

Herausforderung für bestehende Vergütungssysteme?

New Pay

New Pay ist ein neues Etikett für die Vergütung von abhängig Beschäftigten aufgrund eines Dienstvertrags. Die Inhalte von New Pay sind auch für Unternehmen, die „Old Pay“ anwenden, interessant, denn die Transparenz der Vergütung in den Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt erfordert angemessene Reaktionen.

1 HISTORIE

Seit dem Inkrafttreten des BGB am 1.1.1900 haben sich in Deutschland, nicht zuletzt im Zuge der Industrialisierung, eine Reihe von Vergütungssystemen herausgebildet, die auf typische Arbeitsplätze bzw. Arbeitsaufgaben und Arbeitssysteme zugeschnitten sind. Diese Regelungen entstanden in einzelnen Unternehmen, unter Berücksichtigung der dortigen Bedürfnisse. Sie wurden nicht selten von den Tarifträgerverbänden – den Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften – übernommen und weiterentwickelt. Sie sind z. B. in der Metall- und Elektroindustrie von der Arbeit der Mitarbeiter an einzelnen Maschinen und Montagearbeitsplätzen im Schichtsystem geprägt. Das Ergebnis der Arbeit, die Werkstücke, Baugruppen und Endprodukte können dort gezählt und hinsichtlich ihrer Qualität bewertet und einzelnen Mitarbeitern zugeordnet werden. In der chemischen Industrie besteht die Arbeit i. d. R. in der Betreuung der Anlagen, die rund um die Uhr und auch am Wochenende produzieren. Das Arbeitsergebnis bzw. die Arbeitsleistung ist den einzelnen Mitarbeitern nicht zuzuordnen. Im hierarchisch geprägten Öffentlichen Dienst, der vom Familienbild des Mannes als Alleinverdiener ausging, hatten das Alimentationsprinzip und die Berücksichtigung des Lebensalters des Angestellten bis zum Jahr 2005 einen hohen Stellenwert. Seitdem sind insbesondere die Tätigkeit und die einschlägige Berufserfahrung wichtig. Die überkommenen Vergütungssysteme – sozusagen „Old Pay“ – beruhen auf den bestehenden Arbeitssystemen und der jeweiligen Unternehmenskultur bzw. Branchenkultur. Sollte es nun bei New Pay anders sein?

2 NEW WORK

In den USA entwickelte Fritjof Bergmann in den 70er-Jahren das Konzept von New Work mit dem Ziel, die Arbeit für die Mitarbeiter motivierend zu gestalten (vgl. hierzu ausführlich das Interview mit Prof. Fritjof Bergmann und Markus Väh in AuA 9/17, S. 530 ff.). Die Wissenschaftler Hackman und Oldham erarbeiteten ebenfalls in den USA in dieser Zeit ein Instrument zur Arbeitsplatzanalyse und der Bewertung des Motivationspotenzials von Arbeitsplätzen, den Job Diagnostic Survey (JDS). Arbeitsaufgaben sind dann motivierend, wenn die Mit-

arbeiter eine Anforderungsvielfalt („Skill Variety“) haben und die Arbeitsaufgaben ganzheitlich sind, damit Mitarbeiter sich mit ihrer Arbeitsaufgabe identifizieren („Task Identity“) können. Die Mitarbeiter, die die Arbeitsaufgabe ausführen, sollen spüren, dass sie eine wichtige Arbeitsaufgabe ausführen („Task Significance“) und bei der Arbeitsausführung eine gewisse Autonomie („Autonomy“) haben und das Ergebnis ihrer Arbeit kennen („Feedback from the Job“).

Hackman und Oldham beschrieben neben den genannten Kriterien für eine motivierende Arbeit auch einige wichtige Rahmenbedingungen, die erfüllt sein sollen, damit die Mitarbeiter zufrieden und motiviert sein können. Sie nennen die Arbeitsplatzsicherheit, das Betriebsklima, das Führungsverhalten der Vorgesetzten und nicht zuletzt die Vergütung. In Zeiten der hohen Arbeitslosigkeit, nach der Ölkrise 1974, verlor New Work weltweit allerdings wieder an Bedeutung. Das Interesse nahm später dort wieder zu, wo sich der Arbeitsmarkt zuerst vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt wandelte: in der IT-Branche, in kreativen Medienunternehmen und bei Start-ups. Diese gelten als anziehend für junge Menschen aus den Generationen Y und Z. Sie erwarten ein studentisches Umfeld, relativ freie tägliche und wöchentliche Arbeitszeitgestaltung, einen frei wählbaren Arbeitsort, die Orientierung an Arbeitsergebnissen und stehen starren Arbeitsorganisationskonzepten eher skeptisch gegenüber.

