

New Pay – ein intuitiver Griff in den morphologischen Kasten der Vergütung

Das Schlagwort New Pay – entwickelt im Kontext von Digitalisierung und New Work und eng verknüpft mit dem Arbeitsethos der Generationen Y und Z sowie dem Fachkräftemangel - wird in Fachkreisen immer häufiger diskutiert und zum Ideengeber für die Erneuerung der tradierten Vergütungssysteme. Für Unternehmen mit „Old Pay“ stellt sich die Frage, wie sie auf die Herausforderung New Pay reagieren.

▪ **Neue Rahmenbedingungen generieren neue Lösungen**

Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt. So können beispielsweise Arbeitszeiten von Mitarbeitern flexibilisiert werden, obwohl sie am gleichen Projekt arbeiten. Der Arbeitsort muss nicht mehr ständig im Arbeit gebenden Unternehmen sein, Telearbeit und Homeoffice sind die richtungsgebenden Stichworte. Vor diesem Hintergrund hat sich insbesondere in Startups, IT Unternehmen und Unternehmen der Kreativwirtschaft die Idee von New Pay entwickelt. Dieses Konzept lässt sich insbesondere durch vier wesentliche Aspekte beschreiben. Es sind

- die Gerechtigkeitsphilosophie des Unternehmens bezogen auf die Vergütung
- die Höhe der Vergütung, abhängig von der Wertschöpfung des Unternehmens
- die Auszahlung der Vergütung in Euro, Zeit, Nutzungsrechten oder betrieblichen Sozialleistungen
- die Demokratisierung der Ermittlung der individuellen Vergütung.

Bedenkt man, dass sich die Unternehmen, in denen New Pay entwickelt wird, durch junge, homogene Belegschaften mit vergleichsweise hohen Qualifikationen auszeichnen und selten mehr als 50 Mitarbeiter haben, dann sind die Entwicklung und Umsetzung von New Pay nachvollziehbar.

▪ **Der morphologische Kasten der Vergütung**

Betrachtet man die in verschiedenen Unternehmen entwickelten Systeme von New Pay, lässt sich feststellen, dass es sich um die Anwendung von in Praxis und Fachliteratur bekannter, aber interessanterweise selten angewandeter Methoden und Prozesse handelt. In betrieblichen Projektgruppen – häufig ohne externe Begleitung - wurde intuitiv der Morphologische Kasten der Vergütung eingesetzt.

**New Pay - ein intuitiver Griff
in den morphologischen Kasten der Vergütung**

Der morphologische Kasten ist eine Kreativitätsmethode zur systematischen Analyse komplexer Aufgabenstellungen. Der betrachtete Gegenstand (z.B. Leistungsvergütung oder ein ganzes Vergütungssystem) wird strukturiert in seine Parameter zerlegt, für die mögliche Varianten aufgelistet werden. Durch das vielfältige Kombinieren dieser Varianten können innovative, zielführende Lösungen – im vorliegenden Fall das unternehmensspezifische New Pay - identifiziert werden.

Abb. 1.: Definition morphologischer Kasten

Den morphologischen Kasten der Vergütung zeigt beispielhaft Abb. 2. Es wurden eine Reihe unterschiedlicher Aspekte und deren mögliche Ausprägung beispielhaft beschrieben.

Branchen (Auszug)	Typische Wertvorstellungen Unternehmenskultur	Gerechtigkeitsphilosophie Vergütung	Quantitative Eckpunkte der Vergütung	Methode der Erfassung	Auszahlung Cafeteria-System	Grad der Information und Mitbestimmung	Formen der Demokratisierung
Kreativwirtschaft	Individualismus	Altersgerecht	Wertschöpfung/ Arbeitsstunde	Beurteilen	Konto	Transparenz	Direkte Beteiligung
Softwarebranche		Anforderungsgerecht		Führungskraft	Entgeltumwandlung		
Elektroindustrie		Bedürfnisgerecht		Team-beurteilung	Versicherungen		
Maschinenbau	Kollektivismus	Belastungsgerecht		360 Grad Beurteilung	Jobticket	Informationsrechte	Basisdemokratisch Stuhlkreis
Automobil		Erfahrungsgerecht		...	Jobrad		
Altenpflege		Erfolgsgerecht		Messen	Dienstwagen		
Krankenhaus	Bürokratismus	Gefährdungsgerecht	Vergütung am Arbeitsmarkt	Kennzahlenvergleich	Warengutschein	Mitwirkungsrechte Beratungsrechte	Vergütungskomitee
Banken		Leistungsgerecht		Erfolgsbeteiligung	Kantinenessen		
Verlage		Loyalitätsgerecht		Zielvereinbarung	Kinderbetreuung		
Druckereien	Korporatismus	Marktgerecht		Teamprämie	Geld oder Zeit	Mitbestimmungsrechte	Betriebsrat
Einzelhandel		Qualifikationsgerecht	Spot Boni	Weiterbildung			
...				

Abb. 2. Beispiel eines morphologischen Kastens der Vergütung

▪ **Betriebliche Beispiele**

In der Literatur sind verschiedene Beispiele beschrieben. Abb. 3 zeigt beispielhaft ein Unternehmen der Kreativwirtschaft mit ca. 15 Mitarbeitern und Abb. 4 ein IT-Unternehmen mit ca. 150 Mitarbeitern.

