

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	13
Teil 1: »Zukünftige« Vergütung – schon heute!	15
1 Neue Arbeit – neue Vergütungssysteme?	17
1.1 Monetäre Vergütungssysteme	17
1.2 Nicht-monetäre Vergütungsbestandteile	18
1.3 Die Kombination von monetären und nicht-monetären Modellen	18
1.4 Organisationsgestaltung als neue »Vergütungsform«?	20
2 Herausforderungen der modernen Arbeitswelt	21
2.1 Arbeit verändert sich	21
2.2 Anpassungsfähigkeit als notwendiger Wettbewerbsfaktor	24
2.3 Leistung ist mehr als nur eine Kennzahl	25
2.4 Neue Führungs- und Mitarbeiterkompetenzen	26
2.5 Neue Formen der Zusammenarbeit	28
2.5.1 New Work	28
2.5.2 Arbeit 4.0	29
2.5.3 Industrie 4.0	29
2.5.4 Definition Agilität	30
2.6 Unternehmenskultur als Leistungsgenerator	31
3 (Mehr) Geld als Lösung?	33
3.1 Arbeit gibt uns Sinn	33
3.2 Arbeit bringt uns Geld	35
3.3 Engagement entsteht im Herzen	37
3.4 Verbundenheit bedarf einer neuen Währung	39
4 Folgen für Unternehmen	41
4.1 Was wollen Unternehmen?	43
4.1.1 Existenz, Erfolg, Zukunftsfähigkeit	43
4.1.2 Innovation und Weiterentwicklung	45
4.1.3 Einen gesellschaftlichen Beitrag leisten	45
4.2 Was brauchen Unternehmen?	47
4.2.1 Mit erwerbsfähigen Mitarbeitern ein »demografiefestes« Unternehmen sichern	48
4.2.2 Mitarbeiter, die es können	50
4.2.3 Mitarbeiter als »Challengepartner«	54
4.2.4 »Superhelden«, die bleiben	57

5	Wann »stimmt« die Bezahlung?	59
5.1	Was brauchen Mitarbeiter?.....	59
5.2	Studien zur Zukunft der Arbeit.....	60
5.2.1	BMAS-Studie »Wertewelten Arbeiten 4.0«	60
5.2.2	IAB-Studie über Arbeitszeiten zwischen Wunsch und Wirklichkeit....	64
5.2.3	Arbeitsplatz-Studie des Instituts für angewandte Sozialwissenschaften	65
5.2.4	Befragung der IG METALL: »Arbeitszeit sicher, gerecht und selbstbestimmt«.....	66
5.2.5	BMAS Monitor Mobiles und entgrenztes Arbeiten.....	68
5.2.6	EY Jobstudie »Motivation und Arbeitszufriedenheit«	69
5.2.7	EY Jobstudie »In welche Branchen zieht es Studenten in Deutschland?«	70
5.3	Persönliche Bedürfnisse von Mitarbeitern	73
5.3.1	Existenzsicherung	74
5.3.2	Geld, Vermögen, Reichtum	74
5.3.3	Handlungsrahmen und Freiheitsspielraum	75
5.3.4	Zeitsouveränität	76
5.3.5	Umgang miteinander	76
5.3.6	Karriere, Status, Privilegien	79
5.3.7	Bedürfnis nach sinnvoller Arbeit	81
5.3.8	Familie	81
5.3.9	Wohlbefinden und Gesundheit	81
5.3.10	Lernen.....	82
5.3.11	Erfolg und Wettbewerb.....	82
5.3.12	Sicherheit als Querschnittsbedürfnis	82
5.4	Einfluss von Geld auf Bedürfnisse	83
5.5	Nicht-monetäre Vergütungssysteme – Gute Gestaltung benötigt Wissen	84
	Teil 2: Vergütungsformen antworten auf menschliche Bedürfnisse	87
1	Agiles Arbeiten als Währung	89
1.1	Mobiles Arbeiten	90
1.1.1	Arbeiten von überall	90
1.1.2	Optimierung von Privat- und Berufsleben	91
1.1.3	Arbeiten, »von wo ich will«.....	91
1.1.4	Mobile Arbeit trifft auf Arbeitsrecht	93
1.1.5	#Legal Check: »mobiles Arbeiten«	103
1.1.6	#Bedürfnischeck: »mobiles Arbeiten«.....	104
1.2	Schöne Arbeitswelten zum Wohlfühlen.....	104
1.2.1	Räume als Begegnungsstätten	105
1.2.2	Network und Kommunikation.....	107

