



NEW PAY

New Pay Report 2021

**NEW WORK BRAUCHT NEW PAY
– WER NOCH?**

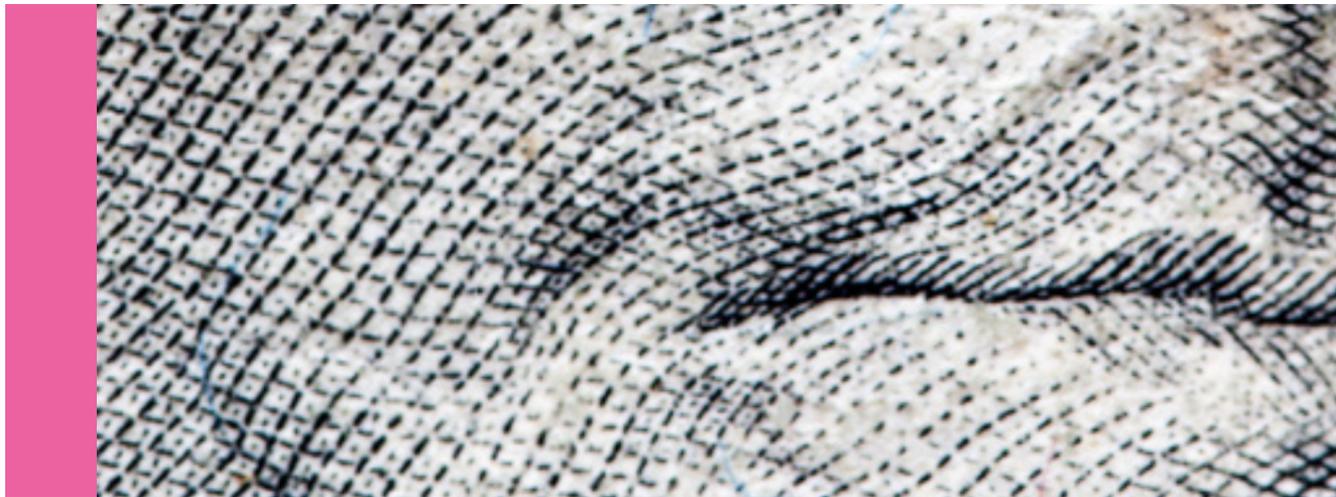
Eine qualitative und quantitative Untersuchung zum
Zusammenhang von Unternehmenskultur und Vergütung

Inhalt

Prolog	04
Zusammenfassung – Key Insights	06
Was Vergütung mit Unternehmenskultur zu tun hat	08
Kulturelle Reife von Organisationen	10
Was ist neu an New Pay?	12
New Pay in der Praxis – der Status quo	18
Die sieben New-Pay-Dimensionen: Bedeutung und Gestaltungsmöglichkeiten	22
Fairness	22
Flexibilität	24
Transparenz	26
Partizipation	28
Wir-Denken	30
Permanent Beta	32
Selbstverantwortung	36
Fazit und Schlussbemerkung	40
Über die Studie	42
Literatur	46
Impressum	47

Prolog

New Work ist in aller Munde. Organisationen verstehen Veränderungen der Arbeitswelt als Notwendigkeit, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.



New Work ist in aller Munde. Organisationen verstehen Veränderungen der Arbeitswelt als Notwendigkeit, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Beschäftigte suchen nach dem Sinn in ihrer Arbeit, streben nach Selbstverantwortung und wünschen sich einen besseren Fit zu den persönlichen Bedürfnissen. Bei all diesen Veränderungen ist ein Thema häufig außen vor: die Vergütung.

Vergütung gilt in vielen Organisationen als operativer Prozess, der idealerweise geräuschlos im Hintergrund läuft. „Über Geld spricht man nicht“ ist dabei ein verbreiteter Glaubenssatz. Wenn sich jedoch so vieles in unserer Arbeitswelt verändert,

sollten wir dann nicht auch einen Blick auf Vergütung werfen? Haben sich die Bedarfe von Mitarbeitenden und Organisationen hinsichtlich ihrer Vergütung verändert? Und wenn ja, wie?

Diese Fragen haben wir uns bereits 2017 gestellt und unser Netzwerk dazu eingeladen, offen über Vergütung zu sprechen. Entstanden ist daraus **NewPay**, ein Begriff, der schnell von vielen aufgegriffen wurde und mittlerweile aus der Diskussion über Vergütung nicht mehr wegzudenken ist. Unsere Überzeugung: **New Work braucht New Pay!**

In Kooperation mit der Hochschule Pforzheim haben wir den Zusammenhang von New Work und New Pay nun wissenschaftlich betrachtet. Im Rahmen von zwei Masterarbeiten haben wir sowohl die New-Pay-Dimensionen als auch den Zusammenhang von unterschiedlichen Vergütungsansätzen und der kulturellen Reife von Organisationen untersucht.

Folgenden Kernfragen standen dabei im Fokus:

- In welchem Zusammenhang stehen Unternehmenskultur und Vergütung?
- Ist eine Unterscheidung von Vergütungsansätzen nach kultureller Reife möglich?
- Welche Auswirkung könnte oder sollte die kulturelle Reife einer Organisation auf die Gestaltung des Vergütungssystems haben? Bedarf es einer kulturadäquaten Vergütung?
- Lassen sich Zusammenhänge zwischen den New-Pay-Dimensionen erkennen?

In diesem Forschungsprojekt kamen sowohl theoretisch-methodische Modelle als auch zwei empirische Studien zum Tragen.

Das Forschungsdesign der Studien umfasst eine qualitative Expertenbefragung und eine quantitative Online-Befragung. Mit mehr als 200 Teilnehmenden aus unterschiedlichen Branchen und über alle Unternehmensgrößen hinweg erlauben die Studien umfassende Einblicke.

Wir möchten damit Inspiration, hilfreiche Ideen und Empfehlungen zur Gestaltung eines wirksamen Vergütungssystems in der Praxis bieten.

Wir wünschen Dir eine erkenntnisreiche Lektüre!

Hanna-Lena Buhl
Stefanie Hornung
Nadine Nobile
Sven Franke

Keywords

New Pay, Vergütungssysteme,
Unternehmenskultur, kulturelle Reife,
New Work

Zusammenfassung Key Insights

Die unternehmensspezifische Weiterentwicklung von Vergütungssystemen wird immer bedeutsamer in einer Arbeitswelt, die zunehmend auf Kollaboration und Kooperation angewiesen ist. Den nötigen Rahmen setzen Unternehmen mit Strukturen, Prozessen und Regeln – auch, wenn es um Vergütungssysteme geht. Diese regeln, was in Unternehmen belohnt und entlohnt wird und was nicht – und sind somit ein zentrales Orientierungs- und Zukunftsinstrument.

Ein Vergütungssystem, das zur Unternehmenskultur passt, wirkt sich positiv auf Wertschöpfung, Innovation und Arbeitgeberattraktivität aus.

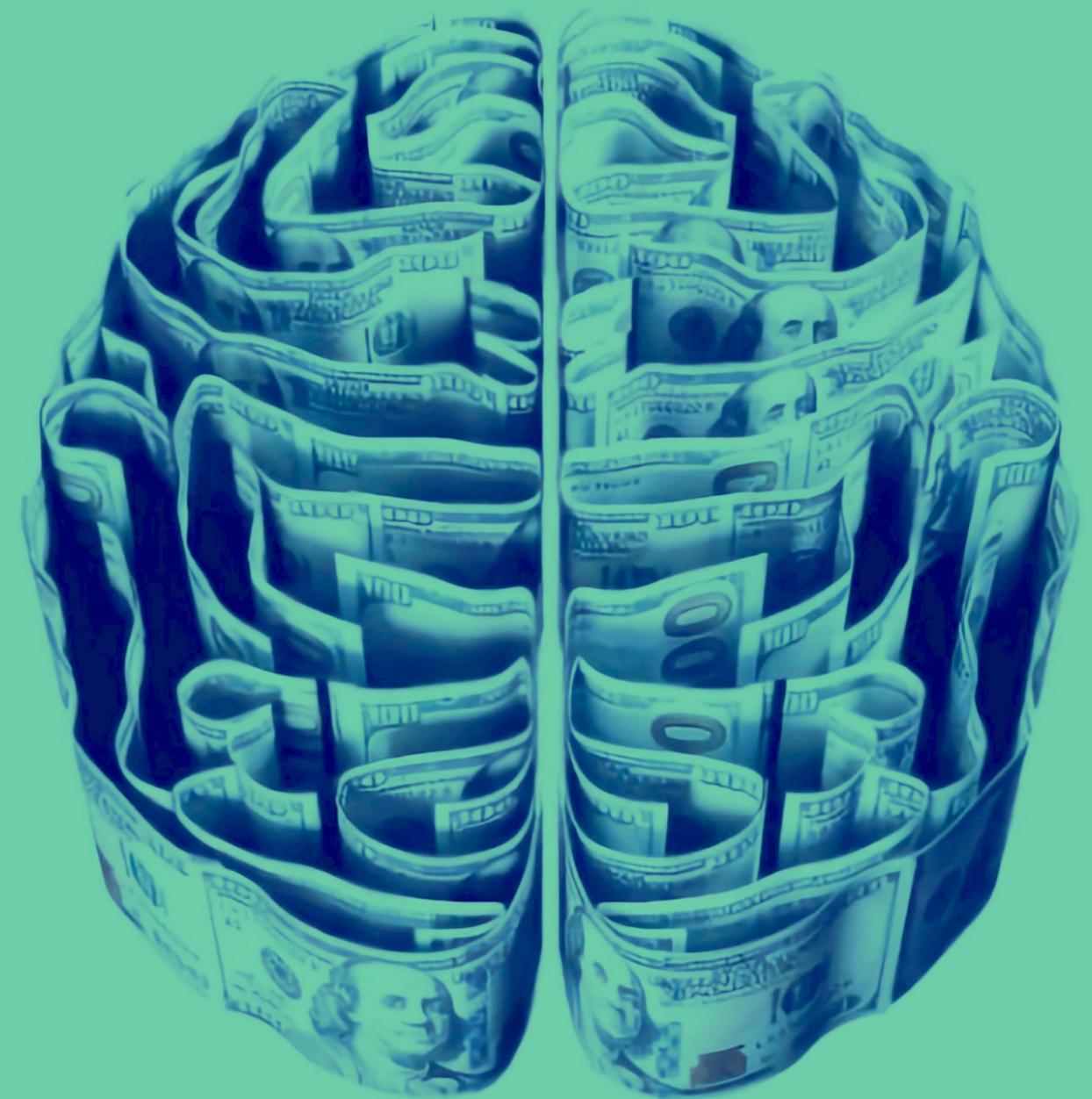
Die New-Pay-Dimensionen (Fairness, Transparenz, Selbstverantwortung, Partizipation, Flexibilität, Wir-Denken und Permanent Beta) bieten Organisationen Bezugspunkte, um das Vergütungssystem in Abgleich mit der Unternehmenskultur weiterzuentwickeln.

DAZU LIEFERT UNSER FORSCHUNGSPROJEKT FOLGENDE ZENTRALE ERKENNTNISSE:

- Das **Vergütungssystem** muss zur **Unternehmenskultur** passen und ist somit für jedes Unternehmen individuell. Eine Auseinandersetzung mit dem Thema ist essenziell, um die jeweiligen Bedarfe für das Vergütungssystem erkennen zu können.
- **Sechs der sieben** New-Pay-Dimensionen sind **unabhängig von der kulturellen Reife** für Organisationen relevant. Das heißt: Alle Organisationen, nicht nur „New-Work-Unternehmen“ können mit einer Vergütung im Sinne von New Pay wirksam werden.
- Mehr als die Hälfte der Befragten (**53,3 Prozent**) gaben an, dass es einen **Veränderungsbedarf** gibt – aber nur **12,1 Prozent** der Unternehmen beschäftigen sich aktiv mit diesem Bedarf.
- Die zentrale Dimension in Bezug auf Vergütung ist **Fairness (56,9 Prozent)**. Neben Verteilungsgerechtigkeit ist Mitarbeitenden insbesondere die **Verfahrensgerechtigkeit** wichtig.
- **Partizipation** ist für viele Beschäftigte (noch) nicht relevant. Obgleich wir einen höheren organisationalen Bedarf sehen, wählen die Befragten Partizipation mit **22,8 Prozent** nur auf Platz 4.
- **Selbstverantwortung** für das eigene Gehalt oder das von anderen Beschäftigten zu übernehmen ist für die wenigsten Befragten attraktiv (**8,9 Prozent**). Hier zeigen unsere Erkenntnisse auch, dass kleine, einfach strukturierte New-Work-Unternehmen Selbstverantwortung am besten umsetzen können.

Aus der Bewertung der New-Pay-Dimensionen durch die Beschäftigten leitet sich nicht die Handlungsempfehlung ab, diese entsprechend der gewünschten Gewichtung im Vergütungssystem zu berücksichtigen. Diejenigen Befragten, die

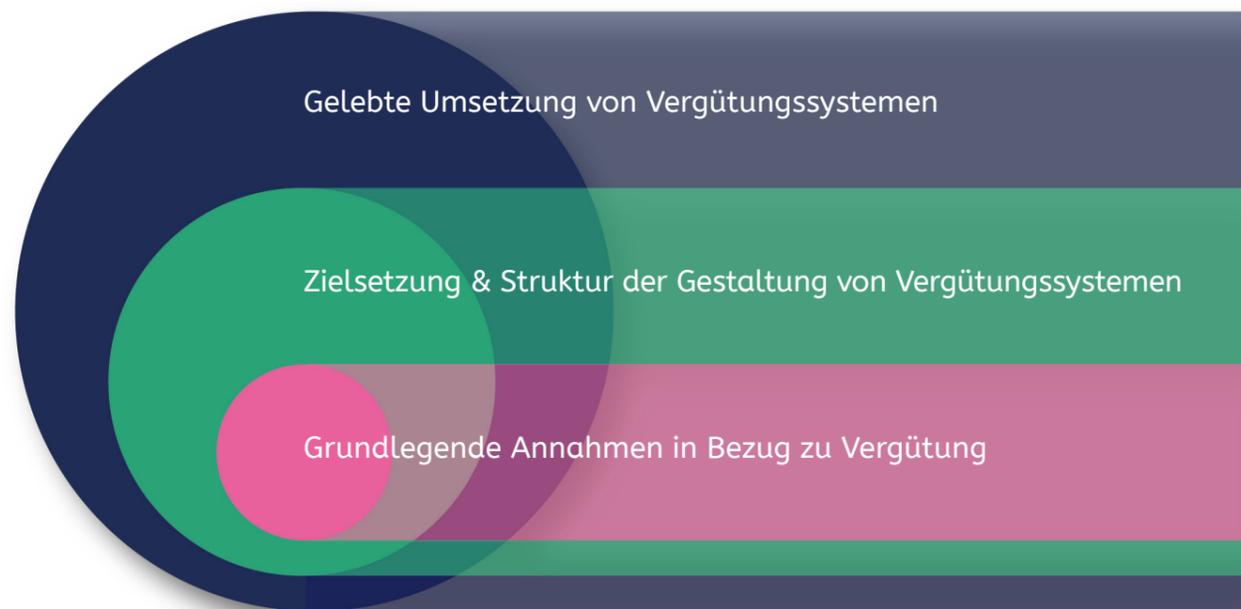
Vergütungssysteme gestalten, kommen teilweise zu anderen Empfehlungen. Die Priorisierung der New-Pay-Dimensionen in den verschiedenen Zielgruppen macht vielmehr deutlich, dass großer Erklärungs- und Kommunikationsbedarf besteht.



