



KI-generiertes Bild

# Vergütungskommunikation

## Auf Nachvollziehbarkeit kommt es an

*Ein faires Vergütungssystem ist wichtig, um Mitarbeitende nicht zu demotivieren und an die Konkurrenz zu verlieren. Doch das beste Gehaltsmodell ist nur die halbe Miete. Letztlich kommt es darauf an, was Beschäftigte aus den Regeln, Strukturen und Prozessen herauslesen und inwiefern sie Gespräche über Geld und Gehalt als wertschätzend für ihre Arbeit empfinden. Das ist ein Blind Spot, den viele Unternehmen übersehen.*



© privat

### // AUTORIN

**Stefanie Hornung**  
Freie Journalistin und  
Co-Founder des  
New Pay Collective



© privat

### // AUTORIN

**Nadine Nobile**  
Mitgründerin und  
Geschäftsführerin  
von CO:X und  
Co-Founder des  
New Pay Collective



© privat

### // AUTOR

**Sven Franke**  
Geschäftsführender  
Gesellschafter von CO:X  
und Co-Founder des  
New Pay Collective

Wie laufen Gehaltsgespräche klassischerweise ab? Vermutlich kennen Sie das: Die Führungsperson begegnet den Mitarbeitenden in einer Abwehr- und Verteidigungshaltung. Denn sie geht davon aus, nicht realisierbare oder überzogene Gehaltsforderungen ihrer Teammitglieder kontern oder abschmettern zu müssen. Auf der anderen Seite bewaffnen sich Mitarbeitende mit verschiedenen Argumenten bis hin zur Androhung der Kündigung, um die eigene Forderung durchzuboxen. Denn sie gehen davon aus, dass ihre Führungsperson unwillig ist, auf Gehaltserwartungen und -wünsche einzugehen. Beide interpretieren also ihr Verhalten als Reaktion auf das erwartete Verhalten des anderen.

### „Man kann nicht nicht kommunizieren“

Um zu verstehen, was hier passiert, hilft ein Blick auf die Kernerkenntnisse über Kommunikation des österreichischen Philosophen, Psychotherapeuten und Kommunikationswissenschaftlers Paul Watzlawick. Von ihm

stammt der berühmte Satz: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ Das heißt, auch wenn Menschen nicht aktiv kommunizieren, sprechen Körperhaltung, Mimik und Gesichtsausdruck Bände. Selbst Schweigen hat das Potenzial, ein- und mehrdeutige Botschaften zu transportieren.

Laut Watzlawick hat jede Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei Letzterer den Ersteren bestimmt. Der Beziehungsaspekt in der Kommunikation informiert, wie der Inhalt zu verstehen ist. Und so definiert man gleichzeitig – und kann es nicht nicht tun – die Beziehung zur anderen Person. Die Art, wie man fragt oder spricht, drückt dabei die innere Haltung zu anderen aus. Das Gleiche gilt für die Nicht-Kommunikation. Informationsasymmetrien sind Ausdruck von Machtgefällen. So können Menschen Nicht-Kommunikation als Machtdemonstration, Geringschätzung oder Ablehnung verstehen.

Auch ein weiterer Grundsatz von Watzlawick hilft zu erkennen, was hier passiert. „Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt.“ Die Konstruktion der Wirklichkeit vollziehen Menschen also wie eine Art Zeichensetzung, die eine Ereignisfolge beschreibt. Menschen betrachten bestimmte Ereignisse als Ursache und Anlass für weitere Ereignisse. Durch diese Interpretationen konstruieren sie ihre „subjektive“ Wirklichkeit, die ihr weiteres Handeln bestimmt.

### Folge von Nicht-Kommunikation: Wildwuchs der Narrative

Dennoch verhindert stetige Kommunikation nicht, dass hin und wieder ein Informationsvakuum entsteht. Dies geschieht etwa dann, wenn drängende und bedeutsame Fragen nicht oder nicht ausreichend beantwortet werden. Es entsteht das Bedürfnis, diese Leerstelle mit Informationen zu füllen. Es ist wie im physikalischen Vakuum: Dieses kann nur bestehen, solange der Raum luftdicht verschlossen ist. Der kleinste Riss führt in kürzester Zeit zu einem atmosphärischen Druckausgleich. Ebenso füllen sich „informationsleere Räume“ von Vergütungsprozessen mit Hypothesen, Spekulationen, manchmal sogar mit Mythen, Skandalen oder Dramen. Und zwar in den Köpfen der Menschen, in kleinen verschwiegene Zirkeln oder auch lautstark beim Feierabendbier.

