

Interview: Winfried Kretschmer

Artikeltags: Franke, Sven; Gehalt; Hornung, Stefanie; New Pay; New Work

## New Work, New Pay

Der nächste Schritt zu einer anderen Arbeitskultur – ein Interview mit Stefanie Hornung und Sven Franke

Gehalt ist nach wie vor ein Tabu. Wir haben es nicht gelernt, über Gehalt zu reden. Sagen zwei Buchautoren, die sich des Themas annehmen und über neue Modelle der Entlohnung schreiben, wie über die Schwierigkeiten, die Unternehmen damit haben. Denn das Gehaltssystem ist die letzte Bastion einer alten Arbeitskultur. Hier behaupten sich die alten Strukturen, die auf Intransparenz beruhen. Hier herrscht zementiertes Denken. New Pay, ein angepasstes transparentes Gehaltssystem ist ein notwendiger und konsequenter Schritt hin zu New Work. Zu einer neuen Arbeitskultur.



Viele Unternehmen scheuen sich davor, ihr Gehaltssystem transparent zu machen. Mehr und mehr Unternehmen aber wagen diesen Schritt. Berichten Stefanie Hornung und Sven Franke.

*Stefanie Hornung* ist als freie Reporterin auf die Themen Personalmanagement, New Work und Diversity spezialisiert. Sie beschäftigt sich zudem mit der Zukunft von Journalismus und Corporate Publishing. *Sven Franke* ist Organisationsbegleiter, Sparringspartner, Autor und Keynote Speaker. 2014 und 2015 initiierte er gemeinsam mit Weggefährten die Projekte "AUGENHÖHE – Film und Dialog" und "AUGENHÖHEwege – Film und Dialog". Gemeinsam mit Nadine Nobile haben sie das Buch *New Pay* geschrieben, das bei Haufe erschienen ist.

**Bei der Vorabstimmung für dieses Interview fiel ziemlich bald der Begriff "Tabu". Gehalt ist nach wie vor ein Tabuthema?**

Sven: Ja, absolut. Das haben uns auch die Unternehmen bestätigt, die sich auf den New-Pay-Weg gemacht haben.

**In Interviews mit den CEOs von Unternehmen, die andere Wege gehen, habe ich oft schon eine große Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Organisationsformen erlebt – kam dann jedoch das Thema Gehalt zur Sprache, hieß es dann: "Oh, da sind wir noch nicht so weit." Macht ihr ähnliche Erfahrungen?**

Sven: Die Antwort ist nicht so ganz einfach. Wir lernen immer mehr Unternehmen kennen, die auch das Gehaltsthema angehen. Und gleichzeitig erleben wir noch mehr Unternehmen, die die Büchse der Pandora nicht öffnen wollen. Die Gründe dafür sind vielschichtig und liegen oft in der Gehaltsgestaltung der Vergangenheit begründet.

Stefanie: Unternehmen tun gut daran, sich intensiv Gedanken darüber zu machen, wie sie an ihre neuen Strategien herangehen. Denn Vergütung ist untrennbar mit der Unternehmenskultur

verwoben und eine zentrale Aussage darüber, was von den Mitarbeitern erwünscht ist und was nicht. Gleichzeitig ist kaum ein Thema so stark reglementiert. Es fällt vielen unglaublich schwer, dieses zementierte Denken aufzubrechen. Doch allein am Markt wächst der Druck, etwa in Richtung größerer Transparenz. Plattformen wie XING, LinkedIn oder Glassdoor bauen seit Jahren ihre Gehaltsdatenbanken aus. Zudem erwarten Recruiting-Experten, dass Google for Jobs die Angabe des Gehalts beim Auspielen von Stellenanzeigen belohnen könnte.