Was Vergütung mit Unternehmenskultur zu tun hat

Für viele Mitarbeitende ist Vergütung primär ein operativer Prozess. Sie wissen zumindest, wie und mit was sie selbst bezahlt werden – und je nach Transparenz der Organisation vielleicht auch, wie sich das bei anderen verhält. Das heißt, sie nehmen wahr, wie Vergütungssysteme umgesetzt werden.

Wie Unternehmen Vergütungssysteme gestalten und welche Intentionen sich dahinter verbergen, ist allerdings für viele Beschäftigte ein Buch mit sieben Siegeln. Die Vergütungsphilosophie, die Ziele und die Strategie, die Vergütungssystemen zugrunde liegen, sind aber ein entscheidender Teil der Unternehmenskultur. Wie finden Entscheidungsprozesse statt? Welche Machtverteilung spiegelt sich darin wider? Nach welchen Kriterien werden Beschäftigte ent- und damit belohnt?



DIE DREI EBENEN VON VERGÜTUNGSSYSTEMEN

Vergütungssysteme basieren auf grundlegenden Annahmen, die eine Organisation und einzelne Mitarbeitende in Bezug auf Vergütung haben. Diese Intentionen bestimmen die Gestaltung, also beispielweise, welches Verhalten mithilfe des Vergütungssystems belohnt werden soll, aber auch wie es letztendlich umgesetzt wird. Das Vergütungssystem einer Organisation setzt den Rahmen für Zusammenarbeit und Wertschöpfung und ist damit kulturprägend. Die Akzeptanz und der Erfolg eines Vergütungssystems hängen schließlich davon ab, inwieweit grundlegende Annahmen, Gestaltung und Umsetzung eine Einheit bilden. Das liegt insbesondere daran, dass sich Mitarbeitende in erster Linie entsprechend den Werten der Organisation (als Ausprägung der Grundannahmen) verhalten und erst im zweiten Schritt offizielle Prozesse befolgen. (Göd, 2018, S. 302) Peter Drucker wusste bereits: *“culture eats strategy for breakfast”*.

Im Umkehrschluss besitzt Vergütung einen erheblichen Einfluss auf die Kultur eines Unternehmens: **Verhaltensweisen, die Vergütung belohnt, werden zu dominantem Verhalten**. Dieses bestimmt dann wiederum, was einer Organisation wichtig ist, wofür sie steht und welche Werte sie vertritt (Lawler, 1995, S. 14–16; Ulmer, 2017, S. 12).

Daraus leiten sich zwei Erkenntnisse ab:

- Vergütungssysteme sind sowohl Abbild als auch Einflussgröße einer Organisationskultur.
- Vergütungssysteme müssen zur gewünschten Organisationskultur passen, um erfolgreich zu sein.

Die Kultur einer Organisation ist jedoch nicht statisch, sondern entwickelt sich im Lauf der Zeit. Deshalb liegt der Schluss nahe, dass Organisationen je nach kultureller Reife einen anderen Bedarf in der Gestaltung ihres Vergütungssystems haben. Diese Annahme haben wir sowohl theoriebasiert als auch empirisch untersucht.

Vergütung & Unternehmenskultur

Kulturelle Reife von Organisationen

Doch wie beobachtet man Veränderungen in der Unternehmenskultur? Und was hilft bei der Einordnung der kulturellen Entwicklung? Grundsätzlich gilt: Die Kultur einer Organisation lässt sich beobachten, jedoch nicht messen. Allerdings ist es möglich, mithilfe sogenannter Reifegradmodelle wesentliche Kulturfaktoren einzuschätzen und zu bewerten.

Reifegradmodelle beschreiben eine stufenweise Entwicklung von Weltansichten, Wertesystemen und Organisationsprinzipien. Veränderungen, die die Gesellschaft und Organisationen im Laufe der Zeit durchgemacht haben, werden hier mithilfe von (meist stereotypischen) Mustern in sogenannte Reifegrade gruppiert. Diese Gruppierung ermöglicht es wiederum, die Kulturfaktoren einer Organisation einem bestimmten Reifegrad zuzuordnen.

Bekanntere Beispiele von Reifegradmodellen sind „Spiral Dynamics“ nach Beck und Cowan (1996, 2014) und eine ähnliche Systematik, die Laloux im Management-Bestseller „Reinventing Organizations“ (2014, 2015) beschreibt. Diese beiden Ansätze haben wir als Grundlage für die diesem Report zugrundeliegenden Studien genutzt.

Beide Modelle zeigen die geschichtliche Entwicklung in den vergangenen 100.000 Jahren auf. Obgleich Reifegradmodelle diese Entwicklung in Stufen beschreiben, sind die einzelnen Ebenen gleichwertig – keine ist besser oder schlechter als eine andere. Vielmehr gilt jede Stufe in einem bestimmten Kontext als angemessen. Mit den Ebenen steigt auch die Komplexität: Spätere Stufen haben demnach gelernt, mit einer komplexeren Umwelt umzugehen. Insgesamt beschreiben Beck & Cowan neun und Laloux sieben Stufen.

Die in der heutigen Praxis am weitesten verbreiteten Stufen sind „Orange“ und „Grün“. (Die Bezeichnung dieser beiden Stufen ist in beiden Modellen identisch. Für andere Stufen wählen die Modelle teilweise unterschiedliche Bezeichnungen.) **Modern-leistungsorientierte Wirtschaftsunternehmen** befinden sich häufig auf dem orangenen Reifegrad, wohingegen Organisationen ab dem grünen Reifegrad zu **New Work Organisationen** zählen.

Exkurs

WAS MACHT VERSCHIEDENE REIFEGRADE AUS?

Organisationen im orangenen Reifegrad zeichnen sich durch formale Hierarchien und Werte wie Effizienz, Effektivität sowie Erfolgs- und Statusstreben aus. Führungskräfte delegieren Aufgaben, kontrollieren und bewerten Leistung auf Basis individueller Zielvereinbarungen. Aufgaben sind häufig wichtiger als Beziehungen und das Leistungsstreben fördert Konkurrenz. Gleichzeitig fokussieren orange Organisationen Innovation, die mehr Kollaboration und Offenheit bedarf. Mitarbeitende gelten als entscheidende Ressource zur Verwirklichung der Unternehmensziele.

Der Reifegrad Grün stellt in der Entwicklung die nächste Stufe dar. Grüne Organisationen lassen sich als eine Form sozialen Netzwerks beschreiben, bei dem Kollaboration, Gemeinschaft und Vertrauen im Zentrum stehen. Entscheidungen treffen Beschäftigte im Team und berücksichtigen dabei diverse Perspektiven und individuelle Bedürfnisse. Organisationen richten sich an gemeinsamen Werten aus, streben nach Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit. Hier sind viele Parallelen zu vielen New-Work-Unternehmen erkennbar.

Weitere Reifegrade zeichnen sich durch autoritäre Systeme (Rot) oder starre Regeln und Prozesse (Blau bzw. Bernstein) aus. In Reinform waren diese Ausprägungen in der Vergangenheit relevanter. In der heutigen Praxis spielen diese Reifegrade nur in Teilen und in weniger Organisationen eine Rolle. Denkbar sind auch neue Reifegrade (Gelb bzw. Teal), die sich durch eine Ausrichtung und das Streben nach Wirksamkeit, globalem Gemeinwohl und Integration verschiedener Werteebenen auszeichnen. Diese sollen einer komplexen Welt stärker gerecht werden, sind jedoch bislang v.a. in der Theorie und nur ansatzweise in der Praxis vorhanden. Die einzelnen Reifegrade gehen jeweils ineinander über und existieren parallel.

Grundsätzlich gilt: Reifegradmodelle beschreiben **Idealtypen**, d.h. sie bilden die Realität nur begrenzt ab. Während Idealtypen homogene Kulturen darstellen, kann die Kultur einer Organisation weitaus heterogener sein. Unterschiedliche Standorte, Abteilungen oder Berufsgruppen bilden Subkulturen, die sich auf unterschiedliche Reifegrade verteilen können. In unserer qualitativen Untersuchung wurde deutlich: Keine der befragten Organisationen lässt sich ausschließlich einem Reifegrad zuordnen. Es gab jedoch immer einen Reifegrad, der in den Unternehmen dominierte. Dennoch zeigten alle eine ganz individuelle Verteilung zwischen orangenen, grünen und vereinzelt hinzukommenden weiteren Kulturausprägungen.

Die Teilnehmenden an der Studie nannten folgende Gründe für die **Heterogenität ihrer Unternehmenskultur**:

- Größe und Alter der Organisation
- Vielfalt diverser Abteilungen und Aufgabengebiete
- Vielfalt an (internationalen) Standorten
- Führung (und deren Einfluss auf einzelne Teams)
- Organisationaler Wandel, Transformationsprozesse und entsprechende Betriebszugehörigkeit
- Individuelle Gründe (u.a. Geschlecht, Persönlichkeit, Alter/Generation, Bildungsniveau)

Dabei fällt auf: Größere bzw. komplexere Organisationen denken eher in Gruppenunterschieden, während kleinere Organisationen Unterschiede individuell bedingt sehen.

Sieben Dimensionen Was ist neu an New Pay?

New Pay stellt im Vergleich zu klassischer Vergütung einen neuen Gestaltungsansatz dar.

Folgende Aspekte machen New Pay aus:

1. New Pay berücksichtigt die Prinzipien Fairness, Transparenz, Selbstverantwortung, Partizipation, Flexibilität, Wir-Denken und Permanent Beta (New-Pay-Dimensionen, Franke, Hornung & Nobile, 2019).
2. New Pay verstärkt die Unternehmenskultur und liefert eine unternehmensspezifische Vergütungslösung, die das Zukunftsbild einer Organisation wirksam unterstützt.
3. New Pay beleuchtet Wechselwirkungen in einer Organisation ganzheitlich – und hinterfragt Entlohnungsformen, Vergütungsprozesse und Entscheidungsmuster nach ihrem Beitrag zu Personalentwicklung, Motivation, Wertschöpfung, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit.
4. New Pay berücksichtigt die Bedarfe der Organisation und der Mitarbeitenden gleichermaßen und führt sie in wertschätzenden Gehalts- und Entwicklungsprozessen zusammen.

New Pay basiert zwar auf ähnlichen Prinzipien wie klassische Vergütungssysteme, unterscheidet sich jedoch teilweise erheblich in der Ausprägung. New Pay baut teils auf den bestehenden Ansätzen klassischer Vergütungssysteme auf und entwickelt sie weiter, teils stehen die Gestaltungsformen aber auch in direktem Gegensatz:

KLASSISCHE VERGÜTUNGSSYSTEME

NEW PAY

Bemessungsgrundlagen für
Verteilungsgerechtigkeit, subjektive
Beurteilungselemente

Intransparenz & Geheimhaltung
(Ausnahme: regulierte Systeme)

Verantwortung für Gehaltshöhe &
Leistungsbewertung liegt beim Manage-
ment oder Experten (Steuerungs- &
Kontrollinstrument)

Management & Experten treffen
relevante Entscheidungen bzgl. der
Gestaltung des Vergütungssystems

Standardisierte Prozesse,
ggf. Cafeteria-System

Fokus auf individuelle Leistung,
hierarchische Differenzierung

Starre Prozesse,
ggf. rigide Regulierungen

Fairness
Verfahrens- & Verteilungsgerechtigkeit

Transparenz
Transparente Prozesse oder Gehälter

Selbstverantwortung
Mitbestimmung bei
Leistungsbewertung und Entgelt

Partizipation
Mitarbeitende sind an der Gestaltung
des Vergütungssystems beteiligt

Flexibilität
Beachtung individueller Bedürfnisse

Wir-Denken
Fokus auf Team- & Gesamtleistung

Permanent Beta
Lern- & Anpassungsfähigkeit

Mithilfe dieser Gegenüberstellung haben wir die jeweiligen Vergütungsprinzipien auf eine Passung zu den kulturellen Reifegraden überprüft – mit einer verblüffenden Erkenntnis: Mit Ausnahme der Dimension Selbstverantwortung ist sowohl in „grünen“ New-Work-Organisationen als auch in „orangen“ leistungsorientierten Wirtschaftsunternehmen die Gestaltung der Vergütung gemäß dem New-Pay-Ansatz vorteilhaft.

Exkurs

KULTURELLE REIFEGRADE & VERGÜTUNG

Anhand von drei Dimensionen erklären wir beispielhaft, inwiefern sich aus dem kulturellen Reifegrad ein konkreter Gestaltungsbedarf für Vergütungssysteme ableiten lässt.

#Fairness

Orange: Der Gerechtigkeitsanspruch in orangenen Organisationen ist geprägt durch das Leistungsprinzip. Das bedeutet, dass diejenigen, die mehr leisten, auch mehr Erfolg, bessere Karrierechancen, mehr Entgelt und Privilegien verdient haben. Deshalb passen Vergütungssysteme, die nach Leistung differenzieren. Nach orangenen Wertvorstellungen gilt es zwar als fair, (individuelle) Zielvereinbarungen zu treffen und auf der Grundlage die Leistungserbringung zu messen und zu vergüten. In klassischen Vergütungssystemen ist es jedoch gängige Praxis, dass die Einschätzung von Leistung subjektiven Beurteilungen und politischem Verhalten unterliegt. Leistung wird als Anspruch vorausgesetzt, aber nicht komplett abgebildet. Nicht direkt messbare Wertschöpfung wie etwa Beiträge fürs Miteinander oder die Organisationentwicklung fallen unter den Tisch. Dies empfinden auch in orangenen Organisationen viele Menschen als ungerecht, weil sie ihre Leistung nicht richtig gewürdigt sehen. New-Pay-Ansätze passen deshalb auch hier besser, weil sie unklare, subjektive Kriterien durch eine ganzheitliche Ergebnisbetrachtung ersetzen.

