



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Vergütungsfairness in Corporate Startups

Eine qualitative Studie zu den
Einflussfaktoren auf die wahrgenommene
Gerechtigkeit in der Vergütung hybrider
Unternehmensformen

MASTER-ARBEIT

2024

Autorin
Egger, Viola

Begleitperson
Moser, Corinne

Praxispartnerin
Startrampe GmbH

Kontaktperson
Rauer, Marie-Luise

ZUSAMMENFASSUNG

Die Welt steht vor erheblichen gesellschaftlichen Herausforderungen, darunter Klimaveränderungen und demografischer Wandel, welchen mit Innovation begegnet werden muss. Corporate Startups (CS) kombinieren Pioniergeist und Agilität von Startups mit den Ressourcen etablierter Unternehmen und können durch ihre Innovationskraft einen bedeutenden Beitrag zur Bewältigung dieser Herausforderungen leisten. Diese vielversprechende hybride Organisationsform beeinflusst die Gestaltung und Wahrnehmung von Vergütung. Faire Vergütung ist dabei ein zentraler Faktor für die Schaffung gerechter Mitarbeiter:innenerfahrungen, die die Gewinnung und Bindung von Mitarbeiter:innen massgeblich beeinflusst und so insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels erfolgsrelevant ist. Die Entwicklung fairer Vergütungsstrukturen gestaltet sich für CS herausfordernd, da sie sich in einem Übergangsbereich zwischen Strukturen etablierter Unternehmen und Startup-Kultur bewegen. Diese Arbeit untersuchte die Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung von Vergütungsgerechtigkeit in CS. Dazu wurden 15 qualitative Interviews mit Fair-Pay-Expert:innen, Unternehmensvertreter:innen und Mitarbeiter:innen aus 7 CS durchgeführt. Daten zu verschiedenen Aspekten, darunter Vergütungserwartungen, das subjektive Erleben von organisatorischer Gerechtigkeit sowie die zugrundeliegenden psychologischen Bedürfnisse, wurden erhoben. Die systematische Auswertung der Daten mittels qualitativer Inhaltsanalyse identifizierte 20 Einflussfaktoren in den drei Themenfeldern Struktur und Kontext, organisationale Interaktionen sowie Persönlichkeit. Ein prototypisches Strukturmodell wurde entwickelt, das eine mögliche Darstellung der Einflussfaktoren vorschlägt. Es wurden konkrete Handlungsempfehlungen zur Gestaltung fairer Vergütungsstrukturen in CS abgeleitet. Die Ergebnisse bieten praxisnahe Erkenntnisse für das Management sowie für People-and-Culture-Bereiche in CS. Als Praxispartnerin unterstützte die Startrampe GmbH, das Venture Studio der JOBRAD-Gruppe, diese Studie.

Schlagnworte: Vergütungsfairness, organisatorische Gerechtigkeit, Corporate Startups, Innovationsfähigkeit, Fachkräftemangel

ABSTRACT

The world is facing societal challenges such as climate change and demographic shifts, which necessitate innovation. Corporate Startups (CS), combining the agility and innovative capacity of startups with the resources of established corporations, can make a significant contribution to address these challenges by driving sustainable innovation and scaling impactful solutions effectively. This type of hybridised organisation influences the design and perception of their compensation structures. Fair compensation is pivotal in creating just employee experiences, which significantly impact employee recruitment, retention, and satisfaction, making it crucial for success in times of skilled labour shortages. However, developing fair compensation structures presents challenges for CS, as they operate between rigid corporate structures and dynamic startup culture. This study investigates the factors influencing the perception of compensation fairness in CS. 15 qualitative interviews were conducted with fair-pay-experts, CS representatives, and employees from 7 CS. Data was collected on various aspects, including compensation expectations, subjective experiences of organizational justice, and underlying psychological needs. The systematic evaluation of the data, using qualitative text analysis, identified 20 influencing factors across the 3 categories of structure and context, organizational interactions, and personality. A prototypical model was developed suggesting a possible structural representation of the influencing factors. Based on these findings, specific recommendations were derived for designing fair compensation structures in CS. The results provide practical insights for management and people and culture departments in CS. This research was supported by Startrampe GmbH, the venture studio of the JOBRAD Group, as a practice partner.

Keywords: Compensation Fairness, Organizational Justice, Corporate Startups, Innovation Capacity, Skilled Labor Shortage

DANKSAGUNG

Ich möchte meinen Dank gegenüber all denen aussprechen, die mich während meiner Masterarbeit in vielfältiger Weise unterstützt haben. Ein herzliches Dankeschön richte ich an meine Betreuerin Corinne Moser für ihre professionelle Begleitung und die konstruktive Zusammenarbeit. Mein besonderer Dank gilt der Startrampe als Praxispartnerin, insbesondere Uwe Habicher und Marie-Luise Rauer, für die Zusammenarbeit und den Zugang zum umfangreichen Netzwerk innerhalb der Corporate Startup Szene. Ein weiterer Dank gilt Kristine Johari und Christoph Pause, die mich mit ihren fachlichen Anregungen und ihrer Inspiration nachhaltig unterstützt haben. Ebenso danke ich den Interviewteilnehmer:innen für ihre bemerkenswerte Bereitschaft zur Teilnahme, ihre Offenheit und ihre Zeit sowie die spannenden und wertvollen Einblicke, die sie mit mir geteilt haben. Meinen Kolleg:innen möchte ich für ihr Verständnis und ihren Rückhalt danken, insbesondere Maximilian Lais für seine äusserst hilfreichen Ratschläge. Abschliessend gilt mein Dank allen Menschen in meinem persönlichen Umfeld für ihre emotionale Unterstützung während dieser intensiven Zeit, insbesondere Troy für das stete Sparring.

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	1
1.1	AUSGANGSLAGE UND RELEVANZ DER ARBEIT	1
1.2	VORSTELLUNG DER PRAXISPARTNERIN	4
1.3	FORSCHUNGSZIELE UND FRAGESTELLUNGEN	4
1.4	AUFBAU DER ARBEIT	6
2	THEORETISCHER RAHMEN	6
2.1	CORPORATE STARTUP.....	8
2.1.1	<i>Begriffsklärung</i>	8
2.1.2	<i>Corporate-Startup-Collaboration</i>	11
2.2	VERGÜTUNG	12
2.2.1	<i>Begriffsklärung</i>	12
2.2.2	<i>Bestandteile von Vergütung: Holistic-Pay-Modell</i>	13
2.2.3	<i>Vergütungsstrukturen und -systeme</i>	17
2.2.3.1	Klassische, variable und leistungsbasierte Vergütungsformen	18
2.2.3.2	Alternative Vergütungsformen	20
2.2.3.3	Vergütungstransparenz	22
2.2.4	<i>Auswirkung von Vergütung auf Arbeitsmotivation</i>	23
2.3	VERGÜTUNGSFAIRNESS.....	24
2.3.1	<i>Begriffsklärung: Fairness</i>	24
2.3.2	<i>Organizational Justice</i>	25
2.3.2.1	Verteilungsgerechtigkeit	26
2.3.2.2	Verfahrensgerechtigkeit	27
2.3.2.3	Interaktionale Gerechtigkeit: Interpersonal und Informational.....	28
2.3.2.4	Status quo der Organizational Justice Forschung.....	29
2.3.3	<i>Multiple Needs Model</i>	29
2.3.3.1	Soziale Vergleiche	31
2.3.4	<i>Auswirkungen von Vergütungsfairness</i>	32
2.4	ZUSAMMENFASSUNG: THEORETISCHER RAHMEN	34
3	METHODIK.....	36
3.1	STUDIENDESIGN UND VORGEHENSWEISE	36
3.1.1	<i>Begründung des Forschungsdesigns</i>	37
3.1.2	<i>Qualitätssicherung und Güte</i>	38
3.1.3	<i>Stichprobenauswahl</i>	38
3.2	DATENERHEBUNG.....	40

3.2.1	<i>Erhebungsmethode: qualitative Interviews</i>	41
3.2.2	<i>Konzeption der Leitfäden</i>	41
3.2.3	<i>Rekrutierung</i>	43
3.2.4	<i>Durchführung der qualitativen Interviews</i>	44
3.3	DATENANALYSE.....	44
3.3.1	<i>Transkription</i>	45
3.3.2	<i>Qualitative Inhaltsanalyse</i>	45
4	ERGEBNISSE	49
4.1	STRUKTURELLE UND KONTEXTUELLE EINFLUSSFAKTOREN	51
4.1.1	<i>Herausforderungen CS</i>	52
4.1.2	<i>Erwartungsunterschiede an faire Vergütung: klassisches Startup – CS – etabliertes Unternehmen</i>	53
4.1.3	<i>Unternehmenskultur</i>	56
4.1.4	<i>Vergütungspraktiken in CS</i>	57
4.2	PROZESSUALE EINFLUSSFAKTOREN: ORGANISATIONALES VERHALTEN	58
4.2.1	<i>Organizational Justice Dimensionen</i>	58
4.2.1.1	Verteilungsgerechtigkeit	59
4.2.1.2	Verfahrensgerechtigkeit	60
4.2.1.3	Informationale Gerechtigkeit	61
4.2.1.4	Interpersonale Gerechtigkeit	61
4.2.2	<i>Kriterien zur Vergütungsfestlegung</i>	62
4.2.2.1	Leistung.....	63
4.2.2.2	Marktwert	63
4.2.2.3	Relevante Berufserfahrung und Qualifikationen	64
4.2.2.4	Verantwortung	64
4.2.2.5	Ausbildung.....	65
4.2.2.6	Standort	65
4.2.2.7	Persönliche Lebensumstände	65
4.2.2.8	CS spezifische Kriterien	66
4.2.3	<i>Variable Vergütung / Erfolgsbeteiligung</i>	66
4.2.4	<i>Diskriminierung</i>	67
4.2.5	<i>Vergütungstransparenz</i>	68
4.3	PERSÖNLICHKEITSBEDINGTE EINFLUSSFAKTOREN	70
4.3.1	<i>Verständnis von Vergütung</i>	70
4.3.1.1	Monetäre Bestandteile	71
4.3.1.2	Benefits & Privilegien	71
4.3.1.3	Nicht-monetäre Bestandteile.....	72
4.3.2	<i>Psychologische Grundbedürfnisse in der Vergütungsfairness</i>	75
4.3.2.1	Sinnvolle Existenz.....	76

4.3.2.2	Zugehörigkeit	76
4.3.2.3	Kontrolle.....	77
4.3.2.4	Selbstwert	77
5	DISKUSSION.....	78
5.1	EINORDNUNG UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE.....	78
5.2	BEANTWORTUNG DER FRAGESTELLUNGEN	84
5.3	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	88
5.4	LIMITATIONEN & AUSBLICK.....	93
6	RESÜMEE	94
7	VERZEICHNISSE	95
7.1	LITERATURVERZEICHNIS	95
7.2	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	107
7.3	TABELLENVERZEICHNIS	108
7.4	ANHANG	109

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Relevanz der Arbeit

Im Jahr 2024 häuften sich Berichte von Unternehmen über Stellenstreichungen und gesenkte Gewinnprognosen (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, 2024; Schröter, 2024). Gesellschaftliche Herausforderungen wie Digitalisierung, demografischer Wandel und steigende Energiekosten zwingen europäische Unternehmen zum Umdenken und fordern innovative Lösungen (Bovenschulte et al., 2023; Weis & Sauberschwarz, 2024). Handels- und Technologiekonflikte weltweit sowie Wettbewerbsdruck aus technologieaffinen Ländern wie China, erhöhen den Druck auf Unternehmen zu innovieren (Wollmershäuser et al., 2024). Die gesunkene Lebensdauer von Unternehmen im Index der 500 grössten börsennotierten US-Unternehmen von im Durchschnitt 33 Jahren in den 60er Jahren zu voraussichtlich 14 Jahren in 2026 verdeutlicht dies zusätzlich (Anthony et al., 2016). In der Wissenschaft und in der Praxis wird Innovation als zentraler Faktor für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen gesehen und gilt als essentiell in Krisenzeiten (Crossan & Apaydin, 2010).

Ein aussagekräftiger Indikator für Innovationsfähigkeit ist die Investitionshöhe in Forschung und Entwicklung (FuE) (Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014; Zimmermann, 2022). So zeigten 83 % der Unternehmen, die während der Finanzkrise 2009 ihre FuE Ausgaben verringerten, langfristig einen Verlust von Marktanteilen und Schwierigkeiten qualifiziertes Fachpersonal zu binden. Wohingegen Unternehmen, die in Krisenzeiten in Innovation investierten erfolgreicher aus diesen hervorgingen (Weis & Sauberschwarz, 2024).

Trotz dieser Erkenntnisse vergrössert sich der Abstand Europas zu den USA bzgl. der jährlichen gesamtwirtschaftlichen FuE-Ausgaben kontinuierlich (Dietrich et al., 2024). Die europäische Innovationspolitik bemüht sich seit Jahren in Form zahlreicher Initiativen darum, dass sich dieser Trend nicht weiter fortsetzt. So wurde 2022 eine neue Innovationsagenda ausgerufen, welche 25 Massnahmen beinhaltet, um die europäische Innovationsfähigkeit zu stärken (Bovenschulte et al., 2023).

Die politische Förderung von Innovation ist wichtig, ihre Erfolgswahrscheinlichkeit hängt jedoch massgeblich von Menschen ab, die bereit sind, an Innovation mitzuwirken und insbesondere ihre Arbeitsweisen anzupassen. Denn auch auf Arbeitnehmer:innen-Seite befindet sich die Welt in einem stetigen Wandel. Dienstleistungs- und

Kommunikationsprozesse werden durch neue Technologien beschleunigt und der Trend von einer industriell geprägten Wirtschaft hin zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft fordert Menschen heraus (Bsirske et al., 2021). Gleichzeitig verschwimmt die Grenze zwischen Beruf und Privatleben immer stärker: Vereinbarkeit von Beruf und Lebenssituation, die Suche nach sinnerfüllten Tätigkeiten und Flexibilität werden wichtiger (Van Laar et al., 2017).

Corporate Startups (CS) bieten in diesen Zeiten eine vielversprechende Organisationsform, um sowohl dem Innovationsdruck als auch den gestiegenen Anforderungen der modernen Arbeitswelt gerecht zu werden (Weiblen & Chesbrough, 2015). Als strategische Initiativen etablierter Unternehmen verfolgen CS das Ziel, durch innovative Geschäftsmodelle neue Märkte zu erschliessen und das Unternehmensportfolio zu erweitern (Hornostai & Peintner, 2024). Etablierte Unternehmen können dadurch die notwendige Balance zwischen effizientem Wirtschaften im Kerngeschäft (Exploitation) und kontinuierlicher Erneuerung (Exploration) erreichen – eine Fähigkeit, die als *organisationale Ambidextrie* bezeichnet wird und als Erfolgsfaktor für Unternehmen gilt (Aulinger & Diensthuber, 2021; March, 1991).

Gleichzeitig erschwert der von McKinsey bereits 1997 ausgerufene *War for Talent*, welcher aktueller denn je ist, die Gewinnung und Bindung von Fachkräften (Chambers et al., 1998). Insbesondere in innovativen Unternehmen sind hochqualifizierte und motivierte Mitarbeiter:innen erfolgskritisch. Die Gewinnung und Bindung ist zugleich aufgrund von hohen Standards an die Kompetenzen von Bewerber:innen, insbesondere mathematisch-statistischen Fähigkeiten, Sozial- und Digitalkompetenzen, extrem herausfordernd (Bachmann et al., 2021).

Eine zentrale Rolle spielt die Vergütung und die wahrgenommene Gerechtigkeit dieser. Während aus wirtschaftlicher Perspektive argumentiert werden kann, dass der Arbeitsmarkt eher effiziente als gerechte Löhne hervorbringt, zeigen zahlreiche Studien, dass die wahrgenommene Ungerechtigkeit in der Vergütung einen erheblichen Einfluss auf Arbeitnehmer:innen hat (Colquitt et al., 2023; Shamon, 2014; Wemken et al., 2021). Mit der Verflachung von Hierarchien in agilen Unternehmen und dem Trend zu mehr struktureller Gleichheit wird ungleiche Behandlung zunehmend als ungerechter empfunden (Franke et al., 2019). Laut dem Gender-Pay-Report (2023) des World Economic Forums dauert es aktuell noch 131 Jahre, bis weltweit Geschlechtergerechtigkeit herrscht. So stärkt die ab 2026 in Kraft tretende EU-Lohntransparenzrichtlinie gezielt den Fokus auf Vergütungsgerechtigkeit und Transparenz. Lohndiskriminierung soll bekämpft und das geschlechtsspezifische Lohngefälle, welches 2024 in der EU bei 13 % lag – das

Rentengefälle sogar bei 30 % – reduziert werden (Rat der EU, 2023). Diese Vorgaben erhöhen den Druck auf Unternehmen, Vergütungsstrukturen zu entwickeln, die sowohl den gesetzlichen Anforderungen als auch der Gerechtigkeitswahrnehmung der Mitarbeiter:innen entsprechen.

Vergütungsfairness betrifft grundlegende psychologische Bedürfnisse wie Sinn, soziale Zugehörigkeit, Kontrolle und Sicherheit (Collins et al., 2023; Goldman et al., 2008). Dies führt dazu, dass Aspekte im Zusammenhang mit Vergütung besonders sensibel sind. Empfundene Vergütungsgerechtigkeit basiert ausserdem wenig auf objektiven Kriterien wie Leistung oder Qualifikation, sondern entsteht durch ein komplexes Zusammenspiel aus individuellen Erwartungen, sozialen Vergleichen und der Interaktionen im Unternehmen (Cobb et al., 2022). Die subjektive Wahrnehmung von Gerechtigkeit verstärkt die Herausforderung einer fairen Vergütungsgestaltung.

Durch die hybride Organisationsform, welche CS darstellen, verstärkt sich die Komplexität nach der Gerechtigkeitsfrage in Vergütung. Eine Orientierung an den stabilen und meist starren Vergütungsstrukturen des etablierten Mutterunternehmens erfüllt die facettenreichen Anforderungen von CS häufig nicht (Dizdarevic et al., 2024). Im Spannungsfeld des Ökosystems der Unternehmensgruppe ist eine Vergütung, wie sie in klassischen Startups gängig ist, jedoch auch meist nicht möglich. So entstehen standardisierte Vergütungsstrukturen in CS häufig erst mit zunehmender Unternehmensgrösse (Redmann, 2022). Bis dahin basieren Gehälter meist auf marktüblichen Vergleichswerten oder individuellen Verhandlungen (Bendickson et al., 2017). Dieses Vorgehen birgt die Gefahr von Diskriminierung und der Entstehung von Pay Gaps, auch da Verhandlungsgeschick – wie das Bundesarbeitsgericht entschied – kein legitimer Grund für eine höhere Vergütung sein darf (*Entgeltbenachteiligung wegen des Geschlechts*, 2023). Verstärkt werden diese Ungleichheiten durch die meist interdisziplinären Teams in CS: Die unterschiedlichen Branchen, aus denen Mitarbeiter:innen stammen, können zu stark divergierenden Gehaltserwartungen führen. Diese Vielfalt erschwert eine Schaffung von einheitlichen und fairen Vergütungsstrukturen.

Bislang bietet die Forschung in diesem Bereich keine umfassenden Antworten auf die spezifischen Anforderungen an Vergütungsfairness in CS, die sich aus der hybriden Unternehmensform zwischen Konzernstrukturen und Startup-Dynamiken ergeben. Bestehende Studien konzentrieren sich vor allem auf etablierte Unternehmen oder klassische Startups (Petersen, 2014; Redmann, 2022). So untersucht diese Masterarbeit die

Gestaltung und die Gerechtigkeit von Vergütung in CS, um die Einflussfaktoren auf Vergütungsfairness in CS zu identifizieren und diese Forschungslücke zu beseitigen.

Im Rahmen der Untersuchung spielt die Zusammenarbeit mit der Praxispartnerin eine zentrale Rolle.

1.2 Vorstellung der Praxispartnerin

Die Startrampe GmbH, die als Praxispartnerin dieser Arbeit fungiert, ist das Venture Studio der JOBRAD Holding SE mit Sitz in Freiburg, Deutschland. Entstanden aus der JOBRAD GmbH, einem Dienstrad-Leasing-Anbieter, der 2008 gegründet wurde, gehören mittlerweile zehn grössere und kleinere Unternehmen mit insgesamt knapp 1400 Mitarbeiter:innen zur Unternehmensgruppe. Während sieben dieser Ventures durch anorganisches Wachstum – also Merger und Acquisition Aktivitäten – Teil der Gruppe wurden, entstanden die übrigen drei Unternehmen aus internen Entwicklungen innerhalb der JOBRAD-Gruppe oder direkt aus der Startrampe heraus.

Gegründet mit dem Ziel, Geschäftsmodelle rund um nachhaltige Mobilität zu entwickeln, fungiert die Startrampe als Innovationseinheit der Unternehmensgruppe. Mit ihrem Sitz in Freiburg und einem Team von 15 Mitarbeiter:innen sowie einem Unternehmensalter von etwas mehr als einem Jahr ist die Startrampe selbst ein CS. Sie trägt aktiv zur Portfolioerweiterung bei, indem sie neue CS innerhalb des strategischen Korridors von JOBRAD initiiert und aufbaut. Ihre Kernaufgabe ist die Ideenvalidierung und -testung von Geschäftsmodellen bis hin zur Unternehmensgründung. Durch ihr starkes Eigeninteresse an Vergütungsfairness in hybriden Unternehmensformen bietet die Startrampe einen idealen Kontext für die Untersuchung.

Die Startrampe beteiligt sich aktiv an den Interviews, öffnet ihr Netzwerk, um relevante Kontakte zu weiteren CS bereitzustellen, und fungiert als Sparringspartnerin bei CS-spezifischen Fragen. So wird sichergestellt, dass die gewonnenen Erkenntnisse nicht nur die wissenschaftliche Diskussion bereichern, sondern auch konkrete Handlungsempfehlungen liefern, die in der Praxis umsetzbar sind.

1.3 Forschungsziele und Fragestellungen

Ziel dieser Masterarbeit ist es, die Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung von Vergütungsfairness in der hybriden Unternehmensform von CS zu analysieren und diese zu

identifizieren. Durch die Ableitung von Best-Practice-Empfehlungen für die Gestaltung fairer Vergütungsstrukturen in CS soll ein relevanter Beitrag für die Forschung und Praxis entstehen, indem die Erkenntnisse dabei unterstützen, Mitarbeiter:innenbindung und so den Unternehmenserfolg von CS zu begünstigen. So kann die Masterarbeit wertvolle und praxisnahe Einsichten für das Management sowie die People-and-Culture Bereiche in CS bereitstellen.

Um dies zu erreichen, wurde ein qualitativer, explorativer Ansatz gewählt, durch welchen unterschiedliche Sichtweisen der Befragten analysiert werden. Dafür werden qualitative Interviews mit folgenden drei Anspruchsgruppen geführt: Fair-Pay-Expert:innen, Unternehmensvertreter:innen von CS und Mitarbeiter:innen von CS. Der Fokus auf die drei genannten Gruppen wurde gewählt, um ein umfassendes Bild der Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung von Vergütungsgerechtigkeit zu erhalten. Anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse werden die differenzierten Perspektiven untersucht. Folgende Fragestellung wird formuliert:

Forschungsfrage:

Welche Einflussfaktoren tragen zur Vergütungsfairness in der hybriden Unternehmensform von CS bei?

Diese Fragestellung wird durch drei Leitfragen ergänzt, die spezifische Dimensionen der Vergütungsfairness untersuchen:

Leitfrage 1:

Inwiefern beeinflussen strukturelle und kontextuelle Bedingungen die Vergütungsfairness in CS, insbesondere im Vergleich zu klassischen Startups und etablierten Unternehmen?

Leitfrage 2:

Inwiefern prägen organisationale Prozesse und Interaktionen rund um Vergütung die Vergütungsfairness in CS?

Leitfrage 3:

Inwiefern beeinflussen das individuelle Verständnis von Vergütung und psychologische Grundbedürfnisse die Vergütungsfairness in CS?

1.4 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel, in denen das Forschungsfeld systematisch bearbeitet wird. Die Problemstellung und Relevanz sind im ersten Kapitel (theoretischer Rahmen) eingebettet, um Leser:innen den Einstieg in das Thema zu erleichtern und die Zielsetzung der Arbeit darzulegen. Zunächst wurde die Bedeutung der Forschungsfelds aufgezeigt, daraufhin die Praxispartnerin vorgestellt und abschliessend Fragestellungen abgeleitet.

Das zweite Kapitel (theoretischer Rahmen) beleuchtet die zentralen Konzepte, empirische Erkenntnisse aus relevanten Studien sowie Theorien und Begriffe rund um CS, Vergütung und Vergütungsfairness. Durch die Verknüpfung dieser Themenbereiche wird die wissenschaftliche Basis für die empirische Untersuchung geschaffen.

Im dritten Kapitel (Methodik) wird das Studiendesign erläutert und die einzelnen Vorgehensschritte in Datenerhebung und -analyse werden beschrieben. So soll eine Nachvollziehbarkeit der Vorgehensweise erreicht werden.

Die im Rahmen der Untersuchung erhobenen Daten und Erkenntnisse werden im vierten Kapitel (Ergebnisse) präsentiert. Dabei steht die systematische, objektive Darstellung der Ergebnisse aus den analysierten qualitativen Interviews im Vordergrund, um eine anschliessende Interpretation der Resultate im Anschluss zu ermöglichen.

Das fünfte Kapitel (Diskussion) interpretiert und diskutiert die Ergebnisse im Kontext der theoretischen Grundlagen. Es wird ein prototypisches Strukturmodell zur möglichen Darstellung der Einflussfaktoren vorgeschlagen, die Forschungsfrage wird beantwortet und Handlungsempfehlungen werden abgeleitet. Darauf folgt die Reflexion limitierender Faktoren sowie möglicher Ansatzpunkte für zukünftige Forschung.

Abschliessend wird im sechsten und abschliessenden Kapitel (Resümee) die Arbeit kurz zusammengefasst.

