

DBA thesis

Die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile – Eine Untersuchung unter Studierenden und Mitarbeitenden aus dem IT-Umfeld in Deutschland

Biegerl, D.

___

Full bibliographic citation: Biegerl, D. 2025. Die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile – Eine Untersuchung unter Studierenden und Mitarbeitenden aus dem IT-Umfeld in Deutschland. DBA thesis Middlesex University / KMU Akademie & Management AG

Year: 2025

Publisher: Middlesex University Research Repository

Available online: https://repository.mdx.ac.uk/item/250w34

___

Middlesex University Research Repository makes the University's research available electronically.

Copyright and moral rights to this work are retained by the author and/or other copyright owners unless otherwise stated. The work is supplied on the understanding that any use for commercial gain is strictly forbidden. A copy may be downloaded for personal, non-commercial, research or study without prior permission and without charge.

Works, including theses and research projects, may not be reproduced in any format or medium, or extensive quotations taken from them, or their content changed in any way, without first obtaining permission in writing from the copyright holder(s). They may not be sold or exploited commercially in any format or medium without the prior written permission of the copyright holder(s).

Full bibliographic details must be given when referring to, or quoting from full items including the author’s name, the title of the work, publication details where relevant (place, publisher, date), pagination, and for theses or dissertations the awarding institution, the degree type awarded, and the date of the award.

If you believe that any material held in the repository infringes copyright law, please contact the Repository Team at Middlesex University via the following email address: repository@mdx.ac.uk

The item will be removed from the repository while any claim is being investigated.

See also repository copyright: re-use policy: https://libguides.mdx.ac.uk/repository

KMU
Akademie & Management AG

DISSERTATION

Die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile – Eine Untersuchung unter Studierenden und Mitarbeitenden aus dem IT-Umfeld in Deutschland

NAME:	Daniel Biegerl
MATRIKELNUMMER:	MUDR0741
STUDIUM:	DBA
ADVISOR:	Dr. Lars Bräutigam
ANZAHL DER WÖRTER:	57.364
EINGEREICHT AM:	22.04.2025

In partnership with Middlesex University London

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende, an diese Erklärung angefügte Dissertation selbstständig und ohne jede unerlaubte Hilfe angefertigt habe, dass sie noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen hat und dass sie weder ganz noch im Auszug veröffentlicht worden ist. Die Stellen der Arbeit einschließlich Tabellen, Abbildungen etc., die anderen Werken und Quellen (auch Internetquellen) dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, **habe ich in jedem einzelnen Fall als Entlehnung mit exakter Quellenangabe kenntlich gemacht.** Hiermit erkläre ich, dass die übermittelte Datei ident mit der geprüften Datei und dem daraus resultierenden und übermittelten Plagiatsbericht ist und die Angabe der Wortanzahl diesem entspricht. **Mir ist bewusst, dass Plagiate gegen grundlegende Regeln des wissenschaftlichen Arbeitens verstoßen und nicht toleriert werden. Es ist mir bekannt, dass der Plagiatsbericht allein keine Garantie für die Eigenständigkeit der Arbeit darstellt und dass bei Vorliegen eines Plagiats Sanktionen verhängt werden**. Diese können neben einer Bearbeitungsgebühr je nach Schwere zur Exmatrikulation und zu Geldbußen durch die Middlesex University führen. Die Middlesex University führt das Plagiatsverfahren und entscheidet über die Sanktionen. **Dabei ist es unerheblich, ob ein Plagiat absichtlich oder unabsichtlich, wie beispielsweise durch mangelhaftes Zitieren, entstanden ist, es fällt in jedem Fall unter den Tatbestand der Täuschung**.

Ismaning am 22.04.2025 ..... Daniel Biegerl

(Ort, Datum) Daniel Biegerl

Inhaltsverzeichnis

I EINLEITUNGSTEIL 1

1 Ausgangslage 1

1.1 Fachkräftemangel – Definition und Folgen 1

1.2 Variable Vergütung als ein möglicher betriebswirtschaftlicher Lösungsansatz 4

2 Problemstellung 5

2.1 Erhöhte Differenzierung und zunehmende Digitalisierung variabler Vergütung 5

2.2 Einfluss eines agilen Umfelds auf das Vergütungsmanagement 7

2.3 Berücksichtigung der Mitarbeiterperspektive 8

2.4 Zunehmende Transparenz bei Vergütungsentscheidungen 9

2.5 Zusammenfassung der Problemstellung 9

3 Erkenntnisinteresse und Relevanz der Arbeit 10

3.1 Themenfelder 11

3.2 Forschungsrelevanz 12

3.3 Praxisrelevanz 12

4 Zielstellung der Dissertation 13

4.1 Haupt- und Teilzielstellungen 13

4.1.1 Hauptzielstellung 14

4.1.2 Theoriegeleitete Zielstellungen 15

4.1.3 Empiriegeleitete Zielstellung 17

4.1.4 Gestaltungsgeleitete Zielstellung 18

4.2 Erwartete neue Ergebnisse/Erkenntnisse 19

4.2.1 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse der Dissertation insgesamt 20

4.2.2 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des theoretischen Teils 20

4.2.3 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des empirischen Teils 21

4.2.4 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des Gestaltungsteils 21

4.3 Inhaltliche Abgrenzung 22

5 Aufbau der Dissertation 23

II THEORETISCHER TEIL 26

1 Stand der Forschung 26

1.1 Recherchevorgehen 26
1.2 Beschreibung des Stands der Forschung 27
1.2.1 Variable Vergütung in der wissenschaftlichen Literatur 27
1.2.2 Einzelbetrachtung variabler Vergütungsbestandteile 29
1.2.3 Vergleich und Relevanz variabler Vergütungsbestandteile 34
1.2.4 Employee Experience in der Wissenschaft 38
1.3 Forschungslücke 39
1.4 Theoriegeleitete Fragestellungen 42
2 Theoretische Ausführungen 43
2.1 Definition, Klassifizierung und Abgrenzung variabler Vergütungsbestandteile untereinander sowie innerhalb des Total Rewards Ansatzes 43
2.1.1 Einordnung der variablen Vergütung innerhalb des Total Reward Ansatzes 44
2.1.2 Definition variabler Vergütungsbestandteile 46
2.1.3 Kriterien zur Klassifizierung variabler Vergütungsbestandteile 59
2.1.4 Cluster variabler Vergütungsbestandteile 66
2.2 Mitarbeiter- und Unternehmenskriterien in Verbindung mit variabler Vergütung 69
2.2.1 Mitarbeiterkriterien 71
2.2.2 Unternehmenskriterien 82
2.2.3 Einfluss des internen und externen Unternehmensumfelds 85
2.3 Die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile entlang der Employee Journey aus theoretischer Sicht 89
2.3.1 Definition und Vorteile der Employee Journey 90
2.3.2 Die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in sieben unterschiedlichen Situationen entlang der Employee Journey 94
3 Konklusion Theoretischer Teil 107
3.1 Konklusion und Beantwortung der theoriegeleiteten Fragestellungen 107
3.2 Empiriegeleitete Fragestellung 109
III EMPIRISCHER TEIL 112
1 Forschungsdesign 112
1.1 Untersuchung 112
1.2 Methodisches Vorgehen und Methodenauswahl 113

1.2.1 Erhebungsmethode 113
1.2.2 Grundgesamtheit: IT-Studenten und IT-Mitarbeiter in Deutschland 114
1.2.3 Analyse- / Auswertungsmethode 116
1.3 Operationalisierung 117
1.3.1 Aufbau des Fragebogens 118
1.3.2 Validierung des Fragebogens durch ausgewählte Experten und Pretests 124
1.3.3 Auswahl einer geeigneten Umfragesoftware 125
1.3.4 Auswahl einer geeigneten Onlineumfrageplattform 126
1.4 Vorgehen und Ablauf 127
1.4.1 Einarbeitung des Feedbacks der Experten und die Erkenntnisse des Pretests in den Fragebogen 127
1.4.2 Finalisierung des Fragebogens und systemische Umsetzung 129
1.4.3 Veröffentlichung des Fragebogens auf der Onlineumfrageplattform „Clickworker“ 130
1.4.4 Regelmäßige Überprüfung der Rücklaufquote und der Datenqualität 131
2 Ergebnisse 132
2.1 Auswertung der Ergebnisse 132
2.2 Darlegung der Ergebnisse 134
2.2.1 Soziodemografische Eigenschaften der Umfrageteilnehmer 134
2.2.2 Auswertung der Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile durch die Umfrageteilnehmer 138
2.2.3 Auswertung der Beurteilung des Einflusses des externen und internen Unternehmensumfelds auf variable Vergütung durch die Umfrageteilnehmer 159
3 Diskussion, Interpretation und Konklusion 162
3.1 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse 162
3.1.1 Die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile im Zusammenhang mit der Employee Journey – Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Theorie und Empirie 163
3.1.2 Relevanz variabler Vergütungsbestandteile abhängig von soziodemografischen Eigenschaften 168
3.1.3 Fokus: Die Relevanz kompetenzbasierter Vergütung 169
3.1.4 Einfluss des Unternehmensumfelds auf die Relevanz variabler Vergütung – Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Theorie und Empirie 170

3.2 Gütekriterien und methodische Abgrenzung 172
3.2.1 Gütekriterien 172
3.2.2 Methodische Abgrenzung 173
3.3 Konklusion und Beantwortung der empiriegeleiteten Fragestellung 175
3.4 Gestaltungsgeleitete Fragestellung 176

IV GESTALTUNGSTEIL 178

1 Handlungsempfehlungen/Lösungsansätze Forschung 178

1.1 Klassifizierung variabler Vergütungsbestandteile 178
1.2 Employee Journey in Verbindung mit variabler Vergütung 179
1.3 Berücksichtigung des Unternehmensumfelds 181
1.4 Handlungsempfehlungen zur Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile für die Forschung 182

2 Handlungsempfehlungen/Lösungsansätze Praxis 183

2.1 Der Einsatz von Personas zur Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile 183
2.1.1 Persona A 185
2.1.2 Persona B 186
2.1.3 Persona C 188
2.2 Handlungsempfehlungen zur Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile für die Praxis 189

3 Zusammenfassung und Konklusion 190

3.1 Erkenntnisse des Gestaltungsteils 190
3.2 Beantwortung der gestaltungsgeleiteten Fragestellung 191

V SCHLUSSTEIL 193

1 Zusammenfassung und Fazit 193

1.1 Zusammenfassung 193
1.2 Limitationen 198

2 Ergebnisse und Erkenntnisse 199

2.1 Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse für die Forschung 199
2.2 Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse für die Praxis 201

3 Ausblick 203

3.1 Praxisausblick 203
3.2 Forschungsausblick 204
4 Verzeichnisse 207
4.1 Literaturverzeichnis 207
4.2 Abbildungsverzeichnis 232
4.3 Tabellenverzeichnis 235
4.4 Abkürzungsverzeichnis 237
5 Danksagung 238

I EINLEITUNGSTEIL

1 Ausgangslage

„Über Geld spricht man nicht“ ist eine bekannte Redewendung im deutschsprachigen Raum und trifft vor allem auf das Gehalt zu. Vor dem Hintergrund eines zunehmenden Wettbewerbs um qualifizierte Arbeitnehmer[1] rücken jedoch Fragestellungen in Bezug auf Vergütung für Unternehmen in den Fokus. Diese können, um ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt sicherzustellen, unter anderem die Gehälter ihrer Mitarbeiter erhöhen. Dies führt allerdings zu steigenden Kosten. Ein anderer Lösungsansatz ist dabei ein durchdachter Einsatz von variabler Vergütung, der in dieser Arbeit diskutiert werden soll.

1.1 Fachkräftemangel – Definition und Folgen

Unternehmen in Industrienationen sind seit mehreren Jahren mit einem steigenden Fachkräftemangel konfrontiert (Peichl et al., 2022, S. 71 - 73). Dabei versteht man unter Fachkräftemangel, „[…] wenn das Angebot an Fachkräften längerfristig nicht ausreicht, um die unternehmerische Nachfrage zu decken“ (Bußmann, 2015, S. 46) und unter Fachkraft eine „[…] qualifizierte Arbeitskraft […], die eine abgeschlossene Berufsausbildung, eine abgeschlossene Fortbildung, ein abgeschlossenes Studium oder eine vergleichbare mehrjährige Qualifizierung vorweisen kann“ (Burstedde et al., 2020, S. 5). Das Ausmaß des Fachkräftemangels kann dabei anhand von unterschiedlichen Indikatoren, wie die Anzahl an offenen Stellen oder den Ergebnissen aus Unternehmensumfragen zu diesem Thema, abgeschätzt werden.

So ist in Deutschland und in weiteren Industrienationen die Anzahl an offenen Stellen besonders nach der Corona-Pandemie deutlich angestiegen (vgl. Abb. 1). Im 1. Quartal 2023 waren zum Beispiel in Deutschland fast 800.000 Stellenausschreibungen offiziell registriert.

[1] Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, wie z.B. TeilnehmerInnen verzichtet. In den vorliegenden Ausführungen wird durchgängig die männliche Form benutzt. Im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes sind diese Bezeichnungen als nicht geschlechtsspezifisch zu betrachten, sondern schließen beide Formen gleichermaßen ein.

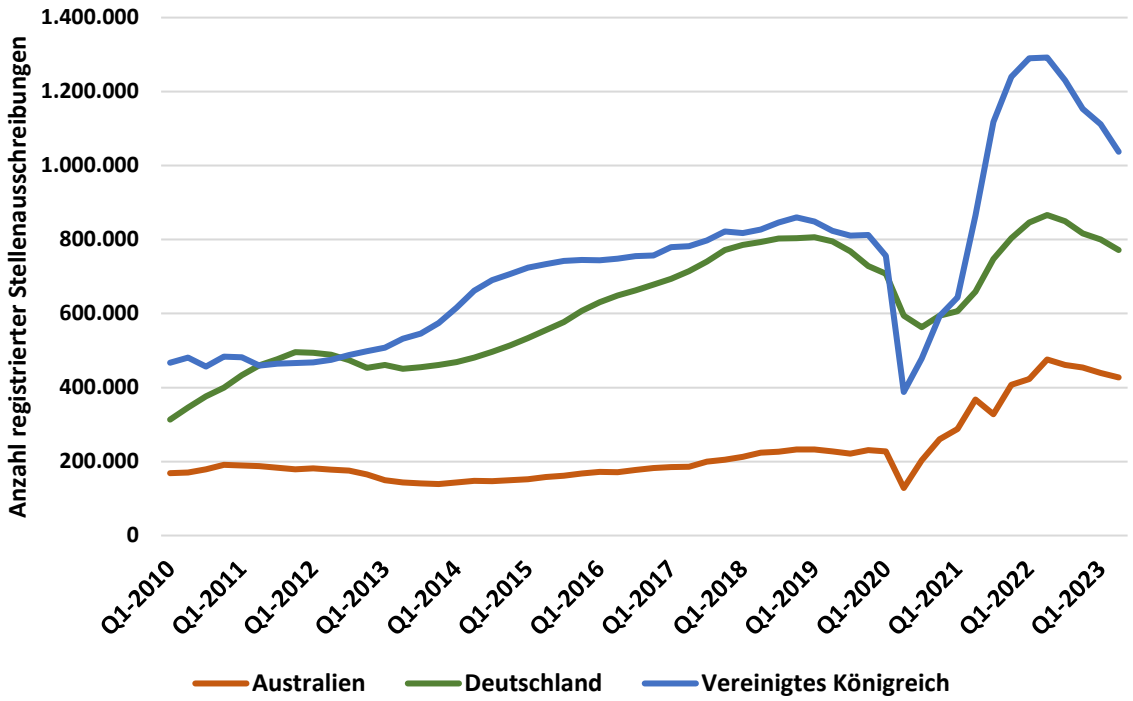


Abbildung 1: Registrierte Stellenausschreibung für ausgewählte OECD-Länder. (Quelle: Eigene Darstellung nach https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=LAB_REG_VAC#).

Auch werden Unternehmen in Umfragen direkt danach gefragt, ob sie von dem Fachkräftemangel betroffen sind. Ein Beispiel hierfür wäre die Konjunkturumfrage unter deutschen Unternehmen, welche vom ifo Institut durchgeführt wird. Hier haben 49,7% der Unternehmen angegeben, dass sie unter dem Fachkräftemangel leiden, was einem neuen Höchstwert entspricht (ifo Institut, 2022, o. S.).

Jedoch sind nicht nur privatwirtschaftliche Unternehmen von einem zunehmenden Fachkräftemangel betroffen. Auch im öffentlichen Sektor nimmt dieser deutlich zu. So fehlen laut einer Studie von Bernnat et al. in Deutschland bis 2030 über eine Million Fachkräfte im öffentlichen Dienst (2022, S. 5 - 6).

Darüber hinaus ist der Fachkräftemangel besonders im IT-Bereich ausgeprägt. So gibt es laut einer Studie von Zahidi et al. im Auftrag des World Economic Forums eine hohe Nachfrage nach Datenanalysten, Experten im Bereich digitaler Transformation und Ingenieuren (S. 30, 2020). Diese Nachfrage trifft auf einen geringen Anstieg von drei Prozent an eingeschriebenen Studenten an Universitäten in den USA (Hussar & Bailey, 2022, S. 20). Auch die Abbruchquote in den MINT-Fächern in Deutschland, welche sich auf einem neuen Rekordniveau befindet, wird zukünftig nicht zu einer Entspannung des Fachkräftemangels in diesem Bereich beitragen (Gillmann, 2022).

Aufgrund des Fachkräftemangels finden sich Unternehmen in Deutschland und in weiteren Industrienationen in einem sogenannten „War for Talent“ (Kampf um Talente) wieder. Dieser Ausdruck, der durch den gleichnamigen Artikel von Chambers et al. 1998 in den USA begründet wurde, beschreibt genau diesen zunehmenden Wettstreit um qualifizierte Arbeitnehmer (S. 45). Daraus ergeben sich drei direkte Folgen für Unternehmen.

Erstens sehen sich Unternehmen mit **höheren Personalkosten** konfrontiert. Die höhere Nachfrage der Unternehmen nach Fachkräften trifft auf ein unzureichendes Angebot auf dem Arbeitsmarkt, wodurch ein ökonomisches Ungleichgewicht entsteht. Wenn die Unternehmen ihre Nachfrage nach Fachkräften nicht reduzieren wollen oder können, müssen sie diesen eine höhere Vergütung oder andere Anreize bieten. Dies kann zu steigenden Personalkosten führen. Somit ist laut Telser der Fachkräftemangel als eine Ursache für steigende Personalkosten anzusehen (2023, o. S.).

Zweitens führt der Fachkräftemangel nicht nur zu steigenden Personalkosten, sondern auch zu **steigenden Opportunitätskosten**, da durch fehlendes Personal unter anderem weniger Aufträge angenommen werden können. So greifen viele Unternehmen in Deutschland auf ihre bestehenden Mitarbeiter zurück und nehmen eine deutliche Mehrarbeit dieser in Kauf (Deutsche Industrie- und Handelskammer, 2021, o. S.). Dieses Vorgehen ist jedoch kaum für einen längeren Zeitraum möglich und Umsatzeinbußen sind die Folge.

Drittens gewinnt die Position des Arbeitnehmers gegenüber dem Arbeitgeber an Bedeutung. Es kommt somit zum **Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt**. Dies wird zum Beispiel in einer Studie aus dem Jahr 2022 belegt, die besagt, dass mehr Bewerber dem Arbeitgeber eine Absage erteilen als vice versa (Königsteiner Gruppe, 2022, o. S.). Ein Arbeitnehmermarkt hat jedoch zur Folge, dass die Unternehmen viel stärker auf die Erwartungen und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter eingehen müssen. Entscheidungen des Managements, welche ohne Einbindung des Mitarbeiters getroffen werden, widersprechen der Individualität des Mitarbeiters und sind nicht mehr zielführend (von der Oelsnitz et al., 2023, S. 3). So ist es nicht verwunderlich, dass eine Studie, welche 34 Millionen Mitarbeiterprofile untersucht hat, gezeigt hat, dass zu den größten Prädiktoren einer hohen Fluktuationsrate in Unternehmen mangelhafte Diversität, Fairness, Inklusion oder das Fehlen einer differenzierten Wahrnehmung und Anerkennung von Leistung zählen (Sull et al., 2022, o. S.).

1.2 Variable Vergütung als ein möglicher betriebswirtschaftlicher Lösungsansatz

Insgesamt stellt diese Ausgangslage die Unternehmen vor die Schwierigkeit, ausreichende Anreize zu setzen, um die nötige Anzahl an Fachkräften zu gewinnen, und gleichzeitig eine nachhaltige Kostenstruktur zu etablieren. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, gibt es unterschiedliche betriebswirtschaftliche Möglichkeiten. Es sei die bessere Förderung und Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter, eine Stärkung der Arbeitgebermarke gegenüber Bewerbern oder Einsparrungen in anderen Bereichen, um höhere Personalkosten zu tragen, zu nennen.

Neben diesen Maßnahmen kann auch das Konzept der variablen Vergütung dazu beitragen, den negativen Folgen des Fachkräftemangels zu begegnen. Dabei fallen unter variabler Vergütung alle Entgeltbestandteile, deren Auszahlungshöhe durch unterschiedliche Faktoren, wie Unternehmenserfolg oder individuelle Leistung, beeinflusst werden.

Folgendes fiktives Beispiel illustriert dabei, wie variable Vergütung dazu beitragen kann, diese Herausforderung für Unternehmen zu überwinden: Ein Unternehmen hat das Ziel, seinen Stromverbrauch um 10% zu reduzieren. Um dieses Ziel zu erreichen, bietet das Unternehmen den Mitarbeitern eine variable Vergütung, deren Höhe abhängig von der Reduzierung des jährlichen Stromverbrauchs ist:

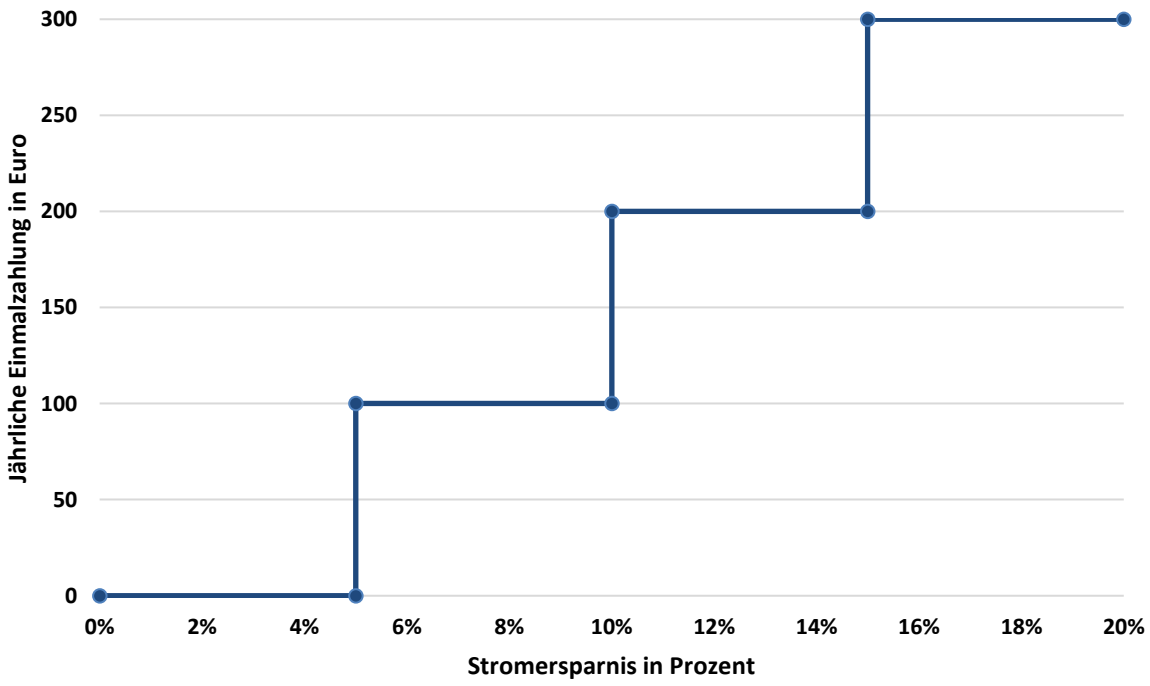


Abbildung 2: Illustrative Zielerreichungskurve. (Quelle: Eigene Darstellung).

Das heißt, wenn die Mitarbeiter dazu beitragen, dass der jährliche Stromverbrauch um mindestens 10% reduziert wird, erhalten diese eine einmalige Auszahlung von 200 EUR. Sollten sie den Stromverbrauch sogar um 15% reduzieren, können sogar 300 EUR zusätzlich verdient werden. Wenn die Höhe der gesamten Einmalzahlungen so gewählt wurde, dass diese geringer ausfällt als die Höhe der Ersparnisse im Stromverbrauch, so wurde der Anstieg der zusätzlichen Personal- bzw. Vergütungskosten durch eine überproportionale Senkung der Stromkosten ausgeglichen. Gleichzeitig kann der Arbeitgeber dadurch einen zusätzlichen monetären Anreiz für seine (zukünftigen) Mitarbeiter anbieten und somit seine Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt stärken. Der Mitarbeiter kann im Resultat durch seine eigene Leistung direkt seine Vergütung steigern.

Um die variable Vergütung als einen erfolgreichen Lösungsansatz im Unternehmen zu implementieren, sind jedoch mehrere Aspekte zu beachten. Neben der Festlegung angemessener Auszahlungshöhen und der konkreten Ausgestaltung der Zielerreichung ist die Auswahl der passenden Art der variablen Vergütung für unterschiedliche Mitarbeitergruppen als Basis anzusehen.

2 Problemstellung

Das Konzept der variablen Vergütung kann in mehrere variable Vergütungsbestandteile unterteilt werden. Unter einem variablen Vergütungsbestandteil kann zum Beispiel eine individuelle variable Leistungsvergütung, eine Erfolgsbeteiligung oder ein Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramm verstanden werden (Kankaraš & van Houten, 2015, S. 75). Da mit der Entscheidung für einen bestimmten Vergütungsbestandteil die Basis für die Einführung der variablen Vergütung gelegt wird, ist es elementar für die entsprechenden Verantwortlichen im Unternehmen, diese Entscheidung auf Grundlage fundierter Erkenntnisse zu treffen. Die Auswahl des passenden variablen Vergütungsbestandteils wird dabei jedoch durch die folgenden vier Trends erschwert, die letztlich zur konkreten Problemstellung dieser Dissertation führen.

2.1 Erhöhte Differenzierung und zunehmende Digitalisierung variabler Vergütung

Mehrere Studien zeigen, dass sowohl in den USA als auch in Europa zunehmend variable Vergütungsbestandteile verwendet werden (Lucifora & Origo, 2022, S. 3). Darunter können

Erfolgsbeteiligungen, gruppenbasierte Vergütungs- oder auch individuelle Leistungsvergütungspläne fallen. (Lucifora & Origo, 2022, S. 1). Auch die Studie von Landry und Whillans verweist auf eine Vervielfachung verschiedener Vergütungsformen (2018, S. 123 - 124).

Der Anstieg einer differenzierteren Vergütungsausgestaltung ist aus zwei Gründen nachvollziehbar. Erstens ändern sich die Bedürfnisse des Mitarbeiters im Laufe seines Arbeitslebens (Wyrwoll, 2014, o. S.). Ein Berufseinsteiger kann bei der Zusammensetzung seiner Vergütung durchaus einen anderen Schwerpunkt legen als ein Experte mit mehreren Jahren Berufserfahrung. Eine Einheitslösung ist hier nicht mehr zielführend und kann zu einer abnehmenden Jobzufriedenheit führen (Zahari et al., 2020, S. 129). Zweitens werden in neuen Organisationsansätzen einem Mitarbeiter mehrere Rollen zugeordnet (Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 444). Dadurch ist eine einzige, stellenbezogene Vergütungsform oft nicht zielführend. Die Unternehmen reagieren darauf, indem sie den Mitarbeitern unterschiedliche Vergütungsformen zur Auswahl anbieten (Wyrwoll, 2014, o. S.).

Jedoch kann argumentiert werden, dass die erhöhte Differenzierung variabler Vergütung im betriebswirtschaftlichen Umfeld nur begrenzt umgesetzt werden kann. So sind individuelle Vergütungspläne noch für den Vorstand und Aufsichtsrat möglich, aber für den großen Teil der Belegschaft hinsichtlich der operativen Durchführung und der sich daraus ergebenden Kosten ökonomisch nicht sinnvoll.

Die Etablierung von Personalinformationssystemen, zu denen Vertreter wie SAP SuccessFactors und Workdays zählen, hat jedoch zu einer Kehrtwende beigetragen. Diese Softwarelösungen bieten zahlreiche Möglichkeiten, Personalprozesse zu digitalisieren und zu skalieren. So bietet zum Beispiel SAP SuccessFactors in seinem Modul „Compensation“ (Vergütung) die Option an, unterschiedliche variable Vergütungspläne zu administrieren (Grubb & Marson, 2020, S. 259).

Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass die operative Umsetzung diverser Vergütungsbestandteile für unterschiedliche Mitarbeitergruppen aufgrund des technischen Fortschritts zu wirtschaftlich akzeptablen Kosten möglich ist. Damit ist die erhöhte Differenzierung variabler Vergütung kein theoretisches Konstrukt mehr, sondern betriebswirtschaftliche Praxis geworden.

2.2 Einfluss eines agilen Umfelds auf das Vergütungsmanagement

Unternehmen sind immer stärker mit neuen technologischen Innovationen, wie Künstliche Intelligenz, Cloud Computing oder Blockchain konfrontiert und müssen versuchen, sich regelmäßig an neue Gegebenheiten anzupassen. Unternehmen wie Nokia oder Kodak, welche ehemals Marktführer in ihren jeweiligen Bereichen waren, jedoch zu spät auf Neuerungen reagierten, haben ihre einstige Marktstellung einbüßen müssen. So hat zum Beispiel Nokia zu spät auf die rasante Entwicklung des Internets und deren Anwendung auf mobilen Endgeräten reagiert und somit seine Marktführerschaft an andere Bewerber wie Apple und Samsung verloren (Wang, 2022, S. 1868 - 1869).

Um diesen Herausforderungen standzuhalten, verschreiben sich immer mehr Unternehmen dem Konzept der Agilität. Dabei kann man den Begriff der Agilität verstehen als „ […] an enterprise's ability to quickly respond and adapt in response to continuous and unpredictable changes of competitive market environments" (Sherehiy & Karwowski, 2014, S. 466). So ist laut dieser Definition ein Unternehmen agil, wenn es zum Beispiel Produktionsprozesse oder die Vermarktung neuer Produkte schnell an neue Marktbedingungen anpassen kann.

Dabei ist jedoch eine Kernforderung von Agilität, Entscheidungsfindungen im Unternehmen zu beschleunigen (Brückner & von Ameln, 2016, S. 383). Eine Möglichkeit, diesem Anspruch gerecht zu werden, ist die Anzahl der Personen, die bei einer Entscheidung, wie zum Beispiel der Auswahl entsprechender variabler Vergütungsbestandteile, involviert sind, zu reduzieren. Somit ist es die neue Aufgabe von Mitarbeitern im Personalwesen, Führungskräfte, definiert als Mitarbeiter mit disziplinarischer Verantwortung, soweit zu befähigen, dass diese selbstständiger Vergütungsentscheidungen für ihre Mitarbeiter treffen und somit schneller reagieren können (vgl. Abb. 3).



Abbildung 3: Illustration eines verkürzten Entscheidungsprozesses in einem agilen Umfeld. (Quelle: Eigene Darstellung).

Diese verkürzten Entscheidungsprozesse führen auch zu einer höheren Selbstorganisation, was wiederum einen Schwerpunkt agilen Arbeitens darstellt (Hoffmann, 2020, S. 84). Dafür muss jedoch den Führungskräften die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in unterschiedlichen Situationen klar vermittelt werden.

2.3 Berücksichtigung der Mitarbeiterperspektive

Die zunehmende Digitalisierung, die Stärkung von Arbeitnehmern auf dem Arbeitsmarkt unter anderem aufgrund des Fachkräftemangels oder auch exogene Schocks wie die Corona-Pandemie haben nachhaltig die Arbeitswelt verändert. Diese Veränderungen werden unter anderem unter dem Begriff New Work (Neue Arbeitsweisen) zusammengefasst. Unter diesem Konzept werden ferner „[…] die veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden in Bezug auf Beteiligung, Autonomie und Sinnstiftung durch die Arbeit [verstanden]“ (Hofmann et al., 2019, S. 24).

Wenn Unternehmen jedoch ihre Arbeitsweisen überdenken, müssen sich entsprechende Änderungen auch in der Vergütung der Mitarbeiter widerspiegeln, was unter dem Begriff „New Pay“ (Neue Bezahlung) zusammengefasst wird (Weißenrieder, 2019, S. 265). Konkret bedeutet dies, dass die Erwartungen der Mitarbeiter auch bei der Gestaltung von Vergütungskonzepten berücksichtigt werden sollten (Franke et al., 2019, S. 241). Das heißt, dass Führungskräfte bei der Auswahl der passenden Vergütungsbestandteile auch die Mitarbeiterperspektive berücksichtigen müssen, um nicht im Widerspruch zu den Aussagen von „New Pay“ und „New Work“ zu stehen.

2.4 Zunehmende Transparenz bei Vergütungsentscheidungen

Außerdem nimmt die Transparenz in Bezug auf Vergütung weiter zu. Dies ist ein Trend, mit dem sich auch die Forschung intensiv beschäftigt (Fulmer & Li, 2022, S. 154 - 155). Tenhiälä et al. sprechen hier sogar von einem globalen Trend (2024, S. 83). Dabei wird Vergütungstransparenz generell definiert als „ […] providing internal and external stakeholders with information about employee compensation, compensation structure, and the criteria used for compensation determination“ (James & Bryant, 2024, S. 55). Diese Entwicklung zu mehr Transparenz in der Vergütung wird in dieser Dissertation anhand von drei Beobachtungen begründet.

Erstens gibt es immer mehr Gesetze, welche von den Arbeitnehmern fordern, die Vergütungshöhen oder –strukturen in einem gewissen Umfang offenzulegen. So hat das Entgelttransparenzgesetz in Deutschland das Ziel, durch mehr Transparenz die Entgeltgerechtigkeit zwischen Männern und Frauen zu fördern (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2017, S. 4). Auch das Pay Transparency Law für New York City fördert mehr Transparenz in Vergütungsthemen, indem Unternehmen mit mehr als vier Beschäftigen die minimale bzw. maximale Vergütung für das jeweilige Jobangebot offenlegen müssen (PayAnalytics, 2022, o. S.). Zweitens hat durch das Internet die Verbreitung von konkreten Gehaltsinformationen zugenommen. Hier sind als Beispiele Onlineplattformen wie Kununu, Stepstone oder Payscale zu nennen. Drittens ist Transparenz in der Vergütung ein zentrales Prinzip von New Pay (Franke et al., 2019, S. 235). Wird dieses Prinzip nicht beachtet, so steigt die Wahrscheinlichkeit, dass neue Entgeltmodelle von den Mitarbeitern kritisch aufgenommen werden. Konkret bedeutet dies für Unternehmen, dass auch Entscheidungen über variable Vergütungsbestandteile transparent getroffen, belegt und erklärt werden müssen.

2.5 Zusammenfassung der Problemstellung

In Kapitel 1 wurde dargelegt, dass Unternehmen das Instrument der variablen Vergütung dafür nützen können, um zum einen als attraktiver Arbeitgeber aufzutreten und zum anderen Kosten zu reduzieren. Die Grundlage für die Einführung variabler Vergütung ist die Auswahl der passenden variablen Vergütungsbestandteile. Dabei stehen Unternehmen vor den folgenden Herausforderungen.

Die Anzahl der variablen Vergütungsbestandteile, welche aufgrund der Digitalisierung kostengünstig in der Praxis umgesetzt werden können, hat sich deutlich erhöht. Dieser Anstieg kann unter anderem durch differenzierte Bedürfnisse der Mitarbeiter oder neuen Organisationsformen begründet werden. Außerdem muss diese Entscheidung über die passende variable Vergütung innerhalb eines agilen Umfelds direkt durch die disziplinarische Führungskraft getroffen werden, um Prozesse zu beschleunigen. Abschließend muss diese Entscheidung transparent erfolgen und die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen.

Aber gerade hier fehlen konkrete Handlungsempfehlungen vor allem für Führungskräfte, welche darlegen, wie die Relevanz unterschiedlicher variabler Vergütungsbestandteile zu beurteilen ist, um transparente und gut begründete Entscheidungen treffen zu können. Denn kann die verantwortliche Führungskraft die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile nicht ausreichend beurteilen, kann es zu suboptimalen Entscheidungen für das Unternehmen kommen und die Akzeptanz der Mitarbeiter bezüglich variabler Vergütung reduzieren. Schlussendlich würde der Einsatz variabler Vergütung sein Ziel verfehlen (vgl. Abb. 4).

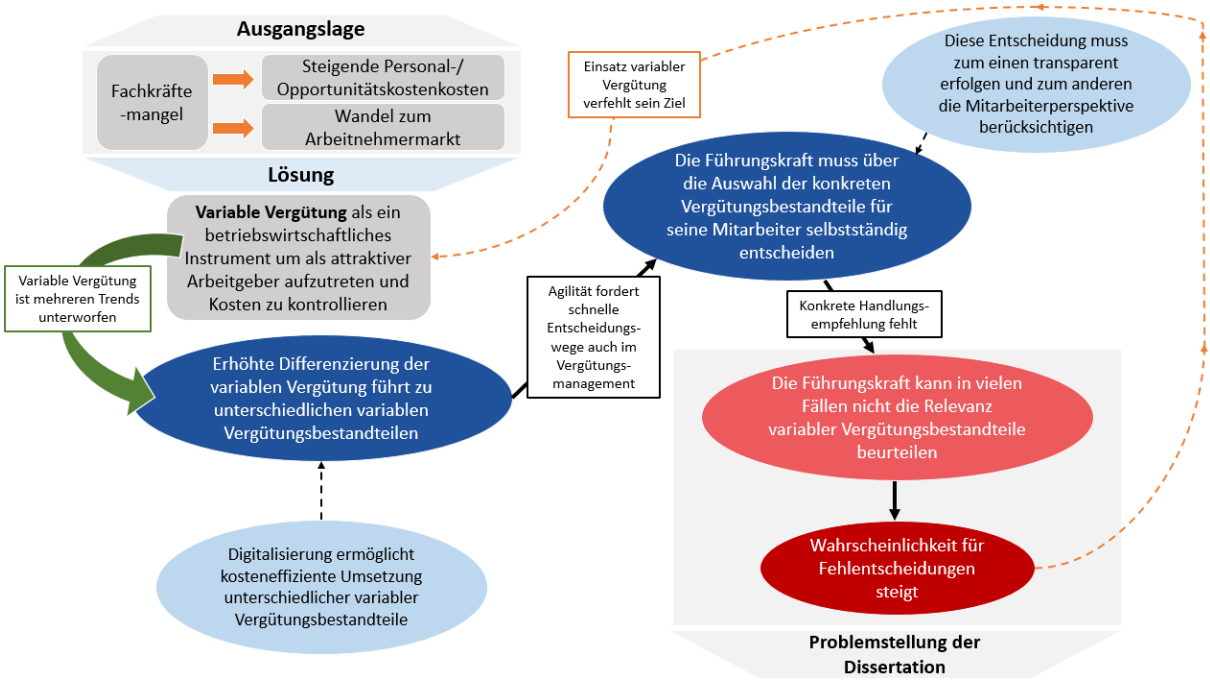


Abbildung 4: Von der Ausgangslage zur Problemstellung der Dissertation. (Quelle: Eigene Darstellung).

3 Erkenntnisinteresse und Relevanz der Arbeit

In der Ausgangslage wurde aufgezeigt, dass Unternehmen mit mehreren negativen Folgen, ausgelöst durch den Fachkräftemangel, konfrontiert sind. Ein Ansatz zur Reduzierung dieser Folgen ist der stärkere Einsatz von variabler Vergütung für Mitarbeiter.

3.1 Themenfelder

Die Ausgestaltung der variablen Vergütung wird in der Regel als personalwirtschaftliche Aufgabe angesehen. Deswegen kann das Dissertationsvorhaben dem Bereich Personalmanagement beziehungsweise Human Resources (HR) zugeordnet werden. Da jedoch die Vergütung der Mitarbeiter den größten Teil der Personalkosten ausmacht, ist eine Nähe zu den Themengebieten Finanzen und Controlling vorhanden. Außerdem geht es bei der Auswahl der passenden variablen Vergütungsbestandteile um langfristige Entscheidungen, weswegen das Strategische Management als drittes Themengebiet zu nennen ist (vgl. Abb. 5). Diese Zuordnung zu den oben genannten Themenfeldern spiegelt sich auch dadurch wider, dass die meisten wissenschaftlichen Beiträge zur variablen Vergütung in personalwirtschaftlichen und zum Teil finanzwirtschaftlichen sowie managementorientierten Journals veröffentlicht werden.

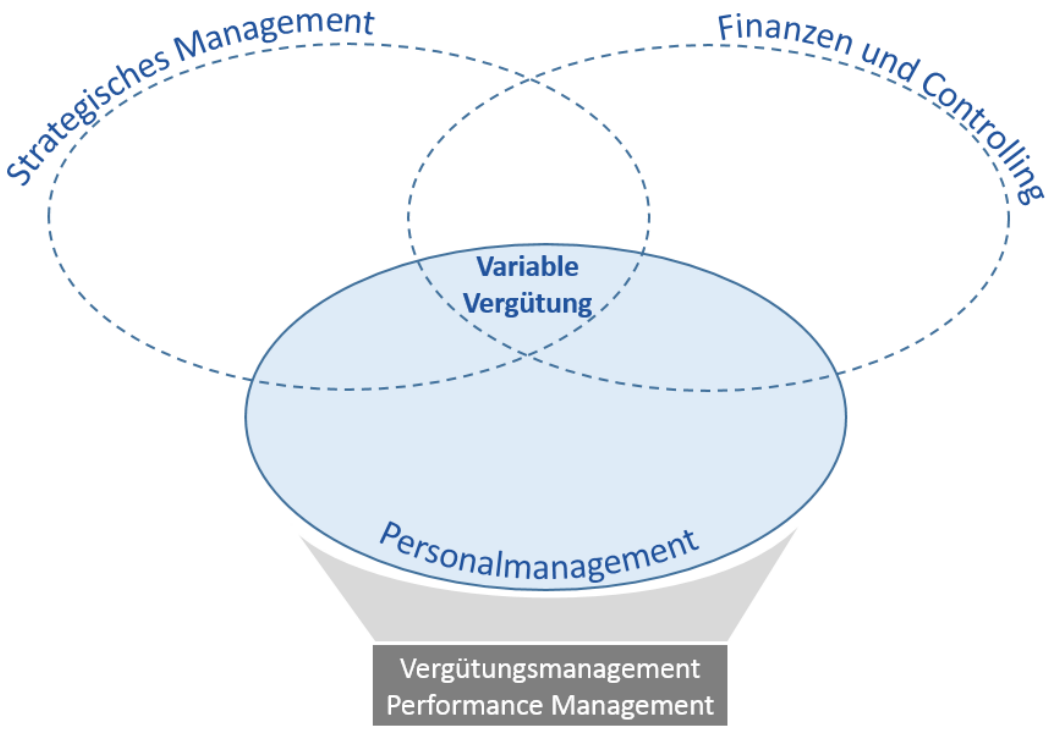


Abbildung 5: Übersicht über die relevanten Themenfelder dieser Dissertation. (Quelle: Eigene Darstellung).

Da die variable Vergütung als Bindeglied zwischen Performance, der Leistung der Mitarbeiter, und Rewards, der Entlohnung der Mitarbeiter, angesehen wird, kann diese innerhalb des Personalwesens konkret dem Vergütungs- und Performancemanagement zugeordnet werden. In diesen genannten Themenfeldern zeigt sich somit auch die Forschungs- und Praxisrelevanz der Dissertation.

3.2 Forschungsrelevanz

In Kapitel I.2.1 wurde dargelegt, dass die Verwendung variabler Vergütung in Europa und den USA über sämtliche Branchen und Unternehmensgrößen hinweg zugenommen hat (Lucifora & Origo, 2022, S. 3). Da sich in der Regel jedes Unternehmen durch seine eigenen Strukturen, Unternehmenskultur und Marktstrategie unterscheidet, spiegelt sich dies auch in der Ausgestaltung der variablen Vergütung wider. Hierbei ist es wichtig, dass die Forschung Ansätze entwickelt, welche es erlauben, variable Vergütungskonzepte zu kategorisieren, zu unterscheiden und deren Relevanz zu beurteilen. Eine eindeutige Klassifizierung variabler Vergütungsbestandteile ist für weitere Forschung in diesem Bereich als Basis anzusehen.
Zusätzlich ist zu beobachten, dass neue variable Vergütungskonzepte, wie kompetenzbasierte Vergütung, bereits in der Praxis etabliert sind, jedoch wissenschaftliche Beiträge nur in beschränktem Ausmaß vorliegen, wie im Verlauf dieser Arbeit gezeigt wird. Hier ist es für die Forschung wichtig, die theoretische Fundierung für diese Konzepte weiter auszubauen.
Auch wurde festgestellt, dass die Berücksichtigung der Mitarbeiterperspektive bei der Auswahl der passenden variablen Vergütungskomponenten essentiell ist. Dadurch ist es unabdingbar, durch empirische Untersuchungen den genauen Einfluss der Erwartungen der Mitarbeiter auf die variable Vergütung festzustellen.

3.3 Praxisrelevanz

Das Dissertationsvorhaben ist vor allem für zwei Interessensgruppen im Unternehmen relevant: Für Mitarbeiter im Bereich Vergütungs- und Performance Management und für Führungskräfte.
Letztere sind besonders stark mit dem Konzept der Agilität konfrontiert (Häusling & Fischer, 2016, S. 28). Agilität erfordert die Fähigkeit, auf unterschiedliche Situationen schnell zu reagieren, was mit kurzen Entscheidungswegen verbunden ist. Ebendas wird im Vergütungsmanagement dadurch erreicht, dass disziplinarische Führungskräfte selbst über die Ausgestaltung der variablen Vergütung für ihre Mitarbeiter beschließen können. Dafür muss die entsprechende Führungskraft die Relevanz einzelner variabler Vergütungsbestandteile beurteilen können, um besonders für unternehmenskritische Talente die richtige Kombination auswählen zu können.
Zusätzlich muss diese Entscheidung transparent erfolgen und dies nicht nur, um ein zentrales Prinzip im Kontext von „New Pay“ zu erfüllen, sondern auch um konform mit der

zunehmenden Gesetzgebung vieler Staaten in Bezug auf Vergütung zu sein. So wird zum Beispiel in den nächsten Jahren die EU-Entgelttransparenzrichtlinie in nationales Recht überführt, welche den Mitarbeitern mehr Rechte in Bezug auf Vergütungstransparenz einräumt (Europäische Kommission, 2022, o. S.). Somit verursacht falsches Verhalten der Führungskräfte nicht nur interne Probleme, wie steigende Unzufriedenheit der Mitarbeiter, sondern auch rechtliche Konsequenzen, wie Sanktionen, auf Basis der jeweiligen Gesetzgebungen.

Die Dissertation hat somit die Ambition, mit einer Handlungsempfehlung Führungskräfte im Bereich der variablen Vergütung zu befähigen, schnelle und faktenbasierte Entscheidungen zu treffen. Dadurch können die oben genannten negativen Konsequenzen verringert werden.

Zusätzlich bietet das Dissertationsvorhaben Mitarbeitern aus dem Bereich Vergütungs- und Performance Management die Möglichkeit, bereits im eigenen Unternehmen etablierte variable Vergütungskonzepte zu hinterfragen, zu klassifizieren und zu prüfen, inwiefern Redundanzen vorliegen. So können die Ergebnisse der Dissertation für eine Argumentationsgrundlage dienen, um variable Vergütungsbestandteile im Unternehmen neu zu kategorisieren und somit Synergien zu nutzen. Auch bietet die Dissertation neue Erkenntnisse darüber, für welche Mitarbeiter in welchen Unternehmenssituationen welche variablen Vergütungskomponenten sinnvoll sein können. Besonders vor dem Hintergrund eines zunehmenden Fachkräftemangels lassen sich die Erkenntnisse der Dissertation in einen direkten Wettbewerbsvorteil überführen.

4 Zielstellung der Dissertation

In den folgenden Ausführungen werden die Hauptzielstellung und die entsprechenden Teilzielstellungen der Dissertation dargelegt. Darauf aufbauend werden die erwarteten Ergebnisformen und wie diese einen Beitrag zur Lösung der Problemstellung aus dem Kapitel I.2 leisten können, dargestellt. Abschließend wird auf die inhaltliche Abgrenzung eingegangen und der Aufbau der Arbeit dargelegt.

4.1 Haupt- und Teilzielstellungen

In diesem Unterkapitel werden zuerst die Hauptzielstellung und die dazugehörigen Begrifflichkeiten definiert. Danach wird auf die Teilzielstellungen eingegangen. Diese

unterteilen sich in drei theoriegeleitete Zielstellungen und jeweils eine empirische sowie gestaltungsgeleitete Zielstellung.

4.1.1 Hauptzielstellung

Die Hauptzielstellung dieser Arbeit ist die Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile für Mitarbeitergruppen unterhalb des Top-Managements. Diese Eingrenzung unterhalb des Top-Managements ist nötig, da die variable Vergütung für diese Mitarbeitergruppe signifikant unterschiedlich im Vergleich zu anderen Mitarbeitern ist (vgl. Kapitel I.4.3). Die Basis zur Erreichung dieser Hauptzielstellung ist jedoch zuerst eine eindeutige Definition der zentralen Begrifflichkeiten.

Damit man einen Sachverhalt als relevant bezeichnen kann, muss dieser zuerst in einen größeren Kontext eingeordnet werden (Westle & Tausendpfund, 2019, S. 4). Darüber hinaus steht ein relevanter Sachverhalt immer in Verbindung mit einer gewissen Wichtigkeit (Flöter-Durr, 2017, S. 138). Konkret bedeutet jenes für die Zielstellung, dass die variablen Vergütungsbestandteile im Kontext mit weiteren Kriterien, Parametern oder Kennzahlen betrachtet werden müssen. Gleichzeitig muss variable Vergütung einen Einfluss auf diese Kriterien aufweisen, um eine gewisse Wichtigkeit zu erlangen.

Als nächstes muss definiert werden, was in dieser Arbeit konkret unter variablen Vergütungsbestandteile verstanden wird. Damit Vergütung als variabel bezeichnet werden kann, muss diese bestimmte Charakteristika erfüllen. Die Arbeitnehmer müssen sich diese Art der Vergütung für jede Bemessungsperiode, welche sich sowohl auf einen kurzfristigen als auch auf einen langfristigen Zeitraum beziehen kann, neu verdienen. Außerdem unterscheidet sich in der Regel der Zielwert der variablen Vergütung je nach der ausgeübten Funktion und der Seniorität des Arbeitnehmers im Unternehmen. Abschließend handelt es sich aus finanzieller Perspektive um eine variable Kostenart, da die Höhe der Vergütung aufgrund unterschiedlicher Einflussfaktoren über den jeweiligen Bemessungszeitraum deutlichen Schwankungen unterworfen ist (Greene, 2013, S. 309).

Zusätzlich ist es wichtig zu verstehen, welche Mitarbeiter dem Top-Management angehören. Laut Carpenter und Fredrickson gehören alle Mitarbeiter der ersten beiden Führungsebenen dem Top-Management an (2001, S. 538). Laut dieser Definition zählen der Vorstand und seine direkt unterstellten Führungskräfte als Top-Management. Auch Mitglieder des Aufsichtsrats sind dem Top-Management zuzurechnen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass alle Mitarbeitergruppen, die nicht jener Definition zugeordnet werden können, im

Forschungsvorhaben Berücksichtigung finden. Für die empirische Zielstellung ist es jedoch zusätzlich nötig, diese Mitarbeitergruppen auf eine bestimmte Branche näher einzugrenzen. Bereits die dargestellten Definitionen sowie die Problemstellung verdeutlichen, dass es sich hierbei um ein vielschichtiges Gebiet handelt und die sich daraus ergebende Hauptzielstellung nicht ohne Zwischenschritte erreicht werden kann. Deswegen wurde diese in fünf untergeordnete und aufeinander aufbauende Teilzielstellungen zerlegt, die abschließend wieder zusammengeführt werden. (vgl. Abb. 6).

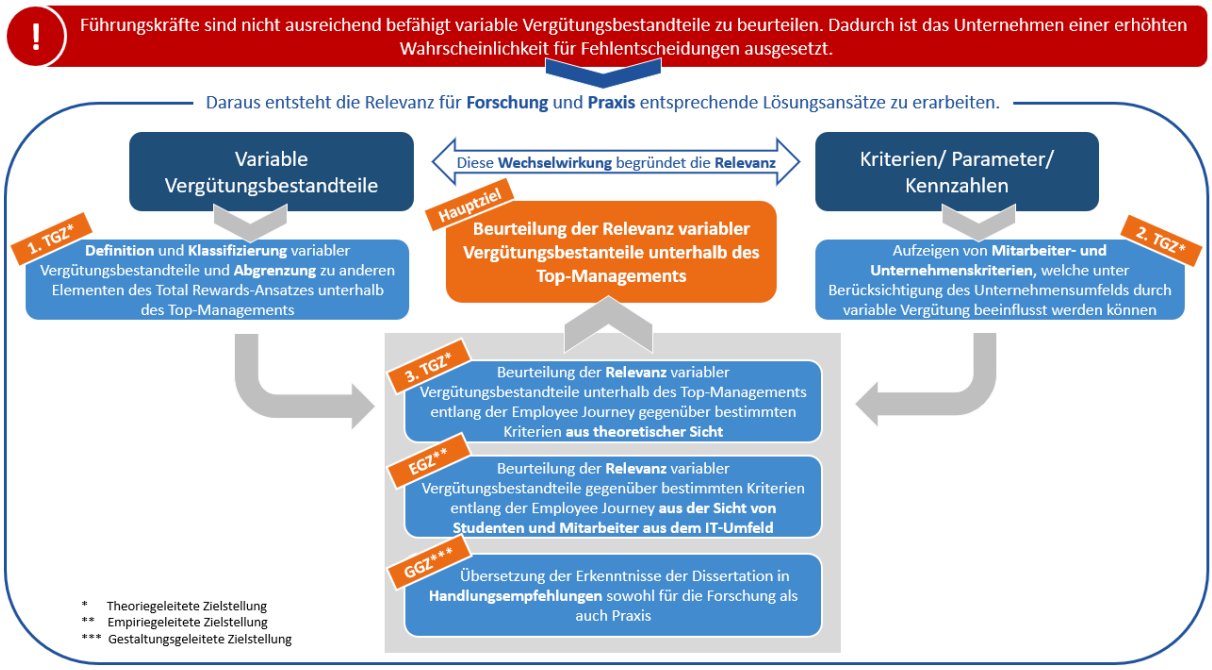


Abbildung 6: Zusammenhang zwischen Haupt- und Teilzielstellungen. (Quelle: Eigene Darstellung).

4.1.2 Theoriegeleitete Zielstellungen

Das erste theoriegeleitete Ziel besteht darin, eine Definition, Klassifizierung und Abgrenzung variabler Vergütungsbestandteile untereinander sowie innerhalb des Total Rewards Ansatzes unterhalb des Top-Managements zu erreichen. Dafür werden zuerst variable Vergütungsbestandteile in Ihrer Gesamtheit innerhalb des Total Rewards (Gesamtvergütung) Ansatzes abgegrenzt. Dabei umfassen Total Rewards alle monetären und nicht monetären Anreize, die ein Unternehmen für die Arbeitsleistung eines Mitarbeiters zur Verfügung stellt. Neben der Grundvergütung beinhaltet dies die variablen Vergütungsbestandteile, Nebenleistungen und Entwicklungsmöglichkeiten (Wilson, 2008, S. 22). Der Total Rewards Ansatz kann somit auch anhand von vier Säulen dargestellt werden (vgl. Abb. 7). Relevant für die Zielstellung ist dabei vor allem die Unterscheidung der variablen

zu den fixen Vergütungsbestandteilen sowie zu den monetären Nebenleistungen.

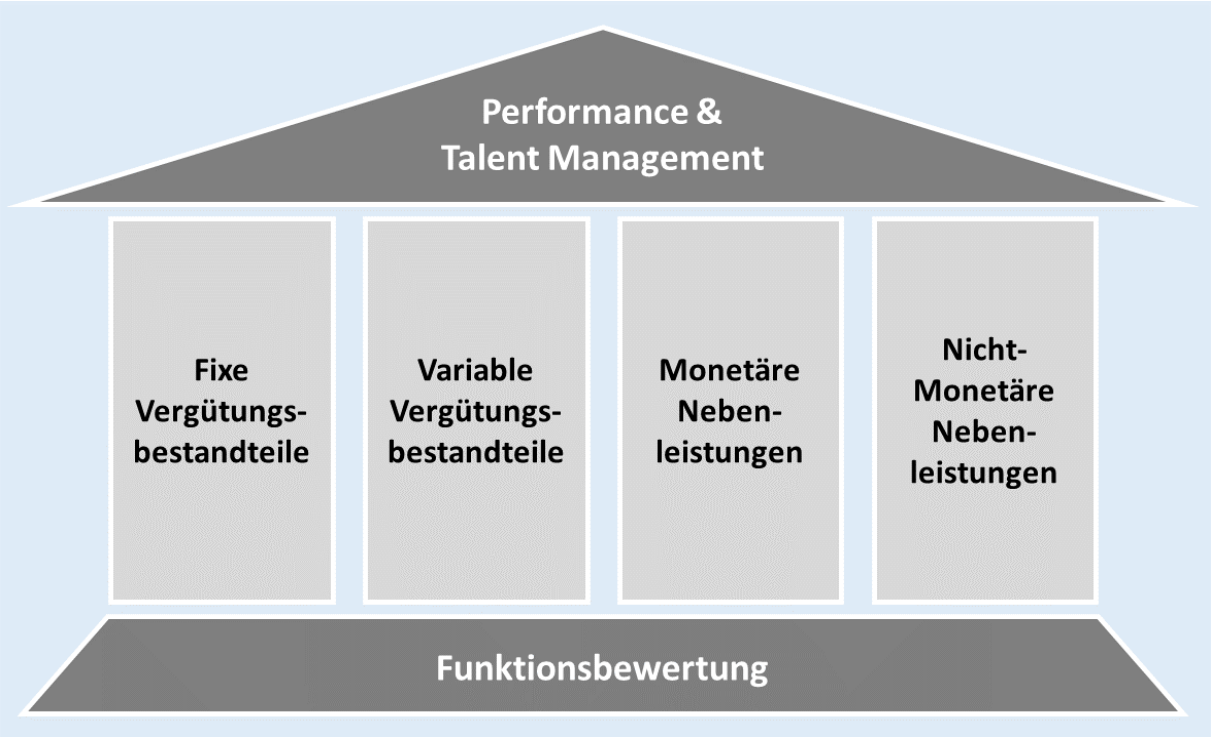


Abbildung 7: Total Rewards Ansatz. (Quelle: Eigene Darstellung).

Außerdem wurde aus der Problemstellung ersichtlich, dass sich die Anzahl variabler Vergütungsbestandteile signifikant erhöht hat und dies die Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile erschwert. Deswegen ist es nötig, die gestiegene Anzahl unterschiedlicher Arten variabler Vergütung genau zu definieren und anschließend zu klassifizieren. Dabei sollen die Kriterien, mit denen die Klassifizierung vorgenommen wird, anhand wissenschaftlicher Arbeiten begründet werden. Damit ist zum einen das Ziel verbunden, eine klare Diskussionsgrundlage sowohl für die Wissenschaft als auch die Praxis zu schaffen, anderseits durch Vereinheitlichung der Nomenklatur eine bessere Basis für Vorhaben im Bereich HR zu begründen.

Das zweite theoriegeleitete Ziel besteht darin, eine Übersicht über Mitarbeiter- und Unternehmenskriterien, welche unter Berücksichtigung des internen und externen Unternehmensumfelds durch variable Vergütung beeinflusst werden können, vorliegen zu haben. Das Erreichen jener Zielstellung ist nötig, da ansonsten die Relevanz variabler Vergütung nicht herausarbeiten werden kann (vgl. Abb. 6).

Das dritte und letzte theoriegeleitete Ziel besteht darin, eine Beurteilung der Relevanz der variablen Vergütungsbestandteile unterhalb des Top-Managements entlang der Employee Journey gegenüber den erarbeiteten Kriterien abzugeben. Um diese Ergebnisse auf Basis einschlägiger Literatur in eine übersichtliche und transparente Struktur zu bringen, wird hier

auf die Methodik der Employee Journey (Mitarbeiterreise) zurückgegriffen. Dabei bildet die Employee Journey unterschiedliche Stationen des Mitarbeiters im Unternehmen ab, wie die Bewerbung oder die Entwicklung, und ist ein Teilbereich der Employee Experience (Mitarbeitererlebnis) (Plaskoff, 2017, S. 137 - 138). Damit wird ein weiterer Teil der Problemstellung adressiert, welcher besagt, dass die Mitarbeiterperspektive auf variable Vergütung zunehmend an Bedeutung gewinnt. Die Verwendung der Employee Journey hilft dabei, diese Perspektive in den Fokus zu rücken und zusätzlich die erarbeiteten Kriterien strukturiert darzustellen.

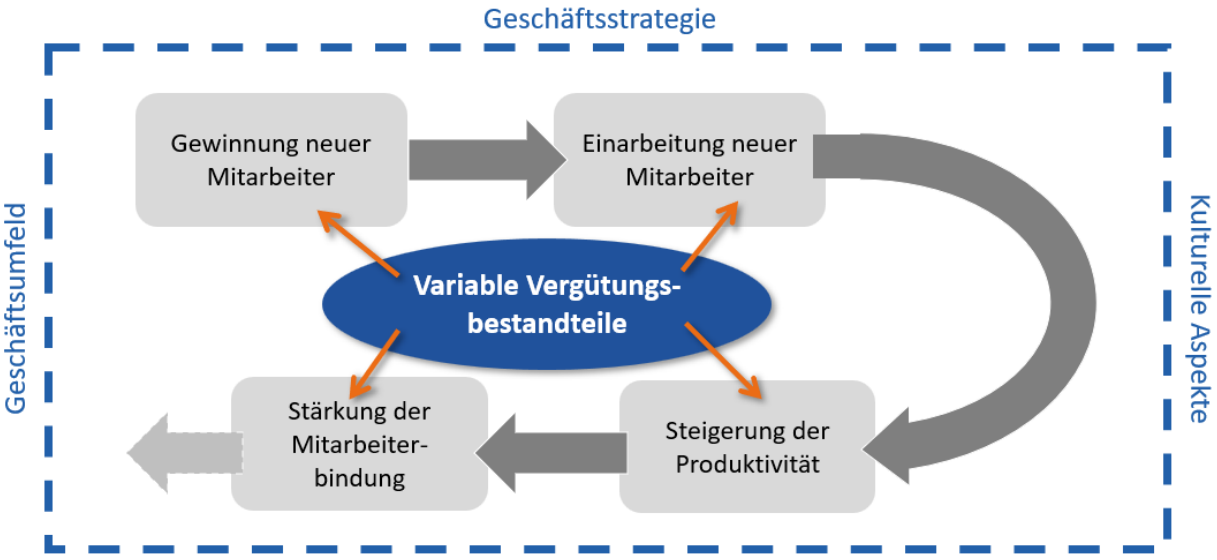


Abbildung 8: Variable Vergütungsbestandteile in Bezug zu unterschiedlichen Kriterien entlang der Employee Journey. (Quelle: Eigene Darstellung).

4.1.3 Empiriegeleitete Zielstellung

Die empiriegeleitete Zielstellung der Arbeit besteht darin, Erkenntnisse über die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile aus der Sicht von Studenten und Mitarbeitern aus dem IT-Umfeld entlang der Employee Journey anhand einer Umfrage zu gewinnen. Dabei werden Mitarbeiter und Studenten in dieser Arbeit dem IT-Umfeld zugeordnet, sobald sie ihre Haupttätigkeitsfeld in der Informationstechnologie (IT) sehen.

Wie in der Ausgangslage erläutert, gibt es auf dem Arbeitsmarkt eine hohe Nachfrage nach IT-Fachkräften, jedoch nur ein begrenztes Angebot an diesen, was zu einem Fachkräftemangel in diesem Bereich führt. Dabei ist es wichtig, neben Mitarbeitern, auch Studenten als zukünftige Arbeitnehmer zu berücksichtigen, da diese den Fachkräftemangel signifikant beeinflussen werden. Gleichzeitig wurde in der Problemstellung ersichtlich, dass die Mitarbeiterperspektive weiter an Bedeutung gewinnt und entsprechend berücksichtigt

werden muss. Außerdem wird sich im Verlauf der Arbeit zeigen, dass die Erwartungen der Mitarbeiter in Bezug auf Vergütung bisher kaum in der Literatur thematisiert wurden.
Außerdem soll ersichtlich werden, welche Präferenzen die Personen, die im IT-Umfeld tätig sind, bezüglich variabler Vergütungsbestandteile haben. Dies umfasst auch das Ziel, inwiefern soziodemografische Merkmale, wie das Alter oder der Bildungsabschluss, jene Präferenzen beeinflussen. So haben unter anderem Dohmen und Falk die Aussage getroffen, dass persönliche Merkmale die Präferenzen in Bezug auf eine bestimmte Vergütungsform beeinflussen können (2011, S. 557).
Letztlich soll das Ziel des empirischen Teils der Arbeit abgerundet werden, mit der Einschätzung der IT-Mitarbeiter und IT-Studenten ob Faktoren des Unternehmensumfelds variable Vergütung im Allgemeinen beeinflussen. Daraus ergeben sich insgesamt wichtige Erkenntnisse, welche den Führungskräften erlauben, die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile besser zu beurteilen.

4.1.4 Gestaltungsgeleitete Zielstellung

Abschließend sollen im Rahmen der gestaltungsgeleiteten Zielstellung Handlungsempfehlungen zur Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile sowohl für die Forschung als auch Praxis vorliegen. Dadurch soll der Mehrwert der Ergebnisse der Dissertation für unterschiedliche Gruppen an Lesern ersichtlich werden.
Für die Forschung soll aufgezeigt werden, wie mit Hilfe einer Klassifizierung variabler Vergütungsbestandteile Synergien geschaffen und somit Redundanzen vermieden werden können. Außerdem sollen Leser dieser Arbeit, welche sich aus wissenschaftlicher Perspektive mit variabler Vergütung befassen, erkennen, wie mit Hilfe der Employee Journey dieses Gebiet ganzheitlich untersucht werden kann unter Berücksichtigung des Unternehmensumfelds.
Das praxisorientierte Ziel soll sein, dass Führungskräfte ganz im Sinne der zunehmenden Agilität durch eine Handlungsempfehlung selbstständiger die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile für ihre Mitarbeiter beurteilen können. Hierfür werden mit Hilfe von Personas, einer Methodik der Employee Experience (Plaskoff, 2017, S. 139), und beispielhaften Unternehmenssituationen verschiedene Szenarien erarbeitet. Dabei sind Personas im Personalwesen definiert als „[…] fictional characters that distill information about the behaviors, feelings, and motivations of a specific employee demographic“ (Tucker, 2020, S. 186). Die nötigen Informationen zur Erstellung der Personas stammen aus der Umfrage. Die Abbildung 9 zeigt eine beispielhafte Illustration einer Persona:



Abbildung 9: Beispiel Persona. (Quelle: Eigene Darstellung).

Personas erlauben somit eine Mitarbeiterperspektive einzunehmen und die bisherigen Erkenntnisse der Arbeit illustrativ darzustellen und zu diskutieren. Werden diese gleichzeitig noch in den Kontext unterschiedlicher Unternehmenssituationen bzw. Stationen der Employee Journey gestellt, kann ein Ziel der Dissertation, nämlich die bisherigen Ergebnisse in eine praxisorientierte Handlungsempfehlung für die Führungskräfte zu übersetzen, erreicht werden (vgl. Abb. 10).

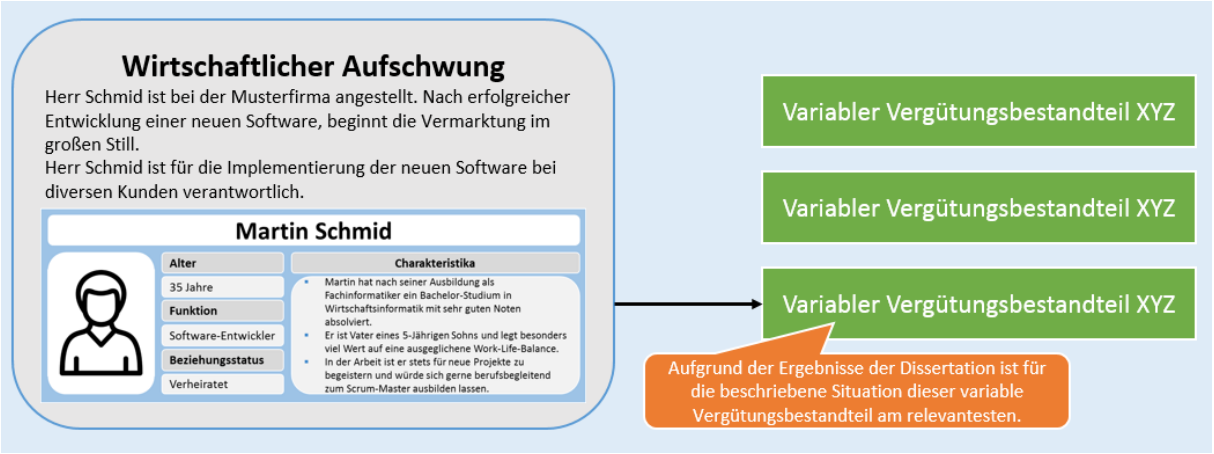


Abbildung 10: Illustration, wie unter Anwendung einer Persona im Kontext einer bestimmten Unternehmenssituation die Ergebnisse der Dissertation angewendet werden können. (Quelle: Eigene Darstellung).

4.2 Erwartete neue Ergebnisse/Erkenntnisse

In den folgenden Unterkapiteln werden die erwarteten Ergebnisse und Erkenntnisse der jeweiligen Zielstellungen vorgestellt. Begonnen wird dabei mit den erwarteten Ergebnissen der Hauptzielstellung der Dissertation.

4.2.1 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse der Dissertation insgesamt

Im Hauptergebnis soll die Dissertation die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile sowohl aus theoretischer Sicht als auch aus Mitarbeiterperspektive aufzeigen. Dies soll dadurch gelingen, dass die Dissertation als zusammenhängende Handlungsempfehlung angesehen werden kann.

Dabei soll die Dissertation einen Überblick über bisherige variable Vergütungsbestandteile schaffen, wie jene klassifiziert werden können und auf welche Kennzahlen diese einen Einfluss haben. Es sollen sowohl für die Praxis als auch für die Wissenschaft neue Erkenntnisse generiert werden, wie die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile aus Sicht von IT-Studenten und IT-Mitarbeiter beurteilt wird und wie diese zusätzlichen Einsichten mit der bisherigen Theorie in Einklang stehen. Das Hauptergebnis der Dissertation ist somit die Verbindung der Ergebnisse und Erkenntnisse aller fünf Teilzielstellungen.

4.2.2 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des theoretischen Teils

Zuerst soll ein Verständnis entwickelt werden, wie variable Vergütung definiert ist. Auf Basis dieser Definition soll untersucht werden, ob als weiteres Ergebnis eine eindeutige Abgrenzung zu anderen Elementen des Total Rewards Ansatzes (vgl. Abb. 7) vorgenommen werden kann. Als nächstes wird die variable Vergütung genauer untersucht. Dazu soll zuerst eine Übersicht erstellt werden, welche variablen Vergütungsbestandteile bereits in der Literatur diskutiert werden. Darauf aufbauend wird ein Katalog an Kriterien herausgearbeitet, welcher erlaubt variable Vergütungsbestandteile eindeutig zu unterscheiden und dabei hilft, übergeordnete Kategorien variabler Vergütungsbestandteile zu bilden. Außerdem erlauben diese Kategorien in Zukunft neu entwickelte variable Vergütungskonzepte entweder einer der Kategorien zuzuordnen oder anhand der beschriebenen Unterscheidungskriterien eine neue Kategorie zu bilden. Diese Erkenntnisse stellen wiederum eine bedeutende Orientierungsmöglichkeit für Mitarbeiter aus dem Bereich Vergütungs- und Performancemanagement dar.

Als nächstes Ergebnis soll eine strukturierte Übersicht über alle Unternehmens- und Mitarbeiterkriterien, welche wissenschaftlich belegt durch variable Vergütung beeinflusst werden können, vorliegen. Dadurch sollen auch Kriterien ersichtlich werden, welche der Leser nicht direkt mit variabler Vergütung in Verbindung bringt.

Zusammen bilden sowohl die Kategorien an variablen Vergütungsbestandteilen als auch die oben genannten Kriterien die Basis für alle weiteren Ergebnisse der Dissertation. Darüber

hinaus haben diese Erkenntnisse auch einen signifikanten Nutzen für zukünftige Forschungsarbeiten, welche sich mit weiterführenden Fragestellungen zur variablen Vergütung befassen, da eine einheitlichere Nomenklatur in diesem Themenfeld geschaffen wurde.

Die Ergebnisse des theoretischen Teils werden mit einer strukturierten Diskussion über die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile entlang der Employee Journey auf Basis der bisher erschienenen Forschungsbeiträge und der oben genannten Ergebnisse abgeschlossen. Diese Ergebnisse dienen gleichzeitig als Ausgangspunkt der empirischen Untersuchung und sollen in die Erstellung des Fragebogens einfließen.

4.2.3 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des empirischen Teils

Das Resultat der empiriegeleiteten Zielstellung lässt sich anhand von unterschiedlichen Ergebnisformen darstellen. Zunächst soll eine deskriptive Auswertung vorliegen. Hieraus sollen sowohl Schlussfolgerungen der dritten theoriegeleiteten Zielstellung empirisch überprüft als auch neue Erkenntnisse, besonders aus Mitarbeiterperspektive, gewonnen werden. So soll als ein erwartetes Ergebnis eine Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile entlang der Employee Journey durch Mitarbeiter und Studenten aus dem IT-Umfeld vorliegen.

Im Anschluss werden weitergehende Analysen durchgeführt. Unter anderem soll eine Regressionsanalyse zwischen soziodemografischen Eigenschaften als unabhängige Variablen und dem Ergebnis der Umfrage als abhängige Variable aufgestellt und daraus ein Zusammenhang abgeleitet werden. Dadurch soll im Ergebnis festgestellt werden, inwiefern sich bestimmte Charakteristika der Teilnehmer, wie Alter oder Einkommen, auf die Relevanz bestimmter variabler Vergütungsbestandteile auswirken.

Jeder, der sich mit dieser Fragestellung beschäftigt, erhält somit empirisch validierte Argumente für die Entscheidung zugunsten eines bestimmten variablen Vergütungsbestandteils. Besonders für Führungskräfte von IT-Mitarbeitern bilden diese erwarteten Ergebnisse konkrete Handlungsempfehlungen.

4.2.4 Erwartete neue Ergebnisse und Erkenntnisse des Gestaltungsteils

Im Gestaltungsteil der Arbeit sollen im Ergebnis Handlungsempfehlungen sowohl für die Forschung als auch die Praxis vorliegen. Für die Forschung soll dabei vor allem im Ergebnis ersichtlich sein, weswegen eine Klassifizierung variabler Vergütungsbestandteile eine Basis für

die Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile darstellt. Außerdem soll eine Empfehlung vorliegen, wie mit Hilfe der Employee Journey dieses Themengebiet ganzheitlich untersucht werden kann. Schließlich soll aufgezeigt werden, ob das Unternehmensumfeld Einfluss auf variable Vergütung hat und wie dieses berücksichtigt werden soll.
Die praxisorientierte Handlungsempfehlung basiert dabei auf verschiedenen Personas. So soll verdeutlicht werden, welcher variable Vergütungsbestandteil sich am besten für die jeweilige Situation des Mitarbeiters und dessen Eigenschaften und Zielen eignet. Visuell soll am Ende ein Einseiter zur jeweiligen Persona und der entsprechenden Unternehmenssituation vorliegen, woraus eine entsprechende Empfehlung abgeleitet wird.
Jedoch ist an dieser Stelle zu vermerken, dass Personas aufgrund ihrer Simplifizierung nicht das komplette Spektrum der Arbeitnehmer abdecken können. Auch können nicht sämtliche Kombinationen an Personas und Unternehmenssituationen herangezogen werden. Es sollen einige dieser Kombinationen aufgezeigt werden, damit für den Leser der Arbeit ersichtlich wird, wie die Ergebnisse der Dissertation als Handlungsempfehlung eingesetzt werden können.

4.3 Inhaltliche Abgrenzung

Die Inhaltliche Abgrenzung lässt sich anhand von vier Punkten darstellen. Zuerst besteht jene darin, dass nur variable Vergütungsbestandteile für Mitarbeitergruppen unterhalb des Top-Managements (Definition siehe Kapitel I.4.1.1) näher betrachtet werden. Dies ist dadurch begründet, dass die Vergütung der obersten Führungskräfte verschiedenen internationalen gesetzlichen Regularien unterworfen ist, was nicht in gleicher Weise auf die Breite der Mitarbeiter zutrifft (Edmans & Gabaix, 2016, S. 1232 - 1233). Ferner ist die Vergütungsstruktur des Top-Managements im Vergleich zu anderen Mitarbeitergruppen signifikant unterschiedlich. So empfiehlt zum Beispiel der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass für Vorstandsmitglieder das Gewicht langfristiger variabler Vergütungsbestandteile höher sein soll als für kurzfristige (2022, S. 18). Darüber hinaus gibt es für das Top-Management im Bereich der Vergütung bereits relativ viele Forschungsbeiträge (Conroy et al., 2015, S. 208).
Als zweite Eingrenzung der Zielstellung werden nur variable Vergütungsbestandteile untersucht. Andere Elemente des Total Rewards Ansatzes werden dagegen nur soweit analysiert, wie es für die Abgrenzung, Definition und Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile erforderlich ist.

Die dritte inhaltliche Abgrenzung soll sein, sich nicht in Detaildiskussionen in Bezug auf einzelne variable Vergütungsbestandteile zu begeben. Als Beispiele seien eine genaue Gewichtung einzelner Parameter oder die detaillierte Ausgestaltung der Zielerreichungskurven variabler Vergütung zu nennen. Hierfür müssten konkrete finanzielle und nicht-finanzielle Parameter vorliegen sowie ein Abgleich der tatsächlichen und geplanten Werte durchgeführt werden, welche nicht nur von Unternehmen zu Unternehmen, sondern zum Teil auch innerhalb einer Abteilung deutlich schwanken.

Die letzte Abgrenzung bezieht sich auf die empirische Zielstellung der Arbeit. Hier soll anhand einer Umfrage die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile aus Mitarbeiterperspektive untersucht werden. Dabei wird sich nur auf Studenten und Mitarbeiter aus dem IT-Umfeld in Deutschland beschränkt. Dies ist nötig, da für manche Mitarbeitergruppen bestimmte variable Vergütungsbestandteile nicht relevant sind. Als Beispiel sei hier eine Stückprämie zu nennen. Diese ist für Mitarbeiter im produzierenden Gewerbe relevant, jedoch nicht für Mitarbeiter im Dienstleistungsgewerbe. Würden hier beide Mitarbeitergruppen zusammengemischt werden, könnte dies zu Verzerrungen der Ergebnisse führen.

5 Aufbau der Dissertation

Die Dissertation ist in vier übergeordnete Teile aufgeteilt. Im ersten Teil, dem **theoretischen Teil**, wird zunächst der aktuelle Stand der Forschung präsentiert. Dafür werden unterschiedliche wissenschaftliche Beiträge aus dem Forschungsgebiet der (variablen) Vergütung herangezogen. Ergänzt werden diese um Arbeiten aus dem Themenfeld der Employee Experience, da der Einsatz dieser Methodik einen Schwerpunkt in der Arbeit darstellt. Aus dem Stand der Forschung wird die Forschungslücke herausgearbeitet, welche zu den theoriegeleiteten Fragestellungen führt. Es soll im weiteren Verlauf beantwortet werden, wie variable Vergütung zum Total Rewards Ansatz abgegrenzt werden kann und wie variable Vergütungsbestandteile definiert und klassifiziert werden können. Nachdem auch die Mitarbeiter- und Unternehmenskriterien definiert wurden, welche durch variable Vergütung beeinflusst werden können, wird die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile auf Basis bisher erschienenen Forschungsbeiträgen und strukturiert durch die Employee Journey analysiert. Auf Grundlage dieser Ergebnisse wird die empirische Fragestellung aufgezeigt.

Diese wird im **empirischen Teil** der Arbeit beantwortet. Konkret wird dargelegt, wie Mitarbeiter und Studenten aus dem IT-Umfeld in Deutschland die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile beurteilen. Dazu wird zuerst das Forschungsdesign, eine Umfrage

unter dieser Personengruppe, vorgestellt. Abschließend werden die konkreten statistischen Ergebnisse der Umfrage präsentiert und eingeordnet. Es folgt eine Diskussion und Interpretation der Ergebnisse auch vor dem Hintergrund der Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil. Mit der Vorstellung der gestaltungsgeleiteten Fragestellung endet dieser Teil der Arbeit.

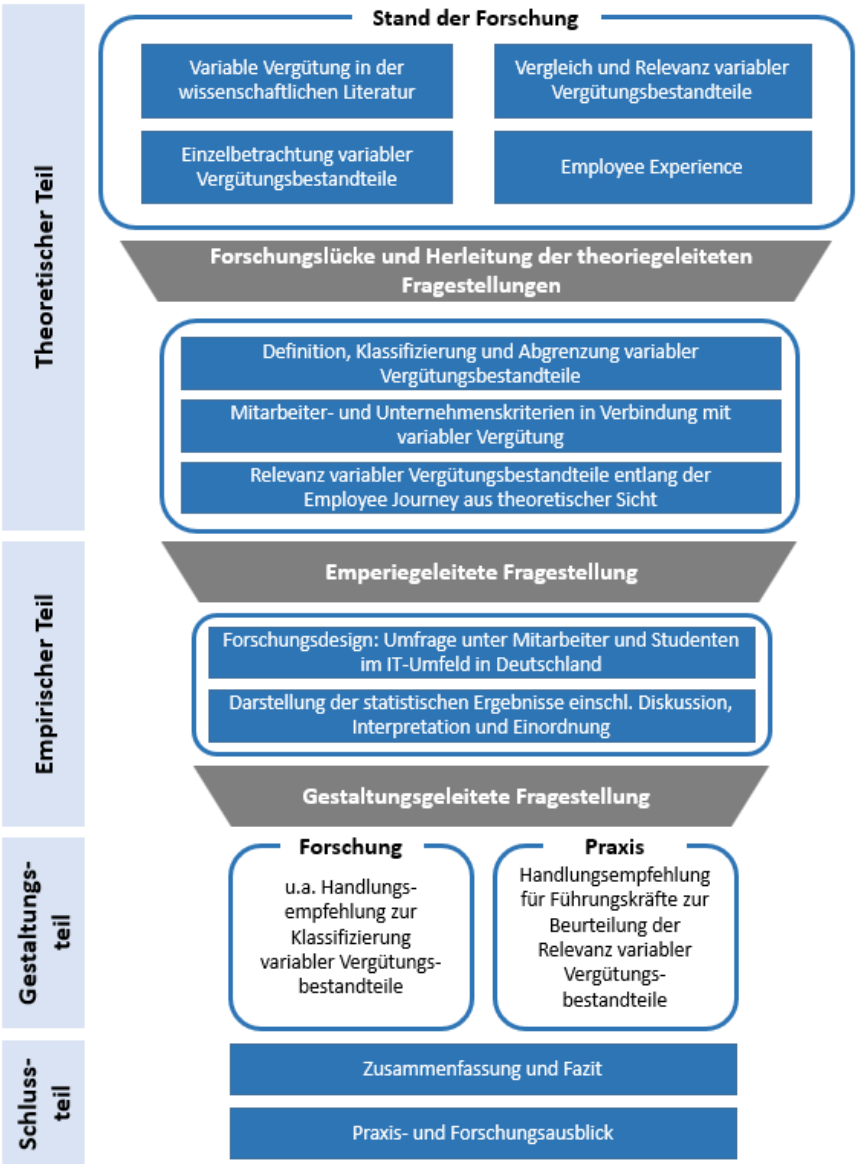


Abbildung 11: Aufbau der Dissertation. (Quelle: Eigene Darstellung).

Im vorletzten Teil der Arbeit, dem **gestaltungsgeleiteten Teil**, werden Handlungsempfehlungen für die Forschung und Praxis aufgezeigt. So wird zum einen für die Forschung dargelegt, wie die Klassifizierung variabler Vergütungsbestandteile einen Mehrwert generieren kann. Zum anderen soll eine praxisorientierte Handlungsempfehlung bezüglich der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile für Führungskräfte entwickelt werden.

Die Dissertation endet mit dem **Schlussteil**. Jener beinhaltet eine Zusammenfassung sowie ein Fazit der Arbeit. Außerdem wird ein Ausblick auf weitere Fragestellungen in Bezug auf variable Vergütung, welche sowohl für die Forschung als auch Praxis relevant sind, gegeben.

II THEORETISCHER TEIL

1 Stand der Forschung

In den folgenden Kapiteln wird der aktuelle Stand der Forschung dargestellt. Dafür wird zuerst auf die Herangehensweise und die verwendeten Quellen der Literaturrecherche eingegangen. Danach wird der Forschungsstand hinsichtlich der variablen Vergütung und der Employee Experience aufgezeigt.

