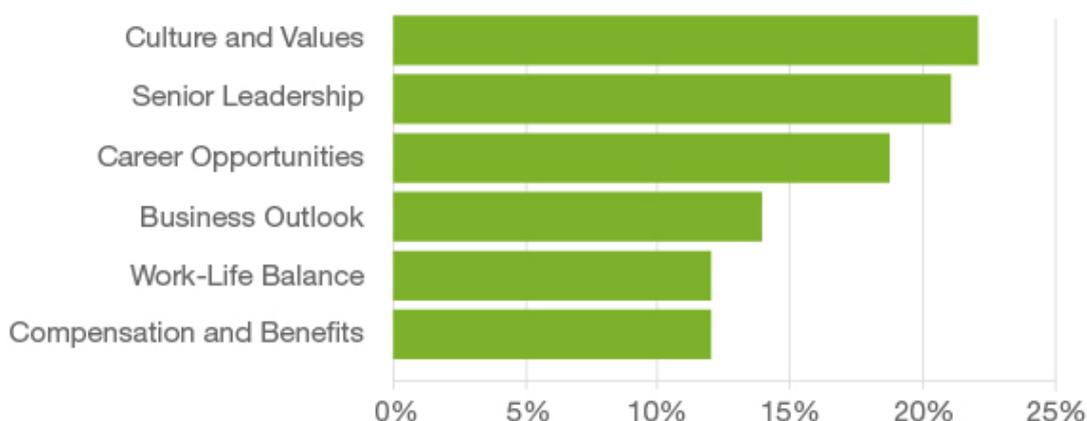


## Entlohnung unter dem Aspekt des Human Managements (HM) und des NeuroEmployerBrandings (NEB):

Autor: MMMag. Bernhard Pohlhammer bp@fluxuscon.com

Manche Leser nehmen sicherlich gerade in der Coronakrise an, dass dieser Aspekt jedes Jobs der Ausschlaggebende ist, was aber unter bestimmten Umständen, wie wir sie in unseren wirtschaftlich entwickelteren Systemen meist vorfinden (Coronakrisen und Wirtschaftskrisen ausgenommen), nicht der Fall ist. Ein leider vor Corona und Krieg entstandener Artikel (2017) im Harvard Business Review, der aber mit Abstrichen immer noch seine Gültigkeit besitzt, auch wenn sich die Verhältnisse Richtung Sicherheit verschoben haben werden:

### The Workplace Factors That Matter Most to Employees



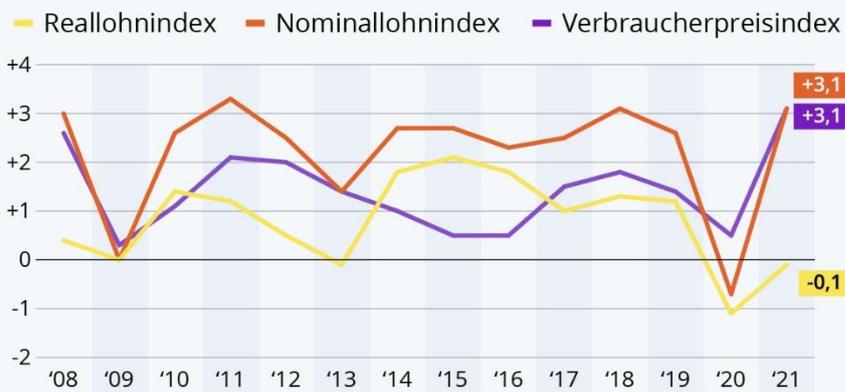
Andrew Chamberlain, Harvard Business Review und Glassdoor research, *"Does More Money Change What We Value at Work?" (2017)*

Die Entlohnung als Motiv wird sich speziell hinsichtlich der aktuellen Inflationshöhe, Corona und auch im Zusammenhang mit dem Ukrainekrieg deutlich höher angenommen werden können, aber auch die Sicherheit des Arbeitsplatzes und trotzdem spielen im täglichen Arbeitsleben die anderen Motivatoren eine große Rolle.

Wenn Sie die untere Grafik betrachten, werden Sie feststellen, dass sich der Reallohn im Betrachtungszeitraum nicht wirklich gut entwickelt hat. Der Reallohn (gelbe Kurve) weist im Falle Deutschlands eine recht negative Entwicklung auf. Im Vergleich dazu stiegen der Verbraucherpreisindex (violette Kurve) und der Nominallohn (rote Kurve):

## Hohe Inflation macht Lohnzugewinn zunichte

Veränderung von Löhnen und Verbraucherpreisen in Deutschland ggü. Vorjahreszeitraum (in %)\*



\* Löhne für Vollzeit-, Teilzeit- und geringfügige Beschäftigte im produzierenden Gewerbe und im Dienstleistungsbereich  
2021 = vorläufige Angaben  
Quelle: Statistisches Bundesamt



statista

De Facto haben Deutsche Arbeitskräfte an Kaufkraft verloren und wenn die Entwicklung des Reallohnes so weiter geht, wird die Entlohnung sehr wohl wieder zum bestimmenden Thema.

