

Neue Vergütungsformen in agilen Organisationen

Oder wie »New Work« die Entgeltgestaltung verändert

Die Organisation agiler Unternehmen ist so konzipiert, dass sie zügig und flexibel auf Veränderungen in ihrem Umfeld reagieren können. Dabei müssen sie diese Veränderungen frühzeitig erkennen und bewerten, um weiterhin am Markt bestehen zu können. Im Gegensatz zu klassischen Organisationsformen, die häufig durch Silodenken, hierarchische Strukturen und Konzentration auf Expertentum gekennzeichnet sind, verstehen sich agile Organisationen häufig als Netzwerk, welches interne, aber auch externe Mitarbeiter miteinander verbindet. Dies ermöglicht schnelle und direkte Kommunikation, ohne Hierarchieebenen berücksichtigen zu müssen. In diesem Zusammenhang taucht immer wieder der Begriff »New Work« auf, der in der aktuellen Diskussion für viele neue innovative Arbeitsformen genutzt wird.

Doch wie können Beschäftigte in Organisationsformen entlohnt werden, in denen nicht mehr die reinen Arbeitsaufgaben und deren Anforderungen eine Rolle spielen?

Mit dem nachfolgenden Beitrag beginnt eine Reihe von Artikeln, die an verschiedenen betrieblichen Unternehmensbeispielen aufzeigt, welche neuen Vergütungsansätze in agilen Organisationen zu finden sind.

Wie Agilität und »New Work« die Arbeitswelt verändern

Agilität im Unternehmen

Der Begriff der Agilität findet seinen Ursprung im sogenannten »Manifest für agile Softwareentwicklung« von Beck et al. (2001), in dem die 12 Prinzipien agiler Softwareentwicklung deklariert wurden. Ziel dieses Manifests ist es, bessere Wege zu erschließen, Software zu entwickeln, indem der Kunde, das Individuum und die Funktionsfähigkeit des Produkts in den Mittelpunkt gestellt werden. Hieraus haben sich Begriffe wie die »agile Organisation«, »agiles Unternehmen« oder »agi-

les Projektmanagement« entwickelt. Nach Bendel (2019) sind Unternehmen häufig auf festgelegte Prozesse und im Detail geplante Projekte fokussiert. Agilität könne hier bedeuten, diese Prozesse »aufzubrechen« und durch ein iteratives Vorgehen zu ersetzen, bei dem man sich schrittweise dem Ziel nähert. Die Vorteile einer solchen iterativen Vorgehensweise sehen Kreuzer et al. (2017) in einer schnelleren Markteinführung des Produkts beziehungsweise der Dienstleistung und effizienteren Organisationsprozessen. Nach Eilers et al. (2018) sind agile Organisationen in einem hohen Grad vernetzt, wobei sich die Beschäftigten selbst organisieren und autonom Entscheidungen treffen.

»New Work« im Unternehmen

Der Begriff »New Work« geht auf den österreichisch-US-amerikanischen Philosophen Frithjof H. Bergmann zurück, der bereits 1984 in seinem Buch »Neue Arbeit, neue Kultur« eine drastische Veränderung der Arbeitswelt forderte (Bergmann 1984).

Das New-Work-Konzept von Bergmann zeichnet sich dadurch aus, dass es das Prinzip der Lohnarbeit abzuschaffen gedenkt. Nach Bergman sei der Mensch seit der industriellen Revolution ein bloßes Werkzeug, um gewisse vorgegebene, bestimmte Tätigkeiten auszuführen – zum Beispiel einen bestimmten Arbeitsschritt am Fließband.

