

## **New Pay – wie sollen Human Ressource und Industrial Engineering die Herausforderung annehmen?**

*Henryke Brade, Journalistin in Potsdam, interviewte Eckhard Eyer, Vergütungsberater und Wirtschaftsmediator sowie Autor und Kolumnist, zum Thema New Pay.*

**Henryke BRADE: Herr Eyer, das Thema New Pay ist für Human Ressource Manager und Industrial Engineers eine neue Herausforderung. Wie sollen sie sich dem Thema stellen? Welche Möglichkeiten empfehlen Sie, um mit der Herausforderung umzugehen?**

*Eckhard EYER: Zuerst einmal stellt sich die Frage „Was ist New Pay? Ist New Pay mehr als nur eine neue Verpackung für bekannte Inhalte?“ Und dann kommt die Frage „Welche Vorteile bietet das Konzept New Pay, welche Elemente kann oder sollte ein Unternehmen übernehmen?“*

**BRADE: Ist New Pay mehr als nur eine neue Verpackung?**

*EYER: Viel mehr ist es nicht, aber es hat im entsprechenden Kontext seine Berechtigung. Aber der Reihe nach. Eine brauchbare Definition von New Pay habe ich noch nicht gefunden. Die „Legaldefinition“ wird wohl noch erarbeitet werden. Konsens scheint zu sein, dass erstens New Pay häufig im Kontext von New Work genannt wird, zweitens New Pay sich auf die Höhe der Vergütung, die sich die Mitarbeiter erarbeiten und drittens auf die Art und Weise, wie dieser Verdienst ausbezahlt wird, bezieht. Als viertes Element kommt hinzu, dass die Höhe des Verdienstes in einer Art demokratischem – man kann fast schon sagen basisdemokratischem – Prozess ermittelt wird.*

**BRADE: Bedeutet das, dass die Betriebsräte dadurch ausgedient haben?**

*EYER: Das sicher nicht. Ein Vergütungssystem, das chic ist und von der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern gewollt und gemeinsam erarbeitet wird, setzt das Betriebsverfassungsgesetz nicht außer Kraft. Der Umstand, dass der Prozess der Ermittlung der Höhe des Verdienstes demokratisiert ist, liegt m. E. in der Tatsache begründet, dass über New Pay überwiegend aus jungen Startups, Kreativagenturen und IT-Unternehmen berichtet wird, die vergleichsweise klein sind und keinen Betriebsrat haben. Die klassischen Phasen sind dann diese: Bei der Firmengründung einigte man sich auf frei verhandelte Entgelte. Mit dem Wachstum der Unternehmen wurde das Entgeltsystem unübersichtlich, somit entstand „Wildwuchs“. Aus diesem Grund wurde – passend zur Unternehmenskultur - eine Projektgruppe gegründet, die ein Vergütungssystem erarbeitete und dann weiter pflegte. Von einem Betriebsrat war in diesem Entwicklungsprozess keine Rede, ebenso wenig von einem Tarifvertrag.*

**BRADE: Kommen wir zurück auf das erste Stichwort New Work.**

*EYER: New Work ist ein Schlagwort aus den 70er Jahren. Fridtjof Bergmann hat es geprägt. Der Österreicher wurde 1930 in Sachsen geboren, ging als junger Mann nach Amerika und schlug sich dort als Tellerwäscher, Preisboxer, Fließband- und Hafenarbeiter durch bevor er in den USA Philosophie studierte. Nicht zuletzt aufgrund seines persönlichen Werdegangs, seiner Persönlichkeitsentwicklung und seiner Entfaltung bei der Arbeit propagiert er, dass Menschen nur das tun sollen was sie wirklich, wirklich wollen, sie werden dann glücklich und erfolgreich sein. Die Erwerbsarbeit soll deshalb so gestaltet sein, dass die Mitarbeiter einen Sinn in der Arbeit sehen, eine gewisse Selbstständigkeit und Teilhabe an der Gemeinschaft sowie Freiraum für Kreativität und Handlungsspielraum haben. Auf dieser Basis entwickelte er das Konzept der motivierenden Arbeit, das Konzept „New Work“. Interessanterweise entwickelten sich parallel zu Bergmanns Konzept die teilautonomen Arbeitsgruppen bei VOLVO in Schweden und die Idee des Job Diagnostic Survey der amerikanischen Arbeitspsychologen Hackman und Oldman. Durch die Digitalisierung lassen sich bei bestimmten Tätigkeiten - Stichwort Telearbeit und Homeoffice - die Lage und Verteilung der Arbeitszeit sowie die Wahl des Arbeitsortes vom Standort des Unternehmens und seinem Zeitregime bedingt entkoppeln. Im Kontext von Industrie 4.0 und Arbeit 4.0 erlebt das Konzept New Work ein Revival.*