Beispielsweise im Vergleich zu Mietpreisen in deutschen Großstädten ist der Reallohn unverhältnismäßig und somit wird das verfügbare Einkommen, also jenes nach Fixkosten, immer weniger! Offenbar spiegelt es einen verzögerten Markt wieder, der, je eher Sie als Unternehmen gegensteuern, die Folgen eher abfedern werden, als wenn Sie erst spät reagieren.

Dies ist nur ein Aspekt der Entlohnung der eine Rolle spielt, nämlich die reale Kaufkraft. Ein weiterer Aspekt ist die Sicherheit. Wie sicher ist mein Einkommen und dies hängt sehr stark mit der wirtschaftskulturellen Situation zusammen, da man selten einen Job mehr für sein Leben behält. Oft wechselt man alle 3 - 5 Jahre, je nach Branche und manchmal findet man nicht gleich eine Arbeit, weshalb die Sicherheit hier für die Lebensplanung eine eminent wichtige Rolle übernimmt. Denn habe ich kein gesichertes Einkommen über einen wirklich längeren Zeitraum, werde ich keine Kredite für den Eigentumserwerb bereitstellen können, eventuell kann ich dann nicht einmal mehr private Partnerschaften eingehen, oder gar Kinder sicher aufziehen. Diese wirtschaftskulturelle Entwicklung ist einer markttechnischen Flexibilisierung gefolgt, neben anderer Effekte natürlich. Diese von Mitarbeitern geforderte Flexibilität erstreckt sich auf zeitliche, örtliche, inhaltliche, wirtschaftliche, ... und kulturelle Aspekte hinweg und durch diese maximale Anpassung an die Arbeitswelt, wie diese in den USA vorherrscht, kommt es zu zahlreichen kulturellen Verwerfungen für Menschen an sich. Diese Flexibilisierung in der Wirtschaft ist dabei keineswegs eine willkürliche Entscheidung von Managern, sondern gelebte Notwendigkeit in einem sich ständig ändernden wirtschaftlichen und politischen Umfeld. Wir stehen nun einmal in einem

weltweiten Wettbewerb, zumindest in einigen Branchen und entsprechend flexibel muss gearbeitet werden.

Nun diese Entwicklung, welche ich hier nur ansatzweise skizziere, werde ich nicht weiter ausführen, sondern auf die Möglichkeiten der Entlohnungsgestaltung innerhalb dieser Entwicklung eingehen.

Zu aller erst könnte man aus meinen bisherigen Ausführungen eine bedingungslosen Grundeinkommensansatz folgern. Diese würde tatsächlich diese Flexibilisierung positiv beeinflussen, sofern deren Höhe zur Deckung aller Kosten und des Lebens an sich ausreicht. Über deren Finanzierungsfrage werde ich hier nicht schreiben, da dies zu weit führte.

Also was können Sie als Manager eines Unternehmens tun, um diese Situationen abzufedern, bzw. zu gestalten (ohne Berücksichtigung einer allfälligen Grundeinkommenssituation, da dort einige Vorschläge wegfallen würden und neue dazu kämen). Dies erfolgt unabhängig von gesetzlichen Situationen, welche hoffentlich mit der neuen Situation schritthalten werden:

