

New Pay – was ist neu außer dem Etikett?

Eckhard Eyer, Ockenfels

Im Kontext der Digitalisierung und Einführung von Industrie 4.0 wird über Arbeit 4.0 und das Konzept der „New Work“ gesprochen. Einige Protagonisten von New Work fordern New Pay zur Ergänzung von New Work. Praktiker fragen sich was New Pay für „Old Pay“ - die bestehenden Vergütungssysteme - 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, im Zuge der zunehmenden Technisierung und Automatisierung der Arbeitswelt und der dadurch immer monotoner und kurzzyklischer werdenden Arbeitsaufgaben klagten. Bei New Work wird der Mensch und seine Bedürfnisse stärker in den Mittelpunkt gestellt und die Arbeitsorganisation und –gestaltung genutzt um motivierende Arbeitsaufgaben zu gestalten. In Schweden etablierte Volvo zur gleichen Zeit die teilautonomen Arbeitsgruppen um die Produktionsarbeit attraktiver zu machen und die Arbeitspsychologen Hackman und Oldham entwickelten in den USA den Job Diagnostic Survey, ein Instrument zur Bewertung des Motivationspotentials von Arbeitsplätzen. Sie beschrieben neben den Kriterien für eine motivierende Arbeit auch einige wichtige Rahmenbedingungen, die neben der Gestaltung der Arbeitsaufgabe erfüllt sein sollen, damit die Mitarbeiter zufrieden und motiviert sein können. Sie nennen die Arbeitsplatzsicherheit, das Betriebsklima, das Führungsverhalten der Vorgesetzten und die Vergütung. Heute liest man häufig Fachartikel mit der Botschaft „Geld ist nicht alles – ein Paradigmenwechsel“ und reibt sich verwundert die Augen.

▪ **New Work**

New Work ist offensichtlich kein neues Thema. Es stellt sich die Frage warum New Work jetzt wieder aktuell ist.

- 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?

Wahrscheinlich hat das Revival der New Work viele Ursachen. Am wichtigsten ist m. E. der Arbeitsmarkt, der sich zum Arbeitnehmermarkt wandelte.

▪ **New Pay**

Die Bedeutungsgewinn des tradierten Konzeptes der New Work begann dort wo sich der Fachkräftemangel besonders früh zeigte bei der Digitalisierung der Wirtschaft. IT-

Unternehmen und Startups 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, ihren 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 – waren hipp. Betriebliche Sozialleistungen wie ein Pizzaservice und der Wäscheservice auf Firmenkosten wurden mehr geschätzt als die Betriebliche Altersversorgung. New Work und ebenso New Pay konnten in diesen Branchen quasi auf der „grünen Wiese“ in vergleichsweise kleinen innovativen Unternehmen gestaltet werden.

- **Vergleich New Pay und „Old Pay“**

Vergleicht man das, was unter dem Etikett New Pay veröffentlicht ist mit den in der Personalwirtschaft bekannten Instrumenten und Prozessen lässt sich feststellen, dass New Pay auf die in der Personalwirtschaft altbekannten Instrumente zurückgreift. Bei New Pay handelt es sich – anders als der Name vermuten lässt – nicht um etwas prinzipiell Neues, sondern um die Anwendung der bekannten personalwirtschaftlichen Instrumente, zugeschnitten auf die Anforderungen der Unternehmen der IT-Branche und Startups. Die atypische Einbeziehung von Leistungen in das New Pay, die typischerweise in Cafeteria-Systemen angeboten werden und sich auf die Form der Auszahlung der Vergütung beziehen, macht sie auch nicht zu einem neuen Vergütungssystem.

- **Fazit**

New Pay ist ein Etikett für die Vergütung der Mitarbeiter, 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 der Leistungsfeststellung sowie Inhalte von Cafeteria-Systemen neu miteinander kombiniert werden.

Aufgrund der hohen Transparenz hinsichtlich der Vergütung, im Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt, ist New Pay eine Herausforderung für tradierte Unternehmen die „Old Pay“ praktizieren – wenigstens bezogen auf die entsprechenden Mitarbeitergruppen. Praktisch kann das zu einer – eher punktuellen - Ergänzung der angewandten personalwirtschaftlichen Instrumente der Vergütung für Bestandsmitarbeiter und neue Mitarbeiter führen.

Ockenfels, den 31.03.2020