

Sozialwissenschaft

FAIR BEZAHLT



Starre Vergütungssysteme passen nicht zu dem, was die Arbeit Menschen heutzutage abverlangt. Zehn Ansatzpunkte, wie Bezahlung gerechter werden könnte.

Ein Termin spät am Abend, eine Dienstreise am Wochenende und nächste Woche ruft der Start eines Projekts, das es zu managen gilt. Flexibel bleiben, heißt es in diesen Tagen im Job. Am Ende des Monats flattert dann die Gehaltsabrechnung rein. Darauf die gleiche Summe wie im Monat zuvor und im Monat davor. Immer dasselbe Gehalt bei wechselnden Anforderungen. Ist das noch zeitgemäß?

In der heutigen Arbeitswelt passen Berufsbilder und Tätigkeiten kaum noch in ein festes Raster. Wie sich moderne Arbeit fair bezahlen lässt und ob Entgelt-Tarifverträge ein Auslaufmodell sind, interessiert Dr. Claudia Niewerth. Sie ist Wissenschaftlerin in der Gemeinsamen Arbeitsstelle der RUB und der IG Metall und sagt: „Es gibt viele Studien zu Managergehältern. Aber es sind auch die – in Führungszeichen – normalen Beschäftigten, die sich in veränderten Arbeitsformen wiederfinden.“ Wie sich das im Vergütungs-

system abbilden lässt, treibt sie um. Dabei weiß sie, dass die Frage nicht leicht zu beantworten ist. „Über Geld zu forschen ist immer schwer“, so Claudia Niewerth. „Fragen nach fairer Bezahlung werden wenig objektiv betrachtet, das Thema ist schnell emotional aufgeladen, und das ist auch nicht verwunderlich.“

Trotzdem ist die Sozialwissenschaftlerin auf diesem Forschungsgebiet seit vielen Jahren aktiv – ihr Lieblingsthema, wie sie sagt. Claudia Niewerth hat sich bestehende Tarifverträge sowie Vergütungsvereinbarungen aus der freien Wirtschaft angeschaut, Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften geführt und Gruppenworkshops mit Beschäftigten und Betriebsräten abgehalten. Aus den Dokumenten und Gesprächen hat sie zehn Merkmale abgeleitet, die moderne Vergütungssysteme erfüllen sollten.



1. Grund- und Leistungsentgelte sollten entkoppelt sein

Während das Grundentgelt vergütet, was ein Mensch tut, vergütet das Leistungsentgelt, wie er es tut. Viele Beschäftigte wünschen sich eine Leistungsvergütung. „Aber das gut hinzubekommen ist nicht leicht“, sagt Claudia Niewerth. Der Trend gehe dahin, dass variable Anteile am Gehalt immer größer würden. „Das ist nicht gut, weil das Gehalt dadurch instabil wird“, sagt die Forscherin. „Es braucht gute Konzepte für beides: Grund- und Leistungsentgelte. Man beschäftigt sich viel mit der Leistungsvergütung, aber herzlich wenig mit der Grundvergütung, dabei sollte die den größeren Teil des Gehalts ausmachen.“ Das Grundentgelt sollte dabei unabhängig vom Leistungsentgelt definiert sein.

2. Grundentgelt muss Merkmale moderner Arbeit berücksichtigen

Moderne Arbeit erschöpft sich nicht in bestimmten fachlichen Tätigkeiten. Ebenso wichtig sind Skills wie Flexibilität, Selbstorganisation und Kommunikation. Auch solche Kriterien sollten im Grundentgelt berücksichtigt sein.

3. Gehalt sollte Anforderungen der Stelle widerspiegeln

Es reicht nicht mehr, nur nach Qualifikation zu vergüten, also das Gehalt von einem bestimmten Schul- oder Ausbildungsabschluss abhängig zu machen. Vielmehr sollte sich das Gehalt nach dem richten, was die Stelle dem oder der Beschäftigten abverlangt und welche Kompetenzen dafür erforderlich sind.



Welche Arbeit ist wie viel wert?
Claudia Niewerth hat zehn
Merkmale für gerechte Löhne
erarbeitet.

4. Messbare Kriterien für gute Arbeit definieren

Wenn es um leistungsbezogene Bezahlung geht, beurteilt in der Regel der Chef oder die Chefin, wer welchen Bonus erhalten soll. „Es ist dabei ganz schwer, die individuelle Beziehung zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten auszublenden“, so Niewerth. „Viele sagen, dass ihnen aber kein besseres System einfällt – und ich habe auch kein Patentrezept. Aber man muss sich damit auseinandersetzen.“ In einem Unternehmen, so schildert die Wissenschaftlerin, habe man sich beispielsweise darauf verständigt, dass schneller nicht immer mit besser gleichzusetzen ist. „Es wurde festgelegt, dass es reicht, wenn Aufgaben zum vereinbarten Zeitpunkt erledigt sind. Man ist nicht besser, nur weil man früher fertig ist.“ Denn das könne Stress erzeugen, der gar nicht gewünscht sei.

