Inhalt

Sichtbares Gehalt für alle – Britta Redmann (17.07.2017) 3

Wie Geld mich verändert hat – Lydia Krüger (07.09.2017) 8

#NewPay: Schlichte Umkehrung der Gehaltspyramide – Ardalan Ibrahim (22.09.2017) 12

Zahlen, bitte… - Alexander Gerber (23.09.2017) 16

#NewPay: Was ist dein faires Gehalt? – Nadine Nobile (29.09.2017) 31

New Work ja! Aber beim Geld hört der Spaß auf, oder? – Stefanie Hornung (30.09.2017) 35

Selbst gewähltes Gehalt - Oh wie romantisch! – Fabian Schünke (01.10.2017) 38

Bekommen? Verdienen? #NewPay? #FairPay? Gestatten, ich werde mal wieder persönlich. – Sabine Kluge (03.10.2017) 40

Gleicher Lohn für gleiche Arbeit, oder was? – Gaby Feile (03.10.2017) 46

Agilität ist fair – Britta Redmann (03.10.2017) 50

Fringe Benefits Mitarbeiterbindung & #NewPay: Mehr als Goodies? – Marco de Micheli (04.10.2017) 55

New Pay: ein Kommentar – Ute Schulze (04.10.2017) 56

Gehaltsentwicklungsprognose 2018 – Kienbaum: Dr. Markus Gunnesch & Dr. Sebastian Pacher (06.10.2017) 58

New Pay: Wie sieht die Zukunft der Bezahlung aus? – Frank Eilers (06.10.2017) 62

Geld regiert die Welt oder was bin ich mir selbst wert? – Martina Baehr (09.10.2017) 63

#NewPay: Bälle statt Rubel rollen lassen – Tobias Leisgang (09.10.2017) 68

New Pay: Worüber wollen wir wirklich, wirklich miteinander reden? – Dagmar Terbeznik (11.10.2017) 71

Hast du auch das Gefühl, zu wenig zu verdienen – obwohl du hochqualifiziert bist? – Stephan Hütter (11.10.2017) 75

Wer bekommt's? – Alexander Gerber (13.10.2017) 78

Boni abschaffen: Dazu gibt es keine Alternative – Niels Pflaeging (15.10.2017) 93

#NewPay: Let's play! – Tobias Leisgang (16.10.2017) 96

New pay = ZEIT – Manuela Bach (17.10.2017) 98

Was bin ich wert? – Shiran Habekost (17.10.2017) 100

New Pay: Alter Hut – Daniel Wunderer (17.10.2017) 102

Repetitive Arbeit vs. Kreation und Innovation: Warum Bonussysteme aus dem Industriezeitalter nicht mehr funktionieren – Kimberly Breuer (19.10.2017) 104

Diese Arbeitswelt braucht die Entzauberung von Geld – Inga Höltmann (22.10.2017) 108

Spielen wir Bingo oder "Wünsch-Dir-Was"? – Marzena Gniep (23.10.2017) 111

#NewPay zwischen Wunsch und Wirklichkeit – Pascal Machate (24.10.2017) 113

Faires Gehalt für alle! Ein #NewPay Gedankenexperiment – Gregor Ilg (24.10.2017) 115

Zeit ist das neue Geld – Lydia Krüger (24.10.2017) 120

Agilität und Entgelt – Britta Redmann (27.10.2017) 123

Wer über #NewWork redet, sollte über die Exzesse der Managergehälter nicht schweigen #NewPay – Gunnar Sohn (29.10.2017) 126

#NewPay: Extrapass in der Crunchtime – Tobias Leisgang (30.10.2017) 130

#NewPay: Macht, Geld, Sinn? – Hermann Arnold (30.10.2017) 132

Arbeit, bezahlt mit meinem Leben?! – Guido Bosbach (30.10.2017) 135

Gehälter von High Potentials: Mehr verdienen als bekommen – Henryk Lüderitz (30.10.2017) 137

Sind hierarchiebestimmte Gehälter alternativlos? – Joan Hinterauer (30.10.2017) 139

Transparente Überfliegergehälter – Tim Fahrendorff (31.10.2017) 142

Der härteste Brocken. Ein Rückblick auf die Wigwam'sche Odyssee rund ums liebe Geld – Wigwam (31.10.2017) 144

Gehaltserhöhung? Nein Danke! – Henryk Lüderitz (31.10.2017) 148

New Pay: Welches Vergütungssystem passt zu New Work? – Uwe Rotermund (01.11.2017) 150

Wie ich vor 12 Jahren unsere Prämiensysteme einführte, diese kontinuierlich verbesserte und uns am Ende davon befreit habe – Sven O. Rimmelspacher (01.11.2017) 152

#NewPay: Einbeziehen anstatt abzuhängen – Anna-Marie Kühne (03.11.2017) 157

New Pay: was ist New und was Pay? – Franz-Peter Staudt (05.11.2017) 160

Persönlich unpersönlich: Wie können wir über unser Gehalt sprechen? – Emily Thomey (06.11.2017) 162

Der Equal-Pay-Stundenlohn für sämtliche Mitarbeiter im Unternehmen, ohne Ausnahme – Ardalan Ibrahim (07.11.2017) 166

New Work, New Pay, Old Justice? – Prof. Dr. Stephan Fischer (08.11.2017) 168

Vor New Pay in der Sozialwirtschaft kommt New Anerkennung! Ein paar Gedanken… - Hendrik Epe (09.11.2017) 170

Was tun, wenn wir nicht mehr für's Geld arbeiten? – Monika Jiang (10.11.2017) 175

NewPay oder: Wie viel bist du wert? – Mashanti Alina Hodzode (12.11.2017) 177

#NewPay: Bezahlung als Mittel zum Zweck … über Sinn und Unsinn von (Individual)Verzielung … – Marc Wagner (14.11.2017) 182

Empathie als Währung – Ardalan Ibrahim (16.11.2017) 186

Digitalisierung: Die perfekte Komplizin für Lohngerechtigkeit – Henrike von Platen (17.10.2017) 189

Wie Gehaltstransparenz den Recruitingmarkt verändern wird: Praxistest LinkedIn Salary – Stefan Scheller (5.12.2017) 191

Sichtbares Gehalt für alle – Britta Redmann (17.07.2017)

Ein gesetzlicher Schritt in Richtung faire Bezahlung - oder muss der Lowperformer dann auch Highperformance bringen?

Im Juli 2017 ist ein neues Gesetz in Kraft getreten: das Entgelttransparenzgesetz. Bisher schleicht es sich eher leise in die Unternehmenslandschaft. Dabei soll dieses Gesetzt alles andere als „lautlos und unsichtbar sein" – es soll nämlich die Transparenz von Entgeltstrukturen fördern. Und wo birgt sich mehr Zündstoff und Emotion als in der Bezahlung der eigenen Arbeit? Wer findet sich schließlich schon fair bezahlt? Egal, wo man fragt: es sind die wenigsten.

Inhalt

- Die unsichtbare Vorschrift: Entgelttransparenz ab dem 6.7.2017
- Entgelttransparenz – was steckt dahinter?
- Der individuelle Auskunftsanspruch: Wer, Was, Wann, Wie?
- Durch transparentes Gehalt zu höherer Leistungskraft?
- Und was ist mit Wertschätzung?
- Fazit

Die unsichtbare Vorschrift – Entgelttransparenzgesetz

Im Prinzip will das neue Entgelttransparenzgesetz durch die Einführung eines Auskunftsanspruches von Beschäftigten nunmehr für mehr Lohngerechtigkeit sorgen. Eigentlich also ein Grund zum Freuen. Insbesondere die Gleichstellung von Frauen und Männern im Arbeitsleben steht im Fokus und soll damit gesichert werden. Eine gute Absicht, die durchweg positiv klingt – doch die Party bleibt bislang aus. Zwar feiert das Bundesministerium für Senioren, Frauen und Jugend das Gesetz als „echten Fortschritt zu mehr Gleichstellung von Frauen und Männern"[1] doch aus der Wirtschaft erklingen andere Töne. Hier zeigen sich vor allem Personalabteilungen skeptisch und sprechen von einem „Bürokratiemonster".[1] Logisch, dass dann wenig Feierlaune in Unternehmen aufkommt, wenn diese befürchten, noch mehr Administration bewältigen zu müssen. Eher verhalten sind derzeit auch Äußerungen in den „NewWork" – Bewegungen. Gerade bei Fragestellungen zu „neuem Arbeiten und neuer Form von Zusammenarbeit" wird hier oft um die Offenlegung von Gehältern und Gestaltung von fairen Gehältern diskutiert. Eigentlich also ein Thema, dem das neue Gesetz entgegenkommen könnte. Doch auch hier herrscht bisher Stille…

Entgelttransparenz – was steckt dahinter?

Verdiene ich genauso viel wie mein Kollege? Das neue Gesetz soll möglichst Antwort auf diese Frage geben. Ein Blick in die Broschüre des BMFSFJ verklärt die vermeintlich gewünschte Transparenz wieder - oder besser gesagt, die Frage müsste eigentlich im Sinne des Gesetzes lauten: „Verdiene ich genauso viel wie mein männlicher Kollege?" – zumindest wenn ich eine Frau bin. Der Fokus in dieser Broschüre liegt hier schon darauf, der Benachteiligung in der Vergütung von Frauen entgegenzuwirken. Nichts desto trotz gilt das Gesetz gem. § 5 Abs. 2 Nr. 1 aber für Arbeitnehmer-innen und Arbeitnehmer, also ganz unabhängig

vom Geschlecht. Davon abgesehen gibt es bereits auch schon einen Schnelltest für Unternehmen, mit dem diese herausfinden können, wie transparent sie sein müssen. [2] Hier daher einmal die wesentlichen Regelungen im kurzen Überblick:

Der individuelle Auskunftsanspruch: Wer, Wann, Was, Wie?

Für Mitarbeiter interessant, ist sicherlich der individuelle Auskunftsanspruch zum eigenen Gehalt, um prüfen und möglicherweise auch eine gleiche Vergütung erleichtert durchsetzen zu können.

Wer ist nach dem Entgelttransparenzgesetz auskunftspflichtig?

Dies gilt aber nur für Beschäftigte in Betrieben mit mehr als 200 Beschäftigten.[1] Inwieweit das Gesetz hier weitere Kreise auch auf kleinere Unternehmen ziehen wird, bleibt in der Praxis abzuwarten. Denkbar sind in aktuellen Zeiten, in denen Employer Branding und Arbeitgeberattraktivität für Unternehmen einen enormen Wettbewerbsvorteil darstellen, z.B. Situationen in Bewerbungsgesprächen: Bei der Gunst um den besten, richtigen Bewerber konkurrieren kleine Unternehmen genauso auf dem Markt wie große. Wahrscheinlich ist, dass sich ein interessanter und um seinen Wert wissender Bewerber sich nicht vom Schwellenwert des Gesetzes abschrecken lässt und auch bei Firmen ≤ 200 Mitarbeitern nachfragen wird, wie sich denn im Falle einer Anstellung sein mögliches Gehalt dort zusammensetzt. Ein Verweis auf den Schwellenwert hilft da nicht weiter. Für diesen Fall benötigen auch kleinere Unternehmen richtige Antworten….

Ab wann gilt das Entgelttransparenzgesetz?

Für Unternehmen bleibt aktuell eine Übergangsfrist von 6 Monaten, sich für den Auskunftsanspruch der Mitarbeiter zu rüsten: Dieser kann erstmals nach sechs Kalendermonaten nach Inkrafttreten des Gesetzes, also nach dem 6. Juli 2017 geltend gemacht werden. Das BMFSFJ gibt auf seiner Homepage den 6. Januar 2018 als frühestes Datum an. Ab da an dürfen

Mitarbeiter dann also bei Ihrem Arbeitgeber nachfragen.

Was muss laut Entgelttransparenzgesetz mitgeteilt werden?
Inhaltlich können alle Angaben verlangt werden, die Aufschluss darüber geben, wie das entsprechende Entgelt ermittelt wird. Dabei sind alle Leistungen zu berücksichtigen, die zum Gehalt zählen, also z.B. auch Dienstwagen oder Boni. Vergleichbar sind alle Kollegen, die die gleiche oder eine gleichartige Tätigkeit ausüben.

Grafik Britta Redmann

Dabei sieht das Entgelttransparenzgesetz vor, dass die heranzuziehende Vergleichsgruppe mindestens 6 Personen umfassen muss. So soll die notwendige Anonymität gewahrt werden. Zudem ist es nicht das Ziel, das Gehalt eines bestimmten Kollegen zu ermitteln, sondern es geht um die Durchschnittswerte.

Je nachdem kann es dann in der Praxis entscheidend darauf ankommen, wer überhaupt zur Vergleichsgruppe zählt. Für tarifvertragliche Regelungen genügt es, wenn das Unternehmen auf das Auskunftsverlangen des Mitarbeiters einfach die angewandte tarifvertragliche Regelung benennt. Hier wird also eine Vergleichbarkeit bei gleicher Tarifentgeltgruppe vermutet. Unter Umständen kann es für Unternehmen, in denen weder ein Tarifvertrag noch sonstige betriebliche Entgeltsysteme existieren, wie z.B. eine Betriebsvereinbarung über Entgelt, schwieriger sein, Vergleichsgruppen zu begründen. Das Gesetz spricht hier in § 4 EntgTranspG von Faktoren wie die "Art der Arbeit, die Ausbildungsanforderungen und die Arbeitsbedingungen." Weiter ist ausformuliert: "Es ist von den tatsächlichen, für die jeweilige Tätigkeit wesentlichen Anforderungen auszugehen, die von den ausübenden Beschäftigten und deren Leistungen unabhängig sind". Das bietet zumindest Spielraum. Wann also ganz konkret von einer gleichartigen Tätigkeit auszugehen ist, wird die betriebliche und gerichtliche Praxis dann zeigen.

Wie ist die Auskunft nach dem Entgelttransparenzgesezt zu verlangen und zu erteilen?
Sowohl das Verlangen der Auskunft als auch die Mitteilung durch den Arbeitgeber schreibt Textform vor. Eine E-Mail reicht damit aus. Das erscheint unkompliziert. Mitarbeiter können jeweils immer alle zwei Jahre Auskunft verlangen - es sei denn, die Umstände in der Gehältervergabe haben sich entscheidend geändert und der Arbeitnehmer kann dies darlegen.

Dann darf er auch früher fragen. Für den Arbeitgeber ist zu wissen, dass er seine Antwort innerhalb von 3 Monaten mitteilen muss, § 15 Abs. 3 EntgTranspG.

Durch transparentes Gehalt zu höherer Leistungskraft?

Spannend ist die Frage, ob sich eine Sichtbarkeit in der Vergütungsstruktur und damit eine gewünschte Lohngerechtigkeit ggf. auch auf die Performance also die Leistung des Einzelnen auswirkt und dies zu einer Leistungssteigerung im Unternehmen insgesamt führt. Wenn ich weiß, was mein Kollege verdient, arbeite ich dann auch mehr? Oder anders gedacht, wird mit dem Gebot der gleichen Bezahlung für alle gleichermaßen auch eine unternehmerische Forderung nach gleicher Leistung möglich? Grundsätzlich verpflichten sich Mitarbeiter durch ihren Arbeitsvertrag auf eine Tätigkeit, also die Leistung bestimmter Dienste. Sie verpflichten sich nicht auf einen bestimmten Erfolg. Wird nun aber die Vergütung insoweit transparent, dass für Mitarbeiter klar ist, welche Kollegengruppe im Durchschnitt welches Gehalt bezieht, könnte dies ggf. auch Fragen nach der „gleichen Leistung“ nach sich ziehen. So wird ggf. mit der Vergleichbarkeit von Gehältern gleichzeitig auch eine Vergleichbarkeit der Leistungserbringung geschaffen. Damit können sich positive Leistungseffekte auf einen bestimmten, gleichen Standard ergeben. Vorstellbar ist z.B. dass für eine gleiche Vergütung dann auch vom Chef der gleiche Leistungsstandard eingefordert wird, also gleicher Umfang, gleiche Qualität, gleiche Zielerreichung. Nach dem Motto:“ Wenn du das gleiche verdienst wie dein Kollege, dann erbring´ bitte auch die gleiche Leistung wie dein Kollege“.

Denkbar ist auch die Konstellation, dass eine entsprechend "gleiche" Leistung von den Mitgliedern eines Teams gegenüber einem Kollegen eingefordert wird, z.B. weil ein Kollege zwar dasselbe Gehalt bezieht, sein Beitrag aber unter Umständen geringer ist oder vom Team als geringer empfunden wird:"Wenn du so viel verdienst wie wir, dann leiste bitte auch so viel wie wir".
Natürlich sind Teams in der Regel keine Verhandlungspartner oder Gehaltsentscheider - aber es kann hierdurch doch zumindest ein bestimmter sozialer Gruppendruck entstehen, der unter Umständen zu höherer Leistung anregt. Die Kehrseite der Medaille ist die Gefahr der Überforderung - sowohl bei der ersten als auch der zweiten Möglichkeit.

Und was ist mit Wertschätzung?

In diesem Zusammenhang kann natürlich auch noch etwas anderes passieren: da in vielen Arbeitsverhältnissen die Entlohnung mangels sonstiger zum Ausdruck gebrachter Wertschätzung oftmals bei Mitarbeitern ein Kriterium ist, an dem sie ihren „Wert“ festmachen und daher der eigene Verdienst oft sehr „persönlich genommen“ wird, kann bei der Offenlegung von Vergleichsvergütung auch so etwas wie Neid und Missgunst entstehen. Zwar haben Mitarbeiter durch das Gesetz nun die Möglichkeit, Ihren Anspruch auf gleiche Entlohnung bei gleicher Tätigkeit leichter durchzusetzen – doch der schlechte Beigeschmack und negative Emotionen wie Frust, Neid, Enttäuschung, vielleicht sogar das Gefühl der Wertlosigkeit, bleiben ja erst Mal. Allein durch einen gesetzlichen Anspruch ist das nicht weggezaubert.

Ein Recht heilt kein Gefühl. Und wie gehen die Menschen in den Unternehmen dann damit um? Hier hilft allein der gesetzliche Anspruch nicht weiter sondern weitere Maßnahmen sind dann in der Zusammenarbeit erforderlich, um wieder oder nachhaltiges Engagement sicher zu stellen. Worauf also sollten Unternehmen in der Anwendung des Entgelttransparenzgesetzes mindestens achten? Sicherlich ist eine transparente Kommunikation mit den Mitarbeitern wichtig, ebenso wie eine Konfliktklärung. Denn nur so können hervorgerufene Gefühle wie z.B. „ungleiche Behandlung" erst gar nicht aufkeimen. Ich bin neugierig, welche Erfahrungen hier zukünftig in Unternehmen dazu gesammelt werden und diese Themen auf den Tisch kommen.

Fazit:

Was ist mein bisheriges Fazit? Zunächst wird das Gesetz in der betrieblichen Umsetzung für Mehraufwand sorgen. Ob die positive Absicht des Gesetzes einen solchen Mehrwert im Vergleich zum bestehenden arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz und auch aus dem AGG und/oder auch zum Anspruch auf gleiche Bezahlung aus Art 3 GG schafft, ist aktuell noch nicht abzusehen. Hier brauchen wir unternehmerische Erfahrungswerte. Dies gilt auch für eine möglichst unkomplizierte und dennoch rechtlich sichere Handhabung des Berichtwesens.

Spannend bleibt, ob sich die Entgelttransparenz positiv auf eine Leistungskultur auswirken kann. Und neugierig bin ich, wie kulturell mit berechtigten Ansprüchen aus dem Entgelttransparenzgesetz umgegangen wird. Denn: Erfolgreiche Zusammenarbeit ist mehr als Recht haben.

Wie Geld mich verändert hat – Lydia Krüger (07.09.2017)

„Ich war arm und ich war reich. Reich ist besser“, wird die Schriftstellerin Beatrice Kaufman zitiert. Ich habe da so meine Zweifel. Klar, niemand will arm sein. Ich hatte eine ärmere Phase in meinem Leben, früher, als ich noch selbstständige Fernsehautorin war. Damals musste ich mich jede Woche entscheiden, ob ich für mein Budget von 10 Mark Essen oder Katzenfutter kaufte. Meistens gewann das Katzenfutter und ich schnorrte mich irgendwie durch.

Das war etwa ein halbes Jahr, in dem ich mir nichts leisten konnte, fucking gar nichts. (Im Übrigen war das Problem, dass Kunden nicht oder sehr spät zahlten.) Damals ging ich nicht mehr aus – nicht mal, wenn ich zu jemandem nach Hause eingeladen war. Weil ich mir die Flasche Wein für 2,99 Mark als Mitbringel nicht leisten konnte. Und mit leeren Händen wollte ich nicht dastehen.

Auch jetzt, als Existenzgründerin, gab es oft nur Spaghetti mit Tomatensoße. Bis ich das Zeug nicht mehr sehen konnte. Ich leide darunter, denn ich mag gutes Essen. In Anlehnung an den Spruch von George Best würde ich sogar sagen: „Ich habe mein ganzes Geld für Essen Gehen, ein dickes Auto und Reisen ausgegeben. Und den Rest habe ich einfach verfressen.“ Ich finde, das ist gut investiertes Geld. (Bis auf das Auto, aber dazu ein andermal mehr.) Zwischendurch habe ich viele Jahre sehr gutes Geld verdient. Richtig gut. Das war toll. Als Löwe bin ich dem Luxus ja nicht abhold. Aber das Geld hat mich auch verändert.

Einfach Kohle raushauen

Ich hatte mehr, als ich brauchte. Ich bin wahnsinnig viel und weit gereist, nach Sri Lanka, Myanmar, in den Himalaya. Ich konnte mir alles kaufen, was ich wollte, ohne darüber nachzudenken. (Auf Dauer wird das etwas langweilig, wenn ich das mal erwähnen darf.)

Schön ist, dass man großzügig sein kann: Leute einladen, die weniger haben. Für gute Projekte spenden. Und auch einfach mal die Kohle raushauen, heidewitzka!

Aber nicht für alles

OK, als Ostkind habe ich ein paar natürliche Grenzen, wo ich dann finde, das geht zu weit. So gerne ich lecker esse, aber für ein molekulares Rote-Bete-Raviolo und ein blanchiertes Salatblatt einen fürstlichen Preis latzen und dann hungrig rausgehen? *Thanks, but no, thanks.*

Der 800-Euro-Mantel von Strenesse, im Outlet erjagt für den Schnäppchenpreis von 650. Ein schicker schwarzer Autofahrerinnenmantel, durch den der Wind pfiff. Er passte mir wie angegossen und sah mega aus, aber ich habe ihn zurückgebracht. Ist doch pervers. Und der hält nicht mal warm! Wie kann ein Mantel 800 Euro wert sein? Aber die Versuchung ist da – einfach, weil man es kann.

Oder teure Hotels. Wieso geben Leute eine halbe Monatsmiete oder mehr für eine Nacht aus? Ich versteh’s nicht. Man pennt doch dort nur. Ein Hotelzimmer, sauber, ruhig und mit einem bequemen Bett – besser geht es doch nicht?! Was braucht man mehr?

Alles weitere sind doch überflüssige Rubine, wie mein Urgroßvater gesagt hätte. Er war Uhrmacher und pflegte zu sagen:

Ein Uhrwerk mit 15 Rubinen ist perfekt. Du kannst auch eine Uhr mit 18 oder 25 Steinen kaufen. Die ist dann teurer. Aber sie wird nie besser sein als die mit 15. Es ist technisch nicht möglich.

Diese gewisse Bodenständigkeit hat mich wohl davor bewahrt, komplett abzuheben.

Faul und unsensibel

Kaum jemand will es zugeben, aber viel Geld zu haben, verändert einen. Bei mir war es so, dass ich durch das Geld faul und nachlässig wurde und dann auch Sachen durchgehen ließ, wo ich normalerweise um mein Geld gekämpft hätte. Ungerechtfertigte Heizkostennachzahlungen zum Beispiel. Einfach, weil ich nicht musste.

Auch auf Reisen stand mir wohl auf der Stirn geschrieben, dass mein Geld locker saß. Ich habe öfters ärmeren Menschen irgendwas abgekauft, nur, damit sie Umsatz machen. Das klingt zwar nett, aber irgendwie hinterließ es einen bitteren Beigeschmack. Weder brauchte noch wollte ich die Sachen, die sie mit viel Mühe hergestellt hatten. Und wenn ich ganz ehrlich bin, habe ich es auch getan, um mir die Leute vom Hals zu schaffen und meine Ruhe zu haben. Weil ich es konnte.

Man kann Geld benutzen, um sich Dinge einfach zu machen – in jeder Hinsicht. Und um sich mit seiner Hilfe vor etwas zu drücken. Das stärkt nicht gerade den Charakter.

Aber es gibt noch grundlegendere Veränderungen. Man verliert die Bodenhaftung und das Gefühl für das, was normal und angemessen ist. Ich hatte einfach vergessen, wie sich Menschen fühlen, die knapsen müssen. Das macht mitunter unsensibel. Da ist gar kein böser Wille dabei – es fehlt einem einfach die Erfahrung – bzw. wenn man sie wie ich schon mal hatte, verblasst sie. Vielleicht verdrängt man das auch. Es ist ein bisschen so, wie wenn ein Radfahrer aufs Auto umsteigt: Mit dem Fuß auf dem Gaspedal vergisst er ziemlich schnell, wie es ist, sich auf dem Rad abzustrampeln.

Alles gegen Cash

Geld ist deshalb toll, weil es frei und unabhängig macht – auch von anderen Menschen. Unsere Gesellschaft ist mittlerweile so beschaffen, dass man sich fast alles kaufen kann. Das, was früher ein Freundschaftsdienst war (Babysitten, Kinderklamotten abgeben, kleine Reparaturen, Umzüge oder Fahrdienste) ist jetzt eine Dienstleistung. Man muss niemanden mehr um etwas bitten – man zahlt einfach.

Man ist tatsächlich weniger darauf angewiesen, Freunde zu haben, wenn man Geld hat. Man muss sich weniger auf Menschen einlassen. Dadurch verlernt man das bis zu einem gewissen Grad. Und man muss auch nichts mehr zurückgeben – man gibt ja das Geld, das muss reichen. Damit geht eine gewisse Demut verloren – und macht der Anmaßung Platz. Man hat ja schließlich einiges an Kohle hingelegt. Dann kann man ja wohl auch was erwarten, bitteschön! Das steht einem doch zu.

Asozial und rücksichtlos

Es ist schwer, da gegenzusteuern. Kommt wohl auch darauf an, wie anfällig man für Luxus und Bequemlichkeit ist, fürs Abheben. Interessanterweise habe ich versucht, meine gefühlte Entfremdung wiedergutzumachen: Ich hab wohltätige Organisationen unterstützt, in einer Grundschule in Südafrika gearbeitet, auf Reisen in einfachsten Hotels übernachtet, meditiert. Trotzdem hatte das Geld einen Einfluss, der sogar wissenschaftlich belegt ist:

Zu viel Geld macht asozial. Wenn man sich anschaut, was Wissenschaftler alles herausgefunden haben, müsste man eigentlich für einen Warnhinweis auf Geldscheinen plädieren: Reiche Menschen halten sich nicht an Regeln und benehmen sich rücksichtlos, z. B. im Straßenverkehr. Sie hinterziehen Steuern und teilen ungern. Sie stehlen eher und trinken zu viel. Sie haben Probleme mit der Empathie (braucht man ja auch nicht, wie oben beschrieben) und Schwierigkeiten damit, die einfachen Dinge des Lebens zu genießen. Fast können sie einem leid tun.

Aber dann auch wieder nicht, denn sie sind nimmersatt. Für einen ZEIT-Artikel über Gerechtigkeit wurden Menschen verschiedener Einkommensklassen (bis zum Hartz-IV-Empfänger) interviewt. Am unglücklichsten waren die Topverdiener: eine Ärztin und ein Manager. Warum? Beide waren der Meinung, sie müssten eigentlich mehr verdienen.

Immer mehr von allem

Es ist einfach nie genug. Die Menschen „brauchen“ immer mehr Geld, immer mehr Platz (für sich allein oder für ausgewählte Menschen). Früher reichten drei Zimmer für vier Personen und in den Urlaub fuhr man im Trabi oder Käfer. Heute muss jeder sein eigenes Zimmer haben, dazu am besten noch Arbeits- und Gästezimmer – und nach dem SUV kommt jetzt der Trend zum Familienvan.

In London bauen vermögende Immobilienbesitzer ihre Häuser aus – drei bis vier Stockwerke tief in den Boden. Sie brauchen mehr Platz! Für den Pool, für die Sauna, für die Galerie. Auf Kosten ihrer Nachbarn, die unter Baulärm, verstopften Straßen und Rissen in den Wänden leiden. Ach ja, und scheiß auf die Umwelt! Hier wird zubetoniert, bis der Arzt kommt. Stichwort Rücksichtslosigkeit.

Woher kommt das? Ich glaube, dass hinter dem Streben nach immer mehr Aufwertung eine tiefe Unsicherheit liegt – das Gefühl, als Mensch unwert zu sein und sich mit äußeren Dingen aufwerten oder „vergrößern“ zu müssen. Die einen kaufen sich dann Juwelen, die anderen ein dickes Auto *ähem* oder bauen sich einen unterirdischen Palast.

Und so, wie unser Gesellschaftssystem gestrickt ist, trichtert es uns genau diese Botschaften ein: Dass wir Defizite haben (faltige Haut, das falsche Waschmittel und eine behandlungsbedürftige Seele, ach komisch!), dass wir so, wie wir sind, nicht gut genug sind. Wir müssen uns „enhancen“, „anreichern“.

Welcome to my world

Der große Vorteil daran, viel Geld zu haben, sagte ein Krimineller mal in einer Talkshow, sei, dass man sich seine eigene Welt erschaffen könne. Und wer dort Zutritt hat, entscheidet man selbst. Ich habe da lange drüber nachgedacht. Ich kann das schon nachvollziehen, dass das geil ist.

Man kann sich abschotten, aussuchen, mit wem man sich abgibt. Nicht ohne Grund wohne ich in einer mittlerweile teuren Gegend, einem Stück heiler Welt in einer manchmal kranken Stadt. Ich geb's zu, das kommt mir entgegen. Man muss halt nur aufpassen, dass man nicht irgendwann vergisst, wie der Rest der Welt aussieht.

Ich bin aber auch überzeugt davon, dass Reichtum Ängste schürt. Verlustängste! Mit weniger Geld auszukommen, ist unerträglich – ja, unvorstellbar!Das war einer der Gründe, warum es mir so schwer fiel, meinen gutbezahlten, aber ungeliebten Job zu kündigen. Mir fehlte die Fantasie, wie ich mit weniger Geld klarkommen sollte. Heute weiß ich, es geht.

Ein armer Mensch hingegen macht ständig die Erfahrung, dass es trotz aller Widrigkeiten immer irgendwie weitergeht. Er ist gezwungen, kreativ zu werden, Lösungen zu finden, das Unmögliche möglich zu machen. Und er merkt: Es funktioniert. Das stärkt das Vertrauen in die Welt, in den Lauf der Dinge – und in sich selbst. Wer reich ist und ein Problem hat, schiebt einfach nur nen Schein rüber.

Wieviel ist genug?

Ich will die Kohle nicht verteufeln – hab ja auch beschrieben, was sie mir Schönes gebracht hat. Und klar hab ich lieber etwas mehr als zu wenig, bin ja nicht blöd. Aber ich wünsche mir ein ausgewogeneres Leben. Im Moment geht es auf und ab – ich mag das irgendwie. Es bringt mich immer wieder auf den Boden.

Ich wünsche mir, dass ich ein Auskommen habe. Ich möchte einfach nur genug haben – auch genug Zeit übrigens. Denn Geld kommt und geht – Zeit geht nur.

Ich war arm und ich war reich. Genug zu haben, ist besser.

#NewPay: Schlichte Umkehrung der Gehaltspyramide – Ardalan Ibrahim (22.09.2017)

Wir sind alle unbewusste Platoniker. Gerade wenn es um die Themen Geld und Macht geht.

Ich bin möglicherweise nicht der größte Platon-Fan der Welt. Brav arbeite ich mich wie alle anderen philosophisch verbildeten Menschen mit meinen beschränkten Mitteln rauf und runter an dem guten bösen alten Mann des Abendlands ab.

Das tue ich unter der Annahme, dass wir in einer Gesellschaft leben, die zahlreiche Vorannahmen Platons unhinterfragt übernommen hat und diese Vorannahmen wieder und wieder ausbuchstabiert; und unter der Annahme, dass unsere unbewussten alltäglichen Platonismen Folgen für uns haben: Sie beschränken unsere Möglichkeiten. Sie beschränken unsere Menschlichkeit. Sie beschränken unsere Möglichkeiten guten Zusammenlebens. Sie beschränken unseren Austausch, unseren Kontakt und unser Mitgefühl. Sie begründen überflüssige Kämpfe und Kriege. Sie schaffen Hierarchien. Sie erzeugen unsere Korruption durch Macht. Sie erzeugen unsere Korruption durch Ohnmacht. Sie verunmöglichen gute Beziehungen und damit menschliches Lebensglück. – Die ewige Wiederkehr des gleichen Platonismus in immer neuem von ihm Geschlaucht-Sein…

…Ich tue also das, was ehemalige Philosophie-Studenten halt so tun, wenn der Tag lang ist und bei Netflix gerade keine neue Serie zum Anschauen (theorein) verfügbar ist.

Eins der offiziellen Argumente, die uns Platon für seine Ansage liefert, dass „die Könige Philosophen und die Philosophen Könige sein sollten“, geht ungefähr so: Es sei die bestmögliche politische Lösung für alle, wenn diejenigen herrschten, die das geringste Interesse an Herrschaft hätten. Und dies sei nur bei denjenigen Menschen gegeben, die für sich etwas besseres kennen würden, als eben: Politik und Herrschaft. Heißeste Kandidaten für so ein grundsätzliches Desinteresse an Herrschaft waren für Platon seinerzeit die mathematik- und wissenschaftsverliebten Philosophen parmenideischer Provinienz, die sowieso im 7. Ideenhimmel schwebten und nur mit Müh und Not überhaupt dazu zu bringen waren, sich mit irdischen Dingen aka menschlich-allzumenschlicher Politik abzugeben.

Wir können sagen: Wir sind heute recht nah dran an der vollständigen Verwirklichung dieses platonischen Ideals. Denn wir stehen kurz davor zuzulassen, dass ein paar Silicon Valley Nerds die uneingeschränkte Weltherrschaft an sich reißen. – Kleiner Philosophenscherz.

Die Frage, welche Menschen wann in welcher Form **sanktionsbewehrte Entscheidungsmacht** haben sollen, dürfte eine niemals endende Menschheitsfrage sein.

Der liebe Sven Franke stellt diese Frage nach dem Wer, Wann und Wie der Macht nun in Zusammenhang mit Unternehmen und Unternehmensführung. Indirekt natürlich, indem er nach neuartigen Formen der Bezahlung, Entlohnung oder Gewinnverteilung, kurz: nach #NewPay fragt. Dass zwischen Bezahlungsfrage und der Machtfrage ein Zusammenhang besteht, wird erkennbar, wenn wir fragen: Wer führt heute warum Unternehmen? Wer herrscht dort? Aus welchen Gründen? – Der derzeit verbreitete Grund trägt den Namen „Karriere“ und lautet in Langform: Wir schaffen finanzielle Anreize zum „Aufstieg“ und

entgelten „mehr Verantwortung“ mit „mehr Geld“. Und dazu schaffen wir eine Herrschafts-Pyramide, in der man weiter oben gleichzeitig mehr zu bestimmen und mehr zu bekommen hat. Vor allem kann man weiter oben bestimmen, wer weiter unten was bekommt, was bestimmen darf und wer selbst Chancen hat, nach oben zu kommen. – Pyramiden und Sklaverei standen wohl schon immer in einem gewissen Zusammenhang.

Hier könnte man nun den guten alten bösen Platon ins Spiel bringen und sagen: Ist es nicht klug, wenn wir all die armen Vorstände, Geschäftsführer und Manager von dem Anreiz erlösen, solche Positionen allein deswegen anzustreben, weil sie ihnen als Menschen finanzielle Vorteile bringen?

Ist es nicht vielleicht wirklich schlau (= „gut für alle“), wenn wir den „Weg zur Unternehmensherrschaft“ noch steiniger, noch unattraktiver gestalten als er ohnehin heute schon in vielen Unternehmen ist? Zumindest für die meisten von uns?

Daraus kann folgende #NewPay-Idee hervorgehen: **Um so mehr jemand im Unternehmen zu sagen und zu bestimmen hat, um so schlechter sollte er verdienen.** Wenn wir schon die dumme alte Pyramide mit ihrer Befehlskette und Weisungsbefugnis nicht aus den Unternehmen bekommen, dann könnten wir den Aufstieg in der Hierarchieleiter mit Anti-Anreizen versehen: Wir könnten „Karriere“ deutlich unattraktiver machen als sie schon heute ist.

Oder genauer: „Anders attraktiv“.

Denn was ist aus psychologischer Sicht erwartbar, wenn diejenigen Menschen am meisten verdienen, die die Basis in der Pyramide der Unternehmenshierarchie bilden? Also diejenigen Menschen, die „am nächsten am Kunden“, „am nächsten am Produkt“ sind? Die Menschen, „die die eigentliche Arbeit machen“? – Und wenn diejenigen Menschen am wenigsten verdienen, die in der Hierarchie am weitesten oben und weitesten Weg von Kunden und Produkten des Unternehmens sind?

Der erwartbare Effekt einer solchen Umkehrung der Gehaltspyramide ist m.E.: Es werden 1.) andere Menschen als bisher Entscheidungspositionen anstreben. Und es werden 2.) die Menschen an der Basis des Unternehmens mehr Einfluss auf die Unternehmensentscheidungen nehmen.

Beide Effekte scheinen mir für eine gesunde, auf Langfristigkeit angelegte Unternehmensführung recht vorteilhaft zu sein:

1.) Wenn ich auf Geld verzichten muss, um etwas zu sagen zu haben in meinem Unternehmen, so werde ich solche einflussreichen Positionen im Unternehmen nur dann anstreben, wenn mir wirklich etwas an jenem Unternehmen liegt. – **Unternehmungführung wird vom gut vergüteten Privileg zur wirklich unangenehmen Pflicht.** Die Entkopplung von Unternehmenswohl und Wohl des einzelnen Managers wäre in diesem Fall weitaus geringer als sie es in einem Bezahlungssystem sein kann, in dem ich „das meiste für mich raushole“, wenn ich meine eigenen Karriere maximiere: Aufstieg um jeden Preis. Bekanntlich sind die meisten Menschen in bisherigen Unternehmenshierarchien ständig hin- und hergerissen, ob sie bei ihren Entscheidungen ihr Eigenwohl oder das Unternehmswohl fokussieren sollen. Langfristig entscheiden sich die meisten von uns für unseren Eigennutz und gegen das

Unternehmenswohl, was man uns schlecht vorwerfen kann, denn das Bezahlungssystem „erzieht“ uns dazu. Wenn ich ständig erlebe, dass eine Fokussierung darauf, was das Beste für das Unternehmen ist, mich in meiner eigenen Karriere kaum voranbringt oder mir sogar den nächsten Karriereschritt verhagelt, weil ich es mir dabei mit derart vielen anderen „Entscheidern“ im Unternehmen verscherze, dann kann man kaum von mir erwarten, dass mich noch sonderlich interessiert, was langfristig aus „meinem“ Unternehmen wird: „Nach mir die Sintflut“. Und auch Manager, die ganze Unternehmen versenkt haben, haben nur selten Probleme, eine neue, vergleichbare oder sogar besser bezahlte Position beim nächsten Unternehmen zu ergattern. – Soweit bei der klassischen Bezahlungspyramide, die mit der Entscheidungspyramide parallel geschaltet ist.

2.) Wenn ich an der Basis des Unternehmens: Nah am Kunden / nah am Produkt am Besten verdiene, dann werde ich mich dadurch aufgewertet fühlen. Ich werde selbstbewusst sein. Ich werde, das, was mir mein unmittelbarer Kontakt mit den Kunden / mit den Produkten an Informationen bringt, einbringen wollen. Ich werde deutlich mehr als heute darauf bestehen, dass das, was ich an Problemen und an Chancen für das Unternehmen wahrnehme, auch in die Unternehmensentscheidungen einfließt. Ich werde den Mund aufmachen. Deutlich öfter und deutlich lauter. V.a. aber werden statusorientierte, energische Menschen häufiger in solchen Basis-Positionen („einfacher Arbeiter“, „einfacher Angestellter“, „Fachkraft“) bleiben, anstatt den „Aufstieg“ zu suchen.

Das heißt für das nun systematisch schlechter bezahlte Management: Es ist nicht nur eine ganz schöne Zumutung, in der Hierarchie aufzusteigen, weil man dabei ja nun jedesmal auf Geld verzichtet. Es ist auch noch weniger angenehm als es heute schon ist, **denn man hat es nun mit deutlich „mündigeren“ Mitarbeitern zu tun**: Mit Mitarbeiter die mehr fordern. Nicht Geld, nicht den Aufstieg, sondern Einfluss auf die Unternehmensentscheidungen.

Das Thema „Macht“ in Unternehmen würde dadurch völlig neu verhandelt. Und „aufsteigen wollen“ würden nur noch echte Überzeugungstäter. Unternehmerische Idealisten, die man geradezu als „Anti-Karrieristen“ bezeichnen müsste: Sie entscheiden sich für Leitungsaufgaben rein aus dem Grund, weil sie führen wollen, nicht weil sie dadurch sonst irgendwie besser gestellt wären.

Wie man aber Menschen, die heute etwas zu sagen haben in Unternehmen: Vorstände und Geschäftsführer dazu bringen kann, eine solche Umkehrung der Bezahlungspyramide vorzunehmen, dazu bin ich genauso blank wie der gute alte böse Platon, der mit seinem Versuch kläglich scheiterte, auf dem sizilianischen Syracus einen platonischen Staat auf die Beine zu stellen.

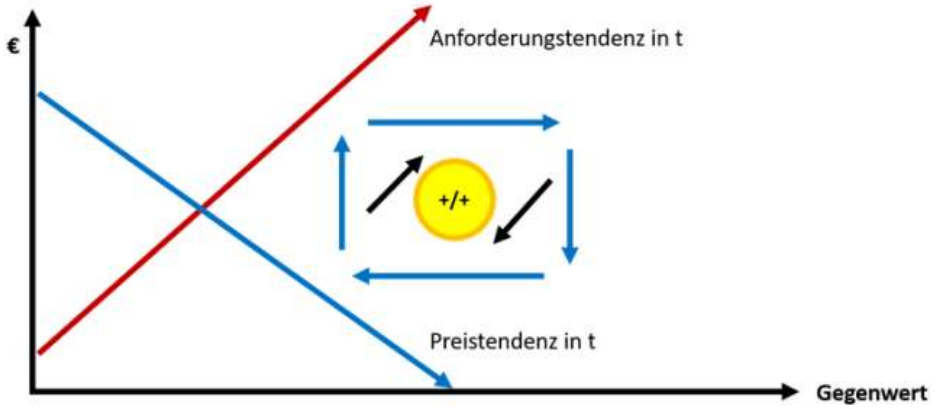
Eine solche Umkehrung müsste im Grunde von den „Machthabern von außen“ getrieben sein: Also von Nicht-selbst-managenden Unternehmenseignern und Unternehmensinvestoren. – Oder eben von der Politik aka uns allen, die wir ja angeblich in einer Demokratie leben und damit de facto alle miteinander Gesetzgeber sind.

Welcher von beiden der ein bisschen noch aussichtslosere Ansatzpunkt für eine Verwirklichung der Umkehrung der Gehaltspyramide ist, das überlasse ich gerne Ihrer Fantasie.

Zumal man fragen könnte, wer heute überhaupt ein Interesse an einem langfristigen Unternehmenswohl haben kann. Denn unsere derzeit noch laufenden Finanzierungs- und Investitionsspielchen machen es auch Investoren nicht gerade leicht, an „ihren“ Unternehmen ein langfristiges Interesse hegen zu können. Unter den gegebenen Rahmenbedingungen werden mir als Investor v.a. Anreize gesetzt, den schnellen Reibach: Den möglichst baldigen, möglichst lukrativen Weiterverkauf meiner Unternehmen zu suchen. Und kaum Anreize, überhaupt jemals an das auch nur mittelfristige Wohl von Unternehmen, Kunden oder anderen am Unternehmen Mitwirkenden zu denken.

So bleibt es wohl bei einem: „Die Idee ist gut, doch die Welt ist nie bereit.“

Zahlen, bitte… - Alexander Gerber (23.09.2017)



Dieser Artikel entstand aus einer Twitter-Blödelei. Ich hatte schon auf LinkedIn wahrgenommen, dass es eine Blogparade zu #newPay geben soll. Ich finde das Thema spannend, fühlte mich aber nicht so recht berufen. Ich habe das Thema im Kontext #newWork wahrgenommen. Es ging nach meinem Verständnis also weniger um Dinge wie PayPal oder Krypto-Währungen. Sagen wir mal es geht um Entgelt für Arbeit – sog. "Erwerbsarbeit".

Irgendwie hat mich das Thema dann doch gepackt. Aktuell bin ich da eher außenstehender Betrachter mit ein paar Gedanken und Erfahrungen. Ich beziehe derzeit kein Gehalt und ich zahle auch keine Gehälter mehr. Möglicherweise mag das dazu beitragen, den Blickwinkel zu ändern und vielleicht eine Sichtweise jenseits von Neid und Angst einzunehmen.

/Vorbemerkungen

Wenn ich auf Englisch blogge, würde an dieser Stelle jetzt "terms and conditions" stehen. Ich mag die Präzision dieses Ausdrucks. Er macht genau das deutlich, worum es geht. Worte als Begriffe und die Bedingungen unter denen die Bedeutung gültig ist. Genau das möchte ich regelmäßig vorwegschicken, um das Feld zu bereiten für das, was danach noch kommen mag. Quasi als Check-in und Onboarding.

Ich mache mir den Umweg über die Sprache gern zu Nutze, weil es Anhaltspunkte zum Verständnis der dahinterliegenden Bedeutung liefert. Viel zu viele Worte haben in unterschiedlichem Kontext andere Bedeutung. Irgendwann ist mir aufgefallen, dass der Umweg über die Fremdsprache mir selber beim Verständnis hilft. Und so will ich mich dem Thema Entgelt für Arbeit zunächst über Sprache nähern. Wo ich einen Erkenntnisgewinn verorte, erfolgt die Annäherung auch über Fremdsprache.

Für diejenigen, die gern Orientierungspunkte haben:

Wir werden uns dem Punkt spiralförmig von außen nach innen nähern.

Bitte nehmen sie eine bequeme Sitzposition ein, reservieren Sie sich etwa eine halbe Stunde möglichst ungestörter Aufmerksamkeit und schalten Sie Ihr Hirn auf Empfang.

Die Besetzung dieser Blogparade wünscht Ihnen eine angenehme Reise auf dem Pfad des Verstehens.

/Entgelt

Der erste Knaller ist der Begriff Entgelt. Orthografische Fehler an dieser Stelle offenbaren bereits Geisteshaltungen.

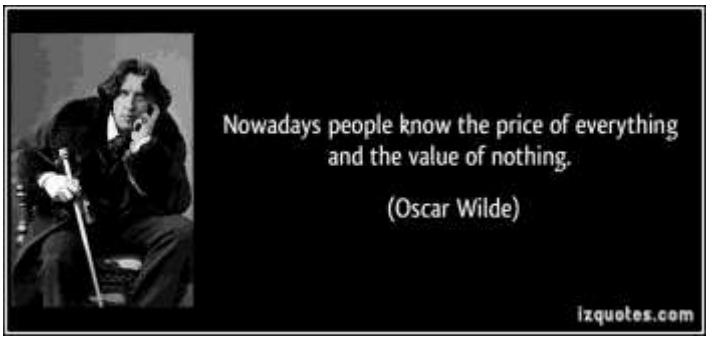
Das Entgelt ist die Gegenleistung, die gelten soll. Den Rest bitte bei Wikipedia nachlesen.

/Geld

In den letzten Jahren gab es immer mehr erhellende Literatur und sogar Museumsausstellungen, die darlegen, wie aus Stockfischen und Muscheln Bitcoins wurden.

Das Thema Geld nimmt zumindest in der Grundschule meines Sohnes einen Platz ein. So kommt es, dass wir aktuell thematisch passende Bücher aus der Stadtbibliothek entliehen haben und die Kinder bereits ihre ersten Geldscheine mit Papier und Buntstiften produziert haben. Ich kann in den von ihnen betriebenen Einkaufszentren und Restaurants damit einkaufen, nachdem ich meinen Geldbetrag von der Bank (meiner 5-jährigen Tochter) *zugewiesen* bekam. Mal schauen, wann sie ihren fast zweijährigen Bruder zum Angestellten machen …

Eine Gegenleistung ist zunächst nur ein Austauschgegenstand. Irgendwann stellte sich dann heraus, dass es besser ist, einen universellen Austauschgegenstand zu bestimmen, anstatt dass der Schmied zum Bauern geht und dafür Korn bekommt, obwohl er gern ein Steak gegessen hätte und eigentlich auch eine warme Hose für den Winter braucht. Und schon wurde die Triangulation von Wert über einen feststehenden Punkt eingeführt. Der Wert einer Sache liegt im Auge des Betrachters, den Preis können aber beide Seiten leicht bestimmen.



Alter Hut: Preise und Werte

Die Magie entsteht daraus, dass das Tauschmittel von beiden Seiten akzeptiert wird und eine objektivierbare Größenordnung darstellt.

Es ist recht unwahrscheinlich genau denjenigen zu finden, der das hat, was ich benötige und dann auch noch genau das anzubieten, was diese Person als wertvoller erachtet als das, was sie abgibt.

Wenn aber ein Gegenstand, den ich habe, von meinem Geschäftspartner akzeptiert wird, die Gegenleistung damit subjektiv und diskret verglichen werden kann und wenn der wegzugebende Gegenstand dann auch noch als geringwertiger eingeschätzt wird, so haben beide Seite einen Vorteil vom Tausch. Jeder macht "seinen Schnitt". Alle sind zufrieden.

/Währung

Ein weiteres großartiges Wort zum Verständnis ist "Währung". Es beinhaltet den Stamm von Wahrheit und Bewahrung. Im Deutschen geht es also darum einen Zustand zu fixieren.

Die Angelsachsen waren da offensichtlich etwas naturbezogener. Der Tauschgegenstand soll nicht für alle Zeit, sagen wir mal 1000 Jahre, regieren.

Er ist etwas, der seine Bedeutung aus einer Zeitkomponente erhält. Für den Moment der Einigung und es Austausches hat die Währung als "currency" ihre Bedeutung. Danach bekommt sie in verändertem Kontext eine neue Bedeutung. Wenn man die Bedeutung in Wert bemessen will ist man schnell beim Kurs einer Sache. Der kann steigen, der kann auch fallen. Je nachdem, wieviele Menschen gerade um den fraglichen Gegenstand konkurrieren, sich also gegenseitig überbieten, um ein knappes Gut zu erhalten.

Sobald das feststehende und vergleichbare Gut im Übermaß vorhanden ist und nicht genug Käufer zu einem aufgerufenen Preis gefunden werden, so bemüht sich der Inhaber des Verfügungsrechts ("Eigentümer") durch Senkung des Preises Käufer zu finden.

Wenn sich weder Anbieter noch interessierter Käufer finden können, dann versagt der Markt. Wenn es für ein Angebot überhaupt keine Interessenten gibt, dann existiert kein Markt. Das kommt heutzutage aber nahezu gar nicht mehr vor. Jeder kommerzialisierbare Gegenstand kann heute auch vermarktet werden. Legalität, Preis und Profitabilität sind dabei ganz andere Aspekte.

/Zahlung

Wenn nun der Tauschgegenstand gegen unterschiedliche Dinge eingetauscht wird, so ergibt sich das Bedürfnis, den gesamten werthaltigen Besitzt in mehrere kleine Teile zu zerteilen, die man in unterschiedlicher Anzahl gegen unterschiedliche Dinge tauscht. Und schon wird es notwendig, mehrere Tauschgegenstände abzuzählen, um festzustellen, ob die vereinbarte Anzahl erbracht wird.

Wenn also Geld als Entgelt akzeptiert wird, dann befreit die Zahlung des Geldbetrages von der Schuld der Entgeltleistung.

/Schuld

Im deutschen Recht, das sich aus dem römischen Recht entwickelt hat, begründet ein Vertrag für beide Seiten die Pflicht zur Lieferung. Die eine Seite liefert Ware, die andere zahlt Geld. Der eine schuldet eine Dienstleistung, der andere zahlt <u>für</u> deren Erbringung. Das kann im Voraus passieren oder im Nachhinein oder in Kombination von beidem.

Die Leistung des einen befreit von der Schuld dieses zu liefern.

Bei Schuld fängt es schon an sehr interessant zu werden. Schuld ist eine Kulturfrage.

Die unterschiedlichen kulturellen Einstellungen zu Geld und Schuld lassen sich durch einen Blick auf eine andere Sprache erahnen.

Sprache ist kondensierte Kultur. Schauen wir uns einmal an, wie die Angelsachsen die Sache so sehen.

Im Englischen ist die Schuld "guild", wohingegen die strafrechtliche Schuld im Sinne der persönlichen Vorwerfbarkeit als "fault" bezeichnet wird. Das wiederum heißt im Deutschen so etwas wie Fehler oder unerwünschtes Ergebnis, was es wiederum im deutschen Schuldrecht als so genannte Schlechtleistung gibt.

Man hat zwar etwas getan, es entspricht aber nicht den Anforderungen.

Gut, wenn man diese Anforderungen objektiviert hat. 10€ sind leicht abzuzählen, wenn man 20€ schuldet.

Aber wehe, wenn das pink der Außenwand mehr rosé sein soll, wenn die Abendsonne drauf fällt und aber beim ausgemachten Termin bedeckter Himmel am Vormittag herrschte und der Malermeister die Farbe vor Ort nach den Gegebenheiten des Untergrunds zusammen mischen muss. Wessen Schuld ist es nun, wenn das Ergebnis nicht zufrieden stellt?

Wer hat das Ergebnis zu verantworten? Der Wettergott? Der Besteller mit seiner Vorstellung von pink-rosé in der Abendsonne oder eher der Erbringer der Leistung, der sich auf eine solch vage Beschreibung eingelassen hat, die zudem kaum nachprüfbar ist. Welche Abendsonne? An durchschnittlichen Tagen? Hochdruck-Sommertagen? Usw.

/Steuern

Nehmen wir einmal an, jemand tauscht etwas gegen Geld. In unserer Gesellschaft entfällt immer ein bestimmter Anteil an das Gemeinwesen. Im Deutschen heißt das Steuern. Die populärste Form der Steuer ist die Umsatzsteuer, die entgegen langläufigem Fehlverständnis sich nach dem Umsatz und nicht nach dem Mehrwert bemisst.

Warum? Umsatz kann ich objektiv feststellen. Wert ist eine subjektive Vorstellung. Idealerweise sollte der Wert einer Sache im Wirtschaftskreislauf steigen. Das ist der Fall, wenn Wertschöpfung betrieben wird. Allerdings kann es auch sein, dass der Kaufmann sein Lager liquidiert und daher unter Einstandspreis veräußert. Aus dem Abschlag im Verkaufspreis entsteht ein Vorteil beim Käufer aber auch beim Kaufmann. Wer hat nun den Wert geschaffen? Wer ist Steuerpflichtiger?

Auch hier lohnt wieder der Blick ins Angelsächsische. Dort heißen unsere Steuern "taxes", was es wiederum so ähnlich im Deutschen als "taxieren" gibt. Wo der Brite als eine Zahl bestimmt (taxiert), wird der Deutsche dahingehend besteuert, dass er bitte ein bestimmtes Verhalten als seinen Vorteil wahrnimmt. Durch die Steuer soll staatlich etwas

erstrebenswert werden, was es an sich monetär (!!) erst einmal nicht ist. Steuern sind also so etwas wie eine negative Subvention. Erst werden alle gleichermaßen belastet und unter bestimmten Bedingungen wieder entlastet.

Kinder bspw. entlasten steuerlich. Ob das für den einzelnen einen Vorteil darstellt mag jeder für sich entscheiden.

Das Steuerrecht kennt nur Anzahl, Lebensalter und Abstammung bzw. Familienstand.

/Bezahlung

Kommen wir aber langsam einmal dem Kern näher. Wofür sollen wir also auf eine neue Art bezahlen?

Schauen wir uns also an, wofür bisher gezahlt wurde. Denn davon muss etwas zwangsläufig abweichen, sonst wäre es ja nicht neu.

/warum bezahlen?

Im deutschen Kulturraum zahlen wir, um uns einer Schuld zu entledigen.

Henrik Kramer, der für jede Lebenssituation eine Anekdote oder einen weisen Spruch bereit hält, sagte einmal

Wer mit Schulden stirbt, hat mit Gewinn gelebt.

Allerdings können diese Schulden auch zum Tode führen. Zumindest im technischen und organisatorischen Bereich.

Angelehnt an den aus der agilen Software-Entwicklung bekannten Ausdruck der "technischen Schulden" hat meiner Bruder Sylvius den Begriff der "sozialen Schulden" ins Gespräch eingebracht.

Gemeint sind damit organisatorische Versprechungen wie "Arbeitsplatzgarantie" und "Lohnstabilität".

So manch eine Organisation hat bereits ihren Kredit verspielt und lebt derzeit von der tolerierten Überziehung ihres Kreditrahmens.

Soziale Schulden sind eine Hypothek auf die Glaubwürdigkeit der Organisation. Wenn die Schulden fällig sind und nicht bedient werden können, dann wird in den Gegenstand Vertrauen vollstreckt.

Das geschieht so lange bis die Masse aufgebraucht ist. Dann ist die Organisation sozial insolvent und das Insolvenzverfahren wird mangels Vertrauensmasse abgelehnt.

Egal, was der Kontostand bei der Bank aussagen mag.

Spätestens seit Lehman Brothers wissen wir, wozu so etwas führen kann.

Da hilft auch kein Verkapseln von Risiken, indem man Verpflichtungen wie Hypotheken bündelt und in Bad Banks verklappt.

Das versetzen der Mitarbeiter an einem Standort, das Gründen von Töchtern an "Niedriglohn-Standorten" oder das Off-Shoring und das nachfolgende Zurückverschieben von Zuständigkeiten mit dem Preisdruck aus den entfernten Töchtern bleibt bei der Belegschaft nicht unbemerkt.

Wer so handelt kann weder "Commitment" noch Motivation bei der Belegschaft erwarten. Man bekommt "Ausführen" und mglw. noch einen Teil von "Verstehen". Auf den Rest braucht man nicht einmal mehr zu hoffen. Eine solche Organisation hat ihre Zukunft verpielt.

Für solche Szenarien habe ich in meinen Projekten den Spruch

In Powerpoint hat es gut funktioniert.

Spätestens, wenn die Erwartungshaltung des Kunden "deutsche Wertarbeit" bezahlt und die Leistung auf der Basis des niedrigsten Einkaufspreis ausgeliefert bekommt, wird sich die Nachhaltigkeit solcher Vorgehen beweisen müssen.

Es gibt großartige Qualitäten aus sog. Niedriglohnländern. Hardware von Apple, Lenovo oder Microsoft mögen als Beispiel herhalten. Oder Carrera-Bahnen. Oder Produkte von Huawei, die dort nicht nur assembliert, sondern auch entworfen werden.

Allerdings werden sie mit deutlichem Mehr-Aufwand in der Vor-Qualifikation und Nach-Sorge an den jeweiligen Standorten bezahlt.

Ob solche Rechnungen aufgehen, muss jeder "Business Case" für sich beweisen. Die Zeitkomponente im Zusammenhang mit der Kundenbindung in Bezug auf Anschlusskäufe sind es, die hier das Strohfeuer von der andauernden Glut im Kessel unterscheiden.

Erinnert sich noch ein Entscheider an Ignazio Lopez und seine sagenhaften Einkaufseinsparungen von 30% bei Opel und VW?

/womit bezahlen?

Kommen wir zum spannendsten Teil. Seit mehreren Generationen sind wir es in Deutschland gewohnt, mit Geld entlohnt zu werden. Das war nicht immer so. Wird es deshalb immer so bleiben?

Die Gegenleistung muss nicht immer Geld sein.

Mancher Sprecher auf einer Konferenz tut dies gegen freien Eintritt, um sich auszuprobieren oder bekannt zu werden.

So mancher arbeitet gegen "Kost und Logis" und erntet ("liest") Wein in Chile oder schert Schafe in Neuseeland.

Manche im Urlaub, manche als Sabbatical, manche als Lebenseinstellung.

Ich las vor kurzem, dass die Wirtschaft des 19. Und 20. Jahrhunderts geprägt war vom Kampf um Ressourcen.

Die Wirtschaft des 21. Jahrhunderts wäre geprägt vom Kampf um Aufmerksamkeit.

Vielleicht auch deshalb, weil Aufmerksamkeit im Englischen nicht geschenkt, sondern erkauft wird

– "to pay attention".

Wer ertappt sich nicht dabei, ein Festival wegen der Headliner zu besuchen, um dann eine junge unbekannte Combo für sich zu entdecken?

Oder bei Konferenzen ziehen die großen Namen, aber eigentlich sind die Themen der "kleinen", weil weniger bekannten Redner viel nutzbringender.

Weis man aber immer erst, wenn man "den Großen" gefolgt ist.

Bestes Beispiel sei dieser Artikel.

Solche Gedanken gebe ich laufend von mir. Etliches dessen, was ich hier schreibe, stammt bereits aus veröffentlichten und unveröffentlichten Blogbeiträgen.

Hätte man alles schon wissen können – aber woher?

Markt ist dort, wo sich Nachfrage und Angebot treffen.

Man muss schon mal die Haut zu Markte tragen, um das Fell über die Ohren gezogen zu bekommen.

/was bezahlen?

"Ich bezahle Sie doch nicht für das Lernen!" soll schon so mancher Auftraggeber gesagt haben.

Auto-Selektion. Der nächste, bitte.

"Jugend forscht" habe ich in dem Zusammenhang auch schon als abfälligen Kommentar vernommen.

Oder "chaotisches Vorgehen".

Mittlerweile habe ich für mich eine Antwort gefunden, was die Leistung ist, die man durch meine Mitwirkung erlangen kann.

Ich schaffe Gewissheit.

Am Ende meiner Tätigkeit, kann der geneigte Interessent erfahren, was funktioniert, warum es funktioniert und wie das Funktionieren wiederholt werden kann.

Das ist eine ganze Menge Gewissheit an Stellen, wo sich viele damit begnügen, "dass" etwas funktioniert.

Der Unterschied?

Ich kann benennen, was wichtig ist und worauf geachtet werden muss, um ein Ergebnis zu erzielen, zu wiederholen und was dieses Ergebnis gefährdet.

Manche verstehen darunter "Führung". Mag sein.

Es ist mein persönlicher Qualitätsanspruch, der auf einem humanistisch, militärisch, klerikal und industriell geprägten Elternhaus erwächst und durch eine vielseitig verwendbare, universitäre Ausbildung vervollkommnet wurde.

Juristen können alles.

… hieß es in mehreren Vorlesungen, die ich besucht habe. Das fiel auf fruchtbaren Boden. Zumindest bei mir.

Also, was wird bezahlt?

- Ergebnisse – im Sinne von "Stückzahl"?
- Anwesenheit im weitesten Sinne – "Sicherheitsgewerbe"
- Verhinderung von Abwesenheit – "extrinsische Motivation"
- Ermöglichung von Pflichterfüllung – "Beamtentum"
- Qualität – Erfüllen einer Spezifikation
- Gestaltung – Bestimmen einer Spezifikation
- Erschaffung – Handwerk
- Statusänderung – "Sachbearbeitung"
- Herstellen eines definierten Zustandes – "Support"
- Erhalten eines definierbaren Zustandes – "Betrieb" bspw. einer Anlage
- Verhindern eines unerwünschten Zustandes – "Wartung"

Die Liste ließe sich endlos fortführen.

Nach meiner Ansicht bestimmen Fähigkeiten und nicht bisherige Errungenschaften den Marktwert einer Humanressource.

Entweder, weil die Person es bereits bewiesen hat oder weil sie als "high potential" die vermuteten Voraussetzungen dafür mitbringt.

Dadurch, dass jemand etwas bewiesen hat, steigt die Gewissheit es noch einmal zu können – interessanterweise fällt damit aber auch der Preis. Nur nicht in direktem zeitlichen Zusammenhang.

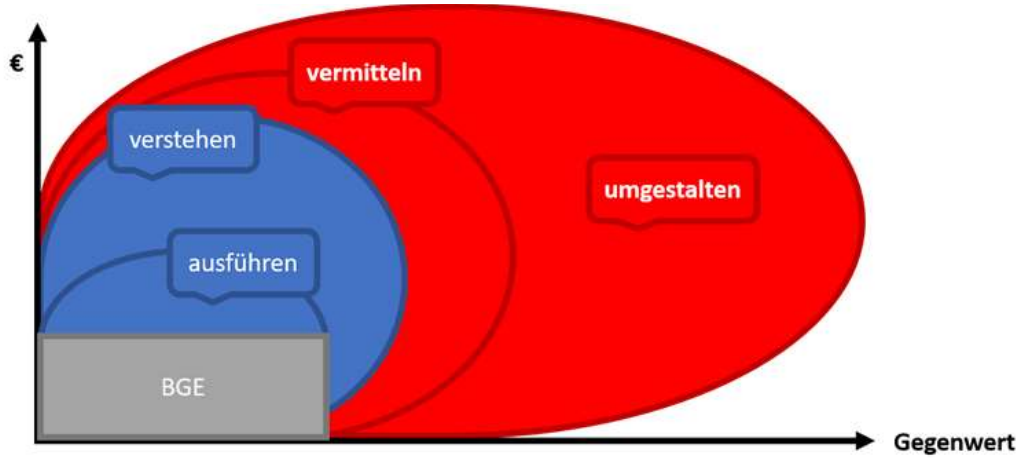
Denkanstoß:
Prof. Dr. Dr. Dr. hc Ing. hat was genau erreicht?

Die betreffende Person hat bewiesen, dass sie eine Auswahl anderer Menschen von ihrer Fähigkeit überzeugen konnte, wissenschaftliche Arbeiten zu verfassen.

Über Praxistauglichkeit und Grad der Weltverbesserung sagt die Titelsammlung zunächst nichts aus. Eher über das Maß an Weltscheue und persönlicher Unsicherheit im Umgang mit Menschen.

Am Ende ist die Wissenschaft nämlich sehr viel umgänglicher als echte Menschen. Die Wissenschaft muss nicht eingenommen werden, sie muss nicht gehalten werden und motiviert sein.

Sie ist einfach nur da und wehrt sich nicht.



Zahlungsbereitschaft steigt mit erzielbarem Gegenwert.

Bezahlt wird das, was vereinbart ist. Sagt der Jurist.

Und dummerweise wird wenig wirklich vereinbart und vieles nur stillschweigend (vermeintlich "implizit") angenommen.

Das führt dann zum sog. Dissens (Gegenteil von Konsens), wenn eine Partei meint, der Vereinbarung gemäß geliefert zu haben, die andere aber eine abweichende Meinung vertritt.

Irgendwann "passt es dann einfach nicht mehr" und die Parteien gehen getrennte Wege. Auf die harte oder die einvernehmliche Tour.

Das wertvollste, was ich in meinem Studium gelernt habe ist die Erkenntnis

Wenn jemand den Rechtsweg einschlägt, haben alle bereits verloren.
Es geht nur noch um die Höhe der jeweiligen Verlustanteile.

Ich handle strikt nach dieser Erkenntnis. Ich habe keine Angst vor dem Rechtsweg.
Das ist auch so ein wertvoller Benefit meines Studiums. Aber noch wichtiger ist:
ich persönlich konzentriere mich darauf, diese Art der Trennung gar nicht erst aufkommen zu lassen.

Ich reite die Welle, solange sie rollt und solange ich nichts anderes tun möchte.

/ein Gegenbeispiel

Ich arbeite viel. Manchmal werde ich dafür bezahlt. Eigentlich immer erst im Nachhinein. Ich bin so gesehen Investor.

Das war fast mein ganzes Berufsleben so. Ich habe mal 10 Wochen "bei Benz" gearbeitet – wie man in Bremen so sagt.
In Stuttgart "schafft man beim Daimler" – was das selbe meint.

Danach war ich als Arbeitgeber und Auftragnehmer tätig – bis heute.
Die Branche, in der ich das meiste Geld verdient habe, und speziell das dort etablierte Recruituing Modell bezeichne ich gern als "Leiharbeit auf hohem Niveau".
Sie ist geprägt von Projektarbeit, die auf Zeitbasis abgerechnet wird und über Vermittler zustande kommt. Diese Vermittler bekommen einen Anteil am Honorar, das der Auftraggeber bezahlt. Dafür bahnen sie Kontakte an und akquirieren Projekt, zu denen ich als "Einzelkämpfer" keinen Zugang bekäme. Allerdings selektiert dieses System die Kundschaft und so kommt es, dass ich nahezu ausschließlich im Konzernkontext tätig werde.

Dort herrschen besondere Spielregeln, die mir niemand erläutert oder überhaupt genannt hat. Meine Verhaltensweisen im Projektkontext basieren auf vielen schmerzhaften Erfahrungen und dem einen oder anderen Erfolg. Mittlerweile habe ich ein "Gefühl" dafür, was die Konzerne benötigen, was die Vermittler brauchen, was ich liefern kann, was ich liefern will und was dafür am Markt der freien Arbeitskräfte erzielbar ist.

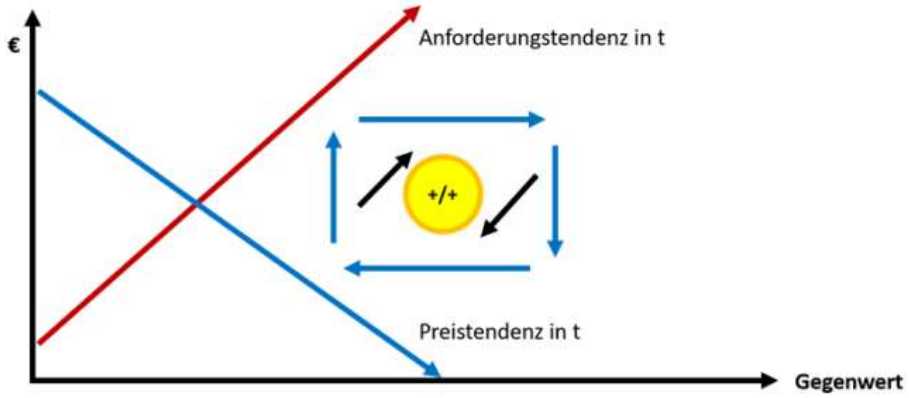
Dieser Tage kontaktieren mich die Vermittler mit einer gewissen Verzweiflung in der Stimme, dass sie für das, was nachgefragt wird, kein ausreichendes Angebot liefern können.

Ich kann liefern, meine vermarktbaren Ressourcen sind aber begrenzt. Und so suche ich mir das aus, was ich machen will und sage alles andere ab.

Als ich vor etwa zwei Jahren anfing, Job-Sharing bei Freiberuflern zu thematisieren, stieß das auf Ablehnung auf der Auftraggeber-Seite. Mittlerweile haben die Konzerne umgedacht und räumen zumindest ein, eine Person für 2 bis 3 Tage einzubinden, anstatt wie früher "Vollzeit vor Ort" zu fordern.

Marktkräfte vermögen so einiges zu regeln. Es geht nicht darum, zu beklagen wie etwas nicht ist.

Die Kunst besteht darin, die Kräfte dafür zu nutzen, das zu ermöglichen, was man erreichen möchte.



/der Markt

Nun ist mir klar, dass meine Art zu arbeiten, gegenüber den etablierten Standard eine Ausnahme darstellt. Allerdings weichen die Strukturen auf und werden flexibler.

Während früher die Vollzeitbeschäftigung mit genau einem Aufgabenbereich als erstrebenswert galt, können und wollen beide Seiten sich heute nicht mehr auf "ganz oder gar nicht" einlassen.

