



Vergütung agil gestalten

Verbundenheit bedarf einer
neuen Währung

Herbstkonferenz Agile Verwaltung 2020

Impulse

- Spannungsfeld von Unternehmen + Verwaltung
- Neue Arbeitsformen – Neue Währung?
- Mit Bedürfnissen „bezahlen“
- Agile Komponenten eines Vergütungsmodelles

Unternehmen im Spannungsfeld



- Digitalisierung, Demografischer Wandel, Wertewandel...
- Neue Arbeitswelt schafft neue Arbeitsformen
- Rollen Arbeitgeber + Arbeitnehmer (+ Betriebs-/Personalräte) ändern sich
- Aufgaben verändern sich schneller
- Wünsche, Bedürfnisse, Werte von Mitarbeitern gewinnen an Bedeutung
- Wettbewerbsdruck bei Unternehmen
- Erhöhter Umgang mit Komplexität

Anforderungen an Mitarbeiter

Mitarbeiter als Challengepartner

- Veränderungsbereit
- Verantwortungsübernahme
- Digitale Kompetenz
- Lernbereitschaft
- ?

Mitarbeiter als Partner - mit der Fähigkeit mit den modernen agilen Arbeitsformen positiv motiviert umgehen zu können





- Unternehmen sind im Wandel und auf dem Weg von „OldWork“ zu „NewWork“.
- Im Rahmen von NewWork entscheiden Mitarbeiter oft über ihre Arbeitszeit & Ort oder „wählen ihr Gehalt selber“
- Partizipation & Augenhöhe im Vordergrund genauso wie agile Organisationsgestaltung
- Kultur hört nicht bei der Vergütung auf
- Was heißt das für Vergütungssysteme?



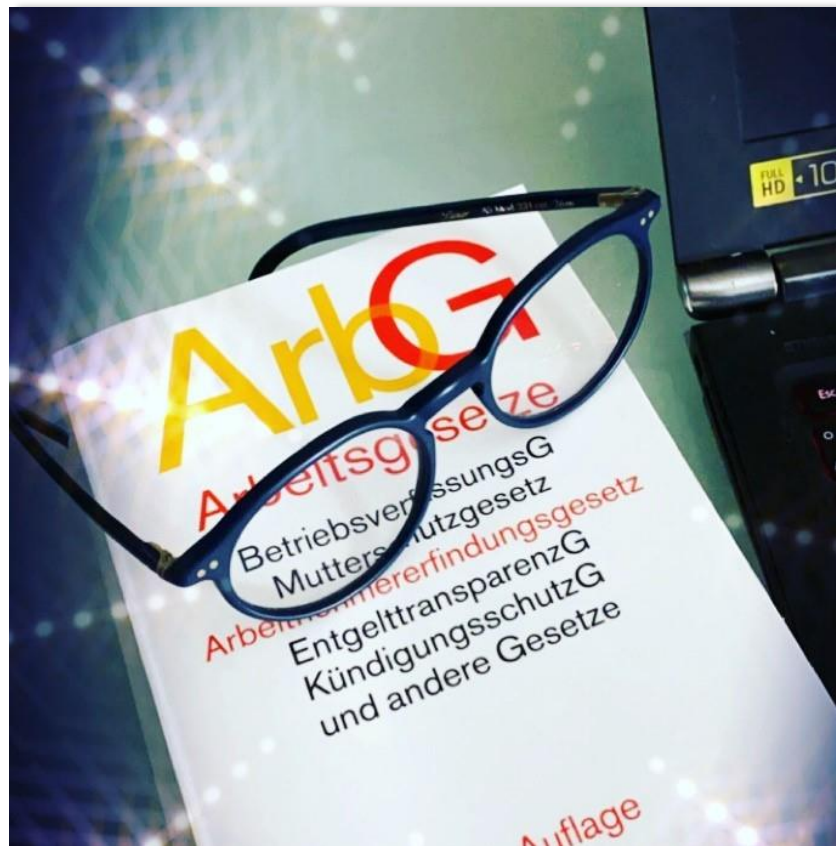
Klassische Prinzipien der Entgeltbemessung:

- Zeitlohn
- Leistungslohn / Akkord
- Prämienlohn

Neue Entlohnungsformen:

- Wunschgehalt
- Selbstgewähltes Gehalt
- Transparente Gehälter

LegalCheck agile Vergütung



- ✓ **Mindestlohn**
- ✓ **Tarifliche + betriebliche Rahmen wahren**
- ✓ **Transparente, klare + eindeutige Absprachen**
- ✓ **Gleichbehandlung:**
 - ✓ AGG
 - ✓ EntgTranspG
 - ✓ Allgemeiner Gleichbehandlungsgrundsatz
- ✓ **Datenschutz**
- ✓ **Mitbestimmung Betriebsrat**
 - ✓ Lohngestaltung (§§ 87 Abs. 1 Nr. 10 + 11 BetrVG)

Anforderung an Vergütungssysteme im Wandel:

„So, wie sich ein Wandel in unserer Arbeitswelt weg von stark repetitiven Aufgaben hin zu einer kreativen + schöpferischen Mitgestaltung vollzieht verliert auch der Ansatz eines rein finanziell geprägten Vergütungssystem seine Wirkung.

Neue Arbeit braucht vielfältige Währungen, die vorteilhaft für Mitarbeiter und Unternehmen sind.“

Anforderung an Vergütungssysteme im Wandel:

Bisher: Monetäre Systeme → Belohnung	Neu: Strategisches Instrument → Bedürfnis
leistungsbezogen	Mitarbeiter
Soziale Umstände	Unternehmen
erfolgsabhängig	Gesellschaft (?)

Eine Chance den Blick auf die „neuen Wünsche“ zu erweitern + vor allem nicht-monetäre Anreize stärker in den Fokus zu bringen, die mit Geld nicht zu bezahlen sind. Dabei bedarf es der „richtigen“ Mischung.



Bedürfnisorientierte Währungen



- Verbundenheit geht nur über Emotion
- „Geld“ muss stimmen
- Unternehmen benötigen die „richtigen“ Mitarbeiter → Challengepartner
- Challengepartner brauchen mehr als nur Geld um sich zu entfalten



Währungen die für beide Seiten Bedürfnisse erfüllen !

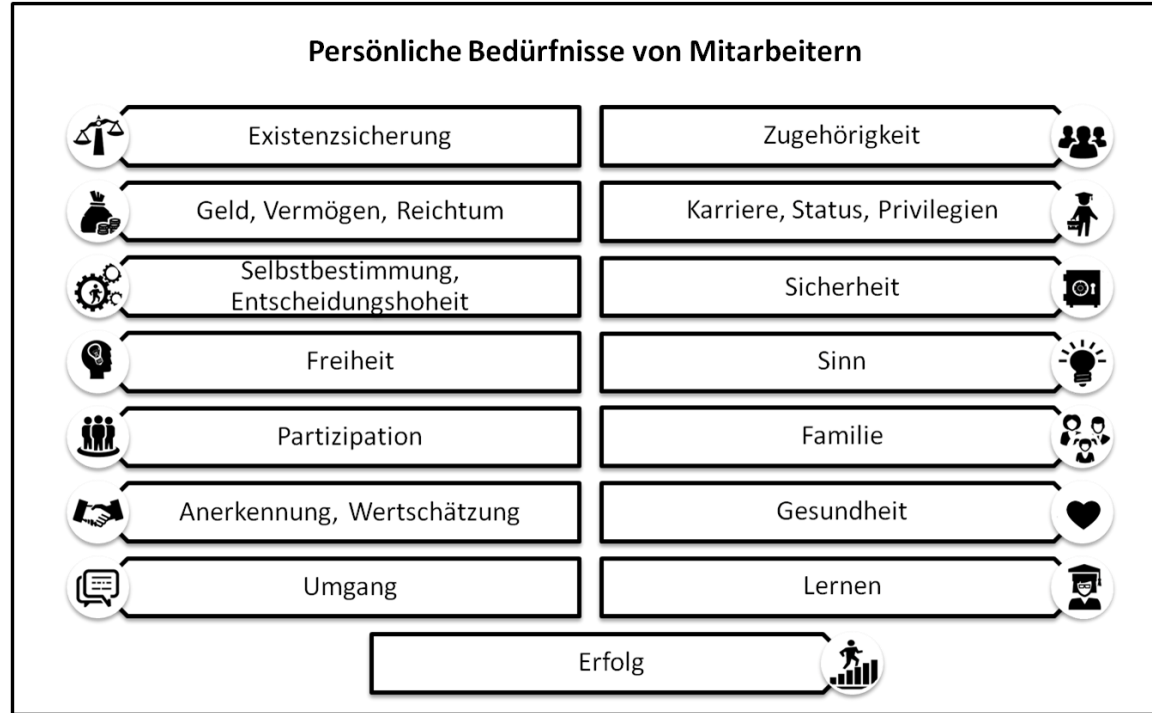
- Organisation
- (Entscheidungs-) freiheit
- Selbstbestimmung
- Verantwortung
- Kreativen Spielraum
- ...