5. Team- vergütungen einführen

In der modernen Arbeitswelt rückt Projektarbeit und somit Teamarbeit immer mehr in den Fokus. Oft organisieren sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Teams selbst und nur das Ergebnis der Gruppe zählt. „Da ist es eigentlich paradox, am Ende nicht die Leistung des Teams, sondern die Leistung der Einzelnen zu vergüten“, sagt Claudia Niewerth. Trotz aller Herausforderun-

gen plädiert sie dafür, über eine Teamvergütung nachzudenken. „Natürlich ist der Mensch, wie er ist, und es wird Diskussionen um die sogenannten High- und Low-Performer geben oder um die Leistungsfähigkeit in Vollzeit- und Teilzeitarbeit. Aber diese Narrative sollten wir aufbrechen.“

6. Keine atmen- den Vergütungs- systeme erzeugen

Weil Flexibilität heutzutage so stark im Fokus steht, wird auch über sogenannte atmende Vergütungssysteme nachgedacht. Die Idee: Das Gehalt richtet sich nach der Wertigkeit der Aufgaben, die im jeweiligen Monat erledigt wurden. Wenn eine Mitarbeiterin zwei Wochen als Projektleiterin fungieren und zwei Wochen Kopierarbeiten erledigen würde, würde sie entsprechend weniger verdienen, als wenn sie vier Wochen Projektleiterin gewesen wäre. „Ich glaube, dass solche atmenden Systeme Probleme erzeugen“, sagt Niewerth. „Die Vergütung wäre dann nicht mehr verlässlich. Man sollte immer die gesamte Tätigkeit betrachten. Bloß weil man mal bei einfacheren Aufgaben mit anpackt, sollte das nicht den Wert der eigentlichen Arbeit schmälern.“

7. Rollen mehr in den Fokus rücken

Ein modernes Vergütungskonzept sollte sich mehr mit Rollen auseinandersetzen und



Vergütungssysteme sind ihr Lieblingsthema: Claudia Niewerth ist Wissenschaftlerin in der Gemeinsamen Arbeitsstelle der RUB und der IG Metall.

weniger mit Stellen und Funktionen. Denn die moderne Arbeitswelt verlangt den Menschen häufig ab, in wechselnde Rollen zu schlüpfen – etwa eine Projektleitung zu übernehmen, gleichzeitig aber auch noch in zwei anderen Projekten mitzuarbeiten. Im Managementbereich gibt es bereits Rollenkonzepte für die Vergütung. Das könnte für andere Hierarchieebenen ebenfalls interessant sein. „Man muss allerdings aufpassen, dass dadurch keine atmenden Systeme entstehen“, mein Claudia Niewerth. Denkbar wäre eine feste Grundvergütung, die durch Zulagen aufgestockt würde, wenn jemand eine Rolle übernimmt.

8. Betroffene mehr in Aushandlungen einbeziehen

Beschäftigte sollten sich intensiver mit ihren Vergütungssystemen auseinandersetzen dürfen, meint Claudia Niewerth. Nicht nur die Tarif- und

Betriebsparteien, auch die Beschäftigten sollten zukünftig stärker in die Aushandlung von betrieblichen Vergütungen einbezogen werden. Man könnte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beispielsweise in die Definition von Leistungskriterien für betriebspezifische Vergütungssysteme einbinden. Tarifverträge würden dadurch nicht überflüssig. Sie müssten nur Freiraum für betriebspezifische Lösungen lassen, die trotzdem nicht die Sicherheiten aushebeln dürften, die der Tarifvertrag bietet.



„ DAS THEMA IST SCHNELL EMOTIONAL AUFGELADEN, UND DAS IST AUCH NICHT VERWUNDERLICH. “

Claudia Niewerth

9. Kollektive Vertragswerke erhalten

Vergütungen in modernen Organisationen müssen sich in Tarifverträgen oder betrieblichen Vereinbarungen abbilden lassen. Die Bezahlung sollte also nicht für jeden Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin einzeln ausgehandelt werden. „Tarifverträge gehören nicht der alten Welt an, sie können auch die moderne Arbeitswelt abbilden“, betont Niewerth. Denn kollektive Regelwerke stärken die Rechte der Beschäftigten.