**Ein Tabuthema ist das Gehalt ja offenbar nicht nur in Organisationen. Offenbar sprechen viele Menschen nicht einmal mit dem eigenen Partner über ihr Gehalt ...**

Sven: Für mich war das im ersten Augenblick nicht vorstellbar, dass mein Partner mein Gehalt nicht kennt. Doch auch hier zeigt sich, es ist ein Tabu. Dies bestätigen auch verschiedene Studien. Indeed hat beispielsweise 1.035 Arbeitnehmer befragt, davon geben lediglich 43 Prozent an, dass der Ehepartner das Gehalt kennt, bei unverheirateten Paaren sind es 28 Prozent. (\*)

**Was genau ist es, was das Thema Gehalt so heikel macht?**

Stefanie: Wir haben bislang nicht gelernt, über Gehalt zu reden. Viele berichten davon, dass sie sich erst so richtig kennengelernt haben, als sie anfangen, über Geld zu sprechen. Gehaltstransparenz ist ein vielschichtiges Thema, das viele Vorteile bringt. Allerdings ist auch Vorsicht geboten, denn je nach Unternehmenskultur oder dem Stand der Entwicklung des Vergütungsmodells kann man auch Vertrauen zerstören.

Sven: Ein weiterer Aspekt, der dazu führt, dass das Thema als heikel bewertet wird: Mitarbeiter können oft das historisch entstandene Verfahren der Gehaltsprozesse nicht nachvollziehen und empfinden damit auch die aktuellen Gehälter als unfair im Sinne der Verfahrensgerechtigkeit. In der Regel beginnt das Dilemma schon bei der Einstellung eines Mitarbeitenden. Die einen verkaufen sich gut, die anderen weniger. Die einen fragen regelmäßig nach einer Gehaltserhöhung, die anderen nicht. Beides führt dazu, dass sich die Gehaltsschere immer weiter öffnet. Und nicht zu vergessen ist, dass viele Unternehmen den Mitarbeitern verboten haben, mit Kollegen über ihr Gehalt zu sprechen.

**Die Stellung eines Menschen in einer Organisation ist von einer Vielzahl von Faktoren bestimmt, das Gehalt aber reduziert das alles auf einen Wert: den Wert, den die Person für das Unternehmen hat. Das ist scheinbar eine nüchterne Zahl – aber in Wirklichkeit hochgradig emotional aufgeladen ...**

Stefanie: Ja, natürlich ist das Gehalt ein sehr emotionales Thema. Wir haben aus Teams, die das Gehaltstabu gebrochen haben, oft gehört: "Wir dachten, wir kannten uns, bis wir über das Gehalt gesprochen haben." Türenschlagen, laute Auseinandersetzungen und vergiftete Teamatmosphäre sind da keine Seltenheit. Interessant finde ich dabei auch, dass in Personalabteilungen, in denen häufig Frauen arbeiten, die Gehaltsthemen noch oft von Männern gesteuert werden. Vielleicht eben aus dem Grund, dass es hier scheinbar um eine reine Rechenaufgabe geht und nicht um den Menschen und die weichen Faktoren, die Personaler angeblich so lieben. Doch das ist ein Trugschluss. Vergütung ist hochkomplex und betrifft uns alle emotional.

**Hinzu kommt, wie Sven sagt, dass die ganze Vergangenheit der Gehaltsprozesse in diesem Wert mit drinsteckt. All das bestimmt die Höhe des Gehalts mit. Das erschwert es, das Thema anzugehen?**

Stefanie: Solange das Gehalt nicht transparent ist, ergeben sich leicht große Gehaltsunterschiede, die Unternehmen nicht mehr mit objektiven Kriterien erklären können. Nehmen wir einmal an, es kommen immer neue Mitarbeiter hinzu, die gut verhandeln oder die das Unternehmen gern für sich gewinnen möchte. Dann drücken die Arbeitgeber schon mal ein Auge zu, obwohl sie wissen, dass das den langjährig Beschäftigten gegenüber mit ihrer Erfahrung und Treue zum Unternehmen nicht fair ist. Wenn sich so ein Vorgehen über Jahre hinzieht, haben Betriebe irgendwann ein großes Problem.

Sven: ... und dieses über Jahre gewachsene Problem macht es noch schwieriger, mit New Pay zu starten. Beispielsweise musste sich //Seibert/Media, über die wir in unserem Buch berichten, erst einmal drei Jahre Zeit nehmen und Gehälter "hinter den Kulissen" anpassen, bevor sie

überhaupt an Gehaltstransparenz denken konnten.

