

# GOOD PAY: Vergütungssysteme betriebspezifisch, gerecht und fair gestalten

Wenn man gegenwärtig neue Vergütungssysteme gestaltet, dann geschieht das in einem interessanten Spannungsfeld. Einerseits steht die Forderung im Raum, dass tarifliche Vergütungssysteme überholt sind und differenzierte, auf die Unternehmen und ihre Unternehmenskultur zugeschnittene Vergütungssysteme betrieblich gestaltet werden sollen. Hierzu gehören insbesondere Vertreter von „New Pay“ (Franke, Hornung & Nobile, 2019), die eine agile Vergütung fordern, die ständig an die veränderte Arbeitssituation angepasst wird. Andererseits werden in der globalisierten Welt internationale Standards und Wertvorstellungen angewandt – nicht selten dominiert dabei das Menschenbild des Homo oeconomicus – und bestimmen die Spielregeln auf den Arbeitsmärkten.

**A**us psychologischer Sicht und aufgrund der Lebenserfahrung sollen Vergütungssysteme nicht ausschließlich vom Menschenbild des Homo oeconomicus ausgehen, sondern auch gerecht und in der Anwendung fair sein. Sie sollen die Mitarbeiterführung unterstützen und den Führungskräften ein Instrument an die Hand geben, um ihre Mitarbeitenden extrinsisch zu motivieren.

## Stand der Forschung zu Gerechtigkeit in Organisationen

Die organisationale Gerechtigkeitsforschung unterscheidet drei Dimensionen der Gerechtigkeit, und zwar:

- distributive Gerechtigkeit,
- prozedurale Gerechtigkeit und
- interaktionale Gerechtigkeit.

Angewandt auf die Vergütung und Vergütungssysteme setzt sich die distributive Gerechtigkeit mit den kulturunabhängigen (Tab. 1) und kulturabhängigen Gerechtigkeitsphilosophien auseinander (Tab. 2). Die prozedurale Gerechtigkeit beschreibt die Art und Weise, wie ein Vergütungssystem angewandt wird (Tab. 3). Die interaktionale Gerechtigkeit beschreibt die quantitative und qualitative Information der Mitarbeitenden über das Vergütungssystem und wie wertschätzend die Entscheidungsträger beim Einsatz des Vergütungssystems mit den betroffenen Mitarbeitenden umgehen. >

KULTURUNABHÄNGIGE KRITERIEN FÜR EIN GERECHTES VERGÜTUNGSSYSTEM
● Transparenz
● Vollständigkeit und Genauigkeit der Information
● Gleichbehandlung
● Beteiligungs- und Einspruchsmöglichkeit
● Aufklärung und zeitnahe Rückmeldung an Betroffene

**Tabelle 1**

KULTURABHÄNGIGE KRITERIEN FÜR EIN GERECHTES VERGÜTUNGSSYSTEM
● Anforderungen der Arbeitsaufgabe (anforderungsgerecht)
● Leistung des Mitarbeiters (leistungsgerecht)
● Qualifikation des Mitarbeiters (qualifikationsgerecht)
● Familienstand, Anzahl der Kinder des Mitarbeiters (bedürfnisgerecht)
● Ergebnis bzw. Erfolg des Unternehmens (ergebnis- bzw. erfolgsgerecht)
● Einschlägige Berufserfahrung des Mitarbeiters (erfahrungsgerecht)
● Alter/Seniorität des Mitarbeiters (altersgerecht)
● Betriebszugehörigkeit, Loyalität des Mitarbeiters (loyalitätsgerecht)
● Belastungen durch die Arbeit bzw. Arbeitsumgebung (belastungsgerecht)
● Gefährdungen durch die Arbeit (gefährdungsgerecht)
● Nachfrage am Arbeitsmarkt (marktgerecht)

**Tabelle 2**

## Aktionsforschung – ein Schlüssel zum Erkenntnisgewinn

Die Aktionsforschung zeigt die Bedeutung der Genese in einer Reihe von Beispielen, unabhängig davon, ob es sich bei den Vertretern der Arbeitnehmenden um betriebliche Akteure (z. B. Betriebsräte) oder außerbetriebliche Akteure bei Hausrarifverträgen (z. B. Gewerkschaftsvertreter) handelt. Auch tarifliche Beispiele, wie die Erarbeitung des Entgeltrahmenabkommen-Tarifvertrag (ERA-TV) in der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg, unterstreichen diesen Aspekt.