1.1 Recherchevorgehen

Anhand der Hauptzielstellung und der entsprechenden Teilzielstellungen wurde ein Schlagwortverzeichnis erstellt (vgl. Anlage 1). Dieses wurde durch Begrifflichkeiten aus der Problemstellung und den beschriebenen Themenfeldern erweitert. Darauf aufbauend wurde eine iterative, systematische Literaturrecherche durchgeführt und bei Bedarf das Schlagwortverzeichnis erweitert. Diese Literaturrecherche stützt sich auf die Methode nach Moher et al. 2009, wie es in folgenden Ablaufdiagramm beschrieben ist:

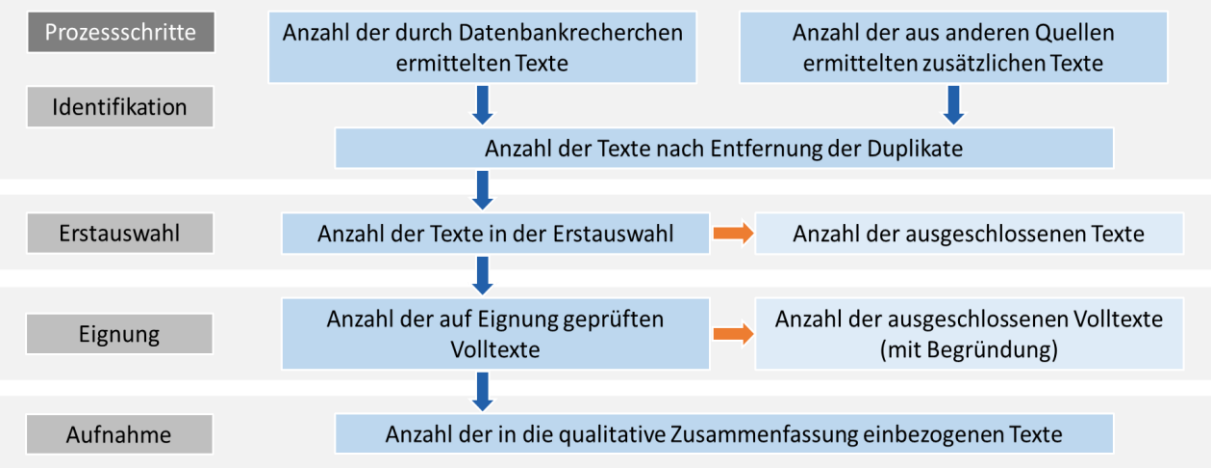


Abbildung 12: Ablaufdiagramm zur systematischen Literaturrecherche. (Quelle: Eigene Darstellung aus dem englischen Original übersetzt nach Moher et al., 2009, S. 125).

Die Datenbankrecherchen wurden mit den Suchmaschinen BASE (Bielefeld Academic Search Engine), OpenAthens, Google Scholar und öffentlich zugänglichen Online-Katalogen diverser Universitäten durchgeführt. Die entsprechenden Ergebnisse wurden in einem Tabellenkalkulations- und Literaturverwaltungsprogramm festgehalten. Die Anzahl der analysierten Beiträge wurde durch die Kriterien wissenschaftliche Eignung und Erscheinungszeitraum (2000 bis 2025) begrenzt. Nur in sehr wenigen Ausnahmefällen, wie

zum Beispiel bei der Definition bestimmter Begriffe, wurde auf Literatur vor dem Jahr 2000 zurückgegriffen.

1.2 Beschreibung des Stands der Forschung

Die Beschreibung des Stands der Forschung wird in vier Kapiteln aufgeteilt. Zuerst wird ein Überblick über die Forschung im Bereich der variablen Vergütung gegeben. Im nächsten Kapitel wird der Forschungsstand bezüglich einzelner variabler Vergütungsbestandteile wiedergegeben. Diese wurden dabei in fünf Kategorien eingeteilt, um den Forschungsstand übersichtlich darzustellen. Hierbei handelt es sich noch nicht um eine finale Einordnung und um abschließend definierte Kategorien. Diese werden erst im Zuge der theoretischen Ausführungen begründet. Im dritten Kapitel wird gezeigt, welche Autoren sich bereits mit dem Vergleich variabler Vergütungsbestandteile sowie deren Relevanz befasst haben. Im vierten und letzten Kapitel wird der aktuelle Forschungsstand zur Employee Experience vorgestellt.

1.2.1 Variable Vergütung in der wissenschaftlichen Literatur

Zu Beginn soll dargelegt werden, wie der Forschungsstand bezüglich der variablen Vergütung ist. Unter diesem Kapitel fallen somit alle Forschungsbeiträge, die variable Vergütung in ihrer aggregierten Form untersuchen. So haben unter anderem die Autoren Zahari et al. in ihrer Literaturanalyse aus dem Jahr 2020 aufgezeigt, dass variable Vergütung einen positiven Einfluss auf die Performance der Mitarbeiter hat (S. 132). Dieses Ergebnis wird zwar von der Arbeit von Artz et al. nicht angefochten, jedoch wird dargelegt, dass Mitarbeiter, welche eine variable Vergütung erhalten, eine höhere Wahrscheinlichkeit haben, Alkohol, Marihuana, oder harte Drogen zu konsumieren (2021, S. 977 - 978). Dabei wurden diese Erkenntnisse anhand einer Regressionsgleichung auf Basis der Daten des National Longitudinal Survey of Youth in den USA gewonnen (S. 974 - 976). Bereits auf Basis dieser beiden Arbeiten zeigt sich, dass variable Vergütung sich ganz unterschiedlich auf Mitarbeiter auswirken kann.

Wie sich der Einsatz von variabler und fixer Vergütung auf die Erfüllung bestimmter Aufgaben auswirkt, wurde in der Studie von Farkas und Robinson im Rahmen eines Laborexperiments aus dem Jahr 2021 untersucht. Dafür haben die Autoren eine Onlinestudie unter 104 Studenten einer Universität in den USA durchgeführt und die Studienteilnehmer über zwei unterschiedliche Beobachtungszeitpunkte sowohl einfache als auch komplexe Aufgaben zur Bearbeitung gegeben (S. 766 - 767). Dabei wurden die Teilnehmer zufällig in zwei Gruppen aufgeteilt (S. 766). Eine Gruppe hat dabei eine fixe Vergütung, die andere eine variable

Vergütung erhalten (S. 766). Die Gruppe an Studenten, welche eine variable Vergütung erhalten haben, haben dabei im Ergebnis weniger Anstrengungen in Bezug auf die komplexe Aufgabe gezeigt (S. 777). Außerdem nahm ihre Performance mit der Zeit stärker ab im Vergleich zur Gruppe mit der fixen Vergütung (S. 777). Ein Aspekt, welcher die Ergebnisse der Arbeit limitiert, ist, dass die Teilnehmer entweder variable oder fixe Vergütung erhalten haben. In der Praxis ist dies in der Regel eine Kombination, damit auch bei Nichterreichen bestimmter Ziele der Arbeitnehmer dennoch eine gewisse Entlohnung für seine Arbeitsleistung erhält und somit seine Grundausgaben bestreiten kann.

Eine Arbeit, welche diese Limitation nicht aufweist, ist die Studie von Weibel et al. aus dem Jahr 2007. Hier wurden anhand einer Regression untersucht, ob das Vorhandensein variabler Vergütung die intrinsische und extrinsische Motivation beeinflusst (S. 1046 - 1047). Jedoch war der Anteil der variablen und fixen Vergütung jeweils 50 Prozent (S. 1042). Dies ist eine Annahme, die der Praxis deutlich näherkommt. Dabei konnten Weibel et al. im Ergebnis zeigen, dass „monetäre Belohnungen […] sich gleichzeitig auf die extrinsische Motivation positiv (Disziplinierungs- bzw. Preiseffekt) und auf die intrinsische Motivation negativ auswirken [können] („hidden costs of reward“, Verdrängungseffekt)“ (S. 1049). Dieses empirische Ergebnis ist vor allem im Kontext zu sehen, dass ein Anstieg der extrinsischen Motivation zu einer gleichzeitigen Reduktion der intrinsischen Motivation führt (S. 1048). Dabei definieren Ryan und Deci intrinsische Motivation „ […] as the doing of an activity for its inherent satisfactions rather than for some separable consequence” (2000, S. 56). Dagegen sehen sie extrinsische Motivation als „ […] construct that pertains whenever an activity is done in order to attain some separable outcome” (S. 60). Somit zeigt sich, dass wie längst in der Arbeit von Zahari et al. aus dem Jahr 2020 und Artz et al. aus dem Jahr 2021 aufgeführt, variable Vergütung auf unterschiedliche Kriterien bzw. Parameter Einfluss nehmen kann.

Die Arbeit von Peterson und Luthans untersucht hingegen, ob es einen unterschiedlichen Einfluss von variabler Vergütung und der nicht-monetären Anerkennung von Mitarbeitern auf unterschiedlichen Unternehmenskennzahlen gibt. Dafür haben sie in einem Experiment in drei Fast-Food Filialen eine variable Vergütung eingeführt und in sechs Filialen die Manager trainiert, verstärkt auf nicht-monetäre Anerkennung zu setzen (2006, S. 158 - 159). Dabei haben Peterson und Luthans unter nicht-monetäre Anerkennung zum einen Feedback über die Performance und zum anderen die Wertschätzung der Mitarbeiter zusammengefasst (S. 158 - 159). Der Einfluss dieser beiden Maßnahmen (monetär vs. nicht-monetär) auf Kennzahlen wie den Operativen Gewinn und die Fluktuationsrate wurde in Abstand von

jeweils drei Monaten dreimal gemessen (S. 161). Dabei haben sie herausgefunden, dass langfristig sowohl die variable Vergütung als auch die Anerkennung von Mitarbeitern einen vergleichbaren positiven Einfluss auf diese Unternehmenskennzahlen haben (S. 162). Im Vergleich zu den bisherigen Arbeiten, welche sich vor allem auf die unterschiedliche Effektivität von fixer und variabler Vergütung oder ausschließlich auf die Effektivität variabler Vergütung konzentrierten, untersucht diese Arbeit somit den unterschiedlichen Einfluss von variabler Vergütung und nicht-monetärer Anerkennung. Da nicht-monetäre Elemente auch zum Total Rewards Ansatz (vgl. Abb. 7) gezählt werden, stellt diese Arbeit einen signifikanten Beitrag zur weiteren Erforschung dieses Ansatzes dar.

Die bisherigen Ausführungen haben einen Überblick über den Einfluss variabler Vergütung in ihrer aggregierten Form auf unterschiedliche Parameter aufgezeigt. Im nächsten Kapitel soll der Forschungsstand einzelner variabler Vergütungsbestandteile dargestellt werden.

1.2.2 Einzelbetrachtung variabler Vergütungsbestandteile

Im Folgenden wird der aktuelle Forschungsstand einzelner variabler Vergütungsbestandteile dargestellt und aufgezeigt, wie diese auf bestimmte unternehmens- und mitarbeiterbezogene Kriterien wirken. Mit dem Ziel diesen Forschungsstand strukturiert darzustellen, wurden fünf Kategorien variabler Vergütungsbestandteile gebildet. Jene Kategorisierung wurde auf Basis der bisherigen Literaturrecherche und in Anlehnung der Aufteilung variabler Vergütung durch eine Studie des Eurofounds (Kankaraš & van Houten, 2015, S. 75) entwickelt.

Zuerst wurde der Forschungsstand zur individuellen variablen Leistungsvergütung betrachtet. Darunter wird in diesem Kapitel variable Vergütung, deren Höhe sich zum Großteil auf Basis der Erreichung personenbezogener Ziele ergibt, verstanden. Diese können qualitativer oder quantitativer Natur sein, müssen jedoch im Zusammenhang mit der individuellen Leistung stehen.

In der Arbeit aus dem Jahr 2020 von Kuvaas et al. wird gezeigt, dass individuelle variable Leistungsvergütung einen negativen Einfluss auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter hat (S. 530). Die Erkenntnis basiert dabei auf den Umfrageergebnissen von Mitarbeitern in einem internationalen Einzelhandelsunternehmen, welches eine individuelle variable Leistungsvergütung eingeführt hat (S. 527).

Auch die Autoren Devaro und Heywood können in ihrer Arbeit aus dem Jahr 2017 negative Aspekte individueller variabler Leistungsvergütung nachweisen. Auf Grundlage der Paneldaten von 2004 bis 2011 der British Workplace Employment Relations Study wurde der

Einfluss individueller variabler Leistungsvergütung auf Variablen, welche die Gesundheit der Mitarbeiter repräsentieren, gemessen (S. 679 - 680). Als Ergebnis konnte festgestellt werden, dass individuelle variable Leistungsvergütung die Wahrscheinlichkeit, gesundheitliche Probleme zu bekommen, erhöht und somit dem Unternehmen aufgrund einer steigenden Anzahl an Krankheitstagen zusätzliche Kosten entstehen (S. 698). Weitere Arbeiten, die negative Effekte von individueller variabler Leistungsvergütung in den Fokus stellen, sind die Studie von Dahl und Pierce aus dem Jahr 2020, die auf die Gesundheit der Mitarbeiter eingeht, sowie die Studie von Larkin et al., erschienen im Jahr 2012, welche die psychologischen Kosten aufzeigt.

Jedoch gibt es auch Studien, die positive Einflüsse individueller variabler Leistungsvergütung herausstellen. Hierzu gehört der Beitrag von Singh und Mishra, dessen Ergebnisse sich auf eine Umfrage unter Managern in Unternehmen im öffentlichen Sektor in Indien stützen (2016, S. 72). Dabei konnte mit Hilfe einer multiplen Regression nachgewiesen werden, dass der Einsatz von individueller variabler Leistungsvergütung vor dem Hintergrund eines etablierten Leistungsbeurteilungssystems positive Effekte auf die Mitarbeiterleistung hat (S. 77). Ferner kommen die Autoren Gerhart und Fang in ihrer Untersuchung zu dem Schluss, dass individuelle variable Leistungsvergütung verbunden wird „[…] with higher perceived autonomy and higher perceived competence, which, in turn, were associated with more intrinsic interest […]“ (2012, S. 1191).

Abschließend ist noch die Arbeit von Braje et al. zu nennen. Die Autoren untersuchen am Beispiel Kroatiens, wie exogene Bedingungen, im vorliegenden Fall die Kultur eines Landes, die Effektivität individueller variabler Leistungsvergütung beeinflusst (2019, S. 1354). So wurde gezeigt, dass Kroatien durch eine kollektiv orientierte Gesellschaft geprägt ist und dadurch bestimmte Nachteile von individueller variabler Leistungsvergütung, wie Mitarbeiterunzufriedenheit, auftreten (S. 1368 - 1369). Dies ist ein wichtiger Aspekt, der bei den vorher diskutierten Arbeiten nicht berücksichtigt wurde und somit deren Aussagekraft in einem gewissen Rahmen limitiert.

Im Gegensatz zur individuellen variablen Leistungsvergütung bemisst sich die Höhe teambasierter variabler Vergütungsbestandteile nicht an der Erfüllung individueller, sondern kollektiver Ziele. Dabei kann es sich um Ziele innerhalb einer Abteilung oder eines Projektteams handeln.

Im Rahmen eines Feldexperiments befassten sich die Autoren Friebel et al. mit der Effektivität von teambasierter variabler Vergütung. In Ihrer Studie haben Sie in der Hälfte der Filialen einer

großen Bäckereikette einen Teambonus in Höhe von bis zu 300 Euro pro Monat für das Erreichen bestimmter Verkaufsziele eingeführt (2017, S. 2169 - 2170). Dabei konnten Sie beweisen, dass die Performance der berechtigten Mitarbeiter deutlich gestiegen ist, was sich an höheren Verkaufszahlen und schlussendlich auch an höheren operativen Gewinnen messen ließ (S. 2170).

Conroy und Gupta haben sich in ihrer Arbeit aus dem Jahr 2016 teambasierter variabler Vergütung durch eine Analyse entsprechender Literatur genähert. Sie legen unter anderem dar, dass diese Art der Vergütung bestimmte Motivations- und Verhaltenseffekte der Teammitglieder verstärkt und darüber hinaus als Selektionsmechanismus für neue Teammitglieder dienen kann (S. 49).

Auffällig ist, dass die betrachteten Arbeiten ausschließlich positive Aspekte von teambasierter Vergütung darstellen. Dies steht im Gegensatz zur individuellen Leistungsvergütung. Hier zeigt die untersuchte Literatur in einem ausgewogenen Verhältnis sowohl positive als auch negative Einflüsse dieser Vergütungskomponente auf. Es wäre durchaus zu erwarten, dass das Phänomen „Moral Hazard“ (Moralisches Risiko) einen nennenswerten negativen Einfluss auf teambasierte variable Vergütung hat. Ist der Beitrag zum Teamerfolg nicht transparent, so besteht die Gefahr, dass nicht jedes Teammitglied einen adäquaten Beitrag leistet, was zu erhöhter Unzufriedenheit besonders unter den Leistungsträgern führen kann.

Eine weitere Form der variablen Vergütung ist die kompetenzbasierte Vergütung. Hierunter werden in diesem Kapitel alle Vergütungsformen gefasst, welche die Fähigkeiten und Kompetenzen eines Mitarbeiters honorieren. Die Höhe der Vergütung kann dabei je nach externer und interner Nachfrage nach den individuellen Fähigkeiten des Mitarbeiters schwanken.

Die Autoren Mitra et al. untersuchen in ihrer Arbeit den relativen Einfluss kompetenz-, job- und marktbasierter Vergütungspläne auf Kriterien wie die Arbeitsproduktivität und -flexibilität (2011, S. 280). Dabei kommen Sie auf Grundlage einer empirischen Untersuchung zu dem Ergebnis, dass kompetenzbasierte Vergütungspläne eine positivere Beziehung zu den Kriterien Arbeitsproduktivität und -flexibilität aufweisen im Vergleich zu den beiden anderen genannten Vergütungsplänen (S. 286 - 288).

Dagegen überprüft die Arbeit von Dierdorff und Surface die Hypothesen, ob das Vorhandensein, die Häufigkeit und die explizite Höhe von kompetenzbasierter Vergütung die Entwicklung von Fähigkeiten positiv beeinflussen (2008, S. 724 - 725). Konkret wurden sich dabei Sprachkenntnisse von Angestellten einer militärischen Organisation in den USA

angeschaut (S. 725). Ihre empirischen Ergebnisse können dabei die oben genannten Hypothesen bestätigen (S. 736).

Kritisch zu kompetenzbasierter Vergütung äußert sich hingegen Giancola in seiner 2007 erschienenen Arbeit. Er betrachtet unterschiedliche Organisationsformen und kommt zu dem Schluss, dass diese kein gesondertes Konzept zur Vergütung von Fähigkeiten und Kompetenzen rechtfertigen (S. 59).

Insgesamt kann man jedoch festhalten, dass es deutlich weniger aktuelle Forschung zu kompetenzbasierter Vergütung gibt, als für den Bereich der individuellen variablen Leistungsvergütung. Es gibt zwar Arbeiten, die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung kompetenzbasierter Vergütung nennen, jedoch selten den Einfluss auf bestimmte Kriterien thematisieren. Hierzu zählt zum Beispiel die Arbeit von Léné aus dem Jahr 2014 oder die von Shaw et al. aus dem Jahr 2005. Dass der aktuelle Forschungsstand in diesem Bereich so gering ausgeprägt ist, steht im Gegensatz zu der in der Praxis aktuell geführten Diskussion zu der kompetenzbasierten Vergütung. Als Beispiel seien an dieser Stelle der Artikel „Skills im Fokus von Vergütung – ein Imperativ zukünftigen Erfolgs“ von den beiden Mercer Beratern Anthes und Kurzke oder der Artikel „Why More Companies are Turning to Skill-Based Compensation Programs“ des Unternehmensberaters Karcher vom Unternehmen Aon genannt.

Als nächstes werden Erfolgsbeteiligungen betrachtet. Für den Zweck der Literaturrecherche werden diese definiert als variable Vergütungsbestandteile, die die Erreichung standortspezifischer oder unternehmensweiter Ziele honorieren. Dabei kann diese Vergütungskomponente zur Auszahlung kommen, wenn zum Beispiel die Produktivität eines gesamten Werkes gesteigert wird oder der operative Gewinn der Unternehmung eine bestimmte Schwelle erreicht hat.

Die Autoren Hambly et al. beleuchten in ihrer Arbeit aus dem Jahr 2019 Erfolgsbeteiligungen aus theoretischer Sicht. Dabei setzten sie diese in den gemeinsamen Kontext der Erwartungstheorie, Zielsetzungstheorie und Verstärkungstheorie, um die Bedingungen für die Wirkung von Erfolgsbeteiligungen zu erforschen (S. 2856). Zusammenfassend halten die Autoren fest, dass Erfolgsbeteiligungen, besonders im Umfeld der Zielsetzungstheorie, zu positiven Resultaten führen (S. 2868 - 2869).

Ebenso weist die Meta-Regressionsanalyse von Doucouliagos et al. positive Effekte durch die Etablierung eines Erfolgsbeteiligungsprogramms für die Mitarbeiter nach. Dabei haben die Autoren 56 Studien, welche sich mit dem Zusammenhang zwischen Erfolgsbeteiligungen und

Produktivität beschäftigen, untersucht (2020, S. 370). Sie kommen zu dem Ergebnis, dass die Mehrheit der untersuchten Studien einen positiven, signifikanten Zusammenhang zwischen Erfolgsbeteiligungen und Produktivitätssteigerungen aufweist (S. 388).

Eine empirische Analyse zur Erfolgsbeteiligung wurde von den beiden Autoren Chen und Wang durchgeführt. Dabei testen sie in ihrer Arbeit unter anderem die Hypothese, „[if] organization-level incentives are positively related to an organization's innovation performance" (2017, S. 194). Die Hypothese wurde auf Basis von Daten der Arbeitsplatz- und Mitarbeiterbefragung, welche in den Jahren 2001 bis 2006 in Kanada durchgeführt wurde, überprüft (S. 194 - 195). Die daraus resultierenden Regressionsergebnisse bestätigen die oben aufgestellte Hypothese (S. 197).

Auffällig bei den untersuchten Arbeiten ist, dass nicht diskutiert wird, wie sich negative exogene Schocks, wie zum Beispiel die Corona-Pandemie, auf die dargestellten positiven Anreize auswirken. Diese exogenen Schocks können nämlich zu einer deutlichen Reduktion von Unternehmensergebnissen und somit der Auszahlung aus der Erfolgsbeteiligung führen. Auch kann das bereits erwähnte „Moral Hazard Problem" bei Erfolgsbeteiligungen vorliegen, wie es zum Beispiel in der Arbeit von Chang et al. aus dem Jahr 2003 erläutert wird.

Der letzte variable Vergütungsbestandteil, der hier näher betrachtet wird, ist die Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Darunter werden in diesem Abschnitt alle Vergütungsformen gefasst, die den Mitarbeiter zum Miteigentümer der Unternehmung machen. Hierunter fallen Vergütungspläne wie Aktien Matching Pläne, Aktienoptionen oder GmbH-Anteile. Im Gegensatz zu den oben beschriebenen Erfolgsbeteiligungen nehmen Mitarbeiter eines Kapitalbeteiligungsprogramms nicht nur an den Gewinnen, sondern auch an den Verlusten der Unternehmung teil, haben jedoch dafür in der Regel ein gewisses Mitspracherecht, unter anderem im Rahmen der Hauptversammlung.

Insgesamt weist die Mehrheit der wissenschaftlichen Arbeiten auf die positiven Aspekte von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen hin. So nennt Kruse in seiner Arbeit die steigende Leistung der Mitarbeiter, höhere Unternehmensresistenz, Verringerung der Ungleichheit der Vermögensverteilung und höhere Mitbestimmung als Beispiele (2016, S. 2).

Auch die empirische Arbeit von Bryson und Freeman bestätigt Vorteile von Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogrammen, insbesondere Mitarbeiteraktien. Für Ihre Studie haben sie Mitarbeiter einer Firma, welche die Möglichkeit haben, an einem Mitarbeiteraktienprogramm teilzunehmen, befragt. Neben mitarbeiterbezogenen Daten, wie Alter und Ausbildung, haben Sie auch deren Einstellung zu ihrer Arbeit, darunter die

Bereitschaft Überstunden zu leisten oder die Absicht, den Job zu kündigen, abgefragt (2019, S. 90 - 92). Ihre Ergebnisse zeigen, dass Mitarbeiter, die an dem Aktienprogramm teilnehmen, weniger Krankheitstage sowie höhere Loyalität an den Tag legen, im Vergleich zu den Mitarbeitern, die nicht an dem Programm teilnehmen (S. 99). An dieser Stelle wäre ein interessanter Forschungsansatz, inwieweit die vorher beschriebenen negativen gesundheitlichen Auswirkungen von individueller variabler Leistungsvergütung durch die positiven des Mitarbeiteraktienprogramms ausgeglichen werden können.

Nicht nur auf ein Unternehmen als Untersuchungsgrundlage, wie bei der Arbeit von Bryson und Freeman, sondern auf einen kompletten Index an Unternehmen bezieht sich die Analyse von Ismiyanti und Mahadwartha aus dem Jahr 2017. Die beiden Autoren untersuchen, wie sich die Einführung eines Mitarbeiterbeteiligungsprogramms in börsennotierten Unternehmen auf die Produktivität und Unternehmensperformance auswirkt (S. 384). Als Resultat können sie eine direkte beziehungsweise indirekte positive Beeinflussung des Mitarbeiterbeteiligungsprogramms auf die Produktivität und Unternehmensperformance feststellen (S. 388).

Neben den oben genannten Arbeiten gibt es noch weitere Studien, die auf diese Vergütungsform ihren Hauptfokus legen. So zeigt die Studie von Muntermann et al., dass die richtige Kommunikation einen großen Beitrag zum Erfolg von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen leistet (2015, S. 132) und die Studie von Pendleton und Robinson, dass eine Wechselwirkung zwischen der Etablierung von Mitarbeiteraktienprogrammen und der Förderung von Mitarbeitern vorliegt (2011, S. 452).

1.2.3 Vergleich und Relevanz variabler Vergütungsbestandteile

Als nächstes soll aufgezeigt werden, welche Forscher sich bereits mit einem Vergleich und der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile beschäftigt haben, was deren Erkenntnisse sind und wie sich die Arbeiten unterscheiden. Zusätzlich wird in dem vorliegenden Kapitel dargelegt, inwiefern unterschiedliche variable Vergütungsbestandteile in diesen Arbeiten abgegrenzt und definiert werden.

Greene beschäftigt sich in seinem im Jahr 2013 erschienenen Artikel mit den Vorteilen unterschiedlicher Arten variabler Vergütung. Dabei zeigt er auf, inwiefern das Instrument der variablen Vergütung bestimmte Kriterien, wie die wirtschaftliche Situation einer Unternehmung, die Motivation der Mitarbeiter sowie die Kommunikation positiv beeinflusst (S. 309 - 311). Anschließend teilt er die Arten variabler Vergütungskomponenten auf drei

unterschiedliche Kategorien auf, welche sich anhand einer individuellen, gruppenbasierten und organisationsübergreifenden Bemessungsgrundlage differenzieren lassen. Auf Basis dieser Aufteilung ordnet er spezifische variable Vergütungskomponenten, wie Akkordlohn, Gewinnbeteiligungspläne und aktienbasierte Pläne zu und stellt diese in den entsprechenden Unternehmenskontext (S. 311 - 313). Als Ergebnis wird dargelegt, dass unter Berücksichtigung der Organisationsstruktur sowie unterschiedlicher Mitarbeitergruppen variable Vergütungsbestandteile ein effektives Unternehmensinstrument darstellen (S. 314).

Ebenso nimmt die Arbeit von Lazear eine Aufteilung variabler Vergütungsbestandteile vor, stellt deren Effektivität heraus und kommt zu dem Schluss, „compensation and its structure have profound effects on worker motivation“ (2018, S. 211). Im Gegensatz zu der Arbeit von Greene werden die variablen Vergütungsbestandteile jedoch nicht anhand des Grades der Individualität aufgeteilt. Stattdessen werden sechs unterschiedliche Kategorien gebildet, je nachdem, ob der Input oder Output des Mitarbeiters betrachtet wird und ob dieser diskret, kontinuierlich oder relativ gemessen wird (S. 196 - 198). Die weiteren Ausführungen werden zeigen, dass sich diese Art der Aufteilung deutlich von der Herangehensweise anderer Arbeiten unterscheidet.

Auch Prince et al. beschäftigen sich mit einer Gegenüberstellung variabler Vergütungskomponenten. Dabei versuchen sie herauszufinden, ob deren Anwendung in verschiedenen Regionen unterschiedlich ausgeprägt ist. In Ihrer Arbeit unterscheiden sie konkret zwischen individueller Leistungsvergütung, Team Bonus und Erfolgsbeteiligung (2016, S. 51). Diese Aufteilung basiert auf der Studie von Toh et al. aus dem Jahr 2008. Eine interessante Feststellung ist, dass Toh et al. neben den drei oben erwähnten Vergütungskomponenten unter anderem noch kompetenzbasierte Vergütung sowie Vergütung auf Basis von Kundenzufriedenheit nennt (S. 867). Es wird in der Arbeit von Prince et al. jedoch nicht diskutiert, warum diese beiden variablen Vergütungskomponenten nicht auch mitberücksichtigt wurden. Im weiteren Verlauf der Arbeit testen die Autoren auf der Datengrundlage der CRANET-Umfrage mehrere Hypothesen, wie zum Beispiel ob es länderspezifische Unterschiede in der Verwendung verschiedener Kombinationen der genannten variablen Vergütungskomponenten gibt (S. 55 - 57). In ihrer Arbeit werden die Hypothesen mit Hilfe einer Mehrebenenanalyse überprüft (S. 58). Dabei kommen sie zum Ergebnis, dass es für manche Länder, wie zum Beispiel Finnland und Dänemark, eindeutige Kombinationen an variablen Vergütungskomponenten gibt, welche verwendet beziehungsweise vermieden werden. In anderen Ländern, wie den USA oder Deutschland,

konnte dagegen keine Präferenz hinsichtlich einer bestimmten Kombination festgestellt werden (S. 62). Eine Diskussion, was die dahinterliegenden Kriterien sind, und weshalb in bestimmten Ländern gewisse Vergütungskombinationen vorliegen, wird nur am Rande geführt. Diese Ausführungen könnten jedoch eine wichtige Grundlage für weitere Forschungsarbeiten darstellen.

Eine weitere Arbeit, die sich mit der Relevanz unterschiedlicher variabler Vergütungskomponenten beschäftigt, ist der im Jahr 2018 erschienene Beitrag von Park. Dieser hat im Rahmen seiner Studie eine Umfrage unter Arbeitnehmern aus diversen Branchen bezüglich der Häufigkeit der Verwendung unterschiedlicher variabler Vergütungskomponenten durchgeführt. Dabei hat er diese Komponenten auf sieben Arten variabler Vergütung, unter anderem individuelle und bereichsbezogene Leistungsprämien sowie Aktienoptionen, aufgeteilt (S. 24). Eine Klassifizierung anhand klarer Kriterien wurde dagegen nicht vorgenommen. So ist zum Beispiel für den Leser der Unterschied zwischen den Kategorien Aktienoptionen und Aktienzusagen nicht eindeutig ersichtlich. Im Ergebnis wurde gezeigt, dass die Mehrheit der Teilnehmer für mindestens zwei Vergütungskomponenten, von denen zudem unterschiedlichste Kombinationen möglich sind, berechtigt ist (S. 29 - 30). Daraus leitet Park ab, dass der Frage nach den Motivationseffekten mehrerer, gleichzeitig verwendeter variabler Vergütungskomponenten für Mitarbeiter mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden muss (S. 31). Eine nähere Betrachtung der Wirkung der beschriebenen einzelnen Vergütungskomponenten auf definierte Unternehmenskriterien, wie zum Beispiel bei der Arbeit von Greene, wird nicht vorgenommen.

Bryson et al. kombinieren in ihrer Arbeit aus dem Jahr 2015 drei unterschiedliche Datenquellen, nämlich den European Working Conditions Survey (EWCS), den British Household Panel Survey (BHPS) und Daten auf Basis einer Studie innerhalb einer internationalen Unternehmung, um den Einfluss unterschiedlicher variabler Vergütungsbestandteile auf die Jobzufriedenheit zu messen. Dazu haben sie die folgende Regressionsgleichung aufgestellt (Bryson et al., 2015, S. 5):

$$JS_i = \alpha' PayType_i + \beta_x' X_i + \varepsilon_i, wobei$$

$JS_i = Jobzufriedenheit$

$PayType_i = Perfromance - baiserter\ Vergütungsplan\ gewährt\ für\ Mitarbeiter\ i$

$X_i = Kontrollvariablen$

$\varepsilon_i = Fehlerterm$

In ihren Untersuchungen zeigen sie, dass aktienbasierte Vergütung und Erfolgsbeteiligungen sich positiv auf die Jobzufriedenheit auswirken, Stückprämien jedoch negativ (S. 10 - 11). Dem Einsatz einer gruppenbasierten variablen Vergütung konnte weder ein positiver noch ein negativer Effekt nachgewiesen werden (S. 11). Die Ergebnisse der Arbeit unterliegen jedoch der Limitation, dass auf Basis der unterschiedlichen Datengrundlagen keine einheitliche Klassifizierung der variablen Vergütungspläne vorliegt. So werden diese laut EWCS nach Stücklohn, Erfolgsbeteiligung, gruppenbasierter variabler Vergütung und aktienbasierte Vergütung, nach BHPS dagegen nach leistungsbasierter Vergütung und Erfolgsbeteiligung aufgeteilt (S. 21 - 22).

Eine weitere Möglichkeit, variable Vergütungsbestandteile zu unterscheiden, wird in der Arbeit der beiden Autorinnen Weibel und Sapegina aus dem Jahr 2019 dargelegt. In ihrer Arbeit zeigen sie auf, dass sich variable Vergütung anhand von drei Merkmalen, nämlich der Art der Vergütung (monetär versus nicht-monetär), der Bezugsebene (individuell versus kollektiv) und der Bemessungsgrundlage (ex-ante versus ex-post) unterscheiden lässt (S. 4 - 5). Simuliert man alle Kombinationen der oben genannten Merkmale, so kommt man auf acht Arten variabler Vergütung. Dies ist unter den bisher untersuchten Forschungsarbeiten die höchste Anzahl. Außerdem legt deren Arbeit einen Schwerpunkt auf die negativen Anreize variabler Vergütung, was sich deutlich von der Herangehensweise anderer Arbeiten unterscheidet. So werden beispielsweise Teamarbeit oder freiwilliges Engagement zugunsten zusätzlich vergüteter Aufgaben und Tätigkeiten vernachlässigt (2019, S. 6). Außerdem entsteht die Gefahr der Bildung von Fehlanreizen, wie einer zu hohen Risikobereitschaft (2019, S. 7).

Bisher kann man festhalten, dass es einige Arbeiten gibt, die sich mit der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile befassen. Jedoch fehlt eine klare Abgrenzung zu anderen Vergütungskomponenten wie Grundvergütung oder nicht-monetären Nebenleistungen. Außerdem wird die Unterscheidung und Kategorisierung einzelner variabler Vergütungskomponenten relativ knapp beschrieben, beziehungsweise findet auf einem zu hohem Abstraktionsniveau statt. Auch konnte bereits festgestellt werden, dass sich die Anzahl der Kategorien variabler Vergütungsarten deutlich unterscheidet. So werden in der Arbeit von Greene oder Prince et al. drei Arten unterschieden, nach der Vorgehensweise von Weibel und Sapegina sind es acht Arten. Weiterhin wird kompetenzbasierte Vergütung von keiner der oben genannten Arbeiten berücksichtigt.

1.2.4 Employee Experience in der Wissenschaft

Methoden und Grundprinzipien der Employee Experience sollen im Lauf der Dissertation an unterschiedlichen Stellen, wie zum Beispiel bei der Beantwortung der dritten theoriegeleiteten oder gestaltungsgeleiteten Fragestellung, eingesetzt werden. Dazu ist es wichtig zu verstehen, wie der aktuelle Forschungsstand ist und wie Elemente der Employee Experience bereits auf unterschiedliche Fragestellungen angewendet werden. Dabei wird die Employee Experience laut Plaskoff (2017, S. 137) definiert als „ […] the employee's holistic perceptions of the relationship with his/her employing organization derived from all the encounters at touchpoints along the employee's journey".

Die Arbeit von Parida beschäftigt sich mit der grundlegenden Struktur der Employee Experience und besonders der Employee Journey. Parida entwickelt neun Kategorien, wie die Talentgewinnung, Performance Management sowie Vergütung und Nebenleistungen, welche dem Mitarbeiter vor, während und nach seiner Beschäftigung im jeweiligen Unternehmen begegnen (2020, S. 4771 - 4773). Darauf aufbauend werden diese Kategorien weiter unterteilt und anhand einer Umfrage überprüft, in welcher Unterkategorie die Mitarbeiter die größten Probleme sehen (S. 4774 - 4775). Jedoch ist bei dieser Arbeit kritisch anzumerken, dass es sich um eine Aneinanderreihung von Kategorien der Employee Experience handelt und somit die Mitarbeiterreise bzw. Employee Journey weniger stark zur Geltung kommt.

In Ihrer Arbeit aus dem Jahr 2020 hat Tucker zentrale Begrifflichkeiten und Schritte der Employee Experience definiert und den Erfolg jener Methodik anhand von Praxisbeispielen veranschaulicht. So wurden Personas (vgl. Definition Kapitel I.4.1.4) und Employee Journeys erfolgreich in einem Unternehmen eingesetzt, um Verbesserungsvorschläge zur Förderung der Diversität in Führungspositionen zu erarbeiten (S. 186).

Wie die Employee Journey und Personas am Beispiel einer konkreten Problemstellung aus der Tourismusbranche sinnstiftend angewendet werden können, zeigt die Arbeit von Horváth und Kenesei aus dem Jahr 2023. Für ein gehobenes Hotel in Budapest wurde eine Employee Journey auf Basis der Ergebnisse einer Mitarbeiterumfrage und mehreren Interviews mit dem verantwortlichen HR-Manager entwickelt (S. 212 - 213). Da die Herausforderung für das Hotel darin besteht, genügend neue Mitarbeiter zu gewinnen, wurde ein Universitätsabsolvent als Persona verwendet (S. 214). Im Ergebnis konnten mehrere kritische Situationen für den Bewerber während der Employee Journey herausgearbeitet werden und erste Empfehlungen, wie die Implementierung einer digitalen Software, damit Bewerber eine schnellere

Rückmeldung erhalten, gegeben werden (S. 216). Ein kritischer Punkt der Arbeit ist jedoch, dass die Employee Journey zum größten Teil auf dem Input nur eines HR-Managers erarbeitet wurde. Eine separate Umfrage unter Mitarbeitern, um weitere Information für die Erarbeitung der Employee Journey zu gewinnen, hätten die Ergebnisse der Arbeit zusätzlich angereichert. Abschließend wird von Malik et al. untersucht, wie AI-gestützte Personalsysteme die Employee Experience beeinflussen. Dazu definieren sie zuerst Employee Experience und wie diese auf das Mitarbeiterengagement wirkt (2023, S. 98 - 100). Danach haben sie Interviews in einem multinationalen IT-Unternehmen in Indien durchgeführt, um unter anderem den Zusammenhang zwischen AI-gestützten Personalsystemen und der Employee Experience herauszuarbeiten (S. 102). Im Ergebnis wurde dargelegt, dass diese Personalsysteme positiv auf die Employee Experience und somit auch auf das Mitarbeiterengagement wirken (S. 110). Im Vergleich zu den bisherigen Arbeiten wurde hier ein Fokus daraufgelegt, wie Fortschritte in der IT die Employee Experience positiv beeinflussen können. Als Kritikpunkt ist jedoch zu nennen, dass in dieser Arbeit weniger stark auf die methodischen Elemente der Employee Experience eingegangen wird und somit für den Leser die Ergebnisse schwerer einzuordnen sind.

1.3 Forschungslücke

Auf Basis der Forschungs- und Praxisrelevanz, der Zielstellungen sowie den aktuellen Forschungsstand ist es nun möglich, die Forschungslücke begründet darzulegen. Darauf aufbauend werden die theoriegeleiteten Fragestellungen vorgestellt.

In den Ausführungen zum Kapitel II. 1.2.1 wurde ersichtlich, dass variable Vergütung ganz unterschiedliche Kennzahlen bzw. Parameter, wie zum Beispiel die Performance (Robinson und Farkas, 2021), die Fluktuationsrate (Peterson & Luthans, 2006) oder die Gesundheit der Mitarbeiter (Artz et al., 2019) beeinflussen kann. Diese Erkenntnis setzt sich auch im darauffolgenden Kapitel, welches sich mit den einzelnen variablen Vergütungsbestandteilen beschäftigt, fort. Jedoch gibt keine Arbeit einen gesamthaften Überblick über die unterschiedlichen Parameter, welche durch variable Vergütung beeinflusst werden können. Dieses Defizit kann durch eine strukturierte Literaturanalyse geschlossen werden.

Besonders bei der Analyse des Forschungsstands zu den einzelnen variablen Vergütungsbestandteilen sind noch weitere Defizite erkenntlich geworden. Dabei wurde deutlich, dass trotz der aktuellen Diskussion in der Praxis kompetenzbasierte Vergütung relativ geringe Aufmerksamkeit in der Forschung bekam. Da dieser Vergütungstyp unter anderem im

empirischen Teil dieser Arbeit mit einbezogen werden soll, kann hier ein Beitrag zu seiner Erforschung geleistet werden. Eine weitere Erkenntnis ist, dass bis auf die individuelle Leistungsvergütung hauptsächlich positive Aspekte variabler Vergütungsbestandteile beschrieben werden. Dies erschwert die Beurteilungen über die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile. Auch dieser offene Punkt wird in der Dissertation adressiert.

Außerdem wird im Kapitel II.1.2.3, welches sich mit dem Vergleich und der Abgrenzung variabler Vergütungsbestandteile beschäftigt, deutlich, dass es bereits ein gewisses Maß an Literatur in diesem Bereich gibt, jedoch fehlt unter anderem eine klare Abgrenzung variabler Vergütungsbestandteile zu anderen Elementen des Total Rewards Ansatzes (vgl. Abb. 7). So berücksichtigt Greene in seiner Arbeit zusätzlich fixe Leistungszulagen (2013, S. 311) oder Weibel und Sapegina nicht-monetäre Nebenleistungen (2019, S. 4 - 5). Auch die Kriterien, anhand derer die einzelnen variablen Vergütungsbestandteile aufgeteilt werden, werden oft nicht detailliert beschrieben (Park, 2018, S. 22 - 23). Dies führt unter anderem dazu, dass es zu einer Vielzahl variabler Vergütungsbestandteile in der untersuchten Literatur kommt, welche sich in der Nomenklatur unterschieden, jedoch durchaus gleiche Charakteristika aufweisen können. Ein weiterer offener Punkt ist die Einbindung kompetenzbasierter Vergütung in den Vergleich variabler Vergütungsbestandteile. Dieser Vergütungstyp wurde bereits isoliert betrachtet (Mitra et al. 2011 und Dierdorff & Surface 2008), jedoch noch nicht in der aktuellen Forschung im Rahmen eines Quervergleichs mitberücksichtigt (Prince et al., 2016). Besonders im Hinblick auf den „War for Talent“ ist es wichtig, dieses Konzept nicht unbeachtet zu lassen. Dieses Defizit kann durch einheitliche Definitionen sowie durch eine strukturierte Zusammenfassung bestehender Literatur adressiert werden.

Des Weiteren wird der Einfluss der jeweiligen Vergütungskomponenten oft in Situationen untersucht, wo diese bereits etabliert wurden (Bryson & Freeman, 2019) oder es wird verglichen, wie sich die Einführung einer variablen Vergütung auf die Performance auswirkt (Friebel et al., 2017). Untersucht wird nicht, was aus Perspektive der (zukünftigen) Mitarbeiter am wünschenswertesten ist. Dies wäre jedoch besonders wichtig vor dem Hintergrund einer zunehmenden Etablierung eines Arbeitnehmer- anstelle eines Arbeitgebermarktes und somit einer Stärkung der Verhandlungsposition der Mitarbeiter (Icks et al., 2016, S. 4).

Aus dieser Erkenntnis leitet sich ein bedeutendes Defizit in der Forschung ab. Alle untersuchten Arbeiten betrachten nicht die Anliegen der Mitarbeiter bezüglich variabler Vergütungsbestandteile. Auf Basis einer Unternehmensentscheidung wird eine variable Vergütungskomponente eingeführt und dann die Effekte auf das Firmenergebnis und der

Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten analysiert. Es fehlen Erkenntnisse darüber, wie Mitarbeiter selbst variable Vergütungsbestandteile gegenüber bestimmten Kriterien beurteilen. Diese Einsichten würden jedoch den effektiven Einsatz variabler Vergütungskomponenten verbessern. Hier können Methoden der Employee Experience analog der Customer Experience (Kundenerlebnis) helfen, um die Perspektive der Mitarbeiter bezüglich Vergütung in den Vordergrund zu stellen. Konkret soll dieser offene Punkt in der Forschung mit der Anwendung von Personas, der Employee Journey und einer empirischen Untersuchung in Form einer Umfrage unter Arbeitnehmern geschlossen werden. Innerhalb der Umfrage können die Teilnehmer aus Ihrer Perspektive einschätzen, welcher variable Vergütungsbestandteil den größten Einfluss auf Kriterien wie Motivation, Bindung an das Unternehmen oder Weiterentwicklung hat.

Da den Methoden der Employee Experience in dieser Arbeit ein hoher Stellenwert zugewiesen wird, wurde auch hier der aktuelle Stand der Forschung dargelegt. Generell zeigt sich, dass wichtige Begrifflichkeiten bereits gut definiert wurden (Parida, 2020) und diese Methodik auch bereits an ersten Problemstellungen in der Praxis erprobt wurde (Horváth und Kenesei, 2023). Jedoch wurde diese Methodik noch nicht auf konkrete Fragestellungen aus dem Bereich der Vergütung angewendet. Durch die Verwendung von Personas und der Employee Journey im Kontext der variablen Vergütung wird eine neue Anwendungsmöglichkeit dieser Methodik für die Forschung aufgezeigt.

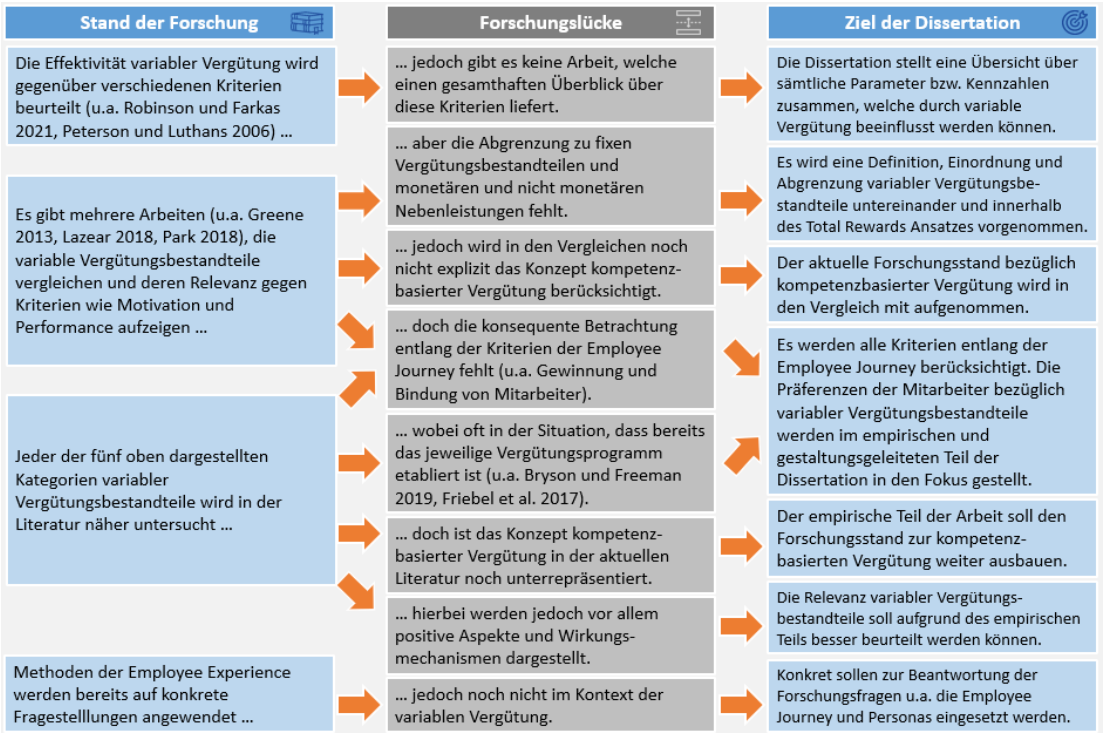


Abbildung 13: Übersicht des Zusammenhangs bezüglich des Forschungsstands, der Forschungslücke und des Ziels der Dissertation. (Quelle: Eigene Darstellung).

1.4 Theoriegeleitete Fragestellungen

Insgesamt werden in der Dissertation drei theoriegeleitete Fragestellungen beantwortet. Diese lassen sich aus der Problemstellung, der Zielstellung (vgl. Abb. 6) und der Forschungslücke (vgl. Abb. 13) ableiten:

1) Wie ist die Definition, Klassifizierung und Abgrenzung variabler Vergütungsbestandteile untereinander sowie innerhalb des Total Rewards Ansatzes unterhalb des Top-Managements vorzunehmen?

2) Welche Mitarbeiter- und Unternehmenskriterien können unter Berücksichtigung des internen und externen Unternehmensumfelds durch variable Vergütung beeinflusst werden?

3) Wie ist die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile unterhalb des Top-Managements gegenüber den Kriterien aus der zweiten Fragestellung entlang der Employee Journey aus theoretischer Sicht zu beurteilen?

Hierbei ist festzuhalten, dass die nötigen Definitionen und Klassifizierungen durch die Beantwortung der ersten beiden theoretischen Fragestellungen geschaffen werden, welche für eine durchgängige und kongruente Beantwortung der weiteren Forschungsfragen unerlässlich sind. Dies wird bereits in der letzten theoretischen Fragestellung ersichtlich, da die Relevanz nur auf Basis der Wechselwirkung zweier unterschiedlicher Faktoren, im Kontext dieser Arbeit zwischen variablen Vergütungsbestandteilen und Mitarbeiter- sowie Unternehmenskriterien, beurteilt werden kann.

Durch die Beantwortung der beiden ersten Forschungsfragen werden direkt verschiedene Aspekte der Forschungslücke adressiert. So wird zum einen eine ganzheitliche Übersicht über Kriterien geschaffen, welche durch variable Vergütung beeinflusst werden können und zum anderen wird variable Vergütung zu anderen Vergütungselementen, wie der Grundvergütung oder Nebenleistungen, abgegrenzt (vgl. Abb. 13). Zusätzlich trägt die Auseinandersetzung mit diesen beiden Forschungsfragen dazu bei, das Problem der zunehmenden Differenzierung variabler Vergütungsbestandteile durch einheitliche Definitionen und strukturierten Übersichten zu begegnen.

Die dritte theoriegeleitete Fragestellung schließt dabei weitere Punkte der Forschungslücke. So wird die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile entlang der Employee Journey beantwortet und somit eine Methode der Employee Experience verwendet. Außerdem werden alle variablen Vergütungsbestandteile betrachtet, was die kompetenzbasierte

Vergütung miteinschließt (vgl. Abb. 13). Insgesamt kann mit der Beantwortung dieser Forschungsfrage zum einen die Mitarbeiterperspektive stärker herausgearbeitet und zum anderen bereits die Grundlage für die Erreichung der empiriegeleiteten und gestaltungsgeleiteten Zielstellung geschaffen werden.

2 Theoretische Ausführungen

Der folgende Abschnitt der Dissertation ist in drei Kapitel unterteilt. Im ersten Kapitel wird zuerst variable Vergütung innerhalb des Total Reward Ansatzes eingeordnet. Danach werden die einzelnen variablen Vergütungsbestandteile, welche in der Literatur diskutiert werden, abgegrenzt und definiert. Anschließend werden die variablen Vergütungsbestandteile auf Basis festgelegter Attribute klassifiziert.
Im zweiten Kapitel werden die Mitarbeiter- und Unternehmenskriterien identifiziert, die durch variable Vergütungsbestandteile beeinflusst werden können. Zusätzlich wird untersucht, wie das interne und externe Unternehmensumfeld die Effektivität variabler Vergütungsbestandteile in Bezug auf diese Kriterien beeinflusst.
Abschließend wird im dritten Kapitel untersucht, wie relevant die klassifizierten variablen Vergütungsbestandteile gegenüber den Kriterien aus dem zweiten Kapitel sind. Diese Relevanz wird entlang der Employee Journey betrachtet. Jenes Konzept wird zu Beginn dieses Kapitels definiert.

2.1 Definition, Klassifizierung und Abgrenzung variabler Vergütungsbestandteile untereinander sowie innerhalb des Total Rewards Ansatzes

Wie bereits in der Problemstellung aufgezeigt wurde, hat sich die Differenzierung der variablen Vergütung deutlich erhöht (siehe Kapitel I.2.1). Das vorliegende Kapitel begegnet dieser Entwicklung mit einem aus drei Schritten bestehenden Prozess. Im ersten Schritt werden alle variablen Vergütungsbestandteile definiert und diskutiert, welche in der Fachliteratur behandelt werden. Dabei werden variable Vergütungsbestandteile, welche sich zwar in ihrer Nomenklatur unterscheiden, aber größtenteils gleich definiert sind, zusammengefasst. Im zweiten Schritt werden Kriterien herausgearbeitet, anhand derer sich variable Vergütungsbestandteile klar unterscheiden lassen können. Diese Kriterien werden in drei Ausprägungen unterteilt und die variablen Vergütungsbestandteile werden diesen

entsprechend zugeordnet. Im dritten und letzten Schritt werden auf Basis dieser Kriterien Cluster gebildet, welche es erlauben, die im ersten Schritt definierten variablen Vergütungsbestandteile noch weiter zu klassifizieren. Diese im Ergebnis vorliegenden Kategorien variabler Vergütungsbestandteile werden dann sowohl für die Beantwortung der dritten theoriegeleiteten als auch empirischen und gestaltungsgeleiteten Forschungsfrage verwendet. Zuerst ist es jedoch wichtig, variable Vergütung an sich zu definieren und von anderen Elementen des Total Reward Ansatzes abzugrenzen.

2.1.1 Einordnung der variablen Vergütung innerhalb des Total Reward Ansatzes

Bevor eine Einordnung der variablen Vergütung innerhalb des Total Rewards Ansatzes vorgenommen werden kann, ist es zunächst zentral ein klares Verständnis von diesen beiden Fachbegriffen zu gewinnen. Dabei lässt sich zuerst die **variable Vergütung** wie folgt definieren:

> Damit Vergütung als variabel bezeichnet werden kann, muss diese bestimmte Charakteristika erfüllen. Die Arbeitnehmer müssen sich diese Art der Vergütung für jede Bemessungsperiode, welche sich sowohl auf einen kurzfristigen als auch auf einen langfristigen Zeitraum beziehen kann, neu verdienen. Außerdem unterscheidet sich in der Regel der Zielwert der variablen Vergütung je nach der ausgeübten Funktion und der Seniorität des Arbeitnehmers im Unternehmen. Abschließend handelt es sich aus finanzieller Perspektive um eine variable Kostenart, da die Höhe der Vergütung aufgrund unterschiedlicher Einflussfaktoren über den jeweiligen Bemessungszeitraum deutlichen Schwankungen unterworfen ist (Greene, 2013, S. 309).

Auch die Studie von van het Kaar und Grünell versucht, das Konzept der variablen Vergütung zu erläutern. Dazu halten sie zuerst fest, dass diese Art der Vergütung sowohl für den Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer mit Unsicherheiten verbunden ist (S. i, 2001). Dieser Aspekt wird auch in der Definition von Greene, mit dem Vermerk, dass deutlichen Schwankungen in der Auszahlungshöhe auftreten können, abdeckt. Weiter erklären sie, dass variable Vergütung „[…] a relationship between the pay [that is, the amount of money] that an employee receives and individual or collective performance" (S. i) darstellt. In ihrer Definition wird also zusätzlich der Aspekt betont, dass die Messung der Performance von individueller Leistung bis hin zu der Leistung der gesamten Unternehmung reichen kann.

Dieser Punkt muss für eine umfängliche Definition von variabler Vergütung zusätzlich beachtet werden, wie es in dieser Arbeit erfolgen wird.

In Kapitel I.4.1.2 wurden bereits **Total Rewards** definiert als alle monetären und nicht monetären Anreize, die ein Unternehmen für die Arbeitsleistung eines Mitarbeiters zur Verfügung stellt (Wilson, 2008, S. 22). Diese generelle Definition deckt sich auch mit den in Tabelle 1 zusammengefassten Total Rewards Ansätzen anderer Autoren. Dabei stellen die beiden Kategorien „Fixe Vergütung" und „Variable Vergütung" die sogenannten monetären Anreize dar und die Kategorie „Nebenleistungen" eine Mischung aus monetären und nicht monetären Anreizen.

Kategorie	Total Rewards Ansätze					
	Lyons und Ben-Ora (2002, S.35)	**Nienaber et. al.** (2011, S.3)	**Zingheim und Schuster** (2008, S.57-58)	**WorldatWork** (2021, S.5)	**Armstrong und Brown** (2006, S.22)	**Hoole und Hotz** (2016, S. 5)
Fixe Vergütung	Grundvergütung	Grundvergütung	Grundvergütung	Grundvergütung	Grundvergütung	Grundvergütung
Variable Vergütung	Kurzfristige variable Vergütung	Variable Vergütung	Variable Vergütung	Variable Vergütung	Variable Vergütung	Kurzfristige variable Vergütung
	Langfristige variable Vergütung					Langfristige variable Vergütung
Monetäre & Nicht-Monetäre Nebenleistungen	Sonstige Vergütung	Nebenleistungen	Work-Life Balance	Well-Being	Nebenleistungen	Nebenleistungen
	Vergünstigungen	Leistungsmanagement	Wertschätzung	Nebenleistungen	Karrieremanagement	Leistungsmanagement
	Nebenleistungen	Karrieremanagement		Leistungs- & Karrieremanagement	Arbeitsumfeld	Karrieremanagement
	Leistungsmanagement	Arbeitsplatzattraktivität		Wertschätzung		Arbeitsumfeld
		Work-Life Balance				Work-Life Balance

Tabelle 1: Vergleich der Bestandteile sechs unterschiedlicher Total Rewards Ansätze. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Übersetzung der jeweiligen Originale).

Die erste Erkenntnis ist, dass variable Vergütung über alle Ansätze hinweg als separate Komponente angesehen wird. In manchen Fällen wird diese noch in kurzfristige und langfristige variable Vergütung unterschieden. Des Weiteren wird ersichtlich, dass Grund- und variable Vergütung im Total Rewards Ansatz immer separat betrachtet werden. Aus diesem Grund ist es hier noch einmal wichtig, zu definieren, was unter Grundvergütung zu verstehen ist.

Laut WorldatWork ist Grundvergütung definiert als „[…] nondiscretionary compensation that does not vary according to performance or results achieved" (2007, Kap. 1, Abs. 3, E-Book). Interessant ist hier die Frage, ob Merit Pay Increases (Leistungsabhängige Grundgehaltserhöhungen) der fixen oder der variablen Vergütung zugeordnet werden können. Dabei werden Merit Pay Increases definiert als "[…] pay raises […] [that] are granted based on supervisory evaluations of performance […]" (Scott et al., 2008, S. 969). Da die jeweiligen Erhöhungen von der Leistung der Mitarbeiter abhängen und so in gewisser Weise

variabel sind, ist es zunächst naheliegender, hier eine Einordnung zu den variablen Vergütungsbestandteilen vorzunehmen. Doch dies würde deren Definition widersprechen, die besagt, dass der Arbeitnehmer sich diese Art der Vergütung für jede Bemessungsperiode neu verdienen muss. Auch wenn die Leistung des Mitarbeiters in den Folgejahren unterdurchschnittlich ist, wird diese Gehaltserhöhung nicht mehr reduziert. Im Ergebnis handelt es sich somit um einen Bestandteil der fixen und nicht der variablen Vergütung. Diese Zuordnung zur fixen Vergütung wird zum Beispiel auch von Lyons und Ben-Ora (2002, S. 35) sowie von Zingheim und Schuster (2008, S. 57) vorgenommen.

Als weitere Erkenntnis wird ersichtlich, dass alle monetären und nicht-monetären Nebenleistungen separat zur variablen Vergütung genannt werden. Im Vergleich zur Grund- und variablen Vergütung werden diese von den Mitarbeitern oft jedoch nur begrenzt wahrgenommen (Medcof & Rumpel, 2007, S. 61). Dies kann dadurch begründet werden, dass viele Nebenleistungen, wie das Arbeitsumfeld oder die Work-Life Balance, nur sehr schwer in monetären Werten ausgedrückt werden können oder wie die betriebliche Altersversorge erst mit Bezug der Rente in Erscheinung treten. Somit grenzt sich die variable Vergütung durch seinen klaren monetären Wert und der höheren Sichtbarkeit von den Nebenleistungen ab.

Trotz dieser Unterscheidung besteht ein wichtiger Zusammenhang zwischen variabler Vergütung und den hier aufgelisteten Nebenleistungen (vgl. Tabelle 1). In den meisten Total-Rewards Ansätzen wird Leistungsmanagement aufgelistet. Die Ergebnisse dieser Beurteilung können signifikante Auswirkungen auf die Auszahlung der variablen Vergütung haben, besonders im Hinblick auf die individuelle variable Leistungsvergütung (vgl. Kapitel II.2.1.2.1).

2.1.2 Definition variabler Vergütungsbestandteile

In den folgenden Unterkapiteln sollen unterschiedliche variable Vergütungsbestandteile, welche in der einschlägigen Literatur behandelt werden, definiert und abgegrenzt werden. Dazu soll vor allem auf deren unterschiedliche Charakteristika, aber auch Gemeinsamkeiten eingegangen werden. Dabei wird Literatur, welche sich ausschließlich auf variable Vergütung für das Top-Management bezieht, nicht betrachtet.

2.1.2.1 Individuelle variable Leistungsvergütung

Die individuelle variable Leistungsvergütung lag den meisten untersuchten wissenschaftlichen Arbeiten zu Grunde. Gleichzeitig gibt es eine intensive Diskussion in der Literatur bezüglich deren Effektivität, wie im weiteren Verlauf dieser Arbeit gezeigt wird. Jene Art der variablen

Vergütung wird in der wissenschaftlichen Literatur auch unterschiedlich bezeichnet. Dies hebt die folgende Übersicht hervor:

Englischer Begriff	Deutsche Übersetzung	Quelle
Performance-related pay	Leistungsabhängige Vergütung	Sing & Mishra, 2016
Pay for individual performance	Vergütung für individuelle Leistung	Zhang et al., 2022
Individual variable pay for performance	Individuelle variable Vergütung für Leistung	Kuvaas et al., 2020
Individual variable pay plan	Individuelle variable Vergütung	Cloutier et al., 2013
Pay for performance i-deal	Indviduelle variable Vergütung in Form eines idiosynkratischen Vertrags	Abdulsalam et al., 2021

Tabelle 2: Verschiedene Begrifflichkeiten für individuelle variable Leistungsvergütung. (Quelle: Eigene Darstellung).

Prinzipiell zeichnet sich die individuelle variable Leistungsvergütung dadurch aus, dass die individuelle Leistung des Mitarbeiters entscheidend für die Auszahlungshöhe ist (Zhang et al., 2022, S. 25). Eine etwas breitere Definition geht auf Singh und Mishra zurück, wo auch noch einmal der explizite Beitrag zu den Organisationszielen neben der individuellen Leistung genannt wird (2016, S. 67).

Eine noch breitere Begriffsbestimmung findet sich in der Arbeit von Abdulsalam et al., aus dem Jahr 2021. Diese definieren individuelle variable Leistungsvergütung in Verbindung mit sogenannten „i-deals“ (S. 1204). Unter i-deals werden idiosynkratische Beschäftigungsvereinbarungen verstanden (Rousseau et al., 2006, S. 977). Diese werden „formally defined […] [as] personalized agreements of a nonstandard nature negotiated between individual employees and their employers regarding terms that benefit each party“ (Rousseau et al., 2006, S. 978). Daraus leiten sie vier Eigenschaften ab, welche eine individuelle variable Leistungsvergütung erfüllen muss (Abdulsalam et al., 2021, S. 1204):

1) Die Bedingungen dieser Vergütung werden individuell zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer verhandelt.
2) Diese Form der variablen Vergütung führt zu Heterogenität in einem Team, dass durchaus die gleichen Aufgaben erledigt.
3) Der Arbeitgeber erhofft sich eine steigende Performance der Mitarbeiter mit Einführung dieser Form der variablen Vergütung.
4) Der Umfang der Vereinbarung kann unterschiedlich stark ausgeprägt sein.

Alle drei betrachteten Definitionen haben gemeinsam, dass es sich immer um individuelle Ziele und Vereinbarungen handelt. Das heißt, jene Art der Vergütung ist exakt für einen Mitarbeiter ausgerichtet. Daraus kann auch geschlussfolgert werden, dass diese mit einem erheblichen administrativen Aufwand und Komplexität verbunden ist. Außerdem muss der

disziplinarische Manager entsprechende individuelle Ziele begründet und objektiv festlegen können. Dies ist besonders vor dem Hintergrund wichtig, dass eine Intention dieser Form der variablen Vergütung ist, dass individuelle Verhalten der Mitarbeiter zu ändern (Kuvaas et al., 2020, S. 530). Der Prozess zur Leistungsmessung ist somit akkurat durchzuführen. So wird in der Arbeit von Singh und Mishra empirisch bewiesen, dass eine positive Wahrnehmung des Leistungsmanagementprozesses zu einer positiven Wahrnehmung der individuellen variablen Leistungsvergütung führt (2016, S. 75 - 76). Wie in den folgenden Kapiteln ersichtlich wird, benötigen andere variable Vergütungsformen keinen vergleichbar detaillierten Prozess zum Leistungsmanagement, wodurch dies ein Alleinstellungsmerkmal dieses variablen Vergütungsbestandteils ist.

2.1.2.2 Ergebnisorientierte Vergütung

Eine weitere Form der variablen Vergütung ist die ergebnisorientierte Vergütung. Diese liegt vor, wenn es eine „[…] direct relationship between employees pay and output" (van het Kaar & Grünell, 2001, S. i) gibt. Bekannte Vertreter sind der Akkordlohn bzw. piece rate pay und Vertriebsvergütung bzw. sales compensation, da hier die Auszahlung auf klaren objektiven und quantitativen Parametern basiert (Bechter et al., 2021, S. 447). Im Vergleich zur vorher vorgestellten individuellen variablen Leistungsvergütung findet diese Art der Vergütung oft nur für eine bestimmte Mitarbeitergruppe Anwendung.

Beginnend mit dem Akkordlohn, so wird dieser zum Beispiel im landwirtschaftlichen Bereich eingesetzt, wo der Output direkt gemessen werden kann (Ku, 2022, S. 326). Auch findet dieser oft Anwendung in der Textilindustrie, Forstwirtschaft und in der Rohstoffindustrie (Johansson et al., 2010, S. 611 - 612). Dabei ist der Akkordlohn vor allem durch zwei Merkmale gekennzeichnet. Zum einen wird dieser für die Erfüllung von homogenen und physisch fordernden Aufgaben bezahlt, was sich alleine dadurch zeigt, in welchen Branchen und für welche Mitarbeitergruppen dieser zum Einsatz kommt. Zum anderen ist die Auszahlung aus dieser variablen Vergütung komplett unabhängig von der Leistung anderer Kollegen (Dohmen & Falk, 2011, S. 576).

Vertriebsvergütung ist eine Vergütungsform, welche für Mitarbeiter im Verkauf eingesetzt wird, zum Beispiel in der Versicherungsbranche (Lu et al., 2023, S. 589 - 590). Dabei bekommt der Mitarbeiter jedes Mal eine Auszahlung, wenn dieser ein Produkt der Unternehmung verkauft (Waiser, 2021, S. 182). Vertriebsvergütung kann im Detail unterschiedlich ausgestaltet sein. So sind zwei bekannte Formen von Vertriebsvergütung die Kommission und

die Vergütung auf Basis von festgelegten Quoten (Chung, et al., 2020, S. 7 - 8). Dabei werden Kommissionen ausbezahlt „[…] proportional to performance outcomes, such as revenue and unit sales“ (S. 7). Dagegen gewähren Vergütungssysteme auf Basis von Quoten „ […] a lump-sum amount contingent on the salesperson meeting a preset quota (goal)“ (S. 8). Auch ist eine Kombination aus Kommissionen und Quoten möglich (Chung et al., 2014, S. 166). Alle drei Varianten werden in Abbildung 14 illustrativ dargestellt:

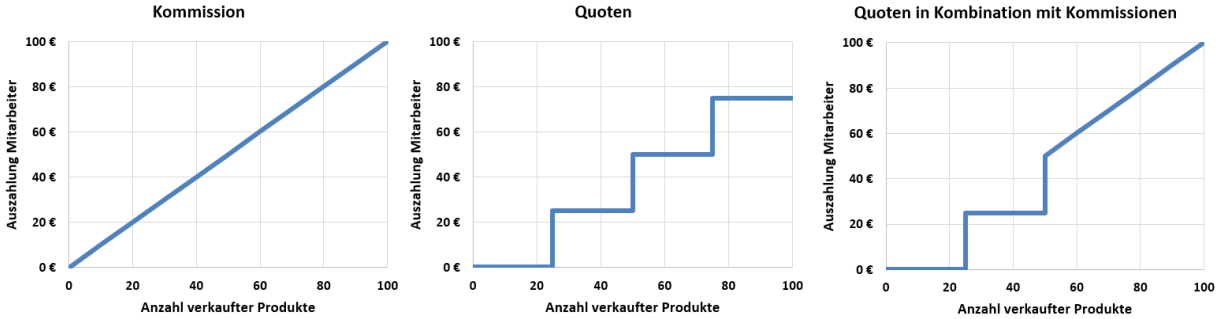


Abbildung 14: Illustration von drei Varianten der Vertriebsvergütung. (Quelle: Eigene Darstellung).

Jene unterschiedlichen Varianten erlauben somit, die Heterogenität in Bezug auf die Performance der Vertriebsmitarbeiter oder auch der wirtschaftlichen Stärke einer Verkaufsregion abzubilden. Sollte zum Beispiel eine Region aufgrund eines exogenen Schocks Kaufkraft einbüßen, so hat dies einen negativen Einfluss auf die Verkaufszahlen des Mitarbeiters unabhängig von seiner individuellen Leistung (Chung, et al., 2020, S. 12). Damit der Mitarbeiter dennoch eine faire variablen Vergütung erhält, kann so die Grenze, ab der es zu einer Auszahlung kommt, gesenkt werden.

Des Weiteren zeichnet sich die Vertriebsvergütung dadurch aus, dass der Auszahlungszeitpunkt sehr flexibel ausgestaltet werden kann (Chung, et al., 2020, S. 8). Wie in den folgenden Kapiteln aufgezeigt wird, ist diese zeitliche Flexibilität nicht für alle variablen Vergütungsbestandteile in gleichem Umfang gegeben.

2.1.2.3 Kompetenzbasierte Vergütung

Ein weiterer variabler Vergütungsbestandteil, der besonders in der Praxis zunehmend an Bedeutung gewinnt, ist kompetenzbasierte Vergütung bzw. skill-based/ competency-based pay oder auch pay-for knowledge (vgl. Kapitel I. 1.2.2). Léné hat dabei diese Form definiert als Vergütung „ […] which […] is linked wholly or in part to the acquisition of new skills.“ (2014, S. 628). Dabei können Skills bzw. Kompetenzen im Kontext der kompetenzbasierten

Vergütung definiert werden als „ […] erlernte Fähigkeit zur Ausübung einer Rolle oder Aufgabe“ (Übersetzung aus dem englischen Original, Brown & Armstrong, 2024, S. 1)[2].

Zuerst muss sich jedoch die Frage gestellt werden, ob es sich hierbei überhaupt um eine variable Vergütung handelt. Wie in Kapitel II.2.1.1 gezeigt, ist Vergütung unter anderem variabel, wenn sich der Mitarbeiter diese Art der Vergütung nach Ablauf einer gewissen Betrachtungsperiode neu verdienen muss und zusätzlich die Auszahlungshöhe deutlichen Schwankungen unterworfen ist.

Um diese Frage zu klären, ist es hilfreich, die Ausführungen von Hughes aus dem Jahr 2003 zu betrachten. In seiner Arbeit betont er, dass es sich bei kompetenzbasierter Vergütung um eine Vergütung handelt, die nur für Fähigkeiten und Kompetenzen, welche der Mitarbeiter benötigt, um seine Aufgaben im Unternehmen erfolgreich zu bewältigen, gewährt wird und die Höhe der Auszahlung sich zusätzlich am Marktwert der jeweiligen Fähigkeiten und Kompetenzen bestimmt (S. 179). Da sich die Zuteilung von Aufgaben eines Mitarbeiters im Laufe seiner Karriere zum Teil verändern kann und somit die benötigten Fähigkeiten, muss der Mitarbeiter gewisse neue Kompetenzen erwerben, um weiterhin Anspruch auf diese Vergütung zu haben. Damit wäre das Kriterium, dass sich der Mitarbeiter diese Vergütung nach Ablauf einer bestimmten Periode neu verdienen muss, erfüllt. Dass sich der monetäre Wert bestimmter Fähigkeiten am Arbeitsmarkt, wie zum Beispiel im IT-Bereich, unterscheiden und auch über die Zeit hinweg schwanken kann, wurde in der Arbeit von Paklina und Shakina empirisch bewiesen (2022, S. 1538 - 1540). Dadurch ist ein weiteres Kriterium für variable Vergütung, nämlich die Schwankung der Auszahlungshöhe, erfüllt. Somit erlauben diese beiden Eigenschaften, dass kompetenzbasierte Vergütung in dieser Arbeit als variabel kategorisiert werden kann.

Im Vergleich zu den bisher beschriebenen variablen Vergütungsbestandteilen, zeichnet sich kompetenzbasierte Vergütung durch eine besonders anspruchsvolle Implementierung aus. Dies beginnt zuerst mit der Festlegung der Fähigkeiten, welche vergütet werden sollen. Hier muss entschieden werden, ob neben fachspezifischen Kompetenzen, wie zum Beispiel die Kenntnis verschiedener Programmiersprachen, auch Soft Skills bzw. weiche Fähigkeiten Berücksichtigung finden. Danach muss festgelegt werden, welche dieser Fähigkeiten zum nachhaltigen Erfolg der Unternehmung beitragen und somit monetär honoriert werden sollen (Moisio, 2005, S. 2). Außerdem muss entschieden werden, ob Fähigkeiten in unterschiedlichen

[2] Englischer Originaltext: „ […] learned ability to perform a role or task” (Brown & Armstrong, 2024, S. 1).

Ländern differenziert vergütet werden sollen, da die Nachfrage nach bestimmten Fähigkeiten in den einzelnen Ländern unterschiedlich hoch ist, wie der „The Future Jobs Report 2020“ des World Economic Forum darlegt. Damit Mitarbeiter neue Fähigkeiten zielgerichtet erwerben können, ist es außerdem nötig, dass von Arbeitgeberseite entsprechende Trainings zur Verfügung gestellt werden (Dierdorff & Surface, 2008, S. 723). Diese Trainings können entweder intern oder extern entwickelt werden. Dabei erhöhen extern entwickelte Trainings oft die wahrgenommene Fairness der Mitarbeiter (Milanowski, 2002, S. 7). Die Durchführung diverser Trainings ist jedoch wiederum mit zusätzlichen Kosten für das Unternehmen verbunden. Diese zusätzlichen Ausgaben sind bei anderen variablen Vergütungsbestandteilen in gleicher Form nicht nötig. Abschließend müssen die entsprechenden Fähigkeiten der Mitarbeiter getestet und dann zertifiziert werden (Hughes, 2003, S. 179 - 180). Auch dies ist ein zusätzlicher Schritt im Vergleich zu anderen variablen Vergütungsbestandteilen, wo nur die Messung der Ziele, jedoch keine Zertifizierung nötig ist. Auch wenn die Implementierung einer kompetenzbasierten Vergütung mit erhöhtem Aufwand und Kosten verbunden ist, relativiert sich dies, wenn man berücksichtigt, dass die Erkenntnisse aus diesem Programm auch für andere Initiativen verwendet werden können. So legt Milanowski dar, dass die herausgearbeiteten Fähigkeiten auch für das Recruitment bzw. Personalbeschaffung von Nutzen sind oder für die Erstellung von Entwicklungsplänen (2002, S. 2). Dadurch profitieren neben der Vergütungsabteilung auch noch andere Fachbereiche im Personalbereich von diesem Programm (S. 2).

Außerdem handelt es sich dabei um eine Vergütungsform, die hauptsächlich für nicht Management-Funktionen angewendet wird (Moisio, 2005, S. 2). Dies macht auch Sinn, da von Mitgliedern im (Top-)Management erwartet wird, dass diese die nötigen Kompetenzen zur Ausübung ihrer Aufgaben bereits auf einem exzellenten Niveau beherrschen. Außerdem muss angenommen werden, dass die Höhe der Auszahlung zur Honorierung einer neuen Fähigkeit innerhalb der ganzen Belegschaft hinweg gleich ist. Dadurch würde der Auszahlungsbetrag mit steigender Hierarchie prozentual an der Gesamtvergütung signifikant abnehmen und somit nur noch eine untergeordnete Rolle in der Vergütungsstruktur von Mitarbeitern im (Top-)Management spielen.

Im Vergleich zur individuellen variablen Leistungsvergütung oder dem Team-Bonus kann gezeigt werden, dass diese Art der Vergütung einen höheren Grad an Fairness besitzt. So argumentiert Milanowski, dass der Mitarbeiter bereits im Voraus ganz genau weiß, welche Fähigkeiten und Kenntnisse zu einer zusätzlichen Vergütung führen (2002, S. 1). Der Spielraum

für diskretionäre Entscheidungen, wie zum Beispiel bei der individuellen variablen Leistungsvergütung oder dem Team-Bonus, entfällt somit. Außerdem ist diese Vergütungsform sehr stark mit der zunehmenden Individualisierung verbunden (Jenkins & Klarsfeld, 2002, S. 199). Neben der individuellen Leistungsvergütung und der ergebnisorientierten Vergütung, gibt es keine andere Form der variablen Vergütung, die so spezifisch auf den einzelnen Mitarbeiter ausgerichtet ist.

2.1.2.4 Team-Bonus

Ein weiterer variabler Vergütungsbestandteil, der in der Forschung separat betrachtet wird, ist der Team-Bonus. Dieser wird in fast jeder untersuchten Arbeit unterschiedlich bezeichnet. So kommen die folgenden Begrifflichkeiten zum Tragen:

Englischer Begriff	Deutsche Übersetzung	Quelle
Team(-based) incentives	Team(-basierte) Anreize	Friebel et al., 2017 Kim & Vikander, 2015
Team-based bonus scheme	Teambasiertes Bonusprogramm	Butler et al., 2020
Team pay-for-performance	Leistungsabhängige Vergütung für Teams	Conroy & Gupta, 2016
Team(-based) reward	Team(-basierte) Belohnung	Bamberger & Levi, 2009 Gu et al., 2022
Team-based pay	Team-basierte Bezahlung	Reilly et al., 2005
Team-based employee remuneration	Teamorientierte Mitarbeitervergütung	Herath et al., 2019
Project team incentives	Anreize für Projektteams	Taylor, 2010

Tabelle 3: Verschiedene Begrifflichkeiten für Team-Bonus. (Quelle: Eigene Darstellung).

Generell kann man einen Team-Bonus definieren als „[…] monetary incentives offered to teams depending on their absolute performance" (Friebel et al., 2017, S. 2169). Da hierfür die Leistung eines gesamten Teams bewertet werden muss, ist diese Form der variablen Vergütung deutlich anspruchsvoller zu implementieren als zum Beispiel die individuelle variable Leistungsvergütung. Dies wird auch in der Arbeit von Conroy und Gupta bestätigt, welche noch einmal auf die zusätzlichen Schwierigkeiten, wie die wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen individueller und Gruppenleistung oder auf kompliziertere Leistungsmessung verweisen (2016, S. 34).

Eine weitere Herausforderung bei dieser variablen Vergütungsform ist, wie „Teams" definiert werden. Auf Basis unterschiedlicher Literaturbeiträge haben Conroy und Gupta Teams definiert, wenn diese die folgenden vier Eigenschaften besitzen: „[…] (a) including two or more individuals (b) having some level of interdependence, (c) sharing outcomes, and (d) being considered a defined social entity within the organization […]" (2016, S. 34). Besonders die Größe des Teams als quantitatives Merkmal muss hier noch genauer definiert werden, um

besser zu verstehen, wann es sich zum Beispiel um eine Erfolgsbeteiligung oder einen Team-Bonus handelt. So untersucht die Arbeit von Friebel et al. die Effektivität des Team-Bonus in einer Bäckereikette. Dafür haben Sie in ihrem Feldexperiment Teams mit circa sieben Mitarbeiter betrachtet (2017, S. 2173). Die Arbeit von Butler et al. aus dem Jahr 2020 untersucht, wie die Effektivität eines Team-Bonus sich innerhalb von Mannschaften des European Rugby widerspiegelt. Dies bedeutet, dass Teams untersucht wurden, welche aus 15 Mitgliedern bestehen. Einen Schritt weiter bezüglich der Größe des Teams geht die Arbeit von Reilly et al. Hier wurde der Team-Bonus oft für Gruppen von circa 25 Mitarbeitern implementiert (2005, S. 56). Jedoch wurde dieser variable Vergütungsbestandteil auch für ein Team bestehend aus mehr als 3.000 Mitgliedern eingeführt (S. 56). Somit zeigt sich, dass zwar eine weite Spanne bezüglich der Teamgröße existiert, jedoch insbesondere Teams bestehend aus circa 20 Mitgliedern betrachtet werden.

Wie bereits ersichtlich wird, ist die Definition von Zielen für ein ganzes Team vielschichtiger als bei anderen variablen Vergütungsbestandteilen. Daher ist es für den Erfolg eines Team-Bonus essentiell, dass ein vertrauensvolles und kompetentes Management diese Art der variablen Vergütung begleitet (Reilly et al., 2005, S. 59). Auch die „Trittbrettfahrer-Problematik“ bzw. das „free-rider problem“ muss bei der Implementierung berücksichtigt werden. Besonders mit steigender Anzahl der Mitarbeiter, die von dieser Art der variablen Vergütung profitieren, nimmt jene Problematik zu (Lucifora & Origo, 2022, S. 4). Um diesem Problem entgegenzuwirken, ist es wichtig, Teams zusammenzustellen, welche sich gesellschaftlich verbunden fühlen (Bandiera et al., 2013, S. 1086).

2.1.2.5 Gewinnbeteiligung

Profit-sharing scheme bzw. Gewinnbeteiligung ist eine variable Vergütungsform, welche „[…] directly link employee compensation to firm profits“ (Doucouliagos et al., 2020, S. 364). Aufgrund dieser Definition ist die Schlussfolgerung, dass diese Art der variablen Vergütung hauptsächlich bei nur sehr profitablen Unternehmen angeboten wird, nicht weiter verwunderlich (Strifler, 2018, S. 203).

Ein Merkmal dieser Art der variablen Vergütung ist die Teilung des Geschäftsrisikos zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer (Hambly et al., 2019, S. 2856). Dies ist eine Eigenschaft, welche bei der individuellen variablen Leistungsvergütung oder der kompetenzbasierten Vergütung nicht vorliegt.

Ein weiteres Charakteristikum ist, dass die Gewinnbeteiligung sehr stark mit finanziellen Gewinnkennzahlen verknüpft ist, weswegen Haipeter und Slomka sogar von einer „Finanzialisierung“ sprechen (2014, S. 405). Dabei werden vor allem der operating profit bzw. operativer Gewinn (EBIT) und der economic value added bzw. Geschäftswertbeitrag (EVA) als Gewinnkennzahlen verwendet (S. 409). Die Auszahlung aus dieser variablen Vergütung bestimmt sich somit allein auf der Ausprägung dieser finanziellen Kennzahlen (S. 409).
Aus diesen Erkenntnissen lässt sich eine weitere Eigenschaft ableiten. Da die Finanzberichterstattung in den meisten Fällen jährlich oder quartalsweise erfolgt, ist die Auszahlung dieser variablen Vergütung in einem gleichen Zeitraum anzusiedeln. Das heißt, die Gewinnbeteiligung ist zeitlich weniger flexibel wie andere variable Vergütungsbestandteile, wo der Auszahlungszeitpunkt oder der Stichtag zur Erreichung der Ziele individueller festgelegt werden kann.
Im Vergleich zum Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramm (siehe Kapitel II. 2.1.2.7) gibt es bei der Gewinnbeteiligung oftmals keine steuerlichen Vorteile, was zum Beispiel auch in Deutschland gilt (Lowitzsch, 2020, S. 3). Dafür ist hingegen die Höhe der Auszahlung nicht von der Bewertung der Firma durch externe Marktteilnehmer abhängig (Hambly et al., 2019, S. 2856).