2 Theoretischer Rahmen

Ziel dieses Kapitels ist die Darstellung relevanter theoretischer Ansätze und empirischer Ergebnisse zu den relevanten Forschungsfeldern dieser Untersuchung. So wird ein fundierter theoretischer Rahmen gespannt, der Vergütungsfairness in CS konzeptualisiert

und als Grundlage für die Erstellung der Interviewleitfäden dient. Der theoretische Rahmen gliedert sich in die folgenden, miteinander verknüpften Abschnitte, die in ihrer Gesamtheit die Grundlage für die explorative Datenerhebung bieten und abschliessend als Basis zur Einordnung der Ergebnisse dienen.

Zu Beginn wird der Begriff des Corporate Startups (CS) eingeführt, der die Basis für die empirische Analyse bildet. Die Definition, Abgrenzung und strategische Bedeutung von CS für die Unternehmensgruppe werden beschrieben. Darauf folgend wird die Zusammenarbeit zwischen etablierten Unternehmen und Startups (Corporate-Startup-Collaboration (Dizdarevic et al., 2024) betrachtet. Es werden spezifische Herausforderungen im Rahmen organisatorischer Paradoxe diskutiert, die auch für die Wahrnehmung von Vergütungsgerechtigkeit relevant sein können.

Als zweites Themenfeld wird Vergütung betrachtet. Nach einer Begriffsklärung folgt ein Blick auf unterschiedliche Bestandteile von Vergütung anhand des Holistic-Pay-Modells (Hornung et al., 2023). Darauf aufbauend wird auf unterschiedliche Formen und Strukturen von Vergütung eingegangen und abschliessend die Vergütung hinsichtlich ihrer Wirkung auf Arbeitsmotivation beschrieben.

Zum Schluss wird das Forschungsfeld der Vergütungsfairness besprochen. Hier liegt der Fokus auf deren Bedeutung für Mitarbeiter:innen. Bevor das Konzept der Organizational Justice (Colquitt, 2001) präsentiert wird, welches vier Dimensionen der organisationalen Gerechtigkeit umfasst, erfolgt eine Abgrenzung und Definition des Begriffs der Fairness. Ergänzend wird das Multiple-Needs-Modell (Cropanzano et al., 2001) erläutert, das die Wirkung psychologischer Grundbedürfnisse auf die Fairnessbeurteilung von Vergütung hervorhebt.

Abbildung 1 zeigt grob auf, wie sich der theoretische Rahmen schrittweise dem komplexen Konstrukt der Vergütungsfairness in Corporate Startups (CS) nähert und bildet die Grundlage für eine systematische Untersuchung. Abschliessend werden die in der Literatur vorgeschlagenen typischen Einflussfaktoren zusammengefasst.



Abbildung 1

Überblick zum theoretischen Rahmen

2.1 Corporate Startup

2.1.1 Begriffsklärung

Ein Corporate Startup (CS) ist ein Startup mit hoher Innovationsorientierung, das innerhalb oder für ein etabliertes Unternehmen bzw. eine Unternehmensgruppe gegründet wird (Dizdarevic et al., 2024). Je nach Quelle gilt ein Unternehmen als Startup, wenn es maximal zwischen fünf und zehn Jahre alt ist (Bannerjee et al., 2016; Tendayi et al., 2020). Die Aufgabe eines CS ist es meist, neue Ideen und disruptive Geschäftsmodelle zu entwickeln – um das Portfolio der Unternehmensgruppe zu erweitern. (Varesco Kager et al., 2022).

In den meisten Fällen findet Innovation in CS abseits des Kerngeschäfts des etablierten Mutterunternehmens statt. **Abbildung 2** zeigt die Innovation Ambition Matrix, welche ein strategisches Tool darstellt, das Unternehmen dabei hilft, ihre Aktivitäten rund um Innovationsaktivitäten zu strukturieren und sich anbietet, um das Tätigkeitsfeld von CS zu beschreiben (Nagji & Tuff, 2012). Ihre Grundlage hat sie in der Ansoff-Matrix, welche Märkte und Kund:innen auf der einen Achse und Produkte und Dienstleistungen auf der anderen einordnet um zukünftiges Wachstum von Geschäftsfeldern aufzuzeigen (Ansoff, 1957). Nagji & Tuff (2012) beschreiben folgende drei Bereiche, in denen Unternehmen mehr oder weniger risikonah innovieren:

1. Kerninnovation

Die Innovation am Kerngeschäft beinhaltet Optimierungen und Weiterentwicklungen bestehender Produkte oder Dienstleistungen, um aktuelle Kund:innen wirksamer zu bedienen und bestehende Märkte weiter auszuschöpfen.

2. Angrenzende Innovation

Diese erweitert das bestehende Geschäftsmodell des etablierten Unternehmens auf neue, für das Unternehmen unbekannte Märkte, oder bezeichnet eine Erweiterung durch das Einführen neuer Produkte, die auf bestehendem Wissen aufbauen.

3. Transformative Innovation

Transformative Innovation hat die Schaffung völlig neuer Produkte oder Dienstleistungen zum Ziel und den Fokus auf die Erschließung bis dahin nicht existierender Märkte. Solche Innovationen bieten die Chance, Probleme auf neue Art und Weise zu lösen und so den Markt zu disruptieren.

Innovation in CS befindet sich meist nicht im Bereich des Kerngeschäfts, sondern in der *angrenzenden* oder *transformativen* Innovation.

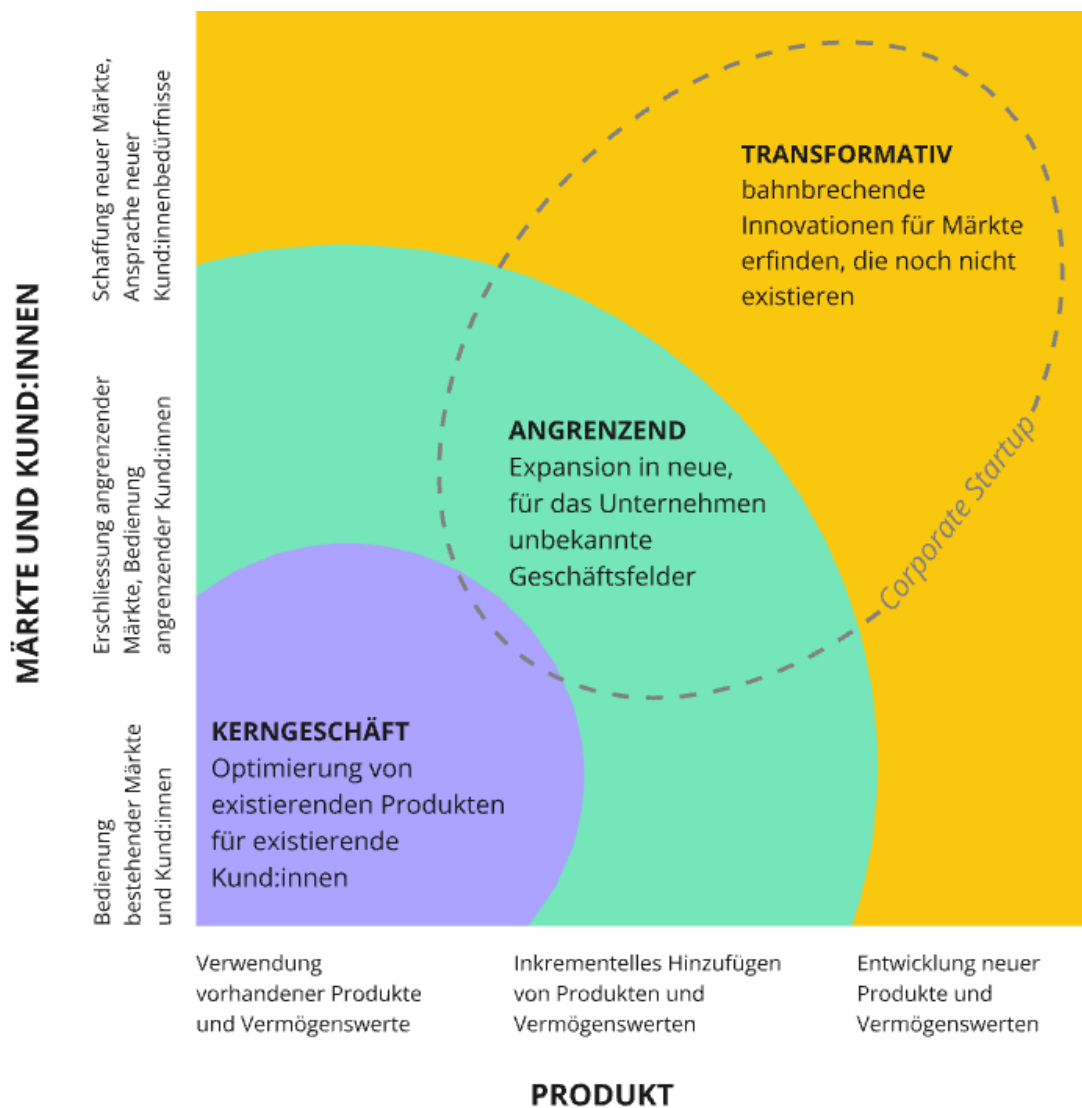


Abbildung 2

Innovation Ambition Matrix eigene Darstellung nach Nagij & Tuff (2012, S. 69)

Im Gegensatz zum klassischen Startup verfügen CS gewöhnlich über ein höheres Startkapital und sind zur Skalierung oder Stärkung der Kapitalbasis nicht auf externes Venture- bzw. Seed-Capital angewiesen (Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014). Diese Verfügbarkeit beinhaltet nicht nur monetäre Aspekte, sondern auch schon bestehende Infrastruktur, Know-how, Marketing und Branding und teilweise auch Personal (Viki et al., 2020). So können CS schneller innovative Ideen umsetzen und effizienter skalieren, ohne den anfänglichen finanziellen und logistischen Herausforderungen, mit denen klassische Startups oft konfrontiert sind, ausgesetzt zu sein (Suazo, 2022). Gleichzeitig agieren CS innerhalb eines strategischen Korridors, der sich meist an der Branche des Mutterunternehmens orientiert.

Da der Begriff CS in Literatur und Medien unterschiedlich verwendet wird, werden für die Nutzung in der vorliegenden Arbeit folgende Eingrenzungen getroffen:

- Eigentumsverhältnis: Das CS ist 80-100 % Teil einer Unternehmensgruppe und dient primär der Portfolioerweiterung. Eine Voraussetzung dafür ist die Nähe zum Mutterunternehmen, jedoch die Möglichkeit eigener Entwicklung von Vergütungsstrukturen.
- Alter: jünger als fünf Jahre
- Abgrenzung zu Corporate-Accelerators: Es handelt sich nicht um ein Startup, das Teil eines sogenannten Corporate-Accelerators ist, in dem es zeitweise und meist in einer frühen Phase mit der Unternehmensgruppe kooperiert.

2.1.2 Corporate-Startup-Collaboration

Kooperieren ein etabliertes Unternehmen und ein Startup, entsteht ein spezielles Verhältnis zwischen zwei unterschiedlichen Unternehmensformen. In der Zusammenarbeit eines meist grossen, etablierten, älteren Unternehmens (Corporate) mit einem meist kleineren, neueren Unternehmen besteht häufig das Ziel in der gegenseitigen Unterstützung in Entwicklung von Innovation (Weiblen & Chesbrough, 2015). Corporate-Startup-Collaboration ist ein seit den 1990ern häufig untersuchtes Konstrukt. Es bezieht sich auf viele Arten der Zusammenarbeit zwischen den beiden Unternehmensformen, wie Corporate Venture Capital, Corporate Inkubatoren, Corporate Startups, Acceleratoren-Programme und Startup-Supplier-Programme (Brigl et al., 2019).

Während etablierte Unternehmen von den innovativen Ideen, der Agilität, Risikofreude und Wachstumsorientierung von Startups profitieren, bieten sie CS entscheidende Vorteile. Diese umfassen Zugang zu Ressourcen, Grösse, Marktmacht, Sichtbarkeit, etablierte Prozesse und Marktzugang – ein sogenannter *unfair advantage* (Bannerjee et al., 2016; Weiblen & Chesbrough, 2015).

Die Metastudie zu Corporate-Startup-Collaboration von Dizdarevic et al. (2024) zeigt das Spannungsfeld zwischen wachsender Relevanz der Zusammenarbeit und gleichzeitiger Erfolglosigkeit auf. Sie beschreibt, dass vier Paradoxe der Merkmale der beiden Unternehmensformen als Begründung dieser Divergenz betrachtet werden. Diese beziehen sich auf unterschiedliche Ziele bezüglich Leistung, Lernens, Zugehörigkeit und Organisation. Im Laufe der vorliegenden Studie wird sich herausstellen, inwiefern diese Spannungsfelder auch die Wahrnehmung von Vergütungsgerechtigkeit in CS prägen. Zunächst wird auf Vergütung eingegangen.

2.2 Vergütung

2.2.1 Begriffsklärung

Um den für diese Masterarbeit höchst relevanten Begriff von Vergütung zu schärfen, werden im Folgenden eine betriebswirtschaftliche und eine juristische Definition sowie eine psychologische Perspektive betrachtet. Anschliessend wird darauf eingegangen, wie diese unterschiedlichen Auffassungen im weiteren Verlauf der Arbeit einbezogen werden.

Betriebswirtschaftliche Definition

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht beschreibt Vergütung das Bruttoentgelt, das sich aus dem an die Arbeitnehmer:innen auszahlenden Nettogehalt und den von Arbeitgeber:innen einbehaltenen gesetzlichen Lohnabzügen zusammensetzt (Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014). Unter Vergütung fallen demnach sämtliche Einkünfte aus nichtselbstständiger Erwerbsarbeit. Alternativ werden dafür auch Begriffe wie Arbeitslohn, Gehalt, Entlohnung oder Arbeitsentgelt genutzt (F. G. Becker & Kramarsch, 2006). Die Nutzung dieser Begriffe variiert in der Literatur und in der Unternehmenspraxis.

Juristische Definition

Im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) wird Vergütung als Überbegriff für die finanzielle Gegenleistung einer erbrachten Leistung definiert. Sie zählt zu den Hauptpflichten eines Arbeitsvertrags: Eine Vertragspartei hat die Pflicht zum Erbringen der Leistung, die andere zur vereinbarten Vergütung (Westermann et al., 2023). Diese Definition unterstreicht den Tauschgeschäftscharakter von Vergütung aus rechtlicher Perspektive.

Die beiden Definitionen beziehen sich auf objektive, monetäre und rechtliche Elemente wie Vergütungshöhe oder gesetzgeberische Rahmenbedingungen. Diese Aspekte sind für die rechtliche Konformität und Struktur in einem Unternehmen von grosser Bedeutung (Okruch, 2018).

Psychologische Perspektive

Die psychologische Perspektive betrachtet Vergütung im Gegensatz dazu als Teil eines Systems, stellt Wahrnehmung und Einfluss auf Verhalten zur Frage sowie die Frage nach Fairness (Ekingen, 2023; Goldman et al., 2008). Franke et al. beschreiben Vergütung als «Werkzeug der Kulturarbeit und Signal für Mitarbeiter:innen, was in einer Organisation belohnt und was bestraft wird» (2019, S. 257). Die zeigt, dass Vergütung ganzheitlich

betrachtet werden muss, um psychologische Konzepte, die mit ihr in Zusammenhang stehen, zu konzeptualisieren.

Um die Mechanismen von Vergütung wissenschaftlich fundiert und praxisnah zu analysieren, wird die Notwendigkeit von mindestens zwei Begrifflichkeiten zur Beschreibung von Vergütung deutlich. In dieser Studie führt eine Unterscheidung der Begriffe zu einer klaren Konzeptualisierung der Forschungsfrage. In der Praxis wird durch die Differenzierung zudem deutlich, dass Vergütung nicht nur als Kostenfaktor zu betrachten ist, sondern auch als strategisches Instrument zur Förderung von Mitarbeiter:innenmotivation und -bindung.

In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff *Gehalt* verwendet, sofern ausschliesslich der finanzielle Aspekt von Vergütung besprochen wird. Für die psychologische, umfassendere Betrachtung wird demgegenüber – mangels passender Alternativen – der Begriff *Vergütung* genutzt.

In den folgenden Unterkapiteln wird ein Überblick zu Vergütung gegeben und das Konstrukt für die Anwendung in der vorliegenden Arbeit weiter geschärft. Zunächst wird mit dem Holistic-Pay-Modell eine Total-Rewards-Betrachtung von Vergütung vorgestellt, um wahrgenommene Bestandteile von Vergütung zu definieren. Hierzu findet ein kurzer Exkurs zu den Begriffen New Work und New Pay statt. Darauf folgt ein Blick in die Gestaltung von Vergütungssystemen und -strukturen. Zuletzt wird auf die Wirkung von Vergütung auf Arbeitsmotivation eingegangen, da dies ein zentrales und vieldiskutiertes Thema in der Vergütung darstellt und auch in der Datenerhebung thematisiert wird.

2.2.2 Bestandteile von Vergütung: Holistic-Pay-Modell

Vergütung in Unternehmen umfasst mehr als das rein monetäre Gehalt, welches am Ende des Monats an Arbeitnehmer:innen ausgezahlt wird (Waschmann, 2024). Um die Bestandteile von Vergütung ganzheitlich aufzuzeigen, wird das Holistic-Pay-Modell (Hornung et al., 2023) als Rahmen herangezogen.

Das Holistic-Pay-Modell nach Hornung et al. (2023) stützt sich auf das Total-Rewards-Konzept, das als «alles, was Mitarbeiter:innen an der Arbeitsbeziehung schätzen» beschrieben wird (WorldatWork, 2007, S. 1). Die verschiedenen Bestandteile

Die verschiedenen Elemente dienen als Toolbox, aus der eine Organisation geeignete Bestandteile auswählen kann, um ein Wertversprechen zu entwickeln, das sowohl für die

Organisation als auch für die Mitarbeiter:innen attraktiv ist (Gulyani & Sharma, 2018). Gulyani und Sharma (2018) belegen in einer Studie, dass insbesondere in Startups neben monetären Anreizen auch nicht-monetäre Aspekte wie Wertschätzung, Entwicklungsmöglichkeiten und Feedback entscheidend zur Förderung von Zufriedenheit am Arbeitsplatz sind.

Das Modell orientiert sich auch am Vier-Quadranten-Modell von Ken Wilber (2001), das später von Laloux (2015) auf die organisationale Ebene übertragen wurde. Dieses erfasst unterschiedliche Perspektiven der Realität: subjektiv (Innen) vs. objektiv (Aussen), individuell (Ich) vs. kollektiv (Wir). Diese Perspektiven ermöglichen eine umfassende Sicht auf persönliche und soziale Realitäten und Entwicklungen innerhalb einer Organisation – dies setzt das Holistic-Pay-Modell für Vergütung um (Redmann, 2022).

Entwickelt von den Autor:innen der New Pay Journey (Hornung et al., 2023) sieht Holistic-Pay Vergütung innerhalb des organisationalen Rahmens eines Unternehmens, s.

Abbildung 3.



Abbildung 3

Holistic-Pay-Modell, eigene Darstellung nach Hornung et al. (2023, S. 113)

Monetäre Bestandteile

Monetäre Vergütungsbestandteile umfassen mindestens einen festgelegten Geldbetrag, der als Gehalt für die erbrachte Erwerbsarbeit ausgezahlt wird (Weissenrieder, 2019). Darüber hinaus gibt es unterschiedlichste Formen der variablen Vergütung, wie bspw. Prämien, Provisionen, Boni, Erfolgsbeteiligungen, Aktienpakete und andere direkte Geldleistungen (F. G. Becker & Kramarsch, 2006). Auf verschiedene Vergütungsformen wird in 2.2.3 näher eingegangen.

Benefits & Privilegien

Neben den monetären Vergütungsbestandteilen sind auch Benefits und Privilegien von Bedeutung für Vergütung. Benefits sind freiwillige Zusatzleistungen des Unternehmens, die sowohl monetär als auch nicht-monetär gestaltet sein können. Sie decken verschiedene Aspekte ab, darunter: Freiwillige betriebliche Zusatzleistungen in den Bereichen Altersvorsorge, Gesundheitsförderung, Mobilität, Soziales und Familie (bspw. Kinderbetreuungszuschuss), Finanzielles (bspw. Vergünstigungen oder Mitarbeiterangebote) sowie Förderung der Work-Life-Balance (bspw. Möglichkeit eines Sabbaticals) (Hornung et al., 2023). Arbeitnehmer:innen erhalten Vergünstigungen auf Produkte und Dienstleistungen oder werden in herausfordernden Bereichen des Lebens, wie bspw. der Pflege von Angehörigen, unterstützt (Petersen, 2014). Privilegien in Unternehmen sind besondere Vorteile von Mitarbeiter:innen, die oft an Position oder Hierarchie, wie Dienstwagenregelungen oder Bürogröße, geknüpft sind. Sie signalisieren Anerkennung und beruflichen Status und können die Zugehörigkeit von Mitarbeiter:innen sichtbar machen (Hornung et al., 2023).

Nicht-monetäre Bestandteile: Wirk- und Entwicklungsfeld

Zusätzlich zu den zwei genannten Bestandteilen von Vergütung umfasst das Holistic-Pay-Modell den Bereich des Nicht-Monetären. Darunter fallen weitere Währungen der Vergütung, die als Wirk- und Entwicklungsfeld zusammengefasst werden können. Diese sind Selbstwirksamkeit, Aufgabe, Strukturen und Prozesse sowie Resonanz und soziales Umfeld als Elemente, die die arbeitnehmende Person von der arbeitgebenden Instanz erhält (Hornung et al., 2023). Diese beziehen sich auf Erfahrungen, Erlebnisse und Interaktionen eines:r Mitarbeiter:in innerhalb des Unternehmensumfelds (WorldatWork, 2007).

Diese Dimensionen lassen sich wie folgt näher erläutern:

Selbstwirksamkeit

Die Selbstwirksamkeit bezieht sich auf die Fähigkeit der Mitarbeiter:innen, durch ihre berufliche Tätigkeit Einfluss zu nehmen, Gestaltungsspielraum zu nutzen und Veränderungen herbeizuführen. Sie basiert auf der Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan, 1993), die beschreibt, dass Selbstwirksamkeit entsteht, wenn die drei Grundbedürfnisse Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit erfüllt werden.

Aufgabe

Die Aufgabe ist ein zentraler Faktor in der Arbeitstätigkeit. Sie rechtfertigt die Einstellung eines:r Mitarbeiter:in in einem Unternehmen. Die Attraktivität, der Grad an Herausforderung sowie die Sinnhaftigkeit einer Aufgabe werden darunter verstanden (Hornung et al., 2023).

Strukturen und Prozesse

Hornung et al. verstehen unter den Strukturen und Prozessen Arbeitsmaterialien und -ausstattung. Prozesse rund um Entscheidungen unterstützen bestenfalls eine gute Ausführbarkeit der Aufgabe (2023). Im Gegensatz zu in Selbstständigen empfinden viele Angestellte diese als stabilisierende Faktoren (Goldman et al., 2008).

Resonanz und soziales Umfeld

Resonanz umfasst Feedback zur Tätigkeit und die Qualität sozialer Beziehungen (in Führung, Team, Netzwerk) sowie Lob, Anerkennung und konstruktives Feedback. (Hornung et al., 2023).

Das Holistic-Pay-Modell bietet eine ganzheitliche Perspektive auf Vergütung und ermöglicht es so, besser zu verstehen, welche nicht-monetären Faktoren aus Sicht der Mitarbeiter:innen als Vergütungsbestandteile wahrgenommen werden können. Vergütungsstrukturen auf dem Modell aufzubauen, birgt jedoch Risiken. Durch die Einbeziehung von Dimensionen aus dem Wirk- und Entwicklungsfeld in die Vergütungsbewertung entsteht die Gefahr von Missbrauch und Unterbezahlung von Mitarbeiter:innen (Karlsson, 2015). Dieses Phänomen wird als *Passion Exploitation* bezeichnet – die Ausbeutung hoch engagierter Mitarbeiter:innen unter dem Vorwand, dass ihre Begeisterung sie intrinsisch motiviert (Baraldi et al., 2020). Die Erwerbsarbeit in einem Startup hat einen besonderen Reiz: die Möglichkeit, ein Unternehmen von Beginn an mitzugestalten, in einem wirkungsvollen Umfeld tätig zu sein und das Unternehmen dynamisch wachsen zu sehen. Doch die Grenze zwischen Begeisterung und Ausnutzung schwimmt schnell. In ihrer Metaanalyse zeigen Kim et al. (2020), dass die schlechte Behandlung von Mitarbeiter:innen, wie etwa Unterbezahlung, als akzeptabler

wahrgenommen wird, wenn angenommen wird, dass Mitarbeiter:innen eine starke Leidenschaft für ihre Erwerbsarbeit empfinden.

2.2.3 Vergütungsstrukturen und -systeme

Um die verschiedenen Bestandteile von Vergütung zu systematisieren und anzuwenden, nutzen Unternehmen Vergütungssysteme – auch Gehalts- oder Entgeltsystem genannt. (Wolf, 2014). Ein hochwertig konzipiertes Vergütungssystem definiert eine klare Vergütungsstruktur, in der alle etablierten Vergütungsverfahren dokumentiert sind (F. G. Becker & Kramarsch, 2006). Vergütungssysteme basieren häufig auf einem Grading-System oder auf Gehaltsbändern, die einzelne Positionen und Funktionen in einer Organisation in allen Fachbereichen und Ebenen der Hierarchie systematisieren, bewerten, einen Gesamtzusammenhang erzeugen und als Bezugsrahmen für monetäre Bestandteile sowie Benefits und Privilegien dienen (Ulmer, 2022). Sie versuchen sicherzustellen, dass alle Rollen im Unternehmen in ein vergleichbares Verhältnis gesetzt werden. Nicht-monetäre Vergütungsbestandteile spielen in der Praxis meist keine Rolle in Vergütungssystemen.

