

New Pay

Wie sehen zukunftsfähige Vergütungsmodelle aus?

Klassische Organisationsmodelle verändern sich. Die Arbeit wird vermehrt agil organisiert; den Beschäftigten werden viel Autonomie und Selbstführung ermöglicht. Diese Veränderungen haben auch einen Einfluss auf die zukünftige Ausgestaltung von Vergütungsmodellen.

Von Dr. Anja Feierabend und Dr. Lea Rutishauser

Die Veränderungen in unserer Arbeitswelt rufen nicht nur neue Arbeits- und Organisationsmodelle hervor, sondern verlangen auch nach neuen Vergütungsmodellen. Vergütungsmodelle müssen sich weiterentwickeln und sich dem Wandel im Unternehmen und in der Gesellschaft anpassen. Mit «New Pay» werden deshalb Ansätze bezeichnet, die auf das veränderte Arbeitsumfeld eingehen. Wenn New Work mehr Kooperation im Unternehmen erfordert und zu neuen Strukturen sowie mehr Flexibilisierung führt, muss mit New Pay auch das Vergütungsmodell in der Lage sein, dieser neuen Realität gerecht zu werden. Die Gesamtvergütung setzt sich aus verschie-

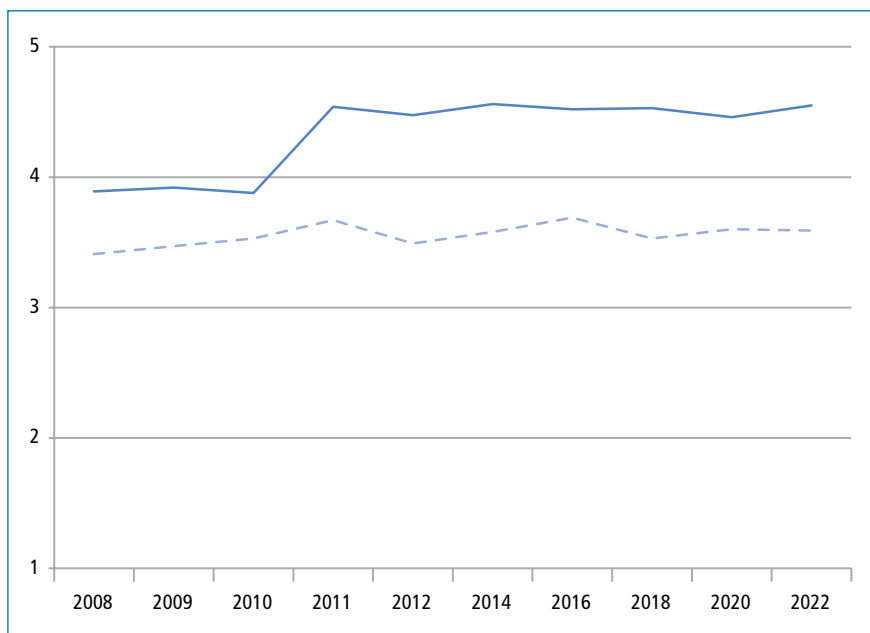
denen Komponenten zusammen: Der Grundlohn entschädigt eine Arbeitskraft markt- und funktionsgerecht. Dazu kommen weitere Vergütungskomponenten wie die variable Vergütung und Fringe Benefits (Lohnnebenleistungen). Mit der variablen Vergütung sollen Mitarbeitende gezielt zu Leistung motiviert werden, während die Fringe Benefits dazu dienen, Mitarbeitende durch attraktive Vergütungselemente zu gewinnen und im Unternehmen zu halten. New Pay beeinflusst dabei alle Vergütungskomponenten. Die wichtigsten Trends und Entwicklungen, wie zum Beispiel das Bedürfnis nach mehr Transparenz, Partizipation und sinnhafter Tätigkeit und die höhere Sensibilisierung

für Themen wie Nachhaltigkeit oder psychische und physische Gesundheit am Arbeitsplatz, wollen wir in diesem Artikel beleuchten.