Ich persönlich nehme keine VZ-Aufträge mehr an, weil das für mich ein zu großes Risiko bedeutet.

- Was, wenn es keine Folgebeauftragung gibt?
- Lohnt es sich für den Broterwerb alles andere zurückzustellen?
- Gibt es ein Leben nur nach dem Projekt oder auch im und während des Projekts?

An dieser Stelle sehe ich Gemeinsamkeiten mit dem Markt für abhängig Beschäftigte.

Arbeitsplatzgarantien glaubt heute kaum einer mehr.

Es mag zwar sein, dass man beim Arbeitgeber verbleibt, jedoch spätestens nach drei Jahren tut man etwas anderes.

Ich kenne nur ein Team, das willentlich und wissentlich ausschließlich von "Internen" gestellt wird und die seit 15 Jahren das Gleiche tun. Allerdings mitwachsend von einer Produktversion zur nächsten.

Überall sonst regiert der Wandel.

Wenn es nicht mehr passt, wird umstrukturiert.

Wem es nicht mehr passt, der wechselt. Im Unternehmen oder das Unternehmen.

Wo ist der Unterschied zu dem, was ich mache?

Rein formal schließen die meisten anderen einen Arbeitsvertrag.
Das ist eine Spezialform des Dienstleistungsvertrages.

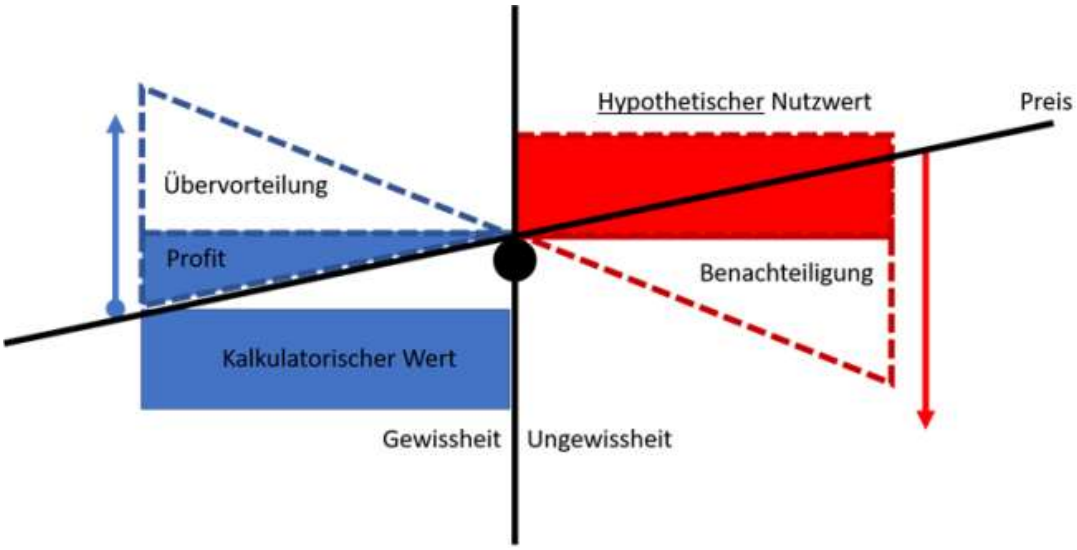
Ich selbst schließe Dienstleistungs-, Werk- oder Kaufverträge.
Das war es dann auch schon.

Ansonsten gilt für Interne das selbe wie für Externe. Da bekommt so mancher Controller im Konzern Sorgenfalten. Stichwort "Scheinselbstständigkeit" und Sozialabgaben.

Wie gleich die Anforderungen sind, drückte mal ein festangestellter Projektleiter mit den Worten aus "Wenn jemand aus der Linie mehr als drei Termine in der Woche im Kalender hat, dann bekommt der schwitzige Hände. Wenn er meinen Kalender sieht, ist er der Herzattacke nahe."

Wieviel ist also das Gefährden der Gesundheit für ein "höheres Ziel" wert?

- 10.000,- ?
- 100.000,- ?
- 1.000.000,- ?



/vertragt Euch!

Am Ende sind es alles Verträge. Es sind Regelungen, um Leistung und Gegenleistung in Einklang – in die Balance – zu bringen.

Von der Deutschen Bahn hört man, die Betroffenen würden lieber mehr Urlaub als mehr Geld haben. Hatte da der Sven seine Finger im Spiel?

Oder ist das einfach nur der Ausdruck dessen, was ich hier angerissen habe?

Bestimmte Ziele sind es nicht wert, dafür Gesundheit, Privatleben und sonstige eigene Interessen aufs Spiel zu setzen.

Andere sind es, obwohl kein Geld fließt.

Ich schreibe diese Zeilen, obwohl es eine bezahlte Nachfrage nach meiner Dienstleistung gibt. Ich möchte aber nicht "mehr von dem selben" machen. Ich will die Inspiration des Aufrufs zur Blogparade #newPay nutzen, um darüber zu sinnieren, warum ich etwas mache. Ich veröffentliche das, weil ich Grund zu der Annahme habe, dass es für andere einen Wert bedeuten kann. Vielleicht nicht direkt und ganz sicher nicht abschließend messbar. Aber einer muss es ja tun. Und so komme ich zu dem was ich tue.

Wenn es schon viele andere etwas tun, dann sehe ich keinen Bedarf, es auch zu tun.
Es sei denn ich bin mit dem Angebot unzufrieden. Und so kam es, dass ich mit einem Kommilitonen zusammen ein Systemhaus gegründet habe. 1994.

Wir hatten

- Keine Ahnung
- Keine Ausbildung
- Kein Geld

Aber eine Idee und eine Unzufriedenheit mit dem damaligen Status quo.

Wir waren der Meinung das unser "anders" für viele ein "besser" bedeutet.

Das haben wir umgesetzt.

Davon profitiere ich noch heute.

- Mit Ahnung
- Mit Ausbildung
- Und, naja, das Geld ist schon gut, wenn es da ist.Aber ab einem bestimmten, <u>höchstpersönlichen</u> Punkt im Leben, rücken andere Dinge in den Vordergrund.
  Das hat auch mit Lebensalter, Erfahrungsbilanz sowie Anzahl der Kinder und Todesfälle im unmittelbaren Umfeld zu tun.

Am Ende ist es das Paket, für das sich die Parteien entscheiden.
Wieviel gebe ich,
was und wieviel davon bekomme ich und
lohnt es sich überhaupt, dafür aktiv zu werden?

Das hat auch viel mit Verstehen zu tun. Vor allem dem gegenseitigen Verständnis für einander. Wobei wir dann endgültig bei der Augenhöhe angekommen wären.
Die Zeiten, in denen der Gutsherr die knappen Ressourcen zugeteilt hat, sind wohl endgültig vorbei.

Und wie ich dereinst aus der brand eins entnehmen konnte, entsprach diese Weltsicht schon immer einem Fehlverständnis von Wirtschaft.

Der Taylorismus hat es nicht besser gemacht. Nur größer.

/der Punkt

Zahlung im Kontext von Arbeit oder konkreter "Erwerbsarbeit" war lange Zeit ein Betrag in Geld. Geld macht Dinge einfach, weil es eine Vergleichbarkeit herstellt, wo eigentlich Individualität herrscht. Es verleiht subjektiven Aspekten den Schein von Objektivität.

Das funktioniert so lange, wie das System Geld funktioniert. Und das ist von der selben Ressource abhängig wie eine Organisation: Vertrauen.

Nun leben wir in Zeiten, in denen eine Menge Vertrauen verspielt wurde.
Im Ergebnis dazu müssen andere Währungen gefunden werden, um Vertrauen auszudrücken.

Ganz nebenbei kollabiert dann auch noch das Deutsche Sozialsystem, das auf Grundannahmen errichtet wurden, die immer weniger Bedeutung haben.

In Zeiten der Industrialisierung und Maximierung durch das Scientific Management funktionierte das System hervorragend für die Vielzahl abhängig und weisungsgebunden Beschäftigten.

Die Profiteure auf der anderen Seite brauchten es nicht, weil sie die wirtschaftlichen Mehrwerte abschöpfen und für ihre persönliche soziale Sicherung verwenden konnten.

Mit Geld war eine Menge zu kaufen.

Manche irrten sogar soweit, dass sie annahmen, alles wäre damit zu haben.
Dieser Irrtum ließ allerdings die Zeitkomponente außer Acht.

Er ist oft bei jungen Menschen zu beobachten oder solchen, die aus unterschiedlichen Gründen Wahrnehmungsdefekte in bestimmten sensorischen Bereichen aufweisen.

Ein Grund kann sein, dass zunächst empfundener Mangel und dann erlebter Überfluss die betroffenen Personen dazu verleiten, ihre Errungenschaften in etwas größerem Maß wahrzunehmen als sie nüchtern betrachtet sind. Ein schöner Begriff für die Auswirkungen solcher Sensordefekte ist im Deutschen das Wort "Neureiche".

Ein schöner Anknüpfungspunkt für Gedanken darüber, was eigentlich Reichtum beinhaltet und wie er sich darstellt.

/Lebewohl

Nun haben wir das Ziel unserer Reise erreicht. Wir wünschen Ihnen einen angenehmen Aufenthalt hier oder eine angenehme Weiterreise, wohin auch immer Sie ihre Reise des Verstehens führen mag.

Die Besetzung dieser Blogparade bedankt sich für die gewährte Aufmerksamkeit und würde Sie gern wieder an Bord eines weiteren Blogartikels zum Thema #newPay, #newWork oder #Augenhöhe begrüßen.

Leben Sie lang, in Frieden und Wohlstand.

Mögen sich alle Bedürfnisse in Realität auflösen.

/etc

Dieser Artikel ist Teil der Blog-Parade zum Themenkomplex #newPay.

An dieser Stelle verweise ich für den oder die geneigten LeserInnen auf weitere Quellen, die mich inspiriert haben, von denen ich meinen Weg hier her gefunden habe oder die in diesem Zusammenhang nach meiner Ansicht interessant sein können.

/Inspiratoren

- Jo Seibert erzählte, bei Dan Pink ("Drive") hieße es "leave money aside"
- Schulden (David Graeber)
- Wie ich einmal versuchte, reich zu werden (Heike Faller)
- Vom Aussteigen und Ankommen (Jan Grossarth)
- Wirtschaft des geringsten Aufwandes – Gut Manhagen
- Gefühlter Reichtum macht unglücklich – das Gegenteil von Augenhöhe
- "reich sind immer nur die anderen"
- SZ zu abgehängten Bevölkerungsgruppen

/berühmteletzteworte

Das Leben verläuft in Kreisen. Manche sind größer, andere kleiner.

An Ihrem Ende findet sich kein Ende, sondern nur ein neuer Anfang.

Sprich zu denen, die es angeht und teile, was Dir wichtig ist.

#NewPay: Was ist dein faires Gehalt? – Nadine Nobile (29.09.2017)

Über Geld spricht man nicht! Das haben wir schon als Kinder gelernt. Und so gehört dieser Glaubenssatz auch in vielen Unternehmen zum guten Ton, wenn es um Gehälter geht. Manch einer hat es sogar im Arbeitsvertrag schriftlich fixiert: Über das Gehalt gilt Stillschweigen.Aber wieso ist das so? Oder besser gefragt: wofür? Wir glauben, dass in einer Arbeitswelt, die mehr und mehr von Transparenz und Partizipation lebt, es keine Tabus geben darf. Aus diesem Grund stehen wir nun in den Startlöchern zur Blogparade #NewPay!

Wir, das sind Stefanie Hornung, Sven Franke und ich. Und unser Ziel ist ein reflektierter, sachlicher aber vor allem zukunftsgerichteter Austausch über Entlohnung. Also was verdient #NewWork? Oder genauer gefragt, wie sieht eine Entlohnung aus, die zu den Anforderungen und Bedingungen der neuen Arbeitswelt passt? Welche Ideen und Gedanken habt Ihr dazu? Was sollte ein Vergütungsmodell 4.0 auf jeden Fall berücksichtigen? Welche Kriterien würdet Ihr ansetzen? Lasst uns das Tabu brechen und über Geld reden. Wir machen dann mal den Anfang.

Und die Ausgangsfrage, die ich mir beim Blick auf künftige Vergütungsmodelle gestellt habe ist: Was ist ein faires Gehalt?

Flucht, Erstarrung oder Kampf

Bist Du zufrieden mit deinem Gehalt? Ich meine, so richtig zufrieden? Fühlst Du Dich angemessen bezahlt? Und fällt es Dir in Gesprächen und Verhandlungen leicht Deinen Gehaltswunsch souverän und eloquent zu benennen und dafür einzustehen? Glückwunsch! Dann gehörst Du entweder zu einer seltenen Spezies oder stammst aus einem anderen Kulturkreis.

Löst der Gedanke an ein Gehaltsgespräch bei Dir eher Beklemmungen oder gar Angstschweiß aus? Mach Dir keine Sorgen: Du bist in guter Gesellschaft. Denn das Gehaltsthema löst bei den meisten Menschen unangenehme Reaktionen aus. Der Blutdruck steigt, die Hände werden feucht und das lymbische System rät zur Flucht, Erstarrung oder Kampf. Denn über Geld oder Gehalt zu sprechen ist eines der letzten Tabus.

Aber warum sprechen wir denn nicht über Geld? Wem oder was nützt dieses Tabu? Eine Theorie besagt, dass es dem sozialen Frieden diene. Solange keine Transparenz über das Gehaltsgefüge oder auch die Verteilung von Geld bestünde, würden Unterschiede nicht sichtbar und Konflikte damit verhindert. Wir Deutschen seien eine Kultur, die proklamiere, dass alle Menschen die gleichen Chancen haben. Die Unterschiedsbildung sei in einer solchen Kultur ein No-Go, verursache nur Neid und Missgunst, so die Experten. [1]

Der Teufel und das Weihwasser

Ich bin da anderer Meinung: Denn die Tatsache, dass nicht über Unterschiede gesprochen wird, heißt ja nicht, dass sie nicht wahrgenommen werden. Gleichzeitig erinnert mich diese Strategie ein wenig an die Phase meiner Kindheit, in der mir nicht klar war, ob mich jemand sieht, wenn ich die Augen zu halte. So nach dem Motto: „Seh‘ ich Dich nicht, siehst Du mich

auch nicht.“ Manchmal wäre das zwar ganz praktisch, aber ich musste schon als Kind feststellen, dass diese Taktik nicht aufgeht. Vor allem nicht, wenn ich etwas ausgefressen hatte.

Wenn wir also den Anspruch von Chancengleichheit als gesellschaftliches Ziel ernst nehmen, dann sind wir dazu verpflichtet über Geld und Gehalt zu reden. Denn die Voraussetzung für Chancengleichheit ist, dass Menschen in ihrer Individualität, aber auch ihrer individuellen Situation wahr- und ernstgenommen werden. Und dazu gehören vor allem die Dinge, mit denen wir uns von anderen unterscheiden.

Also, statt das Thema Geld und Gehalt zu scheuen, wie der Teufel das Weihwasser, sollten wir uns bewusst mit ein paar Fragen auseinandersetzen. Und wie vieles andere auch, verliert auch dieses Thema seinen Schrecken, wenn man es sich genauer anschaut und dabei unterschiedliche Blickwinkel einnimmt. So geht es zumindest mir. Drei Blickrichtungen, die mir beim Thema Gehalt hilfreich erscheinen sind die gesellschaftliche Perspektive, die organisationale Betrachtung und der Blick auf das Individuum.

Lasst uns die Moralkeule schwingen

Momentan keimt unter dem Stichwort „equal pay“ bzw. „gender pay gap“ eine Diskussion über Gehaltsgerechtigkeit zwischen Männern und Frauen auf. Laut dem Bundesministerium für Arbeit verdient eine Frau 21 % weniger als ein Mann. Selbst bei gleichem Alter und Beruf liegt der Unterschied bei 6 Prozent. Und so verabschiedete der Bundestag Mitte des Jahres das Entgelttransparenzgesetz mit dem Ziel, dass in Zukunft Frauen und Männer bei gleichwertiger Arbeit gleich vergütet werden[2]. Meine innere Gerechtigkeitskämpferin jubelt zuerst über diese Entwicklung. Doch ob das Gesetz die gewünschte Wirkung entfalten wird, ist für mich nach genauerer Inspektion sehr fraglich. (Wer sich mit dem Thema Entgelttransparenzgesetzt näher beschäftigen möchte, dem empfehle ich den [3]

Gesamtgesellschaftlich viel relevanter ist für mich die Frage danach, was ein angemessenes Gehalt für bestimmte Berufe ist. Entspricht das Gehalt eines Krankenpflegers, einer Erzieherin, eines Rettungsassistenten, einer Polizistin, einer Hebamme, eines Grundschullehrers auch dem gesellschaftlichen Verdienst dieser Berufsgruppe. Ist es beispielsweise angemessen, dass eine Altenpflegerin nach 13 Jahren Berufserfahrung 800 Euro weniger verdient als ein Durchschnittsarbeitnehmer im produzierenden Gewerbe? Warum diskutieren wir nicht öffentlich darüber, welche Beiträge diese Berufe für eine lebenswerte Gesellschaft leisten und wie viel sie uns wert sind? Stattdessen empören wir uns in regelmäßigen Abständen über exorbitante Manager- und Fußballgehälter und erklären immer Höchstsummen Einzelner als moralisch verwerflich, statt unsere moralischen Ansprüche auf die zu richten, die von einer engagierten öffentlichen Diskussion profitieren könnten.

Welche Berufe leisten aus Deiner Sicht einen wichtigen Beitrag für eine gelingende Gesellschaft? Welches Gehalt hältst Du für fair und angemessen? Welche Kriterien wären dabei für Dich wichtig?

Vielleicht fragst Du Dich jetzt was das alles mit Deinem fairen Gehalt zu tun hat? Nun, um herauszufinden, was dein faires Gehalt ist, hilft der Blick auf Dein persönliches Wertesystem und das zeigt sich vor allem auch bei der Einschätzung anderer Tätigkeiten.

Was uns zufrieden macht!

Dann lass uns nun auf die organisationale Ebene blicken. Was ist aus organisationaler Sicht ein faires und angemessenes Gehalt? Woran würdest Du das festmachen? Würdest Du es am Umsatz festmachen oder am Gewinn? Hängt es vielleicht auch von der Rechtsform ab? Sprich, wärst Du bereit in einer gemeinnützigen Stiftung für weniger Geld zu arbeiten als in einer Aktiengesellschaft?

Unternehmen gehen ganz unterschiedliche Wege, wenn es um die Gestaltung ihres Entgeltsystems geht. Traditionelle Unternehmen vertrauen auf etablierte Tarifsysteme inklusive umfangreicher Sozialleistungen oder ausgefeilter Anreiz- und Bonisysteme. Experimentierfreudigere Unternehmen haben in den letzten Jahren zum Teil sehr unterschiedliche Vergütungssysteme erprobt. Während die einen auf ein solidarisches Einheitsgehalt setzten, bestimmt in anderen Unternehmen die individuelle Performanz das Gehalt.

Egal wie man auf die konservativen oder neueren Entgeltsysteme auch schaut, es kann kein Entgeltsystem geben, das allen Ansprüchen und Interessen gerecht wird. Und dennoch gibt es Aspekte die förderlich auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden wirken. Drei Faktoren, die ich dabei für besonders bedeutsam halte sind Transparenz, Verlässlichkeit und Angemessenheit. Das heißt, kenne ich das Entgeltsystem und kann es nachvollziehen? Kann ich mich darauf verlassen, dass die definierten Kriterien und Regeln für alle gelten? Und steht die Höhe des Entgelts in einem angemessenen Verhältnis zu anderen Gehältern?

Gehalt und der goldene Käfig

Bei einer Netzwerkveranstaltung hatte ich vor kurzem ein Gespräch mit der Personalleiterin eines mittelständischen Industrieunternehmens. Sie meinte, ein Unternehmen müsse bei der Gehaltshöhe auch immer auf die Angemessenheit im Vergleich zu anderen Unternehmen achten. „Das ist doch klar!“, werdet Ihr jetzt sagen, „fähige Mitarbeiter müssen gut bezahlt werden, wenn man sie halten will.“ Und ja, das stimmt natürlich.

Aber ein „zu gutes“ Gehalt kann auch negative Auswirkungen haben. Denn wenn das Gehalt überdurchschnittlich hoch ist, dann folgt daraus, dass Mitarbeitende, auch bei großer Unzufriedenheit lange in der Organisation bleiben, weil alternative Arbeitsstellen zu einem finanziellen Rückschritt führen. Ein goldener Käfig, der Auseinandersetzung und Veränderung hemmt. Denn schließlich gibt es, zumindest finanziell, viel zu verlieren. Doch wie hoch ist der Preis für diesen Veränderungsstau? Auf organisationaler und persönlicher Ebene? Dies wirft für mich die Frage auf, wie erwirtschaftete Gewinne sinnvoll und zukunftsorientiert eingesetzt werden. Aber das wäre eine andere Geschichte. Und da wir schon auf der persönlichen Ebene sind. Lasst uns auch da nun auf Aspekte eines fairen Gehalts schauen.

Entlohnung oder Schmerzensgeld

Eine Erfahrung mache ich immer wieder: Wenn Menschen sagen, dass sie unzufrieden mit ihrem Gehalt sind, dann liegt der Grund dafür meist gar nicht am Gehalt selbst, sondern an der Arbeitssituation, am Aufgabenfeld oder der Beziehung zur Führungskraft. Das habe ich am eigenen Leib erfahren.

Mein erster Job nach Studium war ein Assistentenjob bei einer Industrie- und Handelskammer. Nach einer sehr intensiven Einarbeitungszeit mit vielen neuen Eindrücken im Berufsalltag war ich nach einem Jahr sehr unglücklich mit meinem Gehalt und fühlte mich komplett unterbezahlt. Meine Gedanken kreisten ständig um das Thema. Im Netz fand ich Statistiken, die mein Gefühl belegten und in meinem engsten Freundeskreis wiederholte ich immer die Forderung nach mehr Gehalt. Gleichzeitig hatte ich das Gefühl, dass mein Gehalt nicht nur meine Tätigkeit sondern auch mein Arbeitsleid vergüten müsste. Denn ehrlich gesagt, war ich mit einem Großteil meiner Aufgaben sehr unzufrieden. Während andere spannende Projekte umsetzten, musste ich für meinen Chef im Haus umherlaufen und Ergebnisse einsammeln oder seine Ideen und Aufträge umzusetzen.

Nach zwei Jahren war ich völlig entnervt und verzweifelt und sagte meinem Chef unter Tränen, dass ich gehen würde. Er bat mich zu bleiben und eine neue Aufgabe zu übernehmen, bei der ich selbstverantwortlich Projekte umsetzen konnte. Und was soll ich sagen: nach wenigen Wochen war der ganze Frust über mein vermeintlich zu geringes Gehalt verflogen und das obwohl ich in der neuen Aufgabe genauso viel verdiente, wie zuvor. Doch nun hatte ich viel Freiraum und konnte meine eigenen Ideen vorantreiben. Und so kam es, dass es plötzlich kein Arbeitsleid mehr gab, das kompensiert werden musste.

Ist dein Gehalt manchmal auch mehr Schmerzensgeld als Entlohnung?

Was bin ich wert?

Also was ist ein faires Gehalt auf persönlicher Ebene? Ich denke, dazu hilft es, sich mit den folgenden Fragen auseinanderzusetzen. Was soll das Gehalt kompensieren? Was soll es vergüten? Wie viel für Ausbildung, Qualifikation oder Erfahrung? Wie bedeutsam sind für dich nicht-monetäre Aspekte wie Freiheitsgrade, Arbeitgebermarke, Betriebsklima oder gesellschaftliche Relevanz deiner Aufgabe? Wofür wärst Du bereit auf Geld zu verzichten?

Ein weiterer Blick den man an dieser Stelle wagen sollte ist: Wie steht der innere Selbstwert zum Gehalt? Oft speisen sich Unsicherheiten bei Gehaltsverhandlungen auch aus dieser Quelle. Und es stellt sich für viele die Frage: Was bin ich wert? Hilfreicher wäre zu fragen: Was ist meine Arbeit wert? Da hilft es, wohlwollende Menschen in die Überlegungen mit einzubeziehen. Und ich bin der Blick darauf wird vielleicht etwas klarer, wenn man sich zuvor eine rational-ethische Basis geschaffen hat.

Mein „New Pay“

Und wofür nun das Ganze? Nun am Ende steht für mich ein offener und mutiger Dialog mit den Menschen, die über das Gehalt (mit-)entscheiden, um gemeinsam zu einer Antwort auf die Ausgangsfrage zu kommen: Was ist dein oder mein faires Gehalt. Das ist für mich #NewPay!

Nun bin ich gespannt, welche Blickwinkel und Aspekte Euch beim Thema #NewPay einfallen. Wer vorab noch ein bisschen Inspiration tanken möchtest, dann empfehle ich diesen Blogbeitrag von Lydia Krüger „Wie Geld mich verändert hat“. Viel Spaß beim Lesen, Nachdenken und Antworten finden.

New Work ja! Aber beim Geld hört der Spaß auf, oder? – Stefanie Hornung (30.09.2017)

Die Arbeit, die ich wirklich wirklich will. So definierte einst Frithjof Bergmann New Work. Heute denken wir in dem Zusammenhang vor allem über neue Führung, Selbstverantwortung der Mitarbeiter, Agilität und vielleicht noch über Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben nach. Schwierig wird es dann, wenn es ums Geld, sprich Gehalt, geht.

Psssst – nichts verraten

Das Gehalt ist eines der am besten gehüteten Geheimnisse. Für viele Arbeitnehmer sieht die Realität so aus: Arbeitsrechtlich sind wir dazu verpflichtet, über bestimmte Betriebs- und Unternehmensinterna Stillschweigen zu bewahren – wenn der Arbeitgeber ein berechtigtes wirtschaftliches Interesse daran hat, dass gewisse Sachverhalte auch geheim bleiben. In Arbeitsverträgen finden sich häufig Verschwiegenheitsklauseln, die Mitarbeiter explizit verpflichten, über ihre Vergütung Stillschweigen zu bewahren.

Inwiefern dies rechtlich zulässig ist, ist zwar umstritten. Doch im Zweifelsfall schweigen wir dann doch lieber, zumindest im Kreis der Kollegen. So wissen wir oftmals nicht, was andere verdienen. Es soll sogar in Beziehungen und Ehen nicht selten vorkommen, dass das Gehalt des Partners tabu ist.

Diese Zurückhaltung auf individueller Ebene, kommt vielen Organisationen entgegen. Wenn keiner über Gehalt redet, streitet auch keiner darüber. Alles gut also? „Ich bin davon überzeugt, dass alle, die den Anspruch von Chancengleichheit als gesellschaftliches Ziel ernst nehmen, verpflichtet sind über Geld und Gehalt zu reden“, schreibt Nadine in ihrem Blogbeitrag über das Thema. Spätestens wenn sich die Machtverhältnisse in Unternehmen mit New Work neu justieren, steht auch das Gehalt auf dem Prüfstand.

Was von der Politik zu erwarten ist

Von Lohngerechtigkeit sind wir noch weit entfernt, denken wir nur an die Gehaltslücke zwischen Männern und Frauen. (Un)Equal Pay und (fehlende) Gehaltstransparenz – da scheint es einen Zusammenhang zu geben. Auch beim Gesetzgeber ist das angekommen: Kürzlich wurde der Entwurf für das Entgelttransparenzgesetz verabschiedet. Hört sich super an, aber was bringt das Gesetz, so es denn kommt, eigentlich? Solange zum Beispiel nicht genügend Kollegen in der gleichen Position beschäftigt sind, erhalten wir keinerlei Auskunft über deren Gehalt.

Der Blick über die Ländergrenzen schmälert die Hoffnung, dass mit Transparenz auf dieser Ebene gerechtere Gehaltsverhältnisse entstehen. In Österreich wurde schon 2011 ein ähnliches Gesetz eingeführt. Unternehmen müssen dort nun sogar in Stellenausschreibungen ein Mindestentgelt veröffentlichen. Dies hat jedoch keine große Veränderung für den Gehaltlücke zwischen Frauen und Männer bewirkt. In Schweden sieht es ähnlich aus: Dort kann man das Gehalt jedes Bürgers beim Amt erfahren. Der Equal-Pay-Gap ist allerdings trotzdem fast genauso groß wie in Deutschland. Vermutlich kommen wir also auf der politischen Ebene allein nicht weiter.

Geld oder Leben! Oder wofür wollen wir nochmal arbeiten?

Die größten Hürden sind oft im Kopf. Fehlende Gehaltstransparenz, keine Obergrenze für Manager- und Fußballergehälter, ungleiche Bezahlung von Männern und Frauen – wie soll sich da etwas verändern? Wenn wir jedoch genauer auf die Arbeitswelt schauen, hat sich vielleicht längst etwas verschoben: Für viele Menschen ist schon beim Berufseinstieg oder zumindest ab einem bestimmten Karriere-Level nicht mehr ein exorbitantes Gehalt das erste Bedürfnis, sondern eine sinnvolle Tätigkeit, die Möglichkeit, Einfluss zu nehmen und etwas Positives zu bewirken oder einfach mehr Zeit für andere wichtige Dinge im Leben zu haben.

Ein gutes Beispiel dafür ist die Entscheidung der 130.000 Deutsche-Bahn-Mitarbeiter: Sie waren kürzlich dazu aufgerufen, sich zwischen verschiedenen Entlohnungsmodellen zu entscheiden: 2,62 Prozent mehr Lohn, eine um eine Stunde abgesenkte Wochenarbeitszeit oder sechs Tage zusätzlicher Erholungsurlaub. 56 Prozent haben den Zusatzurlaub gewählt.

Von den Auswirkungen für die DB nun mal abgesehen, wie würdest Du Dich entscheiden? Eine Entlohnung, die Du wirklich wirklich willst – wie würde die denn aussehen? Vielleicht träumst Du auch von einem bedingungslosen Grundeinkommen. Doch was würdest Du damit eigentlich anders machen als bisher?

Der Superalgorithmus für faires Gehalt

Diese Frage ist schon so schwer genug zu beantworten. Wenn wir uns mit den Veränderungen der Arbeitswelt beschäftigen, wird sie nicht unbedingt leichter. Roboter nehmen uns die Arbeit weg, heißt es hier – Maschinen erleichtern uns die Arbeit und wir können uns den wirklich wichtigen Dingen widmen, heißt es dort. Das Rennen ist noch nicht gemacht.

Angesichts der rasanten Digitalisierung scheint es jedenfalls nicht ausgeschlossen, dass ein findiges Start-up den Superalgorithmus für ein vermeintlich faires Gehalt erfinden könnte. Theoretisch ist es ganz einfach: Man programmiert lediglich die richtigen Variablen wie Ausbildung, Erfahrung, bisherige Leistung und Potential aufgrund von Alter & Co. zusammen und bekommt ein absolut objektives Gehalt aus der Maschine. Wer sich angesichts solcher Szenarien mal so richtig gruseln möchte, schaue nur nach China: Dort soll 2020 ein umfassendes „Social Credit"-System entstehen, das Bürger in allen Dimensionen bewertet und bei „Fehlverhalten" sanktioniert.

Der Haken dabei ist klar: Die Regeln für Algorithmen werden noch immer von Menschen gemacht. Wenn wir uns nicht offen fragen, wie wir Leistung in der Arbeitswelt bemessen möchten, werden es womöglich andere für uns tun…

Neue Gehaltsmodelle für Arbeitgeber

Schauen wir also noch einmal auf die organisationale Ebene und die Art und Weise, wie Gehalt dort gehandelt wird: Neue Entlohnungsmodelle reichen vom Einheitsgehalt bis hin zu offenen Gehaltspokerrunden, in denen man über die eigene Leistung und die erwartete Entlohnung spricht. Persönliche Gehaltsverhandlungen haben immer mit dem eigenen Marktwert und der Fähigkeit zum Selbstmarketing zu tun: Wer sich gut verkauft, holt mehr heraus, wer sich zu sehr hinterfragt, schaut in die Röhre.

Vor- und Nachteile bringen alle Gehaltsmodelle mit sich. Wer alle gleich bezahlt, fördert unter Umständen Sozialschmarotzertum – und will dieses trotz aller Gleichheitsparolen nicht akzeptieren, wenn es denn auftritt. Wer Ausbildung, Erfahrung, Engagement, soziale Kriterien mit berücksichtigt, muss genau hinschauen – und übersieht vielleicht doch den entscheidenden Beitrag, den jemand für eine Organisation leistet.

Allerdings: Wie behandeln wir alle ungleich gerecht? Wo hört die eigene egoistische Natur auf und fängt die Lohngleichheit an? New Work heißt immer und auch beim Gehalt: Es kommt auf die ständige Bereitschaft an, die Organisation und ebenso sich selbst zu hinterfragen: Welche Kriterien sind uns wichtig? Welche Gehaltsspanne gibt es im Unternehmen? Wer verdient am meisten und wer am wenigsten?

Meine kleine Gehaltswelt

Du siehst, es gibt viel zu erzählen und zu diskutieren. Persönliche Gehaltsgeschichten, neue Ansätze und die möglichen Auswirkungen für die Arbeitswelt der Zukunft. Das ist genug Stoff für ein ganzes Buch und Du darfst wie Sven, Nadine und ich gespannt sein, was daraus wird…

In unserem Buchzirkel haben wir einen kleinen Fragebogen entwickelt und ich fange doch gleich mal an, diesen mit meinen Antworten vorzustellen:

- Was treibt Dich an? Eigenverantwortung, etwas bewegen wollen, Kreativität
- Was ist ein faires Gehalt? Genug zum Leben, nicht weniger als andere für ähnliche Arbeiten (marktübliche Bezahlung), sozial gerecht (ein gewisses Niveau nicht übersteigend)
- Was verdienst Du? Darüber rede ich nur mit Freunden und Familie (danke Schweigeklausel im Arbeitsvertrag ;-))
- Wie zufrieden bist Du damit (1-10)?
- Inwiefern soll Gehalt transparent sein? So transparent wie möglich, aber nur in Kombination mit einer Debatte, wie wir Lohn definieren, mit Ungerechtigkeiten umgehen und soziale Kontrolle gestalten
- Was brauchst Du an Einkommen? Wofür? Essen, Kleidung, Geld für Bahn und Mietwagen, Wohnung und Versicherungen – alles andere ist Luxus
- Was würde finanzieller Rückschritt bedeuten? Auf gutes Essen und Reisen verzichten zu müssen
- Wie soll sich Dein Gehalt in Zukunft entwickeln? Es soll reichen, um zu leben – auch im Alter
- Reihenfolge: Aufgaben, Sinn, Urlaub, Zeit für Privates, Partizipation, Karriere, Gehalt…
- Was wolltest Du als Kind werden? Was ist Dein größter Wunsch? Ärztin – und Zufriedenheit für alle

Möchtest Du Teil unseres Buchprojekts werden? Wir freuen uns, auf Deine Anregungen oder Deine persönliche Gehaltsgeschichte. Mache mit bei unserer Blogparade #NewPay

Selbst gewähltes Gehalt - Oh wie romantisch! – Fabian Schünke (01.10.2017)

Wenn ich mein Gehalt selbst bestimmen könnte, dann ja dann.....So oder so ähnlich hat wahrscheinlich schon jeder einmal geträumt und in seiner Fantasie bereits in Luxusgüter investiert. Für mich ging dieser „Traum“ in Erfüllung (also das mit dem selbstgewählten Gehalt) - Das Ergebnis: 20% weniger als zuvor. Das Überraschende, es hat sich auch noch gut angefühlt.

Was bisher geschah:

Ist es nicht komisch, da rackert man sein halbes Leben ab, um endlich diesen einen Posten zu bekommen, endlich „seine“ Leute zu haben, um dann feststellen zu müssen, dass sich irgendwie kein überschwängliches Glücksgefühl einstellen will.

Gehen wir die Checkliste nochmal durch:

- Position erreicht - CHECK

- Chef sein - CHECK

- Macht - CHECK

- Firmenwagen - CHECK

- Gehalt - CHECK

- Miteinander für ein übergeordnetes Ziel arbeiten - FAIL

- Zufriedenheit / Glück / Erfüllung - FAIL

Jeder erfahrene Unternehmenslenker wird nun denken, „ja klar, von was träumt der denn auch? Das hätte ich Ihm vorher sagen können! Dafür bekommt er doch das angemessene Gehalt mit Schmerzensgeld-Anteil.“

Aber irgendwie wollte und konnte ich mich damit nicht abfinden. Und so kam das Unausweichliche - der Wechsel zu einer selbstorganisierten Organisation oder wie man heute dazu sagt NewWork. Garniert mit einem glaubwürdigen Eindruck, dass Alle an das Gleiche glauben und bereit sind dafür Alles zu geben.

Nachdem ich mich auch nach zwei Tagen Probearbeiten immer noch nicht davon abhalten lassen wollte zu dieser Gemeinschaft gehören zu wollen. Ging es also an die Aushandlung der verschiedenen Rahmenbedingungen - unter anderem das Gehalt.

Ich kannte die Gerüchte, Geschichten und Überlieferungen der durchaus ungewohnten Findung des Entgeltes bei V&S. Jeder legt es selbst fest! Dabei gibt es aber einige Spielregeln.

Spielregeln die aus meiner Sicht den Unterschied machen - Schritt I - V:

I) Man erhält die Gehaltsliste aller Kollegen. Inklusive einiger Eckdaten um die Erfahrung und den Beitrag für das Unternehmen besser einschätzen zu können

II) Die Kollegen werden gebeten sich zu zwei Fragen Gedanken zu machen:

a) Was sollte der neue Kollege mindestens bei uns verdienen / was ist mindestens angemessen für seine Ausbildung / Erfahrung / Beitrag für das Unternehmen?

b) ab welchem Gehalt sollte er unser Unternehmen besser verlassen / ab wann würde ich mich ungerecht behandelt fühlen? Die dadurch entstehende Punktewolke bekommt man im Anschluss ausgehändigt.

III) Die Übung II führt man für sich selbst durch

a) was will ich mindestens / darunter mache ich den Job nicht

b) bei welcher Angebotssumme von extern würde ich das Unternehmen wieder verlassen?

IV) Konsultation mit mindestens zwei Kollegen. Es werden die Gedanken, Bedenken, Überlegungen aber auch Gefühle geteilt.

V) E-Mail mit Entgeldsumme verfassen und absenden.

Warum habe ich nun 20% weniger als zuvor gewählt? Weil es fair und angemessen war!

Auch in allen anderen Bereichen werden Entscheidungen ohne Hierarchie und Macht gefällt - Kuschelkurs und Gänseblümchen? Fehlanzeige! In der Sache deutlich härter als ich es kenne, aber über den Menschen und die Person dahinter lässt niemand etwas kommen, dazu aber ein anderes Mal mehr.....

Bekommen? Verdienen? #NewPay? #FairPay? Gestatten, ich werde mal wieder persönlich. – Sabine Kluge (03.10.2017)

Beitrag anlässlich der CO:X Blogparade zu #NewPay

Bekommen? Verdienen? Stichwort Gerechtigkeit

1997. Wir traten alle zur gleichen Zeit im gleichen Unternehmen zum gleichen Job an. Die zwei Jungs und ich. Der eine hatte einen Doktortitel und bekam daher mehr. Der zweite hatte einen Uniabschluss und bekam daher mehr. Ich hatte eine abgeschlossene Ausbildung und einen FH Abschluss (der Uni Abschluss war in Arbeit) und bekam – am wenigsten.

Der Abstand betrug 20 bzw. 30%, meine Führungskraft versprach, das bei guter Leistung schnell anzugleichen. Nach drei Monaten – Ende der Probezeit – kam der erste grüne Zettel meines Lebens: 6 Kategorien, in denen meine bisherigen Leistungen in 6 Stufen von „Supergut“ bis „Komplettausfall“ gerankt wurden. In dem grünen Zettel rankte ich in 5 Kategorien überdurchschnittlich, jedoch in einer Kategorie durchschnittlich. Ich bat meine Führungskraft, mir zu erklären, wo es hakt. Die Antwort war: Nirgends, aber wenn ich in allen Kategorien „überdurchschnittlich“ ranke, müsste „jetzt“ mein Gehalt erhöht werden, so sieht es der Prozess vor. Und „jetzt“ wollte meine Führungskraft nicht, daher die Herabstufung...Sie verstehen...Kopfzahl, Budget, und unterjährig, das geht eh nicht...gnagnagna...

Insgesamt war meine Zukunft mit dieser Führungskraft ohnehin nicht ganz so vielversprechend und irgendwann steckte der Vorstand den Kopf in die Tür und fragte, ob ich nicht vielleicht ein wenig näher, bei einer (weiblichen) Führungskraft, einsteigen wolle. Beim ersten Gespräch fragte sie mich, was ich eigentlich bekomme; bei meiner Antwort wäre sie fast vom Stuhl gekippt; ihre Leute bekämen zum Start bereits 20% mehr und ich bekäme das „jetzt“ auch. Unterjährig, genau genommen von Februar auf März, ging das. 1000 Mark. Jetzt und sofort.

Bekommen? Verdienen? Stichwort Besitzstand

2000. In der neuen Aufgabe als Produktmanager für Weiterbildungsmaßnahmen traf ich auf zwei alte Kollegen aus meinem vorherigen Arbeitsumfeld. Welche Überraschung, die beiden hatten vormals eine deutlich höhere Verantwortung als ich, und nun waren wir alle auf einem Level. Wir starteten ungefähr alle gleichzeitig, die beiden waren intern gewechselt, ich hingegen war kurz ausgestiegen aus dem Konzern und kehrte zurück aus der Position eines Startup- Vorstand Strategie und Marketing. Die beiden Kollegen dockten mit ihrem vorherigen Gehalt in der neuen Aufgabe an. Ich wurde etwa 25% niedriger eingestuft. Der Abstand verringerte sich auch die folgenden 15 Jahre (!) bei nachgewiesen gleicher Verantwortung und Leistung nicht maßgeblich. Und die Begründung war stets...nun, die Kollegen seien ja höher eingestiegen; und so hohe Sprünge, das ginge nicht; und überhaupt, der eine sei 3 Jahre älter als ich, der andere 4 Jahre älter...gnagnagna...

Bekommen? Verdienen? Stichwort Wert

2016. Ein Interview in einer äußerst renommierten Personalberatung der Republik. Die Interviewte soll noch Fragen stellen. Eine lautet: Wie halten Sie es hier mit der Religion, in anderen Worten, mit der Diversity? „Natürlich sind wir fully divers, deutlich mehr Frauen als Männer im Unternehmen." Aha, sagt die Interviewte da, und wieviel genau in Führungspositionen – mit selbstverständlich gleicher Entlohnung? Ja, ein Hüsteln, ein Räuspern, man böte natürlich auch den weiblichen Mitarbeitern alle Möglichkeiten der Karriereentwicklung, doch könne man natürlich nicht außer Acht lassen, dass es in der Natur der Sache liege, dass die weiblichen Mitarbeiter durch die – Räusper – Erziehungspause einen Knick in der Karriereentwicklung hätten und dann eben nicht so schnell weiter kämen wie ihre männlichen Kollegen...gnagnagna...

Bekommen? Verdienen? Leistung + Erfahrung + Zeit im Quadrat minus 4 mal Daumen mal Pi geteilt im Quadrat

Was genau „ent-lohnen" Unternehmen? Leistung? Erfahrung und damit Zeit? Wir bemühen uns um Objektivität und Transparenz - und dennoch bleibt es in der Praxis eine komplizierte, subjektive und undurchschaubare Mischung aus diversen Einflussfaktoren. Denn der gern angeführte Begriff der „Leistungsgerechten Entlohnung" hat, je nach Bedarf und Wetterlage, viele Dimensionen.

Und dennoch: Dass in diesem Sinne ein junger Controller in einem Konzern, der große Excel Modelle für Produktivitätskurven erstellt, heute mehr „leistet" als beispielsweise der Hort-Erzieher, der sich in der gleichen Zeit um seinen Nachwuchs kümmert, oder der Altenpfleger, der in der gleichen Zeit seine Eltern pflegt, womöglich in einer Nacht- oder Wochenendschicht, das erschließt sich mir bis heute nicht.

Liegt der Unterschied allein darin, dass es die Arbeitnehmervertretung des Controllers offenbar verstanden hat, einen besseren „Preis" für seine Leistung auszuhandeln? Das ist weder nachvollziehbar, noch erklärbar, und schon gar nicht „gerecht". Oder liegt es daran, dass es offenbar gesellschaftliche Normen gibt, die die Tätigkeit eines Erziehers niedriger bewerten als die eines Controllers? Werden die Gesetze des Marktes durch Vater Staat ausgehebelt, der an den Schaltstellen für soziale Jobs zu wenig Geld bereitstellt, um geforderte Leistungen zu erbringen? Eigentlich ein gesellschaftliches Armutszeugnis.

Unvergesslich der Podcast von Gunter Dueck, in dem er sein Taxierlebnis aus der Schweiz verabeitet. Die Taxirechnung schien ihm derart hoch, dass er seine Verwunderung noch im Taxi kundtat. Da kam er an den Richtigen: Der Taxifahrer hat, so Dueck, in etwa geantwortet: „Wissen Sie, ich lebe in einem Land, in dem wir uns entschieden haben, dass auch diejenigen Tätigkeiten ein würdiges Auskommen erlauben, die jeder braucht, die aber kaum einer gern in der Gesellschaft macht." Das saß – bei Dueck und auch bei mir, und ließ mich sehr nachdenklich zurück.

Bekommen? Verdienen? Stichwort Moral

2017. Ich bin mit den Machern einer kreativen, spannenden, selbstorganisierten Transformations-Beratung bekannt. Aus Neugier und Interesse „wie die das machen“ habe ich dort vor einer Weile nachgefragt. Es gibt ein für alle gleiches Grundgehalt und darüber hinaus wird anhand von Lebensumständen – Kinder, Familie – ein Zuschlag gewährt. Nun steht die Entscheidung an, ob die Gründer und damit diejenigen, die das unternehmerische Risiko tragen, höher dotiert werden. Eine andere mir gut bekannte, selbstorganisierte Agentur steht im Übrigen gerade am gleichen Punkt, die Fragestellung scheint demnach alles andere als trivial.

Und in beiden Unternehmen ringen nun die Gründer um Rechtfertigung, ihren Mitstreitern, denen, die mithin mit ihrer Zeit und Leistung für den Cash-In sorgen, die Unterschiede zu erklären. Denn hier geht es um die Moral, und das beschäftigt die Gemüter.

Bekommen? Verdienen? Stichwort Marktpreise

Und eine weitere Herausforderung beschäftigt die jungen Unternehmen: Bestimmte Kompetenzen werden gerade knapp auf dem Arbeitsmarkt. Ein wirklich guter und erfahrener Softwareentwickler, so höre ich, koste derzeit etwa 80.000 € im Jahr. Die Abschläge zum „Marktpreis“ versuchen junge Unternehmen bisweilen mit ideellen Aspekten zu kompensieren. Nicht jeder Bewerber aber ist allein mit der für junge Unternehmen bekannten guten Atmosphäre zufrieden. Der Widerspruch liegt darin, dass auch Schweisser, Altenpfleger und Kinderbetreuer knapp sind; doch hier gibt es offenbar keine Bemühungen, die Preise dem fehlenden Angebot anzupassen.

Bekommen? Verdienen? Stichwort Potentiale

Ein weiteres junges und selbstorganisiertes Unternehmen in München hat auf einer Konferenz einen ganz eigenen und innovativen Ansatz vorgestellt: Mit jedem Mitarbeiter werden Gespräche geführt, was er erreichen, bewegen möchte und wenn man sich einig ist, dass das geschafft ist, gibt es mehr Geld, um die Extrameile zu belohnen. Aber die anderen können natürlich auch solche Gespräche führen. Also, Sie merken schon, ich sage jetzt bewusst nicht „Ziele vereinbaren“. Denn dafür habe ich auf dieser Konferenz echt Ärger bekommen. Nämlich, als ich gefragt habe, wie sich dieser Ansatz genau von dem aller großen Unternehmen unterscheidet, die mit ihren Zielvereinbarungen die Mohrrüben für ihre Mitarbeiter in verträglichem Abstand aufreihen, auf dass diese immer schön (scheinbar) motiviert vorwärtsdrängen.

„Nein! (Empörung!) Es ist schon irgendwie was GANZ Anderes, wie wir das machen!" "Und ich weiß das, weil mein Papa war auch bei dem Unternehmen, bei dem du bist und wenn die das so machen würden, dann wüsste ich das“. Aha...gnagnagna... Ziele, Objectives, Key Results, ob transparent, ob "von oben runtergebrochen", ob selbst gewählt - Es bleibt dabei: Menschen beurteilen Menschen. Kann das objektiv sein?

Bekommen? Verdienen? Mythos Motivation

Es ist kein Geheimnis, mindestens 320.000 Menschen weltweit, nämlich all meine Kollegen, kennen die jährlichen Monitoring Gespräche, in denen wir nach vier Kategorien unsere Zielerreichung reflektieren und neue Ziele vereinbaren. Und je nach Erfüllungsgrad eine höhere oder niedrigere Gehaltserhöhung erhalten. Die Gespräche verlaufen, anders als vielleicht manche GenZ Gründer (s.o.) denken, äusserst kultiviert, inhaltlich solide und sachlich, und die Bewertung basiert auf den Vorgesprächen, in denen die Führungskräfte alle Mitarbeiter durchsprechen, denn es gibt nur eine feste Summe zu verteilen. Und jede Führungskraft möchte ihre „guten Leute“ (die gibt es natürlich überall) ins Rennen schicken, denn noch immer wird - offenbar als "letzte Hoffnung" eine Gehaltserhöhung mit einer Belohnung und damit einer (nachhaltigen) Motivationserhöhung gleichgesetzt. Aus Usersicht ist das Unsinn, und Sprenger hat darüber bereits zu meiner Studienzeit geschrieben.

Der „Mythos Motivation“ hat uns alle beschäftigt: Nimmt doch die Erkenntnis, dass Menschen durch Geld letzten Endes nicht zu Höchstleistungen zu motivieren sind, Unternehmen jede Illusion, die Mitarbeitermotivation, klar und eindeutig mit „Ursache“ und „Wirkung“ zu steuern. Aber was sonst? Also machen wir weiter, obgleich sich das System gerade selbst zerlegt, weil in der ursprünglich gedachten Form schlichtweg nicht konsequent realisierbar. So stehen der individuellen Leistungsbewertung die berühmten "Gehaltsbänder" im Weg, Tarifzwänge und rechtliche/organisatorische Rahmenbedingungen. Ein Effekt, der nun, nach Jahren der Zieleinführung auch zu den Mitarbeitern durchgesickert ist...also gerät die Diskussion um die Belohnung aussergewöhnlicher Leistungen derzeit in Unternehmen zunehmend zur Farce. Fazit: Wer nicht (mehr) intrinsisch motiviert ist, seine Aufgabe mehr als gut zu machen, wird es auch durch diese Systematik nicht.

Bekommen? Verdienen? Sprechen wir am Ende doch wieder über den "Mitarbeiternutzen"?

Österreich/Schröder erzählen in ihrem Buch „Das kollegial geführte Unternehmen“ vom „Gehaltskreis“ des Hamburger Unternehmens it-agile: Ein heterogenes Entscheidungsgremium, das vom Mitarbeiter proaktiv konsultiert werden kann, um über seine Entlohnung zu verhandeln. Das scheint zu funktionieren und für gefühlte „Gerechtigkeit“ zu sorgen, falls Gerechtigkeit überhaupt eine Kategorie ist.

Und dennoch münden die Erfahrungen in der Erkenntnis: „Die Annahme, dass hohe Gehälter nur bei hohem Nutzen des Mitarbeiters für die Firma gezahlt werden, und damit das Gehalt auch erarbeitet wird, hat sich bestätigt.“

Und dann? Hier „Moral“ und „Würde“, da „Leistung“ und „Nutzen“. Und dazwischen die „Gerechtigkeit“: Wir können in Unternehmen Moral und Würde mit NewWork realisieren, dauerhaft aber nicht mit NewPay im Sinne eines von Leistung und Nutzen entkoppelten Systems. Gerade auf großen Organisationen lassen sich Startup-Modelle wie oben beschrieben nicht realisieren. Zu tief sitzt unser calvinistisches Gesellschaftsmodell der Belohnung von Fleiß und Anstrengung. Und noch haben wir Arbeitnehmervertretungen, Tarifstrukturen und andere Rahmenbedingungen, die den Handlungsspielraum begrenzen.

Bekommen? Verdienen? Brauchen wir überhaupt eine #NewPay-Debatte? Oder wollen wir erstmal die offenen Fragen der #FairPay Debatte lösen?

Doch auch ohne die demokratischen Systeme von Startups, die moralisch und sozial gerecht sein wollen, könnten beispielsweise traditionelle Unternehmen bereits in ihrem bestehenden Rahmen für Ausgleich und Gerechtigkeit sorgen.

Hier nur einige immer wieder thematisierten Herausforderungen:

· Dafür einstehen, dass soziale Aufgaben, die uns allen nützen, höher dotiert werden

· Unglaubwürdige, unsachliche und unsinnige Gründe, Frauen schlechter zu bezahlen, aus den Bewertungsschemata eliminieren

· Die Schere zwischen höchst- und niedrigst bezahltem Job in einem Unternehmen hinterfragen und an die Grenzen gehen, um einen maximalen Ausgleich sicher zu stellen

· Der Weg „zurück“, inhaltlich, von der Verantwortung und damit auch vom Gehalt her ohne Gesichtsverlust ermöglichen, wenn beispielsweise mit zunehmenden Alter die Lebensschwerpunkte verlagert werden. Die Deutsche Bahn geht hier bereits also Vorbild voran. Was hindert andere Unternehmen, ebenfalls diesen Weg zu beschreiten?

· ...und wenn die individuelle Leistung der Trigger ist: Ist es eigentlich die Aufgaben von Unternehmen, die Unterschiede in Bildung, in Einstellungen zu Arbeit und Aufgabe, in Auffassungsgabe und Leistungsbereitschaft zu nivellieren? (Vielleicht geht das an der Realität der selbst altruistischsten, moralischsten Organisation vorbei, zumindest dann, wenn sie eine gewisse Größe und Komplexität – und eine entsprechend komplexe Eigentümerstruktur erreicht hat.)

Was uns die Geschichte lehrt: Offenbar ist Altruismus nicht anerziehbar; (Idealisten hatten genau das in den 50ern nach zwei verheerenden Kriegen geglaubt: Der Traum war schnell ausgeträumt.) Experimentieren wir dennoch weiter, es macht uns als soziale Wesen besser, klüger und unsere Unternehmenslandschaft vielfältiger.

Doch gleichzeitig können wir ganz pragmatisch und sofort wirksam bereits heute in jedem traditionellen Unternehmen für mehr Gehalts-Gerechtigkeit sorgen - wenn die verantwortlichen Entscheidungsträger das wirklich, wirklich wollen.

Epilog

Was ist aus den drei jungen Leuten von 1997 geworden?

Der Uni-Absolvent hat sich inzwischen selbständig gemacht. Heute, der Mann ist wirklich gut, „bekommt“ er meines Erachtens als freier Berater deutlich weniger, als er „verdient“.

Der promovierte Kollege wiederum wurde nach nur wenigen Monaten aus dem Stand ganz kurzfristig zur Führungskraft mit rund 50 Mitarbeitern befördert. Hierfür wurde er ebenso kurzfristig, unterjährig und praktisch automatisch zum „OFK = Oberer Führungskreis“

ernannt: Mithin einem (Gehalts-) level welches, einmal erreicht, unverwirkbar ist. „Verdient“ er nun, was er – auf Lebenszeit – „bekommt“ – ganz egal, welchen Weg er im Unternehmen noch geht und welchen „Nutzen“ er stiftet?

Und was aus der Dritten geworden ist, wissen Sie vermutlich...

Die Debatte um Gerechtigkeit bei der Bezahlung, um #FairPay und #NewPay, wird uns so lange beschäftigen, solange es Unterschiede in Bezahlung gibt, solange Leistungsbeurteilungen Teil des Systems sind oder gar sein müssen und solange wir als Gesellschaft uns noch nicht entschieden haben, gesellschaftlich wichtige Tätigkeiten wirklich fair zu entlohnen.

Gleicher Lohn für gleiche Arbeit, oder was? – Gaby Feile (03.10.2017)

Kann man Gehälter fair und transparent gestalten?

Dienstag, 10 Uhr: Jour Fixe

Teilnehmer: Geschäftsführung und Personalabteilung

Inhalte: Aktuelles, Geplänkel, Unterschriften, Sonstiges

Als wir beim Punkt „Sonstiges“ ankommen, merken meine Kollegin und ich, dass sich die Geschäftsführer ziemlich auf diesen Tagesordnungspunkt freuen. Einer rückt dann heraus mit der Sprache: Er hat sich ein neues Gehaltsmodell ausgedacht. Warum? Weil er die **ständigen** Diskussionen um Geld leid ist, nicht mehr **ständig** Verhandlungen führen will und, vor allem, weil er die geplanten Zahlen auch erreichen und nicht **ständig** die Personalkosten nach oben anpassen will.

Die Idee: Wir legen die Bandbreiten der Stufen so eng wie möglich fest und kommunizieren diese im Bewerbungsprozess so, **dass alle Neuen von Anfang an wissen, worauf sie sich einlassen** und gar nicht erst auf die Idee kommen, nach einer Gehaltserhöhung zu fragen. Das ist es nämlich, was die „Stammbelegschaft“ ständig tut – mit Erfolg, weil sie wissen, dass das Risiko, sie zu verlieren, größer ist als das, ihnen mehr zu bezahlen. Leider wirkt sich das nicht auf die Fluktuation aus, denn sehr häufig erhalten wir Kündigungen kurz nach Vertragsanpassungen. Mit diesem Modell ändert sich daran aber nichts, weil es nur für die Neuen gilt. Diese werden **quasi alle gleich bezahlt.**

Meine Begeisterung hält sich in Grenzen. Denn meine Einstellung zum Thema Bezahlung ist eine ganz andere:

Was ist gleiche Arbeit?

Es ist relativ einfach zu sagen, dass jemand, der am Fließband jeden Morgen die gleichen Handgriffe wiederholt, dasselbe macht, wie der Kollege in der Spätschicht. Gleiche Arbeit also. Wie ist das aber bei Jobs, die nicht so austauschbar sind? **Wissensjobs**, von denen es heutzutage immer mehr gibt? Jobs für die man **Spezialisten, Neudenker und Neumacher, Top-Talente** will? Alles das, was Fabrikbesitzer während der Industrialisierung nicht haben wollten.

Fließbandarbeiter oder Innovatoren?

[bctt tweet=“Wer Menschen wie ersetzbare Fließbandarbeiter sieht, sollte diese auch so bezahlen: alle gleich“ username=“kommplizin“]

Unternehmen, die Menschen so behandeln, als wären sie **jederzeit ersetzbare, devote Fließbandarbeiter**, sollten diese auch so bezahlen: **alle gleich**. Und am besten macht man das öffentlich, sodass sich keiner unfair behandelt fühlt. Dafür braucht es noch nicht mal einen

Tarifvertrag. Oder noch einfacher: man verlegt sein Geschäft nach China und wird genau diese Art *Mitarbeiter* dort finden.

Alle anderen, die **attraktiv** sein wollen **für die Guten**, für diejenigen, die etwas bewegen wollen und können, für die, die jedes Unternehmen braucht, wenn es zukunftsfähig bleiben will, brauchen einen neuen Blick auf das Thema Bezahlung: **auf Augenhöhe**.

Klare Kräfteverteilung

Solange **Menschen als Bittsteller** auftreten, die ihre Vorgesetzten überzeugen müssen, dass sie mehr Geld wert sind, ist **Augenhöhe nicht gegeben**. Man behandelt Menschen nicht wie gleichwertige Verhandlungspartner, sondern macht von vornherein klar: „Die Entscheidung fälle ich!“ Warum Gehaltsverhandlungen schief gehen, darüber habe ich hier schon einmal philosophiert.

Was ist eigentlich fair?

Gleichmacherei, das wissen wir nun, ist nicht unbedingt zielführend. **Fairmacherei klingt besser, oder?** Und beim Ausdruck **fair** denken wir auch, dass es **gerecht** ist. **Nur:** wer bestimmt das eigentlich? Hat nicht jeder von uns hat ein anderes Verständnis von fair?

Jemand, der jeden Tag eine Stunde zur Arbeit pendelt findet es selbstverständlich fair, dass man ihm das Zugticket bezahlt. Aber was ist mit denen, die nahe am Arbeitsplatz wohnen und dafür höhere Mieten zahlen? Sollten sie dann nicht einen Mietzuschuss bekommen, **damit das Ganze fair bleibt**?

Mutige Alternativen zum Nachmachen

Es gibt Unternehmen, die sich echte Gedanken zum Thema Gehalt gemacht haben. Folgende Modelle sind Schritte in die richtige Richtung:

Das Fußballer-Modell:

Genau wie mit Profi-Fußballern kann man festlegen, **wie lange** ein Arbeitsvertrag läuft und **welche Leistungen und Zahlungen** zugrunde liegen. Bei LinkedIn bekommen Mitarbeiter

zum Beispiel 4-Jahres-Verträge, die nach 2 Jahren erstmals überprüft werden. Am Vertragsende heißt es nicht: wir trennen uns, sondern man bespricht ganz offen, was der nächste Schritt ist. So kann man **selbst mitbestimmen**, welches Projekt einen interessiert und was man als nächstes tun will.

Vorteile: Es gibt klare Zeitpunkte, zu denen man über die Vertragsinhalte spricht – und zwar über alles, nicht nur über das Gehalt. Die demütigende Terminanfrage für eine Gehaltserhöhung entfällt und man begegnet sich von Anfang an als gleichberechtigte Gesprächspartner.

Nebeneffekt: Die Bindung ans Unternehmen ist wahrscheinlich enger, weil man sich vertraglich verpflichtet hat, sodass die Fluktuation im besten Fall niedrig ist.

Das Transparenz-Modell:

Buffer, ein Social-Media-Unternehmen, hat für Furore gesorgt, als sie ihren Gehaltsrechner vorgestellt haben.

Wer sich bewirbt kann sich **sofort online sein Gehalt berechnen** lassen. Je nach Job gibt es ein Basisgehalt, das durch Erfahrung, Arbeitsort und Risikobereitschaft (entweder mehr Fixgehalt oder mehr Aktienoptionen) ergänzt wird. Weil man für Buffer überall auf der Welt arbeiten kann, ergeben sich für dieselben Positionen unterschiedliche Gehälter, je nach Markt. Allen gemeinsam ist, dass sie jährlich automatisch um 5 % steigen. Buffer geht sogar so weit, dass es online eine Liste veröffentlicht, in der die Gehälter aller Mitarbeiter stehen.

Vorteile: Das Verhandeln entfällt, weil man ganz klar weiß, in welcher Liga die Position angesetzt ist, und weil die persönlichen Attribute berücksichtigt werden.

Nebeneffekt: Buffer hat durch seine transparente Führung viel öffentliche Aufmerksamkeit bekommen. Das lockt neue Mitarbeiter an, weil es attraktiv ist.

Das Baukasten-Modell:

Das Münchner Unternehmen CalCon AG hat viel ausprobiert: Zuerst gleiches Gehalt für alle, dann Einsteiger niedriger bezahlen und schließlich die Arbeitszeiten von allen streng kontrollieren. Nichts war auf Dauer praktikabel.

Die Lösung: Es gibt ein **maximal erreichbares Gehalt**, das an 40 Stunden/Woche, eine feste Kernarbeitszeit und 24 Urlaubstage gebunden ist. Alles, was davon abweicht, kann man aushandeln – und wird vom Maximalgehalt abgezogen: Flexible Arbeitszeiten, Home Office, mehr Urlaub oder Dienstwagen. **Jährlich** kann man seinen Baukasten **neu zusammenstellen**. Gehaltserhöhungen gibt es nur bei neuen Aufgaben.

Vorteile: Transparenz und eigenständige Entscheidung der Mitarbeiter, welche Vertragsinhalte ihnen am wichtigsten sind.

Nebeneffekt: Neidische Vergleiche unter Kollegen entfallen.

Bonus: Wer lieber Bayerisch liest, besucht die bayerische Website.

Eines ist klar: Nicht jedes dieser Modelle wird Fürsprecher finden. Und es wird auch nicht **ein Modell** geben, das alle Unternehmen anwenden können. Das ist auch gut so, denn so kann man sich das Unternehmen aussuchen, das den eigenen Bedürfnisse am besten entspricht.

Allerdings: Wer sich *New Work* wünscht, wünscht sich oft auch mehr **Freiheit**. Und Freiheit kommt im Tandem mit **(Selbst-)Verantwortung** und hat **Sicherheit** nicht immer im Gepäckträger.

-meint deine Kommplizin Gaby Feile

Über die Kommplizin:

Gaby Feile ist der Meinung, dass Menschen nicht möglichst billig eingekauft werden sollten, sie sind nämlich keine Ressourcen. Sie ist für Verhandlungen ohne Tricks – und wenn mit Tricks, dann mit denen, die alle kennen ;-).

Hinweis: Dieser Artikel ist die neuere Version eines Textes, den ich im Jahr 2016 schon einmal veröffentlicht habe. Für die Blogparade #newpay von CO:X habe ich ihn angepasst und angereichert.

Agilität ist fair – Britta Redmann (03.10.2017)

Wenn ich in meiner Wirtschaftsethikvorlesung die Frage an meine Studierenden richte, ob sie sich gerecht bezahlt fühlen, dann ergibt sich daraus immer eine rege Diskussion. Die Frage stelle ich besonders gerne in den langen Samstagsvorlesungen – denn sie garantiert mir Lebendigkeit und ein sofortiges „mitmachen". Egal ob es sich um Studierende handelt, die müde von der Woche (oder vom Ausgehen) sind oder ob es eher stille Vertreter sind: beim Thema faires Gehalt diskutiert jeder mit. Das gleiche funktioniert übrigens auch auf Feiern, falls hier einmal der Gesprächsstoff ausgeht oder ein Austausch gar nicht erst so richtig in Gang kommt: Geld geht uns alle an.

Inhalt:

#Geld bewegt uns alle
#Fair ist immer eine Frage der Perspektive
#Ethisch fair
#FairPay ist individuell
#NewWork fordert #NewPay
#FairPay ist #agil
#Fazit

#Geld bewegt uns alle

Und das „eigene" Geld oder die eigene Vergütung scheint ein sehr berührendes, ein sehr persönliches, ein wichtiges und vor allem ein solches Thema zu sein, bei dem jeder aufhorcht und in der Regel eine Meinung hat. Und wenn es nur diese ist, dass er sich ungerecht bezahlt fühlt oder meint, das andere ungerecht bezahlt sind, - oder eben umgekehrt. Wobei letzteres, gerecht bezahlt zu sein, aus meiner Wahrnehmung heraus eher die Ausnahme ist.

#Fair ist immer eine Frage der Perspektive

In meiner Vorlesung ist diese Frage für mich der Einstieg zum Thema „Gerechtigkeit". Denn wenn es um die Verteilung von Chancen und Gütern geht – und Lohn ist ja das Entgelt für geleistete Arbeit – dann kommt immer auch die Frage nach der Gerechtigkeit ins Spiel. Und Gerechtigkeit ist seit Platon und Aristoteles, eine anerkannte moralische Leitidee für Gesellschaft und den Einzelnen. Es scheint egal, in welchen Beziehungen wir als Menschen stehen, ob als Verbraucher oder Kunde, ob als Angestellter oder Selbständiger, ob als Unternehmer oder als ehrenamtliche Engagierter – immer werden wir von unserem Sinn von Gerechtigkeit beeinflusst und vielleicht sogar gesteuert und getrieben. Dabei gibt es nicht „die" Gerechtigkeit. Zur Beurteilung sind verschiedene ethische Zuordnungen möglich.

#Ethisch fair

Genannt seien hier in diesem Kontext die Unterscheidung nach Leistung, Status, Bedürfnis und Gleichheit.

Die Leistungsgerechtigkeit

…ist das Verständnis der Marktwirtschaft. Wie der Name schon sagt, geht es um den Tausch von Leistung und Lohn. Der Austausch steht im Vordergrund, nicht unbedingt, wieviel zu leisten ist oder ob die Leistung alleine zu verantworten ist sondern dass eine erbrachte Leistung zu entlohnen ist.

Die Statusgerechtigkeit

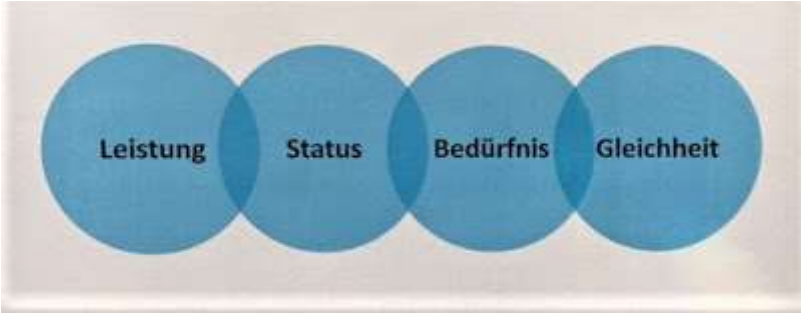
…basiert auf vergleichbaren Unterschieden. Waren es früher „Sklaven, Bauern, Bürger oder Adelige“, die über unterschiedliche Rechte durch ihren unterschiedlichen Status verfügten, so sind es heute vielleicht „Topmanager, geringfügig Beschäftigte“, oder auch Mitarbeiter in Industrienationen vergleichen mit Mitarbeitern in armen Ländern, die aufgrund ihrer Funktion und Rolle anders behandelt werden. Stichwort z.B., die "Größe des Büros", des Dienstwagens, die Anzahl der Urlaubstage, Übernahme der Altersversorgung, etc…

Die Bedürfnisgerechtigkeit

…legt das Prinzip der Fürsorge zugrunde. Kurz erklärt geht es darum, dass jeder Mensch das bekommen soll, was er zum Leben benötigt. Diese Betrachtung findet sich teilweise in der sozialen Marktwirtschaft und in einem Sozialstaat wieder.

Die Gleichheit als Gerechtigkeit

…geht davon aus, dass jeder Mensch gleichwertig ist und die gleichen Chancen und Rechte haben soll. Wo eine ungleiche Verteilung vorliegt, soll ein Ausgleich vorgenommen werden. Ein Ansatz, der sich im arbeitsrechtlichen „allgemeinen Gleichbehandlungsgrundsatz“ wiederfindet, der im Prinzip besagt: „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“.



Grafik/Bild: B. Redmann

Je nach dem welches Gerechtigkeitsverständnis man nun bei der Bezahlung zugrunde legt, kommt es zu unterschiedlichen Ergebnissen:

Blickt man durch die Brille der Leistungsgerechtigkeit und wendet diese streng an, führt dies dazu, dass die Leistung und die Wertigkeit der Leistung im Vordergrund stehen. Derjenige, der etwas tut, soll auch etwas bekommen. Dabei müssen sich Lohnhöhe und Leistung möglichst entsprechen.

Bei der Statusgerechtigkeit ist entscheidend, was jemand ist: je nach Titel, Position, Funktion oder vertraglicher Gestaltung bestimmt sich sein Gehalt. Entscheidend ist also eher was ich „bin“ als das, was ich leiste.

Bei der Bedürfnisgerechtigkeit hängt die Entlohnung daran, was der Einzelne für sich oder sein Leben braucht, bzw. was er für sich hier als „brauchen“ definiert. Im Prinzip liegt hier auch das bedingungslose Grundeinkommen nahe.

Und bei der Gerechtigkeit der Gleichheit wäre es ganz strenggenommen so, dass jeder das gleiche verdient, egal wo er für wen arbeitet. Jeder HR-Sachbearbeiter – mal als Beispiel genommen – bekäme egal in welcher Firma das gleiche Gehalt.

Ethisch betrachtet, ist also allen zurzeit diskutierten Aspekten rund um das Thema „faires Gehalt“ etwas abzugewinnen. Jeder Ansatz ließe sich als gerecht „verkaufen“ – es kommt halt nur auf den jeweiligen „Gerechtigkeitsbegriff“ an.

