

Dürfen Vergütungssysteme agil sein?

In den HR Abteilungen und in der Fachöffentlichkeit wird das Thema New Pay engagiert diskutiert, dabei geht es auch um die Frage ob ein Vergütungssystem „modisch“ sein darf oder „klassisch“ sein muss, ob es sich agil an die sich verändernde Lebenswirklichkeit anpassen soll oder ein Fels in der Brandung sein muss.

Henryke Brade, Journalistin in Potsdam, interviewte Eckhard Eyer, Vergütungsberater und Wirtschaftsmediator sowie Fachautor und Kolumnist, zum Thema New Pay und agile Vergütungsmodelle.

Herr Eyer, „New Work braucht New Pay“ hört man aller Orten, heißt das auch, dass „agile Arbeitsprozesse agile Vergütungssysteme“ benötigen?

Eckhard Eyer: Das könnte man meinen, aber so einfach, wie es auf den ersten Blick aussieht, ist es nicht! „New ... braucht New...“, „agil ... braucht agil ...“ das klingt doch nach Tautologie, nach einer Selbstverständlichkeit! Ich denke es ist eher das Gegenteil der Fall.

Meinen Sie sich agil verändernde Arbeitsprozesse brauchen stabile Vergütungssysteme?

EYER: Die Arbeitswelt und die Arbeitsbedingungen ändern sich rasant, Ursachen dafür sind die Digitalisierung, neue Geschäftsmodelle, die Kundenwünsche die immer schneller erfüllt werden sollen, die Erwartungen der Menschen an ihr Leben und ihre Arbeit, die Balance von Arbeit und Leben und vieles mehr. Hier sind die Arbeitsprozesse praktisch einer ständigen Veränderung unterworfen, sie sind agil. Das ist nachvollziehbar und gut so.

Vergütungssysteme sollen – auch wenn man umgangssprachlich und leider auch in der Fachliteratur oft von flexiblen, variablen oder gar agilen Vergütungssystemen spricht, genau das nicht sein. Vergütungssysteme sollen nicht flexibel, variabel oder agil sein, sondern transparent, berechenbar, verlässlich und nachhaltig, sozusagen ein Fels in der Brandung. Anders ausgedrückt: Der Maßstab mit dem gemessen wird was Mitarbeiter verdienen darf kein Gummiband sein! Das Vergütungssystem muss für Mitarbeiter und Management transparent und berechenbar sein, denn nur so kann ein Vergütungssystem Fairness im Unternehmen sichern und eine ordnende und befriedende Wirkung entfalten.

Und warum liest man in der Fachliteratur immer wieder von agilen Vergütungsmodellen?

EYER: Die Formulierung agile Vergütungsmodelle enthält meines Erachtens zwei sprachliche Fehler: Erstens das Adjektiv „agil“, es hat als Synonyme im Duden „betriebsam, beweglich, energiegeladen“, das passt auf einen agilen Geschäftsmann und einen agilen alten Menschen, aber nicht auf ein Vergütungssystem. Was mit dem Adjektiv „agil“ ausgesagt werden soll ist, dass ein Vergütungssystem bei sich

ändernden Rahmenbedingungen zügig angepasst werden soll. Das ist nicht grundsätzlich falsch, aber nicht jede Veränderung der Rahmenbedingungen – auch wenn sie zunächst noch so dramatisch erscheint - stellt die bestehenden Vergütungssysteme grundsätzlich infrage. Denken Sie z. B. an das Auto, es hat seit Carl Benz vier Räder, so wie die Kutschen in den Jahrhunderten davor. Durch den Umstieg vom Benzinmotor auf den Dieselmotor und dann auf den Elektromotor hat sich – trotz agiler, ja dramatischer Veränderungen des Antriebs - die Anzahl von vier Rädern nicht geändert.

Und was ist ihre Kritik an dem Begriff „Vergütungsmodell“?