Nicht über bedeutsame Aspekte der Vergütung zu kommunizieren, ist deshalb immer die schlechteste Wahl. Dies unterbricht zum einen den Informationsfluss in Richtung der Beschäftigten und Betroffenen. Zum anderen versiegt die Kommunikation dann oft auch in die Richtung derjenigen, die Information hätten geben können. Nur noch einzelne Personen äußern dann ihren Unmut. Sie werden oft als Kritiker:innen wahrgenommen, weil sie das Wunschnarrativ der Organisation stören. Dabei bündeln ihre Aussagen meist das, was viele andere denken.

### New-Pay-Kommunikationsmodell

Wie kann es denn nun besser gehen? Als Initiator:innen von New Pay haben wir seit der Entwicklung des Konzepts ab 2017 immer die Dimension Transparenz mitbetrachtet. Doch Transparenz an sich ist kein

Ziel, sondern Mittel zum Zweck. Vergütungskommunikation im Sinne von New Pay verfolgt vor allem drei Ziele. Sie will ...

- 1 Nachvollziehbarkeit des Vergütungssystems und seiner Prozesse herstellen,
- 2 ein gemeinsames Verständnis über den Status quo sowie in Bezug auf Entwicklungsbedarfe und -ziele von Beschäftigten schaffen und
- 3 kooperative Aushandlungsprozesse unterstützen und fördern.

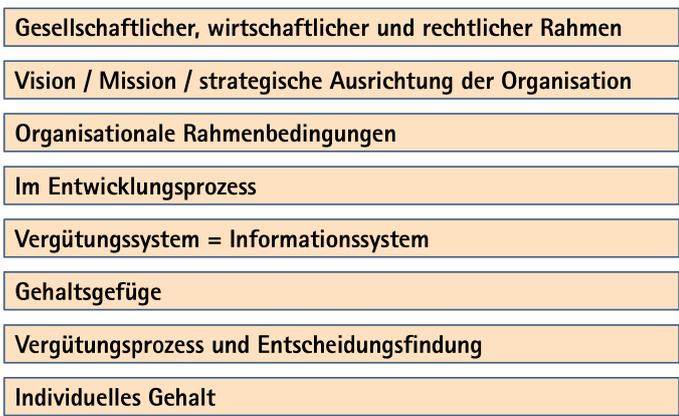
Dafür gilt es immer wieder zwischen drei sehr unterschiedlichen Formen von Kommunikation abzuwägen:

- 1 **Information:** Kommunikation zielt primär auf die Weitergabe von Informationen.
  - ▶ Zielvorstellung: Beschäftigte sind informiert.
- 2 **Austausch und Dialog:** Kommunikation zielt auf den Austausch von Informationen, Perspektiven und Ideen ab.
  - ▶ Zielvorstellung: Beschäftigte erlangen ein vertieftes Verständnis über Vergütungsthemen und stellen gleichzeitig eigene Perspektiven und Ideen zur Verfügung.

- 3 **Mitwirkung:** Kommunikation zielt auf die Mitwirkung der Beschäftigten ab.
  - ▶ Zielvorstellung: Beschäftigte werden zu Mitgestaltenden und damit zu Mitverantwortlichen.

Vergütungskommunikation ist in den meisten Organisationen noch auf die Weitergabe von Informationen ausgerichtet. Austausch und Dialog sowie Mitwirkung finden nicht oder nur rudimentär statt. Zu groß ist die Befürchtung, dass Mitarbeitende Erwartungshaltungen aussprechen, die Unternehmen nicht erfüllen können. Doch diese Konfliktvermeidung hat einen hohen Preis. Zum einen sind nicht öffentlich formulierte Erwartungen dennoch existent, werden nur nicht adressiert. Zum anderen vergibt man dadurch das Potenzial, Ideen von Mitarbeitenden einzuholen, offene Fragen zu identifizieren sowie ein vertieftes Verständnis zu schaffen.