**Nicht zuletzt versucht das Gehalt etwas, was bei einer hochgradig arbeitsteiligen Organisation von Arbeit im Grunde nicht möglich ist: nämlich die arbeitsteilig erbrachte Leistung eines Kollektivs individuell zurechenbar zu machen. Das aber geht nicht, oder?**

Stefanie: Ja und nein. Es kommt immer auf den Kontext an. Bei einfachen, repetitiven Aufgaben kann man die Leistung durchaus messen. In dem Fall sind auch individuelle Boni wirksam, da die Beschäftigten für Tätigkeiten wie zum Beispiel Fließbandarbeit meist wenig intrinsische Motivation benötigen. Doch heute werden diese Aufgaben in der Arbeitswelt immer seltener beziehungsweise von Maschinen übernommen. Dennoch ist es auch bei Kreativarbeit interessant, ob jemand sein Bestes gibt. Die Vermutung liegt nahe, dass das nur der Beschäftigte selbst wirklich beurteilen kann. Dazu gibt es aber meines Wissens noch zu wenig Forschung. Doch nehmen wir einmal an, eine Messung wäre möglich oder es wäre im Team schon erkennbar, wer sich mehr reinhängt – das wird ja oft behauptet. Dann ist es immer noch die Frage, ob Unternehmen diese "High Performer" mit Boni oder Gehalt fördern sollten. Selbst von wissenschaftlicher Seite ist das umstritten. Die einen Forscher sagen, das Herausheben von Leistungsträgern vergifte die Atmosphäre im Team und demotiviere alle anderen – und mache damit das Gesamtteam weniger erfolgreich. Die anderen betonen die akquisitorische Funktion des Gehalts: Wer Mitarbeiter in Mangelberufen beschäftigt, die auch bei der Konkurrenz begehrt sind, kann dadurch möglicherweise punkten. Wie so oft beim Gehalt gilt es, das Dilemma auszutarieren und abzuwägen, was langfristig für das Unternehmen wichtiger ist.

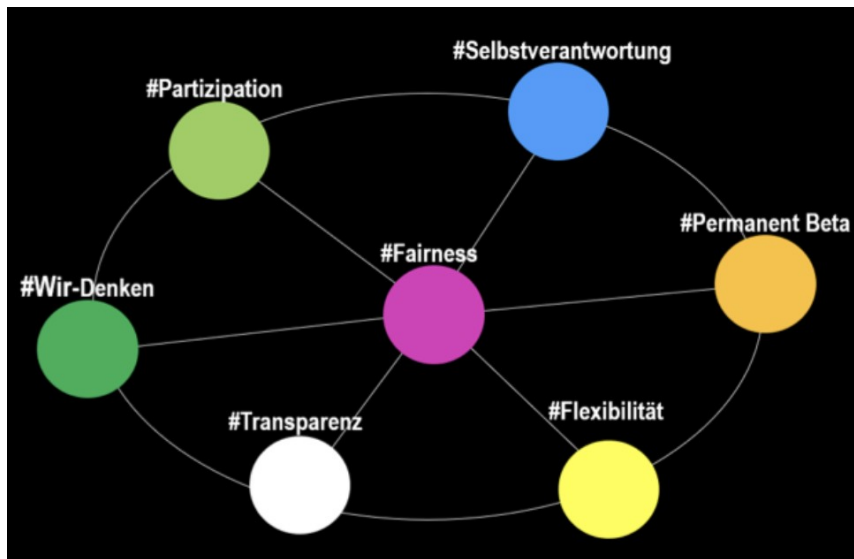
**Kommen wir zu eurem Buch New Pay. Was versteht ihr unter New Pay?**

Stefanie: Für uns ist New Pay ein Prozess und kein fertiges Modell, das man wie eine Blaupause auf die eigene Organisation anwenden kann. In unserem Buch identifizieren wir 18 verschiedene Ansätze, die wir in Unternehmen in unterschiedlichsten Kombinationen beobachtet haben – vom Einheitsgehalt und Wunschgehalt über Gehaltschecker und Gehaltsformeln bis hin zu Vergütung über Zeit und Sinn. Wir verstehen New Pay nicht rein monetär. Die Grundelemente von New Work sind selbst wichtige Währungen im Entlohnungsmix. Es kommt darauf an, die eigene individuelle Lösung für das Unternehmen zu finden und sich dabei gegebenenfalls auch von tradierten Denkweisen zu befreien.

