

Auf Kuschelkurs zum Wunschgehalt

Über sein Gehalt spricht man nicht. Heißt es. Julian Vester hält das für Blödsinn. Er legt alles offen – und geht jetzt noch einen Schritt weiter: Seine Angestellten sollen selbst entscheiden, wie viel sie verdienen

TEXT Felix Brumm FOTOS Nicolas Felder

Christopher Rohs, 28
Konzepter

Henner Witt, 30
Texter



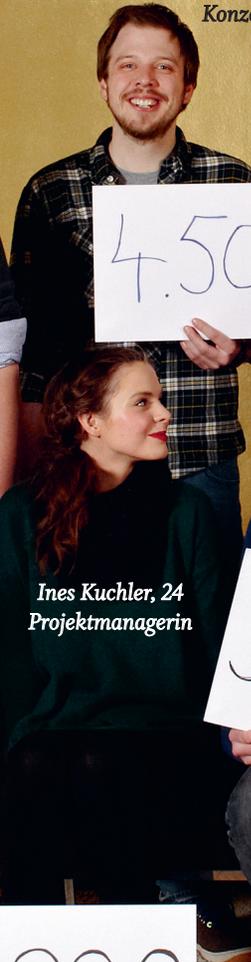
Sina Clasen, 32
Kundenbetreuerin



Julia Sabrowsky, 27
Designerin



Julian Vester, 30
Geschäftsführer



Ines Kuchler, 24
Projektmanagerin



Johannes Bräunig, 26
Webentwickler



Melanie Joos, 28
Projektmanagerin

Wer verdient wie viel im Monat?
Bei der Hamburger Agentur Elbdudler
ist das kein Geheimnis mehr – die
Mitarbeiter legen ihr Gehalt offen



Andreas Jäger, 31
Konzepter

Micha Heigl, 36
Technischer Leiter

Anna Nissen, 28
Verkaufs- und
Marketingmanagerin

Verdienen, was man selbst für richtig hält. Das ist der Traum eines jeden Angestellten. In einer Hamburger Kirche soll er nun in Erfüllung gehen. Hier arbeitet Julian Vester, 30 Jahre jung, Geschäftsführer der Social Media-Agentur Elbdudler. Jeden Tag betritt er die entwidmete St. Stephanus-Kirche in Eimsbüttel, umarmt seine Mitarbeiter und nimmt zwischen ihnen im Kirchenschiff Platz. Hier reiht sich auf langen Holztischen Mac an Mac. Dazwischen Lampen und Zimmerpalmen. Wer es noch etwas bequemer mag, kann sich, wo einst der Pastor vom Altar predigte, in eine tiefe Sofaecke fläzen – zu Füßen einer überlebensgroßen Jesus-Malerei auf goldenem Hintergrund. In der Bar davor gurgelt die Espressomaschine. Und hinten, wo früher die Orgel dröhnte, überblickt die Office Managerin heute ein Büro, das man kaum als solches erkennt.

Vester legt großen Wert auf eine familiäre Atmosphäre. Der Arbeitsplatz soll ein Ort zum Wohlfühlen sein. Nun will Vester seine Unternehmensphilosophie auf die Spitze treiben und das Modell der freien Gehaltswahl einführen. Ein radikaler Schritt, könnte man meinen. Für Vester ist es nur das logische Ende eines fließenden Übergangs. Seine Angestellten genießen längst viele Freiheiten, die sonst unüblich sind. Sie entscheiden, wann sie kommen, wann sie gehen, was sie für ihre Arbeit benötigen. Es gibt kaum Hierarchien, kaum Zwänge. Wenn Vester auf etwas wirklich Wert legt, dann darauf, dass sich alle Mitarbeiter zur Begrüßung wie zum Abschied umarmen. Das Knuddeln, sagt er, bringe die Kollegen zusammen und könne am Ende eines Tages helfen, Probleme auszuräumen. Der Chef selbst umarmt auch seine Kunden, ja sogar seinen Steuerberater.

Julian Vester betreibt sein Unternehmen wie ein Start-up-Chef im kalifornischen Silicon Valley. Er trägt einen dunklen Hilfiger-Pullover, das Hemd darunter hat er aufgekrempelt, die Hose sitzt ein wenig zu tief für einen Geschäftsführer. Ihn umgibt die Aura eines Predigers: innere Ruhe, fester Blick, entschlossene Worte. Führung, sagt er, das bedeute für ihn auf Augenhöhe die Leitplanken vorzugeben. Er hat kein eigenes Büro, sitzt lieber unter seinen Kollegen.

Für ihn zählt vor allem Transparenz. Jeder Cent, der durch das Unternehmen rattert, kann von jedem seiner 34 Mitarbeiter jederzeit online eingesehen werden. Von der letzten Klopapierlieferung bis zu den Gehältern der Kollegen.