Grün: Grüne Organisationen folgen einem anderen Gerechtigkeitsdenken: Ein essentieller Wert ist die Gemeinschaft. Ziel von Vergütungssystemen sollte es deshalb sein, Kooperation und Kollaboration zu fördern. Wahrgenommene Gerechtigkeit entsteht dabei vor allem in Bezug auf Verfahrensgerechtigkeit in Form von gleichen Prozessen für alle. New-Pay-Ansätze werden diesem Anspruch besser gerecht.

#Permanent Beta

(Anpassungs- & Lernfähigkeit)

Orange: Orangene Organisationen bekunden meist die Werte „Innovation“ und „Verlässlichkeit“. Dies impliziert, dass Systeme, Strukturen und Prozesse regelmäßig an diesen Anspruch angepasst werden müssten – also auch die Vergütungssysteme.

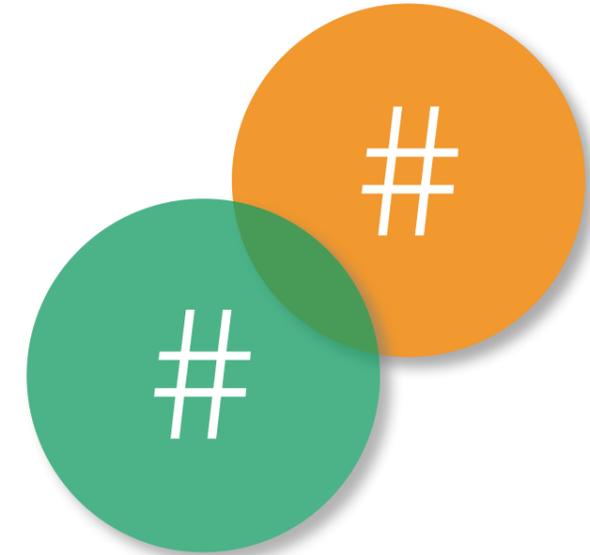
Orangene Organisationen zeichnen sich jedoch laut unserer qualitativen Befragung durch starre und langlebige Prozesse aus. Diese Diskrepanz ist den Organisationen größtenteils auch bewusst und wird als Störfaktor wahrgenommen. Doch viele – vor allem größere Organisationen – nehmen das in Kauf. Sie scheuen das Risiko der Veränderung, auch wenn sie mit der Anpassungsfähigkeit im Sinne von New Pay ihre Innovationsziele stärker unterstützen könnten.

Grün: Auch grüne Organisationen erfordern eine Anpassungsfähigkeit an interne und externe Bedarfe. Ausgangspunkt sind hier jedoch weniger Effektivität und Effizienz, sondern das Ziel, die Bedürfnisse verschiedener Interessengruppen zu berücksichtigen und zu integrieren. Da klassische Vergütungssysteme selten verändert werden, ist auch in grünen Organisationen New Pay ziel-führender.

#(Selbst-)Verantwortung

Orange: In orangenen Organisationen sind die Verantwortung für Prozesse und Rituale vor allem von Karrieredenken und Hierarchie geprägt. In solchen Systemen sehen sich Individuen durch ihren Status als Zeichen des Erfolgs dazu berechtigt, anderen Anweisungen zu geben und in die von ihnen gewünschte Richtung zu lenken. Die Unternehmenskultur ist von der Annahme geprägt, dass Menschen Dinge nur tun, wenn sie daraus persönliche Vorteile ziehen. Das gewünschte Verhalten soll deshalb durch extrinsische Anreize gesteuert und kontrolliert werden. Dieses Verständnis kennzeichnet klassische Vergütungssysteme. Selbstverantwortung im Sinne von New Pay würde Vertrauen in die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten voraussetzen. Dies ist bisher in keiner der befragten orangenen Organisationen der Fall, denn Selbstverantwortung für Vergütung würde einer klassischen Leistungs- & Führungskultur widersprechen und wäre somit ungeeignet.

Grün: In grünen Organisationen stehen die zwischenmenschliche Verbundenheit und Harmonie in der Gemeinschaft im Vordergrund. Hierarchie und Macht gelten dabei als Störfaktoren. Statt autoritären Anweisungen und starren Regeln sollen die Menschen nach gemeinsamen Werten handeln und selbstverantwortlich Entscheidungen treffen. Grüne Organisationen bauen auf das Vertrauen, dass die Beschäftigten nicht nur auf ihren persönlichen Nutzen bedacht sind, sondern ihrer intrinsischen Motivation folgend verantwortungsvoll handeln. Kontrollinstanzen und extrinsische Anreize wie sie in klassischen Vergütungssystemen üblich sind, sind deshalb weder nötig noch zielführend. In unserer qualitativen Befragung zeigt sich: In grünen Organisationen ist häufiger eine gewisse Selbstverantwortung für das eigene Gehalt möglich häufig bleibt jedoch auch hier die top-down Verantwortung und die individuelle Verhandlungsbasis bestehen. Dies lässt sich insbesondere bei größeren, komplexeren Organisationen beobachten, die einen höheren Strukturierungsbedarf haben. Hier dominieren orange Anteile der Unternehmenskultur. (Quelle: Deutsch & Elbert, 2017, S.94-117, Laloux, 2015, S. 26-34, Lawler, 1995, S. 15-19, Loevinger, 1976, S. 20-23, Franke et al., 2019, S. 82)



Fortsetzung Seite 13

Was ist neu an New Pay?

Die Ergebnisse der quantitativen Befragung untermauern eindeutig diese Erkenntnis: **Sechs der sieben New-Pay-Dimensionen sind unabhängig von der kulturellen Reife für Organisationen relevant.**

Lediglich die Ausprägungen und Bedeutsamkeit der New-Pay-Dimensionen unterscheiden sich je nach kultureller Reife. Nur die Dimension Selbstverantwortung ist eine Ausnahme: Für viele Organisationen ist sie bisher nicht relevant. Je höher der organisationale Reifegrad ist, desto eher stimmen Personen aber zu, dass Mitarbeitende ohne formale Führungsverantwortung genauso viel verdienen sollten wie Führungskräfte (Mittelwerte: Orange 5,54 vs. Grün 5,68; Tendenz steigend: Gelb: 6,77).

In unserer qualitativen Befragung haben wir Vergütungsexpertinnen und -experten nach Veränderungswünschen beim eigenen Vergütungssystem gefragt. Sie nannten vor allem in fünf von sieben Dimensionen Veränderungswünsche und bestätigten damit unsere theoretische Analyse.

Folgende Aspekte sprachen die Befragten an:

- Maßnahmen wie Team-Boni oder Möglichkeiten zur Mitarbeiterbeteiligung einführen
- Wunsch nach mehr Fairness durch einheitliche Strukturen und Prozesse
- Wunsch nach mehr Flexibilisierung der Vergütung
- Mehr Gehaltstransparenz
- Wunsch nach mehr Möglichkeiten zur Partizipation bei Vergütungsfragen

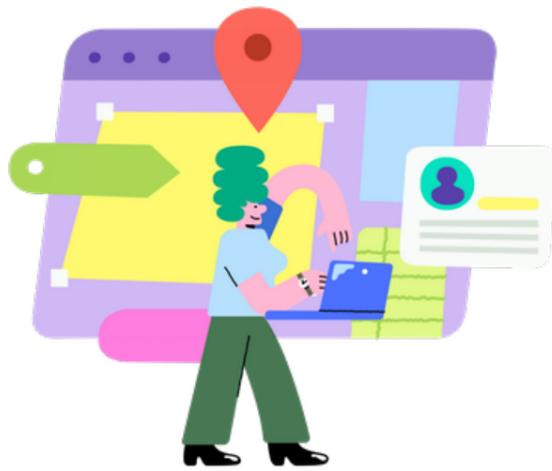
DIE BEDEUTUNG DER NEW-PAY-DIMENSIONEN

New Pay Dimension	Leistungsorientierte Unternehmen (Orange)	Gemeinschaftsorientierte Unternehmen (Grün)
Fairness	X	X
Flexibilität	X	X
Transparenz	X	X
Partizipation	X	X
Wir-Denken	X	X
Permanent Beta	X	X
Selbstverantwortung		X

X = relevant, **X** = besonders relevant

Unsere Erkenntnisse erlauben folgenden Rückschluss: **Klassische Vergütung ist selbst für klassische Wirtschaftsunternehmen größtenteils nicht angemessen.** Es braucht eine neue Form der Vergütung – die sieben Dimensionen von New Pay bieten eine geeignete Grundlage, das eigene Vergütungssystem zu überdenken und (neu) zu gestalten.

How to New Pay in der Praxis – der Status Quo



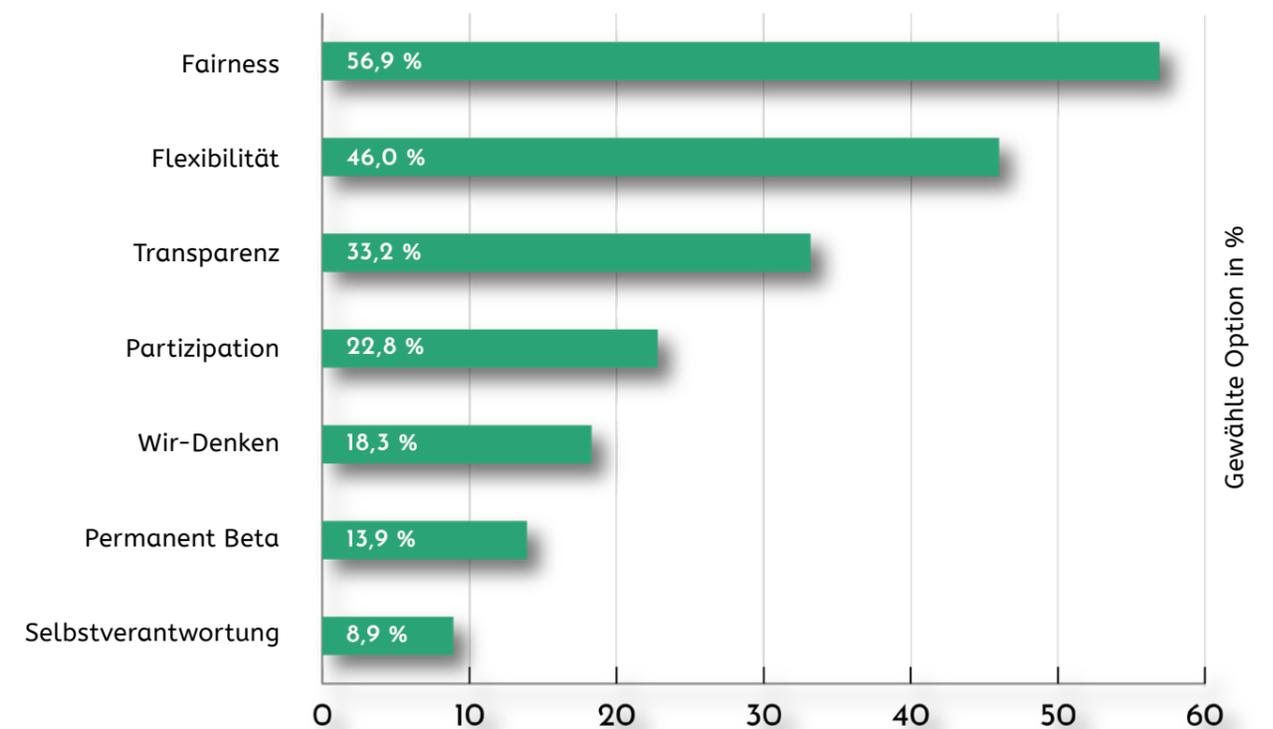
New Pay ist also für einen Großteil der Unternehmen bedeutsam. Die konkrete Gestaltung der Dimensionen hängt jedoch vom Reifegrad ab. Je nach Unternehmenskultur ist es für Organisationen empfehlenswert, bestimmte Dimensionen stärker im Vergütungssystem zu berücksichtigen.

In unserer quantitativen Befragung wurden die Teilnehmenden gebeten, anhand von verschiedenen Fragen die Wichtigkeit der sieben Dimensionen für Vergütung und Vergütungssysteme auf einer Skala von 1-8 zu bewerten (1 = gar nicht wichtig, 8 = sehr wichtig). Zudem hatten sie die Möglichkeit, mittels 8er-Skalen spezifischen Aussagen zuzustimmen oder abzulehnen (1 = volle Ablehnung, 8 = volle Zustimmung). Diese wurden mittels statistischer Testverfahren ausgewertet. Sobald der Wert 5 überschritten wurde, sind wir

bspw. von einer signifikanten Zustimmung ausgegangen. Zusätzlich sind die Ergebnisse mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 Prozent zu berücksichtigen. Vereinzelt haben wir die Antworten ins Verhältnis zueinander gesetzt, Hypothesen formuliert und getestet, um weitere Erkenntnisse zu generieren. Im Fokus stand hierbei die Sicht der Mitarbeitenden, weil sich in ihrem Erleben und den damit verbundenen Einschätzungen (des Vergütungssysteme) die kulturelle Passung und die Entwicklungsbedarfe am besten ablesen lassen. Unabhängig davon, ob die Unternehmen New Pay bereits berücksichtigen, haben wir nachgefragt, welche New-Pay-Dimensionen Beschäftigten in Bezug auf Vergütungssysteme besonders wichtig sind.

In unserer Befragung konnten die Teilnehmenden zwei der sieben Dimensionen auswählen.

Was ist Dir in Bezug auf Vergütungssysteme besonders wichtig?
(2 Optionen wählbar)



Mitarbeitende wünschen sich an erster Stelle Fairness (56,9 Prozent), gefolgt von Flexibilität (46 Prozent) und Transparenz (33,2 Prozent). Die Dimensionen Partizipation (22,8 Prozent), Wir-Denken (18,3 Prozent) und Permanent Beta (13,9 Prozent) wurden von weniger Befragten ausgewählt. Selbstverantwortung ist im Vergleich für die wenigsten Beschäftigten wichtig (8,9 Prozent).