»New Work«, die neue Arbeit, versteht sich allerdings selbst als Mittel, mit dem sich der Mensch als freies Individuum verwirklichen kann. Damit geht es Bergmann insbe-



Sven Hille
ifaa – Institut für
angewandte Arbeits-
wissenschaft

»New Work« ist die Arbeit, die ein Mensch wirklich will«

Abb. 1: die Werte von »New Work« (nach Frithjof Bergmann)

Die Werte von New Work

- Selbstständigkeit der Beschäftigten
- die Freiheit und die Teilhabe an der Gemeinschaft
- neue Wege von Freiräumen für Kreativität und Entfaltung der eigenen Persönlichkeit
- Beitrag von Wesentlichem und Wichtigem zum Arbeitsmarkt.
- echte, selbstbestimmte »Handlungsfreiheit«
- Abkehr von starren Arbeitsmethoden der Vergangenheit

»Neue« Aspekte bei der Gestaltung von Entgelt

- Selbstbestimmtes Entgelt
- Wunschentgelt
- Einheitsentgelt
- Freizeit als Entgeltbestandteil
- Transparentes Entgelt
- Teamentgelt
- Mitarbeiterbeteiligung
- Urlaubsfltrate
- Entgeltfindung durch Rolle und Kompetenz
- Rollenbasiertes Zulagensystem
- Entgeltfindung durch ein Vergütungskomitee

Abb. 2: einige kreative Kriterien/Ansätze für die Gestaltung von Vergütungsmodellen in agilen Organisationen.

sondere um die sinnstiftende Funktion der Arbeit, aber auch um Werte wie Freiheit und Selbstständigkeit. Bergmanns sehr allgemeine New-Work-Definition lautet entsprechend:

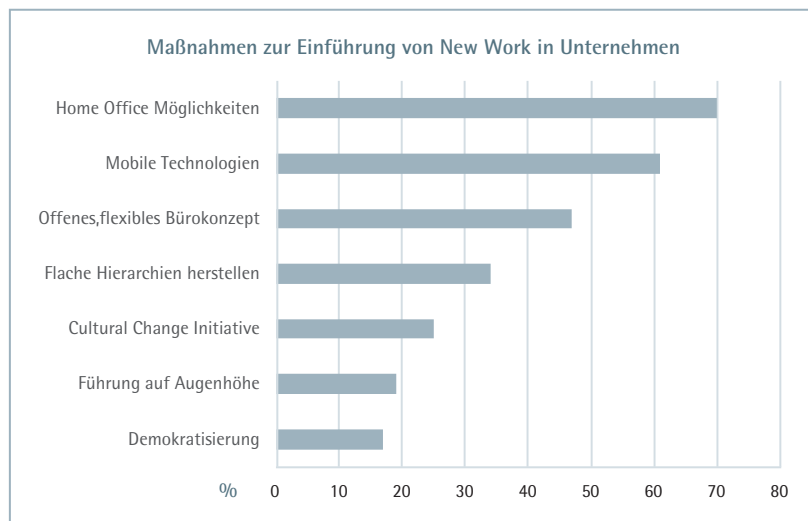
Unsere Gesellschaft im globalen und digitalen Zeitalter befindet sich im Wandel von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft. Durch Digitalisierung und Automatisierung werden Berufe verschwinden, und andere entstehen mit nie dagewesenen Chancen, den Arbeitsalltag neu zu organisieren.

Dieser Umstand lässt sich in nahezu allen Branchen in Deutschland ausmachen. Die Arbeitswelt der Zukunft verändert sich gerade durch Digitalisierung, Automatisierung und Vernetzung auf der einen Seite, auf der anderen Seite durch den Wertewandel in der Gesellschaft mit dem Streben nach mehr Freiheit und Autonomie sowie der Erwartung, dass Arbeit sinnstiftend ist.

Doch wie wird »New Work« in der heutigen Zeit verstanden?

»New Work« ist heute nicht mehr ein reines Attribut von Start-up-Unternehmen. Eine Studie von Kienbaum zufolge wurden bereits

Abb. 3: Aspekte von »New Work«, die heute in Unternehmen zur Anwendung kommen.



in drei von vier Unternehmen Initiativen gestartet, um »New Work« zu installieren.

Was bedeuten agile Arbeitsformen für die Vergütung?

Während in traditionellen Organisationen in der Regel das Anforderungsniveau einer Arbeitsaufgabe das Grundentgelt und die individuelle Performance der Beschäftigten den variablen Anteil des Entgeltes bestimmt, lassen sich in agilen Organisationen Kriterien wie Rollen, Teamleistungen, aber auch direkte Mitspracherechte der Beschäftigten bei der Entgeltfindung ausmachen. Der Grad der Transparenz im Entgeltsystem in agilen Organisationen ist zudem meist höher (Franke et al. 2019).

