# NEW PAY FÜR EINE NEUE ARBEITSWELT

Bild: © Nakron/Adobe Stock

**Interview** Sven Franke erklärt, was New Pay ist und warum dieses Konzept auch in kommunalen Unternehmen funktioniert

***Was verstehen Sie unter New Pay?***
New Pay bezeichnet Prozesse rund um die Entwicklung neuer Gehaltsmodelle. Sie sollen die Bedürfnisse und Wertvorstellungen der Mitarbeitenden in einer sich dynamisch wandelnden Organisation unterstützen und gleichzeitig auf den Wertbeitrag der Organisation einzahlen. New Pay durchbricht dabei fast immer alte Muster, Rituale sowie Regeln und hinterfragt klassische Entgelt-Instrumente. Ziel ist, eine individuelle Lösung für jede Organisation zu finden. Wir entwickeln daher mit den Organisationen ein eigenes Vergütungssystem aus der Organisation heraus. Wichtig ist, dass New Pay selbst aber kein Vergütungsmodell ist – sondern der Prozess dahinter.

***Warum ist New Pay in der heutigen Arbeits- und Organisationswelt notwendig?***
80 Prozent unserer Kunden können nicht mehr beschreiben, was ihre erbrachte Leistung ist. Das ist ganz normal, weil der Begriff Leistung aus dem Akkordlohn kommt, wo es einfach war, die erbrachte Leistung zu bestimmen, da in der Regel Menschen an Maschinen standen und die produzierten Teile gezählt wurden. Diese Jobs existieren immer weniger in Europa. Dazu kommt, dass sich der gesellschaftliche Wertewandel auch in veränderten Bedürfnissen und Anforderungen von Mitarbeitenden widerspiegelt.

***Wie gehen Sie diesen Prozess, ein Vergütungssystem zu entwickeln, im Detail an?***
Nach der Rahmengebung durch die Entscheider arbeiten wir häufig mit einem freiwilligen Team, das Lust hat, an dem Thema Vergütung mitzuwirken. Oft kennen diese Mitarbeitenden nicht mehr als ihre eigene Gehaltsabrechnung. Uns ist wichtig, dass sie aus allen Bereichen des Unternehmens kommen.

***Welche Vorbildung sollten die Teilnehmenden haben?***
Um sich zu beteiligen, ist keine HR-Erfahrung notwendig. Wichtig ist, dass die Beteiligten die Organisation aus verschiedenen Gesichtspunkten kennen. Denn die zentrale Frage, die wir in diesen Workshops erarbeiten, ist: Was ist der Wertbeitrag, den die Mitarbeitenden mit ihrer Arbeit zur Organisation beitragen? Letztendlich ist der Wertbeitrag ja das, was das Unternehmen belohnen sollte.

Das Ergebnis eines solchen Prozesses kann sehr verschieden sein: eine Gehaltsformel, ein Basisgehalt oder ausgewählte Aspekte, die zur Unternehmenskultur passen und entsprechend im Vergütungssystem bewertet werden, wie zum Beispiel soziale Kriterien oder nachhaltiges Leben. Je nach Umfang können diese Prozesse drei Monate oder auch zwei Jahre dauern.

***Welche Hindernisse können bei einem solchen Prozess entstehen?***
Wenn man sich in diesen Workshops offen begegnet, entdeckt man, welche Fehler möglicherweise in der Vergangenheit gemacht wurden. Gleichzeitig werden blinde Flecken aufgedeckt, beispielsweise im Bereich der Führung, dem Selbstverständnis oder bei Einstellungsprozessen. Diese Transparenz ist wichtig, aber kann auch wehtun. Zum Beispiel, wenn man erkennt, dass Mitarbeitende über Jahre deutlich zu wenig Gehalt bekommen haben, oder aber für ihren aktuellen Wertbeitrag eigentlich zu viel.