2.1.2.6 Erfolgsbeteiligung

Erfolgsbeteiligungen bzw. Gainsharing plans sind sehr weit gefasst und eine Definition ist auch auf der Basis weitreichender wissenschaftlicher Beiträge nur sehr schwer möglich (Roy & Dugal, 2005, S. 251). Eine der umfassendsten Definitionen ist jedoch in der Arbeit von Gardner zu finden: Erfolgsbeteiligungen „[…] rewards employees financially for improvements in quality, productivity or other measureable criteria” (2011, S. 236). Dies klingt zuerst sehr ähnlich zu der Definition von Gewinnbeteiligungsplänen. Jedoch hängt bei Letzterem die Auszahlung an den Mitarbeiter direkt von dem erwirtschafteten Gewinn der Unternehmung ab. Bei Erfolgsbeteiligungen kommt es zu einer Auszahlung, wenn bestimmte Unternehmenskennzahlen, wie zum Beispiel weniger Reklamationen oder höhere Produktivität, erreicht werden. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass es Fälle geben kann, in denen das Unternehmen finanzielle Verluste einfährt, die Erfolgsbeteiligung aber dennoch zur Auszahlung kommt, da eine bestimmte Kennzahl erreicht wurde. Diese Tatsache führt dazu, dass die Implementierung eines erfolgreichen Erfolgsbeteiligungsplans durchaus herausfordernder ist. Wird die Formel, welche der Auszahlung zu Grunde liegt, falsch

aufgestellt, kann diese Art der variablen Vergütung relativ schnell zu einem Misserfolg werden (Kim, 2005, S. 465).

Ein weiterer Aspekt, welcher eine Erfolgsbeteiligung gegenüber einer Gewinnbeteiligung oder einem Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramm unterscheidet, ist deren stärkere Fokussierung auf Kennzahlen und Größen, die durch den Mitarbeiter beeinflusst werden können (Mangel & Useem, 2000, S. 327). Für den Mitarbeiter ist eine Kennzahl wie die Produktivität des Werkes, in welchem er konkret arbeitet, oft greifbarer als der Gewinn einer kompletten Unternehmung.

Um die Erfolgsaussichten dieses variablen Vergütungsbestandteils zu erhöhen, ist es durchaus sinnvoll, sich auf quantitative anstelle von qualitativen Kennzahlen zu stützen. So wurde unter anderem in der Arbeit von Kim festgestellt, dass Erfolgsbeteiligungen vor allem in Branchen mit einem hohen Anteil manueller Arbeit passend sind (2005, S. 480). Hier ist die Erarbeitung quantitativer Kennzahlen durchaus einfacher als in Branchen und Jobs, bei denen hauptsächlich kreative und problemlösende Arbeitsweisen, wie die Entwicklung neuer Produkte oder die Planung von Marketingkampanien, im Fokus stehen.

Außerdem erhalten unter diesem Plan prinzipiell alle Mitarbeiter die gleiche Auszahlung, unabhängig von ihrem jeweiligen Beitrag zur Erreichung der entsprechenden Ziele (Gardner, 2011, S. 240). Wenn man noch einmal die Definition von Greene bezüglich variabler Vergütung heranzieht, dann ist es jedoch möglich, dass die Auszahlungshöhe eines Erfolgsbeteiligungsplans je nach Seniorität des Mitarbeiters schwanken kann.

2.1.2.7 Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramm & Mitarbeiteraktienprogramm

Eine besondere Form der variablen Vergütung sind Employee Share Ownership Programs (ESOP) bzw. Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramme. Oft wird auch der Begriff Employee Share Purchase Plan (ESPP) bzw. Mitarbeiteraktienprogramm verwendet. Diese beiden Begriffe sind jedoch in ihrer Bedeutung fast gleich. Die einzige Ausnahme besteht darin, dass ESOPs auch als aktienbasierte Pensionspläne angesehen werden können (Kruse, et al., 2022, S. 716 - 717).

Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramme erlauben "[…] employees to purchase common stock in their company directly from their employer through accumulated after-tax payroll deductions, up to specified maximums" (Giancola, 2013, S. 265). Der Mitarbeiter kann mit einem Rabatt auf den aktuellen Marktpreis oder einer zusätzlichen Gratisaktie abhängig von der investierten Summe rechnen (Giancola, 2013, S. 265). Dabei ist das grundsätzliche Ziel des

Arbeitgebers, mit der Einführung dieser Art der variablen Vergütung, vor allem die Loyalität der Mitarbeiter zu erhöhen (Lucifora & Origo, 2022, S. 3).

Im Vergleich zu den bisherigen aufgezeigten variablen Vergütungsbestandteilen zeichnet sich diese Form durch ein sehr starkes Chancen-Risiko Profil aus. Dies trifft besonders zu, wenn ein Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramm Teile der regulären Vergütung oder Nebenleistungen eines Mitarbeiters ersetzen (Kruse, 2016, S. 1). Bedenkt man dann noch, dass es im Vergleich zu anderen variablen Vergütungsformen eine Sperrfrist von oftmals mehreren Jahren gibt, in der die Anteile nicht verkauft werden dürfen, erhöht dies das finanzielle Risiko eines Mitarbeiters. Sollte zum Beispiel der jeweilige Arbeitgeber Insolvenz anmelden, dann entfällt das reguläre Arbeitseinkommen für den Mitarbeiter und gleichzeitig sind die erworbenen Unternehmensanteile quasi wertlos.

Zusätzlich ist die Implementierung dieser variablen Vergütungsform relativ komplex und mit sehr hohem administrativem Aufwand verbunden. Dies beginnt mit steuerlichen Aspekten bei dem Erwerb der entsprechenden Aktien bis hin zu einer ausführlicheren Kommunikation. So beschreibt die Arbeit von Muntermann et al. am Beispiel von Siemens, welche unterschiedlichen Kommunikationskampagnen durchgeführt wurden, um die erfolgreiche Einführung eines Mitarbeiteraktienprogramms in den jeweiligen Ländern zu unterstützen (2015, S. 130 - 131). Ist die Teilnahme an den ESPP für Mitarbeiter jedoch nicht verpflichtend, so nimmt oftmals ein signifikanter Anteil der Belegschaft, trotz der hohen Implementierungskosten, nicht teil. Auch die Arbeit von Giancola zeigt, dass die Teilnehmerquote an einen ESPP oftmals unter 50% liegt (2013, S. 266).

Diesem erhöhten Risiko für den Arbeitnehmer sowie dem hohen administrativen Aufwand zur Einführung für die Arbeitgeber, stehen jedoch auch Vorteile gegenüber, die bei anderen Vergütungsformen nicht zum Tragen kommen. So ist die Teilnahme an diesem variablen Vergütungsprogramm oft freiwillig, wodurch Unternehmen zwar nicht immer alle Mitarbeiter erreichen können, die Mitarbeiter aber selbst dadurch eine höhere Autonomie gewinnen. Denn in diesem Programm kann der Mitarbeiter eigenmächtig bestimmen, ob und wie viel er von seinem Gehalt investieren will. Bei einer Investition erhält der Mitarbeiter dann nicht nur Anspruch auf zukünftige finanzielle Erträge, sondern auch ein Mitspracherecht. Diese Eigenschaften sind ein Alleinstellungsmerkmal in Vergleich zu anderen variablen Vergütungsbestandteilen. Außerdem besitzen ESOPs steuerliche Vorteile. So sind zum Beispiel in den USA die Beiträge bis zu einer bestimmten prozentualen Grenze steuerlich absetzbar (Perun, 2000, S. 2). Außerdem kann diese Vergütungsform signifikant zum Aufbau eines

Kapitalstocks für die Pension beitragen (Gilmore, 2022, S. 101). Zusätzlich hat diese Vergütungsform den Vorteil, für den Eigentümer seine Anteile an seine Mitarbeiter zu verkaufen und sich somit aus dem Eigentümerverhältnis zurückzuziehen, ohne dass dabei Arbeitsverhältnisse gefährdet werden (Blasi et al., 2018, S. 39).

Diese Form der variablen Vergütung wird auch unter dem Oberbegriff Mitarbeiterbeteiligung geführt und zusammen mit Gewinn- bzw. Erfolgsbeteiligungen betrachtet (Bellmann & Leber, 2007, S. 1; Möller, 2000, S. 566). Wie jedoch bereits aus bisherigen Ausführungen deutlich wird, unterscheiden sich diese Arten der Vergütung deutlich. Hier sei noch einmal das Risiko-Chancen Profil oder die Mitbestimmung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung als Beispiel zu nennen, weswegen diese Einteilung zu kurz greift. Eine gleiche Argumentation gilt, wenn diese Vergütungsbestandteile als langfristige, variable Vergütungspläne zusammengefasst werden.

Abschließend ist zu erwähnen, dass manche Arbeiten auch am Rande auf Restricted Stock Units bzw. Aktienzuteilungen als variable Vergütungsform eingehen, wie zum Beispiel die Arbeit von Blasi et al. aus dem Jahr 2018. Eine separate Arbeit, welche sich mit dieser Form beschäftigt, wurde nicht gefunden, weswegen diese Art der variablen Vergütung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung zugeordnet und nicht in einem separaten Kapitel behandelt wird.

2.1.2.8 Aktienoptionsprogramm

Eine weitere variable Vergütungsform, die in manchen Arbeiten noch separat betrachtet wird, sind Stock Option Plans bzw. Aktienoptionsprogramme, wie zum Beispiel in der Arbeit von Pendleton und Robinson aus dem Jahr 2023. Wird diese Form der variablen Vergütung hauptsächlich für nicht-leitende Mitarbeiter vergeben, spricht man auch von Broad-Based Stock Option bzw. Belegschaftsaktienoptionen (Cappelli et al., 2020, S. 124). Generell ermöglichen Aktienoptionsprogramme den Mitarbeitern die Möglichkeit „[…] to earn profits from improvements in employer firm performance and, in turn, the price of the company's stock" (Cappelli et al., 2020, S. 124). Technisch gesehen haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, durch Ausübung der jeweiligen Optionen, Aktien der Unternehmung zu einem vorher abgestimmten Preis zu einem festen Zeitpunkt zu erwerben. Außerdem können die erworbenen Aktien zu dem festgesetzten Preis direkt wieder auf dem Markt verkauft werden, um somit gewisse Gewinne zu realisieren. Für das Unternehmen ist es dabei äußerst relevant, ob die Aktien direkt verkauft oder gehalten werden. Sollten diese sofort verkauft werden, geht der beabsichtigte Effekt, dass sich Mitarbeiter stärker mit dem Unternehmen verbunden

fühlen, verloren (Pendleton & Robinson, 2023, S. 197). Dies kann im Gegensatz zu den oben beschriebenen Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramm aufgrund einer Mindesthaltezeit nicht eintreten. Dabei illustriert die folgende Abbildung noch einmal kurz das Auszahlungskonzept einer Mitarbeiteraktienoption:

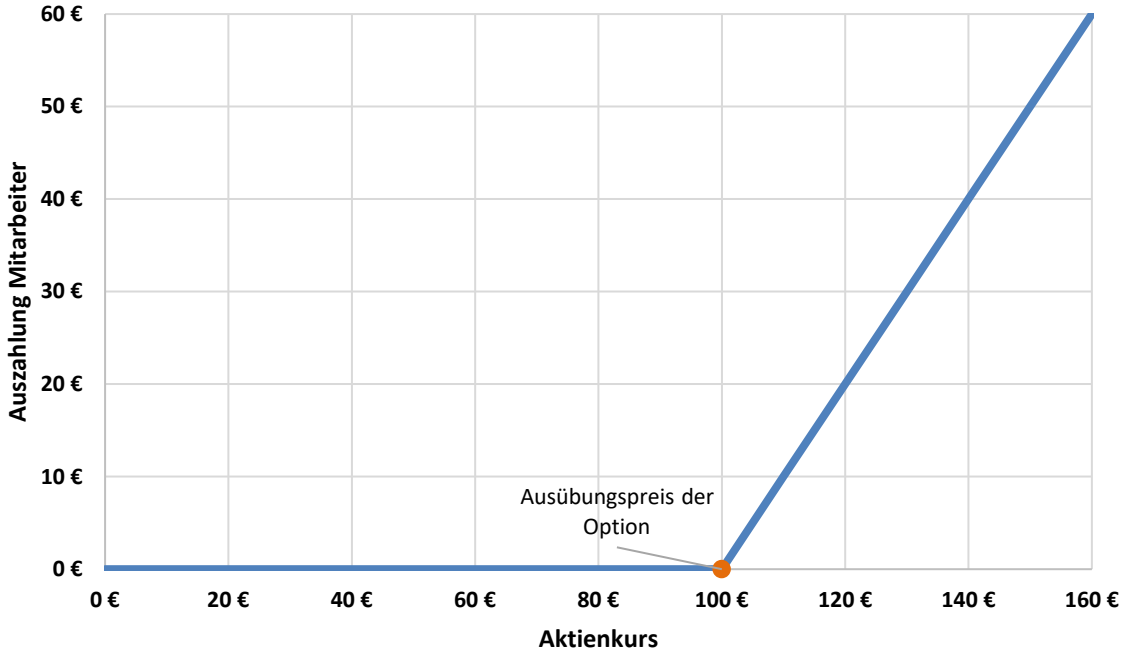


Abbildung 15: Illustration der Auszahlungsmöglichkeiten einer Mitarbeiteraktienoption. (Quelle: Eigene Darstellung nach Hull, 2015, S. 11).

In der Fachliteratur wird diese Option in Abbildung 15 auch als Call Option bezeichnet. Diese ist auch gleichzeitig die einzige Form der Option, welche an Mitarbeitern ausgegeben wird (Hull, 2015, S. 354). In dem vorliegenden Beispiel würde der Mitarbeiter seine Option ausüben können, wenn der Aktienkurs über 100 EUR steigt, und somit eine Auszahlung erhalten bzw. Aktien des Unternehmens für den festgesetzten Preis erwerben.

Eine zusätzliche inhärente Eigenschaft von Aktienoptionsprogrammen ist, dass in der Regel nur Mitarbeiter mit einer höheren Risikotoleranz Aktien erwerben (Pendleton & Robinson, 2023, S. 208). Dadurch kann es zu einer nicht gewollten „Spaltung der Belegschaft“ kommen. Zusätzlich ist hier anzumerken, dass diese Form der Vergütung besonders unter Start-Ups beliebt ist, da diese mit keinen signifikanten initialen Kosten verbunden ist und Start-Ups oft weniger stark kapitalisiert sind (Reilly, 2022, S. 104).

Eine Gemeinsamkeit zu den oben beschriebenen Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogrammen ist der sogenannte geteilte Kapitalismus (Cappelli et al., 2020, S. 126). In beiden variablen Vergütungsformen kann der Mitarbeiter direkte Gewinne am Kapitalmarkt erzielen.

Außerdem nehmen die Mitarbeiter in beiden Vergütungsformen an den Schwankungen des Aktienkurses teil.

2.1.2.9 Weitere variable Vergütungsbestandteile

Neben den oben genannten variablen Vergütungsbestandteilen gibt es noch weitere Formen, welche in der wissenschaftlichen Literatur am Rande genannt werden. Hierzu zählt unter anderem die **Tournament-Vergütung**. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass der Mitarbeiter, welcher eine Aufgabe am besten bewältigt, eine Auszahlung bekommt und somit das Tournament gewinnt, die anderen Mitarbeiter jedoch keine Auszahlung erhalten (Dohmen & Falk, 2011, S. 563). Verschiedene Abwandlungen der Auszahlungskurve sind möglich. So kann diese zum Beispiel so ausgestaltet sein, dass nicht nur der beste Mitarbeiter eine Auszahlung bekommt, sondern alle Mitarbeiter, die die Aufgabe besser als der Durschnitt erfüllt haben.
Eine weitere Form variabler Vergütung stellt der **Spot-Boni** bzw. **Spot-Award** dar. Dabei handelt es sich um eine monetäre Wertschätzung für Mitarbeiter, die außerordentliche Leistung gezeigt oder einen besonderen Beitrag zum Erfolg eines Projekts geleistet haben (Law, 2016, S. 4 - 5). Ein markantes Merkmal des Spot-Boni ist dabei, dass der Auszahlungsbetrag im Vergleich zu anderen Vergütungsbestandteilen relativ gering ausfällt (S. 5). Außerdem kann diese Art der Vergütung zeitlich relativ flexibel ausbezahlt werden, wie bereits der Name suggeriert.
Abschließend können noch der **Sign-on** und **Retention Bonus** aufgeführt werden. Beide Arten dieser variablen Vergütung stellen eine Einmalzahlung an gewisse Mitarbeiter dar (Law, 2016, S. 4). Der Sign-on Bonus wird dabei als Anreiz gezahlt, wenn sich Mitarbeiter mit kritischen Fähigkeiten für die Aufnahme eines Arbeitsverhältnisses beim jeweiligen Unternehmen entscheiden (S. 4). Der Retention Bonus wird ausbezahlt, wenn Mitarbeiter mit wichtigen Fähigkeiten eine vertraglich festgelegte zusätzliche Zeitperiode oder wenigstens bis zum Abschluss eines entscheidenden Projekts im Unternehmen verbleiben (S. 4 - 5).

2.1.3 Kriterien zur Klassifizierung variabler Vergütungsbestandteile

Auf Basis der bisherigen Ausführungen und der untersuchten wissenschaftlichen Literatur werden in diesem Kapitel Kriterien hergeleitet, welche es erlauben, variable Vergütungsbestandteile zu klassifizieren. Diese Kriterien werden jeweils in drei Ausprägungen unterteilt. Danach werden die variablen Vergütungsbestandteile diesen drei Ausprägungen entsprechend zugeordnet. Hierbei wurde sich nur für drei Ausprägungen entschieden, da eine

noch genauere Zuordnung variabler Vergütungsbestandteile nicht mehr auf Basis der untersuchten Literatur sinnvoll verargumentiert werden kann. Jede Zuordnung zu einer Ausprägung eines Kriteriums wird anhand eines variablen Vergütungsbestandteils erklärt, damit eine Wiederholung ähnlicher Begründungen vermieden wird. Diese Vorgehensweise ist auch noch einmal in folgender Abbildung dargestellt:

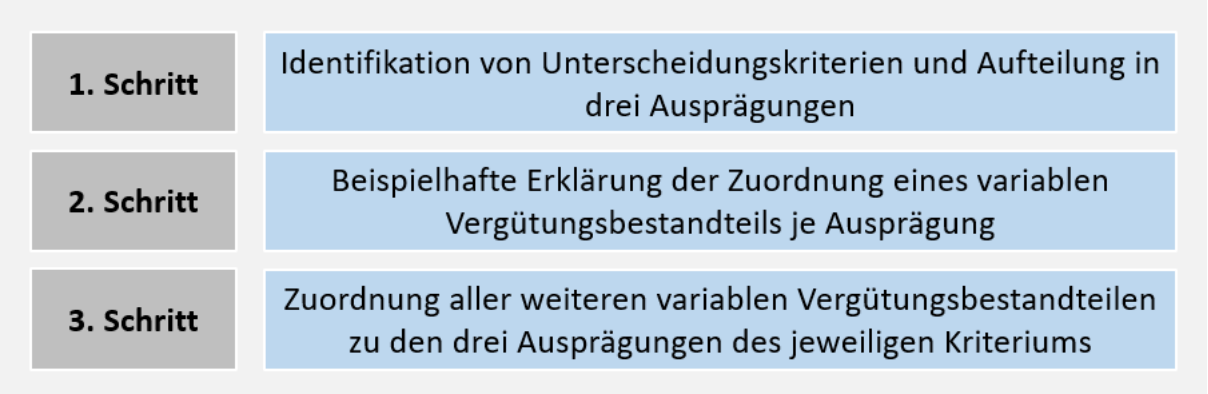


Abbildung 16: Illustrative Darstellung zur Vorgehensweise bezüglich der Kriterien zur Klassifizierung variabler Vergütungsbestandteile. (Quelle: Eigene Darstellung).

Dieser dargestellte Ansatz, Kriterien in unterschiedliche Ausprägungen zu unterteilen, und dann Objekte, wie hier variable Vergütungsbestandteile, zuzuordnen, ist ein Bestandteil der Clusteranalyse und wird auch als „Indirekte Methode durch Stimulusskalierung“ bezeichnet (Bacher et al., 2010, S. 78). Diese Zuordnung ist wiederum die Basis für die Bildung von Clustern zur Klassifizierung variabler Vergütungsbestandteile im nächsten Kapitel.

2.1.3.1 Zeitliche Flexibilität

Als erstes Kriterium, anhand dessen variable Vergütungsbestandteile unterschieden und klassifiziert werden können, ist die zeitliche Flexibilität. So wird dieses Kriterium bei den bisherigen Ausführungen zum Beispiel explizit bei der Gewinnbeteiligung oder den Aktienoptionen genannt. Dabei bezieht sich dieses Kriterium sowohl auf den Zeitraum der Messung der Leistung als auch auf den Zeitpunkt der Auszahlung.

Als zeitlich äußerst flexibel kann der Spot-Boni angesehen werden. Dieser wird bei einem besonderen Beitrag des Mitarbeiters vergeben. Hierbei kann zu jedem Zeitpunkt eine herausragende Leistung festgestellt werden und somit direkt im Anschluss eine Auszahlung erfolgen. Weniger zeitlich flexibel ist die ergebnisorientierte Vergütung. So muss bei einer Vertriebsvergütung, welche mit Quoten arbeitet, zuerst eine gewisse Anzahl an Produkten verkauft werden, bevor es zu einer Auszahlung kommt (vgl. Abb. 14). Auch wenn der Mitarbeiter zwar eine hervorragende Leistung zeigt und in kürzester Zeit bereits eine gewisse

Anzahl an Produkten verkauft hat, jedoch noch unterhalb der Quote liegt, wird dieser Erfolg nicht sofort monetär honoriert, was mit Hilfe eines Spot-Bonus möglich wäre. Am wenigsten zeitlich flexibel ist unter anderem die Gewinnbeteiligung. Hier wurde bereits im Kapitel II.2.1.2.5 gezeigt, dass hier die Auszahlung an bestimmten Gewinnkennzahlen, wie dem EBIT, verknüpft ist. Diese Kennzahlen werden zu festgelegten Zeitpunkten in der jeweiligen Finanzberichterstattung veröffentlicht. So ist zum Beispiel eine frühere Auszahlung auch auf einer pro Rata Basis nicht möglich, da dies für externe Marktteilnehmer einen direkten Rückschluss auf die Gewinnsituation der Unternehmung geben könnte. Die Zuordnung der weiteren variablen Vergütungsbestandteile kann in der Tabelle 4 eingesehen werden:

Zeitliche Flexibilität		
Wenig zeitlich flexibel	**Mischung**	**Sehr zeitlich flexibel**
Aktienoptionsprogramm	Erfolgsbeteiligung	Individuelle variable Leistungsvergütung
Gewinnbeteiligung	Ergebnisorientierte Vergütung	Kompetenzbasierte Vergütung
Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramm	Team-Bonus	Sign-on/ Retention Bonus
	Tournament-Vergütung	Spot-Boni

Tabelle 4: Einordnung variabler Vergütungsbestandteile bezüglich drei unterschiedlicher Ausprägungen des Kriteriums "Zeitlicher Flexibilität". (Quelle: Eigene Darstellung).

2.1.3.2 Individualität

Als zweites Kriterium wurde die Individualität in der untersuchten Vergütungsliteratur identifiziert. So findet sich dieses Kriterium beispielsweise bereits im Namen der „individuellen variablen Leistungsvergütung“. In dieser Arbeit ist dieses Kriterium dadurch definiert, wie individuell die Ziele zur Erreichung einer Auszahlung auf den jeweiligen Mitarbeiter abgestimmt sind und wie stark dabei dieser auf die Hilfe von bzw. der Zusammenarbeit mit anderen Kollegen angewiesen ist.

Als Paradebeispiel eines sehr individuellen variablen Vergütungsbestandteils kann die gerade genannte individuelle variable Leistungsvergütung angeführt werden. Diese zeichnet sich unter anderem laut Abdulsalam et al. dadurch aus, dass diese individuell zwischen Arbeitgeber und -nehmer verhandelt wird und deren Ausgestaltung zwischen Teammitglieder sehr unterschiedlich sein kann (2021, S. 1204). Es können somit individuelle Ziele festgelegt werden, welche unabhängig von der Leistung andere Kollegen sind. Anders sieht dies bereits bei dem Team-Bonus aus. In Kapitel II.2.1.2.4 wurde auf Basis der Literatur die Schlussfolgerung gezogen, dass ein Team-Bonus oftmals für Teams mit einer Größe von circa 20 Mitarbeitern zum Einsatz kommt. Dadurch können keine Ziele maßgeschneidert für eine Person festgelegt werden und auch die Auszahlung hängt zu einem gewissen Grad von der

Leistung der Kollegen ab. Einen signifikanten Schritt weiter gehen variable Vergütungsbestandteile wie Aktienoptionen. Hier bestimmt sich die Auszahlung an die Mitarbeiter nicht mehr nach individuellen Zielen, sondern nach dem Kurs der Aktie des jeweiligen Unternehmens. Außerdem hängt die Auszahlung an den Mitarbeiter sowohl von der Leistung der gesamten Belegschaft als auch von der Bewertung des Unternehmenswertes durch externe Marktteilnehmer ab. Die folgende Tabelle zeigt dabei die Zuordnung der weiteren variablen Vergütungsbestandteile zu den entsprechenden Ausprägungen:

Individualität		
Geringe Individualität	**Mischung**	**Hohe Individualität**
Aktienoptionsprogramm	Erfolgsbeteiligung	Individuelle variable Leistungsvergütung
Gewinnbeteiligung	Ergebnisorientierte Vergütung	Kompetenzbasierte Vergütung
Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramm	Team-Bonus	Sign-on/ Retention Bonus
	Tournament-Vergütung	Spot-Boni

Tabelle 5: Einordnung variabler Vergütungsbestandteile bezüglich drei unterschiedlicher Ausprägungen des Kriteriums "Individualität". (Quelle: Eigene Darstellung).

2.1.3.3 Objektivität

Als drittes Kriterium kann die Objektivität genannt werden. Damit ein Sachverhalt als objektiv bezeichnet werden kann, führen Sprenger und Reiss auf Basis unterschiedlicher Auffassungen folgende drei Aspekte ins Feld (2014, o. S.):

1) Tatsachentreue
2) Fehlen von normativen Verpflichtungen und Werte-Freiheit
3) Fehlen persönlicher Voreingenommenheit

Diese Aspekte der Objektivität treffen vor allem auf variable Vergütungsbestandteile zu, deren Auszahlung anhand von quantitativen Kennzahlen berechnet werden kann. Dazu zählt unter anderem die Erfolgsbeteiligung. Die in Kapitel II.2.1.2.6 aufgeführten, beispielhaften Kennzahlen, wie die Produktivität oder die Anzahl an Reklamationen, können anhand entsprechender Daten berechnet werden, sind frei von normativen Verpflichtungen und lassen auch keine Verzerrung durch persönliche Meinungen zu. Als weniger objektiv kann die Tournament-Vergütung eingeordnet werden. Hier bekommen Mitarbeiter eine höhere Vergütung, wenn diese Aufgaben besser erfüllen als ihre Kollegen. Wenn die Aufgabe nicht quantifizierbar ist, kann es zu Unschärfen bei der Beurteilung von Mitarbeitern kommen, welche eine Aufgabe in einer ähnlichen Weise erledigt haben und somit wiederum zu einer leichten Unfairness bei der Auszahlung. Als am wenigstens objektiv laut den oben genannten Kriterien lässt sich der Spot-Boni einordnen. Bei der Beurteilung von herausragenden

Leistungen gibt es seitens der disziplinarischen Führungskraft erheblichen diskretionären Spielraum. Dadurch kann die Entscheidung bezüglich einer Auszahlung durch persönliche Präferenzen oder durch eine gewisse Voreingenommenheit beeinflusst werden. Die Tabelle 6 zeigt die Zuordnung der weiteren variablen Vergütungsbestandteile in Bezug auf deren Objektivität:

Objektivität		
Wenig objektiv	**Mischung**	**Sehr objektiv**
Individuelle variable Leistungsvergütung	Team-Bonus	Aktienoptionsprogramm
Spot-Boni	Tournament-Vergütung	Ergebnisorientierte Vergütung
Sign-on/ Retention Bonus		Erfolgsbeteiligung
		Gewinnbeteiligung
		Kompetenzbasierte Vergütung
		Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramm

Tabelle 6: Einordnung variabler Vergütungsbestandteile bezüglich drei unterschiedlicher Ausprägungen des Kriteriums "Objektivität". (Quelle: Eigene Darstellung).

2.1.3.4 Markt- und Geschäftsrisiko

Das vierte Kriterium, das anhand der untersuchten Literatur identifiziert werden konnte, ist das Markt- und Geschäftsrisiko. So wird dieses Kriterium unter anderem bei der Gewinnbeteiligung oder Mitarbeiterkapitalbeteiligung direkt thematisiert. Marktrisiko wird oft durch negative makroökonomische Ereignisse, wie eine hohe Inflationsrate oder eine Rezession, bedingt (Brigham & Ehrhardt, 2014, S. 249). Geschäfts- bzw. Firmenrisiko wird durch Entscheidungen des Unternehmens selbst, wie zum Beispiel die Übernahme eines Konkurrenten und die daraus entstehenden positiven und negativen Folgen, begründet (Berk & DeMarzo, 2020, S. 374).

Das Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramm wird dabei sehr stark von diesen beiden Risikotypen beeinflusst. Da hier die Mitarbeiter in diesen Programmen Aktien der jeweiligen Unternehmung erhalten, sind sie direkt von Marktschwankungen, unter anderem ausgelöst durch Inflation oder Zinssätze, betroffen. Weiter gefasst unterliegt der Wert der Aktie und somit die Auszahlung an den Mitarbeiter auch der Einschätzung externer Marktteilnehmer, wie institutionellen Investoren. Zusätzlich trägt der Mitarbeiter ein direktes Geschäftsrisiko, da sich Fehlentscheidungen des Top-Managements oder das Verfehlen einer gewissen Gewinnmarge in den Aktienkursen und somit der Auszahlung widerspiegelt. Dagegen ist der Team-Bonus weniger stark von Markt- und Geschäftsrisiko betroffen. In der Regel ist der Team-Bonus nicht an eine unternehmensübergreifende Gewinngröße oder den Aktienkurs gebunden. Dies lässt sich dadurch begründen, dass diese Art der variablen Vergütung für

Teams von circa 20 Mitarbeitern ausgegeben wird und somit ein Ziel, wie den Gesamtgewinn signifikant zu beeinflussen, nicht sinnvoll ist. Jedoch ist es möglich, Abteilungsziele zu erstellen, welche ein gewisses Geschäftsrisiko beinhalten. Betrachtet man variable Vergütungsbestandteile wie den Sign-on Bonus, stellt sich heraus, dass dieser nur sehr gering von diesen Arten des Risikos betroffen ist. Sobald dieser Bonus einem neuen Mitarbeiter vertraglich versprochen wurde, unterliegt die Höhe der Auszahlung in der Regel keinem Geschäfts- oder Marktrisiko. Die Zuordnung aller beschriebenen variablen Vergütungsbestandteilen zu den drei Ausprägungen des Geschäfts- und Marktrisikos können in folgender Tabelle eingesehen werden:

Markt- und Geschäftsrisiko		
Geringes Markt- und Geschäftsrisiko	**Mischung**	**Hohes Markt- und Geschäftsrisiko**
Individuelle variable Leistungsvergütung	Ergebnisorientierte Vergütung	Aktienoptionsprogramm
Sign-on/ Retention Bonus	Kompetenzbasierte Vergütung	Erfolgsbeteiligung
Spot-Boni	Team-Bonus	Gewinnbeteiligung
	Tournament-Vergütung	Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramm

Tabelle 7: Einordnung variabler Vergütungsbestandteile bezüglich drei unterschiedlicher Ausprägungen des Kriteriums "Markt- und Geschäftsrisikos". (Quelle: Eigene Darstellung).

2.1.3.5 (Implementierungs-) Kosten und Komplexität

Als fünftes Kriterium können die (Implementierungs-) Kosten und die Komplexität des jeweiligen variablen Vergütungsbestandteils herangezogen werden. So wurden diese Kriterien unter anderem bei der kompetenzbasierten Vergütung oder dem Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramm bereits aufgeführt. Ein variabler Vergütungsbestandteil wird dabei in dieser Arbeit als komplex angesehen, wenn unterschiedliche Prozessschritte und Mitarbeiter involviert sind, um von der Leistungsmessung zur monetären Auszahlung zu gelangen.

Ein variabler Vergütungsbestandteil mit hohen Implementierungskosten und einer hohen Komplexität ist die bereits erwähnte kompetenzbasierte Vergütung. Wie in Kapitel II.2.1.2.3 dargelegt, müssen hier zuerst die Fähigkeiten festgelegt werden, welche vergütet werden sollen. Die Ausprägung dieser Fähigkeiten muss gemessen, dokumentiert und im besten Fall zertifiziert werden. Außerdem müssen entsprechende Trainings angeboten werden. Da sich die Nachfrage nach bestimmten Fähigkeiten schnell ändern kann, müssen diese Trainings außerdem ständig angepasst werden (OECD, 2017, S. 19). Dies alles zusammengenommen ist oft mit hohem administrativen Aufwand verbunden. Weniger kostenintensiv bzw. komplex in der Administration ist die Erfolgsbeteiligung. Hier liegt die Komplexität zum größten Teil in

den festgelegten Kennzahlen. Je nachdem wie viele Kennzahlen zur Messung der Leistung verwendet werden und wie schwer deren Ausprägung zu messen ist, umso komplexer wird diese Art der variablen Vergütung. Darauf aufbauend wird ersichtlich, dass eine Gewinnbeteiligung noch geringer in der Komplexität und den Implementierungskosten ist. Der Grund hierfür ist, dass die Höhe der Auszahlung alleine auf einer Kennzahl wie den operativen Gewinn basiert, welche bereits aufgrund der Finanzberichterstattung berechnet wird und somit direkt für diesen variablen Vergütungsbestandteil verwendet werden kann. Es muss allein eine Verknüpfung zwischen der Höhe des Gewinns und der entsprechenden Auszahlung hergestellt werden. Abschließend wurden auch noch die weiteren variablen Vergütungsbestandteile wieder den entsprechenden Ausprägungen zugeordnet:

(Implementierungs-) Kosten und Komplexität		
Geringe (Implementierungs-) Kosten und Komplexität	**Mischung**	**Hohe (Implementierungs-) Kosten und Komplexität**
Ergebnisorientierte Vergütung	Erfolgsbeteiligung	Aktienoptionsprogramm
Gewinnbeteiligung	Individuelle variable Leistungsvergütung	Kompetenzbasierte Vergütung
Sign-on/ Retention Bonus	Tournament-Vergütung	Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramm
Spot-Boni		Team-Bonus

Tabelle 8: Einordnung variabler Vergütungsbestandteile bezüglich drei unterschiedlicher Ausprägungen des Kriteriums "(Implementierungs-) Kosten und Komplexität". (Quelle: Eigene Darstellung).

2.1.3.6 Weitere spezifische Unterscheidungskriterien

Neben diesen fünf Hauptkriterien gibt es noch ein paar zusätzliche Kriterien, die jedoch einseitig auf bestimmte variable Vergütungsbestandteile zutreffen. Dies bedeutet, dass das Kriterium entweder zutrifft oder nicht. Eine Mischung aus zwei Ausprägungen wie bei den anderen fünf genannten Kriterien gibt es nicht. Diese Darlegung lässt sich direkt an dem Kriterium **Mitspracherecht** zeigen.

Es gibt nur zwei variable Vergütungsbestandteile, welche mit einem direkten Mitsprachrecht verbunden sind. Dies sind das Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramm und das Aktienoptionsprogramm, nachdem die Option ausgeübt wurde und der Mitarbeiter entsprechende Anteile des Unternehmens erhält. In beiden Fällen wird der Mitarbeiter zum Aktionär und hat somit ein Mitsprach-/ Abstimmungsrecht auf der Hauptversammlung. Auch wenn diese Mitbestimmung relativ gering ausfällt, so ist diese Eigenschaft bei keinem anderen variablen Vergütungsbestandteils vorhanden. Ein weiteres Kriterium, das ausschließlich auf das Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramm zutrifft, ist die **Wahlmöglichkeit** des Mitarbeiters, an diesem Programm teilzunehmen. Oftmals ist die Teilnahme freiwillig, da ein

gewisses Eigeninvestment gefordert ist (vgl. Kapitel II.2.1.2.7). Das ist ein Kriterium, das wiederum bei anderen Arten variabler Vergütung nicht vorliegt.
Abschließend gibt es noch ein Kriterium, das nur auf die ergebnisorientierte Vergütung zutrifft. Hier gibt es eine **Einschränkung je nach Mitarbeitergruppen**. So gilt zum Beispiel die Vertriebsvergütung nur für Mitarbeiter im Verkauf oder der Akkordlohn nur für physische Aufgaben. Diese Einschränkung liegt bei anderen variablen Vergütungsformen nicht vor. Eine individuelle variable Leistungsvergütung oder eine kompetenzbasierte Vergütung kann nach entsprechenden Anpassungen zum Beispiel an jede Mitarbeitergruppe vergeben werden.
Somit konnten neben den oben beschriebenen fünf Hauptkriterien noch drei weitere Kriterien identifiziert werden, welche nur auf bestimmte Arten variabler Vergütung zutreffen. Diese sollen jedoch auch bei der Bildung von entsprechenden Clustern zur Klassifizierung variabler Vergütungsbestandteile Berücksichtigung finden.

2.1.4 Cluster variabler Vergütungsbestandteile

Abschließend sollen nun in diesem Kapitel entsprechende Cluster gebildet werden, um die oben beschriebenen variablen Vergütungsbestandteile weiter zu klassifizieren. Dazu wird zuerst wieder auf eine Methodik der Clusteranalyse zurückgegriffen, nämlich der Ähnlichkeitsmatrix. Eine Ähnlichkeitsmatrix stellt einen grafischen Zusammenhang zwischen der Ähnlichkeit unterschiedlicher Objekte her (Bacher et al., 2010, S. 80). Im Fall dieser Arbeit wird diese verwendet, um den Zusammenhang zwischen unterschiedlichen variablen Vergütungsbestandteilen darzustellen. Um diese Ähnlichkeit zu messen, bedarf es eines Ähnlichkeitsmaßes. Dieses Maß ist „[…] dadurch gekennzeichnet, dass ein größerer Zahlenwert eine größere Ähnlichkeit bedeutet“ (Bacher et al., 2010, S. 195). Für diese Arbeit kann das Ähnlichkeitsmaß auf Basis der im vorherigen Kapitel vorgenommenen Zuordnung der Arten variabler Vergütung zu den drei Ausprägungen der fünf genannten Kriterien bestimmt werden. Dafür wird folgende Logik angewendet: Wenn variable Vergütungsbestandteile derselben Ausprägung zugeordnet werden, bekommen diese einen numerischen Ähnlichkeitswert von „2“. Werden diese benachbarten Ausprägungen zugeordnet, bekommen diese den Wert „1“. Liegt eine Ausprägung zwischen beiden variablen Vergütungsbestandteilen, wird der Wert „0“ vergeben. Beispielsweise liegt bei dem Kriterium „Zeitliche Flexibilität“ zwischen der Gewinnbeteiligung und der kompetenzbasierten Vergütung die Ausprägung „Mischung“ dazwischen, weswegen hier ein Ähnlichkeitswert von „0“ vergeben wird. Mit Hilfe dieser Vorgehensweise kann eine Ähnlichkeitsmatrix für alle fünf

Kriterien gebildet werden. Die folgende Abbildung zeigt die Ähnlichkeitsmatrix für das Kriterium „Zeitliche Flexibilität“:

Zeitliche Flexibilität	Aktienoptions-programm	Erfolgsbeteiligung	Ergebnisorientierte Vergütung	Gewinnbeteiligung	Individuelle variable Leistungsvergütung	Kompetenzbasierte Vergütung	Mitarbeiterkapital-beteiligungsprogramm	Sign-on/ Retention Bonus	Spot-Boni	Team-Bonus	Tournament-Vergütung
Aktienoptions-programm	-										
Erfolgsbeteiligung	1	-									
Ergebnisorientierte Vergütung	1	2	-								
Gewinnbeteiligung	2	1	1	-							
Individuelle variable Leistungs-vergütung	0	1	1	0	-						
Kompetenzbasierte Vergütung	0	1	1	0	2	-					
Mitarbeiterkapital-beteiligungsprogramm	2	1	1	2	0	0	-				
Sign-on/ Retention Bonus	0	1	1	0	2	2	0	-			
Spot-Boni	0	1	1	0	2	2	0	2	-		
Team-Bonus	1	2	2	1	1	1	1	1	1	-	
Tournament-Vergütung	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	-

Abbildung 17: Ähnlichkeitsmatrix in Bezug auf das Kriterium "Zeitliche Flexibilität". (Quelle: Eigene Darstellung).

Die Ähnlichkeitsmatrizen für die weiteren vier Kriterien können in Anlage 2 nachgeschlagen werden. Die Werte der einzelnen Ähnlichkeitsmatrizen werden danach summiert und es kann eine gesamthafte Matrix berechnet werden, was die folgende Abbildung zeigt:

Gesamt	Aktienoptions-programm	Erfolgsbeteiligung	Ergebnisorientierte Vergütung	Gewinnbeteiligung	Individuelle variable Leistungsvergütung	Kompetenzbasierte Vergütung	Mitarbeiterkapital-beteiligungsprogramm	Sign-on/ Retention Bonus	Spot-Boni	Team-Bonus	Tournament-Vergütung
Aktienoptions-programm	-										
Erfolgsbeteiligung	7	-									
Ergebnisorientierte Vergütung	5	8	-								
Gewinnbeteiligung	8	7	7	-							
Individuelle variable Leistungsvergütung	1	4	4	1	-						
Kompetenzbasierte Vergütung	5	6	6	3	6	-					
Mitarbeiterkapital-beteiligungsprogramm	10	7	5	8	1	5	-				
Sign-on/ Retention Bonus	0	3	5	2	9	5	0	-			
Spot-Boni	0	3	5	2	9	5	0	10	-		
Team-Bonus	6	7	7	4	5	7	6	4	4	-	
Tournament-Vergütung	5	8	8	5	6	6	5	5	5	9	-

Abbildung 18: Ähnlichkeitsmatrix mit aufsummierten Werten über alle fünf Kriterien. (Quelle: Eigene Darstellung).

Je höher der nummerische Wert, desto dunkelgrüner ist dieser in der Matrix hinterlegt. Dabei ist erkennbar das „10“ der höchste und „0“ der niedrigste Wert ist. Dies bedeutet, dass zum Beispiel die variablen Vergütungsbestandteile „Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramm“ und „Aktienoptionsprogramm“ die höchste Ähnlichkeit und „Spot-Boni“ und „Aktienoptionsprogramm“ die niedrigste Ähnlichkeit aufweisen. Aus diesen Erkenntnissen und unter Berücksichtigung der weiteren Kriterien aus Kapitel II.2.1.3.6 lassen sich die folgenden fünf Cluster bzw. Klassifizierungen variabler Vergütungsbestandteile begründen.

Als erstes wird deutlich, dass Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramme und Aktienoptionsprogramme in einem Cluster zusammengefasst werden können. Diese haben einen Ähnlichkeitswert von „10“, was bedeutet, dass sie bei jedem der fünf Kriterien zur gleichen Ausprägung zugeordnet wurden. Zusätzlich weisen diese beiden Arten der variablen Vergütung das Kriterium Mitspracherecht auf. Somit kann das erste Cluster gebildet werden, was im weiteren Verlauf der Arbeit als **„Mitarbeiterkapitalbeteiligung“** bezeichnet wird.

Das einzige weitere Paar an variabler Vergütungsbestandteile, dass auch einen Ähnlichkeitswert von „10“ besitzt, ist der Spot-Boni und der Sign-on/ Retention-Bonus, weswegen auch diese zusammengefasst werden sollen. Außerdem kann man feststellen, dass nur die individuelle variable Leistungsvergütung einen Ähnlichkeitswert von „9“ mit dem Spot-Boni und der Sign-on/ Retention-Bonus hat. Andere variable Vergütungsbestandteile sind nicht so stark mit diesen beiden Arten verknüpft, weswegen auch die individuelle variable Leistungsvergütung zu diesem Cluster hinzugefügt wird. Diese soll auch namensprägend für dieses Cluster sein, da diese deutlich häufiger in der Literatur behandelt wird als der Spot-Boni und der Sign-on/ Retention-Bonus. Damit steht das nächste Cluster mit der Bezeichnung **„Individuelle variable Leistungsvergütung“** fest.

Betrachtet man wieder die Ähnlichkeitsmatrix in Abbildung 18, so stellt man fest, dass nur noch der Team-Bonus zusammen mit der Tournament-Vergütung einen Ähnlichkeitswert von „9“ aufweist. Dieser hohe Ähnlichkeitswert ist somit die Basis für das dritte Cluster mit dem Namen **„Team-Bonus“**.

Im nächsten Schritt werden alle variablen Vergütungsbestandteile mit einem Ähnlichkeitswert von „8“ betrachtet, die bisher noch nicht zugeordnet wurden. Somit ist ersichtlich, dass Erfolgsbeteiligungen und ergebnisorientierte Vergütungen zusammengefasst werden können. Des Weiteren sind auf Basis der Ähnlichkeitsmatrix Gewinnbeteiligungen mit Aktienoptionsprogrammen und Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogrammen zusammenzufassen. Dies würde bedeuten, dass Gewinnbeteiligungen zum Cluster „Mitarbeiterkapitalbeteiligung“ zugeordnet werden müssten. Hier müssen aber noch einmal die weiteren Kriterien aus Kapitel II.2.1.3.6 herangezogen werden. Das Cluster „Mitarbeiterkapitalbeteiligung“ zeichnet sich durch ein klares Mitbestimmungsrecht aus. Außerdem haben die Mitarbeiter in einem Mitarbeiteraktienprogramm oft die Wahl, ob sie daran teilnehmen wollen oder nicht. Dies trifft beides nicht auf eine Gewinnbeteiligung zu. Aus diesem Grund wird die Gewinnbeteiligung nicht diesem Cluster zugeordnet. Deswegen wird der nächst höchste Ähnlichkeitswert der Gewinnbeteiligung herangezogen, nämlich „7“.

Dieser bezieht sich dabei auf die Erfolgsbeteiligung und die ergebnisorientierte Vergütung. Im Ergebnis werden somit diese drei Arten variabler Vergütung zusammengefasst und im Folgenden als **„Erfolgsbeteiligung“** bezeichnet.

Der einzige variabler Vergütungsbestandteil, der jetzt noch übrigbleibt, ist die kompetenzbasierte Vergütung. Diese weist die niedrigsten Ähnlichkeitswerte mit der maximalen Ausprägung von nur einmal „7“ aus. Deswegen kann argumentiert werden, diese als separates Cluster mit dem gleichen Namen, **„kompetenzbasierte Vergütung“**, anzusehen. Somit wurden fünf Cluster gebildet. Die Tabelle 9 stellt eine Übersicht über alle Cluster zur Klassifizierung variabler Vergütungsbestandteile dar. Diese Cluster bzw. Klassifizierungen werden zur Beantwortung der letzten theoriegeleiteten, der empirischen und gestaltungsgeleiteten Fragestellung herangezogen.

Cluster zur Klassifizierung variabler Vergütungsbestandteile				
Mitarbeiterkapital-beteiligung	**Individuelle variable Leistungsvergütung**	**Team-Bonus**	**Erfolgsbeteiligung**	**Kompetenzbasierte Vergütung**
Aktienoptionsprogramm	Individuelle variable Leistungsvergütung	Team-Bonus	Erfolgsbeteiligung	Kompetenzbasierte Vergütung
Mitarbeiterkapital-beteiligungsprogramm	Sign-on/ Retention-Bonus	Tournament-Vergütung	Ergebnisorientierte Vergütung	
	Spot-Boni		Gewinnbeteiligung	

Tabelle 9: Übersicht der fünf Cluster zur Klassifizierung variabler Vergütungsbestandteile. (Quelle: Eigene Darstellung).

Zusammengefasst kann man sehen, dass die Anzahl der oben beschriebenen variablen Vergütungsbestandteile mit der Methodik der Ähnlichkeitsmatrix und ergänzt mit weiteren Erkenntnissen aus der Literatur auf fünf Cluster bzw. Klassifikationen beschränkt werden konnte. Mit dieser Aufteilung erreicht man zum einen eine ausreichende Konsolidierung verschiedener variabler Vergütungsbestandteile, zum anderen erlaubt diese Unterscheidung, dennoch detaillierte Wechselwirkungen herauszuarbeiten. So wurde zum Beispiel in der Arbeit von Bechter et al. variable Vergütung in drei Cluster aufgeteilt, gleichzeitig aber argumentiert, dass diese Aufteilung für eine tiefgreifende Analyse zu kurz reicht (2021, S. 447). Diese Limitation wird in dieser Arbeit mit der Erarbeitung jener fünf Cluster adressiert.

2.2 Mitarbeiter- und Unternehmenskriterien in Verbindung mit variabler Vergütung

In diesem Kapitel soll herausgearbeitet werden, welche Mitarbeiter- und Unternehmenskriterien durch variable Vergütung beeinflusst werden können und wie diese definiert sind. Dabei wird aufgezeigt, ob variable Vergütung einen positiven oder negativen

Einfluss auf das entsprechende Kriterium hat und ob dieser Einfluss durch weitere Faktoren aus dem internen und externen Unternehmensumfeld, wie die Kultur eines Landes, beeinflusst oder sogar eliminiert wird (vgl. Abb. 19). An dieser Stelle ist es wichtig, anzumerken, dass mit wenigen Ausnahmen die Definitionen für die entsprechenden Kriterien aus einschlägiger wissenschaftlicher Literatur aus dem Bereich Vergütung stammen. Außerdem muss erwähnt werden, dass die dargestellten Wirkungszusammenhänge sich auf Basis der untersuchten Literatur ergeben. Eine separate empirische Überprüfung wird in diesem Kapitel nicht vorgenommen.

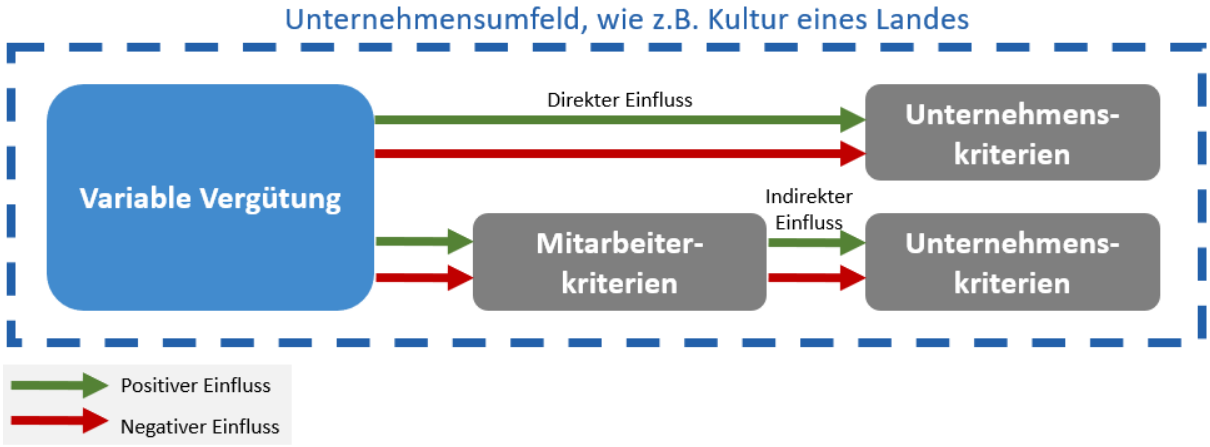


Abbildung 19: Schematische Darstellung des Einflusses variabler Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. Unternehmenskriterien. (Quelle: Eigene Darstellung).

Dabei werden Kriterien, die in direkter Verbindung zum Verhalten eines Mitarbeiters stehen, als Mitarbeiterkriterien bezeichnet. Hierunter fallen zum Beispiel die Innovationsfähigkeit oder der Grad der Flexibilität im Arbeitsumfeld. Unternehmenskriterien werden in dieser Arbeit definiert als Kriterien, die einen direkten Einfluss auf die Gewinn- und Verlustrechnung einer Unternehmung haben. Hierunter fällt zum Beispiel die Produktivität. Des Weiteren wird das externe Unternehmensumfeld unter anderem durch gesellschaftliche und ökonomische Umstände definiert (Hutzschenreuter, 2022, S. 70). Das interne Unternehmensumfeld beinhaltet zum Beispiel die Mitarbeiter oder die Firmenstrategie (Heiß, 2004, S. 106).

Im Folgenden wird zuerst der Einfluss variabler Vergütung auf die Mitarbeiterkriterien und dann auf die Unternehmenskriterien untersucht und diskutiert. Abschließend wird noch dargelegt, welche Aspekte des Unternehmensumfelds, wie zum Beispiel die Kultur eines Landes, die Effektivität variabler Vergütung auf die Mitarbeiter- bzw. Unternehmenskriterien beeinträchtigen können.

2.2.1 Mitarbeiterkriterien

Insgesamt wurden zwölf unterschiedliche Mitarbeiterkriterien identifiziert, welche durch variable Vergütung beeinflusst werden können. Diese werden in den folgenden Unterkapiteln beschrieben.

2.2.1.1 Motivation

Bei der Betrachtung der Motivation muss zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden werden, da variable Vergütung beide Arten unterschiedlich beeinflussen kann. Ein Mitarbeiter ist intrinsisch motiviert, wenn er zum Beispiel an Entscheidungsprozessen teilnehmen oder seine Fähigkeiten unter Beweis stellen kann, das heißt, wenn er seine inneren Überzeugungen adressieren kann (Paleologou et al., 2006, S. 8). Dagegen ist ein Mitarbeiter extrinsisch motiviert, wenn sein Handeln durch das Erwirtschaften einer Vergütung oder andere monetäre Nebenleistungen begründet wird (Paleologou et al., 2006, S. 8). Diese Definition von intrinsischer und extrinsischer Motivation von Paleologou ist somit vergleichbar mit der Definition von Ryan und Deci (vgl. Kapitel II.1.2.1).

Wie sich leistungsorientierte Vergütung auf die Motivation auswirken kann, zeigen Kuvaas et al. in ihrer empirischen Studie. In ihrer Arbeit umfasst leistungsorientierte Vergütung die beiden variablen Vergütungsbestandteile „individuelle variable Leistungsvergütung“ und „ergebnisorientierte Vergütung“ (2016, S. 667). Außerdem unterscheiden sie zwischen autonomer Motivation und kontrollierter Motivation (S. 668). Dabei kann man extrinsische mit kontrollierter Motivation und autonome mit intrinsischer Motivation vergleichen. So wird im Ergebnis gezeigt, dass leistungsorientierte Vergütung einen positiven Effekt auf die extrinsische jedoch einen negativen Effekt auf intrinsische Motivation hat (S. 675). Diese Resultate decken sich somit mit den Erkenntnissen der Studie von Weibel et al. aus dem Jahr 2007. Dass leistungsorientierte Vergütung die intrinsische Motivation der Mitarbeiter negative beeinflusst, wird auch noch einmal von der Arbeit von Kuvaas, et al., welche vier Jahre später erschienen ist, bestätigt. Dies wird dadurch begründet, dass, wenn der Mitarbeiter die Ziele, welche zur Erreichung einer Auszahlung maßgeblich sind, als Haupttreiber seiner Arbeit im Unternehmen ansieht und sein Verhalten entsprechend ändert, dies seine intrinsische Motivation verringern kann (2020, S. 530). Die leistungsorientierte Vergütung wirkt somit aufgrund seines kontrollierenden Effekts negativ auf die intrinsische Motivation (S. 530). Abbildung 20 fasst diesen Wirkungsmechanismus zusammen.



Abbildung 20: Zusammenhang zwischen individueller variablen Leistungsvergütung und intrinsischer Motivation. (Quelle: Eigene Darstellung nach Kuvaas et al., 2020, S. 530).

Die Autoren Malambe und Bussin haben hingegen gezeigt, dass aus einem fehlenden Angebot an individueller variabler Leistungsvergütung eine geringere Motivation bzw. Demoralisierung resultieren kann (2013, S. 5). Bei diesen Ergebnissen muss jedoch berücksichtigt werden, dass sich diese auf Klinikmanager beziehen. Mit steigender Hierarchie im Unternehmen steigt auch in der Regel der Anteil der variablen Vergütung und wird somit als Marktpraxis von den Mitarbeitern angesehen. Für Vorstandmitglieder spricht der Deutscher Corporate Governance Kodex sogar klare Empfehlungen bezüglich variabler Vergütung aus (2022, S. 17 - 18). Wird individuelle variable Leistungsvergütung in den oberen Führungsebenen nicht gewährt, ist es durchaus nachvollziehbar, dass die Motivation zu höherer Performance sinkt. Jedoch kann diese Erkenntnis nicht 1:1 auf alle Mitarbeiter übertragen werden, besonders in Bereichen, in denen individuelle variable Leistungsvergütung nicht marktüblich ist.

2.2.1.2 Innovation

In der Problemstellung (vgl. Kapitel I.2.2) wurde bereits aufgezeigt, dass Unternehmen immer stärker mit technologischen Innovationen konfrontiert werden. Um diese Neuerungen effizient im Unternehmen zu implementieren sowie selbst neue Technologie zu entwickeln, ist es essenziell, die Innovationsfähigkeit der eigenen Mitarbeiter zu stärken.

Zuerst ist es jedoch wichtig, zu definieren, was in dieser Arbeit unter Innovation verstanden wird. Innovation liegt vor „[…] when workers seek to improve a product, service or process through experimentation, risk taking and discovery […], rather than seeking maximum efficiency through the application of ‘algorithms’ and the ‘exploitation’ of more certain, proven methods or technologies” (Curran & Walsworth, 2014, S. 290). Diese Definition hat einen entscheidenden Vorteil. Es wird sich nicht nur auf die Entwicklung von Produkten oder Methoden beschränkt, sondern es werden auch Verbesserungen bestehender Prozesse als Innovation aufgefasst. Dies bedeutet, dass Mitarbeiter laut dieser Definition aus verschiedensten Abteilungen Innovationen bewerkstelligen können (Curran & Walsworth, 2014, S. 290).

Diese beiden Autoren haben in der gleichen Studie auch untersucht, welche variablen Vergütungsbestandteile einen signifikanten Einfluss auf Innovation haben. Dabei konnten sie zeigen, dass der Team-Bonus und die Gewinnbeteiligung die Innovation der Mitarbeiter fördern (S. 303 - 304). Bei diesen beiden Arten der variablen Vergütung kommt nur eine Auszahlung zustande, wenn gemeinschaftliche Ziele erreicht werden, was eine gewisse Kooperation voraussetzt. Diese ist wiederum Grundlage für ein innovatives Verhalten (Curran & Walsworth, S. 303). Auch haben sie gezeigt, dass individuelle variable Leistungsvergütung keinen Einfluss auf die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter hat (S. 303). Dieses Ergebnis ist nicht weiter überraschend und steht im Einklang mit anderen Erkenntnissen dieser Arbeit. So wurde im Kapitel II.2.2.1.1 gezeigt, dass diese Art der variablen Vergütung einen negativen Einfluss auf die intrinsische Motivation hat. Diese ist jedoch mitunter die Basis für innovative Leistungen. Auch können nur schwer individuelle Ziele formuliert werden, welche im direkten Zusammenhang mit Innovation stehen.

Innovation kann jedoch auch durch die Implementierung einer kompetenzbasierten Vergütung gefördert werden, da Mitarbeiter in diesem System einen kontinuierlichen Anreiz haben, ihre Fähigkeiten auszubauen beziehungsweise neue Kompetenzen zu erwerben (Díaz-Fernández et al., 2013, S. 649). Dies führt unter anderem dazu, dass die Belegschaft eines Unternehmens auch flexibler einsetzbar ist und Mitarbeiter schneller in andere Abteilungen versetzt werden können. Dadurch werden Silos, in dieser Arbeit definiert als separate Fachabteilungen, innerhalb des Unternehmens geöffnet und der Austausch von Wissen gefördert, was zu einer Steigerung der Innovation führen kann. (Wissenszuwachs als separates Kriterium wird dabei in Kapitel II.2.2.1.8 diskutiert.) Außerdem kann ein Unternehmen mit Hilfe dieser Form der variablen Vergütung exakt diese Fähigkeiten im Unternehmen fördern, welche zur Entwicklung neuer Innovationen essentiell sind, jedoch am Markt nur schwer zu bekommen sind. Dadurch kann der sogenannte „Skill Gap“ mit kompetenzbasierter Vergütung erfolgreich adressiert werden, wie in der Arbeit von Ledford beschrieben (2015, Kap. 2, Abs. 19, E-Book).

Wenn man noch einmal die oben genannte Definition von Innovation betrachtet, so kann diese auch Kreativität der Mitarbeiter beinhalten. Denn diese liegt laut Zhang et al. in ihrer Studie vor, wenn der Mitarbeiter mit neuen Ideen oder Vorschlägen versucht, Arbeitsabläufe zu verbessern (2022, S. 25). Kreativität kann dabei mithilfe einer individuellen variablen Leistungsvergütung erhöht werden (S. 34). Dabei ist anzumerken, dass dieser positive

Zusammenhang durch die intrinsische Motivation moderiert wird und abhängig von kulturellen Werten der Mitarbeiter gilt (S. 34).

2.2.1.3 Selektion/ Attraktivität

Die absolute Höhe der Vergütung, die Unternehmenskultur oder die Entwicklungsmöglichkeiten können die Attraktivität eines Arbeitgebers auf dem Arbeitsmarkt beeinflussen. So definieren Berthon et al. Arbeitgeberattraktivität als „[…] the envisioned benefits that a potential employee sees in working for a specific organisation" (2005, S. 156). Nguyen und Nguyen beschreiben in ihrer Arbeit, dass diese Definition auch für bestehende Arbeitnehmer ausgeweitet werden kann (2023, S. 2859). Außerdem wird aus dieser Definition deutlich, dass die Benefits eines Unternehmens von Arbeitnehmern unterschiedlich wahrgenommen werden können und somit auch selektiv wirken. In diesem Kapitel soll aufgezeigt werden, welche variablen Vergütungsbestandteile sich auf die Attraktivität einer Unternehmung auswirken.

Kompetenzbasierte Vergütung honoriert das Erlernen neuer Fähigkeiten. Dadurch haben ehrgeizige Mitarbeiter die Möglichkeit, eine zusätzliche Vergütung über die Grundvergütung hinaus zu verdienen. Im Vergleich zu anderen variablen Vergütungsbestandteilen hat der Mitarbeiter hier, neben der individuellen variablen Leistungsvergütung, die größte Möglichkeit, die Höhe der Auszahlung selbst zu beeinflussen. Diese Logik wird auch in der Arbeit von Milanowski vertreten (2002, S. 2).

Aber auch die Tournament-Vergütung wirkt sehr attraktiv auf besonders produktive Mitarbeiter (Dohmen & Falk, 2011, S. 583). Dies ist nicht verwunderlich, da hier die individuelle Arbeitsleistung stark mit der Höhe der Entlohnung verbunden ist. Dieser Selektionsmechanismus wird dadurch noch verstärkt, dass bei schlechter Leistung der Output zurückgeht und dies auch sichtbar für andere Kollegen ist und sich somit der jeweilige Mitarbeiter sozial unter Druck fühlen kann, weswegen wiederum in den meisten Fällen nur sehr produktive Mitarbeiter diese Vergütungsform präferieren.

Generell kann auch die Gewinnbeteiligung als attraktiv wahrgenommen werden. So argumentieren Long und Fang, dass diese Form der variablen Vergütung oft zur Grundvergütung addiert wird, ohne diese im gleichen Zug zu kürzen (2012, S. 901 - 902). Dadurch kann eine höhere Gesamtvergütung bezahlt werden, welche wiederum bei Bewerbern als attraktiv wahrgenommen wird (S. 902). Diese Argumentation kann auch auf Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramme übertragen werden, da auch hier diese Vergütung

den Mitarbeitern gewährt wird, ohne einen Substituierungseffekt in der Grundvergütung auszulösen.

Von keiner der untersuchten Arbeiten wurde jedoch aufgezeigt, ob die individuelle variable Leistungsvergütung einen Einfluss auf die Attraktivität des Arbeitgebers hat. Damit liegt der Schluss nahe, dass individuelle variable Leistungsvergütung, besonders in Bereichen, wo die konkrete Leistung schwer zu messen ist, sich Ziele schnell ändern und eine hohe Innovationsfähigkeit gefragt ist, wie zum Beispiel in der IT-Branche, diese von Arbeitnehmern als nicht attraktiv wahrgenommen wird.

2.2.1.4 Fluktuation

Als nächstes Kriterium wird die Fluktuation unter Arbeitnehmern betrachtet. Dabei lässt sich Fluktuation berechnen als „[…] the number of departures (resignations, layoffs, promotions, transfers) relative to the number of necessary employees […] for the entire organization or for certain departments or jobs, within a certain timeframe […]“ (Alexandra & Caius-Ciprian, 2013, S. 27).

In der Arbeit von Blasi et al. wird empirisch bewiesen, dass kapitalistische Vergütungsformen die Fluktuation unter Arbeitnehmern deutlich reduzieren (2016, S. 70 - 72). Dabei fallen unter kapitalistischen Vergütungsformen Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramme, Aktienoptionsprogramme und Gewinn- und Erfolgsbeteiligungen (S. 63). Diese Reduktion in der Fluktuation tritt jedoch nur ein, wenn zusätzlich eine starkes Mitarbeitergefühl vorliegt (S. 74). Dieses ist dabei definiert als Summe von positiven Ausprägungen der Variablen Vertrauen in das Management, Teilhabe an Entscheidungen und Informationsweitergabe (S. 65).

Auch wurde empirisch bewiesen, dass kompetenzbasierte Vergütung einen negativen Einfluss auf die Fluktuationsrate hat (Mitra et al., 2011, S. 290). Dies wurde dadurch begründet, dass diese Art der variablen Vergütung Fähigkeiten fördert, die nur im jeweiligen Unternehmen äußerst relevant sind, jedoch nicht im gleichen Umfang auf dem Arbeitsmarkt (S. 282). Diesem Ergebnis kann jedoch entgegenhalten werden, dass Unternehmen durchaus auch generalistische Fähigkeiten, wie allgemein gängige Programmiersprachen oder Soft-Skills, fördern müssen, um auf dem Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. Dadurch würde jedoch ein gegenläufiger Effekt eintreten, da die Mitarbeiter dann auf dem Arbeitsmarkt gefragter sind und sich dadurch die Fluktuationsrate durch kompetenzbasierte Vergütung erhöhen könnte.

Leitungsorientierte Vergütung, welche sowohl individuelle variable Leistungsvergütung als auch ergebnisorientierte Vergütung umfasst (vgl. Kapitel II.2.2.1.1), trägt hingegen zu einer Erhöhung der Fluktuation bei (Kuvaas et al., 2016, S. 676). Dabei argumentieren die Autoren, dass dieser Effekt durch die intrinsische und extrinsische Motivation moderiert wird (S. 676).
Auch die Implementierung ergebnisorientierter Vergütung kann zu einer erhöhten Fluktuation führen. Dies kann dadurch begründet werden, dass bei nicht Erreichen von sichtbaren Zielen, wie der Verkauf einer gewissen Anzahl an Produkten, es zu einem erhöhten sozialen Druck kommt (vgl. Kapitel II.2.2.1.3). Um diesen sozialen Druck zu reduzieren, werden gewisse Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, was wiederum zu einer steigenden Fluktuationsrate führt.
Bis jetzt wurde die Steigerung der Fluktuationsrate durch variable Vergütung als negativ betrachtet. Wenn sich dieser Anstieg jedoch auf Mitarbeiter mit geringer Performance bezieht, kann dies für eine Unternehmung jedoch wünschenswert sein. Ein variabler Vergütungsbestandteil, welcher diesen Effekt unter Mitarbeitern mit geringer Performance auslöst, ist die Vertriebsvergütung, wie von Chung et al. dargelegt wird (2020, S. 6 - 7). Dies ist nicht weiter verwunderlich, da, wenn der Mitarbeiter nur eine geringe Anzahl an Verkäufen tätigt, seine variable Vergütung relativ gering ausfällt (vgl. Abb. 14) und dadurch ein monetärer Anreiz entsteht, das Unternehmen zu verlassen.

2.2.1.5 Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit kann anhand der Ausprägung eines Bündels mehrerer Variablen definiert werden. Innerhalb des British Household Panel Survey (BHPS) wurde Arbeitszufriedenheit unter den Teilnehmern als Summe der Zustimmung zu folgenden vier Variablen gemessen: Zufriedenheit mit der Vergütung, Sicherheit des Arbeitsplatzes, die Arbeit an sich und die Anzahl der Arbeitsstunden (University of Essex, Institute for Social and Economic Research, 2009, S. 76).
Eine Art der variablen Vergütung, die die Arbeitszufriedenheit erhöht, ist die individuelle variable Leistungsvergütung (Singh & Mishra, 2016, S. 77). In dieser Arbeit von Singh und Mishra wird jedoch nicht diskutiert, ob dies sowohl für risikoaverse als auch risikofreudige Arbeitnehmer zutrifft. Wenn bei schlechter Leistung sowohl die Vergütung als auch die Sicherheit des individuellen Arbeitsplatzes sinkt, was zwei Variablen zur Messung dieses Kriteriums sind, kann besonders bei risikoaversen Mitarbeitern der positive Effekt dieser Art der variablen Vergütung auf die Arbeitszufriedenheit eingeschränkt sein. Außerdem unterliegt

die Beurteilung der Leistung des Mitarbeiters bei dieser Vergütungsform zu einem gewissen Teil der diskretionären Einschätzung des Managers. Kommt es hier zu einer Unfairness, kann diese wiederum zu einer Unzufriedenheit mit der Vergütung führen und somit die Arbeitszufriedenheit reduzieren.

Wenn ein Unternehmen eine Gewinnbeteiligung als variable Vergütung etabliert hat, erhöht diese auch die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter (Green & Heywood, 2008, S. 716). Die Autoren begründen dieses Ergebnis unter anderem damit, dass die Mitarbeiter sich besser für ihre Arbeitsstunden vergütet fühlen (S. 718). Auch wurde gezeigt, dass Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramme zu einer erhöhten Arbeitsplatzsicherheit beitragen (Kruse, et al., 2022, S. 721). Denn steigt laut der oben genannten Definition die Arbeitsplatzsicherheit, steigt auch die Arbeitszufriedenheit. Die Autoren Bryson et al. argumentieren, dass ein „geteilter Kapitalismus“ zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führt (2015, S. 12). Damit bekräftigen sie noch einmal die Ergebnisse der beiden zuvor genannten Studien.

Der Team-Bonus ist eine Vergütungsart, der die Arbeitszufriedenheit tendenziell negativ beeinflusst. Dies kann anhand von zwei Argumenten begründet werden. Zum einen besteht die Gefahr, dass der Beitrag der Mitarbeiter zum Teamerfolg durch die disziplinarische Führungskraft nicht richtig beurteilt wird und damit eine Ungleichbehandlung bzw. Unfairness entsteht (Merriman, 2009, S. 62 - 63). Zum anderen können die Mitarbeiter diese Art der Vergütung als zu risikoreich beurteilen. Dies wird dadurch begründet, dass die Auszahlung zu einem großen Teil auf der Leistung weiterer Teammitglieder beruht, welche nicht beeinflusst werden kann (S. 65). Wenn zusätzlich keine große soziale Verbundenheit zwischen den Teammitgliedern vorherrscht, sinkt somit die Zufriedenheit mit der Vergütung bzw. allgemeiner die Zufriedenheit mit der Arbeit.

2.2.1.6 Erschöpfung und Stress

Im Vergleich zu der Grundvergütung ist bei der variablen Vergütung die Höhe der Auszahlung unsicher und kann deutlichen Schwankungen unterliegen. Es ist nicht verwunderlich, dass dies zu einem gewissen Stressniveau oder sogar zur Erschöpfung unter den Mitarbeitern führen kann. Die wissenschaftliche Literatur hat dabei bereits identifiziert, welche variable Vergütungsbestandteile besonders in Verbindung mit diesen negativen Effekten gebracht werden.

Die Studie von Dohmen und Falk kommt unter anderem zu dem Ergebnis, dass die Teilnehmer, die eine variable Vergütungsform wie den Akkordlohn oder die Tournament-Vergütung anstelle einer fixen Vergütung wählen, einen höheren Grad an Stress und Erschöpfung aufweisen (2011, S. 583). Diese negativen Ergebnisse bezüglich des Akkordlohns können auch von der Arbeit von Johansson et al. bestätigt werden (2010, S. 612). Dabei kann der Akkordlohn neben der reinen Erschöpfung auch zu psychischen Problemen, Verletzungen am Arbeitsplatz oder einer vorzeitigen Alterung führen (S. 611).

Vertriebsvergütung kann auch zu einem höheren Stressniveau bzw. Erschöpfung führen. Dies belegt die Arbeit von Habel et al. anhand von mehreren empirischen Studien. So haben sie unter anderem gezeigt, dass der Anstieg des Anteils dieser Form der variablen Vergütung die Gesundheit der Mitarbeiter beeinträchtigt, gemessen an einem Anstieg von Krankheitstagen (2021, S. 138). Die ausgelösten gesundheitlichen Beeinträchtigungen gehen soweit, dass diese einen direkten negativen Effekt auf das eigentliche Ziel dieser variablen Vergütung, nämlich die Erhöhung der Verkaufszahlen bzw. des Umsatzes, haben (S. 141). Dabei ist anzumerken, dass diese negativen Effekte die positiven dennoch nicht überwiegen (S. 145).

Außerdem ist festzustellen, dass keine der untersuchten Arbeiten einen negativen Einfluss von variablen Vergütungsbestandteilen, welche den Erfolg auf Basis einer Gruppe oder der ganzen Unternehmung messen, aufzeigen. Ein Erklärungsversuch ist, dass der Druck, ein gewisses Ergebnis zu erreichen, auf mehrere Mitarbeiter verteilt wird und somit der Stress, welcher individuell empfunden wird, reduziert werden kann.

2.2.1.7 Fehlverhalten

Die Einführung eines variablen Vergütungsbestandteils kann jedoch auch Fehlverhalten oder unerwünschtes Verhalten der Mitarbeiter auslösen. In der Arbeit ist dies definiert als ein Verhalten, das sich gegen die Interessen des Unternehmens richtet bzw. interne Regularien missachtet oder zu, zu hoher Risikobereitschaft führt.

So kann der Fall eintreten, dass sich Mitarbeiter, welche eine individuelle variable Leistungsvergütung bekommen, nur auf Ziele fokussieren, welche monetär belohnt werden. Dies wurde zum Beispiel in der Studie von Bartel et al. gezeigt. Hier wurde dargelegt, dass eine Anwaltsfirma zuerst nur Arbeitsstunden in ihren individuellen variablen Vergütungsbestandteilen als Ziel berücksichtigt haben, welche den Kunden in Rechnung gestellt werden konnten (2017, S. 337). Nachdem auch Ziele in Bezug auf Führung von Mitarbeitern aufgenommen wurden, haben die entsprechenden Anwälte auch hier mehr Zeit

investiert und dieses für die Firma wichtige Verhalten gestärkt (S. 355 - 356). Wird wie in dieser Studie aufgezeigt nicht entsprechend reagiert, kann variable Vergütung langfristig einen negativen Einfluss auf den Erfolg der Unternehmung haben.

Des Weiteren beeinflusst variable Vergütung die Risikobereitschaft der Mitarbeiter. Wenn ein Teil der Vergütung nur bei Erreichen bestimmter Ziele ausbezahlt wird, kann dies dazu führen, dass Mitarbeiter gewillt sind, größere Risiken einzugehen, um diese zu erreichen. Werden jedoch zu hohe Risiken durch die Mitarbeiter eingegangen, führt dies zu einem Fehlverhalten und kann zu negativen Konsequenzen für die Unternehmung führen. So wurde gezeigt, dass der Akkordlohn zu einer höheren Risikobereitschaft führt (Johansson et al., 2010, S. 608 - 610). Dadurch kommt es zu mehr Verletzungen oder sogar zu Todesfällen unter den Arbeitnehmern (S. 608 - 610). Aber auch die individuelle variable Leistungsvergütung kann zu einer zu hohen Risikobereitschaft führen, wie in der Arbeit von Weibel und Sapegina argumentiert wird (2019, S. 7).

2.2.1.8 Weitere Mitarbeiterkriterien

Der folgende Abschnitt zeigt auf, welche weiteren Mitarbeiterkriterien durch variable Vergütung beeinflusst werden können. Dabei wurden hier unterschiedliche Kriterien in einem Kapitel zusammengefasst, da jeweils nur eine Arbeit gefunden werden konnte, welche einen Zusammenhang zwischen variabler Vergütung und dem entsprechenden Kriterium herstellt.

Wissenszuwachs wird in dieser Arbeit als Erwerb neuer Fähigkeiten der Mitarbeiter verstanden. Dabei ist nachvollziehbar, dass kompetenzbasierte Vergütung den Wissenszuwachs von Mitarbeitern fördert, da dies auch der Hauptgrund für deren Einführung ist. Dies wurde auch empirisch durch die Arbeit von Dierdorff und Surface bestätigt. So wurde dargelegt, dass sowohl die Häufigkeit einer Auszahlung an den Mitarbeiter als auch eine Steigerung der Auszahlungshöhe positiv dazu beitragen, dass Fähigkeiten erlernt und verbessert werden (2008, S. 736).

Teamzusammenarbeit bzw. **Kollaboration** ist ein weiteres Mitarbeiterkriterium, das durch variable Vergütung beeinflusst werden kann. Unternehmen benötigen Teams, da diese die „[…] Koordinierung verschiedener, sich gegenseitig unterstützender organisatorischer Aktivitäten erleichtern […]" (Übersetzung aus dem englischen Original, Arnold, 2021, S. 20).[3]

[3] Englischer Originaltext: „[…] facilitate the coordination of various, mutually supportive organizational activities […]" (Arnold, 2021, S. 20).

Wenn diese Koordination innerhalb eines Temas ohne Friktionen funktioniert, liegt in dieser Arbeit eine hohe Teamzusammenarbeit vor. Hierbei liegt es nahe, dass sich dazu ein Team-Bonus eignet um diese effektive Zusammenarbeit zu erhöhen. Dies wurde auch in der wissenschaftlichen Literatur belegt. So wird in der Arbeit von Reilly et al. für ausgewählte Mitarbeiter im Gesundheitssektor in UK ein Team-Bonus eingeführt (2005, S. 55 - 56). Dieser hat dazu beigetragen, auch über unterschiedliche Funktionen hinweg die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern zu fördern und somit die gesetzten Ziele zu erreichen (S. 59).
Ein weiteres Kriterium das durch variable Vergütung beeinflusst werden kann, ist die **gemeinsame Führung** bzw. **shared leadership**. Dabei ist dieses Kriterium definiert als „[…] dynamic, interactive influence process among individuals in teams for which the objective is to lead one another to the achievement of team or organizational goals […]" (Gu et al., 2022, S. 1520). Betrachtet man die Definition, sieht man, dass gerade der Team-Bonus einen positiven Effekt auf gemeinsame Führung hat, was auch in der Arbeit von Gu et al. empirisch gezeigt wurde (S. 1526).
Wie bereits in der Problemstellung dargelegt, verschreiben sich immer mehr Unternehmen dem Konzept der Agilität. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, müssen diese Unternehmen schnell auf externe Änderungen im Geschäftsumfeld reagieren, wodurch eine hohe **Flexibilität** der Belegschaft sehr hilfreich ist. Dabei wird eine Belegschaft als flexibel bezeichnet, wenn „[…] each employee can perform many different jobs […]" (Mitra et al., 2011, S. 281). Diese Flexibilität kann auch durch die Etablierung variabler Vergütung gefördert werden. Damit Mitarbeiter unterschiedliche Aufgaben erfüllen und somit flexibel eingesetzt werden können, müssen diese unterschiedliche Fähigkeiten besitzen. Die kompetenzbasierte Vergütung belohnt dabei den Erwerb neuer Fähigkeiten monetär (vgl. Kapitel II.2.1.2.3). Deswegen ist es nicht weiter überraschend, dass auch in der Arbeit von Shaw et al. empirisch bewiesen wurde, dass kompetenzbasierte Vergütungspläne, welche sowohl eine große Anzahl als auch Tiefe entsprechender Kenntnisse fördern, die Flexibilität in der Belegschaft erhöhen (2005, S. 37).

2.2.1.9 Performance als übergreifendes Mitarbeiterkriterium

Die Performance ist ein weiteres Kriterium, das durch eine Vielzahl variabler Vergütungsbestandteile beeinflusst werden kann. Dabei kann (Unternehmens-) Performance definiert werden als „ […] success of managers in managing the company to achieve company's goals and objectives (Ismiyanti & Mahadwartha, 2017, S. 382). Außerdem kann die

Performance als ein übergreifendes Mitarbeiterkriterium angesehen werden, was bereits aus dieser breit gefassten Definition hervorgeht. Dies kann außerdem dadurch begründet werden, dass einige wissenschaftliche Arbeiten zuerst den Einfluss variabler Vergütung auf eines der vorher beschriebenen Kriterien beschreiben und anschließend darstellen, wie dieses Kriterium sich wiederum auf die Performance auswirkt. Als Beispiel kann hier die Arbeit von Gu et al. aus dem Jahr 2022 genannt werden. Das heißt, die Kriterien aus den vorherigen Kapiteln können oft als Zwischenziele angesehen werden, um eine Erhöhung der Performance zu erreichen. Jedoch gibt es auch einige Arbeiten, die eine direkte Verbindung zwischen variablen Vergütungsbestandteilen und Performance herstellen, wie die folgenden Ausführungen zeigen.

Es wurde bereits aufgezeigt, dass die individuelle variable Leistungsvergütung sehr stark mit dem Leistungsmanagementprozess verknüpft ist. Daher liegt die Vermutung nahe, dass diese Art der variablen Vergütung einen signifikanten positiven Einfluss auf die Performance hat. Diese Annahme wird unter anderem von Singh und Mishra bestätigt. (2016, S. 77). Auch die Arbeit von Blazovich zeigt, dass individuelle variable Leistungsvergütung einen positiven Effekt auf Performance hat (2013, S.165).

Wenn individuelle variable Leistungsvergütung nur an einen bestimmten Teil der Mitarbeiter vergeben wird, kann dies auch einen negativen Einfluss auf die gesamte Performance einer Abteilung haben (Abdulsalam et al., 2021, S. 1213). Dies kann unter anderem damit begründet werden, dass sich Mitarbeiter ungleich behandelt fühlen oder mit Kollegen, welche eine variable Vergütung erhalten, unzureichend zusammenarbeiten (Abdulsalam et al., 2021, S. 1205).

Wenn Mitarbeiter als variablen Vergütungsbestandteil einen Team-Bonus bekommen, so steigt auch hier die Performance (Blazovich, 2013, S. 165). Besonders wenn eine starke Team-Identität vorliegt, wird das „Free-Riding-Problem“ reduziert, was sich wiederum in einer stärkeren Performance der Mitarbeiter widerspiegelt (S. 165). Dabei spricht Blazovich von einer starken Team-Identität, wenn sich die Mitarbeiter kennen und bereits vorher gemeinsam Aufgaben bewältigt haben (S. 155).

Vertriebsvergütung in seinen unterschiedlichen Ausprägungen steigert auch die Performance der Mitarbeiter (Chung et al., 2014, S. 185). Des Weiteren wird gezeigt, dass auch eine quartalsweise Auszahlung dieser Art der Vergütung eine höhere Performance fördert (S. 185).

Auch die Mitarbeiterkapitalbeteiligung kann einen positiven Einfluss auf die Performance der Mitarbeiter haben, wie die Arbeit von Gilmore aufzeigt (2022, S. 102). Da diese Art der variablen Vergütung den Mitarbeiter zum Miteigentümer macht, (vgl. Kapitel II.2.1.2.7) wird hier das Eigentümer- und Unternehmerdenken gefördert. Dadurch kann argumentiert werden, dass sich dieses Denken in eine andere Arbeitsweise übersetzt und somit in höherer Performance resultiert.

Zu Beginn dieses Kapitels wurde die Definition von Performance auf Unternehmensziele bezogen. Diese kann sich jedoch auch auf Ziele im öffentlichen Sektor beziehen, auch wenn diese Ziele dann unterschiedlich ausfallen. So wurde in der Arbeit von Springer et al. untersucht, wie sich ein Team-Bonus, welcher an Lehrer in ausgewählten Schulen in den USA gewährt wurde, auf die Leistungen der Schüler ausgewirkt hat. Dabei konnten sie keinen positiven Einfluss auf die Ergebnisse derjeniger Schüler feststellen, deren Lehrer einen Team-Bonus erhalten haben (2012, S. 379). Grund hierfür ist, dass eine Mehrheit der Lehrer, welche an der Studie teilgenommen haben, keinen Motivationseffekt in einem monetären Bonussystem gesehen haben (S. 386). Dieser Aspekt wird auch noch einmal im Kapitel II. 2.2.3.2 intensiver diskutiert.

2.2.2 Unternehmenskriterien

Im Vergleich zu den Mitarbeiterkriterien wurden nur zwei Unternehmenskriterien identifiziert, welche durch variable Vergütung beeinflusst werden können, nämlich Kosten bzw. Gewinn und Produktivität. Diese werden in den folgenden Unterkapiteln beschrieben.

2.2.2.1 Kosten und Gewinn

Wie bereits im Kapitel I.1.2 beschrieben, ermöglicht variable Vergütung, Kosten zu flexibilisieren und somit zum Erfolg der Unternehmung beizutragen. Des Weiteren unterliegt variable Vergütung nicht dem gleichen Zinseszinseffekt wie die Grundvergütung und hat somit ein geringes Potenzial, Kosten ausufern zu lassen (Greene, 2013, S. 310). Um Kosten zu reduzieren bzw. stabil zu halten, eignen sich auf Basis der Literatur vor allem bestimmte variable Vergütungsbestandteile besonders gut.

Da die Auszahlung aus einer Gewinnbeteiligung mit dem Profit einer Unternehmung verbunden ist, wird diese nicht als Personalkosten in der Finanzberichterstattung aufgeführt (Haipeter & Slomka, 2014, S. 418). Dadurch reduzieren sich die Verbindlichkeiten, welche in der Bilanz ausgewiesen werden und somit die Kosten der Unternehmung (S. 418). Dies gilt

zum Beispiel nicht für eine kompetenzbasierte Vergütung oder individuelle variable Leistungsvergütung, da hier keine direkte Verbindung zu einer buchhalterischen Gewinngröße existiert und somit die jeweiligen Auszahlungen an die Mitarbeiter als Kostenelemente erscheinen.

