
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	13
Abbildungsverzeichnis	15
Tabellenverzeichnis	17
Teil 1: »Zukünftige« Vergütung – schon heute!	19
1 Neue Arbeit – neue Vergütungssysteme?	21
1.1 Monetäre Vergütungssysteme	22
1.2 Nicht-monetäre Vergütungsbestandteile	22
1.3 Die Kombination von monetären und nicht-monetären Modellen	23
1.4 Organisationsgestaltung als neue »Vergütungsform«?	24
2 Herausforderungen der modernen Arbeitswelt	25
2.1 Arbeit verändert sich	25
2.2 Anpassungsfähigkeit als notwendiger Wettbewerbsfaktor	28
2.3 Leistung ist mehr als nur eine Kennzahl	29
2.4 Neue Führungs- und Mitarbeiterkompetenzen	30
2.5 Neue Formen der Zusammenarbeit	32
2.5.1 New Work	32
2.5.2 Arbeit 4.0	33
2.5.3 Industrie 4.0	33
2.5.4 Definition Agilität	34
2.6 Unternehmenskultur als Leistungsgenerator	35
3 (Mehr) Geld als Lösung?	37
3.1 Arbeit gibt uns Sinn	37
3.2 Arbeit bringt uns Geld	39
3.3 Engagement entsteht im Herzen	41
3.4 Verbundenheit bedarf einer neuen Währung	43
4 Folgen für Unternehmen	45
4.1 Was wollen Unternehmen?	47
4.1.1 Existenz, Erfolg, Zukunftsfähigkeit	47
4.1.2 Innovation und Weiterentwicklung	49
4.1.3 Einen gesellschaftlichen Beitrag leisten	49

4.2	Was brauchen Unternehmen?	51
4.2.1	Mit erwerbsfähigen Mitarbeitern ein »demografiefestes« Unternehmen sichern	52
4.2.2	Mitarbeiter, die es können	54
4.2.3	Mitarbeiter als »Challengepartner«	58
4.2.4	»Superhelden«, die bleiben	61
5	Wann »stimmt« die Bezahlung?	63
5.1	Was brauchen Mitarbeiter?	63
5.2	Studien zur Zukunft der Arbeit	64
5.2.1	BMAS-Studie »Wertewelten Arbeiten 4.0«	64
5.2.2	IAB-Studie über Arbeitszeiten zwischen Wunsch und Wirklichkeit	68
5.2.3	Arbeitsplatz-Studie des Instituts für angewandte Sozialwissenschaften	68
5.2.4	Befragung der IG METALL: »Arbeitszeit sicher, gerecht und selbstbestimmt«	69
5.2.5	BMAS Monitor Mobiles und entgrenztes Arbeiten	72
5.2.6	EY Jobstudie »Motivation und Arbeitszufriedenheit«	73
5.2.7	EY Jobstudie »In welche Branchen zieht es Studenten in Deutschland?«	74
5.3	Persönliche Bedürfnisse von Mitarbeitern	76
5.3.1	Existenzsicherung	77
5.3.2	Geld, Vermögen, Reichtum	77
5.3.3	Handlungsrahmen und Freiheitsspielraum	78
5.3.4	Zeitsouveränität	80
5.3.5	Umgang miteinander	80
5.3.6	Karriere, Status, Privilegien	82
5.3.7	Bedürfnis nach sinnvoller Arbeit	84
5.3.8	Familie	84
5.3.9	Wohlbefinden und Gesundheit	85
5.3.10	Lernen	85
5.3.11	Erfolg und Wettbewerb	85
5.3.12	Sicherheit als Querschnittsbedürfnis	86
5.4	Einfluss von Geld auf Bedürfnisse	86
5.5	Nicht-monetäre Vergütungssysteme – Gute Gestaltung benötigt Wissen	87
Teil 2: Vergütungsformen antworten auf menschliche Bedürfnisse		89
1	Agiles Arbeiten als Währung	91
1.1	Mobiles und hybrides Arbeiten	92
1.1.1	Arbeiten von überall	92
1.1.2	Hybride Zusammenarbeit – ein Zusammenspiel	94