***Was sind die Vorteile von New Pay – vielleicht auch für die Fachkräftebindung?***
Die Wissenschaft hat sich bisher sehr stark mit dem Thema Transparenz von Vergütungen beschäftigt. Die Nachvollziehbarkeit von Vergütungen hingegen hat sie völlig außen vor gelassen. Doch was hilft es einem Mitarbeitenden, zu wissen, wie viel Kollegen verdienen, wenn diese Zahl nicht nachvollziehbar ist? Daher müssen wir das Thema um die Nachvollziehbarkeit ergänzen. Zudem wissen wir aus der Gerechtigkeitsforschung: Wenn Mitarbeitende wissen, wie ihr Gehalt zustande kommt, und dies für sie fair und nachvollziehbar ist, gehen sie auch davon aus, dass die Kollegen fair und nachvollziehbar behandelt werden. Beide Aspekte zahlen auf die Fachkräftebindung und -gewinnung ein.

Bild: © Nils Hasenau

**Sven Franke**
ist Geschäftsführer der Beratung CO:X und Founding Member des New Pay Collective.

»
*New Pay ist kein Vergütungsmodell, sondern der Prozess dahinter.«*

***Führt New Pay zu steigenden Kosten?***
Die entstandenen Gehaltssysteme sind in jeder Organisation anders. Aus der Projektbegleitung wissen wir, dass Geschäftsführungen häufig überrascht sind, wie wenig es sich auf das Budget auswirkt, ein faires, nachvollziehbares und kulturadäquates Gehaltssystem entstehen zu lassen.

***Was sind erfolgskritische Faktoren, damit New Pay funktioniert?***
Für mich ist es Mut: Mut zu sagen, dass wir als Unternehmen jetzt diesen Weg gehen und möglicherweise ein paar Schleifen dabei drehen. Ein weiterer Schlüssel zum Erfolg ist die Beteiligung der Mitarbeitenden. Man kann ihnen diese Aufgabe und eine hohe Verantwortungsübernahme in jedem Fall zutrauen. Außerdem entstehen dadurch echte Experten für das eigene Vergütungssystem innerhalb der Organisation.

**Das Interview führte Cristina Grüning**

KOLUMNE

## Keine leeren Versprechungen

Aufgrund des Fachkräftemangels erlebt die Mehrheit der Unternehmen eine schwere Zeit. Der heiß umworbene Bewerbermarkt bestimmt, welche Arbeitgeber ihren Nachwuchskräften den besseren Job anbieten. Denn die Konkurrenz ist groß und der attraktivste Arbeitgeber mit Angeboten, die individuell auf seine zukünftigen Mitarbeitenden eingehen, gewinnt. Und gerade dann nimmt das Rennen so richtig Fahrt auf: Nach der Gehaltsverhandlung treten die Unternehmen mit großem Wohlwollen und möglichst vielen Benefits an die Bewerber:innen heran.

So werben sie zum Beispiel mit flexiblen Arbeitszeiten, Firmen-Events oder einem großzügigen Weiterbildungsbudget. Schön und gut, wenn am Ende des Rennens beide Seiten gewinnen und die zukünftigen Mitarbeitenden auch die Vorteile bekommen, die ihnen im Gespräch versprochen wurden.

Doch oft sieht die Realität nach einiger Zeit im Job anders aus. Mir scheint, dass im wilden Buhlen um neue Mitarbeitende die bereits vorhandenen auf der Strecke bleiben. Denn gerade die treuen und qualifizierten Mitarbeitenden gilt es nicht zu verachten, ihre langfristige Bindung steht an erster Stelle. Dennoch schenken die Vorgesetzten ihren Wünschen und ihrer aufkommenden Unzufriedenheit weniger Beachtung. Versprechungen werden nicht eingehalten, Arbeitnehmer:innen fühlen sich zurückgesetzt.

Damit es gar nicht erst dazu kommt, müssen Unternehmen auch Maßnahmen zur Bindung von Fachkräften entwickeln und sich stets als wertschätzender Arbeitgeber mit einer lebendigen Feedback-Kultur zeigen. So entwickeln die Mitarbeitenden mehr Leistungsbereitschaft bei der Arbeit und werden gleichzeitig beim Rennen um Nachwuchs zu wertvollen Fürsprechern.