Ein entscheidender Aspekt der Gestaltung der Vergütungsstrukturen ist die Festlegung relevanter Kriterien. Je nach strategischem Fokus eines Unternehmens können dazu Faktoren wie Ausbildung, Qualifikationen, Betriebszugehörigkeit, Arbeitszeit, (Fach-, Personal-, Finanz-, Organisations-)Verantwortung, Schwierigkeit der Aufgabe, aber auch individuelle Leistung gehören (Redmann, 2022).

Vergütungsstrukturen und -systeme sind mehr als operative Prozesse, sie sind ein kulturelles Artefakt, das sichtbar macht, wie Organisationen ihre Werte leben und umsetzen (Schein, 1987). Akzeptanz in der Mitarbeiter:innenschaft hängt u.a. von der Übereinstimmung mit den kulturellen Annahmen ab (Franke et al., 2019). Gleichzeitig beeinflusst die Ausgestaltung von Vergütung die Unternehmenskultur, da erwünschte und belohnte Verhaltensweisen das Unternehmens-typische Verhalten und damit die Werte und die Identität des Unternehmens prägen. Passt die Vergütung nicht zur Kultur, schadet sie der Reputation und der Akzeptanz von Vergütungsstrukturen (Hornung et al., 2023). So entsteht eine Wechselwirkung zwischen Vergütungsstruktur und Unternehmenskultur.

Die Entwicklung von Vergütungsstrukturen erfordert eine ausgewogene Berücksichtigung vieler Bedürfnisse und die Wahrnehmung von Gerechtigkeit durch Mitarbeiter:innen. Hierbei ist es entscheidend, eine Balance zwischen den individuellen Vergütungserwartungen, dem

organisatorischen Verhalten auf Prozessebene sowie den strukturellen und kontextuellen Gegebenheiten zu finden.

In den folgenden Kapiteln werden verschiedene Vergütungsformen analysiert und diskutiert, inwiefern sie den Anforderungen einer sich transformierenden Arbeitswelt gerecht werden und so auch für CS eine Bedeutung haben.

2.2.3.1 Klassische, variable und leistungsbasierte Vergütungsformen

Bedingt durch historische Faktoren wird Vergütung in klassischen, tariflichen und variablen Vergütungsformen zeitabhängig und/oder leistungsabhängig festgelegt (Redmann, 2022). Zeitabhängige Vergütung erfolgt ausschliesslich für die erfüllte Arbeitszeit, unabhängig vom Outcome der Arbeitsleistung (Redmann, 2022), während leistungsorientierte Vergütung auf der Qualität bzw. Quantität der erbrachten Arbeitsleistung basiert (Westermann et al., 2023).

Seit Mitte des 20. Jahrhunderts wird variable, individuell leistungsabhängige Vergütung vor allem in den Vertriebsbereichen von Unternehmen eingesetzt. Solche Vergütungsbestandteile sollen durch die Nutzung der Lenkungs- und Steuerungsfunktion dazu dienen, Unternehmensziele zu erreichen (Wolf, 2014). Die Auszahlung des variablen Anteils von Vergütung ist durch Zielvereinbarungen an individuelle Bedingungen geknüpft, die vorher genau definiert werden (Ulmer, 2022). Laut dem Bericht des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS, 2018) verwendeten 2018 etwa 60 % der deutschen Betriebe variable Vergütung: Am häufigsten kamen diese in grösseren Unternehmen, besonders in der Metallindustrie und im Handel, vor, Führungskräfte profitieren öfter als Mitarbeiter:innen ohne Führungsverantwortung, weibliche Beschäftigte und Teilzeitkräfte (Redmann, 2022).

Während bspw. in traditionellen Industrieunternehmen Leistung häufig eindeutig festgelegt und quantifizierbar ist und Kennzahlen eine objektive Basis zur Bewertung von Mitarbeiter:innen – etwa durch produzierte Stück- oder Umsatzzahlen – bieten, wird die Messbarkeit von Leistung in dynamischen Arbeitswelten, wie in Berufen der Wissensarbeit, zunehmend komplexer (Redmann, 2022; Waschmann, 2024).

Die Annahme, dass Erwerbsarbeit gleich individuelle Leistung gleich Gehalt sei, stösst so in ihrer Eignung als Referenz für Vergütung in der häufig als VUCA-Welt beschriebenen Arbeitsrealität agiler Unternehmen, zu denen CS zählen, an Grenzen (Weissenrieder, 2019). Der in den 1990er Jahren entstandene Begriff beschreibt eine Realität, die zunehmend von Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity

(Mehrdeutigkeit) geprägt ist (Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014). In einer Arbeitswelt, die so geprägt ist, werden die Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams, das aktive Teilen von Wissen und die gemeinsame Problemlösung zu relevanteren Bestandteilen der Arbeitskultur und des Unternehmenserfolgs als die alleinige Erfüllung messbarer Leistungsziele (Ulmer, 2022).

Die Qualität der Tätigkeit und der Beitrag zum Unternehmenserfolg sind zudem in vielen Fällen nicht direkt an eine sichtbare Leistung gekoppelt (Ekingen, 2023). So kann ein:e Mitarbeiter:in bspw. durch Entscheidungen, kreative Problemlösungen oder die Unterstützung eines positiven Teamklimas erheblich zum Erfolg des Unternehmens beitragen, ohne dass dies sofort messbar ist oder auf die Person zurückzuführen ist (Pechstein & Schwemmler, 2023). Die fortwährende Betonung individueller Leistungskennzahlen kann auch nicht erwünschte Verhaltensweisen fördern: Während ein Vergütungsbeitrag, der an die individuelle Leistung einer:s Mitarbeiters:in gekoppelt ist, zu geringerer Arbeitszufriedenheit und reduzierter Kooperationsbereitschaft führt, steigen Arbeitszufriedenheit und Commitment, wenn Vergütung an den Erfolg des Gesamtunternehmens geknüpft ist (Weissenrieder, 2019). Ist Vergütung an Teamleistung geknüpft, hat dies keine Effekte auf Arbeitszufriedenheit, Commitment, Engagement, Kooperationsbereitschaft und Gesundheit (BMAS, 2018). Der Versuch, individuelle Leistung messbar zu machen, führt in der Praxis dynamischer Unternehmen oft zu einer Überfokussierung auf kurzfristige, quantifizierbare Ziele, was zulasten von Qualität, Innovation und langfristiger Strategie gehen kann (vgl. 2.2.4).

Wird individuelle Leistung von Vergütung entkoppelt, entfällt jedoch ein Massstab zur Messbarkeit von Vergütung, was zu einer Schwierigkeit bzgl. der messbaren Gegenleistung durch Vergütung führt (Jankowski, 2024). Die Messbarkeit muss somit viel früher im Vergütungsprozess sichergestellt werden: Ein Fair Grading, wie von Waschmann (2024) vorgeschlagen, bewertet die Stelle und nicht die oder den Mitarbeiter:in und könnte so eine Lösung darstellen. Dies entspricht dem in manchen Unternehmen herrschenden Trend, die Messbarkeit von Leistung weniger stark in den Vordergrund zu stellen und stattdessen die ganzheitliche Betrachtung von Mitarbeiter:innen und ihren Beiträgen zum Unternehmenserfolg zu betrachten (Hornung et al., 2023). So stehen heutzutage eher Modelle im Vordergrund, die Fairness und den kollektiven Gedanken stärker berücksichtigen und von der klassischen, individualistischen Messbarkeit von Leistung Abstand nehmen (Haupt et al., 2016).

2.2.3.2 Alternative Vergütungsformen

Alternative Vergütungsformate versuchen, sich stärker an den Bedürfnissen der Mitarbeiter:innen zu orientieren, und zeichnen sich oft durch eine höhere Flexibilität im Gegensatz zu klassischen Modellen aus (Redmann, 2022). Diese Entwicklung ist eng mit dem Konzept von New Work verknüpft, das zunehmend klassische Vergütungssysteme herausfordert (Waschmann, 2024).

New Work

Das Konzept von New Work basiert auf der Philosophie von Frithjof Bergmann. Er entwickelte in den 1980er Jahren die Idee, dass Erwerbsarbeit nicht nur wirtschaftlich notwendig, sondern auch sinnstiftend und persönlich bereichernd sein sollte (Franke et al., 2019). Sein Kernsatz lautete, dass Menschen bevorzugt Tätigkeiten ausführen sollten, die sie «wirklich, wirklich tun wollen» (Bergmann, 2019, S. 22). Bergmann war in den 1970er Jahren beim Automotive-Konzern General Motors tätig und war Zeuge davon, wie Digitalisierung zu Massenentlassungen führte. Da Computer jedoch nicht alle Tätigkeiten übernehmen konnten, schlug Bergmann vor, dass Mitarbeiter:innen 50 % ihrer Zeit in Erwerbstätigkeit investieren und die verbleibende Zeit nutzen sollten, um ihre persönliche Berufung zu finden (Hackl et al., 2017).

Heute ist New Work ein weit gefasster Begriff ohne einheitliche Definition, der mit zahlreichen Buzzwords in Verbindung steht. Im Grunde soll New Work jedoch die Elemente individueller und kollektiver Selbstbestimmung betonen (Franke et al., 2019). Zentral ist das Prinzip, dass Arbeitsweisen zur Unternehmenskultur, zur digitalen Transformation und zu den Bedürfnissen der Mitarbeiter:innen passen sollten, damit Unternehmen langfristigen Erfolg sicherstellen können (Piwinger, 2020).

Bergmanns Beschreibungen sind ein Beweis für die oben beschriebene VUCA-Welt, in der Veränderung die einzige Konstante ist. In Vergütungssystemen und -formaten werden jedoch häufig noch dieselben Praktiken wie vor Jahrzehnten genutzt, die stabil, aber wenig dynamisch sind. Gleichzeitig verändern sich, wie in Kapitel 1.1 beschrieben, die Einstellungen von Mitarbeiter:innen zu ihrer Arbeitstätigkeit. Dass hier eine Dissonanz bei Mitarbeiter:innen entstehen kann, ist nicht wunderlich. Eine mögliche Antwort auf die Frage, wie Vergütung alternativ betrachtet und gestaltet werden kann, kann im New Pay Konzept gefunden werden.

New Pay

Die New Pay Pionier:innen Nadine Nobile, Stefanie Hornung und Sven Franke stellten immer wieder eine Lücke zwischen dem andauernden Kulturwandel und dazu passenden Gehaltssystemen fest (Franke et al., 2019). Anhand zahlreicher Analysen wurden sieben Dimensionen herausgearbeitet, die in einer neuen, alternativen Gestaltung des Vergütungsprozesses beachtet werden sollen und ihren Ursprung u.a. im New Work Konzept haben.

Tabelle 1 erläutert die New Pay Dimensionen und stellt solche aus klassischen Vergütungssystemen gegenüber (vgl. 2.2.3.1): New Pay Ansätze legen den Fokus auf Fairness, Transparenz, Selbstverantwortung, Partizipation, Flexibilität und kollektives Denken. Im Gegensatz dazu fokussieren klassische Vergütungssysteme auf Hierarchien, Intransparenz, standardisierte Prozesse und legen den Schwerpunkt auf individuelle Leistung, was häufig zu wenig anpassungsfähigen Strukturen führt.

Tabelle 1

Erläuterung von New Pay Dimensionen und Gegenüberstellung Dimensionen klassischer Vergütungssysteme, eigene Darstellung nach Franke et al. (2019)

New Pay Dimension	Erläuterung	Klassische Vergütungssysteme
Fairness	Verfahrens- und Verteilungsgerechtigkeit	Verteilungsgerechtigkeit, subjektive Beurteilungselemente
Transparenz	Offene Prozesse und/oder Gehälter	Intransparenz und Geheimhaltung (Ausnahme: regulierte Systeme)
Selbstverantwortung	Mitbestimmung bei Leistungsbewertung- (skriterien) und Gehalt, Berücksichtigung neuer Verteilung von Führung	Verantwortung für Gehaltshöhe und Leistungsbewertung liegt bei Management (Steuerungs- und Kontrollinstrument)
Partizipation	Mitarbeiter:innen sind an der Gestaltung des Vergütungssystems beteiligt	Management trifft Entscheidungen bzgl. Gestaltung des Vergütungssystems
Flexibilität	Beachtung individueller Bedürfnisse	Standardisierte Prozesse
Wir-Denken	Anreize auf Ebene kollektiver Teamleistung oder Unternehmenserfolg ersetzen starre Boni	Fokus auf individuelle Leistung, hierarchische Differenzierung
Permanent Beta	Anpassungsfähigkeit, Gehaltsmodell offen für Veränderungen	Starre Prozesse, ggf. rigide Regulierung

Während alle sieben Dimensionen in Beziehung zueinanderstehen, ist entscheidend, welchen Einfluss die sechs Dimensionen auf die Fairness haben. New Pay stellt somit keine Vorlage für ein Vergütungssystem nach New Work dar, sondern vielmehr eine Haltung gegenüber dem System Erwerbsarbeit (Franke et al., 2019).

2.2.3.3 Vergütungstransparenz

Die Transparenz von Vergütung spielt eine zentrale Rolle in der Wahrnehmung von Vergütungsgerechtigkeit. Studien wie die von Card et al. (2012) zeigen, dass insbesondere in kooperationsintensiven Kontexten anstatt einer Offenlegung aller Gehälter jedoch vielmehr eine Transparenz des Prozesses der Vergütungsverteilung ratsam ist. Darauf wird in Kapitel 2.3.2.2 eingegangen. Einhergehend mit der Auseinandersetzung mit den Werten,

die hinter dem Vergütungssystem stehen, kann bei Bedarf langfristig eine volle Transparenz erreicht werden (Bamberger & Belogolovsky, 2017).

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie verpflichtet Mitgliedsstaaten bis 2026 zur Einführung geschlechtsneutraler und diskriminierungsfreier Kriterien für die Vergütung (Waschmann, 2024). Ziel ist es, den Gender-Pay-Gap zu reduzieren und gleiche Entlohnung für gleichwertige Erwerbsarbeit sicherzustellen. So müssen Arbeitgeber:innen bspw. Bewerber:innen über das Einstiegsgehalt oder die Gehaltsspanne der ausgeschriebenen Stelle informieren (Häferer & Köhler, 2019). Die Bewertungsgrundlagen wie Kompetenz, Verantwortung, Belastung und Arbeitsbedingungen sollen dabei Transparenz und Fairness fördern (Waschmann, 2024).

2.2.4 Auswirkung von Vergütung auf Arbeitsmotivation

Die Motivationsforschung beschäftigt sich schon lange mit der Frage, welchen Einfluss Vergütung auf die Arbeitsmotivation hat (Müsseler & Rieger, 2017). In der Grundlagenforschung zu Motivation zeigt sich, dass Vergütung innerhalb eines Arbeitsverhältnisses zu den psychologischen Grundbedürfnissen des Menschen gehört, die extrinsisch als Sockel gegeben sein müssen, damit Mitarbeiter:innen bereit sind, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen (Ariely et al., 2009). So zählt die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg Vergütung zu den Hygienefaktoren, die, sofern sie in einem angemessenen Masse vorhanden sind, Unzufriedenheit verhindern (Herzberg et al., 1959).

Vor rund 15 Jahren entstand ausgelöst durch den TED-Talk *Puzzle of Motivation* (Pink, 2009), eine intensive Debatte um die Auswirkung variabler Vergütung auf die Arbeitsmotivation von Mitarbeiter:innen. In diesem spricht Dan Pink über zahlreiche Experimente und Studien (Ariely et al., 2009; Bryson et al., 2009; Glucksberg, 1962), die zeigen, dass Geld oder andere extrinsische Anreize einen negativen Effekt auf die Arbeitsmotivation haben können, insbesondere bei der Erledigung komplexer oder kreativer Aufgaben. Es handelt sich hier um den vielfach nachgewiesenen korrumpierenden Effekt extrinsischer Motivation auf die intrinsische Motivation (Müsseler & Rieger, 2017). So verliert Verhalten, das ursprünglich intrinsisch belohnt wurde, seine motivierenden Merkmale nach zusätzlichen extrinsischen Belohnungen. Dieser Effekt trifft auf monetäre extrinsische Anreize wie Vergütung zu (Becker, 2019). Das Hinzufügen extrinsischer nicht-monetärer Anreize wie etwa das Lob einer Führungskraft hat hingegen einen positiven Effekt auf die intrinsische Motivation (Deci et al., 1999).

Zusammengefasst hat monetäre Vergütung zwar einen Effekt auf die Arbeitsmotivation von Mitarbeiter:innen, bleibt jedoch im besten Fall ein kurzfristiger Motivator und führt, wenn sie als nicht angemessen wahrgenommen wird, zu Demotivation. Wichtiger sind nicht-monetäre Faktoren, die sich auf die Arbeitsinhalte beziehen und die Entstehung intrinsischer Motivation begünstigen.

Nachdem nun ein umfänglicher Überblick zu Vergütung und den Elementen, die Mitarbeiter:innen für ihre Erwerbsarbeit als Gegenleistung erhalten, gegeben wurde, beleuchtet das folgende Kapitel die Fairness der Vergütung.

2.3 Vergütungsfairness

Für die Untersuchung von fairer Vergütung in CS ist eine tiefere Auseinandersetzung mit Konstrukten, welche die Wahrnehmung dieser beeinflussen, notwendig. Dafür wird im Folgenden zunächst der Begriff der Fairness definiert und für die vorliegende Masterarbeit geschärft. Dann wird auf das Konzept der organisationalen Fairness (Organizational Justice) eingegangen, um zu verstehen, wie Mitarbeiter:innen die Fairness von Vergütungsprozessen und -entscheidungen innerhalb von Unternehmen wahrnehmen und bewerten. Abschliessend wird anhand des Multiple Needs Models auf subjektive Wahrnehmung von Vergütungsgerechtigkeit eingegangen, um die individuellen und psychologischen Bedürfnisse aufzuzeigen, die in der Fairnessbewertung relevant sind.

2.3.1 Begriffsklärung: Fairness

In der deutschsprachigen Literatur werden die Begriffe *Gerechtigkeit* und *Fairness* häufig synonym zueinander verwendet. *Gerechtigkeit* wird jedoch eher genutzt, um die Einhaltung von Verhaltensregeln wie Konsistenz, Genauigkeit, Respekt sowie Wahrhaftigkeit zu beschreiben (Goldman & Cropanzano, 2015). Der römische Jurist Ulpian (170 - 228 n. Chr.) beschrieb Gerechtigkeit als den festen und andauernden Willen, jedem sein Recht zuzuteilen (Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014). *Fairness* hingegen beschreibt evaluative Wahrnehmungen von Angemessenheit – also subjektive Urteile darüber, ob eine als gerecht empfundene Entscheidung oder Handlung moralisch akzeptabel ist (Graso & Grover, 2017). Fairness ist damit stärker von individuellen Wertvorstellungen und persönlichen Einstellungen geprägt als Gerechtigkeit (Franke et al., 2019).

Für den Zweck dieser Masterarbeit wird – wo möglich – von Fairness die Rede sein, da der Fokus auf der Wahrnehmung eines (idealerweise) gerechten Sachverhaltes liegt – in diesem Fall der Vergütung. Der in der einschlägigen, meist englischsprachigen Literatur und den

Theorien zu Fairness häufig genutzte Begriff *Justice* erschwert eine stringente Trennung der beiden Begriffe. Fairness meint im Kontext dieser Untersuchung wahrgenommene Gerechtigkeit. Dies führt dazu, dass der Ausdruck der *Wahrnehmung von Vergütungsfairness* eine Doppelung darstellt, da er die Wahrnehmung wahrgenommener Gerechtigkeit bedeuten würde. Diese sprachliche Dopplung wird nach Möglichkeit vermieden, um eine bessere Verständlichkeit des Texts sicherzustellen.

Im folgenden Kapitel wird auf die empirische Forschung zu Organizational Justice eingegangen. Da das Konstrukt auch in deutschsprachiger Literatur häufig als *Organizational Justice* bezeichnet wird und die Übersetzung eher irritierend als hilfreich wäre, wird im Folgenden der englische Begriff genutzt.

2.3.2 Organizational Justice

Vergütung ist ein zentraler Bestandteil organisationaler Prozesse und Interaktion. So bietet das Konzept der organisationalen Gerechtigkeit einen geeigneten Rahmen für die Analyse der Vergütungsfairness.

Organizational Justice gilt als ein vieluntersuchtes Konzept in der Arbeits- und Organisationspsychologie (Le & Pan, 2021; Rupp et al., 2017; Latham & Pinder, 2005) und genießt auch in der Praxis eine gewisse Bekanntheit (Sheeraz et al., 2021). Das Konzept der Organizational Justice beschreibt, wie Mitarbeiter:innen die Gerechtigkeit ihrer Behandlung innerhalb von Organisationen wahrnehmen (Greenberg, 1987). Cropanzano et al. (2007) betrachten dies als den zentralen Faktor für eine effektive zwischenmenschliche Zusammenarbeit. Ein gerechtes Miteinander hat einen solch hohen Stellenwert, da es durch universelle Normen, die vorschreiben, wie Menschen behandelt werden, ein Gefühl von Stabilität, Vorhersehbarkeit und Sicherheit vermittelt und den sozialen Zusammenhalt zwischen und innerhalb von Gruppen fördern kann (Rupp et al., 2017).

Um herauszufinden, wie Menschen Fairness wahrnehmen, haben sich, wie in **Abbildung 4** dargestellt, folgende vier Dimensionen der Konzeptionalisierung und Messbarkeit von Organizational Justice in der Forschung der letzten Jahrzehnte verfestigt: distributive, prozedurale, interpersonelle und informelle Gerechtigkeit (Colquitt, 2001). Auf diese wird in den folgenden Kapiteln eingegangen. Zuvor sei auf eine Studie von Wu et al. (2013) hingewiesen, die beschreibt, dass Fairness-Erfahrungen von Mitarbeiter:innen nicht isoliert voneinander erlebt werden, sondern vielmehr komplementär auftreten.

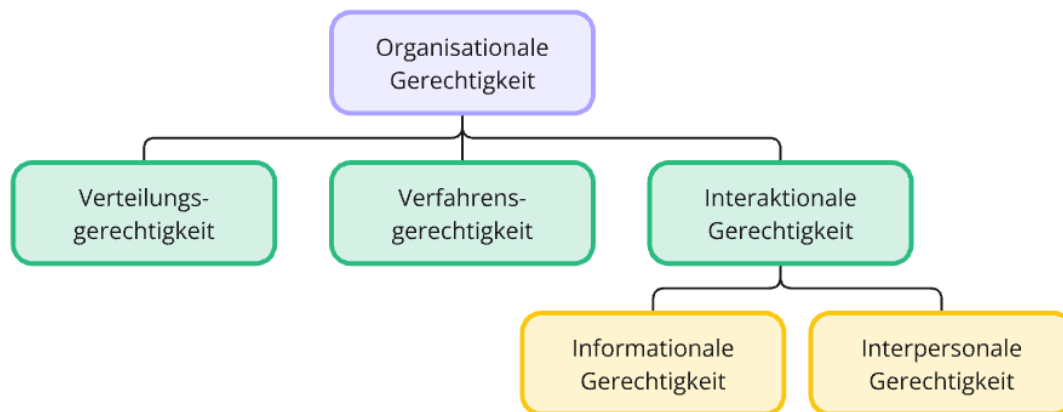


Abbildung 4

Organizational Justice Modell, eigene Abbildung nach Colquitt (2001)

2.3.2.1 Verteilungsgerechtigkeit

Basierend auf der Equity Theory von Adams (1965) konzentriert sich die Verteilungsgerechtigkeit auf die Fairness von Verteilungs- und Entscheidungsergebnissen. Mitarbeiter:innen bewerten, ob die Ergebnisse (Outputs wie bspw. Gehalt oder Anerkennung) im Verhältnis zu ihren Beiträgen (Inputs wie bspw. Arbeitsqualität/-quantität oder Expertise) und im Vergleich zu Kolleg:innen als gerecht verteilt empfunden werden (Colquitt, 2001). Bestimmend für die wahrgenommene Gerechtigkeit der Verteilung ist das Verhältnis zwischen Ergebnis (E) und Beitrag (B). Menschen vergleichen ein Verhältnis zwischen Ergebnis und Beitrag ($E1/B1$) mit dem Verhältnis anderer, bspw. Kolleg:innen ($E2/B2$) (Adamovic, 2023).

Neben Gerechtigkeit (equity) als zentraler Verteilungsnorm der distributiven Gerechtigkeit können auch andere Normen wie Gleichheit (equality) und Bedürftigkeit angewendet werden (Leventhal et al., 1980; Deutsch, 1985, 1975). Bei der Anwendung der Gleichheitsnorm werden die Ergebnisse unabhängig von den Inputs gleichmässig verteilt; bei der Bedürftigkeitsnorm ist die Grösse des erhaltenen Ergebnisses von der Grösse des Bedarfs abhängig (Adamovic, 2023). So legt die Verteilungsgerechtigkeit den Fokus auf die Fairness der Ergebnisverteilung, basierend auf unterschiedlichen Verteilungsnormen.

Erwähnenswert ist an dieser Stelle der Gerechtigkeitskonflikt, der, wie durch Törnblom und Kazemi (2011) beschrieben, zu Dilemmata führen kann. Der Dreisatz von gleichem Beitrag, gleicher Behandlung und gleichen Ergebnissen führt fast unweigerlich zu Konflikten, da den drei Normen unterschiedliche Prinzipien zugrunde liegen und die Verschiebung nur eines

dieser Prinzipien zu subjektiv anderen Erwartungen führen kann. Zurückzuführen sind Gerechtigkeitskonflikte insbesondere auf den Rahmen, in dem Gerechtigkeit definiert wird (Hevenstone, 2013).

2.3.2.2 Verfahrensgerechtigkeit

Die Verfahrensgerechtigkeit bezieht sich auf die Fairness der Prozesse, die zu entsprechenden Verteilungsergebnissen führen (Rupp et al., 2017). Thibaut und Walker (1975) betonen die Bedeutung fairer Verfahren und deren Einfluss auf die Akzeptanz von Verteilungsgerechtigkeit: Sie zeigten, dass die Wahrnehmung von Kontrolle über den Entscheidungsprozess massgeblich dazu beiträgt, ob Menschen die Ergebnisse als gerecht empfinden oder nicht.