1 2 3
4
5 6 7

Dass Selbstverantwortung den letzten Platz belegt, steht im Einklang mit der Erkenntnis, dass diese Dimension nur für New-Work-Organisationen relevant ist. Es ist außerdem anzunehmen, dass die wenigsten Beschäftigten bereits mit dieser Dimension in Berührung gekommen sind und sich dementsprechend auch noch nicht allzu viel darunter vorstellen können. Aus einem ähnlichen Grund könnte Partizipation „nur“ auf Platz 4 rangieren: Aktuell ist es (noch) keine gängige Praxis, Vergütungssysteme partizipativ zu gestalten, obwohl viele Unternehmen in der Zusammenarbeit die Bedeutung von Kooperation und Kollaboration immer stärker betonen. Hier zeigt sich, dass Beschäftigte in Organisationen ohne kulturelle Erfahrung oder erklärende Kommunikation zu einem Thema auf ihre grundlegenden Annahmen und Wertesysteme zurückgreifen: Sie wiederholen das Narrativ, das sie kennen und das der gesellschaftlichen Norm oder ihrer Erfahrungswelt entspricht.

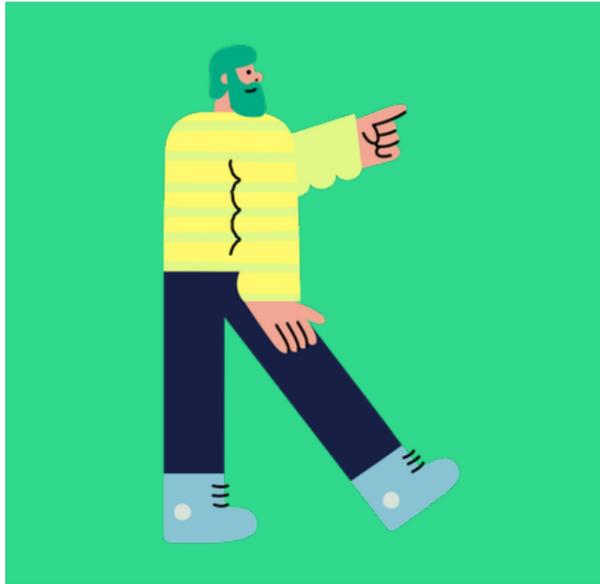
In dem Ranking fällt außerdem auf, dass die Dimensionen am häufigsten gewählt wurden, die auf die individuellen Bedürfnisse von Beschäftigten einzahlen (Fairness, Flexibilität, Transparenz). Die Dimensionen Partizipation, Wir-Denken und Permanent Beta fokussieren hingegen stärker die Gemeinschaft eines Unternehmens und die Funktionalität des Systems. Aufgrund der reduzierten Auswahl auf zwei Dimensionen haben die meisten

Befragten sich vermutlich entsprechend ihrer individuellen Bedürfnisse und somit einer Aussicht auf persönliche Vorteile entschieden.

!! Unsere Ergebnisse sind folglich ein Abbild des Status quo unter Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse der Befragten, zeigen aber nicht notwendigerweise auf, wie Organisationen ihre Aktivitäten priorisieren sollten.

Vielmehr ergibt sich daraus die Notwendigkeit von stärkerer Kommunikation der organisationalen Zusammenhänge und der Möglichkeitsräume, die daraus für Beschäftigte entstehen können.

Die sieben New-Pay-Dimensionen: Bedeutung und Gestaltungsmöglichkeiten



Was genau sich hinter den New-Pay-Dimensionen verbirgt, welchen Stellenwert sie aktuell in der Praxis einnehmen und welche Gestaltungsmöglichkeiten Organisationen je nach Reifegrad haben, beleuchten wir nachfolgend für jede der sieben Dimensionen.

1

New Pay Dimension Fairness

Faire Gehälter? Wer wünscht sich das nicht! Doch was für viele Menschen als Anspruch an ihr Entlohnungsmodell formulieren, scheint auf den zweiten Blick ein utopisches Ideal. Der Grund: Gerechtigkeit liegt immer im Auge derjenigen, die sie betrachten. Fairness ist deshalb als gefühlte Gerechtigkeit zu verstehen. Zum einen kann ein faires Gehalt für jede:n etwas anderes bedeuten und an anderen Maßstäben gemessen werden: zum Beispiel an Leistung, sozialen Aspekten oder den Anforderungen einer Stelle. Zum anderen vergleichen Mitarbeitende ihr Entgelt – mit ihrer eigenen Leistung sowie mit der Leistung und dem

Entgelt von anderen. Experimente zeigen: Fällt der Vergleich negativ aus, entsteht sehr leicht ein Gefühl von Ungerechtigkeit. Für Unternehmen ist dieser Vorgang brisant. Denn die gefühlte Gerechtigkeit hat einen direkten Einfluss auf die Motivation. Fühlen sich Mitarbeitende ungerecht entlohnt, schwächt dies die intrinsische Motivation, die Leistungsbereitschaft und die Bindung zur Organisation.

Vergleich Wichtigkeit von Verfahrens- & Verteilungsgerechtigkeit (Mittelwerte)



Bewertung der Wichtigkeit von Verfahrensgerechtigkeit (oben) & Verteilungsgerechtigkeit (unten); Skala von 1 (gar nicht wichtig) bis 8 (sehr wichtig)

Die Verteilung von Geld nach bestimmten Faktoren wie Ausbildung, Alter oder Leistung (Verteilungsgerechtigkeit), wie es in klassischen Systemen häufig zu finden ist, scheint jedoch nicht ausreichend für Fairness. Von Bedeutung sind vor allem nachvollziehbare, angemessene und verlässliche Prozesse (Verfahrensgerechtigkeit). Im Vergleich der beiden Gerechtigkeitsaspekte kam heraus, dass Verfahrensgerechtigkeit (Mittelwert 7,01) den Befragten wichtiger ist als Verteilungsgerechtigkeit (Mittelwert 6,48). Es geht den Menschen also nicht unbedingt um Gleichheit, sondern Gleichbehandlung!

Unsere Analyse hat gezeigt: Fairness steht im Zentrum von New Pay und damit in Verbindung zu allen anderen Dimensionen. Beispielsweise führen ein hoher Grad an Partizipation und transparente Vergütungsverfahren zu einer höheren gefühlten Gerechtigkeit bei den Beschäftigten. Außerdem braucht es einen gewissen Grad an Transparenz, um Fairness wahrnehmbar zu machen.

Aber wie lässt sich messen, ob Mitarbeitende das vorliegende Vergütungssystem als fair wahrnehmen, wenn Fairness subjektiver Wahrnehmung unterliegt? Einen Anhaltspunkt bieten Angaben dazu, wie zufrieden Mitarbeitende mit dem Vergütungssystem sind.

Unser Ergebnis: Je zufriedener Mitarbeitende mit ihrem Vergütungssystem sind, desto eher bewerten sie es als fair.

UMSETZUNGSTIPP: Ziel sollte ein faires Vergütungssystem sein – das gilt für jede Organisation, unabhängig von ihrer kulturellen Reife. Um herauszufinden, für wie fair Mitarbeitende das aktuelle System halten, sind Zufriedenheitsumfragen ein erster Schritt. Wenn Unternehmen derartige Fragen – zum Beispiel in ihrer Mitarbeitendenbefragung – integrieren, sollten sie jedoch hinterfragen, womit die Beschäftigten genau zufrieden sind: mit dem eigenen Gehalt, dem relativen Gehalt, den Kenntnissen über das System, den relevanten Kriterien, mit ihrer Beziehung zur Führungskraft oder den Kolleg:innen, die für das Thema Entgelt verantwortlich sind.

Meist differenzieren Unternehmen zwischen Mitarbeitenden und zahlen ihnen unterschiedliche Gehälter (eine Ausnahme ist nur das Einheitsgehalt). Wenn eine Differenzierung weiterhin gewünscht ist, sind verlässliche und nachvollziehbare Prozesse umso wichtiger. Möglich sind dafür auch klassische Bemessungsgrundlagen wie Kriterienkataloge. Um eine hohe Verfahrensgerechtigkeit zu erzielen, sollten die Kriterien für alle gleichermaßen gelten und transparent sein.

2

New Pay Dimension
Flexibilität

Immer mehr Beschäftigte legen Wert auf eine gute Work-Life-Balance. Der Wunsch nach mehr Autonomie war noch nie so groß wie in den letzten Jahren. Mitarbeitende möchten nicht nur ihren Arbeitsort wählen können, sondern auch Zeitsouveränität erlangen. Zeit gilt zunehmend als das neue Geld: Freizeit, Flexibilität und Wahlfreiheit gehören zur Entlohnung mit dazu.

Es ist somit auch nicht verwunderlich, dass Flexibilität für die Befragten mit 46 Prozent die zweitwichtigste Dimension von Vergütungssystemen darstellt.

Beschäftigte möchten Wahlmöglichkeiten bezüglich flexibler Vergütungsbestandteile (Mittelwert 6,51).

Wichtigkeit von Flexibilität für Beschäftigte

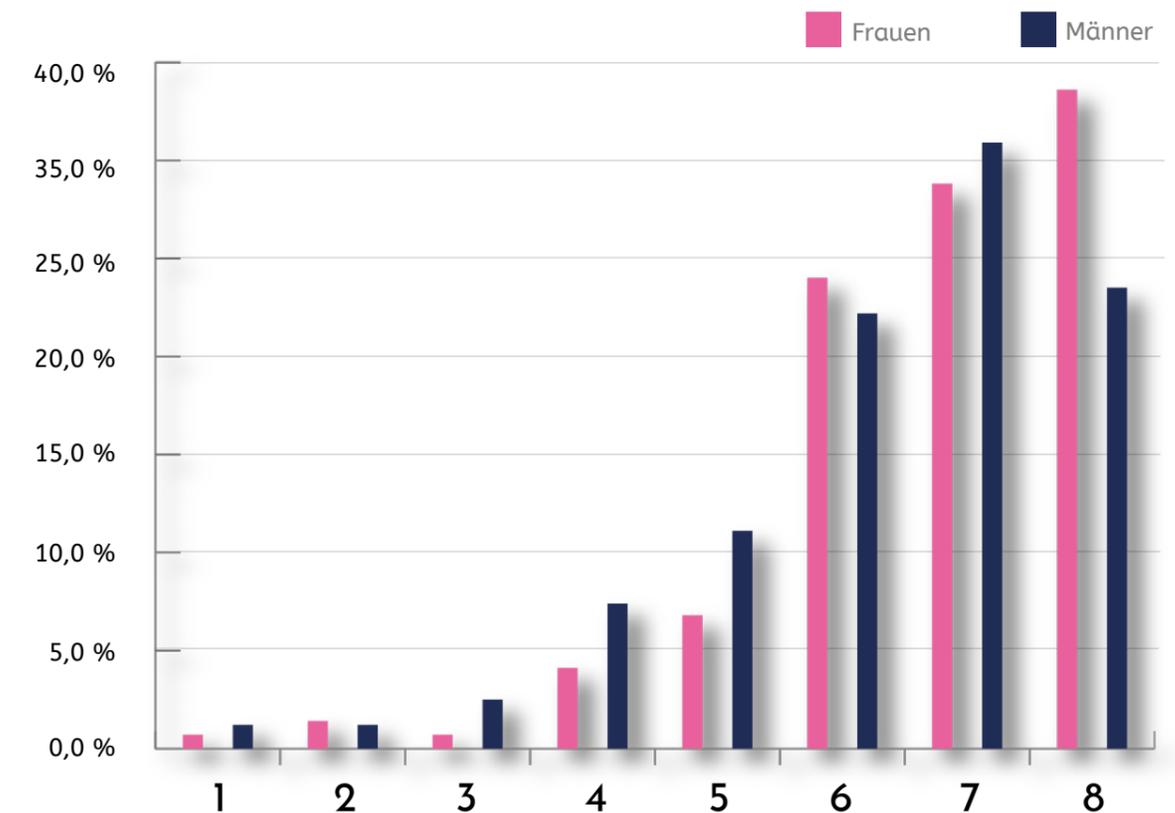


Bewertung der Wichtigkeit von Anpassungsmöglichkeiten nach Lebenslage (oben) und dem Wunsch nach flexiblen Vergütungsbestandteilen generell (unten)

Klassische Vergütungssysteme bieten nur eingeschränkte Flexibilität, zum Beispiel in Form von Cafeteria-Modellen. Diese fokussieren jedoch in der Regel nur zusätzliche Gehaltsbestandteile und Benefits. New Pay geht deshalb in vielen Fällen einen Schritt weiter und ermöglicht, dass Mitarbeitende entsprechend ihren individuellen Bedürfnissen eine Wahlmöglichkeit für ihre Gesamtvergütung haben. Beispielsweise können Beschäftigte zwischen mehr Urlaubstagen, mehr Gehalt oder einer verkürzten Arbeitszeit pro Woche wählen. Im Vergütungsrahmen können Unternehmen neben klassischen Kriterien auch andere kultur- und werteorientierte Elemente als Grundlage für Wahlfreiheit berücksichtigen –

beispielsweise Aspekte wie soziale Verantwortung für Familienangehörige oder psycho-soziale Belastungen.

Beschäftigte sollten ihre Entscheidungen, die sich durch die Flexibilität des Vergütungssystems ergeben, in einem bestimmten Turnus wieder ändern können. Der Wunsch, die Vergütungsbestandteile je nach Lebenssituation anpassen zu können, trifft auf signifikante Zustimmung (Mittelwert 6,63).

Anpassung der flexiblen Vergütungsbestandteile
je nach Lebenssituation

Wichtigkeit der Anpassung, Skala von 1 (gar nicht wichtig) bis 8 (sehr wichtig)

Hier lässt sich auch ein Geschlechterunterschied identifizieren: Frauen sind solche Anpassungsmöglichkeiten wichtiger als Männern. Grund dafür sind vermutlich klassische Geschlechterrollen, die zwar hinterfragt werden, jedoch noch häufig die Realität darstellen. So übernehmen Frauen meist einen Großteil der Kindererziehung oder leisten mehr Care-Arbeit – und reduzieren dafür ihre Arbeitszeit. Frauen haben folglich oftmals einen höheren Bedarf an Flexibilität als Männer, die ohne oder nur mit kleiner Unterbrechung in Vollzeit arbeiten.

Wie in kaum einer anderen Dimension offenbart das Thema Flexibilität, dass unabhängig von der Organisationskultur auch der gesellschaftliche Wandel, die Einflüsse der Digitalisierung und der Corona-Pandemie Veränderungstreiber für Vergütung sind. Während flexible Prinzipien und Vergütungssysteme bislang eher als Kennzeichen von New-Work-Organisationen galten, wird Flexibi-

lität für alle Beschäftigten und damit auch für alle Arbeitgeber immer bedeutsamer. Auch Organisationen, die stark leistungs- und kontrollorientiert sind, müssen zunehmend mehr Flexibilität gewährleisten, um für Fachkräfte attraktiv zu sein.