**Katja Neuhaus,** Strategieberaterin bei Moduldrei Strategie und Kommunikation
Bild: © Moduldrei

# WIE STADTWERKE IHR IMAGE ENTSTAUBEN

**Fachkräftemarketing** Die Stadtwerke Lemgo und Radolfzell gewähren Einblick in ihre Strategien für die aktuellen Herausforderungen

Bild: © Graphic Warrior/Adobe Stock

**Midjana Mujkanovic,** Dortmund

Angesichts des Fachkräftemangels stehen kommunale Unternehmen vor der bedeutenden Aufgabe, qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und langfristig an sich zu binden. Das Fachkräftemarketing wird für die Stadtwerke zu einer strategischen Notwendigkeit, die sich fortlaufend weiterentwickelt. Im Zeitalter des intensiven Wettbewerbs um qualifizierte Fachkräfte sind innovative und an die Zielgruppe angepasste Ansätze gefragt.

Die Ergebnisse der Umfrage »Azubi-Recruiting Trends 2023« verdeutlichen, was junge Nachwuchskräfte denken: Die Bewerber:innen suchen ihren Ausbildungsplatz aus. Mehr als der Hälfte der Befragten lagen mehrere Angebote vor. Soziale Medien spielen eine immer wichtigere Rolle, hier wurde die Mehrheit der Befragten auf Job-Angebote aufmerksam. Die Du-Ansprache wird von 90 Prozent der befragten Jugendlichen bevorzugt, während immer noch knapp 20 Prozent der befragten Unternehmen auf die Sie-Ansprache setzen.

Die Stadtwerke Lemgo reagierten bereits frühzeitig auf den Wandel im Fachkräftemarketing. »Wir haben festgestellt, dass die klassischen Stellenanzeigen und Azubi-Motive nicht mehr wahrgenommen werden, und uns überlegt, wie wir mehr Aufmerksamkeit in der Zielgruppe erreichen«, erklärt *Maren Staczan*, Leiterin für Marketing und Kommunikation sowie Ausbilderin bei den Stadtwerken Lemgo.

Das Resultat dieser Idee ist eine Kampagne, angelehnt an die beliebten Marvel-Filme, in der jeder Ausbildungsberuf durch eine Heldenfigur im Comic-Stil repräsentiert wurde. Die Kampagne wurde breit und multimedial eingesetzt. Eine eigene Landingpage, Anzeigen, Citylights, Großflächen- und Autowerbung in der Region trugen dazu bei, dass die Kampagne große Aufmerksamkeit in der Zielgruppe und darüber hinaus generierte. Viele Bewerber:innen nahmen in ihren Anschreiben Bezug auf die Kampagne »Sei ein Held für unsere Stadt« und bestätigen die Ergebnisse der Umfrage: Die besonderen Anzeigen in den sozialen Medien werden wahrgenommen.

### Unbekannte Ausbildungsberufe

Die größte Herausforderung im Fachkräftemarketing sieht Staczan darin, dass Stadtwerke in der jungen Zielgruppe ein etwas angestaubtes Image haben, einfach nicht modern sind und daher als unattraktive Arbeitgeber gelten. Um dem entgegenzuwirken, bedarf es nicht nur innovativer Kampagnen, sondern auch moderner Arbeitsmodelle und Arbeitszeitkonzepte.

Einige Ausbildungsberufe sind nicht nur unbeliebt, sondern auch weitgehend unbekannt. Hier suchen die Stadtwerke Lemgo den direkten Kontakt zu den potenziellen Bewerber:innen und laden Kleingruppen von Schüler:innen ein, diese Berufe in einem »Probearbeitstag« besser kennenzulernen.

»Junge Menschen wollen umworben werden«, sagt die Marketingleiterin. Daher gewinnt das Employer Branding für die Stadtwerke immer mehr an Bedeutung. Man muss sein Unternehmen als Marke auf dem heiß umworbenen Bewerbermarkt gut positionieren und attraktive Angebote neben der klassischen Arbeit und dem Lohn schaffen. Im Endeffekt wählen Bewerber:innen den attraktivsten Arbeitsplatz.