Branchen (Auszug)	Typische Wertvorstellungen Unternehmenskultur	Gerechtigkeitsphilosophie Vergütung	Quantitative Eckpunkte der Vergütung	Methode der Erfassung	Auszahlung Cafeteria-System	Grad der Information und Mitbestimmung	Formen der Demokratisierung
Kreativwirtschaft	Individualismus	Altersgerecht	Wertschöpfung/ Arbeitsstunde	Beurteilen	Konto	Transparenz	Direkte Beteiligung
Softwarebranche		Anforderungsgerecht		Führungskraft	Entgeltumwandlung		
Elektroindustrie		Bedürfnisgerecht		Teambeurteilung	Versicherungen		
Maschinenbau	Kollektivismus	Belastungsgerecht	Wertschöpfung/ Arbeitsstunde	360 Grad Beurteilung	Jobticket	Informationsrechte	Basisdemokratisch Stuhlkreis
Automobil		Erfahrungsgerecht		...	Jobrad		
Altenpflege		Erfolgsgerecht		Messen	Dienstwagen		
Krankenhaus	Bürokratismus	Gefährdungsgerecht	Vergütung am Arbeitsmarkt	Kennzahlenvergleich	Warengutschein	Mitwirkungsrechte Beratungsrechte	Vergütungskomitee
Banken		Leistungsgerecht		Erfolgsbeteiligung	Kantinenessen		
Verlage		Loyalitätsgerecht		Zielvereinbarung	Kinderbetreuung		
Druckereien	Korporatismus	Marktgerecht	Vergütung am Arbeitsmarkt	Teamprämie	Geld oder Zeit	Mitbestimmungsrechte	Betriebsrat
Einzelhandel		Qualifikationsgerecht		Spot Boni	Weiterbildung		
...			

Abb. 3: New Pay in einem Unternehmen der Kreativwirtschaft

**New Pay - ein intuitiver Griff
in den morphologischen Kasten der Vergütung**

Branchen (Auszug)	Typische Wertvorstellungen Unternehmenskultur	Gerechtigkeitsphilosophie Vergütung	Quantitative Eckpunkte der Vergütung	Methode der Erfassung	Auszahlung Cafeteria-System	Grad der Information und Mitbestimmung	Formen der Demokratisierung
Kreativwirtschaft	Individualismus	Altersgerecht	Wertschöpfung/ Arbeitsstunde	Beurteilen	Konto	Transparenz	Direkte Beteiligung
Softwarebranche		Anforderungsgerecht		Führungskraft	Entgeltumwandlung		
Elektroindustrie		Bedürfnisgerecht		Teambeurteilung	Versicherungen		
Maschinenbau	Kollektivismus	Belastungsgerecht		360 Grad Beurteilung	Jobticket	Informationsrechte	Basisdemokratisch Stuhlkreis
Automobil		Erfahrungsgerecht		...	Jobrad		
Altenpflege		Erfolgsgerecht		Messen	Dienstwagen		
Krankenhaus	Bürokratismus	Gefährdungsgerecht	Vergütung am Arbeitsmarkt	Kennzahlenvergleich	Warengutschein	Mitwirkungsrechte Beratungsrechte	Vergütungskomitee
Banken		Leistungsgerecht		Erfolgsbeteiligung	Kantinenessen		
Verlage		Loyalitätsgerecht		Zielvereinbarung	Kinderbetreuung		
Druckereien	Korporatismus	Marktgerecht		Teamprämie	Geld oder Zeit	Mitbestimmungsrechte	Betriebsrat
Einzelhandel		Qualifikationsgerecht		Spot Boni	Weiterbildung		
...			

Abb. 4: New Pay in einem Software Unternehmen

▪ **Wie die Herausforderung New Pay annehmen**

Unternehmen mit tradierten Vergütungssystemen können gelassen auf New Work und New Pay schauen. In Sachen New Work sind die produzierenden Unternehmen schon lange gut unterwegs, zu denken ist z. B. an Gruppenarbeit, Lean Production, Shopfloor-Management, Kaizen, Kanban, Wertstromdesign und wertstromorientierte Teams sowie eine Jahresarbeitszeit. Dazu kommen in vielen Unternehmen die Telearbeit und das Homeoffice sowie die Wahl zwischen Geld oder Zeit – nicht zuletzt im Rahmen tariflicher Regelungen.

New Pay - ein intuitiver Griff in den morphologischen Kasten der Vergütung

Bei New Pay gilt es erstens zu analysieren, in welchem Umfeld und in welcher Unternehmenskultur es entwickelt wurde und auf welche unternehmenseigene Fragestellung New Pay die passende Antwort sein könnte. Zweitens ist zu analysieren was sinnvoll übertragbar ist – auch in die eigene Unternehmenskultur. Entsprechend kann dann das eigene Old Pay behutsam weiterentwickelt werden. In Gänze werden die wenigsten Unternehmen ihr Vergütungssystem umkrempeln müssen. Vielleicht ist es besser von „**X-Pay**“ statt von „New Pay“ zu sprechen, weil **der passgenaue, gute Zuschnitt des Vergütungssystems** - mit all seinen Facetten - **auf die betriebliche Situation** im Vordergrund steht und nicht das Neue um der modischen „Neuheit“ willen.

Ockenfels, den 26.08.2020

Eckhard Eyer

www.eyer.de

info@eyer.de