In den genannten Unternehmen kam es auf das Können und die Kompetenz der Mitarbeiter an, nicht den formalen Abschluss eines Studiums. Die Gründer von Microsoft und Apple hatten ihr Studium schließlich auch nicht erfolgreich abgeschlossen. Wichtig beim Abschluss des Arbeitsvertrags war die Identifikation mit dem Unternehmen, das Engagement, das Können und die Leistung des Mitarbeiters sowie seine Flexibilität.

Die Persönlichkeiten, die sich gegenübersaßen und über New Work, aber auch New Pay sprachen, gehörten der gleichen Generation an – sie hatten vergleichbare Werdegänge und ähnliche Werte. New Work und New Pay konnten quasi auf der „grünen Wiese“ gestaltet werden. In den Köpfen der handelnden Menschen – Unternehmensgründer und Mitarbeiter – fehlten weitgehend die tradierten Bilder über Arbeits- und Tarifverträge,

ÜBERSICHT – VERGLEICH DER REGELUNGEN VON OLD PAY UND NEW PAY

Arbeits- und personalpolitische Maßnahmen	Old Pay Bsp. M+E	New Pay
Verknüpfung von Arbeitszeit und Vergütung		
• Wochenarbeitszeit	hoch	gering
• Jahresarbeitszeit	hoch	hoch
• Vertrauensarbeitszeit	gering	hoch
• Urlaubsfltrate	–	gering
Wahl des Arbeitsorts		
• Unternehmen	hoch	mittel
• Homeoffice/Telearbeit	gering/mittel	hoch
• Telearbeit	gering	mittel
Reaktionsgeschwindigkeit auf Veränderungen der Jobprofile/Kompetenzvoraussetzungen		
• Temporäre Zulagen	mittel	hoch
• Führung auf Zeit mit Zulagen	gering	hoch
• Rationalisierungsschutzabkommen bei Abgruppierungen	gering	–
Wertvorstellungen über Vergütungsgerechtigkeit		
• Arbeitsaufgabe/Jobprofil/Rollen	sehr hoch	hoch
• Leistung der Mitarbeiter	hoch	hoch
• Unternehmensergebnis (Umsatz, Wertschöpfung, Gewinn, Unternehmenswert/Aktienkurs)	gering	mittel
• Mitarbeiterkapitalbeteiligung	gering	mittel
Methode der Leistungsermittlung		
• Leistungsbeurteilung durch • Führungskraft • Teamkollegen • 360-Grad-Feedback	sehr hoch gering –	mittel hoch hoch
• Leistungsmessung von • Mitarbeiter • Team • Unternehmensergebnis	hoch mittel gering	mittel hoch mittel
• Zielvereinbarung mit • Mitarbeiter • Team • Organisationseinheit	gering gering gering	mittel mittel mittel
• Transparenz • Plattformen (unternehmensextern) • Beteiligung der Mitarbeiter bzw. ihrer Vertreter	sehr hoch hoch	sehr hoch sehr hoch

Arbeitsort und -zeit sowie etablierte Vergütungssysteme und betriebliche Sozialleistungen. Eine attraktive Erfolgsbeteiligung am Jahresende statt eines hohen Gehalts oder gar eine Unternehmensbeteiligung – wie im Silicon Valley – waren hip. Betriebliche Sozialleistungen wie ein Pizzaservice und der Wäscheservice auf Firmenkosten wurden mehr geschätzt als die betriebliche Altersversorgung.

Im Kontext des demografischen Wandels und Fachkräftemangels und dem dadurch entstehenden Arbeitnehmermarkt rückten der Mensch und seine Bedürfnisse stärker in den Mittelpunkt. Die Digitalisierung der Wirtschaft, die Industrie 4.0 und das Entstehen neuer Geschäftsmodelle ermöglichten neue Formen der Arbeitsorganisation, z. B. Telearbeit und Homeoffice, mit neuen Freiheiten bei der Gestaltung der Arbeitszeit und der Wahl des Arbeitsorts. Die neuen Arbeitssysteme sowie die Mitarbeiter mit ihren Erwartungen an „Arbeit und Leben“, an Transparenz und demokratische Mitbestimmung, prägten die Unternehmenskultur und die betriebliche Vergütung. Praktisch wurde so bereits das, was wir heute New Pay nennen, geboren. Das Etikett New Pay wurde jedoch erst 2018 angebracht.