PROZEDURALE GERECHTIGKEIT BEI DER ANWENDUNG EINES VERGÜTUNGSSYSTEMS / GOOD PAY
● Konsistenz von Person und Zeit
● Unbefangenheit und Unvoreingenommenheit der urteilenden Person
● Akkuratheit, mit der die Verfahrensregeln angewandt werden
● Möglichkeit der Korrigierbarkeit eines Urteils
● Repräsentativität aller von der Entscheidung betroffenen Parteien
● Orientierung an grundsätzlichen ethischen und moralischen Werten

**Tabelle 3**

Ergänzend ist zu erwähnen, dass nicht nur das System der distributiven Gerechtigkeit wichtig für die Akzeptanz eines Vergütungssystems ist, sondern auch die Art und Weise, die Genese, in der es – idealerweise gemeinsam von Vertreterinnen der verschiedenen Stakeholder – erarbeitet wurde.

Den gemeinsamen betrieblichen Weg zum neuen Vergütungs- und Arbeitszeitsystem von carexpert haben Eyer und Schüssler (2015) dokumentiert. Sie beschreiben, wie das aus einer Fusion und mehreren Zukäufen von Unternehmen (mit sehr unterschiedlichen Arbeitsverträgen und Betriebsvereinbarungen) entstandene mittelständische Unternehmen carexpert ein neues, gerechtes Vergütungssystem gestaltete. Am Ende des Weges, sieben Wochen nach einer intensiven und umfassenden, jeweils eintägigen Mitarbeiterinformation mit jeweils etwa 50 bis 60 Mitarbeitenden, unterzeichneten 98,4 Prozent der etwa 400 Mitarbeitenden die neuen Arbeitsverträge. Diese neuen Verträge, die die unterschiedlich „gewachsenen“, bestehenden Arbeitsverträge ablösten, basierten auf den neuen, einheitlichen Betriebsvereinbarungen für das Unternehmen.

Im deutschen Einzelhandel (Antoni, Kädtler & Eyer, 2006) arbeiteten unter dem Label „Lernende Tarifpolitik“ Vertreter der beiden Arbeitgeberverbände des deutschen Einzelhandels (BAG und HDE), der Gewerkschaft ver.di sowie Unternehmensvertreter beider Tarifvertragsparteien zusammen, um ein allseits als gerecht empfundenenes Vergütungssystem zu erarbeiten. Die Begleitforschung hatten die Universität Trier, Lehrstuhl für ABO-Psychologie, das Sozialwissenschaftliche Forschungsinstitut in Göttingen und die Perspektive Eyer Consulting übernommen. Das neue Vergütungssystem sollte die Entgeltstrukturen des deutschen Einzelhandels aus den 1920er-Jahren ablösen. Die aktuellen Tätigkeiten, denen ganz andere Arbeitsstruktu-

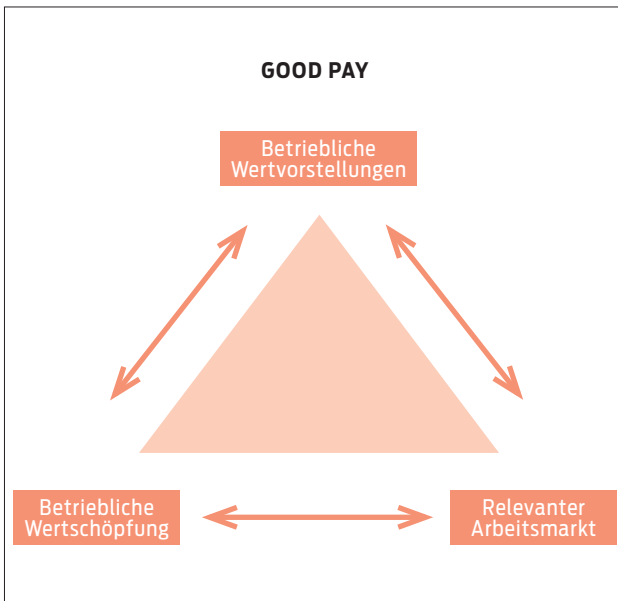


Abbildung 1: Das magische Dreieck der Vergütung



Abbildung 2: Das Good-Pay-Dreieck

ren, Technologien und Warenwirtschaftssysteme zugrunde liegen, waren die Basis der Gestaltung des neuen Vergütungssystems für Logistiker, Verkäufer und Kassierer im Einzelhandel. Die Umsetzung des inhaltlich quasi fertigen Vergütungssystems in die betriebliche Praxis ist nicht zuletzt an der Finanzierbarkeit (der fehlenden Wertschöpfung der Unternehmen) und dem Konkurs der Karstadt-Quelle-Neckermann-Gruppe im Jahr 2009 sowie des dazugehörigen Arbeitgeberverbandes BAG gescheitert.

## Das magische Dreieck der Vergütung

Die Gestaltung eines Vergütungssystems steht im Spannungsverhältnis von drei Polen (Abb. 1):

- der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Unternehmens,
- der Situation am relevanten Arbeitsmarkt und
- den eigenen betrieblichen Werten und Gerechtigkeitsvorstellungen.

