

BEI OOSE STIMMEN DIE KOLLEGEN ÜBER GEHALTSERHÖHUNGEN AB

Interview mit Kim Nena Duggen, Vorstand und Trainerin, oose Innovative Informatik eG, Hamburg



Im Team offen und fair über Gehälter zu diskutieren ist eine Herausforderung.

© Milkos/iStock/Thinkstock/GettyImages.

Frau Duggen, oose firmiert als Genossenschaft und betreibt ein teamorientiertes Lohnfindungsmodell. Was war zuerst da, die Gesellschaftsform oder das Vergütungsmodell?

Kim Nena Duggen: Zuerst einmal entstand die Form, in der wir bei oose seit Jahren im Team zusammenarbeiten. Wir als IT-Beratungs- und Trainingsunternehmen führen in den DACH-Ländern vor allem IT-Schulungen durch und leisten Projektunterstützung. oose wurde bereits 1998 gegründet, doch erst 2014 haben wir die Form einer Genossenschaft angenommen. Sie passt zu der

selbstorganisierten Kreisstruktur, in der wir mit unseren 30 Mitarbeitern und weiteren Kooperationspartnern organisiert sind. Ursprünglich haben wir mit einer klassischen Hierarchie mit Geschäftsführern an der Spitze gearbeitet, doch die passte langfristig nicht zu unserer Selbstorganisation. Heute ist eines unserer Grundprinzipien, dass wir geschäftliche Entscheidungen nicht von den handelnden Personen trennen. Das heißt, dass die Mitarbeiter, die die Konsequenzen einer Entscheidung umsetzen, diese Entscheidung auch selbst treffen. Somit tragen die einzelnen Kreise, also die Teams, die inhaltliche und geschäftliche Verantwortung jeweils selbst.

Welche Erfahrungen haben Sie in den vergangenen drei Jahren mit der Genossenschaft gemacht?

Kim Nena Duggen: Dieses Rechtskleid passt perfekt zu unserer intern und extern gelebten Struktur. Fast jeder Mitarbeiter ist auch Mitglied der Genossenschaft und hat das gleiche Stimmrecht. Somit trennen wir Handeln nicht von Entscheiden, unabhängig von der Funktion im Unternehmen. Wir haben bislang auch ein externes Genossenschaftsmitglied, welches mit uns fachlich im Austausch steht, aber nicht bei uns angestellt ist; davon soll es in Zukunft mehrere geben, da wir an Netzwerkorganisationen glauben. Dadurch sind die Gehaltsstrukturen unterschiedlich. Wir haben Angestellte, die zugleich Mit-

glieder der Genossenschaft sind. Die bekommen als Angestellte ein Festgehalt und partizipieren als Mitglieder an der jährlichen Ausschüttung. Ist jemand nur Mitglied, aber kein Angestellter, profitiert er nur von der Gewinnausschüttung.

Wie regelt oose die Frage der Gehaltserhöhungen?

Kim Nena Duggen: Wir haben in der Tat ein Gehaltserhöhungsmodell gesucht, das der Form der Genossenschaften entspricht. Uns ist wichtig, dass die Mitarbeiter neben der Personalverantwortung in ihren Bereichen auch über Gehälter mitentscheiden können. Nach längerer Überlegung haben wir ein Modell selbst erarbeitet und ausprobiert. Dabei halfen uns Anleihen aus unserem Netzwerk. Wir wollten keine vollständige Transparenz der Gehälter und auch keine Einheitsgehälter. Das liegt wie bei den meisten Unternehmen daran, dass die Unterschiede in den Gehältern der einzelnen Mitarbeiter durch individuell verschiedene Ausgangssituationen bedingt sind. Hätten wir zum Zeitpunkt der Einführung des Gehaltserhöhungsmodells mit kompletter Transparenz gehandelt, wäre ein großes Gefühl der Benachteiligung und der Ungleichbehandlung bei manchen Kollegen wohl die Folge gewesen. Das wollten wir verhindern. Vielmehr geht es uns mit dem Modell darum, dass sich die Mitarbeiter gleichbehandelt fühlen. ➤



„Wir nennen keine absoluten Gehaltsbeträge, sondern nur die Einordnung in das Band und eine relative Selbsteinschätzung im Verhältnis zu den Kollegen innerhalb der gleichen Tätigkeit.“

Kim Nena Duggen,
oose Innovative Informatik eG

Die Transparenz beschränkt sich auf die Gehaltserhöhung?