Leventhal (1980) übertrug diese Ergebnisse auf den Prozess der Ressourcenverteilung. Die sechs von ihm vorgeschlagenen Standards als Voraussetzung für gerechte Verfahren haben sich in der Fachliteratur etabliert (Adamovic, 2023; Fischer, 2017; Leventhal et al., 1980). Demnach sollten folgende sechs Sachverhalte gegeben sein:

- 1. Konsistenz:** Regeln müssen für alle gleichmässig angewendet werden.
- 2. Vermeidung von Verzerrungen durch fehlerhafte Vorannahmen:** Die entscheidende Person darf nicht voreingenommen sein.
- 3. Genauigkeit:** Entscheidungen müssen auf relevanten und verlässlichen Informationen basieren.
- 4. Korrigierbarkeit:** Fehlerhafte Entscheidungen müssen überprüft und korrigierbar sein.
- 5. Repräsentativität:** Die Interessen der Betroffenen müssen in den Entscheidungsprozess einbezogen werden.
- 6. Ethik:** Verfahren müssen ethische und moralische Standards erfüllen.

Folger und Konovsky (1989) erweiterten diesen Ansatz, indem sie zeigten, dass die Wahrnehmung gerechter Verfahren das Vertrauen der Mitarbeiter:innen in die Organisation stärkt. So akzeptieren Menschen eher negative oder unvorteilhafte Verteilungsergebnisse, wenn diese das Resultat eines fairen Prozesses darstellen (Skitka, 2003). Insbesondere wenn andere Informationen fehlen, wird laut der Fairness-Heuristik-Theorie Verfahrensgerechtigkeit als Hinweis verwendet, um Verteilungsgerechtigkeit zu bewerten (Van Den Bos & Lind, 2001).

Um Verfahrensgerechtigkeit aus Mitarbeiter:innensicht beurteilen zu können, braucht es Verfahrens-Transparenz. Wie die zweite Welle der Längsschnittstudie «Legitimation of

Inequality over the Life-Span» (LINOS-2) durch die Befragung von 2417 sozialversicherungspflichtig beschäftigten Personen zeigt, wird diese als ein Grundstein von wahrgenommener Verfahrensgerechtigkeit erlebt (Adriaans et al., 2019).

Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit

Törnblom und Vermunt (1999) entwickelten für diese beiden Dimensionen einen systematischen theoretischen Rahmen für die Integration von Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit. Dieser besagt, dass die beiden Dimensionen (Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit) nicht sinnvoll isoliert voneinander betrachtet werden können. Auch die Berücksichtigung der Valenz, also ob ein Ergebnis positiv oder negativ wahrgenommen wird, ist für die Wahrnehmung der Ergebnisse entscheidend.

2.3.2.3 Interaktionale Gerechtigkeit: Interpersonal und Informational

Interaktionale Gerechtigkeit beschreibt das Mass, in dem von einer Entscheidung betroffene Personen mit Würde und Respekt behandelt werden (Hunt et al., 2011). In der dritten Dimension werden so ergänzend zu den formalen Abläufen die informalen Prozesse organisationaler Gerechtigkeit betrachtet (Adamovic, 2023). Interaktionale Gerechtigkeit kann in zwei Kategorien unterteilt werden: die informationale Gerechtigkeit, die Greenberg (1993) als die soziale Seite der Verteilungsgerechtigkeit definiert, und die interpersonale Gerechtigkeit, welche er als die soziale Seite der Verfahrensgerechtigkeit bestimmt.

Die informationale Gerechtigkeit bezieht sich auf den transparenten Umgang mit Informationen. Diese Dimension konzentriert sich auf Erklärungen, die Menschen gegeben werden, und Informationen darüber, warum Verfahren oder Ergebnisse auf eine bestimmte Weise angewandt oder verteilt wurden und wie glaubwürdig diese Auskünfte sind (Colquitt, 2001). Sie fusst auf den Normen der Wahrhaftigkeit und Rechtfertigung (Bies & Moag, 1986).

Die interpersonale Gerechtigkeit beschreibt, wie wertschätzend, respektvoll und angemessen die Kommunikation über eine Entscheidung oder ein Verfahren erfolgt (Greenberg, 1987). So spielt sie ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Wahrnehmung von Vergütungsfairness. Entscheidend ist, wie Führungskräfte oder Entscheider:innen kommunizieren (Greenberg, 1993). Wenn Mitarbeiter:innen das Gefühl haben, dass ihre Anliegen ernst genommen werden, erleben sie, unabhängig von ihrer Vergütung, eine höhere Gerechtigkeit (Wu et al., 2013).

2.3.2.4 Status quo der Organizational Justice Forschung

Wie bereits beschrieben hat das Forschungsfeld rund um Organizational Justice in den letzten 75 Jahren vielfache Aufmerksamkeit erfahren und sich weiterentwickelt. Durch zahlreiche Studien konnte der Verdacht auf fehlende Konstruktvalidität zwischen den vier Dimensionen von Organizational Justice zurückgewiesen werden (Adamovic, 2023; Colquitt et al., 2013). So kann es als aussagekräftiges Modell zur Erklärung der einzelnen Dimensionen organisationaler Fairness behandelt werden.

Die Basis der Theorie stammt aus einer Zeit, die den heutigen Arbeitsrealitäten in vielerlei Hinsicht nicht mehr gerecht wird (vgl. 2.2.3.1). So ist für eine langfristige Gültigkeit des Konstrukts unumgänglich, dass sich zukünftige Organizational Justice Forschung mit den Veränderungen, Bedingungen und sozialen Herausforderungen auseinandersetzt, die die aktuelle Arbeitswelt mit sich bringt.

Ein zentraler Bestandteil der Wahrnehmung von Gerechtigkeit ist nicht nur, wie Mitarbeiter:innen die Behandlung durch das Unternehmen erleben, sondern auch, welche Gründe die Perspektive beeinflussen, anhand derer sie die Fairness bewerten. Dies wird im folgenden Kapitel näher erläutert. Zuvor soll noch kurz auf ein

2.3.3 Multiple Needs Model

Die Wahrnehmung von Vergütungsfairness ist subjektiv und wird durch kognitive Verzerrungen sowie individuelle Persönlichkeitsmerkmale beeinflusst (Cropanzano et al., 2001). Was der Beweggrund für das Interesse an Vergütungsfairness ist, hängt entscheidend davon ab, aus welcher Perspektive Mitarbeiter:innen diese bewerten (Skitka, 2009).

Adamovic erläutert in seiner aktuellen Meta-Studie zu Organizational Justice, dass die Wissenschaft keine universell überprüfte Theorie kennt, die alle Gründe für die Gerechtigkeitsempfindung vollständig erklären kann (2023). Das in **Abbildung 5** veranschaulichte Multiple Needs Model von Cropanzano et al. (2001) geht von vier zentralen psychologischen Grundbedürfnissen aus: Kontrolle, Zugehörigkeit, Selbstwertgefühl sowie sinnvolle Existenz. Erweitert man den Bereich der Kontrolle um Aspekte der Unsicherheit, können alle Bedürfnisse, die die Bewertung von Gerechtigkeit im Arbeitskontext erklären, in einem theoretischen Rahmen vereint werden (Adamovic, 2023). So stellt das Modell eine für

diese Studie geeignete, umfassende Abbildung der Bewertung von Gerechtigkeit am Arbeitsplatz dar, die Dimensionen werden weiter unten detailliert beschrieben.

Eine noch nicht empirisch überprüfte Weiterentwicklung des Multiple Needs Model umfasst die Einbeziehung der Art der Bindung von Mitarbeiter:innen (Goldman et al., 2008). Das Drei-Komponenten-Modell (Meyer & Allen, 1991) zeigt, dass das von Mitarbeiter:innen erlebte Commitment bzgl. des Unternehmens die Wahrnehmung von Gerechtigkeit beeinflusst. Diese steht sowohl in Verbindung mit Persönlichkeitsausprägungen als auch mit verschiedenen Phasen des Angestelltenverhältnisses (Hirschi & Spurk, 2021). Darauf wird an dieser Stelle aus formalen Gründen bzgl. des Umfangs nicht näher eingegangen.

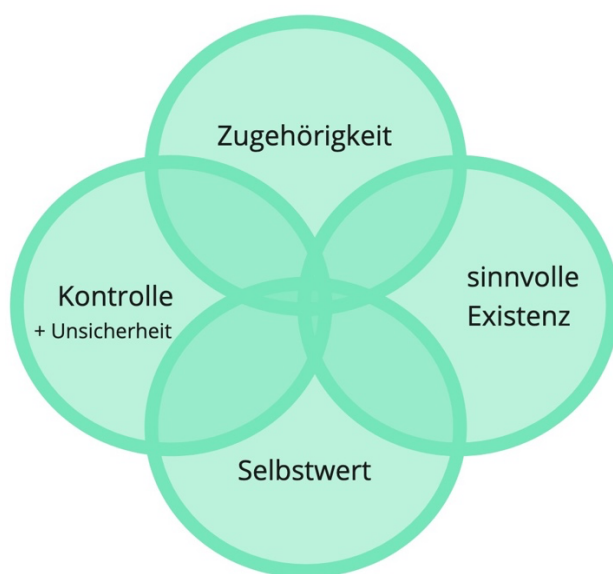


Abbildung 5

Multiple Needs Model der vier psychologischen Grundbedürfnisse, eigene Darstellung nach Cropanzano et al. (2001, S. 176); veränderte Wiedergabe: Erweiterung durch Aspekt der Unsicherheit (Adamovic, 2023)

Kontrolle

Überwiegt das psychologische Grundbedürfnis nach Kontrolle, wird Vergütungsfairness anhand der instrumentellen Perspektive sowie durch Theorien des sozialen Austauschs beurteilt (Adamovic, 2023). Erstere sieht Gerechtigkeit als Werkzeug zur Maximierung des ökonomischen Nutzens. Auch der materielle Bedarf, den ein:e Mitarbeiter:in empfindet, ist im Bedürfnis nach Kontrolle verankert (Liebig et al., 2011). Die als bedarfsabsichernd empfundene Vergütung variiert je nach individueller Lebenssituation und dem sozialen

Umfeld. Schneider (2018) betont, dass eine wirtschaftlich angemessene Vergütung nicht automatisch als fair wahrgenommen wird.

Eine Unsicherheitsperspektive wird eingenommen, weil Gerechtigkeit dabei hilft, Unsicherheit im Arbeitsumfeld zu reduzieren (Adamovic, 2023).

Die Theorien des sozialen Austauschs besagen, dass Mitarbeiter:innen Gerechtigkeit durch positives Verhalten erwidern (Graso & Grover, 2017). Die Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter:in ist durch Verpflichtungen gekennzeichnet, die auf Reziprozität (*wie du mir, so ich dir*) und Vertrauen beruhen (Gouldner, 1960). Auf diesem Grundsatz kann die Vergütungsfairness aus der Kontroll-Perspektive bewertet werden. Die positive Beurteilung der Verfahrensgerechtigkeit wird im Self-Interest-Modell von Thibaut und Walker (1975) beschrieben, da ihr eine Aussagekraft über die Wahrscheinlichkeit zukünftiger Ergebnisse zugesprochen wird.

Sinnvolle Existenz

Wird die Vergütungsfairness nach dem Grundbedürfnis nach Sinnhaftigkeit bewertet, wird eine moralische Perspektive eingenommen (Adamovic, 2023). Gerechtigkeit wird geschätzt, da sie die Würde und den Wert des Menschen respektiert, unabhängig von wirtschaftlichem Interesse (Cropanzano et al., 2007). In dieser Perspektive geht es bei fairem Verhalten also darum, ob *das Richtige getan* wird, so wird die Regelkonformität und Logik beurteilt (Adamovic, 2023; Skitka, 2009).

Zugehörigkeit und Selbstwert

Wird die Vergütungsfairness nach den Grundbedürfnissen Zugehörigkeit und Selbstwert beurteilt, werden relationale Perspektiven eingenommen (Adamovic, 2023). So wird Vergütung als Spiegel des Werts der geleisteten Tätigkeit wahrgenommen und ermöglicht es Mitarbeiter:innen, ihre Position im Vergleich zu anderen einzuordnen (Boivie et al., 2015). Es wird betont, dass Gerechtigkeit auf den sozialen Bedürfnissen der Mitarbeiter:innen, wie der Aufrechterhaltung einer positiven Identität, basiert (Lind & Tyler, 1992). Da soziale Vergleiche in der Vergütungsfairness eine ausserordentliche Rolle spielen, wird darauf kurz eingegangen.

2.3.3.1 Soziale Vergleiche

Die Status-Wert-Theorie nach Berger et al. (1972) beschreibt, dass Menschen ihr Einkommen in Relation zur Belohnung der Referenzgruppe bewerten. Im Gegensatz zu

Jasso (1980), die das Vergleichsaggregat als beliebige Personengruppe definiert, vertreten Berger et al. die Ansicht, dass sich diese Gruppe aus Personen mit ähnlichen Merkmalen zusammensetzt. Dies wird durch die Erkenntnisse von Schneider (2018) unterstützt, welche besagen, dass Referenzgruppen, aus denen der Anspruch auf eine bestimmte Vergütung abgeleitet wird, sich an sozial-kategorialen (bspw. Geschlecht, Bildungsabschluss, Alter), fähigkeitsbezogenen und leistungsergebnisbezogenen Referenzstandards orientieren. Eisnecker und Adriaans (2024) stellten unlängst fest, dass für in Deutschland lebende Menschen Vergleiche mit beruflichen und finanziellen Referenzgruppen den stärksten Einfluss auf die Wahrnehmung gerechter Vergütung haben. Vergleiche mit externen Referenzgruppen kommen an zweiter Stelle: Regionale Vergleichsgruppen (Lebensunterhaltungskosten am Wohnort), soziale Vergleichsgruppen (Freundeskreis, Familienmitglieder), Einkommen des/der Partner:in.

Aus dem Vergleich wird ein moralischer Anspruch auf einen bestimmten Vergütungsumfang abgeleitet (Shamon, 2014). Es zeigt sich, dass ungerechte Benachteiligung empfunden wird, wenn die Vergütung unter dem Durchschnitt der Referenzgruppe liegt, während eine Bevorzugung bei einem deutlich höheren Einkommen wahrgenommen wird. Je grösser die Ungleichheit der Verteilung von Vergütung in der Peer Group desto negativer die Gerechtigkeitswahrnehmung der Mitglieder (Liebig et al., 2011).

Die Beweggründe für das Interesse an Fairness sowie die Bedürfnisse, aus denen heraus Fairness beurteilt wird, können, wie bereits erwähnt, vielfältiger Natur sein (Adamovic, 2023). Skitka (2009) schlägt ein Kontingenzmodell vor, welches die Perspektive beschreibt, aus der Mitarbeiter:innen Fairness betrachten, und welches situationsabhängig ist: Menschen nehmen Fairness nicht immer gleich wahr, sondern wechseln je nach Kontext zwischen den genannten Perspektiven. Auch verschwimmt die Trennschärfe häufig, da sich die Gründe für das Interesse an Gerechtigkeit gegenseitig ergänzen (Blader & Tyler, 2003; Skitka, 2009).

2.3.4 Auswirkungen von Vergütungsfairness

Die positiven Effekte von wahrgenommener organisationaler Gerechtigkeit auf Mitarbeiter:innen in den Bereichen Arbeitszufriedenheit, Commitment, Engagement, Vertrauen, Identifizierung durch die Organisation, Kündigungsentention und Aufgabenleistung (Task Performance) werden in vielen Studien betont (Colquitt et al., 2023). Einen starken Effekt hat organisatorische Gerechtigkeit auf *Organizational Citizenship*

Behavior, das als «freiwilliges Verhalten am Arbeitsplatz, das sich positiv auf die Funktionsfähigkeit der Organisation auswirkt» beschrieben wird (Organ, 1988, S. 17).

Bezogen auf Vergütung zeigt sich, dass Wahrnehmung von Vergütungsunfairness insbesondere in der mentalen Gesundheit zu einem negativen Effekt führt (Eurofound and EU-OSHA, 2014; Haupt et al., 2016). So besteht für Mitarbeiter:innen, die Unfairness im Arbeitsleben wahrnehmen, ein Zusammenhang zwischen Depression und Gerechtigkeit (Campbell et al., 2013). Die negativen Effekte wie Erschöpfung, Angst und Burnout gelten als besonders stark, wenn Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit gleichzeitig wenig vorhanden sind; herrscht eine niedrige Verteilungsgerechtigkeit, wird auch die Verfahrensgerechtigkeit mit höherer Intensität und Kritik betrachtet (Greenberg, 2004).

Wie weiter oben beschrieben gilt Vergütungsunfairness auch als ein besonders aussagekräftiger Prädiktor für Arbeitszufriedenheit, Kündigungsintention sowie Leistung (Colquitt, 2001; Greenberg, 2004). So berichten Mitarbeiter:innen mit Gehältern unterhalb des Medians ihrer Gehaltseinheit und Berufsgruppe von geringerer Arbeitszufriedenheit und hoher Wahrscheinlichkeit für die Suche nach einem neuen Job. Mitarbeiter:innen, die oberhalb des Medians liegen, geben keine höhere Zufriedenheit an, aber auch keine geringere Wechselbereitschaft (Card et al., 2012). Ähnlich wie in der Wahrnehmung von Vergütung (vgl. 2.2.4) besteht also auch im Erleben von Vergütungsgerechtigkeit eine nicht-lineare Beziehung der daraus resultierenden Effekte: Unfairness wirkt stärker negativ als Fairness positiv (Cohn et al., 2011).

Auch wenn das Erleben gerechter Vergütung keine starken positiven Effekte zeigt, unterstreicht die Studienlage die Relevanz der Vermeidung von Unfairness-Erleben in Unternehmen. Dies verdeutlicht die Bedeutung einer Ausrichtung der Vergütung am Prinzip Fairness, um langfristig zur Mitarbeiter:innenzufriedenheit beizutragen und die Fluktuation nachhaltig zu reduzieren.

Bevor der theoretische Rahmen zusammengefasst wird, soll in aller Kürze auf ein – auch in der Literaturrecherche dieser Masterarbeit – allgegenwärtiges Thema eingegangen werden:

Typologien zur Erklärung von wahrgenommener Gerechtigkeit

In den vergangenen Jahrzehnten gab es in der Forschung verschiedene Versuche, Typologien zu entwickeln, die das Gerechtigkeitsempfinden von Mitarbeiter:innen erklären. Beispielsweise die Equity Sensitivity Theory (Huseman et al., 1987), welche drei

Persönlichkeitstypen bzgl. ihrer Gerechtigkeitssensitivität unterscheidet. In der Psychologie ist die Kategorisierung von Menschen in unterschiedliche Schubladen stets kritisch zu hinterfragen, da Verhalten kontextbedingt sowie fluide ist und diese Vereinfachung der komplexen menschlichen Persönlichkeit nicht gerecht werden kann (Freudenstein et al., 2019).

2.4 Zusammenfassung: Theoretischer Rahmen

CS sind eigenständige Innovationseinheiten innerhalb etablierter Unternehmensgruppen. Im Gegensatz zu klassischen Startups profitieren CS von den bestehenden Ressourcen des etablierten Mutterunternehmens, darunter Kapital, Infrastruktur, Know-how und Netzwerke. Gleichzeitig können Spannungsfelder in Paradoxen der beiden Unternehmensformen entstehen. Ziel von CS ist meist, neue Geschäftsmodelle zu testen, disruptive Geschäftsmodelle zu entwickeln und dabei von der Marktzugänglichkeit, Infrastruktur und Skalierbarkeit des Mutterunternehmens zu profitieren.

Vergütung wird als Konzept aus unterschiedlichen Bestandteilen betrachtet.

Betriebswirtschaftlich umfasst sie Bruttoentgelte, juristisch ist sie die vertraglich vereinbarte Gegenleistung für Arbeit und psychologisch ein Verhalten und Kultur prägendes Mittel. Das Holistic-Pay-Modell (Hornung et al., 2023) integriert monetäre (bspw. Gehalt) und nicht-monetäre Bestandteile (bspw. Selbstwirksamkeit und Aufgabe) sowie Benefits und Privilegien und ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung von Vergütung.

Vergütungsstrukturen und -formen organisieren diese Elemente und werden durch Praktiken wie variable oder leistungsorientierte Vergütung gestaltet. Alternative Ansätze, wie New Pay, versuchen den Wandel der Arbeitswelt in Vergütung abzubilden, da Herausforderungen eine Arbeitsrealität, die durch die VUCA-Welt geprägt ist, bspw. in der Messung von Leistung bestehen. Vergütungstransparenz, insbesondere Verfahrenstransparenz, gewinnt für die Förderung von geschlechtsneutraler und fairer Vergütung an Bedeutsamkeit – die EU-Entgelttransparenzrichtlinie zielt auf politischer Seite darauf ab. Motivationsforschung zur Erwerbsarbeit zeigt, dass Vergütung primär ein Hygienefaktor ist, welcher kurzfristig extrinsische Anreize bietet, während langfristige Motivation durch intrinsische Faktoren gefördert wird.

Vergütungsfairness wird durch subjektive Wahrnehmungen geprägt. Fairness wird als Wahrnehmung von Gerechtigkeit verstanden. Sie kann durch das Konzept der Organizational Justice (Colquitt, 2001) konzeptualisiert werden, welches vier Dimensionen umfasst: Verteilungs-, Verfahrens-, interpersonale und informationale Gerechtigkeit. Das

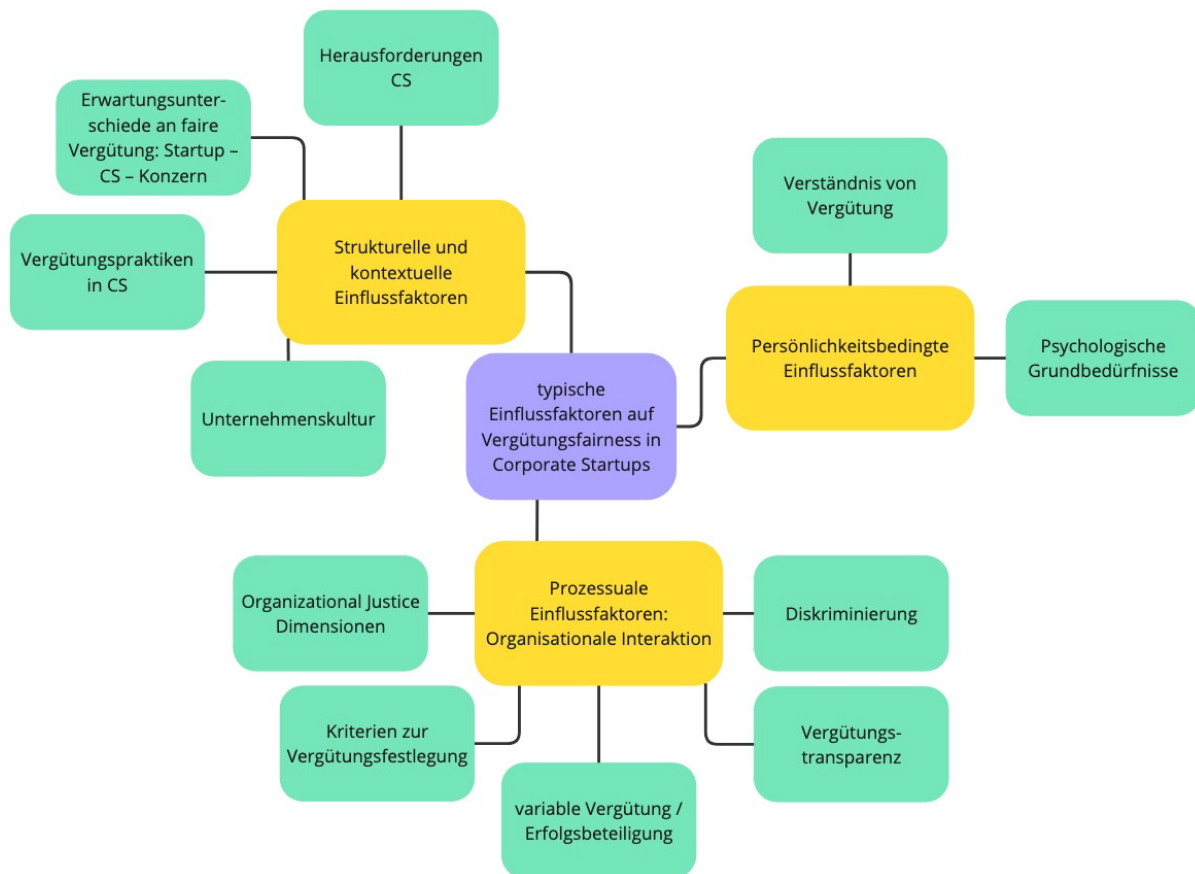
Multiple Needs Modell (Cropanzano et al., 2001) beschreibt, dass Vergütungsfairness danach beurteilt wird, inwiefern sie psychologische Grundbedürfnisse erfüllt.

Wahrgenommene Ungerechtigkeit hat mannigfaltige negative Effekte, bspw. Unzufriedenheit oder Kündigungsintentionen. Ob Vergütung subjektiv als fair angesehen wird, hängt also mit davon ab, inwiefern die beschriebenen Dimensionen von Organizational Justice gegeben sind und welche Grundbedürfnisse bei der Bewertung der Fairness im Vordergrund stehen.

Für das weitere Vorgehen können auf Basis der Theorien und des aktuellen Standes der Forschung drei übergeordnete Cluster von Einflussfaktoren auf Vergütungsfairness in CS gebildet werden:

1. Strukturelle und kontextuelle Einflussfaktoren
2. Prozessuale Einflussfaktoren, die sich auf das Verhalten der Organisation beziehen
3. Persönlichkeitsbedingte Einflussfaktoren, die die subjektiven Eindrücke von Individuen betrachten

Diese werden in **Abbildung 6** dargestellt. Zu erwähnen ist, dass auch Einflussfaktoren, die nicht einzig spezifisch für die Vergütungsfairness in CS sind, miteinbezogen werden. Da es sich um ein Konstrukt von hoher Komplexität handelt und Corporate Startups auch Eigenschaften mit klassischen Unternehmensformen teilen, ist diese ganzheitliche Perspektive für die vorliegende Untersuchung erforderlich – auch, um relevante Implikationen für die Praxis abzuleiten.