UMSETZUNGSTIPP: Während flexible Vergütungssysteme für alle wichtig sind, braucht nicht jedes Unternehmen den gleichen Grad an Flexibilität. Eine gute Faustregel ist: Je flexibler die Strukturen, Prozesse und Arbeitsweisen einer Organisation grundsätzlich sind, desto flexibler sollte auch das Vergütungssystem, dessen Strukturen, Bestandteile und Ausgestaltung sein. Für eher klassische Unternehmen bietet es sich an, Flexibilität in einer strukturierten und systematisierten Form zu gewährleisten. Möglich wären Wahlangebote, ähnlich wie Cafeteria-Systeme, die Struktur bieten und gleichzeitig den Administrationsaufwand überschaubar halten.

3

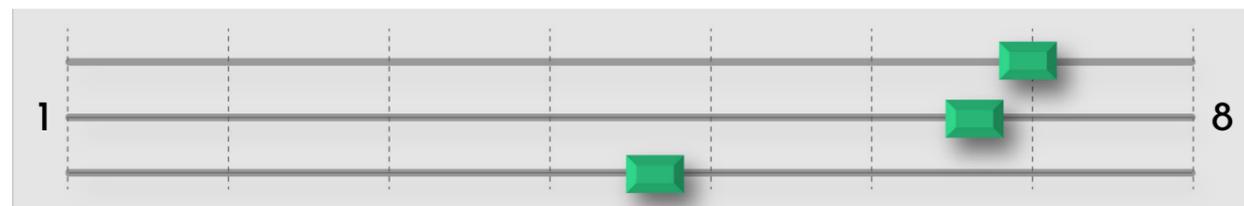
New Pay Dimension Transparenz

Klassische Vergütungssysteme sind häufig geprägt von Intransparenz. Vertraglich geregelte Geheimhaltungsklauseln, obgleich meist rechtlich unzulässig, haben lange Zeit den offenen Dialog über Vergütungssysteme unterbunden. Jedoch nicht immer mit Erfolg: Expert:innen unserer qualitativen Befragung gaben an, dass Beschäftigte sich trotzdem über ihr Gehalt austauschen. Spekulationen und Mythenbildung sind die Folge. Mit einer größeren Transparenz holt New Pay diesen Austausch aus den „Fluren und Kaffeeküchen“ und macht ihn öffentlich. Der Grad an Gehaltstransparenz kann allerdings unterschiedlich aussehen: Während sie sich in manchen Unternehmen auf die Gehaltsprozesse oder grobe Gehaltsbänder bezieht, veröffentlichen andere individuelle Gehaltssummen aller Beschäftigten – intern oder auch extern. Da es sich bei Gehältern um persönliche Daten handelt, dürfen Unternehmen diese aber nur mit Zustimmung der Mitarbeitenden transparent machen.

Mit dem Voting auf Platz 3 scheint der Wunsch nach mehr Gehaltstransparenz bei vielen Beschäftigten hoch. Doch die Gesellschaft ist durchaus zweigeteilt, wenn es darum geht, offen über Vergütung zu sprechen (Smit & Montag-Smit, 2019).

Die Ergebnisse unseres Forschungsprojekts zeigen: In der Regel ist es Mitarbeitenden wichtiger, das Vergütungsverfahren zu verstehen (Mittelwert 6,97) als die Verteilung bzw. die Gehaltshöhe von anderen Mitarbeitenden zu kennen. Sie wünschen sich Transparenz über die Gehaltshöhe ihrer Referenzgruppe (einer gleichen oder gleichwertigen Tätigkeit innerhalb des Unternehmens, Mittelwert 6,65), lehnen es aber eher ab, die Gehaltshöhe aller Mitarbeitenden des Unternehmens zu kennen (Mittelwert 4,67).

Wichtigkeit von Transparenz für Beschäftigte



Wichtigkeit der Transparenz der Vergütung bezüglich des Verfahrens (oben) und bezüglich der Referenzgruppe (mittig), Wichtigkeit, die Gehaltshöhe aller Mitarbeitenden zu kennen (unten)

Grundsätzlich gilt: Entgelttransparenz ist mit vielen Emotionen verbunden und sollte deshalb nicht zum Selbstzweck, sondern vielmehr mit Bedacht genutzt werden. Transparente Vergütungssysteme beugen Spekulationen der Beschäftigten vor und reduzieren die Unsicherheit darüber, wo jemand im Vergleich zu anderen steht.

Dieser Deutungsrahmen fördert die gefühlte Gerechtigkeit und kann sich positiv auf das **Vertrauen** und die **Akzeptanz** bezüglich des Vergütungssystems auswirken. Transparenz kann jedoch auch zu sozialen Konflikten führen und Spannungen in der Belegschaft fördern. Vorsicht ist vor allem geboten, wenn Gehaltsunterschiede nicht erklärbar sind – etwa, wenn Gehälter über Verhandlungsrunden über die Jahre große Diskrepanzen aufweisen. Hier gilt: **Fairness vor Transparenz**. Transparenz kann helfen, Ungerechtigkeiten aufzuspüren und zu beseitigen. Wenn sie jedoch nicht als Instrument zur Verbesserung zum Einsatz kommt, kann sie Unzufriedenheit eher mehren als reduzieren.

Ein EU-Gesetzentwurf für faire Bezahlung, Diskussionen um den Gender Pay Gap oder Plattformen, die Gehaltsspannen veröffentlichen – der Druck auf Unternehmen steigt, sich mit dem Thema Transparenz auseinander zu setzen.

Unternehmen, die sich jetzt schon um mehr Transparenz bemühen, könnten künftig einen klaren Vorsprung vor ihren Wettbewerbern haben. Unsere Analysen untermauern zudem die Bedeutung von Transparenz für Verfahrensgerechtigkeit. Wenigstens die angewandten Prozesse und Kriterien sollten transparent sein, damit Mitarbeitende nicht auf Spekulationen über die Verteilung und Verfahren der Vergütungssysteme angewiesen sind.

UMSETZUNGSTIPP: Arbeitgeber sollten evaluieren, welche **Bedürfnisse nach Transparenz** die Mitarbeitenden in ihrer Organisation haben. Umso wichtiger Transparenz insgesamt in der Unternehmenskultur ist, desto wichtiger sind ein hoher Grad an Transparenz in der Vergütung. Unternehmen sollten jedoch nicht aus dem Auge verlieren, dass Transparenz nur dann förderlich ist, wenn die Prozesse und Strukturen angemessen, nachvollziehbar und verlässlich sind. Im Umgang mit den Dimensionen Fairness und Transparenz empfehlen wir deshalb folgenden Handlungsablauf:



4

New Pay Dimension Partizipation

Die Dimension Partizipation beschreibt die Möglichkeit für Mitarbeitende, aktiv am Vergütungssystem mitzuwirken – an der Gestaltung, Weiterentwicklung und Umsetzung. Die Kriterien für Vergütung festzulegen, Bestandteile zu gewichten und Gehaltsprozesse auszuführen, liegt dann nicht mehr ausschließlich in Expertenhand oder im Management, sondern rückt ins **Zentrum der Organisation**.

In unserer Studie stimmen die Befragten grundsätzlich zu, an der (Weiter-)Entwicklung des Vergütungssystems partizipieren zu wollen (**Mittelwert 5,55**). Personen, die bereits bei der Gestaltung von Vergütungssystemen mitwirken, schätzen die Partizipation von Mitarbeitenden relevanter ein als Personen, die bisher nicht daran beteiligt sind (Mittelwerte: wirkt mit: **6,04**; wirkt nicht mit: **5,40**)



Wichtigkeit von Partizipation für Beschäftigte



Bedeutung von Partizipation für Mitarbeitende, die am Vergütungssystem mitwirken (oben) und für Mitarbeitende, die nicht am Vergütungssystem mitwirken (unten)

Eine mögliche Erklärung für diese Diskrepanz: Mitarbeitende, die sich bereits mit Partizipation beschäftigen und Erfahrung damit haben, können die Machbarkeit und die Vorteile besser beurteilen. Weiterhin bietet unsere qualitative Expertenbefragung spannende Erkenntnisse: Mitarbeitende haben insbesondere dann kein Interesse an Partizipation, wenn sie das System als fair empfinden oder ihre Interessen gut vertreten sehen – selbst wenn Partizipation angeboten oder sogar gewünscht ist.

Die Dimension Partizipation spiegelt das **Bedürfnis der Mitarbeitenden nach Partnerschaft** wider und den Wunsch, auf Augenhöhe im Unternehmen mit einbezogen zu werden. Gleichzeitig ist ein partizipativ entwickeltes Vergütungssystem eine kollektive Vereinbarung, die unterschiedlichen Einzelinteressen von Mitarbeitenden oder Mitarbeitendengruppen integriert.

Unsere Untersuchung belegt, dass durch Möglichkeiten der **Partizipation** die Akzeptanz und Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigt. Partizipation fördert außerdem einen ganzheitlicheren Blick auf das Vergütungssystem. Mitarbeitende reflektieren dabei, inwiefern die geplanten Prozesse mit der gelebten Realität übereinstimmen. Sie erhöhen ihre Kompetenzen in Bezug auf die Funktionsweisen von Vergütungssystemen und können ihre Wirkungsweisen besser einschätzen.

UMSETZUNGSTIPP: Es besteht eine enge Abhängigkeit von Unternehmenskultur und empfehlenswertem Grad der Partizipation. Je mehr Wert eine Organisation auf Kollaboration legt und diese bereits gelebte Praxis ist, desto wichtiger ist die Partizipation der Beschäftigten am Vergütungssystem. Um eine konstruktive Mitgestaltung der Mitarbeitenden zu gewährleisten, bedarf es einer organisierten und systematischen Partizipation. Dies beinhaltet einerseits eine gute Moderation partizipativer Prozesse und klare, nachvollziehbare (Entscheidungs-)Regeln, andererseits auch Wissen und Transparenz über das System, die übergeordnete Strategie und die finanziellen Ressourcen.

5

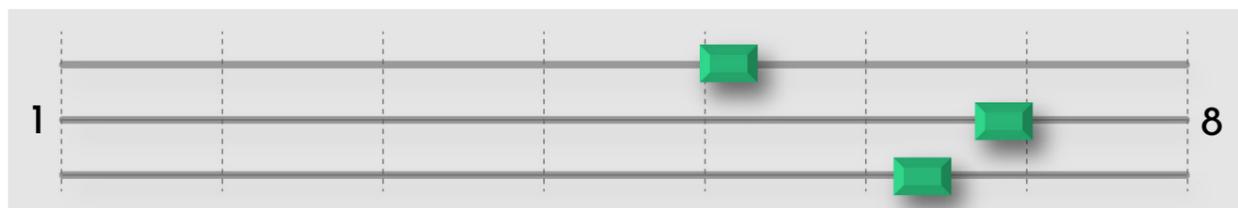
New Pay Dimension
Wir-Denken

Klassische Vergütung ist häufig geprägt von individuellen, leistungsabhängigen Gehaltskomponenten, die als Kontrollinstrument und Motivationsanreiz fungieren sollen. Dieses Vorgehen war lange Zeit gängige Praxis, doch in den vergangenen Jahren geht der Trend kontinuierlich weg von individuellen Boni hin zu kollektiver Erfolgsbeteiligung (Grunau, Kampkötter & Sliwka, 2021). Neben der Stärkung des Wir-Gefühls zahlen Team-, Gruppen- oder organisationsweite Boni („Wir-Prämien“) – im Gegensatz zu individuellen Boni – auf Aspekte wie Kollaboration, Integration unterschiedlicher Perspektiven und freien Informationsfluss ein. Sobald Beschäftigte **Leistung als gemeinschaftlichen Wertschöpfungsprozess** verstehen, der durch Kooperation und Kollaboration von Mitarbeitenden zum Erfolg führt, braucht es alternative Anreize und Rahmensetzungen. Diese sollten auf den Unternehmenszweck und die Wertschöpfung ausgerichtet sein.

Ob Team-Prämien sinnvoller sind als individuelle finanzielle Anreize bewerten die Befragten recht neutral (**Mittelwert 5,16**). Indes möchten die Befragten alle gleichermaßen vom Unternehmenserfolg profitieren (**Mittelwert 6,87**).

Häufig sind Beschäftigte (noch) auf individuelle Leistungsprämien fokussiert, weil diese ihnen vermeintlich persönliche Wertschätzung vermittelt. Wer Wir-Prämien einführt, sollte also im Blick haben, wie wichtig auch persönliches Feedback ist – hier kommen auch die nicht-monetären Aspekte des Wirk- und Entwicklungsfeldes ins Spiel. Denn: Neben finanziellen Anreizen werden auch immaterielle Anreize, wie **Sinnhaftigkeit der Arbeit**, Freizeit oder Anerkennung im Team als Teil der Vergütung relevant. Die Aussage *„Die Sinnhaftigkeit der Arbeit ist mir genauso wichtig wie Bonuszahlungen“* erhält eine signifikante Zustimmung in unserer Befragung (**Mittelwert 6,38**).

Wir-Prämien



Zustimmung von Beschäftigten, dass Team-Prämien sinnvoller sind als individuelle Anreize (oben) und dass Beschäftigte vom Unternehmenserfolg profitieren sollten (mittig); Bewertung der Aussage: „Die Sinnhaftigkeit der Arbeit ist mir genauso wichtig wie Bonuszahlungen“ (unten)

Wir-Denken steht neben kollektiv ausgerichteten Gehaltsbestandteilen auch für den Aspekt der **Werteorientierung** in der Gestaltung und Weiterentwicklung von Vergütungssystemen – das Wir geht über das Unternehmen hinaus und betrifft auch Gesellschaft und Umwelt. Wenn sich die im Vergütungssystem definierten Gehaltsprozesse und -kriterien an gemeinsamen Werten und Prinzipien orientiert, steigt die Akzeptanz. Dies ermöglicht es den Beteiligten, Regelungen auch dann zu akzeptieren, wenn diese von den eigenen Präferenzen oder Interessen abweichen.

UMSETZUNGSTIPP: Inwieweit Unternehmen komplett auf individuelle Boni verzichten sollten, hängt nicht nur vom Tätigkeitsbereich der Beschäftigten, sondern auch von der Kultur ab. Je wichtiger Gemeinschaft, Kollaboration und kollektive Leistung sind, desto eher passt eine variable Vergütung, die auf Gehaltskomponenten wie Team- oder Unternehmensboni basiert. Zudem ist das Aufgabenfeld entscheidend: In vielen Tätigkeitsfeldern wird eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit oder die Kooperation mit Kunden wichtiger, weshalb also selbst im Vertrieb oder der Softwareprogrammierung Wir-Prämien größere Bedeutung erlangen. Unternehmen sollten zudem darauf achten, dass ihr Vergütungssystem nicht den gemeinsamen Werten widerspricht, sondern auf diese einzahlt.

