

# Über Geld spricht man doch!

## „New Pay“ in einer neuen Arbeitsrealität

Je besser die Arbeit, desto mehr Gehalt am Ende des Monats auf dem Konto! Klingt logisch, aber wer „definiert“ eigentlich besser? Unternehmen müssen sich mehr und mehr die Frage stellen, wie Vergütung in Zukunft aussehen kann. In jedem Fall geht es den meisten heutzutage nicht mehr ausschließlich ums Geld. Ganz nebenbei: Was wird eigentlich bezahlt? Und wie wird der Betriebsrat eingebunden?



Redaktion

Stand: 22.11.2022

Lesezeit: 03:45 min



Fakt ist, in traditionellen Vergütungssystemen wird noch immer allem voran der Faktor Zeit entlohnt. Das beweisen aktuelle Stellenausschreibungen eindrucksvoll, kaum eine kommt ohne Wochenarbeitszeit aus. Sicherlich spielen momentan auch Arbeitsleistungen eine Rolle und irgendwie werden Qualifikationen honoriert. Kreativität, Engagement, soziale Kompetenzen oder Loyalität finden in diesem System allerdings (noch) keine Berücksichtigung. Ganz nach dem Motto: War schon immer so! Aber sollte die Zukunft des Gehalts noch so aussehen?

### Für New Work braucht es New Pay

Unternehmen sind längst in einer neuen Arbeitsrealität angekommen. Die Digitalisierung hat Einzug gehalten und Unternehmen setzen auf Agilität, Selbstorganisation, Vernetzung sowie Partizipation der Mitarbeiter. Nicht wenige leben bereits einen New-Work-Ansatz, der einst vom Sozialphilosophen Prof. Dr.

Frithjof Bergmann begründet wurde. New Work beschreibt den Wandel der Arbeitswelt bedingt durch die digitale Transformation und die veränderten Bedürfnisse der Arbeitnehmer. Potenzialentfaltung, Work-Life-Balance, flexible Arbeitsplatzgestaltung sowie das Einbeziehen der Mitarbeiter in unternehmerische Entscheidungen gewinnen immer mehr an Bedeutung. Während das etwa bei den Arbeitsorten – Home-Office, Co-Working-Space – offensichtlich angekommen ist, scheint beispielsweise New Leadership, also die Abkehr von hierarchischen Führungsstilen, noch nicht überall zur neuen Normalität zu gehören.

## **Wofür? Was? Wie?**

Durch all diese „neuen“ Arbeitsfaktoren stoßen Unternehmen zwangsläufig auf Probleme, sobald es um die Einordnung von Gehältern geht. Treffen Mitarbeiter nämlich im Sinne der Potenzialentfaltung eigenverantwortliche Entscheidungen, steht das im klaren Widerspruch zu einer (isolierten) Bewertung seitens des Arbeitgebers – ausgedrückt im gezahlten Gehalt. Deshalb wird in Anlehnung an New Work häufig auch von New Pay gesprochen. Erstmals verwendet wurde der Begriff im Herbst 2017 von Nadine Nobile, Stefanie Hornung und Sven Franke, die sich mittlerweile mit weiteren Mitstreitern zum New Pay Collective zusammengeschlossen haben. New Pay soll im Vergleich zu klassischer Vergütung einen neuen Gestaltungsansatz darstellen, der die Prinzipien von New Work widerspiegelt und dennoch mit gesetzlichen Anforderungen zu vertreten ist.

Relativ neu dabei ist, dass vermeintlich in Stein gemeißelte Fragen neu gestellt werden: Wofür will das Unternehmen eigentlich bezahlen? Ist die Grundlage noch immer die Zeit oder sind es andere Faktoren wie Leistung, Zielerreichung, Erfahrung oder Stellenbewertung? Eine weitere Frage lautet: Was wird verteilt? War doch eigentlich immer sonnenklar, dass für Arbeitsleistung Geld bezahlt wird, rücken mittlerweile andere Leistungen wie Ausgestaltungsmöglichkeiten der Freizeit oder generell Selbstbestimmung immer mehr in den Fokus. Darüber hinaus wäre zu klären, wie das Gehalt verteilt wird. Sollte es vollständige Transparenz über die Vergütung der anderen geben? Und können Mitarbeiter in die Verteilungsentscheidungen eingebunden werden?

## **Transparenz als entscheidender Faktor**

Nahezu alle New-Pay-Prinzipien können unabhängig der Unternehmenskultur wirksam sein. Teils baut New Pay auf bestehende Ansätze klassischer Vergütungssysteme auf und entwickelt diese weiter, teils stehen die Gestaltungsformen aber auch in direktem Gegensatz (mehr dazu unter: [www.new-pay.org](http://www.new-pay.org)). Ein Beispiel: Fairness ist auch in klassischen Vergütungssystemen wichtig. Allerdings geht es dabei meist um die Bemessungsgrundlagen und Kriterien, nach denen die Höhe des Gehalts festgesetzt wird. Bei New Pay ist hingegen neben der Verteilungsgerechtigkeit insbesondere die Verfahrensgerechtigkeit von essenzieller Bedeutung – und damit nachvollziehbare Strukturen und Prozesse, Stichwort Transparenz. Wichtig zu verstehen an all den Gedankenspielen ist, dass es die einzig wahre Lösung nicht geben wird. Bestenfalls verstärken Gehaltssysteme die Unternehmenskultur und liefern eine spezifische Vergütungslösung, die das Zukunftsbild einer Organisation unterstützt.

Transparenz scheint also in der New-Pay-Bewegung eine der Hauptrollen zu spielen. Harvard-Professorin Zoë Cullen hat es in ihrem Aufsatz „Equilibrium Effects of Pay Transparency“ wie folgt beschrieben: Transparente Löhne sind nicht immer hilfreich, sondern können sogar dazu führen, dass Arbeitnehmer weniger Geld bekommen. Das Fazit: Gehältertransparenz drücke die Löhne um sieben bis 25 Prozent. Zudem

fehle den Chefs die Flexibilität, herausragenden Bewerbern großzügige Angebote zu machen. Ausreißer nach oben sind für Bewerber somit kaum verhandelbar, sodass das Gehaltsniveau insgesamt gedrückt wird.

### **Weitere Ideen sind zu erwarten**

So oder so ist in Sachen New Pay sicherlich noch nicht das letzte Wort gesprochen. Unternehmen werden sich angesichts des gravierenden Fachkräftemangels ohnehin jede Menge kreativer Entlohnungsformen einfallen lassen müssen. Denn abgesehen von Tarifverträgen gibt es bislang oft erst dann mehr Geld, wenn die nächste Karrierestufe erklommen wurde. Dabei könnte – und das zeigt die New-Pay-Bewegung – das Gehalt weit mehr sein als eine rein monetäre Betrachtung. In Zeiten hoher Inflationsraten wohl nicht die schlechteste Idee.

Ganz wichtig: Der Betriebsrat ist bei der Veränderung von betrieblichen Gehaltssystematiken im Unternehmen immer mit einzubeziehen. Das gilt insbesondere für die Einführung eines neuen Gehaltssystems. Zudem muss bei transparenten Gehältern zwingend auf die Einhaltung des Datenschutzes geachtet werden. (tis)

### **Kontakt zur Redaktion**

Haben Sie Fragen oder Anregungen? Wenden Sie sich gerne direkt an unsere Redaktion. Wir freuen uns über konstruktives Feedback!  
redaktion-dbr@ifb.de