#FairPay ist individuell

Wenn also jeweils meine eigene Sicht der Dinge für mein eigenes Verständnis von „fair“ relevant ist, dann bedeutet dies im Umkehrschluss, dass es kein „faires Gehalt für alle“ geben kann. Fair ist immer individuell und nicht allgemeingültig. Es gibt nicht die eine Lösung. Weder für den Einzelnen noch für Unternehmen. So unterschiedlich wie wir Menschen sind, so unterschiedlich sind unsere Ansichten über Gerechtigkeit und Fairness in der Bezahlung. Und manchmal wechseln sich diese auch noch ab: je nachdem, in welcher Lebensphase oder Situation ich mich gerade befinde, habe ich vielleicht auch eine andere Vorstellung von fairer Bezahlung. Muss ich mich z.B. nur um mich selbst kümmern, bin ich gesund und habe weder Kinder noch pflegebedürftige Angehörige, ist mein Verständnis für Gerechtigkeit möglicherweise ein anderes als wenn ich bestimmte finanzielle Einnahmequellen benötige oder nur zeitlich beschränkt arbeiten kann. Genauso kann sich mein e igenes inneres "Persönlichkeits-Strickmuster" auf meine Einstellung zur fairen Bezahlung auswirken: Sehe ich Gehalt als Anerkennung meines Wirkens an, macht es mir Spaß Bonuszahlungen zu erhalten, wenn ich meine Ziele erreicht habe oder möchte ich lieber ein festes Gehalt haben, das nach klaren Kriterien eingestuft ist und von dem ich z.B. weiß, dass sich Gehaltserhöhungen ganz automatisch mit meiner Betriebszugehörigkeit ergeben.

Es gibt nicht die „eine“ Lösung – Fair ist immer individuell

Der individuelle Blick auf das Gehalt gilt dabei nicht nur für den Einzelnen. Auch Unternehmen entscheiden sich genauso, ob sie „faire Gehälter“ zahlen. So gibt es wahrscheinlich kein Unternehmen, das von sich sagen würde, „bei uns wird ungerecht bezahlt.“ Viele Unternehmen sind zudem tarifvertraglich gebunden. In einem Tarifvertrag finden sich Tarifgruppen, die die Gleichheitsgerechtigkeit („alle in der gleichen Entgeltgruppe werden gleich bezahlt“) und auch Statusgerechtigkeit (Unterscheidungen z.B. nach Meister, Verwaltungsmitarbeiter, Auszubildenden, Techniker, Arzt, etc.) erfüllen. Tarifliche Löhne oder auch der Mindestlohn haben zum Anspruch, dass sie Grundbedürfnisse sichern, also die Bedürfnisgerechtigkeit erfüllen. Und Leistungszulagen bedienen die Leistungsgerechtigkeit. Tarifverträge erfüllen also direkt mehrere Gerechtigkeitsperspektiven. Damit könnten sich unter Umständen mehr Menschen in ihrem Gerechtigkeitsverständnis angesprochen fühlen.

Aber ob mit oder ohne tarifvertragliche Bindung, in den meisten Fällen werden Unternehmen davon ausgehen, dass sie ein faires System haben. Andernfalls würden sie es ja ändern.

Oder???

#NewWork fordert #NewPay

Bekanntlich tun wir uns ja oft schwer, Gewohnheiten zu ändern oder langjährige Gestaltungsweisen und Strukturen zu hinterfragen… aber mal angenommen, es gäbe einen gewissen Druck von außen, z.B. weil Unternehmen nicht mehr so einfach die richtigen, tollen, guten Mitarbeiter finden und vertraglich einkaufen können, so wie sie es bisher gewohnt waren. Z.B. weil es weniger von dieser besonderen Spezies gibt oder gerade auf bestimmte Berufsgruppen eine große Nachfrage besteht und weil genau diese Mitarbeiter eigene, individuelle Vorstellungen von einer für sie passenden und richtigen Vergütung haben, die ihren Werten entspricht. Oder aber, weil in Unternehmen anders zusammengearbeitet und geschafft wird und sich z.B. durch eine agile Unternehmensführung auch die Tätigkeiten von Mitarbeitern schneller ändern und damit andere Wertigkeiten als bisher haben. Hier

haben sich Unternehmen dann auch die Frage zu stellen, nach welchen – rechtlichen - Maßstäben die Vergütung bemessen werden kann.

In diesen Fällen, in denen sich also unsere bisher eher starren Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen aufweichen und individuelle Wünsche und Gestaltungen bedient werden, bedarf es auch weiterer vielfältigerer Lösungen für das Thema Gehalt. #NewWork fordert dies konsequenterweise ein. Wir können nicht über Augenhöhe, Auflösung von Arbeitsorten, Arbeitszeiten, Arbeitsaufgaben sprechen und dabei die Vergütung so lassen wie sie ist. Auch Vergütung muss im Sinne von #NewWork „agil" werden und den bisher schon verfügbaren rechtlichen Handlungsspielraum ausschöpfen.

Vergütung muss agil werden

Was bedeutet das konkret? Es muss so individuell wie möglich werden. An dem gegenseitigen Nutzen von Mitarbeitern und Unternehmen ausgerichtet und damit ganz eng verbunden, mit den gegenseitigen Werten bzw. dem jeweiligen Gerechtigkeitsverständnis. Je höher hier die Passung, desto fairer wird Gehalt empfunden werden.

Wie das geht? Nicht pauschal – sondern in Form von individuellen Lösungen. Natürlich kann es sein, dass hier schon auf bestimmte Systeme zurückgegriffen werden kann – siehe oben die Passage zu den Tarifverträgen – doch wer mehr und anderes will und wenn Unternehmen auch ein eigenes Entgeltsystem für erforderlich halten, braucht es kreative, neue, auf die einzelne Situation geeignete Vereinbarungen. Das könnte z.B. so aussehen, dass es gar nicht mehr nur um monatliches Gehalt geht sondern auch um Zeit als neues Zahlungsmittel. So z.B. in dem Sinne, dass die Vereinbarung von bezahltem Urlaub aus unterschiedlichsten Gründen (z.B. wenn das Kind krank ist) möglich ist. Im Prinzip ist hier alles denkbar. Und das genau ist die Herausforderung: alles zu denken.

Die Herausforderung ist: alles zu denken

#FairPay ist #agil

Das Thema „faires Gehalt" weckt sofort die Gemüter auf und jeder hat eine Meinung zur eigenen Situation. Sowohl der Einzelne als auch Unternehmen sind gleichermaßen gefordert, sich damit zu beschäftigen und für sich zu entscheiden, welches „gerechte" Lohnprinzip sie denn bei sich zugrunde legen (wollen). Das erfordert die Auseinandersetzung mit bestimmten Fragestellungen und im besten Falle eine Übereinstimmung von Motiven, z.B. darüber, auf was genau soll es denn jeweils für den anderen beim Faktor Entlohnung ankommt? Auf die Leistung, auf die Ausbildung, auf die Innovationskraft, auf die Loyalität, auf den Wertschöpfungsbeitrag, auf die Bedürfnisse? Wo und wie passen Werte und Überzeugungen hier übereinander?

Wenn wir #NewWork leben wollen dann brauchen wir auch eine #agile Vergütung, die genau die jeweiligen Individuen (Mitarbeiter und Unternehmen) in ihrem aktuellen Umfeld berücksichtigt.

Definition Agilität:

Agilität ist die Fähigkeit eines Unternehmens bzw. einer Organisation, Veränderungen in der (Unternehmens-)Umwelt wahrzunehmen, sich schnell und flexibel auf diese Veränderungen einzustellen, Chancen, Potenziale und auch Risiken zu erkennen und eigene Handlungen immer wieder daran auszurichten. Dabei ist ein wesentlicher Aspekt, ständig aus den eigenen Erfahrungen zu lernen und zukunftsorientiert zu handeln.

Eine #agile Vergütung nimmt genau diese situativen Bedürfnisse zwischen den Arbeitsvertragsparteien auf und stellt sich somit schnell und flexibel auf Veränderungen ein. Dabei sollten eigene Chancen und Risiken immer wieder überprüft werden und Handlungen und Vergütungsvereinbarungen ggf. auch wieder – mit Blick auf die Zukunft - neu ausgerichtet werden können. Aus den eigenen Erfahrungen sollte gelernt werden können, so dass Vereinbarungen auch Raum für Änderungen zulassen sollten.

#Fazit:

Es wird daher konsequenterweise nicht die eine richtige #agile Vergütungsform geben – sondern hier sind Unternehmen und Mitarbeiter gefordert, anhand ihres für sie geltenden gerechten Maßstabes – der damit den Rahmen vorgibt – passende Vereinbarungen zu erschaffen.

Das bedarf neuer kreativer Lösungen. Diese zu finden, hier alles neu zu denken, das braucht Ideen, Mut und Vertrauen zueinander. Denn:

#FairPay bedeutet, neue Wege zu gehen.

Danke an Coplusx Nadine Nobile, Steffi Hornung und Sven Franke die zu dieser Blogparade alle "Arbeitsweltbeweger" aufgerufen haben 😃

https://www.coplusx.de/2017/09/28/blogparade-newpay-was-verdienen-wir-eigentlich/

Fringe Benefits Mitarbeiterbindung & #NewPay: Mehr als Goodies? – Marco de Micheli (04.10.2017)

URL: https://berufebilder.de/fringe-benefits-mitarbeiterbindung-newpay-mehr-goodies/

Nur online verfügbar.

New Pay: ein Kommentar – Ute Schulze (04.10.2017)

Das Thema Geld und Gehalt bewegt. Dass wir dies an Rückmeldungen und Kommentaren zur Blogparade #NewPay erleben werden, damit haben wir gerechnet. Besonders bewegt haben uns dennoch die unten stehende Kommentare von Ute Schulze zum Auftaktartikel der Blogparade "Was ist Dein faires Gehalt?". Denn sie hat uns mit ihrer Direktheit und Offenheit begeistert.
Aus diesem Grund haben wir Ute gefragt, ob wir ihren Text an dieser Stelle als Blogbeitrag veröffentlichen dürfen. Vielen Dank, liebe Ute, fürs Teilen Deiner Gedanken.

Utes Kommentar auf Xing

Es wird mehrere Gründe geben, warum die meisten Menschen nicht über ihr Gehalt oder ihr Einkommen sprechen: die Stigmatisierung von außen! - die Angst vor der Abwertung: wenn man "zu wenig" verdient, fallen wir auch gerne mal in die abwertende Beurteilung von: "der/die kann anscheinend zu wenig" oder "wenn Du auch nur 20 Stunden die Woche arbeitest, kannst Du auch nicht mehr erwarten (mit der einhergehenden Meinung: der/die ist faul!) - die Angst vor Neid: "Ich arbeite hart (und härter) für mein Geld" ist ein oft gehörter Satz von "erfolgREICHEN Menschen, um ihren Wohlstand zu begründen.

Der nächste wichtige Punkt in der Zurückhaltung der Offenlegung seines/ihres eigenen Gehalts oder Einkommens: Warum bekommt der/die so viel und ich so wenig? Oder andersrum: Warum bekommt der so viel weniger als ich? Konkurrenzdenken/Wettbewerb? Ich schmälere die Wertigkeit des hohen Einkommens des Anderen um mich selbst nicht zu klein zu fühlen. Oder ich tituliere das weitaus geringere Einkommen als Selbstausbeutung, um mein hohes Gehalt zu rechtfertigen. Es gibt so viele Blickwinkel...

Alle Blickwinkel haben für mich EINS gemeinsam: Diese Menschen nehmen sich selbst kaum wahr und verschwenden die Zeit mit BEWERTEN anstatt wertfrei zu beobachten und sich selbst UND das andere Individuum zu respektieren. Jeden SEIN lassen 🙏 Sobald wir anfangen, unser Gehalt transparent zu machen, machen wir uns in unserer Wahrnehmung "angreifbar". So weit ist es gekommen mit der Währung Geld: Wir scheinen keine eigene Wertschätzung mehr zu haben, sondern beurteilen uns selbst und unsere Leistung über das Gehalt oder das Einkommen. Brauchen wir das wirklich?

Utes Kommentar im X:Blog

Ich habe bei twitter und xing bereits "kommentiert", dass es unterschiedliche Gründe gibt, warum Menschen NICHT über ihr Gehalt oder ihr Einkommen sprechen:

Ich breche jetzt ein Tabu:

In Vertrieb&Verkauf (in dem ich 30 Jahre lang in verschiedenen Rädchen gedreht habe ;-)) ist das Gehalt überwiegend an KPIs gekoppelt. Meine "Karriere" oder mein "Einkommens-Lebenslauf" war gekennzeichnet durch extreme Schwankungen und damit verbundene "Unsicherheiten". Damit habe ich, wie gesagt, 30 Jahre gelebt. Mein Gehalt hatte eine Range von 24.000-80.000€ Brutto/Jahr!!! Es ging je nach Job & Branche mal rauf, mal

runter...glücklicher bin ich JETZT! Was ist mein heutiges Einkommen als Freiberuflerin im Bereich Social Media?

29.000 € Brutto OHNE eigene Forderung in Form von Honorarangaben und OHNE jeglichen Vertrag.

WARUM IST DAS SO?

Meine Auftraggeber zahlen mir das, was sie können und was es Ihnen wert ist. Der Eine zahlt mir mehr, weil er es kann. Der Andere zahlt mir weniger, weil er es nicht kann. Ich komme mit diesem Einkommen gut klar. Nebenbei bemerkt habe ich aufgehört, mir Gedanken um meine Altersvorsorge zu machen. Es ist es mir nicht (mehr) wert, mir um Geld Gedanken zu machen. Ich arbeite wann ich will und was ich will und mein Antrieb ist der Zweck und die Wirkung meines Werkens. Ich lasse mir meine wert(e)volle Arbeit nicht mehr über so etwas unwichtiges wie Geld "bemessen". Mein wichtiger Treiber ist das Brutto-Sozial-Glück und mein Wohlbefinden erreiche ich in sozialen Beziehungen zu Menschen. Das ist MEIN Weg und der kann vermutlich mit keinem anderen vergleichbar sein. Muss er auch nicht. Deshalb habe ich vermutlich auch ÜBERHAUPT kein Problem damit, über Geld zu sprechen. Es interessiert mich einfach nicht mehr und interessanterweise findet es dennoch seinen Weg zu mir. Ich lebe!

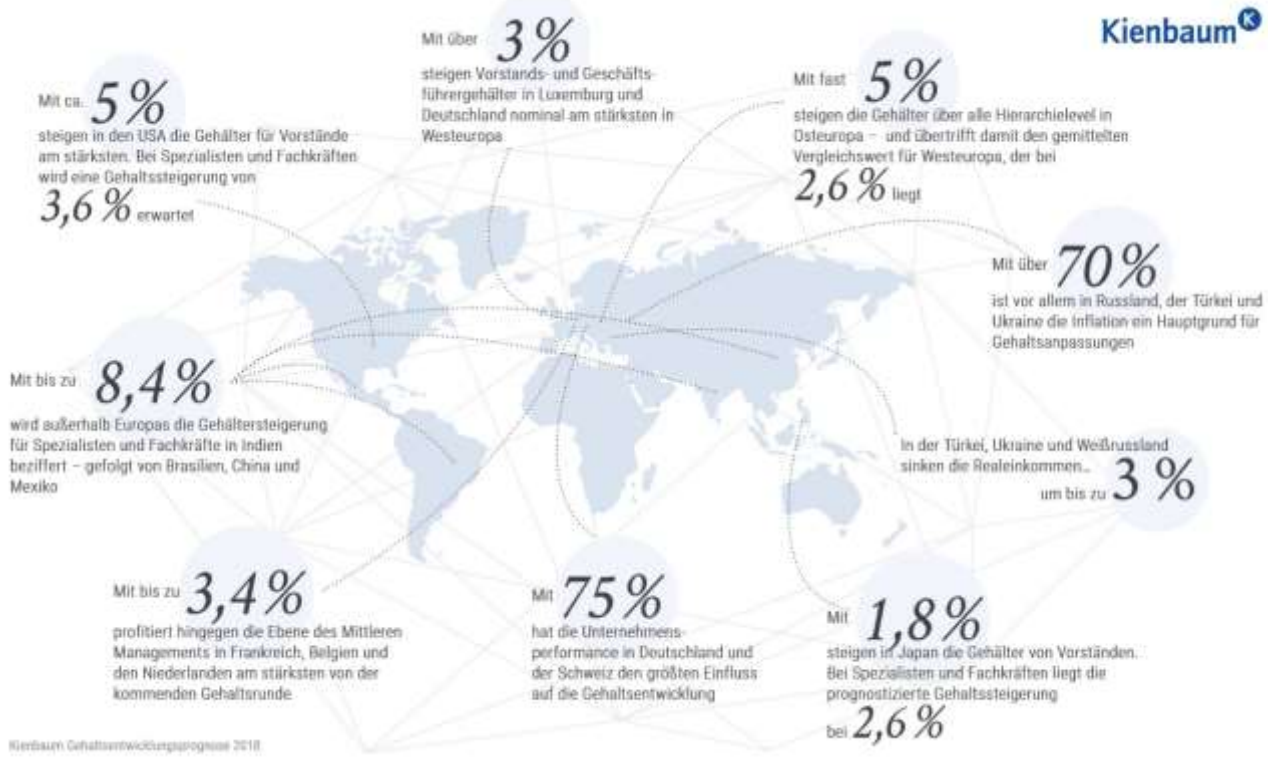
Wer mag noch "Tabus brechen" oder auch nicht ? Vergleichbarer wird unsere Leistung für und in dieser Gesellschaft dadurch eh nicht.

Wir sollten vielleicht eher über ANDERE Währungsmodelle diskutieren und in den Diskurs gehen über Gemeinwohl-Währungen und ähnliches und das Thema Geld denen überlassen, die sich anscheinend überwiegend darüber identifizieren...

Gehaltsentwicklungsprognose 2018 – Kienbaum: Dr. Markus Gunnesch & Dr. Sebastian Pacher (06.10.2017)

Das vierte Quartal steht für viele Personalverantwortliche jedes Jahr im Zeichen der Budgetprozesse und Gehaltsrunden. Mit unserer jährlichen Kienbaum-Gehaltsentwicklungsprognose versorgen wir Entscheidungsträger in den Unternehmen mit aktuellen Zahlen zu den erwarteten Steigerungsraten der Gehälter für das kommende Jahr. Auch in diesem Jahr haben wieder mehr als 1.500 HR-Experten ihre Prognose für 36 Länder abgegeben. Auf dieser Grundlage können wir fundierte Aussagen darüber treffen, wie sich die Gehälter in Managementfunktionen und bei Spezialisten und Fachkräften in 2018 entwickeln werden. Und der Trend ist positiv: So steigen in Deutschland die Gehälter durchschnittlich mit mehr als 3 Prozent. Nur Luxemburg liegt in Westeuropa leicht davor.

Den Unternehmen geht es gut – und die Mitarbeiter profitieren



Die Kernergebnisse der Studie

Ein Grund für den positiven Gehaltsausblick 2018 finden wir in den aktuell guten Unternehmensdaten. Umsätze und Gewinne steigen sowohl in den Konzernen wie auch im Mittelstand – und das spüren auch die Mitarbeiter im Portemonnaie. So profitieren in Deutschland die Spezialisten und Fachkräfte mit 3,3 Prozent am stärksten, gefolgt von der Ebene des Top-Managements und den Vorständen. Auch die Quasi-Vollbeschäftigung und die positiven Konjunkturaussichten erklären letztlich das Gehaltsplus der Mitarbeiter hierzulande. Da sich die erwartete Inflation für 2018 bei unter 2 Prozent einpendeln wird, schlägt sich die Nominallohnerhöhung am Ende auch in Form einer realen Einkommenssteigerung in den Taschen der Mitarbeiter nieder.

Leichte Gehaltsunterschiede in Westeuropa bleiben

Wenngleich die Gehalts- und Einkommensdaten auf dem europäischen Festland einen positiven Trend aufweisen, sehen wir Unterschiede in der Gehaltsverteilung. Ein leichtes Nord-Süd-Gefälle bleibt auch im kommenden Jahr bestehen. In Griechenland, Portugal und Spanien werden Gehaltssteigerungen mit 2,2 bzw. 2,4 Prozent prognostiziert. Erwartungsgemäß fällt auch die Gehaltsprognose in der Schweiz mit durchschnittlich 1,2 Prozent etwas geringer aus als in den angrenzenden Nachbarstaaten, was auf das bereits hohe Lohnniveau und die anhaltend geringe Inflation zurückzuführen ist.

Einen Sonderfall stellt in dieser Betrachtung in diesem Jahr Großbritannien dar. Aufgrund der erwarteten Inflationsrate von 2,7 Prozent werden auf der britischen Insel reale Einkommenseinbußen für 2018 beziffert. Die Folgen des Brexits und die Abwertung des Pfunds manifestieren sich demnach in einer erhöhten Preissteigerungsrate und in einem leichten Rückgang der Reallöhne.

In Osteuropa steigen die Gehälter durchschnittlich doppelt so stark wie in Westeuropa

Wenn wir Richtung Osteuropa schauen, dann fällt auf, dass die Gehälter in den CEE-Ländern bis hin zu der Türkei mit knapp 5 Prozent fast doppelt stark steigen wie in den westeuropäischen EU-Ländern. Ein Unterschied zeigt sich dann auch in dieser Region: Während in den osteuropäischen EU-Ländern die Gehälter im Mittel zwischen 2,9 und 4,8 Prozent steigen, werden in Russland, der Ukraine, Türkei und Weißrussland Gehaltsteigerungen erwartet, die mit 5,7 und 7,6 Prozent deutlich darüber liegen.

Steigende Preise lassen die Real-Einkommen in einigen Ländern sinken

Jedoch zeigt sich anhand letztgenannter Beispiele, dass eine positive und bisweilen deutliche Gehaltssteigerung nicht immer auch im Geldbeutel der Mitarbeiter ankommt. Aufgrund der hohen Inflation zehrt die Preissteigerung die Gehaltserhöhung auf und führt in der Türkei, Weißrussland und der Ukraine zu sinkenden Einkünften, die sich real mit einem bis zu 3,2 Prozent geringeren Einkommen niederschlagen.

Qualifikation und Leistung der Mitarbeiter entscheidend

Ein übergreifender Einflussfaktor, der in den qualitativen Beiträgen der Teilnehmer als wesentlicher Treiber der Gehaltsentwicklung geäußert wurde, ist die Qualifikation und ein Pool an gut ausgebildeten Mitarbeitern und insbesondere Fachkräften. Sieht man Gehaltssteigerungen als eine Form von Investition in das eigene Humankapital, um die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, wird das Binde- und Anreizmittel „Geld“ zu einer Form der gegenseitigen Loyalitätsbekundung, die gerade in Zeiten einer hohen Fluktuation und weniger festen Arbeitsverhältnissen in temporären Projektteams zum Wettbewerbsvorteil für Unternehmen erwachsen kann.

Fokusthema New Work: Performance Management als Fundament der Arbeitswelt 4.0

Vor diesem Hintergrund haben wir den Teilnehmern im Fokusteil unserer diesjährigen Kienbaum Gehaltsentwicklungsprognose gezielt Fragen zu Anreizmechanismen gestellt und wie sich diese gegebenenfalls im Zeitalter der sogenannten Arbeitswelt 4.0 – oder auch New Work – verändern. Ein wesentliches Ergebnis dieser Befragung ist, dass der Wandel hin zu einer digitalen Arbeitswelt nahezu zwei Drittel der Unternehmen erfasst und häufig in Form neuer Bürokonzepte sichtbar wird. Daneben zeigt sich, dass insbesondere die Vergütungssysteme eines der wichtigsten HR-Instrumente bleiben, wenn es um das Gewinnen und nachhaltige Binden neuer Mitarbeiter geht.

Geld wird seine Bedeutung als Anreiz auch in Zeiten von New Work behalten…

Doch die Frage ist, wie eine modernes Vergütungssystem bzw. Performance Management in Zukunft auszugestalten ist, um als Anreizmechanismus volle Wirkung entfalten zu können. In unserer Studie zeigt sich etwa, dass der Faktor „Geld“ auch in Zeiten von New Work mehrheitlich seine Rolle als Motivator behalten wird. So werden auch zukünftig Bonuszahlungen einen wesentlichen Anreizhebel im Performance Management darstellen und in den Zielvereinbarungen der Mitarbeiter Bestand haben.

…und doch wandelt sich die Struktur der Vergütungssysteme

Eine weitere Erkenntnis ist jedoch, dass im Rahmen des #NewPay die Grundvergütung im Verhältnis zur variablen Vergütung wieder eine stärkere Bedeutung einnimmt und mithin eine Renaissance erfährt, um die Jobdesigns der Arbeitswelt 4.0 auszugestalten. Die Struktur der Vergütungssysteme wandelt sich daher ein Stück weit und öffnet sich verstärkt auch nicht-finanziellen Anreizmechanismen, die die Möglichkeit von Freizeit, Sabbaticals und Lernangeboten in das Performance Management integrieren. Für drei Viertel aller Befragten werden diese Formen nicht-monetärer Incentives in ihrer Bedeutung langfristig neben klassischen Bonuszahlung stehen. In Kooperation mit der Zeitschrift Capital hat Kienbaum zu diesem wichtigen Thema eine Studie vorgelegt, die diesem Phänomen auf den Grund geht und es mit Zahlen hinterlegt.

New Work: Es bleibt noch viel zu tun!

Vor dem Hintergrund der digitalen Transformation und sich immer schneller verändernden Geschäftsmodellen werden Innovation und Risikobereitschaft überlebenswichtige Faktoren für Unternehmen. Firmen, die hier nicht aktiv werden verpassen Chancen und fallen zurück. Gefragt sind Mitarbeiter, die bereit sind, gewisse Risiken einzugehen. Doch es scheint, dass Unternehmen ihnen dazu noch zu wenige Anreize geben. So sind mehr als zwei Drittel aller Studienteilnehmer der Meinung, dass ihre Vergütungssysteme aktuell kaum Anreize setzten, um die eigenen Mitarbeiter zum Experimentieren oder zum bewussten Eingehen von Risiken zu bewegen.

Die Implementierung moderner Performance-Management-Maßnahmen stellt die Unternehmen vor Herausforderungen. So sehen wir zum Beispiel, dass unterjährige Performance-Zyklen zwar zunehmend an Bedeutung gewinnen, diese sich in der Folge aber nur langsam durchsetzen. Des Weiteren besteht Handlungsbedarf, die individuelle Motivation der Belegschaft – die aktuell aus fünf unterschiedlichen Mitarbeitergenerationen besteht – einerseits zu kanalisieren und systemisch in einem Performance Management abzubilden, andererseits aber genauso mit entsprechenden Führungskonzepten zu unterlegen.

Einigkeit besteht nunmehr darüber, dass sich die Art und die Inhalte der Tätigkeiten gewandelt haben und weiter wandeln werden. Nun gilt es die passenden New-Work-Konzepte hierfür zu entwickeln und in den Unternehmen zu etablieren.

New Pay: Wie sieht die Zukunft der Bezahlung aus? – Frank Eilers (06.10.2017)

Podcast: URL http://dermorgenmensch.libsyn.com/website/new-pay-wie-sieht-die-zukunft-der-bezahlung-aus

Geld regiert die Welt oder was bin ich mir selbst wert? – Martina Baehr (09.10.2017)

In meinem heutigen Blogbeitrag möchte ich mal über Geld reden und ein paar Denkfehler aufzeigen, die aus meiner Sicht die heutige Wirtschaft, und insbesondere die Qualität und Menschlichkeit in der Arbeit ganz besonders blockieren. Denkfehler, die wir korrigieren können, vorausgesetzt sie sind uns bewusst und wir wollen wirklich etwas dafür tun. Dieser Artikel ist mein Beitrag zur Blogparade #NewPay: Was verdienen wir eigentlich?

Ich möchte darin vor allem auf die Wirkungen unseres Mindsets auf das was wir tun und erleben eingehen. Dazu erzähle ich Ihnen ein kleines Beispiel aus meinem eigenen Leben. Aber bevor ich dazu komme, möchte ich vorab noch ein wenig zum übergeordneten Rahmen des heutigen Wirtschaftens eingehen.

Dazu mache ich jetzt mit Ihnen einen kleinen Ausflug in die **Gemeinwohlökonomie**. Diese ist eng mit Christian Felber, dem Initiator dieser Bewegung, gekoppelt. Er stellt in seinem sehr empfehlenswerten Vortrag zum Thema „Gemeinwohlökonomie – eine Vision wird Realität" folgende Kernthesen auf:

- Die heutige Wirtschaftswissenschaft hat mit Ökonomie wenig zu tun. Denn das oberste Ziel der Ökonomie ist die Bedürfnisbefriedigung der Mitglieder eines Haushaltes/einer Gemeinschaft und das zum Wohle aller. Die heutige Wirtschaftswissenschaft betrachtet aber genau diese Dimension wenig bis gar nicht.
- Wenn das Wohl aller das Ziel ist, dann muss die Zielerreichung auch anhand entsprechender Indikatoren, die diesen Wert zum Ausdruck bringen, gemessen werden.
- Aktuell ist die oberste Maßeinheit das Geld – BIP, Gewinn, Umsatz – je nachdem auf welcher Ebene ich mich befinde. Damit mache ich das Mittel zum Zweck oder anders ausgedrückt die Mehrung des Kapitals zum Ziel des Wirtschaftens.
- Geld ist also ein Messmittel und gleichzeitig auch ein Steuerungsinstrument. Über das Steuerungsinstrument Geld kann ich Verhalten belohnen, so dass das Gemeinwohl vermehrt wird.

> Wenn wir nicht klar haben, was das Mittel und was der Zweck ist und das im schlimmsten Falle sogar verwechseln, dann kann es passieren dass die Welt Kopf steht. Nur wenn wir wissen was das Ziel ist und darüber Einigkeit besteht, können wir die Zielerreichung und damit den Erfolg unserer wirtschaftlichen Aktivitäten messen.
>
> **Christian Felber**

Da aktuell die Welt auf dem Kopf steht – also Mittel und Zweck verwechselt werden – belohnen wir auch viele Aktivitäten, die nicht dem Gemeinwohl, dem Wohle des einzelnen Menschen und seinen Werten entsprechen. Und weil wir insbesondere die Kapitalvermehrung als Ziel belohnen, verstärken wir solche Mechanismen immer mehr.

Für mich stellt diese Sichtweise einiges klar, ich habe diese vorangestellt, weil wir durch diese falsche Perspektive, die auch einer tiefen Prägung in unserem Mindset und vor allem unserem Unterbewusstsein entspricht, auch in unserem eigenen Wirkungskreis immer wieder in diese Denkfalle tappen und unser Verhalten danach ausrichten.

Was also können wir in unserem eigenen Wirkungsbereich dazu beitragen, dass die Welt oder besser gesagt die Wirtschaft – wieder auf die Füße gestellt wird?

Alles beginnt im Kopf

Alles beginnt im Kopf oder besser gesagt in unserem Bewusstsein und unserer Wahrnehmung. Deshalb müssen wir auch immer dort – also in unserem Inneren – mit dem Veränderungsprozess beginnen.

Um das für Sie anfassbarer zu machen, hebe ich das Thema jetzt von der Makroebene der Gemeinwohlökonomie auf die menschliche Ebene meines eigenen Lebens. Denn ich selbst stecke ja auch in diesem Transformationsprozess und habe dort schon einige Erfahrungen gesammelt, die für Sie vielleicht nützlich sind.

Ich habe schon während meiner Projektarbeit immer wieder gefühlt, dass ich mich tiefer mit den Grundlagen und Wirkungen in Veränderungsprozessen beschäftigen muss. Ich bin immer tiefer in die Materie eingedrungen und irgendwann war mit klar, dass der Schlüssel zum leichteren Umgang mit der Veränderung in uns selbst – unserem Mindset – liegt.

Unser Mindset bestimmt unser Verhalten, unsere Handlungen und unsere Kommunikation mit anderen in hohem Maße. Vieles davon ist uns allerdings nicht bewusst, so dass wir sehr oft durch unsere unbewussten inneren Programme und vor allem die damit verbundenen Gefühle gesteuert werden. Mein Ziel ist also die Menschen in der Wirtschaft – vornehmlich Führungskräften, Projektleitern und -teams bei der Entwicklung eines solchen Mindsets zu begleiten und zu unterstützen. Soweit zum Ergebnis meines Erkenntnisprozesses.

Jetzt denken Sie vielleicht, das ist doch prima, dann kann´s ja jetzt losgehen. Aber Pustekuchen, diese Erkenntnisse haben mich in eine Krise gestürzt. Meine innere Programmierung war ganz auf die „alten“ Werte Leistungsdenken, Geld als Gradmesser für den persönlichen Erfolg und die harten Fakten und die damit verbundenen Do´s and Dont´s ausgerichtet:

- Wenn Du Dich nur genügend anstrengst, dann wirst Du das schaffen.
- Gefühle haben im Unternehmen nichts zu suchen. Über Gefühle spricht man besser nicht.
- Das ist weiblicher Kram, das hat im Unternehmenskontext nun wirklich nichts zu suchen.
- Das ist ein viel zu spiritueller Ansatz, das werden die Menschen in Unternehmen nie annehmen.

Das waren einige meiner inneren Prägungen. Wie Sie sich wahrscheinlich leicht vorstellen können, haben diese mich sehr blockiert. Sie haben mich nicht wirklich ausgebremst, ich habe schon viel getan um zum Ziel zu kommen, aber mit großer Anstrengung.

Und mit den entsprechenden Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg: Ich hatte vorher als Führungskraft und später dann als freiberufliche Projektmanagerin sehr gut verdient. Das war dann erstmal vorbei. Das hat mich natürlich noch mehr unter Druck gesetzt – denn mein oberster Erfolgsmaßstab war ja das Geld, danach kam lange nichts. Nach dieser Logik wären ja all meine Bemühungen nichts wert, oder?

Eine neue Perspektive ist der erste Schritt zur Veränderung

Gott sei Dank hatte ich ja alle meine Erkenntnisse und die damit verbundenen Tools und Methoden, um anders an das Problem heranzugehen. Dabei ist mir auch zum ersten Mal der Satz von Albert Einstein: „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen auf der sie entstanden sind". so richtig klar geworden.

Die Lösung für die alte Denkweise wäre gewesen: Mehr anstrengen bedeutet mehr Leistung. Mehr Leistung bringt mehr Erfolg. Mehr Erfolg bedeutet automatisch mehr Geld. Ich kann das Problem auf der Wirkungskette Leistung > Erfolg > Geld – aber nicht lösen. Im Gegenteil ich verschärfe es immer mehr, weil ja meine alten inneren Prägungen und meine neuen Ideen, Bedürfnisse, Erkenntnisse und Werte, die ich in die Welt bringen will, überhaupt nicht zusammenpassen. Oder anders gesagt meine unbewussten, inneren Programme sorgen für eine Menge Stress und Energieverlust. Ich sabotiere mich sozusagen selbst. Am Ende verliere ich dann meine Motivation und die Freude an meiner Arbeit. Der Burnout lässt grüßen.

Es geht also nicht um eine finanzielle Krise, sondern um eine Wertekrise. Manche von Ihnen würden es vielleicht auch Sinnkrise nennen. Die alte, nicht mehr passende, Ordnung ist zwar entlarvt aber die dazu passenden, inneren Programme laufen einfach weiter.

Ich bin überzeugt, es fällt den meisten nicht schwer mein Beispiel auf andere Situationen und Zusammenhänge im aktuellen Arbeitsleben zu übertragen.

Es geht um ein neues Selbst-Bewusstsein

Ich muss also den neuen Ideen, Gedanken und Visionen in meinem Inneren Raum geben oder anders ausgedrückt: Ich muss meine inneren Programme umschreiben, damit sie zu meiner neuen Sichtweise passen. Ich sage auch gerne, ich muss mein Mindset so ausrichten, dass es mich unterstützt und nicht blockiert. Dies ist ganz besonders wichtig, da wir mit dem Transformationsprozess ja die „Neue Arbeitswelt" erst erschaffen müssen. Und dazu brauchen wir eine Menge innere Kraft und Selbstvertrauen.

Warum ist das in diesem Zusammenhang besonders wichtig? Ganz einfach, weil die äußere Welt überwiegend noch nach den alten Mustern tickt, uns also meistens nicht als Vorbild dienen kann. Im Gegenteil, wenn wir nicht aufpassen sind wir schwuppdiewupp wieder in unseren alten Programmen gefangen und machen weiter wie bisher.

Wir müssen uns nach innen wenden, um unser Mindset – unsere Gedanken, Gefühle und inneren Überzeugungen – neu auszurichten. Unser Mindset ist der Nährboden für die gewünschte Veränderung.

In meinem Fall bedeutete das:

Ich musste mich ernstnehmen und meine Ideen, Konzepte und alles was ich tue wertschätzen. Dazu habe ich mir ein tägliches Ritual geschaffen, indem ich meine Aufmerksamkeit auf die Wertschätzung/den Mehrwert meiner Arbeit richte und dadurch meine Gedanken, meine Gefühle, und meine Wahrnehmung neu ausrichte.

Unsere Gefühle sind der Booster zur Transformation

Bei solchen Ritualen spielen unsere Gefühle eine ganz große Rolle, denn Gedanken und Gefühle sind untrennbar miteinander verbunden. Unsere Gedanken erzeugen dazu passende Gefühle und unsere Gefühle verstärken dann wieder unsere Gedanken. Sie sind wie der Treibstoff, der ihren Gedanken Energie verleiht – in positivem oder negativem Sinn. Und sie sorgen dafür, dass auch mein Unterbewusstsein die Veränderung vollzieht. Wenn ich nur auf der rationalen Bewusstseinsebene bleibe, dann bleiben auch die unbewussten Programme bestehen.

Auf mein Beispiel übertragen heißt das: Meine unbewussten Gedanken über meine wirtschaftliche Erfolglosigkeit erzeugen unangenehme Gefühle wie Angst, Frustration oder Ärger. Diese unangenehmen Gefühle will ich am liebsten nicht spüren, also drücke ich sie weg. Die treiben aber in meinem Unbewussten weiterhin ihr Unwesen.

Bei mir war das so, dass ich, wenn ich etwas Gutes geleistet hatte ich kurzfristig in einem positiven Zustand war. Den konnte ich aber nicht lange halten, so dass ich spätestens am nächsten Tag wieder mit meinen inneren Bewertungen und meinen abwertenden Urteilen zu tun hatte: „Bist Du Dir wirklich sicher, dass das irgendjemand braucht“ Und schon war ich wieder dabei jede Menge Energie zu verlieren und mich selbst infrage zu stellen.

Ich brauchte also – neben solchen täglichen Ritualen – auch untertägig Werkzeuge um meine alten mentalen und emotionalen Muster schnell stoppen zu können und in einen positiven Gefühlszustand zu kommen. Dazu muss ich mir zwischendurch immer mal wieder ein wenig Zeit nehmen, in mich hineinhorchen und erkannte Energielecks schnell zu schließen.

Ein solches Innehalten verschafft Ihnen eine Menge Erkenntnisse über die Wirksamkeit ihres Mindsets. Mir wurde dabei zum Beispiel sehr bewusst, wie schädlich sich meine negativen Bewertungen und Zweifel auf mein Wohlbefinden, meine Leistungskraft und vor allem mein Selbstvertrauen auswirken. Ich hatte unbewusst immer angenommen, dass mich meine eigentlich unproduktiven Gedankenschleifen doch irgendwie weiterbringen würden.

Mir wurde auch klar, wie wichtig aufrichtig gefühlte Wertschätzung in einem solchen Transformationsprozess ist: Meine Unwissenheit und meine alten Programme haben mich in die vermeintliche Erfolglosigkeit geführt. Trotzdem kann ich ja meine Bemühungen und meine guten Absichten sehen und wertschätzen, so komme ich viel schneller aus der ewigen Beurteilungsschleife hinaus und kann mich nach vorne ausrichten.

Ich könnte Ihnen jetzt noch viel über die Macht ihrer Gefühle erzählen, aber das sprengt hier den Rahmen. Wer mehr dazu wissen möchte, dem empfehle ich meinen Blogartikel: Sind Gefühle messbar.

Über diesen inneren Transformationsprozess habe ich mir Stück für Stück ein neues Selbst-Bewusstsein aufgebaut. Mit einem Selbstwertgefühl, dass nicht vornehmlich von Leistungsdenken, der Sucht nach Anerkennung und Belohnung von außen und vor allem Geld als wichtigstem Erfolgsmaßstab gespeist wird. Auch wenn ich noch nicht wieder auf meinem alten Verdienstlevel angekommen bin, habe ich eine Menge über die Beziehung von Geld, Selbstwert und Wertschätzung gelernt.

Was aber das wichtigste für mich ist: Ich habe für mich persönlich die Welt wieder vom Kopf auf die Füße gestellt. Ich habe Ratio und Gefühl – Herz und Verstand – in mir wieder in Einklang gebracht. Das ist für mich die Kraftquelle für all meine Aktivitäten.

Am Ende möchte ich jetzt noch mal auf das Thema der Blogparade #New Pay oder was verdienen wir eigentlich? zurückkommen und mein persönliches Fazit ziehen:

- **Geld** ist ein **wichtiges Mittel zum Zweck**. Als dieses sollten wir Geld wertschätzen, es verleiht uns **Einfluss** und **Handlungsmöglichkeiten**.
- Geld ist nicht gleich Erfolg: Wir sollten den **Wert** unserer **Arbeit** vor allem an anderen Dingen messen, wie **Freude** und **Erfüllung** auf der Arbeit, die **persönliche Weiterentwicklung**, **Zeitautonomie** oder die **Befriedigung**, die wir aus der **Unterstützung von anderen** ziehen. Damit holen wir diese Werte in unser Bewusstsein und öffnen uns für neue Möglichkeiten unseren Arbeitstag so zu gestalten, dass er wirklich zu unseren Bedürfnissen passt.
- **Wertschätzung** für uns selbst und andere ist ein wichtiger **Schlüssel**. Wenn wir unseren **eigenen Wert** nicht **kennen** und **fühlen**, können wir diesen auch nicht angemessen rüberbringen, z. B. in einem Gehaltsgespräch oder wenn wir unsere Bedürfnisse nach Weiterbildung, nach der Arbeit im Home Office, zusätzlichen Ressourcen, die wir für unser Projekt benötigen oder was auch immer anbringen. Kultivieren Sie das Gefühl der Wertschätzung so oft wie möglich.
- All das gilt auch für unsere Beziehungen zu anderen: Wir sollten ihren **Einsatz wertschätzen** und entsprechend **honorieren**. Großzügig sein, anstatt immer zu schauen, ob und wie wir etwas günstiger bekommen können.

Ihr Mindset ist der Nährboden für die Transformation, aus ihm gewinnen Sie Kraft, Mut, Ausdauer und Kreativität für den Transformationsprozess.

Ich bin überzeugt, jede(r) von Ihnen hat die Schöpferkraft, seinen Beitrag für eine neue Arbeitswelt zu leisten. Ich freue mich auch auf die weiteren Beiträge zur Blogparade. Einige wirklich mehrwertige Artikel habe ich schon gelesen :-).

Wir leben in spannenden Zeiten, in diesem Sinne „Carpe Diem“

#NewPay: Bälle statt Rubel rollen lassen – Tobias Leisgang (09.10.2017)

Es ist wieder soweit. In meinem Unternehmen steht der jährliche "compensation review" cycle vor der Tür. Immer mal wieder frage ich mich, welche der gängigen Praktiken bei der Entlohnung bzw. neudeutsch "Compensation & Benefits" sinnvoll und zeitgemäß sind. Bis jetzt hat sich für mich keine klare Antwort ergeben. Da kam die Blogparade #NewPay: Was verdienen wir eigentlich? von Nadine, Steffi und Sven wie gerufen, um meine Gedanken in einem Blogpost zu verarbeiten. Soviel sei vorweggenommen, ich habe weder einen Königsweg entdeckt noch kann ich ein Patentrezept anbieten. Aber vielleicht ist gerade das schon eine wertvolle Erkenntnis!?

Im ersten Teil möchte ich Formen der Entlohnung untersuchen, die ich in meiner Karriere erlebt habe und wie diese auf mich persönlich wirken. Ich möchte aber auch einen Blick über den Tellerrand wagen. Als leidenschaftlicher Basketballfan bietet sich da die Welt des Sports an. "Nicht dein Ernst!" wird sich jetzt mancher angesichts von Transfersummen über 200 Millionen Euro und Jahresgehältern von mehreren Millionen Euro denken. Ein paar Anregungen habe ich aber sehr wohl gefunden. In einem zweiten Teil werde ich deshalb ein paar "Würfe" wagen, wie #NewPay aussehen könnte. Einige gehen vielleicht ins Aus. Vielleicht entwickelt sich aber auch ein "Passspiel" und wir landen gemeinsam Treffer.

Formen der Entlohnung und meine Erfahrungen

Alexander Gerber hat in seinem Artikel Zahlen, bitte bereits sehr schön die Begrifflichkeiten geklärt und die Entlohnung "Externer" betrachtet. Ich werde hier nun die ganz individuelle Sicht eines "Internen" ergänzen.

Am bekanntesten dürfte wohl das Basisgehalt sein. Für mich ist das ein Hygienefaktor. Es muss in erster Linie ausreichend sein, um meine persönliche Bilanz auszugleichen. Die hängt vom Lebensstandard ab. Da dieser individuell sehr unterschiedlich ist, gibt es auch keine universelle Antwort auf die Frage: "Was ist genug?". Bisher hat es immer gereicht. Dennoch gab es mal eine Phase, da war ich nicht zufrieden. Ich war schon 2-3 Jahre im Job und mein Gehalt war nur minimal über dem, was mittlerweile als Einsteigergehalt gezahlt wurde. Das fand ich nicht "fair". Schließlich hatte ich schon mehr Erfahrung, Verantwortung und zumindest gefühlt auch mehr Einfluss aufs Geschäftsergebnis. Hatte ich mich deswegen weniger angestrengt? Ich glaube nicht. Aber man fängt an sich "umzuschauen": Stepstone Gehaltsreport, Was zahlen andere so, was sagen Kollegen. Was ich dabei gelernt sind zwei Dinge:

"Fairness" ist ziemlich subjektiv. Die einen fanden das Gehalt völlig angemessen oder sogar ziemlich gut. Die anderen rieten mir, mein Glück mal woanders zu versuchen.

Das mit dem Vergleich ist gar nicht so simpel wie es aussieht. Woanders gibt es vielleicht mehr Geld. Aber dafür gibt es vielleicht keine Weiterbildung.

Der Bonus – Karottenverteilung motiviert nicht

Wenden wir uns hier aber dem nächsten Baustein von Lohn zu, den variablen monetären Bestandteilen. Der Bekannteste dürfte vermutlich der Bonus bzw. Prämie sein. Ob es den gibt und wie hoch der ausfällt, hängt üblicherweise von der Leistung ab. Im Vertrieb kann der an die Kenngröße Umsatz gekoppelt sein, in der Entwicklung ist es vielleicht der erfolgreiche Abschluss eines Projekts. Meistens ist es die sprichwörtliche Karotte. Bei mir war das nie an ein quantitatives Ziel gekoppelt, sondern der Platz im Ranking bestimmt, ob es was gibt. Ist zwar ganz nett was extra zu kriegen und man freut sich gut geleistet zu haben. Besonders motiviert hat mich das ehrlich gesagt aber nie. Im Gegenteil, ich

habe schon mal das Gegenteil erlebt. Bei jemand aus meinem Team hat es mal nicht für den Bonus gereicht, obwohl ordentlich performed wurde. Den Effekt kann man sich vorstellen. Das größte Manko ist aber die Abhängigkeit von einer individuellen Performance. Am Fließband oder bei Maschinen mag die gut messbar sein. Aber kann ich individuelle Leistung bei Wissensarbeitern in komplexen Umgebungen vernünftig messen? Ich meine nein.

Am Unternehmen beteiligen

Für etwas sinnvoller halte ich da schon die Beteiligung am Unternehmenserfolg oder sogar am Unternehmen. Bei uns im Unternehmen gibt es zum Beispiel eine Gewinnbeteiligung. Die Früchte der Arbeit untereinander aufteilen schafft Gemeinschaft. Aber wie teilt man es "fair" auf? Jeder den gleichen Anteil? Oder prozentual vom Jahresgehalt? Ich glaube da gibt es keine allgemeine Antwort. Mir gefällt die Lösung einer Geschäftsführerin aus dem intrinsify.me Netzwerk, die hat die Aufteilung einfach ihrem Team überlassen.

Wo wir gerade beim Gewinn sind. Maximierung des Gewinns stellt die Befriedung der Kundenbedürfnisse vielerorts in den Schatten. Dann verliert die Gewinnbeteiligung aber schnell ihren Sinn. Dann wird es es nämlich nicht mehr als Früchte der Arbeit aufteilen wahrgenommen, sondern eher zum Schmerzensgeld für Profitoptimierung. Und noch etwas habe ich bei der Gewinnbeteiligung beobachtet. Es stellt sich ein Gewöhnungseffekt ein und sie wird einfach als Teil des Gehalts betrachtet.

Wer etwas weiter gehen möchte und kann, beteiligt Mitarbeiter am Unternehmen. Bei Aktiengesellschaften ist das einfacher möglich als bei Personengesellschaften. Bei mir erzielt das einen positiven Effekt. Ich habe mich dadurch viel mehr mit den Kennzahlen des Unternehmens beschäftigt und konnte diverse Entscheidungen dadurch besser verstehen. Über die Dividende findet dann auch wieder eine Beteiligung am Geschäftserfolg statt. Gemischte Gefühle habe ich aber, wenn die Aktienbeteiligung ausschließlich zur Mitarbeiterbindung verwendet wird. Will ich wirklich einen Mitarbeiter halten, der nur wegen des Geldes bleibt? Wenn die Interessen und Werte nicht mehr zusammenpassen, warum sollte man sich dann nicht trennen? Oder man sorgt dafür, dass wieder mehr Passung stattfindet, z.B. durch Anpassung des Aufgabengebietes. An dieser Stelle mal ein Blick in die Sportwelt. Dort ist es völlig normal Reisende ziehen zu lassen. Ich kenne genug Beispiele, bei denen die Organisation sogar davon profitiert hat. Plötzlich muss der Nachwuchsspieler Verantwortung übernehmen, reift und man ist sogar mit kleinerem Etat erfolgreich.

Genug über Geld geredet – Nicht-monetäre Entlohnung

Wenn es um das Thema Entlohnung geht denken die meisten erstmal an Geld. Mir sind beim Schreiben dieses Posts aber viele Beispiele eingefallen, wie ich ohne Geld entlohnt wurde. Was wohl noch relativ bekannt sein dürfte sind kleine Geschenke, sogenannte non-monetary rewards. Hier gibt es ja mittlerweile die unterschiedlichsten Lösungen am Markt (spezielle Kreditkarten, Punktesammeln a la Payback, …). Rückblickend betrachtet verhält es sich mit solchen Rewards aber oft wie mit dem Bonus. Sie sind nett, man freut sich, aber erzeugen sie nachhaltig Wirkung? Es kommt drauf an.

Zwei Rewards fallen mir ein, die bei mir nachhaltig im Gedächtnis geblieben sind. Von meinem früheren Manager habe ich mal einen Basketball bekommen.

Ich fand das Ding ziemlich cool, denn es hatte sogar unsere Technologie drin. Ich denke heute noch an meinen Manager, wenn ich das Ding in den Händen habe. Das zweite Beispiel ist ein kleines Teamevent, das mir und zwei weiteren Kollegen gesponsored wurde. Mit einem schnellen Auto ging es nach Berchtesgaden und dort aufs off-road Segway. Immer wenn ich auf der A8 bei Salzburg bin, muss ich daran denken. Was macht diese beiden Beispiele so besonders? Der Geldwert ist es nicht.

Es sind persönliche Beziehungen auf die hier eingezahlt wurde. Also öfter mal Bälle statt Rubel rollen lassen.

Es geht aber noch einfacher: eine handgeschriebene Dankeskarte. Die hatte ich mal von einem senior executive im Anschluss an ein kleines Projekt bekommen. Warum empfand ich das wertvoller als Geld oder einen reward? Er hatte mir etwas gegeben, was für ihn viel wertvoller ist: seine Zeit.

Was wirklich glücklich macht – Wirksamkeit und Erfolg

Wenn wir mal ehrlich sind, gibt es aber einen viel mächtigeren Lohn für unsere Mühen: Wirksamkeit und Erfolg. Was ist, wenn…

… das Produkt, in das ihr so viel Mühe gesteckt habt am Markt nicht erfolgreich ist?

… viel Aktivität generiert wird (z.B. für reporting), aber es kommt wenig dabei raus?

… ihr vom neuen Mitbewerber, dem keiner zugetraut hat Autos zu bauen, rechts überholt werdet?

Dann sind die monetären Entlohnungen schnell nur noch Schmerzensgeld. Ich veranstalte seit kurzem Innovationsevents: Dort kommen Menschen aus unterschiedlichen Teams zusammen, lassen ihrer Kreativität freien Lauf und kreieren zusammen. Die Wirksamkeit, die hier entsteht ist für mich Lohn genug. Da brauche ich keinen Performancebonus.

Fazit und “over to you”

Der Kopf ist noch nicht leer, aber ich ziehe an dieser Stelle ein erstes persönliches Fazit. Folgendes ist mir klar geworden:

Mehr Geld macht mich nicht glücklich. Mein Lebensstandard muss erfüllt sein und ich muss das Gefühl haben, “fair” bezahlt zu sein .

Wenn bezahlt wird, dann am besten auf persönliche Beziehungen einzahlen und mit dem was für Euch kostbarer als Geld ist (z.B. Zeit). Also Bälle statt Rubel rollen lassen.

Die wahre Entlohnung ist Wirksamkeit und Erfolg.

Nächste Woche gibt es dann Teil zwei, wo ich ein paar Würfe zu neuen Formen der Entlohnung wage. Bis dahin bin ich auf Euer Feedback gespannt. Welche Formen der Entlohnung kennt ihr? Was wirkt bei Euch und was ist Euch wichtig? Wo weichte Eure Meinung von meiner ab? Hinterlasst es gerne hier im Kommentar, antwortet in den sozialen Medien oder per Email.

New Pay: Worüber wollen wir wirklich, wirklich miteinander reden? – Dagmar Terbeznik (11.10.2017)

Im Juli 2015 war ich beim ersten AUGENHÖHECamp in Hamburg. Es waren die ersten Monate, in denen ich mich mit diesem Themengebiet zu beschäftigen begann. Ich hörte Worte wie Agilität und Scrum zum ersten Mal und googelte auf der Rückfahrt nach Berlin, worum es da eigentlich geht.

Eine Session, die ich dort als passive Zuhörerin besuchte, drehte sich um „transparente Gehälter". Und diese Session hat sich mir tatsächlich besonders eingebrannt. Insofern freue ich mich sehr über die New Pay-Blogparade von co:x, https://www.co-plusx.de/2017/09/28/blogparade-newpay-was-verdienen-wir-eigentlich/, denn so kann ich meine Gedanken sortieren und weiterentwickeln.

Meine wichtigste Erkenntnis aus besagter Session war: Bei Geld hört der Spaß tatsächlich auf. Wenn Du Gehälter transparent in Teams und Unternehmen verhandelst, bleibt nichts mehr unter dem Teppich. Ich persönlich denke gleich: Wie cool! Andere mögen denken: Oh nein, bloß nicht!

Für mich geht es bei New Work schon immer noch darum, dass jeder das tut, was er wirklich, wirklich will. Auch Unternehmen wollen und brauchen Mitarbeiter, die ihr Bestes geben – allein und im Team! -, um erfolgreich am Markt zu sein. Das gehört also zusammen. Was hat das mit Gehaltsmodellen zu tun? Für mich sehr viel.

Wie können wir unser Bestes geben, das tun, was wir wirklich, wirklich wollen, zusammen besser sein als allein und in selbstorganisierten Teams Verantwortung übernehmen, wenn wir über so etwas wesentliches wie unser Gehalt nicht sprechen? Das Gehalt ist die Gegenleistung für unsere Arbeitsleistung. Je mehr Geld ich kriege, desto wichtiger und wertvoller ist meine Leistung. Aber wie genau kann ich Leistung in der heutigen Zeit messen? Und wie den Beitrag zum Unternehmenserfolg? Und macht mich ein so ermitteltes Gehalt zufrieden? Wenn es um Zufriedenheit mit dem Gehalt geht, muss es dann nicht auch gerecht sein?

Das große Wort Gerechtigkeit

Als Mutter von vier Kindern im Alter von knapp fünf bis neun Jahren kann ich definitiv sagen: das mit der Gerechtigkeit ist total kompliziert. Es erscheint mir fast unlösbar. Und dennoch: es ist für Menschen sehr wichtig. In meinem Leben als Mutter höre ich Sätze mit dem Wort „ungerecht" fast täglich. Im meinem Berufsleben höre ich es nicht so häufig, aber heißt das, dass es dort keine Rolle spielt? Ich meine gegenteiliges wahrzunehmen.

Der sehr lange Eintrag in Wikipedia zum Stichwort „Gerechtigkeit" bestätigt mich darin, dass das ein ganz heißes Eisen ist. Folgendes Zitat fasst meine Gedanken zum Thema Gerechtigkeit ganz gut zusammen, ohne in philosophische, ethische, rechtliche oder sonstige Tiefen abzusteigen: „Die Grunddefinition von gerechtem Handeln, Gleiches gleich und Ungleiches ungleich zu behandeln, ist lediglich formaler Natur. Ob zwei Situationen als zueinander gleich oder ungleich bewertet werden, hängt von den zugrunde gelegten Wertmaßstäben ab. Der Gerechtigkeitsbegriff ist also stets ausfüllungsbedürftig."

Genau. Es hängt von den Wertmaßstäben ab. Und die hatte ich gerade oben schon kurz angerissen. Nun also nochmal genauer.

Beitrag zum Unternehmenserfolg?

Ist es wichtiger das Produkt innovativ und auf Kundenbedürfnisse zugeschnitten weiterzuentwickeln, weil sonst bald kein Kunde mehr unser Produkt braucht? Oder ist es wichtiger, dass der Vertrieb einen guten Job macht, weil sonst kein Geld reinkommt? Oder ist es wichtiger, dass der Kundenservice schnell und freundlich Kundenprobleme löst? Und wie wichtig ist überhaupt die Personalabteilung für das Unternehmen? Buchhaltung…? Oh je. Je länger ich darüber nachdenke, desto mehr komme ich zu dem Schluss: die sind am Ende alle gleich wichtig! Wenn irgendwas davon nicht wichtig wäre, wozu gibt es diese Stellen dann überhaupt im Unternehmen? (Vertiefen wir das nicht weiter, ich fürchte Beispiele für solche Stellen, aber darum geht es hier nicht…)

In dem Zusammenhang fallen mir die Berichte von Unternehmen ein, die sich auf den Weg gemacht haben, das für sie richtige Gehaltsmodell zu entwickeln. Einige davon fingen damit an, allen das Gleiche zu zahlen. Überraschung: damit waren viele Mitarbeiter unzufrieden…

Leistung objektiv messen?

Kann man Leistung tatsächlich messen? Auch dazu habe ich vor kurzem beim AUGENHÖHE-Camp Berlin in meiner New Pay-Session von einem experimentierenden Unternehmen gehört, die eine große Tabelle angelegt haben, in der Mitarbeiter für ihre verschiedenen Leistungen Punkte eingetragen haben. Das haben sie ein Weile gemacht. Überraschung: sehr aufwendig und viele Mitarbeiter waren trotzdem unzufrieden mit ihrem Gehalt…

Außerdem kenne ich einige Kaffeeküchengespräche (Lars Vollmer nennt das die „Hinterbühne“), die darum kreisen, dass der Kollege Z einfach bei weitem nicht so leistungsstark ist, wie der Kollege Y. Der macht nur „Dienst nach Vorschrift“, während der andere „voll engagiert“ ist… Ist es dann befriedigend, wenn beide in einem voll transparenten Tarifsystem gleich eingestuft sind, da sie ja die gleichen Aufgaben erledigen? Oder ist der Benefit des Kollegen Y, dass er dann irgendwann befördert wird und der andere nicht? Und: ist diese Beförderung auch garantiert?

Bildung und Erfahrung berücksichtigen?

Und was ist überhaupt mit Ausbildung, Berufserfahrung etc.? Natürlich denke auch ich: mit meinem Hochschulabschluss muss ich doch mehr verdienen, als wenn ich nach der zehnten Klasse angefangen hätte zu arbeiten. Wozu habe ich das überhaupt gemacht? Aber hat das was mit meiner Leistung und dem Wert meiner Arbeit zu tun? Ich wage es zu hinterfragen, ob es sinnvoll ist zu studieren, um dann ein bestimmtes Gehaltsniveau zu erreichen, wenn ich sonst keine Motivation dazu habe. Wir wissen inzwischen alle: Geld allein macht nicht glücklich und motiviert auch nicht.

Trotzdem ist es für viele wichtig, dass sich Leistung, Ausbildung etc. in der Entlohnung wiederspiegeln, auch wenn sich das alles nicht objektiv ermitteln lässt und selbst dann vermutlich kaum für alle zufriedenstellend ist.

Sozialer Aspekt?

Für einige Menschen spielt auch ein sozialer Aspekt eine Rolle: Hat jemand eine Familie mit Kindern und sollte daher mehr verdienen? Ist jemand ehrenamtlich sehr engagiert und sollte daher für seinen Teilzeitjob das Gleiche kriegen, wie der Vollzeit arbeitende Kollege? Jetzt sind wir schon im sehr privaten und persönlichen Bereich. Und auch hier wieder etwas, das ich von einem der „experimentierenden", kleineren Unternehmen gehört habe:

Wenn eine Belegschaft ein Wunschgehalt ermöglicht, kommen plötzlich Themen unter den Kollegen auf, die nicht jeder diskutieren möchte: „Wieso bleibt denn Deine Frau so lange in Elternzeit?", „Warum baust Du so ein teures Haus?", „Wenn Du Dich so stark politisch engagierst, ist das doch Dein Problem…". Schon gar nicht bei der Arbeit!

Es ist also nicht nur kompliziert…

Es ist komplex. Schließlich geht es um Menschen. Kann es da überhaupt das eine, für alle passende Gehaltsmodell geben? Ich glaube nicht.

Wie gestalten wir die Arbeitswelt, um mit zunehmender Komplexität gut umgehen zu können? Mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation, mehr Agilität, weniger Theater und Bullshitbingo, richtig?

Je mehr diese Konzepte gelebt werden sollen, desto mehr Offenheit, Dialog und Transparenz ist m. E. erforderlich. Und das heißt nicht nur, dass die für das jeweilige Arbeitsgebiet relevante Zahlen in geeigneter Form transparent gemacht werden müssen. Eine Personalerin aus einem großen Konzern sagte bei einer Session sehr treffend: „Wer A sagt, muss auch B sagen." Wir können nicht Hierarchien abbauen, Verantwortung breiter verteilen, unternehmerisches Denken erwarten, wenn wir nicht auch von den starren und intransparenten Gehaltsmodellen weg kommen. Und: Ein Tarifvertrag schafft zwar Transparenz, aber nicht unbedingt Zufriedenheit, die durch Gerechtigkeit genährt wird.

Gespräch von Angesicht zu Angesicht

Im Agilen Manifest heißt es u. a.: „Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht."

Ist das nicht auch die beste Art das richtige Gehaltsmodell zu entwickeln? Wenn wir wollen, dass die Mitarbeiter ihr Bestes geben und glauben, dass sie das umso mehr tun, je mehr sie auch mit ihrem Gehalt zufrieden sind, müssen wir dann nicht ein Gehaltsmodell entwickeln, dass alle Beteiligten zufrieden stellt?

Die Zukunft ist divers – Gehaltsmodelle auch

Für mich ist vollkommen klar: es gibt weder die eine Organisationsform, noch die richtige Management-, Leadership- oder sonst was-Methode, noch gibt es das eine Gehaltsmodell. Das Gehaltsmodell muss verhandelt werden, wenn ich möchte, dass alle Beteiligten damit zufrieden sind.

Der Vorteil solcher offenen, transparenten und mutigen – sind das nicht alles auch Werte in Scrum? – Verhandlungen ist für mich, dass sich die Menschen wirklich, wirklich mit sich, ihrer Arbeit, ihrer Leistung, ihren Werten etc. auseinandersetzen müssen und mit ihren Kollegen. Jedes sich zeigen und öffnen vermindert mögliche unausgesprochene Konflikte oder Unwohlsein. Und was kann eine bessere Basis für eine Zusammenarbeit auf höchstem Niveau sein?

Und das heißt nicht, dass alle in Zukunft transparent und offen ihre Gehälter oder Löhne verhandeln: für manche Arbeitskontexte wird das passen, in anderen wird man ein Gehaltsschema entwickeln, das ohne großes Gequatsche funktioniert.

Die Frage, die also zuerst beantwortet werden sollte ist: Sind die Mitarbeiter zufrieden mit ihrem Gehaltsmodell? Und damit gleich: Sind Sie zufrieden mit ihrem Gehalt?

Gerechtigkeit, zumindest als Gefühl, braucht Dialog. Es geht nicht darum das perfekte Modell zu finden. Es geht um den Prozess es zu entwickeln. Und daher geht es auch darum, es regelmäßig wieder zu hinterfragen und ggf. zu verändern. Klingt auch nach Agilität, oder? Ja, und meine These ist, je agiler ein Unternehmen ist, desto weniger kommt es auch an diesem Thema vorbei.

Und was ist mit den Konzernen?

Oder mit dem Öffentlichen Dienst? Mit allen, die super durchstrukturierte, sehr transparente Tarifverträge haben? Da sich auch Konzerne in einer beeindruckenden Zahl immer mehr auf den Weg einer „Transformation“ machen, werden nach meiner Prognose auch die Tarifverträge in ihrer bisherigen Form irgendwann dran glauben müssen. Ich erlebe diese Strukturen oftmals als totalen Hemmschuh im Umgang mit Themen wie AUGENHÖHE, New Work, Agilität etc..

Bei einem AUGENHÖHE Film- und Dialogabend mit Personalerinnen aus Konzernen kamen Bedenken zur Umsetzbarkeit von dem, was in dem AUGENHÖHEWege-Film gezeigt wurde: Wenn wir die Verantwortung mehr in die Breite geben, dort Entscheidungen treffen lassen etc., dann müssen ja alle Mitarbeiter hochgruppiert werden! Das bringt ja unsere ganze Gehaltsstruktur durcheinander und lässt sich im Tarifvertrag gar nicht abbilden…

Ja, so ist das wohl. Aber ich denke: DAS ist zum Glück nicht komplex. Nur sehr kompliziert… Und auch hier könnte Dialog helfen.

Hast du auch das Gefühl, zu wenig zu verdienen – obwohl du hochqualifiziert bist? – Stephan Hütter (11.10.2017)

Mein Blick in der Speisekarte geht automatisch in die rechte Spalte. Dorthin, wo die Preise stehen.

„Entschuldigung, Herr Ober? Kann man die Speisen nach Preis sortieren – in aufsteigender Reihenfolge? Dann weiß ich schneller, was ich mir leisten kann."

Es gibt nur wenige Themen, über die so viel diskutiert wird wie über Geld und Gehalt. Durch den wundervollen Podcast „Der Morgenmensch" von Frank Eilers, bin ich auf die Blogparade #NewPay aufmerksam geworden. Das Team von CO:X widmet sich im Monat Oktober dem Thema „Was verdienen wir eigentlich?".

Ich kenne nur wenige Menschen, die sich angemessen bezahlt fühlen. Interessanterweise ist dieses „angemessen" nicht von der absoluten Höhe abhängig. Ein Freund von mir verdient über 100.000 € im Jahr und für ihn ist das angemessen. Ein anderer Freund verdient 50.000 € und findet das auch angemessen. Ob man ein Gehalt verdient oder nicht, ist eine rein subjektive Empfindung. Der eine Freund verdient doppelt so viel wie der andere und beide finden ihr Gehalt angemessen.

In meinem Freundeskreis bilden diese beiden allerdings die Ausnahme. Fast alle anderen sind der Meinung, zu wenig zu verdienen. Wenn ich mich umhöre, ist das auch der Tenor in vielen Teilen der Gesellschaft. „Mein Gehalt ist nur ein Schmerzensgeld." „Die wissen mein Können überhaupt nicht zu schätzen." „Ich leiste doch so viel für die Firma."

Diese Sätze hat bestimmt jeder schon einmal gehört.

Ich habe sie sogar selber ziemlich häufig gesagt. Ich war der festen Überzeugung, viel mehr zu verdienen, als ich wirklich bekommen habe. Mein Arbeitgeber kannte meinen Wert nicht, habe ich gedacht.

Mein eigener Irrtum

Nun ja, mit etwas Abstand ist man meistens schlauer. Mit Sicherheit wären ein paar Euros mehr drin gewesen, aber im Kern des Ganzen hatte ich vielleicht wirklich nicht mehr Wert für die Firma. Das Wort „Verdienen" kommt vom Wort „Dienen". Ich verdiene so viel, wie ich der Firma diene. Und zwar nicht zeitlich, sondern inhaltlich. Wenn ich meinem Arbeitgeber nicht genug dienen kann, verdiene ich auch nicht mehr. Das war für mich eine bittere Erkenntnis, aber sie hat mich weiter gebracht.

Das beste Beispiel dafür war mein Zusatzstudium. Ich habe nebenberuflich einen MBA gemacht. Nach dem Abschluss sollte ich doch automatisch auch mehr verdienen, oder? Nein. Denn nur weil ich ein Blatt Papier mit einem schönen Titel habe, erhöht sich nicht automatisch mein Wert. Dieses Blatt Papier macht mich nicht zum besseren Diener, um in dem Bild von oben zu bleiben. Nur wenn ich das Gelernte auch gewinnbringend anwende, verdiene ich auch mehr.

Sollte ich aber wirklich Mehrwert schaffen und trotzdem nicht mehr verdienen, bin ich eventuell an der falschen Position. Meine neue Fähigkeiten dienen an dieser Stelle dem Unternehmen nicht mehr als vorher. Dann wird es Zeit für eine Veränderung. Entweder im Unternehmen, oder mit dem Wechsel zu einem anderen Unternehmen. Das habe ich damals auch erkannt und das Unternehmen gewechselt. Meine neugewonnenen Fähigkeiten passten besser zu der neuen Position und da ich dort besser dienen konnte, habe ich auch mehr verdient.

Wenn du mehr verdienen willst, musst du dir als Angestellter die Position oder das Unternehmen suchen, wo du mit deinen Fähigkeiten am besten dienen kannst. Eine gute theoretische Qualifizierung reicht da nicht, du musst deine Fähigkeiten auch praktisch einbringen können.

Die Bezahlung als Selbstständiger

Mittlerweile bin ich selbstständig. Das Grundproblem ist aber dadurch nicht verschwunden, es hat sich nur verlagert.

Die Anfänge der Selbstständigkeit waren schwer. Trotz aller Tipps habe ich mich komplett unter Wert verkauft. 6 € Stundenlohn waren eher die Regel denn die Ausnahme. Bei vielen Texterportalen war am Anfang aber nicht mehr zu holen. Auf diesen Plattformen konnte ich nicht richtig dienen. Die Leute dort suchen maximal günstige Textproduzenten, die Qualität zum Dumping-Preis abliefern. Richtige Qualität wird dort nur geschätzt, wenn man sie zum Hungerlohn anbietet.

Entsprechend schnell habe ich mich von diesen Portalen verabschiedet. Ich wollte keine Fließbandarbeit abliefern, sondern wirklichen Mehrwert stiften. Für mich bedeutet das, schöne Texte mit wertvollem Inhalt zu schreiben.

Meine Aufgabe bestand also darin – und tut es immer noch – Unternehmen und Personen zu finden, denen ich mit diesem Ansatz dienen am besten kann. Dann bekomme ich auch mehr als 6€/h. Das gelingt mir gut und mein Stundenlohn ist mittlerweile deutlich höher.

Verdiene ich genug?

Meine ich deshalb, dass ich jetzt genug verdiene?