Vester ist ein Chef, der die Dinge eben anders angeht. Er hat nie irgendwo fest gearbeitet. Bürokratie,



Agentur-Chef Julian Vester vertraut auf die Eigenverantwortung seiner Mitarbeiter

„Ich glaube nicht, dass zuallererst der Kunde König ist. Dem Mitarbeiter muss es gut gehen, dann macht er auch gute Arbeit für den Kunden“

auf dem freien Markt? Was verdienen meine Kollegen? Und schließlich: Was kann sich das Unternehmen leisten?

Die Mitarbeiter waren zunächst baff. Jubelschreie blieben aus. Aber sie ließen sich auf das Spiel ein. Doch wie bemisst man seinen Wert? Was zahlt sich aus? Hoch pokern und vielleicht sein Gesicht verlieren? Oder lieber auf Nummer sicher gehen und eine womöglich einmalige Chance vertun? Natürlich heißt freie Gehaltswahl in der Praxis nicht, dass jeder einfach bekommt, was er will. Vester spricht lieber von einer „einvernehmlichen Gehaltswahl“.

Kann ich also 100 000 Euro aufschreiben? Vester sagt: „Wenn du das vor deinen Kollegen rechtfertigen kannst, versuch’s.“ Was ist mit den Frauen, stapeln die nicht häufig tiefer als Männer? „Schlechter als woanders kann es ja erstmal nicht werden“, sagt Vester. Und: „Ich möchte hier auch nur Leute haben, die für sich einstehen können.“ Er ist davon überzeugt, dass die soziale Kontrolle zwischen den Kollegen greift. Das Ergebnis gibt ihm Recht: Am Ende hatte die eine Hälfte der Mitarbeiter ihr Gehalt auf der Liste erhöht, die andere gab sich mehr oder minder mit dem vorherigen Gehalt zufrieden.

Allerdings: Mit den Wunschgehältern erhöhen sich die Personalkosten um etwa zehn Prozent. Wirtschaftlich ist das zur Zeit noch nicht drin. Seit Wochen diskutiert Julian Vester mit seinen Kollegen, wie das Ziel trotzdem zu erreichen ist. Er lernt selbst dabei, sagt er, und staunt, wie engagiert die Kollegen mitdenken: Wie viel Gewinn braucht die Firma? Wie wichtig sind Rücklagen? Was passiert, wenn die Firma den Gürtel mal enger schnallen muss? Für Vester sind diese intensiven Gespräche keine vertane Zeit, er freut sich darüber.

Dass seine Saat aufging merkte er, als ein Kollege vorschlug: „Wenn wir die Gehälter noch nicht schaffen, müssen wir

mangelnde Kommunikation, Intransparenz – das alles regt ihn maßlos auf. Er macht die Dinge lieber „so wie es sich gut anfühlt“. Gemeinsam mit seinem Kommilitonen Jonas Wegener schmiss der angehende Berufsschullehrer 2009 das Studium und mietete ein kleines Büro in einem Gründerhaus auf St. Pauli. Ohne Geld für Möbel, die Rechner auf dem Schoß, zogen die Zwei eine Social Media-Agentur auf, noch bevor Facebook und Twitter zu Standards in der Unternehmenswelt wurden. Ein paar namhafte Kunden setzten auf das Start-up, seitdem wächst das Unternehmen, bringt Marken ins Social Web, entwickelt Apps und Social Media-Auftritte, vom Fotoshooting bis zum Monitoring.

Mit der Idee der freien Gehaltswahl ist Vester „schwanger, seit es Elbdudler gibt“. Er ist kaum älter als seine Mitarbeiter. Und

zu bestimmen, was die verdienen, will er sich nicht anmaßen. Sicher, er könnte es. Aber er will lieber, dass seine Mitarbeiter selbst entscheiden, er setzt auf ihr Wissen und ihre Eigenverantwortung. Davon verspricht er sich vor allem eines: Wenn die Kollegen sich mit ihrem Gehalt auseinandersetzen, müssen sie sich zugleich mit der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens befassen. Das, sagt Vester, sei das Spannendste an der ganzen Geschichte: dass die Mitarbeiter ein Bewusstsein, ein Gefühl für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge entwickeln.

Im Sommer 2013 erstellte Vester ein Online-Dokument mit drei Spalten: Name, Ist-Gehalt, Wunschgehalt. Von allen auszufüllen bis nächsten Freitag. Seinen Mitarbeitern gab er vier Fragen mit auf den Weg: Was brauche ich? Was verdiene ich

unsere Prozesse weiter optimieren.“ Vester strahlt, wenn er davon erzählt: „Genau das wollte ich erreichen.“ Nun bleiben ihnen noch ein paar Wochen Zeit, Umsätze zu steigern und Arbeitsprozesse zu verbessern. Im April sollen die Wunschgehälter Wirklichkeit werden. Bis dahin soll jeder Mitarbeiter nochmal in sich gehen und mindestens zwei Kollegen konsultieren.