3 NEW PAY ALS BRANCHENLÖSUNG?

Die IT-Branche ist gekennzeichnet durch junge und relativ kleine Unternehmen, vergleichsweise junge Mitarbeiter der Generationen Y und Z, die freie individuelle Gestaltung der Arbeitszeit und die freie Wahl des Arbeitsorts sowie das Fehlen eines Betriebsrats und einer Bindung an Tarifverträge. New Pay ist so gesehen zunächst eine Branchenlösung.

Bedenkt man aber, dass auf dem Arbeitsmarkt unterschiedliche Arbeitsbedingungen und Vergütungssysteme konkurrieren, alle Unternehmen IT-Abteilungen haben und eine hohe Transparenz über die Vergütung innerhalb und außerhalb der Organisation herrscht, dann ist New Pay eine Herausforderung für praktisch alle etablierten Vergütungssysteme.

New Pay ist gekennzeichnet durch

- eine betriebliche Gerechtigkeitsphilosophie und Unternehmenskultur,
- Transparenz des Vergütungssystems,
- die Höhe der Vergütung,
- die Form der Auszahlung (z. B. Geld oder Zeit, betriebliche Sozialleistungen) und
- demokratische Mitwirkung der Belegschaft und ihrer Vertreter bei der Gestaltung und Anwendung des Vergütungssystems.

Ein Vergleich von New Pay und den etablierten Vergütungssystemen zeigt die Herausforderung und das mögliche Veränderungspotenzial auf. Ob und in welchem Umfang tradierte Vergütungssysteme weiterentwickelt werden, bedarf einer gründlichen Analyse und Bewertung. Dabei kann nicht alles Etablierte – von heute auf morgen – grundlegend verändert werden. Im deutschen Kulturkreis hat sich bereits in den 20er-Jahren des letzten Jahrhunderts das sog. doppelte Äqui-

valenzprinzip von Kosiol etabliert, das besagt, dass die Mitarbeiter entsprechend ihrem Leistungsbeitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens, differenziert nach der Arbeitsaufgabe, die sie ausführen und ihrer individuellen Arbeitsleistung, vergütet werden sollen. Aber es gibt auch noch andere Gerechtigkeitsvorstellungen, die häufig beim New Pay zur Geltung kommen. Berücksichtigt werden Anforderung und Belastung, die Bedürftigkeit, Erfahrung, Erfolg und Gefährdung, die Leistung selbst, Loyalität, der Markt sowie die Qualifikation.

New Pay unterscheidet sich hinsichtlich der gewählten Gerechtigkeitsphilosophien und ihrer Bedeutung bzw. Gewichtung stark von den etablierten Vergütungssystemen.

4 MEHR ALS VERGÜTUNG

New Pay integriert in der aktuell diskutierten Form drei Aspekte gleichzeitig, die in der Fachliteratur zur Vergütung traditionell getrennt sind. Es sind zum ersten die Gerechtigkeitsphilosophie verbunden mit der Höhe der Vergütung, zum zweiten die Art und Weise, wie das Entgelt an den Mitarbeiter ausgezahlt wird und zum dritten der Umfang der demokratischen Beteiligung der Mitarbeiter bei der Anwendung von Methoden, z. B. zur Leistungsermittlung, 360-Grad-Bewertung oder die Bewertung der Leistung durch die Teamkollegen.