Steigende Erwartungen

Unternehmen, die ihr Vergütungsmodell hinterfragen und auf die Unternehmensstrategie und die aktuellen Bedürfnisse der Beschäftigten ausrichten, gewinnen an Profil. Ein modernes Vergütungsmodell mit New-Pay-Elementen stärkt die Arbeitgeberattraktivität und hilft Unternehmen, den steigenden Erwartungen auf dem Arbeitsmarkt zu begegnen. Die Unternehmen signalisieren nach innen und aussen, was ihnen wichtig ist, stärken damit ihre Arbeitgebermarke und können sich von Konkurrenten abheben. Vergütungsmodelle lassen Rückschlüsse zu, wie ein Unternehmen strukturiert und organisiert ist, wie hierarchisch geprägt es ist und welche Werte und Fähigkeiten im Unternehmen besonders gefragt sind. Das sind wichtige Informationen und Signale, um in einem Arbeitnehmermarkt Talente, die zum Unternehmen und zu den Unternehmenswerten passen, zu gewinnen und zu halten.

Die Bedeutung einer Auseinandersetzung mit der Vergütungsthematik zeigen auch die neuesten Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers 2022. Die Erwartung der Arbeitnehmenden in Bezug auf eine angemessene und faire Entlohnung steigt im Vergleich zur Befragung im Jahr 2020 wieder an. Das wahrgenommene Angebot der Arbeitgebenden bleibt hingegen weiterhin unter den Erwartungen (siehe Abbildung).



Erwartung der Arbeitnehmenden an eine angemessene Entlohnung (durchgehende Linie) vs. wahrgenommenes Angebot (gestrichelte Linie). Skala: «Ich erwarte von meinem Arbeitgeber eine angemessene Entlohnung» bzw. «Mein Arbeitgeber bietet mir eine angemessene Entlohnung» (1 = überhaupt nicht, 5 = voll und ganz) Quelle: Schweizer HR-Barometer 2022

Mehr Transparenz

Im Zusammenhang mit New Pay setzen verschiedene Entwicklungen der Vergütungsmodelle Transparenz voraus. In der wissenschaftlichen Literatur wird zwischen der distributiven und der prozeduralen Lohntransparenz unterschieden. Bei der distributiven Lohntransparenz interessiert das «wie viel» (Verteilungsgerechtigkeit); bei der prozeduralen Lohntransparenz geht es um das «wie» (Verfahrensgerechtigkeit). Sind die Prozesse, wie Löhne berechnet werden oder auf welcher Grundlage das Vergütungsmodell basiert, bekannt beziehungsweise transparent, können die Beschäftigten die Rahmenbedingungen besser nachvollziehen. Das ist eine wichtige Voraussetzung für weitere Entwicklungen. Die Pay Transparency Study (2018) hat Lohndaten in der Schweiz analysiert und zeigt, dass die Lohntransparenz noch lange nicht in allen Firmen gegeben ist:

- 69% der Unternehmen zeigen transparent auf, wie die Fringe Benefits zustande kommen.

- 50% der Unternehmen sind transparent und zeigen, wie die Prozesse für Grundlohn, Lohnerhöhung, team- oder unternehmensbezogene variable Vergütung funktionieren.
- 40% der Unternehmen zeigen sich transparent in Bezug auf die individuelle variable Vergütung.

Mehr Partizipation

Ein wichtiger Treiber von New Pay ist die Forderung nach mehr Partizipation. Unternehmen mit einer modernen, agilen Firmenkultur legen viel Wert auf die Mit- und Selbstbestimmung der Beschäftigten. Zu einer solchen Unternehmensphilosophie gehört auch das Mitbestimmen bei der Weiterentwicklung des Vergütungsmodells. Mit einem partizipativen Vergütungsmodell setzt das Unternehmen ein wichtiges Zeichen. Wenn die Beschäftigten mitbestimmen können, wie ihr Lohn zustande kommt und wie er sich entwickelt, fördert dies die Nachvollziehbarkeit und das Vertrauen in das Vergütungsmodell.