Dieses Modell stammt vom deutschen Vorreiter auf dem Gebiet der freien Gehaltswahl: der Unternehmensberatung Vollmer & Scheffczyk (V&S) aus Hannover, 20 Mitarbeiter, spezialisiert auf Maschinenbau. Julian Vester besuchte die Firma 2012 mit ein paar Kollegen. Der Geschäftsführer von V&S, Lars Vollmer, führte die freie Wahl des Gehalts im Dezember 2010 ein. Bis dahin entlohnte er nach einem aufwendigen Bonussystem. Das aber führte dazu, dass sich die Mitarbeiter im Zweifel nicht für die Lösung entschieden, die gut fürs Unternehmen war, sondern für diejenige, die den Bonus brachte. „Wir haben darum überlegt, wie sich ein Rahmen schaffen lässt, in dem jeder Kollege so viel Markt wie möglich selber spürt und auch sein Handeln danach ausrichtet“, sagt Vollmer. Er beschloss daraufhin, die ganze Organisation umzubauen, sich von der Philosophie des Managements zu verabschieden und stattdessen auf mehr Eigenverantwortung und Transparenz zu setzen. „Das hat uns am Schluss auch dazu geführt, über die Entlohnung nachzudenken.“

Zunächst wurden die Gehälter offengelegt. Dann sollte jeder Kollege sein Gehalt selbst festsetzen. Begründungen, Abnicken durch den Chef, alles nicht nötig. Dafür musste aber jeder mindestens drei Kollegen seiner Wahl konsultieren, auch Vollmer selbst. Der Umstellungsprozess, sagt er, war eine Zeit voller Diskussionen und Widerstände.

Nach der Einführung entschieden sich acht Kollegen zu gehen. Doch heute zieht Lars Vollmer ein positives Fazit: „Es herrscht ein viel höherer unternehmerischer Geist in der Firma, wir haben einander besser kennengelernt und mir persönlich macht die Arbeit auch wieder viel mehr Spaß. Organisation ist für uns letztlich sogar zu einem großen Beratungsthema geworden, das wir Kunden anbieten können.“

Auch Vester ist überzeugt, dass das Zusammenspiel der kleinen und großen Mitverantwortungen dazu führt, dass alle Kollegen mehr wissen und mehr mitdenken. „Unsere Unternehmensstruktur“, das ist Vester aber auch bewusst, „ist nicht für jeden gemacht. Die Leute sind einfach nicht so sozialisiert. Viele wollen um 17 Uhr den Stift fallen lassen. Die werden aber bei uns nicht glücklich.“

Über Gehalt spricht man nicht – das ist in Deutschland Tradition. Vester will damit brechen. „Ich glaube, dass dieses Modell irgendwann in der Zukunft mal Mainstream wird“, sagt er. Natürlich sei das alles ein Experiment, er halte sich alle Optionen offen. Aber Vester glaubt an sein Modell. „Ich will beweisen, dass man ein Unternehmen – und dann auch noch in dieser ohnehin verheizten Branche – profitabel und zur Zufriedenheit aller Beteiligten führen kann. Ich glaube nicht, dass zuallererst der Kunde König ist. Dem Mitarbeiter muss es gut gehen, dann macht er auch gute Arbeit für den Kunden. Oftmals ist es jedoch umgedreht: Die Inhaber machen sich die Taschen voll, der Kunde steht vermeintlich ganz oben und unten werden die Mitarbeiter getreten.“

So ein Unternehmen will Vester nicht führen. Sowieso, es geht ihm auch nicht um Wachstum. Zum einen ist seine Kirche fast voll, zum anderen will er lieber entscheiden können, welche Aufträge er annimmt und welche nicht. „Indem man einfach wächst, kann man über viele Missstände hinwegtäuschen. Ich finde es viel spannender, nach innen zu optimieren.“

Vester ist überzeugt, dass sich sein Modell auch auf große Unternehmen übertragen lässt. Von halbherzigen Versuchen rät er jedoch ab. „Es bringt nichts, die freie Gehaltswahl einzuführen, wenn der Rest des Unternehmens nicht dazu passt. Dann heißt es schnell: War ja klar, der Hippiequatsch funktioniert nicht, wir rudern zurück. Dabei wäre die eigentliche Lösung, den Rest der Firma auch umzukrempeln.“

Viele Unternehmer begegnen Julian Vester mit Unglauben. Freie Gehaltswahl, das könne doch nicht funktionieren. „Unsere Mitarbeiter sind zufrieden und loyal“, sagt er. „Insofern haben wir den Beweis, dass es geht, längst angetreten.“ /

Sentieri Italia

Wunderbares Wandern in ITALIEN

„Jeder braucht Schönheit wie Brot, Orte zum Spielen und Beten, wo die Natur heilen und jubeln und dem Körper und der Seele Kraft geben kann.“

John Muir (Naturwissenschaftler 1838–1914)



Via del Sale
Via del Mare
Via del Vino

Wilde Orte und Antipasti
Mittelalter und Renaissance
Begegnungen mit Herzlichkeit



Sentiero Etruschi
Sentiero Castelli
Sentiero Mare Monti



stehen für die Anforderungen der Wanderreisen.

Falls Sie kosten wollen, finden Sie Informationen hier:

Mithra Omidvar · Schrottstr. 2 · 80686 München
Tel +49-89-584101

www.sentieri-italia.de