6

New Pay Dimension Permanent Beta

Neben der Flexibilität von Vergütungsbestandteilen beinhaltet New Pay auch die **Anpassungsfähigkeit** des gesamten Vergütungssystems an veränderte Rahmenbedingungen (Permanent Beta). Im Vergleich zu klassischen Vergütungssystemen, die sich eher durch starre Prozesse und durch teilweise überholte oder nicht mehr passende Regulierungen auszeichnen, reagieren New-Pay-Ansätze auf veränderte interne und externe Bedarfe. Im Sinne einer lernenden Organisation fließen Beobachtungen von fehlgeleiteten Wirkmechanismen zeitnah in die Weiterentwicklung ein.

Eine hohe Veränderungsbereitschaft ist heute in fast allen Branchen erforderlich. Deshalb gewinnt die Dimension **Permanent Beta** unabhängig von einer stark auf Innovation, Agilität und Experimentierfreude ausgerichtete Unternehmenskultur bzw. Arbeitswelt an Bedeutung.

Unsere Erkenntnisse bestätigen, dass Mitarbeitende sich wünschen, dass Vergütungssysteme nach Bedarf weiterentwickelt werden (**Mittelwert 7,13**).

Anpassung von Vergütungssystemen



Zustimmung von Beschäftigten, dass Vergütungssysteme nach Bedarf weiterentwickelt werden sollten.

Ursachen für einen Anpassungsbedarf können zum Beispiel Veränderungen der wirtschaftlichen Lage, ein Wandel der Organisationskultur oder eine Präferenzverschiebung und veränderte Werte von Mitarbeitenden sein. Je nach Marktlage der Organisationen, dem Arbeitsmarkt und Zusammensetzung der Belegschaft, können Beschäftigte eine bestimmte Verteilung von Gehaltsbudget zu einem Zeitpunkt als gerecht empfinden, zu einem späteren aber schon wieder als überholt wahrnehmen.

Der Aussage, dass **Vergütungssysteme mit der Unternehmenskultur korrespondieren sollten, stimmen die Befragten signifikant zu (Mittelwert 6,77)**. Je eher Mitarbeitende diese Ansicht vertreten, desto offener begegnen sie der bedarfsorientierten Weiterentwicklung von Vergütungssystemen.

Kulturpassung von Vergütung



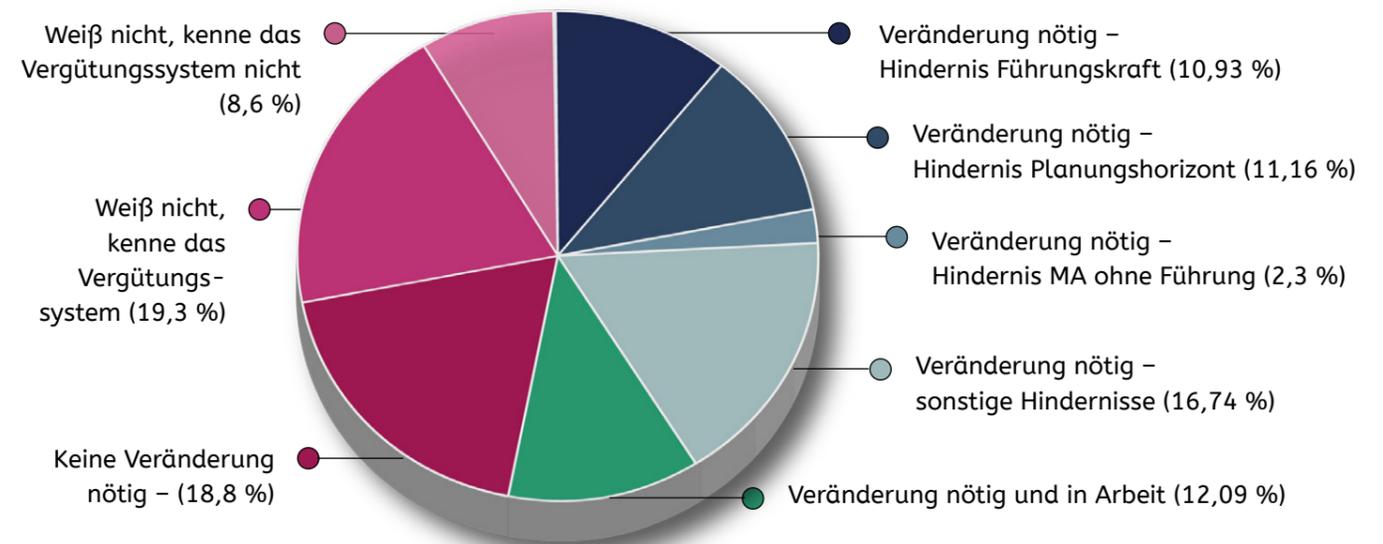
Zustimmung von Beschäftigten, dass Vergütungssysteme mit der Unternehmenskultur korrespondieren sollten.

Und der Anpassungsbedarf in Sachen Vergütung ist groß: Die Frage, ob eine Veränderung bei der Vergütung notwendig wäre, bejahte mehr als die Hälfte der Befragten (53,3 Prozent) unserer quantitativen Studie. Immerhin bei 12,1 Prozent arbeitet das Unternehmen auch daran – bei den anderen 41,2 Prozent steht eine Anpassung bzw. Weiterentwicklung noch aus.

Es scheitert an einem unsicheren Planungshorizont, zum Beispiel aufgrund von Folgen der Corona-Pandemie oder Veränderungen der Unternehmensstrukturen (11,2 Prozent), den Führungskräften (11 Prozent) oder an sonstigen Gründen (16,7 Prozent). Die Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung stehen Veränderung laut unserer Ergebnisse nur sehr selten im Weg (2,3 Prozent).

Nur knapp jede:r fünfte Befragte meint, das eigene Unternehmen habe schon ein Vergütungssystem gefunden, das die richtigen Signale setzt, um als Organisation erfolgreich zu sein. 19,3 Prozent der Teilnehmenden wagt keine Einschätzung, ob eine Veränderung des Vergütungssystems notwendig wäre – obwohl sie das aktuelle Vergütungssystem kennen. Dies spricht für eine klassische Aufgabenverteilung und ein eher starres Rollenverständnis im Unternehmen, bei dem sich Beschäftigte kein Urteil über Regelungen in ihrer Organisation erlauben, auch wenn sie diese direkt betreffen. Weitere 8,6 Prozent trauen sich bei der Frage keine Einschätzung zu und kennen das Vergütungssystem auch nicht.

Veränderungsbedarf der Unternehmen bei ihren Vergütungssystemen



Führungskräfte sehen deutlich häufiger die Notwendigkeit zur Veränderung (64,7 Prozent) als Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung (47,5 Prozent). Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung trauen sich noch deutlich seltener ein Urteil zu, ob eine Veränderung am Vergütungssystem notwendig ist (35,3 Prozent) als Führungskräfte (11,8 Prozent).

Offensichtlich wissen viele Beschäftigte nicht, dass aktuell an einer Veränderung des Vergütungssystems gearbeitet wird. Ein Viertel der Befragten, die am Vergütungssystem mitarbeiten, gaben an, dass eine Veränderung in Arbeit ist, während es unter den Mitarbeitenden, die nicht am Vergütungssystem mitwirken, nur 8 Prozent waren. Außerdem sind die am Vergütungssystem Mitwirkenden deutlich überzeugter davon, ein gutes Vergütungssystem etabliert zu haben: Unter ihnen glauben dies 31,7 Prozent im Vergleich zu 15 Prozent der nicht am Vergütungssystem Beteiligten. Hier wird deutlich: es fehlt an Kommunikation und der Integration der Interessen der Beschäftigten.

UMSETZUNGSTIPP: Nötige Veränderungspotenziale aufdecken und angehen – das bedeutet, nicht nur aktuellen Trends zu folgen, sondern zwischen echtem Bedarf und bloßem Aktionismus gut abzuwägen. Hier bietet es sich an, mithilfe von Reflexionsfragen den Status quo zu hinterfragen:

- Was funktioniert gut?
- Wo bestehen die größten Veränderungs- und Handlungsbedarfe?
- Welche Widersprüche und Spannungsfelder sind sicht- und spürbar?
- Welche Irritationen oder Schmerzpunkte sind bei Mitarbeitenden wie Führungskräften präsent?
- Wo besteht Nachschärfungs-, Qualifizierungs- oder auch Kommunikationsbedarf – insbesondere bezogen auf die Gehaltsprozesse und das Prozesserleben?

Wenn Organisationen ihre Vergütungssysteme anpassen, sollten sie zusätzlich darauf achten, dass ihr Gesamtsystem, der Aufbau und die einzelnen Komponenten weiterhin logisch nachvollziehbar und konsistent für alle Mitarbeitenden sind, um Akzeptanz und Fairness gewährleisten zu können.

7

New Pay Dimension Selbstverantwortung

Selbstverantwortung für Vergütung bedeutet, das eigene Entgelt oder das von anderen Beschäftigten mitzubestimmen oder mitzugestalten zu können. Echte Mitsprache geht dabei weit über die bisher gängige Form der Gehaltsverhandlung hinaus. Individuelle Verhandlungen zeichnen sich tendenziell durch ein Macht- und Informationsgefälle zu Lasten der Mitarbeitenden aus und können als politisches Verhalten auch Fairnessbestrebungen

untergraben. Selbstverantwortung und eine entsprechende Mitbestimmung werden deshalb erst dann möglich, wenn die relevanten Informationen zur Verfügung stehen und **Gehaltsfindung auf Augenhöhe** stattfindet. Unsere Studienergebnisse belegen eindeutig: Mitarbeitende wollen ihr eigenes Gehalt mitbestimmen (**Mittelwert 6,74**).

Mitbestimmung beim eigenen Gehalts



Zustimmung von Beschäftigten zur Aussage, das eigene Gehalt mitbestimmen zu wollen.

Der Aussage „Mitarbeitende ohne formale Führungsverantwortung, die aber verantwortungsvolle Aufgaben übernehmen, sollten genauso viel verdienen wie Führungskräfte“ stimmen die Befragten überwiegend zu (**Mittelwert 5,84**).

Während die Befragten ihr eigenes Entgelt mitbestimmen möchten, lehnen sie es jedoch eher ab, beim Gehalt von anderen Beschäftigten mitzureden. Personen mit Führungsverantwortung sind jedoch weniger abgeneigt über das Gehalt der anderen zu bestimmen als Personen ohne Führungsverantwortung (**Mittelwerte Führungsverantwortung: 4,36 vs. keine Führungsverantwortung: 3,63**).

Mitbestimmung beim Gehalt von Kolleginnen und Kollegen

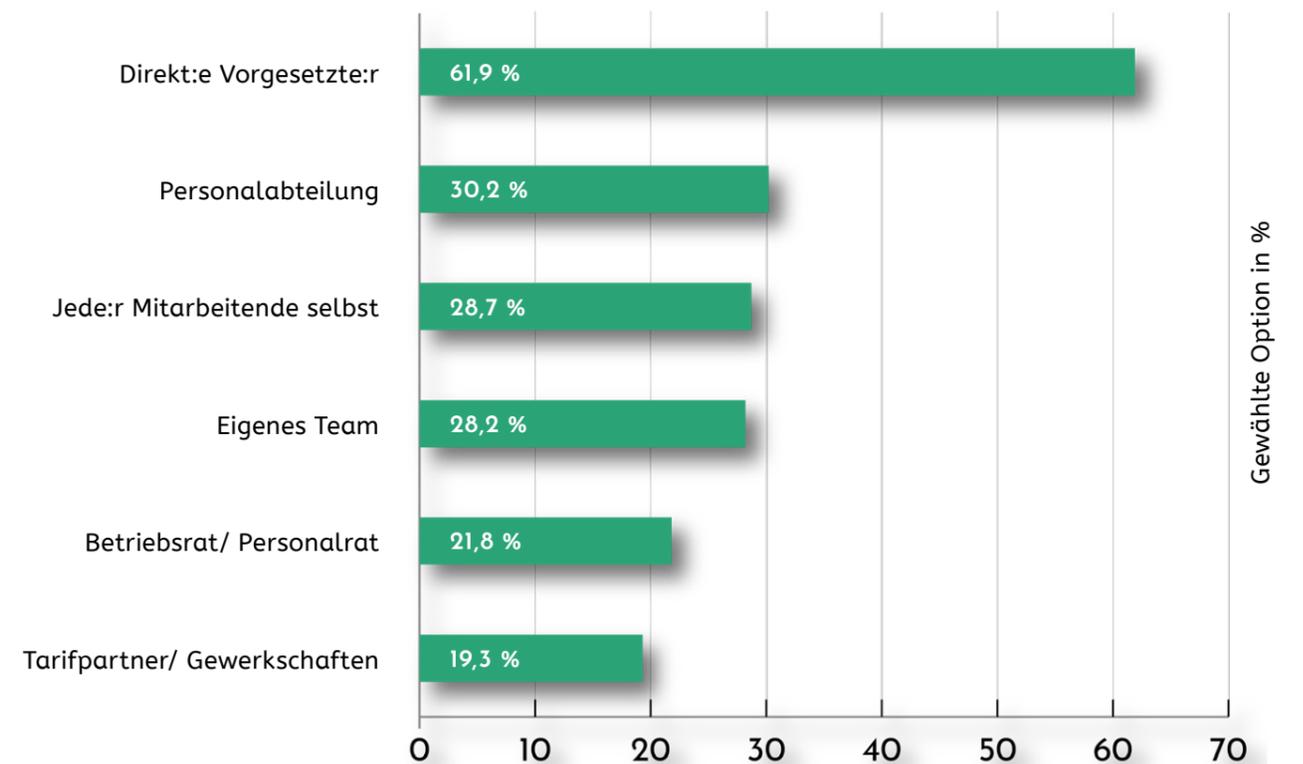


Zustimmung der Führungskräfte, beim Gehalt von anderen Beschäftigten mitbestimmen zu wollen (oben) und Zustimmung der Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung, beim Gehalt von anderen Beschäftigten mitbestimmen zu wollen (unten).

Ein möglicher Grund für dieses Ergebnis: Entscheidungen über Gehälter liegen bereits häufig im Aufgaben-Portfolio einer Führungskraft. Generell zeigen die geringen Zustimmungswerte aber, dass auch Führungskräfte nicht gerne die Gehälter von Kollegen mitbestimmen. Die Erwartung, dass Mitarbeitende mit höherer Selbstverantwortung ähnlich viel wie Führungskräfte verdienen, ist viel deutlicher ausgeprägt.