Ein extremes Beispiel der Partizipation sind «self-set salaries», also Löhne, die von den Mitarbeitenden selbst gewählt werden. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter im Unternehmen bestimmt, wie hoch der eigene Lohn sein soll. Solche Ansätze funktionieren nur mit einer entsprechend partizipativ und transparent ausgestalteten Unternehmens- und Vergütungskultur. Denn die Mitarbeitenden müssen ihre Lohnvorstellung im Zusammenhang und unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens, der Arbeitsmarktlage und im Vergleich mit der Vergütung der Arbeitskolleginnen und -kollegen entwickeln. Tabelle 1 auf Seite 30 zeigt verschiedene Partizipationsmöglichkeiten auf.

Mehr Sinn und Nachhaltigkeit

Durch die Partizipation der Arbeitnehmenden in der Gestaltung von Vergütungsmodellen zeigt sich auch, welche gesellschaftlichen Veränderungen in die Überlegungen miteinbezogen werden



SwissSalary

SwissSalary Ltd. ist der erste und aktuell einzige Payroll-Anbieter in der Schweiz, mit dem Label swissdec certified plus.

Das bedeutet, dass SwissSalary Ltd. ab sofort ELM 5.0, KLE 1.0 und SUA 1.0 zertifiziert ist.

Alle Details dazu finden Sie unter swissalary.ch/swissdec-certified-plus

Tab. 1: Partizipative Ansätze bei der Ausgestaltung von Vergütungsmodellen

Grundlohn	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Werte sind uns wichtig – was wollen wir entlohnen? (z.B. funktionsbezogene Vergütungskomponenten, weil die Jobprofile sehr unterschiedlich sind, Verantwortung und Kompetenzen oder ein einheitlicher Grundlohn/ Mindestlohn für alle) • Wie wollen wir den Prozess gestalten? (z.B. alle können den Lohn selbst wählen (self-set salary), der Grundlohn wird in Teams bestimmt (z.B. innerhalb gewisser Lohnbänder), Vergütungskriterien werden gemeinsam definiert)
Variable Vergütung	<ul style="list-style-type: none"> • Soll es eine variable Vergütung geben? Woran machen wir den variablen Anteil fest (z.B. an der individuellen Leistung, am Teamerfolg, an unternehmensbasierten Erfolgskriterien)? • Wird die variable Vergütung unabhängig vom Grundgehalt gehandhabt? (z.B. die Höhe des variablen Anteils der Gesamtvergütung wird im Team bestimmt, Verteilungskriterien werden im Team definiert [z.B. nach Kriterien oder Verteilung pro Kopf])
Fringe Benefits	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Lohnnebenleistungen sind besonders attraktiv (z.B. Beitrag an Velo signalisiert Nachhaltigkeitsgedanken) und haben einen Effekt bei der Anwerbung neuer Mitarbeitenden? • Erhalten alle dieselben Fringe Benefits, oder ist das ein individueller Entscheid je nach Bedürfnis?

sollen. Aktuelle Themen wie der ausgeprägte Wunsch nach sinnhaften Tätigkeiten, die zunehmende Bedeutung von psychischer und physischer Gesundheit am Arbeitsplatz sowie Überlegungen zu nachhaltigem und klimafreundlichem Verhalten zeigen sich auch in der Vergütungspraxis.

Bei der Verteilung des Lohntopfs spielen die Kriterien, welche für die Verteilung herangezogen werden, eine zentrale Rolle. Wer soll wie viel erhalten, und anhand welcher Kriterien wird das entschieden? Eine grosse Frage ist dabei oft, wie Leis-

tung vergütet werden soll. Während sich in der klassischen Produktion Leistung relativ einfach quantifizieren lässt (oder mit Anstrengung gleichgesetzt wird), ist die individuelle Leistung eines Mitarbeitenden in der heutigen Wissensgesellschaft zunehmend schwierig zu fassen. Insbesondere bei Tätigkeiten, wo kreative Ansätze und Problemlösungsorientierung gefragt sind, ist die individuelle Leistung schwierig messbar. Deshalb könnten in Zukunft vermehrt Verantwortung und Kompetenz als Vergütungskriterien im Vordergrund stehen. Zudem wird der reine Leistungsfokus der Arbeitshaltung der jüngeren

