

New Pay – zwei Seiten einer Medaille

New Pay – das neue Entgelt – für die Arbeitsleistung der Mitarbeiter als Gegenleistung des Arbeitgebers, integriert zwei Aspekte: die klassische Vergütung und die Art und Weise der Auszahlung der Vergütung. New Pay betrachtet somit zwei Seiten einer Medaille mit dem Ziel Leistungsanreize für den Mitarbeiter zu setzen und mit der verdienten Vergütung den Mitarbeiternutzen zu optimieren.

1. New Work

New Pay rundet New Work ab. New Work, ein Konzept zur Gestaltung motivierender Arbeit aus den 1970er Jahren, ist gekennzeichnet durch einen großen Handlungsspielraum der Mitarbeiter. Dieser Handlungsspielraum bezieht sich insbesondere auf

- intrinsisch motivierende Arbeitsinhalte
- Freiräume bei der Arbeitsausführung und Arbeitsverteilung im Team
- Freiräume bei der Arbeitszeit hinsichtlich Umfang und insbesondere der Lage und Verteilung
- die Wahl des Arbeitsortes, Stichwort Telearbeit und Homeoffice.

Nicht alle Freiheitsgrade sind bei jeder Arbeit in vollem Umfang gegeben, so ist die Bearbeitung von Materialien und die Pflege von kranken Menschen an einen Ort gebunden, die Bearbeitung von Texten in einer Redaktion und Zahlen im Rechnungswesen dagegen nicht. Die Arbeitszeitflexibilität ist im Dreischichtbetrieb an sieben Tagen pro Woche in der Gesundheitswirtschaft anders, als sie der Redakteur einer Monatszeitschrift in Tagschicht mit Homeoffice hat.

2. Die erste Seite der Medaille: Vergütungssystem gestalten

Unternehmen können aufgrund ihrer Unternehmenskultur und ihren Werten das Vergütungssystem nach ihren Vorstellungen gestalten. Mögliche Gerechtigkeitsphilosophien, die in das Vergütungssystem einfließen, sind

- Anforderungen der Arbeitsaufgabe (anforderungsgerecht)
- Leistung des Mitarbeiters (leistungsgerecht)
- Qualifikation des Mitarbeiters (qualifikationsgerecht)
- Familienstand, Anzahl der Kinder des Mitarbeiters (bedürfnisgerecht)
- Ergebnis bzw. Erfolg des Unternehmens (ergebnis- bzw. erfolgsgerecht)
- Einschlägige Berufserfahrung des Mitarbeiters (erfahrungsgerecht)
- Alter/Seniorität des Mitarbeiters (altersgerecht)
- Betriebszugehörigkeit, Loyalität des Mitarbeiters (loyalitätsgerecht)
- Belastungen durch die Arbeit bzw. Arbeitsumgebung (belastungsgerecht)
- Gefährdungen durch die Arbeit (gefährdungsgerecht)
- Nachfrage am Arbeitsmarkt (marktgerecht)

Diese Gerechtigkeitsphilosophien können sinnvoll und möglichst widerspruchsfrei auf das Unternehmen zugeschnitten werden. Leitplanken des Gestaltungsprozesses sind

aber immer die Kosten der Vergütung, die durch die Wertschöpfung der Mitarbeiter gedeckt sein müssen und die potentiellen Mitarbeiter, die das betriebliche Vergütungssystem nicht nur chic, sondern auch in der Höhe attraktiv finden.

3. Die zweite Seite der Medaille: Nutzen optimieren

Wenn die Höhe der von den Mitarbeitern erarbeiteten Vergütung vorliegt kommt es auf die Art und Weise der Auszahlung, zugeschnitten auf die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter, an. Diese Bedürfnisse sind zum einen von den Persönlichkeiten abhängig und zum anderen den verschiedenen Lebensphasen, der Lebensumstände und dem Lebensalter der Mitarbeiter. Zu berücksichtigen sind, bei der Gestaltung des Angebotes des Unternehmens auch, die steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Vorteile, die gewisse Leistungen des Arbeitgebers genießen.

4. Fazit

New Pay rundet das Konzept der New Work ab. Die Bedürfnisse der Mitarbeiter kommen, bei der Gestaltung der Arbeit und der Arbeitszeit sowie bei der Wahl des Arbeitsortes bei New Work, stärker zum Zug. Eigene Gerechtigkeitsvorstellungen im Unternehmen können im Vergütungssystem umgesetzt werden, müssen aber mit der Wertschöpfung der Mitarbeiter und der Höhe der Vergütung am Arbeitsmarkt in Einklang stehen. Die Optimierung des Nutzens der Mitarbeiter durch, Dienstleistungen, Nutzungsrechte und soziale Leistungen des Unternehmens, an der Stelle einer Barvergütung, sind attraktiv.

Ockenfels, den 13.06.2020

Eckhard Eyer

www.eyer.de

info@eyer.de