

4. GOOD PAY IM HANDWERK

Good Pay ist die Anwendung bekannter Werkzeuge zur Gestaltung von passgenauen betrieblichen Vergütungssystemen und Vergütungsbausteinen, ergänzt um die individuelle Auszahlung der Vergütung.

Basis für Good Pay sind folgende Eckpunkte:

- # die Wertschöpfung im Handwerksbetrieb rechtfertigt die Höhe des Entgeltes und
- # das Entgelt ist seiner Höhe nach am relevanten Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig.

Beim Good Pay sind zwei Seiten der Medaille zu unterscheiden. Die erste Seite ist die „reine“ Vergütung, die die Mitarbeiter aufgrund ihrer Arbeitsleistung, ihres Beitrags zur Wertschöpfung des Unternehmens erhalten. Die zweite Seite der Medaille ist die Art und Weise, wie die Vergütung, das Entgelt, ausgezahlt wird. Die Auszahlung kann auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten werden und so deren Nutzen und die damit verbundene extrinsische Motivation erhöhen.

**»Gutes Geld für
gute Arbeit!«**

4.1 Kulturabhängige Kriterien von Good Pay

Gründet ein Handwerksmeister einen neuen Betrieb quasi auf der „grünen Wiese“, dann erscheint die Gestaltung des Good Pay noch relativ einfach, weil zunächst nur der Handwerksmeister den Führungsstil und die Unternehmenskultur bestimmt. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass auch in seiner Brust mindestens zwei Herzen schlagen – wenn nicht ein ganzes inneres Team diskutiert, was gerecht und richtig ist. Hitziger werden diese Diskussionen, wenn mehrere Gesellschafter mit unterschiedlichen Gerechtigkeitsvorstellungen das Good Pay gestalten möchten und dabei noch von ihren Mitarbeitern in deren unterschiedlichen Meinungen unterstützt werden.

4.2 Erkenntnisse der Gerechtigkeitsforschung

Was unterschiedliche Gruppen – Unternehmer, Handwerksmeister, Mitarbeiter und Betriebsräte – als eine gerechte Vergütung erleben, ist sehr unterschiedlich. In der empirischen Gerechtigkeitsforschung lassen sich zwei Kriterienbündel identifizieren: einen kulturunabhängigen Aspekt der Gerechtigkeit und einen kulturabhängigen.

■ Kulturunabhängige Gerechtigkeitsvorstellungen

Die **kulturunabhängigen Kriterien** gelten weltweit – unabhängig von den Menschen, ihren Lebensumständen und der Nation bzw. dem Kulturkreis. Diese kulturunabhängigen Gerechtigkeitsvorstellungen zeigt die nachfolgende Liste.

Kulturunabhängige Kriterien für ein gerechtes Vergütungssystem

- # Transparenz
- # Vollständigkeit und Genauigkeit der Information
- # Gleichbehandlung
- # Beteiligungs- und Einspruchsmöglichkeit
- # Aufklärung und zeitnahe Rückmeldung an Betroffene

Kriterien für die kulturunabhängige Gestaltung von Vergütungssystemen

Ein Vergütungssystem muss – wenn es als gerecht und fair erlebt werden soll – für die betroffenen Mitarbeiter transparent und nachvollziehbar sein. Das bedeutet, dass es vollständig und hinreichend genau beschrieben ist. Mit dem Vergütungssystem muss Gleiches gleich und Ungleiches ungleich behandelt werden, um dem Grundsatz der Gleichbehandlung zu genügen. Die Mitarbeiter benötigen – wenn sie das Vergütungssystem fehlerhaft auf sich oder Kollegen angewendet sehen – Reklamationsrechte. Sie sollen eine schnelle Aufklärung erhalten, um Frustration und Demotivation sowie die Flucht in Krankheit und Fluktuation zu vermeiden.

■ Kulturabhängige Kriterien von Gerechtigkeit

Die kulturunabhängigen Kriterien der Vergütungsgerechtigkeit sind von den **kulturabhängigen Vorstellungen**, den Werten des Unternehmens, zu unterscheiden. Letztere können von den unterschiedlichen Rollen, die die Menschen wahrnehmen (z. B. Unternehmensleitung, Führungskräfte, Mitarbeiter und Betriebsräte) abhängen, aber auch von ihren unterschiedlichen Interessen sowie ihren unterschiedlichen be-

ruflichen Werdegängen. Die empirische Gerechtigkeitsforschung stellte fest, dass die Vorstellungen von Mitarbeitern (Unternehmensleitung, Führungskräfte, Mitarbeiter, Betriebsrat) über „gerechte“ Vergütungssysteme auch von den Strukturen und Prozessen, in denen Mitarbeiter arbeiten und die sie geprägt haben, abhängig sind. Mitarbeiter, die Fliesenleger sind und als „Einzelkämpfer“ im Handwerk arbeiteten, präferieren eher eine individuelle Leistungsvergütung als Mitarbeiter, die nur im Team auf großen Baustellen arbeiten und gemeinsam Projekte realisieren. Letztere bevorzugen erfahrungsgemäß eher eine Teamvergütung.

Das heißt, ein Vergütungssystem wird dann von den Mitarbeitern als gerecht erlebt, wenn es neben den kulturunabhängigen Kriterien auch den Gerechtigkeitsvorstellungen, also den Werten der Mitarbeiter und denen des Unternehmens und gleichzeitig auch der gelebten Unternehmenskultur entspricht. In der nachfolgenden Liste sind typische kulturabhängige Gerechtigkeitsvorstellungen für die Vergütung beispielhaft genannt.

Kulturabhängige Kriterien für ein gerechtes Vergütungssystem

- # Anforderungen der Arbeitsaufgabe (anforderungsgerecht)
- # Leistung des Mitarbeiters (leistungsgerecht)
- # Qualifikation des Mitarbeiters (qualifikationsgerecht)
- # Familienstand, Anzahl der Kinder des Mitarbeiters (bedarfsgerecht)
- # Ergebnis bzw. Erfolg des Unternehmens (ergebnis- bzw. erfolgsgerecht)
- # einschlägige Berufserfahrung des Mitarbeiters (erfahrungsgerecht)
- # Alter/Seniorität des Mitarbeiters (altersgerecht)
- # Betriebszugehörigkeit, Loyalität des Mitarbeiters (loyalitätsgerecht)
- # Belastungen durch die Arbeit bzw. Arbeitsumgebung (belastungsgerecht)
- # Gefährdungen durch die Arbeit (gefährdungsgerecht)
- # Nachfrage am Arbeitsmarkt (marktgerecht)

Kulturabhängige Werte für ein gerechtes Vergütungssystem

Der Prozess der Gestaltung eines Vergütungssystems – und damit auch Good Pay – ist aufgrund der verschiedenen kulturunabhängigen und insbesondere kulturabhängigen Gerechtigkeitsvorstellungen sehr komplex und selten konfliktfrei. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass die unterschiedlichen Wertvorstellungen der Akteure sehr stark emotional besetzt sind und nicht selten pointiert und mitunter lautstark vorgetragen werden.

**»Wir haben
gedacht, wir
kennen uns.
Das war jedoch
bevor wir über
Lohn und Lohn-
gerechtigkeit
gesprochen
haben.«**