Kim Nena Duggen: Genau. In jedem Jahr führt der oose-Vorstand die Gehaltserhöhungsrunde durch. Er errechnet, welche Finanzvolumen wir insgesamt für eine Gehaltsrunde ausschütten können. Die Mitglieder haben das Recht, den Vorschlag des Vorstands in der Generalversammlung zu beanstanden. Wir überlegen dann gemeinsam, wie viel Mehr an Gehalt wir uns in der neuen Runde leisten können und wollen. Dabei ist auch das aktuelle Vergütungsniveau am Markt wichtig. Unser Modell umfasst drei Gehaltsbänder, ein unteres Band für Einsteiger, ein mittleres Band und ein oberes Band. Eine Rolle spielen unsere drei Berufsgruppen im Unternehmen, nämlich die Trainer und Berater, Teamassistentinnen und das Veranstaltungsmanagement sowie zentrale Dienste wie Marketing und IT. Für die drei Gruppen existieren jeweils die drei Gehaltsbänder entsprechend der jeweiligen Aufgabe.

Wie lief die Einführung des Modells ab?

Kim Nena Duggen: Bevor sich die Kollegen Ende 2014 erstmals selbst innerhalb ihres Bandes eingeordnet ha-

ben, haben wir die Kriterien für die Selbstbewertung wie Qualifikation, Leistung, Engagement und andere Faktoren diskutiert. Dann haben wir den Mitarbeitern die Marktwerte für Vergütung sowie die Ober- und Untergrenzen unserer Gehaltsspanne mitgeteilt und sie gebeten, sich selbst einzuordnen. Diese Selbsteinschätzung haben die Mitarbeiter anschließend innerhalb ihrer Kollegengruppe diskutiert. Die Selbsteinschätzungen wurden dann in Form einer Einordnung in das jeweilige Band im oose-internen Wiki bekanntgegeben. Das passiert seitdem jährlich.

Wurden dabei absolute Zahlen genannt?

Kim Nena Duggen: Nein, absolute Beträge haben wir nicht genannt, nur die Einordnung in das Band und eine relative Selbsteinschätzung im Verhältnis zu den Kollegen innerhalb der gleichen Tätigkeit. Daraus errechnet der Vorstand ein Mittel zwischen Selbst- und Fremdbild. Dieses führt entweder zu einer Erhöhung oder eben zu gleichbleibendem Gehalt. Reduziert wird natürlich nicht. Ein Negativwert wird lediglich als Feedback für den Kollegen genutzt.

Wie fällt Ihr Resümee zum Modell nach drei Jahren aus?

Kim Nena Duggen: Gelingen ist, dass die Belegschaft selbst über die Höhe der Gehaltsanpassungen entscheidet. Auch der Klärungs- und Diskussionsprozess, der dafür notwendig war und ist, schafft Transparenz. Aber beim ersten Mal fiel es manchen Kollegen doch schwer, sich im Vergleich zu den Kollegen selbst realistisch einzuordnen. Das liegt vor allem daran, dass wir als Berater und Trainer viel unterwegs sind und wenig von den an-

deren hautnah mitbekommen. Aus meiner Sicht eignet sich unser Modell gut dafür, ursprünglich existierende Unterschiede in den Festgehältern auf die Dauer auszugleichen. Dadurch sollten Ungleichbehandlungen in der Vergütung irgendwann nicht mehr existieren. Tatsache ist aber auch, dass wir neben aller Zustimmung zu unserem Modell in jedem Jahr mit den Kollegen diskutieren. Das passt zu unserer Arbeitsweise. Kein Modell oder Instrument ist in Stein gemeißelt. Wir probieren aus, machen eine Retrospektive und passen bei Bedarf an.

Was haben Sie seit 2014 am Modell verändert?

Kim Nena Duggen: Natürlich ändern wir immer mal wieder Details. Ein grundsätzlicher Unterschied gegenüber dem ersten Mal ist der Zeitrhythmus. Wir entscheiden heute im Mai über Gehaltserhöhungen und prüfen im Herbst, ob wir noch eine Ausschüttung nachlegen können. Außerdem zahlen wir seit dem zweiten Jahr immer einen Inflationsausgleich aus, unabhängig von der Einordnung im Modell. Die verbleibende Gehaltserhöhungssumme wird über alle Kollegen gleichmäßig verteilt. Auch tauschen wir uns regelmäßig mit anderen Unternehmen aus, die ähnliche Modelle fahren. Dort stehen häufig Entscheidungen im Team im Mittelpunkt, indem offen über Gehaltserhöhungen für die einzelnen Mitarbeiter diskutiert wird. So weit wollen wir aber nicht gehen, denn offene Diskussionen über einzelne Personen und deren Gehaltswünsche in der gesamten Belegschaft würden zu Konflikten führen und somit das Gehalt das gesamte Jahr über thematisieren. ◀

Das Interview führte Dr. Guido Birkner.