Da ist die Frage berechtigt: Was sollte denn nun eigentlich transparent, verständlich und nachvollziehbar sein? Wir haben festgestellt, dass viele Unternehmen einen sehr begrenzten Blick auf Vergütung haben. Gehaltsthemen sind vielschichtiger, als viele glauben. Um dies aufzuzeigen, haben wir ein Kommunikationsmodell für New Pay entwickelt. Es enthält acht Ebenen, die Arbeitgebende bei der Vergütungskommunikation mitdenken sollten.



Quelle: New Pay Journey: Ein Leitfaden, um Vergütung neu zu denken. Von Stefanie Hornung, Nadine Nobile und Sven Franke. Haufe 2023.

**1 Individuelles Gehalt**

Das individuelle Gehalt kennt eigentlich jeder, möchte man meinen und denkt an den konkreten Betrag. Doch geht es dabei um die Gehaltssumme in brutto oder netto, inklusive oder exklusive 13. Monatsgehalt, Jahreszielgehalt oder monatliches Gehalt? Viel wichtiger ist meist das, was die Organisation über das Gehalt erzählt: Wie setzt es sich zusammen? Was wird damit vergütet? Was nicht? Wie wird oder kann sich das Gehalt entwickeln?

**2 Vergütungsprozess und Entscheidungsfindung**

Die Vergütungsprozesse sind für viele Beschäftigte eine Blackbox. Oft wissen sie nichts oder wenig darüber, welche Prozessschritte es gibt und wie die Entscheidungsfindung vor sich geht. Welche Prinzipien greifen dabei und wer handelt und entscheidet? Viele Unternehmen schauen zum Beispiel in Gehaltsgesprächen nicht darauf, wie die Beteiligten sich austauschen, welche Beziehung sie zueinander haben und wie das die Botschaften über das Gehalt beeinflusst.

**3 Gehaltsgefüge**

Das Gehaltsgefüge beschreibt, wie Organisationen bestimmte Funktionen, Stellen oder Rollen vergüten und verschiedene Level in Relation setzen – zum Beispiel in Bezug auf Seniorität. Auch hier gibt es viele blinde Flecken. Nicht immer wissen Beschäftigte, wie die Verteilung der Gehälter aussieht. Welche Gehaltsspannen gibt es in welchen Gruppen oder Funktionen? Aber auch: Wie verhalten diese sich zum Markt? Wohin soll sich das Gehaltsniveau entwickeln und wovon hängt das ab?

**4 Vergütungssystem**

Vergütungssysteme sind Informationssysteme. Sie geben Auskunft darüber, was in einer Organisation belohnt und manchmal auch bestraft wird. Dahinter stecken viele Überlegungen. Vergütungssysteme spiegeln Ziele, Werte, Prinzipien und Grundlogiken. Die Differenzierung von Gehältern und Privilegien schafft eine Hierarchie, die Auskunft darüber gibt, welche Wertbeiträge erwünscht sind und welche nicht. Für diejenigen, die ein Vergütungssystem

gestaltet haben, mag das Zielbild klar sein. Darüber hinaus ist das jedoch nicht immer der Fall. Oft äußern sich Führungspersonen zum Beispiel in Bezug auf Innovation oder Nachhaltigkeit so, dass diese Aussagen denen des Vergütungssystems widersprechen.

**5 Im Entwicklungsprozess**

Wenn eine Organisation das Vergütungssystem neu gestaltet oder weiterentwickelt, ist es besonders wichtig, über den Entwicklungsprozess zu sprechen – und zwar von Anfang an und über den kompletten Gestaltungsprozess hinweg. Beschäftigte sollten Informationen über Zielsetzung, Art der Weiterentwicklung, Beteiligte, handlungsleitende Werte und Prinzipien sowie über Entscheidungsprozesse erhalten. Diese Art der Information fließt aber oft ebenso wenig wie die, wo der Entwicklungsprozess gerade steht und an welchen Fragen- und Themenstellungen die Personalabteilung oder ein Projektteam aktuell arbeitet.