Des Weiteren hat die Arbeit von Reilly et al. nachgewiesen, dass ein Team-Bonus Kosten reduzieren kann. Die Autoren haben diese Art der Vergütung für ausgewählte Teams im Gesundheitswesen in UK eingeführt (2005, S. 55 - 56). Konkret konnten dabei Kosten durch eine bessere Abwesenheitsverwaltung reduziert werden (S. 57). Dadurch mussten weniger Zeitarbeiter eingesetzt werden, welche im Vergleich zu etablierten Mitarbeitern höhere Kosten verursachten (S. 57).

Neben den Kosten gibt es auch eine direkte Verknüpfung zwischen dem Gewinn einer Unternehmung und variabler Vergütung. Diese direkte Verknüpfung gilt für die Vertriebsvergütung und ist wissenschaftlich belegt. Wenn diese richtig ausgestaltet ist und die Charakteristika der Vertriebsmitarbeiter berücksichtigt, kann der Gewinn gesteigert werden (Yang et al., 2013, S. 381).

2.2.2.2 Produktivität

Variable Vergütung kann auch direkt die Produktivität einer Unternehmung beeinflussen. Dabei ist Produktivität definiert als Verhältnis zwischen Output und Input bzw. Kosten und kann gesteigert werden, wenn entweder die Kosten reduziert oder der Output erhöht wird (Ismiyanti & Mahadwartha, 2017, S. 382). Als Formel lässt sich diese somit wie folgt ausdrücken:

$$Produktivität = \frac{Output}{Input\ bzw. Kosten}$$

Der Output kann dabei sowohl Produkte als auch Dienstleistungen enthalten. Die Kosten reichen von Personalkosten, wie zum Beispiel Ausgaben für Vergütung, bis hin zur Anschaffung neuer Maschinen oder Softwarelösungen.

Lucifora und Origo bestätigen, dass individuelle variable Leistungsvergütung einen positiven Einfluss auf die Produktivität hat (2022, S. 1). Konkret zeigen sie, dass diese Art der variablen Vergütung Produktivität stärker beeinflusst als ein Team-Bonus, eine Erfolgsbeteiligung oder ein Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramm (S. 1 - 3). Auch heben sie hervor, dass der Akkordlohn in einem positiven Zusammenhang mit der Produktivität steht (S. 5). Diese

Erkenntnis erscheint fast selbsterklärend, wenn man die Definition dieser Art der variablen Vergütung mit der Definition von Produktivität vergleicht.

Auch kompetenzbasierte Vergütung kann die Produktivität erhöhen, wie in der Arbeit von Mitra et al. empirisch bewiesen (2011, S. 290). Dies wird vor allem dadurch begründet, dass Mitarbeiter unter einem derartigen Plan ein breiteres Wissen aufbauen, verschiedene Aspekte besser verknüpfen können, dadurch besser motiviert sind und im Ergebnis die Qualität der Produkte verbessern können (S. 282). An dieser Stelle kann sich die Frage gestellt werden, warum höhere Qualität zu höherer Produktivität führt. Wie oben bereits erläutert, ist diese definiert als Output geteilt durch Input. Die Produktivität wird dadurch erhöht, dass nicht mehr Produkte produziert werden, sondern weniger fehlerhafte Produkte entsorgt werden müssen und somit der Output steigt, was auch der Argumentation der Autoren entspricht (S. 282).

Die Metaanalyse von Doucouliagos et al. zeigt, dass auch Gewinnbeteiligungen im Durchschnitt einen positiven Effekt auf die Produktivität einer Unternehmung haben (2020, S. 388). Zu einem vergleichbaren Ergebnis kommt auch die empirische Studie von Möller. Hier wurde aufgezeigt, dass Unternehmen in Deutschland mit einer Gewinnbeteiligung oder auch einem Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramm eine höhere Produktivität aufweisen als Unternehmen ohne diese Form der variablen Vergütung (2000, S. 578).

Wenn man die Definition von Produktivität etwas weiter fasst, so kann man darunter auch den Return on Assets (ROA) bzw. Gesamtkapitalrendite miteinbeziehen. Das Wachstum dieser Kennzahl wird durch die Einführung einer Gewinnbeteiligung positiv beeinflusst, wie die Studie von Magnan et al. beweist (2005, S. 366). Jedoch ist zu erwähnen, dass dieser positive Effekt nur direkt nach der Einführung der Gewinnbeteiligung vorliegt und nach längerer Zeit abklingt (S. 366).

Aber darüber hinaus wird auch argumentiert, dass eine Gewinnbeteiligung die Produktivität steigert (Delahaie & Duhautois, 2019, S. 111). Dies kann unter anderem daran liegen, dass die Mitarbeiter bereit sind, ihre Leistung zu steigern, auch wenn diese nicht direkt beobachtbar ist, da ihre direkte Vergütung vom Gewinn der Firma abhängt (S. 111). Dieses Argument kann jedoch auch für die meisten anderen variablen Vergütungsbestandteile mit Ausnahme der kompetenzbasierten Vergütung ins Feld geführt werden.

Abschließend zeigt die Arbeit von Blasi et al., dass kapitalistische Vergütungsformen (vgl. Kapitel II.2.2.1.4) zu einem höheren Return on Equity (ROE) bzw. Eigenkapitalrenditen führen können (2016, S. 73 - 74). Der ROE kann dabei als eine enger definierte Kennzahl im Vergleich

zum ROA aufgefasst werden. Damit dieser positive Effekt eintritt, muss wiederum ein starkes Mitarbeitergefühl vorliegen (Blasi et al., 2016, S. 74). Dieser Aspekt wurde auch bereits in Kapitel II.2.2.1.4 genannt.

2.2.3 Einfluss des internen und externen Unternehmensumfelds

Während der Auseinandersetzung, welche Mitarbeiter- und Unternehmenskriterien durch variable Vergütung beeinflusst werden können, wurden auch in der Literatur weitere Faktoren aus dem internen und externen Unternehmensumfeld identifiziert, die diese Wechselwirkung positiv bzw. negativ beeinflussen können. Darunter fallen die folgenden vier Faktoren:

1) Kultur eines Landes oder Unternehmens
2) Öffentlicher versus privater Sektor
3) Vorhandensein eines Betriebsrates bzw. Arbeitnehmervertretung
4) Die Phase des Unternehmenszyklus

Generell kann jedoch als Erkenntnis festgehalten werden, dass die Existenz dieser Einflussfaktoren nicht dazu führt, dass eines der oben beschriebenen Mitarbeiter- bzw. Unternehmenskriterien überhaupt nicht mehr durch variable Vergütung beeinflusst werden kann. Dennoch ist festzuhalten, dass die folgenden Faktoren für die Zielsetzung und die Beantwortung der Forschungsfrage dieser Dissertation berücksichtigt werden müssen.

2.2.3.1 Kultur eines Landes und Unternehmenskultur

Die Effektivität variabler Vergütung auf die oben beschriebenen Kriterien kann durch die Kultur beeinträchtigt werden. Dabei wird in dieser Arbeit zwischen der Kultur eines Landes bzw. einer Gesellschaft und der Unternehmenskultur unterschieden.

Mit dem Zusammenhang zwischen der Kultur eines Landes und dessen Einfluss auf die Effektivität variabler Vergütung haben sich Braje et al. am Beispiel von Kroatien beschäftigt. Dabei gilt Kroatien als ein Land mit hohen Kollektivismus und kann somit als Gegenteil zu dem kapitalistisch orientierten USA angesehen werden (2019, S. 1368). Daher liegt die Vermutung nahe, dass hier hauptsächlich variable Vergütungsbestandteile wie Erfolgs- oder Gewinnbeteiligungen zum Einsatz kommen. Braje et al. zeigen jedoch, dass individuelle variable Leistungsvergütung auch in Kroatien häufig verwendet wird, was unter anderem auf eine internationale Angleichung bestimmter Vergütungspraktiken zurückgeführt werden kann (S. 1369). Jedoch haben sie auch im Laufe ihrer Arbeit beschrieben, dass die Kultur eines Landes, in Fall von Kroatiens der höhere Kollektivismus, auch negative Wirkungsweisen

individueller variabler Leistungsvergütung offenlegt (S. 1357 - 1358). Zu nennen sind hier zum Beispiel eine geringe Leistung der Mitarbeiter oder geringe Verbundenheit mit der Unternehmung (S. 1357). Dennoch kann angenommen werden, dass diese Effekte in anderen Ländern, in denen ein deutlich höherer Grad an Kollektivismus vorherrscht, noch deutlich stärker ausgeprägt sind. Bei der Wahl des richtigen variablen Vergütungsbestandteils sollte dieser Aspekt daher unbedingt Berücksichtigung finden.

Neben der Kultur eines Landes kann auch die Unternehmenskultur die Effektivität des entsprechenden Vergütungsplans auf die relevanten Mitarbeiter- und Unternehmenskriterien beeinflussen. So haben Mitra et al. in ihrer Arbeit eindringlich betont, dass dieser externe Faktor bei der Implementierung berücksichtigt werden muss, um den Erfolg des jeweiligen Vergütungsplans nicht zu gefährden (2011, S. 290). Dies wird zum Beispiel bei der Einführung eines Team-Bonus deutlich. Ein diverses Team, bestehend aus Mitarbeitern unterschiedlicher Nationen, kann zwar ein globales Marktumfeld besser verstehen, jedoch können kulturelle Unterschiede innerhalb des Teams zu einer subjektiv wahrgenommenen Unfairness bezüglich der Auszahlung aus einem einheitlichen Team-Bonus führen (Taylor, 2010, S. 415). Ein Aspekt der besonders bei international ausgerichteten Unternehmen berücksichtigt werden muss.

2.2.3.2 Öffentlicher versus Privater Sektor

Öffentliche Institutionen und privatwirtschaftliche Unternehmen sind von ihrer Vergütungsstruktur, den Zielsetzungen und dem Organisationsaufbau signifikant unterschiedlich. Aus diesem Grund ist es nicht verwunderlich, dass sich die Effektivität variabler Vergütung in diesen beiden Arbeitgeberformen unterscheiden kann.

So legt zum Beispiel die Arbeit von Thompson und Lehew dar, dass sich bereits die Implementierung kompetenzbasierter Vergütung im öffentlichen Sektor als komplizierter herausstellt (2000, S. 37). Dies wird dadurch begründet, dass es zum einen nicht so drängend ist neue Fähigkeiten zu erlernen, um die Performance zu steigern aufgrund des mangelnden Wettbewerbs, zum anderen ist auch der Anreiz bei den Mitarbeitern selbst geringer Fähigkeiten auszubauen, da die Gefahr des Verlusts des Arbeitsplatzes im öffentlichen Sektor viel geringer ist (S. 38). Daraus lässt sich schlussfolgern, dass sobald eine kompetenzbasierte Vergütung im öffentlichen Sektor eingeführt wird, die positiven Effekte im Vergleich zu der Einführung in privatwirtschaftlichen Unternehmen, wie ein höherer Wissenszuwachs und Flexibilität, geringer ausfallen.

Drei weitere Gründe, warum variable Vergütung im öffentlichen Sektor nicht in vergleichbarer Weise zum Einsatz kommt, nennt die Arbeit von Lucifora und Origo. Zum einen argumentieren sie, dass das Ergebnis der Arbeit schwerer zu messen ist und zum anderen dass Mitarbeiter im öffentlichen Sektor eher risikoavers sind (2022, S. 4). Außerdem führt nach ihrer Einschätzung insbesondere individuelle variable Vergütung zu erhöhtem Wettbewerb, was für die Arbeit im öffentlichen Sektor, welche einen hohen Grad an Zusammenarbeit erfordert, kontraproduktiv ist (S. 4). Das erste Argument ist durchaus kritisch zu hinterfragen, da die Messung und Beurteilung von Arbeitsergebnissen bei Bürotätigkeiten sowohl im öffentlichen als auch im privaten Sektor vergleichbaren Schwierigkeiten unterliegen. Das zweite Argument der Risikoaversion kann durchaus vertreten werden. So ist zum Beispiel die Arbeitsplatzsicherheit im öffentlichen Sektor höher als im privatwirtschaftlichen Gewerbe und wirkt somit attraktiver auf Menschen, denen dieser Aspekt in der Jobauswahl wichtig ist und somit eine höhere Risikoaversion aufweisen. Das letzte Argument der Autoren würde besagen, dass eine individuelle variable Leistungsvergütung im öffentlichen Sektor negative Effekte auf bestimmte Mitarbeiterkriterien hätte. Jedoch kann hier entgegengehalten werde, dass in dieser Arbeit fünf unterschiedliche variable Vergütungsbestandteile genannt werden und somit auch auf andere Formen ausgewichen werden könnte.

Ein weiteres Argument gegen die geringere Effektivität variabler Vergütung im öffentlichen Sektor ist, dass Mitarbeiter im sozialen Bereich des öffentlichen Diensts generell wenig durch variable Vergütung motiviert werden können. Dieses Argument wird durch die Arbeit von Reilly et al. belegt, da in ihrer Studie einige Mitarbeiter im Gesundheitswesen in UK angegeben haben, dass sie ihre beste Leistung auch ohne monetäre Anreize zeigen (2005, S. 59).

Des Weiteren untersuchen wissenschaftliche Arbeiten die variable Vergütung im öffentlichen Sektor oft in separaten Studien. Dazu zählt unter anderem die Arbeit von Perry et al. aus dem Jahr 2009 oder die Arbeit von Springer et al. aus dem Jahr 2012. Dies ist wiederum ein Indiz dafür, dass sich die Wirkungsweise variabler Vergütung im öffentlichen Sektor unterscheidet.

2.2.3.3 Arbeitnehmervertretung

Der Betriebsrat wird von den Arbeitnehmern im jeweiligen Unternehmen gewählt, wie es zum Beispiel das Betriebsverfassungsgesetz in Deutschland festlegt (§ 7 BetrVG). Daraus wird ersichtlich, dass das Hauptziel dieses Gremiums darin besteht, die Interessen der Arbeitnehmer zu vertreten. So stehen diese zum Beispiel variabler Vergütung, bei welcher

Ziele nicht quantitativ bestimmt werden können, kritisch gegenüber (Lucifora & Origo, 2022, S. 7). Darunter fällt vor allem die individuelle variable Leistungsvergütung oder auch zum Teil der Team-Bonus. Der Grund liegt unter anderem darin, dass die Verknüpfung zwischen Auszahlung und der dafür nötigen Leistung schwerer zu beurteilen ist und somit auch die Interessen der Mitarbeiter schwerer zu verteidigen sind. Anders sieht es bei der ergebnisorientierten Vergütung aus. Hier ist der diskretionäre Spielraum der disziplinarischen Führungskraft zur Festlegung der Auszahlungshöhe begrenzt und somit steht der Betriebsrat dieser Form der variablen Vergütung weniger kritisch gegenüber (Bechter et al., 2021, S. 447). Ein weiterer Aspekt, warum variable Vergütung in Unternehmen mit einem Betriebsrat weniger effektiv sein kann, wird in der gerade zitierten Arbeit von Bechter et al. genannt. Arbeitnehmervertretungen sind sehr stark auf die Entwicklung der Grundvergütung fokussiert, gleichzeitig ist das Budget für Vergütungsentscheidung bei jedem Unternehmen begrenzt (S. 444). Dies kann zur Folge haben, dass die relative Auszahlungshöhe der variablen Vergütung zur Grundvergütung nicht signifikant genug ist, um die nötigen Anreize zur Leistungssteigerung der Mitarbeiter zu setzen.

Abschließend kann festgehalten werden, dass die generelle kritische Beurteilung des Betriebsrats in Bezug auf variable Vergütung zu einer ähnlichen Haltung innerhalb der Belegschaft führen kann. Diese Einstellung wird vom Betriebsrat mit Argumenten, wie die Verschiebung des Geschäftsrisikos vom Arbeitgeber zum Arbeitnehmer, durch die Einführung variabler Vergütung gefestigt (Bechter et al., 2021, S. 450). Die dadurch bewirkte Abneigung kann dann auch im Ergebnis die positiven Effekte variabler Vergütung auf die in den vorherigen Kapiteln beschriebenen Kriterien reduzieren.

2.2.3.4 Unternehmenszyklus

Die verschiedenen Phasen des Unternehmenszyklus bzw. corporate life-cycle können die Strategie und Struktur eines Unternehmens beeinflussen (Miller & Friesen, 1984, S. 1178). Deswegen ist es wichtig, diesen in den folgenden Ausführungen zu berücksichtigen. Dabei kann dieser laut Bennett und Levinthal anhand von drei Phasen, welche durch abnehmende Wachstumsraten der Unternehmung charakterisiert sind, definiert werden (2017, S. 2007). Miller und Friesen wählen dagegen eine differenziertere Definition des Unternehmenszyklus, indem sie diesen in die folgenden fünf Phasen einteilen (S. 1162):

1) Geburtsphase
2) Wachstumsphase

3) Maturitätsphase
4) Aufschwungsphase
5) Niedergangsphase

Jede dieser fünf Phasen zeichnet sich dabei durch bestimmte Charakteristika aus. So ist zum Beispiel die Geburtsphase durch starke Innovation, die Aufschwungsphase durch eine sehr differenzierte Produktstrategie und die Maturitätsphase durch ein geringes Wachstum geprägt (S. 1163). Das heißt, Miller und Friesen verwenden im Vergleich zu der Arbeit von Bennett und Levinthal zusätzliche Charakteristika um den Unternehmenszyklus zu beschreiben. Dies ist der Grund weswegen die Definition von Miller und Friesen auch im weiteren Verlauf dieser Arbeit bevorzugt werden soll. Dass unterschiedliche Phasen des Unternehmenszyklus einen Einfluss auf den Einsatz variabler Vergütung haben, wird in den folgenden Ausführungen aufgezeigt.

In der Studie von Taylor wird argumentiert, dass besonders neu gegründete Unternehmen aus einem forschungsintensiven Bereich sehr stark Projektteams verwenden und somit der Einsatz eines Projekt- bzw. Team-Bonus sinnvoll und leicht zu implementieren ist (2010, S. 415). Dagegen ist es für etablierte Unternehmen schwieriger, Projektteams und den entsprechenden Team-Bonus zu implementieren, da hier bereits erprobte Funktionsstrukturen aufgebrochen werden müssen (S. 415). Im Rahmen der oberen Definition sind deren Ergebnisse somit in Verbindung zur Geburts- und Maturitätsphase zu sehen. Somit ist erkenntlich, dass Unternehmen je nach Unternehmenszyklus durchaus eine unterschiedliche variable Vergütung wählen und somit auch unterschiedliche Mitarbeiter- und Unternehmenskriterien beeinflusst werden können.

2.3 Die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile entlang der Employee Journey aus theoretischer Sicht

In diesem Kapitel wird die dritte theoriegeleitete Fragestellung beantwortet. Konkret wird die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile unterhalb des Top-Managements gegenüber den Kriterien aus der zweiten Fragestellung entlang der Employee Journey aus theoretischer Sicht beurteilt. Dazu haben die beiden vorherigen Kapitel die nötige Basis gelegt. Zuerst wurden fünf Cluster variabler Vergütungsbestandteile gebildet. Danach wurden zwölf Mitarbeiter- und zwei Unternehmenskriterien identifiziert, welche durch variable Vergütung beeinflusst werden können. Außerdem wurden vier weitere Kriterien aus dem internen und externen

Unternehmensumfeld diskutiert, welche den Einfluss variabler Vergütung beschränken können.

Was jedoch bisher noch nicht im Detail behandelt wurde, ist die Employee Journey. Hier wurden zwar bereits erste Anwendungsgebiete im Kapitel zum Stand der Forschung aufgezeigt, jedoch keine tiefgreifende Diskussion durchgeführt. Dieser Aspekt soll im nächsten Kapitel nachgeholt werden. Hier werden verschiedene Definitionen der Employee Journey diskutiert und eine konkrete Employee Journey für diese Arbeit herausgearbeitet. In dieser sollen sich mehrere typische Mitarbeitersituationen wiederfinden. Zusätzlich werden diese durch Aspekte des oben beschriebenen Unternehmenszyklus angereichert. Am Ende steht jede Situation für ein Bündel Kriterien, welche in dem Kapitel II.2.2 hergeleitet wurden. Diese Situationen werden zu Beginn jedes folgenden Unterkapitels erläutert.

Diese erarbeiteten Mitarbeitersituationen werden dann auch für den empirischen Teil dieser Arbeit verwendet. Dazu werden diese auf die IT-Branche und der entsprechenden Gruppe an Umfrageteilnehmern angepasst. Insgesamt leistet dieses Kapitel einen signifikanten Beitrag, zur Hauptzielstellung der Dissertation, nämlich die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile für Mitarbeitergruppen unterhalb des Top-Management beurteilen zu können.

2.3.1 Definition und Vorteile der Employee Journey

Die Employee Journey kann mit der Customer Journey verglichen werden. Letztere beschreibt die einzelnen Berührungspunkte eines Kunden mit dem Unternehmen beginnend mit der Suche nach einem Produkt bis hin zu Interaktionen mit dem Kundenservice (Lemon & Verhoef, 2016, S. 74 - 76). Dieses Konzept kann auch auf die Interkation zwischen Mitarbeiter und Unternehmung übertragen werden und wird dann als Employee Journey bezeichnet. Wird dieses grafisch dargestellt, spricht man auch von einer Journey Map (Plaskoff, 2017, S. 139). Hierzu wurden auch bereits erste Konzepte im Kapitel II.1.2.4 diskutiert, welche nun detaillierter untersucht und verglichen werden sollen.

Beginnend wird sich mit der Employee Journey, welche in der Arbeit von Plaskoff aus dem Jahr 2017 im Rahmen einer genaueren Betrachtung der Employee Experience vorgestellt wird, befasst. Diese wird in drei Oberkategorien eingeteilt, nämlich „Vor der Beschäftigung eines Arbeitnehmers“, „Die Beschäftigung eines Arbeitsnehmers“ und „Nach der Beschäftigung eines Arbeitnehmers“ (S. 138). Das heißt, Plaskoff bezieht sich nicht nur auf die Zeit während der Mitarbeiter im Unternehmen ist, sondern auch auf die Zeit davor und danach. Diese drei

Oberkategorien werden dann noch in drei bzw. vier Unterkategorien unterteilt, wie die folgende Abbildung zeigt:

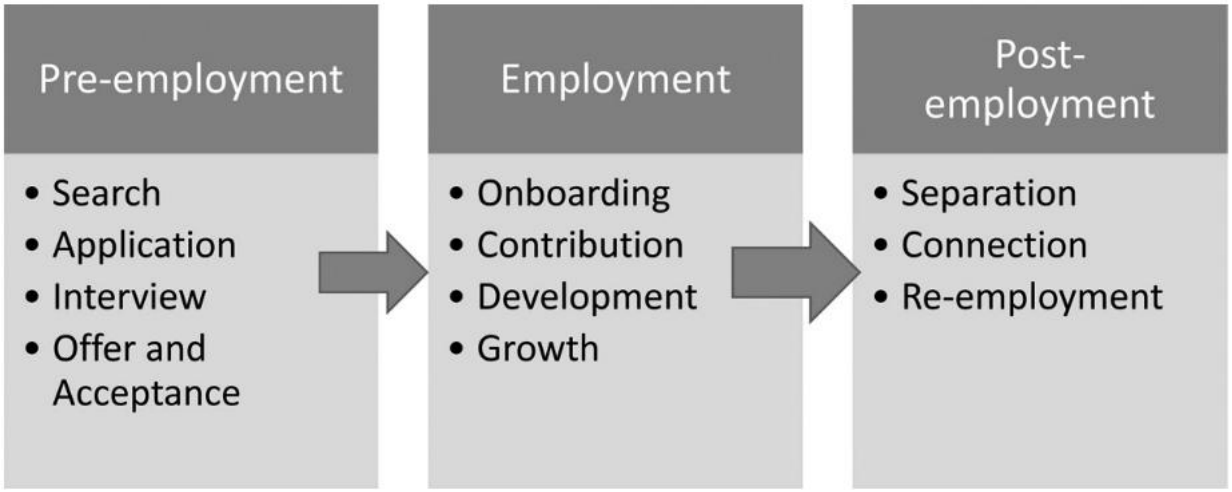


Abbildung 21: Employee Journey nach Plaskoff. (Quelle: Plaskoff, 2017, S. 138).

Als nächstes wird die Employee Journey aus der Arbeit von Parida näher betrachtet. Parida hat dabei das Ziel, die Employee Experience näher zu untersuchen, wofür er unter anderem eine Employee Journey entwickelt (2020, S. 4769). Diese ist in der folgenden Abbildung dargestellt:

Touchpoints	Micro Touch Points	Touchpoints	Micro Touch Points	Touchpoints	Micro Touch Points
Candidate experience / Talent Acquisition	Brand awareness	**Leadership**	Culture of leadership and learning	**Rewards and Benefits**	Totals rewards
	Application process		Autonomy		Rewards communication strategies
	Recruiter interaction and pre-hire Assessment		Leadership Style		Benefits
	Selection and Hiring Process		Leadership Talks		Wellbeing
	Unsuccessful Candidates and feedback management		Trust Building Activities		Digital solutions
On-boarding	Pre-joining	**Internal mobility and growth**	Career development and growth	**Alumni Relations**	Exit interviews
	Commencement		Avoiding talent hoarding		Settlement formalities and feedback
	Clarification of Processes and Resources		Job Rotation (Promotions and Transfers)		intimation of critical job vacancies
	Culture setup		Transparency in the process		Connection and Networking with alumni
	Connection		Culture for internal mobility		Success Tracking
Learning and Development	Training need identification	**Performance Management**	Healthy conversations/Feedbacks	**Infrastructure**	Technology
	Learning Journey and plan creation		Goal settings		People analytics
	Mentoring and Coaching		Performance Improvement Plan		Grievance Policies
	Digital platforms		Appraisal process (Quarterly, Half yearly, Annually)		Facilities available
	Measuring effectiveness		Role Clarity		Physical work spaces

Abbildung 22: Employee Journey nach Parida. (Quelle: Eigene Darstellung nach Parida, 2020, S. 4774).

Dabei hat er diese in neun Stationen aufgeteilt. Anschließend wird jede Station anhand von fünf weiteren Unterkategorien beschrieben. Die Stationen „Performance Management", „Rewards and Benefits" und „Infrastructure" könnten auch in die anderen Stationen inkludiert werden, da diese Aspekte sich über die komplette Employee Journey erstrecken. Im Vergleich

zur Employee Journey von Plaskoff ist diese von Parida deutlich ausführlicher, jedoch sind die Kernelemente gleich. So starten beide Autoren mit einer Phase vor einer Beschäftigung und lassen die Employee Journey nicht direkt mit dem Ausscheiden des Mitarbeiters aus dem Unternehmen enden.

Abschließend wird die Employee Journey, welche der Arbeit von Horváth und Kenesei zugrunde liegt, betrachtet. Sie verwenden diese Methode, um Lösungen in Bezug auf personelle Herausforderungen in der Hotelbranche zu finden (2023, S. 217 - 218). Wie Abbildung 23 zeigt, haben sie diese in drei Phasen unterteilt.

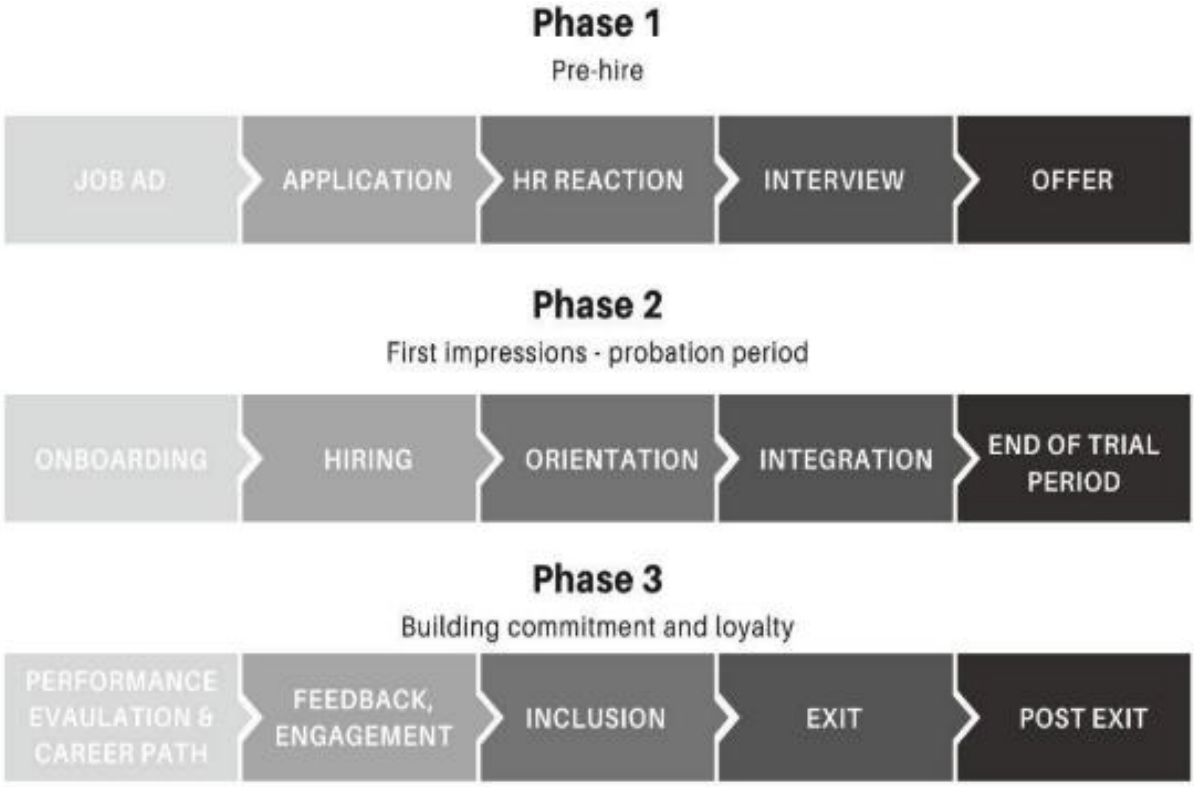


Abbildung 23: Employee Journey nach Horváth und Kenesei. (Quelle: Horváth & Kenesei, 2023, S. 214).

Diese drei Phasen haben sie dann weiter in fünf Unterkategorien aufgeteilt. Dabei fällt auf, dass besonders den ersten Monaten, in denen der Mitarbeiter im Unternehmen ist, eine komplette Phase gewidmet wurde. Jedoch entsprechen die Kernelemente der Employee Journey denen in den Arbeiten von Plaskoff und Parida.

Auf Basis dieser drei Arbeiten kann somit festgehalten werden, dass die Employee Journey immer gleiche Kernelemente aufweist, wie zum Beispiel eine Phase vor der Beschäftigung, sich jedoch auch nach dem Untersuchungsschwerpunkt unterscheiden kann. So legt zum Beispiel Horváth und Kenesei einen Schwerpunkt ihrer Employee Journey auf die Einarbeitungsphase. Die Arbeit von McKelvey und Frank geht hier sogar noch einen Schritt weiter, indem sie nur den Einarbeitungsprozess eines neuen Mitarbeiters anhand einer

Employee Journey darstellen (2018). Daraus lässt sich schlussfolgern, dass es von Bedeutung ist, die Stationen bzw. Situationen herauszufinden, welche für den Untersuchungszweck am wichtigsten sind. Diese werden auch als sogenannte „moments that matter most“ (Momente/ Situationen die am wichtigsten sind) bezeichnet (Tucker, 2020, S.185).

Ein weiterer Punkt ist die grafische Darstellung. Diese kann je nach Datengrundlage anders gewählt werden (Plaskoff, 2017, S. 139). Dies zeigt sich auch an den drei abgebildeten Employee Journeys, welche den jeweiligen Originalarbeiten entnommen wurden (vgl. Abb. 21 bis 23).

Auf Basis dieser unterschiedlichen Ansätze und den Erkenntnissen aus den vorherigen Kapiteln kann eine Employee Journey entwickelt werden, welche sich dazu eignet, die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile zu beurteilen. Dabei ist es wichtig, dass die Employee Journey für diese Arbeit nicht erst beginnt, wenn der Mitarbeiter im Unternehmen arbeitet, sondern wenn es um die Gewinnung von Mitarbeitern geht. Bereits hier kommen Bewerber mit dem Unternehmen und seinen Vergütungssystem in Kontakt und es kommt zu einen ersten „moment that matters most“.

Des Weiteren muss die Employee Journey für diese Arbeit alle hergeleiteten Mitarbeiter- und Unternehmenskriterien abbilden können, damit die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile ausführlich beurteilt werden kann. Dabei muss zusätzlich berücksichtigt werden, dass die Anzahl der Stationen der Employee Journey im Rahmen der untersuchten Literatur bleibt und somit die Übersichtlichkeit dieser Methodik gewährleistet wird. Im Hinblick auf diese Aspekte stellt sich die Employee Journey für diese Arbeit wie folgt dar:

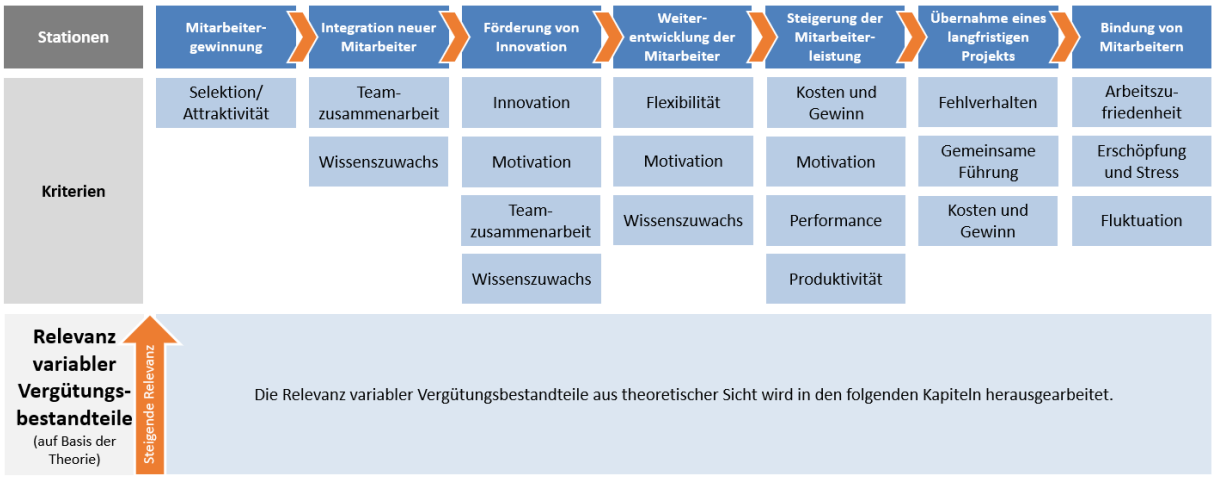


Abbildung 24: Die Employee Journey für diese Arbeit. (Quelle: Eigene Darstellung).

Dabei werden jeder der sieben Stationen die Kriterien aus Kapitel II.2.2 zugeordnet, welche diese am besten beschreiben. Diese Entscheidung wurde dabei auf der Basis der bisherigen untersuchten Literatur getroffen. Die einzelnen Stationen und die begründete Zuordnung der Kriterien werden dann in den folgenden Kapiteln näher beschrieben.

Bevor sich jedoch mit der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile entlang dieser Employee Journey beschäftigt wird, ist an dieser Stelle noch einmal wichtig festzuhalten, welche konkrete Vorteile der Einsatz dieser Methodik in dieser Arbeit hat. Dabei konnten drei Vorteile identifiziert werden. Erstens ist es möglich, noch einige weitere Lücken oder Widersprüche in der in dieser Arbeit untersuchten Literatur aufzuzeigen. Dies kann bedeuten, dass in einer Station der Employee Journey noch nicht tiefgreifend vorliegt, welche variablen Vergütungsbestandteile am relevantesten sind oder dass sich mehrere Arbeiten in ihrer Aussage widersprechen. Diese Erkenntnisse können dann unter anderem im empirischen Teil der Arbeit aufgegriffen werden. Zweitens erlaubt die Employee Journey, einen strukturierten Eindruck über die Erfahrungen der Mitarbeiter mit dem Unternehmen darzustellen (McKelvey & Frank, 2018, S. 2). Dies kann in der Arbeit in eine strukturierte Darstellung der Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile umgewandelt werden. Drittens lässt sich die Methodik der Employee Journey mit weiteren Elementen des Employee Experience Designs, wie zum Beispiel Personas, sinnvoll verbinden, um weitere Erkenntnisse zu gewinnen (vgl. Kapitel IV).

2.3.2 Die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in sieben unterschiedlichen Situationen entlang der Employee Journey

In diesem Kapitel wird die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile entlang der Employee Journey beurteilt. Dazu wird in jeden folgenden Unterkapitel zuerst die entsprechende Station in der Employee Journey beschrieben und anschließend begründet dargelegt, welche Mitarbeiter- bzw. Unternehmenskriterien dieser Situation zuzuweisen sind. Danach wird die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in jeder der sieben Situation auf Basis der untersuchten Literatur aus den Kapiteln II.2.1.2 und II.2.2. beurteilt. Bei Bedarf werden die Einflüsse aus dem internen und externen Unternehmensumfeld aus Kapitel II.2.2.3 zusätzlich berücksichtigt. Abschließend werden die Ergebnisse in einer Tabelle zusammengefasst. Diese Ergebnisse können dann unter anderem als theoretische Einschätzungen für den empirischen Teil der Arbeit verwendet werden.

2.3.2.1 Mitarbeitergewinnung

In der ersten Station der Employee Journey geht es um die Mitarbeitergewinnung. Diese Station wird auch in jeder der drei beschriebenen Arbeiten aus dem vorherigen Kapitel aufgegriffen. Damit die Mitarbeitergewinnung für ein Unternehmen erfolgreich ist und somit der in der Ausgangslage beschriebene „War for Talent“ gewonnen wird, muss eine hohe Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt vorliegen.

Dabei wurde in Kapitel II.2.2.1.3 aufgezeigt, dass die kompetenzbasierte Vergütung, Erfolgsbeteiligungen, Mitarbeiterkapitalbeteiligungen und der Team-Bonus positiv auf die Attraktivität wirken. Da Arbeitgeberattraktivität durch die wahrgenommenen Vorteile des Mitarbeiters aufgrund der Aufnahme eines Arbeitsverhältnisses definiert wurde, können die Erfolgsbeteiligung und die Mitarbeiterkapitalbeteiligung am relevantesten angesehen werden. Hierbei kann sich noch einmal auf das Argument von Long und Fang gestützt werden. Diese argumentieren, dass, wenn eine Erfolgsbeteiligung und weiter gefasst eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung nicht die bestehende Vergütung ersetzen, dies zu einer höheren Attraktivität führt (2012, S. 901 - 902). Dadurch können für zukünftige Mitarbeiter Gehälter oberhalb des Marktes erreicht werden und gleichzeitig hat das Unternehmen keine Erhöhung seiner fixen Kostenbasis (S. 902). Dies ist dann wiederum ein Vorteil, der deutlich von den (neuen) Mitarbeitern wahrgenommen werden kann und somit zu einer höheren Arbeitgeberattraktivität führt.

Darauffolgend kann die kompetenzbasierte Vergütung als relevant angesehen werden. Auch diese kann zu einer Erhöhung der Gesamtvergütung führen und somit positiv auf die Attraktivität eines Arbeitgebers wirken. Jedoch können zwei Gründe angeführt werden, weswegen diese weniger relevant als die Gewinnbeteiligung bzw. Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist. Erstens können bei den zuletzt genannten variablen Vergütungsbestandteilen die Auszahlungsmöglichkeiten höher ausfallen. So hängt bei einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung die Auszahlung an der Entwicklung des Aktienkurses, welcher nach oben nicht beschränkt ist (vgl. hierzu die Abbildung 15). Zweitens wurde der Zusammenhang zwischen Arbeitgeberattraktivität und kompetenzbasierter Vergütung im Kontext der Vergütung von Lehrern aufgestellt (Milanowski, 2002, S. 2). Hier wurde jedoch bereits in Kapitel II.2.2.3.2 dargelegt, dass explizit die positiven Effekte kompetenzbasierte Vergütung im öffentlichen Dienst geringer ausfallen als in der Privatwirtschaft.

Als nächstes kann noch argumentiert werden, weswegen ein Team-Bonus als relevant zur Gewinnung neuer Mitarbeiter angesehen werden kann. Hier wurde bereits aufgeführt, dass die Tournament-Vergütung als besonders attraktiv auf produktive Mitarbeiter wirkt (Dohmen & Falk, 2011, S. 583). Die Begründung dafür ist unter anderem, dass der Mitarbeiter durch höhere Leistung seines Teams bzw. durch seine eigene Leistung im Vergleich zu anderen Teams eine höhere Auszahlung erhalten kann. Wenn jedoch dieser Blickwinkel betrachtet wird, muss auch eine individuelle variable Leistungsvergütung als genauso relevant angesehen werden. Dies führt somit zur folgenden Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteilen zur Gewinnung neuer Mitarbeiter:

Station	**Mitarbeitergewinnung**	
Kriterium	Selektion/ Attraktivität	
Steigende Relevanz 	Erfolgsbeteiligung	Mitarbeiterkapitalbeteiligung
	Kompetenzbasierte Vergütung	
	Team-Bonus	ind. variable Leistungsvergütung

Tabelle 10: Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Station „Mitarbeitergewinnung“. (Quelle: Eigene Darstellung).

2.3.2.2 Integration neuer Mitarbeiter

Der nächste Schritt in der Employee Journey ist die Integration der neuen Mitarbeiter in das Unternehmen. Hier handelt es sich vor allem um die ersten sechs Monate eines Mitarbeiters im Unternehmen (McKelvey & Frank, 2018, S. 20). Das sogenannte On-boarding ist auch eine Station, die in allen oben diskutierten Employee Journeys vorkommt. Die Integration neuer Mitarbeiter wird besonders dann zu einem Erfolg, wenn zum einen eine gute Teamzusammenarbeit und zum anderen ein effektiver Wissenstransfer stattfindet. So sind Trainings oder auch der soziale Austausch fester Bestandteil dieser Phase (McKelvey & Frank, 2018, S. 9 - 10).

Für diese Station sind sowohl die kompetenzbasierte Vergütung als auch der Team-Bonus gleichermaßen relevant. So wurde bereits in dem vorherigen Kapitel belegt, dass kompetenzbasierte Vergütung die Aneignung neuer Fähigkeiten fördert. Dies trägt somit positiv zu einem Wissenstransfer bei. Außerdem wurde dargelegt, dass der Team-Bonus die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern fördert. Gerade dieser Aspekt ist bei der Integration neuer Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung.

Die weiteren variablen Vergütungsbestandteile, welche in dieser Arbeit kategorisiert wurden, werden nicht in Verbindung mit diesen Kriterien gebracht. Jedoch lässt sich dennoch eine

Unterscheidung in der Relevanz zu. So wurde erläutert, dass die individuelle variable Leistungsvergütung besonders die extrinsische Motivation fördert. So hat Bartel et al. in seiner Arbeit gezeigt, dass Mitarbeiter sich hauptsächlich um die Aufgaben kümmern, die einen Einfluss auf ihre variable Leistungsvergütung haben (2017, S. 337). Da das On-boarding neuer Mitarbeiter schwer zu quantifizieren ist und auch nicht in regelmäßigen Abständen vorkommt, ist davon auszugehen, dass dieser Aspekt weniger häufig in den Zielen vorkommt, was zum Beispiel in der untersuchten Anwaltskanzlei von Bartel et al. bestätigt wird. Dadurch kann die individuelle variable Leistungsvergütung als am wenigsten relevant in dieser Situation angesehen werden.

Somit bleiben die Erfolgsbeteiligung und Mitarbeiterkapitalbeteiligung übrig. Hier kann weder ein positives noch negatives Argument gefunden werden, weswegen diese somit zwischen der kompetenzbasierten Vergütung bzw. dem Team-Bonus und der individuellen variablen Leistungsvergütung einzuordnen sind. Die Relevanz für diese Station in der Employee Journey lässt sich somit wie folgt zusammenfassen:

Station	**Integration neuer Mitarbeiter**	
Kriterien	Teamzusammenarbeit	
	Wissenszuwachs	
Steigende Relevanz	Kompetenzbasierte Vergütung	Team-Bonus
	Erfolgsbeteiligung	Mitarbeiterkapitalbeteiligung
	ind. variable Leistungsvergütung	

Tabelle 11: Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Station „Integration neuer Mitarbeiter“. (Quelle: Eigene Darstellung).

2.3.2.3 Förderung von Innovation

Als nächstes soll sich mit der Förderung von Innovation im Unternehmen befasst werden. Dies ist keine explizite Station in den drei untersuchten Employee Journeys aus dem Kapitel II.2.3.1. Jedoch können genannte Unterkategorien wie Wachstum oder Engagement mit Innovation durchaus in Verbindung gebracht werden. Entscheidend ist jedoch, dass die Förderung von Innovation ein Kernelement des Unternehmenszyklus ist (vgl. Kapitel II.2.2.3.4) und somit zu einer gesamthaften Beurteilung der Relevanz variabler Vergütung berücksichtigt werden muss. Bezüglich der Kriterien, welche für diese Station entscheidend sind, ist es selbsterklärend, Innovation zu berücksichtigen. Außerdem ist eine intrinsische Motivation und ein gute Teamzusammenarbeit wichtig, da der Austausch neuer Ideen zwischen verschiedenen Abteilungen ohne Friktionen funktionieren und ein Silodenken, das heißt ein

Handeln und Denken das sich nur auf die eigne Abteilung begrenzt, verhindert werden soll. Dass darüber hinaus ein Wissenszuwachs für Innovation wichtig ist, ist wiederum selbsterklärend.

Fasst man die bisherigen Erkenntnisse zusammen, so wird deutlich, dass sich die kompetenzbasierte Vergütung am besten dazu eignet, Innovationen im Unternehmen zu fördern. Dies liegt daran, dass dieser variable Vergütungsbestandteil sowohl einen positiven Effekt auf Innovation als auch Wissenszuwachs hat. Auch allein der Zweck dieser Art der Vergütung, das monetäre Fördern von neuen Fähigkeiten, wie zum Beispiel im IT-Bereich, ist hilfreich für die Innovation (vgl. Kapitel II.2.1.2.3). Als nächstes kann der Team-Bonus als äußerst relevant für diese Station der Employee Journey angesehen werden. Dieser wird auch positiv mit zwei Kriterien in Verbindung gebracht, nämlich der Innovation und der Teamzusammenarbeit. Der Team-Bonus kommt nur zur Auszahlung, wenn Ziele basierend auf dem Teamerfolg erreicht werden. Dazu müssen die einzelnen Mitarbeiter stark miteinander zusammenarbeiten. Diese stärkere Zusammenarbeit, welche mit dem Team-Bonus in Verbindung gebracht wird, ist wiederum eine Grundlage für Innovation im Unternehmen (Curran & Walsworth, 2014, S. 303). Dabei beruhen die Erkenntnisse von Curran und Walsworth auf Daten einer repräsentativen Studie über den kanadischen Unternehmenssektor (S. 294). Somit unterstreicht diese breite Datengrundlage noch einmal die Relevanz des Team-Bonus in diesem Zusammenhang.

Auch für die Erfolgsbeteiligung wurde argumentiert, dass diese durch eine Förderung der Zusammenarbeit zu einer Steigerung von Innovation führt (vgl. Kapitel II.2.2.1.2). Dieses Argument ist jedoch deutlich schwächer, da der Team-Bonus sich auf deutlich kleinere Gruppen bezieht als die Gewinnbeteiligung und somit der positive Effekt der Zusammenarbeit bei diesem Bonus deutlich stärker ausgeprägt ist.

Die Relevanz individueller variabler Leistungsvergütung in dieser Station zu beurteilen ist etwas vielschichtiger. So hat diese laut Kapitel II.2.2.1.1 sowohl einen positiven Effekt auf die extrinsische als auch einen negativen Effekt auf die intrinsische Motivation. Da jedoch für die Innovation die intrinsische Motivation ausschlaggebender ist, ist aus diesem Blickwinkel die individuelle variable Leistungsvergütung weniger relevant. Jedoch argumentieren Zhang et al., dass individuelle variable Leistungsvergütung einen positiven Einfluss auf die Kreativität haben kann (2022, S. 34). Dabei beeinflusst individueller variabler Leistungsvergütung zuerst die intrinsische Motivation und dadurch die Kreativität (2022, S. 34). Kreativität ist wiederum stark mit Innovation verbunden. Abschließend haben Curran und Walsworth gezeigt, dass

individuelle variable Leistungsvergütung keinen Einfluss auf Innovation hat (S. 303). Die wissenschaftlichen Arbeiten widersprechen sich somit zum Teil in Bezug auf den Effekt individueller variabler Leistungsvergütung in dieser Situation, wobei jedoch eine stärkere Tendenz hin zu einem eher negativen Einfluss zu erkennen ist. Dies ist der Grund, weswegen die individuelle variable Leistungsvergütung in dieser Station der Employee Journey als am wenigsten relevant betrachtet wird.

Für die Mitarbeiterkapitalbeteiligung gibt es auf Basis der untersuchten Literatur kein Argument bezüglich der Relevanz in dieser Situation. Jedoch kann begründet werden, dass ein Mitarbeiter durch diesen variablen Vergütungsbestandteil zum Miteigentümer des Unternehmens wird und dadurch innovatives Denken gefördert wird. Zusammengefasst ergibt sich somit folgende Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Situation „Förderung von Innovation“:

Station	Förderung von Innovation
Kriterien	Innovation
	Motivation
	Teamzusammenarbeit
	Wissenszuwachs
Steigende Relevanz 	Kompetenzbasierte Vergütung
	Team-Bonus
	Erfolgsbeteiligung
	Mitarbeiterkapitalbeteiligung
	ind. variable Leistungsvergütung

Tabelle 12: Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Station „Förderung von Innovation“. (Quelle: Eigene Darstellung).

2.3.2.4 Weiterentwicklung der Mitarbeiter

Die Weiterentwicklung der Mitarbeiter ist die nächste Station in der Employee Journey. Diese Phase spiegelt sich in zwei Kategorien in der Arbeit von Plaskoff bzw. Parida wider, nämlich in den Kategorien „Development (Entwicklung)“ und „Growth (Wachstum)“ bzw. „Learning and Development (Fortbildung und Entwicklung)“ und „Internal Mobility and Growth (Internationale Mobilität und Wachstum)“. In der Arbeit von Horváth und Kenesei kann die Weiterentwicklung der Mitarbeiter zu der Kategorie „Career Path (Karrierepfad)“ zugeordnet werden. Dabei zeichnet sich diese Phase in der Employee Journey vor allem durch drei Kriterien aus. Erstens muss eine generelle Motivation des Mitarbeiters vorliegen. Im Gegensatz zur Schulzeit liegt keine Bildungspflicht im Berufsleben mehr vor, weswegen das

Initiieren einer Weiterbildungsphase durch die Motivation des Mitarbeiters ausgelöst werden muss (Gorges, 2015, S. 10). Zweitens ist eine hohe Flexibilität nötig, da die Weiterbildung als zusätzliche Aufgabe zur normalen Arbeitstätigkeit bewältigt werden muss. Drittens und selbsterklärend ist, dass das Kriterium des Wissenszuwachs in dieser Phase der Employee Journey entscheidend ist.

Um die Weiterentwicklung der Mitarbeiter zu fördern, ist dabei die kompetenzbasierte Vergütung am relevantesten. Diese hat einen positiven Einfluss sowohl auf den Wissenszuwachs als auch auf die Flexibilität der Mitarbeiter. Wenn der Erwerb neuer Fähigkeiten monetär belohnt wird, so hat dies unter anderem für das Unternehmen den Vorteil, dass der Mitarbeiter unterschiedliche Aufgaben übernehmen kann und somit flexibel einsetzbar ist (vgl. Kapitel II.2.2.1.8).

Am wenigsten relevant in dieser Phase der Employee Journey sind sowohl die individuelle variable Leistungsvergütung als auch die Erfolgsbeteiligung. Diese hat laut den Ergebnissen aus dem Kapitel II.2.2.1.1 einen negativen Einfluss auf die intrinsische Motivation. Wie bereits zur Förderung von Innovation gezeigt, ist auch bei der Weiterentwicklung die intrinsische und nicht die extrinsische Motivation entscheidend.

Für die zwei weiteren variablen Vergütungsbestandteile gibt es auf Basis der untersuchten Literatur keine Einschätzung bezüglich des Einflusses auf die Kriterien Flexibilität, Motivation und Wissenszuwachs. Hier kann jedoch der empirische Teil der Arbeit weitere Erkenntnisse liefern (vgl. Kapitel III). Somit ergibt sich die folgende Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile aus theoretischer Sicht für diese Station der Employee Journey:

Station	**Weiterentwicklung der Mitarbeiter**	
Kriterien	Flexibilität	
	Motivation	
	Wissenszuwachs	
Steigende Relevanz ↑	Kompetenzbasierte Vergütung	
	Mitarbeiterkapitalbeteiligung	Team-Bonus
	ind. variable Leistungsvergütung	Erfolgsbeteiligung

Tabelle 13: Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Station „Weiterentwicklung der Mitarbeiter". (Quelle: Eigene Darstellung).

2.3.2.5 Steigerung der Mitarbeiterleistung

Eine weitere wichtige Station in der Employee Journey ist die Steigerung der Leistung der Mitarbeiter. So kann diese Station in der Arbeit von Plaskoff zur Kategorie „Contribution" und

in der Arbeit von Parida bzw. Horváth und Kenesei zur Kategorie „Performance (Management)“ zugeordnet werden. Jedoch ist diese Station nicht nur ein elementarer Bestandteil der drei vorgestellten Employee Journeys, sondern auch des Unternehmenszyklus. Konkret ist die Leistung der Mitarbeiter in der Wachstumsphase von entscheidender Bedeutung. Diese zeichnet sich nämlich unter anderem durch das Erreichen einer steigenden Produktion und hoher Verkaufszahlen aus (Miller & Friesen, 1984, S. 1162). Greift man diesen Aspekt der Wachstumsphase auf und reflektiert diesen in den oben diskutierten Kriterien, so wird deutlich, dass die beiden Unternehmenskriterien Kosten und Gewinn bzw. Produktivität in dieser Station berücksichtigt werden müssen. Außerdem wird aus der Employee Journey von Parida bzw. Horváth und Kenesei ersichtlich, dass die Performance als drittes Kriterium berücksichtigt werden muss. Abschließend kann noch die Motivation als viertes Kriterium für diese Station aufgenommen werden. Da sich die Wachstumsphase durch das Erreichen neuer Höchststände in der Produktion und im Verkauf auszeichnet, ist hierfür eine besonders hohe Motivation der Mitarbeiter erforderlich.

Beurteilt man die Relevanz der fünf hergeleiteten variablen Vergütungsbestandteile gegen diese vier Kriterien, so ist die Erfolgsbeteiligung aus theoretischer Sicht am relevantesten. So wird dieser ein positiver Effekt auf alle diesen vier Kriterien nachgewiesen. So hat zum Beispiel eine Erfolgsbeteiligung einen direkten Einfluss auf den ausgewiesenen Gewinn in der Finanzberichterstattung (vgl. Kapitel II.2.2.2.1). Außerdem trägt diese zur Steigerung der Produktivität bei, was zum einen von mehreren Arbeiten bewiesen wurde, (vgl. Kapitel II.2.2.2.2) zum anderen anhand der Definition der Produktivität begründet werden kann. So führt ein Anstieg der Leistung zu mehr Output und ceteris paribus somit zu einer höheren Produktivität.

Als nächstes kann die individuelle variable Leistungsvergütung als relevant in dieser Station der Employee Journey herangezogen werden. Diese wird mit allen Kriterien in Verbindung gebracht bis auf das Kriterium Gewinn und Kosten. Beginnend mit der Motivation wurde in der Arbeit von Kuvaas et al. gezeigt, dass individuelle variable Leistungsvergütung einen positiven Einfluss auf die extrinsische Motivation hat (2016, S. 675). Dabei ist zur Steigerung der Leistung die extrinsische Motivation entscheidender als die intrinsische Motivation, welche zur Förderung von Innovationen relevant ist (vgl. Kapitel II.2.3.2.3). Des Weiteren beeinflusst dieser variable Vergütungsbestandteil das Unternehmenskriterium Produktivität positiv, hierbei kann die gleiche Argumentation herangezogen werden wie bereits bei der Erfolgsbeteiligung. Außerdem haben mehrere Arbeiten bewiesen, dass individuelle variable

Leistungsvergütung die Performance der Mitarbeiter positiv beeinflusst (vgl. Kapitel II.2.2.1.9). Dies kann unter anderem mit der direkten Verknüpfung zum Leistungsmanagementprozess begründet werden. Jedoch wurde in der Arbeit von Abdulsalam et al. aus dem Jahr 2021 darauf hingewiesen, dass, wenn nicht alle Mitarbeiter diese Form der variablen Vergütung erhalten, dies durchaus mit einem negativen Effekt auf die Performance verbunden ist (S. 1213).

Die kompetenzbasierte Vergütung beeinflusst dagegen nur eines der vier genannten Kriterien positiv, nämlich die Produktivität. So argumentiert Mitra et al., dass durch ein bereiteres Wissen der Mitarbeiter die Qualität der Produkte steigt und somit sich die Ausschussquote verringert (2011, S. 282). Verbindet man diese Erkenntnisse mit der Definition von Produktivität aus dem Kapitel II. 2.2.2.2, so ist erkenntlich, dass dadurch die Kosten aufgrund von weniger fehlerhaften Produkten sinken, der Output steigt und somit auch die Produktivität.

Somit fehlen nur noch zwei variable Vergütungsbestandteile in diesem Kontext. Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung hat laut Theorie einen positiven Einfluss sowohl auf die Produktivität als auch auf die Performance. Der Team-Bonus hat wiederum einen positiven Einfluss auf den Gewinn und die Kosten sowie auf die Performance. Damit beeinflussen diese beiden Arten der variablen Vergütung jeweils zwei Kriterien und können somit zwischen Erfolgsbeteiligung und der individuellen variablen Leistungsvergütung auf der einen Seite und der kompetenzbasierten Vergütung auf der anderen Seite eingeordnet werden. Eine Zusammenfassung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile zur Steigerung der Leistung der Mitarbeiter kann in folgender Tabelle eingesehen werden:

Station	Steigerung der Mitarbeiterleistung	
Kriterien	Kosten und Gewinn	
	Motivation	
	Performance	
	Produktivität	
Steigende Relevanz 	Erfolgsbeteiligung	
	ind. variable Leistungsvergütung	
	Mitarbeiterkapitalbeteiligung	Team-Bonus
	Kompetenzbasierte Vergütung	

Tabelle 14: Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Station „Steigerung der Mitarbeiterleistung“. (Quelle: Eigene Darstellung).

2.3.2.6 Übernahme eines langfristigen Projekts

Die vorletzte Phase in dieser Employee Journey soll die Übernahme eines langfristigen Projekts durch einen oder mehrere Mitarbeiter sein. Dabei ist in dieser Arbeit langfristig definiert als länger als zwei Jahre. Dies ist keine Station in den drei bisher diskutierten Employee Journeys, jedoch ist diese Station besonders vor dem Hintergrund des empirischen Teils wichtig. In diesem Teil wird die Relevanz variabler Vergütungsbestandteil aus Sicht von Studenten und Mitarbeitern aus dem IT-Umfeld in Deutschland untersucht und dazu soll unter anderem auch die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile bezüglich des Projektmanagements abgefragt werden. Dieses Kapitel trägt somit nicht nur zur Beantwortung der dritten theoretischen Forschungsfrage bei, sondern schafft auch gleichzeitig eine theoretische Basis für die entsprechende Phase der Employee Journey im empirischen Teil der Arbeit. Dabei wurden drei Kriterien aus Kapitel II.2.2 identifiziert, welche für die Übernahme eines langfristigen Projekts relevant sind. Zum einen muss das Projekt geleitet werden, weswegen das Kriterium gemeinsame Führung betrachtet werden muss. Zum anderen sollte es nicht zu Fehlverhalten kommen, da es sonst zu erheblichen Kosten und zur Beeinträchtigung des Gewinns kommen kann. Dadurch sind bereits die anderen zwei Kriterien genannt.

Um die Übernahme und die erfolgreiche Durchführung eines langfristigen Projekts zu fördern, stellt sich der Team-Bonus aus theoretischer Sicht als am relevantesten dar. So wird dieser als einziger variabler Vergütungsbestandteil in einem positiven Zusammenhang mit gemeinsamer Führung gesehen. Außerdem kann diese Art der Vergütung die Kosten im Unternehmen reduzieren (Reilly et al. 2005, S. 55 - 57).

Die individuelle variable Leistungsvergütung kann in diesem Kontext als am wenigstens relevant angesehen werden. Dies liegt daran, dass diese Art der Vergütung keinen Einfluss auf die gemeinsame Führung oder den Kosten und Gewinn hat, jedoch laut der untersuchten Literatur deutlich zum Fehlverhalten eines Mitarbeiters beiträgt. Dies wurde dadurch begründet, dass sich Mitarbeiter nur auf die Ziele konzentrieren, die vergütet werden, und andere Ziele, welche nicht monetär abgegolten werden, vernachlässigt werden (Bartel et al., 2017, S. 336 - 337). Zudem führt diese Art der variablen Vergütung zu einer zu hohen Risikobereitschaft der Mitarbeiter (Weibel und Sapegina, 2019, S. 7).

Bezüglich der Relevanz der Erfolgsbeteiligung in dieser Situation gibt es zwei unterschiedliche Betrachtungsweisen. Zum einen führt die Erfolgsbeteiligung in Form der ergebnisorientierten

Vergütung zu einer erhöhten Risikobereitschaft (Johansson et al., S. 608 - 610), zum anderen trägt diese direkt zu einer Verringerung der ausgewiesenen Kosten der Unternehmung bei (vgl. Kapitel II.2.2.2.1). Somit kann keine eindeutige Beurteilung der Relevanz der Erfolgsbeteiligung aus theoretischer Sicht getroffen werden.

Bezüglich den drei weiteren variablen Vergütungsbestandteile gibt es auf Basis der untersuchten Literatur keinen nachweisbaren Einfluss auf die Kriterien Fehlverhalten, gemeinsame Führung sowie Kosten und Gewinn. Deswegen müssen insgesamt vier variable Vergütungsbestandteile auf die gleiche Ebene bezüglich der Relevanz in dieser Station der Employee Journey gestellt werden:

Station	**Übernahme eines langfristigen Projekts**			
Kriterien	Fehlverhalten			
	Gemeinsame Führung			
	Kosten und Gewinn			
Steigende Relevanz ↑	Team-Bonus			
	Kompetenzbasierte Vergütung	Mitarbeiterkapital-beteiligung	ind. variable Leistungsvergütung	Erfolgsbeteiligung

Tabelle 15: Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Station „Übernahme eines langfristigen Projekts“. (Quelle: Eigene Darstellung).

2.3.2.7 Bindung von Mitarbeitern

Als letzte Station in dieser Employee Journey soll die Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen betrachtet werden. Diese Phase wird in der Employee Journey von Horváth und Kenesei zumindest indirekt genannt, während sie in den beiden anderen untersuchten Arbeiten sogar gar nicht aufgeführt wird. Jedoch ist die Bindung der Mitarbeiter und somit die Vermeidung von erhöhten Kündigungen von herausragender Bedeutung in verschiedenen Unternehmenszyklen wie zum Beispiel in der Wachstums- und Aufschwungsphase und soll deswegen auch als separate Station betrachtet werden. Dabei ist selbsterklärend, dass dieser Phase das Kriterium Fluktuation zugewiesen wird. Außerdem kann argumentiert werden, dass die Arbeitszufriedenheit, Erschöpfung und Stress einen Einfluss auf die Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen haben. So hat eine Studie des Beratungshaus Mercer aufgezeigt, dass Stress und Erschöpfung einer der Hauptgründe sind, warum Mitarbeiter ein Unternehmen verlassen wollen (2022, S. 7).

In den vorherigen Kapiteln konnte dargelegt werden, dass die Mitarbeiterkapitalbeteiligung sowohl einen positiven Effekt auf die Arbeitszufriedenheit hat als auch eine reduzierende Wirkung auf die Fluktuationsrate. Letzteres kann allein dadurch begründet werden, dass eine

Mitarbeiterkapitalbeteiligung durch eine längerfristige Sperrfrist charakterisiert ist (vgl. Kapitel II.2.1.2.7). Dadurch ist dieser variable Vergütungsbestandteil am relevantesten in dieser Station.

Des Weiteren wurde empirisch bewiesen, dass der Einsatz von kompetenzbasierter Vergütung die Fluktuationsrate reduziert (Mitra et al., 2011, S. 290). Begründet wurde dies damit, dass das Unternehmen nur die Fähigkeiten eines Mitarbeiters fördert, welche für das Unternehmen relevant sind, jedoch nicht im gleichen Maße auf dem Arbeitsmarkt nachgefragt und vergütet werden (S .282). Dadurch ist auch die kompetenzbasierte Vergütung relevant zur Bindung von Mitarbeitern.

Im Gegensatz dazu steht der Team-Bonus. Dieser wurde aus theoretischer Sicht nicht in Verbindung mit einer Reduktion der Fluktuationsrate gebracht, jedoch wurde diesem ein positiver Einfluss auf die Entstehung von Stress (vgl. Kapitel II.2.2.1.6) und ein negativer Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit nachgewiesen (vgl. Kapitel II.2.2.1.5). Der zuletzt genannte Zusammenhang wurde unter anderem dadurch begründet, dass die Auszahlung an den Mitarbeiter zu sehr von der Leistung anderer Team-Mitglieder abhängt und zu wenig selbst beeinflusst werden kann und folglich als zu risikoreich angesehen wird (Merriman, 2009, S. 65). Dies hat dann wiederum einen negativen Effekt auf die Arbeitszufriedenheit.

Abschließend fehlt nur noch die Beurteilung der Relevanz der individuellen variablen Leistungsvergütung und der Erfolgsbeteiligung in dieser Station der Employee Journey. Zuerst ist anzuführen, dass beide einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben. Der Einfluss auf die Fluktuation ist jedoch nicht mehr im Gleichlauf. So wurde von Kuvaas et al. begründet, dass individuelle variable Leistungsvergütung zu einem Anstieg der Fluktuationsrate führt (2016, S. 675). Vor dem Hintergrund, dass diese Art der Vergütung die Arbeitszufriedenheit erhöht, ist dieses Ergebnis auf die Fluktuationsrate durchaus kritisch zu sehen. Bei der Wirkung der Erfolgsbeteiligung auf die Fluktuationsrate gibt es zwei unterschiedliche Sichtweisen. Blasi et al. argumentiert, dass diese Art der variablen Vergütung die Fluktuationsrate reduziert (2016, S. 70 - 72), Kuvaas et al. dagegen, dass diese die Fluktuationsrate erhöht (2016, S. 676). Außerdem wurde von mehreren Arbeiten bewiesen, dass die Erfolgsbeteiligung, besonders der Akkordlohn und die Vertriebsvergütung, zu erhöhten Erschöpfung und Stress führt (vgl. Kapitel II.2.2.1.6). Somit lässt sich insgesamt die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile zur Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen wie folgt darstellen:

Station	Bindung von Mitarbeitern	
Kriterien	Arbeitszufriedenheit	
	Erschöpfung und Stress	
	Fluktuation	
Steigende Relevanz 	Mitarbeiterkapitalbeteiligung	
	Kompetenzbasierte Vergütung	
	ind. variable Leistungsvergütung	Erfolgsbeteiligung
	Team-Bonus	

Tabelle 16: Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Station „Bindung von Mitarbeitern“. (Quelle: Eigene Darstellung).

2.3.2.8 Gesamthafter Überblick

In diesem Kapitel wurde auf der Basis von drei unterschiedlichen Employee Journeys und der untersuchten Forschungsliteratur eine passende Employee Journey für diese Arbeit entwickelt. Diese wurde dann in sieben Stationen aufgeteilt und gleichzeitig wurden dieser die entsprechenden Mitarbeiter- und Unternehmenskriterien aus Kapitel II.2.2 begründet zugeordnet. Danach wurde entlang von sieben ausgewählten Stationen die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile aus theoretischer Sicht beurteilt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in allen sieben Stationen der Employee Journey auf Basis der untersuchten Literatur signifikant unterscheidet. So ist zum Beispiel die kompetenzbasierte Vergütung zur Förderung von Innovation äußerst relevant, jedoch zur Steigerung der Leistung am wenigsten relevant. Außerdem stellt sich die Beurteilung der Relevanz auf Basis der Forschung, je nach Phase der Employee Journey, unterschiedlich deutlich heraus. So konnte für die Station „Steigerung der Leistung“ eine klare Reihenfolge gebildet werden, während bei der Station „Übernahme eines langfristigen Projekts“ nur die Relevanz des Team-Bonus klar gegenüber den anderen variablen Vergütungsbestandteile beurteilt werden konnte.

Nichtsdestotrotz gibt es über alle Stationen der Employee Journey hinweg eine Tendenz bezüglich bestimmter variabler Vergütungsbestandteile. So wird die kompetenzbasierte Vergütung in drei Stationen als am relevantesten beurteilt. Dementgegen wurde die individuelle variable Leistungsvergütung in fünf Stationen als am wenigsten relevant auf Basis der wissenschaftlichen Literatur eingeordnet. Nur zur Steigerung der Leistung und zur Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen wurde diese nicht als am wenigsten relevant eingestuft. Diese Erkenntnisse sind jedoch einigen Limitationen unterworfen. So wurde nicht herausgestellt, ob sich die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile je nach Branche und

Tätigkeit der Mitarbeiter in jeder Phase der Employee Journey unterscheidet. Es wurde zwar in Kapitel II.2.2.3.2 gezeigt, dass sich die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile zwischen Mitarbeitern im privaten und öffentlichen Sektor unterscheidet, jedoch wurde keine tiefergehende Differenzierung vorgenommen. Im empirischen Teil der Arbeit wird sich auf Studenten und Mitarbeiter aus dem IT-Umfeld konzentriert, wodurch hier eine weitere Differenzierung in der Branche vorgenommen wird und dadurch ein Mehrwert entsteht. Außerdem ist aus Kapitel II.2.2.3 bekannt, dass noch weitere Faktoren aus dem internen und externen Unternehmensumfeld die Effektivität und somit die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile beeinflussen können. Das konnte in diesem Kapitel nur begrenzt berücksichtigt werden. Das liegt daran, dass hierfür relevante Literatur nicht in einem ausreichenden Maß und Detailgrad vorhanden war. Dies ist wiederum eine Limitation, die zum Teil im empirischen Teil der Arbeit adressiert wird.

Des Weiteren konnte nur die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile beurteilt werden, welche in der wissenschaftlichen Literatur untersucht wurden. Das heißt zum Beispiel nicht, dass prinzipiell eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung oder ein Team-Bonus keinen Einfluss auf das Kriterium Wissenszuwachs hat, jedoch hat bisher noch keine wissenschaftliche Arbeit diesen Zusammenhang untersucht.

Abschließend können noch weitere Stationen in der Employee Journey untersucht oder die Zuordnung der Kriterien zu den einzelnen Stationen begründet abgeändert werden. Jedoch lässt die vorgenommene Zuordnung zwischen Stationen und Kriterien, wie zum Beispiel von Fluktuation und Bindung von Mitarbeitern, oft keinen signifikanten Spielraum für andere Argumentationen zu.

3 Konklusion Theoretischer Teil

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse des theoretischen Teils zusammengefasst. Dadurch wird gleichzeitig aufgezeigt wie die drei theoriegeleiteten Fragestellungen beantwortet wurden. Abschließend wird die empiriegeleitete Fragestellung vorgestellt und somit zum empirischen Teil dieser Arbeit übergeleitet.

3.1 Konklusion und Beantwortung der theoriegeleiteten Fragestellungen

Zum Beginn des theoretischen Teils wurde die variable Vergütung und der Total Rewards Ansatz definiert. Es konnte anhand von sechs unterschiedlichen Total Rewards Ansätzen

dargelegt werden, dass es sich bei der variablen Vergütung immer um eine separate Komponente handelt und sich diese deutlich von anderen Vergütungselementen, wie der fixen Vergütung und den (nicht-) monetären Nebenleistungen, unterscheidet. Danach wurde die variable Vergütung im Detail untersucht. Hierbei wurde sich auf entsprechende Literatur aus dem Bereich der Vergütung bezogen, jedoch wurden Arbeiten, welche sich mit Top-Management-Vergütung befassen, durchgehend nicht berücksichtigt. Somit konnten elf unterschiedliche variable Vergütungsbestandteile auf Basis der wissenschaftlichen Literatur von der Erfolgsbeteiligung bis hin zur kompetenzbasierten Vergütung herausgearbeitet werden. Dabei konnte festgestellt werden, dass in der Literatur die individuelle variable Leistungsvergütung bzw. der Team-Bonus unterschiedlich bezeichnet werden, obwohl die grundsätzlichen Definitionen vergleichbar sind. Hier wurde anhand entsprechender Übersichten (vgl. Tabelle 2 und 3) die unterschiedlichen Bezeichnungen zusammengefasst und dann mit einer einheitlichen Bezeichnung fortgefahren. Nachdem diese variablen Vergütungsbestandteile definiert wurden, konnten folgende fünf Hauptkriterien identifiziert werden, welche sich zur Bildung von Clustern variabler Vergütungsbestandteile eignen:

1) Zeitliche Flexibilität
2) Individualität
3) Objektivität
4) Markt- und Geschäftsrisiko
5) (Implementierungs-) Kosten und Komplexität

Mit Hilfe dieser Kriterien und verschiedenen Ähnlichkeitsmatrizen, einer Methodik der Clusteranalyse, konnten die variablen Vergütungsbestandteile entsprechend klassifiziert werden. Im Ergebnis sind folgende fünf Cluster hervorgegangen:

1) Mitarbeiterkapitalbeteiligung
2) Individuelle variable Leistungsvergütung
3) Team-Bonus
4) Erfolgsbeteiligung
5) Kompetenzbasierte Vergütung

Somit konnte die erste theoriegeleite Forschungsfrage beantwortet werden. Es wurde die variable Vergütung innerhalb des Total Reward Ansatzes abgegrenzt. Zusätzlich wurden elf variable Vergütungsbestandteile definiert und diese anhand bestimmter Kriterien in fünf Cluster klassifiziert.

Die zweite Forschungsfrage hatte zum Ziel, welche Mitarbeiter- und Unternehmenskriterien durch variable Vergütung sowohl negativ als auch positiv beeinflusst werden können. Hier wurden insgesamt zwölf Mitarbeiterkriterien, wie Innovation oder Arbeitszufriedenheit, und zwei Unternehmenskriterien, nämlich Kosten und Gewinn bzw. Produktivität, identifiziert. Außerdem konnten folgende vier Faktoren des internen und externen Unternehmensumfelds herausgearbeitet werden, welche den Einfluss variabler Vergütung auf diese Kriterien beeinträchtigen können:

1) Kultur
2) Öffentlicher versus privaten Sektor
3) Arbeitnehmervertretung
4) Unternehmenszyklus

Bevor mit der Beantwortung der dritten theoriegeleiteten Fragestellung begonnen wurde, wurden zuerst drei Employee Journeys diskutiert und darauf aufbauend eine für diese Arbeit zielführende Employee Journey mit sieben Stationen abgeleitet. Dabei wurden jeder Station bis zu vier passende Mitarbeiter- bzw. Unternehmenskriterien zugeordnet. Dies bildete die Basis zur Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile.

Es konnte gezeigt werden, dass diese Relevanz je nach Station in der Employee Journey unterschiedlich ausfällt und somit nicht jeder variable Vergütungsbestandteil gleichermaßen zur Erreichung der entsprechenden Ziele zu empfehlen ist. Außerdem konnte dargelegt werden, dass die kompetenzbasierte Vergütung in den meisten Stationen relevant ist, während das Gegenteil auf die individuelle variable Leistungsvergütung zutrifft. Jedoch konnte anhand der wissenschaftlichen Literatur die Relevanz gewisser variabler Vergütungsbestandteile in manchen Stationen der Employee Journey nicht ausreichend differenziert beurteilt und das interne und externe Unternehmensumfeld nur begrenzt berücksichtigt werden. Dieser Limitation aus der Theorie soll jedoch unter anderem mit der Beantwortung der empirischen Forschungsfrage begegnet werden.

3.2 Empiriegeleitete Fragestellung

Das Hauptziel dieser Arbeit ist die Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile unterhalb des Top-Managements. Hierzu hat der theoretische Teil bereits einen signifikanten Beitrag geleistet. Indem die ersten beiden theoriegeleiteten Fragestellungen beantwortet wurden, konnte eine Klassifizierung variabler Vergütungsbestandteile vorgenommen und außerdem Kriterien identifiziert werden, welche durch selbige beeinflusst werden. Dadurch

wurde die Grundlage geschaffen, um die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile aus theoretischer Sicht zu beurteilen und somit die dritte theoriegeleitete Fragestellung zu beantworten.

Jedoch konnten bei dieser Beurteilung der Relevanz aus theoretischer Sicht nicht alle Aspekte berücksichtigt werden. So konnte in manchen Situationen der Employee Journey keine eindeutige Differenzierung in der Rangfolge der variablen Vergütungsbestandteile auf Basis der untersuchten Literatur vorgenommen werden. Dies liegt daran, dass oft nur positive Aspekte variabler Vergütung dargestellt werden, wie in der Forschungslücke aufgezeigt wurde (vgl. Abb. 13). Außerdem hat die konkrete Mitarbeiterperspektive gefehlt.

Zusätzlich muss auch kritisch hinterfragt werden, ob es sogar Unterschiede zwischen Branchen oder Länder gibt. Hier würde eine Untersuchung, welche sich auf eine bestimmte Branche in einem Land fokussiert, spezifischere Erkenntnisse liefern. Des Weiteren konnte im theoretischen Teil nicht beurteilt werden, ob soziodemografische Eigenschaften der entsprechenden Mitarbeiter Einfluss auf die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile haben. Außerdem ist ein differenzierter Einfluss des Unternehmensumfelds auf selbige Relevanz auf Basis der Theorie nur schwer zu beurteilen. Um somit eine gesamthafte Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile zu erreichen, muss neben den theoriegeleiten auch folgende empiriegeleitete Fragestellung beantwortet werden:

1) Wie wird die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile gegenüber den Kriterien aus der zweiten theoriegeleiteten Fragestellung entlang der Employee Journey von Studenten und Mitarbeiter aus dem IT-Umfeld beurteilt?

Dabei wird sich auf das IT-Umfeld bzw. IT-Branche beschränkt. Wie bereits in der Ausgangslage dieser Arbeit erläutert, ist der Fachkräftemangel in diesem Bereich besonders signifikant. Eine Fokussierung auf diese Branche ist somit naheliegend, um spezifische Aussagen zu gewinnen wie die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile für diese Personengruppe zu beurteilen ist und somit variable Vergütung als betriebswirtschaftliches Instrument effektiv eingesetzt werden kann. Um auch Unterschieden zwischen einzelnen Ländern gerecht zu werden und Verzerrungen zu vermeiden, wurde sich dabei außerdem nur auf Deutschland fokussiert.

Die empirische Fragestellung basiert somit auf den Erkenntnissen der beiden ersten theoriegeleiteten Fragestellungen und schließt direkt an die Ergebnisse der dritten theoriegeleiteten Fragestellung an. Im folgenden empirischen Teil dieser Arbeit soll diese Fragestellung beantwortet werden. Dazu wird zuerst das Forschungsdesign vorgestellt,

danach werden die Ergebnisse der Umfrage präsentiert und abschließend diskutiert und interpretiert.

III EMPIRISCHER TEIL

1 Forschungsdesign

In diesem Kapitel wird das Forschungsdesign des empirischen Teils dieser Arbeit beschrieben. Dafür wird zuerst darauf eingegangen, welche Untersuchung auf Basis der Ergebnisse des theoretischen Teils durchgeführt werden sollen. Danach wird die Methodik sowie deren Operationalisierung im Detail beschrieben. Abschließend findet sich eine konkrete Dokumentation der Untersuchung bezüglich aller durchgeführten Schritte.

1.1 Untersuchung

Zu Beginn der Untersuchung muss zuerst die Frage beantwortet werden, ob im empirischen Teil eine qualitative oder quantitative Forschung geeigneter ist. Im Kontext des Forschungsstands und der daraus abgeleiteten Forschungslücke wurde festgestellt, dass die Forschung im Bereich der Vergütungsthematik noch relativ gering ausgeprägt ist und die Perspektive der Mitarbeiter auf Vergütungsbestandteile fehlt. Außerdem wurde bei der Beantwortung der dritten theoriegeleiteten Fragestellung ersichtlich, dass auf Basis der Literatur die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile nicht in allen Stationen der Employee Journey eindeutig beurteilt werden konnte.

Um einen umfassenden Blickwinkel auf dieses Gebiet zu erhalten und um die Relevanz der fünf variablen Vergütungsbestandteile, welche im Kapitel II.2.1.4 hergeleitet wurden, trennscharf beurteilen zu können, wurde sich für eine quantitative Forschung entschieden. Konkret soll eine Befragung durchgeführt werden, da diese es erlaubt, zuverlässige Informationen über die Umfrageteilnehmer zu erhalten (Scholl, 2018, S. 21). Besonders die Relevanz kann mithilfe der in der Umfrage erhobenen quantitativen Daten ausreichend beurteilt werden, da diese Daten es zum Beispiel ermöglichen, Antworten der Umfrageteilnehmer in eine klare Rangfolge zu bringen und somit einer Limitation des theoretischen Teils der Arbeit entgegenwirken.

Dabei gliedert sich die Untersuchung in drei konkrete Schritte. Zuerst wurde ein Fragebogen auf Basis des theoretischen Teils hergeleitet, welcher anschließend von Vergütungsexperten aus der Praxis validiert und einigen Pretests unterzogen wurde. Im nächsten Schritt wurde der Fragebogen auf eine entsprechende Umfrageplattform gestellt und von der nötigen Anzahl an Teilnehmern beantwortet. Die Untersuchung endete mit der Auswertung und Interpretation

der Ergebnisse. Mit Hilfe dieser Untersuchung konnte somit die empiriegeleitete Fragestellung beantwortet werden.

1.2 Methodisches Vorgehen und Methodenauswahl

Im Folgenden wird die Umfrage als Erhebungsmethode vorgestellt und diskutiert. Danach wird die Grundgesamtheit vorgestellt und die daraus folgende Stichprobengröße berechnet. Abschließend wird beschrieben, welche Auswertungsmethoden zum Einsatz kommen.

1.2.1 Erhebungsmethode

Wie bereits im vorgegangenen Kapitel dargelegt, soll die Umfrage, wie sie zum Beispiel von Scholl in seinem Buch aus dem Jahr 2018 beschrieben wird, zum Einsatz kommen. An dieser Stelle muss kritisch hinterfragt werden, weswegen andere quantitative Forschungsmethoden nicht verwendet werden. Dazu zählen neben der Befragung die wissenschaftliche Beobachtung und die Inhalts- & Textanalyse (Scholl, 2018, S.20). Des Weiteren können auch Interviews als quantitative Methode bezeichnet werden, wenn ein standardisierter Fragebogen vorliegt (Döring & Bortz, 2016b, S. 381).

Betrachtet man zuerst die sozialwissenschaftlichen Beobachtungen, so hat diese Methodik das Registrieren von Verhaltensweisen, wie Sprache oder Mimik und wie daraus wissenschaftliche Zusammenhänge begründet werden können zum Ziel (Häder, 2015, S. 306 - 307). Es geht somit nicht darum, eine Selbstauskunft des Untersuchungsteilnehmer zu erhalten, sondern um Verhaltensreaktionen zu beobachten und in nummerische Daten zu übersetzen. (Döring & Bortz, 2016b, S. 342). Da jedoch bewusste Entscheidungen der Arbeitnehmer bzw. Studenten für bestimmte variable Vergütungsbestandteile im Fokus dieses Forschungsvorhabens stehen, ist diese Methodik der quantitativen Beobachtung nicht geeignet, um die empirische Forschungsfrage zu beantworten.

Eine weitere Methode ist die quantitative Inhaltsanalyse. Diese zeichnet sich durch die strukturierte Kategorisierung von formalen und inhaltlichen Merkmalen entsprechender Literatur aus (Döring & Bortz, 2016b, S. 553). Diese ist jedoch auch nicht zur Beantwortung der empirischen Forschungsfrage hilfreich, da wie bereits dargelegt die Mitarbeiterperspektive in der Literatur fehlt und somit die Datengrundlage für diese Methode nicht vorhanden ist.

Abschließend steht auch noch das quantitative Interview als Erhebungsmethode zur Verfügung. Dies hat den Vorteil, dass auch das subjektive Erleben der Teilnehmer erhoben

werden kann, welches sonst nicht direkt messbar wäre (Döring & Bortz, 2016b, S. 356). Außerdem kann in einer Interviewsituation eine persönliche Atmosphäre geschaffen werden, was in einer Online-Umfrage nicht möglich ist (S. 357). Dies ist jedoch kein Vorteil, sondern ein Nachteil in Bezug auf die konkrete Fragestellung dieser Arbeit. Da es sich bei Vergütung oftmals um ein privates und sensibles Thema handelt, könnte es bei der Beantwortung von Vergütungsfragen zu Verzerrungen kommen. Man spricht in diesem Kontext auch von sozialer Erwünschtheit, das heißt, dass die befragten Personen Antworten geben, die mehr der sozialen Norm und weniger die eigene Einschätzung widerspiegeln (Döring & Bortz, 2016b, S. 437 - 439). Somit ist im Ergebnis eine anonyme Online-Umfrage die effektivste Methode, um das Forschungsziel, die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile zu beurteilen, zu erreichen.