Sven: Letztendlich zeichnet New Pay nur das nach, was mit New Work schon auf der Organisationsebene geschieht. Dort haben wir Strukturen umgebaut, selbstorganisierte Teams eingeführt und Verantwortung anders in der Organisation verteilt und noch vieles mehr. Mit New Pay machen wir einen Deep Dive in Kultur, und damit entstehen Vergütungsmodelle, die zur Kultur des Unternehmens passen.

**Ihr betont beide die Parallelität von New Work und New Pay – welches sind die Grundelemente, die in beiden Konzepten ähnlich sind?**

Sven: Dazu sollten wir im ersten Schritt auf die Grundelemente von New Work schauen. Für mich sind das Fairness, Transparenz, Selbstverantwortung, Partizipation, Flexibilität, Wir-Denken und Permanent Beta. Und sehr ähnliche Grundelemente konnten wir auch bei New Pay identifizieren. Aus unserer Sicht steht bei New Pay die Fairness eines Vergütungsmodells im Zentrum, darum herum sind die Grundelemente Transparenz, Selbstverantwortung, Partizipation, Flexibilität, Wir-Denken und Permanent Beta angeordnet. Im Buch haben wir das wie folgt visualisiert.



**Die Frage nach den strukturellen Ähnlichkeiten auch in Bezug auf die 18 verschiedenen Ansätze, die ihr im Buch vorstellt: Erkennt ihr dort ebenfalls solche gemeinsamen Grundzüge?**

Stefanie: Ja, natürlich. Das hat damit zu tun, dass wir unser Verständnis von New Pay von New-Work-Praktiken ableiten. Wir haben zum Beispiel in der Konzeptionsphase unseres Buchs auch darüber diskutiert, ob wir den Ansatz, Mitarbeiter nach Kundenzufriedenheit zu bezahlen, mit aufnehmen sollen. Hier haben wir aber festgestellt, dass dies in der Praxis häufig New Work entgegensteht, zum Beispiel beim Wir-Denken, und oft mit sehr traditionellen Vergütungsmodellen einhergeht. Deshalb haben wir uns dagegen entschieden, obwohl auch viel dafür sprach. Aber damit wir uns hier nicht falsch verstehen: Dieser Ansatz hat Vor- und Nachteile wie übrigens alle 18 von uns skizzierten Lösungen. Da fällt die Abgrenzung oft nicht leicht, und unsere Auswahl ist sicher nicht perfekt und auch noch nicht vollständig.

Der Begriff New Work ist in diesem Zusammenhang nicht unproblematisch, weil ihn viele Unternehmen nach Gutdünken anders verwenden. Vielleicht sprechen wir besser von einer neuen Unternehmenskultur, einer agilen, einer auf Augenhöhe oder wie auch immer. Interessant finde ich dabei das Zusammenspiel mit Vergütung. Wir haben beobachtet, dass Veränderungen an einer der beiden Seiten – Vergütungssystem oder Unternehmenskultur – jeweils Auswirkungen auf die andere haben, Change also in beide Richtungen funktioniert: Die Kultur eines Unternehmens prägt das Vergütungssystem, aber auch ein neues Vergütungssystem kann die Kultur verändern.

