
Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	11	
1	Warum wir »New Pay« brauchen! Eine Einleitung von Prof. Dr. Stephan Fischer	13
2	Wie New Pay entstand – eine kurze Geschichte	19
2.1	New Work trifft auf neue Einstellung zur Arbeit	19
2.2	Warum New Work oft beim Gehalt aufhört.....	20
2.3	Blogparade #NewPay – Beginn einer »neuen Bewegung«.....	20
2.4	Ist leistungsgerechte Vergütung noch zeitgemäß?	23
2.5	Das Transparenz-Dilemma	24
2.6	Jenseits des New-Work-Korsetts	25
3	Was ist Arbeit? Meilensteine aus den letzten 2000 Jahren	27
3.1	Wie Philosophie, Soziologie und andere Wissenschaften Arbeit verstehen ...	27
3.2	Wie sich das Verständnis von Arbeit und Vergütung entwickelte.....	29
4	Die gesellschaftlichen Konfliktfelder der Vergütung	39
4.1	Gesprächsthema Gehalt – Wie sich der Blick auf das Gehalt verändert	39
4.2	Mindestlohn – Die Utopie der Armutsbekämpfung.....	41
4.3	Grundeinkommen – Revolution oder Notwendigkeit.....	42
4.4	Gender Pay Gap – Die Vielschichtigkeit geschlechtergerechter Entlohnung...	45
4.5	Exkurs: Verhandlungsgeschick trifft auf unbewusste Vorurteile	47
4.6	Wertigkeit sozialer Berufe – Gesellschaftliche Maßstäbe im Wandel	49
4.7	Zeit ist das neue Geld – Wie sich Präferenzen und Lebensentwürfe verändern	52
4.8	Gehaltstransparenz – Erwartungen und Mehrwert transparenter Vergütung .	58
5	Wie Motivation und Vergütung zusammenhängen.....	63
5.1	Die Wissenschaft als Richtschnur	63
5.2	Vom Preis des Individuallohns.....	64
5.3	Wenn Motivation Leistung hemmt	67
5.4	Wenn aus Wertschätzung Mehrwert entsteht.....	69
5.5	Der stille Motivationskiller	71
5.6	Identifikation mit Sinn.....	72
5.7	Googles »Don't be evil!«.....	74
5.8	Von der Möhre und dem inneren Antrieb	76
5.9	Motivation und die Selbstbestimmungstheorie.....	78
5.10	Ausblick auf New Pay	80

6	New Pay: Versuch einer (Anti-)Definition	81
6.1	Die Taylor-Falle: Wunsch nach klaren Vorgaben	81
6.2	(Anti-)Definition entlang der Grundgedanken von New Work	82
7	Unternehmen im Porträt: Von Einheitsgehalt bis Wunschgehalt	85
7.1	Die zehn Organisationen im Überblick	85
7.2	Die Wirtschaftsdemokraten – Einheitsgehalt bei CPP Studios	89
7.3	Die Partizipativen – auf Augenhöhe mit den Mitarbeitern entwickeltes Gehaltsmodell bei elobau	107
7.4	Ein Konzern, eine Gewerkschaft und ein ganz neuer Weg – EVG-Wahlmodell bei der Deutschen Bahn	119
7.5	Der Fünfstundentag – das radikale Arbeitszeitmodell bei Rheingans Digital Enabler	133
7.6	Die kalkulierte Fairness – teambasierte Gehaltsformel bei der Ministry Group	143
7.7	Die Projekt-Innovatoren – rollenbasiertes Pauschalgehalt, Wir-Prämie und Freiheitsbonus bei M.O.O.CON.	159
7.8	Die Gehaltschecker – gewählte Vertreter entscheiden bei //Seibert/Media über das Gehalt	175
7.9	Die Buurtzorg-Pioniere – durch selbstverantwortliche Teams zurück zum Sinn der Pflege bei Sander Pflegedienst	187
7.10	Die Konsultativen Tüftler – freie Gehaltswahl bei Vollmer & Scheffczyk GmbH ...	205
7.11	Die Solidargemeinschaft – Wunschgehalt bei der Wigwam eG.	215
8	New Work – New Pay: Was ist rechtlich möglich?	227
8.1	Fixgehalt	227
8.2	Variable Vergütung	229
8.3	Beteiligungsmodelle	232
8.4	Summary	233
9	Prinzipien und »Entlohnungsmodelle« für New Pay	235
9.1	New-Pay-Dimensionen	235
9.2	Verfahrens- und Verteilungsgerechtigkeit im Wechselspiel mit New Pay	237
9.2.1	Fairness	237
9.2.2	Transparenz	238
9.2.3	Selbstverantwortung	240
9.2.4	Partizipation	241
9.2.5	Flexibilität	241
9.2.6	Wir-Denken	241
9.2.7	Permanent Beta	242
9.3	Dimensionen von New Pay – plus X	243
9.3.1	Leistungsorientierung	243

9.3.2	Gleichheit	243
9.3.3	Einfachheit	244
9.4	Entlohnungsmodelle für New Pay	244
9.4.1	Einheitsgehalt	245
9.4.2	Mitarbeiterbeteiligung	246
9.4.3	Wunschgehalt	247
9.4.4	Selbstgewähltes Gehalt	247
9.4.5	Bezahlung nach Rollen und Kompetenzen	247
9.4.6	Gehaltsformeln und Gehaltsrechner	248
9.4.7	Gewählte Gehaltsvertreter	248
9.4.8	New Pay durch Partizipation	249
9.4.9	Mitentscheidung bei der Gehaltshöhe	250
9.4.10	Entlohnung mit Freizeit	250
9.4.11	Entlohnung durch Flexibilität	251
9.4.12	Eingeschränkte Gehaltsspanne – gedeckeltes Chefgehalt	251
9.4.13	Mindestgehalt	252
9.4.14	(Öffentlich) transparentes Gehalt	252
9.4.15	Peer-Entlohnung	253
9.4.16	Bezahlung nach Purpose (Unternehmenszweck)	253
9.4.17	Entlohnung durch Wirksamkeit oder Sinn	254
9.4.18	Gemeinwohl-Invest	255
10	New Pay Journey – der Weg zum neuen Gehaltssystem	257
10.1	Grundgedanken für ein neues Vergütungsmodell	257
10.2	Sieben Stationen auf dem Weg zum neuen Gehaltssystem	258
11	Ausblick: Wofür arbeiten wir eigentlich?	261
11.1	Gefühlte Ungerechtigkeit führt zu Demotivation	261
11.2	New Pay: Kit für den sozialen Zusammenhalt	263
11.3	Auf der Suche nach dem Wofür	265
	Nachwort	267
	Wir sagen Danke!	269
	Die Autoren	271
	Literaturverzeichnis	273
	Abbildungsverzeichnis	281
	Stichwortverzeichnis	283