**Abbildung 6**

Typische Einflussfaktoren auf Vergütungsfairness in Corporate Startups

Die oben beschriebenen theoretischen und empirischen Hintergründe ergeben in der dargestellten Zusammenfassung der Einflussfaktoren die Basis, um die Forschungsfrage: *Welche Einflussfaktoren tragen zur Wahrnehmung von Vergütungsfairness in der hybriden Unternehmensform von CS bei?* (vgl. 1.3) zu beantworten. In den folgenden Kapiteln wird das methodische Vorgehen erläutert.

3 Methodik

Die Methodik umfasst drei zentrale Komponenten: Forschungsdesign (Konzeption und Struktur der Studie), Datenerhebung (Durchführung der Interviews) und Datenanalyse (Auswertung der erhobenen Daten).

3.1 Studiendesign und Vorgehensweise

Dieses Kapitel beschreibt das Studiendesign sowie die einzelnen Schritte der Untersuchung, wie sie in **Abbildung 7** abgebildet sind. In der vorbereitenden Phase wurde zunächst ein

Literaturreview durchgeführt, um den theoretischen Hintergrund sowie den aktuellen Stand der Forschung zu Vergütungsfairness und CS zu ermitteln und das Forschungsthema abzugrenzen. Auf Grundlage der Theorie wurden daraufhin drei Interview-Leitfäden entwickelt: Fair Pay Expert:innen, Unternehmensvertreter:innen von CS und Mitarbeiter:innen von CS. Für die Überprüfung von Verständlichkeit und Praxistauglichkeit der Leitfäden wurde je Leitfaden ein Pre-Test durchgeführt. Vor der Durchführung der Interviews wurden die Interviewpartner:innen rekrutiert und Interviewtermine organisiert. Die Reihenfolge der Interviews folgte einer sukzessiven Vorgehensweise: Zunächst wurden Fair Pay Expert:innen interviewt, darauf folgend die anderen beiden befragten Gruppen. Die Datenanalyse erfolgte mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz & Rädiker (Kuckartz & Rädiker, 2024). Die Analyse umfasste folgende Schritte: Zunächst wurden die Interviews transkribiert, dann Kategorien entwickelt und schlussendlich die Codierung vorgenommen. Die erhaltenen Ergebnisse wurden zusammengefasst und verdichtet. Zuletzt fanden die Ergebnisinterpretation, die Beantwortung der Fragestellung und die Ableitung von Handlungsempfehlungen statt. Insbesondere die beiden letzten Phasen fanden iterativ statt.

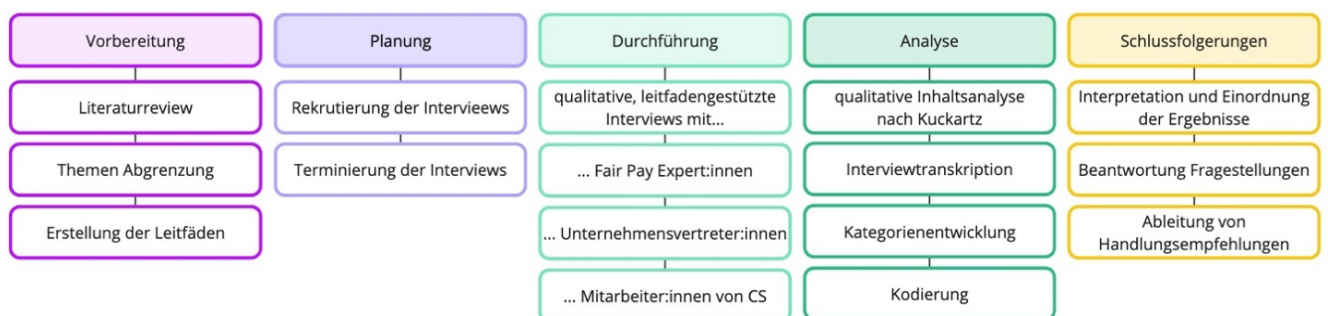


Abbildung 7
Studiendesign

Auf die einzelnen Schritte wird im Folgenden spezifisch eingegangen.

3.1.1 Begründung des Forschungsdesigns

Da nur begrenzte empirische Erkenntnisse, Literatur und Studien zu den relevanten Fragestellungen existieren, ist ein exploratives Vorgehen erforderlich. Explorative Forschung hat das Ziel, Hypothesen zu generieren, anstatt bestehende Hypothesen zu testen (Kuckartz & Rädiker, 2024). Durch den Gebrauch von qualitativen Methoden können unstrukturierte Kontexte analysiert und komplexe Prozesse verständlich dargestellt werden (Bernard & Ryan, 2010; Helfferich, 2011). Diese Methodik ermöglicht es, subjektive Sichtweisen differenziert zu erfassen und unterschiedliche Perspektiven sichtbar zu machen. Besonders

bei der Untersuchung der Fairness von Vergütung – der wahrgenommenen Gerechtigkeit – spielt die subjektive Realität eine zentrale Rolle. Sie reflektiert Lebensrealitäten und individuelle Wahrnehmungen. Offenheit und Flexibilität im Forschungsprozess sind dabei essenziell, um neue Erkenntnisse zu gewinnen und bestehende Wissenslücken gezielt zu schliessen (Kuckartz, 2010; Von Unger et al., 2014).

3.1.2 Qualitätssicherung und Güte

Die aus der quantitativen Forschung bekannten Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität sind in dieser explorativen Untersuchung nur eingeschränkt nutzbar (vgl. Kap. 3.1.1). Um trotzdem eine Qualitätssicherung der Studie sicherzustellen, werden die von Kuckartz und Rädiker (2024) vorgeschlagenen Gütekriterien für qualitative Forschung genutzt. Kriterien der internen Studiengüte sind: Zuverlässigkeit, Verlässlichkeit, Auditierbarkeit, Regelgeleitetheit und intersubjektive Nachvollziehbarkeit. Kriterien der externen Studiengüte sind Übertragbarkeit und Verallgemeinerbarkeit. Eine Repräsentativität wird so nicht im statistischen Sinne, sondern inhaltlich erreicht. Da die Erhebung und Analyse der Daten durch eine einzige Person stattgefunden hat, kann nicht überprüft werden, ob eine andere Person zu ähnlichen Ergebnissen gekommen wäre. Im Folgenden wird eine grösstmögliche Transparenz gewährleistet, damit die Studie auf ihre Aussagekraft hin überprüft werden kann. (Helfferich, 2022).

3.1.3 Stichprobenauswahl

Für die Datenerhebung wurde eine bewusste Stichprobenauswahl vorgenommen. Es wurden Befragtengruppen festgelegt, die möglichst viele relevante Informationen den Untersuchungsgegenstand betreffend liefern konnten und gleichzeitig die Fragestellungen aus verschiedenen Perspektiven beleuchten (Danner-Schröder & Müller-Seitz, 2023; Patton, 1990). Die Auswahl erfolgte bewusst anhand von beruflicher Erfahrung, Expertise im Bereich der Vergütung sowie der Rolle in CS. Die dieser Masterarbeit zugrunde liegende Definition von CS ist in Kapitel 2.1.1 zu finden. Die Befragtengruppen umfassten Fair Pay Expert:innen, Unternehmensvertreter:innen von CS und Mitarbeiter:innen von CS. Dabei wurde ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den drei Befragtengruppen beachtet.

Fair Pay Expert:innen

Das Ziel der Befragung der Fair Pay Expert:innen war eine Definition und Bewertung des Konzepts der fairen Vergütung in CS, praktische Einsichten zu fairer Vergütung in

unterschiedlichen Unternehmensformen und Herausforderungen sowie Empfehlungen für Vergütung in Bezug auf CS zu verstehen. Das Wissen der Expert:innen wurde auch genutzt, um die Ergebnisse des Literaturreviews zu reflektieren. So konnte sichergestellt werden, dass die untersuchten Themenfelder der Vergütungsfairness in CS nicht auf rein theoretischen Überlegungen oder allgemeinen Annahmen beruhen. Da die Befragung der Expert:innen u.a. zur sachlichen Überprüfung, konnte bei einer Stichprobe von drei Interviewpartner:innen von einer wissenschaftlichen Sättigung ausgegangen werden (Baur & Blasius, 2014).

Die Auswahl der Expert:innen basierte auf dem Fachwissen zu Vergütungsfairness bzw. Fair Pay. Bei den Interviewten handelte es sich um drei renommierte Expert:innen, die sich im deutschsprachigen Raum intensiv mit fairer Vergütung befassen. Sie setzen sich in ihrer Berufstätigkeit für faire Vergütung ein, sind politisch aktiv, sind New Pay Pionier:innen und beraten Startups, CS und etablierte Unternehmen hinsichtlich dieser oder sind Buch-Autor:innen. Die Expert:innen verfügten so über fundierte Kenntnisse und Erfahrungen mit Vergütungsstrukturen, die auf die Anforderungen moderner Arbeitswelten ausgerichtet sind.

Unternehmensvertreter:innen von CS

Das Ziel der Interviews mit Unternehmensvertreter:innen war es, einen Überblick über den Status quo der Praktiken der fairen Vergütungsgestaltung in CS zu erhalten und Einflussfaktoren auf faire Vergütung sowie Herausforderungen der Corporate-Startup-Collaboration bezogen auf Vergütung zu verstehen. Der Einbezug der Arbeitgeber:innenperspektive als einer relevanten Dimension der Vergütungswahrnehmung sollte dazu beitragen, sowohl die organisatorischen Rahmenbedingungen als auch die spezifischen strategischen Herausforderungen bei der Gestaltung fairer Vergütung in CS zu analysieren.

Auswahlkriterium waren Unternehmensvertreter:innen mit einem Vergütungsentscheidungsmandat. Dies sind entweder Geschäftsführer:innen von CS oder aussagefähige Personen aus dem Bereich People-and-Culture, die im Auftrag des Unternehmens handeln, unternehmerische Prozesse verantworten und strategische und operative Entscheidungen bezüglich Vergütung, meist gemeinsam mit weiteren Geschäftsführer:innen oder Beauftragten, zu treffen.

Es wurden sechs Unternehmensvertreter:innen aus sechs verschiedenen CS befragt, die in fünf unterschiedlichen Unternehmensgruppen mit Sitz in Deutschland angestellt sind. Davon waren zwei Befragte männlich und vier Befragte weiblich.

Mitarbeiter:innen von CS

Das Ziel bei der Befragung von Mitarbeiter:innen lag darin, Einblicke in deren Vergütungserleben zu erlangen, psychologische Grundbedürfnisse bzgl. fairer Vergütung in unterschiedlichen Unternehmensformen zu erörtern sowie Erfahrungen zu Vergütung der Mitarbeiter:innen innerhalb von CS zu erheben. So sollten Einflussfaktoren auf Vergütungsfairness in CS aus der Arbeitnehmer:innen-Perspektive besser verstanden und analysiert werden und die Sichtweisen und Wahrnehmungen jener erfasst werden, die direkt von Vergütung in CS tangiert sind.

Auch in dieser Gruppe wurde auf ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis geachtet. So waren drei der Befragten männlich und drei weiblich. Die sechs befragten Mitarbeiter:innen stammten aus vier verschiedenen CS, die zwei verschiedenen Unternehmensgruppen mit Sitz in Deutschland angehören.

Tabelle 2 fasst als Übersicht für jede Gruppe die Anzahl der geführten Interviews, die Anzahl der einbezogenen CS und die Anzahl der Unternehmensgruppen zusammen.

Tabelle 2

Verteilung der Befragtengruppen nach Interviews, Corporate Startups und Unternehmensgruppen

	Fair Pay Expert:innen	Unternehmens- vertreter:innen	Mitarbeiter:innen	Gesamt
<i>Anzahl geführter Interviews</i>	n = 3	n = 6	n = 6	N = 15
<i>Anzahl Corporate Startups</i>	-	6	4	7
<i>Anzahl Unternehmensgruppen</i>	-	5	2	6

3.2 Datenerhebung

Im folgenden Kapitel werden die einzelnen Schritte der Datenerhebung erläutert. Dies beinhaltet eine kurze Beschreibung der Erhebungsmethode, die Entwicklung der Leitfäden, die Auswahl der Interviewpartner:innen sowie die Durchführung der qualitativen Interviews.

3.2.1 Erhebungsmethode: qualitative Interviews

Für die Untersuchung wurden qualitative Interviews als Erhebungsmethode gewählt. Ziel war es, tiefergehende Einblicke in die Wahrnehmung von Vergütungsfairness in CS zu gewinnen.

Um relevante Perspektiven zu erfassen, wurde der Gesprächsverlauf gezielt durch Fragen und Impulse gelenkt. Leitfadengestützte Interviews kamen dabei in den Interviews mit Unternehmensvertreter:innen und Mitarbeiter:innen zum Einsatz, um den Gesprächsverlauf durch einen vorab entwickelten Leitfaden zu strukturieren, der gleichzeitig genügend Offenheit für spontane und unerwartete Beiträge liess (Helfferich, 2022). Ausserdem wurden leitfadengestützte Expert:inneninterviews mit den Fair Pay Expert:innen durchgeführt. Während der Interviews wurden die Interviewten dazu angeregt, ihre Ansichten und Erfahrungen frei zu schildern, um sowohl systematisches Wissen zu sammeln als auch neue theoretische Ansätze zu identifizieren.

Die Gestaltung der Interviewsituation wurde sorgfältig geplant, da die Qualität der erhobenen Daten massgeblich davon abhängt (Kuckartz & Rädiker, 2024). Dabei wurde die asymmetrische Rollenverteilung zwischen den Interviewenden und den Befragten berücksichtigt, sodass ein authentischer Austausch stattfinden konnte (Danner-Schröder & Müller-Seitz, 2023).

3.2.2 Konzeption der Leitfäden

Zur Erhebung der relevanten Daten wurden drei separate Interviewleitfäden entwickelt – ein Leitfaden pro Befragtengruppe (s. Anhang A, B, C). Diese basierten auf der gleichen theoretischen Grundlage, wurden jedoch in der Art der Fragen an die Sprache und den Wissensstand der Befragten angepasst. Je Befragtengruppe wurde ein leicht anderer Fokus gewählt. Neben Fragen zur Beantwortung der Forschungsfragen nach Einflussfaktoren auf Vergütungsfairness lag der Schwerpunkt in der Befragung der Fair Pay Expert:innen auf der Validierung der Theorie-Praxis-Übertragung, bei den Unternehmensvertreter:innen auf der Erfassung des Status quo der aktuellen Vergütungspraxis in CS und deren Wahrnehmung von Gerechtigkeit und in der Befragung der Mitarbeiter:innen auf der Erhebung der Bedürfnisse und Wahrnehmung von Vergütungsfairness.

Die Interviewfragen wurden in Themencluster unterteilt, um während der Interviews spezifische Faktoren von Vergütungsfairness in CS und deren Wahrnehmung in den

verschiedenen Befragungsgruppen zu erfassen. Themencluster basieren auf dem theoretischen und empirischen Stand der Forschung (vgl. 2.4). Beginnend mit den strukturellen und kontextuellen Herausforderungen hin zu prozessualen und individuellen Dimensionen wurde eine umfassende Analyse ermöglicht. Gleichzeitig wurde durch die offene Fragenformulierung Raum für weitere Themen gelassen.

Tabelle 3 zeigt die Themencluster der je nach Befragtengruppe angepassten Leitfäden. Die Themencluster basieren auf dem theoretischen und empirischen Stand der Forschung (vgl. 2.4). Beginnend mit den strukturellen und kontextuellen Herausforderungen hin zu prozessualen und individuellen Dimensionen wurde eine umfassende Abdeckung der Themenfelder ermöglicht. Gleichzeitig wurde durch die offene Fragenformulierung Raum für weitere Themen gelassen.

Tabelle 3

Themencluster der erstellten Leitfäden

Strukturelle und kontextuelle Einflussfaktoren	Prozessuale Einflussfaktoren: Organisationale Interaktion	Persönlichkeitsbedingte Einflussfaktoren
<ul style="list-style-type: none"> • Herausforderungen von CS • Vergütungspraktiken in CS • Unternehmenskultur • Erwartungsunterschiede an faire Vergütung: Startup – CS – Konzern 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizational Justice Dimensionen • Kriterien zur Vergütungsfestlegung • variable Vergütung / Erfolgsbeteiligung • Diskriminierung • Vergütungstransparenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis von Vergütung • Psychologische Grundbedürfnisse

Für die Auswahl der Fragen, die in den jeweiligen Themenbereichen an die Befragten gestellt wurden, wurde das SPSS-Prinzip (Sammeln, Prüfen, Sortieren, Subsumieren) nach Helfferich (2011) angewandt. Der folgende Prozess wurde je Leitfaden einmal durchlaufen. Nach dem Sammeln von Fragen, deren Beantwortung interessant für den Forschungsgegenstand sein könnte, wurden diese auf ihre Offenheit und Aspekte des Vorwissens hin geprüft mit dem Ziel, wertvolle auswertbare Texte zu produzieren. In den letzten beiden Schritten wurden die übrig gebliebenen Fragen nach inhaltlichen Aspekten sortiert und subsumiert. Dabei wurden verschiedene Einzelaspekte oder Themen unter einer gemeinsamen, übergeordneten Erzählaufforderung zusammengefasst, um sicherzustellen, dass diese Aufforderung möglichst viele der relevanten Aspekte von Vergütungsfairness in

CS in der Erzählung von selbst hervorbringen könnte. Die Fragen wurden in der folgenden Struktur in die Leitfäden übernommen: Erzählaufforderung, Memo für Nachfragen, Checkliste der erwähnten Felder und, für eine übersichtlichere Struktur, theoretischer Hintergrund, auf den die Erzählaufforderung abzielt.

Je Interviewleitfaden wurde ein Probeinterview durchgeführt, um zu testen, ob die Fragen verstanden werden, der Zeitrahmen passend gewählt war und der Ablauf auch in der Umsetzung Sinn ergab.

3.2.3 Rekrutierung

Die Auswahl und Rekrutierung der Interviewpartner:innen erfolgte durch unterschiedliche Strategien, abhängig von der jeweiligen Zielgruppe (vgl. Kapitel 3.1.3).

Der Zugang zu den Unternehmensvertreter:innen und Mitarbeiter:innen wurde durch gezielte Kontakte innerhalb der CS- und der People-and-Culture-Szene sowie durch die Unterstützung des Praxispartners Startrampe ermöglicht. Durch das Netzwerk der Praxispartnerin konnten besonders relevante Interviewpartner:innen angesprochen werden (s. Anhang D). In Summe wurde bei bis dato fremden Personen eine positive Rückmeldequote von ca. 70 % vermerkt. Es wurde darauf geachtet, dass die CS, aus denen die Unternehmensvertreter:innen und Mitarbeiter:innen stammten, einen möglichst diversen Branchenhintergrund hatten.

Der Zugang zu den Fair Pay Expert:innen erfolgte über die Business-Plattform LinkedIn durch ein Einladungsschreiben mit einer kurzen Zusammenfassung der geplanten Studie und Aussicht auf das Teilen der Ergebnisse nach Beendigung dieser (s. Anhang E). Auch hier war eine sehr positive Resonanz gegeben, so dass die drei aufgrund ihres diversen Hintergrunds favorisierten Expert:innen interviewt werden konnten.

Nachdem eine Zusage vorlag und der Termin für das Interview feststand, bekam jede interviewte Person vorab eine schriftliche Einverständniserklärung inkl. Informationen zur Studie zugeschickt, um über den Inhalt der Studie, den Ablauf, die Aufnahme des Interviews, die Vertraulichkeit und Anonymität sowie die weitere Verarbeitung der Daten zu informieren. Diese wurde vor dem Interviewtermin unterschrieben an die Studiendurchführende zurückgesendet.

3.2.4 Durchführung der qualitativen Interviews

Die Interviews wurden in einem flexiblen Format durchgeführt, das je nach Verfügbarkeit der Expert:innen sowohl persönlich als auch online (via Video-Call) erfolgen konnte.

Schlussendlich fanden alle Interviews digital statt, was den Vorteil bot, dass sich die Befragten an einem Ort ihrer Wahl aufhalten konnten und eine hohe örtliche Flexibilität gewährleistet war. Gleichzeitig führte dies zu einer höheren Standardisierung der Interviews.

Vor Beginn der jeweiligen Aufzeichnung wurde abgefragt, ob es Rückfragen zur Einverständniserklärung gab, und nochmals auf Anonymität, Datenschutzrichtlinien und Vertraulichkeit hingewiesen. Im Interview kam der zur jeweiligen Untersuchungsgruppe passende Leitfaden zum Einsatz.

Zur detaillierten Analyse wurden die Interviews mit der iPhone-App Voice Memo aufgezeichnet. Die qualitative Befragung war jeweils mit einer Länge von 30 Minuten geplant, die tatsächliche Dauer variierte zwischen 23 und 38 Minuten. Alle Interviews wurden auf Deutsch durchgeführt, was der Muttersprache bzw. dem muttersprachlichen Niveau aller Interviewten entsprach.

Insgesamt wurden 15 Interviews geplant und durchgeführt. Die drei Interviews mit Fair-Pay-Expert:innen wurden innerhalb einer Woche abgeschlossen, während die zwölf Interviews mit Unternehmensvertreter:innen und Mitarbeiter:innen von CS in der darauffolgenden Woche innerhalb eines Zeitfensters von sieben Tagen stattfanden.

3.3 Datenanalyse

Die Analyse der durch die Interviews erhobenen Daten erfolgte durch eine qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2024). Diese methodische Vorgehensweise ermöglichte tiefgehende Erkenntnisse darüber, wie faire Vergütung in CS aus verschiedenen Perspektiven wahrgenommen wird. Bevor in den darauffolgenden Kapiteln auf die einzelnen Prozessschritte der Datenanalyse eingegangen wird, wird zunächst kurz die Begriffsnutzung der Kategoriensysteme im Rahmen dieser Masterarbeit und die Notwendigkeit derselben erläutert.

3.3.1 Transkription

Der erste Schritt der Inhaltsanalyse beinhaltete die Transkription der aufgenommenen Interviews. Um ggf. den Input der Fair-Pay-Expert:innen in den Interviewleitfaden für die Befragungen der Unternehmensvertreter:innen und Mitarbeiter:innen einzubinden, wurden zunächst die Interviews mit den Expert:innen transkribiert. Anschliessend erfolgte die Transkription der übrigen Interviews.

Für die Transkriptionen wurden die Regeln nach Dresing & Pehl (2018) – in ihrem Werk ab S. 20 nachzulesen – beachtet, welche aus Gründen des Umfangs hier nicht niedergeschrieben werden.

Zunächst wurden die Audiodateien mit Hilfe künstlicher Intelligenz automatisiert transkribiert. Um den sicheren Umgang mit vertraulichen Daten während des Prozesses zu gewährleisten, wurde hierfür das gemäss der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) datenschutzkonforme Transkriptionstool der KI-Plattform Mindverse genutzt. Im zweiten Schritt wurden die Transkripte manuell überprüft, sprachlich korrigiert, anonymisiert und formal angepasst. Für die Anonymisierung wurden klare Regelungen angewendet, die eine gute Lesbarkeit und Verständlichkeit der später codierten Textsegmente auch nach der Anonymisierung für die Untersuchungsdurchführende sicherstellen sollen (s. Anhang F).

3.3.2 Qualitative Inhaltsanalyse

Die qualitative Inhaltsanalyse wurde in den sieben von Kuckartz und Rädiker (2024) empfohlenen Phasen durchgeführt. Jede Phase orientiert sich dabei an der Forschungsfrage. Dass diese Phasen nicht zwingend in einer festen Reihenfolge, sondern in Iterationsschleifen durchlaufen werden, wird in **Abbildung 8** deutlich. Diese zeigt den Ablauf der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse, welche im Folgenden beschrieben wird. Darauf folgt ein Einblick in das entwickelte und genutzte Kategoriensystem. Für die Textarbeit und die systematische Codierung der Transkripte wurde die Software MAXQDA genutzt.

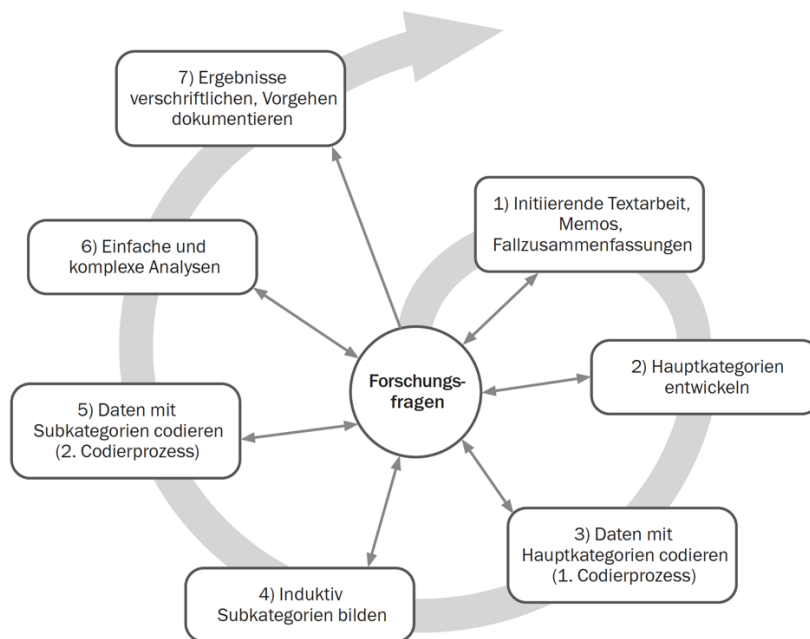


Abbildung 8

Ablauf einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse in 7 Phasen (Kuckartz & Rädiker, 2024)

Phase 1

Zunächst fand eine tiefe Auseinandersetzung mit dem in der Datenerhebung produzierten Text durch die Erstellung von Memos, Fallzusammenfassungen und weiteren Notizen statt. So konnte in den nächsten Schritten eine Analyse der Texte in mehreren Codier-Durchläufen durchgeführt werden.