Um die Bedürfnisse von Mitarbeitenden zum aktuellen Zeitpunkt besser zu verstehen, haben wir konkret nachgefragt, **wer über Gehälter entscheiden sollte**.

Wer sollte über Gehälter entscheiden?





Mitarbeitende vertrauen Gehaltsentscheidungen am ehesten ihren direkten Vorgesetzten zu (61,9 Prozent). Deutlich seltener halten die Befragten die Personalabteilung (30,2 Prozent), jeden Mitarbeitenden selbst (28,7 Prozent) und das eigene Team (28,2 Prozent) für die geeignete Entscheidungsinstanz. Betriebs- und Personalräte sowie Tarifpartner und Gewerkschaften schreiben die Befragten am seltensten Entscheidungsmacht über Gehälter zu (21,8 und 19,3 Prozent).

Ein interessantes Ergebnis liefert der Gruppenvergleich: Beschäftigte, die Selbstverantwortung als eine der zwei wichtigsten Dimensionen gewählt haben, wählen hier auch eher „Jeder Mitarbeitende selbst“ (55,6 Prozent). Bei Personen, die Selbstverantwortung nicht ausgewählt haben, sind es deutlich weniger (44,4 Prozent).

Dass Teams und einzelne Beschäftigte immer stärker selbstorganisiert arbeiten, gehört zu den aktuellen Trends in der Arbeitswelt. Diese Entwicklung lässt sich jedoch nicht immer einfach auf die Selbstverantwortung für das eigene Gehalt und das der Kolleg:innen übertragen. Unsere Studie zeigt, dass **Selbstverantwortung beim Thema Entgelt nur in New-Work-Organisationen gewünscht** ist. In den Experteninterviews wurde noch eine weitere Einschränkung deutlich: Selbstorganisation lässt sich leichter in kleineren Unternehmen mit einfachen Aufbauorganisationen umsetzen. Mit zunehmender Unternehmensgröße müssen selbst stark selbstorganisiert arbeitende Unternehmen eine gewisse Struktur etablieren, die die Selbstverantwortung fürs Gehalt einschränkt oder an eine Art Vertretung (zum Beispiel einen

Gehaltsrat) überträgt. Dann ist die Verantwortung jedoch wieder in einer Rolle verankert, deren Fokus tendenziell nicht dem Einzelentgelt, sondern dem System gilt – eine Lösung, die stark mit der Dimension Partizipation zusammenhängt.

UMSETZUNGSTIPP: Während in den anderen sechs Dimensionen New-Pay-Ansätze förderlich sind, stellt Selbstverantwortung eine Ausnahme dar: Zum einen möchten viele Beschäftigte (noch) keine Verantwortung für ihr eigenes Gehalt übernehmen, zum anderen werden bisher nur wenige Organisationen mit „Selbstverantwortung“ wirksam. Wichtig ist es deshalb zu reflektieren, ob die eigene Organisation die Voraussetzungen erfüllt – etwa, weil sie ihre New-Work-Praxis schon weit entwickelt hat oder über eine einfach strukturierte Aufbauorganisation verfügt. Für Organisationen mit höherem Strukturierungsbedarf bietet sich zunächst eine partizipative Umsetzung an – beispielsweise indem sie ausgewählte Mitarbeitende mit einer Vertretungsrolle betrauen.

Damit Selbstverantwortung für das eigene Entgelt funktioniert, sollten Mitarbeitende in der Lage sein, persönliche Interessen von den unternehmerischen abzugrenzen und diese gegeneinander abzuwägen. Das erfordert ein außerordentliches Maß an Selbstreflexion. Zudem fällt dies Beschäftigten in kleineren, überschaubaren Organisationen leichter.

Was verbirgt sich dahinter?

Fazit & Schlussbemerkung



New Work braucht New Pay – das war die Ausgangsthese von New Pay und seinen sieben Dimensionen. Eine neue Form der Zusammenarbeit erfordert auch neue Formen der Vergütung, so die Grundannahme. Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass die Unternehmenskultur tatsächlich einen großen Einfluss auf die Gestaltung und Wirksamkeit von Vergütungssystemen hat. Neu ist die Erkenntnis, dass durch gesellschaftliche Veränderungen und Wertewandel der Beschäftigten auch stark leistungsorientierte Organisationen mit tradierten Mustern der Machtverteilung in der Aufbauorganisation einen Bedarf an New Pay haben.

Unternehmen sollten deshalb evaluieren, ob in der eigenen Organisation ein Veränderungsbedarf besteht – idealerweise indem sie unterschiedliche Perspektiven der Beschäftigten berücksichtigen. Eine derart partizipative Standortbestimmung ist gleichzeitig ein erster Schritt zu mehr Partizipation. Unternehmen sollten dabei prüfen, ob das Vergütungssystem zur Unternehmenskultur passt und ob es für die Weiterentwicklung der Organisation einen hilfreichen und stimmigen Rahmen setzt. Die Analyse der Unternehmenskultur kann zum Beispiel mithilfe von Reifegradmodellen erfolgen.

Auch die New-Pay-Dimensionen bieten Orientierung bei der Standortbestimmung. Unternehmen können sie auch hinzuziehen, wenn sie ihre Vergütungssysteme in iterativen Lern- und Entwicklungsphasen nach dem Prinzip Permanent Beta an Veränderungen der Organisation und der Umwelt anpassen.

Bevor Unternehmen die (Neu-)Gestaltung ihres Vergütungssystems in Angriff nehmen, sollten sie analysieren, ob und inwiefern die Organisation kulturell divers ist. Während sich in homogenen Kulturen leichter die Anforderungen an das Vergütungssystem ableiten lassen, benötigen heterogenen Kulturen größere Flexibilität der Vergütungsprozesse und gegebenenfalls bereichs- oder länderspezifische Lösungen. Hier gilt es, mögliche Subkulturen zu identifizieren und auf ihre Passung mit dem Vergütungssystem hin zu analysieren.

FOLGENDE FRAGEN KÖNNEN BEI DER BESTIMMUNG DES VERÄNDERUNGSBEDARFS HILFREICH SEIN:

- Wie zufrieden sind die Mitarbeitenden mit dem aktuellen Vergütungssystem?
- Inwieweit unterstützt das Vergütungssystem die Zukunftsfähigkeit der Organisation?
- Welche Spannungsfelder sind in der Organisation spürbar und werden wahrgenommen?
 - Bestehen Unterschiede in Abteilungen oder Berufsgruppen?
 - Was ist der Betrachtungsfokus: Individuum oder Team?
- Durch welche Spannungsfelder entstehen aktuell die größten Konfliktpotentiale?

VIER LEARNINGS AUS DER PRAXIS

Die Expert:innen der qualitativen Befragung, die bereits nach einem New-Pay-Ansatz vergütet, weisen dabei vor allem auf vier Learnings auf ihrer „New Pay Journey“ hin:

I. Das Tabu brechen: Über Vergütung zu sprechen ist für viele Beschäftigte ungewohnt und deshalb nicht einfach – aber es lohnt sich! Wer den Mut aufbringt, das Vergütungssystem an der Organisationskultur auszurichten, wird mit engagierten und zufriedenen Mitarbeitenden belohnt, die sich für das Unternehmen einsetzen.

II. Umsetzung in kleinen Schritten: Um die Spannung aus dem Thema Entgelt zu nehmen, empfehlen die Expert:innen, mit einem Freiwilligenteam am Vergütungssystem zu arbeiten. Wenn Unternehmen ihr Entlohnungssystem weiterentwickeln möchten, können sie auch mit einem Pilotteam starten. Die Anpassung kann auch in kleinen Schritten erfolgen – es muss nicht immer gleich der große Wurf sein. Wichtig ist dabei, die gesammelten Erfahrungen laufend im gesamten Unternehmen zu teilen.

III. Idealismus mit Pragmatismus: Kein Vergütungssystem wird ALLE Mitarbeitenden glücklich machen. Es wird immer einzelne Beschäftigte geben, deren persönliche Präferenzen und Werte von der neuen Lösung abweichen. Diesen Menschen sollten Unternehmen einen Raum bieten, um sich über ihre persönlichen Bedürfnisse auszutauschen. Dabei ist Fairness zwar nie komplett erreichbar, bleibt aber das übergeordnete Ziel: Es gilt, einen möglichst guten Match zwischen den persönlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden und den Bedarfen der Organisation zu erzielen.

IV. Veränderungsloop: Nichts ist in Stein gemeißelt. Die Kultur einer Organisation und die Anforderungen von außen verändern sich stetig. Deshalb ist es notwendig, auch das Vergütungssystem immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und bei Bedarf anzupassen. Regelmäßige Retrospektiven und Feedback-Loops können dabei helfen.

Wer nach einer Blaupause für das ideale Vergütungssystem sucht, wird an dieser Stelle enttäuscht. Denn: **Die Gestaltung des Vergütungssystems ist so einzigartig, wie die Kultur der Organisation selbst.** Was für ein Unternehmen funktioniert, kann in einem anderen zu Problemen und Konflikten führen. Jede Organisation sollte deshalb ein individuelles Vergütungssystem entwickeln und implementieren, abgestimmt auf die spezifischen Bedarfe.

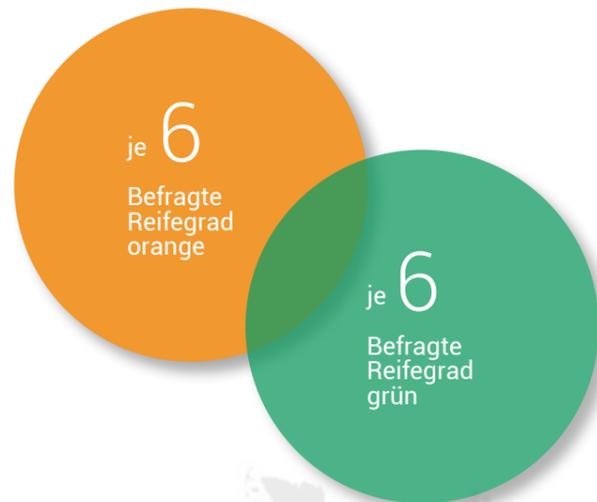
„New Work braucht New Pay – Wer noch?“, das ist die zentrale Frage dieses Reports. **Unser Fazit: Alle Unternehmen brauchen New Pay – in welchem Maße, hängt von der Unternehmenskultur ab.** Die Praxis bringt sicherlich noch viele Herausforderungen und neue Erkenntnisse mit sich. Deshalb: Viel Freude, Erfolg und Mut bei der Umsetzung!

Forschungsdesign Über die Studie

Die Datengrundlage dieses Studienreports bilden die Abschlussarbeiten von Melanie Decker und Hanna-Lena Buhl im M.Sc. Human Resources Management der Hochschule Pforzheim unter der Leitung von Prof. Dr. Stephan Fischer.

In Kooperation mit dem „New Pay Collective“ wurden Beschäftigte und Unternehmensvertreter:innen sowohl zur Unternehmenskultur als auch dem im Unternehmen angewandten Vergütungssystem befragt – in einer qualitativen Expertenbefragung und einer quantitativen Online-Befragung.

Die qualitativen Studienergebnisse basieren auf Befragungen von zwölf Vergütungsexpert:innen, die im Zeitraum vom 20.10.2020 bis 23.11.2020 durchgeführt wurden. Als Vergütungsexpert:innen wurde Mitarbeitende berücksichtigt, die qua ihrer Rolle einen Einfluss auf die Entwicklung und/oder Umsetzung des jeweiligen Vergütungssystems haben. Die qualitative Stichprobe setzt sich wie folgt zusammen:



Qualitative Befragung

- Befragte:** Expert:innen aus 12 Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz.
- Zusammensetzung der Stichprobe:** Jeweils 6 Befragte im orangenen und grünen Reifegrad
- Art der Unternehmen:** Größe von 25 bis 10.000 Beschäftigte, Start-ups, Mittelständler und Global Player
- Branche:** divers (Beratung, Elektronik, Mobilitätsdienstleistung, IT, Softwareentwicklung, Medizin, Textil, Kommunikation, Werbung, Industrie, Pharma)
- Positionen:** HR-Verantwortliche, Vergütungsverantwortliche

Quantitative Befragung

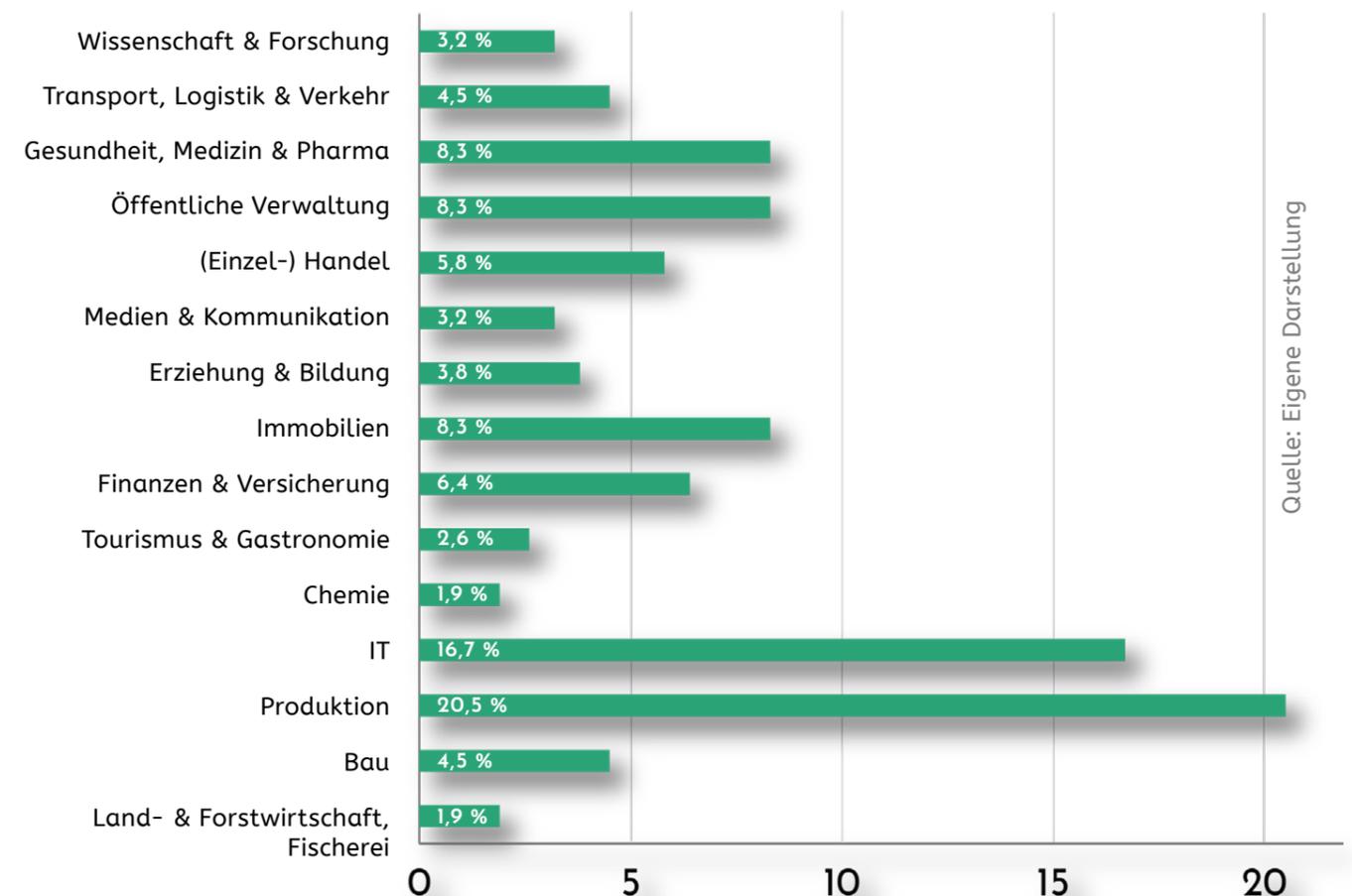
Die quantitativen Studienergebnisse basieren auf der Datengrundlage, die im Zeitraum von 16.11.2020 bis 31.12.2020 über einen Online-Fragebogen erhoben wurde. 418 Personen haben an der Umfrage teilgenommen und Fragen zur Kultur und dem Vergütungssystem ihrer Unternehmen beantwortet. Befragt wurden Mitarbeitende unterschiedlicher Organisationen, die sich wiederum in ihrer Größe und Branche unterscheiden. Für die meisten Fragen (außer den Fragen zum Veränderungsbedarf, die sich nicht auf die kulturelle