1.2.2 Grundgesamtheit: IT-Studenten und IT-Mitarbeiter in Deutschland

Laut der empirischen Forschungsfrage soll untersucht werden, wie Studenten und Mitarbeiter aus dem IT-Umfeld die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile beurteilen. Dadurch steht bereits fest, was die zu untersuchende Population darstellt. Weiter soll diese geografisch auf IT-Studenten und IT-Mitarbeiter aus Deutschland begrenzt werden. Dabei ist eine Vollerhebung nur sehr schwer umzusetzen und für das Ziel dieser Arbeit nicht nötig. So steht einer Vollerhebung oft entgegen, dass zum einen die gesamte Population nur teilweise bekannt ist und zum anderen die Erhebung der Daten zu aufwendig ist (Döring & Bortz, 2016c, S. 293). Auch eine repräsentative Erhebung ist nicht möglich, da dafür die genaue Auflistung der Grundgesamtheit vorliegen müsste. Aus dieser kann, mit dem Ziel eine Aussage über die Grundgesamtheit zu treffen, dann eine Stichprobe gezogen werden (Häder, 2015, S. 142).
Jedoch kann in dieser Arbeit auf das Konzept der nicht-probabilistischen Stichprobe zurückgegriffen werden, welche wie folgt definiert ist: „Bei einer nicht-probabilistischen (nicht zufallsgesteuerten) Stichprobe erfolgt die Auswahl der Untersuchungsobjekte willkürlich und/ oder bewusst/ absichtsvoll durch die Forschenden. Bei nicht-probabilistischen Stichproben ist unbekannt, welche Auswahlwahrscheinlichkeit die einzelnen Elemente der Population haben bzw. in welcher Weise und in welchem Ausmaß die Stichprobenzusammensetzung gegenüber einer Zielpopulation verzerrt ist“ (Döring & Bortz, 2016c, S. 305). Der Einsatz dieser Stichprobe ist besonders sinnvoll, wenn es sich um eine offene Fragestellung handelt und es erst begrenzt Literatur zu diesem Forschungsgebiet gibt (S. 612). Diese Aspekte treffen auf diese Arbeit zu, weswegen im empirischen Teil mit einer nicht-probabilistischen Stichprobe gearbeitet wird.

Dennoch stellt sich die Frage nach einer sinnvollen Größe der Stichprobe. Auch wenn es sich bei der vorliegenden Arbeit nicht um eine repräsentative Studie handelt, können dennoch Methoden der Schätztheorie verwendet werden, um eine entsprechende Stichprobengröße zu berechnen. Dafür muss zuerst die Grundgesamtheit nach Größe und Struktur definiert werden (Kreis et al., 2021, S. 69 - 71). In dieser Arbeit sind dies alle Studenten und Mitarbeiter aus dem IT-Umfeld in Deutschland. Laut dem Statistischen Bundesamt waren in Deutschland im Wintersemester 2022/ 2023 257.164 Studenten im Studienfach Informatik eingeschrieben (https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Tabellen/studierende-mint-faechern.html). Außerdem gab es in 2023 circa 1,189 Millionen Erwerbstätige in der IT-Branche in Deutschland (https://de.statista.com/statistik/daten/studie/186771/umfrage/erwerbstaetige-in-der-it-branche-in-deutschland/#:~:text=Erwerbst%C3%A4tige%20in%20der%20IT%2DBranche%20in%20Deutschland%20bis%202023&text=Im%20Jahr%202021%20waren%2020.500,der%20Branche%20IT%2DHardware%20t%C3%A4tig). Somit beträgt die Grundgesamtheit circa 1,446 Millionen Menschen in Deutschland, was die Grundlage für die Berechnung des Stichprobenumfangs darstellt. Dieser wird dabei konkret mit folgender Formel berechnet (Mossig, 2012, S. 21):

$$n \geq \frac{N}{1 + \frac{(N-1) \times \varepsilon^2}{z^2 \times P \times Q}}, wobei$$

$n = min. erforderlicher\ Stichprobenumfang\ für\ eine\ endliche\ Grundgesamtheit.$

$N = Anzahl\ der\ Elemente\ in\ der\ Grundgesamtheit.$

$\varepsilon = gewählter\ tolerierter\ Fehler.$

$z = aus\ der\ zentralen\ Wahrscheinlichkeit\ der\ Standardnormalverteilung$
$berechneter\ Wert\ der\ gewählten\ Sicherheitswahrscheinlichkeit.$

$P = tatsächlicher\ Mittelwert\ der\ Grundgesamtheit\ bzw. prozentualer$
$Anteilswert\ an\ der\ Grundgesamtheit.$

$Q = 1 - P.$

Aus dieser Formel wird ersichtlich, dass zur Berechnung des Stichprobenumfangs neben der Grundgesamtheit N weitere Werte für die Variablen ε, z und P nötig sind. Zuerst wird der Wert für den gewählten tolerierten Fehler ε gewählt. Dabei gibt „der tolerierte Fehler ε […] an, um welchen Betrag (um wie viel Prozentpunkte) der ermittelte Wert der Stichprobe höchstens vom tatsächlichen Wert der Grundgesamtheit abweichen darf“ (Mossig, 2012, S. 11). In dieser Arbeit soll der tolerierte Fehler bei 5% liegen. Des Weiteren soll eine

Sicherheitswahrscheinlichkeit von 95% vorliegen. Dies besagt, dass zu einer Wahrscheinlichkeit von 95% der Wert in einem Intervall des 1,96-fachen der Standardabweichung vom Mittelwert auf Basis einer Normalverteilung liegt (Kreis et al., 2021, S. 261). Unter Verwendung der Verteilungsfunktion der Standardnormalverteilung kann dann der zugehörige Wert für z, nämlich 1,96 bestimmt werden (Sibbertsen & Lehne, 2021, S. 415 - 416). Abschließend fehlt nur noch der prozentualer Anteilswert an der Grundgesamtheit P. Dabei muss dieser Wert zwischen 0% und 100% liegen (Mossig, 2012, S. 19). Da dieser jedoch unbekannt ist, wird dieser so geschätzt, dass das Produkt aus P und Q den höchstmöglichen Wert erreichen (S. 19). Somit nimmt P und auch Q den Wert 0,5 an.

Für die konkrete Befragung ergibt sich somit folgende Stichprobengröße:

$$n \geq \frac{1.446.000}{1 + \frac{(1.446.000 - 1) \times 0{,}05^2}{1{,}96^2 \times 0{,}5 \times 0{,}5}} \approx 384$$

Im Ergebnis soll somit die Anzahl der Befragten an der Umfrage mindestens 384 betragen. Aufgrund der Tatsache, dass eine genaue Auflistung der Grundgesamtheit nicht vorhanden ist, liegt mit dieser Stichprobe keine repräsentative Umfrage vor. Dennoch kann die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile hinreichend beurteilt werden. Darauf aufbauend können entsprechende Handlungsempfehlungen abgeleitet und somit das Ziel der Dissertation erreicht werden.

Abschließend kann hier noch angemerkt werden, dass die Zielpopulation das Top-Management nicht inkludiert. Dafür wird in den folgenden Ausführungen noch ein entsprechendes Ausschlusskriterium formuliert.

1.2.3 Analyse- / Auswertungsmethode

Wie im vorherigen Kapitel aufgezeigt, soll mit einer nicht-probabilistischen Stichprobe gearbeitet werden. Dadurch wird auch die Grundlage festgelegt, welche Auswertungsverfahren sinnvoll sind. Dazu zählen vor allem deskriptivstatistische und multivariate Verfahren (Döring & Bortz, 2016a, S. 612). Außerdem hängen die Analyseverfahren von dem Skalenniveau und der Art der erhobenen Daten ab. So werden unter anderem soziodemografische Daten der Umfrageteilnehmer erhoben.

Konkret gliedert sich die Auswertung der Umfrage in vier Schritte. Im ersten Schritt wird der erhobene Datensatz mit Hilfe des Tabellenkalkulationsprogramms Excel **bereinigt und aufbereitet**. Es werden Plausibilitätschecks für die einzelnen Variablen durchgeführt, wie die

Überprüfung der Sinnhaftigkeit der soziodemografischen Angaben. Als Ziel soll ein in sich konsistenter Datensatz mit der geforderten Stichprobengröße vorliegen.

Der nächste Schritt befasst sich mit der **deskriptiven Auswertung** der Datensätze. Die deskriptive Auswertung dient zum einen dazu, einen Überblick über die Teilnehmerstruktur zu erhalten und zum anderen mithilfe statistischer Kennzahlen die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile darzustellen.

Der dritte Schritt befasst sich mit **statistischen Zusammenhängen**. Hierfür und für den nächsten Schritt werden Excel und das Statistikprogramm DATAtab herangezogen. So wird mit der Berechnung von Korrelationskennzahlen die Stärke des Zusammenhangs zwischen zwei unterschiedlichen Merkmalen dargelegt (Schulze, 2007, S. 124). Konkret sollen Zusammenhänge zwischen soziodemografischen Daten wie Geschlecht und Arbeitsverhältnis und den Präferenzen bezüglich variabler Vergütungskomponenten aufgezeigt werden. Dafür wird der korrigierte Kontingenzkoeffizient berechnet. Dieser hat den Vorteil, dass dessen Ausprägungen zwischen null und eins beschränkt sind und er für nominalskalierte Variablen geeignet ist (Fahrmeir et al., 2016, S. 118 - 119). Außerdem werden Chi²-Tests durchgeführt, um zu überprüfen, ob die statistischen Zusammenhänge signifikant sind.

Im letzten Schritt soll untersucht werden, wie groß der Einfluss bestimmter soziodemografischer Eigenschaften auf die Beantwortung der Fragen bezüglich der variablen Vergütungsbestandteile ist. Als Auswertungsinstrument bietet sich die **Regressionsanalyse** an. So stellt die lineare Einfachregression eine Verbindung zwischen Ausprägungen einer abhängigen und einer unabhängigen Variable her. Darauf aufbauend kann die Stärke des Einflusses der unabhängigen auf die abhängige Variable herausgearbeitet werden (Stock & Watson, 2020, S. 145). Da es sich bei der abhängigen Variablen, nämlich die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile, um eine dichotome Variable handelt, wird konkret eine logistische Regression durchgeführt. Diese erlaubt einen gerichteten Zusammenhang zwischen unabhängigen Variablen auf eine abhängige dichotome Variable herzustellen (Eid et al., 2013, S. 767). Mit einer Interpretation der Analyseergebnisse und eine Schlussfolgerung wird die Auswertung abgeschlossen.

1.3 Operationalisierung

In den folgenden Ausführungen soll dargelegt werden, wie der Fragebogen aufgebaut und aus der Theorie abgeleitet wurde. Außerdem wird gezeigt, welche Skalenniveaus eingesetzt werden. Danach wird diskutiert, wie die Validität des Fragebogens sichergestellt werden kann.

Abschließend wird aufgezeigt, wie der Fragebogen in eine Online-Umfrage übersetzt wird und welcher Anbieter für die Durchführung ausgewählt wird, um die nötige Anzahl an Umfrageteilnehmern zu akquirieren.

1.3.1 Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen in Form einer Online-Befragung stellt die zentrale Operationalisierung des empirischen Teils der Dissertation dar. Prinzipiell ist dieser in der Wissenschaft aufgeteilt in eine Testanweisung, in Aufgabenstellungen und in einen ergänzenden Teil, in dem in der Regel die demografischen Angaben erhoben werden (Brandt & Moosbrugger, 2020, S. 55). Der Fragebogen für diese Arbeit wird dabei in den folgenden fünf Abschnitten unterteilt:

I.	**Einleitung:**	Vorstellung des Forschungsvorhabens, Bearbeitungs- und Datenschutzhinweise, Screeningfrage
II.	**Erster Aufgabenblock:**	Die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile entlang der Employee Journey
III.	**Zweiter Aufgabenblock:**	Einfluss des externen und internen Unternehmensumfelds auf die Effektivität variabler Vergütung
IV.	**Dritter Aufgabenblock:**	Angaben zur Person
V.	**Abschluss:**	Danksagung und Möglichkeit für Anmerkungen

Tabelle 17: Aufbau des Fragebogens. (Quelle: Eigene Darstellung).

Die Einleitung dient vor allem dazu, dass Forschungsvorhaben kurz vorzustellen, Bearbeitungshinweise zu geben und einen Datenschutzhinweis anzubringen. Außerdem soll mit Hilfe einer Screening-Frage nur Personen, die der Definition der Zielpopulation entsprechen, zur Umfrage zugelassen werden. Bei den folgenden drei Aufgabenblöcken hingegen ist die operationale Definition von entscheidender Bedeutung. Darunter versteht man die „[…] Überführung der einzelnen theoretischen Konstrukte in empirisch messbare Indikatoren (Variablen) […]“ (Scholl, 2018, S. 145). Konkret basieren diese theoretischen Konstrukte auf der Beantwortung der drei theoretischen Subforschungsfragen. Im letzten Frageblock wird sich bei den Umfrageteilnehmern für Ihre investierte Zeit bedankt sowie die Möglichkeit gegeben, Anmerkungen und Feedback bezüglich des Fragebogens bzw. weiter gefasst des Forschungsvorhabens per E-Mail zu geben. In den folgenden Ausführungen sollen diese fünf Abschnitte des Fragebogens im Detail vorgestellt werden. Der komplette Fragebogen ist dabei in Anlage 3 zu finden.

1.3.1.1 Einleitung: Vorstellung des Forschungsvorhabens, Bearbeitungs- und Datenschutzhinweise und Screening-Frage

Laut Scholl muss zu Beginn des Fragebogens der Autor bzw. das durchführende Institut genannt und entsprechende Anmerkungen zum Datenschutz sowie Bearbeitungshinweise angebracht werden (Scholl, 2018, S.175). Außerdem muss in der Einleitung ein Hinweis bezüglich der Anonymität der Daten stehen (S. 175). Neben diesen Pflichtangaben wird zusätzlich zu Beginn des Fragebogens erläutert, dass diese Umfrage im Rahmen einer Dissertation an der Middlesex University durchgeführt wird und welches Thema untersucht wird.

Außerdem wird der benötigte Zeitaufwand geschätzt. Für diesen Fragebogen wurde aufgrund des Pretests von einem Zeitaufwand von 15 Minuten ausgegangen (vgl. Kapitel III.1.3.2). Bei einer Bearbeitungsdauer von über 15 Minuten können bereits Ermüdungserscheinungen der Umfrageteilnehmer auftreten (Scholl, 2018, S. 175). Diese negativen Aspekte können in diesem Fragebogen somit verhindert werden.

Danach erfolgt noch die Einwilligungserklärung, welche der Teilnehmer aktiv abgeben muss, um an der Umfrage teilnehmen zu können. Diese muss eindeutig formuliert sein und ist besonders vor dem Hintergrund des Datenschutzes essentiell (Louisa, 2023, o. S.). Außerdem wird noch beschrieben, wie das Online-Umfragetool funktioniert. Dadurch kann sichergestellt werden, dass die Bearbeitung effizient erfolgt und auch alle Ergebnisse gespeichert werden.

Nach der Einwilligungserklärung wird noch eine Screening-Frage bzw. Kontaktfrage gestellt. Dabei handelt es sich um eine Frage, die vor der Befragung gestellt wird und dazu dient, die Personen herauszufiltern, welche der Definition der Zielpopulation entsprechen und somit an der Umfrage teilnehmen können (Scholl, 2018, S. 156). Konkret wird der Teilnehmer aufgefordert unter sieben Antwortmöglichkeiten den Bereich auszuwählen, in dem er zurzeit arbeitet, eine Ausbildung oder Studium absolviert. Wird dabei „Information Technologie“ ausgewählt, wird die Person zur Umfrage zugelassen. Da es sich bei den Antwortmöglichkeiten um sehr unterschiedliche Branche handelt und in der vorherigen Aufgabenbeschreibung nicht auf die Zielgruppe eingegangen wird, liegt hier nicht die Möglichkeit vor, systematisch eine falsche Angabe zu machen, um an der Umfrage teilzunehmen.

1.3.1.2 Erster Aufgabenblock: Die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile entlang der Employee Journey

Die Aufgabenstellung stellt laut Brandt und Moosbrugger die „Eintrittskarte“ zum Fragebogen dar und soll neben der Erläuterung, wie die Aufgaben zu beantworten sind, die Teilnehmenden auch entsprechend motivieren (2020, S. 55). Außerdem ist es wichtig, eine fließende Überleitung zwischen den einzelnen Fragen bzw. Themen herzustellen (Scholl, 2018, S. 175) Um diesen Anforderungen gerecht zu werden und gleichzeitig Daten bezüglich der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile zu erheben, wurde der erste Frageblock ganz im Sinne der Employee Journey aufgebaut.

In der Operationalisierung bedeutet dies, dass der Umfrageteilnehmer die Perspektive eines Vergütungsexperten im Unternehmen einnimmt. Dazu muss er in verschiedenen Situationen beurteilen, welche variable Vergütungsbestandteile seiner Ansicht nach am relevantesten sind, um das jeweilige Unternehmensziel zu erreichen. Dabei handelt es sich um die sieben Situationen aus Kapitel II.2.3.2, welche aus der Theorie hergleitet wurden. Bei der Beschreibung der Situationen im Fragebogen wurde auch darauf geachtet, dass die entsprechenden Kriterien, wie Motivation oder Fluktuation, genannt wurden. Auch die verwendeten variablen Vergütungsbestandteile entsprechen den Clustern, welche bereits im Kapitel II.2.1.4 herausgearbeitet wurden. Für den Umfrageteilnehmer werden diese zu Beginn des Frageblocks kurz definiert.

Als nächstes muss beantwortet werden, mit welchen Fragentyp die Relevanz am besten gemessen werden kann. Im Kapitel I.4.1.1 wurde dargelegt, dass ein Sachverhalt relevant ist, wenn dieser in einen Kontext eingeordnet werden kann und eine gewisse Wichtigkeit besitzt. Dies lässt sich mit einer Rangfrage, bei der die Umfrageteilnehmer die variablen Vergütungsbestandteile in eine Reihenfolge von sehr bis kaum relevant bringen müssen, abbilden. Würde man hingegen einen Single-Choice Fragentyp verwenden und die Umfrageteilnehmer zu jeden variablen Vergütungsbestandteil fragen, wie relevant sie diesen einschätzen, könnte es dazu kommen, dass alle variablen Vergütungsbestandteile ähnlich beurteilt werden, da kein Abwägen zwischen diesen nötig ist. Dadurch kann weder die oben beschriebene Wichtigkeit eines Sachverhalts ermittelt, noch die Relevanz gemessen werden.

Abschließend muss geklärt werden, um welches Skalenniveau es sich bei diesen Fragetypen handelt. Diese Information ist besonders für die statistische Auswertung der Ergebnisse relevant. Die variablen Vergütungsbestandteile müssen in eine bestimmte Rangfolge gebracht

werden. Dadurch wird ersichtlich, dass eine Ordinalskala zum Einsatz kommt. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass eine Reihenfolge zwischen den Merkmalsausprägungen gebildet werden kann (Rasch, et al., 2021, S. 8 - 9). Jedoch kann bei diesem Skalentyp keine Aussage über die Größe der Unterschiede der Ausprägungen getroffen werden (S. 8 - 9). Diese Einschränkung ist für die Beantwortung der empirischen Forschungsfrage jedoch nicht von Bedeutung. Der ausgearbeitete Aufgabenblock kann in Anlage 3 nachgeschlagen werden.

1.3.1.3 Zweiter Aufgabenblock: Einfluss des externen und internen Unternehmensumfelds auf die Effektivität variabler Vergütung

Der zweite Fragenblock schließt fließend an den ersten an, indem die Employee Journey direkt fortgesetzt wird. Hier wird der Umfrageteilnehmer von der Unternehmensleitung aufgefordert, den Einfluss des externen und internen Unternehmensumfelds auf variable Vergütung zu beurteilen. Der Inhalt dieser Fragen basiert dabei auf den theoretischen Ausführungen aus Kapitel II.2.2.3, in dem behandelt wurde, welche Faktoren die Effektivität variabler Vergütung auf die Mitarbeiter- und Unternehmenskriterien beeinträchtigen können. Dabei wird dieser Inhalt anhand von fünf Fragen operationalisiert. Jede Frage beinhaltet eine Aussage und die Umfrageteilnehmer müssen beurteilen, inwiefern sie dieser zustimmen oder nicht. So muss zum Beispiel eine persönliche Einschätzung abgegeben werden, ob die Unternehmenskultur die Effektivität variabler Vergütung beeinflusst. Für die Operationalisierung ist dabei zu entschieden, wie viele diskrete Abstufungen die Antwortmöglichkeiten haben sollen. Auf Basis der Ausführungen von Moosbrugger und Brandt liefert dabei eine Skala von fünf bis sieben Abstufungen die besten Ergebnisse hinsichtlich der Gütekriterien Validität und Reliabilität, während mehr als sieben Abstufungen zu keinen signifikanten Informationsgewinn führen (2020, S. 106). Auf Basis dieser Erkenntnis und vor dem Hintergrund, den Fragebogen so effizient wie möglich zu halten, wurde sich für fünf Abstufungen entschieden. Konkret hat der Umfrageteilnehmer folgende Auswahlmöglichkeiten pro Aussage:

- Stimme voll zu
- Stimme zu
- Weder noch
- Stimme nicht zu
- Stimme überhaupt nicht zu

Bezüglich des Skalenniveaus wird wieder ersichtlich, dass es sich um eine Ordinalskala handelt, da die Antworten zwar in eine Reihenfolge gebracht, die Abstände jedoch nicht quantifiziert werden können. Somit wird für beide Aufgabenblöcke auf eine Ordinalskala zurückgegriffen.

1.3.1.4 Dritter Aufgabenblock: Angaben zur Person

Wie in den geplanten Ergebnissen aus Kapitel I.4.2.3. dargelegt, soll auch gezeigt werden, welchen Einfluss verschiedene soziodemografische Eigenschaften der Umfrageteilnehmer auf die Präferenz bezüglich bestimmter variabler Vergütungsbestandteile haben. Um nur die Daten abzufragen, welche für die Zielstellung der Arbeit nötig sind, wurde auf Basis entsprechender Literatur eine Auswahl getroffen.

Alle beschriebenen variablen Vergütungsbestandteile haben gemeinsam, dass ihre Auszahlung unsicher ist. Das heißt, diese Art der Vergütung ist im Vergleich zur Grundvergütung oder den Nebenleistungen mit einem bestimmten Risiko verbunden. Aus diesem Grund haben auch Dohmen und Falk die Risikobereitschaft unter den Teilnehmern ihres Experiments zu Selektionsprozessen zwischen fixer und variabler Vergütung abgefragt (2011, S. 575). Deswegen soll auch in dieser Arbeit die **Risikobereitschaft** der Umfrageteilnehmer abgefragt werden. Dabei handelt es sich um die einzige nicht soziodemografische Frage in diesem Abschnitt des Fragebogens. Um diese Eigenschaft zu messen, wird auf das validierte Instrument von Beierlein et al. zurückgegriffen: Diese verwenden die Frage „Wie schätzen Sie sich persönlich ein: Wie risikobereit sind Sie im Allgemeinen?“ und geben den Teilnehmern eine 7-stufige Antwortskale zur Auswahl, wobei die Antwortmöglichkeiten von „gar nicht risikobereit“ bis „sehr risikobereit“ reichen (2014, S. 6).

Des Weiteren soll der **Bildungsstand** der Teilnehmer abgefragt werden. So argumentieren Dierdorff und Surface, dass Personen mit einem höheren Bildungsabschluss eher bereit sind, neue Fähigkeiten zu erlernen, weswegen sie diese Variable in ihrer Umfrage zur kompetenzbasierten Vergütung aufgenommen haben (2008, S. 728). Da es sich um eine Umfrage in den USA gehandelt hat, haben sie als Ausprägungen einen High School Abschluss bis hin zu einem Abschluss eines Doktorat-Studiums abgefragt (S. 728). Da die vorliegende Umfrage in Deutschland stattfinden soll, muss diese Unterteilung noch um die berufliche Ausbildung ergänzt werden. Somit werden in dieser Umfrage den Teilnehmern die folgenden Antwortmöglichkeiten zur Verfügung gestellt: Kein Schulabschluss, Qualifizierter

Hauptschulabschluss, Mittlere Reife, (Fach-)Abitur, Abgeschlossene Berufsausbildung, Meister/ Techniker, Bachelor, Master, Doktor, keines der genannten.

Da die Umfrage unter Studenten und Mitarbeiter aus dem IT-Umfeld durchgeführt wird, muss natürlich auch abgefragt werden, ob es sich bei dem Umfrageteilnehmer um einen **Auszubildenden, Studenten, Mitarbeiter (öffentlicher Sektor) oder Mitarbeiter (privater Sektor)** handelt. Diese Aufteilung ist nötig, da Studenten am Anfang der Employee Journey und Angestellte durchaus in der Mitte oder am Ende ihrer Employee Journey stehen können. Außerdem wurde in Kapitel II.2.2.3.2 dargelegt, dass die Effektivität variabler Vergütung und somit auch die Relevanz unterschiedlich ausfällt, je nachdem ob ein Mitarbeiter im öffentlichen oder privaten Sektor beschäftigt ist. Diese Eigenschaft der Umfrageteilnehmer kann somit auch einen Einfluss auf die Beantwortung der Fragen der ersten beiden Aufgabenstellungen des Fragebogens haben und muss deswegen berücksichtigt werden.

Außerdem soll das **Geschlecht** der Umfrageteilnehmer erhoben werden. So haben unter anderem Singh & Mishra in ihrer Arbeit erwähnt, dass die Wahrnehmung individueller variabler Leistungsvergütung zwischen Männern und Frauen schwankt (2016, S. 70). Es ist durchaus möglich, dass sich diese unterschiedlichen Präferenzen zwischen den beiden Geschlechtern auch in Bezug auf andere variable Vergütungsbestandteile zeigt, weswegen diese demografische Variable in der Umfrage erhoben werden soll.

Des Weiteren soll noch das **Alter** der Teilnehmer abgefragt werden. So haben Morrell und Abston in ihrer Arbeit dargelegt, dass zum Beispiel Millennials einen anderen Blick auf Vergütung und Nebenleistungen haben als andere Altersgruppen (2018, S. 111). Dabei sind Millennials definiert als die Generation, die zwischen 1983 und 2001 geboren wurde (S. 107). Wenn hier unterschiedliche Präferenzen bezüglich der Vergütung vorliegen, liegt es nahe, dass auch die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile je nach Alter des Mitarbeiters unterschiedlich ist.

Zusätzlich soll das **jährliche Bruttogehalt** inklusive variabler Vergütungsbestandteile und exklusive Nebenleistungen wie betrieblicher Altersversorge in Euro abgefragt werden. So wurde zum Beispiel in der Arbeit von Khalid und Nawab gezeigt, dass die Höhe der Vergütung Einfluss auf die zu untersuchenden Variablen haben kann (2018, S. 9 - 11). Dies bedeutet, dass es auch in dieser Studie nötig ist, zu untersuchen, ob die Höhe der Vergütung die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile beeinflusst.

Mit Blick auf das interne Unternehmensumfeld ist es noch wichtig, die Frage zu stellen, ob ein Mitarbeiter in einem Unternehmen mit einer **Arbeitnehmervertretung bzw. Betriebsrat**

arbeitet oder nicht. Diese Eigenschaft kann, wie in Kapitel II.2.2.3.3 gesehen, einen Einfluss auf die Effektivität und somit die Relevanz variabler Vergütung haben. Somit ist die Kultur der einzige Faktor des Unternehmensumfelds, welcher ausschließlich allgemein im zweiten Frageblock abgefragt wird. (Der Unternehmenszyklus wurde zum Teil bereits in der Employee Journey im ersten Aufgabenblock berücksichtigt.) Eine detaillierte Analyse dieses Faktors auf die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile würde jedoch über das Ziel dieser Studie hinausgehen. Außerdem handelt es sich bei der Kultur um ein vielschichtiges Konstrukt. Möchte man derartige Einstellungen der Umfrageteilnehmer erheben und deren detaillierten Einfluss bestimmen, muss mit unterschiedlichen Items gearbeitet werden (Häder, 2015, S. 235). Dadurch müsste eine zusätzliche Methodik in den Fragebogen aufgenommen werden und somit würde sowohl die Komplexität des Fragebogens steigen als auch die Bearbeitungszeit, was sich wiederum negativ auf die Qualität der Ergebnisse auswirken kann. Dabei ist zu erwähnen, dass die Fragen zu den soziodemographischen Daten bewusst erst am Ende des Fragebogens gestellt werden, da unter anderem das Bruttogehalt des Umfrageteilnehmers abgefragt wird. Wenn dem Teilnehmer das eigene Gehalt direkt am Anfang ins Gedächtnis gerufen wird, könnte dies zu Verzerrungen in der Beantwortung der Fragen in den ersten beiden Frageblöcken führen.

1.3.1.5 Abschluss: Danksagung und Möglichkeit für Anmerkungen

Der Fragebogen endet mit einer Danksagung an die Umfrageteilnehmer für die investierte Zeit. Daneben fordert Scholl, dass an dieser Stelle den Teilnehmern auch die Möglichkeit eingeräumt werden sollte, Anmerkungen oder Kommentare abzugeben (2018, S. 178). Diese Empfehlung wird dadurch umgesetzt, indem der Umfrageteilnehmer den Studienautor per E-Mail kontaktieren kann.
Außerdem wird den Umfrageteilnehmern die Möglichkeit gegeben, den Autor dieses Fragebogens auch bezüglich Fragen zur Datenerhebung, Datenschutz und Forschungsethik zu kontaktieren. Mit einer persönlichen Verabschiedung des Autors und einen Verweis zum Teilnehmerhonorar endet dann der Fragebogen.

1.3.2 Validierung des Fragebogens durch ausgewählte Experten und Pretests

Bevor der Fragebogen für 400 Umfrageteilnehmer freigeschaltet wird, muss dieser noch einmal bezüglich seiner Validität überprüft werden. Dazu wird der Fragebogen zuerst an drei Experten in Form eines Word-Dokuments verschickt. Deren Aufgabe ist es, Unstimmigkeiten

im Fragebogen zu identifizieren und potenzielle Verbesserungsvorschläge abzugeben (Döring & Bortz, 2016b, S. 411). Experten definieren sich dabei „[…] erstens über Position und Status sowie über das ihnen zugeschriebene Wissen […] [und sind zweitens] Träger des für die wissenschaftliche Analyse relevanten Funktionswissens“ (Kaiser, 2021, S. 44). Die für diese Studie ausgewählten drei Experten erfüllen diese Anforderungen. Alle drei Experten haben eine relevante Berufserfahrung von mindestens drei Jahren im Bereich Personalwesen bzw. Vergütung und arbeiten in einem internationalen Unternehmen in einer entsprechenden Position. Außerdem sind alle drei Experten für unterschiedliche IT-Unternehmen tätig, dadurch deckt sich deren Branche mit der Zielpopulation dieses Fragebogens.

Nachdem das Feedback der Experten eingeholt wurde, werden noch drei quantitative Pretests durchgeführt. Unter einem Pretest versteht man den Vorgang, dass ein paar Umfrageteilnehmer den Fragebogen unter realen Bedingungen ausfüllen, damit überprüft werden kann, ob die Datenerhebung reibungslos abläuft (Döring & Bortz, 2016b, S. 411). Für den Pretest werden Freunde und Bekannte des Autors ausgewählt, welche sich freiwillig dazu erklärt haben. Dieser Pretest soll dann nochmals nach einem Abstand von vier Wochen wiederholt werden, um sicherzustellen, dass sich die gegebenen Antworten nicht signifikant unterscheiden und somit zusätzlich das Gütekriterium der Reliabilität gewährleistet ist (vgl. Kapitel III. 3.2.1).

1.3.3 Auswahl einer geeigneten Umfragesoftware

Als nächstes muss eine geeignete Umfragesoftware ausgewählt werden, damit der entwickelte Fragebogen den potenziellen Umfrageteilnehmern online zur Verfügung gestellt werden kann. Hierzu gibt es zahlreiche Anbieter, die eine entsprechende Umfragesoftware anbieten. Um für das Forschungsvorhaben die passende Software auszuwählen, wurde sich an den Kriterien „Relevante Fragetypen für das Forschungsvorhaben“, „Maximale Anzahl an Teilnehmer pro Umfrage“ und „Kosten“ orientiert. So kommt zum Beispiel eine Umfragesoftware, welche keinen Rangfragetyp abbilden kann, für das Forschungsvorhaben nicht in Frage. Die folgende Übersicht zeigt die betrachteten Umfragesoftware:

Anbieter	Relevante Fragetypen vorhanden	Maximale Anzahl an Teilnehmer pro Umfrage	Kosten in Euro (pro Jahr)	Kommentar
Easy-feedback	Ja	5.000	790	Starke Ausrichtung auf geschäftliche Nutzung
Google Forms	Nein	keine Angabe	Kostenlos	Eine Rangfrage kann nicht implementiert werden, was ein Ausschlusskriterium für dieses Umfrage-Tool ist.
LamaPoll	Ja	500	490	Viele extra Funktionen, wie das Einfügen eines eignen Logos oder die Erstellung von Echtzeit Ergebnis-Diagramme, sind nicht nötig für diese Untersuchung.
SoSci Survey	Ja	5.000	Kostenlos	Umfragen im Rahmen nicht-kommerzieller Forschung sind kostenlos.
SurveyMonkey	Ja	15.000	432	Sehr einfache Bedienbarkeit, jedoch viele extra Funktionen, wie das Einfügen eines eignen Logos oder die Unterstützung aller Sprachen, sind nicht nötig für diese Untersuchung.
Survio	Ja	10.000	300	Sehr einfache Bedienbarkeit

Tabelle 18: Vergleich von Umfragesoftware. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Informationen der entsprechenden Anbieter [abgefragt am: 22.10.2023]).

Dabei ist ersichtlich, dass der in dieser Arbeit hergeleitete Fragebogen am besten mit der Umfragesoftware SoSci Survey umgesetzt werden kann. Diese Software bietet sowohl alle für das Forschungsvorhaben relevanten Fragetypen ab als auch die benötigte Anzahl an Umfrageteilnehmer. Zusätzlich ist die Nutzung für nicht-kommerzielle Forschung kostenlos und der deutsche Datenschutz gewährleistet. Außerdem erlaubt SoSci Survey eine klare Trennung zwischen den Teilnehmern und den entsprechenden Antworten. Damit kann kein Rückschluss auf eine bestimmte Person erfolgen und die Anonymität der Teilnehmer ist zu jeder Zeit gewährleistet.

1.3.4 Auswahl einer geeigneten Onlineumfrageplattform

Zuletzt muss sichergestellt werden, dass die in Kapitel III.1.2.2 berechnete Anzahl an Arbeitnehmern bzw. Studenten auch an der Online-Umfrage teilnimmt, um signifikante Ergebnisse zu erhalten. Dafür soll auf eine geeignete Onlineumfrageplattform zurückgegriffen werden:

Anbieter	Unterstütze Umfragesoftware	Eingrenzung der Umfrageteilnehmer	Kosten in Euro (für 400 Teilnehmer)	Kommentar
clickworker	Diverse externe und zusätzliche interne Software	Alter, Geschlecht, Muttersprache, Interessen, Fähigkeiten	1.960	Schnelle Rücklaufquote
SurveyCircle	Diverse externe Software	keine Eingrenzung möglich	0	Maximal 100 Umfrageteilnehmer möglich
SurveySwap	Diverse externe und zusätzliche interne Software	Sprache, Land, Anzahl Kinder, Berufstätig	2.280	Schnelle Rücklaufquote

Tabelle 19: Vergleich von Onlineumfrageplattformen. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Informationen der entsprechenden Anbieter [abgefragt am: 24.07.2022]).

Auf Basis der in Tabelle 19 genannten Kriterien ist für die Operationalisierung der Anbieter „clickworker“ am besten geeignet. Eine schnelle Rücklaufquote in Kombination mit der

Möglichkeit, den Teilnehmerkreis zu begrenzen, tragbare Kosten sowie die Sicherstellung der Vorgaben des deutschen Datenschutzes sind für diese Entscheidung ausschlaggebend.

1.4 Vorgehen und Ablauf

Im folgenden Kapitel ist der Ablauf der Operationalisierung des empirischen Teils beschrieben. Zuerst wird auf das Feedback der Experten bezüglich des Fragebogens eingegangen, dann auf die Erkenntnisse der Pretests. Danach wird dargelegt, wie diese Anmerkungen in den Fragebogen eingearbeitet wurden und wie dieser in SoSci Survey umgesetzt wurde. Danach wird aufgezeigt, wie die Zusammenarbeit mit der Onlineumfrageplattform Clickworker funktioniert hat. Des Weiteren wird auf die Rücklaufquote eingegangen und abschließend gezeigt, wie mit dem Tabellenkalkulationsprogramm Excel die Datenqualität während der Umfrage überprüft wurde. Alle diese Schritte haben zwischen Anfang November 2023 und Ende Januar 2024 stattgefunden.

1.4.1 Einarbeitung des Feedbacks der Experten und die Erkenntnisse des Pretests in den Fragebogen

Der Fragebogen wurde als Word-Dokument per E-Mail am 18. bzw. 19. November 2023 an drei Experten (Definition siehe Kapitel III.1.3.2) verschickt. Dabei wurden diesen zuerst das Forschungsprojekt vorgestellt und dann aufgefordert ihre Expertenmeinung zum Fragebogen abzugeben. Außerdem wurde erwähnt, dass ihr Feedback dazu dienen soll, die Qualität der Studie zu erhöhen.

Die Rückmeldungen der drei Experten wurden am 24., 27. November und am 05. Dezember 2023 erhalten. Generell wurde von allen Experten ein sehr positives Feedback zum Fragebogen und allgemein zum Forschungsvorhaben erhalten. Ein Experte hat noch einmal betont, dass die Ergebnisse dieser Arbeit als sehr relevant für das Vergütungsmanagement einzustufen sind. Ein weiterer Experte hat angemerkt, dass die Abfrage der Risikobereitschaft in diesen Zusammenhang sehr interessant bzw. wichtig ist. Dies ist noch einmal eine Bestätigung, dass es auch aus Sicht der Praxis nötig ist, sich mit variablen Vergütungsbestandteilen intensiver zu befassen.

Der Aufbau des Fragebogens war für alle Experten klar verständlich. Hier wurde noch einmal von einem Experten betont, dass die Wiederholung der Fragestruktur im zweiten Abschnitt des Fragebogens besonders anwenderfreundlich ist. Dies sollte für die Umfrageteilnehmer die Beantwortung der Fragen vereinfachen und somit die Qualität der Ergebnisse erhöhen. Auch

die Verwendung von Dropdown-Listen im dritten Aufgabenblock des Fragebogens wurde von einem Experten noch einmal als hilfreich erwähnt.

Außerdem wurde von keinen der drei Experten die generelle Unterteilung von variabler Vergütung in den oben beschriebenen fünf variablen Vergütungsbestandteilen beanstandet. Diese Einschätzung der Experten hat somit noch einmal die Ergebnisse aus dem theoretischen Teil der Arbeit bekräftigt.

Neben diesem positiven Feedback gab es auch ein paar inhaltliche Anmerkungen, um die Qualität des Fragebogens zu verbessern. So wurde von einem Experten die Verständlichkeit der Frage zur „Integration neuer Mitarbeiter“ bemängelt. Außerdem wurde angemerkt, dass es im Einleitungstext zum 1. Aufgabenblock nützlich wäre, welche Kundenstruktur das vorgestellte, fiktive Unternehmen aufweisen soll. Zudem wurden bei einigen Fragen kleine Vorschläge unterbreitet, um den Lesefluss zu erhöhen. Dieses Feedback wurde entsprechend im Fragebogen eingearbeitet.

Darüber hinaus gab es noch weitere Ideen bzw. Anmerkungen, welche nicht in den Fragebogen integriert wurden, jedoch für weitere Forschungsvorhaben relevant wären. So könnte auch abgefragt werden, ob für eine oder mehrerer der vorgestellten Situationen im ersten Aufgabenblock auch keine der variablen Vergütungsbestandteile relevant wäre. Dazu müsste eine entsprechende weitere Antwortmöglichkeit hinzugefügt werden. Da die Forschungsarbeit sich im empirischen Teil aber ausschließlich auf die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile fokussiert, wurde diese Anmerkung nicht umgesetzt. Auch wurde unter anderem angemerkt, dass es für die Praxis noch interessant wäre die (Implementierungs-)Kosten der entsprechenden variablen Vergütungsbestandteile als weitere Dimension im Fragebogen zu berücksichtigen. Dieser Punkt wurde in einem gewissen Maße im theoretischen Teil aufgegriffen. Für den empirischen Teil kann dieser Aspekt jedoch nicht sinnvoll mit diesem Fragebogen abgefragt werden. Dies liegt vor allem daran, dass die Integration von (Implementierungs-)Kosten den Fragebogen deutlich verkomplizieren würden. Da die Umfrageteilnehmer bewusst nicht aus dem Vergütungsumfeld kommen, würde dies die Qualität der Ergebnisse mit einer hohen Wahrscheinlichkeit negativ beeinflussen. Außerdem wurde von einem Experten angemerkt, dass noch untersucht werden könnte, wie unterschiedliche Regionen oder die Kundenstruktur eines Unternehmens sich vor allem auf die Zielsetzung in Bezug auf kollektive variable Vergütung auswirken kann. Dies würde jedoch über die Zielsetzung dieser Arbeit hinaus gehen und müsste daher in einen neuen Forschungsvorhaben behandelt werden.

Nachdem das Feedback der Experten für den Fragebogen berücksichtigt wurde, sind drei Pretests durchgeführt worden. (Der methodische Grund für die Pretest kann im Kapitel III.3.2.1 nachgelesen werden.) Dazu wurde am 8. Dezember 2023 der ausgedruckte Fragebogen an Bekannte des Autors verteilt, mit der Bitte diesen entsprechend zu beantworten. Darüber hinaus wurde darauf hingewiesen, dass sie diesen Fragebogen noch einmal Anfang Januar 2024 ausfüllen müssen. Vier Wochen später wurde am 5. Januar 2024 das gleiche Vorgehen noch einmal wiederholt.

Im Ergebnis kam es in jedem der drei Pretest nur zu minimalen Abweichungen der Beantwortung des Fragebogens vom 8. Dezember 2023 im Vergleich zur Beantwortung vom 5. Januar 2024. So haben zwei Teilnehmer im ersten Aufgabenblock jeweils in zwei Fragen die Rangfolge der variablen Vergütungsbestandteile um einen Rangplatz vertauscht. Ein Teilnehmer hat bei einer Frage die Rangfolge um zwei Rangplätze vertauscht. Im zweiten Aufgabenblock haben sich nur zwei Teilnehmer bei jeweils einer Frage für die nächststehende Ausprägung entschieden. Darüber hinaus gab es keine Änderung der Antworten der Teilnehmer über den definierten Zeitraum hinweg. Dies bedeutet, dass das Gütekriterium der Reliabilität erfüllt ist und keine weiteren Änderungen am Fragebogen an dieser Stelle nötig waren.

1.4.2 Finalisierung des Fragebogens und systemische Umsetzung

Der nächste Schritt stellte die Übersetzung des Fragebogens, der in Form eines Word-Dokuments vorlag, in die Umfrage-Umgebung von SoSci Survey dar. Dazu mussten zuerst entsprechende Rubriken erstellt werden, welche den Aufbau des Fragebogens in Tabelle 17 widerspiegeln. Unter diesen Rubriken wurden dann die entsprechenden Fragen bzw. Texte hinzugefügt. Dabei wurde festgelegt, dass es sich bei der Einverständniserklärung und der Screening-Frage um sogenannte Filterfragen handelt. Filterfragen ermöglichen es bei Auswahl der entsprechenden Antwortmöglichkeit bestimmte Fragen zu überspringen (Scholl, 2018, S. 156). Sollte der Teilnehmer nicht eine positive Einverständniserklärung abgeben oder in der darauffolgenden Screening-Frage eine andere Branche als „Informationstechnologie (IT)“ angeben, werden automatisch alle Fragen übersprungen und die Umfrage beendet. Zusätzlich wurde eine Aufmerksamkeitsfrage als Filterfrage aufgenommen. Wurde diese nicht korrekt beantwortet, wurde auch hier wieder die Umfrage automatisch beendet. Außerdem wurde festgelegt, dass es sich bei allen Fragen um „Pflichtfragen“ handelt. Dies bedeutet, es kann

keine Frage übersprungen werden. Dies trägt maßgeblich zur Steigerung der Qualität der einzelnen Datensätze bei.

Nachdem die einzelnen Rubriken und Fragen im Umfrage-Tool angelegt wurden, wurden diese in die richtige Reihenfolge gebracht bzw. auf entsprechenden Seiten zusammengefasst. So wurden zum Beispiel die Fragen zur Relevanz variabler Vergütung auf einzelne Seiten aufgeteilt, die Fragen zum Einfluss des externen und internen Unternehmensumfeld auf einer einzigen Seite dargestellt. Diese beiden Aufgabenblöcke wurden jedoch im Umfrage-Tool als ein Abschnitt abgebildet, da sich die Aufgabenbeschreibung am Anfang des Fragebogens gleichermaßen auf beide Aufgabenblöcke bezieht. Außerdem wurde darauf geachtet, dass die Antwortmöglichkeiten immer symmetrisch angeordnet wurden. Dadurch konnte das Layout des Fragebogens ansprechender gestaltet werden. Dabei gilt generell, dass ein ansprechenderes Layout zu einer höheren Akzeptanz des Fragebogens führt und zu einer geringeren Antwortverzerrung (Döring & Bortz, 2016b, S. 409).

Auf der letzten Seite wurde neben der Danksagung und der Möglichkeit zu Anmerkungen ein sogenannter Bezahlcode angebracht. Dieser wurde von den Umfrageteilnehmer benötigt, um einen Anspruch auf das entsprechende Honorar zu erhalten.

Abschließend wurde noch einmal der Fragebogen in seiner finalen Onlineversion überprüft. Dabei wurde darauf geachtet, dass die einzelnen Schaltflächen funktionieren, das Layout übersichtlich und ansprechend ist und die Filterfragen bei Bedarf zu einer vorzeitigen Beendigung der Umfrage führen. Auch wurde sichergestellt, dass die Antworten entsprechend gespeichert werden. Danach wurde die Uniform Resource Locator (URL) für den Fragebogen generiert, welche dann auf der Onlineumfrageplattform „Clickworker“ veröffentlicht wurde.

1.4.3 Veröffentlichung des Fragebogens auf der Onlineumfrageplattform „Clickworker“

Nachdem die URL für die Umfrage generiert wurde, konnte diese in die Onlineumfrageplattform „Clickworker“ integriert werden. Neben dieser URL musste auch festgelegt werden, aus welchem Land die Teilnehmer für die Umfrage kommen sollten, wie alt diese sein dürfen und wie hoch das Honor für eine erfolgreiche Teilnahme ausfallen sollte. Um der Zielpopulation dieser Arbeit gerecht zu werden, sollten nur Personen aus Deutschland an der Umfrage teilnehmen. Außerdem wurden nur Teilnehmer zwischen 18 und 66 Jahre für die Umfrage zugelassen. Für das Honorar für eine erfolgreiche Teilnahme wurde den Empfehlungen von „Clickworker“ gefolgt und 3,50 EUR angesetzt (https://www.clickworker.de/umfragen/). Abschließend wurde noch der Starttermin

(09.01.2024) und die Teilnehmeranzahl von 400 Personen festgelegt und die Umfrage veröffentlicht.

1.4.4 Regelmäßige Überprüfung der Rücklaufquote und der Datenqualität

Nach dem Start der Umfrage am 09. Januar 2024 wurde die Rücklaufquote und die Datenqualität jeden Tag überprüft, um sicherzustellen, dass es zu keinen technischen Problemen kam. Um die Datenqualität zu überprüfen wurde jeweils ein Excelabzug der Rohdaten aus dem Umfragetool SoSci Survey heruntergeladen. Danach wurde überprüft, ob die jeweiligen neuen Datensätze gespeichert wurden und auch die Antworten zu jeder Frage vorhanden waren. Im ganzen Verlauf der Datenerhebung kam es zu keinen technischen Problemen.

Bezüglich der Rücklaufquote war besonders in den ersten beiden Tagen, nachdem die Umfrage veröffentlicht wurde, eine hohe Anzahl an Teilnehmern zu verzeichnen. So wurden konkret am 09. und 10. Januar 244 Umfrageteilnehmer registriert, welche den Fragebogen komplett ausgefüllt hatten, was 61 % der erforderlichen Anzahl der Teilnehmer entsprach. Am 17. Januar wurde die Umfrage automatisch geschlossen, da die gewünschte Anzahl von 400 Umfrageteilnehmer erreicht wurde, die den Fragebogen vollständig beantwortet haben. Somit konnte die Datenerhebung bereits nach neun Tagen abgeschlossen werden.

Im Anschluss an die erfolgreiche Erhebung der Daten, wurde der Rohdatensatz zuerst mithilfe von Excel bereinigt. So wurden zuerst die Datensätze entfernt, welche unvollständig waren, da die Umfrage durch den Teilnehmer zum Beispiel vorzeitig abgebrochen wurde. Außerdem konnte ein Datensatz nicht korrekt gespeichert werden und wurde entfernt. Zudem wurden sieben Datensätze komplett entfernt, da die Umfrageteilnehmer ein Bruttojahresgehalt über 250.000 EUR angegeben haben und somit der Verdacht besteht, dass es sich hierbei um Mitglieder des Top-Managements handelt, welche nicht in die Auswertung mitaufgenommen werden sollten. Dabei wurde diese Gehaltsgrenze auf Basis einer Studie der Unternehmensberatung Kienbaum ausgewählt. Laut dieser Studie aus dem Jahr 2016 beginnt die Vorstandsvergütung bei Unternehmen im S-DAX bei circa 250.000 EUR (Pacher, 2017, o. S.). Da Mitglieder des Vorstands eines S-DAX-Konzerns unter das Top-Managements fallen, kann dies als angemessene Grenze betrachtet werden. Natürlich konnte es sich auch um einen Tippfehler bei der Angabe des Bruttojahresgehalts oder eine außerordentliche hohe Vergütung handeln, jedoch ist an dieser Stelle die Abgrenzung der Dissertation zu Vergütungsthematiken im Top-Management zu bewahren.

Abschließend wurden die Datensätze noch entsprechend decodiert, wo dies erforderlich war. So wurden zum Beispiel die numerischen Werte, welche die Angaben zum Geschlecht abgebildet haben, in die entsprechenden Bezeichnungen „männlich“, „weiblich“ und „divers“ übersetzt bzw. die nummerischen Werte zur Bildung in die entsprechenden Abschlüsse.
Insgesamt lagen somit 392 bereinigte und decodierte Datensätze für die empirische Auswertung vor. Dies bedeutet, dass die in Kapitel III.1.2.2 geforderte Stichprobengröße von mindestens 384 Datensätze erreicht wurde.

2 Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Umfrage behandelt. Dazu wird zuerst beschrieben, welche Methoden und Statistik-Programme verwendet wurden, um die Daten auszuwerten. Danach werden die Ergebnisse dargelegt.

2.1 Auswertung der Ergebnisse

Die Auswertung der Umfrage erfolgte mit Hilfe von zwei Computerprogrammen. Für die Aufbereitung der Daten, die deskriptiven Auswertungen und der Berechnung von Lageparametern wurde das Tabellenkalkulationsprogramm Excel von Microsoft verwendet. Diese Entscheidung lässt sich damit begründen, dass zum einen die Rechenleistung von Excel für die Größe des Datensatzes noch vollkommen ausreichte und zum anderen der Datensatz noch übersichtlich auf einen sogenannten Tabellenblatt dargestellt werden konnte. Für die Analyse von Zusammenhängen wurde auf die Statistik-Software DATAtab zurückgegriffen. Dies liegt daran, dass unter anderem die Regressionsanalyse übersichtlicher im Vergleich zu Excel durchgeführt werden konnte, was somit zu einer besseren Darstellung und Auswertung der Ergebnisse beitrug.
Konkret werden die Ergebnisse der Umfrage in diesem Kapitel zuerst beschrieben und dann mit Hilfe unterschiedlicher statistischer Verfahren weiter untersucht. Ziel ist es dabei die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile bestmöglich darzustellen. Dafür kommen unterschiedliche Methoden zum Einsatz.
Als grafische Auswertungsmethoden werden das Kreis-, Säulen- und Histogramm eingesetzt. Dabei eignen sich Kreis- und Säulendiagramme, besonders wenn die Anzahl der Merkmalsausprägungen gering ist (Fahrmeir et al., 2016, S. 32). Dies trifft vor allem für die Auswertung der ersten beiden Aufgabenblöcke zu, da es hier jeweils nur fünf Ausprägungen

des jeweiligen Merkmals gibt. Jedoch auch für die Auswertung mancher Fragen des dritten Aufgabenblocks eignen sich diese beiden Diagrammformen. Für die Auswertung des Alters und des Bruttojahreseinkommens wird jedoch auf das Histogramm zurückgegriffen. Dieses zeichnet sich dadurch aus, dass die einzelnen Merkmalsausprägungen zuerst in Klassen zusammengefasst und dann grafisch dargestellt werden (Fahrmeir et al., 2016, S. 39). Neben diesen grafischen Auswertungen werden auch Maßzahlen zur Beschreibung der Verteilungen der Antworten berechnet. Darunter fallen in dieser Arbeit der Modus und Median. Dabei geben diese beiden Maßzahlen das Zentrum einer Verteilung an (Fahrmeir et al., 2016, S. 49). Mithilfe dieser Methoden der deskriptiven Statistik, kann die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile anschaulich beurteilt werden. So wird zum Beispiel in jeder der beschriebenen Stationen der Employee Journey sofort ersichtlich, welcher variable Vergütungsbestandteil aus Mitarbeiterperspektive am relevantesten ist.

Als nächstes soll analysiert werden, ob ein Zusammenhang zwischen den soziodemografischen Angaben der Teilnehmer und der Präferenz bzgl. variabler Vergütungsbestandteile vorliegt. Konkret sollen Fragen beantwortet werden, wie zum Beispiel ob es einen Zusammenhang zwischen dem höchsten Bildungsabschluss der Teilnehmer und deren Beurteilung variabler Vergütungsbestandteile in den jeweiligen Stationen der Employee Journey gibt. Dafür werden zuerst Chi^2-Tests durchgeführt und dann die entsprechenden korrigierten Kontingenzkoeffizient berechnet.

Mit den berechneten Kontingenzkoeffizienten können jedoch nur ungerichtete Zusammenhänge beschrieben werden. Um den gerichteten Zusammenhang zwischen den soziodemografischen Angaben aus dem dritten Aufgabenblock und den Antworten aus dem ersten Aufgabenblock auswerten zu können, muss auf eine logistische Regression zurückgegriffen werden. Konkret kann mit Hilfe dieser statistischen Methode dann die folgende allgemeine Frage beantwortet werden:

> „Welche Faktoren beeinflussen das Zustandekommen von bestimmten Ereignissen und welche Wirkung haben sie?“ (Backhaus et al., 2023, S. 288).

Im Kontext dieser Arbeit kann diese Frage wie folgt spezifiziert werden:

> Welche soziodemografischen Eigenschaften der Umfrageteilnehmer beeinflussen das Zustandekommen einer Entscheidung für einen bestimmten variablen Vergütungsbestandteil und welche Wirkung haben sie?

Dadurch wird ersichtlich, dass sich diese Methode sehr gut eignet, die Relevanz zu beurteilen. Wie bereits im Kapitel zur Zielstellung aufgezeigt, begründet sich die Relevanz auf eine

Wechselwirkung zwischen zwei Variablen (vgl. Abb. 6). In diesem Fall bezieht sich diese auf die Beurteilung der variablen Vergütungsbestandteile im ersten Aufgabenblock durch die Umfrageteilnehmer und deren soziodemografischen Eigenschaften. Konkret können unter Einsatz dieser Methodik Fragen beantwortet werden, wie stark der Einfluss der Risikobereitschaft oder das Bruttojahreseinkommen die Bevorzugung bestimmter variabler Vergütungsbestandteile beeinflusst. Die Beantwortung dieser Fragen trägt somit bei, die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile aus Mitarbeiterperspektive ganzheitlich zu untersuchen.

2.2 Darlegung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden zuerst die soziodemografischen Eigenschaften der Umfrageteilnehmer dargelegt. Danach wird aufgezeigt, wie diese die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in den unterschiedlichen Stationen der Employee Journey eingeschätzt haben. Abschließend wird deren Beurteilung des Einflusses des externen und internen Unternehmensumfelds auf variable Vergütung ausgewertet.

2.2.1 Soziodemografische Eigenschaften der Umfrageteilnehmer

Insgesamt haben 392 Teilnehmer den Fragebogen vollständig ausgefüllt und wurden nicht dem Top-Management zugeordnet. Dadurch konnte die geforderte Stichprobengröße von mindestens 384 Teilnehmern (vgl. Kapitel III.1.2.2) erfüllt werden. Dabei handelt es sich ausschließlich um Teilnehmer aus Deutschland, die zwischen 18 und 66 Jahre alt sind. Außerdem arbeiten die teilnehmenden Personen im IT-Umfeld oder absolvieren dort ein Studium oder eine Ausbildung. Dabei ist die Mehrheit der Teilnehmer männlich (68%). 31% der Teilnehmer sind weiblich und eine Person divers. Eine knappe Mehrheit von 36% ist zwischen 26 und 35 Jahre alt, gefolgt von den Personen die zwischen 36 und 45 Jahre alt sind. In der Alterskategorie zwischen 56 bis 66 Jahre haben am wenigsten Personen an der Umfrage teilgenommen. Darüber hinaus sind die Teilnehmer im Durschnitt 37 Jahre alt und der Median liegt mit 36 Jahren etwas niedriger.

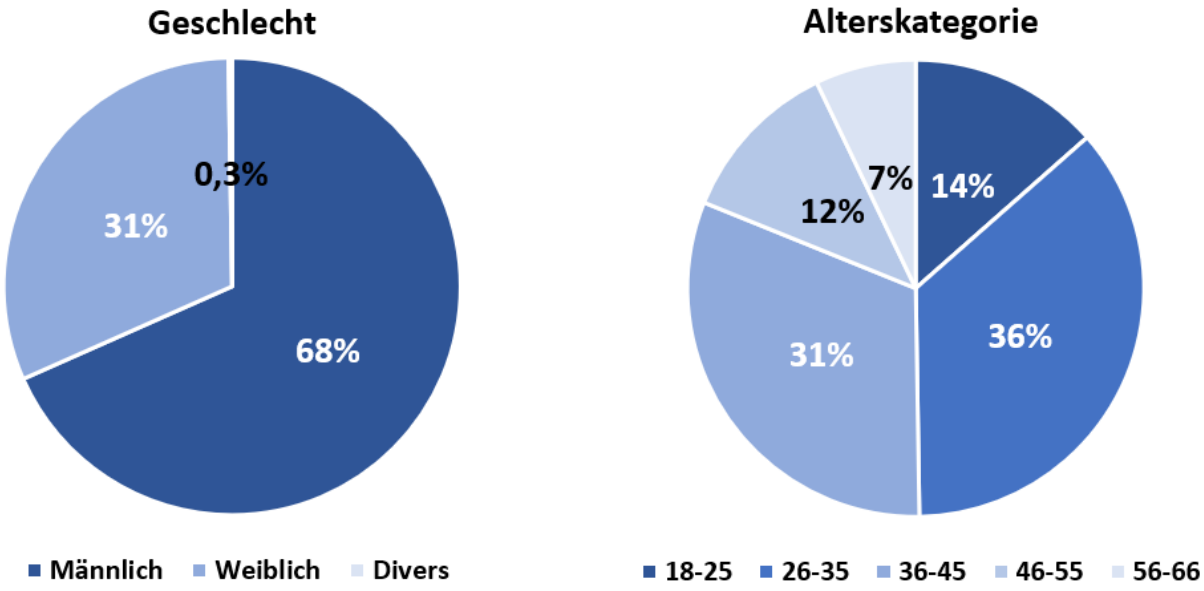


Abbildung 25: Verteilung des Geschlechts und der Alterskategorie (in Jahren) der Teilnehmer (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung).

Außerdem wurde in der Umfrage der höchste Bildungsabschluss erhoben. Hier hat sich gezeigt, dass die meisten Teilnehmer entweder einen Bachelor oder Master als höchsten Abschluss vorweisen können. Dabei bildet der Bachelor gleichzeitig den Modus der Verteilung ab. Außerdem haben 21% der Teilnehmer entweder eine abgeschlossene Berufsausbildung oder eine Fortbildung zum Meister bzw. Techniker. 4% der Teilnehmer haben eine abgeschlossene Promotion. Darüber hinaus hat kein Teilnehmer an der Umfrage teilgenommen, der keinen Schulabschluss besitzt.

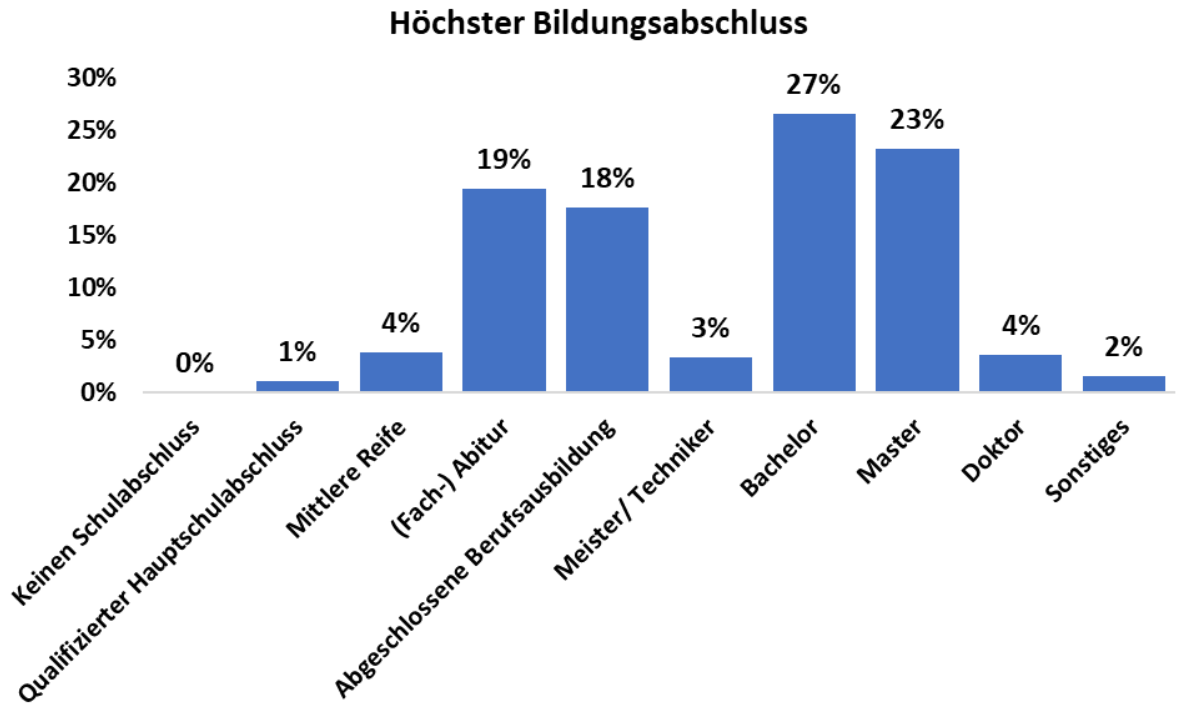


Abbildung 26: Verteilung des höchsten Bildungsabschlusses unter den Teilnehmern (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung).

Des Weiteren befinden sich 17% der 392 Teilnehmer in einem Studium, 3% in einer Ausbildung. 60% der Teilnehmer sind im privaten, 14% im öffentlichen Sektor angestellt. Unter der Kategorie „Sonstiges“ fallen 6% der Teilnehmer. Hier kann es sich unter anderem um eine freiberufliche Tätigkeit im IT-Umfeld handeln.

Außerdem arbeitet knapp die Hälfte der Teilnehmer in einem Unternehmen mit einer Arbeitnehmervertretung, 35% in einem Unternehmen ohne einer Arbeitnehmervertretung. Zudem haben 39% der Teilnehmer ein Bruttojahresgehalt zwischen 25.000 EUR und 50.000 EUR angegeben. 27% der Teilnehmer haben ein Bruttojahresgehalt unterhalb von 25.000 EUR, wohingegen 11% der Teilnehmer ein Jahreseinkommen von über 75.000 EUR haben. Zwei Teilnehmer haben ein Bruttojahreseinkommen von 140.000 EUR, was den höchsten Wert darstellt. Das durchschnittliche Bruttojahresgehalt liegt bei 42.772 EUR und im Median bei 42.000 EUR.

Dabei ist zu beachten, dass es sich bei der Angabe der Bruttojahresgehälter auch vereinzelt um Teilzeitgehälter handeln kann. Außerdem ist das Gehalt von Studenten und Auszubildenden in der Regel deutlich geringer ausgeprägt. Beide Effekte tragen somit zu einen geringeren durchschnittlichen Bruttojahresgehalt bei.

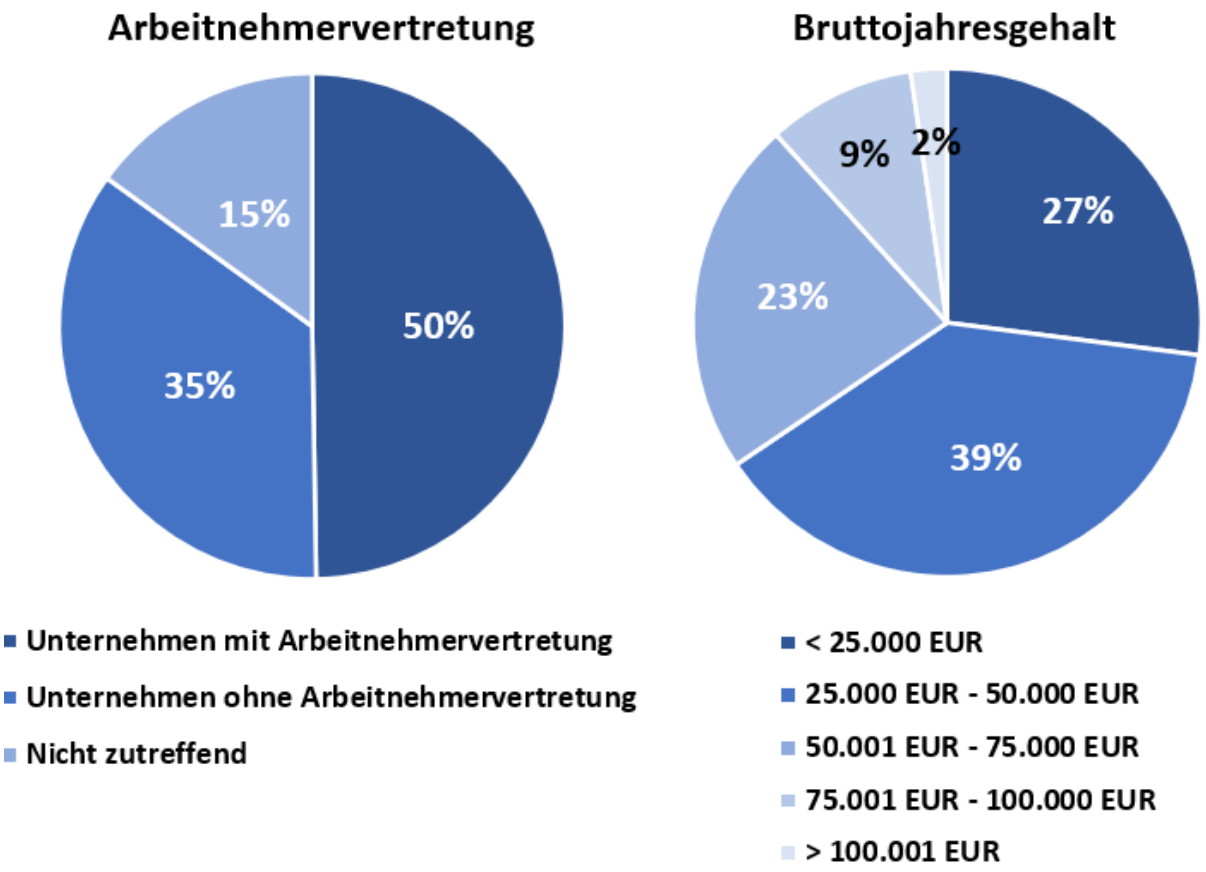


Abbildung 27: Angaben der Teilnehmer bzgl. Arbeitnehmervertretung und Bruttojahresgehalt in EUR (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung).

Die einzige Angabe der Teilnehmer, die zwar nicht als soziodemografisch klassifiziert werden kann, jedoch dennoch unter dem Frageblock „Angaben zur Person“ der Umfrage fällt, ist die Risikobereitschaft der Teilnehmer. Diese wurde laut Beierlein et al. in sieben Abstufungen eingeteilt (vgl. Kapitel III.1.3.1.4). Dabei haben sich nur 1% bzw. 2% der Teilnehmer als „Gar nicht risikobereit“ bzw. „Sehr risikobereit“ eingestuft. Weiterhin liegt die Risikobereitschaft bei über 50% der Teilnehmer oberhalb des Wertes „4“ und nur bei circa 28% der Teilnehmer unterhalb des Wertes „4“. Die meisten Umfrageteilnehmer haben ihre Risikobereitschaft mit „5“ beurteilt, was gleichzeitig den Modus der Verteilung darstellt.

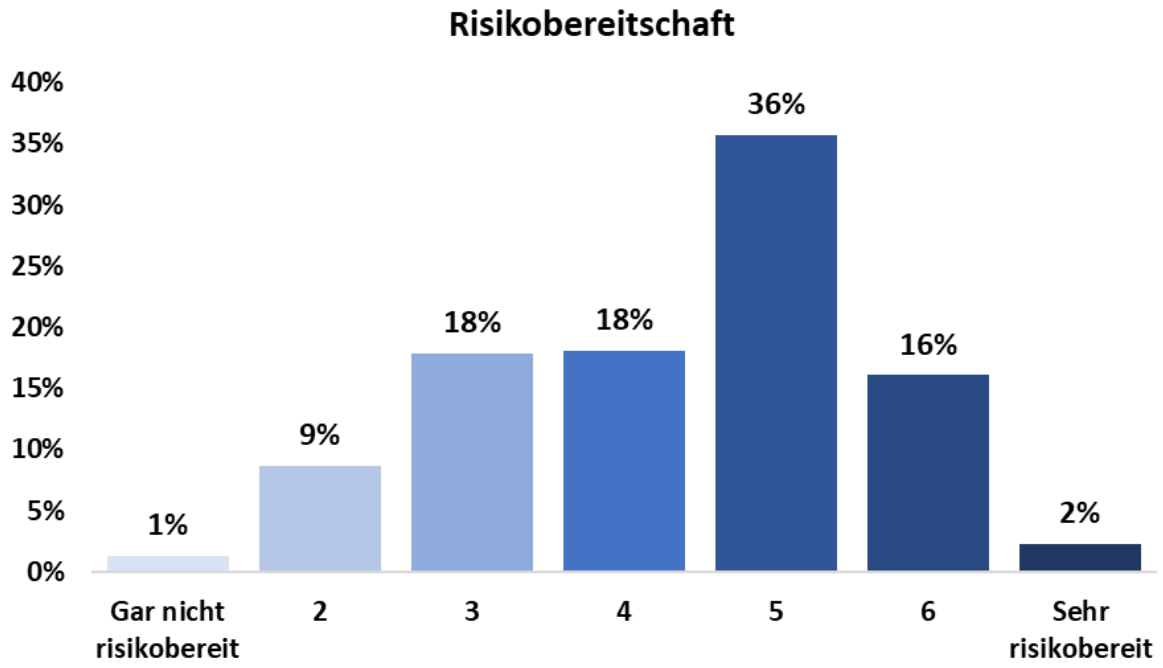


Abbildung 28: Risikobereitschaft der Umfrageteilnehmer (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung).

2.2.2 Auswertung der Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile durch die Umfrageteilnehmer

Im nächsten Abschnitt werden die Ergebnisse aus dem Frageblock „Die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile entlang der Employee Journey“ dargelegt. Dazu wird zuerst die Relevanz in den einzelnen Stationen der Employee Journey, dann über die komplette Employee Journey hinweg aufgezeigt. Danach wird zuerst der ungerichtete, dann der gerichtete Zusammenhang zwischen der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile und soziodemografischen Eigenschaften der Umfrageteilnehmer bzw. deren Risikobereitschaft anhand des korrigierte Kontingenzkoeffizient bzw. von Logit-Regressionen berechnet.

2.2.2.1 Die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in den einzelnen Stationen der Employee Journey

Im zweiten Frageblock der Umfrage wurden die Teilnehmer aufgefordert in verschiedenen Stationen der Employee Journey die in Kapitel II.2.1.4 hergeleiteten fünf variablen Vergütungsbestandteile in eine entsprechende Rangfolge zu bringen. Wenn dabei ein Umfrageteilnehmer den entsprechenden variablen Vergütungsbestandteil auf Rang 1 setzte, so hat er diesen als sehr relevant für diese Situation beurteilt. Wird dagegen der entsprechende variablen Vergütungsbestandteil den Rang 5 zugeordnet, so wurde dieser als

kaum relevant angesehen. Insgesamt wurden sieben Stationen in der Employee Journey betrachtet, welche im Folgenden detailliert ausgewertet werden.

So mussten in der ersten Frage die Umfrageteilnehmer die Relevanz der fünf variablen Vergütungsbestandteile in einer Situation beurteilen, indem das in der Einleitung vorgestellte fiktive Unternehmen neue Mitarbeiter gewinnen will. Dabei haben 138 Personen angegeben, dass die individuelle variable Leistungsvergütung am relevantesten ist. Dagegen haben nur 38 Teilnehmer angegeben, dass der Team-Bonus hier am relevantesten ist. Dies bedeutet eine Differenz von 100 Teilnehmern. Weiterhin fanden 95 Personen die Erfolgsbeteiligung in dieser Situation am relevantesten. Dagegen fanden 108 bzw. 107 Personen die Mitarbeiterkapitalbeteiligung bzw. den Team-Bonus am wenigsten relevant.

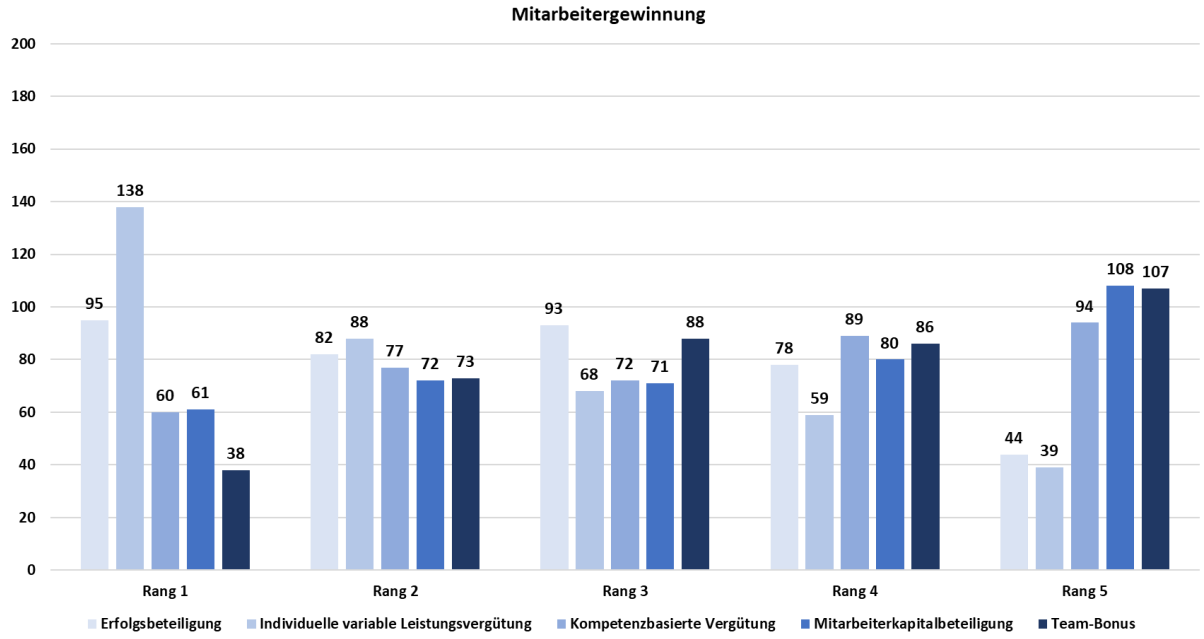


Abbildung 29: Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Employee Station "Mitarbeitergewinnung" (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung).

In der zweiten Station der Employee Journey ging es darum, welche variablen Vergütungsbestandteile relevant sind, um die Integration neuer Mitarbeiter in das Unternehmen zu fördern. Bei Betrachtung der untenstehenden Abbildung wird deutlich, dass die Mitarbeiterkapitalbeteiligung und der Team-Bonus quasi spiegelbildlich beurteilt wurden. So haben 142 bzw. 24 Teilnehmer den Team-Bonus bzw. die Mitarbeiterkapitalbeteiligung als sehr relevant, 49 bzw. 176 Teilnehmer den Team-Bonus bzw. die Mitarbeiterkapitalbeteiligung als kaum relevant beurteilt. Auch ist noch zu beobachten, dass die Erfolgsbeteiligung als (sehr) relevant von den Umfrageteilnehmer beurteilt wurde. Bei der individuellen variablen Leistungsvergütung bzw. der kompetenzbasierten Vergütung ist dagegen keine signifikante Tendenz zu beobachten.

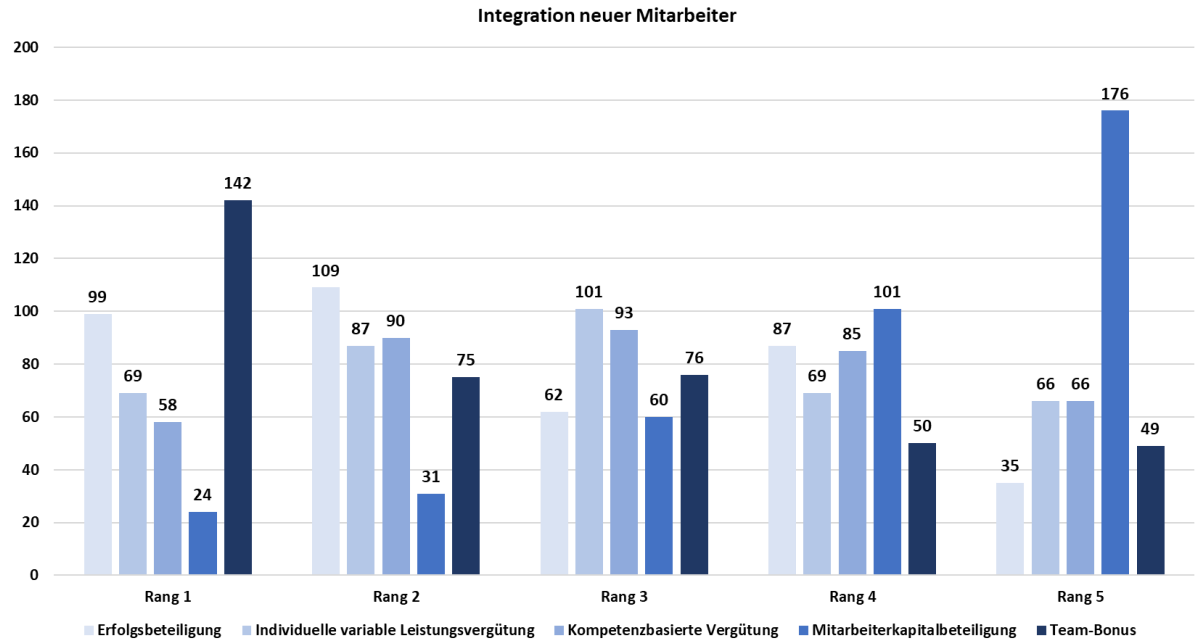


Abbildung 30: Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Employee Station "Integration neuer Mitarbeiter" (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung).

In der nächsten Station der Employee Journey ging es darum, die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter des Beispielunternehmens zu fördern. Dazu mussten die Teilnehmer der Umfrage wieder beurteilen, welche variable Vergütungsbestandteile relevant sind, um dieses Ziel am ehesten zu erreichen. Wie bereits in der vorherigen Station der Employee Journey haben die meisten Teilnehmer angegeben, dass der Team-Bonus am relevantesten und die Mitarbeiterkapitalbeteiligung kaum relevant ist. Dabei ist besonders auffällig, dass 200 Personen bzw. über die Hälfte der Gesamtteilnehmer an der Umfrage die Meinung vertreten haben, dass die Mitarbeiterkapitalbeteiligung kaum relevant in dieser Situation ist. Wie in den folgenden Ausführungen zu sehen, stellt dieser Wert ein Maximum dar.

Außerdem ist deutlich zu beobachten, dass die kompetenzbasierte Vergütung neben den Team-Bonus als sehr relevant eingeschätzt wurde, um Innovationen zu fördern. Bei der Erfolgsbeteiligung als auch der individuellen variablen Leistungsvergütung sind derartig starke Ausprägungen bzgl. der Beurteilung der Relevanz nicht zu erkennen.

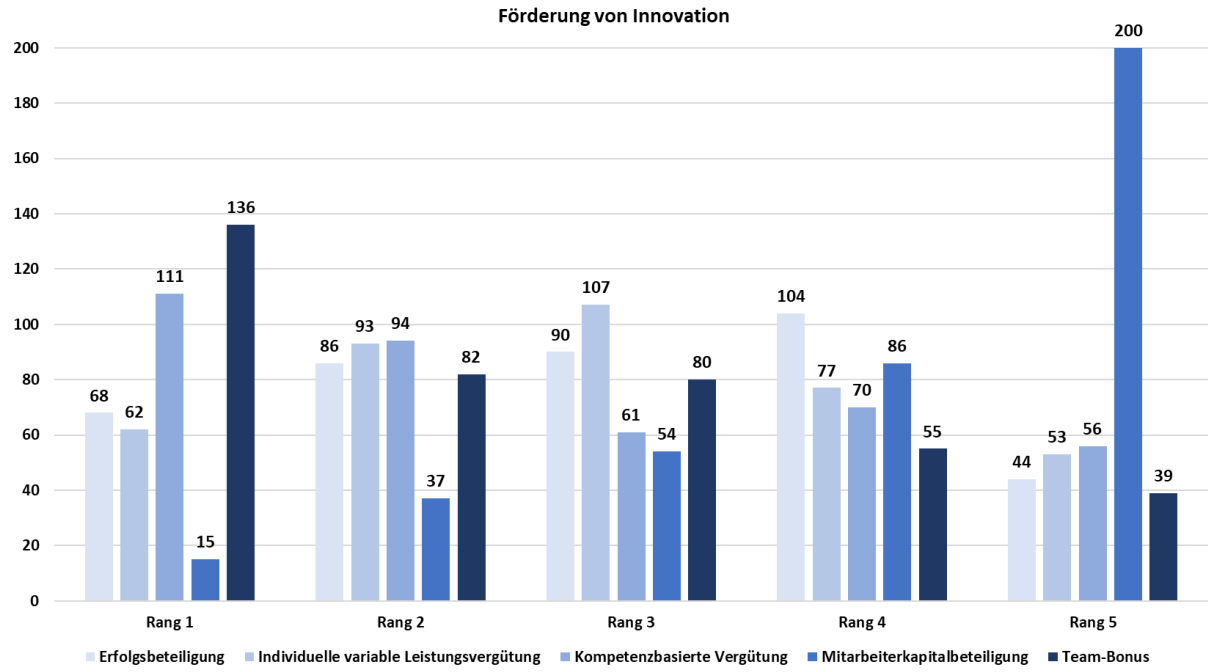


Abbildung 31: Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Employee Station "Förderung von Innovation" (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung).

Die Weiterentwicklung der Mitarbeiter ist das Unternehmensziel in der vierten Station in der Employee Journey. Dabei fanden die meisten Umfrageteilnehmer, nämlich 162, die kompetenzbasierte Vergütung am relevantesten, um dieses Ziel zu erreichen. In keiner anderen Station der Employee Journey haben so viele Teilnehmer die kompetenzbasierte Vergütung am relevantesten eingeschätzt. Außerdem haben noch 90 bzw. 150 Teilnehmer die individuelle variable Leistungsvergütung als sehr relevant bzw. relevant beurteilt. Bei der Erfolgsbeteiligung ist dagegen eine Tendenz zur geringeren Relevanz zu sehen, während sowohl die Mitarbeiterkapitalbeteiligung als auch der Team-Bonus als kaum relevant zur Förderung der Weiterentwicklung der Mitarbeiter angesehen wurden.