Phase 2

Die Hauptkategorien entstanden durch eine deduktive Kategorienbildung, auch A-priori-Kategorienbildung genannt, unabhängig von den erhobenen Daten (Kuckartz & Rädiker, 2024). Diese basierte auf einem inhaltlichen Strukturierungssystem, das aus der vorangegangenen Theoriearbeit und der Entwicklung der Interviewleitfäden hervorging (vgl. 3.2.2 Konzeption der Leitfäden).

Phase 3 und Phase 4

Im ersten Codier-Prozess wurde nach den Hauptkategorien codiert. Währenddessen bildeten sich induktiv weitere Subkategorien. Die induktive Kategorienbildung ergab sich aus dem gesammelten Datenmaterial (Kuckartz & Rädiker, 2024).

Phase 5

Nach der vollständigen Codierung entlang der Hauptkategorien wurden die Daten in einem zweiten Durchlauf mit den entstandenen Subkategorien codiert. Im Folgenden werden der Aufbau des Kategoriensystems sowie die Regeln der Codierung geschildert.

Kategoriensystem und Codierung

Da sich im deutschen Wortgebrauch der Begriff des Codierens als Beschreibung des Vorgangs der Vergabe von Kategorien etabliert hat (Creswell & Creswell Báez, 2021; Kuckartz & Rädiker, 2024), wird in dieser Studie durchweg von Codieren gesprochen. Der Begriff des Themenfelds wird für die übergeordneten thematischen Gruppen genutzt, die zur Orientierung dienen. Der Begriff des Konzepts kann übergreifend für alle erwähnten Begriffe genutzt werden.

Die Kategorien wurden nach dem Schema von Kuckartz & Rädiker (2024) definiert. Das Kategoriensystem unterteilt alle Kategorien in folgende Bestandteile: Name der Kategorie, inhaltliche Beschreibung, codierte Aussagen sowie ein Beispielzitat. Zusätzlich wurden entsprechend der Haupt- und Subkategorien die Ebenen durchnummeriert. **Abbildung 9** zeigt beispielhaft einen Ausschnitt des Kategoriensystems, die vollständige Fassung ist in Anhang G und Anhang H vorzufinden.

HIERARCHIE-STUFE	NAME DER KATEGORIE	INHALTLICHE BESCHREIBUNG	BEINHALTET AUSSAGEN ZU	BEISPIEL ZITAT
0	strukturelle und kontextuelle Einflussfaktoren			
1	Herausforderungen CS	Beschreibt die spezifischen Probleme und Spannungsfelder in Corporate Startups, insbesondere in Bezug auf Vergütungsfairness.	Spannungsfeld zwischen Konzern und Startup, Marktanforderungen, Gehaltsunterschiede, dynamische Anforderungen	„Das Spannungsfeld zwischen Konzern und Corporate Start up muss man wirklich gut im Blick behalten. [...] Diese Konflikte landen am Ende immer wieder beim Thema Entgelt.“ (B01; 32)
1	Erwartungsunterschiede an faire Vergütung: Startup - CS - Konzern	Beschreibt Unterschiedlichkeiten in der Fairnesswahrnehmung von Vergütung zwischen klassischen Startups, Corporate Startups und etablierten Unternehmen.	Unterschiede in Stabilität und Risiko, Gehaltsstrukturen, Unternehmenskultur, Arbeitsumfeld, Flexibilität und Verantwortungsübernahme	„Und das führt schon auch bei den Bewerbenden zu soner Wahrnehmung im Sinne von, okay, da können auch andere Gehälter bezahlt werden als auf dem grünen Wiese Startup.“ (B09; 24)

Abbildung 9

Beispielhafter Ausschnitt des Kategoriensystems

Das Kategoriensystem wurde anhand der sieben Qualitätskriterien nach Kuckartz & Rädiker (2024) entwickelt und überprüft.

1. Forschungsbezogenheit: Alle Kategorien stehen in direkter Verbindung zu den Forschungsfragen.
2. Erschöpfung: Keine relevanten Inhalte blieben ausserhalb der Kategorien.
3. Trennschärfe: Eindeutige Zuordnung der Textsegmente ohne Überschneidungen.
4. Begriffspräzision: Klare Definitionen und begriffliche Abgrenzungen der Kategorien.
5. Kohärenz: Logische und konsistente Strukturierung des Kategoriensystems.
6. Hierarchie & Subkategorien: Subkategorien sind präzise Dimensionen der Hauptkategorie.
7. Verständlichkeit: Klare, nachvollziehbare Formulierungen und Definitionen.

Die Codierung erfolgte anhand eines systematischen Ansatzes, bei dem die Segmente inhaltlich zusammenhängende Einheiten darstellten, die einem spezifischen Thema oder einer Kategorie zugeordnet werden konnten. Die Länge der Segmente wurde durch die thematische Kohärenz und Relevanz für die Forschungsfrage bestimmt. Für eine ausreichende Kontextualisierung mussten die codierten Segmente minimal je einen Satz lang sein. Die Codierung wurde von einer einzelnen Person durchgeführt.

Phase 6 und Phase 7

In der sechsten Phase erfolgte nach Kuckartz und Rädiker (2024) die einfache und komplexe Analyse der codierten Textsegmente. Diese verschwamm insbesondere mit Phase 7, der Verschriftlichung der Ergebnisse und Vorgehensdokumentation. Verschiedene Arten von Auswertungen waren: kategorienbasierte Analyse entlang der Hauptkategorien, kategoriale Zusammenhänge, tabellarische Übersichten, Gruppenvergleiche und Visualisierungen in Form von Grafiken. Um die analysierten Kategorien in einer sinnvollen Reihenfolge darzustellen, war die Clusterbildung aufgrund der theoretischen Vorarbeit von grosser Hilfe. Diese unterstützt den Lesefluss und gewährleistet eine logische Argumentation im Ergebnisbericht. Auf Basis der codierten Daten wurden die zentralen Einflussfaktoren auf Vergütungsfairness in CS identifiziert. Die Ergebnisse werden ausführlich in **Kapitel 4** beschrieben. Abschliessend wurden die Ergebnisse in Bezug auf die Forschungsfragen interpretiert und in den theoretischen Rahmen der Masterarbeit eingebettet.

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker beschrieben. Es findet eine kategorienbasierte Analyse entlang der Haupt- sowie der zugehörigen Subkategorien statt. Hierfür wird im Folgenden zusammengefasst, was zu den jeweiligen Kategorien in den Interviews der drei befragten Gruppen gesagt wurde und welche kategorialen Zusammenhänge bestehen (Kuckartz & Rädiker, 2024). Die Reihenfolge orientiert sich inhaltlich an den Fragestellungen und basiert auf dem Kategoriensystem. Beginnend mit den strukturellen und kontextuellen Einflussfaktoren und Herausforderungen wird darauffolgend auf die prozessualen Einflussfaktoren und das organisationale Verhalten eingegangen, um dann die persönlichkeitsbedingten Einflussfaktoren zu beleuchten. Es werden Überschneidungsanalysen durchgeführt, um auffällige Überlappungen von Codierung zu erörtern, und eine Konfigurationsanalyse, um Kombinationen zu überprüfen.

Es werden jeweils prototypische Beispiele zitiert. Zur Unterstützung der qualitativen Präsentation der inhaltlichen Ergebnisse werden punktuell relevante Häufigkeiten – da die Fallzahl kleiner als dreissig ist – in absoluten Zahlen miteinbezogen (Kuckartz & Rädiker, 2024). In **Tabelle 4** wird aufgezeigt, wie die insgesamt 36 Haupt- und Subkategorien im Kategoriensystem angeordnet sind.

Tabelle 4

Übersicht der Kategorien zu den Einflussfaktoren von Vergütungsfairness in CS

Themenfeld	Hauptkategorie	Subkategorien
Strukturelle und kontextuelle Einflussfaktoren	Herausforderungen von CS	
	Erwartungsunterschiede an faire Vergütung: Startup – CS – Konzern	
	Vergütungspraktiken in CS	Wissen zu Vergütungsstrukturen im eigenen Unternehmen, Bestehen von Vergütungsstrukturen
	Unternehmenskultur	
Prozessuale Einflussfaktoren: Organisationale Interaktion	Organizational Justice Dimensionen	Verteilungsgerechtigkeit, Verfahrensgerechtigkeit, Informationale Gerechtigkeit, Interpersonale Gerechtigkeit
	Kriterien zur Vergütungsfestlegung	Leistung, Marktwert, relevante Berufserfahrung und Qualifikationen, Verantwortung, Ausbildung, Standort, persönliche Lebenssituation, CS spezifische Kriterien
	variable Vergütung / Erfolgsbeteiligung	
	Diskriminierung	
	Vergütungstransparenz	
Persönlichkeitsbedingte Einflussfaktoren	Verständnis von Vergütung	Monetäre Bestandteile, Benefits & Privilegien, nicht-monetäre Bestandteile: Resonanz & soziales Umfeld, Strukturen & Prozesse, Aufgabe, Selbstwirksamkeit
	Psychologische Grundbedürfnisse	Sinnvolle Existenz, Zugehörigkeit, Kontrolle, Selbstwert: soziale Vergleiche

Zur ersten Orientierung und um die thematische Gewichtung sichtbar zu machen, zeigt **Abbildung 10** die inhaltlich relevanten Kategorien entsprechend ihrer Bedeutung in den Interviews.



Abbildung 10

Codewolke aller inhaltlich relevanten Kategorien

4.1 Strukturelle und kontextuelle Einflussfaktoren

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den Kategorien des Themenfelds strukturelle und kontextuelle Einflussfaktoren und Herausforderungen berichtet. Wie in **Abbildung 11** zu sehen, wurden die zugehörigen Kategorien in zwischen 8 und 15 Interviews genannt.

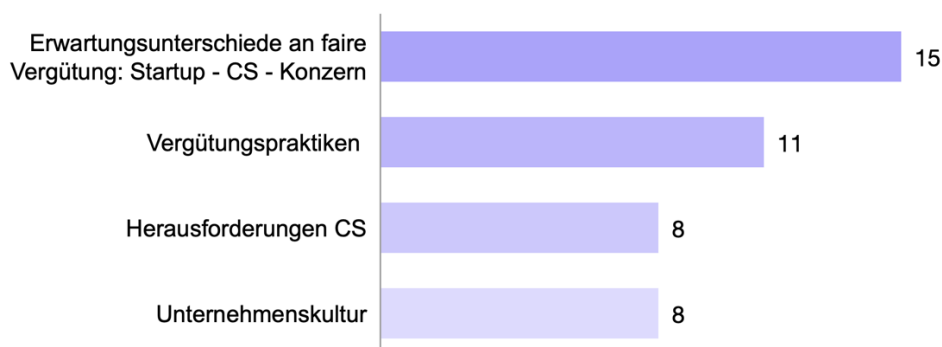


Abbildung 11

Übersicht zur Häufigkeit von Interviews, in denen die Kategorie zu strukturellen und kontextuellen Einflussfaktoren codiert wurde.

4.1.1 Herausforderungen CS

Diese Kategorie beinhaltet Aussagen zur Wahrnehmung von Herausforderungen im Bereich Vergütung und Fairness in CS. Die Analyse basiert auf den Antworten von Interviewpersonen aus Gruppe 1 (Fair Pay Expert:innen) und Gruppe 2 (Unternehmensvertreter:innen) und umfasst insgesamt 19 Codierungen.

Es zeigt sich, dass Diskrepanzen zwischen Gehaltsstrukturen innerhalb der Unternehmensgruppe als herausfordernd empfunden werden. Besonders spürbar sei die Herausforderung bei Wechseln von Mitarbeiter:innen zwischen Tochterunternehmen. Die Wahrnehmung einer Zweiklassengesellschaft, die Betriebsklima und Motivation beeinträchtigen kann, wird als problematisch beschrieben und kann entstehen, wenn von extern rekrutierte Mitarbeiter:innen auf solche aus dem Mutterunternehmen treffen. Die Nähe zum Mutterkonzern verstärkt diese Spannungen, da höhere Ansprüche entstehen.

«Da kommen die aus dem Konzern, haben dann noch mal extra Regelungen und dann entsteht eine Zweiklassengesellschaft.» B01; 21

«Aber es bleibt halt nicht zufriedenstellend für die Mitarbeiter:innen, weil die auf der anderen Strassenseite wahrscheinlich 50, 60, 70 % mehr verdienen. Umso näher und umso mehr Identifikationsfläche mit dem Konzern, umso schwieriger ist es aus meiner Sicht.» B03; 14

Weitere Aussagen beleuchten die Schwierigkeiten, die bei der Etablierung von Vergütungsstrukturen entstehen, und auch bei der Integration von starren Vergütungssystemen etablierter Mutterunternehmen in die Gehaltsstrukturen des CS auftreten. Die dynamische Natur von CS erschwert eine langfristige Standardisierung.

«Aber die grösste Herausforderung ist ja einfach in Startups ist man so breit aufgestellt, mit den Rollen, da auch wirklich 'n sehr ausgeklügeltes System zu haben, was man auch gut vorweisen kann das ist eine Herausforderung. Diese Dynamik manchmal oder diese Schnellebigkeit macht Fairness schwer zu erreichen.» B08; 44

Auch wird thematisiert, dass bestimmte hochspezialisierte Rollen oft marktbedingte Zuschläge erfordern, um sie als Mitarbeiter:innen zu gewinnen. Es wird diskutiert, dass solche Anpassungen, vor allem in kleinen Teams, langfristig zu Fairnessproblemen führen können. Befristete Prämien oder jährliche Bleibe-Prämien werden als mögliche Lösung genannt, um interne Spannungen zu minimieren, da das Entfernen von Vergütungsbestandteilen und ein dadurch geringerer Verdienst keine Option darstellen.

«Wie sehr gibt der Markt und die Marktsituation Gehaltsgefüge vor und wie dauerhaft ist das Ganze? Weil wenn ich in einer Phase, in der es schwierig ist, jemanden einstelle zu 'nem

hohen Gehalt und zwei Monate später ändert sich die Situation am Markt und ich krieg die Leute günstiger am Markt. Das ist so was, wo ich für mich keine Antwort drauf hab, also wie geh ich dann mit dem Ungleichgewicht um, was ich aufgrund von einer Marktsituation habe? Oder muss ich damit leben, dass ich sie nicht geschlossen bekomme?» B07; 40

Wenn zeitnah ein bestimmtes Profil mit spezifischen Kompetenzen gebraucht wird, wird die Höhe der Vergütung und damit die faire Passung in eine Vergütungssystematik oftmals zweitrangig.

Weitere Aussagen thematisieren, dass einmal entstandene Ungleichheiten in Gehaltsstrukturen, beispielsweise während der Anfangsphase eines CS, schwer nachträglich zu korrigieren sind.

«Wie bekomme ich in einer fehlenden Fairness diese Fairness wieder hin? Das ist halt echt 'n Riesenthema.» B09; 34

Ausserdem heben Aussagen hervor, dass Anreizmodelle nötig sind, um Mitarbeiter:innen zu motivieren und eine Wertschätzung auszudrücken, echte Anteile am CS als Vergütungsbestandteil aber häufig nicht möglich sind, da CS hundertprozentige Töchter des etablierten Unternehmens sind. Virtuelle Beteiligungsmodelle oder Erfolgsbeteiligungen werden als mögliche Mechanismen diskutiert, um den Erfolg des Unternehmens und den individuellen Beitrag der Mitarbeiter:innen abzubilden und so eine faire Partizipation am Erfolg zu erreichen (vgl. 4.2.3).

«Virtuelle Modelle wären da eine Möglichkeit, um den Mitarbeiter:innen einen finanziellen Anreiz zu bieten und sie am Erfolg zu beteiligen.» B06; 28

4.1.2 Erwartungsunterschiede an faire Vergütung: klassisches Startup – CS – etabliertes Unternehmen

Nach der Betrachtung der Herausforderungen in CS analysiert diese Kategorie Unterschiede in den Erwartungen und Wahrnehmungen fairer Vergütung von Mitarbeiter:innen in klassischen Startups, CS und etablierten Unternehmen. Die Analyse basiert auf den Aussagen von Interviewpartner:innen aller drei Gruppen und umfasst insgesamt 55 Codierungen, was die Zentralität dieser Kategorie unterstreicht.

Die Codierungen in dieser Kategorie weisen zentrale Überschneidungen mit der Subkategorie *Bedürfnisse nach sinnvoller Existenz* (sechs sich überschneidende Codierungen) und *Bedürfnis nach Sicherheit* (neun sich überschneidende Codierungen) auf.

Auch wird die *Unternehmenskultur* (neun sich überschneidende Codierungen) häufig bei den Erwartungen genannt, worauf in Kapitel 4.1.3 eingegangen wird.

Während in einem klassischen Startup eine niedrigere Vergütung von den Befragten als akzeptabler und fairer angesehen wird, solange als Ausgleich dafür Unternehmensanteile hinzukommen, steigt der Anspruch an die Höhe des Gehalts für ein CS etwas und für ein etabliertes Unternehmen noch mehr. Für letztere beide Organisationsformen bestehen ähnliche Erwartungen an Vergütung. Es wird ausgesagt, dass die Zugehörigkeit zu einem Konzern von Bewerber:innen oft als Argument für eine höhere Vergütung genutzt wird. Unternehmensvertreter:innen argumentieren jedoch, dass eine Vergütung auf gleichem Niveau für CS zu hohe Kosten verursachen würde. Gleichzeitig wird geäußert, dass höhere Gehälter als im etablierten Unternehmen bezahlt werden müssten, um die geringere Sicherheit auszugleichen.

«Umso mehr es in die Richtung Konzern rutscht. Da ist schon eher, dass ich ein gewisses Grundgehalt erwarte.» B15; 20

Mitarbeiter:innen von CS erwarten durch ihre Anbindung an ein etabliertes Unternehmen nicht nur höhere Grundgehälter, sondern auch höhere finanzielle Sicherheit im Vergleich zu klassischen Startups. Ausserdem wird das Risiko des Scheiterns als geringer wahrgenommen, da die Finanzierung zunächst unabhängig von der Profitabilität gesichert ist und bestehende Strukturen den Aufbau erleichtern.

«Mit [Mutterunternehmen] im Hintergrund ist natürlich auch die Kontinuität der Gehaltszahlung mehr oder weniger gesichert, während in einem Start-up, was kein Corporate Start-up ist, das Risiko ja viel höher ist.» B13; 12

«Also, es ist deutlich risikoärmer und macht trotzdem genauso viel Spass. Du kannst halt nur nicht Multimillionär werden.» B05; 28

Ein Grossteil der Befragten hebt die Einflüsse von Autonomie und Verantwortung auf ihre Erwartungen hervor. Es wird wahrgenommen, dass CS mehr Verantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten als etablierte Unternehmen bieten. Dies wird wiederum als Tauschgeschäft für etwas weniger Sicherheit und Stabilität als im etablierten Unternehmen verstanden und mündet so in ähnlichen Vergütungserwartungen. Mitarbeiter:innen würden in klassischen Startups häufiger geringere Gehälter zugunsten von Selbstwirksamkeit und Sinnhaftigkeit akzeptieren, die mit einem noch grösseren Mass an Verantwortung einhergehen.

Einerseits profitieren die Mitarbeiter:innen und Unternehmensvertreter:innen von unterstützenden und professionellen Strukturen aus dem Umfeld des etablierten Unternehmens (etwa Weiterbildungsprogrammen oder definierten Prozessen im Bereich People-and-Culture) und schätzen diese sehr. Andererseits müssen diese Strukturen flexibel genug bleiben, um die Agilität und Eigenverantwortung zu fördern, die für die viel genannte Startup-Mentalität entscheidend sind.

«Und hier im Corporate, ja, es macht vieles einfacher, in 'nem Corporate Kontext unterwegs zu sein. [...] Alltägliche Dinge wie Büroumgebung, Kultur, Professionalität. Als auch OKR-Workshops, Personalentwicklungsgespräche, Recruitingprozesse, wo bei einem Start-up in der grünen Wiese noch nicht diese Kompetenzen da sind.» B10; 8

Dass eine Tätigkeit in einem CS breiteres Methoden- und Fachwissen als im etablierten Konzern benötigt, wird ebenso mehrfach erwähnt. Dies sollte sich auch auf die Vergütung auswirken, damit diese als fair wahrgenommen wird.

«Das heisst, ich vergleiche Verantwortung und auch Methodenbreite und Skill Set, die benötigt wird im Verhältnis zu früheren Jobs, in Corporates, die ich hatte. Und da sehe ich, was einfach doch schon an Berufserfahrung, akademischer Erfahrung benötigt wird, um in kurzer Zeit schnelle Entscheidungen zu treffen und schnell zu erkennen, was funktioniert, was funktioniert nicht.» B10; 12

Die Interviewten beschreiben vielfach, wie unterschiedliche Freiheits- und Sicherheitsgrade von klassischen Startups, CS und etablierten Unternehmen verschiedene Typen von Mitarbeiter:innen anziehen. Während CS eine Balance zwischen Sicherheit und Flexibilität bieten, arbeiten in klassischen Startups oft Menschen, die Freiheiten und Sinnhaftigkeit priorisieren und so auch ihr Fairnessempfinden danach ausrichten. Personen, die Flexibilität und das Startup-Umfeld, aber auch die Sicherheit schätzen, fühlen sich von CS angezogen. Es kommt auch die Erwartung von Bewerber:innen zur Sprache, die manchmal den Anschein erwecken, sich bei der Unternehmensgruppe zu bewerben und weniger beim Startup selbst. Gleichzeitig wird betont, dass Mitarbeiter:innen in CS sowohl die Agilität und Eigenverantwortung eines Startups als auch die Professionalität eines Konzerns mitbringen müssen, um erfolgreich in diesem hybriden Umfeld zu agieren.

«Das Spannungsfeld ist, dass wir nicht nur die Startup-Freigeister haben, sondern auch die Corporate-Bürokraten. Der perfekte Match sind Personen, die Eigenverantwortung und Startup-Mentalität mitbringen.» B10; 24

«Wir sind dadurch natürlich auch interessant für Menschen, die schon gerne im Startup Umfeld arbeiten, aber einfach gewisse finanzielle Verpflichtungen haben.» B09; 26

4.1.3 Unternehmenskultur

Diese Kategorie untersucht den Einfluss der Unternehmenskultur auf die Wahrnehmung von fairer Vergütung sowie die wechselseitige Beziehung zwischen beiden Aspekten. Insgesamt wurden 17 codierte Segmente aus allen drei Interviewgruppen identifiziert. Neun codierte Textsegmente dieser Kategorie zählen gleichzeitig zur Kategorie *Vergütungstransparenz*. Die Hauptkategorie der *Organizational Justice Dimensionen* weist insgesamt zehn Überschneidungen mit der Codierung auf.

Fast alle Interviewten sehen einen engen Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Vergütungsfairness. Einzige Ausnahme ist eine befragte Person aus der Gruppe der Unternehmensvertreter:innen, die Vergütung als rein kaufmännische Entscheidung betrachtete und keinen direkten Zusammenhang zur Kultur sah.

Die Mehrheit der Interviewten betrachtet Vergütungssysteme als einen direkten Ausdruck der Unternehmenswerte. Bewusst oder unbewusst orientieren sich Vergütungspraktiken in CS an der gelebten Unternehmenskultur. Gleichzeitig wird davon gesprochen, dass die Art und Weise, wie Vergütung gestaltet ist, die Wahrnehmung der Unternehmenskultur erheblich beeinflusst.

«Also 'n schlechtes Vergütungssystem vergiftet meiner Meinung nach die Kultur.» B08; 40

Besonders in jungen CS werden Führungskräfte als zentrale Gestalter der Unternehmenskultur gesehen. Sie prägen massgeblich, wie Vergütungssysteme interpretiert und wahrgenommen werden.

«Also ich meine, Kultur ist ja schon auch Thema Equality und Fairness. Wie geh ich im Team um? Wie führe ich auch 'n Unternehmen? Und das manifestiert sich dann ja auch im Vergütungssystemen.» B09; 22

Ein häufig genanntes Muster ist, dass sich die Unternehmenskultur mit zunehmender Grösse und Skalierung des CS verändert, was sich wiederum auf die Vergütungspraktiken auswirkt.

«Am Anfang bist du kleiner, wir haben das auch gemerkt und die Unternehmenskultur ist enger, aber je mehr Du skalierst, je grösser du wirst, desto mehr bedarf es einfach mehr Prozessen und auch einfach einer systematischen Vergleichbarkeit.» B05; 40

Die Passung zwischen der Unternehmenskultur und den individuellen Werten der Mitarbeiter:innen wird als wichtig für die Wahrnehmung von Gerechtigkeit und somit für

Zufriedenheit und Bindung beschrieben. Eine Kultur, die persönliche Werte unterstützt, trägt zur positiven Wahrnehmung der Vergütung bei.

«Die Wertphilosophie und damit auch passt es in meine Lebenswelt rein, muss ich meine persönlichen Werte nicht aufgeben? Viel mehr: unterstützt mich im Fall der Arbeitgeber, meine Werte zu leben für ein ganzheitliches Leben, wo halt Job ein Aspekt ist und dann auch die Vergütung.» B10; 14

4.1.4 Vergütungspraktiken in CS

Die insgesamt 25 Codierungen beschreiben die Ansätze und Richtlinien, wie Gehälter in CS festgelegt und angepasst werden. Diese Kategorie gibt einen Einblick in die realen Vergütungsprozesse und untersucht folgende Fragen: Was ist der Ist-Zustand von Vergütung in CS? Inwiefern existieren Vergütungsstrukturen, und gibt es eine Transparenz dazu? Eine Verbindung zu Vergütungsfairness wird hier erst in der Diskussion, in Kapitel 5.1, hergestellt. Da Fragen zu aktuellen Vergütungspraxen nur Unternehmensvertreter:innen und Mitarbeiter:innen gestellt wurden, enthält diese Kategorie keine Codierungen von Fair Pay Expert:innen

Die Frage, ob eine Art von Vergütungssystematik im jeweiligen CS existiert und angewandt wird, wurde dichotom kodiert: Drei der sechs Unternehmensvertreter:innen antworteten positiv. Die anderen drei Befragten in dieser Gruppe gaben an, dass kein festes Modell besteht, Vergütungsentscheidungen nach fairen Kriterien zu treffen, jedoch häufig die Bestimmung durch Marktbenchmarks eine übergeordnete Rolle spielt. Darauf wird in Kapitel 4.2.2 eingegangen.