1.2.3	Arbeitsinseln und individueller Rückzugsraum.....	108
1.2.4	»Schöne Arbeitswelten« treffen auf das Arbeitsrecht	109
1.2.5	#Legal Check: »Arbeitswelten zum Wohlfühlen«.....	114
1.2.6	#Bedürfnischeck: »Arbeitswelten zum Wohlfühlen«	115
1.3	Arbeiten in agilen Organisationen.....	115
1.3.1	Organisationen als Netzwerke	117
1.3.2	Agile Zusammenarbeit trifft auf Arbeitsrecht	128
1.3.3	#Legal Check: »Arbeit in agilen Organisationen«	141
1.3.4	#Bedürfnischeck: »Arbeit in agilen Organisationen«	141
1.4	Digitale und kollaborative Kommunikation	142
1.4.1	Digitaler und sozialer Austausch.....	142
1.4.2	Kollaborative Kultur	144
1.4.3	Kollaborative Kommunikation trifft auf Arbeitsrecht	145
1.4.4	#Legal Check: »digitale und kollaborative Kommunikation«.....	150
1.4.5	#Bedürfnischeck: »digitale und kollaborative Kommunikation«	150
1.5	Mit Feedback zur Performance	151
1.5.1	Agiles Performance-Management	152
1.5.2	Agiles Performance-Management trifft auf Arbeitsrecht.....	158
1.5.3	#Legal Check: »agiles Performance-Management«	164
1.5.4	#Bedürfnischeck: »agiles Performance-Management«	164
2	Neue Entlohnungsformen – New Pay	167
2.1	Klassische Prinzipien der Entgeltbemessung.....	167
2.1.1	Zeitlohn	167
2.1.2	Leistungslohn	168
2.1.3	Prämienlohn	168
2.2	Neue Bemessungsmodelle	168
2.2.1	Wunschgehalt – selbst gewähltes Gehalt.....	170
2.2.2	Transparente Gehälter	170
2.3	Vergütungspflicht des Arbeitgebers	171
2.3.1	Rechtliche Einschränkungen bei Gehaltsvereinbarungen	171
2.3.2	Transparente, klare und eindeutige Absprachen	172
2.3.3	Gleichbehandlungsgrundsatz.....	172
2.3.4	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz	176
2.3.5	Entgelttransparenzgesetz.....	177
2.4	Mitbestimmung des Betriebsrats	179
2.5	Datenschutz	180
2.6	#Legal Check: New Pay	183
2.7	#Bedürfnischeck: »New Pay«	184
3	Zeit statt Geld	185
3.1	Sehnsucht nach Zeit versus Verfügbarkeit	185

Inhaltsverzeichnis

3.2	Die Besten wollen Flexibilität	188
3.3	Gesunde Arbeitszeit	189
3.4	Mit Freizeit binden	191
3.4.1	Sabbatical	191
3.4.2	Urlaub macht attraktiv	192
3.4.3	Mitwirkung des Betriebsrates	196
3.4.4	#Legal Check: »mit Freizeit binden«	196
3.4.5	#Bedürfnischeck: »mit Freizeit binden«	197
3.5	Spielräume von Arbeitszeit	197
3.5.1	Arbeitsvertragliche Gestaltung	199
3.5.2	Betriebliche Regelungen	200
3.5.3	Möglichkeiten des Teilzeit- und Befristungsgesetzes	209
3.5.4	Job-Sharing	220
3.5.5	Doppelspitze – Führen als Duo	222
3.5.6	#Legal Check: »gesetzliche Spielräume der Arbeitszeitgestaltung«	223
3.5.7	#Bedürfnischeck: »gesetzliche Spielräume der Arbeitszeitgestaltung«	224
4	Tarifverträge als Bedürfnismodelle	227
4.1	Ein Tarifvertrag macht agil – Der »agile« Tarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie von 2018	227
4.2	Anspruch für Mitarbeiter auf »verkürzte Vollzeit«	229
4.2.1	Voraussetzungen für die »verkürzte Vollzeit«	230
4.2.2	Anpassung des Arbeitsverhältnisses	231
4.2.3	Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter	232
4.2.4	Verhältnis zur Brückenteilzeit	233
4.2.5	#Bedürfnischeck: »verkürzte Vollzeit«	234
4.3	Wahlrecht für Mitarbeiter: Zeit statt Geld	234
4.3.1	Berechtigte Beschäftigungsgruppen	235
4.3.2	Bedingtes Ablehnungsrecht	235
4.3.3	Beratungsprozess	236
4.3.4	Unvorhergesehenes Ausscheiden des Mitarbeiters	238
4.3.5	Freistellungstage sind keine Urlaubstage	239
4.3.6	#Bedürfnischeck: Wahloption »Zeit statt Geld«	239
4.4	Bedarfsorientiertes Arbeitszeitvolumen für Arbeitgeber	239
4.4.1	Optionen zum Arbeitszeitvolumen	240
4.4.2	Quotenregelung der neuen Welt	242
4.4.3	Kopfzahlmodell	245
4.4.4	Auszahlung	246
4.4.5	Alte und neue Welt im Vergleich	246
4.4.6	#Bedürfnischeck: Wahloption »Modelle zum Arbeitsvolumen«	248