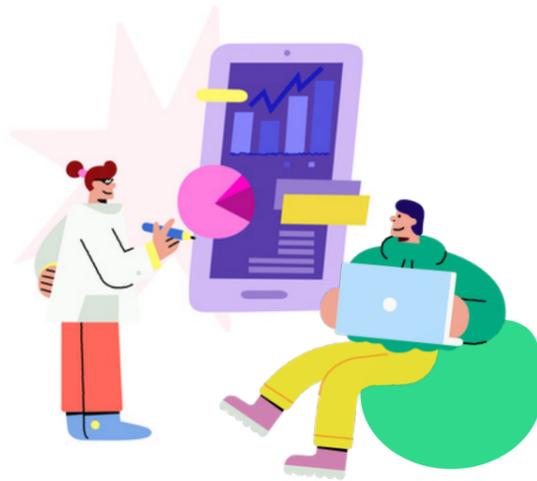
Reife bezogen haben), kamen die Antworten von 202 Beschäftigte zur Auswertung, die einem kulturellen Reifegrad zugeordnet werden konnten.

Die Befragten lassen sich in zwei Gruppen unterscheiden: Solche, die bereits aktiv an der Gestaltung von Vergütungssystemen in ihrem Unternehmen mitwirken („Vergütungsexpert:innen“) und solche, die aktuell nicht daran beteiligt sind („Nicht-Vergütungsexpert:innen“).

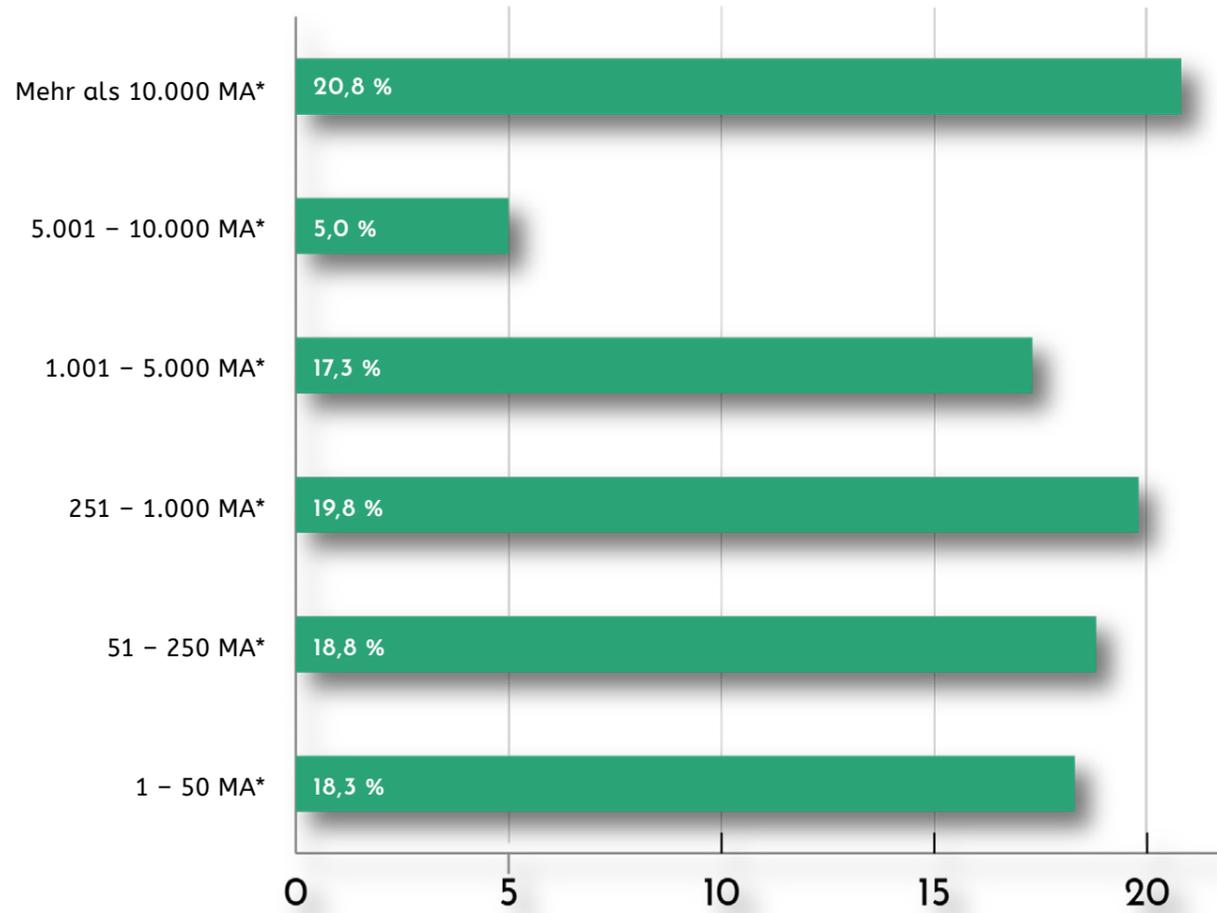
Zusammensetzung der Stichprobe (quantitativ)

Anlage 14: Verteilung der Branchen innerhalb der Stichprobe



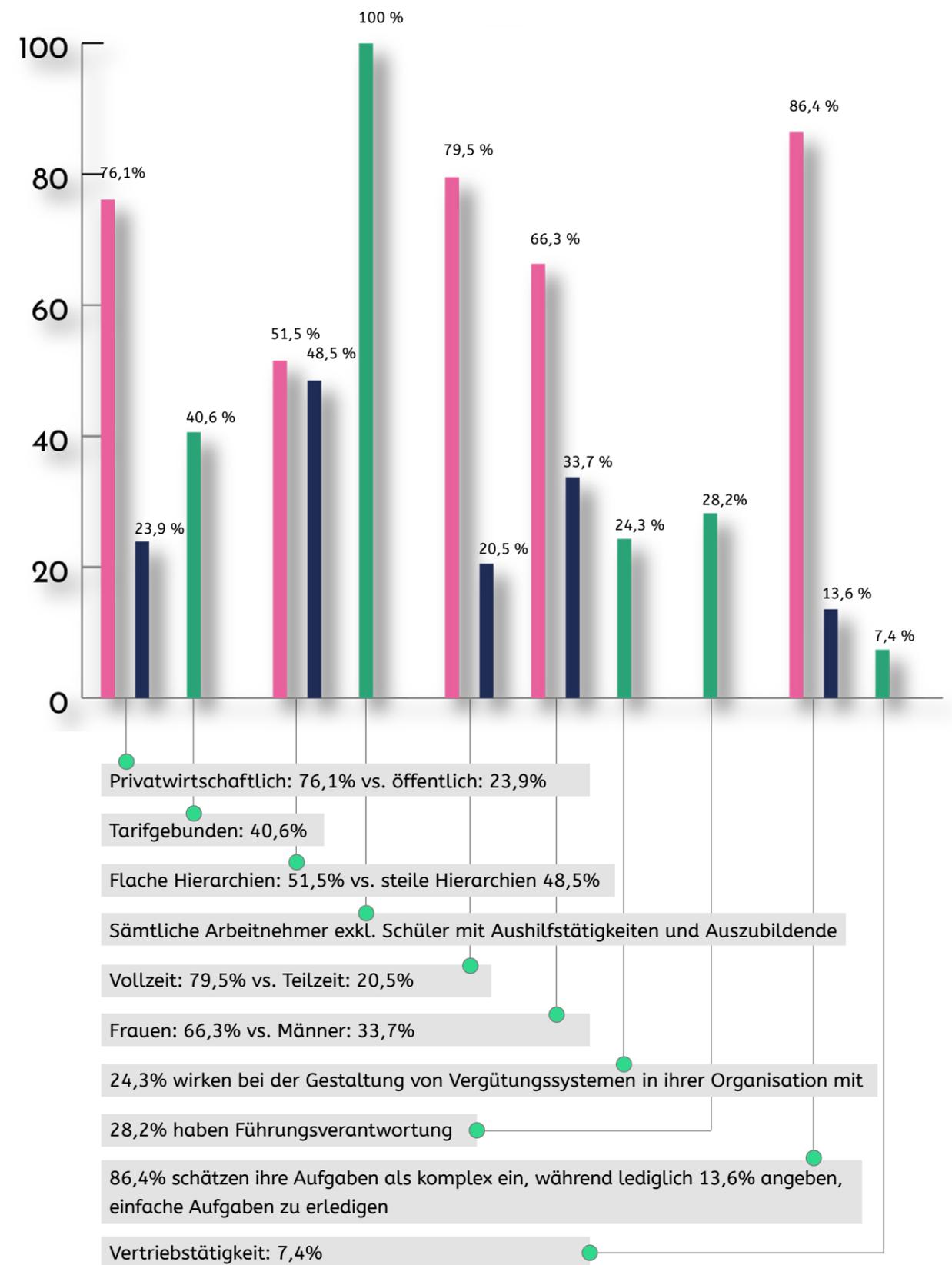


Anlage 15: Verteilung der Organisationsgrößen innerhalb der Stichprobe



* MA = Mitarbeiter:innen; Quelle: Eigene Darstellung

Organisationen



Quellenverzeichnis UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- Beck, P. D. E. & Cowan, P. C. C. (2014). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*. John Wiley & Sons.
- Brück, C., Knauer, T., Meier, H. & Schwering, A. (2020). Self-set salaries and creativity. *Journal of Business Economics*.
<https://doi.org/10.1007/s11573-020-00985-z>
- Deutsch, S. & Elbert, S. (2017). Vergütungssysteme von Mitarbeitern und Führungskräften, eine kritische Analyse und ethische Bewertung (Wirtschaft und Ethik). In C.A. Conrad (Hrsg.), *Unternehmensführung und Ethik. Ansätze zur Erhöhung der Produktivität*. (Band 4, S. 92–119). Hamburg: disserta Verlag.
- Franke, S., Hornung, S. & Nobile, N. (2019). *New Pay - Alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle*. Stuttgart: Haufe Lexware Verlag.
- Göd, G. (2018). Harte Managementsysteme und weiche Unternehmenskultur – Ergänzung oder Widerspruch? In J. Herget & H. Strobl (Hrsg.), *Unternehmenskultur in der Praxis: Grundlagen – Methoden – Best Practices* (S. 289–304). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-18565-7_18
- Grunau, P., Kampkötter, P. & Sliwka, P. Mehr „Wir“, weniger Ziele. Eine repräsentative Längsschnittstudie. *personalmagazin* 06/2021, S. 22-27.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations: ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. (M. Kauschke, Übers.) München: Verlag Franz Vahlen.
<https://doi.org/10.15358/9783800649143-8>
- Lawler, E. E. (1995). The New Pay: A Strategic Approach. *Compensation & Benefits Review*, 27(4), S. 14–22. <https://doi.org/10.1177/088636879502700404>
- Ulmer, G. (2017). *Gehaltssysteme erfolgreich gestalten*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-55200-1>
- Loevinger, J. (1976). *Ego development: conceptions and theories*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Smit, B. W. & Montag-Smit, T. (2019): The pay transparency dilemma: Development and validation of the Pay Information Exchange Preferences Scale. In: *Journal of Applied Psychology*, 104(4), S. 537-558.

Impressum

HERAUSGEBER
CO:X GmbH
c/o New Pay Collective
Am Walde 2b | 38165 Lehre

ANSPRECHPARTNERIN HOCHSCHULE PFORZHEIM
Hanna-Lena Buhl | Masterabsolventin New Pay
LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/hanna-lena-buhl/>

ANSPRECHPARTNERIN PRESSE
Stefanie Hornung | Journalistin, Autorin, New-Pay-Initiatorin
T +49 7071 5680981 | s.hornung.ma@gmail.com

ÜBER DAS NEW PAY COLLECTIVE

Das New Pay Collective ist ein Netzwerk neuen Typs, dass Menschen und Organisationen bei der Reflexion und Entwicklung von Vergütungssystemen und der Gestaltung von Organisationen begleitet.

Weitere Informationen über aktuelle New-Pay-Initiativen sind über www.new-pay.org verfügbar.

Bildnachweis

Foto von Sahand Hoseini @Unsplash. Titelseite, S. 4, S. 34

Illustration von Morgan Housel @Unsplash. S. 7

Illustrationen von Cezar Berje, Collection Brazuca @blush.design. S. 18, S. 22, S.28, S. 38, S. 40, S. 42, S. 44

Alle Bilder stehen unter CC0-Lizenz.