Laut drei der befragten Personen ist Vergütung in den Unternehmen pragmatisch an die finanziellen Möglichkeiten angepasst, um Nachhaltigkeit zu gewährleisten. Sie soll ausreichende finanzielle Sicherheit bieten, ohne überzogene Erwartungen zu wecken.

Mehrfach wurde erwähnt, dass sich Vergütungsstrukturen dynamisch entwickeln und oft nicht fest vorab definiert sind. Sie passen sich den Bedürfnissen der Organisation und der Mitarbeiter:innen an. Waren in frühen Phasen der CS Gehälter stark verhandlungsbasiert, wurden mit der Zeit Benchmarks und systematische Ansätze wichtiger.

«Als wir dann [...] gewachsen sind, konnten wir das nicht mehr so individuell machen.» B08; 8

In spezialisierten Teams ohne klare Gehaltsbänder werden Vergütungen individuell auf Basis von Erfahrung, die die Person mitbringt, und Kompetenzen festgelegt.

Auch die Mitarbeiter:innen von CS wurden zu ihrem Wissen über Vergütungsstrukturen oder -systematiken in ihrem Unternehmen befragt. Alle sechs Befragten sagten aus, dass ihnen keinerlei Kriterien zur Vergütungsfestlegung bekannt seien und die Bestimmung der eigenen Vergütung eine Blackbox sei.

«Also ob es ein Vergütungssystem gibt, kann ich nicht sagen, ob es verschiedene Gruppierungen gibt. Da bin ich nicht im Detail drin.» B12; 4

4.2 Prozessuale Einflussfaktoren: Organisationales Verhalten

Nach der Analyse der strukturellen und kontextuellen Einflussfaktoren folgt nun die Untersuchung der prozessualen Einflussfaktoren auf Vergütungsfairness. Diese beinhalten Aussagen, wie organisationales Verhalten in Bezug auf Vergütungsfairness wahrgenommen wird. Wie in **Abbildung 12** zu sehen ist, wurden drei der fünf Hauptkategorien in allen 15 Interviews codiert, die anderen beiden jeweils elf- und achtmal.

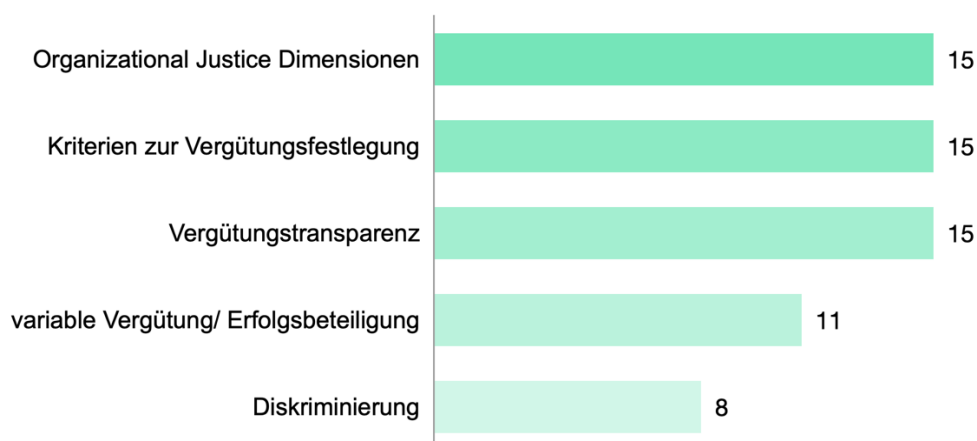


Abbildung 12

Übersicht zur Häufigkeit von Interviews, in denen die Kategorie zu prozessualen Einflussfaktoren codiert wurde.

4.2.1 Organizational Justice Dimensionen

Unter dieser Kategorie wurden Textsegmente mit den folgenden vier Subkategorien wahrgenommener Gerechtigkeit codiert: Verteilungsgerechtigkeit, Verfahrensgerechtigkeit, interpersonale Gerechtigkeit, informationale Gerechtigkeit. Auffallend ist, dass sich das Thema der Transparenz durch alle Arten der Gerechtigkeit zieht. So bestehen zehn Überlappungen mit den Codierungen aus der Kategorie *Vergütungstransparenz* (vgl. 4.2.5).

4.2.1.1 Verteilungsgerechtigkeit

Die Kategorie Verteilungsgerechtigkeit beschreibt die wahrgenommene Gerechtigkeit in Bezug auf die Verteilung von Ressourcen, Gehältern und Benefits in einem CS. Insgesamt weist sie 18 codierte Segmente aus allen drei Interviewgruppen auf.

Die Befragten geben an, in kleinen Organisationen, zu denen CS zumindest zu Beginn meist zählen, geringere Gehaltsunterschiede zu akzeptieren als in grossen, wo Diversität und Rollenunterschiede grössere Spannen rechtfertigen. Festgelegte Obergrenzen, wie bspw. ein bestimmtes Verhältnis vom Geschäftsführer:innen- zum niedrigsten Gehalt, werden als Fairness und Akzeptanz fördernd genannt.

«Faktor fünfzig: Was macht jetzt bitte der CFO mehr als ich als beispielsweise Controllerin und dass das fünfzigmal mehr Gehalt mit sich bringt, mhm.» B02; 23

Ein Mangel an Transparenz über die Verteilung von Vergütung wird von Mitarbeiter:innen häufig als unfair empfunden. Semi-offene Informationen über die Höhe von Gehältern führen oft zu Spekulationen und Unsicherheiten.

«Eigentlich ist die Höhe eine Blackbox für die Mitarbeiter:innen.» B09; 12

Verteilungsgerechtigkeit wird von den Befragten nicht nur an der Gehaltshöhe gemessen, sondern auch an gleicher Verteilung und Häufigkeit bei Zusatzleistungen wie Weiterbildung oder Benefits. Bei der Verteilung von Gehaltsextras im Sinne von Erfolgsbeteiligung ist die Integration aller Mitarbeiter:innen eine Herausforderung, da unterschiedliche Rollen mehr oder weniger direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben (vgl. 4.2.3).

«Weiterbildung und [...] Teilnahme an Events [...] nicht, dass eine Person ständig was bekommt und andere nicht.» B07; 30

Die Wahrnehmung von Fairness hängt davon ab, ob Vergütungen den Anforderungen der Position und der Stellenbeschreibung entsprechen. Einheitliche Gehälter innerhalb einer Rolle werden als fair empfunden, während zusätzliche, nicht vergütete Aufgaben als ungerecht wahrgenommen werden.

«Wenn ich jetzt merke, ich mach eigentlich noch Aufgaben von anderen Personen oder mach noch andere Aufgaben, die eigentlich nicht in der Stellenbeschreibung niedergeschrieben waren, dann würde ich das nicht als fair empfinden.» B13; 14

4.2.1.2 Verfahrensgerechtigkeit

Die Kategorie beschreibt die Fairness der Prozesse, die zur Entscheidungsfindung und zur Verteilung von Ressourcen in einem CS genutzt werden. Diese Kategorie wurde 27-mal codiert, während sich alle drei Befragten dazu geäußert haben.

Insbesondere von den Fair Pay Expert:innen wird Verfahrensgerechtigkeit als essenziell für faire Vergütungsstrukturen betrachtet, um die Akzeptanz von Verteilungsentscheidungen sicherzustellen. Auch wenn unterschiedliche Führungskräfte an der Gehaltsfestlegung beteiligt sind, kann so größtmögliche Fairness sichergestellt werden.

«Wenn ich in der Verfahrensgerechtigkeit sehr klar bin und sehr präzise, dann [...] kann ich mein eigenes System gar nicht sabotieren.» B01; 9

Die Transparenz von Vergütungsprozessen wird als Schlüsselaspekt der Verfahrensgerechtigkeit hervorgehoben: Es ist entscheidend, dass die zugrunde liegenden Kriterien für Mitarbeiter:innen nachvollziehbar und verständlich kommuniziert werden. Aus Sicht der Unternehmensvertreter:innen wird eine Transparenz zu Vergütungsprozessen auch als sehr attraktiv wahrgenommen, da eine klare Kommunikation stattfinden kann und gleichzeitig bei Bewerber:innen kein Gefühl von Verhandlungsdruck entsteht. Auch wird erwähnt, dass im späteren Angestelltenverhältnis so gleichzeitig die, häufig unter vorgehaltener Hand stattfindende, Frage nach dem Gehalt von Kolleg:innen entfällt, die meist bei mindestens einer Person zu Unzufriedenheit führt.

«Das ist ja auch aus Recruiting Sicht total relevant. Was, was bei vielen Leuten gut ankommt, die wirklich dann rückmelden, hey, am Anfang war ich 'n bisschen skeptisch, als Du das mit [5-stelliger Betrag] geschrieben hast. Aber jetzt, wo Du's erklärt hast, find ich das total attraktiv.» B04; 14

Betont wird die Bedeutung einfacher, nachvollziehbarer und übersichtlicher Regelwerke, die zum Unternehmen passen, nicht nur in Bezug auf das Gehalt, sondern auch bei Themen wie Übernahme von Pendelkosten oder Jahresgehaltsanpassungen.

Die Einbindung von Mitarbeiter:innen in die Gestaltung von Vergütungsprozessen und Benefits wird als positiv für die wahrgenommene Fairness erwähnt. Eine Mitarbeiterin beschreibt ein Beispiel, bei dem Mitarbeiter:innen ihre Präferenzen anonym einbringen konnten:

«Und da kann ich nur sagen: Ich hab das noch nie so fair erlebt wie [CS]. Weil wir als Mitarbeiter:innen in dem Prozess der Entscheidung, was für Mitarbeiter:innen Benefits eingeführt werden, mit beteiligt waren.» B13; 4

4.2.1.3 Informationale Gerechtigkeit

Fairness in der Kommunikation und Bereitstellung von Informationen über Entscheidungen und deren Hintergründe innerhalb der Organisation beschreibt diese Kategorie mit 16 codierten Segmenten aus allen drei befragten Gruppen.

Eine Expertin beschreibt, dass proaktive Kommunikation es Mitarbeiter:innen ermöglicht, fundierte Entscheidungen zu treffen und ein positives Prozesserleben das Vertrauen in die Vergütung stärkt.

«Es geht darum, diese Informationen proaktiv zur Verfügung zu stellen, damit sich jeder in einem ersten Schritt selber irgendwo einnorden kann.» B02; 12

Im Kontext der CS werden hier auch Informationen zur Profitabilität des Startups betont, die ausschlaggebend für Vergütungsfairness sind. Ein frühzeitiges und klares Erwartungsmanagement, insbesondere in der Bewerbungsphase, wird als entscheidender Faktor für die Wahrnehmung von Fairness genannt.

4.2.1.4 Interpersonale Gerechtigkeit

Mit 14 Codierungen beschreibt diese Kategorie die Qualität der zwischenmenschlichen Interaktionen und die wahrgenommene Wertschätzung im Prozess der Vergütungsentscheidungen. Aussagen aus allen drei Befragtengruppen wurden hier aufgenommen.

Es wird thematisiert, dass die Art und Weise, wie Führungskräfte und Personalabteilungen mit Mitarbeiter:innen interagieren, grossen Einfluss auf die Wahrnehmung von Fairness hat. Ein:e Fair Pay Expert:in beschreibt diese Art der Gerechtigkeit als User Experience der Mitarbeiter:innen. Wertschätzendes Verhalten und ehrliche Kommunikation stärken die Beziehungsqualität und so das Fairnesserleben:

«Also ich hatte jetzt neulich erst das Zielvereinbarungsgespräch. Und solange man hier merkt, da wird verstanden und auch ehrlich und realistisch sportlich ambitionierte Ziele gesetzt [...] solange ich da ernsthaft ehrliche Debatten führ, guck ich nicht auf andere.» B10; 18

Einige Aussagen thematisieren die subjektive Natur von Vergütungsverhandlungen, die sowohl von der individuellen Haltung und Geschichte der Mitarbeiter:innen als auch von den Erfahrungen und Meinungen der Unternehmensvertreter:innen geprägt sind. Bei Letzterem kann auch der Aufbau eines Managementteams in einem CS eine Rolle spielen. Nicht

eingehaltene Zusagen oder Schweigen, insbesondere im Zusammenhang mit Gehaltserhöhungen, werden als besonders unfair wahrgenommen.

«Also wie sehr setzt sich meine eigene Führungskraft dafür ein, dass ich eine Erhöhung bekomme, spielt da sicher mit rein. Und dadurch, dass die Führungskräfte bei [CS] trotz guter Beratung von People dann einfach dieses Thema auch so totgeschwiegen haben... Und es war klar, es gibt grade im Zuge der Mitarbeitergespräche Gehaltssteigerungen oder die Möglichkeit, da drüber zu verhandeln. Die sind denen so radikal ausm Weg gegangen, dass sie dadurch mehr kaputtgemacht haben als konfrontativ zu sagen, aus den und den Gründen ist das dieses Jahr nicht möglich.» B06; 19

Offene Kommunikation sowie Zugang zu Feedback, welches Mitarbeiter:innen ermöglicht, Anliegen regelmässig zu besprechen, werden mehrfach betont und positiv wahrgenommen.

«Wir reden nicht nur einmal im Jahr über das Thema Gehalt, sondern [...] Mitarbeiter:innen haben die Gelegenheit proaktiv mit uns zu sprechen.» B07; 15

Führungskräfte, die auf individuelle Weiterentwicklungswünsche eingehen und zusätzliche Qualifikationen fördern, stärken das Gefühl von Fairness.

«Ich weiss, dass ich Dinge mir annehmen kann [...] und dass die Geschäftsführung sehr offen dafür wäre, das Gehalt dann anzupassen.» B12; 10

Vertrauen spielt eine zentrale Rolle in der Wahrnehmung interpersonalen Gerechtigkeit.

«Fairness, wie wir es im Grundgehalt haben, basiert im Moment tatsächlich auch auf Vertrauen. Also die Mitarbeiter:innen vertrauen, dass wir faire Gehälter bezahlen.» B07; 31

«Also ich hatte auch schon Vertragsgesprächssituationen, da bin ich reingegangen, hab gesagt, ich hab Vertrauen, dass Du, also das Gegenüber, das bestmögliche Szenario schaffen möchtest. Du sagst mir, was es ist, und ich werde nicht nachverhandeln.» B11; 14

4.2.2 Kriterien zur Vergütungsfestlegung

Diese Kategorie beschreibt die Faktoren, die bei der Festlegung von Gehältern berücksichtigt werden können. Wie in **Abbildung 13** zu sehen, gibt es 107 Codierungen aller drei Gruppen. Diese Codierungen verteilen sich auf die acht von den Interviewten genannten Kriterien, welche im Folgenden verdichtet aus den Aussagen der Befragten wiedergegeben werden. Diese sind nach der Quantität ihrer Nennungen organisiert.

Codesystem	Fair Pay Expert	Unternehmensvertrete...	Mitarbeiter:inn...	SUMME
Prozessuale Einflussfaktoren: organisationales Verhalten				0
Kriterien zur Vergütungsfestlegung	7	3	2	12
Leistung	4	7	11	22
Marktwert	6	8	1	15
Relevante Berufserfahrung und Qualifikationen		6	12	18
Verantwortung		4	7	11
Ausbildung		3	7	10
Standort		3	2	5
persönliche Lebenssituation			3	3
CS spezifische Kriterien	11			11
Σ SUMME	28	34	45	107

Abbildung 13

Code-Matrix-Browser: Kategorie Kriterien zur Vergütungsfestlegung und Subkategorien

Übergeordnet kann zusammengefasst werden, dass bei den Befragten eine Tendenz zu individuelleren und flexibleren Vergütungskriterien festzustellen ist. Historisch etablierte Kriterien wie Alter und Betriebszugehörigkeit werden im Umfeld von CS als unzureichend wahrgenommen. Gleichzeitig werden Einfluss von Marktbedingungen und die Vermeidung diskriminierender Faktoren häufig genannt.

4.2.2.1 Leistung

Leistung wird als ein zentraler Massstab für Vergütung verstanden und steht im Kontext von Investition und Gegenleistung. Historisch geprägte Massstäbe bei der Leistungsbewertung werden weniger wichtig; zeitgemässe, transparente Kriterien gewinnen an Bedeutung, so werden Boni oder Anerkennungszahlungen in manchen CS durch Teams statt durch Vorgesetzte entschieden. Subjektive und objektive Unterschiede in der Wahrnehmung von Leistung und deren Messbarkeit können potenzielle Spannungsfelder schaffen.

«In der Vergangenheit wurde sehr gerne Muskelkraft [...] hoch bewertet, was heute durch technische Hilfsmittel [...] nicht mehr so anerkannt ist.» B02; 15

«Vergütung bedeutet ja schon: Was bekomme ich zurück für meine Leistung.» B13; 12

4.2.2.2 Marktwert

Marktübliche Vergütung wird als notwendig erachtet, um Talente zu gewinnen. Diese wird als sehr starkes externes Kriterium wahrgenommen. Wie in 4.1.1 dargelegt wird die Findung von Balance zwischen Marktorientierung und interner Kultur, um gerecht agieren zu können, als eine der grössten Herausforderungen für CS erlebt.

«Die Marktsituation schon alleine [...] gibt die Gehälter so stark vor.» B06; 7

4.2.2.3 Relevante Berufserfahrung und Qualifikationen

Berufserfahrung wird als essenzieller Massstab für Gehaltsentscheidungen betrachtet. Sie wird nicht nur als Anzahl der Jahre im Beruf verstanden, sondern umfasst die Relevanz der Erfahrung für die spezifische Position. Nicht jede Berufserfahrung ist gleichwertig: Besonders im Kontext von spezifischen Rollen in CS wird die fachliche Relevanz der Erfahrung als wichtiger erkannt als die Dauer. Pauschale Einstufungen werden kritisch gesehen.

«Da kann jemand zwanzig Jahre arbeiten und jemand, der die spezifischen Sachen seit zwei Jahren macht, 'nen viel geilere Job machen.» B14; 24

Die Anerkennung der beruflichen Erfahrung durch angemessene Vergütung wird als wichtiger Ausdruck von Wertschätzung in CS betrachtet. Diese Wertschätzung umfasst nicht nur technische Fähigkeiten, sondern auch erweiterte Soft Skills und Resilienz. Neue Mitarbeiter:innen können mit weniger Erfahrung beginnen, aber schnelle Gehaltsanpassungen sollten erfolgen, sobald relevantes Know-how aufgebaut ist.

Neue Qualifikationen und Weiterbildungen werden als berechtigter Grund für Gehaltsanpassungen wahrgenommen. Es wird darauf hingewiesen, dass praktische Fähigkeiten und berufsbezogene Erfahrungen oft entscheidender für den Erfolg in einer Position sind als formale Bildungsabschlüsse.

«Für mich ist Vergütung nicht anhand von Lebenslauf und, ne, was bringe ich alles irgendwie auf dem Papier mit.» B07; 30

4.2.2.4 Verantwortung

Die Übernahme von Verantwortung, unabhängig von Alter oder Lebenslauf, wird als Schlüsselkriterium für die Vergütung betrachtet. Es wird thematisiert, dass Mitarbeiter:innen in vergleichbaren Rollen und mit ähnlichen Verantwortungen auch ähnlich vergütet werden sollten, um Fairness zu gewährleisten. In kleineren CS ist die individuell gefühlte Verantwortung besonders hoch, was sich auf die Vergütungslogik auswirkt.

«Wenn's weniger Leute sind, ist der Impact pro Mitarbeiter für das Unternehmen grösser.» B10; 12

Verantwortung im CS wird nicht nur als spezifische Aufgabenwahrnehmung gesehen, sondern umfasst auch die Ownership für das Endergebnis, d. h. nicht nur berufliche Pflichten, sondern auch schwierige Entscheidungen wie Entlassungen. Solche emotional belastenden Aufgaben erfordern ein hohes Mass an Professionalität und Resilienz.

«Ich hab ja auch die Verantwortung für Menschen [...] denen ich vielleicht in sechs Monaten sagen muss, so, jetzt müsst ihr euch leider wieder was Neues suchen.» B14; 26

Die Eigenschaft von Mitarbeiter:innen, Eigenverantwortung und Flexibilität mit der Professionalität eines Konzerns zu verbinden, wird als entscheidend für den Erfolg von CS betrachtet.

4.2.2.5 Ausbildung

Der Wert von Abschlüssen wie Bachelor oder Master wird in einigen CS als weniger entscheidend angesehen. Stattdessen liegt der Fokus hier auf praktischen Erfahrungen, berufsbezogenen Weiterbildungen sowie Methoden-, Fach- und Sozialkompetenzen. Es wird erwähnt, dass eine faire Vergütung die ökonomischen Investitionen der Mitarbeiter:innen in ihre Ausbildung berücksichtigt, insbesondere bei hohen Kosten für hochwertige Studiengänge.

«Ich hab auch noch 'n Studienkredit für einen hochwertigen Master [...] das ist must have, eine faire Vergütung für die Ausbildung und Berufserfahrung.» B10; 20

4.2.2.6 Standort

Der geografische Standort wird von Unternehmensvertreter:innen und Mitarbeiter:innen als Kriterium genannt, er prägt die Wahrnehmung von Fairness und Grosszügigkeit in der Vergütungspolitik eines Unternehmens. Regionale Vergütungsunterschiede die Lebenshaltungskosten und wirtschaftlichen Realitäten. Standortfaktoren wie die Konzentration grosser Arbeitgeber:innen beeinflussen die Vergütungsbereitschaft und Gehaltsstrukturen von CS. CS berichten, dass sie ihre Vergütungsstrukturen anpassen, um konkurrenzfähig zu bleiben, insbesondere in Regionen mit starken Wettbewerber:innen.

«Wir haben zum Beispiel auch bei den Kollegen, die in [Stadt] wohnen, 'n höheres Gehalt als bei Kollegen, die zum Beispiel in [Stadt] wohnen. Das ist uns [...] wichtig, da auch Realitäten abzubilden.» B04; 10

4.2.2.7 Persönliche Lebensumstände

Die Einbeziehung persönlicher Lebensumstände in die Vergütung wird von den drei weiblichen befragten Mitarbeiter:innen thematisiert. Die Nichtberücksichtigung von familiären Verantwortungen wie die Erziehung von Kindern oder die Pflege von Angehörigen in Gehaltsstrukturen führt bei einer Person zu einer Wahrnehmung von mangelnder Wertschätzung dieser sozialen Beiträge – jedoch eher auf gesamtgesellschaftlicher Ebene und weniger auf den Arbeitgeber:in bezogen. Die Integration von persönlichen

Lebenssituationen in die Vergütung wird kontrovers diskutiert. Während familiäre Belastungen oder individuelle Härtefälle Verständnis finden, wird betont, dass eine einseitige Berücksichtigung persönliche Gerechtigkeitsfragen aufwerfen kann.

«Nur weil jetzt der eine halt grade alleinstehend ist [...] wär es doch unfair, dass Du jetzt mehr kriegst, nur weil Du eigentlich grade mehr brauchst.» B14; 24

So gibt es bei einer zweiten Befragten eine starke Tendenz, private Lebensumstände wie Familienstand, finanzielle Verpflichtungen oder Hobbys aus wirtschaftlich orientierten Vergütungssystemen auszublenden.

4.2.2.8 CS spezifische Kriterien

Da die Frage nach einem Vorschlag für Kriterien, die im CS Umfeld passend wären, einzig an die Fair Pay Expert:innen gestellt wurde, ergibt sich das Ergebnis aus deren Antworten. Die folgenden Ideen wurden für zukunftsfähige Kriterien in CS genannt:

- Innovationsnotwendigkeit und -fähigkeit der Rolle
- Adaptionennotwendigkeit
- Uniqueness of Requirement, Einzigartigkeit der Kompetenzen, Schwierigkeit der Rollenbesetzung

Von Expert:innen wird mehrmals betont, dass Vergütung auf den Grundwerten des CS basiert. Vergütungslogik kann mit Bezug auf die spezifischen Fähigkeiten und Qualitäten aufgebaut werden, die für den Erfolg des CS entscheidend sind. Trotz der erforderlichen Freiheiten sollte ein Regelwerk definiert werden, das klare Kriterien für die Vergütung festlegt, ohne die Flexibilität zu stark einzuschränken.

«Bei allem Verständnis und Liebe zur Freiheit sollte man ein Regelwerk mitgeben.» B03; 16

4.2.3 Variable Vergütung / Erfolgsbeteiligung

In engem Zusammenhang mit den Kriterien zur Vergütungsfestlegung steht die variable Vergütung oder Erfolgsbeteiligung. Diese beschreibt Ansätze und Überlegungen zu variablen Gehaltsbestandteilen oder Gewinnbeteiligungen, die Mitarbeiter:innen am Unternehmenserfolg partizipieren lassen. Insgesamt 30 Codierungen wurden hierzu vorgenommen.

Variable Vergütung und Erfolgsbeteiligungen werden als fördernd für Motivation und Bindung wahrgenommen, insbesondere in CS, wo individuelle Beiträge erfolgsentscheidend sind, Anteile am Unternehmen aber meist nicht zur Debatte stehen.

«Wenn ich mich jetzt schon so reinhänge [...] möchte ich dafür incentiviert werden, wenn das Ding hier fliegt.» B14; 26

Dabei wurde betont, dass solche Modelle als fair empfunden werden müssen, um Akzeptanz zu finden.

«Kriterien müssen vorher wirklich klar festgelegt und die Zielerreichung operationalisiert und transparent dargestellt werden.» B02; 38

Auch wird die Herausforderung genannt, diese fair zu gestalten, da manche direkter an erfolgskritischen Punkten arbeiten als andere.