Das ist die Gretchenfrage und sie ist schwer zu beantworten. Vor allem, weil ich mich automatisch mit anderen vergleiche. Ich stehe im Austausch mit anderen Freiberuflern und lese auch viel von und über die Kollegen. Dort werden dann schnell Stundensätze von 100 € als Norm genannt. Bei vier Stunden Schreiben am Tag und zwanzig Tagen Arbeit im Monat, kommt man so auf 8.000 € brutto. Plus noch ein oder zwei Vorträge zu je 3.000 €.

Messe ich mich daran, verdiene ich eindeutig zu wenig.

Oder doch nicht?

Viele der Kollegen haben schon mehrere Jahre Erfahrung und viele Schulungen und Seminare hinter sich. Das erkennt man auch an ihren Texten. Die sind einfach (noch) besser als meine. Die Differenz in der Bezahlung ist also gerechtfertigt.

Sollte ich jetzt den Kopf in den Sand stecken? Mitnichten.

Hör auf, dich zu vergleichen

Denn auch sie haben mal klein angefangen (viele Selbstständige sind so freundlich und legen offen ihre Anfangstage dar). Sie sind einfach nur schon weiter als ich. Es macht aber überhaupt keinen Sinn, ihre Situation mit meiner zu vergleichen. Ich bin bei Schritt fünf, sie sind bei Schritt 100. Das so Differenzen auftreten, liegt in der Natur der Sache. Da kann ich nur zu dem Schluss kommen, zu wenig zu verdienen.

Bei der Frage, ob du genug verdienst, solltest du dich deshalb frei von Vergleichen machen. Diese sind fast nie passend und messen zwei unterschiedliche Stadien der Entwicklung.

Sei bei der Beantwortung auch so ehrlich und unterscheide zwischen „Verdienen“ und „Bekommen“. Viele Leute bekommen einen Haufen Geld, verdienen aber nur einen Bruchteil davon. Umgekehrt ebenfalls.

Frage dich immer, ob du deinem Geldgeber (sei es ein Unternehmen oder ein Auftraggeber) so gut dienst, dass du mehr Geld bekommen solltest. Falls ja, leg ihm dar warum das so ist und verhandle deine Preise neu. Falls nicht, bilde dich fort. Und zwar sinnvoll, damit du anschließend wirklich mehr Wert bietest. So verdienst du mehr und bekommst auch mehr.

Welchen Weg wirst du gehen?

Wer bekommt's? – Alexander Gerber (13.10.2017)

Im Rahmen der Blogparade zu #newPay wurde ich bereits zu einem Artikel inspiriert.

In den nachfolgenden Gesprächen wurde ich dem Umstand gewahr, dass das Thema aus meiner Sicht noch nicht abschließend dargestellt wurde.
Im zurückliegenden Artikel habe ich darauf fokussiert, ob man überhaupt für Arbeit bezahlen sollte, in welcher Währung man das tun kann, wenn man sich dazu entschließt und was genau man bezahlt.

Das Thema hat aber auch noch die Anreiz-Komponente (Motivation) und einen betriebswirtschaftlichen Aspekt.
Nach einer sehr vereinfachten Weltsicht kann man nur das verteilen, was man hat. Nehmen wir das mal so hin, obwohl es in vielerlei Hinsicht zu kurz gesprungen ist.

Es müssten also zunächst Gewinne erwirtschaftet werden, bevor Löhne und Gehälter gezahlt werden können. Das Bundesdeutsche Arbeitsrecht sieht das etwas anders. Dort wird davon ausgegangen, dass für Leistung gezahlt wird. Ob daraus ein Gewinn für die Organisation oder gar die Gesellschaft entsteht, wird zunächst nicht berücksichtigt.
Und schon haben wir die Zeitkomponente in der Diskussion.

/Bedeutung von Zahlung

Der Sohn einer höheren Führungskraft erzählte mir einmal, sein Vater riefe zu Beginn eines Banketts das Service-Personal zusammen und zeigt Ihnen die Summe des Trinkgeldes, die es zu verteilen gibt. Meist sei es ein Mehrfaches der jeweils größten Scheine der betreffenden Währung. Die Hälfte des Betrages übergiebt er sofort. Für den Gesamtbetrag macht er zur Bedingung, dass jeder den gleichen Anteil erhält für den Fall, dass er und seine Gäste zufrieden seien.
– In der Regel sind sie begeistert.

Warum die jeweils größten Scheine? Immerhin musste dafür jemand zu einer Bank und diese extra beschaffen. Kartenzahlung wäre doch viel einfacher …
Die großen Scheine können nicht vor Ort und sofort an jede Person gleich verteilt werden. Keiner kann an dem Abend damit etwas anfangen. Keine Tankstelle, kein Kiosk akzeptiert sie. In der Nacht kann und will sie niemand wechseln.
Es erzeugt aber einerseits das Gefühl, bereits etwas (geleistet) zu haben und andererseits hat man es noch nicht wirklich und noch nicht für sich allein, sondern nur in der Gemeinschaft. Nur wenn alle gemeinsam eine überzeugende Leistung abliefern, erhält jeder seinen persönlichen Anteil vom Trinkgeld. Um diesen Anteil zu erhalten, muss jeder einzelne nicht nur auf sich, sondern auch auf sein beeinflußbares Umfeld achten.
Nach Erreichen des Ziels (zufriedenstellender Bankett-Abend) sollte man noch einmal zusammenkommen, um den dann teilbaren Trinkgeldbetrag zu verteilen. Im Gesellschaftsrecht heißt das "Auseinandersetzung". Das reine Verteilen von Scheinen wird sicherlich nicht das einzige sein, was man teilt, wenn man noch einmal zusammenkommt …

Ein sehr wirksames Vorgehen. Leider nur auf sehr begrenzte Kontexte anwendbar.
Treten wir aber ein paar Schritte von der Bankett-Tafel zurück und schauen uns an, was es alles zu betrachten gibt.

/Zahlung im Voraus

Die Organisation zahlt, bevor die Arbeit beginnt, um zunächst einmal die Möglichkeit zu schaffen, Beiträge in das Vorhaben oder die Organisation einzubringen. Das ist der Gedanke hinter Antrittsprämien oder ein Ursprungsgedanke hinter dem Beamtentum. Das Risiko der ausbleibenden Gegenleistung verbleibt dann weiterhin bei der Organisation.
Der Erfolg ist vollständig von Vertrauen auf beiden Seiten abhängig. Das Risiko aber einseitig positioniert.

/Zahlung für Leistung

Zahlt die Organisation für eine eng umreißbare Leistung?
Bspw. im Stückzahl-Akkord?
Das berücksichtigt die Auswirkung der Gegenleistung nicht.
Das Erfolgsrisiko liegt voll bei der Organisation.
Dieses Risiko kann die Organisation eingehen, wenn sie genau ausmachen kann, ob der fragliche Beitrag eine Chance auf Ertrag und damit Gewinn bedeutet. Auf diese Weise werden Skalierungseffekte auf der Seite der Organisation aggregiert.
Eigentlich eine "saubere Sache", wenn da nicht der Aspekt mit dem dem fehlenden Verständnis für die größeren Zusammenhänge wäre, den man im Alltag allzu oft antrifft.
Aus Fehlverständnis wird Unzufriedenheit und daraus schnell Neid und Missgunst.

/Zahlung für Erfolg

Oder zahlt die Organisation nach Erbringung der Leistung und aufgrund der Beurteilung ihrer Auswirkung, abzüglich aller Gemeinkosten. Wird also ein Gewinnanteil auf die Beteiligten verteilt?
Dieses Vorgehen stellt das geringste Risiko auf allen Seiten dar. Es erfordert aber den langen, finanziellen Atem des Unternehmers im Arbeitnehmer und ein Vertrauen der Leistungserbringer in den Rest der Organisation. Immerhin erzeugen die übrigen Organisationsteile Kostenbelastungen (Gemeinkosten) und schmälern damit den verteilbaren Gewinn.

/es ist doch nicht alles schlecht

Dieser Tage werden Bonus-Systeme aufgrund vielerlei Exzesse angeprangert.
Die kritische Auseinandersetzung mit diesen Exzessen ist begrüßenswert. Sie hilft zum Kern des dahinterliegenden Gedankens vorzudringen und ihn von den Verblendungen zu befreien, die in den letzten Dekaden davor aufgebaut wurden.

Die Exzesse mit dem Stichwort "Managergehälter", "Gehaltstransparenz" usw. speisen sich aus meiner Sicht aus unterschiedlichen Quellen.
Einerseits aus der Verkennung der Systematik – was zu Neid, Missgunst und dergleichen führt. Andererseits aus der Quelle der Fehlallokation.

Einzelne Personen haben sich in die Lage versetzt, große Summen Geldes und individuelle Privilegien bei ihrer Person zu allokieren. Das gelang ihnen, indem sie das System verstanden haben, es zu nutzen wußten und oftmals in die von ihnen beabsichtigte Zielrichtung verändert haben.

Und wofür werden diese Menschen "belohnt"?
Um es ganz klar zu machen: es sind nur sehr wenige Menschen bereit, 40 Jahre Ihres Lebens permanent in Frustration und Angst zu ertragen und diesen Alltag gegen Geldbeträge einzutauschen. Der oft übersehene Umstand ist, dass eine sog. "Führungskraft" unterhalb eines Konzernvorstandes, im Wesentlichen Verwalter ("Manager") ist und in den allerseltendsten Fällen Vordenker und Leitbild ("Leader"). In der Natur dieser Sache liegt es, dass sich eine Führungskraft ab der untersten Hierarchie-Ebene ausschließlich mit Abweichungen vom "oben" vorgegebenen Zielbild beschäftigen muss. Das zehrt an den Kräften, prägt die Weltsicht und wichtet letztlich bestimmte Anteile der Persönlichkeit schwerer. Das alles führt dazu, dass ein "bestimmter Typ" Mensch in die Führungsetagen großer Organisationen gelangt, während der Rest der Bevölkerung ein halbwegs erträgliches Leben führt.

/zur Einordnung

Ich bin heil froh, dass meine Kinder nach etwa drei bis vier Jahren einigermaßen eigenständig spielen können. Das gibt mir mentalen und energetischen Freiraum, mich zumindest teilweise um andere Angelegenheiten zu kümmern. Wenn da nicht der Kleinste wäre …

Ich kann mir nicht vorstellen, den Zustand der ersten drei Lebensjahre eines Kindes auf eine Zeitspanne von 40 Jahren auszudehnen. Das ist aber der Alltag einer Führungskraft im sog. "mittleren Management". Man mag einwenden, dass es sich beim Umfeld eines Managers um "erwachsene" Menschen handelt. Letztlich ist es aber in allen Fällen das statuieren eine Zielbildes und das Korrigieren von Abweichungen von diesem Bild.
Und wehe, wenn sich "Mama" und "Papa" auch noch uneins sind …
"Manager" erhalten üblicherweise Gehälter ab dem mittleren fünfstelligen bis in den hohen sechsstelligen Bereich. Aus meiner Sicht wiegt das deren Gegenleistung kaum auf – wenn man überhaupt bereit ist, seine Lebensenergie gegen Geld einzutauschen.

/der verborgene Sinn hinter dem Bonus

Nach meinem Verständnis ist der tiefere Sinn des Bonusses, erfolgreiches Handeln attraktiv zu machen.
Ein Begriff dafür ist "Anreizsystem". Man zahlt ein so genanntes Grundgehalt, damit die handelnde Person in die Lage versetzt wird, ihre laufenden Unkosten während des Erbringungszeitraums zu decken (s. "langer Atem des Unternehmers"). Der Bonus ist dafür vorgesehen, Erfolg auszudrücken und den Anreiz für dem Erfolg zuträgliches Handeln zu setzen.

Abgesehen davon, dass Geld aufgrund seiner Abstraktheit schnell seine Wirkung verliert, passiert m.E. der Fehler beim Anwenden des Werkzeugs Bonus bei der konkreten Umsetzung. Wenn eine offen und transparent zu erbringende Gemeinschaftsleistung dazu führt, dass ihr Resultat separiert, einseitig überbetont und diskret verteilt wird, dann führt das zu Irritationen.
Der Außenstehende vermisst die Nachvollziehbarkeit und eine überzeugende Begründung,

der Betroffene empfindet Ungerechtigkeit. Übrigens, oftmals auf allen Seiten. Sowohl beim Zuwendungsverteiler (bspw. einem sog. "Teamlead"), beim Zuwendungsempfänger als auch bei denen die wenig oder gar nichts erhalten. Es stellen sich mindestens Zweifel über das Vorgehen ein.
Der Fehler rührt aus der loslösenden Individualisierung einer Gemeinschaftleistung her.

/der Kuchen

Stellen wir uns einmal das, was verteilt werden kann, als einen Kuchen vor.
Ja, ein solcher Kuchen ist endlich.
Wenn man ihn in Geld misst, dann ist die maximale Größe des Kuchen, die gesamte geschöpfte Geldmenge in der betreffenden Währung.

Aber wenn man andere Währungen wie Erfahrung, Erkenntnis, Freizeit oder weitere Möglichkeiten wie Zugang zu Wissen, Kontakten und Material hinzunimmt, dann ist die Größe des Kuchens variabel und vor allem in vielen Dimensionen messbar.
Nicht nur in Kalorien.

Was also verteilen?

/den Einklang schaffen

Absolute Herrschaft eines einzelnen oder weniger ist in vielerlei Hinsicht maximal anstatt optimal. "Es ist einsam an der Spitze"

Indem sich pyramidal alles zur Spitze hin konzentriert, aggregiert und abstrahiert geschieht folgendes:

"Die Spitze" entfernt sich naturgemäß immer mehr von der Basis. Daten, Informationen und Sichtweisen dringen gefiltert, kuratiert und mitunter auch eingefärbt (verfälscht) in die so genannte "Führungsetage" vor. Die Basis der Entscheidung wird immer undeutlicher, während die Verantwortung für die Auswirkungen einer Entscheidung immer mehr zunimmt.
Eine gefährliche Kombination.

Wirkung entsteht, wo Erkenntnis auf Fähigkeit zur Handlung trifft

Wenn eine Handlung erfolgreich ist, wird meist widerstandslos akzeptiert, dass der größte Lohn dort ausgezahlt werden soll, wo der gewichtigste Anteil erbracht wurde. Ohne großes Nachdenken wird das als "gerecht" empfunden und deshalb so bezeichnet.

Aber lässt sich das heute überhaupt noch feststellen? Und wo mag der Anteil liegen? Unten oder oben? Ohne Richtung keine Wirkung – ohne Vortrieb keine Zielerreichung.

In §26 StGB heisst es "Als Anstifter wird gleich einem Täter bestraft." Wenn wir das auf den Organisationskontext übertragen bedeutet das, der Ideengeber solle den gleichen Erfolganteil erhalten wie der Umsetzende. So ein Vorgehen wird gemeinhin als gerecht empfunden. Egal in welchem Kontext.

Nur wie bestimme ich diese Gleichheit der Anteile?
Die Zeiten von Stückzahl gehen dem Ende entgegen. Diese Meßgröße verliert also zusehens an Bedeutung – wenn sie diese jemals wirklich hatte.
Mono-Kausalität kann im Organisationskontext eigentlich nicht mehr gedacht werden, ohne dass man anfangen muss zu lachen.

Welche Beurteilungsmaßstäbe soll man also zugrunde legen?

Das betriebswirtschaftliche Instrumentatrium stellt u.a. zwei Instrumente bereit, die hier weiterhelfen können.

- KLR – die Kosten- und Leistungsrechnung (Wie effizient wird gearbeitet?)
- Die Wirksamkeitsrechnung (Wie effektiv wird gearbeitet?)

Erfolg setzt sich nach meiner Einschätzung aus diesen zwei Dimensionen, in Verbindung mit Zeit und Häufigkeit zusammen. Wer das Richtige auf die richtige Weise, anhaltend immer wieder tut, wird Erfolg wahrnehmen (messen) können.

Man muss "nur" das, was man anstrebt in messbare Werte übersetzen.
Man muss aber auch regelmässig und kritisch reflektieren, ob die einstmals festgelegten Erfolgsparameter (bspw. KPIs), weiterhin Bedeutung besitzen. Was vor zwanzig Jahren als erstrebenswert angesehen wurde, ist es heute oftmals nicht mehr.

Auch dafür gibt es Instrumentarien. Dieses Mal haben sie sich in der Politik bewährt.

- Diskussion (Aggregation von Perspektiven und Aspekten) und
- gemeinschaftliche Willensbildung (Abstimmung)

Damit wird nichts ideal, aber vieles besser als wenn man es dem Zufall und mglw. der Willkür des Einzelentscheids überlässt. Die gemeinschaftliche Willensbildung wird länger dauern, die damit erreichte Stabilität aber auch länger anhalten. Und wenn organisatorische Systeme eines brauchen, dann ist es die andauernde Stabilität der Wirkbedingungen.

/wie also Vorgehen?

Fragt man den Einzelnen nach seinem Anteil am Erfolg, dann wird man selten erleben, dass einer eine Gemeinschaftsleistung für sich reklamiert. Aber wenn man die Einschätzung der Einzelleistung in Prozentbeträgen vom Ganzen angeben lässt und diese am Schluß der Befragung zusammenzählt, dann wird man in der Regel jenseits von 100% liegen. Solche

Ergebnisse sind wissenschftlich belegbar und beruhen auf einer oder der einer Kombination mehrerer Wahrnehmungsverzerrungen.

Wenn man sich also dessen bewusst ist, dann kann man diesem Effekt entgegenwirken, indem man der Selbsteinschätzung eine Fremdeinschätzung gegenüberstellt. Der Abgleich dieser beiden Einschätzungen kommt dann einem Ideal näher. Ein Zusatznutzen entsteht daraus, dass die an der Abwägung Beteilitgten das Resultat nachvollziehen können, wenn sie das Vorgehen im Vorhinein akzeptieren und die Parameter selbst und damit ebenfalls nachvollziehbar bestimmen können.

Einem Gefühl von Ungerechtigkeit kann so bereits im Ansatz begegnet werden. Das Ergebnis wird Ruhe in der Organisation, Zufriedenheit mit dem Ergebnis und ggf. Ansporn zu dessen Veränderung sein. Das alles sind Ziele, von denen man liest und hört, dass sie als erstrebenswert angesehen werden.

Wie mache ich es also?

/bestimmendes Kriterium: individueller Beitrag

Bei diesem und dem darauffolgenden Lösungsansatz wird der zu verteilende Beitrag, der als Lohn oder Gehalt ausgezahlt wird, in zwei Teile geteilt.

Der eine Teil ist zur Deckung der persönlichen Grundkosten gedacht und wird durch die Anzahl der Empfänger geteilt – im Voraus bspw. im Monatsturnus.
Dieser Teil sollte mindestens den Betrag der so genannten Grundsicherung und in Zukunft mglw. den Betrag des BGE (Bedingungslosen Grundeinkommens) umfassen. Gerne natürlich auch ein Vielfaches davon.

Vorteil für das Unternehmen? Ein kalkulierbarer Mindestbetrag (anhand "headcount") ohne erschreckende Abweichungen im Nachhinein – in welche Richtung auch immer. Für alle Seiten gilt ein im Vorhinein festgelegter Parameter, auf den man sich nach einiger Erfahrung in der Geschäftstätigkeit – mindestens drei Jahre – "verlassen" kann.

Der zweite Betrag ist der erwirtschaftete Überschuß – im Nachhinein. Von ihm werden Gemeinkosten und eine Risikorücklage abgezogen. Der verbliebene Teil kann verteilt werden. Muss aber nicht. Möglicherweise gibt es ja auch noch Investitionsprojekte, Anteilseigner und andere Interessenten für eine finanzielle Zuwendung.

Der Schlüssel für den zur Verteilung anstehenden Betrag berücksichtigt die <u>individuellen</u> Anteile am Erfolg, nicht nur einen einseitig optimierten Parameter wie Stückzahl. Es ist vielmehr ein Multiplikator aus den Dimensionen Effizienz und Effektivität.

Mithilfe der Parameter zur Effizienz und Effektivität lassen sich Problemfelder abbilden, die nach meiner Wahrnehmung die heutzutage hauptsächlichen Schwierigkeiten beim Erreichen von Gehaltsgerechtigkeit darstellen.

Wie stelle ich darüber Vergleichbarkeit her?

Effektivität \ Effizienz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2		4								
3										
4										
5					25					
6										
7										
8								64		80
9										
10								80		100

Oftmals verblüffend: 80% x 80% ≈ 2/3

Nehmen wir an, es liessen sich sowohl 100% Effektivität als auch 100% Effizienz erreichen. Beides in Kombination ist in der Praxis weder möglich noch erstrebenswert. Ein einigermaßen ausgewogenes Vorgehen wird entsprechend den Erkenntnissen von Vilfredo Pareto und bspw. der Warteschlangentheorie bei etwa 80% des erreichbaren Maximums sein Optimum finden – in Multiplikation also bei 64. Jeder Schritt darüber hinaus muss entweder maximal präzise erfolgen (Spitzensport, speziell high-tech Motorsport) oder wird durch überhohen Einsatz von anderer Stelle "erkauft".
Eine einseitige Maximierung ist demnach immer wirkungsärmer als eine mehrseitige Optimierung – und sehr viel aufwendiger.

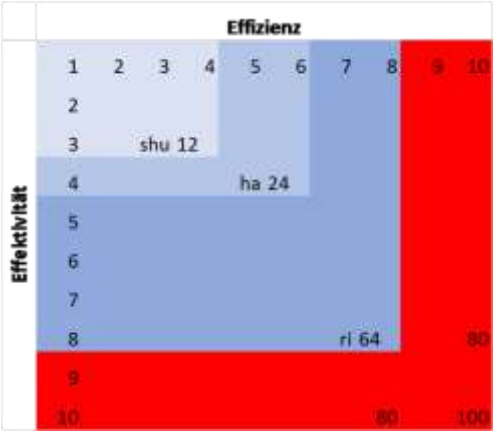
Wir alle wissen das "instinktiv" und deshalb sind nur wenige Menschen überhaupt bereit an die Grenzen zu gehen oder darüber hinaus.
Die, die es tun, erkaufen sich den Erfolg in einer Dimension teuer in einer anderen – bspw. Familie, Privatleben oder Lebensalter.

Dennoch gibt es Schritte der persönlichen Entwicklung, die es zu gehen lohnt und die zum Gesamterfolg spürbar beitragen. Ich ziehe hier die drei Stufen der Entwicklung in der asiatischen Perspektive heran. Sie werden Shu-Ha-Ri genannt und bedeuten in etwa Schüler, Geselle und Meister.

Der Schüler sieht zu und ahmt nach. Gute Schüler verstehen früh, noch bessere können schnell mit eigenen Worten erläutern. Der Geselle kann vorgegebene Tätigkeiten eigenständig ausführen, verstehen, erklären und wiederholt in gleichbleibender Qualität reproduzieren.
Der Meister seinerseits kann in höchster Geschwindigkeit und Vollendung immergleiche Tätigkeiten ausführen, hat diese verinnerlicht, kann sie mit unterschiedlichen Worten erklären, findet genau die Vermittlungsweise, die ein jeweiliger Schüler benötigt und ist darüber hinaus in der Lage ohne äußerlich bereitgestellten Rahmen, jederzeit und überall die zur Zielerreichung erforderlichen Tätigkeiten ausführen und Bestehendes an sich verändernde Umstände anzupassen.

Das ist jetzt nicht ganz das, was ein deutscher Industriemeister üblicherweise vermag. Solche Personen sind durch das Umfeld (industrieelle Reproduktion) darauf begrenzt, hochqualifizierte Gesellen zu sein. Meister nach asiatischer Vorstellung entsprechen dann eher einem MacGyver – nur viel schneller – so etwa wie Bruce Lee.

Jeder kann nun für sich selbst entscheiden und Kollegen zur Referenz einordnen, wo die Beiträge der jeweilig zu beurteilenden Person im Kontext des Unternehmens anzusiedeln ist. Das Endergebnis wird in einem offenen Plenum abschließend bestimmt. Der Weg dorthin kann diskret, sollte aber offen erfolgen.



Verortung persönlicher Reifegrade

/Korrektiv: Verhältnis in der Gruppe

Wichtig ist bei der Beurteilung des Reifegrads die Referenz zu den übrigen Mitgliedern der Belegschaft aber auch dem absoluten Umfeld. Viele neigen dazu, Ihre eigene Welt als Außengrenze zu sehen. Das ist verständlich aber auch gefährlich – gerade in Zeiten des Wachstums. Ein üblicher deutscher Konzernmitarbeiter mit ordentlichem Auskommen und solider Ausbildung kommt nach dieser Martix hier auf etwa 25 bis 30 von erreichbaren 100. Wenn man aber ausschließlich von solchen Menschen umgeben ist und keine Fluktuation herrscht, dann neigt man dazu die halbwegs objektiven 30, als 100 anzunehmen und sich bei äußerlich betrachtet ähnlich Handelnden kleinteilig zu differenzieren / Schadensregulierung M–Z.

Aus der Spanne von 25 bis 30 wird plötzlich eine angenommene 25 bis 75 mit nuanciellen Differenzierungen, die zwar intern gut funktionieren mögen, für den externen Nutznießer (Kunden) aber nicht in diesem Ausmaß Wirkung entfalten.

Andererseits ist es auch nicht allzu dramatisch, weil der zu verteilende Betrag jeweils gleich bleibt und ein Streit nur um den jeweiligen Anteil daran verläuft. Wenn alle Beteiligten einigermaßen homogon agieren und ein vergleichbares Tätigkeitsfeld bedienen, dann wird man sich in einem offenen Austausch ebenfalls nah beieinander befinden.
Wo findet man solche Bedingungen? Genau. Richtig. In einem tayloristisch geprägten Verwaltungsapparat der so groß ist, dass mehrere Personen eine vergleichbare Tätigkeit ausüben. Je geringer die Personenzahl und je konzentrierter unterschiedliche Aufgaben auf diese Personen übertragen werden, um so weniger vergleichbar sind zwei Personenanteile miteinander.

In meinem Arbeitsumfeld begegene ich laufend Personen, die zwar begrifflich die selbe Rolle ausüben, aber so dermaßen unterschiedlich, dass ich mich schwer tue, diese Personen in einen bewertenden Zusammenhang zu setzen. Ich kann beschreiben was sie tun, wie sie es tun und welche Auswirkungen das hat. Ich kann allerhöchstens den Deckungsgrad ihres Handelns mit einem angenommenen, idealen Zustand in Verbindung setzen. Die Personen miteinander zu vergleichen fällt mir dabei extrem schwer. Was würde ich also in so einem

Szenario zur Bewertung tun?
Ich würde das Perfection Game heranziehen. Wenn es in Bezug auf Effizienz noch etwas zu steigern gibt, dann zieht jede erforderliche weitere Schritt vom Optimalzustand (8) einen Punkt ab. Genau so in Bezug auf Effektivität. Was fehlt zum optimalen Meisterhandeln? Was wurde noch nicht gezeigt? Auch hier gibt jeder mögliche Schritt, der noch nicht gegangen wurde einen Punkt Abzug.

Warum nicht vom Maximalzustand (10) abziehen?
Es sind immer weitere Schritte denkbar.
Wenn ich blindlings jede mögliche Vergrößerung in einer Dimension als den zu gehenden Weg bezeichne, nur weil es möglich ist, ende ich im Bereich der über-optimalen Maximierung. Ich muss also auch einen Bereich beschreiben können, der jenseits des Optimum liegt. Wenn ich Auslastung und Warteschlange dafür hernehme, dann zeigt sich eine Über-Auslastung bei einer Warteschlange jenseits von 1. Immer dort, wo mehrere Vorgänge länger warten, agiert jemand oder etwas außerhalb seines optimalen Wirkungsgrades und meist oberhalb seiner optimalen Auslastung. Das gilt für den Kassenbereich im Handel genauso wie für Silizium-Prozessoren oder Mediziner, die oftmals sehr aufwendig gestaltete Wartebereiche als zu ihrer Tätigkeit gehörig akzeptiert haben.

Aber was, wenn wir etwas Neues entdecken? Das konnten wir doch zuvor nicht mitbewerten.
Wie gehen wir damit um? Dann verändert sich doch alles.
Ja tut es. Aber nicht in einseitiger Abweichung, sondern in Bezug aufeinander!
Es gibt immer einen zu verteilende Betrag ("Kuchen"). Wenn nun jemand einen Schritt weiter als andere gegangen ist, dann definiert das einen neuen Maßstab ("Torte" oder "Blechkuchen"). Fortan wissen wir, was zusätzlich möglich und mglw. sogar erwünscht ist, um sich dem Optimum anzunähern. Der eine Pionier erhält einen größeren Anteil, andere nun einen geringeren prozentualen Anteil vom verbesserten oder größeren Kuchen. Es profitieren auch diejenigen, die den Schritt nicht gegangen sind.

Anders ausgedrückt: was ist den einzelnen Personen lieber?
Gleichbleibend 10 % von 1.000 oder 7% von 2.000? Ein Stück vom Frankfurter Kranz oder lieber zwei Stück Butterkuchen?

Aber führt das nicht dazu, dass der Innovator aufhört, zum Erfolg beizutragen?
Nicht zwangsläufig. Ich vernahm, dass bei Porsche Millionäre am Montageband stehen. Diese Menschen haben im Rahmen eines betrieblichen Vorschlagswesens Anregungen eingebracht, die eine messbare Verbesserung erzielt haben.
Die Produktivitätssteigerung wird anteilig und in mit der Zeit abnehmendem Ausmass vergütet. Mit den Jahren kommen bei den Innovatoren beachtliche Wohlstandssteigerungen zusammen.

/bestimmendes Kriterium: Bedarf

Man kann aber auch bedürfnisorientiert vorgehen. Auch hier wird wieder ein Grundbetrag für laufende Kosten bezahlt. Der variable Vergütungsanteil bemisst sich nun nicht am Beitrag, sondern an der Bedürftigkeit des Beteiligten.

Das kann mitunter befremdliche Zwischenstände ergeben.
Im Wesentlichen, weil man sich bei der Entlohnung an dumpfe Zusammenhänge gewöhnt hat. Plakativ gesagt wären das

älter = mehr
länger = mehr
mehr = mehr

Eine wahre Kausalität zwischen dem Beitrag und der Zuwendung ist in der Regel nicht aus dem Beitrag und seinem Anteil am Gesamtergebnis ableitbar.
Es ist vielmehr so, dass der erwünschte und hoffentlich erfolgende Beitrag ein Ergebnis der Zuwendung ist. Die Zahlung ist ein Vorschuß auf die Zukunft. Ganz so, wie wir es bei unseren Kindern halten.
Noch können sie nichts Wesentliches zum Erhalt der Familie beitragen. Aber sie werden dereinst einmal.

Wenn man jung ist hat man viele Träume. Die drücken sich in Wünschen und realen Bedürfnissen aus. Gleichzeitig hat man materiell verhältnismäßig wenig, kaum Berufserfahrung, eine hoffentlich gute Ausbildung und Energie nahezu im Überfluß. Die jeweiligen Parameter verändern sich im Laufe der Zeit und mit den Erfahrungen, die man macht. Irgendwann nimmt der Bedarf an materiellen Gütern ab, die Energie lässt nach, aber die Anforderungen aus dem familiären Umfeld steigen. Kranke Kinder, KiTa-Schließzeiten und Elternabende werden mehr, Parties und Festival-Trips werden (leider) weniger. Erfahrung mit Menschen und Arbeit steigt. Das alles verbirgt sich hinter Begriffen wie "Junior" und "Senior" als Reifegraden. Sie werden gern mit Karrierestufen verknüpft, die bestimmte Vorbedingungen mit sich bringen. Das alles gibt es möglicherweise im Umfeld der Organisation oder eben nicht (mehr).
Alles das sind Einflußfaktoren, die ihre Berücksichtigungen finden dürfen und müssen.

- Gerechtigkeit ist nicht nur, wenn alle das selbe bekommen.
- Gerechtigkeit ist auch, wenn jemand bekommt, was er oder sie benötigt.
- Gerechtigkeit ist auch, wenn jemand, der einen entscheidenden Beitrag leistet, einen großen Betrag erhält – auch wenn für diesen Beitrag "wenig" Zeit aufgewandt wurde.

Um es mit Picasso zu sagen:
damit ein Meisterwerk in 15 Minuten entstehen kann, braucht es auch die 30 Jahre bis dahin.

Bedarfsorientierte Bezahlung zahlt sich dort aus, wo die "Quitting Economy" noch nicht vollends um sich gegriffen hat. Die bedarfsorientierte Zuwendung ist eine Investition.
Sie kann zur Fehlallokation werden, wenn die Person in die investiert wurde, die Organisation verlässt, bevor die Investition Früchte tragen kann.

Sie kann aber auch darüber hinaus Bestand haben.
Es ist wahrnehmbar, dass bestimmte Organisationen ihren Einflußbereich vergrößern und über Alumni-Netzwerke auch über den Organsiationsaustritt hinaus absichern.
So kann es vorkommen, dass jemand als "Ehemaliger" wahrgenommen wird, der in seiner aktuellen Position eine viel weitreichendere Wirksamkeit entwickelt
– "what ever it takes!"

/der Schritt zum Erfolg

Überraschenderweise ist es weniger erheblich, welchen Bewertungsmaßstab man anlegt. Unzufriedenheit rührt aus einem anderen Aspekt her. Und Zufriedenheit kann hergestellt werden, egal auf welchen Maßstab sich das Regelwerk zur Vergütung stützt.

Ein wesentlicher Schlüssel zur Stabilität durch Akzeptanz wird über Transparenz erreicht. Wenn Algorithmus und seine individuellen Parameter offen liegen und ihre Bestimmung sowohl für die Nutznießer als auch für die mittelbar Betroffenen nachvollziehbar gemacht wird, dann erzeugt das einerseits Akzeptanz auf beiden Seiten. Jeder kann die eigene Position bestimmen und daran arbeiten, diese Position zu verändern. In jede Richtung und zu jedem Zeitpunkt.

Die Verteilungsschlüssel werden also nicht im stillen Kämmerlein und im "Dialog" festgesetzt, sondern transparent in einem Plenum diskutiert und gemeinsschaftlich bestimmt. Warum? Weil jeder – wissenschaftlich nachweisbar – eine verzerrte Sicht auf die Dinge hat. Man selbst schätzt sich eigentlich immer anders ein als eine Gruppe um einen herum.

Beispiel:
Ich habe für so manchen Vortrag in der Vergangenheit Bestnoten erhalten. Ich selbst war aber dennoch mit dem Geleisteten unzufrieden.
Manchmal war ich selbst sehr zufrieden mit mir, das Publikum vergab aber befriedigend bis gut (und nicht "sehr gut").
Manchmal fand ich ein Thema wichtig, aber es fehlte die Anschlußfähigkeit. Die Leistung ging am Publikum vorbei. Die Ladungen zündeten nicht.

Was war nun der werthaltigste Beitrag? Für das Publikum war es mit hoher Wahrscheinlichkeit der Vortrag mit den Bestnoten mit dem ich unzufrieden war. Für mich waren es die Momente des Scheiterns, die mich dazu gebracht haben zu lernen. Allerdings tat ich das auf Kosten der Zeit derjenigen, die mich in meinem Scheitern erlebt haben. Der gemeinschaftlich erfahrene Misserfolg war jedoch erforderlich, um <u>andersartige</u> Erfolge in der Zukunft zu ermöglichen oder zumindest weiteres, <u>gleichartiges</u> Scheitern durch Resonanzbekundung (bspw. RoTI 1 und 2) zu verhindern.

/Bezugspunkte

Was soll also bewertet werden?
Rein opportunistisch das, was beim Empfänger (Publikum) ankommt?
In der "reinen" Wirtschaft könnte man das so machen.
Ohne Kunden kein Cashflow.
Und in der Bildung?
Sage ich dem Schüler, was er oder sie hören will? Oder eher was der Schüler nach meiner Einschätzung oder seiner Nachfrage braucht?
Wieviel Erziehungsauftrag hat die Politik?
Wieviel Opportunismus verträgt das Gesundheitswesen?

Wenn nun die anteilsbestimmenden Parameter in einer offenen Verhandlung zwischen dem direkten Nutznießer und den mittelbar Betroffenen bestimmt werden, ist die

Wahrscheinlichkeit für Akzeptanz und Frieden durch Verständnis und Gerechtigkeit höher als wenn der bessere Verhandler aus einer Position mehr herausholt als der reflektierte und daher eher zurückhaltende Gesprächspartner.

Auch das gibt es: die hilfsbereiten, bescheidenen Kollegen, deren Licht erst durch die Gruppe unter dem Scheffel hervorgeholt werden muss, um ihren Anteil zu würdigen und bspw. in finanzieller Zuwendung auszudrücken.

Offene Gehaltsverhandlungen im Plenum erzeugen deutlich mehr als nur den Transfer eines Geldbetrages.

/Praxisanwendung

Das bis hier hin Beschriebene ist eine Utopie. Ich habe es so noch nicht vollständig erlebt. Ansätze dazu existieren aber schon.

Und eine Gewissheit bleibt ohnehin gültig: Es wird anders.
Wir wissen alle noch nicht, was anders kommen wird und was von dem anderen Bestand behalten wird.
Ohne, dass wir darüber nachdenken und Schritte in eine Richtung unternehmen, die wir für richtig halten, werden andere aktiv werden.
Dann kommt die Veränderung von außen und wir können nur noch auf sie reagieren anstatt das Andere aktiv zu gestalten.

Jeder wird eine Entscheidung treffen und sich entsprechend positionieren.
Soviel ist gewiss. Der Rest ist Verhandlungssache.

/Anwendungsbereich

Für wen eignen sich also die hier ausgeführten Gedanken?

Derzeit sind es noch sehr wenige Arbeitnehmer im Vergleich zur Gesamtzahl der Beschäftigten.
Selbstständige verhandeln ihre Einkommen ohnehin anders. Das könnte in mittelbarer Zukunft größere Relevanz erlangen.

Startups haben noch nicht die geschäftliche Stabilität derer es bedarf, um Kennzahlen verlässlich bestimmen zu können.
Nach meiner mehrfach gemachten Erfahrung dauert es bis ins vierte Geschäftsjahr, bevor sich Umsatzströme und Auslastung derart normalisiert haben, dass man Kennzahlen die notwendige Verlässlichkeit beimessen kann.

Braucht es überhaupt ein #newPay in der #newCompany?
Es gibt bei vielen "jungen Unternehmen" noch nicht die Differenziertheit in Lebensentwürfen, die auch eine Differenziertheit in den Auszahlungsbeträgen erfordern. Meist startet man homogen. Ähnliche Lebensalter, ähnliche Herkunft, vergleichbare Bedürfnisse. Meist finden sich "Frollegen" zusammen, die neben einer gemeinsamen Vision auch vieles andere teilen.

Größere Betriebe und Organisationen der öffentlichen Hand sind meist tarifgebunden und unterliegen den dortigen Parametern Ausbildung, Tätigkeitsprofil, Betriebszugehörigkeit und manchmal auch Lebensalter. Die manchmal gescholtetenen Tarifverträge sind jedoch nicht vom Himmel gefallen. Sie sind das Ergebnis von mehrjährigem Ringen über die richtigen Parameter bei der Festsetzung von Vergütungskorridoren und begleitenden Rahmenbedingungen wie Wochenarbeitszeit und Urlaubsansprüchen. Sie sind in einer Zeit entstanden, als eine solche Normierung hilfreich und daher sinnvoll waren.
Erwerbsarbeit bedeutete oftmals Stückzahl-Produktion. Nicht umsonst heißen viele Tarifpartner "Industriegewerkschaft …".

Tarifverträge sind von der Natur her heterogener, jedoch mit der Tendenz zur homogenen, "berechenbaren" Vergütung.

Doch immer dort, wo wesentlich Ungleiches, möglichst gleich bezahlt werden soll, fangen die Konflikte an. Das ist dann der Umkehrschluß aus der Lehre, die das BVerfG hinter Art 3, I GG sieht. Die Auslegungshilfe lautet:

Dem Wesen nach Gleiches gleich behandeln.
Dem Wesen nach Ungleiches ungleich behandeln.

Dagegen wird in der Praxis viel zu oft verstoßen. Mit dem Ergebnis der "Gleichmacherei" von wesentlich Ungleichem.

"Gleiches Geld für gleiche Arbeit." Ist zwar ein griffiger Schlachtruf nach Gerechtigkeit. Allerdings fängt die Schwierigkeit schon bei der Gleichheit der Arbeit an. Das geht vielleicht noch bei qm Raumfläche in mehrstöckigen Bürogebäuden. Allerdings wird es schon extrem schwierig bei der Incident-Bearbeitung einer Telefon-Hotline. Der eine Gesprächspartner weiß worauf es im Prozess oder "ihm" persönlich ankommt, der andere braucht eher jemanden zum Zuhören.
Wenn dann auch noch geschlechterspezifische Parameter dazukommen ist es erforderlich, auf beiden Seiten klar zu werden, ob die abgelieferte Leistung entlohnt wird oder ob die geleistete Vergütung eine Investition darstellt – bspw. in den Leistungszeitraum nach dem Ende der Elternzeit.

Das Verfolgen und überwinden der "gender pay gap" mag zwar hehren Zielen dienen, sollte jedoch in der Praxis nur dazu genutzt werden, um sich der Differenziertheit und Komplexität des Themas zu nähern. Alles andere endet in starrer Dogmatik, die wir hoffentlich in wenigen Jahren überwunden haben.

In meinem Kontext ist viele Arbeit ähnlich im Sinne von handwerklich gleich. Allerdings sind Inhalte und Beteiligte jedesmal derart unterschiedlich, dass ich für nominal gleiche

Liefereergebnisse gleiches Geld bekomme, jedoch mit jeweils sehr unterschiedlichem Aufwand und oftmals qualitativ unterschiedlichem Ergebnis. Auch ich lerne täglich dazu und so sind die jüngeren Ergebnisse meist schneller erreicht als die älteren und die Qualität ist öftmals höher. Muss ich deswegen geringere Entgeltforderungen stellen oder heben sich Zeitaufwand und Qualitätssteigerung gegeneinander auf?

Ich habe für mich die Entscheidung getroffen, die freiwerdenden zeitlichen Ressourcen in Wissensweitergabe und Zeit mit der Familie zu investieren, wovon wiederum meine Projektarbeit inhaltlich und qualitativ profitiert.
Ein ewiger Kreislauf.

/Zusammenfassung

Es ist gar nicht so wichtig,

- auf welcher Grundlage,
- in welcher Größenordnung und
- mit welcher Gegenleistung

vergütet wird, um das Empfinden von Gehaltsgerechtigkeit herzustellen.

Viel wichtiger ist es, dass das Vorgehen zur Vergütungsbestimmung von den betroffenen Beteiligten mitgetragen wird. Das erfordert das Verständnis darüber,

- was Bestandteil des eigenen Anteils an der Gesamtleistung sein kann und muss
- was damit durch die Gemeinschaft erzielt werden soll oder wurde
- das Akzeptieren nach welcher Regel Vergütung bestimmt und verteilt wird

Wenn es der Organisation dann auch noch immer wieder gelingt, Selbsteinschätzung mit Fremdeinschätzung in Deckung zu bringen, sind alle objektiven (rationalen) Kriterien für das Erreichen von Gerechtigkeit erfüllt. Dann müssen “nur noch” die subjektiven und allzu oft unausgesprochenen Kriterien sichtbar gemacht und objektiviert werden.

Was mag wohl die schwierigere Aufgabe sein?

/Handlungsaufruf

Wer sich für die Veränderung entscheidet, investiert in eine ungewisse Zukunft. Immer.

Egal in welcher Rolle. Ob als Erschaffer, Produzent, Käufer oder Nutzer, tut man dies im Vertrauen und in der Annahme darauf, dass diese Veränderung gegenüber dem herrschenden Zustand (Status quo) eine Verbesserung darstellt.

Nur sehr wenige Menschen handeln heutzutage in einem Umfeld, das von reiner Kompliziertheit geprägt wird und in dem daher mono-kausale Beziehungen nachweisbar existieren. Komplexität ist allgegenwärtig. Und das bedeutet gegenseitige und gleichzeitige Beeinflussung der Einzelnen im Kontext des Ganzen.

Der zugrundliegende Ablauf ("Fortschritt") ist immer der selbe. Erst kommt das andere (das Neue), dann mehr davon und zuletzt die Verbesserung in der Qualität. Alles hat seine Zeit. Es kommt darauf an, was die Organisation bezweckt und welchen Reifegrad sie jeweils aufweist. Am Anfang braucht es den wirklichen Meister, dann Schüler und Gesellen und zuletzt ein Tätigkeitsprofil, das im deutschen den Begriff "Industriemeister" trägt.

Die Zusammensetzung der Belegschaft und ihre Entlohnung sollte diesbezüglich einen möglichst hohen Deckungsgrad zum Reifegrad der Organisation aufweisen. Dann stellt sich eine hohe Wirksamkeit in der Zusammenarbeit ein und die Entlohnung entspricht am ehesten dem, was die beteiligten Betroffenen als gerecht empfinden.

- Was gemeinsam erreicht wird, soll auch gemeinsam verteilt werden.
- Was jeder für sich erreicht hat, darf der Einzelne nach seiner Entscheidung verteilen, muss es aber nicht.
- Was gemeinsam erreicht wurde, darf nur dann durch einen Einzelnen oder wenige verteilt werden, wenn jeder Betroffene aus freien Stücken und gebildetem Willen damit einverstanden ist.

Lässt sich das Vergütungsmodell Ihrer (oder Deiner) Organisation mit diesen Kriterein messen?
Zu welchem Ergebnis kommt die Überprüfung?
Gibt es Anpassungsbedarf?

/etc

Dieser Beitrag ist mein zweiter in der Blogparade zum Thema "newPay".

Boni abschaffen: Dazu gibt es keine Alternative – Niels Pflaeging (15.10.2017)

Die ausgeklügelten Systeme variabler Vergütung stehen vor dem Aus.

***

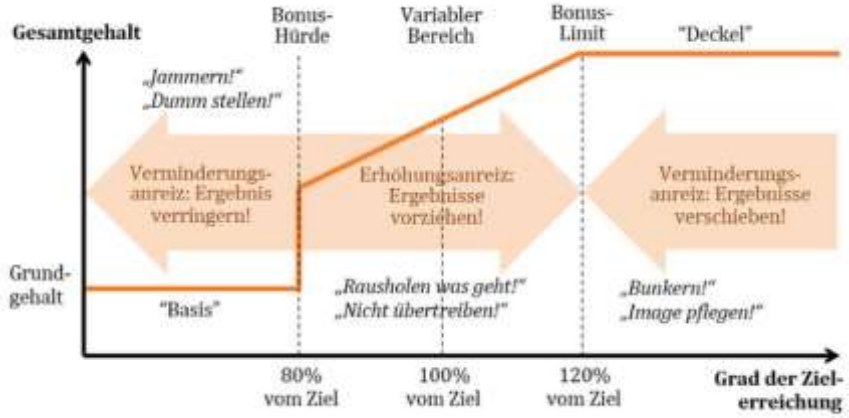
Es war einmal eine Bank, die hatte viele Mitarbeiter. Sie war eine ehrgeizige Bank, eine die etwas auf sich hielt. Und außerdem eine, die fand sie sei schön und sehr schlau und habe mehr Erfolg verdient als die anderen Banken des Königreiches. Diese Bank nun hatte einmal die Geschichte vom dummen Esel gehört, der, solange ihm sein Reiter nur eine an einer Rute aufgehängte Karotte vor der Nase herumbaumeln ließ, dem auf ewig entrückten Gemüse willig hinterhertrottete. Zur Freude seines Reiters.

Also ersann die Bank folgende List: Sie würde ihren Mitarbeitern nicht nur ein gerechtes Salär geben, sondern sie zusätzlich auch zur Leistung anspornen - genau wie jener Reiter in der Geschichte es mit dem Esel getan hatte! Sie begann eines Tages, ihren Leuten Anreize hinzuhalten, eine Art Rübe: Da die Bank ohnehin viel mit Geld hantierte, sich aber mit Ernährung und Gemüse kaum auskannte, benutze sie statt Möhren einfach Geld. Sie nannte das Boni. Und siehe da: Es passierte auch etwas.

"Intelligenztests messen nicht Intelligenz, sondern die Fähigkeit, Tests zu lösen; Boni bewirken nicht, dass Leistung besser wird, sondern dass Mitarbeiter Wege finden, Ihren Bonus zu bekommen."

Ich will die Geschichte an dieser Stelle abkürzen - die Spatzen pfeifen es schließlich seit geraumer Zeit schon von den Dächern: Bonus- und Anreizsysteme funktionieren beim Menschen nicht – egal wie klug und ausgefeilt diese Systeme auch gestaltet sein mögen. Sie verbessern weder individuelle Leistung (falls es so etwas überhaupt gibt), noch Unternehmensergebnisse. Warum? Nun, Anreizsysteme haben mit Leistung ebenso viel zu tun wie Intelligenztests mit Intelligenz. Nämlich nullkommanichts. Intelligenztests messen nicht Intelligenz, sondern die Fähigkeit, Tests zu lösen; Boni und Incentives bewirken nicht, dass Leistung besser wird, sondern dass Mitarbeiter Wege finden, Ihren Bonus zu bekommen. Nicht mehr. Aber auch nicht weniger. Boni als „leistungsabhängige Bezahlung“ oder „Pay for Performance“ zu bezeichnen, ist daher absurd.

Das liegt nicht daran, dass Mitarbeiter Esel wären, sondern dass Sie genau das Gegenteil davon sind. Harvard-Professor Michael Jensen hat mal bildlich dargestellt, wie anreizende Vergütung wirkt: Durch die Kopplung von Vergütung an Ziele entstehen „Brüche“ in der Gesamtvergütung (siehe Illustration). Diese Bruchstellen regen die Angereizten in jeder Situation dazu an, das System für den individuellen Vorteil zu nutzen, es aber gleichzeitig auch zum langfristigen Nachteil des Gesamtsystems, zu manipulieren. Oder letztlich zu schlagen.



Die fatalen Wirkungen der Anreize auf Verhalten

Die Vergütungssysteme, über die wir hier sprechen, sind also keineswegs harmlos. Ohne „aggressive", „motivierende" Vergütung und Bonuskultur hätte die Finanzkrise von 2008 niemals diese Ausmaße erreichen können. Vermutlich wäre sie gar nicht entstanden: Anreize ver-eseln die so Incentivierten. Setzen ihnen Scheuklappen auf und machen sie scheinbar bekloppt. Sagen ihnen: „Erreich dein Ziel, dann geht es dir gut! Schau nicht so genau, ob Kunden zufrieden sind, Wertschöpfung entsteht, Gesetze gebrochen werden."

Natürlich ist die Finanzdienstleistungsbranche von der Bonus- und Incentivierungskultur durchdrungen wie keine andere. Auch die prozentualen Anteile variabler Vergütung an den Gesamtgehältern sind in Banken – von einigen Ausnahmen abgesehen – relativ stark ausgeprägt. Das führt dazu, dass sich viele Bankmanager, -personaler und –controller und Aufsichtsräte oft kaum mehr vorstellen können, dass es auch anders gehen könnte. Das ändert aber nichts an der Dringlichkeit und an der Notwendigkeit, von diesen Vergütungspraktiken abzurücken. Im Gegenteil: Die Missstände in der Branche, wie die niedrige Beratungsqualität, Compliance- und Ethik-Probleme, oder extreme Volatilität der Ergebnisse sind ohne eine Abkehr von bisheriger Vergütungskultur gar nicht denkbar.

Dafür, dass man Anreizsysteme nicht verbessern kann, liefert die UBS ein beredtes Beispiel. Unter großem Tamtam hat die UBS ihre Vergütungssysteme vermeintlich immer wieder umstülpt - zuletzt in den Jahren 2012/2013. Erreicht hat sie dabei nichts: Sie hat am Ende das Falsche nur immer weiter optimiert. Es gibt dort trotz aller Beteuerungen weiterhin Zielvereinbarungen, Leistungsanreize, Optionsprogramme, ausgeklügelte „Zuteilungen". Die lange Folge von Skandalen wird so niemals abreißen: Boni sind ein Hamsterrad, aus dem man ganz aussteigen muss.

"Anreize und Boni sind eine Vergütungspraxis aus der Management-Mottenkiste, die auf den Müllhaufen der Geschichte gehört."

Wie die Alternative konkret aussieht? Viel einfacher als der Status quo bei UBS und Co.. Die einfachste Lösung: Mitarbeitern ausschließlich Festgehalter zahlen; dazu falls nötig ehemalige Bonus-Gehaltsbestandteile in Grundgehalt umwandeln. Die Personalkosten werden dadurch nicht höher - es wird nur offiziell fix, was zuvor variabel erschien. Man kann Mitarbeitern auch einen Anteil an gemeinsamen (statt individuellen) Ergebnissen geben, also z.B.

am Ergebnis des Unternehmens, als Gewinnbeteiligung oder in Form von Unternehmensanteilen. Aber natürlich bitte nicht als Aktienoptionen, die wiederum zum Tricksen und zur Manipulation erziehen.

Das Problem mit der Vergütung von Bankmanagern und –mitarbeitern ist nicht die absolute Vergütungshöhe oder das Gesamtgehalt. Natürlich sind Bankersaläre vielerorts exzessiv und in machen Fällen schamlos. Die Gehaltshöhe ist aber nur ein Problem für die Banken selbst. Anreizende Vergütung ist ein Problem für die ganze Gesellschaft. Sie konditioniert zum Wegschauen, zum Missbrauch, zur blinden Zielerreichung als Standardfall: „Mach deine Quote. Auch wenn dadurch am Ende die Bank den Bach runtergeht". In einer Branche wie der Finanzdienstleistung, die eine unverzichtbare volkswirtschaftliche Rolle verantwortungsvoll auszufüllen hätte, ist das fatal.

Das Misstrauen der Gesellschaft gegenüber seinen Unternehmen und seinen Unternehmern ist gerechtfertigt, solange es dort Vergütung gibt, die an Umsätze, Ziele und Erwartungen gekoppelt ist. Manager *sind* nicht gierig: Sie werden durch gängiges Performance Management gierig gemacht. Systematisch hinkonditioniert. Anreize oder Boni sind eine Vergütungspraxis aus der Management-Mottenkiste, die auf den Müllhaufen der Geschichte gehört: Die Verantwortung dafür, dass das passiert, liegt bei Vorständen, Aufsichtsräten, Eigentümern.

Langfristig hat jedes Unternehmen genau die Mitarbeiter, die sie verdient. Verhalten sich Ihre Mitarbeiter, Kollegen, Chefs wie Esel?

***

Dieser Artikel wurde usprünglich im September 2014 im der 2. Ausgabe der BankingNews, herausgegeben vom BankingClub, veröffentlicht.

#NewPay: Let's play! – Tobias Leisgang (16.10.2017)

Nachdem ich im ersten Teil zu NewPay meine persönlichen Erfahrungen geteilt habe, möchte ich diesmal ein paar "Würfe" wagen, wie man #NewPay gestalten könnte. Einige der Würfe landen vielleicht im Aus. Vielleicht treffe ich aber auch. In jedem Fall hoffe ich, dass sich ein "Passspiel" zum Thema entwickelt. Also greift die Gedanken gerne auf und schreibt Eure Meinung dazu. Noch besser wäre, ihr entwickelt die Ideen gleich weiter. Aber jetzt genug der einleitenden Worte. Legen wir los!

Wurf #1 – Gehaltstransparenz

Über Gehalt spricht man in Deutschland nicht. In vielen Unternehmen ist sogar per Policy untersagt, Details zur Entlohnung mit den Kollegen zu teilen. Der soziale Frieden soll nicht gefährdet werden. Für mich ist das genauso wie "security by obscurity" und daher wenig robust. Einige Kollegen kennen sich so gut, dass man eben doch Details teilt. Bei Google wurde das sogar mal im grösseren Stil gemacht. Und selbst wenn man sich nicht austauscht, bleibt doch immer eine Unsicherheit da, ob es denn bei der Entlohnung mit rechten Dingen zu geht.

Ich frage mich deshalb schon länger, ob ich nicht einfach mal im Team ausprobiere und die Bezahlung transparent machen. Natürlich würden nur die mitmachen, die das auch teilen wollen. Ich bin mir sicher, dass nicht jeder mitmachen würde. Schwierig wird es auch, wenn man dank der Transparenz im Team Änderungen an der Entlohnung vornehmen will und diese aber nicht mit den ganzen Regelungen im Konzern vereinbar sind. Und selbst wenn man die Änderungen macht, wird dadurch die Wertschöpfung besser?

In der Welt des Sports ist Gehaltstransparenz übrigens völlig normal. In dieser Tabelle sieht man zum Beispiel alle Gehälter der Dallas Mavericks. Demnach verdient Dirk Nowitzki fünf Millionen Dollar im Jahr. Jetzt werden viele sagen, bei der Summe würden sie ihr Gehalt auch öffentlich machen. Ist das wirklich so? Oder ist nicht einer der Gründe für Intransparenz, dass man Angst vor Neidern hat?

Wurf #2 – Den Kuchen verteilen

Dieser Wurf basiert auf einem wunderbaren Zuspiel von Alexander Gerber. In seinem Artikel Wer bekommt's entwickelt er ein Modell, wie man die Entlohnung verteilt. Das heißt nicht notwendigerweise in gleichen Teilen. Ich halte nämlich wenig davon, dass einfach alle das Gleiche kriegen. Ich habe Alexander's Modell der Verteilung gar nichts mehr hinzuzufügen. An einer Stelle möchte ich aber noch etwas ergänzen. Alexander schlägt vor, den Überschuss entweder unter den Mitarbeitern zu verteilen oder zu investieren bzw. an Anteilseigner auszuschütten. Statt entweder/oder könnte man ja die Mitarbeiter entscheiden lassen, wohin das Geld investiert wird. Per internem crowdfunding werden die unterschiedlichen Investitionsprojekte vorgestellt und gefundet. Wenn man die Idee noch etwas weiterspinnt, könnte man sogar die Shareholder als Investitionsprojekt sehen und dadurch deren Anteil per crowdfunding bestimmen. Die Idee ist ein absoluter Schuss aus der Hüfte und nicht weiter durchdacht. Kann das funktionieren?

Wurf #3 – Was za(e)hlt mehr als Geld?

In meinem letzten Artikel nahm ich die Dankeskarte als Beispiel der Entlohnung. Die kostet so gut wie kein Geld, aber eben Zeit. Trotzdem ist sie viel wirksamer als ein monetärer Bonus. Ich glaube daher, es gibt jede Menge wirksame Alternativen zum Geld.

Fangen wir mal mit der Zeit an. Statt Geld zahlen wir uns Zeit aus. Die Basisvariante gibt es das heute quasi schon in Form von Teilzeit oder unbezahltem Urlaub. Man kann hier aber noch viel

weitergehen. Nämlich die Arbeitszeit voll flexibilisieren. Ich fände das eine sehr wertvolle Entlohnung. Wie oft habe ich schon gehört, dass Zeit mit den Liebsten unbezahlbar ist!?

Statt Geld gegen eigene Zeit einzutauschen, könnte man aber auch Geld gegen die Zeit anderer im Unternehmen eintauschen. Vielleicht wäre das Finanzgenie aus dem Controlling der perfekte Sparringspartner für meine private finanzielle Herausforderung? Oder die Recruiterin coacht meinem Sohn bei der Berufswahl und Bewerbung?

Neben der Zeit gibt es aber noch andere "Güter", die auf den Einzelnen mehr wirken können wie die monetäre Entlohnung. Wie wäre es mit der Möglichkeit Maschinen und Werkzeuge für meine privaten Tätigkeiten zu nutzen? Der Eine kann statt dem einfachen 3D-Drucker zu Hause plötzlich die teure Profimaschine verwenden. Ein Anderer hat im Nebenerwerb einen Handel gegründet. Vielleicht ist ihm ja die Möglichkeit, die Einkaufskanäle der Firma zu nutzen, viel mehr wert als eine finanzielle Entlohnung? Ein Dritter programmiert als Hobby leidenschaftlich gerne. Warum sollte man ihm nicht die Teilnahme an der teuren Schulung erlauben, die sonst nur die Programmierer aus der IT genehmigt kriegen?

Over to you

Eigentlich war der dritte Wurf sogar mehrere Würfe. Ich höre an dieser Stelle daher mal mit dem Spielen auf. Jetzt seid ihr dran:

Was haltet ihr von den Würfen? Sind die Spielerei bzw. Spinnerei oder mal das ein oder andere Experiment wert?

Bringt Gehaltstransparenz was? Wie würdet ihr das umsetzen?

Wie würdet ihr den Kuchen verteilen? Und vor allem, wer würde ihn bei Euch verteilen? Alle gemeinsam oder einer, z.B. wie bisher der Geschäftsführer?

Was schätzt ihr mehr als Geld? Könnte man das als Lohn "auszahlen"?

New pay = ZEIT – Manuela Bach (17.10.2017)

Heute kommt ein Beitrag, den ich für eine Blogparade verfasse. Das Thema ist new pay – im Zusammenhang mit new work.

Da alle im Zeichen des Digitalisierungsfiebers sind und new work ausgerufen haben, ist nun folgerichtig new pay dran.
Das Gebiet ist sozusagen frisch und noch nicht besetzt, genau richtig um frei denken zu können.

Also los.
Die Griechen wussten bereits, dass Körper, Geist und Seele in Einklang sein müssen um leuchtende Persönlichkeiten hervorzubringen, ich möchte in unserer heutigen Zeit das Bankkonto hinzufügen.

Finanzielle Sicherheit ist ein nicht zu unterschätzender Faktor um ohne Druck arbeiten zu können. Doch es gehört mehr dazu, und hierfür wurden schon in einigen Unternehmen die Weichen gestellt. Fakt ist, Mitarbeiter werden in den nächsten Jahren ein rares Gut sein, worüber ich bereits in einem früheren Beitrag geschrieben habe. Deshalb möchte ich auch hier bei einem Vergleich bleiben:

Ich sehe gute Mitarbeiter wie einen Diamanten.

Ein Diamant bekommt meist eine große Aufmerksamkeit, besonders wenn er optimal geschliffen, bzw. zum Funkeln gebracht wird. Unternehmen bekommen oft einen Rohdiamanten und sie können für den richtigen Schliff sorgen. Was bringt einen Mitarbeiter dazu richtig zu funkeln, das heißt sich bei seinem Arbeitgeber wertgeschätzt zu fühlen?

Wie wäre es, wenn Mitarbeiter, sagen wir zweimal im Jahr einen Coach bekämen um ihre Potentiale optimal in die Arbeit einbringen zu können? Dinge, die man schon aus Veranlagung gerne tut auch noch mit Arbeit verbinden zu können, ist fast schon ein Traum. Das ist eine Investition, die der Arbeitgeber dem Mitarbeiter zukommen lassen kann. Persönlichkeitsentwicklung, die ja nichts anderes heißt, als den ganzen Menschen zu sehen.

Regelmäßige, regenerierende Gesundheitsübungen vor oder während der Arbeit. Gute Verpflegung in der Kantine, dazu gehört für mich ein Kantinenambiente, indem wirklich eine Pause gemacht werden kann, um für die zweite Hälfte des Arbeitstages aufzutanken, und keine Massenabfütterung in kurzer Zeit. Restaurant anstatt Kantine!

Was wäre, wenn Unternehmen ihr Geld in Immobilien stecken und Mitarbeitern gute Wohnungen anbieten würden? Kindergärten sind bereits in Unternehmen realisiert, da könnten auch Mitarbeiterwohnungen zur Verfügung stehen. Es müssen keine Wohnblocks sein, in denen nur Mitarbeiter leben, denn Mitarbeiter dürfen nicht Tagein Tagaus in einem Firmenumfeld unterwegs sein. Impulse und Entspannung würden ausbleiben.

Die Unternehmen müssen so gut mit ihren Mitarbeitern umgehen, dass sie gerne bleiben. Das ist eine riesige Herausforderung für die nächsten Jahre. Eine Mitarbeiterin, die durchs Unternehmen geht um Befindlichkeiten und Tendenzen zu registrieren. Zwei Mal im Jahr einen Museums-, Theater- oder Konzertbesuch für zwei Personen nach eigener Wahl. So kommen auch neue Ideen ins Unternehmen.

Was wäre, wenn Unternehmen ein Serviceangebot für alltäglich nervigen Kleinkram anbieten würden?

Reinigung, Lebensmitteleinkauf, Lohnsteuerservice, Autowartungsservice, Babysitterdienst, Reisebüros und Friseur? Sie denken, das geht nur für große Unternehmen? Falsch, auch mittelständische Unternehmen können den ein oder anderen Punkt umsetzen.

Das bringt die Hochkaräter/Mitarbeiter zum Funkeln.

Diese Dinge sind natürlich kein Geld, das auf ein Konto fliest, doch seien wir mal ehrlich. Mittlerweile ist Zeit ein kostbares Gut, und warum soll ein Arbeitgeber nicht auch für seine Mitarbeiter als Dienstleister auftreten um Zeitfresser zu eliminieren? Es wird keiner gezwungen das Angebot anzunehmen, aber die Möglichkeiten anzubieten, das wäre doch was.

Zeit ist ein wahrlich begrenztes Gut, gerade bei den heutigen Anforderungen und dem Tempo das sich in der Arbeitswelt eingestellt hat,dadurch wird sie extrem wertvoll.

Was einen Diamanten auch noch strahlen läßt, ist die richtige Fassung beziehungsweise der richtige Rahmen. So ist es auch mit Mitarbeitern.
Liebe Arbeitgeber, schenken Sie dem Umfeld, in dem sich Ihre Mitarbeiter aufhalten, Aufmerksamkeit.
Damit meine ich die Gestaltung von Büros, Aufenthaltsräumen und Kantinen. Räume, in denen Mitarbeiter einen großen Teil ihrer Zeit verbringen. Diesen Räumen in denen Zeit verbracht wird, sollte auch die entsprechende Aufmerksamkeit geschenkt werden.
All das ist für mich new pay.

In einer Denkerrunde würden bestimmt noch andere, überraschende Dinge heraus kommen.

https://www.coplusx.de/2017/09/28/blogparade-newpay-was-verdienen-wir-eigentlich/

Was ist für Sie eine Währung, mit der Sie Mitarbeiter im Unternehmen halten?
Oder was hält Sie in dem Unternehmen, in dem Sie gerade beschäftigt sind?

Was bin ich wert? – Shiran Habekost (17.10.2017)

CO:X hat zur Blogparade aufgerufen zu einem schwierigen, aber spannenden Thema, das bislang noch wenig im Fokus gestanden hat: Vergütung in der neuen Arbeitswelt. Unter „#NewPay: Was verdienen wir eigentlich?" sind alle, die was zu sagen haben, aufgerufen, einen Beitrag zu verfassen. Shiran Habekost von HRpepper Management Consultants ist dem Aufruf gefolgt.

Auch #NewPay muss die ungeklärte Frage beantworten, die es schon heute beim Thema Vergütung gibt: Wie gelingt endlich eine Kopplung an den wirklichen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg, sodass es nicht mehr darum geht, sich bestmöglich zu verkaufen? Damit sind auch große Fragen wie die nach mehr Gerechtigkeit verknüpft. Dennoch sollte die Diskussion um New Pay von der New-Work-Thematik befreit werden.

Einen Blogbeitrag zum Thema NewPay, da wollte ich schon immer mal was zu schreiben, weil es mich umtreibt. Nicht als Angestellter, nicht als Konsument und Teilnehmer am Wirtschaftswahnsinn, sondern als neugieriger Senior Berater. Es ist nicht so einfach zu trennen, aber eins nach dem anderen.

Der Aufruf von Sven Franke und CO:X kommt da gerade recht und gibt der Idee, die im Kopf ist, nun auch die Gelegenheit, aufgeschrieben zu werden. NewPay, da geht es um crazy Geschichten: Gehalt ist (nicht) tabu; Titel, Entlohnungstransparenz, Gehälterselbstbestimmung, Leistungsvergütungen und dann noch diese „weiche" Seite des Gehalts: Lob, Anerkennung, Identifikation, Gefühl etc. Natürlich sagt das was über Leistung und Arbeit aus – oder eben auch nicht. Allerdings ist das Thema NewPay auch ungefähr so lange im Gespräch wie ich arbeite: Schuster & Zingheim (1992) haben schon zu Beginn meiner Arbeitstätigkeit die Frage nach der Vergütungslogik untersucht. Also ganz so neu ist NewPay nicht. Oder vielleicht ist es aktuell, weil die verrückte neue Arbeitswelt alles aufmischt und Grundsätzliches zu Tage fördert?

Wenn ich mich im Gespräch darüber austausche, kommt mir eine Perspektive immer wieder viel zu kurz: die Frage nach der Beurteilung. Generell haben Gehälter immer etwas Irrationales. Wir kennen die Vorstandsgehälter von Konzerngrößen und wir haben Tarifverträge: Wir wissen, was ein Lehrer verdient und was man bekommt, wenn man in der Automobilindustrie ganz oben steht. Dazwischen ist und scheint alles möglich. Da höre ich von Gehältern auf Top-Management-Ebenen, die von 500 Tausend bis 1 Mio Euro pro Jahr gehen; da geht es um Autos, Boni, Stock Options, Betriebsrenten etc. Aber wie kommt es dazu, dass ein Vorstandsvorsitzender mit ruhigen Gewissen sagt: Ja, das bin ich wert! Wie laufen diese Verhandlungen ab und wer beurteilt die Gerechtigkeit einer Summe?

Einmal „High Performer" immer „High Performer"

Eine – aus ganz persönlicher Sicht – Unsitte der vergangenen Jahre ist die Aufforderung bei der Bewerbung auf eine Stelle doch auch seine Gehaltsvorstellung anzugeben. Ist das schon Partizipation und New Work? Oder ist das einfach nur ein Verfahren, um die Kandidatenflut in den Griff zu bekommen? Als ich meinen Großeltern davon das erste Mal erzählte, meinten diese nur, dass das schon sehr frech sei: „Wie kann man denn die Leistung vor dem persönlichen Kennenlernen schon monetär quantifizieren?" 1:0 Großeltern.

Über die Jahre kam aber noch ein anderer Aspekt dazu, der mich an diesen neuen Sitten zweifeln lässt: Die Kollegen, die sich selbst völlig überschätzen, neigten dazu – und da kommt der Empiriker in mir durch – schwache Leistungen abzuliefern (vgl. u.a. Dunning & Kruger, 1999). Aber es blieb nicht nur dabei, sondern es geht noch weiter: Hatten die Kollegen einmal die Vorgesetzten und Führungskräften davon überzeugt, dass sie „High Performer" sind, so war es (fast) unmöglich, die Vorgesetzten von dieser Überzeugung wieder abzukriegen. Der mitschwingende Subtext ist dann: „Ich

bekomme für meine Performance zu wenig." Da fragt man sich schon, was die Rolle von HRlern in solchen Situationen ist: Da kann man sagen, was man wollte, die einmal gefällte Beurteilung war und ist nicht zu revidieren – egal wie schwach die tatsächliche Performance war. Das alles ist wissenschaftlich bestens belegt (vgl. Anderson et al, 1980). Aber was hat das mit NewPay zu tun?

Lob und Anerkennung gibt es oben drauf

Aus meiner Sicht ganz einfach alles: Die anvisierten Ideen und Ziele – Transparenz und das impliziert Gerechtigkeit durch zum Beispiel neue Entlohnungsmodelle, Titel und Lob, Positionen etc. – stehen zur Diskussion. Bedeutet das: Wenn es um Gehalt geht, muss ich also nur überzeugen, nicht performen? Habe ich einmal überzeugt, wird meine Beurteilung immer positiver ausfallen als bei den Kollegen, die tatsächlich performen? Da mein Gehalt immer auch von der Beurteilung der Vorgesetzten abhängt, ist es wichtig, dass ich direkt viel zu weit oben ansetze und alle inneren Bedenken beiseite räume? Unterstützt und verstärkt wird mein Verhalten dann noch durch verstärkende Gruppeneffekte, die sich auf „Transparenz" stützen (vgl.: Mercier & Sperber, 2017). Diese Gruppeneffekte sichern mir dann obendrein noch die softe Seite ab: Lob und Anerkennung. Wir wissen andererseits ja, dass wir Performance im Sinne von Leistungsmotivation nicht kaufen können. Intrinsische Motivation ist selbstgestützt, kann und wird durch monetäre Anreize sehr schnell kaputt gemacht (vgl. u.a. Deci & Ryan, 1985). Allerdings ist genau diese Motivation der Schlüssel zu hoher Performance.