**6 Organisationale Rahmenbedingungen**

Geschäftsmodell, Geschäftsumfeld, Kund:innen, wirtschaftliche Situation und wirtschaftliche Kennzahlen sowie organisationale Prozesse und Strukturen – all das hat Einfluss auf das Vergütungssystem. Beschäftigten ist oft nicht klar, dass dies beispielsweise Auswirkungen auf das Budget haben kann, aber auch die Strukturen und Prozesse der Vergütung insgesamt prägt und auf welche Weise es das tut.

**7 Vision, Mission und strategische Ausrichtung der Organisation**

Was ist eigentlich das Zielbild der Organisation? Das mag irgendwo im Unternehmen festgehalten sein. Welchen Einfluss haben aber Vision und Mission auf die Vergütung? Das bleibt oft unterbelichtet und unklar.

**8 Gesellschaftliche, wirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen**

Die Wahrnehmung von Vergütung einer Organisation hängt auch von der Umwelt sowie spür- und absehbaren gesellschaftlichen Trends oder gesetzlichen Neuerungen ab. Wenn Debatten über

Mindestlohn, Viertagewoche oder Inflation entstehen, schürt dies bei Beschäftigten gewisse Erwartungshaltungen. Dies beinhaltet zumindest, dass Unternehmen dazu Stellung beziehen oder klare Strukturen und Prozesse dazu etablieren. Denn sonst fragen sich Mitarbeitende: Warum können andere in einer Viertagewoche arbeiten und wir nicht? Warum bekommen Angestellte anderer Unternehmen einen Inflationsausgleich und wir nicht? Der Umgang damit kann auch eine wichtige Information über den Gesundheitszustand der Organisation darstellen, die über den individuellen Fokus hinausgeht.

**Transparenz ohne Nachvollziehbarkeit ist gefährlich**

Dieser kurze Ritt durch die Ebenen der Vergütungskommunikation macht deutlich: Gehaltstransparenz genügt meistens nicht, um Nachvollziehbarkeit herzustellen. Wer einfach nackte Zahlen veröffentlicht, ohne um einen fairen Ausgleich bemüht zu sein, Erklärungen bereitzuhalten und den Kontext mitzuliefern, erreicht meistens das Gegenteil. Die Vielschichtigkeit von Gehaltsthemen ist natürlich für viele Unternehmen eine Herausforderung. Denn umso transparenter ein Vergütungssystem in verschiedenen Ebenen ist und je mehr Informationen Unternehmen bereitstellen, desto mehr Kommunikation, Kommunikationskanäle und Formate braucht es. Doch dabei sollten Arbeitgebende auch überlegen, was die Alternative ist: Schaffen sie keine Nachvollziehbarkeit, befördern sie Spannungen, Frustration und gefühlte Ungerechtigkeit.

Nicht-Kommunikation erzeugt einerseits Informationsasymmetrien – also unterschiedliche Wissens- und Informationsstände. Andererseits hat sie Einfluss auf die Beziehungsgestaltung und die Beziehungsqualität der agierenden Personen. Während man mit verbaler und nonverbaler Kommunikation sowohl positive als auch negative Impulse setzt, sind diese bei der Nicht-Kommunikation – also dem Vorenthalten von relevantem Input oder dem Verschweigen von Informationen – vor allem negativ konnotiert. Da gilt es etwas zu verheimlichen, zu verschleiern, auszusitzen, stillschweigend durchzusetzen – ein fruchtbarer Nährboden für Verunsicherung, Zweifel und Misstrauen. Und so erhöht sich

die Wahrscheinlichkeit, dass sich Narrative etablieren, die nicht dem entsprechen, was die Organisation über sich selbst und ihre Zukunft erzählen will, oder die schlicht nicht der Realität entsprechen. Die Bewerbung bei einem anderen Unternehmen ist dann nur einen Klick entfernt.

### Low Hanging Fruits: Tipps für gelingende Gespräche

Wer sich erstmals mit Vergütungskommunikation auf allen Ebenen beschäftigt, setzt am besten bei den Strukturen und Prozessen an, die schon etabliert sind, und versucht, diese zu verbessern. Transparenz in Vergütungsprozessen entsteht vor allem in persönlichen Gesprächen über das Gehalt. Meistens ist schon viel gewonnen, wenn die Beteiligten ihre Verhaltensmuster und Erwartungshaltungen offen ansprechen, Alternativen vorschlagen oder sogar gemeinsam entwickeln. Auch Rahmenseetzungen wie mögliche Gehaltsentwicklungen oder Verhandlungsspielräume, sofern vorhanden, sollten bekannt sein. Hintergründe zu erläutern sowie interne und externe Referenzwerte zu nennen, dienen dazu, Gehälter und Gehaltsentwicklungen besser einordnen zu können. Und dies gilt nicht nur für den Austausch zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden, sondern genauso für den Dialog zwischen Führungspersonen und Budgetverantwortlichen.