10. Arbeit differenziert bewerten

Um den Wert von Arbeit zu bestimmen, können zwei Verfahren herangezogen werden: ein summarisches und ein analytisches. Dadurch werden Stellen oder Funktionen zu Entgeltgruppen zugeordnet. Häufig wird das summarische Verfahren genutzt, weil es leichter anwendbar ist. Laut Claudia Niewerth fehlen hier aber Möglichkeiten, Arbeit differenziert nach bedeutsamen Kriterien zu bewerten. Daher plädiert sie für analytische Arbeitsbewertungssysteme. „In der Analytik können wir Kriterien zur Geltung kommen lassen, die in der modernen Arbeit wichtig sind.“

Text: jwe; Fotos: rs

REDAKTIONSSCHLUSS

Dass die Berufswelt immer digitaler wird, merkt auch die Wissenschaft. Tagungen, Vorträge oder Fortbildungen finden häufig online statt. Allerdings sind sie oft weniger gut besucht, als sie besucht sein könnten, meint Maximilian Bertamini vom Institut für Friedenssicherungsrecht und Humanitäres Völkerrecht der RUB. Er glaubt, dass das ein Kommunikationsproblem ist. Damit Angebot und Nachfrage besser zusammenkommen, hat der Forscher die Plattform „Scievon“ entwickelt. Anbieter digitaler Wissenschaftsveranstaltungen können ihre Events dort einstellen. Interessierte können sich mithilfe von Filtern und einer Suchfunktion über anstehende Online-Veranstaltungen auf dem Laufenden halten.

➔ scievon.com



Ab 2023 erscheint
Rubin immer
Anfang Juni und
Anfang Dezember.

Fotos: Katja Marquard

IMPRESSUM

HERAUSGEBER: Rektorat der Ruhr-Universität Bochum in Verbindung mit dem Dezernat Hochschulkommunikation der Ruhr-Universität Bochum (Hubert Hundt, v.i.S.d.P.)

WISSENSCHAFTLICHER BEIRAT: Prof. Dr. Thomas Bauer (Fakultät für Wirtschaftswissenschaften), Prof. Dr. Gabriele Bellenberg (Philosophie und Erziehungswissenschaften), Prof. Dr. Astrid Deuber-Mankowsky (Philologie), Prof. Dr. Constantin Goschler (Geschichtswissenschaften), Prof. Dr. Markus Kaltenborn (Jura), Prof. Dr. Achim von Keudell (Physik und Astronomie), Prof. Dr. Dorothea Kolossa (Elektrotechnik/Informationstechnik), Prof. Dr. Günther Meschke (Prorektor für Forschung und Transfer), Prof. Dr. Martin Muhler (Chemie), Prof. Dr. Franz Narberhaus (Biologie), Prof. Dr. Sabine Seehagen (Psychologie), Prof. Dr. Roland Span (Maschinenbau), Prof. Dr. Martin Tegenthoff (Medizin), Prof. Dr. Martin Werding (Sozialwissenschaft), Prof. Dr. Marc Wichern (Bau- und Umweltingenieurwissenschaft), Prof. Dr. Peter Wick (Evangelische Theologie)

REDAKTIONSANSCHRIFT: Dezernat Hochschulkommunikation, Redaktion Rubin, Ruhr-Universität Bochum, 44780 Bochum, Tel.: 0234/32-25228, Fax: 0234/32-14136, rubin@rub.de, news.rub.de/rubin

REDAKTION: Dr. Julia Weiler (jwe, Redaktionsleitung); Meike Drießen (md); Lisa Bischoff (lb); Raffaella Römer (rr)

FOTOGRAFIE: Damian Gorczany (dg), Schiefersburger Weg 105, 50739 Köln, Tel.: 0176/29706008, damiangorczany@yahoo.de, www.damiangorczany.de; Roberto Schirdewahn (rs), Offerkämpe 5, 48163 Münster, Tel.: 0172/4206216, post@people-fotograf.de, www.wasaufdieaugen.de

COVER: Agentur der RUB

BILDNACHWEISE INHALTSVERZEICHNIS: Teaserfotos für die Seiten 12 und 62: dg; Teaserfotos für die Seiten 26 und 40: rs; Teaserfoto für die Seite 48: Robin Jopp, Bergmannsheil

GRAFIK, ILLUSTRATION, LAYOUT UND SATZ: Agentur der RUB, www.rub.de/agentur

DRUCK: LD Medienhaus GmbH & Co. KG, Feldbachacker 16, 44149 Dortmund, Tel.: 0231/90592000, info@ld-medienhaus.de, www.ld-medienhaus.de

ANZEIGEN: Dr. Julia Weiler, Dezernat Hochschulkommunikation, Redaktion Rubin, Ruhr-Universität Bochum, 44780 Bochum, Tel.: 0234/32-25228, rubin@rub.de

AUFLAGE: 3.500

BEZUG: Rubin erscheint zweimal jährlich und ist erhältlich im Dezernat Hochschulkommunikation der Ruhr-Universität Bochum. Das Heft kann kostenlos abonniert werden unter news.rub.de/rubin/abo. Das Abonnement kann per E-Mail an rubin@rub.de gekündigt werden.

ISSN: 0942-6639

Nachdruck bei Quellenangabe und Zusenden von Belegexemplaren