4.5	Tarifvertrag zur mobilen Arbeit	250
4.5.1	Definition »mobiles Arbeiten«.....	251
4.5.2	Tariflicher Rahmen	251
4.5.3	Verkürzte Ruhezeit.....	253
4.5.4	#Bedürfnischeck: »Tarifvertrag zur mobilen Arbeit (TV MobA)«.....	253
4.6	Innovation durch Tarif – der Firmen tarifvertrag bei Bosch	254
4.6.1	Innovationen.....	255
4.6.2	#Bedürfnischeck: »Innovationstarifvertrag«	256
4.7	Arbeitgeberattraktivität als tarifliches Ziel	256
4.7.1	Tarifvertrag der Deutschen Bahn	257
4.7.2	#Bedürfnischeck: »Tarifvertrag der Deutschen Bahn«.....	260
4.8	Tarifvertrag der chemischen Industrie.....	260
5	Ein Arbeitsplatz – viele Wege zum Wohlfühlen	267
5.1	Selbstentfaltung mit eigenem Budget	267
5.1.1	#Legal Check: »eigenes Budget«.....	268
5.1.2	#Bedürfnischeck: »eigenes Budget«	268
5.2	Familienfreundliche Unternehmenskultur	269
5.2.1	#Legal Check: »familienfreundliche Unternehmenskultur«	274
5.2.2	#Bedürfnischeck: »familienfreundliche Unternehmenskultur«.....	274
5.3	Der Bürophund für die Seele.....	275
5.3.1	#Legal Check: »Bürophund«.....	279
5.3.2	#Bedürfnischeck: »Bürophund«	279
5.4	Mobilität statt Besitz.....	279
5.4.1	#Legal Check: »Mobilität statt Besitz«	280
5.4.2	#Bedürfnischeck: »Mobilität statt Besitz«.....	281
5.5	Zugehörigkeit durch soziales Engagement des Unternehmens	281
5.5.1	Legal Check: »Zugehörigkeit durch soziales Engagement des Unternehmens«	283
5.5.2	#Bedürfnischeck: »Zugehörigkeit durch soziales Engagement des Unternehmens«	283
5.6	Vom Mitarbeiter zum Mit-Unternehmer.....	284
5.6.1	#Legal Check: »Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen«	287
5.6.2	#Bedürfnischeck: »Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen«	287
Teil 3:	Vorlagen, Checklisten und Muster.....	291
1	Muster: Betriebsvereinbarung zur »mobilen Arbeit«.....	293
2	Muster: Remote-Arbeitsvertrag (Telearbeit/Homeoffice).....	301

Inhaltsverzeichnis

3	Muster: Agile Versetzungsklauseln	309
4	Muster: Beispiel einer Vereinbarung eines Sabbaticals.	311
5	Leitfaden: Familienfreundliche Unternehmenskultur.	313
6	Leitfragen für eine bedürfnisorientierte Führung.	315
7	Checkliste: Entscheidungsmatrix für nicht-monetäre Maßnahmen, Ziele und Messgrößen.	317
	Abbildungsverzeichnis	321
	Tabellenverzeichnis.	323
	Literaturverzeichnis.	325
	Stichwortverzeichnis.	329
	Die Autorin.	335