Dafür ist eine gute Vorbereitung das A und O – beispielweise eine Vorabkommunikation zu

Gesprächsablauf und -themen, Handlungsspielräumen und Entscheidungsprozessen sowie Entscheidungsregeln und -kriterien.

Wenn Gesprächsverantwortliche Erwartungshaltungen des Gegenübers an das Gespräch im Vorfeld abfragen, kann sich das positiv auf den Gesprächsverlauf auswirken. Denn diese kommunizierten Erwartungen können Führungspersonen oder Prozessverantwortliche aufgreifen und gegebenenfalls erklären, warum man sie nicht erfüllen kann. Nicht oder nur bedingt bekannte Erwartungen bleiben hingegen auch nach dem Gespräch bestehen und sorgen bei Nichterfüllung für dauerhafte Frustration.

Mögliche Fragen, die man Mitarbeitenden zum Thema Gehalt in Bezug auf die Erwartungshaltung vorab stellen kann:

- › Welche Informationen benötigst du vorab für ein gelingendes Gehaltsgespräch?
- › Was ist dein Anliegen für unser Gespräch?
- › Welche Aspekte sind dir besonders wichtig?

Letztlich ist schon viel gewonnen, wenn Gespräche über Gehalt die Beziehungsqualität stärken. Denn nur gemeinsam im Austausch mit anderen entsteht das, was jedes Vergütungssystem zum Ziel hat: eine faire Gegenleistung für die eigene Arbeit, die trotz aller Kompromisse und Tücken alle Beschäftigten verstehen, nachvollziehen und dadurch auch akzeptieren können.

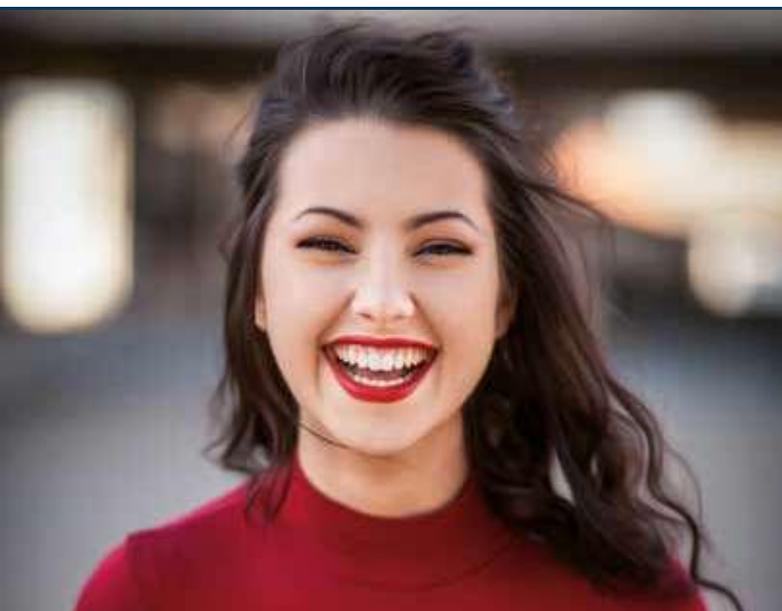
### // LITERATURTIPPS

**New Pay – Alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle.** Von Sven Franke, Stefanie Hornung und Nadine Nobile. Haufe 2019.

**New Pay Journey: Ein Leitfaden, um Vergütung neu zu denken.** Von Stefanie Hornung, Nadine Nobile und Sven Franke. Haufe 2023.

### // WEBTIPP

>> [www.new-pay.org](http://www.new-pay.org)



personal manager

**Die personal manager Fachnewsletter behandeln aktuelle Themen im HR – nichts mehr verpassen.**

**GLEICH GRATIS ANMELDEN**  
[www.personal-manager.at/newsletter](http://www.personal-manager.at/newsletter)

