

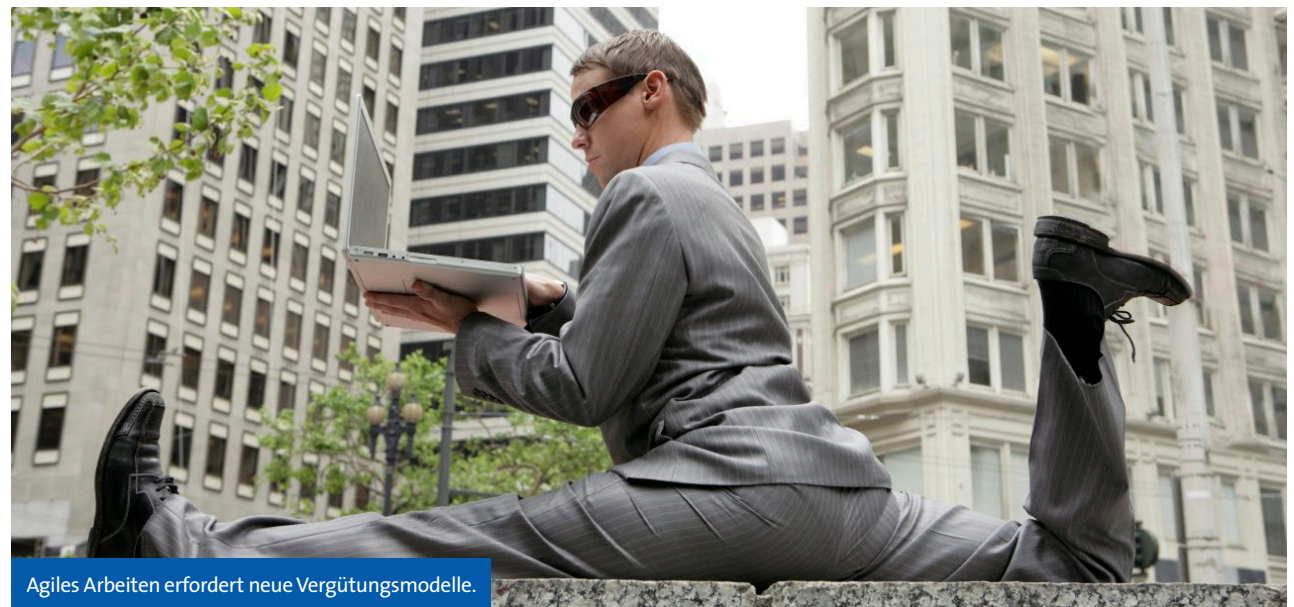
# VERGÜTUNG IN AGILEN ORGANISATIONEN: LASSEN SIE SICH INSPIRIEREN!

Warum klassische Vergütungsansätze an ihre Grenzen geraten und welche Alternativen es gibt

Von Maximilian Rahn und Thomas Aleweld

Stellen Sie sich vor, Sie haben keine disziplinarischen Führungskräfte und keine Personalabteilung und sollen für ein großes Team mit Product Owner und Agility Coach faire Gehälter bestimmen, ohne dabei die agile Organisationsentwicklung Ihres Unternehmens zu stören. Klingt kompliziert? Ist es auch!

Doch zunächst eine Begriffsklärung: Was sind agile Formen der Arbeitsorganisation? In der Diskussion über agile Organisationen gibt es sehr unterschiedliche Auffassungen. Die einen sprechen von Home-Office und flexiblen Arbeitszeiten – nebenbei sind dies wirklich wichtige Rahmenbedingungen –, die anderen fordern die konsequente Abschaffung aller Führungskräfte inklusive der Linienstruktur. Doch eigentlich definiert organisationale Agilität lediglich die Fähigkeit von Unternehmen, sich möglichst schnell an veränderte interne und externe Rahmenbedingungen anzupassen. Hierbei gibt es nicht den einen Weg, sondern Unternehmen müssen ihren eigenen selbst finden. Eines ist jedoch sicher: Agilität ist kein flüchtiger Trend und wird, empirisch nachgewiesen, in den kommenden Jahren weiter an Bedeutung gewinnen (Detecon, 2016 & Haufe, 2016/17).



Agiles Arbeiten erfordert neue Vergütungsmodelle.

© Eyecandy Images/Thinkstock/GettyImages.