Für mich sollte die Frage nach NewPay nicht in die gleiche Diskussion wie New Work geworfen werden, sondern eher als Gegengewicht stehen – ganz im Sinne der Empirie. Valides statistisches Denken kann helfen, den oben dargestellten Tendenzen entgegenzuwirken: Kausale Zusammenhänge wie die „Frage nach der Gehaltsvorstellung" darf und kann nicht mit der „Performance" verknüpft werden. Vielmehr geht es um die Frage, ob Passung besteht und ob der Beitrag des Mitarbeiters im Sinne der Organisation ist. Wohl gemerkt: der Organisation und nicht deren kurzfristiger Ziele. Erst danach stellt sich die Frage der Beurteilung. Es ist an der Zeit, dass wir auf Zusammenhänge ganzheitlich schauen, nicht mehr in „Wenn/Dann-Ketten": Wir leben und arbeiten auch zukünftig in Systemwelten und NewPay hat die Chance der soziale Katalysator zu werden – und nicht der Grabenschaffer. Reflektiert man das vor dem Hintergrund des kontinuierlichen Abbaus des Sozialstaates, so wird die Frage, die wirklich wichtig ist, noch dringlicher: Gerechtigkeit, Zugehörigkeit und Anerkennung. Damit wird klar: Mit NewPay, so wie es heute zur Diskussion steht, haben wir ein Werkzeug in der Hand, dass weitreichender ist, als es das Buzzword vermuten lässt – oder andersherum gefragt: Schaffen wir, dank NewPay, auch die anvisierten Ziele wie Gerechtigkeit und Transparenz?

New Pay: Alter Hut – Daniel Wunderer (17.10.2017)

Um im Bild von Tobleis zu bleiben. Bei mir gibt's ´nen paar schnelle Würfe, ohne Warm-up vorher, dafür locker flockig, wie ich hoffe.

Es wird diskutiert, wie wir – Führungskräfte – unsere Mitarbeiter*innen dazu bringen, eine gute Leistung zu erzielen oder auch, was uns dazu motiviert. Manche Bilder von Arbeit stammen dabei aus dem 20. Jahrhundert. Der Chef ist „Papa" oder das Gehalt ist eher eine Art Schmerzensgeld für einen Job den sonst keiner machen will (Wer bekommt's).

Ganz im Ernst. Wie viele Leben habt Ihr denn? Ich habe nur eines und werde keinen Job machen, auf den ich keine Lust habe. Ja, das ist ein riesen Privileg. Und wir können darüber diskutieren, welche Generationenungerechtigkeit dazu führt/e, dass ich dieses Privileg habe und andere nicht.

Ich investiere doch nicht einen Teil meiner Lebenszeit, in etwas, dass ich nicht möchte, um dabei möglichst viel Geld zu verdienen, damit ich dann zum Ausgleich einmal einen tollen Urlaub machen kann. Ich will keine Work-Life-Balance, bei der auf der einen Seite der Waage die Arbeit steht und auf der anderen Seite das Leben. Das soll schon zusammenpassen. Hier bin ich ganz bei Olaf Kapinski (Podcast: Work-Life-Bullshit).

Vielleicht kommt mir hier der Bildungs- und Sozialbereich entgegen. Für ein sechsstelliges Gehalt muss ich mehr als zwei Jahre arbeiten, auch wenn in meinem Team 15 Mitarbeiter*innen sind. So what? In dem Team sind Leute, die ihren Job gerne machen und die gemeinsam etwas bewegen wollen.

Wenn ein Kind krank ist, dann ist es eben krank und die jeweiligen Eltern bleiben zu Hause, dafür braucht es keinen unbezahlten Urlaub und keinen Schein vom Kinderarzt. Eltern haben in dem Moment genug Sorgen, da brauchen sie keine weiteren Formalitäten. Home-Office braucht keine Genehmigung, sondern eine Benachrichtigung im Team-Chat. In den Ferien können die Kinder mit ins Büro bzw. auf dem Gelände sein. Das „Resultat"? Die sieben neueingestellten Mitarbeiter*innen haben in der Summe neun Kita- und Grundschulkinder. Dafür braucht es kein Projekt der Familienförderung mit extra Stelle, sondern eine Führungskraft, die Familienfreundlichkeit vorlebt.

Bonuszahlungen und Anreize.

Zum Thema Bonussysteme ein Link zum wunderbaren Podcast von Olaf Kapinski „Bonussysteme oder zählen Sie noch tote Ratten?". Welches Bild steckt eigentlich dahinter, wenn wir Mitarbeiter*innen mit Bonuszahlungen zu besseren Leistungen animieren wollen? Die Köche unserer Bildungsstätte kochen hervorragend, weil das ihr Anspruch ist und nicht, weil sie einen Bonus bekommen, wenn 87% der Gäste danach auf einem Touchpad „lecker war's" anklicken. Ich gehe, davon aus, dass jede*r in meinem Team ihr*sein Bestes gibt. Natürlich, bei der*dem Einen ist das etwas mehr und bei dem*der Anderen etwas weniger, aber ändert sich das durch Bonuszahlungen? Vielleicht brauchen mich die Mitarbeiter*innen viel mehr, wenn ein Projekt versemmelt wurde als wenn es prima gelaufen ist?

Das Denken, dass es immer mehr Leistung, Geld, etc. braucht, stammt aus einer kapitalistischen Idee des 19. und 20. Jahrhunderts. Vordenker*innen des 21. Jahrhunderts beschäftigen sich schon lange mit der Frage des Postwachstums. Es wäre blauäugig über Lohnsteigerungen zu reden, ohne dabei die endlichen Ressourcen der Erde im Blick zu haben. – „Das geht nicht in meinem Betrieb!" „So kann nur einer aus dem Sozialbereich daher schwätzen!"

Möglich, aber es braucht etwas mehr Utopie. Es braucht Lohngerechtigkeit, gesellschaftliche Gerechtigkeit und zwar am besten bevor uns das ganze Ding um die Ohren fliegt. Lasst uns über eine flächendeckende 30-Stunden-Woche diskutieren, über die Auswirkungen von Grundeinkommen für alle Menschen und über die Frage, wofür wir das ganze Geld überhaupt ausgeben wollen.

Und bevor mir eine Themaverfehlung vorgeworfen wird: NewPay (zur Blogparade NewPay) ist für mich Projekte zu machen, bei denen am Ende die Teilnehmer*innen strahlende Augen haben und die Welt jedes Mal ein kleines bisschen gerechter wird. Mir doch wurscht, ob mein Jahresgehalt dabei nur fünfstellig ist oder nicht. Allerdings ist das irgendwie ein alter Hut.

Und wenn Ihr Mitarbeiter*innen motivieren wollt. Ja, schreibt zum Beispiel Karten. Die kann man in einem halben Basketball sammeln und bei der Weihnachtsfeier verteilen, dazu gibt es eine nette Dankesrede.

Repetitive Arbeit vs. Kreation und Innovation: Warum Bonussysteme aus dem Industriezeitalter nicht mehr funktionieren – Kimberly Breuer (19.10.2017)

In einer Wirtschaft, in der menschliche Kreation und Innovation zunehmend zum letzten wahren Wettbewerbsvorteil werden, sind Faktoren, wie Motivation, Autonomie, persönliche Weiterentwicklung sowie Identifikation mit der Arbeit entscheidend.

Seit jeher versuchen Unternehmen die Leistung ihrer Mitarbeiter zu fördern und möglichst gute Voraussetzungen für einen hohen Wertbeitrag des Individuums zu schaffen. Ein traditionelles Performance Management mit monetärer Incentivierung zur Förderung von Leistung erweist sich dabei immer noch als die verbreitetste Form von Anreizsystemen, besitzt jedoch laut Forschung auch einen ambivalenten Einfluss auf die Motivation von Mitarbeitern. So ist man sich inzwischen einig, dass monetäre Belohnung vor allem die extrinsische Motivation fördert. Das bedeutet: durch einen externen Anreiz wird Motivation künstlich hervorgerufen – allerdings nur kurzfristig. Entfällt der externe Anreiz oder tritt Gewöhnung ein, bleibt die Motivation aus. Ein ungünstiger Zustand, wenn man bedenkt, dass der Druck auf Unternehmen steigt, ihre Mitarbeiter zu halten und zu motivieren, um so einen Wettbewerbsvorteil zu generieren.

Interessant ist, dass digitale Vorreiter fast ausnahmslos vom gängigen Modell absehen und eigene Ansätze entwickeln. So arbeiten wir mit vielen Unternehmen, die ihre variablen Gehaltszahlungen und Boni innerhalb weniger Jahre sogar gänzlich abgeschafft haben. Doch was bedeutet das nun? Sollte auf monetäre Anreize verzichtet werden?

Finanzielle Anreize vs. … was eigentlich?

Zeiten des Wandels und der Digitalisierung bringen Unsicherheit und gleichzeitig den Wunsch nach **Sinnhaftigkeit** hervor. Menschen wollen verstehen, wozu sie ihre Arbeit verrichten und ob ihre Tätigkeit den Wandel der Technisierung überstehen wird. Gleichzeitig nehmen bei einer neuen Generation von Arbeitnehmern Motive wie **Selbstverwirklichung** und **Weiterentwicklung** einen immer höheren Stellenwert ein. Der Wunsch etwas zu tun, das gefällt und sich dabei selbst weiterzuentwickeln gewinnt an Bedeutung, die Grenze zwischen Arbeit und Vergnügen verschwimmt zunehmend. Kurz gesagt: Menschen möchten intrinsisch motiviert sein. Das bedeutet, sie möchten Aufgaben ihrer selbst willen bewältigen, aus eigenem Antrieb heraus gestalten und vorantreiben. Vorausgesetzt der eigene Lebensstil ist grundlegend gesichert, ist dabei zweitrangig, ob eine monetäre Belohnung in Aussicht steht. Dem Modell von Barbuto (1998) zufolge sind die Quellen der intrinsischen Motivation "Spaß an der Aufgabe" und ein "Selbstverständnis der Aufgabe" (persönliche Identifikation): das Gefühl etwas Sinnvolles zu tun und eigene Werte, Ideale verwirklichen zu können. Es wird deutlich:

Mitarbeiter zu motivieren und ihnen etwas zu bieten, das sie bleiben lässt, gewinnt an Komplexität – Studien zeigen: Geld ist zwar relevant, aber nicht mehr ausreichend, um Mitarbeiterleistung nachhaltig zu aktivieren.

Wie können Unternehmen ihre Leute also effektiv motivieren und Bedürfnisse adäquat adressieren?

Die Antwort lautet: Gestalten Sie Ihr Performance Management so, dass Sie Ihre Mitarbeiter einbinden, Transparenz schaffen und dadurch auch die intrinsische Motivation fördern. Beide Formen der Motivation besitzen durchaus ihre Daseinsberechtigung, da sie unterschiedliche Bedürfnisse abdecken. So ist Geld natürlich immer noch wichtig, weil es den eigenen Lebensstandard sichert und in unserer Gesellschaft ganz besonders mit Sicherheit, Status und Freiheit assoziiert ist. Dennoch ist die tatsächliche Wirkung monetärer Anreize auf Leistung, gerade in Form variabler Zahlungen, sehr limitiert. Aufgrund ihres extrinsischen Charakters motivieren sie eher zu durchschnittlicher, kurzfristig optimierter, nicht jedoch zu überdurchschnittlicher Leistung (die Aufgabe wird nicht ihrer Selbst willen bewältigt) und begünstigen bei zu starker Ausprägung sogar kontraproduktives Verhalten (z.B. Optimierung des eigenen Vorteils zu Lasten des Teamerfolgs, Setzen unambitionierter Ziele, Vertuschung und Stigmatisieren von Scheitern, kein Teilen von Lernerfahrungen, Manipulation und Täuschung).

Non-monetäre Incentivierung in Form von Einbindung, Transparenz, Autonomie und persönlichem Wachstum hingegen spricht erwiesenermaßen verstärkt die Erfüllung von Bedürfnissen wie Weiterentwicklung und Sinnhaftigkeit an und fördert damit intrinsische Motivation, die überdurchschnittliche Leistung hervorruft. (Erfahren Sie mehr zum Thema intrinsischer Motivation in diesem Gespräch mit Roman Rackwitz).

Es bedarf also eines ganzheitlich neu gedachten agilen Ziel- und Performance Managements, das Mitarbeiter nicht mehr nur, im Sinne einer tayloristischen Logik, als optimierbare Ressource in einem Prozess begreift, sondern sie einbindet und zu autonomen, innovativen Leistungsträgern des Unternehmens macht. Bisher übliche Performance Management Systeme verbinden Anreizsysteme mit jährlichen Leistungsbeurteilungen und Zielen – doch wird dies wirklich unserer sich immer schneller verändernden Wirtschaft gerecht?

Es bestehen erhebliche Zweifel, denn:

Können einmalige Feedbacks und Zielsetzungen am Jahresende angemessen auf die schnellen Schwankungen des heutigen Wandels reagieren?

Sind jährliche Reviews tatsächlich objektiv genug, um vergangenes Verhalten zu beurteilen und finanziell zu vergüten?

Ist es generell sinnvoll den Fokus auf Vergangenes oder zu weit in die Zukunft zu richten?

Weder wird hier das Bedürfnis nach stetiger Optimierung und Weiterentwicklung erfüllt, noch zeigen sie den größeren Kontext und die Sinnhaftigkeit der aktuellen Aufgaben auf. **Zunehmend wird erkannt, dass es neuer Systeme für die Organisation menschlicher Arbeit bedarf:**

Regelmäßiger (nicht nur jährlicher) Austausch zwischen Manager und Mitarbeiter stellt sicher, dass sich die Mitarbeiter konstant weiterentwickeln können.

Kurzfristige Ziele schaffen einen Rahmen, der Mitarbeiter motiviert und aktiv mit einbindet. Die Strategien und aktuellen Ziele des Unternehmens zu kennen führt dazu, dass die Mitarbeiter den Sinn ihres Tuns erkennen und sich damit identifizieren.

Wie lässt sich dies aber bewerkstelligen? Die Antwort liegt nicht in "noch mehr Meetings", sondern in einem neuen Führungsverständnis, das mehr Struktur, Messbarkeit und Ergebnisorientierung in bestehenden Meetingformate integriert.

Ein Kulturwandel ist gefragt: Kontinuierliches Feedback für schnelles Lernen und Teamgefühl, Peer Recognition und leichtgewichtige Prozesse

Digitale Vorreiter, aber auch immer mehr innovative Mittelständler und Konzerneinheiten machen es vor: Non-monetäre Incentives ergänzen monetäre Leistungsanreize und Bonussysteme folgen dem Motto: weniger ist mehr und gemeinsam sind wir stärker. Meist sind die Kosten eines komplexen Incentive-Systems ohnehin höher als dessen Einfluss auf Mitarbeiterleistung und Bindung. Regelmäßige, konstruktive Feedbacks und kurzfristige Ziele ersetzen jährliche Leistungsbeurteilungen.

Ganz konkret sind es agile Zielsetzungssysteme, wie das "Objectives und Key Results" (OKR) Framework, welche Mitarbeiter bei der Zielsetzung einbinden, Transparenz über Silos hinweg schaffen und die kontinuierliche Optimierung durch regelmäßigen Austausch ermöglichen. **Kontinuierliches Feedback** in regelmäßigen Checkins zu Zielfortschritt und Wertbeitrag stärken dabei Ergebnis- sowie Kundenorientierung.

Leichtgewichtige Recognition Systeme, die bereits kleine Erfolge incentivieren (z.B. durch wertschätzendes Feedback) und eine öffentliche Anerkennung durch Kollegen und Vorgesetzte fördern. Unternehmen, wie Trivago und Google experimentieren beispielsweise mit neuen Formen der monetären Anreizsetzung, indem Mitarbeiter kurzfristig Boni für konkrete Erfolge an ihre Kollegen vergeben können. Diese **Peer Boni** oder auch **Spot Boni** genannten extrinsischen Anreize sind motivationspsychologisch und betriebswirtschaftlich wirksamer, da sie nicht erwartet werden, mit der tatsächlichen Leistung zeitlich unmittelbar verknüpft werden, die Anerkennung der Mitmenschen beinhalten und gleichzeitig nicht besonders hoch ausfallen müssen. Für weitere Informationen zu diesem Thema empfehlen wir Ihnen das Buch "Work Rules" von Laszlo Bock aus unserer Leseliste. Andere Unternehmen (z.B. Bosch) vergeben Boni verstärkt auf Gruppenebene. Dies soll die meist nicht konstruktive Optimierung individueller Interessen reduzieren und den Fokus verstärkt auf die Ziele und den Erfolg des Teams bzw. des Unternehmens richten.

Diese Maßnahmen zeigen: die Entwicklung geht weg von individuellen monetären Boni und verstärkt hin zu Gruppenboni in geringerer Häufigkeit und Höhe sowie non-monetären Anreizen eingegliedert in transparenten und kollaborativen Ziel-Managementsystemen. Dadurch entsteht ein höheres Gemeinschaftsgefühl und eine erhöhte Identifikation sowie Sinnhaftigkeit unter den Mitarbeitern – intrinsische Motivation wird so direkt adressiert.

Der hierfür erforderliche Kulturwandel ist jedoch nicht zu unterschätzen. Viele Arbeitnehmer sind es gewohnt für Einzelleistungen belohnt zu werden und gleichzeitig nicht gewohnt regelmäßiges Feedback zu ihren aktuellen Aufgaben zu erhalten oder als Führungskraft selbst Konstruktives zu geben. Vor allem für Führungskräfte bedeutet dies oft eine größere Veränderung: nicht Jeder ist zunächst

bereit, das höhere Maß an tatsächlicher "Führung" und Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern zu übernehmen. Hier bedarf es also einer gut durchdachten Change-Strategie, die sowohl Mitarbeitern als auch Managern beispielhafte Vorbilder, Sinnhaftigkeit und Wert aufzeigt. Einfach anwendbare Werkzeuge für Zielsetzung, Feedback, und Incentivierung leisten dabei einen entscheidenden Beitrag.

Diese Arbeitswelt braucht die Entzauberung von Geld – Inga Höltmann (22.10.2017)

Geld ist ein seltsames Ding: Einerseits haftet ihm etwas Schmuddeliges an, andererseits wollen es doch alle haben. Geld in Form von Löhnen und Gehältern bietet uns aber einen mächtigen Hebel, die Arbeitswelt zu gestalten – wenn wir uns trauen.

Ich habe sehr lange gebraucht, bis ich offen über mein Geld und meine Honorare sprechen konnte. Und noch länger hat es gedauert, bis ich selbstbewusst ein Preisschild an meine Arbeit heften konnte. Dabei ist beides doch ein so wichtiger Teil einer erfolgreichen Selbständigkeit – und wird nicht auch gerade Frauen oft gesagt, sie sollten halt mal besser verhandeln, um die Gender Pay Gap – die Lohnlücke von über 20 Prozent zwischen den Geschlechtern – zu schließen?

Über Geld zu sprechen war eigentlich nie ein Tabuthema für mich. Was ich irgendwann feststellte, war, dass nicht Geld an sich das schwierige Thema für mich war, sondern ganz explizit meiner Arbeit einen Wert zuzuordnen und den auch einzufordern.

Als die Wertschätzung ausblieb, ging ich

Als ich mich nach meinem Volontariat selbständig machte, habe ich mit geringen Honoraren angefangen, teilweise nur 100 Euro Tagessatz – brutto. Heute arbeite ich zu diesen Tagessätzen nicht mehr. Ich würde ein Projekt, das mich fasziniert, eher umsonst unterstützen, als einen Job anzunehmen, für den mir so ein Honorar angeboten wird.

Damals, als Berufseinsteigerin, war ich glücklich damit und weiß heute, dass das natürlich auch ganz bewusst genutzt wurde. Ich war froh über die paar Krumen, die mir hingeworfen wurden, und mein Auftraggeber hatte jemanden, der billig und sehr motiviert für ihn gearbeitet hat.

Und es war damals wirklich okay für mich. Ich habe viel gelernt dort und habe mich auch sehr wohl gefühlt. Ich habe viel von der Wertschätzung, die man auch monetär ausdrücken kann, über die Interaktion und Kommunikation mit den Kollegen erhalten. Doch irgendwann hatte ich alles gelernt, was ich auf dieser Position lernen konnte, man bot mir keine Entwicklungsmöglichkeiten an und zunehmend blieb auch die Wertschätzung meines Auftraggebers aus. Das war der Punkt, an dem ich ging.

Geprägt von Erzählungen, die man irgendwo hört

Das war zu einem Zeitpunkt, an dem ich bereits ganz bewusst daran arbeitete, meine Interessen in Honorar-Verhandlungen zu vertreten. Doch das ist gar nicht so leicht. Einmal saß ich in Verhandlungen, die sich im Nachhinein als Farce herausstellten – man wusste schon vorher, was man bereit zu zahlen war. Als ich meine Zahl sagte, erntete ich einen verständnislosen Blick und einen nicht weiter verhandelbaren Gegenvorschlag, den ich schließlich akzeptierte. Man könne leider, leider absolut nicht mehr zahlen, das sei absolut unmöglich, sagte man mir. Später erfuhr ich, dass ein männlicher Kollege im selben Haus – gleiches Alter, vergleichbare Erfahrung, vergleichbare Ausbildung – aus dem Stand und ganz ohne schwierige Nachverhandlungen mehr angeboten bekommen hatte.

Ich stellte auch fest, dass es viele Erzählungen gab, die meine Einstellung zu Geld und Honorarverhandlungen beeinflussten. Ein Freund von mir hatte mir einmal von einer Freundin erzählt, die sich auf einen Job beworben hatte und schließlich genommen wurde, weil sie die einzige war, die im gesamten Verlauf der Bewerbungsprozesses nicht nach ihrem Gehalt gefragt hatte. Er war stolz auf sie, weil sie so nett bescheiden war. Damals fand ich das sehr smart von ihr, heute kann ich nur den Kopf

darüber schütteln – über sie, aber auch über den Arbeitgeber, der sich hier wirklich schäbig verhalten hat.

Geld eröffnet einen Gestaltungsspielraum

Es ist ein fatales Signal, denn damit überhöhen wir Geld. Denn zuallererst ist Geld einer der notwendigen Gegenwerte für unsere Arbeitsleistung. Ob wir unseren Job gern machen oder nicht, ob wir uns in ihm verwirklichen oder nicht – Geld ist Teil des Tauschgeschäfts und auch wenn wir an manchen Stellen für einen anderen Gegenwert als Geld arbeiten: Ganz ohne Geld geht es nicht.

Geld schafft Freiheit, auch Entscheidungsfreiheit. Und es schafft Gestaltungsspielräume. Ich kann mich nur deshalb ohne Honorar in bestimmten Projekten engagieren, weil ich andere Projekte habe, in denen ich fair bezahlt werde und meine Miete, meine Nahrung, meine Krankenversicherung zahlen kann. Fair bezahlt zu werden ist keine Nettigkeit und es sollte auch kein Glücksfall sein – es ist lebensnotwendig und sollte ganz selbstverständlich Teil einer neuen Arbeitswelt sein.

Geld ist Ressource und Werkzeug

Fair entlohnte Projekte halten mir den Rücken frei und geben mir den Raum, diese Gesellschaft und diese Wirtschaft auch dann mitzugestalten, wenn es sich um kleine oder ehrenamtliche Projekte handelt. Das ist ein hohes Gut und eines, das sich eine Gesellschaft leisten können sollte. Und dass wir uns eigentlich – jetzt mal ernsthaft – auch leisten können, wenn wir wollten. Was Geld nicht ist: Ein Wertmaßstab für mich als Mensch oder mein Selbstwertgefühl.

Was diese Arbeitswelt braucht ist die Entzauberung von Geld. Wenn wir Geld und Bezahlung entzauberten, könnten wir viel freier darüber sprechen und es ganz selbstverständlich als Teil unserer Arbeit ansehen, als Werkzeug, als Ressource oder als Gegenleistung.

Raus aus der dunklen Ecke damit!

Ich bin der Meinung: Um Bezahlung als Gegenwert unserer Arbeit wirklich gerecht zu machen, sollte das Thema raus aus der dunklen Ecke, hinein ins Licht – wir sollten miteinander ganz offen darüber sprechen können. Und zwar nicht in Zweiergesprächen in irgendeinem Büro, sondern offen im gesamten Team. Zahlen sollten offengelegt werden, Mitarbeiter Teil des Aushandlungsprozesses werden.

Es gibt bereits Unternehmen, in denen das getan wird, in denen die Budgetplanung inklusive der Gehälter und Honorare für Festangestellte und Freie im Team diskutiert wird. Das ist ein sehr radikaler Ansatz und erfordert viel Reife in der Organisation. Es ist deshalb ganz sicher nichts, das von heute auf morgen eingeführt werden kann. Und vielleicht passt es auch nicht in jedes Unternehmen. Doch wenn wir davon mitnehmen, dass wir diese irrationale Scheu über Geld zu reden ablegen können – sehr gut.

Den eigenen monetären Wert benennen lernen

Wie tief diese Scheu verankert ist, sieht man doch auch daran, dass in vielen Arbeitsverträgen steht, dass man über sein Gehalt nicht reden darf. Das ist eine Klausel, die gern ignoriert werden darf, denn sie ist nicht rechtens. Doch vor allem erzählt sie viel über den Arbeitgeber: Was Gutes soll aus dieser Regelung erwachsen? Welcher Geist steckt dahinter, was will man damit erreichen?

Es ist eine Klausel, die für Intransparenz und Ungerechtigkeit im Unternehmen sorgt. Denn das verbieten tut doch nur der, der etwas zu verbergen hat. In diesem Sinne möchte ich Euch anstiften:

Redet über Geld! Benennt Euren monetären Wert. Und wer darüber die Nase rümpft, passt nicht zu Euch. So einfach ist das.

Spielen wir Bingo oder "Wünsch-Dir-Was"? – Marzena Gniep (23.10.2017)

Egal ob im Austausch in den sozialen Medien oder in der realen Welt, z.B. zuletzt bei der HRMachtNextAct Veranstaltung in Köln am 18.09.17, begegne ich immer wieder der Frage: „Was sagt denn die jüngere Generation zu…?" Sicherlich kann ich nicht stellvertretend für eine ganze Generation sprechen. Für Einblicke in die Gedankengänge eines Individuums der Generation Y sorge ich aber gerne.

Was sagt denn die jüngere Generation zu #NewPay?

Blickt man auf die sehr häufig verwendeten Begriffe der vergangenen 10 Jahre zurück, so würde ich bei Bingo mit folgenden Begriffen sicherlich schnell gewinnen: Finanzkrise, Eurokrise, Bankenkrise, Demografie, Digitalisierung, VUCA-Welt, Industrie4.0, Globalisierung, ...

Trotz hoher Exportüberschüsse, sprudelnder Steuereinnahmen und dem Allzeittief der Arbeitslosigkeit ist in Deutschland jedoch leider keine Euphorie zu verspüren. Vielmehr ist man als gut ausgebildeter junger Erwachsener froh, wenn einem folgende Gedanken NICHT in den Sinn kommen, sobald man sich mit dem Ernst des Lebens beschäftigt:

Niedrigzinsen, Run auf Immobilien, Immobilienpreise steigen schneller als der eigene Pfennig wuchern kann – beste Voraussetzungen für eine Eigenheimfinanzierung.

Gesetzlicher Anspruch auf einen Kita-Platz hin oder her – die Kinderbetreuungssituation in Deutschland deckt immer noch nicht ansatzweise den Bedarf, sodass es immer noch einer Meisterleistung gleicht, wenn ambitionierte Eltern Karriere und Familie unter einen Hut bringen möchten.

Fehlendes Pflegepersonal aufgrund miserabler Arbeitskonditionen und fehlende soziale Infrastruktur – man kann nur hoffen, dass die eigenen Eltern so spät wie möglich pflegebedürftig werden oder man bis dahin gelernt hat, zu heilen.

Senkung des Renteneintrittsalters für meine Generation? Es reicht, wenn unsere Eltern in den Genuss gekommen sind. Wer weiß, vielleicht wird sich bis dahin ein „agiler" Renteneintritt durchsetzen. Diejenigen, die sich eigenständig und rechtzeitig um den Aufbau der zweiten und dritten Rentensäule gekümmert haben werden, werden auch im Wunschalter in die Rente gehen können. Die anderen müssen sich mit einer Altersarmut 6.0 zufriedengeben.

Das Finanzsystem wird womöglich bis zu meinem Renteneintritt drei Mal kollabiert sein, sodass es sich gar nicht lohnt, Dagobert Duck nachzuahmen.

Kein Wunder, dass sich Generation Y lieber mit dem Sinn des Lebens, Reisen und der bestmöglichen Freizeitgestaltung beschäftigen möchte. Und damit die Schwarzmalerei nicht zur Realität wird, würde ich anstatt Bingo lieber „Wünsch-Dir-was" spielen.

Wenn ich bei "Wünsch-Dir-Was" wäre…

… würde ich mir wünschen, dass die zukünftige Regierung die Steuergelder nicht per Gießkannenprinzip verteilt, sondern diesen finanziellen Spielraum nutzt, um grundlegende Reformen einzuleiten und Deutschland zukunftsfähig zu machen.

…würde ich mir einen deutschlandweiten Fonds wünschen, der steuerlich begünstigt wird und an dem sich so viele Unternehmen wie möglich beteiligen: eine Initiierung der Deutschland

AG&GmbH&CoKG, getreu dem Motto: ich bau mir die Welt, wie sie mir gefällt, mit dem Pilotprojekt in Deutschland.

Quasi ein Cafeteria-Prinzip, das weiter geht und an dem Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen aktiv daran beteiligt wären, den MitarbeiterInnen je nach Lebenssituation eine Auswahl an tatsächlich real existierenden Nebenleistungen anzubieten: sei es die Kinderbetreuung, die bei Kindern Kreativität weckt, Schulen bzw. Kurse, bei denen eine Programmiersprache zu den Basics gehört und nicht nur Kinder sondern Erwachsene am Unterricht teilnehmen können oder Altersheime für die Pflege der Eltern bzw. die eigene Pflege.

Ich als Mitarbeiterin hätte die Entscheidungsfreiheit, welchen Anteil des Gehalts (vor Steuern!) ich in wie viele unterschiedliche Optionen investiere (und mich gerne auch selbst engagiere) und könnte damit einen Nutzungsanspruch erwerben. Je mehr Unternehmen und Organisationen mit im Boot wären, desto höher das Investitionsvolumen und desto flächendeckender und flexibler die Ausgestaltung. Dies wäre für mich ein nachhaltiger Beitrag zur Sicherung des Wirtschaftsstandorts Deutschlands und Corporate Social Responsibility auf höchstem Niveau.

Aber leider sind wir nicht bei "Wünsch-Dir-Was".

#NewPay zwischen Wunsch und Wirklichkeit – Pascal Machate (24.10.2017)

In Zeiten agiler Organisation und #NewWork ist es wichtig, sich mit einer zentralen Frage zu beschäftigen: Wenn sich die Arbeitswelt um uns herum verändert, wie verändert sich dann die Vergütung? Und: Wie wollen wir überhaupt für was entlohnt werden? Bei der Beantwortung sollten wir uns jedoch nicht in subjektiven Einschätzungen verrennen.

Wenn Vergütung zur VUCA-Zelle wird

Wir, die Bezieher von Vergütung, schauen heute kritisch auf Trends in der Arbeitswelt und nach dem besten Modell für die eigenen Ansprüche und den eigenen Lebensstil. Schon längst sind dabei nicht mehr nur die pekuniären fixen und variablen Komponenten Teil der Betrachtung. Auch die perfekte Work-Life-Balance ist nicht mehr alles. Private und berufliche Interessen sollten sich nicht nur vereinbaren lassen, sondern am besten decken. Man möchte zeit- und ortsunabhängig arbeiten können, um dann aber doch auf dem Dachgarten eines Berliner Lofts mit dem Laptop auf einer Hollywood-Schaukel zu sitzen und zwischendurch mit den Kollegen Tischtennis zu spielen. Warum auch nicht?

Aus meiner Sicht ist unter dem Begriff Vergütung all das vereint, was ein Individuum als Gegen- und Mehrwert für seine Arbeitsleistung und Lebenszeit erhält. Dabei gab und gibt es neben der objektiven Betrachtung dieser Komponenten eine überwiegend subjektive Sichtweise. Was brauche ich um glücklich zu sein? Eine wichtige Frage, die es auch unter dem Schlagwort #NewPay zu diskutieren gilt. Dabei besteht jedoch die Gefahr, das Thema Vergütung in eine VUCA-Zelle zu verwandeln.

Wie viel individuelle Selbstverwirklichung kann man bedienen?

Jeder Mensch hat seine Wahrnehmung von Gerechtigkeit und Verhältnismäßigkeit, welche die eigene Zufriedenheit maßgeblich beeinflusst. So können zwei unterschiedliche Personen, mit gleichem Qualifikationshintergrund und gleicher Tätigkeit ein vollkommen unterschiedliches Empfinden für ihre individuelle Vergütung haben. Die grundsätzliche Frage ist deshalb: Wie viel individuelle Selbstverwirklichung kann man bedienen? Dazu kommt, dass nicht nur die subjektive Wahrnehmung eines jeden Individuums das Thema Vergütung in ungeahnte Komplexitätsstufen katapultiert, auch die Perspektive eines Unternehmens ist nicht so klar strukturiert, wie es oft den Anschein hat.

Man kennt das Phänomen überwiegend für hochspezialisierte Funktionen, wie zum Beispiel im Ingenieurwesen oder auch bei Risk Taker in Banken oder bei Finanzdienstleistern. Dort stehen Unternehmen häufig vor der Frage, wie mit Wechselambitionen von Mitarbeitern umzugehen ist, obwohl bereits alle finanziellen und individualflexiblen Mittel ausgeschöpft scheinen. Wie groß kann der Schaden sein, wenn der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt? Die Beantwortung ist nahezu unmöglich.

New Pay: des einen Freud, des anderen Leid

Die Vergütung kann sich aber nicht nur nach dem Gusto des Mitarbeiters richten. Vergütungsphilosophie und Vergütungsdesign sind immer auch Teil einer Firmenidentität und individueller Fingerabdruck. In einer Zeit, in der Arbeitnehmer jedoch die Wahl haben, welcher Philosophie sie sich verpflichtet sehen, rückt die Frage der Individualität von Unternehmen wohl aber vorerst in den Hintergrund.

Aus einer überschaubaren Anzahl an Möglichkeiten, individuelle Selbstverwirklichung als Arbeitgeber zu unterstützen, kann ein unübersichtliches Wirrwarr werden. Und es kann dazu beitragen, dass ein und dieselbe Tätigkeit im Bereich Vergütung nicht mehr wiederzuerkennen und zu vergleichen ist. So

macht New Work des einen Arbeit – oder besser Leben – leichter, die der Comp&Ben-Profis wohl eher nicht.

Was ist eigentlich so „new" am „pay"?

Die Beteiligung an der öffentlichen Diskussion zu modernen, flexiblen oder agilen Vergütungsmodellen und -systemen ist rege. Sie bietet Raum für viele Argumente und Argumentierende. Doch wer legitimiert eigentlich die Teilnehmenden, sich im Namen ganzer Gruppen zu äußern? Ist #NewPay oder #NewWork nicht deshalb so „new", weil es eigentlich um jeden von uns individuell geht? Und wenn das so ist, wie erhält hier jeder seine Stimme – vom Azubi bis zum CEO, vom Straßenbaumeister bis zum IT-Entwickler?

Mir kommt es vor, als sei das, was wir suchen – individuelle und faire Vergütungsformen – tatsächlich eher eine Rückbesinnung, ein „back to basic". Ein Zurück zum Tauschgeschäft: Arbeit gegen Dienstleistung, gegen Ware oder eben gegen mehr Zeit für Privates oder ein Leben in einem Umfeld, in dem man sich gerne bewegt. Die Frage „Was möchtest du im Gegenzug von mir bekommen" könnte sich also wieder stärker in den Sprachgebrauch integrieren. Spätestens dann stellt sich die Frage, welchen Wert ein Gut oder eine Dienstleistung für das jeweilige Individuum hat.

Vom Blumenstrauß zu realisierbaren Vergütungs-Komponenten für alle

Viel Gehirnschmalz wird verbraucht und die Vergütungswelt vielleicht ein wenig aus den Angeln gehoben. Die Menschen können sich individuelle Träume erfüllen, fühlen sich gerechter bezahlt und strotzen vor Energie – das wünsche ich mir sehnlichst. Was wirklich kommen wird, weiß wohl keiner.

Mein Vorschlag: Lasst uns die #NewPay-Debatte sowie Diskussionsforen wie den Deutschen Vergütungstag am 8. November 2017 nutzen, um den gesamten Blumenstrauß der Möglichkeiten zu formulieren. Daran anschließend sollte man realistisch beurteilen, was sich wirklich in welchen Bereichen und Dimensionen umsetzen lässt. Denn die Geschäftsmodelle und Tätigkeitsprofile von und in Unternehmen sind so unterschiedlich wie unsere Bedürfnisse. Und nicht jeder Konzern oder Handwerksbetrieb wird gleich zum schicken Startup. Wir sollten bei all dem Pioniergeist nicht vergessen, dass alle davon partizipieren müssen. Denn nicht immer sind die Vorteile für manche Gruppen auch zum Vorteil anderer.

Faires Gehalt für alle! Ein #NewPay Gedankenexperiment – Gregor Ilg (24.10.2017)

#NewPay? Bitte was? Ist das jetzt das gleiche wie Bezahlung 4.0? Oder hat das jetzt auch irgendwas mit Achtsamkeit und neuen Werten zu tun? Als ich den Hashtag NewPay und den dazugehörigen Aufruf zur Blogparade erstmalig gesehen habe, dachte ich: "Nee, den Kelch lässte an dir vorüberziehen. Gibt gerade genügend anderes zu tun. Gehaltsgespräche stehen an. Da kann ich mich nicht mit Nebensächlichkeiten befassen." Aber dann habe ich die wirklich lesenswerten ersten Beiträge zum Thema gelesen. Und ich fing an mich etwas stärker mit dem Gedanken zu beschäftigen, was wir eigentlich verdienen? In allen Sinnen des Wortes. Über den Unterschied zwischen Verdienst, verdienen und bekommen wurde ja schon ausführlich diskutiert. Aber wie ordne ich nun mein eigenes Gehalt ein und wie die Gehaltsansprüche meiner Kollegen? Und wer bestimmt eigentlich ein „faires Gehalt". Und jetzt haben wir den Salat. Wieder wertvolle Zeit in einen unbezahlten Blogartikel investiert.

Wer definiert eigentlich „faires Gehalt"?

Für mich persönlich ist das Thema Bezahlung aus zwei Perspektiven interessant. Einerseits mache ich mir natürlich – oft auch eher unfreiwillig – Gedanken darüber was ich verdiene, was ich brauche und was ich bekommen möchte. Auf der anderen Seite habe ich in meiner Rolle im Unternehmen regelmäßig involviert in die Gehaltsverhandlungen. Da treffen ganz verschiedene Welten und Vorstellungen aufeinander. Viele verschiedene Aspekte müssen in Einklang gebracht werden. Gehaltsniveau unseres Unternehmens, Gehaltsvorstellungen der Mitarbeiter, Markt-Benchmarks, Ausbildung, Standort und erwarteter Mehrwert fürs Unternehmen. Da diese Aspekte sich in den seltensten Fällen komplett decken, muss man Kompromisse eingehen. Und Kompromisse, das weiß jeder der mal eine Geburtstagsparty organisieren musste, führen selten dazu dass alle Beteiligten begeistert sind.

Aus Perspektive der Führungskraft ist das für mich höchst unbefriedigend. Auf der einen Seite würde ich jedem Mitarbeiter gerne sagen: "Hey klar, du bekommst hier das, was du gerne haben möchtest plus 20% und extra Urlaub oben drauf." Wirtschaftlich und übrigens auch auch aus sozialen Aspekten macht das keinen Sinn. Einfach weil es das Unternehmen nicht leisten kann und weil manche Mitarbeiter sehr unterschiedliche Vorstellungen davon haben, was ihre Leistung wert ist, selbst wenn sie objektiv gesehen vielleicht sogar genau das Gleiche leisten. Und dann fängt man als Führungskraft an sich Gedanken zu machen. Wie viel Erfahrung hat die Mitarbeiterin, welche Ausbildung, gibt es Familie, wo wohnt er oder sie. Apropos er oder sie, für mich persönlich ist das einer der wenigen Aspekte, die keine entscheidende Rolle bei der Gehaltsfindung spielen und eine interne Analyse hat ergeben, dass es glücklicherweise auch im Rest unseres Unternehmens keine geschlechtsspezifischen Unterschiede gibt.

Ungeachtet dessen, führt das aktuelle System mit Fixgehältern, bonusrelevanten Zielen und jährlichen Gehaltsverhandlungen immer wieder zu Unzufriedenheiten bei allen Beteiligten. Nun gibt es da natürlich ganz interessante Konzepte von Selbstbestimmung, wo Gehälter transparent gemacht oder gleich von den Mitarbeitern selbst festgelegt werden. Das sind durchaus beachtenswerte Modelle, die jedoch immer voraussetzen, dass allen Mitarbeitern alle relevanten Informationen zur Verfügung stehen, um eine wirtschaftlich verantwortungsvolle Entscheidung zu treffen. Aber da sind wir noch nicht.

Kann Gehalt überhaupt „fair“ sein?

Gehen wir stattdessen einen Schritt zurück. Gehalt ist nie ein entspanntes Thema. Warum eigentlich? Weil Gehalt definiert, was wir dem Arbeitgeber wert sind? Weil die wenigsten Leute ihren Marktwert wirklich kennen? Weil Marktwert eigentlich etwas ist, was wenig mit dem eigenen Job zu tun hat? Weil das Frust auslöst? Weil man selbst immer weniger verdient als man verdient und alle anderen immer mehr? Weil die Kriterien für die letztendliche Gehaltsentscheidung egal wie gut begründet immer doch irgendwie willkürlich klingen?

Ja, wir haben hier am Marktstandard orientierte Gehaltsranges und innerhalb dieser Ranges liegst du aufgrund deiner Ausbildung, deiner Erfahrung, deinem Verhandlungsgeschick, deiner Haarfarbe und meiner persönlichen Performance beim Freizeitkick gegen die Jungs von Foodora bei 58.340€ (fiktive Zahl, über echtes Gehalt redet man nicht).

Das führt wenn überhaupt oft nur kurzfristig zu Zufriedenheit. Im Gegenteil über zwei Drittel der Deutschen sind unzufrieden mit ihrem Gehalt. Rein objektiv betrachtet scheint es mir nicht plausibel, dass die Mehrheit der Deutschen für die von ihnen erbrachte Leistung nicht angemessen entlohnt wird. Für das subjektive Empfinden ist das objektiv gesehen natürlich egal. Aber irgendwo liegt da ein Fehler im System.

Weißt Du was Du wert bist?

Meines Erachtens kommt diese Diskrepanz unter anderem dadurch zustande, dass die meisten Menschen ihren eigenen Beitrag zur Wertschöpfung eines Unternehmens nicht gut einschätzen können. Einfach weil ihnen dafür die konkreten Informationen fehlen. Weil es diese Informationen zum Teil auch gar nicht gibt. Im Mittelalter war es recht einfach. Wenn der Angestellte eines Händler zehn Säcke Mehl am Tag mit einem Gewinn von einem Heller pro Sack verkauft hat, dann konnte der Händler ihm keine 20 Heller Gehalt zahlen. Wenn bei uns eine Designerin einen Designentwurf für einen Kundentermin erstellt, lässt sich der konkrete Mehrwert sehr schwer bemessen. Bei Lehrerinnen, Sozialarbeitern oder Politikerinnen sind die Messkriterien sicherlich noch unklarer.

Inga Höltmann hat in ihrem Blogparadenbeitrag kürzlich dazu aufgerufen, man solle das Thema Gehalt endlich aus der dunklen Ecke ins Licht rücken. Das scheint mir eine durchaus sinnvolle Forderung. Nur über Transparenz kann sich Vergleichbarkeit und damit auch Fairness einstellen. Denn die Frage nach „Fairness“ ist meines Erachtens mit die Schwerste. Und ohne Transparenz vielleicht nie wirklich lösbar. Denn wenn es um Fairness geht, fragen die meisten Menschen oft nur: „Was halte ***ICH*** für fair?“ Und was sollte man auch sonst fragen, solange es keine Vergleichsmöglichkeiten gibt. Ehrlicherweise müsste eine komplett faire Bezahlung aber sehr viel mehr Aspekte in Betracht ziehen.

Was ist dieser Blogartikel wert

Nehmen wir diesen Blogartikel hier. Was wäre eine faire Bezahlung? Ich selbst habe netto vermutlich etwa 6 Stunden meiner Zeit reingesteckt. Nicht alles tippend am Laptop, aber die gedankliche Leistung kommt ja noch hinzu. Darüber hinaus fließen aber auch noch über 15 Jahre an Erfahrung als Freiberufler, Unternehmer, Angestellter, Arbeitnehmer und Führungskraft in der Produktentwicklungs-Branche in diesen Text ein. Auch die haben ja durchaus einen Wert.

Auf der anderen Seite steht die Frage: Wem nützt denn dieser Artikel etwas? An welcher Stelle wird hier ein Wert geschaffen, der eine Entlohnung rechtfertigen würde. Und wäre sollte für diese Entlohnung verantwortlich gemacht werden. Ist es CO:X. Ich meine, durch diesen Artikel verschaffe ja auch ich der Blogparade ein wenig Aufmerksamkeit. Oder sind es vielleicht die Leser? Idealerweise profitieren sie von diesem Artikel oder werden wenigstens ein bisschen unterhalten. Oder ist es die

gesamte Gesellschaft, weil die Ideen hier so revolutionär sind, dass sie eine nachhaltige positive Veränderung für alle hervorrufen (na gut, das ist in diesem Fall vielleicht ein Stück zu weit gegriffen, aber es gab durchaus schon Blogartikel, auf die das zutreffen würde). Auch berücksichtigen muss man übrigens bestimmte Abhängigkeiten. Ist meine Leistung vollkommen freiwillig oder wurde ich gezwungen, zum Beispiel weil mir durch die Nichterbringung Sanktionen drohen. Wenn man all dies berücksichtigt, dann könnte man zu folgendem Schluss kommen:

Eine Entlohnung kann man dann als fair bezeichnen, wenn der Leistungserbringer sich freiwillig dazu entscheidet die Leistung zu erbringen im Austausch für einen Geldbetrag, den ein Leistungsempfänger bereit ist für die konkrete ihn betreffende Wertschöpfung zu bezahlen.

Das klingt komplizierter als es ist. Wenn ich möchte, dass mir jemand eine Blogartikel zum Thema #NewPay schreibt, dann könnte ich beispielsweise festlegen, dass mir das 10€ wert ist. Wenn sich nun jemand findet, der diesen Auftrag völlig freiwillig annimmt (weil er oder sie sich zum Beispiel gerade stark für dieses Thema interessiert), dann ist das eine faire Entlohnung. Es macht keinen Sinn, mehr Geld anzubieten, wenn es mir nicht mehr wert ist. Es macht aber auch keinen Sinn, den Auftrag anzunehmen, wenn ich die Zeit anderweitig investieren muss oder möchte. Der aufmerksame Leser wird nun feststellen, dass nach dieser Definition das heilige Konzept von „Gleiches Geld für gleiche Leistung" stark ins Schwanken gerät. Denn tatsächlich schafft eine bestimmte Leistung nicht für alle Leistungsempfänger den gleichen Wert und kann daher in einem für alle Beteiligten fairen Modell auch nicht gleich entlohnt werden.

Ich persönlich würde zum Beispiel einem gemeinnützigen Verein einen 1.500-Wörter-Artikel für einen deutlich geringeren Betrag schreiben, als für einen internationalen Tech-Konzern. Auch wenn Aufwand und Inhalt genau gleich wären.

Ungleiches Geld für gleiche Leistung

Als Freiberufler hat man an dieser Stelle schon recht viele Hebel in der Hand. Der wirtschaftliche Druck macht jedoch zerrt jedoch ein wenig an der Freiwilligkeit. An dieser Stelle möchte ich daher gerne eine Idee zur Diskussion stellen, wie man dieses Gedankenspiel innerhalb eines Unternehmens praktisch aufzulösen könnte. Die Idee ist nicht komplett ausgereift und schon gar nicht getestet. In meinem Kopf macht sie aber Sinn:

Alle Mitarbeiter egal welches Level, egal welche Tätigkeit erhalten dasselbe recht begrenzte Grundgehalt i.H.v. 1.500€. Das entspräche für viele Menschen zumindest einer Existenzsicherung. Quasi eine Art bedingungsloses Grundeinkommen. Für dieses Grundgehalt müssen auch nur sehr eingeschränkte Aufgaben wahrgenommen werden. Zum Beispiel einen Tag die Woche Anwesenheitspflicht, Erledigung administrativer Aufgaben, ein paar Weiterbildungsmaßnahmen. Je nach dem was in der jeweiligen Branche Sinn macht. Damit wäre sichergestellt, dass für die Mitarbeiter bei der Entscheidung, ob sie darüber hinaus Leistung erbringen möchten, zumindest eine gewisse Freiwilligkeit gewährleistet ist.

Zusätzlich haben die Mitarbeiter nun sehr flexible Möglichkeiten direkt an der Wertschöpfung des Unternehmens zu partizipieren. In jedem Unternehmen fallen interne und externe Aufgaben an. Also externe Wertschöpfung (zum Beispiel Entwicklung einer Software-Anwendung) und interne Wertschöpfung, um die externe Wertschöpfung zu ermöglichen (zum Beispiel Rechnungsstellung, Personalbetreuung, etc.). Die externe Wertschöpfung ist ähnlich wie der Gewinn bei einem Sack Mehl recht gut messbar, da ja ein Kunde dafür bezahlt. Den internen Aufgaben kann insofern ein konkreter Wert beigemessen werden, da man nur vergleichen müsste, was das Unternehmen bereit wäre zu zahlen, wenn es die Leistung am Markt einkaufen würde.

Jeder Mitarbeiter kann nun externe und interne Aufgaben übernehmen. Jeder Aufgabe steht ein konkreter Wert gegenüber, den der Leistungsempfänger definiert. Erhält das Unternehmen beispielsweise den Auftrag für die Erstellung einer Webseite, wird eine unternehmensweit festgelegte Marge einbehalten (welche ähnlich einer Steuer dafür genutzt wird interne Aufgaben zu finanzieren), und der Rest wird als Angebot an die Mitarbeiter ausgeschrieben. Alle Mitarbeiter, die dieses Angebot für fair halten (weil sie beispielsweise besonders gut in der Erstellung von Webseiten sind, und daher nur wenig Zeit benötigen, um die Aufgabe zu erfüllen) können dies nun freiwillig annehmen.

Auf diese Weise kann jeder Mitarbeiter sein eigenes Gehaltskonto nach eigenen Fairnessmasstäben und komplett transparent auffüllen. Wenn man über die 1.500€ Grundgehalt kommt, wird der zusätzliche Betrag ausgezahlt. Wenn man dauerhhaft darunter bleibt, muss man sich zusammensetzen, da es dann scheinbar für einen längeren Zeitraum keine für beide Seiten fairen Aufgaben innerhalb des Unternehmens gibt.

Neue Regeln für Mitbestimmung und Wirksamkeit

Wozu würde das führen? Jede Mitarbeiterin egal auf welchem Senioritätslevel könnte selber darüber bestimmen, wie viel Geld sie erwirtschaften möchte. Es gäbe keinen Grund sich unterbezahlt zu fühlen, weil die Wertschöpfung transparent ist. Außerdem würde es dazu führen, dass alle Aufgaben, die nicht zur Wertschöpfung beitragen, vom Unternehmen mit einem Gegenwert versehen werden müssen. Das führt dazu, dass diese Aufgaben vermutlich sehr viel stärker hinterfragt werden als bisher. Die kosten ja plötzlich etwas.

Mitarbeiter hätten die Möglichkeiten sehr konkret auf ihre eigene Lebenssituation zu reagieren. Man könnte zwei Monate mit vollem Einsatz an einem oder mehreren Projekten arbeiten. Gerne auch Tag und Nacht und am Wochenende, wenn das Ergebnis, an dem der Mitarbeiter ja voll partizipiert, den Aufwand rechtfertigt. Und dann könnte man eine längere Pause machen mit langen Wochenenden und nur einem Minimum an Aufwand, da man sich einen finanziellen Puffer erwirtschaftet hat. Dass meines Erachtens Zeit das neue Geld ist, hatte ich ja an anderer Stelle schon ausführlich beleuchtet.

Aber auch Mitarbeiter die stärkere Strukturen wollen, würden in dem System Platz finden. Art und Weise der Leistungserbringung wären relativ flexibel, da es nur darum ginge, ob die entsprechend Leistung rechtzeitig und in der gewünschten Qualität erbracht wurde. Also falls jemand 9-to-5 bevorzugt… Tu dir keinen Zwang an.

Auf der anderen Seite führt es natürlich auch zu mehr Unsicherheit. Die wirtschaftliche Verantwortung wird sehr viel stärker auf alle Mitarbeiter verteilt. Das Unternehmen sorgt per se erst einmal nur für das Existenzminimum. Wenn das Unternehmen die Marktbedürfnisse nicht trifft und weniger Aufträge reinkommen, dann müssen Mitarbeiter entweder selber tätig werden oder mit weniger Gehalt auskommen. Sie haben dadurch dann aber automatisch mehr selbstverantwortliche Zeit.

Mehr Flexibilität vs. mehr Sicherheit

Letztendlich würde diese Modell auf der einen Seite für sehr viel mehr Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeiter sorgen. Mitarbeiter sind weniger an starre Unternehmensvorgaben gebunden und können sich voll auf Wertschöpfung konzentrieren. Unternehmen haben keine finanziellen Belastungen, die nicht entweder durch Wertschöpfung gedeckt sind oder aktiv über die internen Aufgaben eingepreist wurden.

Auf der anderen Seite gehen einige Vorteile des Angestelltendaseins verloren. Mitarbeiter müssen sich plötzlich damit befassen, ob das Unternehmen echten Mehrwert erzeugt. Ob die Kunden zufrieden sind und für die erbrachten Leistungen zahlen. Am Anfang des Monats steht nicht fest wieviel

Geld am Ende des Monats auf dem Konto landen wird. Aber dafür gibt es nun sehr viele Zwischenstufen zwischen „Wir können uns den Mitarbeiter gerade so noch leisten“ und „Wir müssen leider betriebsbedingt kündigen“.

Endlich fair?

Höchstwahrscheinlich würde es jedoch dazu führen, dass man sich nicht mehr unfair bezahlt fühlt, da man ja selbst bestimmt, welche Aufträge man zu welchen Konditionen annimmt und wieviel Aufwand man in die Erfüllung steckt. Wenn man mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis nicht zufrieden ist, dann wird der Auftrag nicht bearbeitete es sei denn die internen Auftraggeber passen ihre Angebot an. Un man kriegt ein sehr direktes Marktfeedback, falls die entsprechende Leistung aktuell tatsächlich nicht mehr wert ist. Jeder einzelnen Aufgabe steht so eine konkreten interne oder externe Wertschöpfung gegenüber. Für den Kunden oder für das Unternehmen. Da sind wir dann auch schon bei Wirksamkeit. Man kann sich sicher sein, dass man nicht einfach so seine Zeit absitzt, sondern dass tatsächlich jemand der erbrachten Leistung einen konkreten Wert beimisst. Und zwar in einer Höhe, die für beide Seiten fair ist.

Ich selbst beschäftige mich tatsächlich schon seit Längerem mit dieser Idee, weil ich das bedingungslose Grundeinkommen für ein sehr spannendes Konzept halte, aber nicht glaube, dass über die Politik in absehbarer Zeit flächendeckend etwas Vergleichbares eingeführt wird. Deshalb habe ich versucht, Argumente dafür zu finden, warum es Sinn machen könnte, ein vergleichbares Modell in der freien Wirtschaft umzusetzen. Ich hab das Gefühl, dass sich Unternehmen im Fahrwasser von New Work (und jetzt vielleicht auch #NewPay) einer solchen Diskussion öffnen. Meine 7 Thesen zur Neuen Wirtschaft schreien quasi nach einem neuen Gehaltsmodell. Daher die Frage: hat eventuell jemand schon Erfahrungen damit? Oder handfeste Argumente, warum ein solches Modell nicht funktionieren sollte? Ich würde es wirklich gerne wissen und vielleicht irgendwann auch einmal ausprobieren.

Zeit ist das neue Geld – Lydia Krüger (24.10.2017)

„Geld kommt und geht, Zeit geht nur", habe ich neulich geschrieben. Mittlerweile ist mir Zeit mindestens genauso teuer wie Geld. Vielleicht ist es eine Frage des Alters – vielleicht auch ein Trend.

Urprünglich war das ideale Menschenleben so aufgeteilt: Die ersten Jahre bereiten uns darauf vor, „fit für den Arbeitsmarkt" zu werden. Dann arbeiten wir richtig viel, „leisten was, damit wir uns was leisten können" – um dann im Lebensabend die Früchte unserer Arbeit genießen zu dürfen.

Das wirkt heute skurril – nicht nur, weil das mit der Rente für meine und folgende Generationen ausfallen dürfte. Sondern auch, weil viele Menschen schon in eine n gewissen Wohlstand hineingeboren werden. Wozu immer noch mehr?

Viele Leute in meinem Alter haben außerdem erlebt, dass die Eltern krank geworden sind durch Stress und Ärger im Job. Der schöne Plan ging nicht auf: Die Rentnerjahre, auf die sie im Wortsinn hingearbeitet hatten, konnten sie kaum noch nutzen für Hobbys, Reisen und so.

Es spricht einiges dafür, die Zeit jetzt, wo man noch halbwegs auf dem Damm ist, zu genießen und später später sein zu lassen. Leute mit Kindern äußern solche Gedanken oft: Sie möchten die Kids aufwachsen sehen, Zeit mit ihnen verbringen. Aber es geht nicht immer nur um Familie – vielleicht möchte man ja auch richtig gut im Bogenschießen werden oder einfach nur lesen.

Wertvoller als Geld

Es gibt genug Anzeichen, dass Zeit wertvoller wird: die Zahl der Teilzeitjobs hat sich vervielfacht, wenn auch aus unterschiedlichsten Gründen. Sabbaticals werden immer beliebter: „Halb Deutschland träumt von einer Auszeit", titelt die BILD und liefert gleich noch die Gründe dafür: mehr Zeit für sich haben, reisen, sich selbst finden oder einen Burnout vermeiden bzw. überwinden. In dieser Reihenfolge.

Nachdem Eltern- und Pflegezeit erfolgreich eingeführt wurden, wird der Ruf nach noch mehr Flexibilität laut. Die IG-Metall forderte unlängt eine optionale 28-Stunden-Woche. Die Arbeitgeber waren empört – mehr als über die gleichzeitig geforderte Lohnerhöhung. „28-Stunden-Woche – wertvoller als Geld", heißt es im SPIEGEL. Das sollte uns zu denken geben.

Geld oder Leben

„Time is money", sagt der Ami. Noch heißt der Deal für die meisten Angestellten: Lebenszeit gegen Geld. (Da kommt nur raus, wer etwas herstellt. Deshalb auch der Verlag, Leute. Oder aber man investiert in Wertpapiere oder Immobilien.) Ansonsten geht es um eine Balance zwischen Zeit und Geld.

Klar, ein bedingungsloses Grundeinkommen würde Abhilfe schaffen, indem Geld und Arbeit etwas voneinander entkoppelt würden. Einstweilen müssen wir wohl selbst dafür sorgen, dass die Balance stimmt. Und die sieht für jeden anders aus.

Die 40-Stunden-Woche ist da lediglich eine gesellschaftliche Konvention. Oder wie kommt's, dass angeblich jeder Job in exakt 40 Stunden pro Woche passt? Ein Schelm, wer dabei an das Parkinsonsche Gesetz denkt:

Arbeit dehnt sich in genau dem Maß aus, wie Zeit für ihre Erledigung zur Verfügung steht.

Wackelndes Konzept

Noch aus anderen Gründen wackelt das Konzept „Zeit gegen Geld“: Bei einfachen Arbeiten (nehmen wir mal Holzhacken) lässt sich die Tätigkeit relativ easy messen. Pro Stunde schafft man 25 Scheite. (Keine Ahnung, ich habe noch nie Holz gehackt. :P)

Bei Wissensarbeit ist das schon schwieriger. Wenn ich Texte nach Stunden kalkuliere, kann ich aus Erfahrung einen Durchschnittswert ansetzen. Aber wie lange ich wirklich für einen Text brauche, hängt von vielem ab: Welche Infos liegen vor? Muss ich noch recherchieren und wenn ja, wie viel? Wie hoch ist der Anspruch? Gibt es schon ein Konzept oder mach ich das? Wie tief soll der Text gehen? Wie gut kann ich mich konzentrieren? Und nicht zuletzt: Wie eilig ist es?

Je kreativer die Arbeit, desto mehr Zeit braucht man. Oder umgekehrt: Je mehr Zeit man hat, desto besser wird’s. (Anschaulich vorgeführt in diesem Video.)

Die Nietzsche-Woche

Schon Friedrich Nietzsche wusste:

Wer von seinem Tag nicht zwei Drittel für sich selbst hat, ist ein Sklave.

Das ist doch mal eine konkrete Ansage. Zieht man von 24 Stunden die acht Stunden Nachtschlaf und eine Stunde für Fahrten oder Pausen Pause ab, bleiben 15 Stunden pro Tag. Zwei Drittel sollte man für sich haben – das macht 10 Stunden am Tag. Für die Arbeit blieben fünf Stunden. Nietzsches Arbeitswoche wäre also eine 25-Stunden-Woche.

(Das deckt sich übrigens mit meinen Erfahrungen in meiner frei gestalteten Arbeit. Nach fünf bis sechs Stunden ist die Luft raus. Man kann dann natürlich noch weitermachen, aber es bringt nicht mehr viel.)

Weniger als Vollzeit arbeiten zu wollen, klingt immer etwas nach Faulenzerei. Vor allem, wenn man keine ordentliche Begründung (also irgendwelche Pflichten) hat. Dabei gibt es so viel, was man mit der Zeit anfangen kann. Vor allem kann man wieder selbst über sie bestimmen – wenn man das nicht schon komplett verlernt hat.

Mich erschüttert es, wenn ich lese, dass manche Rentner schon am ersten Tag der Rente schier verzweifeln, weil sie nicht wissen, was sie mit sich anfangen sollen. Manche lernen es auch nicht mehr. Was für eine Schande, dass erwachsenen Menschen jegliche Fähigkeit, ihre Zeit zu gestalten, aberzogen wurde. Auch das spricht dafür, sich schon vorher freie Zeit aus dem Arbeitsleben herauszuschnitzen, um Selbstbestimmung zu üben.

Noch besser ist es, man lernt von klein auf, selbstbestimmt zu leben. Zum Beispiel in einer Schule, die Kinder nicht abrichtet, sondern ihnen Raum zum Wachsen lässt. (An dieser Stelle ein kleiner Hinweis auf eine Crowdfunding-Kampagne, die mir am Herzen liegt: für den Film „Augenhöhe macht Schule“, der über genau solche Schulen berichten will. Helft mit, dass der Film zustande kommt! Jeder kleine Betrag hilft.)

Wohin mit all der Zeit?

In der Tat ist es ja für den Staat eine feine Sache, wenn die Menschen beschäftigt sind. Sind sie wenigstens weg von der Straße. Nicht umsonst heißen sie ja auch „Beschäftigte“. So sie kommen nicht auf dumme Gedanken, stellen das System in Frage oder so.

Wer weniger arbeitet, muss sich die Frage stellen: Was nun? Wenn man nicht aufpasst, füllt sich die freie Zeit mit allerlei Erledigungen: Post, Drogerie, Baumarkt. Man kann aber auch schlafen oder abhängen, lesen, Filme schauen, gärtnern, sich mit anderen Menschen treffen, ehrenamtlich arbeiten, sich politisch engagieren oder das mit dem Bogenschießen probieren. Wenn man genug Geld hat, geht man vielleicht öfter aus oder reist durch die Welt.

Man kann die Zeit auch nutzen, um Dinge zu tun, die man sonst gegen Geld an andere auslagert: Brot backen, Kinder hüten, Haus bauen usw.

In einer Fernsehreportage sah ich ein Pärchen, das in einen Bauwagen gezogen war, um weniger Kosten zu haben. Dadurch mussten sie weniger arbeiten und hatten mehr Zeit für sich. Ein guter Plan. Und was taten sie mit der gewonnenen Zeit? Sie frönten ihren Hobbys: mittelmäßige Musik und ein Tanz, bei dem ich nicht ohne Fremdscham hinschauen konnte.

Hm, dachte ich, naja. Das ist ein bisschen wie Karaoke: Schön für diejenigen, die es machen, eine Qual für alle anderen. Steht uns das bevor? Eine Welle an schwülstigen Hobbykünstlern? Ich glaube, ja. Man sieht es ja an E-Books: Seit jeder von zuhause aus ein Buch schreiben und veröffentlichen kann, wächst die Zahl an unlesbarem Zeug. Mittelmäßigkeit ist ganz offensichtlich ein Preis, den wir als Gesellschaft zahlen müssen. Andererseits: Wer mehr Zeit zum Üben hat, wird vielleicht doch noch ein Meister.

Zeitdiebe

Es gibt Leute, die sagen mir: Wenn ich mehr Zeit hätte, würde ich einfach mehr Netflix gucken. Die Gefahr, dass wir die neugewonnene Zeit vor Bildschirmen verbringen, ist gar nicht so gering. Facebook, Twitter, Youtube & Co. buhlen um unsere Aufmerksamkeit. 2001 erschien ein Buch mit dem Titel „Die Aufmerksamkeitsökonomie“. Der Tenor: Firmen wollen unsere Aufmerksamkeit und verdienen damit Geld.

Das wirkt geradezu niedlich, wenn man heute liest, welche psychologischen Techniken z. B. Facebook anwendet, um uns auf der Seite zu halten. Da gibt es den Refresh-Effekt, wenn man den Bildschirm auf dem Smartphone nach unten zieht: Er ist mittlerweile überflüssig, aber er macht süchtig – und deshalb wird er nicht abgeschafft. Diese *slot machine* bringt keinen Gewinn, sie kostet aber unsere Zeit. Und die ist wertvoll.

Tristan Harris, Ethiker im Silicon Valley, spricht in diesem Interview mit Wired vom *hijacked mind*, also dem gekaperten Geist:

The premise of hijacking is that it undermines your control. This system is better at hijacking your instincts than you are at controlling them.

Kapern bedeutet, dass deine Kontrolle unterminiert wird. Dieses System kann deine Instinkte besser kapern, als du sie kontrollieren kannst.

90 Prozent der Deutschen sind online – über zwei Stunden am Tag, hat eine Studie von ARD und ZDF ergeben. Bei den 14- bis 29-Jährigen sind es viereinhalb Stunden ihres Tages. Es geht längst nicht mehr um Aufmerksamkeit. Es geht um unsere Zeit. Holen wir sie uns zurück – von wem auch immer.

Agilität und Entgelt – Britta Redmann (27.10.2017)

Eine Blogparade rund um das Thema #NewPay. Klasse haben wir uns gedacht – denn als Softwareentwickler von Gehaltsabrechnungssoftware beschäftigen wir uns noch mal ganz anders mit diesem Thema ;-). Oder auch nicht?

Als Softwareentwickler setzen wir zunächst einmal die gesetzlichen Anforderungen um, die in unser Produkt VEDA HR-Entgelt einfließen. Des Weiteren versuchen wir die Software beim Kunden so einzurichten, dass sich alle individuellen Unternehmensgegebenheiten gut und einfach handeln lassen. Kurzum: wir programmieren Software für Gehaltsabrechnungen und setzen damit Anforderungen um. Eine Mitgestaltung von Gehältern ist da an dieser Stelle gar nicht gefragt.

Nichts desto trotz, ist dieses Thema – wie stellen sich Gehälter zukünftig dar, was verändert sich in der Arbeitswelt – ein Fokus, der uns stark beschäftigt. Natürlich zum einen uns selbst als 150 Mann großes, klassisch mittelständisches, tarifungebundenes Unternehmen. Zum anderen aber gerade auch mit Blick auf unsere Kunden. Denn unser Anspruch an unsere Produkte ist es in diesem Zusammenhang, heute etwas zu entwickeln, was unsere Kunden „morgen" benötigen und was ihnen hilft, sich „fit für die Zukunft" zu machen.
Deswegen ist uns der direkte Austausch und Kontakt immer besonders wichtig. Und das gerade jetzt, wo sich unsere Arbeitswelt gerade an vielen Stellen dreht und wandelt.

So haben wir unser 40jähriges Jubiläum zum Anlass genommen, mit unseren Kunden „gemeinsam 40 Jahre für die Zukunft" zu feiern. Was das genau für uns bedeutet hat? Unsere Kunden bei unserer Feier mit auf eine Reise zu nehmen, und an verschiedenen Stellen einen Blick auf die mögliche Arbeitswelt von morgen zu werfen. Und damit wir hier nicht völlig losgelöst und alleine in unserer „VEDA-Welt" planen, haben wir unsere Kunden im Vorfeld befragt, mit welchen Themen sie sich denn gemeinsam mit uns einmal beschäftigen wollen. Zu diesem Zweck haben wir verschiedenen Formate und Themen angeboten, die unsere Kunden per App-Klick auswählen konnten. Neben einem Workshop für Design Thinking gab es daher zum Beispiel auch die Möglichkeit, an einem Barcamp mitzuwirken. Wir selbst haben mit dieser Art der Diskussion schon sehr gute Erfahrungen gemacht und machen seit ca. 2 Jahren regelmäßige Barcamps bei uns. Da wir auch Kunden davon erzählt haben, haben wir diese Gelegenheit jetzt genutzt, um ein solches einmal zusammen mit unseren Kunden zu gestalten. Unser Barcamp-Angebot hatten wir allerdings vorher etwas eingegrenzt, um den Einstieg für diejenigen leichter zu machen, die bisher noch keinerlei Berührungspunkte mit einer solchen „Unkonferenz" hatten. In der auszuwählenden Themenzusammenstellung gab es unter anderem das Angebot sich mit „Entgeltsystemen im Zusammenhang von agilem Arbeiten" beschäftigen zu können. Was vom Titel her auf den ersten Blick vielleicht gar nicht so „sexy" klang, hat dann aber viele „likes" erzielt und wurde zu einem Favoritenthema.

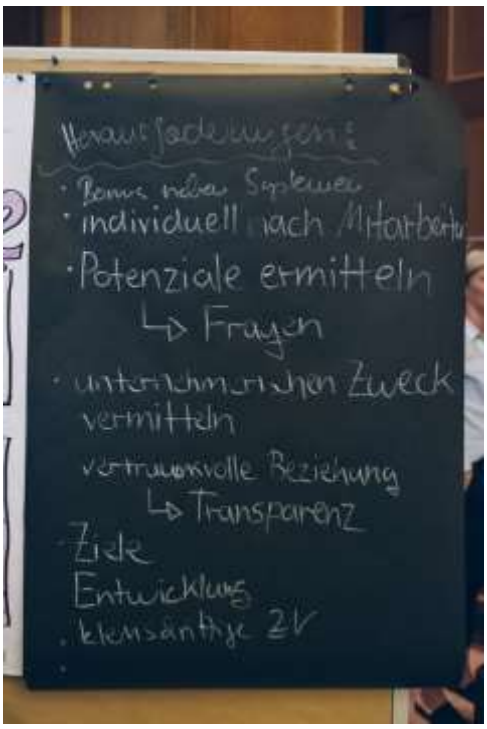
So entstand das erste Barcamp bei VEDA zum Thema „Entgelt".