EYER: In Physik habe ich in grauer Vorzeit einmal gelernt, dass Naturwissenschaftler, um Naturphänomene oder andere komplexe physikalische Erscheinungen besser erklären zu können, häufig sogenannte Modelle verwenden. Modelle sind eine vereinfachte, anschauliche Vorstellung vom - meist komplizierten - zu untersuchenden Objekt. Bei der Vergütung ist man im realen Leben, da geht es um Interessen und Interessenausgleich, Gerechtigkeitsphilosophien und Unternehmenskulturen sowie um Macht, also nicht um Modelle, sondern die Realität der Arbeitswelt. Sie verstehen meine Bauchschmerzen bei dem Wort Vergütungsmodelle.

Ich bevorzuge den zutreffenden Begriff Vergütungssysteme oder auch Entgeltsysteme. Systeme bestehen aus einer Anzahl von Elementen, die in einer Beziehung, einem Wechselverhältnis zueinander, stehen. Das trifft auch auf Vergütungssysteme zu. Die einzelnen Elemente und ihre Beziehungen zueinander müssen gestaltet und fair ausbalanciert werden. Was fair ist hängt nicht zuletzt von der im Unternehmen herrschenden Unternehmenskultur und der (vor)herrschenden Gerechtigkeitsphilosophie der Akteure ab, aber auch von der Wertschöpfung des Unternehmens, d. h. der Finanzierbarkeit der Vergütung und der Wettbewerbssituation am relevanten Arbeitsmarkt.

Würden Sie sagen, dass New Pay kein Vergütungssystem ist?

Von New Pay gibt es keine „Legaldefinition“, sondern nur sieben Schlagwörter und den Verweis darauf, dass alles offen und gestaltbar ist, so wie die Zukunft. Die Vertreter von New Pay formulieren auf ihrer Internetseite „Wir sprechen von New Pay, wenn Organisationen sich (bewusst oder unbewusst) um die folgenden sieben Prinzipien (Dimensionen von New Pay) bemühen: Fairness, Transparenz, Selbstverantwortung, Partizipation, Flexibilität, Wir-Denken und Permanent Beta“.

New Pay ist – anders als der Name suggeriert - kein Vergütungssystem. Man kann von einer Aneinanderreihung von Prinzipien, sprechen, die in der Organisationsentwicklung wichtig und auch in einer Reihe von Unternehmensleitbildern zu finden sind. Sie passen gut, ja sehr gut, zu New Work!

Wie kann es sein, dass andere Menschen New Pay als Vergütungssystem sehen?

Aufgrund der beruflichen Sozialisation der Vertreter von New Pay, als Organisationsentwickler, Begleiter in Veränderungsprozessen, Pädagogen und

Journalisten, ist das gut verständlich. Aus dieser Perspektive heraus wird ja auch formuliert, dass New Pay agil sein muss und ständig weiterentwickelt wird. Mein Anspruch an ein Vergütungssystem ist, dass es nicht nur im Sommer funktioniert, wenn es gestaltet wird, sondern auch im Frühjahr, Herbst und Winter. Wenn hingegen ein Vergütungsmodell im Sommer – situativ (nur) für den Sommer - geschaffen wird – weil man die absehbaren Entwicklungen nicht antizipiert, dann muss es ganz schnell angepasst werden, wenn die Herbststürme kommen und wieder wenn der erste Schnee fällt. Unter Berücksichtigung dieser, für Organisationsentwickler vernünftigen Vorgehensweise, wird formuliert, dass New Pay agil sein muss bzw. Permanent Beta ist.

Ein Vergütungsberater hat – um im Bild zu bleiben - den Anspruch ein gutes Ganzjahres-Vergütungssystem zu gestalten, das „ein Fels in der Brandung“ ist und für Unternehmen, Mitarbeiter, Vermieter und Banken, die Mitarbeiter ein Haus finanzieren, berechenbar ist.

Herr Eyer, vielen Dank für das Interview.

Ockenfels, den 31.08.2020

Eckhard Eyer

www.eyer.de

info@eyer.de