Traditionelle Vergütungsformen

In der Metall- und Elektroindustrie werden nach Erhebungen von Gesamtmetall, dem Spitzenverband der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie, rund 80 Prozent der Beschäftigten mit der Entgeltmethode »Beurteilung« vergütet. Rund 17,5 Prozent werden in Prämien-, Kennzahlenvergleichs- oder Akkordsystemen vergütet, für lediglich ca. 2,5 Prozent gibt es individuelle Zielvereinbarungen als durchgängiges System im Unternehmen. Es wird also deutlich, dass die Vergütung in hohem Maße noch individuell geprägt ist – das bedeutet, dass die Höhe des Entgeltes von der eigenen, individuellen Leistung des einzelnen Beschäftigten bestimmt ist. Allerdings sind aktuell auch in dieser Branche Veränderungen spürbar. Bei der Neuentwicklung von Prämienmodellen kann eindeutig der Trend hin zu Team-/Gruppen-/Bereichsprämien festgestellt werden. Weiterhin wenden sich einige Unternehmen von individuellen Boni, »Mitarbeiter-Rankings« und formalen Mitarbeiterbeurteilungen ab. Prominente Beispiele sind hier beispielsweise die Firmen Microsoft (Graven 2013) oder Bosch (Hornung 2019).

Agile Vergütungsformen

Wenn Hierarchieebenen verschwinden, die konkrete Zuordnung von Beschäftigten zu disziplinarischen Führungskräften fehlt oder die Rollen und Einsatzbereiche permanent wechseln, geraten die derzeitigen Vergütungsstrukturen, Stellenbewertungen und

Gradings, aber auch das klassische Performance-Management mit Leistungsbeurteilungen und jährlichen Zielvereinbarungen zunehmend unter Druck.

Konkrete Unternehmensbeispiele gibt es bereits zu allen oben genannten Entgeltfindungsgrundsätzen. Anhand von drei Kurzbeispielen sollen die Ansätze »Selbstbestimmtes Entgelt«, »Entgeltfindung durch ein Vergütungskomitee« und »Rollenbasierte Zulagen« vorgestellt werden.

Selbstbestimmtes Entgelt

Neue Mitarbeiter bestimmen bei der Einstellung in ein Unternehmen der Automobilzuliefererindustrie ihr Entgelt anhand des aktuellen Marktwertes selbst. Nach der Einstellung kümmern sich sogenannte People-Coaches gemeinsam mit der Geschäftsführung um die weitere Entwicklung und etwaige Entgeltanpassungen. Der Grundsatz, welcher hinter diesem Modell steht, ist auf den Anspruch ausgerichtet, so gut bezahlen zu wollen, dass sich die Beschäftigten keine Gedanken über ihr Entgelt machen müssen. Alle individuellen, variablen Entgeltbestandteile wurden in diesem Zusammenhang abgeschafft.

Bei einer Kreativagentur bestimmt jeder Beschäftigte sein Gehalt anhand von vier Fragen:

- Was brauche ich?
- Was verdiene ich auf dem freien Markt?
- Was verdienen meine Kollegen?
- Was kann sich das Unternehmen leisten?

Die Fragen werden im Team diskutiert. Anschließend entscheiden dann die Teammitglieder im Plenum darüber, ob der Gehaltswunsch im Unternehmen umsetzbar ist.

Rollenbasierte Zulagen

Das Unternehmen mit rund 100 Beschäftigten arbeitet mit einem Grundentgelt (Fixum), welches durch rollenbasierte Zuschläge ergänzt wird. Diese werden nur für den Zeitraum der eigentlichen Verantwortungsübernahme gezahlt. Pro Fachbereich setzt das Unternehmen zwei Führungskräfte ein – eine disziplinarische und eine fachliche. Zusätzlich zu ihrer eigentlichen Tätigkeit in den Bereichen können die Beschäftigten auf freiwilliger und gewählter Basis in crossfunktionalen Gremien mitarbeiten.