Gemeinsam mit ca. 30 Kunden haben wir daher innerhalb einer Stunde erarbeitet, was denn die Herausforderungen für Entgeltsysteme im Rahmen von agilen und vernetzten Arbeitsorganisationen sind und welche Rahmenbedingungen es hierzu geben sollte.

Folgende Herausforderungen wurden dabei gesehen:

Bildquelle: © Petra Breuer | www.petra-breuer.com

Folgende Rahmenbedingungen haben wir gemeinsam diskutiert und erarbeitet:



Bildquelle: © Petra Breuer | www.petra-breuer.com

Die Ergebnisse haben wir im Anschluss in großer Runde vorgestellt und im Anschluss an die Veranstaltung versandt. Für uns ist damit das Thema also nicht abgehakt sondern wir sehen hier eine Chance, gemeinsam neue Wege zu gehen und sich an Themen heranzutrauen, die auf den ersten Blick vielleicht mit unserer reinen Produktherstellung nichts zu tun haben. Hier sehen wir uns aber nicht nur in der Rolle des „Produktlieferes" sondern auch des Begleiters. Und wenn wir optimale Software herstellen wollen, dann heißt das für uns auch, die Bedürfnisse und Herausforderungen unserer Kunden zu kennen und mit Ihnen nach Lösungen zu suchen.

Fazit:
Insgesamt stellen wir auch für uns fest, dass sich Entgelt nicht mehr nur in Bezahlung von Vergütung bemisst, sondern vielfältiger wird. Zeit, sei es Arbeitszeit oder auch Urlaub, ist zum Beispiel ein zunehmender Faktor, der immer wichtiger wird. Dies gilt auch für uns als Unternehmen. Zu erkennen, dass wir hier ähnliche oder gemeinsame Themenstellungen und Herausforderungen haben, hat uns noch mal auf eine ganz neue Art und Weise zusammengeschweißt. Wir waren tatsächlich auf „Augenhöhe" unterwegs und haben diese Session gemeinsam gestaltet. Das war eine für alle sehr befruchtende Erfahrung und hat uns gezeigt, dass wir hier auf dem richtigen Weg sind.

Wer über #NewWork redet, sollte über die Exzesse der Managergehälter nicht schweigen #NewPay – Gunnar Sohn (29.10.2017)

In den vergangenen Jahren lieferte ich in Beiträgen viele Anregungen für die Formierung einer digitalen APO, um das Inzest-System des Top-Managements der Konzerne, von autoritär geführten mittelständischen Unternehmen und von korrumpierbaren Elite-Hochschulen zu durchbrechen.

Wie kann man mit politischen Mitteln den Gehorsamskäfig in Organisationen aufbrechen? Wenn wir in der digitalen Sphäre von Partizipation, Transparenz und einer Kultur der Beteiligung reden und auch danach handeln, darf das in Wirtschaft und Politik nicht ohne Konsequenzen bleiben.

Wenn ich mir die Inflation von Beiträgen und Kongressen über Unternehmensdemokratie, New Work und diese bescheuerte 4.0-Brabbelei über das Arbeiten von morgen anschaue, müssten wir schon längst in Zeiten der Glückseligkeit leben. Es sind Schönwetter-Diskurse, die sich an der Realität vorbeimogeln.

Anstatt Verbesserungen in der Zusammenarbeit, in der Wertschätzung ihrer Arbeit, in der Möglichkeit, menschenwürdige Arbeit menschenwürdig leisten zu können, erfahren viele Menschen, dass durch zunehmende Detailregelungen, Prozesssteuerung und Bürokratismus das genaue Gegenteil passiert. Sie erleben digitale Käfighaltung mit einem scheinheiligen Anstrich von Wohlfühl-Maßnahmen. Supermarkt-Verkaufspersonal, Personal von Pflegediensten, Betriebsräte, Beschäftigte im Niedriglohnsektor, schlecht bezahlte Clickworker oder Vertreter der rund 1,5 Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die sich mit Arbeitsverträgen auf Abruf herumschlagen müssen, von fiesen Chefs am Arbeitsplatz mit Webcams überwacht und in Echtzeit dirigiert werden, sucht man bei den hochpreisigen New Work-Veranstaltungen in cool wirkendem Ambiente vergeblich.

Die Kehrseite der so genannten „Freelance Economy" wird bei New Work umschifft – also die Bezahlung. Das machte Sven Franke auf der Kölner Fachmesse Zukunft Personal deutlich. Er will das ändern unter dem Schlagwort #NewPay und grenzt sich deutlich von den Tendenzen zum Clickworkertum ab. Das passe nicht zum deutschen Arbeitsmarkt.

Zum sozialen Frieden in Deutschland passen auch nicht die hohen Managergehälter, die sich in den vergangenen 30 Jahren immer drastischer von den Durchschnittslöhnen entfernen. Viele Ökonomen erklärten das mit der neuen Macht der Aktionäre.

„Weil die Konzerne sich am Finanzmarkt finanzieren konnten, brauchten sie die Banken nicht mehr, die bei ihnen lange mitregiert hatten. Auch Gewerkschafter oder Staatsvertreter bremsten den Anstieg der Gehälter nicht mehr, so die Theorie. Aktionäre bezahlten demnach nun aus eigenen Stücken so gut dafür, dass die CEOs den Börsenwert ihrer Unternehmen nach oben trieben", schreibt die Zeit.

Später stellte sich allerdings heraus, dass die CEOs auch dann riesige Summen verdienten, wenn der Börsenwert sank oder die Zukunft gleich ganz verspielt wurde – Beispiel Air Berlin. Und es wurde offenbar, was der Bonner Ökonom Martin Hellwig schon länger erkannt hatte: **Die Explosion der Chefbezahlung war nicht die Folge von Aktionärsmacht, vielmehr hatten die Manager es wohl selbst so beschlossen.**

Das fing in den USA an und als Daimler den amerikanischen Automobilkonzern Chrysler übernahm, war es auch in Deutschland so weit. Man erinnert sich vielleicht noch an die Exzesse des Herrn Schrempp.

Wer hat die Macht in Großunternehmen?

Die Macht lag und liegt nicht bei den Aktionären, die auf dem Papier das Sagen haben.

„Die eigentliche Macht in den Großunternehmen liegt bei den Managern", sagt Professor Hellwig im Gespräch mit der Zeit. „Die Bedeutung von ‚Shareholder-Value', den Börsenkursen und den Boni, ist nicht etwa von den Anlegern erzwungen, sondern von den Managern selbst gefördert worden."

Wenn es stimmt, dass an der Spitze der Großunternehmen gerade keine Rücksicht auf die vielen kleinen Aktionäre genommen werde, dann muss man wohl deren Macht nicht schwächen, sondern stärken, um die Spitzengehälter unter Kontrolle zu halten.

Wenn das so ist, reicht dann die Forderung von Politikern wie Martin Schulz aus, die Managerbezüge gesetzlich zu begrenzen? Die SPD hatte im Wahlkampf Pläne vorgestellt, die die steuerliche Absetzbarkeit der Managergehälter von Aktiengesellschaften und vergleichbaren Kapitalgesellschaften bei 500.000 Euro im Jahr decken. Die Union will dagegen die Festlegung der Managergehälter der Aktionärshauptversammlung eines Unternehmens übertragen. Auch das greift zu kurz. **Warum haben sich denn die Vorstandsbosse von den Interessen der Aktionäre abgekoppelt? Es liegt an den fundamentalen Machtverschiebungen in den börsennotierten Konzernen.**

Kein Stimmrecht für Dealmaker

Am Aktienmarkt sind immer häufiger die privaten Anleger die Verlierer. Unternehmen buhlen um Ihre Gunst, um eine stärkere Streuung der Aktien zu erzielen, dann aber werden sie wieder vernachlässigt und die großen Investoren bestimmen den Takt. Inwieweit dient die Finanzwirtschaft eigentlich noch der Realwirtschaft und welche Rolle spielen dabei die Privatanleger am Aktienmarkt? Spielen dabei überhaupt noch unternehmerische Interessen eine Rolle oder geht es nur um den schnellen Gewinn an der Börse?

Es geht um das sogenannte Principal-Agent-Problem – das heißt, die Frage, wie man als Eigentümer die im Auftrag handelnden Personen so steuert und überwacht, dass man nicht systematisch betrogen oder am Nasenring vorgeführt wird. Das Shareholder Value-Prinzip hat das Unternehmertum auf finanztechnische Kennziffern reduziert. Gewinn kann man aber nicht mit wirtschaftlich-unternehmerischer Leistung verwechseln.

Heutzutage sind Shareholder keine Aktionäre mehr im Sinne des unternehmerischen Eigentümers, sie sind Dealmaker.

Die sogenannten institutionellen Anleger halten heute fast 70 Prozent der Aktien, während sie 1950 lediglich neun Prozent besaßen. Den institutionellen Anlegern geht es in erster Linie um die Turnover-Rate, also um Aktienumschichtungen und weniger um unternehmerische Belange, sonst würden diese Manager die Papiere länger halten.

Zusammenspiel von Vorständen, mächtigen Aufsichtsräten und Investoren offenlegen

Mein erster Vorschlag: Wer an der Bestellung des Aufsichtsrates und über diesen Weg an der Corporate Governance mitwirkt, sollte einer Haltefrist unterworfen werden. Wer das nicht tut, darf in der Hauptversammlung kein Stimmrecht haben. Zweiter Vorschlag: Verbesserung der Transparenz bei den Beteiligungsverhältnissen und Offenlegung von Überschneidungen zwischen Top-Management und institutionellen Anlegern.

Institutionelle Investoren und Hedge Fonds schlüpfen auch in Deutschland in die Rolle, die ehedem den Großaktionären vorbehalten war.

„Sie tun so, als wären sie langfristig denkende Mehrheitseigentümer, aber in den meisten Fällen verschwinden sie genauso schnell wieder, wie sie gekommen sind – allerdings erst, nachdem sie das Management ausgetauscht und umfangreiche Ausschüttungen an die Aktionäre, also sich selbst, durchgesetzt haben", so die Erfahrungen von Werner Seifert, ehemaliger Chef der Deutschen Börse.

Für alle Akteure auf den Kapitalmärkten der OECD sollten Offenlegungspflichten gelten.

„Es darf nicht sein, dass Fonds, die auf den Cayman-Inseln registriert sind und so gut wie keine Informationen über ihre Eigentümer oder ihre Geschäftspraktiken herausrücken, zentralen Einfluss darauf nehmen können, wie große und größte Unternehmungen in Deutschland und in anderen Industriestaaten geführt werden", kritisierte Seifert schon vor dem Ausbruch der Finanzkrise und fand bis heute wenig Gehör.

Das Mindeste, was man von diesen Anteilseignern verlangen müsse, sei die Offenlegung ihrer Beteiligungen.

Sind meine Forderungen unrealistisch, etwa meine vorgeschlagene Maßnahme zur Begrenzung der Exzesse bei den Managergehältern? Weit gefehlt.

Das Europäische Parlament hat eine neue Richtlinie für Aktionärsrechte verabschiedet, die die Mitgliedstaaten in nationales Recht umsetzen müssen. Sie sieht vor, dass die Aktionäre in Zukunft jährlich über den Vergütungsbericht ihres Unternehmens abstimmen sollen und überdies mindestens alle vier Jahre über das gesamte Vergütungssystem.

Jeder Mitgliedstaat darf dabei selbst entscheiden, ob der Beschluss der Aktionäre bindend oder nur als Empfehlung gedacht ist. In Deutschland ist die Tendenz klar. Man wird sich wohl für die bindende Wirkung entscheiden. Die Aktionäre bekommen wieder mehr Macht. Das wird zwar nicht reichen, ist aber ein erster sinnvoller Schritt. Wir sollten im #NewPay Diskurs also genau beobachten, wie in Deutschland die Richtlinie der EU zum Leben erweckt wird.

Soweit mein Beitrag zur #NewPay Blogparade: Was verdienen wir eigentlich?

Siehe auch:

Homo Digitalis: Digitale Unternehmer sind schöpferisch und kreativ: Jesko Dahlmann ist den Schumpeter-Kriterien für den schöpferischen Unternehmer gefolgt und hat neun Persönlichkeiten der zweiten industriellen Revolution ausführlich untersucht. Seine Ergebnisse führen zu Überraschungen, die den vulgärkapitalistischen Lemuren im Silicon Valley wohl überhaupt nicht gefallen werden: Alle ausführlich analysierten Geschäftsmänner haben sich durch ein außergewöhnliches soziales Engagement ausgezeichnet. „Siemens gründete bereits 1872 eine Pensions-, Witwen- und Waisenkasse für seine Angestellten, weitere Maßnahmen folgten. Rathenau war nicht nur jahrzehntelang Mitglied im karitativen Verein ‚Gesellschaft der Freunde', auch die AEG-Arbeiter profitierten auf verschiedene Weise von seinem sozialen Verantwortungsgefühl. Oetker zahlte zusätzliche Jahresabschlussvergütungen

und Weihnachtsgeld an seine Mitarbeiter, organisierte Betriebsausflüge, richtete eine Kaffeeküche ein, zudem waren die kostenlosen Koch- und Backkurse bei der weiblichen Belegschaft außerordentlich beliebt. Troplowitz reduzierte die wöchentliche Arbeitszeit der Beiersdorf-Angestellten bereits im Jahr 1912 auf lediglich 48 Stunden (üblich waren damals 60 Stunden) bei vollem Lohnausgleich." So gehen die Aufzählungen weiter.

Mehr Schöpfer als Zerstörer

Diese Unternehmer waren weitaus mehr Schöpfer als Zerstörer. Sie hatten höhere Ambitionen und starrten nicht einseitig auf Profite. „Ihre Innovationen haben ihren Unternehmen den wenig aussichtsreichen Kampf erspart, stets kostengünstiger als die Konkurrenz sein zu müssen", so Dahlmann. Es waren eben rebellische Unternehmer, die sich nicht mit Effizienzinnovationen zufriedengaben oder Gewinn-Exzesse über die Entlassung von Mitarbeitern betrieben. Sie starrten nicht auf utopische Renditen, sondern konzentrierten sich auf langfristige Wettbewerbsvorteile über neuartige und bessere Produkte und neue Produktionstechniken. Es waren Unternehmen, die sich durch Erfindungen einen Vorsprung verschafften und nicht durch Kartellabsprachen im Hinterzimmer.

#NewPay: Extrapass in der Crunchtime – Tobias Leisgang (30.10.2017)

Eigentlich hatte ich ja meine Gedanken zum Thema #NewPay in den Posts #NewPay – Bälle statt Rubel rollen lassen und #NewPay – Let's play! schon vollständig niedergeschrieben. Aber dann kam Gregor Ilg mit seinem Artikel Faires Gehalt für alle! um die Ecke. Und was soll ich sagen, er hat einen so genialen Pass gespielt, dass ich nicht anders kann und den nochmal aufnehmen muss. Also kommt hier nochmal ein Extrapass in der Crunchtime (die letzten Minuten eines Spiels), denn die Blogparade endet ja am 31. Oktober.

Ich finde das Gedankenexperiment von Gregor extrem spannend und einen gelungenen ersten Wurf. Es braucht vielleicht noch die ein oder andere Iteration um zu reifen. Für mich steckt aber extrem viel Potential in seinem Vorschlag und ich könnte mir vorstellen, dass daraus das Entlohnungsmodell der Zukunft wird. Was sind die Vorteile dieses Modells? Worüber müsste man nochmal nachdenken? Was könnten erste Schritte zur Umsetzung sein? Los geht's mit meinem Extrapass.

Was sind die Vorteile dieses Modells?

Als erstes hat mich an Gregor's Modell die Flexibilität angesprochen. Wie man vielleicht in früheren Artikeln schon lesen konnte, bin ich überzeugt dass flexiblere Arbeitsmodelle unsere Welt besser machen (ermöglichen z.B. mehr Zeit für Kinder und gesellschaftliches Engagement). Die 40 Stunden Woche wird ja bereits vielfach hinterfragt und neue Formen der Arbeit enstehen, wie beispielsweise bei tandemploy. Warum nicht einfach selbständig machen? Wer Familie hat, setzt die Existenzsicherung eben nicht mal schnell aufs Spiel. Und genau hier setzt das Modell mit seinem "Grundeinkommen" an. Nachdem bei den staatlichen Modellen noch viele Fragen ungeklärt sind, vor allem die der Finanzierung, wird es wohl noch eine Weile dauern bis die Existenzsicherung anderweitig gelöst ist.

Flexibilität für Mitarbeiter ist ja schön und gut. Aber was hat ein Unternehmen davon? Eine ganze Menge! Denn durch das Modell wird echte Wertschöpfung gefördert. Seien wir doch mal ehrlich, in vielen Unternehmen wird heute durch "alignments", reporting und Businesstheater eine Unmenge an Blindleistung generiert. Wenn die Teilnahme an den entsprechenden Theatervorstellungen nicht mehr bezahlt wird, gehen hoffentlich nicht mehr so viele hin und statt dessen zurück an die Arbeit. Das Modell kann sich also signifikant positiv auf das Geschäftsergebnis auswirken.

Konsequent weitergedacht verschwindet dann auch interne Planwirtschaft und viele lokale Optima. Damit das Modell funktioniert, müssen sich interne Dienstleistungen aber dem externen Wettbewerb stellen. Ansonsten würde ich ja für meine interne Dienstleistung einfach Mondpreise aufrufen, denn das steigert ja mein Gehalt. Zu diesem Thema sei das Buch Komplexithoden von Nils Pfläging empfohlen. Er beschreibt dort die Trennung von Peripherie und Zentrale (interne Dienstleistungen).

Worüber müsste man nochmal nachdenken?

Bei all den Vorteilen die Gregor beschrieben hat und die ich sehe, sind mir aber auch einige Punkte eingefallen, über die man nochmal nachdenken müsste.

Mein erster Punkt ist die Höhe des Grundgehalts. 1500 EUR für 4 Arbeitstage pro Monat klingt erstmal extrem hoch. Der gesetzliche Mindestlohn beträgt gerade 8,84 EUR pro Stunden. Nehmen wir an wir haben 20 Arbeitstage mit je 8 Stunden Arbeitszeit, ergäbe das gerade mal 1414 Euro. Wieviele Unternehmen würden da wohl mitmachen? Auf der anderen Seite kann man das Grundgehalt aber auch nicht viel niedriger ansetzen. In der Region München kann man sonst nicht mehr von Existenzsicherung sprechen. Muss man das Grundgehalt vielleicht sogar regional unterschiedlich machen?

Sicherlich ist das ein Stück weit eine Milchmädchenrechnung. Die Vorteile des Modells sind ja nicht eingepreist. Mit derartigen Argumenten wird man sich jedoch auseinandersetzen müssen.

Die zweite Frage, die ich mir gestellt hatte, betrifft die Verteilung und Partizipation am Ergebnis. An der Leistung für den Kunden sind ja üblicherweise mehrere Personen beteiligt. Wer partizipiert zu welchem Anteil? Erzwingt dieses Modell vielleicht internen Wettbewerb um jeden Preis oder lokale Optima? Würde wir ähnliche Symptome wie bei Bonuszahlungen im Vertrieb sehen? Ich denke hier helfen die Überlegungen von Alexander Gerber in Wer bekommt's weiter.

Der dritte Punkt ist die Auswirkung auf Verantwortlichkeiten und Prozesse. Wenn ich dieses Modell konsequent anwenden will, muss ich den Mitarbeitern mehr unternehmerische Freiheit zugestehen. Sie haben ja schließlich auch mehr unternehmerische Verantwortung. Das heißt sie müssen Prozesse und sogar Strategie ändern dürfen. Aber wie weit kann und will ich hier gehen? Genau zu diesem Thema gab es auf dem #dreiCday einen spannenden Vortrag zum Thema Eigenverantwortung.

Je mehr ich darüber nachdenke, umso mehr Fragen fallen mir ein. Wie weit stehen der Einführung dieses Modells Unternehmenskennzahlen im Weg? Bei mir im Unternehmen wäre headcount sicherlich eine signifikante Hürde. Das Modell würde nämlich dazu führen, dass ich paar Leute mehr einstellen müsste. Auch wenn in Summe die Personalkosten nicht höher werden würden.

Man sieht also schon, dass dieses Modell ziemlich disruptiv ist. Das Piratenherz schlägt da gleich höher. Lassen wir es also mit den Fragen und wenden uns ersten Schritten der Umsetzung zu.

Was könnten erste Schritte zur Umsetzung sein?

Das Modell kann aufgrund der vielen Fragen und seines disruptiven Charakters wahrscheinlich nur schwer als "big bang" eingeführt werden. Also warum nicht iterativ vorgehen und nach "lean startup" Teile des Modells im Experiment verproben?

Wie könnte eine erste Iteration aussehen? Ich glaube das muss jeder selbst für seinen Kontext beantworten. Man fängt vielleicht mit einer Gewinnbeteiligung an? Alle das Gleiche oder anteilig am Gewinn eines Produkts oder einer Produktlinie? Probieren geht über studieren. Oder man probiert das mal mit der internen Wertschöpfung.

So und jetzt seid ihr dran. Wer nimmt den Pass auf?

#NewPay: Macht, Geld, Sinn? – Hermann Arnold (30.10.2017)

Der Faktor Macht spielt insbesondere in den Top-Etagen der Unternehmen immer noch eine gewichtige Rolle: Oft war die Aussicht auf Macht – sei es als Gestaltungsmacht oder Herrschaftsmacht – ein wichtiger Antrieb für den hart erkämpften Aufstieg auf der Karriereleiter. Doch heute gilt: Macht ist kein Statussymbol mehr, sondern Hemmschuh auf dem Weg zum agilen Unternehmen. Mit dem Schleifen tradierter Hierarchien und dem Einzug von Digital Leadership und zunehmender Selbstorganisation müssen Manager vielerorts sukzessive Kontrolle auf- und Macht abgeben. Die letzte Bastion, die ihnen in vielen Unternehmen noch geblieben ist: Die Entscheidung über Lohn und Gehalt ihrer Mitarbeiter. Doch ist dies noch zeitgemäß? Muss New Work nicht auch New Pay bedeuten? Meiner Ansicht nach: Auf jeden Fall.

Status Quo: Belohnung verdrängt Motivation

"The most important contribution of management in the 20th century was to increase manual worker productivity fifty-fold. The most important contribution of management in the 21st century will be to increase knowledge worker productivity – hopefully by the same percentage. The methods, however, are totally different from those that increased the productivity of manual workers."

– Peter Drucker

Dieses Zitat von Peter Drucker wird durch zahlreiche Studien der jüngeren Vergangenheit belegt: Das In-Aussicht-Stellen finanzieller Belohnung führt bei Wissensarbeitern nicht zu besseren, sondern sogar zu schlechteren Ergebnissen. Das System der Motivierung über monetäre Anreize wurde für manuelle Akkordarbeit entwickelt und zeigt hier auch gute Ergebnisse. Doch wie in vielen anderen Bereichen brauchen wir auch bei der Motivation von Mitarbeitern inzwischen andere Werkzeuge und Methoden, als wir sie bisher kannten. Dies bedeutet: Geld als Motivator verliert an Bedeutung. Doch was tritt stattdessen an seine Stelle?

Sinn versus Belohnung

Ein Beispiel aus der Motivationsforschung kann uns eventuell einen Weg zu einer zeitgemäßen, weil intrinsischen, Motivierung von Mitarbeitern weisen:

Zwei Gruppen von Kindern erhalten die Aufgabe, anderen Kindern etwas beizubringen, beispielsweise zu rechnen, zu schreiben oder zu basteln. Die erste Gruppe bittet man einfach, es zu tun. Der zweiten Gruppe verspricht man Süßigkeiten, wenn sie das Lernziel erreichen. Welche Gruppe ist erfolgreicher?

Man könnte nun annehmen, die Aussicht auf Belohnung führe bei der zweiten Gruppe zu deutlich besseren Leistungen, als bei der ersten. Schließlich sind auch unsere Bonussysteme in Unternehmen nach genau diesem Prinzip gestaltet. Tatsächlich aber zeigt sich, dass es die Kinder der ersten Gruppe sind, die mit besseren Ergebnissen aufwarten. Denn sie müssen sich überlegen – wenn auch mitunter nur unterbewusst – warum sie machen, worum sie gebeten wurde. Die Kinder identifizieren Sinn und auch Motivation darin, Anderen etwas beizubringen – und freuen sich über den Lernerfolg der anderen als Lohn für ihre Arbeit. Der zweiten Gruppe nimmt man die Sinnsuche ab – es geht offensichtlich schlicht darum, die Süßigkeiten zu bekommen. Sie suchen also nach dem effizientesten Weg, das definierte Ziel zu erreichen, um die Belohnung zu erhalten. Der Fokus der Aufmerksamkeit liegt ganz klar auf der Belohnung und nicht auf der Aufgabe selbst – dementsprechend wird die Aufgabe schlechter erledigt.

Sinn als Motivator, Lohn als Konsequenz guter Leistung

In der Arbeitswelt von heute – und sicherlich auch von morgen – wird Sinn in unseren Augen zu einer entscheidenden Komponente der Mitarbeitermotivation. Gleichwohl bleiben Lohn und Gehalt selbstverständlich wichtige Hygienefaktoren unserer Arbeitswelt.

Wir sollten die finanzielle Vergütung und insbesondere Bonuszahlungen als Konsequenz guter Leistung verstehen und nicht als Grund oder Anreiz dafür. Im Englischen heißt es „Pay for Performance" und nicht „Pay to get Performance". Auch sollten Lohn und Bonus als faire Beteiligung am wirtschaftlichen Erfolg gesehen werden, den alle gemeinsam erzielt haben. Um dies zu gewährleisten, arbeiten wir beispielsweise gerade mit einem deutschen DAX-Konzern an der Entwicklung eines neuen Performance Management Systems für Führungskräfte. Der Ansatz wurde gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickelt und ist wegweisend: Künftig sollen Boni nicht mehr über die erreichten Ziele, sondern über 360-Grad-Feedback zugeteilt werden.

Umsetzung in die Praxis: Gehalts-Experimente

Nicht nur unser Kunde, auch andere Unternehmen wagen Gehaltsexperimente, die ich an dieser Stelle gern kurz skizzieren möchte:

1. Alle Mitarbeiter erhalten dasselbe Gehalt
Die Kommunikations-Agentur CCP verfolgt eine einfache Überzeugung: Jeder Mitarbeiter soll zu gleichen Teilen am Erfolg des Unternehmens beteiligt werden – indem alle, unabhängig von Alter und Funktion, dasselbe Gehalt bekommen. Und nicht nur das: Auch das Firmenkonto ist für jedermann einsehbar. Diese Transparenz ermöglicht es, dass am Jahresende die komplette Belegschaft entscheidet, wie viel investiert und wie viel gespart werden soll. Der Erfolg von CCP spricht für dieses Modell. So erhielten die Mitarbeiter in guten Zeiten bis zu 15 Gehälter pro Jahr, nahmen aber auch gemeinschaftlich Gehaltskürzungen in Kauf, um Entlassungen zu vermeiden.

2. Das Team kennt alle Löhne
Gleichheit, Transparenz, Mitbestimmung und Beteiligung sind die Unternehmenspfeiler bei Ergon Informatik. Dementsprechend transparent sind dort auch die Gehälter. Dies wird über ein festes Raster ermöglicht, das jeder Mitarbeiter durchläuft: In den ersten 15 Jahren gibt es für alle einen kontinuierlichen Lohnanstieg, danach bleibt das Gehalt auf der höchsten Stufe. Anreize werden über nicht-monetäre Elemente gesetzt, wozu auch eine motivierende Arbeitsatmosphäre durch größtmöglichen Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter gehört.

3. Jeder legt sein Gehalt transparent selbst fest
Bei Elbdudler dürfen sich Mitarbeiter ihr Gehalt selbst aussuchen. Anhand festgelegter Fragen – Was brauche ich? Was bekäme ich auf dem freien Markt? Was verdienen meine Kollegen? Was kann sich die Firma für mich leisten? – definiert jeder Mitarbeiter, transparent für alle Kollegen, sein persönliches Wunschgehalt. Diese Art der Selbstbestimmung betrachtet Gehalt als Konsequenz der eigenen Leistung, fördert das unternehmerische Denken und spornt nicht zuletzt die Mitarbeiter zu Höchstleistungen an.

4. Vorgesetzte und Team entscheiden aufgrund von Feedback
Auch wir bei Haufe haben unser eigenes Gehaltsexperiment: Denn wir konnten beobachten, dass Vorgesetzte oft zu weit entfernt sind, um die Leistung aller Mitarbeiter fair zu beurteilen – und lassen deshalb das Team entscheiden. Jeder teilt seine Kollegen anonym in eine von fünf Kategorien ein: Anfänger, Junioren, Fortgeschrittene, Profis, Erfahrenste. Die Einzelbewertungen werden zu einer finalen Einstufung zusammengefasst und an alle kommuniziert. Somit wissen alle, wer welcher Kategorie angehört und mit welchem Zielgehalt diese verknüpft ist. Die Zuordnungen zu den

jeweiligen Kategorien dienen als Grundlage für eine weitere Bewertung durch das Team: Jeder Mitarbeiter gibt eine Einschätzung dazu ab, inwiefern die Leistungen der Kollegen ihrer jeweiligen Niveau-Kategorie und ihrem Zielgehalt entsprechen – von weit über den Erwartungen bis weit unter den Erwartungen. Die Auswertung dieser erneuten Bewertung wird ebenfalls ans Team kommuniziert und dient zur Bonusfestlegung.

Macht Geld Sinn?

Die Motivationsforschung belegt, was wir alle täglich erleben: Das Streben nach sinnvoller Arbeit ist es, was Mitarbeiter umtreibt – und was sie im Zweifelsfall die berühmte Extra-Meile gehen lässt. Wenn Sinn aber das Motiv für Höchstleistungen ist, ist Geld kein Motivator mehr. Dementsprechend ist das Management als Kontrollinstanz über Lohn und Gehalt ein Anachronismus aus einer Zeit, als finanzielle Anreize noch eine tatsächliche Auswirkung auf das Verhalten von Mitarbeitern hatten. Dies bedeutet, egal wie ungern Führungskräfte diese Gestaltungsmacht aufgeben wollen – und wie ungewohnt die neue Transparenz für Mitarbeiter ist – ist sie doch nur folgerichtig: Wenn ein tradiertes Tool unwirksam geworden ist, brauchen wir andere, passendere – und die oben genannten Beispiele zeigen: Es funktioniert! Man braucht lediglich den Mut, auch Tabuthemen anzugehen. Denn New Work braucht New Pay!

Was denken Sie: Hört beim Geld die vielgelobte Transparenz auf? Oder ist es einfach an der Zeit, Geld als Motivator abzulösen?

Dieser Beitrag ist Teil der Blogparade von CO:X UG zum Thema #NewPay: Was verdienen wir eigentlich?

Arbeit, bezahlt mit meinem Leben?! – Guido Bosbach (30.10.2017)

Nein – es ist nicht so dramatisch, wie es klingt, zumindest für die meisten nicht… oder, es fühlt sich zumindest nicht so an. Andererseits – vielleicht lohnt sich ein Perspektivwechsel?!

Wir denken bei Bezahlung immer an die monetäre Kompensation für die von uns eingebrachte Zeit, die Ideen und Impulse. Und doch bezahlen wir selbst, gerade weil wir vielfach noch immer statt für geistige Leistung, für die mit der Aufgabe verbrachten Zeit entlohnt werden, mit eben dieser – unserer Lebens-Zeit.

So deutlich wie unbewusst wir den Tausch von Lebens-Zeit gegen Geld wahrnehmen, so klar sollten wir uns eines machen: Was am Ende bleibt ist mehr Geld für weniger Leben.
Als jemand, der sehr deutlich und am eigenen Leib auch die Grenzen dessen erlebt (hat), was viel, aber auch was sehr wenig Geld für das Leben bedeuten kann, wie sehr beides einschränkt und was beides, auf ganz spezielle Weise, ermöglicht, als jemand, der Leben schneller hat gehen als kommen sehen, kurz für mich bildet dieser Tausch von Leben gegen Geld eine reflexionswürdige Verbindung.

Frei wählen – können wir das?!

Wohl jeder der frei wählen kann, wofür er seine Zeit einsetzt (nachdem die Maslowschen Grundbedürfnisse gedeckt sind), wird sich Aufgaben suchen die sinnkräftig, individuell oder für die Gemeinschaft, Wirkung zeigen. Dinge, die nicht als Arbeit, sondern als Beitrag zum eigenen oder dem Leben anderer verstanden werden. Dinge, die nicht mit der Leistung verpuffen, sondern langfristig Bestand haben. Die bleiben, auch wenn vielleicht die eigene Zeit auf diesem Planeten zu Ende gegangen ist.

Dies ist jedoch auch genau der Teil an Zeit, für den die wenigsten heute (gut) bezahlt werden. Im Verständnis, dass Arbeit eine Last ist (Arbeit: körperl. oder geistige Betätigung, mittelhochdeutsch: „arebeit“, althochdeutsch „arabeit“; das germ. Wort „araþi“ „Mühsal, Plage“ hat erst im Neuhochdeutschen die Bedeutung einer Tätigkeit mit Wert und die Bezeichnung der Arbeit als Beruf gewonnen), sind wir so sozialisiert, dass wir schon fast ein schlechtes Gewissen entwickeln, wenn wir für etwas bezahlt werden, dass und Freude und Zufriedenheit bringt. Damit haben wir nicht nur unser Gesundheits- und Pflegesystem für die dort wirksamen ruiniert, sondern sind auch dabei uns die Zukunft zu verbauen, indem wir Bildung ebenso schlecht entlohnen.

Natürlich braucht es auch Menschen, die den Rest machen – aber – wenn der Sinn stimmt, tun wir auch das, allein um dann und damit dem Sinn Wirkung zu geben. Sinn, der sich nicht in Gedanken und im Tun manifestieren kann besitzt wenig Lebens-Sinn.

Unternehmen leben vom unbezahlbaren

Spannend ist, dass Unternehmen, die in Zukunft weiter Wirkung erzeugen wollen, um damit Erfolg und ausreichend Gewinn zu machen, genau darauf bauen (müssen). Sie brauchen weniger die fleißigen Bienen, als die Mitdenker, die Teilgeber, die damit Teilnehmen wollen und können und die dafür Teilhaben sollten. Teilgeben durch Wirkung, Teilnehmen am Erfolg und Teilhaben, nicht zuletzt, am Gewinn.

Sozial, ökologisch und ökonomisch – eine magische Mischung

Was in dieser Logik (auch) steckt ist Teil von etwas, dass man starke Nachhaltigkeit nennt. Starke Nachhaltigkeit ist die systemische Kombination von sozialem, ökologischen und ökonomischem, im Verständnis, dass wir ohne diese Sichtweise Dinge die zusammen gehören auch gemeinsam zu

betrachten, im wahrsten Sinne des Wortes, den Boden verlieren auf dem unser Leben aufbaut. Arbeit und die Wirkung von Arbeit muss in diesem Sinn nachhaltig sein, damit Unternehmen, damit Gesellschaft und damit zugleich, dennoch und gerade deshalb die Umwelt (für uns) funktioniert.

Wir sollten uns also vielleicht die Frage stellen, wie wir uns gegenseitig für die positive Wirkung, die wir wahrnehmen, entlohnen wollen. Unabhängig von Unternehmen, die Zeit gegen Geld tauschen, für uns klären, wie wir Wertschätzung ausdrücken können, s.d. andere von ihrer nachhaltigen Wirkung leben können und wir auf diesem Weg auch ein ganz kleines bisschen Wirkung der Nachwelt hinterlassen.

Newpay ist nicht nur ein Thema für Unternehmen – es ist, vielleicht noch viel mehr ein Thema einer sich verändernden Gesellschaft.

Diese Gedanken sind mein Beitrag zur Blogparade #newpay.

Gehälter von High Potentials: Mehr verdienen als bekommen – Henryk Lüderitz (30.10.2017)

Der Wort-Witz „Ich bekomme viel weniger als ich verdiene!" spielt charmant auf einen Mythos an, dem viele High Potentials auf den Leim gehen. Sie glauben fest daran, dass sie unterbezahlt sind. Das absurde an diesem Mythos ist, dass das Gehalt in Deutschland ein Tabuthema ist und Gehälter von High Potentials sind es erst recht. Trotzdem werden sie heiß diskutiert. Häufig werden in diesen Diskussionen aber eben auch Halbwissen und Mythen ausgesprochen, die Unmut und Unzufriedenheit erzeugen. Damit Sie dieser gefährlichen Mischung etwas entgegensetzen können, habe ich hier ein paar Tipps aus meiner Toolbox zusammengestellt.

Gehälter von High Potentials – Was bin ich eigentlich wert?

In meinen Entwicklungsprogrammen für junge Manager wird mir als Führungskräftetrainer häufig die Frage nach möglichen Gehältern und Entwicklungsschritten gestellt. Als Experte für die Entwicklung von High Potentials müsse ich darauf eine Antwort haben. Habe ich auch. Allerdings ein bisschen anders, als das, was das Internet zu bieten hat. Dort lassen sich haufenweise plakative Antworten, Ratschläge von Pseudo-Experten und Verhandlungstipps finden. Aus meiner unternehmerischen Sicht und aus meiner Managementerfahrung heraus fehlt es mir bei den ganzen Ratschlägen jedoch am meisten am kritischen Umgang mit sich selbst. Und genau damit beginne ich die Seminareinheit „Gehälter von High Potentials". Im Wesentlichen müssen die Teilnehmer ihre eigene Position mit einem Business-Case für das Unternehmen untermauern. Es gilt zu beweisen, warum die Teilnehmer dem Unternehmen überhaupt etwas bringen. Und wenn ja, wie viel: Ganz konkret in Cent & Euro. Viele Teilnehmer sehen im Rahmen dieser Seminareinheit ihr persönliches Gehalt deutlich differenzierter. Auch die schnell ausgesprochene Forderung nach einer Gehaltserhöhung relativieren die meisten Teilnehmer mit Blick auf den persönlichen Business-Case.

Geld ist nicht alles & es ist nicht alles Geld!

Als vertiefende Übung bietet sich für High Potentials & junge Führungskräfte eine Übung mit Blick auf nicht-monetäre Leistungen an. Am Ende des Tages / Monats schaut fast jeder Angestellte auf sein Konto und fragt sich, ob ihm der erhaltene Betrag ausreicht. Dass sich Unternehmen & Jobs aber nicht pauschal mit dieser Gehaltszahlung vergleichen lassen, vergessen viele Mitarbeiter. Hier gilt es also Licht in das Halbdunkel der nicht-monetären Leistungen zu bringen. Gemeint sind damit sämtliche „Annehmlichkeiten": vom Fitness-Studio, über internationale Rotationsprogramme, bis zu kostenlosen Parkplätzen. Im Seminar stellen wir dann eine bekannte TV-Show nach, in der zwei Teams um einen Preis kämpfen. Gewonnen hat das Team, welches die meisten und wertvollsten Leistungen zusammengestellt hat, die das Unternehmen bieten kann. In der anschließenden Diskussion waren bisher alle Teilnehmer sehr überrascht, wie breit die Palette der Zusatzleistungen doch ist. Besonders mit Blick auf zukünftige Mitarbeitergespräche empfinden die Teilnehmer diesen Wissensschatz als sehr hilfreich.

Neue Blickwinkel auf Gehälter

Die vermeintliche Transparenz des Internets ist beim Thema „Gehälter von High Potentials" meiner Meinung nach eher irreführend. Deshalb freut es mich sehr, dass die Kollegen von CO:X mit Ihrer Blogparade „newpay" zahlreiche neue Blickwinkel sammeln. Gerne ergänze ich dort auch meine ganz persönliche Sichtweise: Gehalt ist eben nur eine Zahl auf dem Konto, die ich mit meiner Leistung für das Unternehmen irgendwie erwirtschaftet haben sollte. Das ist meine unternehmerische Sichtweise.

Viel wichtiger ist jedoch, was wir vom Arbeitgeber erwarten können, was eben NICHT in Geld bezahlt werden kann. In diesem Sinne wünsche ich viel Erfolg mit Ihrer Arbeit am „Gehalts-Horizont" der jungen Wilden.

Sind hierarchiebestimmte Gehälter alternativlos? – Joan Hinterauer (30.10.2017)

Vorweg mal etwas zum Schmunzeln: *"Arbeit funktioniert nur, weil irgendwer sich denkt, für das Geld würde ich es nicht machen"*. Eine kantige Aussage von Till Reiners in seinem Poetry Slam zum Thema *"Ich will reich sein"* - einfach mal reinschauen, das Thema Arbeit beginnt bei ***05min:24sek*** - **>>zum Video<<**. Jetzt aber zum ernsten Teil.

Geld beherrscht unsere Wirtschaft und unsere Unternehmenswelt. Manchmal scheint es, als wäre Geld der einzige Zweck, warum Firmen existieren und Menschen zur Arbeit gehen.

Für New Work ist Geld, bzw. der Mangel davon (Ertragssituation), manchmal ein Auslöser, um Dinge anders zu machen. Für die Menschen in den Pionierunternehmen des neuen Arbeitens, scheint Geld im Kontext Gehälter erst mal wenig Bedeutung zu haben, wenn es darum geht, die Organisation zu transformieren. In vielen Gesprächen und Besuchen habe ich festgestellt, dass das Gehaltssystem meist nicht in Frage gestellt wird. Ob das nur deswegen ist, weil man das Tabu „über Geld zu sprechen" nicht brechen will, oder ob tatsächlich alle anderen Themen wichtiger sind, konnte ich mir bisher nicht schlüssig erklären. Unternehmen wie Elbdudler oder Gore sind zwei Beispiele, die bereits neue Zugänge zur Gehaltsbestimmung für sich gefunden haben.

Die brennende Frage ist, wie könnten mögliche Lösungen aussehen, wenn dieses Thema in den Betrieben an die Oberfläche kommt. Meine Perspektive geht von der grünen Wiese aus, als ob es keine gesetzlichen Regulierungen gäbe. Ich setzte auch voraus, dass alle folgenden Ideen auf dem Prinzip der Transparenz basieren. Der dritte Ausgangspunkt ist eine formal hierarchielose Organisation, oder zumindest Teilbereiche die entsprechend organisiert sind (z.B agile Teams).

Damit landen wir prompt bei der logischen ersten Frage: woran orientiert sich das Gehalt, wenn nicht mehr am Status einer Position und der damit vermeintlich einhergehenden Verantwortung? Die heutige Logik ist, dass ein Manager*in deswegen mehr bekommt, weil er mehr Verantwortung hat – Verantwortung für Tätigkeiten, die durch seine Mitarbeiter ausgeführt werden. Das bedeutet mehr Geld für die Verantwortung von Arbeit, die ANDERE leisten. Die ANDEREN sind in der Regel erwachsene Menschen, die Familien gründen, Kinder großziehen, Häuser bauen und in ihrer Freizeit so manche beeindruckende ehrenamtliche Tätigkeit ausführen. Ich stelle mir also die Frage, warum wir die ANDEREN nicht lieber für ihre gelebte Eigenverantwortung bezahlen. Im Gegenzug könnte auf die Höher-Entlohnung der Verantwortungsübernahme durch (unbeteiligte?) Dritte verzichtet werden. Eine Idee könnte es sein, Menschen für den Grad an ihrer gelebten Eigenverantwortung zu entlohnen. Dieser Weg könnte außerdem ein möglicher Impuls sein, um von klassisch hierarchisch gelebten Verantwortungspyramiden zu agilen und selbstverantwortlichen Strukturen zu gelangen.

Die nächste Frage in Zeiten der Produktivitätssteigerung ist, welchen Wert für eine Organisation schöpfen Manager*innen: unternehmerisch gesehen leben wir in einer klaren Leistungsgesellschaft. Firmen wollen die besten Mitarbeiter, die am effizientesten Weg, das beste Produkt für den Markt zur Verfügung stellen. Wenn sich also im Grunde alles um Produktivität und Effizienz dreht, dann müssen wir uns die Frage auch in Sachen Führung & Management stellen. Wann ist Management wirklich produktiv und welchen Wert schöpft es für das Unternehmen tatsächlich. Eine Idee könnte es sein, sämtliche Positionen bzw. Rollen in Unternehmen einer Wertschöpfungsanalyse zu unterziehen. Ein Dialog, der Mitarbeiter, Führungskräfte und möglicherweise auch Kunden in das Gespräch miteinbezieht. Ich sehe die Chance dahinter, dass heute aufgrund des Status schlecht bezahlte und gering geschätzte Aufgaben, mehr Aufmerksamkeit & Wertschätzung bekommen.

Sind Alter, Firmenzugehörigkeit & einschlägige Erfahrung zeitgemäße Kriterien für ein höheres Gehalt? Diese Bedingungen widersprechen unserer Leistungsgesellschaft massiv und vor allem auch, unserem klassischen Lebensverlauf. In den Jahren der Familiengründung und des Wohnungs - oder Hauserwerbes brauchen wir das meiste Geld und viel Privatzeit. Bekommen tun wir ein maximal durchschnittliches Gehalt. Wer in der Karriereleiter hoch klettern will, muss gerade in diesen Jahren seine Zeit möglichst in den Aufstieg investieren. Damit er dann später im Leben eine Menge Geld und Zeit hat, wo er beides nicht mehr so dringend benötigt. Erfahrung und Alter sind keine Garanti e dafür, dass die erledigte Arbeit mehr Wert schöpft, als jene eines jüngeren und unerfahreneren Mitarbeiters. Eine Idee könnte es sein, dass Unternehmen ihren eigenen sozialen Algorithmus in Form einer Lebenskurve, als Komponente im Gehaltsmodell integrieren. Diese Kurve, könnte unter Einbeziehung der Mitarbeiter, ständig an die aktuellen Bedürfnisse der Organisation angepasst werden. Bewerber haben damit ein Kriterium, an dem sie sich orientieren können, wenn sie sich für den Wechsel zu einem neuen Unternehmen interessieren - passt das Unternehmen gerade zu meinem Lebensplan.

Eine wichtige Frage fehlt noch. Wer soll bei den angeführten Szenarien die Bewertung vornehmen? Brauchen wir an dieser Stelle doch wieder das Management? Einer muss es ja entscheiden, wie gut oder schlecht ich bin. Das ist natürlich ein einfacher Weg. Einerseits kann man der Führungskraft die Verantwortung dafür geben. Andererseits muss man sich nicht selbst, mit sich und der eigenen Leistung auseinandersetzen. Doch wo Selbstbestimmung und Eigenverantwortung im Vormarsch sind, machen diese auch vor dem Gehaltsthema nicht halt. Mitbestimmung, Partizipation und Demokratisierung verlangen auch, nach reflektierten Prozessen der Leistungsfeststellung. Eine Idee könnte sein, die Festlegung des Gehaltes aus dem Ergebnis einer Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung durch das Team zu generieren. Dieser Dialog könnte das klassische Mitarbeitergespräch ersetzen. Es dient dem Team und den einzelnen Menschen als Möglichkeit sich zu reflektieren und Entwicklungspotentiale aufzuzeigen. Diese Gespräche können moderiert werden, wobei jedenfalls die Anforderungen an Kommunikation und Konfliktfähigkeit an die beteiligten Menschen steigen werden.

Egal welchen Weg ein Unternehmen wählen wird, es ist ein sensibler. Wir sind es nicht gewohnt offen über Geld zu sprechen. Eine Gefahr ist auch das gegenseitige Bewerten. Es darf auf keinen Fall als Zuweisung von Schuld beim Gegenüber ankommen, sondern es muss in jeder Sekunde als Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten erkannt und verstanden werden. Ich fürchte der Wandel dieser Glaubensmuster, ist die weitaus größere Herausforderung im Vergleich dazu, neue Modelle der Evaluierung zu kreieren. (siehe Artikel zu Elbdudler, Julian Vester im Interview *"Keiner kann sich wegducken"*, >>zum Interview<<)

Market Fitting Compensation ist eine Möglichkeit der direkten Umsetzung. Dieses System orientiert sich an der Wertschöpfung und passt perfekt in das Anforderungsprofil von zukunftsorientierten dynamischen Organisationen. Durch die Mechanismen dieses Ansatzes herrscht zudem vollkommene Transparenz, die Gehälter der Mitarbeiter werden direkt mit dem aktuellen finanziellen Ergebnis der Firma verbunden. Das bedeutet natürlich auch, „wie in guten, so in schlechten Zeiten" und ein gewisser Anschub in Richtung unternehmerisches Denken in der ganzen Belegschaft. Mehr zu dem konkreten Ansatz findet ihr unter **http://www.market-fitting-compensation.com** .

Eine gute Strategie bei diesem Thema ins Handeln zu kommen, könnte das spielerische Aufbauen einer Parallelstruktur sein. Sprich, das bestehende System belassen und nebenbei ein neues System etablieren, dass erstmal nur theoretisch betrieben wird. Damit kann man den logischen Ängsten bei so einer Veränderung die Kraft nehmen. Die Menschen können beobachten, welche Vor- und Nachteile ein neues System hätte und entsprechend entscheiden, Anpassungen vornehmen und vor allem, in den gemeinsamen Dialog gehen.

... oder ihr entscheidet euch für einen individuellen Road-Trip zu diesem Themengebiet ;-).

>> einfach Machen! <<

Transparente Überfliegergehälter – Tim Fahrendorff (31.10.2017)

Wenn wir heute Unternehmen bei uns im Startup zu Besuch sind, werden wir nach wie vor überrascht angesehen, wenn ich erzähle, dass wir über transparente Gehaltsstrukturen verfügen.

Für die Besucher, zumeist aus dem, was man wohl „Old Economy" nennt, finden regelmäßig viele Gründe weshalb es bei ihnen so schwierig wäre, Gehälter offen zu legen.

Überfliegergehälter fallen aus dem Rahmen

Zuletzt habe ich die Begründung gehört, dass subjektiv faire Bezahlung schon allein deshalb nicht funktioniert, weil bestimmte Berufsgruppen in der modernen Wirtschaft Gehaltsvorstellungen haben, die weit entfernt sind von dem, was normalerweise gezahlt wird. Möchte man beispielsweise Progrmmierer ab einem bestimmten Erfahrungslevel einstellen, wird man feststellen, dass sie weit mehr Geld fordern, als Kollegen aus anderen Abteilungen mit ähnlichen Erfahrungen.

In den meisten Firmen, egal ob nun transparent oder nicht, wird es bestimmte Gehaltsstufen geben, an denen man neue Mitarbeiter bemisst und klassifiziert. Für den Typus Programmierer, von dem wir hier reden, funktionieren diese Stufen nur nicht mehr. Der Grund ist, dass der Markt, auf dem er sich bewegt so klein ist, dass er oder sie Summen verlangen kann und auch verlangt, die weit außerhalb jeder Norm liegt.

Hier ergibt sich das Dilemma: Zahlen wir diese Summen, oder nicht?

Prominentestes Beispiel dafür ist sicherlich Google. In seinem großartigen Buch „Work Rules" beschreibt HR Chef Laszlo Bock, dass man solche Programmierer, die mehr als den 10-fachen Output ihrer Kollegen erzielen, auch 10-Mal höher bezahlen sollte, weil es ihre Leistung rechtfertigt.

Für mich ergeben sich daraus folgende Überlegungen:

Pro:

Wenn der Mitarbeiter so viel Mehrwert für die Firma schafft, sollte er auch angemessen an dem Ergebnis beteiligt werden, egal, in welchem Verhältnis er zu seinen Kollegen steht.

Ich erlange einen Wettbewerbsvorteil, wenn ich überdurchschnittlich gut bezahle und bessere Leute anwerben kann, als die Konkurrenz.

Ich schaffe einen Anreiz in der eigenen Firma den „Stars" nachzueifern, sodass sich der gesamte Output drastisch erhöht.

Contra:

Für viele Firmen sind solche hohen Gehaltsvorstellungen quasi eine Markteintrittsbarriere, da sie sich die überdurchschnittlich qualifizierten Leute nicht leisten können.

Auch wenn Programmierer gerade für Technologie-getriebene Firmen unerlässlich sind, lässt sich ihr Output gerade bei einer Neueinstellung nur schwer einschätzen und quantifizieren. Natürlich kann man hier über Probezeiten testen, aber wenige sind bereit in dieser Zeit auch nur ein „normales" Gehalt zu bekommen.

Egal ob Transparente Gehälter, oder nicht, alle werden früher oder später von dem Unterschied wissen. Dies kann zu einer massiven Beeinträchtigung des Klimas in der Firma führen, bis hin zu einem Kulturbruch.

Wege aus dem Dilemma:

Auch wenn jede Firma hier für sich überlegen muss, wie sie damit umgeht, so fürchte ich doch, dass es wenig Wege gibt, Marktpreise für bestimmte Fähigkeiten zu ignorieren. Möglichkeiten damit umzugehen wären:

Finde die Stars in deinem Team und gib ihnen das beste Training und die besten Mentoren, sodass sie langsam in deinen Strukturen wachsen. Für alle, die einen langen Zeithorizont haben und genug Ressourcen sicherlich die beste Wahl.

Lege deinen Gehälter offen und spreche offen darüber. Sehen wir der Tatsache ins Auge, irgendwann braucht man vielleicht den Ruby on Rails Experten mit 10+ Jahren Erfahrung und man stellt jemand externen ein. Hier heißt es vorher das gesamte Team ins Boot zu holen, die Gründe für die Einstellung und das Gehalt zu klären und sich das Verständnis zu sichern.

Mach dir bewusst, was der Output ist und miss ihn. Wenn jemand mit derartig hohen Gehaltsvorstellungen eingestellt ist, muss er oder sie das Geld von Beginn an wert sein. Ansonsten ist die Position nicht zu halten und der Unmut der Kollegen wird schnell greifbar in Form von Demotivation, Sabotage oder Kündigung.

Egal, wie man sich in der Firma entscheidet, mit dieser Herausforderung umzugehen, es wird nicht reibungslos funktionieren und erfordert ständiges Kommunizieren über diese Entscheidung. Was ich in unseren transparenten System sehe, ist, dass Mitarbeiter mit Transparenz besser leben können, als mit Verschwiegenheit. Die Debatten um Themen wie Überfliegergehälter werden sicherlich stärker geführt, aber eben auch dort, wo sie geleitet werden können und nicht hinter vorgehaltener Hand am Wasserspender. Und das kann schon entscheidend sein.

Ich bin gespannt zu lernen, wie ihr damit umgeht!

Die Idee zu diesem Artikel kam mir während ich durch die Blogparade zum Thema #NewPay von CO:X gestöbert habe, sehr empfehlenswert! [Blogparade #NewPay: Was verdienen wir eigentlich? – co:x](https://www.coplusx.de/2017/09/28/blogparade-newpay-was-verdienen-wir-eigentlich/)

Der härteste Brocken. Ein Rückblick auf die Wigwam'sche Odyssee rund ums liebe Geld – Wigwam (31.10.2017)

Ein Einblick von Matthias R., Eugen und Gitanjali

Vielleicht ist es gut mit einem Ergebnis oder einem Fazit zu beginnen, dann wirken die folgenden Ausführungen nicht ganz so verfahren und eng. Kurzum: Wir haben es geschafft. Seit mehr als einem Jahr leben wir als Team mit einem selbst erarbeiteten und transparenten Gehältermodell. Nicht bloß irgendeinem, sondern einem *Wunsch*gehaltsmodell. Wie es dazu kam, was das eigentlich ist und warum es so spannend sein kann, sich gemeinsam als Team mit dem Kern von Herausforderungen auseinanderzusetzen – dazu dieser Einblick im Rahmen der Blogparade zum Thema #NewPay.

Heute können wir sagen: Es war weniger ein Problem vor eineinhalb Jahren aus unserer GmbH eine Genossenschaft zu machen, als aus konventionellen Gehaltsstufen ein transparentes, gerechtes und selbstbestimmtes Entlohnungsmodell. Im Umgang und in den Diskussionen rund um das gute Geld steckt mindestens eine Achterbahn, deren Größe und Geschwindigkeit es immer wieder neu zu erforschen gilt.

Doch wie kam es dazu?

Vor dem Wunschgehaltsmodell hatten wir zunächst ein Stufenmodell, das auf Verantwortung und Erfahrung basierte. Es gab abgestufte Gehälter für Praktikant*in, Trainee, Junior*in, Senior*in und schließlich Geschäftsführung. Was in der Folge hieß: Irgendwann würden die meisten mit steigender Erfahrung in den Senior-Level gehoben und fast alle wären gleichauf. Hallo, Glasdecke!

Spätestens als wir die GmbH in eine Genossenschaft umgewandelt hatten, wollte auch das Gehältermodell angepasst werden. Wir wollten Geld neu denken. Warum? Wir waren plötzlich alle Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen in Personalunion, und zwar jede*r von uns. Die logische Konsequenz: Wenn wir schon gemeinsam wirtschaften, die wichtigsten Entscheidungen gemeinsam treffen und gemeinsam als Genoss*innen auch finanziell die Verantwortung tragen, dann muss volle Transparenz her, was die Finanzen und die Vergütung angeht, so unser eigener Anspruch. Denn nur das schien gerecht zu sein.

Was ist denn nun gerecht?

Doch Gerechtigkeit ist nichts, was für immer in Stein gemeißelt ist, sondern muss ausgefochten und immer wieder neu errungen und hinterfragt werden. Wenn es um gerechte Gehälter geht, gibt es verschiedene Ansätze. Ist es gerecht, wenn nun alle das Gleiche verdienen? Oder wenn diejenigen am meisten bekommen, die am meisten im wirtschaftlichen Sinne leisten? Und was ist mit Aspekten wie Berufserfahrung, Studienabschlüssen, Ausbildungen, Kindern, Pflegefällen in der Familie, persönlichem Lebensstil und und und? Sollte der Arbeitgeber diese Dinge mit mehr Geld unterstützen oder ist es ungerecht, wenn zwar Kinder unterstützt werden, aber beispielsweise Reisen, Spenden oder sonst was nicht? Wie entscheidet man, was „mehr Wert" hat?

Wir haben also zunächst all diese Fragen diskutiert und wirklich alle möglichen Variablen und Herangehensweisen an Gehältermodellen und Gerechtigkeitsprinzipien durchgespielt. Es entstanden schließlich Tabellen, in denen man pro Zeile Punkte sammeln konnte, um sein Gehalt zu errechnen. Man sollte angeben, ob man einen Bachelor-, Master, keinen oder einen Diplomstudiengang abgeschlossen hat. Es ging um Berufserfahrungen oder Engagement, um Kinder oder zu pflegende Familienangehörige. Doch diese Kategorien und ihre jeweilige Gewichtung waren zu komplex. Irgendwer

ist außerdem immer irgendwie rausgefallen. Und wir wollten doch unbedingt ein solidarisches, ein gerechtes System für alle erschaffen und kein unübersichtliches mathematisches Rechenmodell, das den Anspruch hat durch Formeln alle Eventualitäten abzudecken. Und gleichzeitig wollten wir alle auch noch zufrieden sein mit dem Prozess und der Summe auf dem Lohnzettel.

Hallo aus der Matrix

An einem warmen Sommertag bei einem unserer Teamausflüge, saßen wir mal wieder beisammen und diskutierten die Vor-und Nachteile von verschiedenen in Kleingruppen ausgearbeiteten Modellen. Ein Gefühl wurde für uns immer deutlicher: Unsere Ansprüche wollten nicht zu dem mühsamen Listen-Vergleichs-Modus passen. Wenn wir am Ende zwar alle diese wahnsinnig durchdachte, in alle Richtungen und Ecken abgedeckte und analysierte Tabelle ausgefüllt haben, dann ist die Summe die da pro Person steht zwar gleichberechtigt erarbeitet und dem System entsprechend gerecht und gut verteilt – aber sind wir dann schon automatisch zufrieden mit dem was wir bekommen? Entlohnt uns das dann auch schon entsprechend unseren Vorstellungen und Wünschen?

Matthias schlug vor, dass man doch vielleicht ganz anders anfangen muss. Wie bei der Planung eines Wahlkampfs. Immer schön von hinten und vom Ergebnis aus denken. Zufriedenheit sollte das Ziel sein. Am Ende wollen wir alle schlicht zufrieden sein mit unserem Gehalt. Wir wollen uns mit Geld die Dinge leisten können, die uns wichtig sind. Aber wie bekommen wir nun Zufriedenheit und Gerechtigkeit in eine Form gepresst?

Wenn jeder selbst entscheidet. Denn nur jede*r einzelne weiß am besten, wie viel Gehalt er oder sie sich für was *wünscht* und mit wie viel er oder sie demnach zufrieden ist. Begeisterung für die Idee eines Wunschgehaltmodells kam auf. Vieler der unvereinbar erscheinenden Faktoren wären damit aufgelöst. Zeitgleich gab es ebenso viele Bedenken und ebenso große Skepsis. „Das kann ja nie funktionieren…“, „Mega, wenn es klappen würde, aber was wäre wenn jemand sich viel zu viel wünscht? Unser verfügbarer Topf ist ja nicht nicht unendlich groß“, „Profitieren wieder nur die Selbstbewussten?“.

Und von diesem Punkt an waren wir in der Matrix gefangen. Blaue oder rote Pille? Es gibt kein zurück.

Wünsch dir was?!

So wie wir uns auch in unseren kreativen Prozessen dazu anhalten Dinge einfach auszuprobieren und nicht von der Angst getrieben zu sein, entschieden wir uns auch in diesem Fall für einen ersten Test. Jeder schrieb sein Wunschgehalt auf ein Post-It und warf diesen in einen Hut. Unser Finanzexperte und Tabellen-Liebhaber nahm sich der Rechnerei an.

Niemals hätten wir gedacht, dass die Summe nur knapp 20% über dem Wert liegt, den wir gerade ohnehin auszahlen und den wir uns leisten können. Die Überraschung und damit einhergehende Euphorie war groß. Was, wenn es doch so einfach sein könnte? Doch dann fing das Chaos erst an. Es folgte eine der intensivsten und spannendsten Diskussionen innerhalb des Wigwams. Welches Ergebnis würde herauskommen, wenn wir alle sehen würden, wer sich wie viel wünscht? Steckt hinter der „Wunschsumme“ eigentlich ein Betrag, den ich unbedingt brauche im Monat, oder ein Wert, den ich gerne mal erreichen möchte? Wünschen sich Frauen eigentlich wirklich weniger als Männer? Bin ich es mir überhaupt Wert eine höhere Summe als das aktuelle Gehalt zuzugestehen? Wie hoch kann ich eigentlich mit meinen Forderungen und Gedanken gehen? Wie finde ich überhaupt meinen ehrlichen Wunsch in mir selbst – losgelöst vom Vergleich?

Wir mussten wirklich nicht lange überlegen, um all diese ersten Fragen zusammenzuschreiben. Wir könnten jeweils auch dazu addieren, wer sie wie formuliert hat. Ob unter Tränen, mit Skepsis oder strahlend. Warum ist das? Wahrscheinlich, weil wir selten so tiefe und wirklich emotional aufgeladene Problemdiskussionen, die an den Kern jedes Einzelnen gehen, führen oder geführt haben. Klar, wir kennen uns im Wigwam sehr gut, haben unsere regelmäßigen Emo-Runden und wir wissen auch ungefähr wer wo wie steht. Aber man spricht einfach so wenig über Geld und Gehälter. Bis dahin.

Nach einer Aufstellung im Raum entlang einer Skala – links für's Wunschgehalt und rechts dagegen – und der Abfrage eines schwerwiegenden Neins (Veto) entschieden wir uns für die rote Pille.

Eine unendliche Geschichte

Eine Hürde galt es jedoch noch zu nehmen. Nachdem wir von unserem intensiven Teamausflug zurück waren, durften wir unsere Wünsche noch mal in einer für alle einsehbaren Tabelle anpassen. Letztendlich waren wir in der Summe 20% über dem Wert, den wir uns leisten können uns auszuzahlen. Ziehen wir jetzt bei jedem einfach gleich viel ab? Aber was, wenn das bei manchen dazu führen würde, dass sie wirklich gar nicht zufrieden wären. Dann ist es doch auch kein Wunschgehalt mehr? Und wie verteilen wir ein eventuelles „Mehr"? Auch diese Diskussionen hatten es noch mal richtig in sich (wenn ihr es genauer wissen wollt, lest unten beim Punkt „Für Nerds"). Wir waren uns ziemlich schnell einig, dass wir ein Mindestgehalt zusichern möchten, welches bei Teilzeitarbeit entsprechend angepasst wird. Die weitere Verteilung war dann eher ein mathematisches Problem: Ein über die Startgehälter hinausgehendes Budget wurde derart verteilt, dass alle sich prozentual gleich an ihr Wunschgehalt annäherten. Diejenigen, welche also höhere Wunschgehälter geäußert hatten, bekamen zwar mehr. Aber in der Relation kamen alle ihrem Wunschgehalt einen gleichen Schritt näher. Und zwar immer, wenn wir uns mehr leisten können und gemeinsam entscheiden eine Stufe hoch zu wandern.

Um euch nichts vorzuenthalten: Nach einer 4-monatigen Testphase gab es noch einige ungeklärte Fragen (z.B. wie oft und wann darf mein sein Wunschgehalt ändern, brauchen wir Ober-und Untergrenzen) und nicht alle fühlten sich mit dem neuen Wunschgehaltsmodell wohl. Deswegen gründeten wir noch mal eine Gehälter-Arbeitsgruppe, die sich den ungeklärten Fragen annahm, eine umfangreiche Onlinebefragung unter uns Wigwams vornahm und noch mal zwei alternative Modelle ausarbeitete, die jeweils Kompromisse zwischen Wunschgehalt und Modulvarianten darstellten. In diesem Prozess sind noch mal viele Zweifel aufgekommen und unterschiedlichste Argumente wurden gegeneinander abgewogen. Bevor wir uns letztendlich doch für das weitere Bestehen unseres Wunschgehalts entschieden hatten, gab es Momente, in denen dieses doch wieder in unerreichbar erscheinende Ferne rückte.

Und doch, here we are. Wir betrachten das Wunschgehalt als Experiment, welches wir regelmäßig hinterfragen, evaluieren und verbessern möchten.

Die Frage ist nicht, ob beim Geld die Freundschaft aufhört oder nicht. Es ist am Ende auch unwichtig, wie viel oder wie lange wir über das Geld gesprochen haben, auch wenn man das ja sprichwörtlich auch gar nicht tut. Entscheidend ist, dass wir mit dem Thema Gehalt und vielmehr noch mit den Themen Leistung, Engagement, Bedarf, Zufriedenheit, Gerechtigkeit, Überzeugung, Erziehung, Lebensentwürfe, Lebensstile, Vorsorge und Co. mindestens zweihundert Fässer pro Kolleg*in aufgemacht haben, uns besser kennengelernt, weitergebracht und einen wertvollen Diskurs geführt haben.

Genau deswegen sprechen wir vom härtesten Brocken. Der härteste Brocken, den wir im Inneren – also außerhalb unserer Kundenprojekte – bearbeitet haben und weiterhin bearbeiten werden.

Wir schaffen es, uns täglich zu einem Helpdesk zu treffen, wöchentlich ein Stand-Up abzuhalten, monatliche Teamtreffen und drei mal jährlich Strategieausflüge zu meistern – aber wenn es an unsere privaten Vorstellungen und Gedanken zum Geld geht, dann rasten Muster ein, sodass man dann manchmal auch des Treffens müde wird und es wirklich an den Kern geht.

Wir sind wahnsinnig dankbar für diese Teamleistung, für das Verständnis, für das Vertrauen und für die Offenheit, die wir uns allein mit dem Start des Prozesses erlaubt haben. Was wir draus machen? Who knows? Sicher ist nur, dass wir einem harten Gegner mitten in die Augen geschaut haben und trotzdem, oder gerade deswegen sagen können: Ja. Wir haben ein transparentes und gemeinsam erarbeitetes Gehaltsmodell und wir sind stolz drauf.

Für Nerds, die es genauer wissen wollen

Wir arbeiteten letztendlich in Bezug auf den Startpunkt unseres Wunschgehalts (weil wir ja noch 20% über dem lagen, was wir uns leisten können) drei Möglichkeiten aus:

Wir starten mit unseren aktuellen Gehältern und immer, wenn wir uns mehr leisten können, zahlen wir uns stufenweise mehr aus – bis wir bei unserem Wunschgehalt landen, wobei für jeden der individuelle Wunschgehaltsfaktor über den Prozentsatz entscheidet, denn er oder sie in der Stufe mehr bekommt.

Jede*r startet mit einem selbst gewählten „Mindestwunschgehalt“.

Wir starten mit einem gleichen Basis-Gehalt, welches proportional zu unseren Arbeitszeiten errechnet wird, mit der Ausnahme, dass niemand unter sein aktuelles Gehalt fällt.

Wir entschieden uns letztendlich für die dritte Version und trugen unsere Wunschgehälter in eine für alle einsehbare Tabelle ein. In die Spalte A kommt die Wunschsumme, in E das Basisgehalt und in den Spalten dazwischen errechnet eine simple Formel drei Zwischenstufen zum Wunschgehalt, die dann je nach wirtschaftlichem Status des Unternehmens ausgezahlt werden.

Wir starteten mit der Stufe D und sind jetzt hochgewandert zu C. Sprich – wir sind noch zwei Stufen von unserem jeweiligen Wunschgehalt entfernt – verdienen aber zwei Stufen mehr als das Grundeinkommen. Es wird jetzt Leser*innen geben die denken – „Oh, das ist aber wenig“ … oder „Yeah. Gar nicht so übel – gute Idee.“ Und da sind wir dann wieder bei den individuellen Befindlichkeiten angekommen.

Falls ihr euch auch in einem solchen Prozess befindet und/oder noch weitere Fragen habt, schreibt uns gerne an mail@wigwam.im. Wir freuen uns immer über Austausch!

Gehaltserhöhung? Nein Danke! – Henryk Lüderitz (31.10.2017)

Warum ich auf 20% mehr Gehalt verzichtet habe

Eine Gehaltserhöhung ablehnen? Ich bin doch nicht blöd! So würden vermutlich die meisten Young Professionals reagieren. Wer schlägt schon freiwillig 20% mehr Gehalt aus?
Ich! Zugegeben, die Versuchung war groß. Am Ende habe ich mich aber doch dagegen entschieden. Warum diese Entscheidung für mich so wichtig war, erkläre ich euch gerne.

Gehaltserhöhungen sind verlockend

Das schöne an Gehaltserhöhungen ist ihre objektive Vergleichbarkeit. 20% sind mehr als 10% und 70.000€ sind weniger als 90.000€. Die Welt der Zahlen ist doch wunderbar einfach. Und so einfach habe ich es mir im Laufe meiner Konzernkarriere auch gemacht. Nachdem ich intern ein paar Karriereschritte absolviert hatte, musste ich mich für weitere Gehaltserhöhungen immer mehr anstrengen. Warum also nicht mal über den Tellerrand hinausschauen?! Und siehe da: Der nächste Konzern winkt schon mit attraktiven Angeboten.
Besonders als die Luft auf der Karriereleiter immer dünner und anstrengender wurde, habe ich mir gerne die Angebote der Headhunter angeschaut. Am Ende des Tages bin ich an den verlockenden Zahlen hängengeblieben. Eine ordentliche Schaufel mehr Gehalt und das zum Greifen nah.
Damit es nicht beim Träumen bleibt, habe ich sogar ein paar Job-Interviews geführt und zwei konkrete Angebote erhalten. Spätestens zu diesem Zeitpunkt empfiehlt es sich, den aktuellen Chef einzuweihen.

Es geht nicht nur ums Geld

Kein Chef hört gerne, dass ein Leistungsträger mit dem Gedanken spielt, das Unternehmen zu verlassen. Mein Chef hat auf die externe Gehaltserhöhung sogar ganz besonnen reagiert:
„Das ist wirklich ein verlockendes Angebot!“ Gleichzeitig empfahl er mir, das Angebot intensiv zu prüfen und mit meiner aktuellen Position als Projektleiter zu vergleichen. „Du musst eine strategische Entscheidung treffen, wie in deinen Projekten. Analysiere also für das Projekt Henryk´s-Karriereweg beide Optionen!“ Zusätzlich hat er mir noch den Hinweis gegeben, aufzuschreiben, was ich in meiner aktuellen Position zusätzlich zum Gehalt bekomme.
Am Wochenende habe ich eine Liste meiner nicht-monetären Leistungen erstellt: Parkplatz in der Tiefgarage, kostenloses Fitness-Studio, Auslandsaufenthalte, Projekte der Geschäftsführung, usw. Zusätzlich habe ich die Punkte mit konkreten €-Beträgen bewertet. Als ich am Ende alles aufsummiert hatte, bin ich zu einem erstaunlichen Ergebnis gekommen. Meine aktuelle Position war inkl. der Zusatzleistungen genau so attraktiv wie das vorliegende Angebot.