Bedürfnisse von Unternehmen

- Flexibilität
- Erreichbarkeit (24/7)
- Kunden-/Marktorientierung
- Verfügbarkeit
- Auslastung
- Anpassungsfähigkeit an Markt & Kunden
- Wettbewerbsfähigkeit
- Mitarbeiter halten + gewinnen
- Produktivität
- Innovation
- Emotionale Bindung
- Gestaltungsspielraum
- Nutzen- bedarfsorientiert am jeweiligen Unternehmen
- Attraktiv sein als Arbeitgeber
- ...?



Bedürfnisse von Mitarbeitern



Alle haben die gleiche Sehnsucht

Zeit & Ort & Selbstbestimmung

- ! Mitarbeiter wollen selber (mit) bestimmen „wann“ & „wo“
- ! Bedürfnis nach „verfügbarer Zeit“ betrifft alle Arbeitsbereiche – auch die Schicht
- ! Branchen unabhängig
- ! Nicht mit Geld zu „bezahlen“



Vergütung der Zukunft?

Welche Vergütung macht „glücklich“?...

- Geld?
- Zeit?
- Entscheidungsfreiheit?
- Das E-Bike?
- ?

... und stärkt das Unternehmen?

Welche Währungen braucht
die Organisation von morgen?



Beispiele:



Situative Arbeitszeiten

Zeit statt Geld

Arbeitsweise

Sicherheit durch tariflichen Rahmen

Beispiel: Flexible Arbeitszeit



✓ Agiler Spielraum

- ✓ Job-Sharing
- ✓ Arbeit auf Abruf
- ✓ Gleitzeit/Vertrauensarbeitszeit
- ✓ Betriebsvereinbarungen
- ✓ Tarifverträge (Öffnungsklauseln)

- ➔ Mithilfe von individuellen Vereinbarungen Freiraum schaffen
- ➔ Gesetzliche Möglichkeiten ausschöpfen
- ➔ Kollektive Handlungsspielräume ausweiten

Betriebliche Möglichkeiten: Vertrauensarbeitszeit/Gleitzeit

Vertrauensarbeitszeit	Gleitzeit
Kein definierter Arbeitszeitrahmen.	Beginn / Ende der Arbeitszeit variabel jedoch definierter Arbeitszeitrahmen.
Mitarbeiter bestimmt selbst, wann er arbeitet.	Mitarbeiter kann seine Arbeit flexibel beginnen und beenden, der zeitliche Rahmen dazwischen ist vom Arbeitgeber vorgegeben.
Fokus liegt auf dem Arbeitsergebnis.	Abgeleistete Zeit nach wie vor relevant.
Keine Zeiterfassung nötig.	Zeiterfassung meist erforderlich.
.	