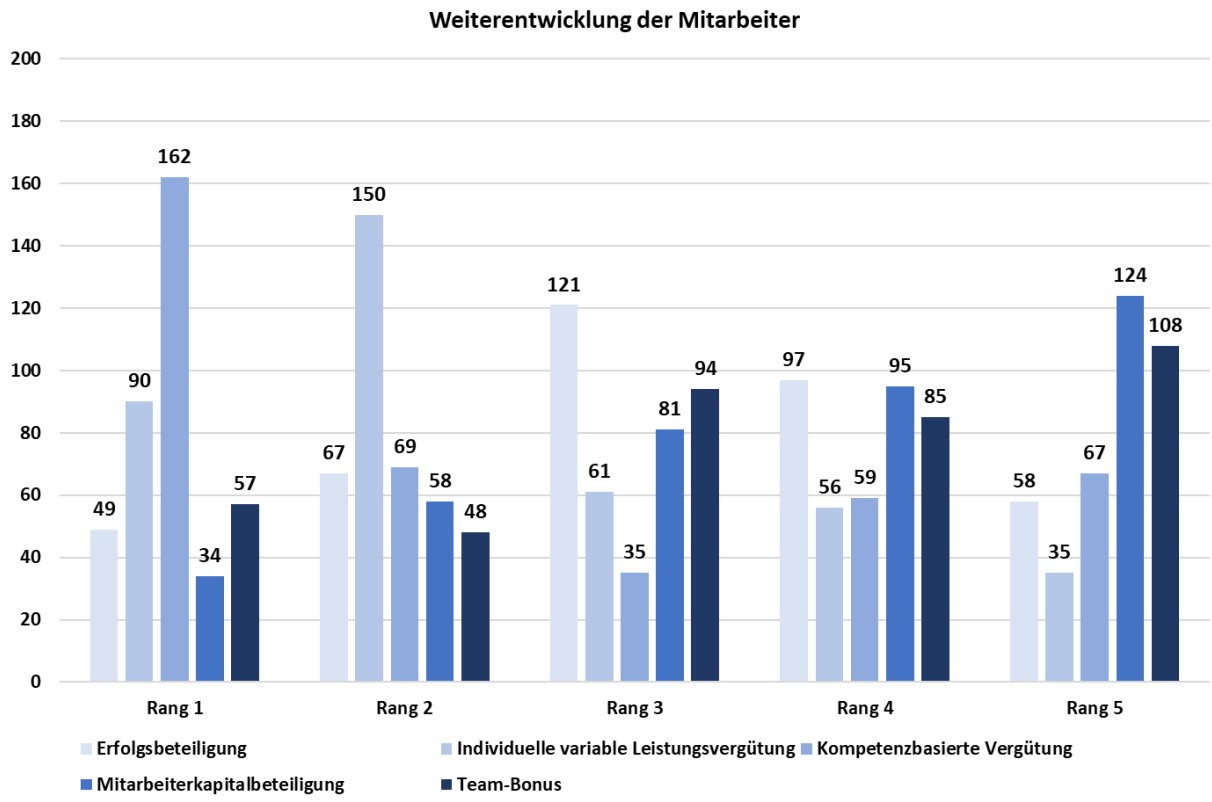


Abbildung 32: Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Employee Station "Weiterentwicklung der Mitarbeiter" (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung).

In der nächsten Station in der Employee Journey ging es darum, welche variablen Vergütungsbestandteile zur Steigerung der Mitarbeiterleistung am relevantesten sind. Die Umfrageteilnehmer haben sich hier für die Erfolgsbeteiligung als relevantester Vergütungsbestandteil entschieden, mit signifikanten Abstand gefolgt von der individuellen variablen Leistungsvergütung und der kompetenzbasierten Vergütung. Nur 33 bzw. 37 Teilnehmer waren der Meinung, dass die Mitarbeiterkapitalbeteiligung bzw. der Team-Bonus in dieser Situation am relevantesten wäre. Betrachtet man die weiteren Ränge, so sind bis auf die Erfolgsbeteiligung keine deutliche Tendenz zu beobachten.

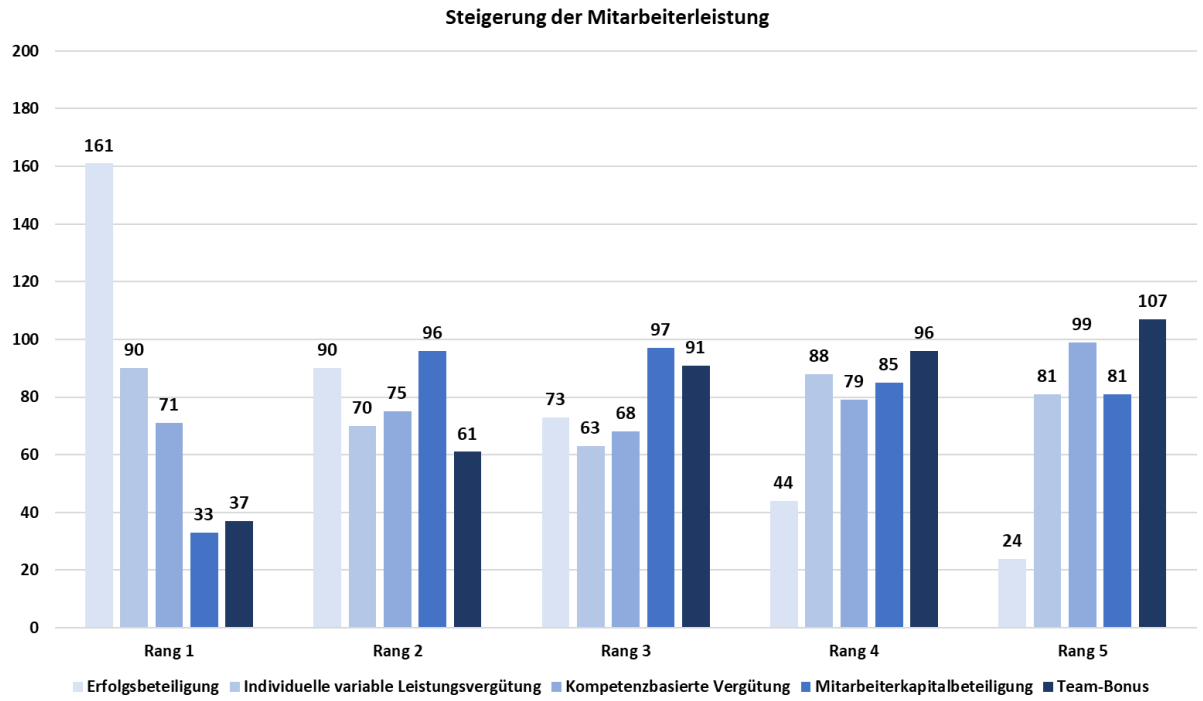


Abbildung 33: Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Employee Station "Steigerung der Mitarbeiterleistung" (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung).

In der vorletzten Station der Employee Journey ging es darum, dass Mitarbeiter an einem langfristigen Projekt für das Beispielunternehmen beteiligt sind. Hier wurde von einer knappen Mehrheit von 106 Teilnehmer der Team-Bonus als am relevantesten beurteilt, jedoch haben sich bereits 96 Teilnehmer für die Erfolgsbeteiligung entschieden und diese ebenfalls auf Rang eins gesetzt. Darauf folgen die Mitarbeiterkapitalbeteiligung und die individuelle variable Leistungsvergütung. Im Gegensatz dazu haben sich 142 Teilnehmer dazu entschieden, dass die kompetenzbasierte Vergütung am wenigsten relevant ist, um die Übernahme eines langfristigen Projekts durch die Mitarbeiter zu unterstützen.

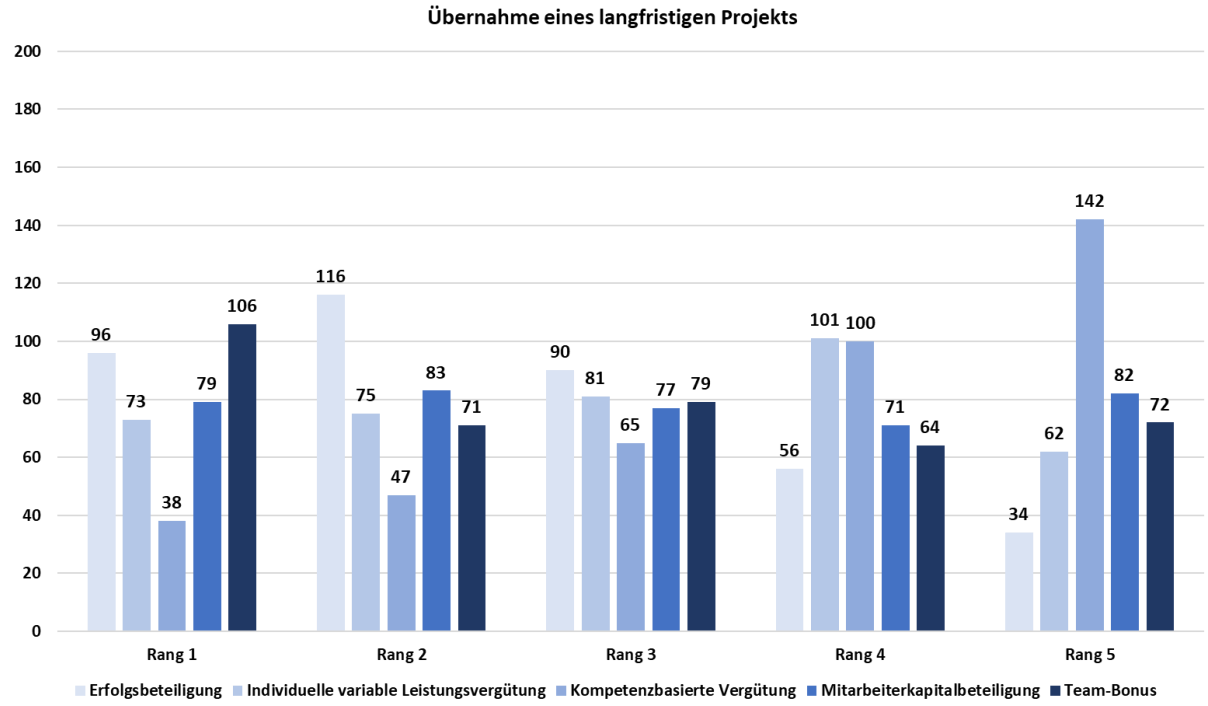


Abbildung 34: Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Employee Station "Übernahme eines langfristigen Projekts" (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung).

In der letzten Station der betrachteten Employee Journey in der Umfrage geht es darum, welche variablen Vergütungsbestandteile am relevantesten sind, um die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und somit unter anderem die Fluktuation zu reduzieren. Die meisten Umfrageteilnehmer haben hierbei die individuelle variable Leistungsvergütung als am relevantesten eingeschätzt. Außerdem haben 95 bzw. 82 Teilnehmer die Erfolgsbeteiligung bzw. die Mitarbeiterkapitalbeteiligung als sehr relevant beurteilt. Die wenigsten Befragten haben dabei die kompetenzbasierte Vergütung als sehr relevant erachtet, um die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Während jedoch noch 82 Teilnehmer die Mitarbeiterkapitalbeteiligung als sehr relevant beurteilt haben, haben im Gegensatz dazu 120 Teilnehmer diesen variablen Vergütungsbestandteil als kaum relevant beurteilt. Des Weiteren wurde auch noch die kompetenzbasierte Vergütung und der Team-Bonus als kaum relevant in dieser letzten Situation der Employee Journey bewertet.

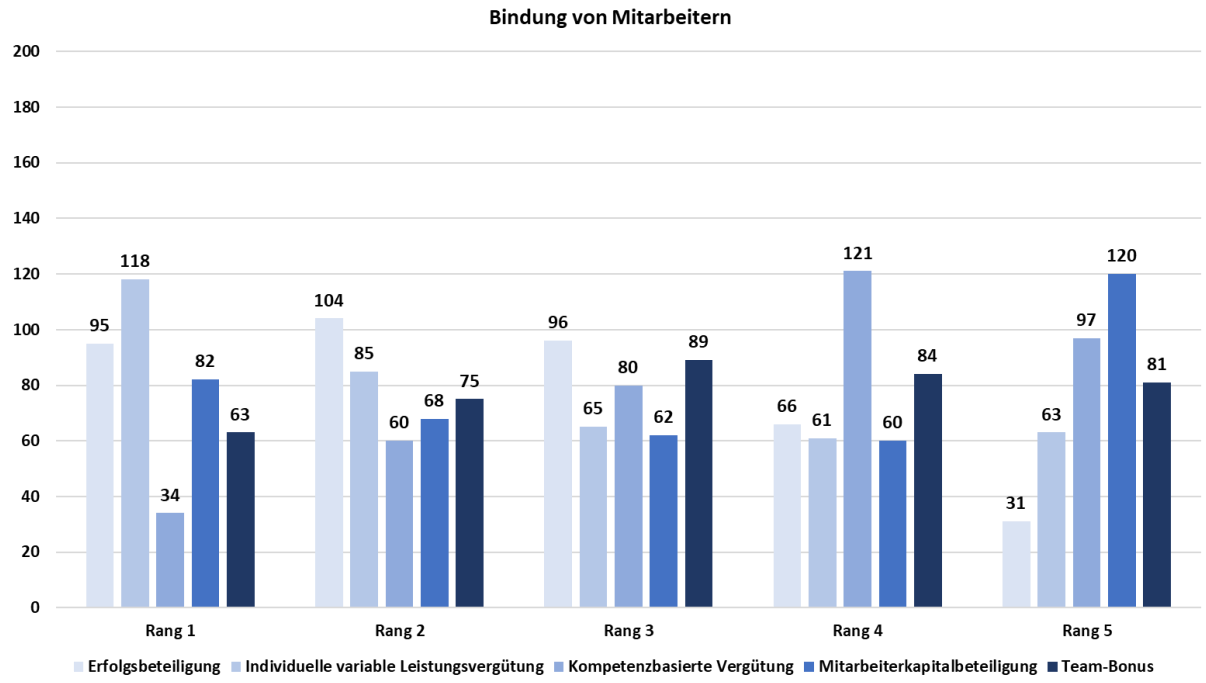


Abbildung 35: Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Employee Station "Bindung von Mitarbeitern" (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung).

In den vorherigen Ausführungen wurden somit die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile über alle sieben Stationen der Employee Journey aufgezeigt. Betrachtet man die Abbildung 36, welche die Anzahl der sehr relevanten bzw. auf Rang eins platzierten variablen Vergütungsbestandteile je Station abträgt, so wird noch einmal deutlich, dass sich die Relevanz je Station deutlich unterscheidet.

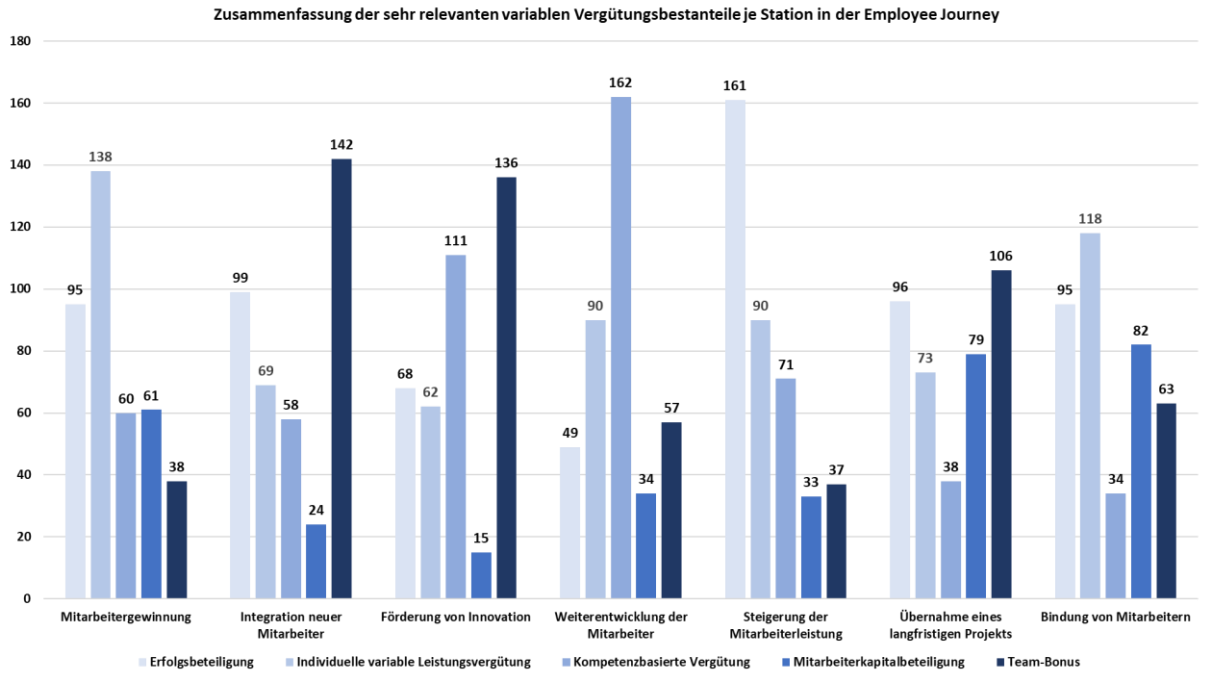


Abbildung 36: Zusammenfassung der sehr relevanten variablen Vergütungsbestanteile je Station in der Employee Journey (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung).

So wurde zum Beispiel in der Situation „Integration neuer Mitarbeiter“ der Team-Bonus und in der Situation „Weiterentwicklung der Mitarbeiter“ die kompetenzbasierte Vergütung als sehr relevant beurteilt. Außerdem wird ersichtlich, dass die Mitarbeiterkapitalbeteiligung in vier von sieben Situationen von jeweils den wenigsten Umfrageteilnehmern als sehr relevant eingestuft wurde. Im nächsten Kapitel wird dagegen die Relevanz aggregiert über alle Stationen hinweg betrachtet.

2.2.2.2 Die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile über alle Stationen der Employee Journey hinweg

In diesem Kapitel soll die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile über alle Stationen der Employee Journey hinweg aggregiert ausgewertet werden. Dazu wurde eine neue Variable berechnet, welche den variablen Vergütungsbestandteil angibt, welcher vom Umfrageteilnehmer am häufigsten als sehr relevant beurteilt, bzw. auf Rang eins gesetzt wurde. Wurde zum Beispiel von einem Umfrageteilnehmer viermal die Erfolgsbeteiligung, zweimal die kompetenzbasierte Vergütung und einmal der Team-Bonus als sehr relevant beurteilt, so hat diese neue Variable die Ausprägung „Erfolgsbeteiligung“. Sollte zum Beispiel dreimal die Erfolgsbeteiligung, dreimal die kompetenzbasierte Vergütung und einmal der Team-Bonus als sehr relevant beurteilt werden, so nimmt die Variable die Ausprägung „keine klare Tendenz“ an. Die Abbildung 37 fasst dabei die Ausprägungen dieser neuen Variable zusammen.

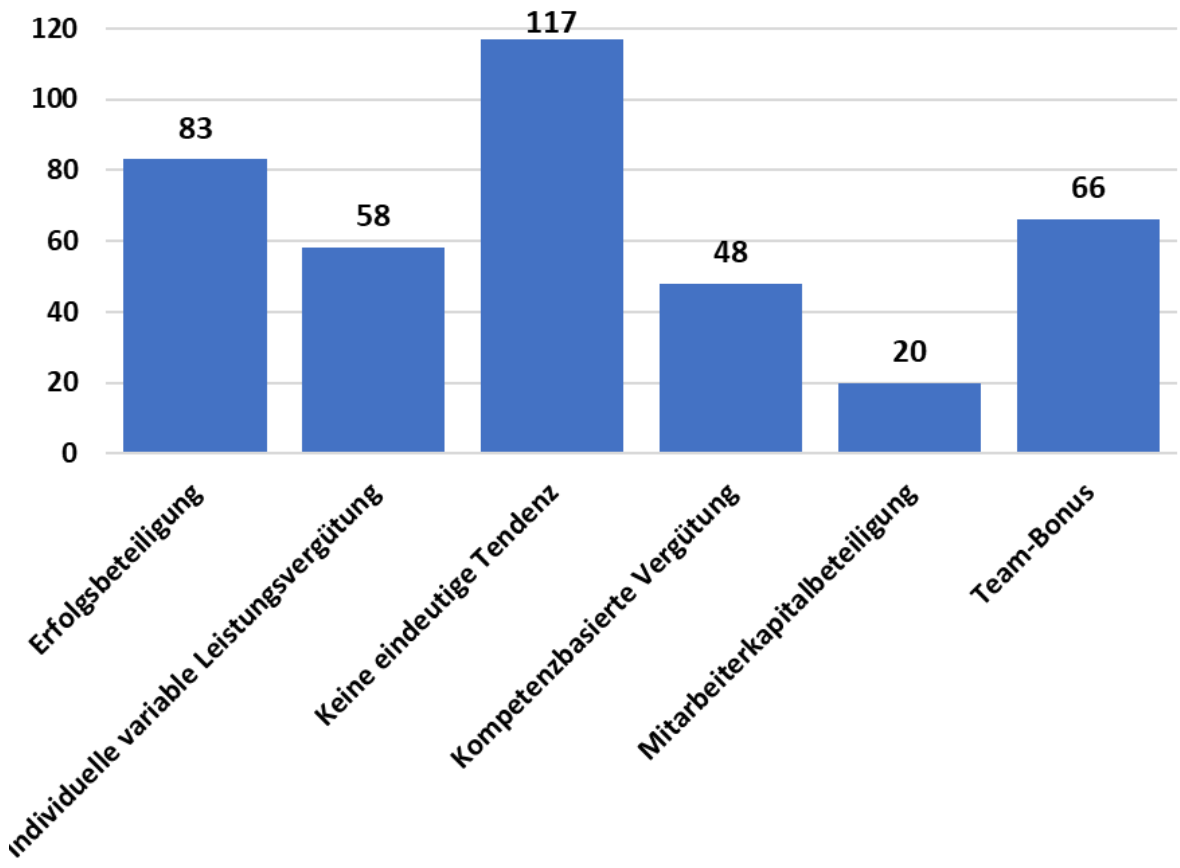


Abbildung 37: Die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile über alle Stationen der Employee Journey hinweg (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung).

Dabei wird zuerst ersichtlich, dass knapp ein Drittel der Befragten keine eindeutige Tendenz bzgl. eines variablen Vergütungsbestandteils über alle Stationen der Employee Journey hinweg haben. Jedoch stellt sich auch heraus, dass über 70% aller Teilnehmer eine gewisse Tendenz zu einen variablen Vergütungsbestandteil haben. So wird erkennbar, dass über viermal mehr Studenten und Arbeitnehmer aus dem IT-Umfeld eine Tendenz zur Erfolgsbeteiligung gegenüber der Mitarbeiterkapitalbeteiligung über alle Stationen hinweg vorweisen. Außerdem weisen 66 bzw. 58 Teilnehmer eine Tendenz zum Team-Bonus bzw. zur individuellen variablen Leistungsvergütung auf. Auch die kompetenzbasierte Vergütung hat im Vergleich zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung immerhin noch über doppelt so häufig die Tendenz als sehr relevantester variabler Vergütungsbestandteil beurteilt zu werden.

Die bisherigen Auswertungen zeigen jedoch noch keinen Zusammenhang zwischen der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile und den soziodemografischen Eigenschaften der Umfrageteilnehmer auf. Dieser Aspekt soll in den nächsten beiden Kapiteln herausgearbeitet werden, wozu auch die in diesem Kapitel neu berechnete Variable verwendet werden soll.

2.2.2.3 Ungerichteter Zusammenhang der Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile und der soziodemografischen Eigenschaften der Umfrageteilnehmer

In diesem Kapitel soll dargelegt werden, ob es einen ungerichteten Zusammenhang zwischen den soziodemografischen Angaben und der jeweils als am relevantesten beurteilten variablen Vergütungsbestandteile in den unterschiedlichen Stationen der Employee Journey gibt. Außerdem soll untersucht werden, ob es einen Zusammenhang zwischen den soziodemografischen Eigenschaften und der oben beschriebenen Tendenz bzgl. bestimmter variabler Vergütungsbestandteile gibt. Hierbei handelt es sich zunächst um ungerichtete Zusammenhänge. Außerdem kann nicht beurteilt werden, wie stark der Einfluss zum Beispiel der Risikobereitschaft auf die Relevanz eines konkreten variablen Vergütungsbestandteils ist. Diese Fragestellung wird im darauffolgenden Kapitel behandelt. Um zu überprüfen, ob ein signifikanter Zusammenhang zwischen diesen beiden Variablen vorliegt, soll zuerst ein Chi^2-Unabhängigkeitstest durchgeführt werden und anschließend mit Hilfe des korrigierten Kontingenzkoeffizienten die Stärke des ungerichteten Zusammenhangs gemessen werden.
Der Chi^2-Unabhängigkeitstest eignet sich für nominalskalierte Variablen und basiert auf einer Null- und Alternativhypothese (Rasch et al., 2021, S. 127). Dabei steht die Nullhypothese für eine stochastische Unabhängigkeit und die Alternativhypothese für einen Zusammenhang zwischen den beiden Variablen (Rasch et al., 2021, S. 136). So lautet zum Beispiel eine Nullhypothese in dieser Arbeit, dass es keinen Zusammenhang zwischen dem Geschlecht und der am relevantesten beurteilten variablen Vergütungsbestandteil in der Situation „Bindung von Mitarbeitern“ gibt. Die Alternativhypothese würde einen Zusammenhang zwischen diesen beiden Variablen postulieren. Um diese Hypothesen zu überprüfen, muss zuerst eine Kontingenztafel der absoluten Häufigkeiten erarbeitet werden. Diese gibt grafisch die gemeinsame Verteilung von zwei unterschiedlichen Merkmalen in absoluten Häufigkeiten wieder (Fahrmeir et al., 2016, S. 109). Betrachtet man zum Beispiel die Variable „Geschlecht“ und die am relevantesten beurteilen variablen Vergütungsbestandteile in der Situation „Bindung von Mitarbeitern“, so stellt sich die Kontingenztafel in absoluten Häufigkeiten wie folgt dar:

Merkmals-ausprägung	Individuelle variable Leistungs-vergütung	Erfolgs-beteiligung	Team-Bonus	Mitarbeiter-kapital-beteiligung	Kompetenz-basierte Vergütung	Total
Weiblich	27	37	25	26	8	**123**
Männlich	91	58	37	56	26	**268**
Total	**118**	**95**	**62**	**82**	**34**	**391**

Tabelle 20: Kontingenztafel mit absoluten Häufigkeiten in der Station "Bindung von Mitarbeitern". (Quelle: Eigene Darstellung).

Im nächsten Schritt muss eine Unabhängigkeitstafel berechnet werden, indem für jede Zelle das Produkt der entsprechenden Randsummen berechnet wird und dann durch die gesamte Anzahl an Beobachtungen dividiert wird (Fahrmeir et al., 2016, S. 430). Für das obige Bespiel stellt sich die Unabhängigkeitstafel wie folgt dar:

Merkmals-ausprägung	Individuelle variable Leistungs-vergütung	Erfolgs-beteiligung	Team-Bonus	Mitarbeiter-kapital-beteiligung	Kompetenz-basierte Vergütung	Total
Weiblich	37,12	29,88	19,5	25,8	10,7	**123**
Männlich	80,88	65,12	42,5	56,2	23,3	**268**
Total	**118**	**95**	**62**	**82**	**34**	**391**

Tabelle 21: Unabhängigkeitstafel in der Station "Bindung von Mitarbeitern". (Quelle: Eigene Darstellung).

Auf Basis dieser Werte kann im nächsten Schritt der Chi²-Koeffizient berechnet werden, welcher einen Zusammenhang zwischen diesen beiden Werten darstellt. Dieser wird wie folgt mathematisch ausgedrückt (Fahrmeir et al., 2016, S. 116):

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^{k}\sum_{j=1}^{m}\frac{(h_{ij} - \tilde{h}_{ij})^2}{\tilde{h}_{ij}}, wobei$$

$\chi^2 = Chi^2 - Koeffizient$

$k = maximale\ Anzahl\ der\ Zeilen\ der\ Kontingenztafel$

$i = Ausprägung\ des\ Merkmals\ abgetragen\ je\ Zeile$

$m = maximale\ Anzahl\ der\ Spalten\ der\ Kontingenztafel$

$j = Ausprägung\ des\ Merkmals\ abgetragen\ je\ Spalte$

$h_{ij} = tatsächliche\ Häufigkeiten$

$\tilde{h}_{ij} = \frac{h_{i.}h_{.j}}{n} =$

$= Häufigkeiten, die\ zu\ erwarten\ sind, wenn\ kein\ Zusammenhang\ vorliegt.$

$n = Anzahl\ der\ Beobachtungen$

Für das obere Beispiel ergibt sich ein Wert von 9,75 für den Chi²-Koeffizienten.

Im nächsten Schritt werden die degrees of freedom (Freiheitsgrade) und der p-Wert berechnet. Dabei ist die Anzahl der Freiheitsgrade definiert als „[…] die Anzahl der Beobachtungen bei der Berechnung eines statistischen Parameters, die frei variiert werden können“ (Backhaus, et al., 2023, S. 24). Für diesen Chi²-Test ist die Anzahl der Freiheitsgrade auf Basis der folgenden Formel berechnet (Rasch, et al., 2021, S. 140):

$$df = (k-1)\ \mathrm{x}\ (m-1), wobei$$

$df = degrees\ of\ Freedom$

In dem obigen Beispiel ist die Anzahl der Freiheitsgrade somit vier. Der p-Wert oder auch Überschreitungswahrscheinlichkeit genannt, ist ein Wert, um die Nullhypothese eines statistischen Tests zu überprüfen bzw. abzulehnen (Fahrmeir et al., S. 387 - 388). Dieser kann anhand einer Chi²-Verteilung abgelesen werden (vgl. Anlage 4).

Für das obige Beispiel beträgt dieser Wert somit circa 0,045. Je kleiner der p-Wert, desto eher kann die Nullhypothese abgelehnt werden (Fahrmeir et al., 2016, S. 387). In den folgenden Ausführungen soll diese abgelehnt werden, wenn der p-Wert unter einen Signifikanzniveau von 0,05 liegt. Beziehungsweise der theoretische Chi²-Wert ($\chi^2_{1-p}(df)$) kleiner als der berechnete Chi²-Wert ist (Fahrmeir et al., 2016, S. 430). Dann wird in dieser Arbeit von einem signifikanten Ergebnis gesprochen. Dabei wurde sich für ein Wert von 0,05 entschieden, da dieser in der Wissenschaft weit verbreitet ist und als Konvention der Signifikanz gilt (Rasch, et al., 2021, S. 47). Diese Annahme soll auch kapitelübergreifend für die weiteren Ausführungen gelten.

Außerdem müssen noch folgende drei Voraussetzungen für die Durchführung eines Chi²-Tests erfüllt sein:

1) „Die einzelnen Beobachtungen sind voneinander unabhängig.
2) Jede untersuchte Versuchsperson kann eindeutig einer Kategorie bzw. Merkmalskombination zugeordnet werden.
3) Die erwarteten Häufigkeiten sind in mindestens 80 % der Zellen des Versuchsplans größer als fünf“ (Rasch, et al., 2021, S. 144).

Dabei sind die ersten beiden Voraussetzungen in der vorliegenden Untersuchung direkt erfüllt. Bei der dritten Voraussetzung wird auf die des Statistikprogramms DATAtab verschärfte Voraussetzung zurückgegriffen, dass mindestens fünf Ausprägungen in der Unabhängigkeitstafel vorliegen müssen. Dies bedeutet, dass bestimmte Merkmale noch weiter geclustert werden mussten (vgl. Tabelle 22). Dabei wurde darauf geachtet, dass die neuen Cluster weiterhin sinnvoll interpretierbar sind und gleichzeitig die dritte Annahme für

die Mehrheit der durchgeführten Chi²-Test erfüllt ist. So musste zum Beispiel beim höchsten Bildungsabschluss der Qualifizierte Hauptschulabschluss, die Mittlere Reife, die abgeschlossene Berufsausbildung und das Abitur zu einer Kategorie zusammengefasst werden, um mindestens fünf Ausprägungen zu haben. Außerdem musste der Datensatz des Teilnehmers mit einem diversen Geschlecht für diese Analyse entfernt werden, da dieser weder zu männlich noch weiblich zugeordnet werden kann. Somit hat sich für diese Auswertung die Anzahl der Beobachtungen auf 391 reduziert. Darüber hinaus wurden die beiden metrischen Variablen „Alter“ und „Bruttojahreseinkommen“ in kategorische Variablen transformiert.

Risikobereitschaft	Alter	Bildungsabschluss	Studium_Arbeit	Bruttojahresgehalt
R1/R2/R3	18 - 35	Qual. Hauptschulabschluss/ Mittlere Reife/ Abgeschlossene Berufsausbildung/Abitur	Arbeitsverhältnis im öffentlichen Sektor	< 25.000
R4	36 - 45	Bachelor/Meister/Techniker	Arbeitsverhältnis im privaten Sektor	25.000 - 50.000
R5	46 - 66	Master/Doktor	Ausbildung/Studium	> 50.000
R6/R7		Sonstiges	Sonstiges	

Tabelle 22: Clusterung bestimmter Variablen im Zuge des Chi²-Tests. (Quelle: Eigene Darstellung).

Darüber hinaus soll noch die Stärke des Zusammenhangs berechnet werden. Dafür kann bereits der Chi²-Koeffizient herangezogen werden, denn wenn dieser einen großen Wert annimmt, weist dies auf eine Abhängigkeit der Variablen hin (Fahrmeir et al., 2016, S. 117). Jedoch liegt genau hier auch die Schwäche dieses Koeffizienten. Der Wertebereich des Chi²-Qutienten ist im positiven Bereich nicht begrenzt (Fahrmeir et al., 2016, S. 117). Dadurch fällt eine Interpretation schwer. Deswegen muss dieser mit folgender Formel standardisiert werden (Fahrmeir et al., 2016, S. 117 - 118):

$$K^* = \frac{\sqrt{\frac{\chi^2}{n+\chi^2}}}{\sqrt{\frac{M-1}{M}}}, wobei$$

$K^* = korrigierte\ Kontingenzkoeffizient$

$M = min\{k, m\}$

K* ist der sogenannte korrigierte Kontingenzkoeffizient und liegt zwischen null und eins (S. 118). Für das konkrete Beispiel liegt dieser bei 0,22.

Auf Basis dieser Vorgehensweise wurde der Chi²-Test und der korrigierte Kontingenzkoeffizient für alle soziodemografischen Eigenschaften der Teilnehmer und den am relevantesten angesehenen variablen Vergütungsbestandteile für alle Stationen der

Employee Journey berechnet. Außerdem wurde dieser Wert auch berechnet, um den Zusammenhang zwischen den Eigenschaften der Teilnehmer und der am meisten präferierten variablen Vergütungsbestandteile über alle Stationen der Employee Journey hinweg aufzuzeigen. Die folgende Tabelle fasst die entsprechenden Ergebnisse zusammen. Für die Fälle, in denen die dritte Voraussetzung nicht erfüllt ist, müssen die Ergebnisse mit einer gewissen Sensibilität interpretiert werden.

Soziodemografische Eigenschaft	Mitarbeitergewinnung							Integration neuer Mitarbeiter						
	Chi^2-Wert	Theoretischer Chi^2-Wert	df	p	K*	Signifikanz (5%-Niveau)	3. Voraus-setzung	Chi^2-Wert	Theoretischer Chi^2-Wert	df	p	K*	Signifikanz (5%-Niveau)	3. Voraus-setzung
Alter	9,92	15,5	8	0,271	0,19	Nein	Ja	13,88	15,5	8	0,085	0,23	Nein	Nein
Betriebsrat	8,33	15,5	8	0,402	0,18	Nein	Ja	7,21	15,5	8	0,514	0,16	Nein	Nein
Bildungsabschluss	7,3	15,5	8	0,505	0,17	Nein	Ja	10,37	15,5	8	0,24	0,2	Nein	Nein
Bruttojahresgehalt	3,85	15,5	8	0,87	0,12	Nein	Ja	7,62	15,5	8	0,471	0,17	Nein	Ja
Geschlecht	2,96	9,48	4	0,565	0,12	Nein	Ja	8,12	9,48	4	0,087	0,2	Nein	Ja
Risikobereitschaft	23,06	21,02	12	0,027	0,27	Ja	Ja	21,65	21,02	12	0,042	0,26	Ja	Nein
Studium_Arbeit	4,32	15,5	8	0,827	0,13	Nein	Ja	8,79	15,5	8	0,361	0,19	Nein	Nein
Soziodemografische Eigenschaft	**Förderung von Innovation**							**Weiterentwicklung der Mitarbeiter**						
	Chi^2-Wert	Theoretischer Chi^2-Wert	df	p	K*	Signifikanz (5%-Niveau)	3. Voraus-setzung	Chi^2-Wert	Theoretischer Chi^2-Wert	df	p	K*	Signifikanz (5%-Niveau)	3. Voraus-setzung
Alter	12,5	15,5	8	0,13	0,22	Nein	Nein	21,58	15,5	8	0,006	0,28	Ja	Ja
Betriebsrat	8,05	15,5	8	0,429	0,17	Nein	Nein	17,86	15,5	8	0,022	0,26	Ja	Ja
Bildungsabschluss	3,9	15,5	8	0,866	0,12	Nein	Nein	21,77	15,5	8	0,005	0,28	Ja	Ja
Bruttojahresgehalt	3,15	15,5	8	0,924	0,11	Nein	Nein	5,51	15,5	8	0,702	0,14	Nein	Ja
Geschlecht	1,09	9,48	4	0,895	0,07	Nein	Nein	6,93	9,48	4	0,139	0,19	Nein	Ja
Risikobereitschaft	11,73	21,02	12	0,468	0,2	Nein	Nein	14,31	21,02	12	0,281	0,22	Nein	Ja
Studium_Arbeit	15,52	15,5	8	0,05	0,25	Ja	Nein	25,64	15,5	8	0,001	0,31	Ja	Nein
Soziodemografische Eigenschaft	**Steigerung der Mitarbeiterleistung**							**Übernahme eines langfristigen Projekts**						
	Chi^2-Wert	Theoretischer Chi^2-Wert	df	p	K*	Signifikanz (5%-Niveau)	3. Voraus-setzung	Chi^2-Wert	Theoretischer Chi^2-Wert	df	p	K*	Signifikanz (5%-Niveau)	3. Voraus-setzung
Alter	14,33	15,5	8	0,074	0,23	Nein	Ja	12,79	15,5	8	0,119	0,22	Nein	Ja
Betriebsrat	7,11	15,5	8	0,525	0,16	Nein	Nein	3,42	15,5	8	0,906	0,11	Nein	Ja
Bildungsabschluss	8,14	15,5	8	0,42	0,18	Nein	Ja	14,86	15,5	8	0,062	0,24	Nein	Ja
Bruttojahresgehalt	7,2	15,5	8	0,515	0,16	Nein	Ja	8,98	15,5	8	0,344	0,18	Nein	Ja
Geschlecht	10,55	9,48	4	0,032	0,23	Ja	Ja	6,44	9,48	4	0,169	0,18	Nein	Ja
Risikobereitschaft	24,72	21,02	12	0,016	0,28	Ja	Ja	3,95	21,02	12	0,984	0,12	Nein	Ja
Studium_Arbeit	17,67	15,5	8	0,024	0,26	Ja	Nein	3,51	15,5	8	0,898	0,12	Nein	Ja
Soziodemografische Eigenschaft	**Bindung von Mitarbeitern**							**Präferierter variabler Vergütungsbestandteil**						
	Chi^2-Wert	Theoretischer Chi^2-Wert	df	p	K*	Signifikanz (5%-Niveau)	3. Voraus-setzung	Chi^2-Wert	Theoretischer Chi^2-Wert	df	p	K*	Signifikanz (5%-Niveau)	3. Voraus-setzung
Alter	19,16	15,5	8	0,014	0,26	Ja	Ja	15,03	18,3	10	0,131	0,24	Nein	Nein
Betriebsrat	8,54	15,5	8	0,383	0,18	Nein	Ja	4,69	18,3	10	0,911	0,13	Nein	Nein
Bildungsabschluss	10,71	15,5	8	0,219	0,2	Nein	Ja	13,48	18,3	10	0,198	0,22	Nein	Ja
Bruttojahresgehalt	9,63	15,5	8	0,292	0,19	Nein	Ja	7,44	18,3	10	0,683	0,17	Nein	Ja
Geschlecht	9,75	9,48	4	0,045	0,22	Ja	Ja	2,33	11,07	5	0,802	0,11	Nein	Ja
Risikobereitschaft	22,94	21,02	12	0,028	0,27	Ja	Ja	16,67	24,99	15	0,339	0,23	Nein	Nein
Studium_Arbeit	14,47	15,5	8	0,07	0,24	Nein	Nein	13,87	18,3	10	0,179	0,23	Nein	Nein

Tabelle 23: Ergebnisse der Chi²-Tests (n = 391). (Quelle: Eigene Darstellung).

Betrachtet man die obere Tabelle, kann man folgende Ergebnisse zusammenfassen. In den jeweils untersuchten Stationen der Employee Journey erreicht der korrigierte Kontingenzkoeffizient maximal den Wert 0,31, jedoch mindestens den Wert 0,07. Außerdem ist der Zusammenhang in den meisten untersuchten Stationen auf einem 5%-Niveau nicht signifikant. Dies spricht somit oft für die Nullhypothese, dass beide untersuchten Variablen nicht signifikant zusammenhängen und somit unabhängig sind. Dagegen sind in den meisten

untersuchten Stationen alle Voraussetzungen für einen Chi²-Unabhängigkeitstest erfüllt, wozu die Clusterung einiger Variablen maßgeblich beigetragen hat. Somit sind die Ergebnisse insgesamt hinreichend interpretierbar.

Begutachtet man den p-Wert, so ist dieser deutlichen Schwankungen unterworfen, was zu einer unterschiedlichen Signifikanz der Zusammenhänge führt. So gibt es in der Station „Übernahme eines langfristigen Projekts“ keinen einzigen signifikanten Zusammenhang. Dagegen gibt es in der Station „Weiterentwicklung der Mitarbeiter“ vier statistische signifikante Zusammenhänge, wobei jedoch ein Zusammenhang nicht die 3. Voraussetzung des Chi²-Test erfüllt. Betrachtet man die einzelnen Variablen, so begründet die Risikobereitschaft in vier Stationen der Employee Journey und die Variable Studium_Arbeit in drei Stationen einem statistischen Zusammenhang. Somit stehen diese Variablen am häufigsten in einen statistischen Zusammenhang. Im Gegenteil dazu ist das Bruttojahresgehalt in keiner Station signifikant.

Mit Blick auf den korrigierten Kontingenzkoeffizient wird ersichtlich, dass dieser für die unterschiedlichen soziodemografischen Eigenschaften verschieden stark ausfällt. So hängt in vier von sieben Stationen der Employee Journey die Risikobereitschaft der Umfrageteilnehmer am stärksten, gemessen am Wert für K*, mit den am jeweils am relevantesten beurteilen variablen Vergütungsbestandteilen zusammen. Dagegen ist dieser Wert für die Variable Betriebsrat in vier Situationen gefolgt vom Bruttojahresgehalt in drei Situationen jeweils am geringsten ausgeprägt. Dies bedeutet, dass hier kein großer Zusammenhang zwischen diesen Variablen und die am relevantesten beurteilten variablen Vergütungsbestandteile besteht.

Auch wird ersichtlich, dass es in der untersuchten Situation der am meisten präferierten variablen Vergütungsbestandteils über alle Stationen der Employee Journey hinweg keinen signifikanten Zusammenhang mit den soziodemografischen Eigenschaften der Umfrageteilnehmer besteht. So weißt hier keine Variable einen p-Wert von unter 0,05 auf.

2.2.2.4 Gerichteter Zusammenhang zwischen der Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile und soziodemografischen Eigenschaften der Umfrageteilnehmer

Ein Nachteil des Chi²-Qutienten ist, dass dieser aufgrund seiner Berechnung keine gerichteten Zusammenhänge darlegen kann (Rasch, et al., 2021, S. 139). Da in diesem Kapitel jedoch gerichtete Zusammenhänge zwischen der Beurteilung der Relevanz variabler

Vergütungsbestandteile und soziodemografischen Eigenschaften der Umfrageteilnehmer im Mittelpunkt stehen, muss hierfür eine andere statistische Methode verwendet werden. Wie bereits im Kapitel III.1.2.3 beschrieben, eignet sich dafür die logistische Regression.

Das Ziel dieses Modells ist es, die Wahrscheinlichkeit für das Eintreten eines Ereignisses in Abhängigkeit verschiedener Variablen zu bestimmen (Backhaus et al., 2023, 288 - 289). Mithilfe dieser Methodik können somit Fragen beantwortet werden wie: „Beeinflusst das Geschlecht die Wahrscheinlichkeit, dass in der Station Bindung von Mitarbeitern die Erfolgsbeteiligung als relevantesten angesehen wird und wie stark ist dieser Einfluss?“ oder „Wie höher sind die Chancen das sich Männer in dieser Situation für eine Erfolgsbeteiligung entscheiden im Vergleich zu Frauen?“.

Dabei lässt sich die logistische Regression mathematisch wie folgt ausdrücken (Backhaus et al., 2023, S. 290 - 292):

$$\pi(\boldsymbol{x}) = \frac{1}{1 + \mathrm{e}^{-z(\boldsymbol{x})}} = \frac{1}{1 + \mathrm{e}^{-(\alpha+\beta_1 x_1+\cdots+\beta_J x_J)}}, wobei$$

$\pi(\boldsymbol{x}) = Wahrscheinlichkeit\ des\ Auftretens\ des\ Ereignisses$

$\boldsymbol{x} = Vektor\ von\ Prädiktoren$

$x = Wert\ des\ Prädiktoren$

$J = Maximale\ Anzahl\ an\ Prädiktoren$

$\beta = Pramater\ des\ Prädiktoren$

$z(\boldsymbol{x}) = systematische\ Komponente$

Grafisch lässt sich die logistische Funktion auch wie in Abbildung 38 darstellen. Hierbei wird noch einmal deutlich, dass es sich bei den Ergebnissen dieser Funktion um Wahrscheinlichkeiten handelt, die zwischen null und eins liegen können.

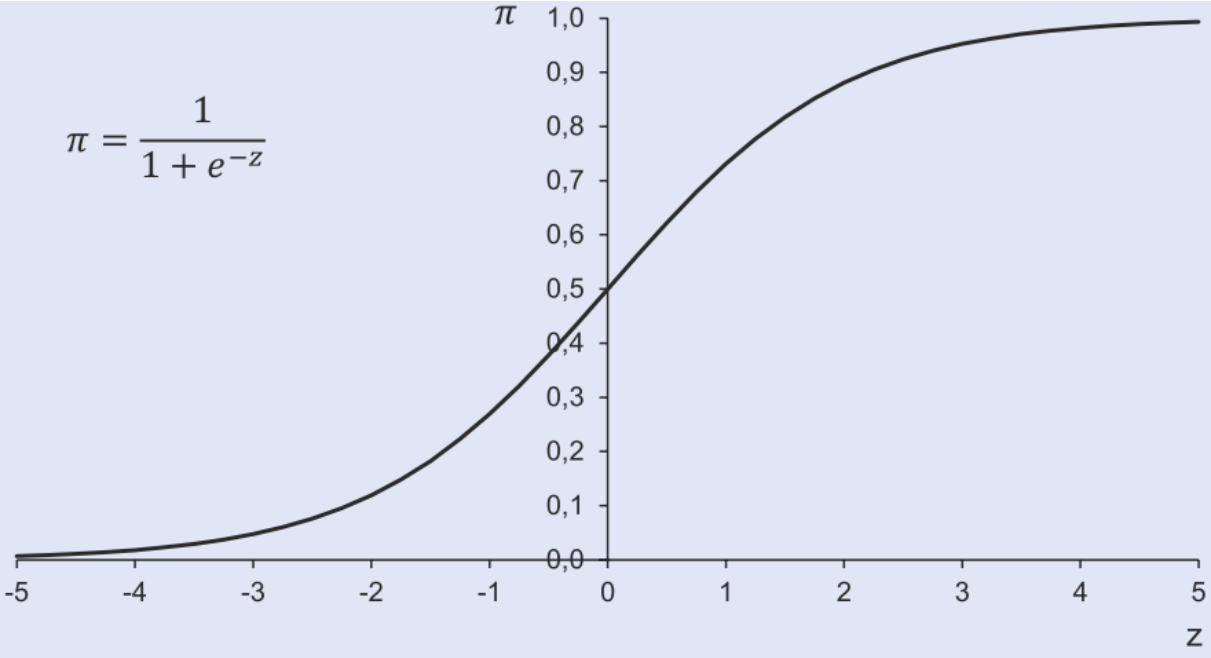


Abbildung 38: Logistische Funktion. (Quelle: Backhaus et al., 2023, S. 291).

Um eine logistische Regression anwenden zu können, müssen jedoch bestimmte Voraussetzungen erfüllt werden:

1) „[…] die kategoriale abhängige Variable [ist] eine Zufallsvariable […] (Bernoulli- oder multinomial verteilt).
2) Die Beobachtungen der abhängigen Variablen sollten statistisch unabhängig sein. […]
3) Die Fallzahl sollte pro Gruppe (Kategorie der abhängigen Variable) nicht kleiner als 25 sein und damit mindestens 50 betragen. […]
4) Es sollten wenigstens 10 Fälle pro zu schätzendem Parameter vorhanden sein.
5) Die unabhängigen Variablen sollten weitgehend frei von Multikollinearität sein (keine linearen Abhängigkeiten)“ (Backhaus et al., 2023, S. 376 - 377).

Die beiden ersten Voraussetzungen sind aufgrund der Struktur der Datengrundlage in dieser Arbeit erfüllt. Generell soll wie bereits bei dem Chi²-Test die beiden metrischen Variablen „Alter“ und „Bruttojahresgehalt“ in entsprechende kategoriale Variablen überführt werden. Die dritte Voraussetzung ist für alle folgenden logistischen Regressionen erfüllt bis auf die Regression, wo die Mitarbeiterkapitalbeteiligung die abhängige Variable in den Stationen „Integration neuer Mitarbeiter“ und „Förderung von Innovation“ darstellt. Außerdem ist diese Voraussetzung auch nicht erfüllt in der Regression, welche die jeweils am relevantesten angesehen variablen Vergütungsbestandteile über alle Stationen hinweg untersucht. Für diese drei Regressionen sind die Ergebnisse somit weniger aussagekräftig. Damit die nächste Voraussetzung erfüllt ist, mussten manche Merkmale weiter geclustert werden (vgl. Tabelle

24). Zusätzliche mussten die Datensätze mit dem Bildungsabschluss „Sonstiges“ und der Datensatz mit dem Geschlecht „Divers“ entfernt werden, da diese nicht sinnvoll zu einem anderen Merkmal hinzugefügt werden konnten. Dadurch stehen für die logistische Regression 385 Datensätze zur Verfügung. Die fünfte und letzte Voraussetzung ist in dieser Arbeit auch erfüllt. Dies liegt daran, dass diese Voraussetzung erfüllt ist, wenn keine metrischen Variablen im Model vorhanden sind (Keller, 2016, o. S.).

Auf Basis dieser Vorarbeiten wurden logistische Regressionen für jede Station der Employee Journey und den jeweils am relevantesten variablen Vergütungsbestandteile als abhängige Variablen bzw. den soziodemografischen Eigenschaften der Umfrageteilnehmer als unabhängige Variablen/ Prädiktoren durchgeführt. Dabei wurde für jede logistische Regression die folgenden Ergebnisse, hier am Beispiel der Situation Bindung von Mitarbeitern und individuelle variable Leistungsvergütung als abhängige Variable, mithilfe der Statistiksoftware DATAtab berechnet:

	Koeffizienten/ Ergebnis Chi²Test/ Gütemaße	Bindung von Mitarbeitern Individuelle variable Leistungsvergütung		
		Koeffizient β	p	Odds Ratio
Modell	Konstante	0,43	0,556	1,54
	Risikobereitschaft: R4	-0,72	0,114	0,48
	Risikobereitschaft: R5	-0,25	0,528	0,78
	Risikobereitschaft: R6/R7	-0,55	0,221	0,58
	Risikobereitschaft: R3	-1,06	0,026	0,35
	Geschlecht: Weiblich	-0,67	0,015	0,51
	Alter: 26-35	-0,08	0,849	0,92
	Alter: 36-45	-0,57	0,211	0,57
	Alter: 56-66	-0,14	0,818	0,87
	Alter: 46-55	-0,86	0,121	0,42
	Bildungsabschluss: (Fach-)Abitur	0,58	0,326	1,79
	Bildungsabschluss: Bachelor	0,06	0,911	1,07
	Bildungsabschluss: Doktor	-0,7	0,461	0,5
	Bildungsabschluss: Master	0,09	0,884	1,09
	Bildungsabschluss: Meister/ Techniker	-1,52	0,198	0,22
	Bildungsabschluss: Abgeschlossene Berufsausbildung	0,32	0,596	1,38
	Studium_Arbeit: Arbeitsverhältnis im privaten Sektor	-0,47	0,209	0,62
	Studium_Arbeit: Sonstiges	-0,08	0,894	0,92
	Studium_Arbeit: Arbeitsverhältnis im öffentlichen Sektor	-0,37	0,434	0,69
	Studium_Arbeit: Ausbildung	-1,21	0,113	0,3
	Betriebsrat: Nicht zutreffend	-0,25	0,535	0,78
	Betriebsrat: Ich arbeite in einem Unternehmen ohne einer Arbeitnehmervertretung.	-0,02	0,942	0,98
	Bruttojahresgehalt: 25.000 EUR - 50.000 EUR	-0,03	0,929	0,97
	Bruttojahresgehalt: 50.001 EUR - 75.000 EUR	0,1	0,797	1,1
	Bruttojahresgehalt: > 75.001 EUR	-0,44	0,372	0,65
Chi² Test	Chi²		38,56	
	df		24	
	p		0,03	
Gütemaße	Cox & Snell R^2		0,1	
	Nagelkerke R^2		0,13	
	McFadden's R^2		0,08	

Tabelle 24: Ergebnisse der logistischen Regression in der Situation "Bindung von Mitarbeitern" und der individuellen variablen Leistungsvergütung als abhängige Variable (n = 385). (Quelle: Eigene Darstellung).

β ist der geschätzte Koeffizient des entsprechenden Prädiktors. Dabei ist die Interpretation dieser Koeffizienten besonders für die Handlungsempfehlung für die Praxis auf Basis von Personas interessant, wenn konkrete Merkmale des Prädiktors eingesetzt werden. So weist zum Beispiel der negative Koeffizient bei dem Geschlecht weiblich darauf hin, dass bei einer

Umfrageteilnehmerin die Wahrscheinlichkeit gegenüber einem männlichen Teilnehmer, sich für die individuelle variable Leistungsvergütung als relevantesten Vergütungsbestandteil zu entscheiden, geringer ist. Der p-Wert wurde bereits im vorherigen Kapitel diskutiert. Auch hier wird wieder die Annahme getroffen, dass wenn dieser Wert unter 0,05 liegt, die jeweilige Variable statistisch signifikant ist. In diesem Beispiel ist exemplarisch die Risikobereitschaft R3 signifikant. Außerdem wurde noch das Odds Ratio berechnet. Dieses gibt die Relation der beiden Wahrscheinlichkeiten des jeweiligen Merkmals an (Davidson & Mackinnon, 2009, S. 454). So kann dies im vorliegenden Beispiel wie folgt erklärt werden. Ein Umfrageteilnehmer, dessen höchster Bildungsabschluss ein (Fach-)Abitur ist, hat eine 1,79 höhere Chance in dieser Situation eine individuelle variable Leistungsvergütung zu wählen, als ein Umfrageteilnehmer mit einem qualifizierten Hauptschulabschluss/ Mittlere Reife.

Zusätzlich wird der Chi^2-Test berechnet und die dazugehörigen Freiheitsgrade bzw. der p-Wert. Dieser gibt darüber Aufschluss ob das Modell als Ganzes signifikant ist (https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse_spss/zusammenhaenge/lreg.html). Hierbei wird wieder der p-Wert mit einen Signifikanzniveau von 0,05 verglichen, um die entsprechende Signifikanz des Modells zu beurteilen. In diesem Beispiel in Tabelle 24 ist das Modell signifikant.

Abschließend wurden noch ein paar Gütemaße berechnet, um die Qualität des gesamten Modells zu überprüfen. Konkret handelt es sich dabei um das R^2 nach Cox & Snell, das R^2 nach Nagelkerke und das R^2 nach McFadden. Alle drei genannten Maße sind bekannt als sogenannte Pseudo-R^2-Statistiken und deren Werte liegen zwischen null und eins, wobei höhere Werte eine bessere Anpassung des Modells angeben (Backhaus et al., 2023, S. 327). Generell fallen deren Werte deutlich niedriger aus als für ein R^2 für eine lineare Regression, weswegen auch schon niedrigere Werte für eine gute Modellanpassung stehen (S. 327 - 328). Da es keine wissenschaftliche Präferenz für eines dieser drei Maße gibt, wurden auch alle drei Maße für jede logistische Regression berechnet.

Die detaillierten Ergebnisse können auch in Anlage 5 nachgeschlagen werden. Diese beinhaltet neben den bereits diskutierten Werten auch noch zusätzlich den Standardfehler und den z-Wert pro Prädiktor sowie den Log-Likelihood-Wert für das jeweilige Modell, welche für weiterführende Analysen verwendet werden können. Im Folgenden sollen die wichtigsten Ergebnisse kurz zusammengefasst werden.

Über alle Stationen der Employee Journey hinweg, ist zu erkennen, dass die meisten Koeffizienten nicht statistisch signifikant auf einen 5%-Niveau sind. Dadurch wird generell

deutlich, dass wie bereits beim Chi²-Test dargelegt, die soziodemografischen Eigenschaften der Umfrageteilnehmer keinen großen Erklärungsgehalt in Bezug auf die Relevanz variabler Vergütung besitzen. Jedoch kann dennoch festgehalten werden, dass die Kategorien der Variable „Risikobereitschaft“, gefolgt von der Variable „Studium_Arbeit“, am häufigsten eine Signifikanz auf dem 5%-Niveau aufweisen.

Betrachtet man die Ergebnisse des Chi²-Tests und somit die Signifikanz der einzelnen Modelle, so fällt auf, dass in der Station „Weiterentwicklung der Mitarbeiter“ vier von fünf logistischen Regressionen einen p-Wert unter 0,05 aufweisen und somit statistisch signifikant sind. Für die Station „Bindung von Mitarbeitern“ sind zwei von fünf Regressionen signifikant, für die übrigen Stationen ist jeweils nur eine bzw. überhaupt keine Regression auf dem 5%-Niveau signifikant. Diese Erkenntnisse spiegeln sich in einem gewissen Maße in den Ausprägungen der Gütemaße wider. So besitzt der R^2 nach Nagelkerke für vier logistische Regressionen in der Station „Weiterentwicklung der Mitarbeiter“ einen Wert von 0,2 bzw. 0,21.

Die Ergebnisse bzgl. der Koeffizienten sind vor allem für die Handlungsempfehlung für die Praxis von großer Relevanz und sollen dort entsprechend angewendet werden. Jedoch lässt sich bereits zum Beispiel festhalten, dass für Umfrageteilnehmer mit einer abgeschlossenen Promotion die Wahrscheinlichkeit für die Entscheidung für einen bestimmten variablen Vergütungsbestandteil in absoluten Werten deutlich unterschiedlicher ausfällt als für Umfrageteilnehmer mit einem Bachelor Abschluss. Jedoch ist kein Trend zu beobachten, dass mit steigendem Bildungsabschluss die Standardabweichung der Koeffizienten steigt.

Betrachtet man abschließend noch die logistischen Regressionen, welche untersuchen, wie stark die soziodemografischen Variablen, die über alle Stationen der Employee Journey am meisten präferierten variablen Vergütungsbestandteile beeinflussen, so wird zuerst ersichtlich, dass die Risikobereitschaft wieder als signifikanteste Variable in Erscheinung tritt. Außerdem ist in dieser Analyse nur die logistische Regression, wo die Erfolgsbeteiligung die abhängige Variable darstellt, als Gesamtes signifikant. Betrachtet man die einzelnen Koeffizienten, so lässt sich zum Beispiel feststellen, dass eine höhere Risikobereitschaft generell die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass eine Erfolgsbeteiligung bzw. eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung als am relevantesten angesehen wird oder das männliche Umfrageteilnehmer eine höhere Wahrscheinlichkeit haben, sich für die individuelle variable Leistungsvergütung zu entscheiden als weibliche Umfrageteilnehmer.

2.2.3 Auswertung der Beurteilung des Einflusses des externen und internen Unternehmensumfelds auf variable Vergütung durch die Umfrageteilnehmer

Im letzten Abschnitt dieses Kapitels werden die Antworten bzgl. der Beurteilung des Einflusses des externen und internen Unternehmensumfelds auf variable Vergütung, welche durch die Umfrageteilnehmer gegeben wurden, ausgewertet. Dabei mussten diese jeweils eine Aussage anhand einer fünfstufigen Skala beurteilen. Im Vergleich zu den vorherigen Ausführungen wird variable Vergütung hier als Ganzes betrachtet und nicht in seine einzelnen variablen Vergütungsbestandteile aufgeteilt.

Die erste Aussage lautete wie folgt: „In einem Land mit einem stärker ausgeprägten Kollektivismus ist variable Vergütung weniger effektiv." Dieser Aussage wurde mit einer leichten Tendenz eher zugesagt. So haben circa 43% der Umfrageteilnehmer dieser Aussage (voll) zugestimmt, während circa 25% (überhaupt) nicht zugestimmt haben. Circa 33% haben „Weder noch" als Antwortmöglichkeit ausgewählt (vgl. Abb. 39).

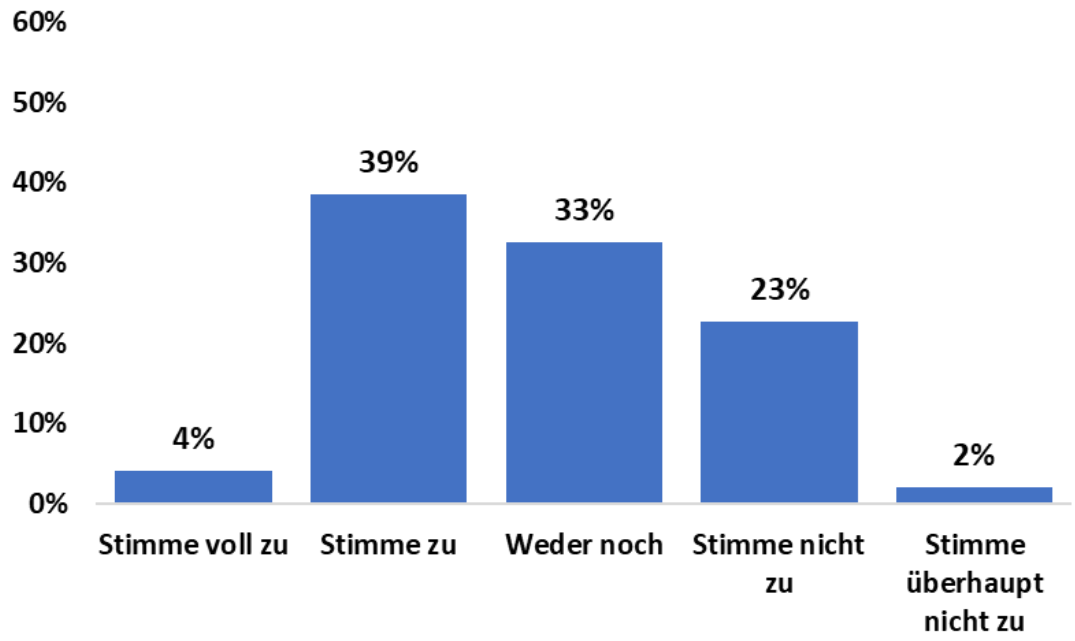


Abbildung 39: In einem Land mit einem stärker ausgeprägten Kollektivismus ist variable Vergütung weniger effektiv (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung).

Die nächste Aussage in der Umfrage hat postuliert, dass die Unternehmenskultur die Effektivität der variablen Vergütung beeinflusst. Dieser Aussage haben fast Dreiviertel der Umfrageteilnehmer (voll) zugestimmt. Dagegen haben nur circa 10% dieser Aussage (überhaupt) nicht zugestimmt (vgl. Abb. 40). Für keine andere Aussage gab es eine so hohe Zustimmung durch die Umfrageteilnehmer.

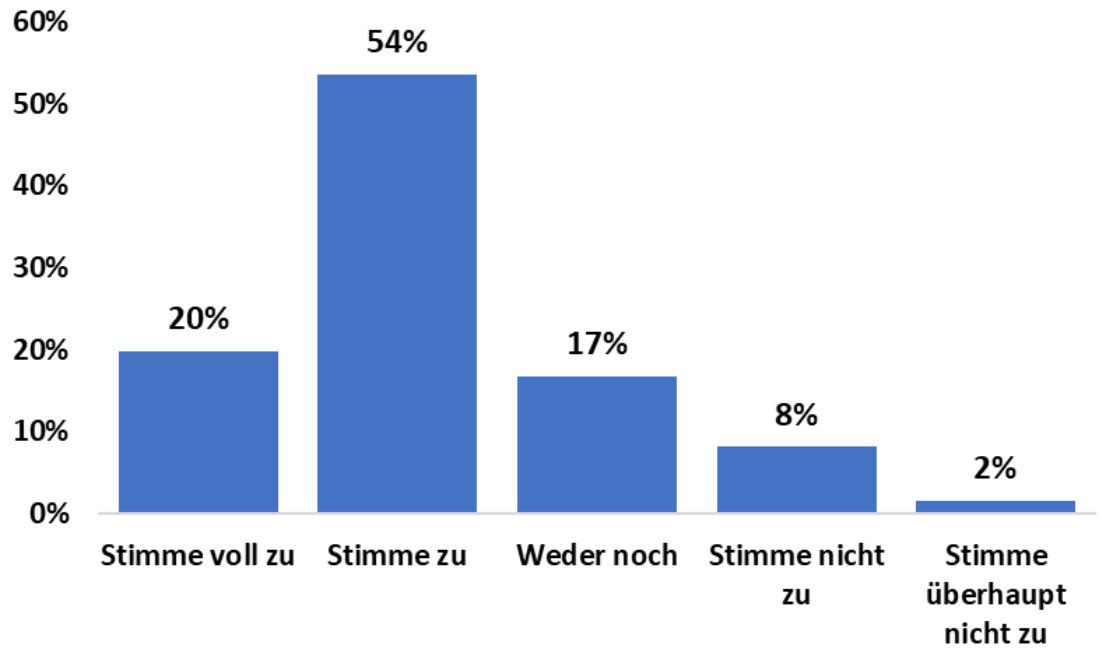


Abbildung 40: Die Unternehmenskultur beeinflusst die Effektivität variabler Vergütung (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung).

Die Effektivität der variablen Vergütung ist im privaten Sektor höher als im öffentlichen Sektor. Das war die nächste Aussage, die durch die Umfrageteilnehmer beurteilt werden musste. Dieser hat fast ein Viertel der Teilnehmer voll und nur circa 2% überhaupt nicht zugestimmt. Circa 24% der Umfrageteilnehmer haben dieser Aussage weder zugestimmt noch abgelehnt (vgl. Abb. 41).

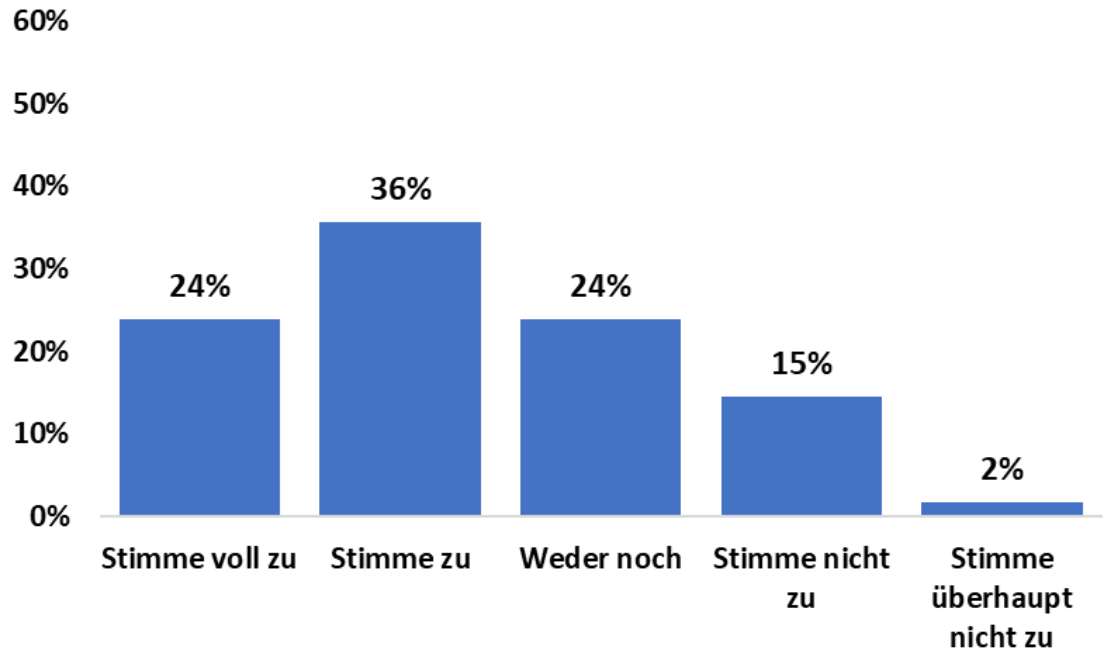


Abbildung 41: Die Effektivität der variablen Vergütung ist im privaten Sektor höher als im öffentlichen Sektor (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung).

Im vorletzten Statement ging es darum, ob die Etablierung eines Betriebsrates bzw. einer Arbeitnehmervertretung sich negativ auf die Effektivität variabler Vergütung auswirkt. Dies war die einzige Aussage, bei der sich die Mehrheit dazu entschlossen hat, nicht zuzustimmen. So haben circa 40% diese Aussage über die Arbeitnehmervertretung abgelehnt und nur circa 28% zugestimmt. Wiederum circa 32% der Umfrageteilnehmer hat sich für „Weder noch“ entschieden (vgl. Abb. 42).

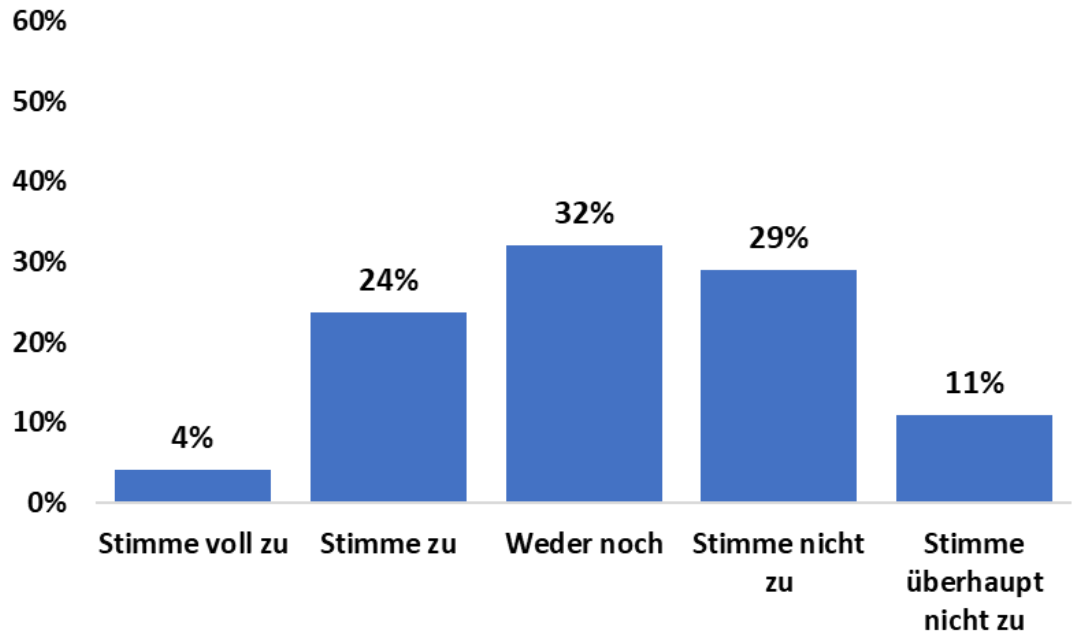


Abbildung 42: Die Etablierung eines Betriebsrates bzw. einer Arbeitnehmervertretung wirkt sich negativ auf die Effektivität variabler Vergütung aus (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung).

Die letzte Aussage im Bezug wie das externe und interne Unternehmensumfeld die variable Vergütung beeinflusst, lautete wie folgt: „Die Effektivität variabler Vergütung unterscheidet sich, je nachdem in welcher Phase (z.B. Aufschwungs-, Niedergangsphase) sich das Unternehmen befindet.“ Dieser Aussage hat eine absolute Mehrheit von circa 64% (voll) zugestimmt. Knapp ein Viertel hat weder zugestimmt noch abgelehnt und nur circa 2% haben dieser Aussage überhaupt nicht zugestimmt (vgl. Abb. 43).

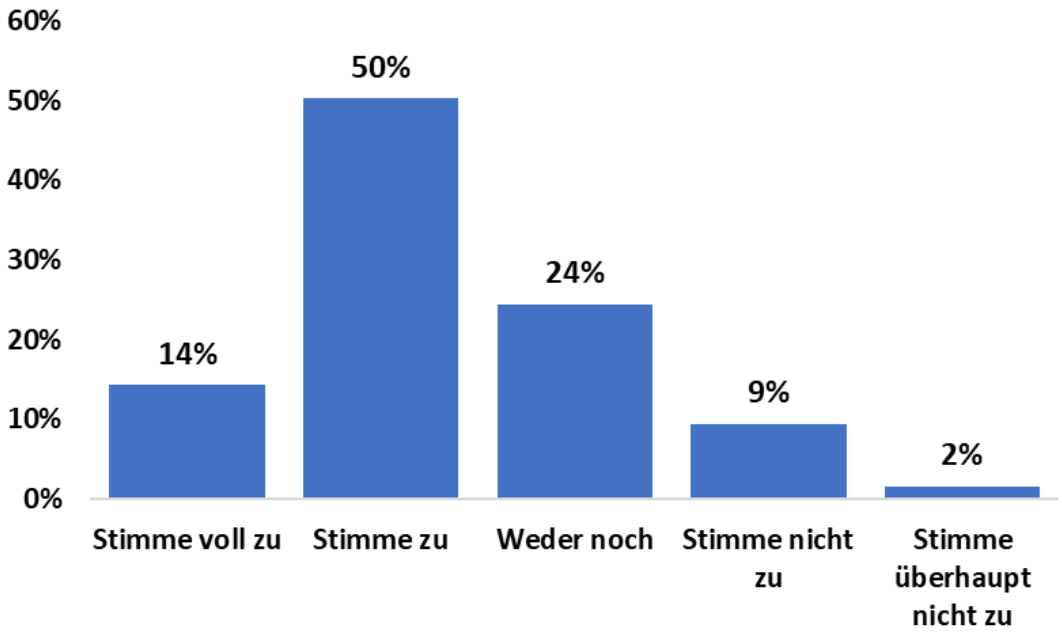


Abbildung 43: Die Effektivität variabler Vergütung unterscheidet sich, je nachdem in welcher Phase (z.B. Aufschwungs-, Niedergangsphase) sich das Unternehmen befindet (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung).

Zusammenfassend haben besonders der Aussage, dass die Effektivität variabler Vergütung durch die Unternehmenskultur beeinflusst wird, eine absolute Mehrheit zugestimmt. Dass die Etablierung eines Betriebsrates bzw. einer Arbeitnehmervertretung einen negativen Einfluss auf die Effektivität der variablen Vergütung hat, hat jedoch eine Mehrheit abgelehnt.

3 Diskussion, Interpretation und Konklusion

Nach der Darlegung der Ergebnisse, sollen in diesem Kapitel diese diskutiert und interpretiert werden, und zwar unter der Einbindung der Ergebnisse des theoretischen Teils. Außerdem soll dargelegt werden, wie die jeweiligen Gütekriterien eingehalten wurden und wie sich die methodische Abgrenzung darstellt. Abschließend wird konkludiert, wie die Zielstellung des empirischen Forschungsteils dieser Arbeit erreicht wurde und die gestaltungsgeleitete Fragestellung aufgezeigt.

3.1 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

In diesem Kapitel wird zuerst die Relevanz der unterschiedlichen variablen Vergütungsbestandteile aus Mitarbeiterperspektive interpretiert und mit den Ergebnissen der Theorie diskutiert. Danach wird erläutert, ob die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile auch durch die soziodemografischen Eigenschaften der Umfrageteilnehmer begründet werden kann. Darauffolgend wird ein Fokus auf die kompetenzbasierte Vergütung gelegt, da

diese in der bisherigen Literatur noch unterrepräsentiert ist (vgl. Kapitel II.1.3). Abschließend wird noch der Einfluss des externen und internen Unternehmensumfelds auf die Relevanz der variablen Vergütung erläutert.

3.1.1 Die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile im Zusammenhang mit der Employee Journey – Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Theorie und Empirie

In diesem Kapitel soll die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile aus Sicht von Studenten und Mitarbeiter aus dem IT-Umfeld entlang der Employee Journey diskutiert werden. Dazu wird auf jede einzelne Station eingegangen und den dahinterliegenden Mitarbeiter- und Unternehmenskriterien. Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu den Erkenntnissen der Theorie werden dabei herausgestellt.

In der ersten Station bzw. Frage ging es um die **Mitarbeitergewinnung**. Diese war mit den Kriterium Attraktivität des Arbeitgebers verbunden. In der empirischen Untersuchung wurde die Erfolgsbeteiligung und individuelle Leistungsvergütung durch die Umfrageteilnehmer aus dem IT-Umfeld als sehr relevant angesehen, um neue Mitarbeiter zu gewinnen. Der Team Bonus und die Mitarbeiterkapitalbeteiligung und auch zum Teil die kompetenzbasierte Vergütung wurden eher nicht als relevant angesehen. Vergleicht man dies mit den Ergebnissen der Theorie, so bestätigt sich grundsätzlich die hohe Relevanz der Erfolgsbeteiligung und die geringe Relevanz des Team-Bonus und der kompetenzbasierten Vergütung. Die empirischen Ergebnisse bzgl. der Mitarbeiterkapitalbeteiligung und der individuellen variablen Leistungsvergütung stehen zum Widerspruch zur Theorie. So wurde die individuelle variable Leistungsvergütung in der Theorie als eher wenig relevant, die Mitarbeiterkapitalbeteiligung als sehr relevant angesehen.

Dazu gibt es grundsätzlich zwei Erklärungen. Erstens basiert die Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Theorie auf verschiedenen wissenschaftlichen Arbeiten und somit Länder bzw. Branchen. Die empirische Untersuchung hat einen klaren Branchen- und Länderfokus, nämlich Mitarbeiter und Studenten aus dem IT-Umfeld aus Deutschland. Dadurch kann es auch zu einer unterschiedlichen Beurteilung der Relevanz kommen. Zweitens kann auch die unterschiedliche Relevanz zwischen Theorie und Empirie bzgl. der beiden variablen Vergütungsbestandteile Mitarbeiterkapitalbeteiligung und individuelle variable Leistungsvergütung gesondert begründet werden. So wurde in der Arbeit von Singh and Mishra bereits bewiesen, dass eine individuelle variable Leistungsvergütung die

Mitarbeiter in unterschiedlichen Dimensionen positiv beeinflusst, wenn als Basis ein transparenter Leistungsmanagement-Prozess besteht (2016, S. 77). Deswegen ist die Antwort der Umfrageteilnehmer nachvollziehbar. Hätte man die Teilnehmer jedoch erst mit dem Leistungsmanagementprozess aufgrund ihrer eignen Erfahrungen konfrontiert bzw. ins Gedächtnis geholt und wäre dieser erlebte Prozess weniger transparent, so wäre eine negativere Beurteilung wie in der Theorie durchaus denkbar. Die geringe Relevanz der Mitarbeiterkapitalbeteiligung kann durch den Fokus auf Mitarbeiter und Studenten aus Deutschland begründet werden. So ist zum einen die Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Nordamerika deutlich stärker verbreitet als in Europa (Muntermann et al., 2015, S. 127). Zum anderem wird in Deutschland vor allem in festverzinslichen Anlagen gespart (Fuest, 2019, S. 1). Dies trägt somit insgesamt zu einer eher skeptischeren Haltung gegenüber Vergütung in Aktien, wie der Mitarbeiterkapitalbeteiligung, in Deutschland bei, was sich auch in den Ergebnissen dieser Umfrage widerspiegelt.

Die Station **Integration neuer Mitarbeiter**, welche die Kriterien Teamzusammenarbeit und Wissenszuwachs enthielt, war die Grundlage für die nächste Frage im empirischen Teil. Für die Mitarbeiter und Studenten im IT-Umfeld war hier vor allem der Team-Bonus sehr relevant. Diese Ergebnisse decken sich auch mit der Theorie. So zeigen zum Beispiel Chaudhry et al. in ihrer Untersuchung, dass die Einführung eines Team-Bonus zu einer besseren Absprache und Kollaboration in den einzelnen Teams geführt hat (2023, S. 106). Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung wurde hier wieder deutlich abgelehnt, was aber auch nicht zum Widerspruch zur Theorie steht. Dass die kompetenzbasierte Vergütung nicht als so relevant von den IT-Mitarbeitern bzw. Studenten angesehen wurde, um neue Mitarbeiter zu integrieren, steht entgegen der Beurteilung aus dem theoretischen Teil. Dies kann dadurch begründet werden, dass im IT-Umfeld bereits ein hohes Humankapital bei Neueinstellungen vorliegt und somit kein direkter Wissenszuwachs bei diesen Mitarbeitern nötig ist, welcher durch die kompetenzbasierte Vergütung begünstigt wird. Das im IT-Bereich ein hohes Humankapital vorliegt, kann bereits durch die soziodemografischen Eigenschaften der Teilnehmer dieser Umfrage begründet werde. So haben über 50% der Teilnehmer einen Hochschulabschluss (vgl. Abb. 26).

Die **Förderung der Innovation** war die dritte Station der Employee Journey, die sowohl in der Theorie als auch Empirie untersucht wurde. Diese Station hat gleich vier Mitarbeiterkriterien umfasst, nämlich Innovation, Motivation, Teamzusammenarbeit und Wissenszuwachs. Um diese Ziele zu erreichen, hat sich wieder die Frage gestellt, welche variable

Vergütungsbestandteile am ehesten relevant sind. Dabei kommt sowohl die Theorie als auch die Umfrage zu einem fast gleichen Ergebnis. So sind aus beiden Perspektiven die kompetenzbasierte Vergütung als auch der Team-Bonus sehr relevant, die Mitarbeiterkapitalbeteiligung und die individuelle variable Leistungsvergütung kaum relevant. Hierbei fällt die Abneigung gegenüber der Mitarbeiterkapitalbeteiligung in der Umfrage deutlich stärker aus, was jedoch wiederum mit der bereits oben diskutierten Aktienkultur in Deutschland begründet werden kann.

Um herauszufinden, welche variablen Vergütungsbestandteile vor allem relevant sind, um die Flexibilität, Motivation und den Wissenszuwachs der Mitarbeiter zu erhöhen, wurde die Station **„Weiterentwicklung der Mitarbeiter“** formuliert. Hierbei ist eine große Gemeinsamkeit zwischen Theorie und Praxis, dass die kompetenzbasierte Vergütung zur Weiterentwicklung von Mitarbeitern als am relevantesten angesehen wird. Einen deutlichen Unterschied gibt es jedoch bei der individuellen variablen Leistungsvergütung. Diese wurde in den theoretischen Ausführungen als eher wenig relevant angesehen. Individuelle variable Leistungsvergütung hat einen zum Teil negativen Einfluss auf intrinsische Motivation (Kuvaas et al., 2020, S. 530), was die Begründung für diese Entscheidung dargestellt hatte. Dass somit dieser variable Vergütungsbestandteil in der Empirie deutlich anderes bewertet wurde, ist eine interessante Erkenntnis. Eine mögliche Begründung könnte wieder sein, dass die Theorie verschiedene Branchen berücksichtigt, während sich die Umfrage auf Mitarbeiter und Studenten aus dem IT-Umfeld konzentriert.

Bei der **Steigerung der Mitarbeiterleistung** wurde eine Mischung aus Unternehmens- und Mitarbeiterkriterien abgedeckt. Diese umfassen die Reduzierung von Kosten bzw. die Steigerung des Gewinns, die Motivation, die Performance und die Produktivität. Laut des theoretischen Teils dieser Arbeit ist hier vor allem die Erfolgsbeteiligung, gefolgt von der individuellen variablen Leistungsvergütung, als äußerst relevant anzusehen, um diese Ziele zu erreichen. Die kompetenzbasierte Vergütung wurde in der Theorie als am wenigsten relevant eingestuft, da diese nur ein Kriterium beeinflusst, nämlich die Produktivität (vgl. Kapitel II.2.3.2.5). Aus Mitarbeiterperspektive kann die Erkenntnis aus der Theorie bzgl. der Relevanz der Erfolgsbeteiligung und der individuellen variablen Leistungsvergütung vollständig bestätigt werden. Beide variablen Vergütungsbestandteile wurden auch von den Umfrageteilnehmern als äußerst relevant angesehen. Bei der kompetenzbasierten Vergütung ist das Bild etwas diverser, so haben 71 Teilnehmer diese als sehr relevant angesehen (Rang 1), jedoch auch 99 als gar nicht relevant (Rang 5). Der Grund weswegen dennoch ein

signifikanter Anteil der Teilnehmer die kompetenzbasierte Vergütung als äußerst relevant angesehen hat, um die Mitarbeiterleistung zu steigern, kann die Beschränkung auf das IT-Umfeld sein. Besonders im IT-Umfeld ist das ständige Erlernen von neuen Fähigkeiten erfolgskritisch und somit auch essenziell zur Steigerung der Leistung. Dies kann zum Beispiel in der in den letzten Jahren deutlich gestiegenen Relevanz von Künstlichen Intelligenz gesehen werden. So will ein Großteil der Unternehmen Künstliche Intelligenz in ihre Arbeitsprozesse aufnehmen (Jöhnk et al., 2021, S. 5). Wird zum Beispiel das Erlernen dieser Fähigkeit nicht mit einer kompetenzbasierten Vergütung unterstützt, kann eine Steigerung der Mitarbeiterleistung womöglich schwerer umzusetzen sein. Deswegen kann an dieser Stelle nachvollzogen werden, warum sich ein deutlicher Teil der Umfrageteilnehmer für diese Art der variablen Vergütung entschieden hat.