**BRADE: Dann war das Konzept der New Work also 40 Jahre lang out?**

*EYER: Viele Protagonisten von New Work begründen die Wiederbelebung des Konzepts mit dem Wertewandel der Generationen Y und Z, die andere Ansprüche an ihre Arbeit und deren Sinn haben sowie mit der Handlungsfreiheit, die die Digitalisierung bietet. Es kommt noch ein dritter Faktor hinzu, der Fachkräftemangel in Deutschland. Um neue, junge Mitarbeiter zu gewinnen mussten sich die Startups, IT Unternehmen und Kreativagenturen etwas einfallen lassen. Sie stellten die Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse stärker in den Mittelpunkt. Das war in Zeiten des Arbeitgebermarktes, bei mehreren Millionen qualifizierten arbeitslosen Menschen, nicht der Fall. Es gibt viele Ursachen, warum das Konzept New Work jetzt wieder aktuell ist, ich denke, die Situation des Arbeitsmarktes – der ein Arbeitnehmermarkt geworden ist - ist der entscheidende Faktor.*

**BRADE: Kommen wir zum zweiten Punkt. Sie sagten, New Pay bezieht sich auf die Höhe der Vergütung. Ist das wirklich neu?**

*EYER: Das ist eine gute Frage. Ich lese in einer renommierten Zeitschrift der Arbeitgeberverbände, dass Mitarbeiter für die Dauer der Übernahme einer höherwertigen Rolle entsprechende Zulagen zusätzlich zu ihrem Grundentgelt bekommen. Wenn ich den Begriff „Rolle“ durch den Begriff „Arbeitsaufgabe“ ersetze, dann entspricht die Vorgehensweise dem üblichen Standard in der Metall- und Elektroindustrie. Mitarbeiter werden entsprechend der ihnen übertragenen Arbeitsaufgabe vergütet und erhalten ein höheres Entgelt, wenn ihnen eine*

*höherwertige Arbeitsaufgabe übertragen wird. Neu ist, dass der Mitarbeiter die Rollenzulage ab dem ersten Tag bekommt und dass er sie ab dem Tag nicht mehr bekommt, an dem er eine Zusatzaufgabe nicht mehr ausführt, z. B. weil er ganz demokratisch nicht mehr als Gruppensprecher, Teamleiter oder Projektleiter von den Kollegen gewählt wird.*

**BRADE: Gibt es dann keine Übergangs- bzw. Kündigungsfristen für die Rollenzulage?**

*EYER: In den beschriebenen betrieblichen Beispielen offensichtlich nicht. Spannend ist, wie Vermieter oder Banken beim Hauskauf die – temporäre - Rollenzulage bewerten.*