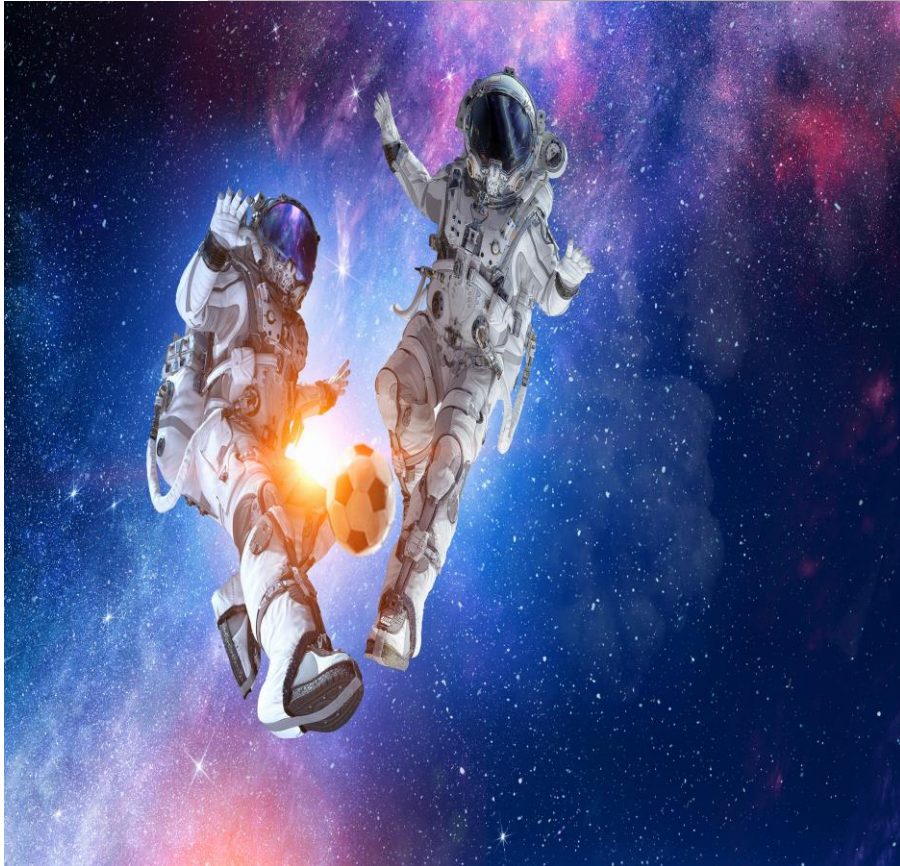


Mehr freie Tage/Urlaub

Vertrauensurlaub

Zeit statt Geld

Zeit für Familie/Ehrenamt



Agile Methoden

Selbstorganisation

Mobiles Arbeiten

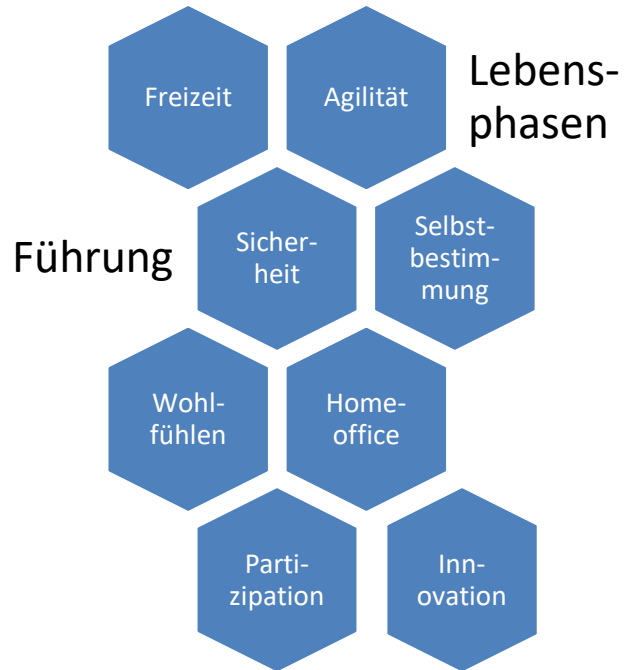
Budgetverantwortung

Tarifverträge + Agilität?



- Sicherer Handlungsrahmen
- Orientierung
- Schnelles agiles Wirken innerhalb des Rahmens möglich
 - Pflegeversicherung
 - R-Schutzversicherung
 - Innovation
 - Flexibler situativer Arbeitszeitrahmen
 - Eigenes Budget (Anschaffung, Weiterentwicklung...)
 - Selbstbestimmtes Gehalt
 - Zeit statt Geld (Wahlmöglichkeit)

Bedürfniserfüllung als Währung



#Agiler Spirit: Vergütung ist mehr als Geld

Mit Emotion Verbindung schaffen!

Diskussion & Feedback

*Ich freue mich auf unseren
Austausch*



Fotos: Fotolia +
Susanne Horn, Köln

Britta Redmann
Rechtsanwältin • Mediatorin • Coach
www.britta-redmann.de