- Versicherungspakete anbieten, welche eine mögliche Erwerbslosigkeit abfedern. Dies schafft nötige Sicherheit, welche nicht nur faktisch, sondern auch emotional (Sie erinnern sich an das emotionale Modell von Herrn Häusel mit Sicherheit – Macht – Neugierde als Grundemotionen) absichert.
- Klare Grundverdienstmöglichkeiten
- Gute Zusatzverdienstmöglichkeiten mit klaren Zielvereinbarungen und Regeln sowie Meilensteine hierzu sowie maximale Transparenz
- Jobgarantien mit glaubhafter Grundlage, wie Fonds für schwere Zeiten, ...
- Anpassungen an bestimmte Lebenssituationen. Junge verdienen in der Regel weniger, sind deshalb auf deren Eltern, ... angewiesen sofern sie Eigentum erwerben wollen und so könnte man mit entsprechenden Darlehen und Aufstockungen behilflich sein, eben im Sinne eines weiter gedachten Personalmarketings. Denn wenn eben der finanzielle Bedarf in jüngeren Jahren größer ist, sollte diesem Umstand Rechnung getragen werden. Dieses lebensnähere Paradigma wird selten diskutiert, ist aber oft ein sehr wesentlicher Faktor für Bildung und Bindung von Mitarbeitern und einer der Gründe, warum viele Potentials oft wechseln.
- Als Vorgesetzte sollten Sie das Gespräch mit den Mitarbeitern suchen, auch um eventuelle finanzielle Problematiken gemeinsam lösen zu können, aber auch wegen Erhöhungen von Löhnen und Gehältern. Denken Sie daran, dass einer der Gründe warum das Geschlechtergap so groß ist, daran liegt, dass Frauen sich oft nicht trauen mehr zu verlangen.
- Manchmal geht es wirklich um eine völlige Neubewertung der Leistungen für ein Unternehmen durch Mitarbeiter. Da die Löhne und Gehälter real gefallen sind und Kosten, ob Miete, oder Lebensmittel überproportional anziehen, wäre es im Sinne einer langfristigen Perspektive für das Unternehmen, dieser Entwicklung entgegen zu wirken. Natürlich steht jeder Mitarbeiter in einem harten Wettbewerb mit allen gleichqualifizierten Menschen anderer Länder, aber solange Sie in einem Hochpreisland wie Österreich und Deutschland, oder gar Schweiz Arbeitskräfte brauchen, stellt sich diese Frage nur bedingt und deshalb sollten Sie an die Kompensation zumindest der Inflationsrate denken.

Dies klingt alles sehr „pro Arbeitnehmer“ für manche sogar sozialistisch, dabei siegelt es die Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt wieder und versucht das Potential von Mitarbeitern zu heben und zu erhalten. Dieser Paradigmenwechsel ist für sehr viele sehr schwer, weil man doch in

einer anderen Situation aufwuchs, studierte und nun doch mit einem völlig anderen Arbeitsmarkt konfrontiert ist.

Grundsätzlich gilt: je wesentlicher Mitarbeiter zur Erfüllung des Unternehmenszwecks beitragen, desto eher sollten Sie sich Gedanken machen, wie Sie diese Mitarbeiter finden und binden können.

Manche träumen jetzt von Robotern, die Menschen völlig ersetzen könnten, dieser Traum muss hier leider zerschlagen werden, da wir Menschen immer wesentlich sein werden, um für Menschen zu leisten. Wie erwähnt, emotional und kreativ.

Mein NeuroEmployerBrandingansatz (kurz NEB), bezieht derartige Überlegungen wirklich mit ein. Denn stellen Sie sich vor, Sie betreiben ein Unternehmen in einer geografischen Randlage und benötigen hoch qualifizierte Mitarbeiter. Ihr Unternehmen ist nicht weltbekannt und die Verkehrsanbindung ist eher mäßig. Hier müssen Sie definitiv mehr in NEB stecken als andere Unternehmen, welche diese Charakteristik nicht besitzen. So wäre es unklug in die Stellenanzeige, wo auch immer, nur den Kollektiv zu schreiben. Die Formel „Überzahlung je nach Qualifikation möglich“ ist ein marketingtechnischer Albtraum und grober Unfug, weil diese Formel nicht ernst genommen wird und daneben oft ein Kollektiv steht, den man nicht im geringsten Ernst nehmen kann und will. Entsprechend sind Sie da schon völlig abgeschrieben. Die Zahl sieht man auf den ersten Blick, das Darum Herum nicht! Sie setzen mit dieser Kollektivzahl einen sehr negative Anker. Nur ein Beispiel aus einer Anzeige: Suchen Marketingleiter und der Kollektiv weist 2.300 € aus ... brutto natürlich. Alles andere in der Anzeige deutet auf viel Erfahrung und Kompetenz hin. Der Kollektiv aber auf gerade einmal einen Absolventen ...! Darauf bewerben sich dann ... Absolventen und keine erfahrenen Profis, oder? Man muss den Kollektiv angeben, aber dies kann man grafisch so machen, dass man daneben schon eine realistischere Zahl, vielleicht auch etwas größer und eventuell fett gedruckt stellt.

Wie es dann bei den Bewerbungsgesprächen weiter geht, ist eine andere Sache, aber zu diesen muss es auch kommen.

So und wie verhält es sich mit bereits für Sie tätige Mitarbeiter? Maximale Transparenz würde den Neid und das Misstrauen entschärfen. Dies bedeutet auch, dass Sie Ihr Gehalt aufzeigen und dies nicht mit schlechtem Gewissen, sondern als klare Folge Ihrer Leistungen, welche natürlich auch transparent sein sollten, wie jene aller Mitarbeiter. Jetzt werden mich so manche für verrückt erklären, aber in skandinavischen Ländern funktioniert das tadellos und diese sind zumeist auch unsere Vorbilder in vielerlei Hinsicht. Ein echter Paradigmenwechsel gerade in Österreich, wo man selbst in Arbeitsverträge schreibt, dass man das eigene Verdienst nicht an andere Mitarbeiter ausplaudern darf.