Persönlichkeitsentwicklung statt Geld

Mir war bereits nach meiner Berechnung klar, dass ich das Angebot ablehnen werde. Das Risiko, die Zusatzleistungen bei einem neuen Arbeitgeber zu verlieren, war mir zu hoch. Ganz besonders wichtig und wertvoll war mir nämlich ein Punkt auf meiner Liste: Ich hatte der direkten Zusammenarbeit mit meinem Chef den höchsten Wert zugeschrieben. Er war ein international erfahrener Projektleiter, der von der Pipeline bis zum Hochhaus schon fast jedes Projekt geleitet hatte. Unsere regelmäßigen Gespräche haben mich persönlich und fachlich stark entwickelt. Das war mir auch damals schon durchaus bewusst.

Zeitsprung: 3 Jahre in die Zukunft

Seit dem externen Angebot und meiner Analyse sind fast 3 Jahre vergangen. In dieser Zeit hat sich mein Chef noch intensiver um den Erfahrungsaustausch mit mir gekümmert und meine Persönlichkeitsentwicklung sehr ernst genommen. Ein kleiner Gehaltsschritt war auch möglich. Aber viel wichtiger war, dass ich nach drei Jahren endlich so weit war, einen wirklich großen Karriereschritt anzugehen. Rückblickend hätte ich diesen Schritt nicht ohne die weitere Zusammenarbeit mit meinem Chef geschafft. Und auch das externe Angebot hätte mich dort niemals hingebracht.

Mein persönliches Fazit war damals bereits:

Überleg dir gut, was dein langfristiges Ziel ist und prüfe kurzfristige Chancen auf ihren langfristigen Wert. Insbesondere Gehaltserhöhungen und Gehälter solltet ihr ebenfalls in voller Breite analysieren. Es gibt nirgends einfach so mehr Geld. Irgendetwas ist dann doch schwieriger, schlechter oder einfach anders. Dieses Risiko solltet ihr immer intensiv bewerten und gegen das langfristige Ziel abwägen.

Diesen und noch andere Tipps findet ihr in der Blogparade „newpay“ von den CO:X-Kollegen. Ich freue mich auf eure Rückmeldung zum Thema Gehalt und Karriereschritte.

New Pay: Welches Vergütungssystem passt zu New Work? – Uwe Rotermund (01.11.2017)

New Work ist weit ausgeleuchtet …

Mit New Work beschäftige ich mich seit der Gründung meines Unternehmens vor 21 Jahren. Systematisch und intensiv beleuchte ich New Work unter dieser Vokabel seit mehr als 12 Jahren. Spätestens seit dem Beginn unserer Great Place to Work Wettbewerbsteilnahmen und Analysen beginnend im Jahre 2005 hat sich mein Bild über zeitgemäße Arbeitsbedingungen zunehmend geschärft. Es gibt unzählige „best practices", wie Unternehmen ein Klima von Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamgeist herstellen können. Auch mangelt es nicht an Organisationsmodellen, wie eine vertrauens- und leistungsbasierte Unternehmenskultur gefördert werden kann. Niels Pfläging hat dazu beispielsweise den beta codex und die Komplexithoden definiert, Frederic Laloux hat in seinem „reinventing organizations" in Anlehnung an „spiral dynamics" die Grundlagen von selbstorganisierten Unternehmen verdeutlicht, Brian Robertson hat mit seinem Organisationsmodell Holacracy einen sehr konkreten Rahmen entwickelt und schließlich hat das Great Place to Work Institut mit seinen neun Kulturdimensionen „Akquirieren/Integrieren", „Inspirieren", „Informieren", „Anerkennen", „Zuhören", „Entwickeln", „Fürsorge", „Feiern/Teamgeist" und „Beteiligen" ebenfalls einen ziemlich vollständigen Rahmen beschrieben. Und schließlich sind die überall aus dem Boden sprießenden agilen Organisationsmodelle auch Zeichen einer Etablierung von New Work in den Praktiken der Unternehmen. Bei meiner Betrachtung offensichtlich kulturell exzellent aufgestellter Unternehmen erkenne ich ein Muster bewährter Praktiken. Nur in einem Thema stochern nahezu alle Unternehmen noch im Nebel, und zwar im Thema der fairen Bezahlung in einem New Work Kontext.

… New Pay aber noch ein Buch mit sieben Siegeln

Was ich aber bisher in allen von mir beobachten modernen Unternehmen praktisch nicht gefunden habe, ist ein konsequent auf New Work ausgerichtetes Vergütungssystem, was ich in der Folge als New Pay bezeichnen werde. Mein Geschäftsfreund Sven Franke, der die viel beachtetet Filme Augenhöhe und Augenhöhe Wege produziert hat und damit eine einzigartige Sammlung von New Work Beispielen aufbereitet hat, hat sich dem Thema New Pay jetzt intensiv angenommen und vor einigen Wochen die Blogparade #NewPay etabliert. Den Überblick findet ihr hier: https://www.coplusx.de/2017/10/08/new-pay-die-blogparade-im-%C3%BCberblick// .
Und den eigenen Beitrag hier: https://www.coplusx.de/2017/09/28/blogparade-newpay-was-verdienen-wir-eigentlich/.
Ich habe mir alle 30 Blogartikel durchgelesen und habe dort die Vielfältigkeit dieses Themas gespürt. Wie kann ein Bezug von Wertbeitrag, Effizienz, Effektivität, Rolle, Erfahrung, Alter, Familiensituation, Grundbedürfnissen, Arbeitszeit, Anreiz, Belohnung, Wirksamkeit, Erfolg u.v.m. zur fairer Entlohnung hergestellt werden? Eine Formel dazu habe ich nicht gefunden. Schade. Auch auf die Fragen von Nutzen und Risiko der Gehaltstransparenz und möglicher Praktiken der Selbst- oder Peerbestimmung der Entlohnung habe ich Patentrezepte vermisst. Ein großer Konsens besteht jedoch darin, dass im 21. Jahrhundert insbesondere bei wissensbasierten Organisationen die Entlohnung nicht das Wichtigste ist. Und doch können viele Experten nicht verleugnen, dass ein faires und gerechtes Gehalt – was auch immer das ist – Motivation aufrechterhält und manchmal sogar erzeugt. Auch wenn in den 30 New Pay Blogartikeln Dutzende von Fragen aufgeworfen und praktisch keine abschließenden Antworten gegeben wurden, war das Studium der Beiträge für mich von hohem Wert. Danke Sven, dass Du das Thema zur Diskussion gestellt hast und damit auch bei mir den Prozess der Entwicklung eines zu New Work passenden New Pay Ansatzes beschleunigt hast.

Einige Fragen und Antworten in eigener Sache

In Sachen New Pay ist auch mein Unternehmen in einigen Punkten noch voll 90ies, womit wir uns übrigens in guter Gesellschaft befinden. Und doch bewegen mich doch aktuell konkret folgende Fragen:

Sind die im Beratungsgeschäft üblichen „fakturierten variablen Anteile" tatsächlich hilfreich? Ja, damit findet eine partielle Risikobeteiligung der Mitarbeiter statt, was auch deren unternehmerische Sensibilität erhöht. Auch kann es in einigen Fällen zu noch mehr Lust auf Projektauslastung führen. Gebremst wird jedoch manchmal das Interesse, in internen nicht fakturierbaren Projekten Zeit zu investieren oder sich Zeit für die eigene Weiterentwicklung zu nehmen, denn dies würde ja vordergründig erst einmal mit einem Gehaltsverlust einhergehen. Mehr Chance oder mehr Risiko?

Ist eine vollständige Gehaltstransparenz förderlich? Transparenz ist mir auf allen Ebenen sehr wichtig. Transparenz ist auch die Voraussetzung für Agilität und Selbstorganisation. Nur mit hoher Transparenz werden die Mitarbeiter befähigt, auf Basis fundierter Informationen selbständig bestmögliche Entscheidungen zu treffen. Nur bei den Gehältern hört auch bei uns die (offizielle) Transparenz auf. Sind die Gefahren der Klimastörung durch gefühlte Ungerechtigkeit und Neid tatsächlich so groß? Werden Gehaltsfestlegungen dann zu einem langwierigen und zermürbenden Prozess der viel Schaden anrichtet?

In einem Punkt habe ich den Eindruck, dass wir mit unserem Vergütungssystem schon recht New Work kompatibel unterwegs sind, und zwar bei den Jahresprämien, welche wir im Übrigen nicht als Anreiz (=Möhre), sondern als Belohnung für gemeinsam erarbeitete Früchte des Erfolgs verstehen. Das ist schon psychologisch ein gewaltiger Unterschied. Bei einem Anreiz geht man davon aus, dass die Leistung nur gebracht wird, wenn der Anreiz im Sinne einer Bestechung gegeben wird. Bei der Belohnung wird intrinsische Motivation vorausgesetzt und wenn dadurch entstandenen Überschüsse entstehen, werden sie solidarisch geteilt. Solidarisch heißt bei uns, dass es bei uns nur einen einzigen am Unternehmensergebnis orientierten Prämienschlüssel für alle Mitarbeiter und somit keine individuellen Leistungsschlüssel gibt. Das gilt selbstverständlich auch für Vertriebs- und Führungskräfte, was sicher nicht alltäglich ist. Diese seit Jahren geübte Praxis fördert bzw. erzwingt Kooperation insbesondere bei den Mitarbeitern mit großer Hebelwirkung und sorgt auch für eine soziale Kontrolle auf Peer Ebene. Damit dies funktionieren kann, braucht es allerdings ein hohes Maß an Transparenz und Anerkennung der jeweiligen Wertbeiträge und von Konsequenz bei dauerhaft nicht vorhandener Leistungsbereitschaft.

Viele weitere New Pay Themen stehen noch auf meiner Agenda zur Überprüfung, wohlwissend dass unausgegorene Experimente mit Vergütungssystemen große Gefahren bergen. Somit freue ich mich, dass sich dieses Thema zunehmend in den Organisationskonzepten betrachtet werden und dass Sven Franke dieses Thema auf seine persönliche Agenda gesetzt hat und damit einen wichtigen Beitrag zu einer breiten Diskussion leistet.

Wie ich vor 12 Jahren unsere Prämiensysteme einführte, diese kontinuierlich verbesserte und uns am Ende davon befreit habe – Sven O. Rimmelspacher (01.11.2017)

Seit ich in unserer Firma in die Verantwortung für Mitarbeiter gekommen bin, habe ich mir immer wieder Gedanken gemacht, wie man über Prämien- und Bonussysteme die Mitarbeiter motivieren und für eine faire Entlohnung sorgen könnte. In diesem Artikel erzähle ich, wie ich ein ausgeklügeltes Gehaltssystem einführte, dieses über Jahre weiter entwickelte und es schlussendlich wieder komplett abgeschafft habe. Rückblickend verstehe ich, dass alle Änderungen, die ich vorgenommen habe die Abschaffung dieser Systeme zur Konsequenz hatten, ohne dass ich es aber zum jeweiligen Zeitpunkt erkennen konnte. Heute weiß ich:

Ziel- und Bonussysteme sind nicht fair

Ziel- und Bonussysteme motivieren nicht

Ziel- und Bonussysteme versagen systembedingt

Lasst mich erklären wie ich zu dieser Einschätzung komme, indem ich unsere Entwicklungsgeschichte erzähle, die Anfang der Nuller-Jahre begann.

Der Anfang – System 1

Als ich begann, gab es bereits ein simples Prämiensystem. Wir hatten bei uns die Rolle der Kundenbetreuer, deren Aufgabe in erster Linie darin bestand, unsere Software bei den Kunden zu installieren und zu schulen. Vom jeweiligen Umsatz erhielt jeder dieser Mitarbeiter einen prozentualen Anteil (5%). Das Problem war, dass diese Prämien unabhängig davon, ob die Leistung erfolgreich und der Kunde zufrieden war und auch unabhängig davon, ob die Rechnung vom Kunden bezahlt wurde.

Optimierung zu System 2

Meine erste Optimierung bestand dann also darin, dieses Prämiensystem abzuschaffen und ein wirkliches Bonussystem und Mitarbeitergespräche einzuführen. Neben einem Leitfaden enthielten diese Gespräche auch einen Kriterienkatalog, der mit einem Schulnotensystem bewertet wurde (Selbstbewertung und Fremdbewertung). Mit der Kombination aus Durchschnittsnote und vereinbartem Zielbonus hat sich dann errechnet, welchen Betrag der Mitarbeiter zusätzlich bekam. Auch wenn die Bewertung der Kriterien erstaunlich gut funktioniert hat, war es dennoch nicht zufriedenstellend, da die gesamte Auswertung keinerlei Zielvorgabe beinhaltete, sondern immer nur die zurückliegenden Leistungen bewertet wurden.

Optimierung zu System 3

Das musste natürlich korrigiert werden. Wir führten daher im nächsten Schritt individuelle und immerhin messbare Ziele ein, die gemeinsam verabschiedet und dann im jeweiligen Zeitraum bewertet wurden. Das fühlte sich im ersten Moment zwar deutlich besser und fairer an, aber diese Änderung hatte zwei deutlich negative Effekte. Zum einen war jeder Mitarbeiter immer mehr darauf bedacht, seine eigenen Ziele zu verfolgen, anstatt einem gemeinsamen Ziel zu dienen und zum zweiten gab es bei der Bewertung der Messung natürlich Diskussionen und immer irgendwelche Gründe, warum der Mitarbeiter ausgerechnet *dieses* Mal nicht in der Lage war seine Ziele zu erreichen (in der Regel war immer „der Andere" schuld).

Im Laufe der Zeit kristallisierte sich als weiteres Problem heraus, dass die Erreichung der persönlichen Ziele und die sonstige Leistung des Mitarbeiters durchaus im Widerspruch standen. Beispielsweise erhielt ein Mitarbeiter aufgrund seiner Ziele zwar einen Bonus, leistete jedoch andererseits zu wenig Beitrag zu anderen Themengebieten des Unternehmens, so dass es im Extremfall sogar sein konnte, dass die Zahlung des Bonus überhaupt nicht zu rechtfertigen gewesen wäre.

Ziel- und Bonussysteme sind nicht fair:

Vielen Unternehmern und Entscheidungsträgern ist es sehr wichtig Leistung fair zu bezahlen und auch Leistungsunterschiede zu honorieren. Das ist grundsätzlich ein respektables Ziel – nur leider kann dieses nicht durch Ziel- oder Bonussysteme erreicht werden. Fairness ist kein objektives Kriterium, sondern immer etwas Subjektives, das durch Vergleich, Bewertung und Interpretation entsteht. Arbeitszusammenhänge und unternehmerischer Erfolg sind komplex. Ziel- und Bonussysteme sind kompliziert. Niels Pfläging führt die Unterscheidung zwischen Komplexem und Kompliziertem in seinen Vorträgen und Büchern sehr eingänglich aus. Folgen wir ihm, wird deutlich, dass wir eine komplexe Tatsache wie den unternehmerischen Erfolg mit etwas Kompliziertem wie einem Bonussystem erschlagen wollen – und damit zwangsläufig scheitern müssen. Das Gefühl einer fairen Bezahlung müssen wir tatsächlich als etwas Komplexes durch Kommunikation bearbeiten. Das heißt, wir müssen mit unseren Mitarbeitern im Dialog bleiben und aushandeln, was ein faires Gehalt für beide Seiten heißt. Menschen sind soziale Wesen, wir dürfen also nicht davon ausgehen, dass jeder nur nach seinem unmittelbaren Vorteil strebt und sich zuerst die eigenen Taschen füllt. Wenn wir transparent machen wie erfolgreich unser Unternehmen ist, dann haben auch die Mitarbeiter ein Interesse daran, dass Rücklagen aufgebaut und Investitionen getätigt werden, dass Unternehmer und Eigentümer für ihr Risiko entlohnt und dass Normalleister mitgetragen werden.

Optimierung zu System 4

Dieses Problem konnte ich durch zwei neue Maßnahmen angehen und beseitigen. Zum ersten definierten wir anstatt eines Bonus nun variable Gehälter, die aus einem Fixum (wählbar zwischen 80% und 90%) und einem variablen Anteil bestanden. Der variable Anteil wurde gemäß der gesamten Zielerreichung ausgezahlt und konnte sich zwischen 0 und dem doppelten Betrag der Vereinbarung erreichen (waren also z. B. 20% variabler Anteil vereinbart, konnte dieser Anteil maximal verdoppelt werden, so dass insgesamt eine Auszahlung von 120% erreicht werden konnte). Die Zielvorgabe wurde rollenspezifisch definiert, so waren es bei Consultants und Trainern die Anzahl der verkauften Tage sowie bei den Vertriebsmitarbeitern das jeweilige Umsatzziel. Durch die Berechnung in Prozenten wurden dann also bei z. B. 75% Zielerreichung auch 75% des variablen Anteils ausgezahlt (eine Auszahlung erfolgte also ab dem ersten Prozent der Erreichung und nicht erst bei Überschreitung des Ziels).

Diese Methode ging eine Weile gut. Die Mitarbeiter verfolgten ihre Ziele und hatten auch Erfolge, aber nach einer Weile habe ich erneut verschiedene Punkte identifiziert, die mir (und auch manchen Mitarbeitern) nicht gefallen haben. Der erste war die Tatsache, dass es Mitarbeiter im Unternehmen gab, die neidisch auf die anderen waren, da für ihre Rolle ein solches System gar nicht möglich war (weil sie ja beispielsweise Aufgaben hatten, die unseren Kunden nicht in Rechnung gestellt werden konnten, somit also keinen direkten Umsatz erzeugten). Gleichzeitig leisteten sie für den jeweiligen Umsatz aber auch ihren Beitrag.

Zum zweiten gab es erste Fälle von ausschließlich selbstzentrierter Vorgehensweise, worunter die Teamarbeit erheblich gelitten hat. In unserem Geschäft sind Erfolge in den meisten Fällen immer nur gemeinsam zu erzielen und ich erinnere mich gut an eine Situation als ein Mitarbeiter einen Kollegen um Unterstützung bei einem Auftrag bat, aber keine Hilfe bekam, weil dieser sich lieber um sein

eigenes Ziel kümmern wollte. Diesen Auftrag haben wir deswegen verloren (und die Geschichte kam erst nach der Niederlage heraus). Neben solchen konkreten Ereignissen hatte die Methode außerdem noch zur Folge, dass bei nahezu jedem Auftrag die Diskussion begann, wer nun wie viel Anteil daran hatte und wie viel Umsatz er auf sein persönliches Ziel verbuchen konnte.

Ein dritter Punkt schließlich war jedoch völlig neuer Natur und hat mich dann das erste Mal so richtig stutzig gemacht (im Sinne der Motivation wie weiter oben erwähnt). Warum gab es Mitarbeiter, die überhaupt keinen Ehrgeiz entwickelten und in vielen Quartalen ihr Ziel nicht erreichten, die dadurch entstehenden finanziellen Einbußen dennoch überhaupt nicht relevant für sie waren?

Ziel- und Bonussysteme motivieren nicht:

Seit es Management gibt, glauben wir an die Kraft extrinsischer Motivatoren, allen voran Geld. Dabei zeigen uns zahlreiche Studien, dass Motivation etwas ist, dass intrinsisch entstehen muss und Geld maximal ein Hygienefaktor ist. Das heißt Bezahlung kann zu Demotivation führen, wenn sie per se zu niedrig ist oder als unfair empfunden wird – nicht aber zu Motivation im konstruktiven Sinne. Für Motivation im positiven Sinne sorgen gemeinsame Erfolge, das Gefühl einen Beitrag leisten zu können und die Selbstwirksamkeit. Mehr dazu aber in einem anderen Beitrag, den wir bald schreiben sollten.

Optimierung zu System 5

Unser System musste also weiter optimiert werden. Für das erste und zweite Thema fand ich schnell eine Lösung. Wir gliederten den Bonus in zwei Bestandteile, einen persönlichen Bonus und eine Teamprämie. Der persönliche Bonus blieb wie zuvor, aber der Teambonus wurde auf Basis des Erfolgs der Teams (also z. B. Vertrieb oder Consultants) als Mittelwert über alle Teammitglieder berechnet und dann auch an die nicht abrechenbaren Mitarbeiter ausbezahlt.

Das dritte Thema war deutlich komplizierter. Zum einen gab es Mitarbeiter, denen es wichtiger war, anderen zu helfen, wodurch sie sich selbst und ihre eigenen Ziele vernachlässigten (was ja an sich eine tolle und erstrebenswerte Sache ist, aber tatsächlich dann finanzielle Einbußen für diese Personen zur Folge hatte). Zum anderen gab es allerdings auch Fälle, wo es z. B. durch die Zielvorgabe mit „verkauften Tagen“ durchaus zu falschen Sichtweisen kam, dass es immer nur um „ganze“ Tage ging, anstatt auch kleinere Einheiten abzurechnen. Zum Dritten musste ich eine Lösung finden, wie ich die Konflikte zwischen den Mitarbeitern so klären konnte, dass die Ermittlung der Werte immer eindeutig, transparent und fair war.

Ziel- und Bonussysteme versagen systembedingt

Ziel- und Bonussysteme sind immer gut gemeint, sie können aber niemals funktionieren. Das Definieren von Zielen und deren Kopplung an das Gehalt würde nur dann funktionieren, wenn die Zeit stehen bleiben würde oder ein Vorgesetzter in die Zukunft blicken könnte. Es ist schlichtweg Glück oder unglaublicher Zufall, wenn heute vereinbarte Ziele auch in einem Jahr noch identisch sind mit dem besten Beitrag, den ein Mitarbeiter für ein Unternehmen leisten kann. Wenn wir in einer sich rasant ändernden Welt leben, Komplexität unseren Alltag bestimmt und Zusammenarbeit zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden ist, dann sind individuelle Zielvereinbarungen geradezu paradox, denn sie schaffen falsche Anreize. Sie sagen dem Mitarbeiter nichts anderes als: Erfülle Deine Ziele! Wohingegen sie eigentlich sagen sollten: Tue alles dafür, dass wir erfolgreich sind.

Optimierung zu System 6

Doch auch bei diesen Fällen war ich kreativ und änderte die Berechnung des Teamerfolgs. Statt des prozentualen Mittelwerts der Einzelziele definierten wir ein Teamziel, so dass für die Ermittlung der

Prämien nur noch der gemeinsame Erfolg zählte. Für die verkauften Zeiten wechselten wir von Tagen auf Stunden, so dass das „Hinarbeiten" auf das Gesamtziel viel leichter verständlich war und auch die Umsatzvorgabe im Vertrieb wurde auf einen gemeinsamen Zielwert geändert.

Waren wir also endlich am Ziel angelangt? Leider nein. Wir hatten jetzt in Bezug auf die beiden Teams Vertrieb und Projekte zwar ein gemeinsames Ziel, aber für das gesamte Unternehmen funktionierte das immer noch nicht. In einem Jahr hatten wir beispielsweise im ersten Quartal ein extrem gutes Ergebnis, was für die Mitarbeiter einen großen Bons bedeutete. In den folgenden Quartalen waren die Ergebnisse jedoch so schlecht, dass wir am Ende des Jahres gerade so eine schwarze Null erreichen konnten. Eine globale Betrachtung musste her. Wir bildeten also aus den prozentualen Erreichungsquoten beider Teams einen gemeinsamen Mittelwert, der für alle die *richtige* Berechnungsgrundlage ergeben würde.

Das war zwar rechnerisch eine gute und richtige Entscheidung, führte aber am Ende auch wieder zu Konflikten, wenn eines der beiden Teams sein Ziel übertroffen und das andere nicht erreichen konnte. Für alle gab es in einem solchen Fall also dennoch eine Prämie, aber das erfolgreiche Team fühlte sich ungerecht behandelt, da sie ja zum einen „die Kohlen aus dem Feuer" geholt hatten, aber wegen der Minderleistung der anderen wieder bestraft wurden und weniger bekamen als sie bei Betrachtung nur ihrer eigenen Leistung bekommen hätten.

Irgendwie funktionierte das alles nicht. Je mehr wir versuchten zu regeln, desto klarer wurde uns, dass wir uns in einer Sackgasse befanden. Es war nicht so, dass unsere Systeme nicht wirksam waren, ganz im Gegenteil, sie waren höchst wirksam – doch funktionierten sie nicht. Wir setzten schlichtweg die falschen Anreize und schufen durch unser System mehr Probleme als wir damit lösten.

Die Lösung

Im Grunde schien es doch aber so einfach. Wir als Unternehmen wollen erfolgreich sein und wenn uns das gelingt, dann wollen wir selbstverständlich auch alle daran teilhaben lassen. Warum konnte ich das nicht einfach genau so sagen? Wollte nicht jeder Mitarbeiter den Erfolg des Unternehmens? Wusste nicht jeder Mitarbeiter und jedes Team selbst am besten wie sie den Erfolg des Unternehmens steigern konnten? Doch, das wollten sie und das wussten sie!

Im Rückblick auf diese vielen Schritte und Versuche durch Änderungen an den Systemen die Fairness und Ergebnisse zu verbessern, gab es für mich dann nur noch einen Schritt, den ich gehen musste: all diese Prämiensysteme mussten weg.

Ich legte mir also die ganze Historie als logische Argumentation und Erklärung zurecht und machte den Vorschlag, alle variablen Gehälter und Prämiensysteme abzuschaffen und lediglich einen Jahresbonus für alle zu behalten, der auf Basis des EBIT berechnet wird und somit auch nur dann ausgezahlt werden kann, wenn das Unternehmen im Jahresabschluss erfolgreich war.

Ich führte mit allen Mitarbeitern ein Einzelgespräch und vereinbarte mit jedem diese Änderung. Ich war unsicher, ob das funktionieren würde, aber diese Befürchtung war unbegründet. Alle zogen mit und natürlich musste ich im Einzelfall auf konkrete Rückfragen und Befürchtungen eingehen und Lösungen finden. Konflikte gab es in diesem Rahmen jedoch keine. Ganz im Gegenteil. In diesen Gesprächen ergaben sich sogar noch weitere Erkenntnisse, die ich nicht erkannt hatte, die aber als latente Risiken durchaus weitere Probleme hätten erzeugen können.

Heute, fast ein Jahr nach der Änderung blicke ich zurück und stelle fest, dass die Menschen entspannter sind und es bereits erste Erfolge und Situationen gibt, die vorher nicht möglich gewesen wären. Da bieten die Mitarbeiter aus verschiedenen Teams offiziell Unterstützung für andere Teams an oder beispielsweise erhöhen sich die Mitarbeiter im Vertriebsteam selbst ihr Umsatzziel, weil sie die

Möglichkeit sehen, mehr zum Unternehmenserfolg beitragen zu können, als ursprünglich vereinbart wurde.

Ich bin sehr froh, dass diese Reise zu Ende ist und ich nach dieser jahrelangen Odyssee durch die Vielfalt der Prämien- und Bonussysteme mit meinen Mitarbeitern eine Lösung gefunden habe, die uns allen hilft, gemeinsam an unserer Vision und unseren Zielen zu arbeiten ohne immer den Blick auf persönlichen Erfolg haben zu müssen.

Dieser Artikel wurde im Rahmen der Blogparade con CO:X veröffentlich: Alle Artikel findest du hier: Blogparade #NewPay: Was verdienen wir eigentlich?

#NewPay: Einbeziehen anstatt abzuhängen – Anna-Marie Kühne (03.11.2017)

Nachdem ich so viele interessante Beiträge zu #NewPay lesen durfte, hat es mir nun doch in den Fingern gekribbelt. Viele bisher genannte Impulse finden meine volle Zustimmung. Dazu gehören der Mehrwert von Zeit sowie nicht-monetärer Leistungen für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und dass extrinsische Motivatoren wie Boni eine zu kurze Halbwertszeit haben.

Den Horizont von #NewPay erweitern

Das alles ist sehr einleuchtend. Was mir aber zu denken gibt ist folgendes: Die Beiträge wurden von einer Gruppe von Menschen geschrieben, die sich sehr engagiert der Sache annehmen, aber auch den Vorteil besitzen aus einer recht privilegierten gesellschaftlichen Position heraus zu schreiben. Dies soll nicht als Manko gelten und ich habe selbst das Privileg als studierender wissensdurstiger Mensch mit beiden Beinen mal mehr, mal weniger fest im Leben zu stehen. Dennoch besitzt die Blogparade meiner Meinung nach eine sehr große Schnittmenge an Perspektiven, die ohne Frage sehr wegweisend sind, aber sich bisher hauptsächlich nur an einen bestimmten Teil unserer Gesellschaft mit einem bestimmten Habitus orientieren.

Durch meine Tätigkeiten neben dem Studium in der Kinder- und Jugendarbeit fällt mir eine Sache immer wieder schmerzlich auf: Es gibt viel zu viele für die das Thema #NewPay wahrscheinlich nicht ansatzweise wertschöpfend sein wird, wenn wir den dazugehörigen gesamtgesellschaftlichen Diskurs, wenn auch meist unbewusst, umschiffen. Ich hatte das Glück, die Schule relativ unbeschadet abzuschließen. Viele Schüler, gerade in den Haupt- und Mittelschulen, haben das beispielsweise weniger. Viele dieser Kinder und Jugendlichen werden es auf ihrer Karriereleiter nicht einmal ansatzweise in die Nähe eines „High-Performers“ schaffen und darüber entscheiden können, (überspitzt formuliert) ob sie 9-to-5 ins Büro gehen oder von irgendeiner Südseeinsel aus Home Office machen.

Und dann ist da noch dieses Ding namens digitale Transformation (die in Deutschland – seien wir mal ehrlich – stellenweise noch nicht ganz ernst genommen wird…), welche die Arbeitswelt, wie wir sie heute noch kennen, um einige Jobs und Arbeitsbereiche kürzen wird. Letzte Woche war ich auf einem Vortrag mit Richard David Precht, der meinte, dass selbst die als immer wichtiger angesehene Informatik-Branche für viele „Wald-und Wieseninformatiker“ nicht mehr den Born der Glückseligkeit bedeutet. Heutzutage kann sich ja schon jeder Max Mustermann mit einem bisschen Verständnis von Technik und Design innerhalb von einem Tag das Basteln einer Homepage selbst beibringen, wofür es früher noch hart erlernter Softwarekünste bedurfte. Was früher und heute als einschlägige Berufserfahrung zählte bzw. zählt, kann ich mir mittlerweile mit wenigen Klicks selbst erlernen oder ich besuche die dafür notwendigen Kurse (ein Privileg, dass ich an meinem Studentenstatus gerade im letzten Jahr besonders schätzen gelernt habe).

Kommen wir aber mal wieder zurück zu den Kindern und Jugendlichen, die ich im letzten Jahr während einiger Trainings zur Berufsvorbereitung kennengelernt habe und deren Lebenswelt ich mit in die Diskussion aufnehmen möchte. Wenn ich mich an meine eigene Teenie-Zeit zurückerinnere, dann hatte ich damals zumindest ein ungefähres Gespür dafür, dass ich später gern „was mit Menschen“ machen wollte und mir das nicht unbedingt einen Porsche vor der Haustür einbringt. Aber ansonsten hätte ich wahrscheinlich auch eher fragend die Schultern gezuckt, hätte ich meine Vorstellungen von der Arbeitswelt konkreter beschreiben sollen. Die Jugendlichen, die zu den Trainings kommen, MÜSSEN aber so langsam ihre Position in der Arbeitswelt suchen und finden, wollen sie einen erfolgreichen Start in die Ausbildung haben. Dazu könnte ich jetzt einige Studien aufzählen, wem dies gelingt

und wer eigentlich schon von Anfang an abgehängt wird. Viel wichtiger ist es mir aber folgendes als eine Voraussetzung von #NewPay aufzuzeigen:

"Du machst 'nen Abschluss, ich mach YouTube!"

Viele Schüler besitzen angesprochen auf ihre Stärken und Interessen schon mit 14 Jahren einen Selbstwert, den man bequem durch jeden Türspalt hindurchschieben kann. Oder haben sehr groteske Vorstellungen über die auf sie zukommende Arbeitswelt aufgeschnappt. Insbesondere hinsichtlich einer realistischen Bewertung von Leistung kann es da schon mal vorkommen, dass 90.000 Euro netto im Monat als Normalverdienst gilt. Und sollte man nirgends einen Ausbildungsplatz finden, winkt immer noch die Karriere als „Youtuber" (leider kein Scherz und leider nicht selten). Die Schuld kann man jetzt bei den Eltern oder der Schule suchen. Oftmals trifft erfahrungsgemäß leider beides zu.

Aus Erfahrung kann ich aber leider auch bestätigen, dass sich beide Institutionen relativ häufig nicht in der Lage sehen, aktiv etwas an dieser Situation zu ändern, da sie selbst mit prekären Voraussetzungen bzw. Umständen zu kämpfen haben. Dazu nur zwei Stichpunkte:

a) soziale Reproduktion sowie „Die-da-oben-sind-Schuld"-Mentalität und

b) Schulen sind erfahrungsgemäß nicht wirklich dafür bekannt intrinsische Motivation zu fördern.

Die besten Noten bekommt, wer genau das wiedergeben kann, was der Lehrer erzählt hat. Querdenken und den Status Quo in Frage stellen? Fehlanzeige. Da kommen besonders solche Schüler ins trudeln, die von Zuhause aus nicht gerade die optimistischste Einstellung gegenüber Bildung im Allgemeinen mitbekommen haben.

"Young-Potentials" vs. "Low-Performer"

Innerhalb der Berufsvorbereitung erlebe ich dann Schüler, die gelernt haben den geringsten Weg des Widerstands zu gehen. Zum einen Ohr rein, zum anderen wieder raus. Für den Satz „Wir sind doch nur Hauptschüler" hätte ich mal Strichliste führen sollen. Eines wird dabei immer sehr deutlich: Bevor diese Jugendlichen überhaupt jemals gearbeitet haben, sind sie von ihren potentiellen Aussichten auf dem Arbeitsmarkt bereits frustriert sowie demotiviert. Und Schulen, die dahingehend schon ein anderes Konzept fahren, werden oftmals von einen bestimmten Klientel bevorzugt, die es sich aufgrund ihres sozialen, kulturellen und ökonomischen Kapitals leisten können.

In der Konsequenz geht daher die Schere zwischen intrinsisch motivierten „Young Potentials" und „Low-Performern", die nur Dienst nach Vorschrift gelernt haben, immer weiter auseinander. Und um den Kreis der aufgeworfenen Digitalisierung zu schließen, lässt sich „Dienst nach Vorschrift" irgendwann so weit maschinell automatisieren, dass viele ihren Platz in der Arbeitswelt der Zukunft verlieren oder gar nicht erst finden werden. Ganz zu schweigen davon, dass sich unter diesen Voraussetzungen eine ehrliche und selbstkritische Auseinandersetzung mit der eigenen Leistung, dem eigenen Wert nur schwer einfordern lässt.

#NewPay als Gedankenanstoß für eine solidarische Wertegemeinschaft

#NewPay bedeutet deshalb für mich auch, dass wir es als unsere gesellschaftliche Aufgabe ansehen sollten, den Chancen und Herausforderungen der nahen und fernen Zukunft adäquat zu begegnen. Und dabei sollten auch diejenigen einbezogen werden, die nicht per se die besten Voraussetzungen mitbringen, für sich selbst einen Wert in ihrem Tun zu sehen. Aus politischer Perspektive muss wahrscheinlich auf lange Sicht über ein faires und gut durchdachtes Grundeinkommen nachgedacht

werden, wollen wir beispielsweise die „Argumentationsgrundlage“ von Wutbürgern nicht weiter füttern. Auf kurze Sicht müssen Wege gefunden werden, wie schon frühzeitig junge Menschen unterstützt werden können, damit sie sich zu solchen intrinsisch motivierten „Arbeitsgestaltern“ entwickeln, die wir durch die Blogparade vornehmlich ansprechen.

Das Schulsystem ist, was Veränderungen anbelangt, oftmals eine ziemlich hart zu knackende Nuss. Dennoch gibt es Schulen, die meist sehr gewillt sind, Kooperationen einzugehen, um ihren Schützlingen einen lebensnahen Bezug zum Arbeitsleben zu ermöglichen. Wenn wir dann noch dazu kommen, dass Schulen ihre Verantwortung für eine stärkere soziale Bildung erkennen, dann gelangen wir vielleicht zukünftig an den Punkt, an dem Solidarität mehr zählt als individuelle Nutzenmaximierung. Da darf sich übrigens auch jetzt schon jeder angesprochen fühlen. Anstatt Boni auszuzahlen, könnte man davon doch lieber mal sinnvolle Projekte oder Schulen unterstützen, die einen finanziellen Zuschuss dringend nötig hätten. Geben ist schließlich seliger als nehmen und zu sehen, was sich aus einer guten Tat Wunderbares entwickeln kann, ist sicherlich ein emotional sehr ergreifender Lohn.

Es gibt bestimmt noch viele andere Ideen. Vielleicht fühlt sich ja der ein oder andere inspiriert #NewPay auch einmal aus diesem Blickwinkel zu betrachten.

New Pay: was ist New und was Pay? – Franz-Peter Staudt (05.11.2017)

Echt jetzt? Die letzten Monate gab es jede Menge Veranstaltungen zum Thema New Work. Die schöne neue Arbeitswelt. Garniert mit Komplexität und Digitalisierung. Der Hype darum schien kaum zu bremsen. Jeden Tag ein neuer Kongress, eine Blogparade, Vorträge, Bücher und vieles mehr. Dann kamen erste Zweifel. Die Silicon-Valley-Evangelisten konnten und können die Heilsversprechen nicht einlösen. Warum? (New Work - träumt weiter!)

Es gibt nicht die eine Lösung, das eine Geschäftsmodell, die eine reine Lehre!

So sehe ich das auch beim Thema New Pay.

Was an den vielen Diskussionen daran ist wirklich neu? Und wieso werden herkömmliche Systeme so verteufelt. Wer ist überhaupt davon betroffen? Wiederholt sich nicht mehr oder weniger alles?

Vorab sollten wir uns in Erinnerung rufen, dass Unternehmen grundsätzlich den Zweck haben, nachhaltige Ergebnisse (welche das auch immer sein mögen) zu erzielen. Dabei müssen die entstehenden Kosten von den Einnahmen bezahlt werden können. Wenn das nicht der Fall ist, gibt es auch keine Bezahlung. Egal wie das „Entlohnungssystem" aussieht.

Gerechte oder faire Bezahlung gibt es nicht, da diese Wertung immer im Auge des Betrachters liegt. Dabei können bspw. eigene Regeln, Werte und Normen als Ordner selbstorganisierten Handelns und Tuns eine entscheidende Rolle spielen. Einen Sinn in dem Tun zu sehen oder „sich wohl zu fühlen" kann einen sehr hohen Wert haben. Es gibt viele Beispiele von Menschen, die einen besser bezahlten Job nicht annehmen, da sie sich im bisherigen wohlfühlen. Ist das nicht auch eine Bezahlung? Wie bemessen wir das in Euro?

Gleicher Lohn für gleiche Arbeit? Warum? Weil ich die gleiche Stellenbeschreibung habe und 8 Stunden den Stuhl warmhalte? Ist es nicht entscheidend, welcher Beitrag zum Unternehmenszweck geleistet wird? Ich habe BewerberInnen immer die folgende Frage gestellt: „Welchen Beitrag werden Sie leisten und woran kann ich diesen erkennen?" Die Wenigsten konnten was dazu sagen.

Ein weiterer Aspekt ist die Verantwortung als Kunde. Wir kennen die Beispiele im Pflegebereich oder von Call Center Beschäftigten, von VerkäuferInnen und ein Euro Jobbern. Die 1.200 Euro netto erhalten für einen Vollzeitjob. Wie viel sind wir bereit für deren Leistung zu bezahlen? Warum ist Uber erfolgreich? Nicht wegen des revolutionären Geschäftsmodells. Sondern weil sie billige Fahrten anbieten, auf dem Rücken der AmateurtaxifahrerInnen, die keine Steuern und Sozialabgaben zahlen. Na, ertappt?

New Pay = Old Pay

Viele - zum Teil als revolutionär - dargestellte Beispiele von New Pay gibt es, seit es Menschen gibt. Die Idee ist nicht wirklich neu, dass alle Mitarbeiter das gleiche Gehalt bekommen oder zumindest alle die "Gehälter" der KollegInnen kennen.

Auch Bonussysteme gab es schon immer und wird es bestimmt auch in Zukunft noch geben. Meine Meinung dazu unter Bonuszahlungen? Gib dem Affen Zucker.

Genauso wie ein „Grundgehalt" und Sachbezüge, wie kostenloses Essen oder den Tankgutschein.

Und natürlich nicht zu vergessen die Bezahlungen in Form von Wertschätzung.

Diese und noch viel mehr Möglichkeiten machen Sinn, wenn sie sinnvoll und transparent, nachvollziehbar genutzt und „agil“ den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden und der jeweiligen Businesssituationen angepasst werden. Ähnlich dem richtigen und sinnvollen Einsatz von Zielvereinbarungen und Mitarbeitergesprächen.

Aus meiner Sicht gibt es kein „entweder oder“ oder „richtig und falsch“, sondern ein „sinnvolles sowohl als auch“.

Es sei denn……..

Wir schaffen es ins 24te Jahrhundert. In dem Roboter alles herstellen was wir benötigen und unsere einzige Erfüllung die Forschung, zu lernen und andere zu befähigen ist. Wenn Geld keine Rolle mehr spielt und die Entlohnung in Veränderung und Entwicklung besteht.

Lebt lang und in Frieden.

Persönlich unpersönlich: Wie können wir über unser Gehalt sprechen? – Emily Thomey (06.11.2017)

Es kann komfortabel sein, nicht selbst über sein Gehalt verhandeln zu müssen. Ob beim öffentlich-rechtlichen Rundfunk, beim Kulturamt in Hagen oder bei diversen Museen in Köln, nie musste ich meine Honorare verhandeln. Das haben andere für mich übernommen oder es war eh klar, dass das, was mir angeboten wurde nicht ablehnbar war, wenn ich den Job machen möchte. Mit den Jahren sind die Honorare im Journalismus nicht gestiegen, sondern gefallen oder sie sind im Kunst- und Kulturbereich ohnehin so gering, dass der Blick auf die Altersvorsorge einen erschaudern lässt. Solange das Geld für das Überleben reicht und die Motivation nicht daran geknüpft ist, lässt sich das recht gut verdrängen.

Unterschwellig wirken diese Fakten aber deutlich auf Zufriedenheit und Motivation: Warum werden Jobs im Kunst- und Kulturbereich so vergeben, als müsse man froh sein, überhaupt einen zu bekommen? Warum verdient man im Journalismus immer weniger? Ein Weg, sich nicht den Gegebenheiten im öffentlich-rechtlichen Rundfunk zu ergeben, ist, sich gewerkschaftlich einzubringen, mit zu streiken und sich mit Kollegen auszutauschen. Die Aussichten auf Erfolg sind aber gering und langwierig, auch wenn Studien belegen wollen, dass tariflich verhandelte Löhne in der Tendenz über selbstverhandelten Gehältern liegen.

Wie kann eine Arbeitskultur aussehen, in der Zusammenarbeit motivierend gestaltet wird und auch die Bezahlung stimmt? Was ist ein faires Gehalt? Welche Arbeit ist wieviel wert? Zwei Beispiele habe ich herausgesucht. Nicht, weil diese die zwei Besten sind, sondern weil sie zeigen, wie komplex die Kriterien für Gehaltstransparenz sind und wie unterschiedlich die Wege dorthin.

Trockenübungen bei TheDive

Bei der ganzheitlichen Unternehmensberatung TheDive bin ich in der Situation, gefragt zu werden, was ich für meine Arbeit verdienen möchte. Meine Rolle in dem Start-Up TheDive gab es dort bisher noch nicht. Ich kann nicht in vorgefertigte Fußstapfen treten, sondern muss selbst eine Idee davon entwickeln, was mein Tun für das Unternehmen wert ist. Der Vergleich zu Kollegen innerhalb des Unternehmens ist gar nicht leicht, weil niemand sonst genau mein Profil hat und jeder bisher in Einzelgesprächen mit einem der vier Founder sein Honorar bzw. Gehalt vereinbart. Mit meinen Kollegen rede ich offen über meine und deren Bezahlung. Wirklich selbstbestimmt ist mein Gehalt nicht, weil ich dafür wissen müsste, wieviel das Unternehmen überhaupt zur Verfügung hat. Das transparent zu machen und auf lange Sicht selbstbestimmte Gehälter zu ermöglichen, ist ein Ziel von TheDive.

Es gibt unter den Festangestellten auch schon erste konkrete Übungen darin, gemeinsam und transparent Gehälter zu gestalten. In den monatlichen Klausuren wird in Zweierteams, in wechselnden Kombinationen, Feedback ausgetauscht. Nach einer Selbsteinschätzung mit Rückschau, Vorausschau und einem Blick auf die Zahlen, erzählt die Feedbackgeberin, was im letzten Monat das Highlight der Arbeit für das Unternehmen war und in der Vorausschau die Chance für die Empfängerin, sich weiterzuentwickeln. Dann werden die Rollen getauscht und zum Schluss im großen Kreis vergemeinschaftet, in dem jeder für sich zusammenfasst, was das Feedback ausgemacht hat. Nach einer Runde über eventuelle Unstimmigkeiten wird gemeinsam geprüft, ob die Ressourcen und die genannten Zahlen noch angepasst werden müssen. Alle sechs Monate soll in einem Gespräch tiefer über das eigene Schaffen für das Unternehmen gesprochen werden, ebenfalls im wechselnden Zweiergruppen.

Die **Leitfragen für den Empfänger des Feedbacks** lauten dann:
Wie viel oder wie intensiv habe ich mich bei TheDive eingebracht?

Welche Tätigkeiten habe ich im Betrachtungszeitraum ausgeübt? Welche Projekte/Ideen/Initiativen etc.?
Bin ich zufrieden mit meiner Arbeit? Habe ich etwas gelernt? Möchte ich etwas ändern? Möchte ich mich mittelfristig in eine bestimmte Richtung entwickeln?

Die **Leitfragen für den Geber des Feedbacks**:
Was würde TheDive über Deine Tätigkeiten im Rahmen Deiner Arbeit für TheDive sagen?
Wie würde TheDive Deine Ausübung dieser Tätigkeiten bewerten?
Bist Du im Rahmen Deiner TheDive Tätigkeit in Balance mit Dir und Deiner Umwelt? Arbeitest Du zu wenig oder zu viel?
Wie kannst Du Dein Potential bei TheDive noch mehr ausschöpfen? Wie kann Dich TheDive besser unterstützen? Wie kannst Du TheDive besser unterstützen?

Persönlich und werteorientiert

Der Vorteil dieser Vorgehensweise ist es, wechselnde Perspektiven auf seine Arbeit und die der anderen einzunehmen. Immer auch selbst Empfängerin von Feedback zu sein und so das Arbeiten auf Augenhöhe mit allen Beteiligten zu üben. Übung ist tatsächlich notwendig, um zu lernen, was die Vergleichspunkte sind und überhaupt auch konkrete Zahlen zu nennen. Wie schwer das fiel, weiß Vincent Lauenstein noch sehr gut. Er ist 2016 als Festangestellter bei TheDive eingestiegen, hat alle Trockenübungen mitbekommen und auch die Scheu beim allerersten Treffen dazu erlebt, in dem dann doch keine Zahlen genannt wurden.

Für Vincent war das Feedback beispielsweise sehr positiv und mit dem Hinweis verbunden, sich selbst mehr zu geben, als den Betrag, den er für sich vorgesehen hatte. Mit seinem Lebensstil braucht er nicht viel, aber offenbar waren die Kollegen der Meinung, dass er trotzdem mehr verdienen darf. Es wurde auch erstmals darüber diskutiert, ob Berater, deren Arbeit mit den Kunden unmittelbar Geld in die Kassen spielt, mehr wert sind als Verwaltungsarbeit, Büromanagement und Buchhaltung. Ist es außerdem relevant, ob jemand Kinder hat oder nicht? Spätestens diese Frage zeigt wie persönlich eine Diskussion über das eigene Gehalt werden kann und welche Werte dadurch deutlich werden können.

Kinder zu bekommen ist zwar meist positiv belegt und für jeden ist klar, dass ein Leben mit Kindern teuer sein kann. Aber nicht jeder kann Kinder bekommen und ist es dann nicht anmaßend demjenigen automatisch auch weniger zu zahlen? Auch kann die Entscheidung, keine Kinder zu bekommen, eine sehr bewusste sein, die nicht negativ bewertet werden muss. Wer sich im Unternehmen dafür entscheidet, Gehälter offen und transparent zu verhandeln, muss auch Zeit einplanen, diese Diskussionen zu führen. Die eigenen Werte sind nicht jedem bewusst und Diskussionen dieser Art müssen gut moderiert werden, damit sie nicht zu persönlich und verletzend werden.

Der Nachteil, an dem von TheDive geübten Modell, so Jörn Apel, einer der Founder von TheDive, ist, dass es klar darum geht, sich selbst gut zu verkaufen und das nicht jedem liegt. Genauso muss das Feedback gut formuliert sein, um zu überzeugen und nicht zu demotivieren. Die neoliberale Logik ist den Mitarbeitern und Foundern bewusst und wird auch diskutiert. Einige der Festangestellten haben sich gegen das Feedback gesteuerte Modell entschieden und beziehen ein festes Gehalt, dass nicht immer wieder zur Disposition steht.

Ownership

In der Weiterentwicklung wird es nun bei TheDive vor allem um die Frage der Beteiligung am Unternehmen gehen. Beteiligung bedeutet, Risiko in schlechten Zeiten genauso mitzutragen wie vom Gewinn zu profitieren, wenn es gut läuft. Die Idee dahinter ist, das Verantwortungsgefühl anders zu

verteilen, als in „klassischen Unternehmen“, bei denen Risiko und Gewinn für die Mitarbeiter keine direkten Auswirkungen haben. Es darf das Gefühl entstehen, dass TheDive den einzelnen Mitwirkenden auch gehört und nicht nur die Founder sagen können: „Das ist auch meins“.

Arbeiten bei sipgate

Unpersönlich mit festen Kriterien bei sipgate

Die IT-Firma sipgate aus Düsseldorf ist mit 140 Mitarbeitern deutlich größer als TheDive und hat in den letzten Jahren vier Kriterien entwickelt, nach denen sie ihre Gehälter ausrichten: Welche Aufgaben werden im Unternehmen übernommen, welche Rolle hat der oder die Mitarbeiterin? Wieviel Erfahrungen bringt sie in ihrem Bereich mit? Wie lange arbeitet sie schon bei sipgate und welche Ausbildung hat sie genossen? Auf einem Basisgehalt wird je nach Rolle, rollenbezogener Berufserfahrung, Ausbildung und Zugehörigkeit zum Unternehmen aufgestockt. Entwickelt wurden die Kriterien von einer kleinen Gruppe aus Geschäftsführung und Personalabteilung.

Einmal im Jahr wird das Modell in einer Gehaltsrunde angepasst, also geprüft, ob die rollenbezogene Bezahlung dem Markt entspricht und eventuelles Feedback der Belegschaft eingearbeitet werden sollte.

Jens Goldmann hat als Teil der Geschäftsführung die Kriterien mitentwickelt und begleitet den Prozess. Für ihn hat das Modell viele Vorteile: „Bei uns gibt es durch dieses Modell keinerlei Möglichkeit durch ein besseres Verhandlungsgeschick mehr für sich herauszuholen.“ Außerdem wird seit es das Modell gibt, offen über Gehälter diskutiert, ohne dass es persönlich wird. Die Kriterien stehen fest und wer darüber diskutieren möchte, kann das tun, ohne dabei automatisch über sich selbst reden zu müssen. Das entspanne die Atmosphäre und vermeide Gehaltsverhandlungen, aus denen niemand mit einem guten Gefühl gekommen sei, so Goldmann.

sipgate hat ein Netzwerk von Partnern auch mit anderen Firmen aufgebaut, schaut auf Studien , Neubewerbungen und berät sich mit den eigenen Mitarbeitern, um den Marktvergleich zu ermöglichen. Wie das genau abläuft und auch wie der Prozess im Detail ausgerollt und begleitet wurde, könnt Ihr im kompletten Interview am Ende dieses Artikels nachhören. Die Auswirkung in der Arbeitskultur nennt Goldmann „beruhigend“, denn auch wenn die Marktentwicklung in Zukunft weiter ungewiss ist, lässt sich nun auf Augenhöhe darüber reden, wie es weitergeht. Arbeitsleistungen und deren Bezahlung sei so leichter vergleichbar und diskutierbar geworden. Ownership ist, so Goldmann, erstmal nicht auf dem Plan für sipgate.

So unterschiedlich Organisationen funktionieren, so unterschiedlich ist auch der Umgang mit Gehältern. Es gibt keinen goldenen Weg, kein Rezept, was für alle Unternehmen funktioniert aber. Aber allein diese beiden Beispiele haben mir bewiesen, dass offene Gespräche über Verdienste, deutlich machen wie schmal der Grat zwischen persönlicher Bewertung und unpersönlicher Vergleichbarkeit ist.

Das ganze **Interview mit Jens Goldmann von sipgate** könnt ihr hier hören:

Grobe Struktur des Interviews: Was für ein Modell haben Sie in Ihrem Unternehmen etabliert? 0:40-4:50
Wie war es vorher und warum so und nicht anders? (Vorteile) 4:50-9:00
Wie verändert sich die Arbeitskultur? Wie wurde der Prozess begleitet? Wie wird der Markt beobachtet? 6:40-14:00

Um weitere Unternehmen kennenzulernen, die mit transparenten, selbstbestimmten Gehältern experimentieren, empfehle ich das Hörbuch+. Darin hört ihr Kununu, Babble, Soulbottles, die Sozialhelden und Careteam, die jeweils einen eigenen Weg bei der Gehaltstransparenz gehen.

Weiterführende Links:
Open Salaries Modell, welches für sipgate als Grundlage diente:
https://open.buffer.com/introducing-open-salaries-at-buffer-including-our-transparent-formula-and-all-individual-salaries/
https://buffer.com/salary?r=1&l=10&e=2&q=0
Und natürlich die vielen weiteren **Beiträge der Blogparade zum Thema #NewPay**. Den Überblick findet ihr hier:
https://www.coplusx.de/2017/10/08/new-pay-die-blogparade-im-%C3%BCberblick/

Der Equal-Pay-Stundenlohn für sämtliche Mitarbeiter im Unternehmen, ohne Ausnahme – Ardalan Ibrahim (07.11.2017)

***Was ist damit genauer gemeint?**
– Dynamischer Stundensatz, der für alle Mitarbeiter gleich ist und der für das ganze Unternehmen auf verschiedenen Entscheidungswegen (je nach Unternehmen) immer wieder neu festgelegt werden kann, am sinnvollsten in Abhängigkeit von der momentanen Profitabilität des Unternehmens und unter Einbezug sämtlicher Mitarbeiter, z.B. durch soziokratische Entscheidungsprozesse.
– Dynamisch veränderbare Wochenarbeitszeit, die man nach Abrede vereinbart, die man dem Unternehmen in nächster Zeit widmen wird. D.h. es verdienen durchaus nicht alle Mitarbeiter gleich viel im Monat, weil nicht alle gleich viel Zeit pro Woche mit dem Unternehmen verbringen wollen. Es verdienen aber alle Mitarbeiter absolut gleich viel pro Stunde, die sie dem Unternehmen widmen.
– Völlige Ausschaltung des „Peter-Prinzips“: Es gibt keinen anderen Grund mehr, einen anderen Job / Aufgabe im Unternehmen übernehmen zu wollen als den, dass man genau diese Aufgabe gerne machen will. Status, Karriere, Mehrverdienst spielen keine Rolle.

***Hintergrundüberlegungen:**
– Wenn es einen Mitarbeiter wirklich braucht im Unternehmen, dann ist er wichtig, damit das Gesamtergebnis zustande kommen kann. Das gilt für die Dame am Empfang genauso wie für einen Geschäftsführer. Braucht es ihn nicht, sollte es die Stelle nicht geben. „Ein weniger oder mehr brauchen“ gibt es nicht, wenn man von Unternehmensbedürfnissen (Funktionen für das Unternehmen) her denkt.
– Viele Mitarbeiter, die „höher in der Hierarchie stehen“ sind weitaus weniger wichtig als (nicht nur von ihnen selbst, sondern auch von anderen) angenommen wird. Viele Mitarbeiter, die die Basis bilden, sind weitaus wichtiger für den Unternehmenserfolg als v.a. diejenigen Mitarbeiter annehmen, die „höher in der Hierachie“ stehen. – Wie ich darauf komme? Das merkt jeder im Unternehmen, wenn die betreffenden Personen einmal längere Zeit abwesend sind durch Urlaub, Krankheit, Sabbatical oder Verrentung. Oft ist eine Abwesenheit an der Spitze kaum spürbar (oder hat sogar positive Effekte), wenn dagegen der MA mal fehlt, der normalerweise die Gehaltsüberweisungen macht, hat das nicht selten weitreichende Folgen…

*Problem: Der Arbeitsmarkt, also der individuell deutlich verschieden ausfallende Vergleich mit den Verdienstmöglichkeiten bei anderen Unternehmen, die nach herkömmlichen Prinzipien Gehälter zahlen. Werden daher nicht diejenigen Mitarbeiter ohne Ausnahme gehen, die bei Einführung einer solchen Regelung woanders deutlich mehr verdienen können?
– Nicht unbedingt. Die Effekte einer solchen Änderung stelle ich mir als äußerst weitreichend vor. Einer davon ist ein deutlich höheres Commitment / Bindung an das Unternehmen bzw. der Mitarbeiter untereinander, da interne Konkurrenz stark abnimmt und dadurch deutlich mehr Kollegialität möglich wird. Wer darauf dann noch wegen einem mehr an Verdienst bei einem anderen Unternehmen verzichten will (wem das also einfach wichtiger ist), den kann man guten Gewissens ziehen lassen.

*Problem2: Wenn einige Mitarbeiter sich wirklich nicht nur zeitlich, sondern auch „energetisch“ viel stärker einbringen, wird das Modell ganz unmittelbar als unfair empfunden und muss scheitern. – Das heißt, das Equal-Pay-Modell hängt an ein, zwei fundamentalen Voraussetzungen: Es muss eine echte Mission im Unternehmen geben. Das ist weitaus seltener als es klingen mag, denn der Teufel steckt hier im „echt“. Und das Unternehmen muss es als Teil seiner Kultur haben, dass man sich leichthin trennt oder Bewerbern leichten Herzens absagt, wenn sie erkennbar nicht bei der Mission andocken können. Kurz: Der Equal-Pay-Stundenlohn setzt „freie Menschen“ voraus, die sich bewusst

für oder gegen ein Unternehmen und einen Job entscheiden. Und er setzt „freie Unternehmen" voraus, die keine Ängste haben, hochkompetente Menschen rauszuwerfen oder gar nicht erst einzustellen, wenn sie sich in der Unternehmensmission, die dieses Unternehmen bieten kann, nicht wiederfinden können. Die Kultur eines solchen Unternehmens lässt sich mit dem Satz fassen: „Wollen ist wichtiger als Können". Können kann oft erworben werden, wenn das Wollen wirklich da ist. Können hilft mir keinen Meter weiter, wenn das Wollen einfach nicht gegeben ist. Das kann man niemandem vorwerfen. Es passt dann halt nur einfach nicht. Und es ist gut für beide Seiten, sich das auch eingestehen zu können, anstatt sich selbst und dem anderen etwas vorzuspielen.

Die Darstellung eines Unternehmen, das das Equal-Pay-Modell zumindest annähernd in der Realität bereits zu praktizieren scheint, und zwar überaus erfolgreich, findet sich hier.

[Dieser Artikel ist eine leicht bearbeitete Fassung eines Beitrags, der erstmals am 10.08.2012 im Rahmen der „Initiative qualitative Marktwirtschaft" auf Xing erschienen ist.]

New Work, New Pay, Old Justice? – Prof. Dr. Stephan Fischer (08.11.2017)

Mit der Diskussion um die New Work und das agile Unternehmen stellt sich die Frage, wie Bezahlung in Zukunft gestaltet sein soll. Damit korrespondierend ist auch relevant, für was eigentlich genau in Zukunft bezahlt werden soll.

Viele Jahre ging der klare Trend zu individuellen Zielvereinbarungen (MbO), die möglichst von den Unternehmenszielen kaskadiert sein sollten. In vielen Trainings wurde gelernt, dass diese Ziele möglichst smart sein sollten. Zudem sollten es nicht zu viele Ziele sein, damit der Fokus nicht verloren geht. Garniert wurde das System mit einem Mitarbeitergespräch, das einmal im Jahr stattfand und eine Zielvereinbarung und Zielerreichungsüberprüfung beinhaltete. Dazu gab es mehr oder weniger elaborierte Systeme zur Leistungsmessung. Sowohl die Zielerreichung als auch die Leistungsbeurteilung waren Grundlage für das Gehalt, das entweder als Bonus oder variable Vergütung bezahlt wurde. Die Grundlogik hinter den Systemen war klar: Es gibt eine Person (Vorgesetzter), der/die eine andere Person (Mitarbeiter) hinsichtlich Zielerreichung und Leistung bewertet hat. Der/die so Bewertete erhielt dann Geld.

Jetzt ist es unstrittig, dass New Work und agile Unternehmen andere Formen der Zusammenarbeit benötigen. Im Vordergrund stehen Kollaboration, Wissensteilung, Ermächtigung, hohe Transparenz und Partizipation sowie die Silo-übergreifende Zusammenarbeit. Die Konsequenz ist auch klar: Kollaboration dürfte weniger gefördert werden, wenn Mitarbeitende für individuelle Leistungen oder Ziele bezahlt werden. Zudem fördert Geheimniskrämerei ebenfalls nicht die Kollaboration. Als „Lösung“ wird gerne empfohlen, Ziele (wenn überhaupt) kollektiv auszurichten, Transparenz über Vergütung herzustellen und möglichst das Team beim Thema Vergütung zu beteiligen. Das würde insbesondere den Teamzusammenhalt und das hohe Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeitenden fördern. Soweit so gut.

Reduzieren wir Vergütung auf das Wesentliche, geht es um eine Frage: Wie verteilen wir Geld unter den Mitarbeitenden so, dass wir eine möglichst große Steuerungswirkung erzielen? Dahinter stehen zwei Prinzipien der sozialen Gerechtigkeit. Die Verteilungsgerechtigkeit und die Verfahrensgerechtigkeit. Bei der Verteilungsgerechtigkeit vergleichen wir uns permanent mit anderen und finden es dann gerecht oder eben nicht, ob die anderen mehr oder weniger arbeiten als wir oder mehr oder weniger Geld verdienen. Diese Vergleiche werden umso mehr gefördert, je transparenter die Vergütung und je direkter der Vergleich ist.

Daneben gibt es die Verfahrensgerechtigkeit. Sie bestimmt, ob wir das Verfahren als gerecht empfinden, das zu einer Verteilung führt. Aktuell ist eine New Work Lösung, dies durch Partizipation zu erreichen. Aus der Forschung wissen wir aber, dass ein Verfahren sechs Kriterien erfüllen sollte, damit es als gerecht erlebt wird kann. Demnach sollten (a) Regeln konsistent angewendet werden, (b) Personen bei Entscheidungen unvoreingenommen sein, (c) fehlerhafte Entscheidungen korrigiert werden können, (d) relevante Informationen genutzt und fehlerhafte Vorannahmen vermieden werden, (e) ethische und moralische Standards erfüllt sein und (f) die Interessen der Betroffenen einbezogen werden. Das kann durch Transparenz alleine nicht erreicht werden.

Was heißt das für New Pay? Die Verteilungsgerechtigkeit muss berücksichtigt werden. Das geht nur, wenn es Referenzen innerhalb und außerhalb der Unternehmen gibt, die es den Mitarbeitenden die Einschätzung ermöglichen, dass sie gerecht verdienen. Die Lösung kann hier also sein: „Transparenz ja, aber vermutlich nicht auf der Ebene von Einzelpersonen, sondern von Referenzgruppen“. Zudem

muss das Verfahren als gerecht erlebt werden. Mit Blick auf die Gütekriterien spricht vieles dafür, dass die Vergütung von einer neutralen Instanz unvoreingenommen gestaltet sein sollte, welche die sechs Kriterien beachtet. Das dürfte weder das Team noch der/die Vorgesetzte sein. Vermutlich ist es doch HR (oder diejenigen, welche HR Arbeit leisten), die sich des Themas annehmen sollten!

Vor New Pay in der Sozialwirtschaft kommt New Anerkennung! Ein paar Gedanken… - Hendrik Epe (09.11.2017)

Der folgende Beitrag bezieht sich auf die Blogparade New Pay, die von Nadine Nobile, Stefanie Hornung und Sven Franke initiiert wurde.

Die Drei stellen verschiedene, mehr als spannende Fragen, die sich um das Thema Gehalt, Geld, Bezahlung, Anreize und vieles mehr in einer neuen Arbeitswelt drehen. Ich habe lange überlegt, wie ich die Fragestellungen im Kontext der Sozialwirtschaft aufgreifen kann, habe dazu bereits einen Beitrag geschrieben und lieber nicht veröffentlicht und will jetzt hiermit versuchen, zumindest einige Gedankengänge aus der Perspektive der Sozialwirtschaft mit einzubringen.

Warum aber fällt es mir so schwer, das Thema New Pay in Bezug auf die Sozialwirtschaft zu bearbeiten?

Einerseits liegt dies wohl daran, dass das Thema Vergütung in den Sozialen Berufen ein emotional höchst aufgeladenes Thema ist: Sozialarbeiter*innen, Erzieher*innen, Pflegekräfte etc. verdienen zu wenig. Das ist so, und das ist auch nicht zu bestreiten. Zum anderen aber ist die Gestaltung zumindest der monetären Entlohnung Rahmenbedingungen unterworfen, die nicht so einfach zu ändern sind.

Die Rahmenbedingungen lassen sich wie folgt skizzieren:

Der Status Quo: Vergütung in der Sozialwirtschaft

Dazu ist grundsätzlich anzumerken, dass die öffentliche Hand die wichtigste Finanzierungsquelle der Sozialwirtschaft darstellt. Die Finanzierung über öffentliche Gelder macht etwa 60 – 70% der Gesamtfinanzierung der Sozialwirtschaft in Deutschland aus. Die restlichen Mittel werden zum Einen aus eigenen Trägermitteln, die sich bspw. aus Mitgliedsbeiträgen, Vermögenserträgen, Gewinnen von Eigenbetrieben und auch Spenden, Zuwendungen von Stiftungen etc. zusammensetzen, erbracht. Zum Anderen kommen private Mittel der Klient*innen, bspw. Kita-Gebühren, Eigenanteile der Bürger für Krankenhausaufenthalte, Pflegeleistungen hinzu, die etwa 10% der Gesamtmittel ausmachen. Das Ganze lässt sich auch hier noch einmal näher nachlesen.

Weitergehend ist relevant, dass zumindest die großen frei-gemeinnützigen Träger der Wohlfahrtspflege sowie die öffentliche Hand bei der Bezahlung ihrer Mitarbeitenden an Tarifstrukturen gebunden sind. Zu nennen sind bspw. die Arbeitsvertragsrichtlinien (AVR) des Diakonischen Werks der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) oder des Deutschen Caritasverbands. Darüber hinaus gibt es den Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst (TVÖD SuE, für den Sozial- und Erzieherdienst) oder den TVL, der für Landesbedienstete gilt. In diesen Tarifverträgen sind die meisten Beschäftigten aus dem Sozialwesen eingebunden. Darüber hinaus lehnen sich auch private Träger sozialer Dienstleistungen in der Entlohnung der Mitarbeitenden an diese Tarifwerke an. Bei Interesse an den Tarifwerken hier entlang!

New Pay ist nicht möglich

Beide Punkte – die vornehmlich öffentliche Finanzierung sowie die tariflich geregelte Vergütung – zeigen, dass die Flexibilität in der Bezahlung der Mitarbeitenden mehr als begrenzt ist. New Pay im Sinne einer neuen Herangehensweise an die Bezahlung der Mitarbeitenden ist – unter den gegebenen Bedingungen – kaum möglich.

Denkbar wäre diesbezüglich, dass man von den Gewerkschaften einfordern könnte, sich für Entgeltstrukturen einzusetzen, die die Bedarfe der Arbeit mit Menschen ebenso wie die Bedürfnisse der Beschäftigten stärker in den Fokus nehmen, um sich so den verändernden Lebensbedingungen der Klientel sowie den veränderten Arbeitsbedingungen der Beschäftigten flexibel anpassen zu können. Beispiele dafür lassen sich sicherlich bei anderen Gewerkschaft, bspw. der IG Metall, finden.

Grundsätzlich ist aber zu fragen, ob es überhaupt neuer Modelle der Entlohnung bedarf oder ob die Sozialwirtschaft nicht auch im Punkt Bezahlung eigentlich recht weit ist oder ob es nicht grundlegend an anderen Stellen hakt? Dazu will ich im Folgenden die Fragen aufgreifen, die für die o.g. Blogparade aufgeworfen wurden und natürlich einige eigene Gedanken hinzufügen:

Worum geht es: Geld oder Sinn?

Diese Frage ist Dauerthema der Sozialen Arbeit. Ja, reich wird man damit nicht, das ist, denke ich, jedem bewusst, der sich in den Bereich hineinwagt.

Also Sinn?

Naja, auch da bin ich skeptisch. Wer bereits längere Zeit in der Sozialen Arbeit unterwegs ist, weiß, dass es viele Strukturen, Prozesse, Handlungen gibt, die alles andere als SINNvoll sind. So "halten" Organisationen der stationären Sozialen Arbeit (egal ob Jugend-, Alten- oder Behindertenhilfe) Menschen in den Organisationen, um die Finanzierung der Organisation sicherzustellen und nicht, um den Menschen zu helfen. Konkret: Selbst wenn der jeweilige Mensch der Hilfe nicht mehr bedarf, wird er nicht entlassen oder weiterverwiesen, sondern er bleibt in der Einrichtung und der Platz bleibt finanziert. Das ist nur ein Beispiel, dass jedoch nicht einfach nur sinnlos im Hinblick auf den Zweck der jeweiligen Organisation ist. Vielmehr wirft dieses Beispiel auch mehr als gravierende ethisch-moralische Fragen auf.

Klar ist auch, dass Geld allein nicht glücklich macht. Aber, und das ist mit Sicherheit ein Zukunftsthema für die Gesellschaft als Ganzes: Ich leiste nur dann gute Arbeit, wenn ich das Thema Geld aus dem Blickfeld verloren habe. Und daran hapert es in meinen Augen im Sozialwesen extrem:

Die Bezahlung der Menschen in diesem Feld ist oftmals so schlecht, dass Geld ein riesiges Thema ist oder wird, wodurch – so eine nicht überprüfte Annahme – die Arbeit mit den Menschen selbst hochgradig leidet:

Wenn ich noch nicht mal angemessen bezahlt werde, warum soll ich dann mehr als die Vorschrift tun?

Wieviel wissen wir über die eigene Vergütungslogik?

Das wiederum ist ein Punkt, bei dem die Sozialwirtschaft weit vorne ist: Aufgrund der oben angesprochenen Tarifverträge gibt es innerbetrieblich oftmals keine Diskussionen über den Verdienst der Kolleg*innen:

Wer will und sich die Mühe macht, kann den Bruttoverdienst sehr genau nachrechnen. Hinzu kommen natürlich ggf. Kinderzuschläge und die individuelle Verweildauer der Menschen im Betrieb, die zu unterschiedlichen Erfahrungsstufen führt. Aber vielmehr Gehaltstransparenz geht eigentlich nicht.