Die vorletzte Station der Employee Journey hat sich mit der **Übernahme eines langfristigen Projekts** befasst. Diese hat die drei Kriterien Fehlverhalten, gemeinsame Führung und Kosten und Gewinn umfasst. Eine Schlussfolgerung ist, dass sich die Ergebnisse aus der Theorie und Empirie bzgl. der Relevanz des Team-Bonus decken. In beiden Untersuchungen wird der Team-Bonus am relevantesten in dieser Station der Employee Journey angesehen. Der theoretische Teil dieser Arbeit konnte jedoch die anderen variablen Vergütungsbestandteile aufgrund mangelnder Aussagen aus anderen wissenschaftlichen Abhandlungen nicht in eine entsprechende Reihenfolge bringen. An dieser Stelle kann dafür die empirische Untersuchung weitere Erkenntnisse liefern. So wird von den Mitarbeitern und Studenten aus dem IT-Umfeld auch die Erfolgsbeteiligung als äußerst relevant angesehen. Auch die Mitarbeiterkapitalbeteiligung wurde in dieser Station als durchaus relevant betrachtet. Die individuelle variable Leistungsvergütung und besonders die kompetenzbasierte Vergütung wurden von den wenigsten Teilnehmern als sehr relevant beurteilt. Dies kann dadurch begründet werden, dass hier langfristig an einem Projekt gearbeitet werden muss und somit das gesamte Projektteam für den Erfolg verantwortlich ist. Somit kann argumentiert werden, dass variable Vergütungsbestandteile, die einen gemeinsamen Erfolg monetär honorieren, in dieser Situation relevant sind. Variable Vergütungsbestandteile, wie die individuelle variable Leistungsvergütung und die kompetenzbasierte Vergütung, die sich durch einen hohen Grad an Individualität auszeichnen (vgl. Kapitel II.2.1.3.2 in Verbindung mit II.2.1.4) stehen somit dieser Komponenten des „gemeinsamen Erfolgs“ entgegen.

Auch im empirischen Teil der Arbeit, war die **Bindung von Mitarbeitern** die letzte analysierte Station in der Employee Journey. Diese Station hat dabei die Mitarbeiterkriterien

Arbeitszufriedenheit, Erschöpfung und Stress und Fluktuation zusammengefasst. Hier weichen die Ergebnisse zwischen Theorie und Empirie zum Teil deutlich ab. Beginnend mit der Mitarbeiterkapitalbeteiligung kann als Argument bzgl. der unterschiedlichen Beurteilung der Relevanz wieder auf die Begrenzung auf Umfrageteilnehmer in Deutschland und der damit einhergehenden geringen Aktienkultur hingewiesen werden. So haben zum Beispiel Haushalte in Deutschland den größten Teil ihrer Ersparnisse in Immobilen angelegt, während die Haushalte in den USA den größten Teil in Finanzanlagen investiert haben (Lu et al., 2020, S. 6). Die kompetenzbasierte Vergütung wurde in der Theorie als eher relevanter angesehen, um Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden, während die Umfrageteilnehmer hierzu eine gegenteilige Beurteilung vorgenommen haben. Dies kann jedoch mit dem Branchenfokus auf IT zu tun haben. Besonders typische IT-Fähigkeiten wie Programmiersprachen, der Umgang mit Datenbanken oder agile Arbeitsweisen sind global anwendbar und nicht für das Unternehmen spezifisch, wie zum Beispiel Fähigkeiten in einen bestimmten Produktionsverfahren. Dadurch ist es durchaus verständlich, dass IT-Mitarbeiter bzw. IT-Studenten diesen variablen Vergütungsbestandteil als nicht sehr relevant angesehen haben, um die Mitarbeiterbindung zu erhöhen. Auch bei der individuellen variablen Leistungsvergütung gibt es einen Unterschied zwischen Theorie und den Ergebnissen der Umfrage. So wurde diese von den Teilnehmern als relevantester variabler Vergütungsbestandteil in dieser Station der Employee Journey angesehen, während in der Theorie diese als weniger relevant, zum Beispiel im Vergleich zur kompetenzbasierten Vergütung, gesehen wurde. Diese Beurteilung in der Empirie kann damit begründet werden, dass die individuelle variable Leistungsvergütung mit den höchsten Grad an Individualität aufweist (vgl. Kapitel II.2.1.3.2). Dadurch kann diese mit am besten auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter ausgerichtet werden und besonders dazu beitragen, die Bindung von kritischen IT-Mitarbeitern an das Unternehmen zu unterstützen.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in unterschiedlichen Stationen entlang der Employee Journey aus Mitarbeitersicht unterschiedlich beurteilt wurde. Diese Erkenntnis deckt sich dabei mit der Theorie. Es ist somit essenziell für Unternehmen, nicht in jeder Situation auf die gleichen variablen Vergütungsbestandteil zu setzen, um die entsprechenden Unternehmensziel zu erreichen, da Mitarbeiter oft eine spezielle variable Vergütung präferieren. So wäre zum Beispiel der Einsatz einer Erfolgsbeteiligung wenig relevant sowohl aus theoretischer als auch Mitarbeiterperspektive, um den Wissenszuwachs in der Belegschaft zu steigern. Damit die

entsprechenden Führungskräfte hier die richtigen Entscheidungen treffen und somit nicht wie in der Problemstellung erläutert auf die falschen variablen Vergütungsbestandteile setzen, sind diese Erkenntnisse äußerst wichtig.
Außerdem kann festgehalten werden, dass eine Eingrenzung der Umfrageteilnehmer auf eine bestimmte Branche oder ein Land weitere Erkenntnisse liefert. So wurde die individuelle variable Leistungsvergütung durchaus positiver durch IT-Mitarbeiter und IT-Studenten beurteilt. Außerdem wurde die Mitarbeiterkapitalbeteiligung als weniger relevant angesehen. Dies kann wiederum auf die Eingrenzung auf Teilnehmer aus Deutschland zurückgeführt werden.

3.1.2 Relevanz variabler Vergütungsbestandteile abhängig von soziodemografischen Eigenschaften

Um zu untersuchen, ob die soziodemografischen Eigenschaften der Umfrageteilnehmer einen Einfluss auf die Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile haben, wurden zwei unterschiedliche statistische Analyseverfahren durchgeführt. Zuerst wurde anhand eines Chi^2-Tests untersucht, ob ein ungerichteter Zusammenhang zwischen den soziodemografischen Eigenschaften der Teilnehmer und den in den jeweiligen Stationen der Employee Journey als am relevantesten beurteilten variablen Vergütungsbestandteile besteht. Danach wurden logistische Regressionen durchgeführt, mit dem Ziel gerichtete Zusammenhänge und den konkreten Einfluss der soziodemografischen Eigenschaften auf die Wahl der variablen Vergütungsbestandteile zu bestimmen.
Als generelle Erkenntnis über beide Verfahren hinweg lässt sich feststellen, dass die Mehrheit der soziodemografischen Eigenschaften der Umfrageteilnehmer keinen signifikanten Einfluss auf einem 5%-Niveau auf die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in den jeweiligen Stationen der Employee Journey haben. Außerdem sind sowohl beim Chi^2-Test der korrigierte Kontingenzkoeffizient als auch bei den logistischen Regressionsmodellen Gütemaße, wie das R^2 nach Cox & Snell oder das R^2 nach Nagelkerke, in den meisten Fällen gering ausgeprägt. Dies bedeutet, dass, auch wenn ein statistischer Zusammenhang besteht, dieser nicht stark ausgeprägt ist. Somit liegt generell eine hohe Objektivität in Bezug auf die Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile durch die Umfrageteilnehmer vor.
Jedoch hat die Untersuchung der soziodemografischen Eigenschaften auf die Relevanz variabler Vergütung ein paar aussagekräftige Ergebnisse hervorgebracht. So konnte festgestellt werden, dass besonders die Risikobereitschaft der Umfrageteilnehmer mit den

jeweils am relevantesten beurteilten variablen Vergütungsbestandteilen zusammenhängt. Dies konnte sowohl mit Hilfe der Chi²-Tests als auch den logistischen Regressionen nachgewiesen werden. Diese empirische Erkenntnis bestätigt somit zum einen eine Aussage eines Experten, welcher noch einmal auf die Wichtigkeit der Risikobereitschaft im Kontext der variablen Vergütung hingewiesen hat (vgl. Kapitel III.1.4.1). Zum anderen wurde auch in der wissenschaftlichen Literatur die Risikobereitschaft der Mitarbeiter in Bezug auf Fragestellungen der variablen Vergütung berücksichtigt. So haben zum Beispiel Sockin und Sockin risikoaverse Mitarbeiter in ihren Model angenommen, um zu untersuchen welche Rolle variable Vergütung in Fall von ökonomischen Verwerfungen hat (2025, S. 31). Dohmen und Falk hingegen haben in ihrer Arbeit Risikobereitschaft als Variable zur Analyse von Selbstauswahlprozessen in Bezug auf variable Vergütung verwendet (2011, S. 574 - 575).

Außerdem wurde sowohl beim Chi²-Test als auch bei den logistischen Regressionen erkenntlich, dass es oft einen signifikanten Zusammenhang gab zwischen der Tatsache, dass jemand ein Student bzw. bereits berufstätig ist und welchen variablen Vergütungsbestandteil dieser als jeweils am relevantesten angesehen hat. Dies bestätigt somit, wie wichtig es ist, die komplette Employee Journey zu berücksichtigen, welche bereits mit der Gewinnung von neuen Mitarbeitern beginnt und somit Studenten oder auch Auszubildene einschließt.

Abschließend kann festgehalten werden, dass der Einfluss der soziodemografischen Eigenschaften auf die jeweils am bevorzugtesten variablen Vergütungsbestandteile unterschiedlich ausfällt. Außerdem unterscheidet sich dieser Einfluss noch einmal zusätzlich zwischen den einzelnen Stationen der Employee Journey. Dies zeigt somit auf, dass eine konsequente Betrachtung entlang der Employee Journey sinnstiftend ist und gleichzeitig dadurch ein Aspekt der Forschungslücke geschlossen werden kann (vgl. Abb. 13).

Dagegen hat die Analyse über alle Stationen hinweg sowohl beim Chi²-Test als auch bei den logistischen Regressionsmodellen zu fast keinen signifikanten Ergebnissen geführt. Daraus lässt sich schließen, dass die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile wenigstens zu einem geringen Maß durch soziodemografische Eigenschaften beeinflusst wird und sich dieser Einfluss in den einzelnen Stationen der Employee Journey unterscheidet.

3.1.3 Fokus: Die Relevanz kompetenzbasierter Vergütung

In der Forschungslücke in Kapitel II.1.3 wurde festgestellt, dass zum einen der Forschungsstand bzgl. der kompetenzbasierten Vergütung relativ gering ist und zum anderen dass diese noch nicht mit weiteren Arten der variablen Vergütung verglichen wurde. Um

jedoch die Problemstellung dieser Arbeit zu lösen, eine fehlerhafte Vergütungsentscheidung von Führungskräften zu vermeiden, war es essenziell, die kompetenzbasierte Vergütung als separaten variablen Vergütungsbestandteil auch im empirischen Teil dieser Arbeit zu berücksichtigen.

Die Auswertungen der Umfrage hat gezeigt, dass dieser variable Vergütungsbestandteil besonders in den Stationen „Förderung von Innovation“ und „Weiterentwicklung der Mitarbeiter“ insgesamt als sehr relevant beurteilt wurde. Besonders zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter war die kompetenzbasierte Vergütung mit deutlichem Abstand der relevanteste variable Vergütungsbestandteil. So wurde zum Beispiel kein anderer variabler Vergütungsbestandteil in einer Station als derartig relevant eingestuft. Auch wurde bei der Analyse zu den gerichteten Zusammenhängen herausgefunden, dass die meisten logistischen Regressionen in der Station „Weiterentwicklung von Mitarbeitern“ statistisch signifikant waren. Dies ist gerade die Station in der Employee Journey, in welcher die kompetenzbasierte Vergütung der als am relevantesten eingestufte variable Vergütungsbestandteil war. Außerdem haben Brown und Armstrong in ihrer Arbeit dargelegt, dass kompetenzbasierte Vergütung, welche individuell auf das Unternehmen abgestimmt ist, unter anderem für Wissensarbeiter besonders geeignet ist (2024, S. 15). Die Erkenntnisse von Brown und Armstrong stehen somit auch im Einklang mit den empirischen Ergebnissen zur kompetenzbasierten Vergütung dieser Arbeit.

Somit lässt sich schlussfolgern, dass die kompetenzbasierte Vergütung unbedingt als separater Vergütungsbestandteil zur Beurteilung der Relevanz variabler Vergütung berücksichtigt werden muss. Wäre dieser Vergütungsbestandteil nicht in den oberen beiden Stationen der Employee Journey zur Auswahl gestanden, wäre es zu einer starken Verzerrung der Ergebnisse gekommen. Dadurch wäre auch eine Herleitung einer Handlungsempfehlung für Führungskräfte mit Defiziten verbunden. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass die Praxis zurecht diese Art der Vergütung intensiver diskutiert (vgl. Kapitel II.1.2.2). Dass die wissenschaftliche Literatur die kompetenzbasierte Vergütung noch nicht in vergleichbarem Maß aufgreift, ist besonders vor dem Hintergrund dieser Sachverhalte kritisch zu beurteilen.

3.1.4 Einfluss des Unternehmensumfelds auf die Relevanz variabler Vergütung – Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Theorie und Empirie

Um die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile umfassend zu beurteilen, ist es wichtig, auch den Einfluss des externen und internen Unternehmensumfelds auf variable Vergütung

ausreichend zu berücksichtigen. Wie bereits im theoretischen Teil aufgezeigt, hat dieses einen nicht zu vernachlässigenden Einfluss auf die Relevanz variabler Vergütung. Insgesamt wurden fünf Faktoren des Unternehmensumfelds sowohl in der Theorie als auch in der Empirie betrachtet, welche im Folgenden diskutiert werden.

Zuerst wurde untersucht, ob ein stark ausgeprägter Kollektivismus in einem Land, als beispielhafter Faktor für die Kultur eines Landes, die Effektivität variabler Vergütung negativ beeinflusst. Die theoretische Basis stellte dabei die Arbeit von Braje et al. aus dem Jahr 2019 dar. Die Ergebnisse der Umfrage können diese theoretischen Aussagen bestätigen, da die Mehrheit der Teilnehmer dieser Aussage zustimmte. Auch die Ergebnisse der Arbeit von Prince et al. bestätigen noch einmal, dass sich die Kultur eines Landes auf die Effektivität variabler Vergütung, wie zum Beispiel einer Erfolgsbeteiligung oder individuellen variablen Leistungsvergütung, auswirkt (2020, S. 10). Außerdem wurde untersucht, ob die Unternehmenskultur Einfluss auf die Effektivität variabler Vergütung hat. So hat Mitra et al. in ihrer Arbeit betont, dass Vergütungspläne mit der Unternehmenskultur bzw. -klima abgestimmt sein müssen (2011, S. 290). Diese Aussage aus der Theorie wurde auch aus Mitarbeiterperspektive bestätigt. So sehen fast dreiviertel der IT-Mitarbeiter und IT-Studenten aus Deutschland, die an der Umfrage teilgenommen haben, dies genauso.

Neben den Untersuchungen zur Kultur, gab es noch zwei weitere Aussagen, in denen sowohl die Theorie als auch die Empirie übereinstimmten. So haben mehrere wissenschaftliche Arbeiten darauf hingewiesen, dass die Effektivität bzw. der Einsatz variabler Vergütung im privaten im Gegensatz zum öffentlichen Sektor höher ist (vgl. zum Beispiel die Arbeit von Thompson und Lehew aus dem Jahr 2000 oder Lucifora und Origo aus dem Jahr 2022). Auch die Mehrheit der Umfrageteilnehmer sind der Meinung, dass variable Vergütung im privaten Sektor effektiver ist. Diese Übereinstimmung liegt auch bzgl. des Unternehmenszyklus vor. Sowohl anhand der Theorie als auch anhand der Aussagen der Umfrageteilnehmer lässt sich zeigen, dass sich die Effektivität variabler Vergütung unterscheidet, je nachdem in welcher Phase (zum Beispiel Aufschwungs-, Niedergangsphase) sich das Unternehmen befindet.

Bisher haben sich die Ergebnisse der Theorie und der Umfrage in keinem Aspekt des externen sowie internen Unternehmensumfeldes widersprochen. Jedoch gibt es eine Ausnahme. So war die generelle Erkenntnis aus der Theorie, dass sich die Etablierung eines Betriebsrates bzw. einer Arbeitnehmervertretung eher negativ auf die Effektivität variabler Vergütung auswirkt. Jedoch hat sich eine knappe Mehrheit der Umfrageteilnehmer dieser Aussage nicht angeschlossen. Ein Erklärungsversuch für diese leicht unterschiedlichen Ergebnisse zwischen

Theorie und Empirie kann mit Blick auf einen bestimmten variablen Vergütungsbestandteil, nämlich der Erfolgsbeteiligung, angestoßen werden. Die Erfolgsbeteiligung wurde von den Umfrageteilnehmern als sehr relevant beurteilt (vgl. Kapitel III.2.2.2.2). Gleichzeitig stehen Arbeitnehmervertretungen variablen Vergütungsformen, welche sehr transparent und deren Ziele quantitativ leicht zumessen sind, weniger kritisch gegenüber (Bechter et al., 2021, S. 447). Dazu kann man u.a. die Erfolgsbeteiligung zählen. Wenn somit die Umfrageteilnehmer zum einen diesen variablen Vergütungsbestandteil als sehr relevant in verschiedenen Stationen der Employee Journey erachten und zum anderen gleichzeitig eine wenig kritische Haltung des Betriebsrates bei der Einführung einer Erfolgsbeteiligung feststellen, ist somit auch nachvollziehbar, dass eine knappe Mehrheit der Umfrageteilnehmer keinen generellen negativen Einfluss auf die Effektivität variabler Vergütung durch die Etablierung eines Betriebsrates sehen.

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass in den meisten Fällen die Aussagen aus der Theorie mit den Ergebnissen der Umfrage übereinstimmen. Dies bestätigt noch einmal die Wichtigkeit, die Relevanz variabler Vergütung auch unter Berücksichtigung des externen und internen Unternehmensumfelds zu beurteilen.

3.2 Gütekriterien und methodische Abgrenzung

Im Folgenden Abschnitt werden zuerst die Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität diskutiert. Anschließend wird dargelegt, wie sich diese Arbeit methodisch von anderen Arbeiten in diesem Fachbereich unterscheidet.

3.2.1 Gütekriterien

Bei der Durchführung der Befragung wurde auf die Einhaltung der Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität, wie sie in dem im Jahr 2015 erschienenen Beitrag von Häder beschrieben werden, geachtet. Nur unter Berücksichtigung dieser Gütekriterien kann der empirische Teil einen Beitrag zur Beantwortung der Hauptforschungsfrage leisten. Zusätzlich wurde sichergestellt, dass der geforderte Stichprobenumfang von mindestens 384 Teilnehmer, welche die Umfrage vollständig ausgefüllt haben, erfüllt war.

Die Umfrage musste **objektiv** durchgeführt werden. Dabei ist dieses Kriterium erfüllt, „[…] wenn verschiedene Personen bei einer Untersuchung dieselben Ergebnisse erzielen“ (Häder, 2015, S. 104). Dies war aufgrund einer standardisierten Onlineumfrage gewährleistet. Der Interviewer konnte weder bewusst noch unbewusst den Umfrageteilnehmer beeinflussen.

Als nächstes musste die **Reliabilität** der Umfrage sichergestellt werden. Dabei „[…] wird [diese] definiert als das Ausmaß, in dem wiederholte Messungen eines Einstellungsobjekts zu gleichen Werten führen“ (Krebs & Menold, 2014, S. 427). Zur Überprüfung dieses Gütekriteriums wurde die Umfrage im Rahmen eines Pretests von drei Probanden nach einem zeitlichen Abstand von vier Wochen wiederholt. Da die Präferenzen bezüglich verschiedener variabler Vergütungskomponenten relativ konstant sein sollten, sollten sich die Antworten nicht wesentlich ändern. Ist dies der Fall, liegt eine hohe Korrelation vor und das Gütekriterium ist erfüllt. Dies traf auch auf den Pretest in dieser Arbeit zu (vgl. Kapitel III.1.4.1).

Zuletzt musste die **Validität** bewiesen werden, das heißt „[…] das Ausmaß, in dem, ein Test misst, was er messen soll‘“ (Hartig et al., 2020, S. 530). Zur Sicherstellung dieses Gütekriteriums wurde der Fragebogen an drei ausgewählte Experten mit der Bitte einer kritischen inhaltlichen Überprüfung weitergeleitet. Anhand deren Einschätzung wurde überprüft, ob die Fragen der Umfrage geeignet sind, die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile aus Mitarbeitersicht beurteilen zu können (Inhaltsvalidität), was in der vorliegenden Arbeit der Fall war. Zusätzlich sollten die Erkenntnisse auf Basis der Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen mit den Umfrageergebnissen verglichen werden, um festzustellen, ob die theoretischen Zusammenhänge sich in einem gewissen Maße in der empirischen Studie nachweisen ließen (Konstruktvalidität) (Häder, 2015, S. 110). Auch dieses Kriterium wurde erfüllt, da die Ergebnisse bzgl. der Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile oder bzgl. des Einflusses des externen und internen Unternehmensumfelds zwischen der Theorie und der Umfrage in vielen Fällen übereinstimmten (vgl. Kapitel III.3.1.1 und II.3.1.4).

Eine weitere Art der Validität ist die Kriteriumsvalidität. Diese kann gemessen werden, wenn ein Kriterium außerhalb der Umfrage vorliegt, das denselben Sachverhalt misst (Döring & Bortz, 2016b, S. 447). Da ein Außenkriterium trotz ausführlicher Recherche nicht vorlag, konnte eine entsprechende Überprüfung an dieser Stelle nicht vorgenommen werden.

3.2.2 Methodische Abgrenzung

Der empirische Teil dieser Arbeit lässt sich in Summe anhand von zwei Aspekten von anderen wissenschaftlichen Arbeiten in diesem Fachbereich methodisch abgrenzen. Dazu zählen die Umfrage als Erhebungsmethode für Primärdaten auf Basis einer Stichprobe unter IT-Studenten und IT-Mitarbeitern aus Deutschland und der Einsatz der Employee Journey.

Eine Umfrage wird auch in anderen Arbeiten aus diesem Bereich als Erhebungsmethode eingesetzt. Hier ist zum Beispiel die Arbeit von Kuvaas et al. (2020), Singh und Mishra (2016) und Prince et al. (2016) zu nennen. Jedoch werden dafür entweder Daten aus Umfragen ausgewertet, die ursprünglich für einen anderen Zweck erhoben wurden oder es wurden nur Mitarbeiter aus ausgewählten Unternehmen befragt. So werden in der Arbeit von Kuvaas et al. nur Mitarbeiter eines einzigen internationalen Einzelhandelsunternehmen befragt (2020, S. 527). Dies führt dazu, dass die Ergebnisse immer etwas verzerrt sein können, da Mitarbeiter aus einem Unternehmen einem ähnlichen Vergütungssystem unterliegen und dadurch eine gewisse Voreingenommenheit bestehen kann. In der Arbeit von Prince et al. werden dagegen Vergütungsdaten auf Basis der CRANET-Umfrage ausgewertet, welche eine generelle HR-Umfrage unter Personalmanagern darstellt (2016, S. 51 - 52). Dies bedeutet, dass das Erhebungsinstrument nicht für eine konkrete Fragestellung im Vergütungsmanagement erstellt wurde und somit eine Limitation darstellt. Alleine die Arbeit von Park verwendet die Umfrage als Erhebungsmethode zur Beantwortung einer Fragestellung im Bereich der variablen Vergütung in einem vergleichbaren Umfang. Jedoch unterscheidet sich die Zusammensetzung der Teilnehmer in der Arbeit von Park sehr deutlich von der vorliegenden Arbeit. So werden nur Arbeitnehmer aus den USA berücksichtigt und die Mehrheit der Umfrageteilnehmer ist im Bereich Management, Dienstleitungen und Verkauf tätig (2018, S. 24).

Eine weitere methodische Abgrenzung zu anderen Arbeiten besteht im Zusammenhang mit der Employee Journey. Diese Methodik wurde in Verbindung mit einer Umfrage auf Basis der untersuchten Literatur noch nicht angewendet. Mit diesem Ansatz konnte jedoch die Mitarbeiterperspektive in Bezug auf die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile erhoben werden und mögliche Verzerrungen, die in Verbindung mit sozialer Erwünschtheit (vgl. Kapitel III.1.2.1) stehen, verringert werden. Außerdem hat dieser Ansatz ermöglicht, dass zu untersuchende Forschungsgebiet anschaulicher und verständlicher für die Umfrageteilnehmer darzustellen, was zu einer höheren Qualität der Ergebnisse beitragen kann. Dieser anschauliche und durchgängige methodische Aufbau wurde auch noch einmal von einem befragten Experten bestätigt (vgl. Kapitel III.1.4.1).

Jedoch gibt es auch Aspekte dieses methodischen Vorgehens, welche kritisch zu beurteilen sind. So kann es in einer Umfrage immer zu falschen Angaben kommen. Es ist in einer schriftlichen Umfrage nicht kontrollierbar, dass die Teilnehmer sich an alle Instruktionen des Fragebogens halten (Scholl, 2018, S. 46). Außerdem, auch wenn die Anonymität der Angaben

garantiert wurde, kann es dennoch zum Teil zur sozialen Erwünschtheit kommen. So kann diese besonders mit der Angabe des Bruttojahresgehalts in Verbindung gebracht werden, weswegen die Auswertung dieser Angabe besonders kritisch zu beurteilen ist. Nichtsdestotrotz überwiegen die Vorteile dieser Erhebungsmethode zur Beantwortung der Forschungsfrage (vgl. Kapitel III.1.2.1) die Nachteile, weswegen diese Methodik für diese Arbeit ausgewählt wurde.

3.3 Konklusion und Beantwortung der empiriegeleiteten Fragestellung

Der empirische Teil dieser Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt, die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile gegenüber den Kriterien aus der zweiten theoriegeleiteten Fragestellung entlang der Employee Journey aus Sicht von Studenten und Mitarbeitern aus dem IT-Umfeld zu beurteilen. Dazu kam eine Umfrage als Erhebungsmethode und verschiedene statistische Verfahren zum Einsatz. Dabei konnten folgende fünf zentrale Schlussfolgerungen gezogen und somit die empiriegeleitete Forschungsfrage beantwortet werden.

Erstens ist in jeder Station der Employee Journey eine klare Reihenfolge bzgl. der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile zu erkennen. Das heißt, es gab immer eine Mehrheit an Umfrageteilnehmern, welche einmal stärker und einmal schwächer ausgeprägt war, und sich für einen bestimmten variablen Vergütungsbestandteil entschieden hat.

Zweitens wurde nicht immer der gleiche variable Vergütungsbestandteil in allen Stationen der Employee Journey als am relevantesten beurteilt, um die jeweiligen Ziele bzw. Mitarbeiter- und Unternehmenskriterien zu beeinflussen. Deswegen ist es eine wichtige Erkenntnis, dass zur aussagekräftigen Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile die einzelnen Stationen der Employee Journey betrachtet werden müssen. Nichtsdestotrotz konnte auch dargelegt werden, dass gesamthaft IT-Studenten und IT-Mitarbeiter aus Deutschland am häufigsten die Erfolgsbeteiligung als am relevantesten eingestuft haben.

Drittens war die kompetenzbasierte Vergütung in der wissenschaftlichen Literatur unterrepräsentiert und wurde noch nicht mit anderen variablen Vergütungsbestandteilen verglichen. Die Praxis hat diese Form der variablen Vergütung bereits intensiver diskutiert. Der empirische Teil dieser Arbeit hat eindeutig gezeigt, dass diese Art der variablen Vergütung, besonders in zwei Stationen der Employee Journey eine hohe Relevanz aus Sicht der Umfrageteilnehmer hat. Somit ist die Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile ohne Einbindung der kompetenzbasierten Vergütung nicht komplett.

Die vierte Schlussfolgerung basiert dabei auf den Ergebnissen des Chi²-Unabhängigkeitstests und den logistischen Regressionen. Hier kann festgehalten werden, dass soziodemografische Eigenschaften einen relativ geringen Erklärungsgehalt zur Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile beitragen und somit eine hohe Objektivität vorliegt. Jedoch weist besonders die Risikobereitschaft und die Tatsache, ob jemand sich noch im Studium befindet oder bereits in einem Arbeitsverhältnis ist, oft einen signifikanten ungerichteten bzw. gerichteten Zusammenhang in Bezug auf die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile auf. Besonders die Erkenntnisse der gerichteten Zusammenhänge und dessen Stärke stellt eine gute Indikation für die folgende Handlungsempfehlung für die Praxis dar.
Fünftens und letztens lohnt es sich auch das externe und interne Unternehmensfeld bei der Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile zu berücksichtigen. Hier stimmen, mit einer Ausnahme, die Ergebnisse der Theorie und Praxis überein. So kann zum Beispiel die Unternehmenskultur einen Einfluss auf die Effektivität variabler Vergütung haben, was bei der Beurteilung der Relevanz berücksichtigt werden muss.

3.4 Gestaltungsgeleitete Fragestellung

Bisher wurden auf Basis der Literatur fünf Cluster variabler Vergütungsbestandteile gebildet. Danach wurde herausgearbeitet, welche Mitarbeiter- und Unternehmenskriterien durch variable Vergütung beeinflusst werden können. Darauf aufbauend wurde sowohl im theoretischen als auch im empirischen Teil dieser Arbeit dargestellt, wie sich die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in unterschiedlichen Stationen der Employee Journey unterscheidet. Jedoch wurde noch nicht diskutiert, wie diese Erkenntnisse in konkrete Handlungsempfehlungen übersetzt und sowohl die Forschung als auch die Praxis davon profitieren können. Mit der Beantwortung folgender gestaltungsgeleiteten Fragestellung sollen diese Punkte adressiert werden:

1) Wie können die gewonnenen Erkenntnisse der Dissertation in Handlungsempfehlungen zur Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile sowohl für die Forschung als auch Praxis übersetzt werden?

Mit der Beantwortung der gestaltungsgeleiteten Fragestellung wird somit sichergestellt, dass Leser dieser Arbeit, welche in der Forschung oder Praxis arbeiten, konkrete Handlungsempfehlungen in Bezug auf variable Vergütungsbestandteile erhalten. Zusätzlich wird sichergestellt, dass Aspekte der Forschungslücke adressiert werden. So wird die kompetenzbasierte Vergütung in die Handlungsempfehlung mit aufgenommen und

Methoden der Employee Experience in Verbindung mit variabler Vergütung angewendet (vgl. Abb. 13). Außerdem soll ersichtlich werden, wie die Empfehlungen dieser Arbeit den Leser auch für weitergehende Fragestellungen in diesem Bereich nützlich sein können.

Für die Forschung wird aufgezeigt, wie die Klassifizierung von variablen Vergütungsbestandteilen Synergien schaffen kann. Des Weiteren wird diskutiert, wie die Employee Journey dazu verwendet werden kann, eine ganzheitliche Betrachtung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile zu ermöglichen und warum das externe und interne Unternehmensumfeld dabei berücksichtigt werden muss.

Für die Praxis wird auf Basis des empirischen Teils eine Empfehlung, wie stark das Unternehmensumfeld und soziodemografische Eigenschaften der Mitarbeiter in Bezug auf die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile berücksichtigt werden müssen, abgegeben. Hierfür kommen vor allem die Ergebnisse der logistischen Regressionen zum Einsatz. Außerdem wird aufgezeigt, wie wichtig es ist, unterschiedliche Stationen des Mitarbeiters im Unternehmen in Bezug auf die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile zu beachten. Um sicherzustellen, dass diese Ergebnisse als anschauliche Handlungsempfehlungen für Führungskräfte dienen, wird mit Hilfe von Personas und beispielhaften Unternehmenssituationen gearbeitet. Dadurch kann das Instrument der variablen Vergütung als ein nachvollziehbarer Lösungsansatz für die betriebswirtschaftliche Praxis dargestellt werden.

IV GESTALTUNGSTEIL

1 Handlungsempfehlungen/Lösungsansätze Forschung

In diesem Kapitel wird aufgezeigt, wie die bisherigen Erkenntnisse der Dissertation in Handlungsempfehlungen für die Forschung übersetzt werden können, um die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile zu beurteilen. Dazu wird zuerst aufgezeigt, dass eine Klassifizierung variabler Vergütungsbestandteile die Grundlage für jedes weitere Vorgehen darstellt. Danach wird erläutert, wie die Employee Journey dafür sorgt, einen ganzheitlichen Blick zu erhalten. Außerdem wird dargestellt, warum das interne und externe Unternehmensumfeld berücksichtigt werden muss, um haltbare Handlungsempfehlungen zu erhalten. Abschließend werden diese Empfehlungen für die Forschung zusammengefasst.

1.1 Klassifizierung variabler Vergütungsbestandteile

“Despite the importance of compensation and the need for theoretical integration and empirical testing, scholars in the field of compensation have expressed concern that compensation is an underresearched topic” (Conroy et al., 2015, S. 207). Die in dieser Arbeit vorgenommene Klassifizierung variabler Vergütungsbestandteile schafft dabei eine Basis für die oben erwähnte theoretische Integration und die darauf aufbauenden empirischen Tests im Bereich der Vergütung. Besonders vor dem Hintergrund der zunehmenden Differenzierung variabler Vergütung (vgl. Kapitel I.2.1) und der im empirischen Teil der Arbeit bewiesenen unterschiedlichen Relevanz ist eine Klassifizierung unabdingbar.

So wurde im Verlauf der Arbeit aufgezeigt, dass zum Beispiel viele wissenschaftliche Arbeiten sich mit einzelnen variablen Vergütungsbestandteile befassen, diese jedoch nicht klar von anderen Arten variabler Vergütung abgrenzen. Zusätzlich werden diese variablen Vergütungsbestandteile, welche an sich auf dem gleichen Konzept beruhen, noch unterschiedlich bezeichnet. Dadurch werden Vergleiche zwischen verschiedenen Arbeiten erschwert und Redundanzen gebildet. Dies beeinträchtigt somit die theoretische Integration. Auch eine reine Betrachtung von variabler Vergütung als Sammelbecken kann zu Verzerrungen führen, da sowohl im theoretischen als auch empirischen Teil aufgezeigt wurde, dass diese sich zum Teil je nach Ausprägung deutlich in ihrer Relevanz unterscheiden.

Daraus lässt sich als eindeutige Handlungsempfehlung für die Forschung ableiten, dass die in dieser Arbeit hergeleiteten fünf variablen Vergütungsbestandteile für weitere theoretische als

auch empirische Arbeiten verwendet werden sollten. Diese Vergütungsbestandteile decken das Spektrum der variablen Vergütung zum größten Teil ab und sind klar von Grundvergütung und Nebenleistungen abgegrenzt. Ist die Anwendung dieser Klassifizierung aus bestimmten Gründen nicht möglich, so sollte zumindest erklärt werden, was die jeweilige wissenschaftliche Arbeit konkret unter variabler Vergütung versteht. Dazu können unter anderem die Unterscheidungskriterien herangezogen werden, welche im Kapitel II.2.1.3 diskutiert wurden. Diese können auch verwendet werden, wenn aufgrund von neuen Erkenntnissen im Bereich der Vergütung ein neuer variabler Vergütungsbestandteil begründet werden muss. Zusätzlich sollte auf eine einheitlichere Bezeichnung variabler Vergütungsbestandteile geachtet werden, um einen gewissen Standard in der Forschung zu implementieren und Redundanzen zu minimieren. Dazu kann vor allem auf die Erkenntnisse aus dem Kapitel II.2.1.2 zurückgegriffen werden.

Die hergeleitete Klassifizierung variabler Vergütungsbestandteile schafft somit die Basis für weitere Arbeiten und kann als Empfehlung für die Forschung angesehen werden. Jedoch unterliegen diese fünf variablen Vergütungsbestandteilen gewissen Limitationen. So können die einzelnen variablen Vergütungsbestandteile noch deutlich differenzierter ausgearbeitet werden. Zum Beispiel können sich die Ziele individueller variabler Leistungsvergütung unterscheiden oder die Auszahlung der Erfolgsbeteiligung an verschiedenen oder mehreren Unternehmenskennzahlen geknüpft sein. Daher ist eine noch detailliertere Klassifizierung für bestimmte Forschungsvorhaben durchaus als sinnvoll zu erachten. Außerdem liegt der Fokus auf variable Vergütungsbestanteile unterhalb des Top-Managements. Für diese besondere Kategorie an Mitarbeitern in herausragenden Führungspositionen kann unter anderem durch regulatorische Vorgaben eine andere Klassifizierung variabler Vergütung zielführend sein.

1.2 Employee Journey in Verbindung mit variabler Vergütung

Ein wichtiger Aspekt in dieser Arbeit ist eine durchgängige und transparente Betrachtung von unterschiedlichen Perspektiven auf das Gebiet der variablen Vergütung. Dabei ist sowohl aus der Problemstellung als auch der Zielstellung ersichtlich, dass die Mitarbeiterperspektive so gut wie möglich zu berücksichtigen ist. Um diese Punkte zu erfüllen, wurde die Methodik der Employee Journey in dieser Arbeit verwendet. Diese Methode wurde in der wissenschaftlichen Literatur noch nicht in Verbindung mit Vergütung angewandt und das trotz einiger konkreter Vorteile, welche sich in dieser Arbeit gezeigt haben.

Variable Vergütung wird per se an Mitarbeitern gezahlt und diese durchlaufen in ihrer beruflichen Karriere unterschiedliche Stationen. Die Employee Journey beschreibt jede dieser Stationen in einer strukturierten Art und Weise. Dadurch kann die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile umfassend herausgearbeitet werden. Diese Vorgehensweise war nötig, da sich sowohl in der Theorie als auch in der Empirie gezeigt hat, dass sich diese Relevanz je nach Station deutlich unterscheidet. Dadurch wird auch eine bessere Vergleichbarkeit zwischen unterschiedlichen Arbeiten ermöglicht, wenn diese zum Beispiel einen Schwerpunkt auf die Rekrutierung oder Bindung von Mitarbeitern legen. Außerdem erlauben die Stationen der Employee Journey, unterschiedliche Mitarbeiter- und Unternehmenskriterien zusammenzufassen. So wurden zum Beispiel in der Station „Weiterentwicklung der Mitarbeiter“ die Kriterien Flexibilität, Motivation und Wissenszuwachs ganzheitlich betrachtet. Dadurch können mehrere Kriterien auf einmal analysiert werden, ohne dabei eine gewisse Genauigkeit zu verlieren. Zusätzlich schafft die Employee Journey eine Sensibilität für die Mitarbeiterperspektive. Die Erfahrungen der Mitarbeiter werden mit dieser Methodik in das Zentrum gestellt (vgl. Kapitel II.2.3.1), was nachdrücklich in der Umfrage sichtbar wurde. Besonders vor dem Hintergrund des in der Ausgangslage beschriebenen Fachkräftemangels hat sich die Employee Journey als zuverlässige Methodik erwiesen, um die Relevanz variabler Vergütung aus Mitarbeiterperspektive zu erarbeiten. Dies erleichtert es den Unternehmen, die Wünsche von (zukünftigen) Fachkräften abzubilden. Abschließend erlaubt die Employee Journey, komplexe Sachverhalte einfach zu erklären und darzustellen, was auch von einem Vergütungsexperten bestätigt wurde (vgl. Kapitel III.1.4.1).

Somit ist eine weitere Handlungsempfehlung für die Forschung auf einen verstärkten Einsatz der Employee Journey zu setzen, um einen holistischen Einblick in das Themenfeld zu bekommen. Diese Vorgehensweise kann neben der Untersuchung variabler Vergütung auch für andere Fragestellungen im Bereich von Total Rewards, wie der Einsatz von Nebenleistungen, sinnvoll eingesetzt werden. Außerdem kann diese mit Personas angereichert werden, was bereits im Kapitel II.2.3.1 dargelegt wurde. Die Kombination aus Employee Journey und Personas wird in den nächsten Kapiteln als Lösungsansatz für die Praxis präsentiert.

Trotz vieler Vorteile der Employee Journey gibt es auch ein paar Einschränkungen bei deren Anwendung zu beachten, welche auch auf diese Arbeit zutreffen. Die Employee Journey ist eine vereinfachte Abbildung der Realität und kann nicht jede Situation abdecken, welche ein

Mitarbeiter durchlebt. Besonders exogene Schocks wie unerwartete Wirtschaftskrisen sind kein regulärer Bestandteil der Employee Journey. Auch gibt es noch keine eindeutige Definition der jeweiligen Stationen (siehe Kapitel II.2.3.1), wodurch die Vergleichbarkeit zwischen unterschiedlichen Arbeiten, die die Employee Journey einsetzen, wenigstens zum Teil eingeschränkt ist. Auch kann die Zusammenfassung unterschiedlicher Kriterien in einer Station als Nachteil aufgefasst werden, wenn detaillierte Wirkungsmechanismen zwischen zwei bestimmten Kriterien untersucht werden sollen. So sind in dieser Arbeit bis zu vier Kriterien in einer Station zusammengefasst.

1.3 Berücksichtigung des Unternehmensumfelds

Die Employee Journey legt seinen Fokus auf den Mitarbeiter. Sie beschreibt die Reise des Mitarbeiters durch das Unternehmen. Jedoch kann die Employee Journey nur in limitierter Weise den Einfluss des externen und internen Unternehmensumfeld auf variable Vergütung untersuchen. Dies war unter anderem der Grund, diesen Aspekt separat im empirischen Teil zu erforschen.

In den Ergebnissen der Umfrage wurde sichtbar, dass das Unternehmensumfeld die Effektivität variabler Vergütung beeinflusst (vgl. Kapitel III.2.2.3). So wurde von Umfrageteilnehmern aus dem IT-Umfeld die mehrheitliche Aussage getroffen, dass sich die Effektivität variabler Vergütung zwischen dem privaten und öffentlichen Sektor unterscheidet. Auch war in den Ergebnissen ersichtlich, dass die Unternehmenskultur diese beeinflusst. Jedoch wurde nicht der Einfluss auf konkrete variable Vergütungsbestandteile untersucht. Da es jedoch einen Einfluss aus Mitarbeiterperspektive auf variable Vergütung gibt, ist auch ein Einfluss auf dessen Bestandteile durchaus wahrscheinlich.

Daraus lässt sich die nächste Handlungsempfehlung ableiten. Um eine umfassende Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile zu erhalten, sollte das Unternehmensumfeld berücksichtigt werden. So kann zum einen eine Eingrenzung auf Branchen oder Länder erfolgen. Zum anderen sollten Faktoren wie die Unternehmenskultur oder die Wirtschaftsform des Landes nicht unberücksichtigt bleiben. Werden diese Aspekte berücksichtigt, können zukünftige wissenschaftliche Arbeiten, welche sich mit variabler Vergütung befassen, besser verglichen und zusätzliche Erkenntnisse erlangt werden.

Die Kombination aus Employee Journey und der Betrachtung des Unternehmensumfelds kann somit eine umfassendere Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile ermöglichen. Wie zusätzlich soziodemografische Eigenschaften, neben der Employee Journey

und dem Unternehmensumfeld, eingesetzt werden können, um die Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestanteile noch zu verbessern, wird in der Handlungsempfehlung für die Praxis aufgezeigt.

1.4 Handlungsempfehlungen zur Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile für die Forschung

In den vorherigen Kapiteln wurden konkrete Empfehlungen abgegeben, um die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile im Rahmen wissenschaftlicher Arbeiten zu beurteilen. Diese sollen im Folgenden zusammengefasst werden.

Jede wissenschaftliche Arbeit, die sich mit variabler Vergütung beschäftigt, sollte zuerst den **Kontext bzw. den Bezugsrahmen definieren**. Dazu ist es wichtig, die folgenden Fragen zu beantworten:

- Welche Länder werden untersucht? Welche Wirtschaftsformen weisen diese auf?
- Liegt der Fokus auf einer bestimmten Branche?
- Wie lässt sich die Unternehmenskultur beschreiben?
- In welchem Unternehmenszyklus befindet sich das Unternehmen?
- Gibt es eine Arbeitnehmervertretung im untersuchten Unternehmen?
- Befasst sich die Arbeit mit Arbeitnehmern im privaten und/ oder öffentlichen Sektor?

Wie im theoretischen bzw. empirischen Teil der Arbeit gesehen, beeinflussen diese Aspekte die Relevanz variabler Vergütung. Werden diese Punkte nicht ausreichend beschrieben, ist eine theoretische Integration erschwert.

Ist dieser Rahmen definiert, muss auf die variable Vergütung per se eingegangen werden. Ist es wirklich sinnvoll, variable Vergütung gesamthaft zu untersuchen, z.B. im Vergleich zur Grundvergütung oder den Nebenleistungen? Ist dies nicht der Fall, dann sollten die fünf in dieser Arbeit **definierten variablen Vergütungsbestandteile verwendet werden**:

- Mitarbeiterkapitalbeteiligung
- Individuelle variable Leistungsvergütung
- Team-Bonus
- Erfolgsbeteiligung
- Kompetenzbasierte Vergütung

Ist es nicht möglich, auf die oben definierten variablen Vergütungsbestandteile zurückzugreifen, sollten diese wenigstens detailliert beschrieben werden. Zur Abgrenzung unterschiedlicher variabler Vergütungsbestandteile können auch die Kriterien aus Kapitel

II.2.1.3 herangezogen werden. Die Verwendung von einheitlicheren variablen Vergütungsbestandteilen sowohl bezüglich des Inhalts als auch der Namensgebung erlaubt einen besseren Vergleich wissenschaftlicher Arbeiten in diesem Bereich.

Nachdem sowohl der Bezugsrahmen als auch die variablen Vergütungsbestandteile definiert wurden, empfiehlt es sich, die Relevanz oder andere Untersuchungsschwerpunkte in Bezug auf variable Vergütungsbestandteile strukturiert zu untersuchen. Dazu bietet es sich an, auf die **Methodik der Employee Journey zurückzugreifen**. Diese ermöglicht einen umfassenden Blick auf das Themenfeld, erlaubt es komplizierte Sachverhalte verständlich darzustellen und kann mit anderen Methoden der Employee Experience, wie zum Bespiel Personas (siehe nächstes Kapitel), sinnvoll verbunden werden.

Insgesamt ist ein Vergleich zwischen wissenschaftlichen Arbeiten deutlich effizienter, wenn diese Handlungsempfehlungen für die Forschung befolgt werden. Dadurch können Redundanzen vermieden und die ausgangserwähnte theoretische Integration gefördert werden.

2 Handlungsempfehlungen/Lösungsansätze Praxis

Die Frage, wie die Erkenntnisse dieser Dissertation in praxisorientierte Handlungsempfehlungen übersetzt werden können, soll in diesem Kapitel beantwortet werden. Um dies zu erreichen, werden in den folgenden Kapiteln verschiedene Personas entwickelt, mit deren Hilfe die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile beurteilt werden kann. Die sich daraus ergebenden Erkenntnisse werden dann in dem anschließenden Kapitel in entsprechende Handlungsempfehlungen für die Praxis zusammengefasst.

2.1 Der Einsatz von Personas zur Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile

Personas als Methodik der Employee Experience wurden bereits in Kapitel I.4.1.4 kurz eingeführt. Laut Tucker sind diese definiert als „[…] fictional characters that distill information about the behaviors, feelings, and motivations of a specific employee demographic“ (2020, S. 186). Eine ähnliche Defintion findet sich auch bei Cooper: “Personas are not real people, but they represent them throughout the design process. They are hypothetical archetypes of actual users” (2004, Kap. 9.1, Abs. 4, E-Book). Dabei betont er in seiner Arbeit auch, dass diese sehr präzise durch einen investigativen Prozess entwickelt werden müssen, auch wenn es sich

um fiktive Charaktere handelt (Kap. 9.1, Abs. 4, E-Book). Um diesen Standards gerecht zu werden, bietet sich unter anderem ein mehrstufigerer Entwicklungsprozess an, wie er in der Arbeit von Pruitt & Adlin beschrieben wird (2006, Kap. 4.1, Abs. 9, E-Book). Auf Basis von deren Ausführungen wurde das folgende Vorgehen für die Entwicklung der Personas für diese Arbeit konstruiert und angewendet:

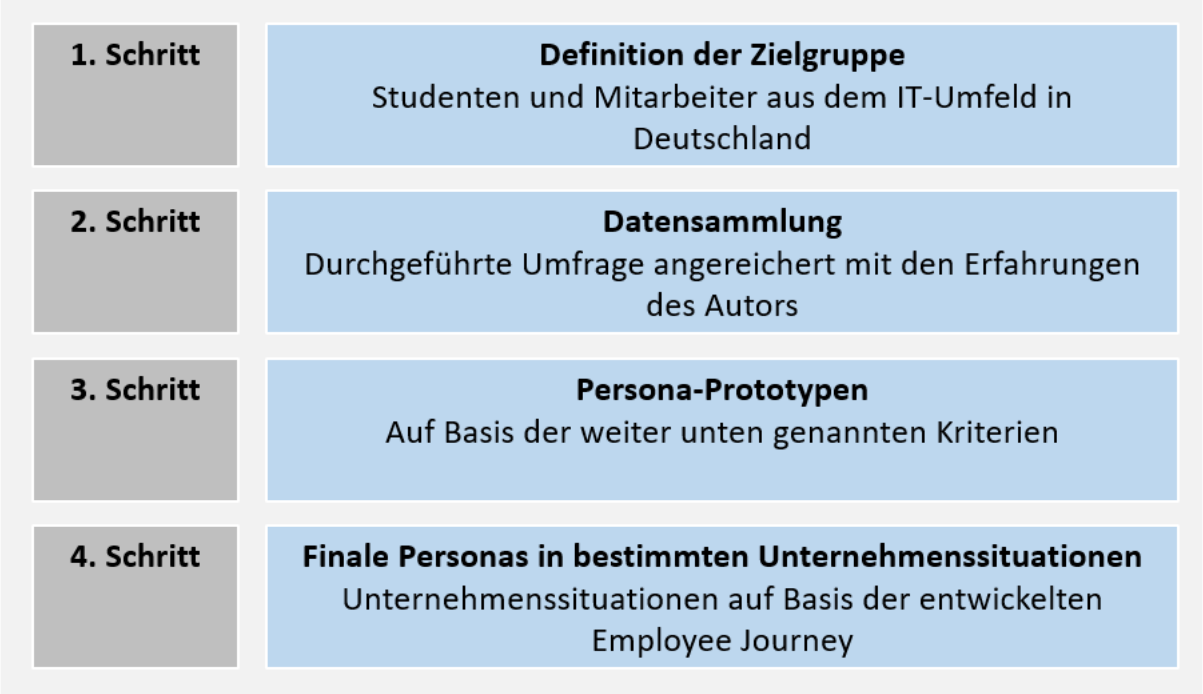


Abbildung 44: Prozess zur Entwicklung von Personas. (Quelle: Eigene Darstellung).

Dabei zeichnet sich jede der für diese Arbeit entwickelten Persona-Prototypen durch folgende Kriterien aus. Erstens wurde jeder Persona ein echter Namen gegeben. „Giving the persona a name is one of the most important parts of successfully defining one. A persona without a name is simply not useful. Without a name, a persona will never be a concrete individual in anyone's mind" (Cooper, 2004, Kap. 9.4, Abs. 3, E-Book). Zweitens wurden alle soziodemografischen Variablen inklusive der Risikobereitschaft, welche in der Umfrage abgefragt wurden, abgebildet. Diese Variablen wurden bereits auf Basis der Literatur hergeleitet (vgl. Kapitel III.1.3.1.4). Drittens wird jeden Persona-Prototyp ein bestimmtes Ziel zugeordnet, welches zu seiner Lebenssituation passt. Die Definition derartiger Ziele sind für den Einsatz von Personas von entscheidender Natur, um den weiteren Prozess nicht zu verzerren (Cooper, 2004, Kap. 11, Abs. 1, E-Book). Viertens und letztens wird jede Persona in eine fiktive Unternehmenssituation gestellt. Dabei handelt es sich um die sieben zuvor diskutierten Stationen der Employee Journey.

Auf Basis dieser Vorgehensweise und den verwendeten Kriterien wurden in den folgenden Kapiteln drei bespielhafte Personas in entsprechenden Unternehmenssituationen entwickelt.

Anhand dieser kann dann aus Mitarbeiterperspektive aufgezeigt werden, welcher variable Vergütungsbestandteil jeweils am relevantesten ist. Dadurch können die Ergebnisse dieser Dissertation für Anwender in der Praxis noch verständlicher werden.

2.1.1 Persona A

Die erste Persona, die für die praxisorientierte Handlungsempfehlung entwickelt wurde, ist Markus Müller. Die folgende Abbildung zeigt die entsprechenden Eigenschaften der Persona und die Unternehmenssituation, in der sich sein Arbeitgeber befindet:

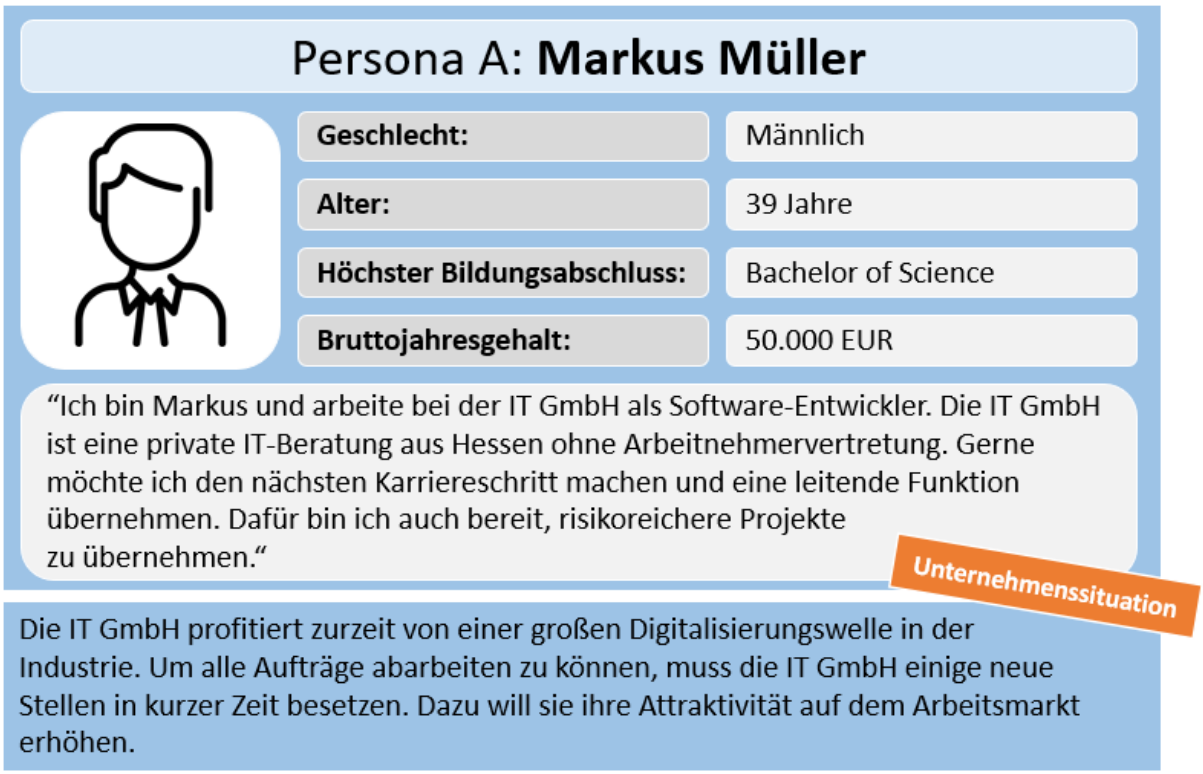


Abbildung 45: Persona A: Markus Müller. (Quelle: Eigene Darstellung).

Zuerst wird die Unternehmenssituation betrachtet, in der sich die Persona Markus Müller befindet. Die IT GmbH ist zurzeit mit einem wirtschaftlichen Aufschwung konfrontiert und muss einige neue Stellen besetzen. Deswegen müssen neue Mitarbeiter für das Unternehmen gewonnen werden. Aus diesem Grund ist hier die Station „Mitarbeitergewinnung" der Employee Journey ausschlaggebend. Ohne Berücksichtigung der Charakteristika der Persona ist auf Basis der Erkenntnisse aus dem theoretischen bzw. empirischen Teil dieser Arbeit die Erfolgsbeteiligung und die Mitarbeiterkapitalbeteiligung bzw. die individuelle variable Leistungsvergütung am relevantesten. Jedoch ermöglichen die in Kapitel III.2.2.2.4 erarbeiteten logistischen Regressionen auch die Einbindung der soziodemografischen Eigenschaften bzw. der Risikobereitschaft der Persona. Dadurch können die Empfehlungen

bezüglich der relevanten variablen Vergütungsbestandteile weiter detailliert und quantifiziert werden. Konkret werden die folgenden Werte (siehe Anlage 5) auf Basis der soziodemografischen Eigenschaften der Persona in die in Kapitel III.2.2.2.4 eingeführte logistische Regressionsgleichung eingesetzt, um die dazugehörigen Eintrittswahrscheinlichkeiten zu erhalten:

Variable	Ausprägung	Koeffizienten				
		Erfolgsbeteiligung	Individuelle variable Leistungsvergütung	Kompetenzbasierte Vergütung	Mitarbeiterkapital-beteiligung	Team-Bonus
Konstante:		-1,82	-0,25	-0,93	-1,72	-3,75
Risikobereitschaft:	R5	-0,14	-0,05	-0,42	0,36	0,77
Geschlecht:	Männlich	0	0	0	0	0
Alter:	36-45	0,2	0,05	-0,59	-0,45	0,88
Bildungabschluss	Bachelor	0,03	-0,1	-0,14	-0,2	0,64
Studium_Arbeit:	Arbeitsverhältnis im privaten Sektor	0,22	0,1	0,45	-0,78	0,06
Betriebsrat:	Ich arbeite in einem Unternehmen ohne einer Arbeitnehmervertretung.	0,19	-0,2	-0,35	0,57	-0,42
Bruttojahresgehalt:	25.000 EUR - 50.000 EUR	-0,23	-0,08	0,22	0,28	-0,12
Eintrittswahrscheinlichkeit:		**17,5%**	**37,1%**	**14,7%**	**12,6%**	**12,6%**

Tabelle 25: Eintrittswahrscheinlichkeiten je variabler Vergütungsbestandteil für die Persona Markus Müller in der Situation "Mitarbeitergewinnung". (Quelle: Eigene Darstellung).

Es lässt sich somit ablesen, dass auch auf Basis der Eigenschaften des Markus Müller die individuelle variable Leistungsvergütung die höchste Eintrittswahrscheinlichkeit (37,1%) besitzt und somit am relevantesten ist. Somit lässt sich als Empfehlung in dieser Unternehmenssituation für die Persona Markus Müller ableiten, dass diesem eine individuelle variable Leistungsvergütung angeboten werden sollte.

Als Limitation muss bereits an dieser Stelle genannt werden, dass die meisten Koeffizienten auf einem 5%-Signifikanz-Niveau aufgrund zu hoher p-Werte nicht signifikant sind. Deswegen können die oben genannten Ergebnisse nur als Orientierung bzw. beschränkte Handlungsempfehlung für die entsprechenden Führungskräfte angesehen werden. Diese Limitation gilt auch für die zwei weiteren Personas in den nächsten beiden Kapiteln.

2.1.2 Persona B

Die nächste Persona, welche auf Basis des Prozesses laut Abbildung 44 entwickelt wurde, ist Ludwig Bauer. Der folgende Einseiter fasst die Persona und die entsprechende Unternehmenssituation zusammen:

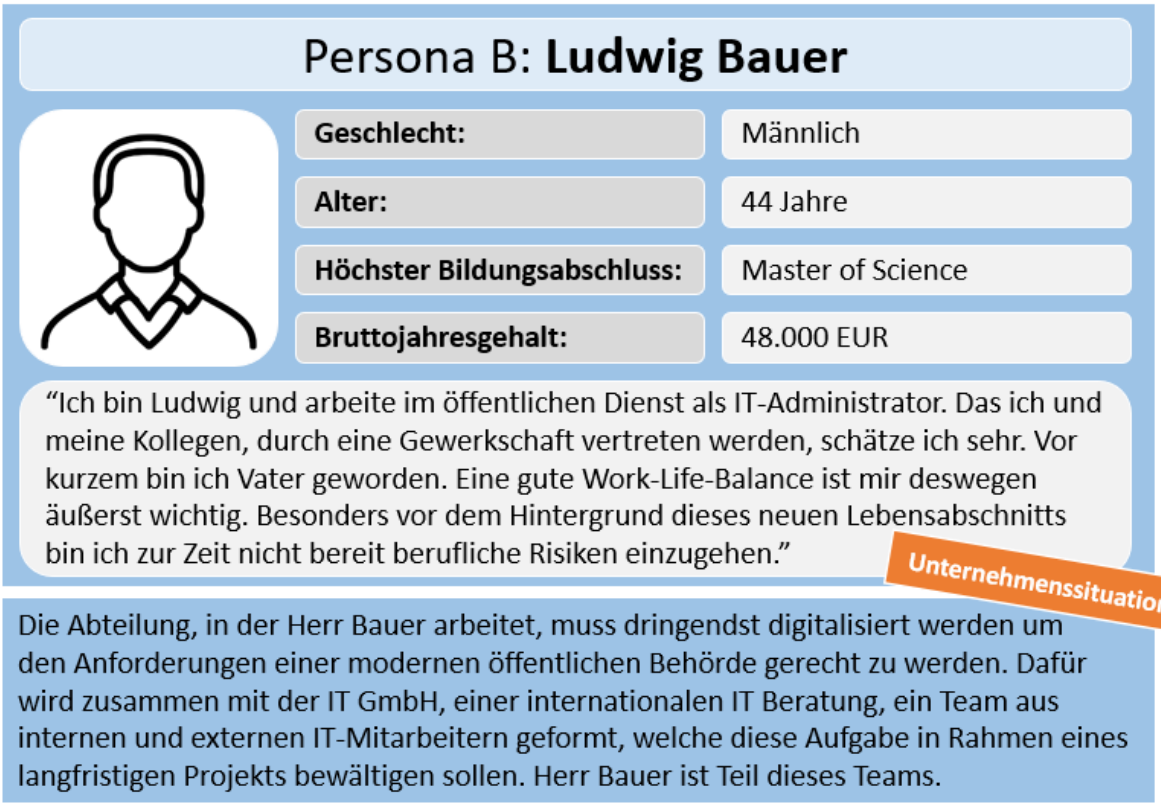


Abbildung 46: Persona B: Ludwig Bauer. (Quelle: Eigene Darstellung).

Bei der oben beschriebenen Unternehmenssituation wird erkenntlich, dass die Behörde die Digitalisierung einer Abteilung voranbringen will. Dabei handelt es sich um ein längerfristiges Projekt und somit um die gleichnamige Station in der Employee Journey. Dabei ist der Team-Bonus auf Basis der theoretischen Ausführungen in dieser Situation am relevantesten. Auch in der Umfrage und somit aus Mitarbeiterperspektive war eine knappe Mehrheit dafür, dass der Team-Bonus hier am relevantesten wäre. Neben diesen allgemeineren Aussagen erlauben jedoch die logistischen Regressionen und deren Koeffizienten auch noch zusätzlich, die soziodemografischen Eigenschaften und die Risikobereitschaft von Herrn Bauer zu berücksichtigen.

Variable	Ausprägung	Koeffizienten				
		Erfolgsbeteiligung	Individuelle variable Leistungsvergütung	Kompetenzbasierte Vergütung	Mitarbeiterkapital-beteiligung	Team-Bonus
Konstante:		-1,62	-1,56	-21,45	-1,75	-0,22
Risikobereitschaft:	R1/R2	0	0	0	0	0
Geschlecht:	Männlich	0	0	0	0	0
Alter:	36-45	-0,13	0,7	-0,45	-0,52	0,18
Bildungabschluss	Master	-0,13	-0,5	18,77	0,48	-0,1
Studium_Arbeit:	Arbeitsverhältnis im öffentlichen Sektor	0,47	-0,54	0,59	0,05	-0,19
Betriebsrat:	Ich arbeite in einem Unternehmen mit einer Arbeitnehmervertretung.	0	0	0	0	0
Bruttojahresgehalt:	25.000 EUR - 50.000 EUR	-0,01	0,28	-0,14	0,12	-0,32
Eintrittswahrscheinlichkeit:		**19,5%**	**16,5%**	**6,4%**	**16,5%**	**34,3%**

Tabelle 26: Eintrittswahrscheinlichkeiten je variabler Vergütungsbestandteil für die Persona Ludwig Bauer in der Situation "Übernahme eines langfristigen Projekts". (Quelle: Eigene Darstellung).

So wird zum Beispiel ersichtlich, dass auf Basis der Eigenschaften von Herrn Bauer die Eintrittswahrscheinlichkeit der Erfolgsbeteiligung bei circa 19,5% liegt. Jedoch ist mit knapp

35% die Eintrittswahrscheinlichkeit für den Team-Bonus am höchsten. Somit ist dieser für Herrn Bauer am relevantesten. Dieses Ergebnis wird auch von den allgemeinen Aussagen aus der Theorie und Empirie bestätigt. Somit wäre an dieser Stelle die Empfehlung für die disziplinarische Führungskraft, einen Team-Bonus zu etablieren, da dieser sowohl generell in dieser Situation als auch auf Basis der Eigenschaften von Herrn Bauer am relevantesten ist.

2.1.3 Persona C

Die letzte Persona, welche im Zuge der Handlungsempfehlung für die Praxis entwickelt wurde, ist Susanne Schneider. In der folgenden Übersicht sind die Eigenschaften der Persona und die (Unternehmens-) Situation, in welcher sie sich befindet, dargestellt:

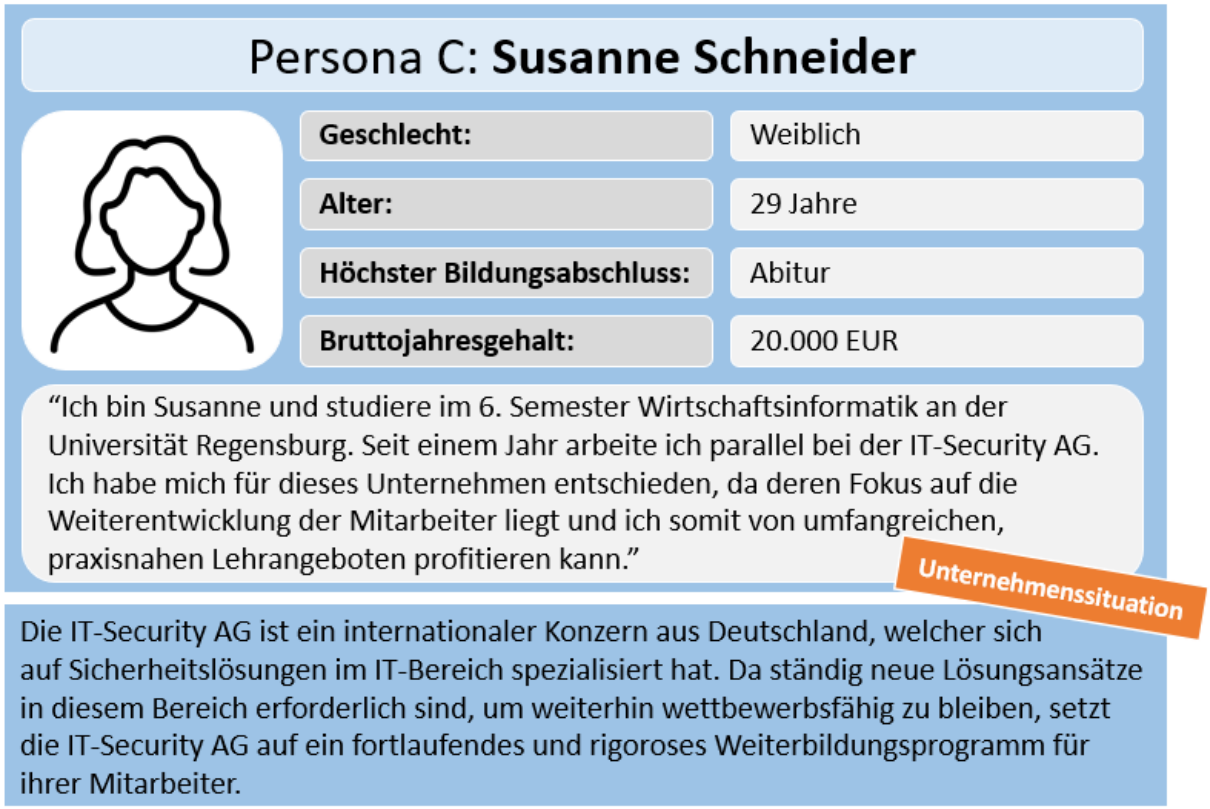


Abbildung 47: Persona C: Susanne Schneider. (Quelle: Eigene Darstellung).

Betrachtet man zuerst wieder die geschilderte Unternehmenssituation, so wird deutlich, dass es sich dabei um die Station „Weiterentwicklung der Mitarbeiter" laut der Employee Journey handelt. Das heißt, dass das Unternehmen vor allem die Kriterien Flexibilität, Motivation und Wissenszuwachs positiv beeinflussen will. Laut den Ergebnissen aus der Theorie, wäre hier eine kompetenzbasierte Vergütung am relevantesten, um diese Ziele zu erreichen. Auch eine große Mehrheit der Umfrageteilnehmer sehen die kompetenzbasierte Vergütung als am relevantesten. Die logistischen Regressionen erlauben hier jedoch wieder zusätzlich die entsprechenden Eigenschaften von Frau Schneider zu berücksichtigen.

Variable	Ausprägung	Koeffizienten				
		Erfolgsbeteiligung	Individuelle variable Leistungsvergütung	Kompetenzbasierte Vergütung	Mitarbeiterkapital-beteiligung	Team-Bonus
Konstante:		-3,64	-1,08	-2,85	-3,41	0,84
Risikobereitschaft:	R6/R7	2,34	0,06	-0,78	0,34	-0,51
Geschlecht:	Weiblich	-0,21	0,27	0,04	0,23	-0,84
Alter:	26-35	-0,48	0,05	0,05	1,33	-0,52
Bildungabschluss	(Fach-)Abitur	1,07	-1,08	1,79	0,56	-1,13
Studium_Arbeit:	Studium	0	0	0	0	0
Betriebsrat:	Ich arbeite in einem Unternehmen ohne einer Arbeitnehmervertretung.	-1,25	0,16	0,79	0,56	-0,86
Bruttojahresgehalt:	< 25.000 EUR	0	0	0	0	0
Eintrittswahrscheinlichkeit:		**10,2%**	**16,5%**	**27,7%**	**40,4%**	**4,7%**

Tabelle 27: Eintrittswahrscheinlichkeiten je variabler Vergütungsbestandteil für die Persona Susanne Schneider in der Situation " Weiterentwicklung der Mitarbeiter". (Quelle: Eigene Darstellung).

Die Ergebnisse der logistischen Regressionen bestätigen die Empfehlungen der Theorie und Empirie nur zum Teil. Denn auf Basis der konkreten Eigenschaften von Frau Schneider ist die Eintrittswahrscheinlichkeit der kompetenzbasierten Vergütung nur bei 27,7%, während diese bei der Mitarbeiterkapitalbeteiligung bei 40,4% liegt. Es ist somit der entsprechenden Führungskraft insgesamt nahezulegen, hier eine kompetenzbasierte Vergütung oder eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung zu implementieren.

2.2 Handlungsempfehlungen zur Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile für die Praxis

Auf Basis der oben entwickelten Personas und den jeweiligen Unternehmenssituationen bzw. Stationen der Employee Journey wurde sehr anschaulich die Relevanz variabler Vergütungsbestanteile beispielhaft aufgezeigt. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse können wie folgt in allgemeine Handlungsempfehlungen für die Praxis überführt werden.

Erstens ist zu beachten, dass **variable Vergütungsbestandteile** im Unternehmen klar **abgegrenzt sind**. Ist dies nicht der Fall, können die fünf in dieser Arbeit entwickelten variablen Vergütungsbestandteile eine entsprechende Basis bieten. Zweitens muss ein Bewusstsein entwickelt werden, dass sich die **Relevanz variabler Vergütungsbestandteile** in unterschiedlichen Situationen **unterscheidet**. Dafür muss klargestellt werden, in welcher Situation sich das Unternehmen bzw. die Mitarbeiter befinden. Als Anhaltspunkt können die sieben Stationen der hier dargestellten Employee Journey verwendet werden. Drittens sollten die **Eigenschaften der Mitarbeiter** und deren Blickwinkel auf variable Vergütungsbestandteile **berücksichtigt werden**. Dafür können die konkreten Ergebnisse aus dem empirischen Teil herangezogen werden und zum Beispiel anhand von den erarbeiteten logistischen Regressionen und Personas entsprechend analysiert werden. Da es sich jedoch um allgemeinere Ergebnisse handelt, empfiehlt es sich, dass oben geschilderte Vorgehen anhand eigener Mitarbeiterdaten bzw. einer Mitarbeiterumfrage durchzuführen. Die daraus

gewonnenen Ergebnisse über die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile sind dann für das Unternehmen genau abgestimmt und können anhand eigener entwickelter Personas verprobt werden. Viertens und letztens sind die **Faktoren des externen und internen Unternehmensumfelds nicht zu vernachlässigen**. So wurde bereits mehrmals erwähnt, dass zum Beispiel die Unternehmenskultur oder der Unternehmenszyklus durchaus einen Einfluss auf die variable Vergütung haben kann.

Mithilfe dieser Handlungsempfehlungen können Führungskräfte die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile besser beurteilen. Dafür können als erster Anhaltspunkt die konkreten Werte aus dieser Arbeit verwendet werden und für eine detailliertere Analyse der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile im eigenen Unternehmen eine ähnliche Analyse mit eigenen Unternehmens- bzw. Mitarbeiterdaten durchgeführt werden.

3 Zusammenfassung und Konklusion

In diesem Kapitel werden zuerst die Erkenntnisse des Gestaltungsteils zusammengefasst. Danach wird dargelegt, wie die Erkenntnisse der Dissertation sowohl in Handlungsempfehlungen für die Forschung als auch für die Praxis übersetzt werden konnten und somit die gestaltungsgeleitete Fragestellung beantwortet werden konnte.

3.1 Erkenntnisse des Gestaltungsteils

Im Gestaltungsteil konnten sowohl Erkenntnisse für die Forschung als auch für die Praxis bezüglich des Umgangs mit variablen Vergütungsbestandteilen dargelegt werden. Diese Erkenntnisse können auch als Ansatzpunkt für weitere Arbeiten in diesem Bereich dienen.

In der bisherigen Forschungsliteratur können aufgrund der unterschiedlichen Bezeichnungen variabler Vergütungsbestandteile und keiner klaren Abgrenzung zu anderen Vergütungselementen Redundanzen entstehen. Deswegen können die fünf erarbeiteten variablen Vergütungsbestandteile als Handlungsempfehlung für die Forschung angesehen werden, um neue Synergien in diesem Gebiet zu schaffen und als Basis für alle weiteren Fragestellungen in diesem Bereich zu dienen. Außerdem wurde aufgezeigt, wie die Vorteile der Employee Journey in dieser Arbeit deutlich geworden sind. Für die Forschung kann die Employee Journey als strukturierte Art angesehen werden, um eine holistische Analyse der unterschiedlichen Stationen des Mitarbeiters im Unternehmen durchzuführen. Dadurch kann die Mitarbeiterperspektive herausgearbeitet werden, was in bisherigen Forschungsarbeiten

im Bereich der variablen Vergütung noch nicht zum Tragen gekommen ist. Außerdem wurde dargelegt, dass in einer Station der Employee Journey unterschiedliche Mitarbeiter- und Unternehmenskriterien zusammenfasst und gemeinsam analysiert werden können. Abschließend wurde empfohlen, das interne und externe Unternehmensumfeld bei der Analyse der variablen Vergütung zu berücksichtigen, da zum Beispiel der Unternehmenszyklus oder die -kultur diese beeinflussen.

Auch für die Praxis konnte der Gestaltungsteil konkrete Ergebnisse liefern. So wurde bereits in der Problemstellung formuliert, dass Führungskräfte in einem agilen Umfeld selbstständig Entscheidungen über den Einsatz variabler Vergütungsbestandteile für ihre Mitarbeiter treffen müssen. Durch den Einsatz von Personas und beispielhaften Unternehmenssituationen konnte anschaulich gezeigt werden, wie die Ergebnisse dieser Dissertation einfach und gleichzeitig zielgerecht dabei helfen, die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile zu beurteilen. Des Weiteren wurde herausgestellt, dass diese Methodik auch als Blaupause für ähnliche Untersuchungen mit eigenen Unternehmensdaten dienen kann. Dadurch ist die entsprechende Führungskraft befähigt, für das Unternehmen und die Mitarbeiter bessere Entscheidungen im Bereich der variablen Vergütung zu treffen.

3.2 Beantwortung der gestaltungsgeleiteten Fragestellung

Ziel des Gestaltungsteils dieser Arbeit war es, darzulegen, wie die Erkenntnisse dieser Dissertation in Handlungsempfehlungen zur Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile sowohl für die Forschung als auch Praxis übersetzt werden konnten. Dafür wurden zuerst Handlungsempfehlungen für die Forschung und dann für die Praxis entwickelt.

Für die Forschung wurde aufgezeigt, dass die Klassifizierung variabler Vergütungsbestandteile, welche im theoretischen Teil dieser Arbeit hergleitet wurde, als Ansatzpunkt für alle weiteren Untersuchungen in diesem Bereich essenziell ist. Außerdem konnte für die Forschung empfohlen werden, dass sich die Employee Journey zur Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile unter der Berücksichtigung des Unternehmensumfeld eignet.

Für die Praxis wurde aufgezeigt, wie sowohl Erkenntnisse aus dem theoretischen als auch empirischen Teil dieser Arbeit anschaulich eingesetzt werden können, um die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile zu beurteilen. Dies gelang mit Hilfe der Methodik der Personas und beispielhaften Unternehmenssituationen. Führungskräfte sollten durch diese praxisnahen Handlungsempfehlungen befähigt sein, selbstständig die Relevanz variabler

Vergütungsbestandteile beurteilen zu können, um bestmögliche Entscheidungen in diesem Bereich treffen zu können.

Das Hauptziel dieser Arbeit war die Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile für Mitarbeitergruppen unterhalb des Top-Managements. Der theoretische als auch der empirische Teil haben dafür die nötigen Erkenntnisse geliefert. Der Gestaltungsteil hat jedoch noch dazu beigetragen, die Erkenntnisse in einer strukturierten und anschaulichen Weise in Handlungsempfehlungen sowohl für die Forschung als auch Praxis zu überführen.

V SCHLUSSTEIL

1 Zusammenfassung und Fazit

Dieses Kapitel beginnt mit einer Zusammenfassung dieser Arbeit. Danach werden die Limitationen dieser Studie aufgezeigt.

1.1 Zusammenfassung

In der Ausgangslage dieser Dissertation wurde beschrieben, dass Unternehmen, besonders aus Industrienationen, mit dem Fachkräftemangel und seinen negativen Konsequenzen konfrontiert werden. Diese Herausforderungen müssen Unternehmen bewältigen, um weiter wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei wurde als ein betriebswirtschaftlicher Lösungsansatz der Einsatz variabler Vergütung genannt. Durch die konkrete Ausgestaltung variabler Vergütung können neue Anreize für Fachkräfte geschaffen als auch Kosten nachhaltig gesenkt oder kontrolliert werden.

Weiter wurde ausgeführt, dass die Basis für den Einsatz variabler Vergütung die richtige Auswahl der konkreten variablen Vergütungsbestandteile ist. Diese Entscheidung muss in einem agilen Umfeld durch die disziplinarische Führungskraft getroffen werden. Hier zeigte sich jedoch die Problemstellung der Dissertation. Führungskräfte müssen aus einer gestiegenen Anzahl variabler Vergütungsbestandteile eine aus Mitarbeiterperspektive transparente Entscheidung treffen. Ohne eine Handlungsempfehlung zur Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in unterschiedlichen Situationen steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Führungskräfte eine suboptimale Entscheidung für ihre Mitarbeiter und das Unternehmen treffen. Auf Basis dieser Schlussfolgerung hat sich dann auch die Relevanz für die Forschung und Praxis begründet.

Um diese Problemstellung zu lösen, musste die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile beurteilt werden können. Diese Hauptzielstellung wurde dabei in mehrere Teilzielstellungen heruntergebrochen. So mussten zuerst variable Vergütungsbestandteile definiert, klassifiziert und abgrenzt werden. Damit verbunden war die Herleitung von Kriterien und Parametern, welche von diesen beeinflusst werden können. Auf Basis dieser Erkenntnisse und weiterer wissenschaftlichen Arbeiten sollte als weiteres Teilziel die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile aus theoretischer Perspektive beurteilt werden. Diesen theoretischen Zielstellungen folgte die empirische Zielstellung, nämlich die Relevanz variabler

Vergütungsbestandteile konkret aus der Perspektive von Studenten und Mitarbeitern aus dem IT-Umfeld in Deutschland zu analysieren. Die letzte Teilzielstellung bestand darin, die bisherigen Ergebnisse in Handlungsempfehlungen für die Forschung und Praxis zu überführen. Nachdem die Problemstellung dargelegt und die Zielstellungen definiert wurden, war es möglich, den Stand der Forschung in diesem Themenbereich herzuleiten, welcher in die Forschungslücke mündete. So fehlte in der Literatur eine Abgrenzung variabler Vergütungsbestandteile untereinander und innerhalb des Total Reward Ansatzes sowie eine Übersicht über Kriterien, die durch diese beeinflusst werden können. Außerdem hat sich bei der Betrachtung des Forschungsstands herausgestellt, dass die kompetenzbasierte Vergütung noch zu wenig in der Literatur diskutiert wird. Darüber hinaus hat die Mitarbeiterperspektive auf die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile gefehlt, welche unter anderem mit dem Einsatz der Employee Journey herausgearbeitet wird und somit zu einer besseren Beurteilung der Relevanz beitragen kann. Um diese Defizite in der Forschung zu schließen, mussten unter anderem diese theoriegeleiteten Forschungsfragen beantwortet werden:

1) Wie ist die Definition, Klassifizierung und Abgrenzung variabler Vergütungsbestandteile untereinander sowie innerhalb des Total Rewards Ansatzes unterhalb des Top-Managements vorzunehmen?

2) Welche Mitarbeiter- und Unternehmenskriterien können unter Berücksichtigung des internen und externen Unternehmensumfelds durch variable Vergütung beeinflusst werden?

3) Wie ist die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile unterhalb des Top-Managements gegenüber den Kriterien aus der zweiten Fragestellung entlang der Employee Journey aus theoretischer Sicht zu beurteilen?

Dabei haben sich die theoretischen Ausführungen zuerst mit der Beantwortung der ersten theoriegeleiteten Fragestellung befasst. So wurde dargestellt, dass sich variable Vergütung innerhalb des Total Rewards Ansatzes durch seinen monetären Wert und der Fluktuation seiner Auszahlungshöhe von der Grundvergütung und den Nebenleistungen abgrenzen lässt. Danach wurden auf Basis der Literatur die einzelnen variablen Vergütungsbestandteile herausgearbeitet. Diese konnten mit Hilfe von Methoden der Clusteranalyse in fünf variable Vergütungsbestandteile kategorisiert werden.

Damit die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile beurteilt werden konnte, mussten zuerst Mitarbeiter- und Unternehmenskriterien herausgearbeitet werden, welche durch variable Vergütung beeinflusst werden. Hier konnten aus entsprechenden wissenschaftlichen

Beiträgen zwölf Mitarbeiter- und zwei Unternehmenskriterien identifiziert werden. Gleichzeitig wurde herausgearbeitet, dass der Wirkungsmechanismus zwischen variabler Vergütung und den entsprechenden Kriterien durch das Unternehmensumfeld, wie zum Beispiel der Kultur eines Landes, beeinflusst werden kann. Somit wurde die zweite theoriegeleitete Fragestellung beantwortet.

Um die letzte theoriegeleitete Fragestellung zu beantworten, musste die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile aus theoretischer Sicht beurteilt werden. Dafür wurde eine eigens entwickelte Employee Journey zur Hilfe genommen, welche es erlaubt hat, die oberen Kriterien weiter zusammenzufassen und die Analyse in einer strukturierten Weise durchzuführen. Im Ergebnis konnte festgestellt werden, dass sich aus theoretischer Sicht die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile deutlich unterscheidet. So wurde zum Beispiel die kompetenzbasierte Vergütung in den meisten Stationen der Employee Journey als am relevantesten beurteilt. Dieser theoretische Ansatz unterlag jedoch den Limitationen, dass zum einen nicht in jeder Station der Employee Journey eine eindeutige Beurteilung der Relevanz vorgenommen und zum anderem die Mitarbeiterperspektive nicht berücksichtigt werden konnte. Diese Einschränkungen konnten jedoch durch die Beantwortung der empirischen Fragestellung ausgeglichen werden.

Die empirische Fragestellung hat sich zum Ziel gesetzt, herauszufinden, wie die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile gegenüber den Kriterien aus der zweiten theoriegeleiteten Fragestellung entlang der Employee Journey von Studenten und Mitarbeiter aus dem IT-Umfeld beurteilt werden. Dafür musste jedoch zuerst ein entsprechendes methodisches Vorgehen und die darauf aufbauende Operationalisierung bestimmt werden.

Zur Beantwortung der empirischen Fragestellung wurde sich für die Umfrage als Erhebungsmethode entschieden, da diese sich sehr gut eignet, die Mitarbeiterperspektive auf die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile zu erheben. Dabei wurde eine Stichprobengröße von circa 384 Umfrageteilnehmer benötigt. Die Umfrageteilnehmer stammen dabei aus dem IT-Umfeld in Deutschland.