Dieses magische Dreieck der Vergütung beschreibt den Gestaltungsspielraum, den die Unternehmen (Geschäftsleitung und Mitarbeitende) haben. Zum einen muss der Verdienst der Mitarbeitenden aufgrund der betrieblichen Wertschöpfung erarbeitet werden können. Diese ist in Industrieunternehmen regelmäßig höher als im Handwerk, weshalb z. B. bei vergleichbaren Tätigkeiten der Mitarbeitenden die Stundenverdienste im Handwerk um etwa 20

Prozente niedriger sind als in der Industrie. Offensichtlich sind die weniger stark arbeitsteiligen Tätigkeiten im Handwerk trotzdem, z. B. aufgrund der intrinsischen Motivation und einer 40-Stunden-Woche statt einer 35-Stunden-Woche in der Metallindustrie, attraktiv. Zum anderen kommt dem relevanten Arbeitsmarkt beim Gestaltungsspielraum eine besondere Rolle zu. Werden Fachkräfte gesucht, ist der relevante Arbeitsmarkt eher überschaubar und regional vergleichsweise eng begrenzt. Bei der Suche nach einem Spezialisten kann es sein, dass die Stelle deutschlandweit (wenn nicht international) ausgeschrieben wird. Es herrscht jeweils eine andere Wettbewerbssituation am Arbeitsmarkt und damit ein unterschiedlich großer betrieblicher Gestaltungsspielraum für verschiedene Mitarbeitergruppen.

## Betriebliche Gestaltungsspielräume für distributive Gerechtigkeit

Good Pay wird – unter Beachtung der Wertschöpfung und der Wettbewerbssituation am Arbeitsmarkt – auf die betriebliche Situation passgenau zugeschnitten. Dabei sind zum einen die Arbeitsaufgabe der Mitarbeiter, ihre Arbeitszeit und der Arbeitsort zu berücksichtigen und zum anderen die Werte des Unternehmens, seine Kultur sowie die Mitarbeiterführung und die Leistung der Mitarbeitenden bzw. ihr Arbeitsergebnis.

Die in Tabelle 2 beschriebenen kulturabhängigen Kriterien für ein Vergütungssystem (die distributive Gerechtigkeit) werden im Einzelnen nicht erläutert. An zwei Bei- >

spielen wird jedoch auf den (langsamen) Wandel der Gerechtigkeitsvorstellungen und die Auswirkungen auf Vergütungssysteme hingewiesen. Damit wird auch deutlich, dass nicht allein die Höhe der Vergütung – die für den Homo Oeconomicus ausschließlich wichtig ist –, sondern auch die Wert- und Gerechtigkeitsvorstellungen wichtig sind. Dabei unterliegen die Veränderungen einem langsamen Wertewandel und nicht kurzzyklischen modischen Wellen, wie Vertreterinnen von New Pay nicht selten formulieren.

### Familienstand und Anzahl der Kinder der Mitarbeiter

Seit dem 17. Jahrhundert (und bis zum Jahr 2005) gehörte es in Deutschland zur Kultur der Branchen, der öffentlichen Verwaltung und Wohlfahrtspflege, dass die Mitarbeiter einen Verheiratenzuschlag und einen Kinderzuschlag für Kinder, die zum Haushalt des Mitarbeitenden gehörten, erhielten. Grundlage dafür war die Kultur, dass der Mann als Haushaltsvorstand und Alleinverdiener seine Familie zu ernähren hat. Die Bedürftigkeit des Haushaltsvorstandes war ein Maßstab für die Vergütung. Da sich das Rollenverständnis von Mann und Frau in den letzten Jahrzehnten in Deutschland stark verändert hat und in der betrieblichen Praxis Familienväter die teureren Mitarbeitenden waren, was bei einer einseitigen Kostenbetrachtung zu einer Fehlsteuerung führen und kontraproduktiv sein kann, wurde im neuen Tarifvertrag des Öffentlichen Dienstes im Jahre 2005 das Alimentationsprinzip verworfen. In einzelnen kulturellen Nischen, wie z.B. in einigen regionalen Arbeitsvertragsrichtlinien der Diakonie, wird weiterhin das Alimentationsprinzip als wichtiges Unternehmenskultur bildendes Element angewandt.

### Alter der Mitarbeiter

Unter dem Aspekt, dass das Lebensalter, das mit einem Erfahrungsgewinn einhergeht, zu einer höheren und/oder besseren Leistung der Mitarbeiter führt, war die Honorierung des Alters in Vergütungssystemen rund 300 Jahre Teil der deutschen Vergütungskultur. Seit der Einführung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) im Jahr 2006 ist die Vergütung aufgrund des Lebensalters diskriminierend und gesetzeswidrig.