*Nehmen wir ein anderes Beispiel für New Pay aus dieser Arbeitgeberzeitschrift: Ein Unternehmen mit knapp 150 Mitarbeitern stellt seit der Gründung Mitarbeiter aufgrund von individuell vereinbarten Vergütungen ein. Nach wenigen Jahren wird beklagt, dass das gewachsene Vergütungssystem intransparent ist. Man gründet eine Projektgruppe und entwickelt ein Vergütungssystem, in dem Mitarbeiter aufgrund von Kompetenz, Verantwortungsübernahme und Erfahrung vergütet werden. Hinzu kommt der interne Vergleich im Unternehmen sowie der externe Vergleich am Arbeitsmarkt. Ein Vergütungskomitee legt mit jedem Mitarbeiter dessen Vergütungshöhe fest. Mich erinnert das an den ERA-Tarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg. Dort gibt es eine analytische Arbeitsbewertung u. a. mit den Anforderungsmerkmalen „Können, Handlungs- und Entscheidungsspielraum sowie notwendige Berufserfahrung“. Dort entscheidet eine Paritätische Kommission – bestehend aus Vertretern des Arbeitgebers und des Betriebsrates - über die Eingruppierung der Mitarbeiter aufgrund ihrer Arbeitsaufgabe. Das Neue an dem Vergütungssystem dieses Softwareunternehmens kann ich nicht wirklich erkennen.*

**BRADE: Gibt es bei New Pay auch so was wie ein Leistungsentgelt?**

*EYER: Ja das gibt es. Im Mittelpunkt stehen hier die Leistungsfeststellung, die Höhe der entsprechenden Leistungsvergütung und die Form der Vergütungsauszahlung. Häufig werden in den Berichten die drei Aspekte nicht klar voneinander getrennt, sondern den Mitarbeitern wird z. B. ein sogenannter Spotbonus für ein gut gemanagtes Projekt in Höhe von zwei Arbeitstagen bezahltem Sonderurlaub zudedacht. Mit einem Spotbonus glauben einige Autoren die harten rechtlichen Kriterien für ein Leistungsentgelt – und die Beweislast des Arbeitgebers - umgehen zu können. Ich bin mir da nicht sicher ob das so gelingt.*

*Bei den Methoden der Leistungsfeststellung greift man gerne zurück auf in der Fachliteratur bekannte, in der Praxis aber selten angewandte Methoden, z. B. die 360 Grad Leistungsbewertung von Mitarbeitern oder die Bewertung der Leistung jedes einzelnen Mitarbeiters durch die Kollegen im eigenen Team. Transparenz und Fairness durch eine Demokratisierung der Arbeitswelt sind hier die häufig genannten Ziele von New Pay.*

*Bei New Pay ist zu beobachten, dass die individuelle Leistungsfeststellung bei Angestelltentätigkeiten - der White Collar Worker - eher abnimmt, während die Betrachtung der Teamleistung immer stärker in den Vordergrund rückt. So ist es bei den Blue Collar Workern schon seit der Einführung der Gruppenarbeit im Kontext der Lean Production in den 90er Jahren üblich und bis heute gang und gäbe.*

**BRADE: Vielleicht gibt es etwas Neues bei dem dritten Punkt, der Auszahlung der Vergütung.**

*EYER: Hierbei greift man insbesondere auf die bekannten steuer- und sozialversicherungsfreien oder -ermäßigten Leistungen des Arbeitgebers zurück. Hierzu gehört z. B. ein Warengutschein oder die Vergütungsumwandlung in eine betriebliche Altersversorgung. Die betrieblichen Leistungen, die bereits in den 1970er Jahren an den Lehrstühlen für Personalwesen gelehrt wurden und bei denen Hewlett Packard in Böblingen das leuchtende Praxisbeispiel war, findet man auch in New Pay. Neu ist, dass die Leistungen des Arbeitgebers häufiger in Zeit statt in Geld ausgezahlt werden, z. B. bei der Leistungsvergütung oder Belastungszulagen, das ist bei den Mitarbeitern der Generationen Y und Z offensichtlich angesagt. Dieser Entwicklung tragen ja auch eine Reihe von Tarifverträgen Rechnung, die in den letzten Jahren abgeschlossen wurden und die Wahl zwischen Geld und Zeit ermöglichen.*

