugeschnitten auf die Anforderungen der digitalisierten Unternehmen der IT-Branche und Startups bzw. deren Mitarbeiter. Etwas prinzipiell Neues ist auch die systematisch fehlerhafte – aber nicht unübliche – Einbeziehung von Cafeteria-Systemen und Betrieblichen Sozialleistungen in das Vergütungssystem New Pay. New Pay unterscheidet nicht zwischen dem von den Mitarbeitern erarbeiteten Vergütung und der Form der Auszahlung: bar, als Sachleistung oder als Nutzungsrecht.

## **Fazit**

New Pay ist ein Schlagwort, das im Kontext von New Work und dem Fachkräftemangel geboren wurde und die Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse stärker in den Mittelpunkt stellt. New Pay steht für eine neue Form der Vergütung dergestalt, dass tradierte Entgeltphilosophien, Entlohnungsmethoden und Prozesse sowie Inhalte von Cafeteria-Systemen neu miteinander kombiniert werden. Dies ist im Kontext der Generation Y und Z, der Gestaltung der Vergütungssysteme für vergleichsweise kleine Unternehmen mit vergleichsweise jungen Belegschaften „auf der grünen Wiese“ und einer entsprechenden Unternehmenskultur gut möglich.

Aufgrund der hohen Transparenz hinsichtlich der Vergütung, im Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt, ist New

Pay eine Herausforderung auch für tradierte Unternehmen die „Old Pay“ praktizieren – wenigstens bezogen auf die entsprechenden Mitarbeitergruppen. Praktisch kann das zu einer – eher punktuellen – Ergänzung und Weiterentwicklung der angewandten personalwirtschaftlichen Instrumente und des Vergütungssystems, für neue Mitarbeiter und Bestandsmitarbeiter, führen.

Ob der Stellenwert von New Work und New Pay im Kontext der Corona-Krise und ihrer Folgen zunimmt oder aufgrund der zu erwartenden – zumindest temporär hohen Arbeitslosigkeit und einem ungünstigen Klima für Innovationen abnimmt wird sich zeigen.

*Ockenfels, den 08.06.2020*