Die Stadtwerke Radolfzell verfolgen einen anderen Ansatz, um die Aufmerksamkeit der jungen Zielgruppe zu erlangen. Auf ihrem TikTok-Kanal findet man humorvolle Videos, die den Berufsalltag überspitzt und witzig darstellen. Hierbei wird gerne mit den Klischees eines Stadtwerks gespielt. »Dem neuen Geschäftsführer, *Tobias Hagenmeyer*, ist es wichtig, das Team der Stadtwerke Radolfzell weiter zu stärken«, erklärt *Anette Abdessemed*, Referentin für Marketing und Medienarbeit bei den Stadtwerken Radolfzell. Soziale Medien können nicht als alleinige Recruiting-Lösung betrachtet werden, sind aber ein gutes Medium, um Aufmerksamkeit zu erzielen und Neugier zu wecken. Eines der TikTok-Videos der Stadtwerke Radolfzell erreichte bis heute über 1,4 Mio. Aufrufe, was das Potenzial sozialer Medien verdeutlicht.

### Regelmäßige Befragungen der Mitarbeitenden

Neben innovativen Ansätzen werden auch traditionelle Recruiting-Maßnahmen weiter genutzt. Auftritte auf Ausbildungsmessen, Kooperationen mit Schulen, Bewerbertage und besondere Veranstaltungen, wie ein »Tag der offenen Versorgungsanlagen«, sind ideal, um mit den Anwerber:innen in den direkten Kontakt zu treten, ihnen eventuelle Scheu zu nehmen und die Berufe richtig vorzustellen.

Fachkräftemarketing hört nicht mit dem Unterschreiben des Arbeitsvertrags auf. Ziel ist es, Fachkräfte auch langfristig an das Unternehmen zu binden. »Wir legen Wert auf die berufliche und persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden«, sagt Abdessemed. Durch regelmäßige Gespräche und Mitarbeiterbefragungen ergeben sich Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit. Der persönliche Austausch ermöglicht es, das Potenzial der Mitarbeitenden zu besprechen und Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten.

Bild: © Stadtwerke Radolfzell

**Anette Abdessemed** ist Referentin für Marketing und Medienarbeit bei den Stadtwerken Radolfzell.

»

*Junge Menschen wollen umworben werden. Employer Branding wird deshalb immer wichtiger.«*

# Mitarbeiterbindung – ist Job Crafting die Lösung?

**War for Talents** Inwieweit ist die Methode für Stadtwerke geeignet? Wo liegen Herausforderungen und Chancen? Hanna Hallier-Reuff, Geschäftsbereichsleiterin Personal der Energiewerke Hamburg, und Florian Krieger, Personalleiter der Stadtwerke Neumünster, erklären, warum Job Crafting die Arbeitgeber-Attraktivität erhöhen kann

**Katja Neuhaus,** Dortmund

Jede fünfte Fachkraft ist nicht emotional an ihren Arbeitsplatz gebunden (Gallup Engagement Index 2022). Eine Möglichkeit der Mitarbeiterbindung ist Job Crafting: Mitarbeitende nehmen kontinuierlich und proaktiv kleine Anpassungen an ihrem Job vor, um ihre Stärken miteinzubeziehen und die Motivation zu fördern. Ziel ist dabei, die Übereinstimmung der Merkmale zwischen Job und Person zu erhöhen.

Dieser neumodische Begriff ist nur zum Teil unter Personaler:innen bekannt. Es handelt sich um eine junge, aus der Organisationspsychologie stammende Theorie. Job Crafting wird auch als eine Antwort auf die zunehmende Flexibilisierung der Arbeit gesehen. Kann damit auch dem Arbeitskräftemangel entgegengewirkt werden?