**New Work erscheint oft wie eine Luxusdebatte, die sich um die privilegierte, anspruchsvolle Arbeit dreht, aber zu Jobs mit einfachen repetitiven Aufgaben, von denen eben die Rede war, nur wenig beizutragen hat. Gilt das auch für New Pay? Gibt es Antworten zu Mindestlohn und geringfügiger Beschäftigung?**

Sven: Ich teile deinen ersten Eindruck, dass die New-Work-Debatte etwas Elitäres hat. In der Umsetzung erlebe ich das allerdings nicht so abgehoben. Sobald New-Work-Ansätze in einem Produktionsunternehmen umgesetzt werden, spielen die Aspekte Mindestlohn und geringfügig Beschäftigte immer eine Rolle. Wenn wir nun auf New Pay schauen, wollen wir uns diesen Aspekten nicht entziehen. Auch für diese Beschäftigten brauchen wir Lösungen, auch wenn diese noch nicht so klar auf der Hand liegen.

Persönlich bin ich der Meinung, dass der Mindestlohn noch zu gering ist. Jeder Beschäftigte, der Vollzeit arbeitet, sollte davon leben können, ohne noch aufstocken zu müssen. Das würde auch bedeuten, dass wir beim Mindestlohn einen Wohnortfaktor benötigen, der die unterschiedlichen Lebenshaltungskosten ausgleicht.

Stefanie: Wir haben vor diesem Hintergrund das Mindestgehalt als einen der 18 New-Pay-Ansätze aufgenommen: Damit meinen wir, dass Unternehmen eine Mindestvergütung leisten, die

locker zum Leben reicht und ab der die Zufriedenheit laut Studien nicht mehr signifikant steigt. Das wäre aus meiner Sicht ein erstrebenswertes Ziel für jedes Vergütungsmodell. Meine Hoffnung ist zudem, dass wir mit der New-Pay-Diskussion immer mehr Menschen anstecken können. Wenn wir etwas in den Köpfen derjenigen bewegen, die die Regeln der Arbeitswelt machen, die Tarifverträge aushandeln oder Gesetze lancieren, dann können vielleicht auch irgendwann die Menschen davon profitieren, die aktuell in der Debatte noch oft außen vor bleiben. 25-Stunden-Woche für alle bei vollem Lohnausgleich oder bedingungsloses Grundeinkommen – es gibt im New-Work-Umfeld ja schon einige Ideen, die die gesamtgesellschaftliche Perspektive berücksichtigen.

**Kommen wir noch einmal auf die Beobachtung am Anfang zurück: Sagen wir, da ist ein Unternehmen, das in Sachen New Work schon ein gutes Stück vorangekommen ist, das auch die Bedeutung von New Pay erkennt, aber sich nicht so recht an die Sache herantraut – was würdet ihr empfehlen?**

Stefanie: Zuerst sollte man sich immer anschauen, wie dringlich das Thema für die Organisation ist: Gibt es Gehaltsstrukturen, die starke Spreizungen aufweisen, und passt das zur Unternehmenskultur? Es hilft auch ein Blick in die Zukunft: Welche Mitarbeiter möchte das Unternehmen künftig beschäftigen und wie stark hierarchisch möchte es sich aufstellen? Falls es einen wirklichen Bedarf gibt, das Gehaltssystem anzupacken, gibt es verschiedene Methoden, wie man sich vorsichtig annähern kann – zum Beispiel über Teamveranstaltungen, bei denen sich alle mit ihren Vergütungsvorstellungen auseinandersetzen oder man erst einmal eine vertrauensvolle Atmosphäre für das Thema schafft.

Sven: Genau bei diesen von Stefanie beschriebenen oft ganz individuellen Schritten unterstützen wir Unternehmen.

**Zum Schluss das Wichtigste ganz kurz?**

Beide: New Pay ist ein System, das lebt und sich nach Bedarf selbst anpasst. Ziel ist die eigene, individuelle Lösung.

Interview: *Winfried Kretschmer* ist Chefredakteur und Geschäftsführer von changeX.

Das Interview haben wir schriftlich in einem Google-Doc in mehreren Frage- und Antwortrunden geführt.



**Sven Franke, Stefanie Hornung, Nadine Nobile:**

*New Pay.*  
*Alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle.*  
Haufe Verlag, Freiburg 2019,  
285 Seiten, 39.95 Euro (D),  
ISBN 978-3-648-11725-5