1.1.3	Arbeiten, »von wo ich will«	95
1.1.4	Mobile Arbeit trifft auf Arbeitsrecht	97
1.1.5	#Legal Check: »mobiles und hybrides Arbeiten«	110
1.1.6	#Bedürfnischeck: »mobiles und hybrides Arbeiten«	111
1.2	Schöne Arbeitswelten zum Wohlfühlen	111
1.2.1	Räume als Begegnungsstätten	112
1.2.2	Network und Kommunikation	114
1.2.3	Arbeitsinseln und individueller Rückzugsraum	115
1.2.4	Agile Arbeitsräume in Coronazeiten	116
1.2.5	»Schöne Arbeitswelten« treffen auf das Arbeitsrecht	117
1.2.6	#Legal Check: »Arbeitswelten zum Wohlfühlen«	122
1.2.7	#Bedürfnischeck: »Arbeitswelten zum Wohlfühlen«	123
1.3	Arbeiten in agilen Organisationen	123
1.3.1	Organisationen als Netzwerke	125
1.3.2	Agile Zusammenarbeit trifft auf Arbeitsrecht	137
1.3.3	#Legal Check: »Arbeit in agilen Organisationen«	149
1.3.4	#Bedürfnischeck: »Arbeit in agilen Organisationen«	150
1.4	Digitale und kollaborative Kommunikation	151
1.4.1	Digitaler und sozialer Austausch	151
1.4.2	Kollaborative Kultur	153
1.4.3	Kollaborative Kommunikation trifft auf Arbeitsrecht	153
1.4.4	#Legal Check: »digitale und kollaborative Kommunikation«	158
1.4.5	#Bedürfnischeck: »digitale und kollaborative Kommunikation«	159
1.5	Mit Feedback zur Performance	160
1.5.1	Agiles Performance-Management	160
1.5.2	Agiles Performance-Management trifft auf Arbeitsrecht	167
1.5.3	#Legal Check: »agiles Performance-Management«	172
1.5.4	#Bedürfnischeck: »agiles Performance-Management«	173
2	Neue Entlohnungsformen – New Pay	175
2.1	Klassische Prinzipien der Entgeltbemessung	175
2.1.1	Zeitlohn	175
2.1.2	Leistungslohn	176
2.1.3	Prämienlohn	176
2.2	Neue Bemessungsmodelle	176
2.2.1	Wunschgehalt – selbst gewähltes Gehalt	178
2.2.2	Transparente Gehälter	178
2.3	Vergütungspflicht des Arbeitgebers	179
2.3.1	Rechtliche Einschränkungen bei Gehaltsvereinbarungen	179
2.3.2	Transparente, klare und eindeutige Absprachen	180

2.3.3	Gleichbehandlungsgrundsatz	180
2.3.4	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz	184
2.3.5	Entgelttransparenzgesetz	185
2.4	Mitbestimmung des Betriebsrats	187
2.5	Datenschutz	188
2.6	#Legal Check: New Pay	191
2.7	#Bedürfnischeck: »New Pay«	192
3	Zeit statt Geld	195
3.1	Sehnsucht nach Zeit versus Verfügbarkeit	195
3.2	Die Besten wollen Flexibilität	198
3.3	Gesunde Arbeitszeit	199
3.4	Mit Freizeit binden	201
3.4.1	Sabbatical	201
3.4.2	Urlaub macht attraktiv	202
3.4.3	Mitwirkung des Betriebsrates	206
3.4.4	#Legal Check: »mit Freizeit binden«	206
3.4.5	#Bedürfnischeck: »mit Freizeit binden«	207
3.5	Spielräume von Arbeitszeit	207
3.5.1	Arbeitsvertragliche Gestaltung	209
3.5.2	Betriebliche Regelungen	211
3.5.3	Möglichkeiten des Teilzeit- und Befristungsgesetzes	220
3.5.4	Job-Sharing	231
3.5.5	Doppelspitze – Führen als Duo	232
3.5.6	#Legal Check: »gesetzliche Spielräume der Arbeitszeitgestaltung«	234
3.5.7	#Bedürfnischeck: »gesetzliche Spielräume der Arbeitszeitgestaltung«	235
4	Tarifverträge als Bedürfnismodelle	237
4.1	Ein Tarifvertrag macht agil – Der »agile« Tarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie von 2018	237
4.2	Anspruch für Mitarbeiter auf »verkürzte Vollzeit«	239
4.2.1	Voraussetzungen für die »verkürzte Vollzeit«	240
4.2.2	Anpassung des Arbeitsverhältnisses	241
4.2.3	Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter	242
4.2.4	Verhältnis zur Brückenteilzeit	243
4.2.5	#Bedürfnischeck: »verkürzte Vollzeit«	244
4.3	Wahlrecht für Mitarbeiter: Zeit statt Geld	244
4.3.1	Berechtigte Beschäftigungsgruppen	245
4.3.2	Bedingtes Ablehnungsrecht	245
4.3.3	Beratungsprozess	246
4.3.4	Unvorhergesehenes Ausscheiden des Mitarbeiters	248