Die Leistungen des Arbeitgebers für den Beitrag der Mitarbeiter zur Wertschöpfung in den klassischen Branchen sind vielfältig. In den letzten Jahrzehnten waren es insbesondere

- tarifliche Leistungen des Arbeitgebers, z. B. der monatliche Lohnstreifen, der Monatslohn bzw. das Monatsgehalt; die Entgeltumwandlung für die betriebliche Altersversorgung; der Tarifvertrag, der die Mitarbeiter jährlich „Geld oder (Frei-)Zeit“ wählen lässt; die Alterssteilzeit sowie die Übernahme der Kosten für die Ausstattung und des Betriebs des Homeoffice.
- Vergütung in bezahlter Zeit, z. B. Jahresarbeitszeitkonten; Berücksichtigung der persönlichen Lebenssituation bei der Gestaltung des Dienstplans bzw. der Servicezeiten; Weiterbildung; Langzeitkonten und Sabbatical
- betriebliche Leistungen wie variable Vergütung nach Leistung und Unternehmenserfolg; Dienstwagen; Jobticket; Zusatzversicherungen und Mitarbeiterkapitalbeteiligung
- betriebliche Sozialleistungen wie die Übernahme der Kosten für die Kinderbetreuung, verlängerte Öffnungszeiten der Kita auf Kosten des Arbeitgebers; kostenloses Mittagessen, Warengutscheine etc.

5 NEW WORK BRAUCHT NEW PAY

Die Protagonisten von New Pay nehmen mit dem Slogan „New Work braucht New Pay“ eine Vermischung der zwei Themenkomplexe New Work und New Pay einerseits sowie die Höhe der dem Mitarbeiter zustehenden Vergütung, die Form der Auszahlung des Entgelts und die Beteiligung der Mitarbeiter bei der Ermitt-

lung der individuellen Vergütung und angewandte Methoden andererseits vor. Das scheinbar Neue ist nicht selten eine kreative Verknüpfung von bekannten Aspekten. Es handelt sich insbesondere um den Stellenwert der rechtlichen Verknüpfung von Arbeitszeit und Vergütung im Dienstvertrag (Arbeitsvertrag), die Wahl des Arbeitsorts, die Reaktionsgeschwindigkeit des Arbeitgebers auf Veränderungen der Jobprofile und der zu deren Ausführung notwendigen Kompetenzvoraussetzungen, die Wertvorstellungen über Vergütungsgerechtigkeit, die Methode der Erfassung des Beitrags der Mitarbeiter zur Wertschöpfung des Unternehmens und die Transparenz der Arbeitsbedingungen und der Vergütung sowie die Beteiligung der Mitarbeiter in demokratischen Prozessen an der Ermittlung der Vergütung. Der Vergleich der bestehenden Regelungen von Old Pay am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie (M+E) und New Pay wird in der Tabelle deutlich.

Als Ergebnis 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 nur punktuell eingesetzt wurden. Beispielhaft können hier die Teambeurteilung von Mitarbeitern, 360-Grad-Beurteilung, Erfolgsbeteiligung und Mitarbeiterkapitalbeteiligung genannt werden.

6 FAZIT

Im Kontext von New Work, verbunden mit den Erwartungen der Menschen der Generation Y und Z an ihre Arbeit, dem Fachkräftemangel und den kleinen – auch personalpolitisch innovativen – Unternehmen mit kreativen Inhabern und Mitarbeitern, finden bekannte Methoden und Prozesse Anwendung, die sich in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen größerer Unternehmen, aber auch im Einzelhandel und Handwerk nicht durchgesetzt haben.

Unter diesem Aspekt handelt es sich bei New Pay nicht um etwas prinzipiell Neues, sondern um eine veränderte Anwendung der bekannten personalwirtschaftlichen Instrumente, zugeschnitten auf die – möglicherweise nur temporäre – Situation der sich weiterentwickelnden Branche.

Neu ist hingegen die starke Demokratisierung der betrieblichen Vergütungsprozesse und die „basisdemokratische“ Beteiligung und entsprechende Auswahl und Gestaltung der angewandten Methoden, die zur Unternehmenskultur passen. Ob und inwieweit dieser Aspekt von Management und Betriebsrat der Unternehmen mit Old Pay gewünscht wird und zur Unternehmenskultur passt, ist zu prüfen.

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. New Pay kann als punktuelle Herausforderung und Katalysator für Veränderungen bewertet werden. ■



FEEDBACK
Hat Ihnen der Beitrag gefallen? Sagen Sie uns Ihre Meinung! Alle Infos auf www.auaplus.de

UNSER AUTOR



Eckhard Eyer
 Der Dipl.-Ing. und Dipl.-Kfm. ist Inhaber der Perspektive Eyer Consulting in Ockenfels sowie Fachbuchautor und Lehrbeauftragter an der Universität Trier.