**BRADE: Ist das Fazit von New Pay „Alter Wein in neuen Schläuchen?“**

*EYER: So würde ich das nicht formulieren. Die Art und Weise, wie New Pay ermittelt wird, ist durch eine hohe Transparenz des Systems und seiner Anwendung sowie eine starke Beteiligung der Mitarbeiter geprägt. Hier sind deutliche basisdemokratische Strukturen zu sehen, die sich insbesondere in der Kombination von New Work und New Pay niederschlagen. Die demokratische Wahl der Mitarbeiter für bestimmte Rollen, für die sie temporäre Rollenzuschläge erhalten, die Implementierung eines „Vergütungskomitees“, die 360 Grad-Leistungsbewertung oder die Bewertung durch die Kollegen im Team sind Kennzeichen einer entsprechenden Unternehmenskultur.*

**BRADE: Werden New Work und New Pay auch in tradierten Unternehmen angewendet oder sind sie auf die genannten Unternehmen und Branchen beschränkt?**

*EYER: Ich denke die tradierten Unternehmen können gelassen auf New Work und New Pay schauen. In Sachen New Work sind die produzierenden Unternehmen schon lange gut unterwegs, denken sie z. B. an die Schlagworte Gruppenarbeit, Lean Production, Shopfloor-Management, Kaizen, Kanban, Wertstromdesign und wertstrombasierte Teambildung. Hinzu kommen in vielen Unternehmen die Telearbeit und das Homeoffice.*

*Beim New Work und New Pay gilt es erstens zu beobachten, was sich entwickelt und wie es sich bewährt. Im zweiten Schritt gilt es zu analysieren und zu bewerten, was*

*das für das eigene Unternehmen und die eigene Unternehmenskultur bedeuten würde. Abschließend ist zu entscheiden, was sinnvollerweise übertragbar ist.*

*Die Vertreter von New Pay unterstreichen immer wieder, dass New Pay zur Unternehmenskultur passen und auf sie zugeschnitten werden muss. Junge Unternehmen, in denen der Unternehmer und die Mitarbeiter der Generation Y und Z angehören und die in ihrer agilen und innovativen Branche kreative Lösungen für die Kunden entwickeln, sind auch beim New Pay kreativ und innovativ. Auch wenn sie dabei bekannte, für manchen Zeitgenossen „verstaubte“, Methoden erfolgreich im Kontext ihres Unternehmens neu kombinieren.*

*Wir wissen, dass die Arbeit der Menschen sowie die Arbeitssysteme in Unternehmen und Branchen die Vergütungssysteme bis hin zu den Tarifverträgen prägen. Nehmen sie das Beispiel Leistungsentgelt, dort wo seit Jahrhunderten das individuelle Leistungsergebnis messbar ist, in der Metall- und Elektro- sowie der Textilindustrie, gibt es betrieblich und tariflich ausgefeilte Leistungsentgeltsysteme. In der Chemischen Industrie, in der die Mitarbeiter rund um die Uhr, an 7 Tagen in der Woche, z. B. tonnenweise Schwefelsäure herstellen, spielt das individuelle tarifliche Leistungsentgelt praktisch keine Rolle.*

*So gesehen ist New Pay eine „Branchenlösung“, zugeschnitten auf eine sich entwickelnde agile Branche.*

**BRADE: Und was bedeutet das für tradierte Unternehmen? Ist New Pay für sie und ihre Tarifvertragsparteien eine Herausforderung?**

*EYER: Wenn ein wesentliches Element von New Work und New Pay – hinsichtlich des Grades der Neuheit und Innovation - die Demokratisierung der Wirtschaft ist, dann wird sich davon wenig auf bestehende Unternehmen, Handwerksbetriebe und Krankenhäuser übertragen lassen. Was aber zur Kultur der tradierten Unternehmen passt, wird sicher übernommen werden. Hierzu zähle ich zum einen die erhöhte Transparenz, zum anderen den kooperativen Führungsstil sowie die zunehmende Zeitautonomie der Mitarbeiter verbunden mit der Wahl zwischen Geld und Zeit.*

***BRADE: Vielen Dank für das Interview.***

Ockenfels, den 20.07.2020

Eckhard Eyer

[www.eyer.de](http://www.eyer.de)

[info@eyer.de](mailto:info@eyer.de)