*Hanna Hallier-Reuff*, Geschäftsbereichsleiterin Personal der Energiewerke Hamburg, ist der Meinung, dass »wir den Arbeitskräftemangel damit nicht beheben werden. Das ist die falsche Medizin für die Krankheit. Aber man kann mit Job Crafting die Symptome verändern. Wenn die Arbeitgeber-Attraktivität über Job Crafting erhöht wird, verbessert sich die öffentliche Wahrnehmung. Wir haben einen Arbeitnehmermarkt und die Fachkräfte gehen dahin, wo sie Spaß haben und sich verwirklichen können.«

*Florian Krieger*, Personalleiter der Stadtwerke Neumünster, sieht auch das Potenzial: »Job Crafting ist die Königsdisziplin des Gestaltungsspielraums und dementsprechend eine sehr interessante Lösungsoption. Je nach Position kann es sogar zur Erwartungshaltung gehören, dass dieser Freiraum genommen und auch genutzt wird, beispielsweise bei einer Bereichsleitung. In anderen Jobs sind klare Vorgaben und Regeln unerlässlich und die Gestaltungsoptionen limitiert, dennoch ist ein gewisser Grad an selbstbestimmtem Handeln nahezu in allen Konstellationen denkbar.«

»

*Job Crafting erhöht die Arbeitgeber-Attraktivität. Wir haben einen Arbeitnehmermarkt und die Fachkräfte gehen dahin, wo sie Spaß haben und sich verwirklichen können.«*

**Hanna Hallier-Reuff,** Leiterin Personal bei den Hamburger Energiewerken

Oft wird angenommen, dass Job Crafting nur bei Arbeitnehmer:innen mit Bürotätigkeiten zum Einsatz kommt und für gewerbliche Tätigkeiten weniger geeignet sei. »Das ist aber nicht zutreffend, auch ein Kraftwerker hat Gestaltungsspielraum und kann Prozessabläufe gestalten und optimieren«, meint Hallier-Reuff.

Soweit die Theorie. Wie sieht die Umsetzung aus? Ein erfolgreiches Beispiel von den Hamburger Energiewerken zeigt, wie so etwas möglich ist: »Wir sitzen mit den Kolleg:innen aus dem Stromvertrieb auf einer Etage. Erst letztens kam eine Kollegin aus dem Marketing zu mir, die einen Tag in der Woche in der Personalentwicklung an den Kulturthemen mitarbeiten möchte. Und so ist die Kollegin neben ihrer Tätigkeit im Marketing mit bei uns und begleitet diese Prozesse.«

Die Kehrseite der Medaille: »Es ist nicht überall in gleichem Maße umsetzbar, daher ist die möglicherweise wahrgenommene Ungleichbehandlung eine große Herausforderung. Aber: Nicht alle Menschen sind überhaupt daran interessiert, sich ihren Job selbst zu gestalten. Wer sich klare Vorgaben wünscht und Orientierung braucht, wird sich nicht im Job Crafting verwirklichen wollen.« Auch die Grenzen sind allgegenwärtig und vielfältig: gesetzliche Vorgaben, Arbeitsschutzthemen, Organisatorisches und vieles mehr.

Krieger betont abschließend: »So individuell wie Menschen sind auch ihre Wünsche. Manch einer kommt, um sich zu verwirklichen, ein anderer wegen der Duz-Kultur, ein Dritter ‚nur', um seine Brötchen zu verdienen. Und den Vierten braucht man vielleicht gar nicht mehr aufgrund einer neuen Technologie. Aber sicher ist, dass sich der Jobmarkt dreht und die Unternehmen sich nach den Wünschen der Mitarbeitenden und potenziellen Mitarbeitenden ausrichten sollten. Und das dann dementsprechend möglichst individuell. Job Crafting kann für den Fünften das entscheidende Kriterium sein.« Hallier-Reuff fasst zusammen: »Job Crafting ist nicht die Lösung, sondern ein Teil der Lösung.«

**Die Autoren der Seiten 29 und 30 Katja Neuhaus, Cristina Grüning und Midjana Mujkanovic** arbeiten für Moduldrei – eine Beratung für strategische Kommunikation. Die ZfK arbeitet seit November 2019 langfristig redaktionell mit Moduldrei zusammen. Die Dortmunder entwickeln Marken für Stadtwerke und Kommunen. Dazu gehören strategische Planung, Content Marketing und Umsetzung.