Tab. 2: Gesellschaftlicher Wandel in Bezug auf die verschiedenen Lohnkomponenten

Grundlohn	Die jüngeren Generationen wünschen sich einen Grundlohn, mit dem sie ihren Lebensentwurf finanzieren können. Daneben sind die Work-Life-Balance und das Wellbeing wichtiger geworden. Die Verknüpfung mit anderen Personalprozessen wie Weiterbildung oder Arbeitsbedingungen ist zentral zur Ergänzung des Grundlohns.
Variable Vergütung	Individuelle Leistungsanreize werden vermehrt ersetzt durch team- oder unternehmensbasierte Leistungsanreize, Anreize zur teamübergreifenden Zusammenarbeit, zur Entwicklung neuer Ideen und Lösungen und zur Erreichung von strategisch wichtigen Zielen.
Fringe Benefits	Nicht monetäre Lohnnebenleistungen wie zeitliche und räumliche Flexibilität bei der Arbeitsgestaltung werden wichtiger. Monetäre Lohnnebenleistungen wie Vergünstigungen, Sozialversicherungen und Mobilitätsbeiträge (für den öffentlichen Verkehr oder das Velo) bleiben relevant. Unternehmen können mit gezielten Anreizen ein nachhaltiges Verhalten fördern.

Generationen nicht mehr gerecht. Der Fokus sollte nicht auf einer kurzfristigen Leistungsmaximierung liegen, die durch Leistungslöhne angereizt wird, sondern auf einer langfristigen und nachhaltigen Leistungserbringung unter Berücksichtigung diverser Interessen und Stakeholder. Dazu sind neben dem Leistungskriterium vermehrt unternehmerische und soziale Fähigkeiten gefragt, die ebenfalls als Vergütungskriterien in ein Lohnmodell einfließen sollten (siehe Tabelle 2).

Fazit

Vergütungsmodelle sind so verschieden wie Unternehmenskulturen. Es gibt keine Standardlösung, die überall funktioniert. Ein Vergütungsmodell soll in erster Linie zum Unternehmen passen. Vergütungsmodelle signalisieren Unternehmenswerte und Strukturen und dienen daher nicht nur zur Motivation der bestehenden Mitarbeitenden, sondern auch dem Anwerben von neuen Talenten. Trotz einer gewissen Flexibilisierung und Individualisierung können moderne Vergütungsmodelle jedoch nicht alle individuellen Lohnbedürfnisse und -vorstellungen abdecken. Ein System impliziert immer auch eine gewisse Standardisierung, in die sich Mitarbeitende einfügen müssen. Transparenz, Partizipation und die Berücksichtigung gesellschaftlicher Veränderungen ermöglichen es, das Vergütungsmodell zukunftstauglich und an den Bedürfnissen von Unternehmen und Mitarbeitenden auszurichten.

Quellen
 Arnold, A., Fulmer, I., Sender, A., Allen, D., Staffelbach, B. (2018). Compensation and Pay Transparency Practices in Switzerland. Universität Luzern.
 Franke, S., Hornung, S., & Nobile, N. (2019). New Pay – Alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle. Freiburg: Haufe-Fachbuch.
 Schneider, L., Meyer, D., Feierabend, A., Grote, G. & Staffelbach, B. (2022). Schweizer HR-Barometer 2022: Innovation und Scheitern. Universität Luzern, ETH Zürich und Universität Zürich.



Dr. Anja Feierabend und **Dr. Lea Rutishauser** forschen und lehren am Center für Human Resource Management der Universität Luzern und haben gemeinsam HR ConScience GmbH gegründet, ein Start-up, das mit wissenschaftlichen Methoden und Analysen evidenzbasiertes Human Resource Management unterstützt.