Wieso funktionieren in diesen Organisationen die altbewährten HR-Lösungen nicht mehr? Grundsätzlich stehen die derzeitigen Vergütungsansätze – seien es Vergütungsstrukturen, Stellenbewertungen/Gradings

oder auch das Performance-Management – zunehmend unter Veränderungsdruck. Im Hinblick auf den Einsatz in agilen Unternehmen sind die meisten dieser Systeme bei organisationalen Veränderungen nicht ➤

flexibel genug anpassbar. Die Gestaltung ist eher hierarchisch geprägt. Das manifestiert sich sowohl durch die Entscheidungsmacht von HR und Management als auch über den Einfluss von Hierarchie auf die Gehaltshöhe. Daneben kennzeichnen sie sich zum Teil durch Intransparenz, einen individuellen anstatt kollektiven Fokus sowie einen hohen Entwicklungs- und Administrationsaufwand. Doch wie können alternative Gehaltsfindungsprozesse aussehen? Nachfolgend stellen wir Ihnen ausgewählte Best Practices vor.

**Gewähltes Vergütungskomitee:** Bei Seibert Media, einem agilen Unternehmen aus dem Bereich Softwareentwicklung mit 140 Mitarbeitern, sind verschiedene klassische Top-down-Modelle der Gehaltsbestimmung gescheitert. Besonders bei steigender Mitarbeiteranzahl wurde der Geschäftsführung schnell bewusst, dass ihr die Übersicht zur fairen Festlegung aller Gehälter fehlt. Aus diesem Grund wurde ein Komitee aus zwölf Mitarbeitern ins Leben gerufen, welches anhand von Kriterien wie Verantwortungsübernahme, Kompetenz, Erfahrung und Benchmarkdaten gemeinsam Gehaltsentscheidungen für alle Mitarbeiter trifft.

**Öffentliche prozentuale Gehaltsanpassungen:** Ein anderer Ansatz zur Gehaltsfindung in agilen Unternehmen ist die öffentliche Gehaltsanpassung. Dieser Prozess wird von einer Organisation aus dem Tourismussektor mit 120 Mitarbeitern und ohne Führungskräfte angewendet. Hierbei muss jeder Mitarbeiter seine gewünschte Gehaltsanpassung vor dem eigenen Team be-

gründen. Dieser Ansatz wird eher moderat umgesetzt, das Thema Gehalt wird schrittweise enttabuisiert, indem lediglich die prozentualen Erhöhungen und keine absoluten Zahlen genannt werden sollen.

**Temporäre Zulagen:** Ein österreichisches Unternehmen mit 100 Mitarbeitern arbeitet mit einem Grundgehalt, welches durch ein selbstentwickeltes Modell für jeden Mitarbeiter einzeln berechnet wird. Ergänzt wird dieses Fixum um rollen- und aufgabenbezogene Zuschläge, welche nur für den Zeitraum der eigentlichen Verantwortungsübernahme gezahlt werden. Das Unternehmen arbeitet mit zwei Führungskräften pro Bereich – einer disziplinarischen und einer fachlichen. Zusätzlich zu ihrer eigenen fachlichen Verankerung in Fachbereichen sind die Mitarbeiter auf freiwilliger und gewählter Basis in crossfunktionalen Gremien organisiert. Jedes Gremium hat Entscheidungsfreiheit zu einem organisationalen Thema, es besteht aus mindestens einem Vertreter aus jedem Fachbereich und handelt ohne Führungskraft. Zusätzliches Gehalt gibt es unter anderem für die Tätigkeit als eine der beiden Führungskräfte oder für die Mitarbeit in den Gremien der Firma. Die Ausübung der Rollen wird demokratisch bestimmt und ist auf einen bestimmten Zeitraum begrenzt.

**Mitarbeiter entscheiden selbst über ihr Gehalt:** Bei einem Automobilzulieferer aus Süddeutschland bestimmen die neuen Mitarbeiter ihr Gehalt anhand des eigenen Marktwerts selbst. Nach Eintritt in das Unternehmen kümmern sich Geschäftsführung und mehrere

People-Coaches um eine faire Gehaltsanpassung. Wie in vielen agilen Organisationen gilt auch hier der Grundsatz, so gut bezahlen zu wollen, dass sich die Menschen gar nicht erst Gedanken über ihr Gehalt machen müssen. Aus Gründen der Fairness wurden die individuellen variablen Gehaltsbestandteile abgeschafft.