### Betriebliche Gestaltungsspielräume für prozedurale und interaktionale Gerechtigkeit

Das Vergütungssystem soll wie in Tabelle 3 beschrieben fair angewandt werden, was dazu führt, dass eine gewisse Demokratisierung der Prozesse durch Transparenz und Beteiligung

erfolgt. Beispielhaft ist die Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern angeführt. Der Grad der Demokratisierung der Leistungsbeurteilung kann in fünf Stufen beschrieben werden:

- Stufe 1: Leistungsbeurteilung durch die Führungskraft
- Stufe 2: Leistungsbeurteilung durch die Führungskraft, ergänzt um die Selbstbeurteilung der Mitarbeitenden (Fremd- und Selbstbeurteilung)
- Stufe 3: Leistungsbeurteilung durch das Team, in dem der Mitarbeitende arbeitet, inkl. der Führungskraft
- Stufe 4: 360 Grad Leistungsbeurteilung, bei der zusätzlich zum Team und der Führungskraft die Kunden und Lieferanten einbezogen werden

Diese Methoden der Umsetzung von Vergütungssystemen, insbesondere Leistungsentgeltssystemen, sind nicht neu, sie werden traditionell in einigen Unternehmen, zum Teil beschränkt auf gewisse Bereiche, angewandt.

### LITERATUR:

Antoni, C.H., Kädtler, J. & Eyer, E. (2006). Entgeltssysteme und Anforderungsprofile im Einzelhandel. *Unveröffentlichter Endbericht zum Projekt Entgeltssysteme und Anforderungsprofile im Einzelhandel.* Göttingen, Trier, Köln.

Kädtler J. & Kalkowski, P. (2008). Rahmenbedingungen Erarbeitung und Konturen einer Entgeltstrukturreform für den Einzelhandel. *Unveröffentlichter Endbericht zum Projekt „Tarifpolitische Innovation unter riskanten Bedingungen. Die Erarbeitung und Aushandlung einer neuen Entgeltstruktur im Einzelhandel“.* Göttingen.

Eyer, E. (2003). Gerechtigkeit als kulturabhängiges Element einer tragfähigen Konfliktlösung. In E. Eyer (Hrsg.), *Report Wirtschaftsmediation (2. erw. Aufl.; S. 19–27).* Düsseldorf: Symposion.

Eyer, E. & Schüssler, S. (2015). Betriebliche Gestaltung – Marktkonforme Arbeitsbedingungen. *Arbeit und Arbeitsrecht, 70(4), 236–238.*

Franke, S., Hornung, S. & Nobile, N. (2019). *New Pay – Alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle.* Haufe: Freiburg

Müller, A. (2018). Organisationale Gerechtigkeit und Entlohnung aus Perspektive der Mitarbeiter. *Wirtschaftspsychologie, 20(2), 16–26.*

Der offene und transparente Umgang mit der Arbeitsleistung und dem Leistungsverhalten ist bei der Team- und 360-Grad-Bewertung weder für die Führungskräfte, Kolleginnen und Mitarbeiter noch ihre Vertreter einfach. Die offenen Beurteilungsgespräche erfordern ein hohes Maß an Reflexion und Selbstkritik von allen Beteiligten und die Bereitschaft, trotz der offenen Aussprache sowie gewisser Differenzen und Verletzungen weiterhin gut und konstruktiv zusammenzuarbeiten. Hier ist ein respektvoller und wertschätzender Umgang miteinander gefragt.

## Fazit

Die gerechte Gestaltung von Vergütungssystemen ist eine Herausforderung für jedes Unternehmen, das seine Mitarbeiter extrinsisch motivieren will. Dabei wird nicht nur vom Menschenbild des Homo Oeconomicus ausgegangen, sondern von Menschen mit eigenen Werten und Gerechtigkeitsvorstellungen sowie Unternehmen mit eigenen, spezifischen Unternehmenskulturen. In dem Rahmen, der durch die betriebliche Wertschöpfung und den relevanten

Arbeitsmarkt gesetzt sind, ergeben sich Gestaltungsspielräume, die betrieblich genutzt werden können. Hierbei ist die Genese des Vergütungssystems unter Einbeziehung der Stakeholder ebenso wichtig wie die distributive, die prozedurale und die interaktionale Gerechtigkeit bei der Ausgestaltung und Anwendung des Vergütungssystems. Das Konzept „Good Pay“ bietet hier einen Werkzeugkasten, von der gemeinsamen Erarbeitung durch die Stakeholder über die gerechte Gestaltung des Vergütungssystems bis hin zu seiner fairen Anwendung. ●

### DER AUTOR:

#### **Eckhard Eyer,**

Dipl.-Ing., Dipl.-Kfm., Inhaber  
Perspektive Eyer Consulting.

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