Der Kern der Operationalisierung war dabei die Herleitung eines entsprechenden Fragebogens. Dieser wurde neben einem Einleitungs- und Schlussteil in drei Aufgabeblöcke unterteilt (vgl. Tabelle 17) und auf Basis der theoretischen Ergebnisse hergeleitet. Um eine hohe Qualität des Fragebogens und die Einhaltung der Gütekriterien Reliabilität und Validität sicherzustellen, wurde das Feedback von drei Vergütungsexperten sowie die Ergebnisse mehrerer Pretests eingearbeitet. Der Fragebogen wurde danach in das Umfragetool SoSci

Survey eingearbeitet und auf der Umfrageplattform Clickworker online gestellt. Nachdem 400 Umfrageteilnehmer aus dem IT-Umfeld in Deutschland teilgenommen haben und 392 ausgefüllte Fragebogen den Qualitätsstandards bzw. Auswahlkriterien entsprochen haben, konnte mit der Auswertung der Ergebnisse begonnen werden.

Zuerst wurden die soziodemografischen Angaben und die Risikobereitschaft ausgewertet. Generell konnte festgestellt werden, dass die Mehrheit der Teilnehmer männlich ist und eine Mehrheit in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen arbeitet. Das durchschnittliche Alter der Teilnehmer ist 37 Jahre. Außerdem schätzen sich mehr Umfrageteilnehmer als eher risikobereit als weniger risikobereit ein.

Danach wurden die Ergebnisse zur Relevanz variabler Vergütungsbestandteile entlang der Employee Journey ausgewertet. Dabei wurde sich die Relevanz in jeder einzelnen Station angeschaut. Grundsätzlich konnte festgestellt werden, dass sich diese in den einzelnen Stationen zum Teil deutlich unterscheidet. So wurde zum Beispiel die kompetenzbasierte Vergütung in der Employee Station „Weiterentwicklung der Mitarbeiter“ oder der Team-Bonus in der Employee Station „Integration neuer Mitarbeiter“ als am relevantesten angesehen. Danach wurde auch untersucht, wie die Umfrageteilnehmer die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile über allen Stationen der Employee Journey hinweg beurteilt haben. Hier haben über 70% der Teilnehmer eine eindeutige Präferenz für einen bestimmten variablen Vergütungsbestandteil.

Zusätzlich wurde ausgewertet, ob es einen ungerichteten bzw. gerichteten Zusammenhang zwischen der Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile und den soziodemografischen Eigenschaften der Umfrageteilnehmer gibt. Dafür wurde auf unterschiedliche statistische Methoden, wie den korrigierten Kontingenzkoeffizienten und logistische Regressionen, zurückgegriffen. Generell konnte dargelegt werden, dass es oft nur einen schwachen und insignifikanten Zusammenhang auf einem Signifikanzniveau von 5% gibt. Nichtsdestotrotz konnten auch einige signifikante Zusammenhänge nachgewissen werden. Diese sind vor allem mit der Risikobereitschaft in Verbindung zu bringen.

Abschließend wurden auch noch die Ergebnisse bzgl. des Einflusses des Unternehmensumfelds auf die Effektivität variabler Vergütung untersucht. Hier hat sich vor allem gezeigt, dass die Umfrageteilnehmer mehrheitlich zustimmen, dass die Unternehmenskultur oder die Tatsache, ob es sich um einen privaten oder öffentlichen Sektor handelt, die Effektivität variabler Vergütung beeinflusst.

Bei der anschließenden Interpretation dieser empirischen Ergebnisse wurden Parallelen und Unterschiede zur Theorie herausgearbeitet. So war eine Parallele in den Ergebnissen, dass sich die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile zwischen den unterschiedlichen Stationen der Employee Journey unterscheidet. Des Weiteren ist innerhalb vieler Stationen die Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile zwischen Theorie und Empirie ähnlich ausgefallen. Unterschiede zwischen Theorie und Empirie gab es jedoch vor allem in Bezug auf die Beurteilung der individuellen variablen Leistungsvergütung und der Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Letzteres konnte mit der gering ausgeprägten Aktienkultur in Deutschland begründet werden. Bei den ungerichteten bzw. gerichteten Zusammenhängen zwischen der Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile und den soziodemografischen Eigenschaften der Umfrageteilnehmer waren die Ergebnisse in vielen Fällen wenig signifikant, was auf eine hohe Objektivität hindeutet. Nichtsdestotrotz konnte aufgezeigt werden, dass sowohl im theoretischen Teil als auch im empirischen Teil bei der Beurteilung der Relevanz die Risikobereitschaft der Mitarbeiter berücksichtigt werden muss. Bei der Diskussion der empirischen Ergebnisse wurde auch noch einmal separat auf die kompetenzbasierte Vergütung eingegangen. Hier konnte bewiesen werden, dass diese besonders in zwei Stationen der Employee Journey als äußerst relevant angesehen wurde und es somit auch aus Sicht der Forschung nötig ist, diesen variablen Vergütungsbestandteil intensiver zu untersuchen. Abschließend konnte dargelegt werden, dass in den meisten Fällen sowohl die Theorie als auch die Empirie zu gleichen Ergebnissen bzgl. des Einflusses des Unternehmensumfelds auf variable Vergütung kommt. Somit konnte konkludiert werden, dass anhand dieser Ergebnisse die empirische Forschungsfrage vollständig beantwortet werden konnte.

Der letzte Teil dieser Arbeit hat sich der Beantwortung der gestaltungsgeleiteten Forschungsfrage gewidmet, nämlich wie die gewonnenen Erkenntnisse der Dissertation in eine Handlungsempfehlung zur Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile sowohl für die Forschung als auch für die Praxis übersetzt werden können. Dabei wurde für die Forschung die Empfehlung ausgesprochen, dass die fünf erarbeiteten variablen Vergütungsbestandteile als Basis für weitere wissenschaftliche Arbeiten anzusehen sind, um Redundanzen zu vermeiden und eine weitere theoretische Integration voranzutreiben. Außerdem wurde empfohlen, die Employee Journey als Methode zur Untersuchung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile zu verwenden und dabei auch das Unternehmensumfeld zu berücksichtigen. Die praxisorientierte Handlungsempfehlung hat

dabei anhand von Personas und beispielhaften Unternehmenssituationen aufgezeigt, wie die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile beurteilt werden kann und wie deutlich sich diese zwischen Mitarbeitern und unterschiedlichen Stationen der Employee Journey unterscheiden kann.

1.2 Limitationen

Wie in jeder wissenschaftlichen Arbeit gibt es auch in dieser Dissertation Limitationen. Diese müssen bei der Einordnung der Ergebnisse der Arbeit berücksichtigt werden.

So wurden die beiden ersten theoriegeleiteten Fragestellungen auf Basis relevanter Forschungsbeiträge, welche meistens zwischen dem Jahr 2000 und 2024 erschienen sind, beantwortet. Auch wenn bei der Auswahl der Literatur auf eine strukturierte Recherchemethode (vgl. Kapitel II.1.1) gesetzt wurde, kann nicht garantiert werden, dass es sich um eine vollständige Auflistung aller Beiträge handelt. Dies bedeutet, dass es unter anderem weitere Arbeiten gibt, die zusätzliche Kriterien aufzeigen, die durch variable Vergütung beeinflusst oder zur Bildung der Cluster variabler Vergütungsbestandteile herangezogen werden können.

Eine weitere Limitation bezieht sich auf die zweite theoriegeleitete Forschungsfrage. Hier wurde sich mit den Kriterien befasst, welche durch variable Vergütung beeinflusst werden können. Dieser Wirkungszusammenhang basiert auf den Erkenntnissen unterschiedlicher wissenschaftlicher Arbeiten. Diese haben oft unterschiedliche Forschungsmethoden oder Untersuchungsgruppen herangezogen, weshalb die Ergebnisse aus diesem Teil als Handlungsempfehlung interpretiert werden sollen und keine Generalisierung über verschiedene Branchen und Länder darstellen.

Im empirischen Teil wurde sich nur auf Studenten und Mitarbeiter aus dem IT-Umfeld in Deutschland beschränkt. Diese Eingrenzung war notwendig, um Verzerrungseffekte, die zum Beispiel durch Umfrageteilnehmer entstehen, welche aus unterschiedlichen Branchen kommen, zu vermeiden. Außerdem ist der Fachkräftemangel besonders stark im IT-Bereich ausgeprägt (vgl. Kapitel II.1.1.1), weswegen diese Einschränkung einen besonderen Beitrag leistet, um zu zeigen, wie variable Vergütung für diese Personengruppe sinnvoll eingesetzt werden kann. Daraus resultiert jedoch die Limitation, dass die Ergebnisse des empirischen Teils nur beschränkt auf andere Branchen übertragen werden können.

Bei der Analyse der ungerichteten bzw. gerichteten Zusammenhänge mussten manche soziodemografischen Eigenschaften weiter geclustert werden, um die jeweiligen

Voraussetzungen zur Durchführung der gewählten statistischen Methoden, wie zum Beispiel logistischen Regressionen, zu erfüllen. Dadurch ging ein gewisser Detailgrad verloren, was eine weitere Limitation der Arbeit darstellt.

Des Weiteren wurde nicht betrachtet, wie sich die absolute oder relative Höhe der Auszahlung der entsprechenden variablen Vergütungsbestandteile auf die Relevanz variabler Vergütung auswirkt. Es kann angenommen werden, dass bei kleinen Auszahlungsbeträgen aus variabler Vergütung im Vergleich zur Grundvergütung ein geringerer Einfluss auf Kriterien wie die Produktivität oder Motivation vorliegt als bei verhältnismäßig großen Auszahlungsbeträgen. Dies kann wiederum zu einer unterschiedlichen Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in unterschiedlichen Situationen durch Mitarbeiter führen.

Abschließend wurde sich bei allen Forschungsfragen nur auf Mitarbeitergruppen unterhalb des Top-Managements konzentriert. Dadurch kann keine Aussage darüber getroffen werden, welche variablen Vergütungsbestandteile für das Top-Management relevant sind, was somit eine weitere Limitation darstellt.

2 Ergebnisse und Erkenntnisse

In diesem Kapitel wird darauf eingegangen, wie durch diese Arbeit die eingangs beschriebene Forschungslücke geschlossen und die Hauptzielstellung erreicht werden konnte. Außerdem wird dargestellt, wie diese Dissertation einen Mehrwert sowohl für die Forschung als auch für die Praxis geschaffen hat.

2.1 Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse für die Forschung

Eingangs wurde beschrieben, dass es nötig ist, durch eine Kategorisierung von variablen Vergütungsbestandteilen eine Basis für weitere wissenschaftliche Untersuchungen zu schaffen und deren Relevanz zu beurteilen. Außerdem wurde aufgezeigt, dass der Forschungsstand zur kompetenzbasierten Vergütung noch limitiert ist und die Mitarbeiterperspektive auf variable Vergütung noch nicht berücksichtigt wurde (vgl. Abb. 13). Um diese Defizite in der Forschung zu schließen, hat die Dissertation wichtige Ergebnisse geliefert.

Generell lässt sich variable Vergütung deutlich von anderen Elementen des Total Rewards Ansatzes, wie der Grundvergütung und Nebenleistungen, abgrenzen. Dafür wurde variable Vergütung auf Basis verschiedener Arbeiten definiert (vgl. dazu Greene, 2013 und van het Kaar

& Grünell, 2001) und anschließend innerhalb von sechs Total Rewards Ansätzen (vgl. Tabelle 1) eingeordnet. Außerdem konnten die folgenden fünf Kategorien variabler Vergütungsbestandteile auf Basis von Methoden der Clusteranalyse und eindeutig definierten Unterscheidungskriterien hergeleitet werden:

- Mitarbeiterkapitalbeteiligung
- Individuelle variable Leistungsvergütung
- Team-Bonus
- Erfolgsbeteiligung
- Kompetenzbasierte Vergütung

Diese Kategorien variabler Vergütungsbestandteile können für weitere wissenschaftliche Arbeiten in diesem Bereich als Basis angesehen werden. Zusätzlich wurde die Herleitung dieser Kategorien transparent mithilfe unterschiedlicher Kriterien begründet, welche es erlauben, bei Bedarf auch neue Kategorien variabler Vergütungsbestandteile zu definieren.

Neben diesen Kategorien variabler Vergütungsbestandteilen wurden auch 14 Kriterien herausgearbeitet, welche durch variable Vergütung beeinflusst werden können. Dazu zählen unter anderem Motivation, Arbeitszufriedenheit und Produktivität. Für die Forschung wurde im Ergebnis ein umfangreicher Kriterienkatalog erarbeitet, welcher für weiterführende Analysen verwendet werden kann. Gleichzeitig wurde dadurch ein Teil der Forschungslücke geschlossen, da in der Literatur nur immer bestimmte Kriterien betrachtet wurden (vgl. dazu zum Beispiel die Arbeiten von Kuvaas et al., 2020 oder Friebel et al., 2017), diese Kriterien jedoch noch nicht zusammenhängend entlang der Employee Journey untersucht wurden. Dadurch konnte anschließend im weiteren Verlauf der Dissertation die Relevanz, welche sich aus der Wechselwirkung zwischen den Kategorien variabler Vergütungsbestandteile und den entsprechenden Kriterien ergibt (vgl. Abb. 6), herausgearbeitet werden.

Dieser Aspekt leitet direkt zu einem weiteren Ergebnis für die Forschung über. Der Einsatz der Employee Journey hat maßgeblich dazu beigetragen, vor allem in Kombination mit der Umfrage, die Mitarbeiterperspektive auf die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in einer strukturierten Weise herauszuarbeiten. Der Einsatz der Employee Journey konnte des Weiteren einen Teil der Forschungslücke schließen. Diese Methodik wurde zwar bereits in verschiedenen Arbeiten eingesetzt (vgl. dazu Plaskoff, 2017 oder Horváth & Kenesei, 2023), jedoch noch nicht in Verbindung mit variablen Vergütungsbestandteilen.

Außerdem hat der Einsatz der Umfrage dazu beigetragen, zwei weitere Aspekte der Forschungslücke zu adressieren. Zum einen wurden in der Literatur variable

Vergütungsbestandteile oft positiv beurteilt (vgl. dazu Mitra et al. 2011 oder Bryson & Freeman, 2019), was eine eindeutige Beurteilung der Relevanz erschwert hat. Durch den Einsatz von Rangfragen in der Umfrage, mussten die Teilnehmer variable Vergütungsbestandteile unterschiedlich einordnen und somit positiver oder negativer bewerten, was zu einer konsequenteren Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile geführt hat. Zum anderen konnten neue Ergebnisse bezüglich der kompetenzbasierten Vergütung gewonnen werden. Hier war der Forschungsstand noch gering ausgeprägt und diese Art der variablen Vergütung noch nicht in einem Vergleich mit anderen variablen Vergütungsbestandteilen berücksichtigt (vgl. Abb. 13). Jedoch hat sich im empirischen Teil der Arbeit gezeigt, dass diese in bestimmten Stationen der Employee Journey als äußerst relevant beurteilt wurde, um die entsprechenden Unternehmensziele zu erreichen. So wurde die kompetenzbasierte Vergütung in der Station „Förderung von Innovation“ als am zweit relevantesten beurteilt und in der Station „Weiterentwicklung der Mitarbeiter“ als am relevantesten. Dabei hat kein anderer variabler Vergütungsbestandteil in einer Station der Employee Journey eine so hohe Zustimmung erhalten wie die kompetenzbasierte Vergütung (vgl. Abb. 32). Dieses Ergebnis unterstreicht noch einmal deutlich, dass es für die Forschung von signifikanter Bedeutung ist, diesen variablen Vergütungsbestandteil zukünftig stärker zu berücksichtigen.

2.2 Wichtige Ergebnisse und Erkenntnisse für die Praxis

Aus Sicht der Praxis war es relevant, sich mit diesem Gebiet zu befassen, da variable Vergütung als betriebswirtschaftliches Instrument angesehen werden kann, um den Fachkräftemangel und seine negativen Konsequenzen zu begegnen. Jedoch haben konkret Handlungsempfehlungen für Führungskräfte gefehlt, um die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile richtig einzuordnen und faktenbasierte Entscheidungen treffen zu können. An dieser Stelle hat die Dissertation wichtige Erkenntnisse für die Praxis geliefert.

Konkret wurde eine praxisorientierte Handlungsempfehlung hergeleitet, welche die Ergebnisse des theoretischen und empirischen Teils zusammenbringt und deren Anwendung mit Hilfe von Personas und bespielhaften Unternehmenssituationen aufzeigt. Hier konnte anschaulich dargelegt werden, dass sich die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in unterschiedlichen Stationen der Employee Journey sowohl aus theoretischer Sicht als auch auf Basis der Einschätzung von Studenten und Mitarbeitern aus dem IT-Umfeld in Deutschland deutlich unterscheidet. So ist zum Beispiel zur Steigerung der Mitarbeiterleistung eine

Erfolgsbeteiligung am relevantesten, geht es jedoch darum, die Weiterentwicklung der Mitarbeiter zu fördern, eine kompetenzbasierte Vergütung. Besonders die Einbindung der Mitarbeiterperspektive hat hier nicht nur einen Aspekt der Forschungslücke geschlossen, sondern auch zu einer umfangreichen Handlungsempfehlung für die Führungskräfte beigetragen. Darüber hinaus wurde auch noch aufgezeigt, wie soziodemografische Eigenschaften und die Risikobereitschaft der Mitarbeiter die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile beeinflussen. So haben die logistischen Regressionen in Kombination mit Personas unter anderem dargelegt, wie zum Beispiel der höchste Bildungsabschluss einer Person die Präferenz für einen bestimmten variablen Vergütungsbestandteil zusätzlich beeinflussen kann. Außerdem wurde sowohl in der Theorie (vgl. dazu den Beitrag von Dohmen & Falk, 2011) als auch anhand der empirischen Ergebnisse (vgl. Kapitel III.2.2.2.3) gezeigt, dass besonders die Risikobereitschaft der Mitarbeiter bei der Beurteilung der variablen Vergütung herangezogen werden sollte. Wenn Führungskräfte diese Erkenntnisse, am besten noch unter Berücksichtigung des Unternehmensumfeldes, bei der Entscheidung bezüglich variabler Vergütungsbestandteile beachten, können sie einen effizienten Beitrag dazu leisten, variable Vergütung erfolgreich im Unternehmen und für die eigenen Mitarbeiter einzusetzen. Dadurch kann die Wahrscheinlichkeit für Fehlentscheidungen verringert und somit die Problemstellung der Dissertation gelöst werden.

Neben den Führungskräften können auch Experten im Bereich der Vergütung neue Erkenntnisse aus dieser Arbeit gewinnen. Wir bereits im Kapitel zur Praxisrelevanz aufgeführt, können Kategorien variabler Vergütungsbestandteile dazu dienen, bereits existierende variable Vergütungsbestandteile im Unternehmen neu einzuordnen. Die Herleitung der fünf Kategorien variabler Vergütungsbestandteile bietet somit die nötige Argumentationsbasis, um bestehende variable Vergütungsbestandteile im Unternehmen neu zu diskutieren und kritisch zu hinterfragen. Dadurch können Redundanzen vermieden und Synergien im Bereich der variablen Vergütung geschaffen werden.

Außerdem wurden zwölf Mitarbeiter- und zwei Unternehmenskriterien hergeleitet, welche durch variable Vergütungsbestandteile beeinflusst werden können. Diese Übersicht (vgl. Tabelle 28) kann für Vergütungsexperten dazu dienen, dem Management allgemein aufzuzeigen, welche Kriterien durch variable Vergütung beeinflusst werden können und speziell welche dieser Kriterien aus Sicht der Unternehmensstrategie besonders ausschlaggebend sind. Darauf aufbauend kann sich dann mit den dafür relevanten variablen Vergütungsbestandteilen befasst werden.

Mitarbeiterkriterien		Unternehmenskriterien
Motivation	Fehlverhalten	Kosten und Gewinn
Innovation	Wissenszuwachs	Produktivität
Selektion/ Attraktivität	Teamzusammenarbeit bzw. Kollaboration	
Fluktuation	Gemeinsame Führung bzw. shared leadership	
Arbeitszufriedenheit	Flexibilität	
Erschöpfung und Stress	Performance	

Tabelle 28: Übersicht: Mitarbeiter- und Unternehmenskriterien die durch variable Vergütung beeinflusst werden können. (Quelle: Eigene Darstellung).

Zusammenfassend kann als wichtigstes Ergebnis dieser Arbeit für die Praxis festgehalten werden, dass variable Vergütung nicht gleich variable Vergütung ist (vgl. u.a. Abb. 32). Das heißt, in unterschiedlichen Situationen und für unterschiedliche Mitarbeiter sind unterschiedliche variable Vergütungsbestandteile relevant. Jede Führungskraft sollte diese Erkenntnis beim Einsatz variabler Vergütung berücksichtigen, um sowohl für die Mitarbeiter als auch das Unternehmen die bestmöglichen Ergebnisse zu erreichen.

3 Ausblick

Im letzten Kapitel dieser Arbeit wird ein Ausblick gegeben, wie die Ergebnisse dieser Dissertation als Basis für weitere Vorhaben genutzt werden können. Dazu wird zuerst der Praxis- und danach der Forschungsausblick dargestellt.

3.1 Praxisausblick

In dieser Dissertation wurden Handlungsempfehlungen zur Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile hergeleitet. Dadurch wurde gezeigt, wie Führungskräfte die Ergebnisse der Dissertation für Mitarbeiter in unterschiedlichen Unternehmenssituationen anwenden können. Diese Ergebnisse bzw. Vorgehensweisen können jedoch anhand vier Schritte für das jeweilige Unternehmen weiter ausgebaut und konkretisiert werden.

Variable Vergütungsbestandteile können aufgrund unterschiedlicher Kennzahlen, Parameter oder Zielerreichungskurven weiter im Detail ausgearbeitet werden. Dieser Detailgrad wurde in der Arbeit jedoch nicht berücksichtigt, da unter anderem die konkreten finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen zwischen Unternehmen deutlich unterschiedlich ausgestallt sein können. Deswegen ist ein erster Schritt, die fünf Kategorien variabler Vergütungsbestandteile mit zusätzlichen internen Informationen anzureichern, damit zum Beispiel die Mitarbeiter sich mit diesen identifizieren können.

Die Ergebnisse des theoretischen Teils bzgl. der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile sind sehr allgemein, da diese auf unterschiedlichen wissenschaftlichen Arbeiten basieren.

Wiederum sind die Ergebnisse des empirischen Teils sehr speziell auf IT-Studenten und IT-Mitarbeiter aus Deutschland ausgerichtet. Deswegen bietet sich als zweiter Schritt an, eine ähnliche Umfrage mithilfe der Employee Journey, durchzuführen, um einen besseren Einblick in die Relevanz der eigenen variablen Vergütungsbestandteile im Unternehmen zu erhalten.
Im dritten Schritt besteht die Möglichkeit, weitere Personas zu entwickeln, welche unter anderem die Realität im eigenen Unternehmen noch besser widerspiegeln. Dadurch können die Ergebnisse der Dissertation und möglicher eigener Umfrageergebnisse noch spezifischer angewandt werden und eine unternehmenseigene Handlungsempfehlung bzgl. der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile hergeleitet werden.
Im letzten Schritt können sich noch zwei weiterführende Fragen gestellt werden. Zum einen kann hinterfragt werden, ob eine generelle Einordung variabler Vergütung im Vergleich zu anderen Elementen des Total Rewards Ansatzes, wie zum Beispiel der Grundvergütung und Nebenleistungen, im Unternehmen sinnvoll ist. Besonders wenn der relative monetäre Betrag der variablen Vergütung sehr gering ist, könnte dies auch deren Relevanz negativ beeinflussen. Zum anderen kann sich die Frage nach der richtigen Kommunikation an die Mitarbeiter gestellt werden. Hier muss nachvollziehbar, unter anderem auf Basis der Ergebnisse dieser Dissertation, erläutert werden, warum für unterschiedliche Mitarbeitergruppen, unterschiedliche variable Vergütungsbestandteile relevant sind, um somit die nötige Transparenz zu schaffen.

3.2 Forschungsausblick

Die Ergebnisse dieser Dissertation konnten die Forschungslücke schließen. Jedoch hat sich im Verlauf der Arbeit gezeigt, dass viele Ergebnisse als Basis für weitere Forschungsvorhaben angesehen werden können und weitere Fragen in diesem Forschungsbereich beantwortet werden müssen.
In dieser Arbeit wurde die Höhe des monetären Zielwerts des jeweiligen variablen Vergütungsbestandteils nicht berücksichtigt. Ein Grund dafür ist, dass die untersuchte Zielgruppe hierfür immer noch zu divers ist. Es müsste eine engere Zielgruppe herangezogen werden, um zu klären, ob die absolute Höhe der variablen Vergütung die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile beeinflusst. So müssten zum Beispiel Umfrageteilnehmer mit einem ähnlichen Gehalt ausgewählt werden, um Verzerrungen zu vermeiden. Hier könnten unter anderem Untersuchungen helfen, welche sich auf ein bestimmtes Unternehmen bzw. bestimmte Mitarbeiter konzentrieren.

Eine weitere Forschungsrichtung wäre, wie Nebenleistungen die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile beeinflussen. Zum Beispiel hat die Arbeit von Curran und Walsworth gezeigt, dass diese einen positiven Einfluss auf die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter haben (2014, S. 301). Dadurch könnte die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in Bezug auf bestimmten Kriterien oder Unternehmenssituationen an Bedeutung verlieren. Außerdem könnte in diesem Zusammenhang auch die Grundvergütung mit in den Vergleich aufgenommen werden. Dadurch könnte die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in einem noch größeren Rahmen untersucht werden.

Diese Arbeit hat sich im empirischen Teil auf eine Untersuchung unter Studenten und Mitarbeiter aus dem IT-Umfeld in Deutschland beschränkt. Dadurch ergeben sich für die Forschung zusätzliche Fragestellungen. So kann untersucht werden, ob sich die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in anderen Branchen unterscheidet und wie groß der Unterschied zum Beispiel zur IT-Branche ist. Außerdem kann untersucht werden, ob die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile von Mitarbeitern in anderen Ländern unterschiedlich beurteilt wird. So wurde bereits in Kapitel III.3.1.1 erwähnt, dass die Mitarbeiterkapitalbeteiligung in verschiedenen Regionen unterschiedlich beurteilt wird. Schließlich können auch bestimmte Mitarbeitercluster separat untersucht werden. So kann sich zum Beispiel nur auf Mitarbeiter im öffentlichen Sektor oder auf Studenten konzentriert werden.

Auch wurde in dieser Dissertation aufgezeigt, dass soziodemografische Eigenschaften der Umfrageteilnehmer zumindest in einem geringen Maß einen Einfluss auf die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in den verschiedenen Stationen der Employee Journey haben können. Jedoch waren die einzelnen Variablen mit Ausnahme der Risikobereitschaft sehr oft auf einem Niveau von 5% nicht signifikant. Das heißt, es konnten nur zum Teil die Aussagen von Dohmen und Falk bestätigt werden, dass Merkmale wie das Geschlecht in einem Zusammenhang mit variabler Vergütung stehen (2011, S. 557). An dieser Stelle sind jedoch weitere empirische Analysen nötig, die sich besonders mit der Signifikanz der einzelnen soziodemografischen Variablen und deren Einfluss auf variable Vergütung befassen.

Eine weitere Forschungsrichtung besteht im Hinblick auf den Einsatz der Employee Journey. Auch wenn „die Anwendung des Konzepts der Employee Experience Journey Map ziemlich

neu ist […]“ (Übersetzung aus dem englischen Original, Horváth & Kenesei, 2023, S. 217)[4] , hat diese vielfältige Vorteile, welche in dieser Arbeit dargestellt wurden. So können auch weitere Forschungsvorhaben, welche sich mit der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile beschäftigen, diese in dieser Dissertation hergeleitete Version der Employee Journey oder auch Abwandlungen davon verwenden.

Schließlich wurde in der Arbeit von Gupta und Shaw dargelegt, dass das Forschungsgebiet der Vergütung bisher spärlich untersucht wurde, weswegen diese es auch als die „neglected area of Human Resource Management research“ bezeichnet haben (2014, S. 1). Die Ergebnisse dieser Dissertation, wie eine eindeutige Klassifizierung variabler Vergütungsbestandteile und der Einbezug der Mitarbeiterperspektive, haben hier jedoch einen Beitrag geleistet, die Forschung in diesem Bereich voranzubringen. Nichtsdestotrotz gibt es noch viele wichtige Fragestellungen im Bereich der (variablen) Vergütung zu beantworten, wie dieser Forschungsausblick gezeigt hat.

[4] Englischer Originaltext: „The application of the Employee Experience Journey Mapping concept is rather novel […]” (Horváth & Kenesei, 2023, S. 217).

4 Verzeichnisse

4.1 Literaturverzeichnis

Abdulsalam, D.; **Maltarich,** M.; **Nyberg,** A.; **Reilly,** G.; **Martin,** M. (2021). *Individualized pay-for-performance arrangements: Peer reactions and consequences.* In: Journal of Applied Psychology, Jg. 106, Nr. 8, S. 1202 - 1223

Alexandra, T.; **Caius-Ciprian,** T. (2013). *The importance of personnel fluctuation analysis – Case study.* In: Romanian Journal of Experimental Applied Psychology, Jg. 4, Nr. 2, S. 27 - 45

Anthes, E.; **Kurzke,** J. (2021). *Skills im Fokus von Vergütung – ein Imperativ zukünftigen Erfolgs.* Zugriff am 22.11.2023. Verfügbar unter: Skills werden sich mehr auf Vergütung auswirken als Jobtitel - Personalwirtschaft

Anzahl der Erwerbstätigen in der IT-Branche in Deutschland von 2007 bis 2023 nach Segment. Zugriff am 01.10.2023. Verfügbar unter: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/186771/umfrage/erwerbstaetige-in-der-it-branche-in deutschland/#:~:text=Erwerbst%C3%A4tige%20in%20der%20IT%2DBranche%20in%20Deutschland%20bis%202023&text=Im%20Jahr%202021%20waren%2020.500,der%20Branche%20IT%2DHardware%20t%C3%A4tig

Armstrong, M.; **Brown,** D. (2006). *Strategic Reward: Making It Happen.* London, Philadelphia: Kogan Page Limited

Arnold, M. (2021). *Challenges of subjectivity in team performance evaluation.* In: Pacific Accounting Review, Jg. 33, Nr. 1, S. 20 - 35

Artz, B.; **Green,** C.; **Heywood,** J. (2021). *Does performance pay increase alcohol and drug use?* In: Journal of Population Economics, Jg. 34, Nr. 3, S. 969 - 1002

Bacher, J.; **Pöge,** A.; **Wenzig,** K. (2010). *Clusteranalyse. Anwendungsorientierte Einführung in Klassifikationsverfahren.* (3., ergänzte, vollständig überarbeitete und neu gestaltete Auflage). München: Oldenbourg Verlag

Backhaus, K.; **Erichson,** B.; **Gensler,** S.; **Weiber,** R.; **Weiber,** T. (2023). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung.* (17., aktualisierte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler

Bamberger, P.; **Levi,** R. (2009). *Team-based reward allocation structures and the helping behaviors of outcome-interdependent team members.* In: Journal of Managerial Psychology, Jg. 24, Nr. 4, S. 300 - 327

Bandiera, O.; **Barankay,** I.; **Rasul,** I. (2013). *Team incentives: Evidence from a firm level experiment.* In: Journal of the European Economic Association, Jg. 11, Nr. 5, S. 1079 - 1114

Bartel, A.; **Cardiff-Hicks,** B.; **Shaw,** K. (2017). *Incentives for lawyers: Moving away from "eat what you kill".* In: Industrial and Labor Relations Review, Jg. 70, Nr. 2, S. 336 - 358

Bechter, B.; **Braakmann,** N.; **Brandl,** B. (2021). *Variable pay systems and/ or collective wage bargaining? Complements or substitutes?* In: Industrial and Labor Relations Review, Jg. 74, Nr. 2, S. 443 - 469

Beierlein, C.; **Kovaleva,** A.; **Kemper,** C.; **Rammstedt,** B. (2014). *Eine Single-Item-Skala zur Erfassung von Risikobereitschaft: Die Kurzskala Risikobereitschaft-1 (R-1).* In: GESIS-Working Papers, Nr. 34, S. 1 - 26

Bellmann, L.; **Leber,** U. (2007). *Materielle Mitarbeiterbeteiligung. Geringe Verbreitung, aber hohe Intensität.* In: IAB-Kurzbericht, Nr. 13, S. 1 - 6

Bennett, V.; **Levinthal,** D. (2017). *Firm lifecycles: Linking employee incentives and firm growth dynamics.* In: Strategic Management Journal, Jg. 38, Nr. 10, S. 2005 - 2018

Berk, J.; **DeMarzo,** P. (2020). *Corporate Finance.* (5. Auflage). London: Pearson

Bernnat, R.; **Halsch,** V.; **Mette,** P.; **Linder,** A.; **Stindt,** C.; **Daub,** L.; **Schmidtke,** H. (2022). *Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor. Warum wir dringend handeln müssen. Zehn Handlungsempfehlungen als Impuls für Entscheider: innen.* Düsseldorf: PwC Strategy&

Berthon, P.; **Ewing,** M.; **Hah,** L. (2005). *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding.* In: International Journal of Advertising, Jg. 24, Nr. 2, S. 151 - 172

Blasi, J.; **Freeman,** R.; **Kruse,** D. (2016). *Do broad-based employee ownership, profit sharing and stock options help the best firms do even better?* In: British Journal of Industrial Relations, Jg. 54, Nr. 1, S. 55 - 82

Blasi, J.; **Kruse,** D.; **Freeman,** R. (2018). *Broad-based employee stock ownership and profit sharing. History, evidence, and policy implications.* In: Journal of Participation and Employee Ownership, Jg. 1, Nr. 1, S. 38 - 60

Blazovich, J. (2013). *Team identity and performance-based compensation effects on performance.* In: Team Performance Management, Jg. 19, Nr. 3/4, S. 153 - 184

Braje, I.; **Klindžić,** M.; **Galetić,** L. (2019). *The role of individual variable pay in a collectivistic culture society: an evaluation.* In: Economic Research-Ekonomska Istraživanja, Jg. 32, Nr. 1, S. 1352 - 1372

Brandt, H.; **Moosbrugger,** H. (2020). *Planungsaspekte und Konstruktionsphasen von Tests und Fragebogen.* In: Moosbrugger, H.; Kelava, A. (Hrsg.) (2020). Testtheorie und Fragebogenkonstruktion. (3., vollständig neu bearbeitete, erweiterte und aktualisierte Auflage). Berlin: Springer. S. 39 - 66

Brigham, E.; **Ehrhardt,** M. (2014). *Financial Management. Theory and Practice.* (14. Auflage). Delhi: Cengage Learning

Brückner, F.; **von Ameln,** F. (2016). *Agilität.* In: Gr Interakt Org, Jg. 47, Nr. 4, S. 383 - 386

Brown, D.; **Armstrong,** M. (2024). *The renaissance and refashioning of skills-based pay for the 2020s: Learning from the UK.* In: Compensation & Benefits Review, Special Issue: Skill-Based Pay, Jg. 0, Nr. 0, S. 1 - 21

Bryson, C.; **Clark,** A.; **Freeman,** R.; **Green,** C. (2015). *Share capitalism and worker wellbeing.* In: CEP Discussion Paper, Nr. 1329, S. 1 - 30

Bryson, A.; **Freeman,** R. (2019). *The role of employee stock purchase plans — gift and incentive? Evidence from a multinational corporation.* In: British Journal of Industrial Relations, Jg. 57, Nr. 1, S. 86 - 106

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2017). *Das Entgelttransparenzgesetz. Informationen zum Gesetz zur Förderung der Entgelttransparenz.* Berlin: Selbstverleger

Burstedde, A.; **Flake,** R.; **Jansen**, A.; **Malin,** L.; **Risius,** P.; **Seyda,** S.; **Schirner,** S.; **Werner,** D. (2020). *Die Messung des Fachkräftemangels.* In: IW-Report, Nr. 59, S. 1 - 52

Bußmann, S. (2015). *Fachkräftemangel am deutschen Arbeitsmarkt.* In: Lempp, J.; van der Beek, G.; Korn, T. (Hrsg.) (2015). Aktuelle Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung. Konzepte für eine positive regionale Entwicklung. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 45 - 50

Butler, R.; **Lenten,** L.; **Massey,** P. (2020). *Bonus incentives and team effort levels: Evidence from the "Field".* In: Scottish Journal of Political Economy, Jg. 67, Nr. 5, S. 539 - 550

Cappelli, P.; **Conyon,** M.; **Almeda,** D. (2020). *Social exchange and the effects of employee stock options.* In: Industrial and Labor Relations Review, Jg. 73, Nr. 1, S. 124 - 152

Carpenter, M.; **Fredrickson,** J. (2001). *Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty.* In: Academy of Management Journal, Jg. 44, Nr. 3, S. 533 - 545

Chambers, E.; **Foulon,** M.; **Handfield-Jones,** H.; **Hankin,** S.; **Michaels III**, E. (1998). *The war for talent.* In: The McKinsey Quarterly, Jg. 35, Nr. 3, S. 44 - 57

Chang, J.; **Lai,** C.; **Lin,** C. (2003). *Profit sharing, worker effort, and double-sided moral hazard in an efficiency wage model.* In: Journal of Comparative Economics, Jg. 31, Nr. 1, S. 75 - 93.

Chaudhry, T.; **Tirmazee,** Z.; **Ayaz,** U. (2023). *Experimental evidence on group-based attendance bonuses in team production.* In: Journal of South Asian Development, Jg. 18, Nr. 1, S. 90 - 110

Chen, L.; **Wang,** J. (2017). *Business strategy, compensation policy and innovation performance: A Behavioral Perspective.* In: Compensation & Benefits Review, Jg. 49, Nr. 4, S. 189 - 205

Chung, D.; **Byungyeon,** K.; **Niladri,** S. (2020). *A practical approach to sales compensation: What do we know now? What should we know in the future?* In: Foundations and Trends in Marketing, Jg. 14, Nr. 1, S. 1 - 52

Chung, D.; **Steenburgh,** T.; **Sudhir,** K. (2014). *Do bonuses enhance sales productivity? A dynamic structural analysis of bonus-based compensation plans.* In: Marketing Science, Jg. 33, Nr. 2, S. 165 - 187

Cloutier, J.; **Morin,** D.; **Renaud,** S. (2013). *How does variable pay relate to pay satisfaction among Canadian workers?* In: International Journal of Manpower, Jg. 34, Nr. 5, S. 465 - 485

Conroy, S.; **Yoon,** Y.; **Bamberger,** P.; **Gerhart,** B.; **Gupta,** N.; **Nyberg,** A.; **Park,** S.; **Park,** T.; **Shaw,** J.; **Sturman,** M. (2015). *Past, present and future compensation research perspectives*. In: Compensation & Benefits Review, Jg. 47, Nr. 5 - 6, S. 207 - 215

Conroy, S.; **Gupta,** N. (2016). *Team pay-for-performance: The devil is in the details.* In: Group & Organization Management, Jg. 41, Nr. 1, S. 32 - 65

Cooper, A. (2004). *Inmates are running the asylum. Why high-tech products drive us crazy and how to restore the sanity.* (2. Auflage). U.S.: Sams Publishing

Curran, B.; **Walsworth,** S. (2014). *Can you pay employees to innovate? Evidence from the Canadian private sector.* In: Human Resource Management Journal, Jg. 24, Nr. 3, S. 290 - 306

Dahl, M.; **Pierce,** L. (2020). *Pay-for-performance and employee mental health: Large sample evidence using employee prescription drug usage.* In: Academy of Management Discoveries, Jg. 6, Nr. 1, S. 12 - 38

Davidson, R.; **MacKinnon,** J. (2009). *Econometric theory and methods.* New York, Oxford: Oxford University Press

Delahaie, N.; **Duhautois,** R. (2019). *Profit-Sharing and wages: An empirical analysis using French data between 2000 and 2007.* In: British Journal of Industrial Relations, Jg. 57, Nr. 1, S. 107 - 142

Deutsche Industrie- und Handelskammer (2021). *Fachkräftemangel – mit gravierenden Folgen.* Zugriff am 13.05.2023. Verfügbar unter: https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/fachkraefte/beschaeftigung/fachkraeftereport-2021/fachkraeftemangel-mit-gravierenden-folgen--61818

Devaro, J.; **Heywood,** J. (2017). *Performance pay and work-related health problems: A longitudinal study of establishments.* In: Industrial and Labor Relations Review, Jg. 70, Nr. 3, S. 670 - 703

Díaz-Fernández, M.; **López-Cabrales,** A.; **Valle-Cabrera,** R. (2013). *In search of demanded competencies: designing superior compensation systems.* In: The International Journal of Human Resource Management, Jg. 24, Nr. 3, S. 643 - 666

Dierdorff, E; **Surface,** E. (2008). *If you pay for skills, will they learn? Skill change and maintenance under a skill-based pay system.* In: Journal of Management, Jg. 34, Nr. 4, S. 721 - 743

Dohmen, T.; **Falk,** A. (2011). *Performance pay and multidimensional sorting: Productivity, preferences, and gender.* In: American Economic Review, Jg. 101, Nr. 2, S. 556 - 590

Döring, N.; **Bortz,** J. (2016a). *Datenanalyse.* In: Döring, N.; Bortz, J. (Hrsg.) (2016). Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. (5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. S. 597 - 765

Döring, N.; **Bortz,** J. (2016b). *Datenerhebung.* In: Döring, N.; Bortz, J. (Hrsg.) (2016). Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. (5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. S. 321 - 578

Döring, N.; **Bortz,** J. (2016c). *Stichprobenziehung.* In: Döring, N.; Bortz, J. (Hrsg.) (2016). Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. (5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. S. 291 - 318

Doucouliagos, H.; **Laroche,** P.; **Kruse,** D.; **Stanley,** T. (2020). *Is profit sharing productive? A meta-regression analysis.* In: British Journal of Industrial Relations, Jg. 58, Nr. 2, S. 364 - 395

Edmans, A; **Gabaix,** X. (2016). *Executive compensation: A modern primer.* In: Journal of Economic Literature, Jg. 54, Nr. 4, S. 1232 - 1287.

Eid, M.; **Gollwitzer,** M.; **Schmitt,** M. (2013). *Statistik und Forschungsmethoden.* (3., korrigierte Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Verlag

Europäische Kommission (2022). *Commission welcomes the political agreement on new EU rules for pay transparency.* Zugriff am 27.05.2023. Verfügbar unter: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_7739

Fahrmeir, L.; **Heumann,** C.; **Künstler,** R.; **Pigeot,** I.; **Tutz,** G. (2016). *Statistik, Der Weg zur Datenanalyse.* (8., überarbeitete und ergänzte Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer Spektrum

Flöter-Durr, M. (2017). *Der Begriff der Relevanz und dessen Anwendung auf die Rechtsübersetzung* In: Rocznik Przekładoznawczy, Nr. 12, S. 132 - 152

Franke, S.; **Hornung,** S.; **Nobile,** N. (2019). *New Pay – Alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle.* Freiburg: Haufe-Lexware

Friebel, G.; **Heinz,** M.; **Krüger,** M.; **Zubanov,** N. (2017). *Team incentives and performance: evidence from a retail chain.* In: American Economic Review, Jg. 107, Nr. 8, S. 2168 - 2203

Fuest, C. (2019). *Die Aktienkultur und der Schatz der Deutschen.* In: ifo Standpunkte, Jg. 201, S. 1

Fulmer, I.; **Li,** J. (2022). *Compensation, benefits, and total rewards: A bird's-eye (re)view.* In: Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Jg. 9, S. 147 - 169

Gardner, A. (2011). *Goal setting and gainsharing: The evidence on effectiveness.* In: Compensation & Benefits Review, Jg. 43, Nr. 4, S. 236 - 244

Gerhart, B.; **Fang,** M. (2012). *Does pay for performance diminish intrinsic interest?* In: The International Journal of Human Resource Management, Jg. 23, Nr. 6, S. 1176 - 1196

Giancola, F. (2013). *Employee stock purchase plans: Gaps in information on plan features, employee participation, investment behaviors and returns make for a hard sell.* In: Compensation & Benefits Review, Jg. 45, Nr. 5, S. 265 - 271

Giancola, F. (2007). *New forms of organization don't justify skill-based pay.* In: Compensation & Benefits Review, Jg. 39, Nr. 3, S. 56 - 59

Gillmann, B. (2022). *Jeder zweite MINT-Student bricht ab – Deutschland geht der Tech-Nachwuchs aus.* Zugriff am 04.06.2022. Verfügbar unter: https://www.handelsblatt.com/politik/mint-studie-jeder-zweite-mint-student-bricht-ab-deutschland-geht-der-tech-nachwuchs-aus/28276888.html

Gilmore, T. (2022). *Employee incentive ESOPs: An equity tool to promote engagement and performance.* In: Compensation & Benefits Review, Jg. 54, Nr. 3, S. 100 - 102

Gorges, J. (2015). *Warum (nicht) an Weiterbildung teilnehmen? Ein erwartungs-wert-theoretischer Blick auf die Motivation erwachsener Lerner.* In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, Jg. 18, Nr. 1 (Ergänzung), S. 9 - 28

Green, C.; **Heywood,** J. (2008). *Does performance pay increase job satisfaction?* In: Economica, Jg. 75, Nr. 300, S. 710 - 728

Greene, R. (2013). *Variable compensation: Good fit to turbulent environments.* In: Compensation & Benefits Review, Jg. 44, Nr. 6, S. 308 - 314

Grubb, A.; **Marson,** L. (2020). *SAP SuccessFactors. An Introduction.* (3. Auflage). Boston: Rheinwerk Publishing

Gu, Q.; **Hu,** D.; **Hempel,** P. (2022). *Team reward interdependence and team performance: roles of shared leadership and psychological ownership.* In: Personnel Review, Jg. 51, Nr. 5, S. 1518 - 1533

Gupta, N.; **Shaw,** J. (2014). *Employee compensation: The neglected area of HRM research.* In: Human Resource Management Review, Jg. 24, Nr. 1, S. 1 - 4

Habel, J.; **Alavi,** S.; **Linsenmayer,** K. (2021). *Variable Compensation and Salesperson Health.* In: Journal of Marketing, Jg. 85, Nr. 3, S. 130 - 149

Häder, M. (2015). *Empirische Sozialforschung. Eine Einführung.* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien

Haipeter, T.; **Slomka,** C. (2014). *Profit sharing in the German metalworking and electrical engineering industries.* In: Competition and Change, Jg. 18, Nr. 5, S. 402 - 420

Hambly, K.; **Kumar,** R.; **Harcourt,** M.; **Lam,** H.; **Wood,** G. (2019). *Profit-sharing as an incentive.* In: The International Journal of Human Resource Management, Jg. 30, Nr. 20, S. 2855 - 2875

Hartig, J.; **Frey,** A.; **Jude,** N. (2020). *Validität von Testwertinterpretationen.* In: Moosbrugger, H.; Kelava, A. (Hrsg.) (2020). Testtheorie und Fragebogenkonstruktion. (3., vollständig neu bearbeitete, erweiterte und aktualisierte Auflage). Berlin: Springer. S. 529 - 545

Häusling, A.; **Fischer,** S. (2016). *Agilität – Trend oder Erfolgsmodell?* In: wirtschaft + weiterbildung, Nr. 11/12, S. 28 - 31

Heiß, M. (2004). *Strategisches Kostenmanagement in der Praxis. Instrumente - Maßnahmen – Umsetzung.* Wiesbaden: Gabler

Herath, H.; **Bremser,** W.; **Birnberg,** J. (2019). *Team-based employee remuneration. A balanced scorecard group target and weight selection-based bonus allocation.* In: Accounting Research Journal, Jg. 32, Nr. 2, S. 252 - 272

Hoffmann, A. (2020). *Selbstorganisation, Team- und Netzwerkarbeit – Bringt Agilität Neues oder eine Reformulierung des Alten?* In: Porschen-Hueck, S.; Jungtäubl, M.; Weihrich, M. (Hrsg.) (2020). Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation. Augsburg: Rainer Hampp Verlag. S. 81 - 104

Hofmann, J.; **Piele,** A.; **Piele,** C. (2019). *NEW WORK. Best Practices und Zukunftsmodelle.* Stuttgart: Fraunhofer IAO

Hoole, C.; **Hotz,** G. (2016). *The impact of a total reward system of work engagement.* In: SA Journal of Industrial Psychology, Jg. 42, Nr. 1, S. 1 - 14

Horváth, V.; **Kenesei,** Z. (2023). *Employee experience journey mapping: A new approach to attracting talent in the tourism sector in the shadows of COVID-19.* In: Tourism and Hospitality Management, Jg. 29, Nr. 2, S. 209 - 219

Hughes, E. (2003). *Skill or diploma? The potential influence of skill-based pay systems on sources of skills acquisition and degree programs.* In: Work Study, Jg. 52, Nr. 4, S. 179 - 183

Hull, J. (2015). *Options, Futures, and other Derivates* (9. Auflage). New Jersey: Pearson

Hussar, W.; **Bailey,** T. (2020). *Projections of Education Statistics to 2028*. (47. Auflage). Washington: U.S. Department of Education

Hutzschenreuter, T. (2022). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen.* (7., vollständig überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler

Icks, A.; **Kranzusch,** P.; **Schneck,** S.; **Große,** J. (2016). *Attraktivität junger Unternehmen für Fachkräfte.* In: IfM-Materialien, Nr. 245, S. 1 - 71

Ifo Institut (2022). *Fachkräftemangel steigt auf Allzeithoch.* Zugriff am 01.05.2023. Verfügbar unter: https://www.ifo.de/pressemitteilung/2022-08-02/fachkraeftemangel-steigt-auf-allzeithoch

Ismiyanti, F.; **Mahadwartha,** P. (2017). *Does employee stock ownership plan matter? An Empirical Note.* In: Investment Management and Financial Innovations, Jg. 14, Nr. 3, S. 381 - 388

James, M.; **Bryant,** P. (2024). *Further exploring pay transparency and communication: An introduction to the second of two special issues on the topic of pay transparency*. In: Compensation & Benefits Review, Jg. 56, Nr. 2, S. 55 - 57

Jenkins, A.; **Klarsfeld,** A. (2002). *Understanding 'individualization' in human resource management: the case of 'skill-based pay' in France.* In: International Journal of Human Resource Management, Jg. 13, Nr. 1, S. 198 - 211

Johansson, B.; **Rask,** K.; **Stenberg,** M. (2010). *Piece rates and their effects on health and safety – A literature review.* In: Applied Ergonomics, Jg. 41, Nr. 4, S. 607 - 614

Jöhnk, J.; **Weißert,** M.; **Wyrtki,** K. (2021). *Ready or not, AI comes— An interview study of organizational AI readiness factors.* In: Business & Information Systems Engineering, Jg. 63, Nr. 1, S. 5 - 20

Kaiser, R. (2021). *Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung.* (2., aktualisierte Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien

Kankaraš, M.; **van Houten,** G. (2015). *Third European Company Survey – Overview report: Workplace practices – patterns, performance and well-being.* Luxemburg: Publications Office of the European Union

Karcher, I. (2019). *Why more companies are turning to skill-based compensation programs.* Zugriff am 22.11.2023. Verfügbar unter: https://humancapital.aon.com/insights/articles/2019/why-more-companies-are-turning-to-

skill-based-compensation-programs#:~:text=By%20adopting%20a%20skill%2Dbased,new%20talent%20with%20desired%20skills

Keller, D. (2016). *Voraussetzungen der logistischen Regression.* Zugriff am 18.02.2024. Verfügbar unter: https://statistik-und-beratung.de/2016/08/logistische-regression-und-ihre-voraussetzungen/

Khalid, K.; **Nawab,** S. (2018). *Employee participation and employee retention in view of compensation.* In: SAGE Open, S. 1 - 17

Kim, D. (2005). *The choice of gainsharing plans in North America: A congruence perspective.* In: Journal of Labor Research, Jg. 26, Nr. 3, S. 465 - 483

Kim, J.; **Vikander,** N. (2015). *Team-based incentives in problem-solving organizations.* In: Journal of Law, Economics, and Organization, Jg. 31, Nr. 2, S. 262 - 286

Königsteiner Gruppe (2022). *Kandidatenmarkt – Arbeitgeber werden zu Bewerbern.* Zugriff am 13.05.2023. Verfügbar unter: https://presse.koenigsteiner.com/2022/07/27/kandidatenmarkt-arbeitgeber-werden-zu-bewerbern/

Krebs, D.; **Menold,** N. (2014). *Gütekriterien quantitativer Sozialforschung.* In: Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.) (2014). Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 425 - 438

Kreis, H.; **Wildner,** R.; **Kuß,** A. (2021). *Marktforschung. Datenerhebung und Datenanalyse.* (7. überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien

Kruse, D. (2016). *Does employee ownership improve performance? Employee ownership generally increases firm performance and worker outcomes.* In: IZA World of Labor, Nr. 311, S. 1 - 12

Kruse, D.; **Blasi,** J.; **Weltmann,** D.; **Kang,** S.; **Kim,** J; **Castellano,** W. (2022). *Do employee share owners face too much financial risk?* In: Industrial and Labor Relations Review, Jg. 75, Nr. 3, S. 716 - 740

Ku, H. (2022). *Does minimum wage increase labor productivity? Evidence from piece rate workers.* In: Journal of Labor Economics, Jg. 40, Nr. 2, S. 325 - 359

Kuvaas, B.; **Buch,** R.; **Gagné,** M.; **Dysvik,** A.; **Forest,** J. (2016). *Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort.* In: Motivation and Emotion, Jg. 40, Nr. 5, S. 667 - 680

Kuvaas, B.; **Buch,** R.; **Dysvik,** A. (2020). *Individual variable pay for performance, controlling effects, and intrinsic motivation.* In: Motivation and Emotion, Jg. 44, Nr. 4, S. 525 - 533

Landry, A.; **Whillans,** A. (2018). *The power of workplace rewards: Using self-determination theory to understand why reward satisfaction matters for workers around the world.* In: Compensation & Benefits Review, Jg. 50, Nr. 3, S. 123 - 148

Larkin, I.; **Pierce,** L.; **Gino,** F. (2012). *The psychological costs of pay-for-performance: Implications for the strategic compensation of employees.* In: Strategic Management Journal, Jg. 33, Nr. 10, S. 1194 - 1214

Law, C. (2016). *Using bonus and awards for motivating project employees.* In: Human Resource Management International Digest, Jg. 24, Nr. 7, S. 4 - 7

Lazear, E. (2018). *Compensation and incentives in the workplace.* In: Journal of Economic Perspective, Jg. 32, Nr. 3, S. 195 - 214

Ledford, G. (2015). *Paying for skills, knowledge, and competencies.* In: Berger, L.; Berger, D. (Hrsg.) (2015). The Compensation Handbook. A State-of-the-Art Guide to Compensation Strategy and Design. (6. Auflage). New York City: McGraw-Hill

Lemon, K; **Verhoef,** P. (2016). *Understanding customer experience throughout the customer journey.* In: Journal of Marketing, Jg. 80, Nr. 6, S. 69 - 96

Léné, A. (2014). *Skill-based pay in practice. An interactional justice perspective.* In: European Journal of Training and Development, Jg. 38, Nr. 7, S. 628 - 641

Logistische Regressionsanalyse. Zugriff am 18.02.2024. Verfügbar unter: https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse_spss/zusammenhaenge/lreg.html

Long, R.; **Fang,** T. (2012). *Do employees profit from profit sharing? Evidence from Canadian panel data.* In: Industrial and Labor Relations Review, Jg. 65, Nr. 4, S. 899 - 927

Louisa, N. (2023). *Einwilligungserklärung im Datenschutz: Freiwilligkeit, Eindeutigkeit und Widerrufbarkeit.* Zugriff am 24.10.2023. Verfügbar unter: https://www.datenschutz.org/einwilligungserklaerung/

Lowitzsch, J. (2020). *Einführung.* In: Lowitzsch, J. (Hrsg.) (2020). Verbreitung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Deutschland und Europa – Entwicklungsperspektiven. Frankfurt (Oder): Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie

Lu, X.; **Guo,** J.; **Gan,** L. (2020). *International comparison of household asset allocation: Micro-evidence from cross-country comparisons.* In: Emerging Markets Review, Jg. 43, S. 1 - 26

Lu, Y.; **Kang,** Y.; **Tseng,** L. (2023). *Disclosing sales compensation and its impacts on misleading sales behaviors: some observations from Taiwan's life insurance salespeople.* In: Journal of Financial Regulation and Compliance, Jg. 31, Nr. 5, S. 588 - 606

Lucifora, C.; **Origo,** F. (2022). *Performance-related pay and productivity. Do performance-related pay and financial participation schemes have an effect on firms' performance?* In: IZA World of Labor, Nr. 152, S. 1 - 11

Lyons, F.; **Ben-Ora,** D. (2002). *Total rewards strategy: The best foundation of pay for performance.* In: Compensation & Benefits Review, Jg. 34, Nr. 2, S. 34 - 40

Magnan, M.; **St-Onge,** S.; **Cormier,** D. (2005). *The adoption and success of profit-sharing plans in strategic business units. Opportunism or contingency?* In: International Journal of Productivity and Performance Management, Jg. 54, Nr. 5/6, S. 355 - 369

Malambe, L.; **Bussin,** M. (2013). *Short-term incentive schemes for hospital managers.* In: Journal of Human Resource Management, Jg. 11, Nr. 1, S. 1 - 9

Malik, A.; **Budhwar,** P.; **Mohan,** H.; **N. R.,** S. (2023). *Employee experience - the missing link for engaging employees: Insights from an MNE's AI-based HR ecosystem.* In: Human Resource Management, Jg. 62, Nr. 1, S. 97 - 115

Mangel, R.; **Useem,** M. (2000). *The strategic role of gainsharing.* In: Journal of Labor Research, Jg. 21, Nr. 2, S. 327 - 343

McKelvey, H.; **Frank,** J. (2018). *Improving onboarding with employee experience journey mapping: A fresh take on a traditional UX technique.* In: Journal of Library User Experience, Jg. 1, Nr. 9, S. 1 - 28

Medcof, J.; **Rumpel,** S. (2007). *High technology workers and total rewards.* In: Journal of High Technology Management Research, Jg. 18, Nr. 1, S. 59 - 72

Mercer (2022). *Circumventing the Great Resignation. What's driving the Great Resignation in your organization? And what can you do about it?* New York City: Selbstverleger

Merriman, K. (2009). *On the folly of rewarding team performance, while hoping for teamwork.* In: Compensation and Benefits Review, Jg. 41, Nr. 1, S. 61 - 66

Milanowski, A. (2002). *The varieties of knowledge and skill-based pay design: A comparison of seven new pay systems for K-12 teachers.* In: CPRE Research Reports, Nr. 50, S. 1 - 37

Miller, D.; **Friesen,** P. (1984). *A longitudinal study of the corporate life cycle.* In: Management Science, Jg. 30, Nr. 10, S. 1161 - 1183

Mitra, A.; **Gupta,** N.; **Shaw,** J. (2011). *A comparative examination of traditional and skill-based pay plans.* In: Journal of Managerial Psychology, Jg. 26, Nr. 4, S. 278 - 296

Moher, D.; **Liberati,** A.; **Tetzlaff,** J.; **Altman,** D. (2009). *Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA Statement.* In: Open Medicine, Jg. 3, Nr. 2, S. 123 - 130

Moisio, E. (2005). *Competency Management and Rewarding.* In: 3rd Performance and Reward Conference, S. 1 - 13

Möller, I. (2000). *Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung.* In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 33, Nr. 4, S. 565 - 582.

Moosbrugger, H.; **Brandt,** H. (2020). *Antwortformate und Itemtypen.* In: Moosbrugger, H.; Kelava, A. (Hrsg.) (2020). Testtheorie und Fragebogenkonstruktion. (3., vollständig neu bearbeitete, erweiterte und aktualisierte Auflage). Berlin: Springer. S. 91 - 118

Morrell, D.; **Abston,** K. (2018). *Millennial motivation issues related to compensation and benefits: Suggestions for improved retention.* In: Compensation & Benefits Review, Jg. 50, Nr. 2, S. 107 - 113

Mossig, I. (2012). *Stichproben, Stichprobenauswahlverfahren und Berechnung des minimal erforderlichen Stichprobenumfangs.* In: Beiträge zur Wirtschaftsgeographie und Regionalentwicklung, Nr. 1, S. 1 - 27

Muntermann, M.; **Mannert,** H.; **Wolff,** M.; **Zschoche,** U. (2015). *Determinants of share plan participation: The Siemens experience.* In: Compensation & Benefits Review, Jg. 47, Nr. 3, S. 127 - 133

Nguyen, H.; **Nguyen,** L. (2023). *Employer attractiveness, employee engagement and employee performance.* In: International Journal of Productivity and Performance Management, Jg. 72, Nr. 10, S. 2859 - 2881

Nienaber, R.; **Bussin,** M.; **Henn,** C. (2011). *The relationship between personality types and reward preferences,* In: Acta Commercii, Jg. 11, Nr. 2, S. 1 - 21

OECD (2017). *Future of work and skills.* Hamburg: Selbstverleger

Pacher, S. (2017). *Vorstände in SDAX und TecDAX verdienen ein Fünftel der DAX-Kollegen.* Zugriff am 28.01.2024. Verfügbar unter: https://crosswater-job-guide.com/archives/65347/vorstaende-in-sdax-und-tecdax-verdienen-ein-fuenftel-der-dax-kollegen/

Paklina, S.; **Shakina,** E. (2022). *Which professional skills value more under digital transformation?* In: Journal of Economic Studies, Jg. 49, Nr. 8, S. 1524 - 1547

Paleologou, V.; **Kontodimopoulos,** N.; **Stamouli,** A.; **Aletras,** V.; **Niakas,** D. (2006). *Developing and testing an instrument for identifying performance incentives in the Greek health care sector.* In: BMC Health Services Research, Jg. 6, Nr. 118, S. 1 - 10

Parida, A. (2020). *Employee experience framework and its impact on employee journey mapping.* In: Psychology and Education, Jg. 57, Nr. 9, S. 4769 - 4781

Park, S. (2018). *Pay for performance in modern compensation practices.* In: Compensation & Benefits Review, Jg. 50, Nr. 1, S. 21 - 35

PayAnalytics (2022). *Pay transparency requirements take effect in New York City.* Zugriff am 21.05.2023. Verfügbar unter: https://www.payanalytics.com/newsroom/pay-transparency-requirements-take-effect-in-new-york

Peichl, A.; **Sauer,** S.; **Wohlrabe,** K. (2022). *Fachkräftemangel in Deutschland und Europa – Historie, Status quo und was getan werden muss.* In: ifo Schnelldienst, Jg. 75, S. 70 - 75

Pendleton, A.; **Robinson,** A. (2023). *Employee behavior in employee stock option plans: Why do some employees acquire company stock?* In: Human Resource Management, Jg. 62, Nr. 2, S. 197 - 211

Pendleton, A.; **Robinson,** A. (2011). *Employee share ownership and human capital development: Complementarity in theory and practice.* In: Economic and Industrial Democracy, Jg. 32, Nr. 3, S. 439 - 457

Perry, J.; **Engbers,** T.; **Jun,** S. (2009). *Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence.* In: Public Administration Review, Jg. 69, Nr. 1, S. 39 - 51

Perun, P. (2000). *Employee Stock Ownership Plans: A Status Report.* In: The Retirement Project, Nr. 10, S. 1 - 7

Peterson, S.; **Luthans,** F. (2006). *The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time.* In: Journal of Applied Psychology, Jg. 91, Nr. 1, S. 156 - 165

Plaskoff, J. (2017). *Employee experience: the new human resource management approach.* In: Strategic HR Review, Jg. 16, Nr. 3, S. 136 - 141

Prince, N.; **Prince,** B.; **Kabst,** R. (2020). *National culture and incentives: Are incentive practices always good?* In: Journal of World Business, Jg. 55, Nr. 3, S. 1 - 13

Prince, N.; **Prince,** B.; **Skousen,** B. **Kabst,** R. (2016). *Incentive pay configurations: bundle options and country-level adoption.* In: Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship, Jg. 4, Nr. 1, S. 49 - 66

Pruitt, J., **Adlin,** T. (2006). *The persona lifecycle. Keeping people in mind throughout product design.* Amsterdam: Elsevier

Rasch, B.; **Friese,** M.; **Hofmann,** W.; **Naumann,** E. (2021). *Quantitative Methoden 1. Einführung in die Statistik für Psychologie, Sozial- & Erziehungswissenschaften.* (5. Auflage). Berlin: Springer

Regierungskommission (2022). *Deutscher Corporate Governance Kodex.* Frankfurt am Main: Selbstverleger

Registered unemployed and job vacancies. Zugriff am 02.06.2024. Verfügbar unter: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=LAB_REG_VAC#

Reilly, P.; **Phillipson,** J.; **Smith,** P. (2005). *Team-based pay in the United Kingdom.* In: Compensation and Benefits Review, Jg. 37, Nr. 4, S. 54 - 60

Reilly, R. (2022). *Compensation consultant considerations related to equity incentive compensation programs.* In: Compensation & Benefits Review, Jg. 54, Nr. 3, S. 103 - 111

Robinson, M.; **Farkas,** M. (2021). *The effect of monetary incentives on task attractiveness, effort and performance.* In: Journal of Applied Accounting Research, Jg. 22, Nr. 5, S. 761 - 779

Rousseau, D.; **Ho,** V.; **Greenberg,** J. (2006). *I-Deals: Idiosyncratic terms in employment relationships.* In: Academy of Management Review, Jg. 31, Nr. 4, S. 977 - 994

Roy, M.; **Dugal,** S. (2005). *Using employee gainsharing plans to improve organizational effectiveness.* In: Benchmarking: An International Journal, Jg. 12, Nr. 3, S. 250 - 259

Ryan, R.; **Deci,** E. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions.* In: Contemporary Educational Psychology, Jg. 25, Nr.1, S. 54 - 67

Scholl, A. (2018). *Die Befragung.* (4. Auflage). Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft mbH

Schulze, P. (2007). *Beschreibende Statistik.* (6., korrigierte und aktualisierte Auflage). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH

Scott, K.; **Shaw,** J.; **Duffy,** M. (2008). *Merit pay raises and organization-based self-esteem.* In: Journal of Organizational Behavior, Jg. 29, Nr. 7, S. 967 - 980

Shaw, J.; **Gupta,** N.; **Mitra,** A.; **Ledford,** G. (2005). *Success and survival of skill-based pay plans.* In: Journal of Management, Jg. 31, Nr. 1, S. 28 - 49

Sherehiy, B.; **Karwowski,** W. (2014). *The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises.* In: International Journal of Industrial Ergonomics, Jg. 44, Nr. 3, S. 466 - 473

Sibbertsen, P.; **Lehne,** H. (2021). *Statistik. Einführung für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler.* (3., korrigierte und überarbeitete Auflage). Berlin: Springer Gabler

Singh, P.; **Mishra,** R. (2016). *Determinants and impact of performance-related pay perception.* In: Compensation & Benefits Review, Jg. 48, Nr. 3 - 4, S. 66 - 80

Sockin, J.; **Sockin,** M. (2025). *Variable pay and risk sharing between firms and workers.* In: IZA Discussion Papers, Nr. 17644, S. 1 - 42

Sprenger, J.; **Reiss,** J. (2014). *Scientific Objectivity.* Zugriff am 28.10.2023. Verfügbar unter: https://plato.stanford.edu/entries/scientific-objectivity/

Springer, M.; **Pane,** J.; **Le,** V.; **McCaffrey,** D.; **Burns,** S.; **Hamilton,** L.; **Stecher,** B. (2012). *Team pay for performance: Experimental evidence from the round rock pilot project on team incentives.* In: Educational Evaluation and Policy Analysis, Jg. 34, Nr. 4, S. 367 - 390

Stock-Homburg, R.; **Groß,** M. (2019). *Personalmanagement Theorien - Konzepte - Instrumente.* (4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien

Stock, J.; **Watson,** M. (2019). *Introduction to Econometrics.* (4. Auflage). Harlow: Pearson Education

Strifler, M. (2018). *Profit sharing and firm profitability. The differential impact of underlying firm profitability on the wage-profit elasticity.* In: Journal of Participation and Employee Ownership, Jg. 1, Nr. 2/3, S. 191 - 220

Studierende in Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft (MINT) und Technik-Fächern. Zugriff am 01.10.2023. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Tabellen/studierende-mint-faechern.html

Sull, C.; **Sull,** D.; **Zweig,** B. (2022). *Toxic culture is driving the Great Resignation.* Zugriff am 14.05.2023. Verfügbar unter: https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/

Taylor, T. (2010). *The challenge of project team incentives.* In: Compensation & Benefits Review, Jg. 42, Nr. 5, S. 411 - 419

Telser, F. (2023). *Steigende Gehälter - Hohe Personalkosten belasten Mittelstand.* Zugriff am 12.10.2024. Verfügbar unter: https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/fachkraeftemangel-steigende-gehaelter-hohe-personalkosten-belasten-mittelstand/29077432.html

Tenhiälä, A.; **Chung,** D.; **Park,** T. (2024). *Procedural pay transparency, motivational climate, and employee outcomes.* In: Compensation & Benefits Review, Jg. 56, Nr. 2, S. 83 - 102

Thompson, J.; **Lehew,** W. (2000). *Skill-based pay as an organizational innovation.* In: Review of Public Personnel Administration, Jg. 20, Nr. 1, S. 20 - 40

Toh, S.; **Morgeson,** F.; **Campion,** M. (2008). *Human Resource configurations: Investigating fit with the organizational context.* In: Journal of Applied Psychology, Jg. 93, Nr. 4, S. 864 - 882

Tucker, E. (2020). *Driving engagement with the employee experience.* In: Strategic HR Review, Jg. 19, Nr. 4, S. 183 - 187

Umfrageteilnehmer für Online-Umfragen. Zugriff am 21.11.2023. Verfügbar unter: https://www.clickworker.de/umfragen/

University of Essex, Institute for Social and Economic Research (2009). *British Household Panel Survey: Questionnaires and Showcards. Wave 18.* Essex: Selbstverleger

van het Kaar, R.; **Grünell,** M. (2001). *Variable pay in Europe.* In: EIRObserver, Jg. 3, Nr. 1, S. i - viii

von der Oelsnitz, D.; **Behring,** M.; **Schmidt,** J. (2023). *Krisengerechtes Employer Branding. Empfehlungen für Unternehmen am Beispiel der Corona-Krise.* Wiesbaden: Springer Gabler

Waiser, R. (2021). *Involving sales managers in sales force compensation design.* In: Journal of Marketing Research, Jg. 58, Nr. 1, S. 182 - 201

Wang, S. (2022). *Explanations to the failure of Nokia Phone.* In: Advances in Economics, Business and Management Research, Nr. 648, S. 1866 - 1870

Weibel, A.; **Rost,** K.; **Osterloh,** M. (2007). *Gewollte und ungewollte Anreizwirkungen von variablen Löhnen: Disziplinierung der Agenten oder Crowding-Out?* In: Schmalenbach Journal of Business Research, Jg. 59, Nr. 8, S. 1029 - 1054

Weibel, A.; **Sapegina,** A. (2019). *Leistungsvariable Vergütung. Ein Instrument auf dem Prüfstand.* In: Controlling – Zeitschrift für Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, Jg. 31, Nr. 2, S. 4 - 10

Weißenrieder, J. (2019). *Performance Management und Vergütung in agilen Zeiten.* In: Weißenrieder, J. (Hrsg.) (2019). Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement Entgeltsysteme zwischen Status quo, Agilität und New Pay. (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler

Westle, B.; **Tausendpfund,** M. (2019). *Politisches Wissen: Relevanz, Messung und Befunde.* In: Westle, B.; Tausendpfund, M. (Hrsg.) (2019). Politisches Wissen: Relevanz, Messung und Befunde. Wiesbaden: Springer VS

Wilson, T. (2008). *Total rewards strategy.* In: Berger, L.; Berger, D. (Hrsg.) (2008). The Compensation Handbook. A State-of-the-Art Guide to Compensation Strategy and Design. (5. Auflage). New York: McGraw-Hill. S. 21 - 30

WorldatWork (2007). *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards: A Comprehensive Guide for HR Professionals.* Hoboken: John Wiley & Sons

Wyrwoll, G. (2014). *Individuelle Entlohnung motiviert.* Zugriff am 22.10.2022. Verfügbar unter: https://www.totalrewards.de/bav-benefits/fringe-benefits/individuelle-entlohnung-motivier-62334/

Yang, Y.; **Syam,** N.; **Hess,** J. (2013). *Thrill of victory and agony of defeat: Emotional rewards and sales force compensation.* In: Quantitative Marketing and Economics, Jg. 11, Nr. 4, S. 379 - 402

Zahari, A.; **Kamaruddin,** R.; **Baniamin,** R. (2020). *The relationship between compensation systems and employee performance: A literature review.* In: International Journal of Arts Humanities and Social Sciences Studies, Jg. 5, Nr. 12, S. 128 - 136

Zahidi, S.; **Ratcheva,** V.; **Hingel,** G.; **Brown,** S. (2020). *The Future of Jobs Report 2020.* Cologny, Geneva: World Economic Forum

Zhang, Y.; **He,** W.; **Long,** L.; **Zhang,** J. (2022). *Does pay for individual performance truly undermine employee creativity? The different moderating roles of vertical and horizontal collectivist orientations.* In: Human Resource Management, Jg. 61, Nr. 1, S. 21 - 38

Zingheim, P.; **Schuster,** J. (2008). *Developing total pay offers for high performers.* In: Compensation & Benefits Review, Jg. 40, Nr. 4, S. 55 - 59

4.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Registrierte Stellenausschreibung für ausgewählte OECD-Länder. (Quelle: Eigene Darstellung nach https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=LAB_REG_VAC#). 2

Abbildung 2: Illustrative Zielerreichungskurve. (Quelle: Eigene Darstellung)..... 4

Abbildung 3: Illustration eines verkürzten Entscheidungsprozesses in einem agilen Umfeld. (Quelle: Eigene Darstellung)..... 8

Abbildung 4: Von der Ausgangslage zur Problemstellung der Dissertation. (Quelle: Eigene Darstellung). 10

Abbildung 5: Übersicht über die relevanten Themenfelder dieser Dissertation. (Quelle: Eigene Darstellung). 11

Abbildung 6: Zusammenhang zwischen Haupt- und Teilzielstellungen. (Quelle: Eigene Darstellung). 15

Abbildung 7: Total Rewards Ansatz. (Quelle: Eigene Darstellung)..... 16

Abbildung 8: Variable Vergütungsbestandteile in Bezug zu unterschiedlichen Kriterien entlang der Employee Journey. (Quelle: Eigene Darstellung). 17

Abbildung 9: Beispiel Persona. (Quelle: Eigene Darstellung)..... 19

Abbildung 10: Illustration, wie unter Anwendung einer Persona im Kontext einer bestimmten Unternehmenssituation die Ergebnisse der Dissertation angewendet werden können. (Quelle: Eigene Darstellung)..... 19

Abbildung 11: Aufbau der Dissertation. (Quelle: Eigene Darstellung)..... 24

Abbildung 12: Ablaufdiagramm zur systematischen Literaturrecherche. (Quelle: Eigene Darstellung aus dem englischen Original übersetzt nach Moher et al., 2009, S. 125)..... 26

Abbildung 13: Übersicht des Zusammenhangs bezüglich des Forschungsstands, der Forschungslücke und des Ziels der Dissertation. (Quelle: Eigene Darstellung). 41

Abbildung 14: Illustration von drei Varianten der Vertriebsvergütung. (Quelle: Eigene Darstellung). 49

Abbildung 15: Illustration der Auszahlungsmöglichkeiten einer Mitarbeiteraktienoption. (Quelle: Eigene Darstellung nach Hull, 2015, S. 11)..... 58

Abbildung 16: Illustrative Darstellung zur Vorgehensweise bezüglich der Kriterien zur Klassifizierung variabler Vergütungsbestandteile. (Quelle: Eigene Darstellung). 60

Abbildung 17: Ähnlichkeitsmatrix in Bezug auf das Kriterium "Zeitliche Flexibilität". (Quelle: Eigene Darstellung). 67

Abbildung 18: Ähnlichkeitsmatrix mit aufsummierten Werten über alle fünf Kriterien. (Quelle: Eigene Darstellung). 67

Abbildung 19: Schematische Darstellung des Einflusses variabler Vergütung auf Mitarbeiter- bzw. Unternehmenskriterien. (Quelle: Eigene Darstellung)..... 70

Abbildung 20: Zusammenhang zwischen individueller variablen Leistungsvergütung und intrinsischer Motivation. (Quelle: Eigene Darstellung nach Kuvaas et al., 2020, S. 530)..... 72

Abbildung 21: Employee Journey nach Plaskoff. (Quelle: Plaskoff, 2017, S. 138). 91

Abbildung 22: Employee Journey nach Parida. (Quelle: Eigene Darstellung nach Parida, 2020, S. 4774). 91

Abbildung 23: Employee Journey nach Horváth und Kenesei. (Quelle: Horváth & Kenesei, 2023, S. 214). 92

Abbildung 24: Die Employee Journey für diese Arbeit. (Quelle: Eigene Darstellung)..... 93

Abbildung 25: Verteilung des Geschlechts und der Alterskategorie (in Jahren) der Teilnehmer (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung). 135

Abbildung 26: Verteilung des höchsten Bildungsabschlusses unter den Teilnehmern (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung). 136

Abbildung 27: Angaben der Teilnehmer bzgl. Arbeitnehmervertretung und Bruttojahresgehalt in EUR (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung). 137

Abbildung 28: Risikobereitschaft der Umfrageteilnehmer (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung). .. 138

Abbildung 29: Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Employee Station "Mitarbeitergewinnung" (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung). 139

Abbildung 30: Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Employee Station "Integration neuer Mitarbeiter" (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung)..... 140

Abbildung 31: Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Employee Station "Förderung von Innovation" (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung)..... 141

Abbildung 32: Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Employee Station "Weiterentwicklung der Mitarbeiter" (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung). 142

Abbildung 33: Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Employee Station "Steigerung der Mitarbeiterleistung" (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung)..... 143

Abbildung 34: Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Employee Station "Übernahme eines langfristigen Projekts" (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung). 144

Abbildung 35: Beurteilung der Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Employee Station "Bindung von Mitarbeitern" (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung). 145

Abbildung 36: Zusammenfassung der sehr relevanten variablen Vergütungsbestanteile je Station in der Employee Journey (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung). 145

Abbildung 37: Die Relevanz variabler Vergütungsbestandteile über alle Stationen der Employee Journey hinweg (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung). 147

Abbildung 38: Logistische Funktion. (Quelle: Backhaus et al., 2023, S. 291). 155

Abbildung 39: In einem Land mit einem stärker ausgeprägten Kollektivismus ist variable Vergütung weniger effektiv (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung)..... 159

Abbildung 40: Die Unternehmenskultur beeinflusst die Effektivität variabler Vergütung (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung). 160

Abbildung 41: Die Effektivität der variablen Vergütung ist im privaten Sektor höher als im öffentlichen Sektor (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung). 160

Abbildung 42: Die Etablierung eines Betriebsrates bzw. einer Arbeitnehmervertretung wirkt sich negativ auf die Effektivität variabler Vergütung aus (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung).... 161

Abbildung 43: Die Effektivität variabler Vergütung unterscheidet sich, je nachdem in welcher Phase (z.B. Aufschwungs-, Niedergangsphase) sich das Unternehmen befindet (n = 392). (Quelle: Eigene Darstellung). 162

Abbildung 44: Prozess zur Entwicklung von Personas. (Quelle: Eigene Darstellung). 184

Abbildung 45: Persona A: Markus Müller. (Quelle: Eigene Darstellung). 185

Abbildung 46: Persona B: Ludwig Bauer. (Quelle: Eigene Darstellung). 187

Abbildung 47: Persona C: Susanne Schneider. (Quelle: Eigene Darstellung). 188

4.3 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich der Bestandteile sechs unterschiedlicher Total Rewards Ansätze. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Übersetzung der jeweiligen Originale). 45

Tabelle 2: Verschiedene Begrifflichkeiten für individuelle variable Leistungsvergütung. (Quelle: Eigene Darstellung). 47

Tabelle 3: Verschiedene Begrifflichkeiten für Team-Bonus. (Quelle: Eigene Darstellung). 52

Tabelle 4: Einordnung variabler Vergütungsbestandteile bezüglich drei unterschiedlicher Ausprägungen des Kriteriums "Zeitlicher Flexibilität". (Quelle: Eigene Darstellung). 61

Tabelle 5: Einordnung variabler Vergütungsbestandteile bezüglich drei unterschiedlicher Ausprägungen des Kriteriums "Individualität". (Quelle: Eigene Darstellung). 62

Tabelle 6: Einordnung variabler Vergütungsbestandteile bezüglich drei unterschiedlicher Ausprägungen des Kriteriums "Objektivität". (Quelle: Eigene Darstellung). 63

Tabelle 7: Einordnung variabler Vergütungsbestandteile bezüglich drei unterschiedlicher Ausprägungen des Kriteriums "Markt- und Geschäftsrisikos". (Quelle: Eigene Darstellung). 64

Tabelle 8: Einordnung variabler Vergütungsbestandteile bezüglich drei unterschiedlicher Ausprägungen des Kriteriums "(Implementierungs-) Kosten und Komplexität". (Quelle: Eigene Darstellung). 65

Tabelle 9: Übersicht der fünf Cluster zur Klassifizierung variabler Vergütungsbestandteile. (Quelle: Eigene Darstellung). 69

Tabelle 10: Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Station „Mitarbeitergewinnung“. (Quelle: Eigene Darstellung). 96

Tabelle 11: Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Station „Integration neuer Mitarbeiter“. (Quelle: Eigene Darstellung). 97

Tabelle 12: Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Station „Förderung von Innovation“. (Quelle: Eigene Darstellung). 99

Tabelle 13: Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Station „Weiterentwicklung der Mitarbeiter“. (Quelle: Eigene Darstellung). 100

Tabelle 14: Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Station „Steigerung der Mitarbeiterleistung“. (Quelle: Eigene Darstellung). 102

Tabelle 15: Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Station „Übernahme eines langfristigen Projekts“. (Quelle: Eigene Darstellung). 104

Tabelle 16: Relevanz variabler Vergütungsbestandteile in der Station „Bindung von Mitarbeitern“. (Quelle: Eigene Darstellung). 106

Tabelle 17: Aufbau des Fragebogens. (Quelle: Eigene Darstellung). 118

Tabelle 18: Vergleich von Umfragesoftware. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Informationen der entsprechenden Anbieter [abgefragt am: 22.10.2023]). 126

Tabelle 19: Vergleich von Onlineumfrageplattformen. (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Informationen der entsprechenden Anbieter [abgefragt am: 24.07.2022]). 126

Tabelle 20: Kontingenztafel mit absoluten Häufigkeiten in der Station "Bindung von Mitarbeitern". (Quelle: Eigene Darstellung). 149

Tabelle 21: Unabhängigkeitstafel in der Station "Bindung von Mitarbeitern". (Quelle: Eigene Darstellung). 149

Tabelle 22: Clusterung bestimmter Variablen im Zuge des Chi²-Tests. (Quelle: Eigene Darstellung). 151

Tabelle 23: Ergebnisse der Chi²-Tests (n = 391). (Quelle: Eigene Darstellung). 152

Tabelle 24: Ergebnisse der logistischen Regression in der Situation "Bindung von Mitarbeitern" und der individuellen variablen Leistungsvergütung als abhängige Variable (n = 385). (Quelle: Eigene Darstellung). 156

Tabelle 25: Eintrittswahrscheinlichkeiten je variabler Vergütungsbestandteil für die Persona Markus Müller in der Situation "Mitarbeitergewinnung". (Quelle: Eigene Darstellung). 186

Tabelle 26: Eintrittswahrscheinlichkeiten je variabler Vergütungsbestandteil für die Persona Ludwig Bauer in der Situation "Übernahme eines langfristigen Projekts". (Quelle: Eigene Darstellung). 187

Tabelle 27: Eintrittswahrscheinlichkeiten je variabler Vergütungsbestandteil für die Persona Susanne Schneider in der Situation " Weiterentwicklung der Mitarbeiter". (Quelle: Eigene Darstellung). 189

Tabelle 28: Übersicht: Mitarbeiter- und Unternehmenskriterien die durch variable Vergütung beeinflusst werden können. (Quelle: Eigene Darstellung). 203

4.4 Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
BHPS	British Household Panel Survey
ESOP	Employee Share Ownership Program
ESPP	Employee Share Purchase Plan
HR	Human Resources
n	Stichprobengröße
URL	Uniform Resource Locator (Internetadresse)

5 Danksagung

Diese Dissertation ist im Zeitraum von Oktober 2021 bis April 2025 entstanden. An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die mich bei diesem Projekt unterstützt und begleitet haben.

Mein Dank geht an meinen Advisor Dr. Lars Bräutigam. Seine ausführlichen Ratschläge und konstruktives Feedback haben mir dabei geholfen, die Arbeit ständig zu verbessern. Auch möchte ich mich bei allen Vergütungsexperten bedanken, welche sich kritisch mit dem Fragebogen, welcher im Zuge der durchgeführten Umfrage zur Anwendung kam, auseinandergesetzt haben. Ihre Kommentare haben maßgeblich dazu beigetragen, um den empirischen Teil der Arbeit erfolgreich auszuarbeiten.

Besonders bedanken möchte ich mich bei meiner Schwester Alina. Nicht nur ihre emotionale Unterstützung in den letzten Jahren sondern auch ihre zahlreichen Lektorate haben zum Erfolg dieser Dissertation beigetragen.

Abschließend möchte ich mich bei meinen Eltern bedanken. Sie haben mich während der gesamten Erstellung der Dissertation immer wieder in meinem Vorhaben bestärkt und ermutigt, was für den Abschluss dieses langfristigen Projektes für mich von großer Bedeutung war.