Auch für Unternehmen, bei denen sowohl neue wie auch bestehende Mitarbeiter ihr Gehalt selbst bestimmen, gibt es Beispiele. Freelance Partner, einhorn, Vollmer & Scheffczyk sowie Elbdudler sind prominente Best Practices. Bei letztgenanntem Beispiel – der Hamburger Agentur Elbdudler – trifft jeder Mitarbeiter seine Gehaltsentscheidung auf der Basis von vier Fragen:

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

Zur Beantwortung dieser Fragen, wendet er sich auch an sein Team. Anschließend entscheiden die Kollegen im Plenum über den Gehaltswunsch des einzelnen Kollegen.

Unabhängig von der letztlich ausgewählten Form der Vergütungssystematik müssen folgende Voraussetzungen für die Umsetzung solcher innovativer Formen der Gehaltsfindung erfüllt werden:

- **Transparente Geschäftszahlen/Informationen:** Ohne die Offenlegung aller für die Gehaltsfindung relevanten Informationen sind die Mitarbeiter nicht in der Lage, objektiv und wirtschaftlich vertretbar zur Gehaltsfindung beizutragen. ➤

- **Fehlerkultur etablieren:** Wie immer, wenn es zu Veränderungen kommt, läuft nicht alles nach Plan. Hier gilt es, Durchhaltevermögen zu beweisen, auftretende Fehler nicht zu bestrafen, sondern aus diesen zu lernen.
- **Verantwortung abgeben (Menschenbild):** Wenn Mitarbeiter eigenständige Entscheidungen treffen sollen, müssen das Management, die Führungskräfte und die Personalabteilung Verantwortung abgeben. Das hierfür benötigte Vertrauen kann nur auf Basis eines entsprechenden Menschenbildes entstehen und muss von den Verantwortlichen vorgelebt werden.
- **Verantwortung übernehmen können und wollen:** Eine Abgabe von Verantwortung muss auf die Bereitschaft treffen, diese zu übernehmen. Mitarbeiter müssen dies wollen, aber auch dazu befähigt werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass viele der klassischen Vergütungsansätze in ihrer derzeitigen Gestaltung für agile Unternehmen eher ungeeignet sind. Die radikalen und inspirierenden Ansätze einzelner Organisationen zeigen praxiserprobte Möglichkeiten auf und könnten auch für größere Unternehmen oder zumindest für deren Teilbereiche eine Alternative sein bzw. wichtige Erkenntnisse liefern.

Ein Gedanke noch zum Schluss: Überlegen Sie sich ganz genau, was durch die Gestaltung Ihrer HR-Instrumente erreicht werden soll. Ihr Vergütungssystem ist ein wichtiger Bestandteil zur Bildung eines agilen Mindsets. Wer die Anpassungsfähigkeit erhöhen möchte,

sollte auf Detailtiefe und aufwendige Administration verzichten. Wer die Zusammenarbeit fördern will, tut dies nicht unbedingt mit individuellen Zielvereinbarungen. Und wer keine Transparenz schafft, hat keine selbstorganisierten und selbstverantwortlichen Mitarbeiter. Mehr zum Thema bietet die Lurse-Studie „Agile Formen der Arbeitsorganisationen und ihre Auswirkungen auf klassische Personalinstrumente“.



**Thomas Aleweld,**  
Partner, Lurse AG  
TAleweld@lurse.de

[www.lurse.de](http://www.lurse.de)



**Maximilian Rahn,**  
Consultant, Lurse AG  
MRahn@lurse.de

[www.lurse.de](http://www.lurse.de)

## bAV 2018 – Moderne Vorsorgemodelle als Benefits und HR-Instrumente. Ein Fachbuch für Entscheider

„bAV 2018“ stellt individuell zugeschnittene Lösungen für die bAV vor. Dabei steht die kapitalgedeckte Vorsorge ebenso im Mittelpunkt wie die Ausfinanzierung von bAV-Plänen. Im Betriebsrentenstärkungsgesetz eröffnet der Gesetzgeber neue Handlungsspielräume.



Guido Birkner (Hrsg.): bAV 2018  
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – der F.A.Z.-Fachverlag  
152 Seiten, 24,90 Euro  
ISBN 978-3-945999-55-4  
Direkt bestellbar unter: [www.compbenmagazin.de/bav-2018](http://www.compbenmagazin.de/bav-2018)