4.3.5	Freistellungstage sind keine Urlaubstage	249
4.3.6	#Bedürfnischeck: Wahloption »Zeit statt Geld«	249
4.4	Bedarfsorientiertes Arbeitszeitvolumen für Arbeitgeber	249
4.4.1	Optionen zum Arbeitszeitvolumen	250
4.4.2	Quotenregelung der neuen Welt	251
4.4.3	Kopfzahlmodell	255
4.4.4	Auszahlung	256
4.4.5	Alte und neue Welt im Vergleich	256
4.4.6	#Bedürfnischeck: Wahloption »Modelle zum Arbeitsvolumen«	258
4.5	Tarifvertrag zur mobilen Arbeit	260
4.5.1	Definition »mobiles Arbeiten«	261
4.5.2	Tariflicher Rahmen	261
4.5.3	Verkürzte Ruhezeit	263
4.5.4	#Bedürfnischeck: »Tarifvertrag zur mobilen Arbeit (TV MobA)«	263
4.6	Innovation durch Tarif – der Firmentarifvertrag bei Bosch	264
4.6.1	Innovationen	265
4.6.2	#Bedürfnischeck: »Innovationstarifvertrag«	266
4.7	Arbeitgeberattraktivität als tarifliches Ziel	266
4.7.1	Tarifvertrag der Deutschen Bahn	267
4.7.2	#Bedürfnischeck: »Tarifvertrag der Deutschen Bahn«	270
4.8	Tarifvertrag der chemischen Industrie	270
5	Ein Arbeitsplatz – viele Wege zum Wohlfühlen	277
5.1	Selbstentfaltung mit eigenem Budget	277
5.1.1	#Legal Check: »eigenes Budget«	278
5.1.2	#Bedürfnischeck: »eigenes Budget«	278
5.2	Familienfreundliche Unternehmenskultur	279
5.2.1	#Legal Check: »familienfreundliche Unternehmenskultur«	284
5.2.2	#Bedürfnischeck: »familienfreundliche Unternehmenskultur«	284
5.3	Der Bürohund für die Seele	285
5.3.1	#Legal Check: »Bürohund«	288
5.3.2	#Bedürfnischeck: »Bürohund«	289
5.4	Mobilität statt Besitz	289
5.4.1	#Legal Check: »Mobilität statt Besitz«	290
5.4.2	#Bedürfnischeck: »Mobilität statt Besitz«	290
5.5	Zugehörigkeit durch soziales Engagement des Unternehmens	291
5.5.1	Legal Check: »Zugehörigkeit durch soziales Engagement des Unternehmens«	293
5.5.2	#Bedürfnischeck: »Zugehörigkeit durch soziales Engagement des Unternehmens«	293

5.6	Vom Mitarbeiter zum Mit-Unternehmer	293
5.6.1	#Legal Check: »Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen«	296
5.6.2	# Bedürfnischeck: »Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen«	297
Teil 3: Vorlagen, Checklisten und Muster		301
1	Muster: Betriebsvereinbarung zur »mobilen Arbeit«	303
2	Checkliste: Einführung hybride Arbeit	311
3	Muster: Remote-Arbeitsvertrag (Telearbeit/Homeoffice)	313
4	Muster: Agile Versetzungsklauseln	319
5	Muster: Beispiel einer Vereinbarung eines Sabbaticals	321
6	Leitfaden: Familienfreundliche Unternehmenskultur	323
7	Leitfragen für eine bedürfnisorientierte Führung	327
8	Checkliste: Entscheidungsmatrix für nicht-monetäre Maßnahmen, Ziele und Messgrößen	329
Literaturverzeichnis		333
Stichwortverzeichnis		337
Die Autorin		343