Allerdings geht auch nicht, dass sich das Einkommen der Menschen aufgrund ihrer Kompetenz oder ihrer Leistung verändert. Wer einen unbefristeten Vertrag in einer Organisation ergattern konnte, wird die Einstufung beibehalten. Und zwar, egal, ob er oder sie sich nun wahnsinnig anstrengt, einen

guten Job macht, seine Leidenschaft oder Berufung gefunden hat und seine Potentiale wirklich entfalten kann oder eher eine ruhige Kugel schiebt.

Durch das Senioritätsprinzip wird das „Bleiben" durch automatische Stufenerhöhung nach vorab definierten Zeiträumen belohnt. Die bloße „Präsenz" bzw. das Ausharren auf einer Stelle wird vergütet, nicht aber Engagement und individuelle Kompetenz

Für die Entwicklung der Organisationen und deren Innovationsfähigkeit ist dies mehr als abträglich. Dienst nach Vorschrift wird oftmals zur Devise, schon allein, um nicht auszubrennen.

Monetäre Anreizsysteme

Schon der letzte Punkt verdeutlicht, dass es mit den monetären Anreizsystemen in der Sozialen Arbeit nicht richtig weit her ist.

Gegebenenfalls ist es möglich, bei der Einstellung eine höhere Erfahrungsstufe auszuhandeln, um damit seine Berufserfahrung zumindest ein wenig honoriert zu bekommen. Ansonsten sind aber den Einstufungen genaue Tätigkeitsprofile hinterlegt.

Als Beispiel: Bei der Caritas fallen unter Vergütungsgruppe 2 – neben anderen – "Geschäftsführer*innen von Regional-, Kreis-, Ortscaritasverbänden und Fachverbänden mit abgeschlossener wissenschaftlicher Hochschulbildung oder mit gleichwertigen Fähigkeiten und Erfahrungen mit mindestens 75 Mitarbeitern" (hier nachlesen).

Diese Geschäftsführer*innen verdienen dann – bei Neueinstieg, also Erfahrungsstufe 1 – exakt 3.652,- Euro brutto. Hinzu kommen, wie gesagt, ggf. Kinderzuschläge. Das ist natürlich wiederum sehr individuell. Darüber hinausgehende Anreizsysteme sind dann individuell in der Organisation auszuhandeln und betreffen bspw. einen Zuschuss zum Bahnticket oder Vergünstigungen beim Eintritt in Fitnessstudios.

Klar ist, dass die Arbeitgeber alle Möglichkeiten ausnutzen, um die Mitarbeitenden zu halten. Weitergehende Boni – bspw. individuelle Sonderzahlungen – sind jedoch nicht drin.

Ist das jetzt gut oder schlecht?

Hm, darüber lässt sich natürlich vortrefflich streiten. So bin ich zumindest Gegner leistungsorientierter Anreizsysteme, da die Mitarbeitenden dann nur noch versuchen, die Anreize zu bekommen und die Arbeit nicht mehr der Arbeit wegen machen. Kennt man von Schulen: Wenn ich die von den Lehrern geforderten Anforderungen erfülle, bekomme ich eine Eins (etwas pauschal formuliert). Daraus erwächst der Wunsch, wiederum eine Eins zu bekommen und nicht der Wunsch, im jeweiligen Gebiet weiterzukommen. Das aber nur am Rande…

Die Erfahrungen mit leistungsorientierter Vergütung, die bspw. im öffentlichen Dienst gemacht werden, sind, so meine Kenntnis zumindest, eher ernüchternd.

Lob, Identifikation, Verantwortung und das Gefühl, gebraucht zu werden?

Ja, damit sind wir doch im Kern Sozialer Arbeit, oder?

Allein das "sich Kümmern", wenn ich irgendwas mit Menschen mache, gibt mir doch ein tolles Gefühl, Anerkennung und befriedigt wunderbar mein Helfersyndrom? Da braucht es doch auch die monetären Anreize gar nicht mehr, wenn es von außen soviel tolle, softe Anerkennung gibt?

Das ist natürlich mehr als ironisch gemeint.

So hält sich bspw. das Gefühl, gebraucht zu werden, in der Arbeit mit verhaltensoriginellen Jugendlichen in engen Grenzen. Zumindest vermitteln einem die Jugendlichen dieses Gefühl nicht unmittelbar.

Spannender finde ich aber die Frage, wie und ob es *die Arbeitgeber im Kontext der Gesundheits- und Sozialwirtschaft* schaffen, Lob, Identifikation, Verantwortung und Gefühl, gebraucht zu werden, vermitteln können.

Hier – und da bin ich nicht allein – sehe ich erheblichen Verbesserungsmöglichkeiten. Konkret erscheint es mir, dass es die Arbeitgeber trotz Fachkräftemangel oftmals (es gibt definitiv Gegenbeispiele, keine Frage) nicht hinbekommen, ihre Mitarbeitenden adäquat (mehr erwarte ich ja gar nicht) zu behandeln.

Da werden munter Überstunden erwartet, die – bspw. im stationären Kontext – gar nicht abgebaut werden können. Da wird die Beteiligung an Teamsitzungen erst ab einem Beschäftigungsumfang von mehr als 50% zeitlich angerechnet, obwohl gerade die Mitarbeitenden, die sowieso wenig da sind, von den Teamsitzungen am meisten profitieren. Da gibt es beim Einspringen bei Engpässen (bspw. auf Pflegestationen) noch nicht mal ein Dankeschön.

Diese Liste ließe sich fortsetzen, ohne Probleme. Und das sind nur die Schilderungen, die ich bspw. von Studierenden oder aus dem näheren Umfeld mitbekomme. Spannend sind hier auch die regelmäßigen Diskussionen in Fachgruppen bspw. auf Facebook.

Und diese "Behandlung der Mitarbeitenden" – ganz ehrlich – ist, ich wiederhole mich, in Zeiten des Fachkräftemangels ziemlich absurd, da "Maßnahmen" wie Lob oder die Vermittlung des Gefühls, gebraucht zu werden, die Arbeitgeber tatsächlich nichts kosten.

Ach ja, übrigens kann man den "Fachkräftemangel" im letzten Absatz auch getrost streichen: Unabhängig davon, ob Fachkräftemangel oder nicht, sollte in der (Sozialen) Arbeit ein sozialer Umgang miteinander normal sein, oder?

Hinter diesen Gedanken liegt das *Führungsverständnis in Organisationen der Sozialwirtschaft*.

Welches Menschenbild wird in der Einrichtung gelebt?

Wie entwickelt sich die Führung in der Organisation weiter?

Gibt es regelmäßige Gespräche der Führungskräfte untereinander zur Entwicklung ihres eigenen Führungsverhaltens?

Wie werden die Mitarbeitenden in Entscheidungen der Organisation eingebunden?

Werden die Leistungen der Mitarbeitenden anerkannt und im Kolleg*innenkreis gewürdigt?

Wie gehen wir mit Fehlern oder Scheitern in der Sozialen Arbeit um?

Fazit oder: New Pay, New Work und Soziale Arbeit

Fraglich ist jetzt, was das Ganze für die Zukunft, für New Pay, New Work und die Soziale Arbeit bedeuten kann.

Dazu ist zunächst festzuhalten, dass ich der festen Überzeugung bin, dass die positiven Ansätze von New Work, also das Ziel der Schaffung einer sinngebenden, ganzheitlichen und selbstorganisierenden Arbeitswelt der eigentliche Kern Sozialer Arbeit sind – eigentlich. Das habe ich hier bereits öfter beschrieben.

Leider zeigt sich (immer noch), dass die, besser: einige Arbeitgeber in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft die Menschen als wesentlichen Faktor in der Arbeit mit Menschen noch nicht wirklich erkannt haben – getreu dem Motto:

Wer glaubt, dass Sozialarbeiter sozial arbeiten, glaubt auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten.

Vielmehr zeigt sich immer wieder, dass versucht wird, sich gegen alles und jeden abzusichern, die Verantwortung bloß nicht im eigenen Haus zu haben und lieber traditionell ziel- und planorientiert vorzugehen (das machen wir hier schon immer so), anstatt die Komplexität anzuerkennen und ein prozessorientiertes, experimentelles, von mir aus agiles Vorgehen in der Arbeitsgestaltung Sozialer Arbeit umzusetzen. Daraus erwächst – ganz nach dem alten McGregor – Sinn, Initiative und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.

Wenn diese Verantwortungsübernahme (wieder) möglich wird, wenn der Mensch tatsächlich wieder Mittelpunkt der Arbeit mit Menschen wird, dann erledigen sich die Fragen nach New Pay, einer angemessenen Vergütung, von alleine.

Ja klar, natürlich vorausgesetzt, die Menschen bekommen soviel Geld, dass Geld kein Thema mehr ist.

Neben der ausreichenden Menge ist Geld aber auch erst dann kein Thema mehr, wenn die (soziale) Arbeit als sinnvoll empfunden wird und die Menschen Verbundenheit zu dem spüren, was sie tagtäglich für andere Menschen tun.

New Pay in der Sozialwirtschaft ist damit in einem ersten Schritt vor allem echte Anerkennung auf den drei Ebenen

der Profession selbst (wir sind uns was wert),

der Organisationen (unsere Mitarbeitenden sind die Besten) und

der Gesellschaft (was wiederum zu mehr Einkommen führen könnte).

Was tun, wenn wir nicht mehr für's Geld arbeiten? – Monika Jiang (10.11.2017)

Mit Bedingungslosem Grundeinkommen zur Neuen Wirtschaft *#NewPay*

Was bedeutet Arbeit für dich? Wie würdest du es heute definieren? Geld oder Sinn. Freiheit oder Sicherheit. Ausführung oder Inspiration. Belastung oder Leidenschaft. Vielleicht auch irgendetwas dazwischen?

Für mich persönlich gibt es keine Unterscheidung zwischen Arbeit und Leben. Ich lebe, um zu arbeiten oder, anders gesagt, glaube ich an den Glaubenssatz: Ich arbeite, also bin ich. Diese Haltung mag bei dem ein oder anderen sicher auf inneren Widerspruch treffen, schließlich ist die weit verbreitete darüber eine andere. Aus Interesse habe ich den Begriff 'Arbeit' gegoogelt und kam nach den ersten Treffern für 'Arbeitsuchende' auf folgende Synonyme gemäß des *Duden*: Anstrengung, Beschwerlichkeit, Mühe, Qual.

Zugegeben, je nachdem welchen Aufgaben wir nachgehen, kann die Zusammenarbeit mit Kunden anstrengend sein, das Debugging eines Codes mühsam und das Bearbeiten von Anträgen in der Stadtverwaltung beschwerlich. Kann, nicht muss.

Im Ernst. Es wird dringend Zeit, Arbeit, und damit auch die Rolle von Wirtschaft neu zu definieren – auf Basis der Idee des Bedingungslosen Grundeinkommens.

Der Denkfehler über Einkommen

Wenn wir über neue Wirtschaft reden, müssen wir den Sprung von Entlohnung zu Wertschöpfung schaffen. Denn das heutige System basiert immer noch auf dem Prinzip der Bezahlungsillusion, wie es Götz W. Werner, Gründer des dm drogerie-markt, in seinem Buch *'Sonst knallt's'* definiert. Damit ist die Annahme gemeint, dass die geleistete Arbeit stets *nachfolgend* bezahlt wird. So werden Löhne und Gehälter stets am Monatsende gewiesen, während man als Selbstständiger teilweise Zahlungsziele von bis zu drei Monaten hat. Ohne Investition und Risikokalkül kann die Arbeit gar nicht erst beginnen. Die gleiche Situation ließe sich auf einen Handwerker übertragen, der Materialien und Werkzeuge besorgt, um wettbewerbsfähig ausgestattet zu sein.

Was wäre, wenn wir diese Denke um 180 Grad drehen? Statt rückläufig zu entlohnen für die Zukunft einen Wert schaffen? Damit würde sich das Einkommen, das normalerweise am Ende des Monats steht, zum Anfang katapultieren, um die eigentliche Arbeits zu ermöglichen. Eine Investition in neue Ideen, Spielraum für Veränderungen und Aktivitäten, denen Menschen von sich aus nachgehen wollen, weil sie darin einen Sinn und Nutzen erkennen. Genau dafür bildet das Bedingungslose Grundeinkommen ein passendes Fundament. Oder, um es mit Götz Werners Worten zu sagen: *"Ein Bedingungsloses Grundeinkommen wäre das schiere Gegenteil einer Prämie für Nichtstun. Es wäre vielmehr der Teil des Einkommens, der den Blick nach vorne richtet. Weg von Abrechnung, hin zur Wertschöpfung. Weg von der Leistung für sich selbst, hin zu einer Leistung für andere. Weg von der Sorge zum Arbeitsplatz zum Einkommen, hin zum sozialen Sinn von Arbeit."*

Welche Zukunftsentwicklungen wollen wir?

Der Blick nach vorne ist das, was die Neue Wirtschaft doch erst befüllt und beflügelt. Neue Technologien, künstliche Intelligenzen und Automatisierung beschleunigen den digitalen Fortschritt. Nur, anstatt über das zu sprechen, was theoretisch alles möglich ist, sollten wir vielleicht darüber

diskutieren, was wir wirklich wollen. Denn was eine aktuelle Studie von PWC zeigt: 35 Prozent der Arbeitsplätze in Deutschland werden bis zu den frühen 2030er Jahren akut durch Automatisierung gefährdet sein. Weiterhin gibt die Delphi Studie der Bertelsmann Stiftung heraus, dass die globale Arbeitslosigkeit auf 24 Prozent oder mehr im Jahr 2050 steigen wird.

Wenn wir heute nicht beginnen, die Arbeitswelt grundlegend neu an die zukünftigen Herausforderungen anzupassen, wird es zu spät sein, rechtzeitig Lösungen zu finden. Für eine Neuentwicklung des Wirtschafts-und Sozialsystems kann das Bedingungslose Grundeinkommen eine dieser Chancen sein, die wir gründlich evaluieren und in Betracht nehmen sollten. Statt Lohnarbeit könnte diese Alternative eine Antwort auf die Versorgung der Menschen und eine Schließung der sozialen Schere sein.

Arbeit mit Sinn statt Zwang

Die Kritik am Bedingungslose Grundeinkommen kommt früher oder später immer auf die gleiche Frage zurück: Was werden all die Menschen tun, die gar nicht oder weniger arbeiten, sollten ihre Grundbedürfnisse abgedeckt sein? Oder einfach gesagt: "Dann *muss* ich ja gar nicht mehr zur Arbeit." Genau hier liegt die Krux. Nicht 'müssen', sondern 'wollen', sollte hier der Glaubenssatz lauten. Denn mit einer demokratisierten, sozialen Absicherung würden Arbeit und Grundeinkommen klar voneinander getrennt sein. Geld als Motivation hätte ausgedient. Geld als Messkriterium von Leistung wäre obsolet. Geld als Entscheider hätte keinen Wert mehr.

Stattdessen könnten Möglichkeiten zur individuellen Entfaltung und freien Entscheidung wachsen, in denen wiederum Selbstverantwortung, Kreativität und Sinnstiftung gefragt wären, die in der post-industriellen Leistungsgesellschaft von heute vergraben wurden. Ebenso glaube ich daran, dass ein damit verbundener Wertewandel insbesondere ehrenamtliche Tätigkeiten wieder ins Zentrum der sozialen Akzeptanz rücken würde. Damit gäbe es eine Chance für eine Umverteilung des Wohlstandes für eine ausgeglichene Gerechtigkeit, neue Bildungsformen und Fördermöglichkeiten sowie einen stabilen Binnenmarkt.

Wenn wir eine Neue Wirtschaft wollen, die wirklich neu ist, brauchen wir Modelle wie das Bedingungslose Grundeinkommen. Das erkennen mittlerweile neben Befürworter Elon Musk auch deutsche Unternehmer, wie Siemens-Chef Joe Kaeser und Telekom-Chef Timotheus Höttgens.

Was wir tun, wenn wir nicht mehr für's Geld arbeiten?

Ich hoffe stark, dass wir Aufgaben finden, die uns einander einen Wertbeitrag liefern. Die mehr sind als die Gehaltsabrechnung oder das neue iPhone und einen positiven sozialen Wandel vorantreiben, von dem wir als Individuen, aber vor allem als globale Gesellschaft profitieren können.

NewPay oder: Wie viel bist du wert? – Mashanti Alina Hodzode (12.11.2017)

So lautet der Betreff des Newsletters bei t3n Magazin am 17. Oktober 2017.

Ich weiß, eine wichtige Aufgabe des Betreffs ist es, die Öffnungsrate des Newsletters zu erhöhen. Und tatsächlich, es funktioniert. Auch ich klicke darauf und öffne ihn. Die Neugierde treibt mich: Was steckt wohl hinter dieser Frage?

Schnell erhalte ich meine Antwort:

Das auserkorene Thema des Newsletters ist der Stundenlohn von Freelancern.

Ein ungutes Gefühl schleicht sich ein: Ich fühle mich irgendwie betrogen.

Welches Selbstwertgefühl soll hier erzeugt werden? Was würde es bedeuten, wenn jeder Mensch den Selbstwert am eigenen Stundenlohn misst? Wenn der Wert als Mensch allein von dem Wert der Bezahlung der Arbeit abhängt?

Der Betreff setzt meiner Meinung nach Dinge in Relation, die keine Relation besitzen. Wie so oft bei solchen Headlines bauscht er Dinge auf, hinter denen viel weniger oder etwas ganz anderes steckt. Und kreiert so Zusammenhänge, wo es keine gibt. Vor allem aber reduziert er die Wahrnehmung und das Verständnis auf einen bestimmten Teilsachverhalt:

Ich beginne nachzudenken.

Ich bin nun schon 5 Jahre selbstständig tätig. Bestimme seit dieser Zeit den Preis für meine Arbeit selbst. Viele Faktoren fließen in meine Preisgestaltung ein. Das Produkt, der Nutzen, die Abnehmer, ihre Finanzkraft, die Langfristigkeit des Auftrags. Der Aufwand, der für mich in der Erbringung einer Leistung steckt, etc.

„Wie viel bist du wert?“ Die Frage setzt sich in meinen Gedanken fest.

Das ist genau die Art Message, die wir nicht noch weiter verbreiten müssten. Es ist das perfekte Negativbeispiel dafür, was junge Nachwuchs-Freelancer nicht lesen, lernen und verinnerlichen sollten. Dieser Betreff in dieser Art von online Magazin ist rundum irreführend denke ich.

Für mich fühlt es sich sehr klar und deutlich wie eine gelungene Form der Kontrolle und Reduktion an.

Denn ich bin einfach anderer Meinung:

Jeder Mensch ist unabhängig von seiner Arbeit und erst recht von seinem Stundenlohn gleich viel Wert.

Soweit einmal zur Theorie. Doch wie sieht die Praxis aus?

Wir befinden uns alle unbestrittenermaßen in ständigem Geldvergleich und die Bemessung von Menschen an ihrem Geldwert scheint sich als Standard in unserer Gesellschaft zu halten.

Doch, was würde eigentlich geschehen, wenn wir nun wirklich dieses sehr reduzierte Menschenbild auf alles und jeden übertragen? Wenn wir tatsächlich unseren Wert an unserem Stundenlohn errechnen würden? In welcher Welt würden wir dann leben?

Ist dann ein Rentner gar nichts mehr wert?

Was ist ein Kind wert?

Was sind all die sozialen Engagements wert oder das Ehrenamt?

Ich mache einen Ausflug zu Facebook. Ich möchte den Newsletter nicht unkommentiert lassen und schreibe einen Post. Ich zitiere t3n und füge einige Worte hinzu: „Wir brauchen ein neues Werteverständnis, für uns Menschen."

Neben einigen Kommentare der Leser, finde ich diesen hier:

„Wenn jemand mir sagt, dass er seinen Job hasst, dann frage ich schon mal nach, wie viel er so verdient" (Anonym).

Ich antworte: „Um zu erfahren, ob es sich lohnt?".

Anonym: „Ja, um zu wissen, ob die Quälerei sich mindestens auszahlt".

Es scheint so, als könne man sich für den zugefügten „Schmerz" bezahlen lassen. #newpay erhält dadurch eine völlig neue Dimension. Eine mir persönlich sehr fremde Position und doch in etlichen Branchen durchaus verbreitete.

Plötzlich geht es nicht mehr nur darum, dass wir einen vermeintlichen Wert haben, der am Markt gezahlt wird. Für unser Dasein, für unsere Arbeit.

Es geht darum, dass wir bezahlt werden dafür, uns selbst wissentlich Schaden zuzufügen. Und zwar indem wir einer Tätigkeit nachgehen, die uns weder entspricht, noch erfüllt oder befriedigt. Zu einem Preis, der im individuellen Maßstab entsprechend hoch genug ist, damit er diesen „Schmerz" „wert" ist.

Wie viele Menschen es wohl geben mag, die genau nach diesem Prinzip abrechnen? Die genau wissen, dass der Job, den sie ausüben, ihnen schadet, sich aber wegen des Geldes immer weiter dafür entscheiden. Die sich sagen, „ein Jahr noch, dann habe ich die Position, den Rang, das erreicht oder angespart, was ich brauche, dann kündige ich". Ich beginne, in Gedanken meinen Bekanntenkreis durchzugehen und muss sagen: Ich kenne einige.

Die Vorstellung, dann in der Zukunft die eigene Gesundheit, das eigene Glück, Zufriedenheit oder Wohlsein zurückkaufen zu können, mit dem „hart" verdienten Geld, scheint mir sehr verbreitet.

Ich frage mich, warum sich eine solche Bezahlung für „Pain" eigentlich durchsetzen kann, und wann oder wodurch sie die Kraft oder Attraktivität verlieren könnte.

Mein Ansatz:

Je bewusster wir uns unserer eigenen Stärken, unserer menschlichen Werte, unserer Vision und Ziele sind, desto schwieriger wird es, sich für ausgehaltenen Schmerz bezahlen zu lassen.

Es sei denn, der Schmerz hat an sich einen hohen individuellen Stellenwert.

Eine Bezahlung für Schmerz, das Verharren an einem Ort oder in einer Position, nur des Geldes wegen, funktioniert meines Erachtens allein in Systemen, in denen andere die Entscheidungshoheit darüber haben, wie viel wir in diesem System als Mensch in Geld wert sind.

Dies kann nur dann gegeben sein, wenn die Menschen sich dieser Entscheidungshoheit unterordnen. Mitsamt ihren Werten und ihrem Selbstwert.

Die Relation des Menschen zu dem von ihm erwirtschafteten Geld wird aktuell in vielen Kontexten hinterfragt. Es gibt an jeder Ecke „Geldseminare“, in denen ich angeblich lernen kann, einen „gesunden“ Umgang mit Geld zu entwickeln, Geld in meinem Leben willkommen zu heißen und vor allem, Geld für mich arbeiten zu lassen. Passives Einkommen scheint der Schlüssel zu ewigem Glück: Und Dank datenbasierter, geldgenerierender Systeme, die sich jeder selbst „bauen“ kann, lockt das Versprechen, nie wieder arbeiten „zu müssen.“ Ein wohl sehr attraktiver Ansatz für viele, aus dem System Geld- Schmerz, auszusteigen.

Doch nicht nur auf individueller Ebene soll das Geld für uns arbeiten. Auch sich paralell entwickelnde Geldsysteme sorgen für Wandel und verändern das Werteverständnis von Arbeit.

Neue Modelle von Tauschwährungen und datenbasierten Geldlogiken, wie z.B. Bitcoins machen die Existenz einer übergeordneten Instanz überflüssig, die den Wert von Geld, von Arbeit oder den Menschen innerhalb des Systems festlegt.

Ich bin überrascht über die Gemeinsamkeiten:

Anscheinend versuchen wir eine neue Verantwortungsinstanz zu schaffen, die den Wert von Arbeit definiert, um uns selbst aus der modernen Sklaverei des Geldes herauszulösen.

Entweder indem wir selbst den Steuerungshebel in die Hand nehmen und ein eigenes geldschaffendes System entwerfen. Wir selbst also steuern und nicht mehr gesteuert werden.

Oder, indem sogar die Verantwortung, die „Macht“ der Steuerung von Arbeit und Geldwert komplett einem Algorithmus, einer Maschine übergeben wird.

Inwieweit diese „neuen Geldsysteme“ tatsächlich einen fairen Geldwert, eine faire Bezahlung erzeugen können, inwieweit sie zu mehr Zufriedenheit, zu mehr Gerechtigkeit beitragen, ist fraglich.

Denn was Algorithmen fehlt, ist die verbundene fühlende, menschliche Komponente. Ein verbundenes Bewusstsein, was eben nicht nur datenbasiert, sondern auch „menschlich“ ansetzt.

Die Frage, die wir stellen sollten: Ist es überhaupt möglich, den Wert eines Menschen zu messen? Ist es moralisch und ist es notwendig? Und vor allem: Wie wollen wir die Algorithmen speisen, welche Werte sollen ihnen zu Grunde liegen? Nach welchen Parametern soll der Algorithmus unsere Arbeit, unser Menschsein bemessen? Oder ist es wichtig, ja notwendig, dass wir umdenken?

Um zufriedenstellende Antworten auf diese Fragen zu erhalten, reicht es nicht aus, der Maschine die komplette Macht zu übertragen. Wir selbst müssen Verantwortung übernehmen, müssen unser Denken und Fühlen, unsere Wahrnehmung für komplexe Zusammenhänge weiterentwickeln, damit wir die Algorithmen in einer menschlichen Art und Weise einsetzen können.

Dafür brauchen wir Bewusstsein.

Hast du bereits über bedingungsloses Grundeinkommen diskutiert?

Wenn ich darüber nachdenke, wie unterschiedlich, die mir entgegengebrachten Reaktionen bisher waren, gibt dies schon sehr interessante Einblicke:

Je nachdem, welches Menschenbild und welches gesellschaftliche Verständnis zu Grunde liegt, je nachdem, ob wir dem Menschen eigenverantwortliches Arbeiten, intrinsische Motivation,

Selbstführung und Selbstorganisation zutrauen, oder nicht, sind wir Befürworter eines solchen Ansatzes oder eben Gegner. Oder aber die Frage:

„Was würdest du tun, wenn du für deinen Lebensunterhalt nicht arbeiten müsstest?".

Diese Frage überfordert immer noch zu viele Menschen, denn für ihre Beantwortung müssten wir eine neue Selbstbewusstheit ausbilden.

Ein Bewusstsein, das über die Grenzen aktuell bestehender Systeme hinausgeht. Ein Bewusstse in, in dem sich jeder Mensch selbst als fühlendes, komplexes Wesen in einer Vielfalt von fühlenden und komplexen Wesen erkennt.

Ich möchte dich auf ein Gedankenexperiment einladen:

Setzen wir einmal voraus, dass wir Menschen dieses Bewusstsein über unsere Verbundenheit besitzen.

Je tiefer wir in einem solchen Bewusstsein vordringen, je mehr jeder Mensch von sich selbst und seiner Verbundenheit „versteht", desto geringer ist die Bedeutung von reinem Geldwert und desto weniger sinnhaft die Bemessung von Menschen an ihrer Produktivität.

Denn in einem solchen „verbundenen" Bewusstsein erkennt das Individuum die eigenen, natürlichen, inneren Werte, sowie die eigenen Potentiale und letztlich den eigenen Beitrag, während es gleichzeitig anerkennt, dass jeder Mensch einen solchen individuellen Beitrag leistet.

Das würde für größere Organisationen und Systeme bedeuten, dass es plötzlich „logisch" wäre, einen Mitarbeiter im Team zu behalten, der zwar monetär „nichts" produziert, dafür aber das Team durch seine Anwesenheit zusammenhält.

Oder es wäre plötzlich sinnhaft, eine Gesellschaft als gesund zu betrachten, in der tatsächlich jeder Mensch gleich viel Wert ist, egal, welche „Behinderung", welche „psychische Krankheit", welchen Background er oder sie hat. In den vermeintlichen Schwächen, würden wir nicht Bremsen der Entwicklung, sondern Entwicklungspotentiale erkennen – Lernfelder für die Gemeinschaft.

Das wäre allzu schön und ist tatsächlich erlernbar:

Dieses verbundene Verständnis und Bewusstsein über individuelle Potentiale in der Gemeinschaft setzt voraus, dass die Individuen einen Bewusstseinswandel vollziehen, weg von einer reduzierenden, beziehungsweise defizitorientierten, hierarchischen und dominanzgeprägten Betrachtung des Miteinanders, hin zu einer verbundenen Betrachtung, in der Menschlichkeit und Liebe die Währungen sind.

Es hat zur Konsequenz, dass wir weder uns selbst, noch andere in ungesunde Arbeitsbedingungen zwängen müssen, sondern dass jeder auf seine Weise zu wertschätzendem Arbeiten beitragen kann.

Ein verbundenes menschliches Verständnis und Bewusstsein werden uns Algorithmen, die unsere Arbeit bewerten, nicht geben. Auch finden wir es nicht in einer noch so guten Bezahlung, wenn wir uns bei dem, was wir tun, abgelöst und fehl am Platz fühlen.

Wir können und sollten es aus unserem Inneren schöpfen.

Ich bin guter Dinge, dass die Sehnsucht nach Verbundenheit uns auch in Sachen Verdienst, Bezahlung und Wert von Arbeit schlauer macht.

Was ist deine Meinung?

Wie findest du sollte der Wert von Arbeit sich zukünftig entwickeln? Was hälst du für realistisch, was erscheint dir wichtig?

Dieser Blogbeitrag ist im Rahmen der Blogparade #newpay von CoplusX erschienen.

#NewPay: Bezahlung als Mittel zum Zweck … über Sinn und Unsinn von (Individual)Verzielung … – Marc Wagner (14.11.2017)

Als Sven mich angeschrieben hat, (nach #NewWork) an der Blogparade #NewPay zu beteiligen war mein erster Gedanke: sehr spannendes Thema, da müsste man ja schnell und leicht einen klaren Standpunkt zu Papier bringen können. Letztlich sind wir ja Alle von diesem Thema irgendwie direkt betroffen und können auf einen entsprechenden Erfahrungsschatz zurückgreifen. Und gerade wenn man wie ich sowohl die Möglichkeit hatte, längere Zeit im Finanz und HR Bereich zu arbeiten, sollte eine hinreichende Fundierung ein Einfaches sein. Doch nach intensiverer Befassung mit dem Thema die ernüchternde Erkenntnis: auch beim Thema „Entlohnung" gibt es kein „one-size-fits" all und kein „wirklich gut oder wirklich schlecht" (wobei – es gibt schon einige Extreme und Ansätze, auf die ich per-se verzichten würde, wie z.B. archaische Ansätze wie „forced rankings", welche nur dann Sinn machen, wenn im Unternehmen eh kaum „intrinsische Motivation" vorliegt und Mitarbeiter nur über Leistungsdruck zum Arbeiten gebracht werden können …). Vielmehr kommt es auf den jeweiligen Zweck der Entlohnung an und insbesondere auch, auf welche konkrete Tätigkeit bzw. Tätigkeitenprofil es sich bezieht. Doch erst einmal der Reihe nach. Und dabei sei vorweg geschoben – es handelt sich im Nachgang um Denkanstöße und meine persönliche Meinung und dabei ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

Fordert Individualität eine individuelle Verzielung und Entlohnung?

Ein Thema, mit dem ich auch in meinem direkten Umfeld immer wieder konfrontiert werde ist die Frage, wie weit die Individualverzielung von Mitarbeitern und Führungskräften gehen soll. Breche ich die Unternehmensziele – so wie wir es an der Uni gelernt haben – von der Strategie kommend bis hin zu Bereichs und Individualzielen herunter und koppeln wir daran auch entsprechend die Entlohnung oder verzichten wir vollständig auf eine individuelle Komponente? Meine Beobachtung ist hierbei, dass je komplexer das Zielsystem und je stärker der Versuch, das Unternehmensziel in kleine, individuell messbare Komponenten herunterzubrechen, desto größer die Motivation, das System entsprechend auszutricksen bzw. in „Mikropolitik" zu verfallen. Wollen Sie z.B. die Zusammenarbeit von Vertriebsmitarbeitern in einem Accountteam oder darüber hinaus fördern, so ist eine Individualverzielung absolutes Gift. Diese führt am Ende nur dazu, dass versucht wird, die entsprechende Zahlengrundlage so zu manipulieren (bzw. deren Entstehung zu beeinflussen), dass die Individualziele erfüllt werden. Für Kollaboration und funktionsübergreifende Zusammenarbeit sind Individualziele in jedem Fall kontraproduktiv. Grundsätzlich gilt für mich: je größer der Bedarf nach einem komplexen Ziel- und Entlohnungssystem, desto weniger fokussiert das Unternehmen bzw. desto schlechter die Führungskultur im Unternehmen.

Kollektiv-Verzielung & Beteiligung am Unternehmenserfolg als Lösung?

Eine Lösung könnte daher ja darin bestehen, Mitarbeiter nur noch auf den Unternehmenserfolg zu verzielen oder unmittelbar daran zu beteiligten (Stichwort: Aktienoptionen o.ä.). Insbesondere im gerne zitierten Start-Up Umfeld stellt dies ein häufig vorzufindendes Entlohnungskonstrukt dar – mitunter auch aufgrund mangelnder (monetärer) Alternativen. Aus meiner Sicht ein durchaus adäquates Mittel, welches bisher auch in klassischen Unternehmen noch zu wenig eingesetzt wird bzw. größtenteils nur auf (Top)Management Ebene zu finden ist bzw. diesen vorbehalten ist. Insbesondere vor dem Hintergrund technisch neuartiger Lösungen wie z.B. der Blockchain-Technologie sehe ich hier in der Zukunft Möglichkeiten, das Thema „direkte Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmenserfolg" auf eine flexible Art und Weise auszuweiten. Dies steigert am Ende die Identifikation mit dem

Unternehmen und insbesondere auch das langfristige Engagement und Loyalität von Mitarbeitern gegenüber dem Unternehmen.

An dieser Stelle wird oft die schön geredete Leistungskultur bzw. die Gefahr, dass sich in Ermangelung an Individualzielen zu viele auf die faule Haut legen und von der übermäßigen Leistungsbereitschaft einzelner profitieren. Dieser Satz gehört aus meiner Sicht in die Kategorie „tranceinduzierte", Angst basierte Glaubensätze der Vergangenheit. Wenn jeder an dem für ihn passenden Platz ist, dann bringt er genau dort seine perfekte Leistung. Und die Promille, die vielleicht, ab und an, etwas kürzertreten – aus welchem Grund auch immer – die kann ein gesunder Unternehmens-Organismus locker vertragen. Im Gegenteil: Dadurch, dass der Unternehmenszweck der einzige Fokuspunkt bleibt – und keine selbstdarstellerischen, den anderen ausgrenzenden Optimierungen stattfinden, wird ein neues unerschlossenes Potential freigesetzt, welches den unternehmerischen Erfolg um genau dieses Potential anwachsen lässt. „Ja, das mag für kleine Unternehmen gelten aber für große, historisch gewachsene doch nicht." Stimmt (häufig). Aber nicht wegen der Verzielung sondern deswegen, weil in großen, historisch gewachsenen Unternehmen zu viele nicht an ihrem richtigen Platz sind. Deswegen herrscht dort eine entsprechende (oder entsprechend fehlende) Leistungskultur. Die Lösung für diese spannende Herausforderung liegt aus meiner Sicht in der Zerlegung von zentralistisch organisierten Giganten in ein innerunternehmerisches Ökosystem mit zahlreichen, autonomen Einheiten – aber das ist einen ganzen eigenen Artikel wert ;)

Eine weitere Grundvoraussetzung, um die Früchte der gemeinschaftlichen Verzielung auf den Unternehmenserfolg zu ernten, besteht in einer ausgesprochen offenen und transparenten Feedback und Leistungskultur. Zudem gilt bei der Auswahl neuer Mitarbeiter sehr hohe Anforderungen an den sozialen sowie leistungsmäßigen Fit zu legen, um eine einheitlich hohe Leistungskultur aufrecht erhalten zu können. Ein Unternehmen was dies extrem gut beherrscht ist z.B. NetFlix, deren HR Bereich einen Großteil (fast 80%) der Zeit auf die Auswahl und Betreuung Ihrer Talente legt. Sind diese Voraussetzungen - neben einem klar artikulierten Unternehmenszweck („Purpose") - geschaffen, so stellt die Verzielung der Mitarbeiter auf den Unternehmenserfolg bei gleichzeitigem Verzicht auf Individualziele zumindest im Bereich der Wissensarbeit eine gute Lösung dar.

Querdenkertum & Fehlerkultur fördern …?

Ein weiterer Grund, der gegen ein festgelegtes Entlohnungs- und Bewertungsraster spricht ist darin zu sehen, dass Unternehmen immer stärker zur Erkenntnis gekommen sind, dass Querdenker einem Unternehmen guttun. Und da Querdenker per Definition den Status Quo und das bestehende System in Frage stellen, werden diese im Zweifelsfall an vielen Stellen nicht einhergehen mit einem vom jeweiligen System entwickelten Bewertungs- und Entlohnungssystem. Hier müssen dann zumindest ausreichend Auslegungsmöglichkeiten für die Leistungsbeurteilung vorliegen, da diese ansonsten aufgrund der (ja gewünschten) Abweichung von der festgelegten Norm durchs Raster fallen werden bzw. mit einer schlechten Leistungsbeurteilung und Entlohnung enden werden. Auch die vielbeschworene „Fehlerkultur" lässt sich nur schwer in ein Beurteilungsraster packen – wie möchten Sie am Ende „Fehler machen und draus lernen" in ein Beurteilungs- und Entlohnungsraster packen? Auch dies spricht aus meiner Sicht gegen eine Individualverzielung und für die gemeinschaftliche Verzielung auf den Unternehmenserfolg. Gleiches trifft im Übrigen auch dann zu, wenn man sich die „Fähigkeiten der Zukunft" anschaut, welche das World Economic Forum regelmäßig veröffentlicht. Hier stehen Fähigkeiten wie Kreativität, emotionale Intelligenz und soziale Interaktion mit auf den Top Positionen. Und diese in ein starres Bewertungs- und Entlohnungsraster zu packen stellt nahezu ein Ding der Unmöglichkeit dar.

Feedback, Leistungsbeurteilung & Entlohnung

Noch einen weiteren Aspekt möchte ich gerne aufgreifen. Das Thema „Feedback" bzw. „die Bedeutung von Feedback" wird insbesondere auf Management-Ebene immer wieder gerne ins Land geführt. „Wir möchten eine offene und vertrauensvolle Feedbackkultur" – so der vielfach gehörte Ausspruch von Managern aus Arbeitskulturprogrammen, die „jetzt mal endlich Alles richtig machen wollen". Feedback ist absolut entscheidend im Unternehmen – das kaufe ich zu 100%. Doch vielfach wird Feedback noch immer unmittelbar gekoppelt an Leistungsbeurteilungen und letztlich dann an eine variable Entlohnungskomponente. Großer Fehler! Denn am Ende des Tages findet dann über das gesamte Unternehmen hinweg ein „Bargaining" Prozess statt: „Gibst Du mir ein gutes Feedback, dann gebe ich Dir auch ein gutes". Diese Feedback-Leistungsbeurteilungen werden dann gerne auch mal auf Externe erweitert und binden dann z.B. Lieferanten mit ein, was absolut absurd ist. „Lieferant beurteilt seinen Auftraggeber schlecht und verhagelt ihm damit seine Variable" – hört sich clever an. Daher sollte das Thema „persönliches Entwicklungsfeedback" klar entkoppelt werden vom Entlohnungseffekt und einen Freiwilligkeitscharakter besitzen. Unternehmen sollten – und dies ist Dank technologischer Möglichkeiten problemlos abbildbar – Feedback anlassbezogen und hierarchieunabhängig durchführen. Dies bedeutet z.B. im Nachgang wichtiger Workshops, Meetings & Kundentermine Feedbacks in alle Richtungen einzusammeln. Zudem sollte allen Mitarbeitern ausreichend Zeit eingeräumt werden, das Feedback mit untereinander zu diskutieren und (gemeinsam) Handlungen und Verbesserungspotenziale abzuleiten. Und gerade das Thema „Zeit einräumen" wird hier häufig völlig unterschätzt und „Feedback" reduziert sich auf maximal 2 Mitarbeitergespräche der Führungskräfte zu den Mitarbeitern, welche dann unmotiviert als Pflichttermine wahrgenommen werden. „Feedback is a gift" ist kein Spruch, sondern eine Tatsache.

Peer-Entlohnung als starker Hebel …

Einen sehr starken Hebel im Kontext von Bonus-Systemen stellt die sog. „Peer-Entlohnung" dar. Ein aus meiner Sicht guter und insbesondere praktikabler Ansatz besteht darin, jedem Mitarbeiter ein Budget X (z.B. 1.000 Euro) zur Verfügung zu stellen, welches er nach Belieben an andere Mitarbeiter im Jahresverlauf anlassbezogen verteilen kann. Dabei sind keinerlei Restriktionen an die Vergabe geknüpft. Dadurch ergibt sich, die Möglichkeit die in unserer Studie „Ich war noch niemals in New Work" als den als wesentliches Element erfolgreicher Unternehmen dargestellten Hebel „Lern- und Leistungsziele können selbst (im Team) festgelegt werden" auch mit einem Bonus / Entlohnungskomponente zu hinterlegen. Dabei muss dieses individuelle „Bonus-Budget" nicht zwangsläufig monetärer Natur sein und auch nicht in Form von Euro oder einer Währung verteilt werden. Eine andere, erfolgreiche Lösung besteht darin im Sinne eines „Gamification Ansatzes" jedem Mitarbeiter ein Punkte- oder Kudos-Budget zur Verfügung zu stellen, welches an andere Mitarbeiter verteilt werden entsprechende Prämie (z.B. Reise, Equipment, Gutschein) aussuchen. Dies trägt – sofern es sich tatsächlich um ein signifikantes Budget handelt – massiv zur Demokratisierung von Unternehmen bei und erlaubt zudem die von Taleb intensiv beschriebene Autonomie und Dezentralität einzelner Einheiten / Teams.

Schöne neue (technologische) Welt …

Die oben beschriebene Entlohnung und letztlich „Motivationsanreize" können dabei durch technologische Lösungen optimal unterstützt werden. Ich möchte an dieser Stelle nicht im Detail auf diese Möglichkeiten eingehen – das würden den Rahmen dieses Beitrags sprengen (… ich werde mir von unseren Social-Media Kollegen eh wieder anhören dürfen: Dein Beitrag ist mal wieder viel zu lang ;-)). Insbesondere die Möglichkeit, Aktivitäten in Apps (Appisierung) kapseln zu können und damit für Anwender sehr einfach und spielerisch zugänglich zu machen, bietet enormes Potenzial. So lässt sich

z.B. der oben beschriebene Peer-Feedbackprozess optimal durch eine App unterstützen oder für die Peer-Entlohnungssysteme bzw. grundsätzlich die Vergabe von Boni bietet sich der Einsatz von Blockchain-Technologie an. Gelingt es die oben beschriebenen Prozesse ganzheitlich (insbesondere in Bezug auf das Thema Feedback, Skillentwicklung, …) digital abzubilden, so können aus den dadurch gewonnen Informationen in anonymisierter Form durch Peopleanalytics Lösungen entsprechende Rückschlüsse auf Unternehmenskultur, Kommunikations- und Feedbackverhalten abgeleitet werden. Hierbei ist es natürlich entscheidend, dass kein Rückschluss auf Individuen erfolgen kann und zudem die jeweils geltenden Mitbestimmungs- und IT Regularien Berücksichtigung finden. Sie werden allerdings erstaunt sein, welche Muster sich in anonymisierter Form hier ableiten lassen.

Allerdings …

Letztlich funktionieren die oben beschriebenen Entlohnung- und Anreizsysteme nur dann, wenn ein starkes Leadership-Team dahintersteht und die jeweilige Unternehmenskultur dies unterstützt. Denn das beste Feedbacksystem – und dies die Erfahrung diverser Projekte – macht technologisch noch so ausgereift sein: wenn die dahinterliegende Kultur durch Angst, Konkurrenzgedanken und „Self-Orientation" geprägt ist, dann hat dessen Einführung eher eine kontraproduktive Wirkung und manifestiert im Zweifelsfall bestehende Silos und Gräben. Und dies gilt auch für das Thema Entlohnung und Bonus. Letztlich stellt Gehalt einen (wichtigen) Hygienefaktor dar, der definitiv stimmen muss. Der Bonus „on-top" ist maßgeblich für den jeweiligen Motivationseffekt. Doch der Bonus mag noch so hoch sein – wenn die Mitarbeitermotivation ausschließlich monetär (und damit extrinsisch) bedingt ist und es letztlich nur darum geht, wer „die größere Zahl" hat, wird man auch mit den modernsten Anreizsystemen am Ende des Tages langfristig auf der Verliererstraße sein. Denn im digitalen Zeitalter überleben nur die „High-Performing" Teams – und die unterscheiden sich von „Durchschnittsperformern" bekannter Weisen ja durch Faktoren wie Spaß, intrinsischer Motivation und maximalem Vertrauen. NewPay hin, New Pay her.

Wie ist Ihre / Eure Meinung? Freue mich über umfassendes Feedback. Denn: Feedback is a gift (s.o.) … Vielen Dank!

Empathie als Währung – Ardalan Ibrahim (16.11.2017)

In einigen Artikeln zu #NewPay wurde ja behauptet, Zeit sei die neue Währung der Arbeitswelt. Oder zumindest eine gute Währung für eine neue Arbeitswelt. Siehe z.B. hier und hier. – Ich möchte an dieser Stelle mal dagegenhalten und behaupten: Empathie wäre eine deutlich bessere Währung.

Einer der größten Skandale unseres heutigen Wirtschaftssystems ist unsere Bereitschaft, die Empathiebereitschaft von Menschen auszubeuten, die im weitesten Sinne „care-Arbeit" leisten. Dazu gehören auch und vor allem: Gute Führungskräfte.

Diese Menschen sind von sich aus bereit, „sich zu kümmern", Interesse zu zeigen, auf Befindlichkeiten einzugehen, wo es möglich ist, und mit den Enttäuschungen umzugehen, wo es nicht möglich ist. Sie sind bereit, die Arbeit zu leisten, die darin besteht, ständig zu differenzieren: Zwischen den unterschiedlichen Menschen, mit denen sie arbeiten. Das ist – so darf ich sagen – Schwerstarbeit. Denn unser Hirn ist so konstruiert, dass es sich ständig „Boxes", zu deutsch: Klischees konstruiert. Das ist ökonomisch. Und Ökonomie ist nicht nur das Prinzip unserer Wirtschaft, sondern auch das Prinzip unserer Hirntätigkeiten.

Menschen nehmen es einem aber übel, wenn man sie nicht in ihrer Individualität und Besonderheit wahrnimmt. Wenn man nicht sieht, was sie selber können. Wenn man nicht sieht, wann sie Unterstützung brauchen. Wenn man ihre Besonderheit bewertet. Sogar wenn das aus reiner Zeitknappheit, aus eigenem Stress und unabsichtlich geschieht. – Das hat Folgen. Für alle Arbeitszusammenhänge.

Menschen, die hier auf eigene Rechnung dagegenhalten, egal in welcher Rolle, leisten die wichtigste Arbeit, die es in Sozialen Systemen zu tun gibt. – Doch das Problem ist: Sie leisten sie heute auf eigene Rechnung. Sie werden dafür nicht bezahlt. Sie werden dafür nicht belohnt. – Unsere sozialen Systeme sind in dieser Hinsicht völlig parasitär aufgestellt: Sie zehren von der individuellen Empathiebereitschaft einzelner „Helden der Arbeit", die aus eigenem Antrieb die systemischen Verwerfungen vermitteln und abschwächen, die sonst in ihren ganzen katastrophen Auswirkungen auf alle Beteiligten durchschlagen.

Wer jemals einen guten Kollegen/Chef/Hauptkunden/Dienstleister/Lehrer/Arzt/etc. hatte, der dann plötzlich weg war und durch einen weniger empathischen Zeitgenossen ersetzt wurde, weiß unmittelbar, wovon ich hier spreche.

Wir haben ein System der Empathieausbeutung geschaffen und dulden, dass es fortbesteht.

Nun könnte man sagen: Ja, aber zumindest, was Chefs angeht, werden die doch sehr gut bezahlt! – Zumindest besser bezahlt, als diejenigen Menschen, die sie „führen" sollen.

Darauf möchte ich zwei Dinge erwidern:

1.) In wie vielen % der heutigen Unternehmen ist es der Fall, dass das Gehalt von Führungskräften, Managern und CEOs davon abhängt, wie empathisch sie sich im Arbeitsalltag verhalten? – Ich möchte behaupten: Es gibt hier in 99% der Unternehmen keinerlei Zusammenhang. Und wenn doch, dann dürfte er negativ sein.

Das heißt im Klartext: Menschen in solchen Positionen werden gerade nicht für Empathie-Verhalten entlohnt. Sondern schlicht dafür, dass sie die Position bekleiden. Unabhängig davon, wie empathisch sie diese ihre momentane Rolle interpretieren.

Wer als Chef empathisch ist, ist es – wie gesagt – auf eigene Rechnung.

2.) Und selbst wenn wir Chefs deutlich besser bezahlen würden, die vor allem in ihrer „Empathieperformance" (wenn denn so ein Ausdruck irgend Sinn macht) besser sind: Ist das wirklich die Art von Entlohnung, die gerade solche Menschen haben wollen?

Auch hier möchte ich eine dreiste Behauptung aufstellen: Nein. Das ist nicht das, was diese Menschen brauchen und wollen. Sie wollen zwar – wie alle Menschen – anständig bezahlt werden. Betrachten Geld also als Hygiene-Faktor. Aber was eigentlich nicht stimmt, ist die persönliche Empathie-Bilanz solcher Menschen.

Sie geben Empathie, aber sie bekommen keine. – Natürlich gibt es „gottähnliche" Superhelden in der Arbeitswelt, die das über Jahre, sogar Jahrzehnte durchhalten. Aber den meisten Menschen von diesem Kaliber, die ich kennenlernen durfte, geht es persönlich schlecht. Sie jammern oft nicht mal rum. Sie sind es einfach schon gewohnt, Empathie zu geben ohne Empathie zu bekommen.

Wir haben Anti-Anreize für Empathieverhalten in unseren sozialen Systemen, vor allem in der Arbeitswelt, die von einzelnen, stark intrinsisch motivierten Menschen so gut es eben geht ausgebügelt werden.

Im großen und ganzen ist unsere Arbeitswelt eine „Arschlochisierungs-Maschine", die Menschen systematisch zu unempathischen Verhalten erzieht.

Menschen, die die Probleme auffangen, die daraus für uns alle entstehen, werden für ihre Eigeninitiative auf diesem Gebiet bestraft. Und das, obwohl uns diese ganzen Läden genau in den Momenten um die Ohren fliegen, in denen diese Menschen ausfallen.

Klug ist anders. Kluge Systeme sind anders gebaut.

Empathie wie Geld: Hygienebedingung für gutes Unternehmertum

Nun haben ja Worte wie „Empathiebilanz" und „Empathieperformance" einen eher komischen, wenn nicht schrecklichen Klang für die meisten von uns. Und das sicher nicht ohne Grund.

Das weist darauf hin, dass mit meiner Forderung „Empathie als Währung" irgendetwas problematisch ist: Wie soll denn da „die Bezahlung" aussehen? Wie die Prozesse? Wie die Systeme? Wie soll man denn **sowas** institutionalisieren? – Noch im ersten Augenhöhe-Film kann man ja eine Protagonistin des Films behaupten hören (eine Mitarbeiterin von Systelios), dass eben das leider nicht ginge.

Aber ist das wirklich ein so ganz andersartiges Problem wie beim Thema Bezahlung von Geld? – Auch hier stellen wir seit Jahrzehnten fest, dass „Geld als Anreiz" eben nicht funktioniert. Dass uns das als Menschen nur extrem kurzfristig motivieren kan. Dass es also gar nicht um „Be-Lohnung" gehen kann bei der Bezahlung, sondern höchstens um „Ent-Lohnung". Nicht ganz unähnlich wie beim Ehrenamt, wo wir von „Aufwandsentschädigung" sprechen. Im Gegensatz zur „Arbeit" zahlen wir im Ehrenamt Geld nicht mit dem Anspruch, dass jemand von diesen ehrenamtlichen Einkünften auch seine finanziellen Bedürfnisse vollständig befriedigen kann. – Dieser Anspruch an „Arbeit" ist eine ganz eigene Diskussion wert, die ich hier nicht weiterverfolgen will. Er würde mitten hinein in „das Wesen von Arbeit" führen. Oder pragmatischer: In eine Diskussion, was wir heute alles als Arbeit gelten lassen wollen. Und inwieweit das etwas mit Bezahlung durch: Zeit, Geld, Empathie zu tun hat. Oder nicht. „Und wenn ja, wie viel"…

Wenn Geld also ein Hygienefaktor ist, dem Unternehmen gerecht werden müssen, dann können wir genauso gut sagen, dass Empathie ein Hygienefaktor ist. – Und dass dieser Hygienefaktor in den allermeisten Unternehmen nicht mal ansatzweise erfüllt ist.

Das Bezahlungsniveau in Geld mag in vielen Unternehmen ganz in Ordnung sein. In manchen mehr, in manchen weniger. In manchen ist es fantastisch hoch. In manchen ist es katastrophal niedrig. In manchen Unternehmen gibt es beides gleichzeitig, nur für unterschiedliche Rollen.

Aber das Empathieniveau in Unternehmen ist flächendeckend katastrophal niedrig.

Und hier springen eben Menschen ein, die aus eigenem Antrieb „mit anderen empathisch sind": Mit Kunden, mit Kollegen, mit Mitarbeitern, mit Dienstleistern, mit Investoren, mit Nachbarn des Unternehmens.

Alle diese Menschen werden heute von uns empathisch ausgebeutet, auch wenn sie nicht zwingend alle finanziell ausgebeutet werden.

Zwar ist das Gehaltsniveau in Care-Berufen tatsächlich skandalös niedrig, eben weil Menschen bereit sind, solche Arbeit zu machen, ohne dass man ihnen „Schmerzensgeld" dafür zahlt. Weil sie das als unmittelbar sinnvoll erleben. Weil sie sich durch den Sinn, den sie sich selber schaffen in ihrer Arbeit, selbst bezahlt fühlen. – Doch es gibt viele heimliche Care-Rollen, die durchaus besser bezahlt werden. Und in diesen beruflichen Rollen geht es den Menschen, die ich kenne, keineswegs besser, nur weil ihre Bezahlung besser ist.

Ich bitte darum, das nicht misszuverstehen: Das hier soll keine Argumentation dafür werden, unsere arschlochhaft niedrige finanzielle Ausstattung des gesamten sozialen Sektors beizubehalten. Wenn es nach mir geht, bezahlen wir Altenpfleger, Erzieher, Lehrer, etc. besser als anderen Rollen in unserer Arbeitswelt.

Aber ich möchte darauf hinweisen, dass diejenigen, die sich „auf Arbeit" unmittelbar um Menschen kümmern, an erster Stelle eine Ausstattung brauchen, die mit ihnen selbst empathisch ist. – Das erscheint mir sogar noch dringlicher.

Ich wette beispielsweise, dass wenn wir eine Umfrage machen, ob es Altenpflegern wichtiger ist, deutlich mehr Geld für ihre Arbeit zu bekommen, oder eben Arbeitsbedinungen, Ressourcen und Unterstützung, die ihnen ermöglichen, ihre Arbeit an Menschen als sinnvoll und nicht erschöpfend zu erleben, sich eine überwältigende Mehrheit von Menschen für sinnvoller Bedingungen entscheiden würden. Und nicht für die bessere Bezahlung.

Das wäre für mich Empathie. Empathie als Währung im Arbeitsleben.

Wie gesagt hätte ich persönlich gern beides: Wer sich wirklich täglich um andere kümmert, verdient mehr als jemand, der sich um anderes kümmert als unmittelbar um Menschen. Weil unmittelbar Arbeit mit Menschen so ziemlich das anstrengendste ist, das es heute gibt.

Aber noch wichtiger wäre mir „Empathie als Währung": Dass wir als Gesellschaft wahrnehmen, was Menschen brauchen, die unmittelbar für andere Menschen da sein müssen, sollen und wollen.

Und ja: Ich habe Sorge, dass das systematisch finanziellen Automatisierungsdruck erzeugt in einem Bereich, wo wir besser nicht automatisieren.

Aber die Frage ist eben auch, ob „Ökonomie" in allen unseren Lebensbereichen das passendste Prinzip ist, um Dinge zu entscheiden.

Wir haben das jetzt ein paar Jahrzehnte lang gemacht. Ich finde: Die Ergebnisse sprechen für sich.

Digitalisierung: Die perfekte Komplizin für Lohngerechtigkeit – Henrike von Platen (17.10.2017)

„New Work“ ist zum geflügelten Wort in Barcamps und in Meetings und unter all jenen geworden, die sich in irgendeiner Form mit der Arbeitswelt der Zukunft beschäftigen. Der Erfinder des Begriffs, der Philosoph Frithjof Bergmann, der den Begriff lange vor der Digitalisierung in den 1970ern prägte, ahnte vermutlich nicht, dass die „Neue Arbeit“ einige Jahrzehnte später zum Buzzword mutieren würde.

Gemeint war mit „New Work“ das Ende der Lohnarbeit im Postkapitalismus – und zwar im positiven Sinne. Vom Fließband und mechanischen Tätigkeiten befreit, sah Bergmann die Chance für die kreative Entfaltung des Einzelnen gekommen. Bergmann selbst wurde übrigens in Sachsen geboren und ging als 19-jähriger mit einem Stipendium nach Amerika, wo er blieb und sich zunächst als Tellerwäscher, Preisboxer, am Fließband und als Hafenarbeiter durchschlug.

Als sich Ende des 20. Jahrhunderts mit der Digitalisierung die neuen Anforderungen der künftigen Arbeitswelt abzeichneten, machte der Begriff Schule: Schluss mit Hierarchien, Druck und starren Strukturen! Her mit Flexibilität und Agilität, mit Selbstorganisation und Mitbestimmung!

Virtuelle Teams, Kommunikationsinseln, Sabbaticals, all diese New-Work- Phänomene macht sich längst auch die Old Economy zu eigen – und sei es, um in den Augen potentieller Mitarbeitender in Zeiten grassierenden Fachkräftemangels an Image zu gewinnen.

New Work: Am Ende geht es immer nur ums Geld

Denn mit den Generationen hat sich das Verständnis von Arbeit als lebenslanger Festanstellung gewandelt, Work-Life-Balance ist gefragt, Work-Life-Blending oft das Ergebnis. Selbstverwirklichung im Job und Spaß an der Tätigkeit – wer wollte das nicht? All diese relativ neuen Konzepte tragen den Stempel „New Work“, und sie alle passen perfekt zu den Anforderungen der digitalisierten Arbeitswelt.

„New Work“ als fester Bestandteil des Kapitalismus? Da ist es nur konsequent, auch über den Begriff „New Pay“ nachzudenken. Denn am Ende geht es in der Wirtschaft noch immer vor allem um eins: Ums Geld.

Doch während sich die Arbeitsbedingungen, die Technik und die Formen des Zusammenarbeitens in den letzten hundert Jahren enorm verändert haben, haben sich die Entgeltstrukturen in einem ganz wesentlichen Punkt kaum verändert: Noch immer verdienen Frauen signifikant weniger als Männer. Lena Madesin Phillips gründete 1919 in New York die Business and Professional Women, um für Chancengleichheit und Equal Pay zu kämpfen, weil Frauen so viel weniger verdienten als ihre männlichen Kollegen. Ein Jahrhundert und eine industrielle Revolution später klafft die Lohnlücke noch immer überall auf der Welt, in Deutschland sind es aktuell 21 Prozent Gehaltsunterschied zwischen Männern und Frauen.

Ein fataler Teufelskreis aus Geld und Macht

Doch solange noch nicht einmal die schlichte alte Forderung nach „equal pay for equal work“ erfüllt ist, die Bestandteil der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen und seit 1951 im deutschen Grundgesetz verankert ist, kann von New Pay keine Rede sein.

Die Ursachen für die Lohnlücke sind komplex: Frauen sind seltener in Führungspositionen zu finden, arbeiten oft in weniger gut bezahlten Berufen und überdurchschnittlich oft in Teilzeit. Sie werden weniger oft befördert, übernehmen seltener Verantwortung und verhandeln anders. Männer werden eher nach Potential, Frauen nach erbrachter Leistung bezahlt. Zuhause bleibt, wer weniger verdient, und wer weniger verdient, bleibt zuhause, etwa wenn das erste Kind kommt oder Angehörige gepflegt werden müssen. Ein fataler Teufelskreis aus Geld und Macht, der sich auch in der schönen neuen Arbeitswelt fortsetzen wird, wenn wir nicht gezielt an der wichtigsten Schraubstelle drehen, die uns zur Verfügung steht: der Bezahlung.

Die perfekte Komplizin für Lohngerechtigkeit

Dabei ist die Digitalisierung mitsamt ihrer technischen Möglichkeiten die perfekte Komplizin für Lohngerechtigkeit: 32-Stunden-Vollzeit, Lebensarbeitszeitkonten, flexible Arbeitszeiten, Führung in Teilzeit, Home-Office-Lösungen, das alles kann helfen, die Lohnlücke endlich zu schließen. Das alles ist in der neuen Arbeitswelt möglich.

All die neuen Möglichkeiten zum flexiblen Arbeiten sind vor allem eins: Eine Chance für Vereinbarkeit und selbstbestimmtes Arbeiten. Und zwar für alle, für Frauen, für Männer, für jeden Menschen. Mitbestimmung, Transparenz und Augenhöhe beim Entgelt sind dafür die wichtigste Voraussetzung. So gesehen ist New Pay hervorragend geeignet, endlich für Lohngerechtigkeit zu sorgen. Mit allen Konsequenzen – vor allem der, endlich für Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt zu sorgen.

Wie Gehaltstransparenz den Recruitingmarkt verändern wird: Praxistest LinkedIn Salary – Stefan Scheller (5.12.2017)

Auch wenn finanzielle Verdienstmöglichkeiten nicht bei allen zu rekrutierenden Zielgruppen gleichermaßen hohe Priorität genießen, so spielt das Gehalt dennoch eine nicht zu unterschätzende Rolle bei der Jobauswahl. Gehaltstransparenz – genau wissen, was man in einem Job verdienen kann. Klingt gut. Ob LinkedIn mit seinem Salary Service dieses Versprechen halten kann? Ich mache einen kleinen Praxistest und kommentiere diese Entwicklung.

Einführung LinkedIn Salary

Das soziale Netzwerk LinkedIn macht den nächsten konsequenten Schritt als Portal für Jobsuchende: Die Einführung von LinkedIn Salary. Mit dem neuen Service soll sich die Gehaltstransparenz in Deutschland deutlich erhöhen.

Schon heute bieten in diesem Bereich zahlreiche Plattformen mehr oder weniger rudimentäre Informationen. Neben Companize stechen vor allem die Arbeitgeberbewertungsplattform Glassdoor und seit der Einführung des neuen Stellenmarkts auch XING deutlich hervor. Hier kann durch eine Gehaltsangabe im eigenen Profil ein Zugriff auf ausführlichere Gehaltsdaten erlangt werden. Jetzt springt LinkedIn auf diesen Zug auf.

Gehaltsstrukturen – ein komplexes Thema

Das Thema Gehaltsstruktur ist durchaus komplex. Mein Arbeitgeber, die DATEV eG, gehört zu den größten Knowhow-Trägern der Republik, wenn es um Gehälter in Deutschland geht. Mit aktuell über 12,5 Millionen Lohnabrechnungen, die über unsere Software abgewickelt werden, besteht ein gigantisch großer Datenpool auf Basis von aktuellen Echtdaten. Zumindest in der Theorie. Denn als eines der Vorzeigeunternehmen im Bereich Datenschutz, wird dieser Wissensschatz natürlich nicht einfach so gehoben, geschweige denn öffentlich zugänglich gemacht.

Aber auf Basis von Freiwilligkeit dürften sich durch große Marktplayer wie LinkedIn durchaus eine Menge Freiwilliger finden, die an einer allgemeinen Gehaltstransparenz mitarbeiten und bereit sind, Detailangaben zu ihrem Gehalt in die Hände Dritter zu übergeben.

So oder so, ist das Thema nicht trivial, wie ich im Folgenden aufzeige.

Testlauf LinkedIn Salary

Was hilft die beste Pressemitteilung? Es geht nichts über einen eigenhändigen Test des neuen Services. Ich rufe also das LinkedIn Salary Tool über https://www.linkedin.com/salary/ auf und lege los.

Die Eingabemaske erscheint mir recht leicht verständlich.

Der Begriff *„Personalreferent“* wird mir in der Autovervollständigung nicht sofort angezeigt, dafür aber der recht unbestimmte Begriff *„Personalwesen“*. Ich halte erstmals inne. Doch nicht so einfach, wie ich dachte.

Nach einer Eingabe des vollständigen Begriffs, wird mir immerhin *„Personalreferent für Unternehmen“* angeboten, was ich dankbar auswähle. Meine Enttäuschung hält sich in Grenzen, als ich für die Stellenbezeichnung mit dem Ort *„Nürnberg“* keine Ergebnisse erhalte. Denn das hatte ich erwartet. Also arbeite ich mich über größere Städte wie *Hamburg* und *Berlin* langsam hoch. Aber: Für Personalreferenten gibt es angeblich Stand heute gar keine Angaben.

Da mir über eine Einblendung der verwandte, wenngleich nicht passende Begriff *„Recruiter"* angeboten wird, schwenke ich entsprechend um. Als Ergebnis erhalte ich jedoch wieder nur eine enttäuschende Antwort im Sinne *„Keine Daten vorhanden"*. Dafür könnte ich mich mit Recruitern in London vergleichen. Das ist allerdings keine wirkliche Alternative, liebes LinkedIn.

Konkretisieren statt Lamentieren

Da LinkedIn Salary anscheinend erkennt, dass ich in diesem Moment geneigt bin, dem neuen Service sofort den Rücken zu kehren, werde ich jetzt automatisch weitergeleitet auf eine neue Seite. Dort werden ganz andere Eingaben von mir gefordert.

Das ist immerhin ein Anfang. Allerdings hilft mir das eigene Herumdoktern an Begrifflichkeiten im Moment wenig. Vor allem, weil meine Jobbeschreibung im Header meines Profils nicht Employer Branding lautet, sondern Personalmarketing.

Jobtitel sind Schall und Rauch

Die Sache wird noch ein wenig komplexer dadurch, dass meine Tätigkeiten eine Mischung sind aus Employer Branding, Personalmarketing, Talentmanagement, Kommunikation und Recruitingstrategie.

Dafür, dass ich mal schnell ein paar Infos abgreifen wollte, ist mir mein eigener notwendiger zeitlicher Invest gerade zu viel. Aber ich habe ja spätestens mit dem Beitrag zum Thema Erweiterte Intelligenz von IBM Watson im HR gelernt, dass Algorithmen die Realität nur so gut abbilden können, wie sie trainiert werden.

Aber ich will an dieser Stelle kein Algorithmentrainer für LinkedIn sein. Auch möchte ich nicht auf gut Glück mein eigenes Gehalt hinterlegen und auf das Versprechen vertrauen, dass LinkedIn mir dann schon Infos sendet, wenn vergleichbare Personen ebenfalls genügend Daten hinterlegt haben. Wer weiß, wann das sein wird.

Vergleichbarkeit der Daten oft zweifelhaft

Neben dem üblichen Problem, dass (teilweise aus Suchmaschinengründen angepasste) gleiche Jobtitel nur selten einheitliche Aufgabeninhalte haben, stellt sich eine Reihe weiterer Fragen. Insbesondere wie über die nackten Fakten hinausgehende qualitative Merkmale in die Auswahl einbezogen werden können? Nur wenige Beispiele dazu:

In welchem Umfang wird nicht fachspezifische Berufserfahrung einberechnet

Werden Zeiten nicht HR-spezifischer Führung bei Vergleichen berücksichtigt?

Ergebnisanreicherungen via BigData

LinkedIn verweist hier auf seinen BigData-Ansatz und stellt tatsächlich in Aussicht, zahlreiche ähnlich gelagerte Fragen mit ihren Daten beantworten zu können, zum Beispiel

Top-Standorte mit hohen Einkommen

Top-Branchen bei gleicher Berufsbezeichnung

Einflüsse durch die Unternehmensgröße

Auswirkungen des Erfahrungsschatzes

Möglichkeiten zur Steigerung des Gehalts durch gezielte Aus- und Weiterbildung *(die LinkedIn über seinen Trainingsbereich clevererweise gleich mit verkauft)*

Aufteilung von Grundgehalt und Bonuszahlungen

Das klingt erst einmal prima. Ich fürchte allerdings, dass für valide Aussagen hierzu erst einmal kräftig Daten gesammelt werden müssen. Wenn noch nicht einmal *irgendwelche* Daten von deutschen Personalreferenten verfügbar sind. Wann bitte sollen dann die mannigfaltigen Detailauswertungen verfügbar sein?

Verknüpfung mit Top-Unternehmen und eigenen Jobs

Die Frage, ob LinkedIn hier kurzfristig schlagkräftige Ergebnisse liefern muss, stellt sich aber wahrscheinlich gar nicht. Denn das Geschäftsmodell der Amerikaner basiert vor allem darauf, Personalern Lösungen zum Active Sourcing anzubieten. Und das Tool ermöglicht dafür wunderbare Prognosen über die Jobwechselwilligkeit der Nutzer. Denn wer sich über Gehälter informiert, der ist tendenziell offener für einen Wechsel, als komplett zufriedene Arbeitnehmer, die wahrscheinlich mit ihrer Zeit besseres anfangen können. Auch lassen sich über einige wenige Gehaltsangaben bereits Arbeitgeberrankings auswerten und veröffentlichen und vieles mehr…

Druck auf das Personalmarketing der Unternehmen wächst

Egal ob die Gehaltsangaben und –vergleiche, die LinkedIn anbietet und zu ansprechenden Übersichten aufbereitet, am Ende repräsentativ und stimmig oder im Detail durchdacht sind. Eines ist klar: Über die mediale Verbreitung werden Arbeitgeber und Jobs dennoch im Lichte dieser Daten wahrgenommen. Wenn über ein Ranking oder eine Aussage in den Gehaltsvergleichen Unternehmen A wesentlich besser dargestellt wird als Unternehmen B, dann hat das Auswirkungen.

Entweder ganz konkret auf die Sichtbarkeit (Top100-Unternehmen oder eben nicht). Oder seien sie nur unbewusst auf psychologischer Ebene mit Wirkung auf die Entscheidung des einzelnen, sich mit dem einen oder anderen Unternehmen eingehender zu beschäftigen oder eben nicht.

Fazit zu LinkedIn Salary und Gehaltstransparenz:

LinkedIn baut sein Angebot konsequent weiter aus und betritt das Hoheitsgebiet von Glassdoor und Co. Ob kununu sich auch in zwei Jahren noch gegen vergleichbare Funktionen mit Fokus Gehaltstransparenz aussprechen wird, ist fraglich. Oder überlässt der Mutter XING hierzu komplett den Ring. Langfristig erfolgreich im Markt werden *die* Unternehmen sein, die möglichst viele Daten über ihre Nutzer besitzen. Kununu macht sich mit der kununity-Fragen-Funktion eher verhalten auf diesen Weg. StepStone hingegen hat die Macht der Daten voll erkannt und pusht seinen nicht unumstrittenen GOOD&CO-Service in 2018 kraftvoll in den Markt.

Auch wenn Datenexperten die Ergebnisse des neuen LinkedIn-Tools anzweifeln oder den Mehrwert herunterreden wollten, de fakto werden die Angaben dennoch in Masse wirken.

Die für das Employer Branding zuständigen Verantwortlichen in den Unternehmen, aber auch die Gehaltsspezialisten und mitbestimmende Betriebsräte, sollten den immer stärker werdenden Trend in Richtung Gehaltstransparenz unbedingt zur Kenntnis nehmen. Denn auch wenn nicht monetäre Benefits Talente locken können – die Kraft des Geldes sollte man nach wie vor nicht unterschätzen.

Ebenso wenig wie die Kompetenz der großen Anbieter immer mehr datenbasierte HR-Geschäftsmodelle auf den Weg zu bringen. Dazu schon bald mehr an dieser Stelle …