Jedes Gremium besteht aus je einem Vertreter jedes Fachbereichs ohne eine Führungskraft und hat die Entscheidungsfreiheit zu einem organisationalen Thema. Das zusätzliche Entgelt (Rollenzuschlag) wird für die Tätigkeit als Führungskraft oder für die Mitarbeit in den Gremien gewährt. Die Ausübung der Rollen wird demokratisch bestimmt und ist auf einen bestimmten Zeitraum begrenzt.

Entgeltfindung durch ein Vergütungskomitee

In einem schnell gewachsenen Softwareunternehmen wurden zunächst die Entgelte frei verhandelt. Mit zunehmender Unternehmensgröße, die mittlerweile bei fast 150 Beschäftigten liegt, wurde deutlich, dass das klassische »Top-Down-Modell«, welches über direkte Gehaltsverhandlungen gesteuert wurde, nicht mehr zeitgemäß und intransparent war. Im Unternehmen wurde ein mehrköpfiges Vergütungskomitee implementiert. Dieses trifft mit dem jeweiligen Beschäftigten die Entscheidung über die Höhe seines Entgeltes. Dazu werden unter anderem die Kriterien »Kompetenz«, »Verantwortungsübernahme«, »Erfahrung« und Benchmarkdaten aus dem Team und dem Markt herangezogen.

Fazit

Über neue Vergütungsformen werden auch Unternehmen, die jetzt noch traditionelle Vergütungssysteme im Einsatz haben, langfristig nachdenken müssen. Dies zeigen Entwicklungen, wie die zunehmende Abkehr von rein individueller Leistungsbetrachtung und die zunehmende Verbreitung von teamorientierten Boni, deutlich.

Ob sich Einheits-, Wunsch- und selbstbestimmte Entgelte für jede Unternehmensform und -größe eignet, ist natürlich fraglich. Ein Großkonzern benötigt sicherlich auch weiterhin eine differenzierte Entgeltfindung, in welcher sich auch individuelle Leistungsfaktoren wiederfinden. Allerdings werden agile Arbeitsformen wie Scrum, Projektorganisation und Rollenbetrachtung anstatt Aufgabenbezug dazu führen, dass traditionelle Vergütungssysteme an ihre Grenzen stoßen.

In den folgenden Ausgaben dieser Zeitschrift werden wir uns detailliert agilen Vergütungsmodellen anhand von konkreten Unternehmensbeispielen widmen. ■

Literatur

Angermeier G (2017) Projektmanagement Glossar: Agiles Projektmanagement. projektmagazin. <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/agiles-projektmanagement> [Zugegriffen: 15.08.2019]

Beck K, Beedle M, van Bennekum A, Cockburn A, Cunningham W, Fowler M, Grenning J, Highsmith J, Hunt A, Jeffries R, Kern J, Marick B, Martin RC, Mellor S, Schwaber K, Sutherland J, Thomas D (2001) Manifest für Agile Softwareentwicklung. <http://agilemanifesto.org> [Zugegriffen: 15.08.2019]

Bendel O (2019) Agilität. Gabler-Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agilitaet-99882/version-368852> [Zugegriffen: 15.08.2019]

Bergmann F (1984) Neue Arbeit, neue Kultur, Arbor Verlag, Freiburg

Eilers S, Möckel K, Rump J, Schabel F (2018) HR Report 2018. Schwerpunkt Agile Organisation auf dem Prüfstand. Hays AG, Mannheim, Zürich, Wien

Franke S, Hornung S, Nobile N (2019), New Pay – Alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle, Haufe Group, Freiburg-München-Stuttgart

Haufe Akademie (Hrsg.) (2018), Whitepaper »New Work«, Zahlen Daten Fakten, Haufe Group, Freiburg-München-Stuttgart

Hornung S (2019) »Geld allein ist relativ unbedeutend.« Interview mit Dr. Uwe Schirmer, Leiter für Personalgrundsatzfragen bei der Robert Bosch GmbH. PERSONALmagazin 6, S 36-41

Schmidt T (2018) Performance Management im Wandel. Springer Fachmedien, Wiesbaden

Autoren-Kontakt

Dipl.-Päd. Sven Hille
Leitung Fachbereich Arbeitszeit und Vergütung
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
+49 211 542263-34
E-Mail: s.hille@ifaa-mail.de