In diesem Zusammenhang, aber trotzdem als eigener Absatz formuliert, ist die Berechnung der Entlohnung. Diese wird immer noch und sehr paradoxer Weise an der Zeit gemessen! Verstehen Sie mich nicht falsch, aber dieser Aspekt ist ein reines Dogma für sehr viele Berufe völlig am Ziel der Leistungserbringung vorbei gedacht. Klar, der Kollektiv ... der berechnet sich genau an diesem völlig falschen Parameter. Wie Sie in Ihrem Unternehmen aber die Leistungserbringung bewerten, ist, sofern diese über dem Kollektiv liegt Ihnen überlassen und daher würde ich Ihnen dringend raten, dies ernsthaft in Erwägung zu ziehen. Ein Beispiel aus meiner Praxis: Ich beriet vor Jahren ein Unternehmen, welches in Flensburg (nördlichste Stadt Deutschlands und an der Grenze zu Dänemark) und über der Grenze in Dänemark Produktionsstandorte hatte. Die Deutschen erfüllten die Arbeitszeit und die Dänen gingen wann immer sie fertig waren. Produktiver und auch rentabler

waren aber die Dänen und das trotz der weitaus höheren Entlohnung und des oft weit geringeren Zeitaufwandes! Dies sollte man bedenken und vielleicht völlig umdenken.

Mir ist natürlich auch klar, dass die Durchsetzung solcher Maßnahmen dauert, bzw. mit zahlreichen Hindernissen vor allem mentalen verbunden sein wird, aber hinsichtlich einer zukunftsfähigen Ausrichtung, wäre dies ein Weg, welchen ich Ihnen nahe legen möchte.

Was wäre wenn tatsächlich eine Grundsicherung ohne Bedingungen eingeführt würde?

Dann wäre mein Vorschlag eigentlich noch passgenauer. Wenn ich mir vorstelle, dass dieses bedingungslose Grundeinkommen jedermann bekommt und dies vom Staat finanziert würde, dann wären eigentlich Kollektivverträge obsolet und auch die meist unsinnige Bemessungsgrundlage: Zeit.

Dann wären Anreizsysteme wichtig, denn Potentials lassen sich sicher nicht mit dem Versprechen auf eine Grundsicherung locken. Da muss dann ein radikaler Schritt gesetzt werden, der meinem Vorschlag zumindest ähnelt. Ich bin mir natürlich nicht sicher, ob wir jemals eine solche Entlohnungskomponente haben werden, aber durch Corona und die Wirtschaftskrise könnte dies ein Modell werden, welches sich bewährt, auch um soziale Unruhen, Armut und noch Ärgeres zu verhindern und auch den nötigen Konsum in der Volkswirtschaft zu gewährleisten. Nicht zuletzt auch wegen der momentan zumindest heftigen Inflationsrate, die uns quasi vom Netto Einiges weg nimmt.

Alles in Allem Gründe zumindest teilweise umzudenken und sich neu und zukunftssicherer einzustellen.

Ein ganz wesentlicher Trend der Zukunft wird die Internationalisierung der Arbeitspotentiale sein. Sprich Menschen werden nicht mehr nur in nationale Entitäten beschäftigt, sondern weit darüber hinaus, weil es um Menschen mit Talenten und Fähigkeiten geht und weniger um Kenntnisse. Soll heißen, dass wir alle als potentielle Arbeitskräfte auch selbst in einem internationalen Wettbewerb stehen und uns entsprechen behaupten und absichern müssen. Es wird sofern der technische Fortschritt weiter so voranschreitet keine Rolle mehr spielen, welche Sprache ich spreche, es kommt vielmehr darauf an, wie kreativ und wie sozial intelligent ich als Einzelner bin, um diese Herausforderungen zu meistern. Weg von der engen Nationalstaatlichkeit hin zur globalen Wirtschaft. Dem gegenüber steht natürlich auch die Digitalisierung und deren Folgen, wie Homeoffice, Telekonferenzen, ... Je nachdem, welchen Job man erfüllt und was man beiträgt, wird sich diese Globalisierung entwickeln. Dies impliziert aber natürlich auch, dass Ihre Entlohnung mit jener anderer Menschen aus anderen Ländern verglichen wird. Hier wird es natürlich kritisch, da die sozialen Standards in Indien, China und Serbien weitaus niedriger sind als hier zu Lande.

Darum ist es so wichtig, das Kreativpotential Ihrer Mitarbeiterschaft zu heben und zu erhalten. Hierfür sollten Sie kollegial und einbindend agieren und so führen, dass dieses Potential zu tollen Ergebnissen führt und so Ihr Unternehmen zukunftssicher erhalten bleibt.