«Und wenn jetzt vielleicht nur eine von den beiden Gruppen finanziell incentiviert wird für den sichtbaren Output, den wir generieren, dann könnte ich mir vorstellen, dass das nicht positiv wahrgenommen wird.» B11; 24

Eine Kombination aus individuellen und teambezogenen Zielen hat sich in einem der befragten CS bewährt und wird als fair bewertet. VSOPs (Virtual Stock Option Plans) werden als alternative Beteiligungen erwähnt. Variable Vergütungen sind in CS besonders im Vertrieb und Marketing verbreitet, während strategische Rollen meist ein höheres Fixum erhalten.

4.2.4 Diskriminierung

Diese Kategorie beinhaltet 19 Codierungen und beschreibt geschlechtsspezifische und strukturelle Ungleichheiten in der Vergütung sowie Massnahmen zu deren Reduzierung. Alle drei befragten Gruppen äusserten sich dazu.

Es zeigt sich, dass Diskriminierungsfreiheit ein erklärtes Ziel aller interviewten CS ist. Dennoch wird sie in der Praxis als eine Herausforderung betrachtet, da Faktoren wie Geschlecht, Herkunft oder Alter immer wieder unbewusst eine Rolle spielen.

Die ungleiche Bezahlung zwischen Männern und Frauen wird von vielen Befragten als ein zentrales Fairnessproblem benannt. Dies wird häufig auf ungleiche Verhandlungsstile und systemische Vorurteile zurückgeführt.

«Selbst Frauen in Führungspositionen bezahlen Männern mehr.» B08; 27

Es wird auch das herausfordernde Thema Female Founders besprochen.

«Ich fänd's total spannend und total wichtig, mehr Feminität ins Gründen zu bringen. Nicht nur von den Geschlechtern her, sondern auch einfach von der Attitude [...] Das sind tendenziell Leute, die Ende zwanzig, Anfang dreissig, Mitte dreissig sind. Und es ist in so vielen Situationen verständlich, dass Frauen sagen, sechs Monate und bei dem Gehalt, das kann ich halt einfach grade nicht leisten.» B04; 19

Fair Pay Expert:innen und Unternehmensvertreter:innen weisen darauf hin, dass auch diskriminierungsfreie Gehaltsstrukturen nur durch klare Kriterien und geschlechtsneutrale Prozesse erreicht werden können.

«Vielleicht sind von den sieben Kriterien, die ich bisher verwendet hab, fünf hauptsächlich männlich konnotiert.» B02; 39

Neben Geschlechterfragen wird auch thematisiert, dass kulturelle Vielfalt und persönliche Lebenssituationen wie Aufenthaltsgenehmigungen oder familiäre Verpflichtungen zu Ungleichheiten führen können.

4.2.5 Vergütungstransparenz

Eine Kategorie, die viele Überschneidungen mit anderen zeigt und somit äusserst zentral in der Betrachtung von Vergütungsfairness in CS ist, stellt die Vergütungstransparenz dar. Diese beschreibt das Erleben von Vergütungstransparenz, Ängsten und Herausforderungen. Es wurden 40 Segmente codiert. Auch finden sich Vertreter:innen aus allen drei Gruppen wieder, wobei Textstellen der Unternehmensvertreter:innen am häufigsten codiert wurden.

Vergütungstransparenz wird als essenziell für den Aufbau von Vertrauen zwischen Unternehmen und Mitarbeiter:innen und so für die Wahrnehmung von Fairness bezeichnet. Insbesondere wird betont, dass Transparenz nicht nur die nackten Zahlen, sondern vielmehr die dahinterliegenden Kriterien und Prozesse umfassen sollte und ein klares Signal in Richtung der Belegschaft gibt. Auch die positiven Auswirkungen auf den Recruiting-Prozess wird erwähnt.

«Also wenn ein Unternehmen tatsächlich das Ansinnen hat, seine Mitarbeiterinnen fair zu entlohnen, dann geht da mit meiner Ansicht nach auch die Transparenz einher. Also ich denke Transparenz und Kultur korrelieren, Kultur im Sinne von, das ist ein Unternehmen, das seine Mitarbeiterinnen eher als Partnerin, als Verbündete und nicht als auszunutzende Individuen sieht.» B02; 26

«Also man muss es schaffen als Unternehmen, dass die Beschäftigten verstehen, wofür sie bezahlt werden.» B03; 6

«Immer diese Frage im Gespräch, in dem Bewerbungsgespräch, was möchtest Du denn verdienen? Oder was ist jetzt deine Vorstellung? Da bist Du immer als Bewerber überfragt, weil Du möchtest, nicht wirken wie total geldgierig [...] sondern Du möchtest auch dieses Mittelmaß finden, was ja auch gut ist.» B15; 28

Die jüngere Generation, die mehr Wert auf Transparenz legt und die deutsche Kultur, in der wenig über Geld gesprochen wird, werden mehrfach genannt.

«Weil ich hab das tatsächlich in Deutschland noch nie verstanden [...]. Du machst halt diese Arbeit. Du kannst das halt und Du kriegst dafür dann dein Gehalt. Aber das sagt ja über dich als Mensch jetzt nichts aus. Und deshalb find ich's eigentlich supergut, diese Gehaltstransparenz. Es hat nichts mit mir als Mensch zu tun, dass ich jetzt mehr oder weniger wert bin.» B13;30

Von den Unternehmensvertreter:innen wird angemerkt, dass Transparenzsysteme gut durchdacht und vorbereitet sein müssen, um grössere Unruhe zu vermeiden. Eine vollständige Offenlegung wird kritisch gesehen, da sie möglicherweise interne Spannungen verstärken könnte.

«Es wäre schon eine grosse Welle, weil Unterschiede herauskommen würden.» B06; 32

Auf die Frage, ob eine Vergütungstransparenz im eigenen Unternehmen problematisch für die Fairness wäre, gaben vier der Mitarbeiter:innen an, dass sie dies willkommen heissen würden. Zwei Mitarbeiter:innen äussern Sorgen um die Bewertung ihres Gehalts durch Kolleg:innen, Spannungen und Unruhen aufgrund von nie dagewesener Transparenz und benannten die Notwendigkeit für den Arbeitgeber, flexibel zu handeln, als Grund gegen Transparenz.

«Ich find's super. Ich kenne so viele introvertierte Menschen. Leute, die sich schwer damit tun, für ihre Themen einzustehen und das ist einfach maximal unfair, wenn die, die am lautesten und härtesten verhandeln die höchsten Gehälter bekommen. Ich finde, das würde ganz, ganz viel entlasten. Und für Vergleichbarkeit sorgen.» B14; 30

«Ich würde die Flexibilität auch im HR aufrechthalten, hier flexibel zu agieren, was dann auch dazu führen kann, dass ich Gehalt Steps habe, die für manche vielleicht nicht nachvollziehbar sind. Und um hier die Unruhe nicht zu schaffen, glaub ich eine wirkliche subjektive erste Bauchgefühl-Meinung, solange jeder sich fair behandelt fühlt und die Wertschätzung stimmt, braucht's diese Transparenz nicht, die zur internen Unruhe führen könnte.» B10; 26

4.3 Persönlichkeitsbedingte Einflussfaktoren

Die dritte Hauptkategorie beinhaltet Einflussfaktoren, die stark vom Individuum ausgehen, und ermittelt das subjektive Verständnis sowie Bedürfnisse, die hinter fairer Vergütung stehen. Wie in **Abbildung 14** zu sehen ist, wurden einmal Segmente aus allen Interviews codiert, in der Kategorie psychologische Grundbedürfnisse wurden Aussagen aus elf Interviews codiert.



Abbildung 14

Übersicht zur Häufigkeit von Interviews, in denen die Kategorie zu persönlichkeitsbedingten Einflussfaktoren codiert wurde.

4.3.1 Verständnis von Vergütung

Bevor in den Subkategorien auf die einzelnen Bestandteile von Vergütung eingegangen wird, beschreibt diese Hauptkategorie, wie Individuen das Konzept der Vergütung verstehen, einschliesslich ihrer Bedeutung. Sie umfasst acht Codierungen und alle drei Gruppen der Befragten.

Auf die Aufforderung, zu definieren, was Vergütung ist, wurde mehrmals der materielle oder immaterielle Gegenwert für Arbeitsleistung und -zeit genannt. Vergütung wird entweder als Wertschätzung der Erwerbsarbeit durch Geld und Benefits gesehen oder als die der Arbeitgeber:in zur Verfügung gestellten Lebenszeit. Zur Sprache kommt, dass Zeit als Messfaktor weniger aussagekräftig ist als das erreichte Ergebnis.

«Ein Gegenwert materiell oder immateriell, der mir für meine Arbeitsleistung entgegengebracht wird. Ich verbringe meine Zeit bei diesem Arbeitgeber, verbringe dort meine Leistung und dafür bekomme ich Geldwerte und andere Benefits im Austausch.»

B11; 6

Zur ganzheitlichen Betrachtung von Vergütung sind sich die Fair Pay Expert:innen uneinig: Zwei der drei Expert:innen halten es für sinnvoll, Vergütung ganzheitlich zu betrachten, wohingegen ein Experte diese Perspektive aus Komplexitätsgründen kritisch hinterfragt.

«Insgesamt diese Total Rewards Betrachtung, die dann auch noch eben auf alles rundherum geht und nirgendwo endet, weil sie dann das Feel Good Momentum versucht, halte ich persönlich für ein bisschen schwierig.» B02; 21

4.3.1.1 Monetäre Bestandteile

Ein grosser Bestandteil von Vergütung sind monetäre Bestandteile. In dieser Subkategorie wird das Erleben der finanziellen Elemente von Vergütung beschrieben. Es zählen elf Textsegmente dazu.

Monetäre Bestandteile wie das fixe Gehalt und variable Anteile werden von allen Beteiligten als Kern der Vergütung betrachtet.

«Aus meiner, also der Führungsperspektive ist Entlohnung zum einen auf jeden Fall ein grosser Teil das monatliche Gehalt.» B07; 8

Obwohl Geld als wichtig eingestuft wird, sehen Mitarbeiter:innen es nicht als einzigen relevanten Faktor.

«Ich will für meine Arbeit auch bezahlt werden, aber es ist nicht alles.» B14; 32

Unternehmensvertreter:innen betonen die Bedeutung von Gehalt und monetären Anreizen als Grundmotivator. Durch Fair Pay Expert:innen wird ergänzt, dass in Situationen, in denen emotionale Bindungen an das Unternehmen abnehmen, das Gehalt eine höhere Bedeutung gewinnt. Es wird jedoch auch darauf hingewiesen, dass ausschliesslich finanzielle Anreize nicht ausreichen, um Mitarbeiter:innen langfristig zu binden oder zu motivieren.

«Ich glaube, viele kommen nicht nur, das ist meine persönliche Meinung, weil sie Lust haben zu arbeiten, sondern die Menschen kommen auch, um Geld zu verdienen. Ich fände es eine steile These zu sagen, ha, die Leute sind nur so motiviert und wollen einfach arbeiten, aber sie würden das auch für wenig Geld tun, daran glaube ich nicht. Gleichzeitig bringt das alleine nichts.» B07; 25

4.3.1.2 Benefits & Privilegien

Diese Subkategorie beschreibt das Erleben der Vergütungselemente wie Benefits und Privilegien und umfasst 20 Codierungen.

Mitarbeiter:innen berichten, dass sie ein fixes Jahresgehalt erhalten, das teilweise durch zusätzliche Benefits ergänzt wird. Diese Ergänzungen werden häufig als Teil der Gesamtvergütung gesehen.

«Das gesamte Paket Benefits gehört für mich eigentlich auch zum Gehalt dazu, weil es ist letztendlich eine harte Währung, die dahintersteht.» B14; 8

Vergleiche mit dem etablierten Mutterunternehmen hinsichtlich Langfristigkeit und Budget der Benefits werden beschrieben.

«Du hast nicht die gleichen Benefits wie im Konzern. Also wir haben zum Beispiel nicht die bAV, die total cool ist, weil die auf eine Langfristigkeit ausgerichtet ist. Und wir haben auch kein Hansefit und so, ne. Wir haben 'n viel schmaleres Budget für so was.» B14; 26

Einige Benefits werden nicht direkt wahrgenommen oder unterschätzt, da sie steuerlich unterschiedlich behandelt werden. Ein partizipativer Ansatz bei der Auswahl der Benefits wird als besonders fair wahrgenommen.

Unternehmensvertreter:innen streben danach, eine einheitliche Struktur für Benefits zu schaffen. Beispielsweise gibt es oft ein einheitliches Weiterbildungsbudget, das je nach Nutzung variieren kann.

«Wir haben auch für jeden Mitarbeiter jährliches Budget [...] das ist etwas, was eine gewisse Orientierung schafft.» B08; 22

Auch wird die individuelle Fairness und Nutzung von Benefits besprochen und die Wichtigkeit, Benefits so zu gestalten, dass sie möglichst alle Mitarbeiter:innen ansprechen und niemand systematisch ausgeschlossen wird. Dies kann bspw. Region oder Bedürfnisse betreffen.

«Man sollte auch darauf achten oder sich immer die Frage stellen, also die Fairnessfrage, ist dieser Benefit, ist der fair bezogen auf alle Beschäftigten?» B03; 22

Privilegien wie Dienstwagen werden nicht erwähnt.

4.3.1.3 Nicht-monetäre Bestandteile

Das Erleben der nicht-monetären Elemente von Vergütung wird in dieser Subkategorie anhand von 46 Codierungen beschrieben. Nur zwei der Codierungen stammen aus Interviews mit Fair Pay Expert:innen. Mitarbeiter:innen sprechen mit 26 codierten Segmenten am häufigsten über die nicht-monetären Bestandteile. Diese Subkategorie enthält wiederum vier Subkategorien, die die Bereiche der nicht-monetären Bestandteile umfassen: Resonanz und soziales Umfeld, Strukturen und Prozesse, Aufgabe sowie Selbstwirksamkeit.

Als Aspekte, die stärker als das Gehalt motivieren, werden nicht-monetäre Bestandteile von etwa zwei Dritteln der Befragten als Teil der Vergütung angesehen.

«Eine Wertschätzung in 'nem hohen Masse entgegenbringen. Auch vielleicht mit dem Punkt weitere Tätigkeiten ausüben zu können, andere Verantwortlichkeiten übernehmen zu können, quasi auch zu zeigen, dass die Dinge, die geleistet wurden, auch entsprechend gesehen anerkannt werden. Ich merke bei unseren Mitarbeiter:innen, dass ihnen Geld alleine nicht reichen würde.» B07; 25

Einige Mitarbeiter:innen würden finanzieller Vergütung zugunsten hochwertiger nicht-monetärer Bestandteile reduzieren, da diese oft stärker zur Zufriedenheit beitragen.

«Ich würde auf 'n Teil finanzieller Vergütung verzichten, wenn ich wüsste, es gibt mehr nicht-finanzielle Bestandteile. Also das wär mir wichtiger als jetzt noch mal fünftausend Euro mehr zu verdienen.» B13; 10

Eine aktive strategische Nutzung nicht-monetärer Bestandteile wird von keinem der Unternehmensvertreter:innen angesprochen.

Resonanz & soziales Umfeld

Elf Aussagen von Mitarbeiter:innen und Unternehmensvertreter:innen verdeutlichen, dass Resonanz und ein unterstützendes soziales Umfeld zentrale Attraktivitätselemente von CS darstellen und motivierend wirken.

«Wenn man sagt, ich find's spannend, in die [Branche] zu gehen, in der [Mutterunternehmen] nun mal aktiv ist. Es fällt mir aber total schwer, da Kontakte zu knüpfen. Und da sind wir hier natürlich - also wir sitzen auch am [Mutterunternehmen] Standort, lauf ich denen halt in der Kantine üben Weg. Auch der CEO ist immer nah dran wodurch man noch mal so andere Connections hat.» B04; 16

Ein unterstützendes Team und ein harmonisches Verhältnis zu Vorgesetzten werden von einer Person explizit als Gegenwert für die Arbeitsleistung betrachtet. Eine Person beschreibt, dass Wertschätzung für sie nur monetär im Konstrukt Vergütung vorhanden ist und die zwischenmenschliche Wertschätzung für Leistung Teil des Anspruchs an sich selbst ist.

Strukturen und Prozesse

Von sechs befragten Unternehmensvertreter:innen und Mitarbeiter:innen wird betont, dass Corporate-Umgebungen für CS durch etablierte Strukturen wie Weiterbildungsprogramme, Personal-Support und Netzwerk-Stabilität geschätzt werden. Eine attraktive Büroumgebung

und grundlegende Annehmlichkeiten (z. B. Mittagessen), die durch die Nähe zum etablierten Unternehmen möglich sind, tragen zur Zufriedenheit bei und decken Grundbedürfnisse ab.

«Definitiv bieten wir auch viel als CS, da hast Du natürlich auch die Strukturen, die Du bereitstellst.» B04; 16

Strukturen und Prozessen gegenüber wird in den befragten CS eine sehr positive Wahrnehmung vertreten, als Teil der Vergütung werden diese jedoch nur am Rande benannt.

Aufgabe

Im Gegensatz zu den zwei vorhergehenden Dimensionen, werden die Aufgabenvielfalt und Gestaltungsmöglichkeiten von drei Befragten als zentraler Bestandteil der wahrgenommenen Vergütung in CS betrachtet. Die Wahrnehmung der Aufgaben als Vergütungsbestandteil wird daran festgemacht, dass sie in den Aussagen eng mit dem empfundenen Gegenwert für die Arbeitsleistung verknüpft sind.

Es wird beschrieben, dass die Wahrnehmung von (Vergütungs-)Fairness davon abhängt, ob die Vergütung den Anforderungen der Stelle entspricht; einheitliche Gehälter wirken fair, unbezahlte Zusatzaufgaben hingegen ungerecht.

«Wenn ich jetzt merke, ich mach eigentlich noch Aufgaben von anderen Personen oder mach noch andere Aufgaben, die eigentlich nicht in der Stellenbeschreibung niedergeschrieben waren, dann würde ich das nicht als fair empfinden.» B13; 14

Aufgaben, die Freude bereiten und Verantwortung ermöglichen, werden von Unternehmensvertreter:innen und Mitarbeiter:innen gleichermaßen als motivierend und kulturprägend hervorgehoben. Gleichzeitig wird der individuelle Beitrag, insbesondere in kleinen Teams mit hoher Arbeitsbelastung, als entscheidend für die Anerkennung und Wertschätzung im Kontext der Aufgaben gesehen.

Selbstwirksamkeit

Selbstwirksam mitzugestalten, wird insbesondere von einem Mitarbeiter als Grund für die Tätigkeit in einem CS genannt und auch direkt mit Vergütung verknüpft.

«Es ist für mich fair, dass ich sage, ich hab ein monetäres Einbussen mit maximal zwanzig Prozent verglichen mit 'nem Job in 'nem Corporate. Genau für das Thema Selbstwirksamkeit und Gestaltung und ja, Sinnhaftigkeit.» B10; 12

Gleichzeitig wird Flexibilität, im Sinne der Autonomie sowie Kompetenzerleben, als starker Motivator betont.

«Also ich, was auch noch mit dazugehört für mich im Sinne von Rahmen, den ich bekomme. Ich hab eine ganz hohe Flexibilität, was meinen Arbeitsort angeht, was meine Arbeitszeit angeht. Ich hab eine sehr hohe Freiheit, in dem wie ich Entscheidungen treffe. Das ist jetzt alles nicht für mich Gehalt, aber das ist für mich der Rahmen, der es mir ermöglicht, der mich extrem motiviert und der mich mehr motiviert als das Geld tatsächlich.» B14; 12

«Und Du bist jetzt sone kleine Stellschraube und ob Du jetzt da bist oder nicht, spielt jetzt nicht sone grosse Rolle wie jetzt in 'nem Corporate Start-up zum Beispiel.» B13; 12

4.3.2 Psychologische Grundbedürfnisse in der Vergütungsfairness

Aus allen Interviews wurden die mit der Bewertung der Vergütungsfairness verbundenen psychologischen Grundbedürfnisse der Mitarbeiter:innen herausgefiltert. Als letzter Teil des Ergebnisberichts erfolgt eine Veranschaulichung dieser. Die Struktur folgt dem in Kapitel 2.3.3 beschriebenen Multiple Needs Modell (Cropanzano et al., 2001), das vier grundsätzliche psychologische Bedürfnisse annimmt. Diese sind zentral in der Fairnesswahrnehmung, da sie erklären, welche subjektiven Perspektiven von Mitarbeiter:innen in CS für die Wahrnehmung von Fairness relevant sind.

Wie in **Abbildung 15** dargestellt, umfasst diese Kategorie 95 Codierungen, die sich in die Subkategorien der psychologischen Grundbedürfnisse *sinnvolle Existenz* (8 Codierungen), *Zugehörigkeit* (10 Codierungen), *Kontrolle* (29 Codierungen) und *Selbstwert* (48 Codierungen) einordnen.

Der Grossteil der Codierungen entstammt mit 77 Textsegmenten der Interviewtexte von Mitarbeiter:innen, darauf folgen 18 codierte Segmente von Unternehmensvertreter:innen und keinerlei Codierungen der Fair Pay Expert:innen, da diese keine Mitarbeiter:innen von CS sind.

Abbildung 15

Code-Matrix-Browser: Kategorie psychologische Grundbedürfnisse als Bewertungsgrundlage für Vergütungsfairness

Codesystem	Fair Pay Expert	Unternehmensvertreter...	Mitarbeiter:innen	SUMME
▼ <input type="checkbox"/> Persönlichkeitsbedingte Einflussfaktoren				0
▼ <input type="checkbox"/> psycholog. Grundbedürfnisse				0
<input type="checkbox"/> sinnvolle Existenz		1	7	8
<input type="checkbox"/> Zugehörigkeit		3	7	10
<input type="checkbox"/> Kontrolle		9	20	29
▼ <input type="checkbox"/> Selbstwert				
<input type="checkbox"/> soziale Vergleiche		2	8	10
Σ SUMME	0	15	49	64

4.3.2.1 Sinnvolle Existenz

Einige Mitarbeiter:innen nehmen die Sinnhaftigkeit ihrer Aufgabe als einen Massstab für die Beurteilung der Gerechtigkeit ihrer Vergütung wahr. So ist dies für die Fairness Bewertung einiger wichtiger als die letzten Prozent mehr Gehalt. Auch erwähnt werden eine moralische Perspektive, also die gefühlte Verpflichtung gegenüber dem Arbeitgeber, so dass die Vergütung in den Hintergrund rückt, oder der Blick auf Vergütungsfairness durch den Grad von Freiheit und Flexibilität.

«Und das merk ich auch wenn ich mal wieder mit dem Headhunter spreche und dann plötzlich merke, krass, die zahlen mehr, aber ich müsste jeden Tag in Präsenz im Büro sein und die wollen echt, dass ich Dienst nach Vorschrift mach, weil sie glauben, dass man eine bessere Arbeitnehmerin ist, wenn man acht Stunden am Schreibtisch sitzt. Und die sagen gar nicht, was eigentlich die Vision ist oder wo man hin soll, dann merke ich, das matcht nicht.»
B14, 12

«Aber auch wenn sich mal die Vision oder Mission oder das Mandat ändert, bin ich jetzt auch nicht, der, der sagt, boah, es ist ja alles blöd, weil wir jetzt irgendwas anderes machen müssen, sondern im Endeffekt sind wir trotzdem dann dem Unternehmen gegenüber verpflichtet irgendwo auch.» B15; 10

4.3.2.2 Zugehörigkeit

Befragte, die das Grundbedürfnis nach Zugehörigkeit in die Beurteilung von Vergütungsfairness mit einbeziehen, sprechen von Vertrauen und Teamgefühl, das auf die Erwartung an Fairness wirkt.

«Weil ich finde, da kannst Du wahnsinnig gut bezahlt sein, wenn Du dich in deinem Job nicht wohlfühlst.» B12; 22

«Also ich hatte auch schon Vertragsgesprächssituationen, da bin ich reingegangen, hab gesagt, ich hab Vertrauen, dass Du, also das Gegenüber das bestmögliche Szenario schaffen möchtest.» B11; 18

4.3.2.3 Kontrolle

Das Grundbedürfnis nach Kontrolle spielt bei fast allen Befragten eine Rolle. Es wird von Fairness mit Bezug auf Sicherheit vs. Risiko, materiellen Bedarf und die bessere Einschätzung zukünftiger Ereignisse gesprochen. Auffallend ist, dass das Bedürfnis nach Sicherheit als hoch angegeben wird, das Erleben von Sicherheit aber zum Teil als niedrig beschrieben wird.

«Und das häufigste Bewerberprofil für mich ist jemand, der oder die eben mal selber gegründet haben, damit gescheitert sind, Familie haben, ein bis zwei drei Kinder und eine gewisse Sicherheit in ihrem Leben brauchen. Aber trotzdem eigentlich gerne wieder was gründen wollen würden, ne. Die können dann bei mir quasi mit doppeltem Boden was gründen, weil sie die Sicherheit haben.» B05; 27

«Und jetzt habe ich mir 'n privates Umfeld geschaffen, da sind halt 'n paar Leute auf mich angewiesen, im Moment zumindest, und deswegen ist es halt einfach für mich so ein ganz zentraler Punkt, dass ich eine finanzielle Absicherung meiner Familie gewährleisten kann.» B11; 34

«Und so in die Fairness spielt ja auch son bisschen dieser Sicherheitsaspekt mit rein. Das heisst, mit [Mutterunternehmen] im Hintergrund ist natürlich auch die Kontinuität der Gehaltszahlung mehr oder weniger gesichert, ne. Während in 'nem Start-up, was kein Corporate Start-up ist, ist das Risiko ja viel höher, dass in drei Monaten das Gehalt nicht mehr bezahlt werden kann.» B13; 20

4.3.2.4 Selbstwert

Alle befragten Mitarbeiter:innen berichten von Vergleichen innerhalb ihrer sozialen Peer Groups. Diese nutzen sie, um sich eine Meinung zu bilden, inwiefern ihre eigene Vergütung angemessen und fair ist.

«Ich glaub, man kann zusammenfassend sagen, das kommt jetzt so im Gespräch selber raus. Solange ich mich selber wertschätzend und subjektiv fair behandelt fühle, schau ich nicht auf andere.» B10; 18

«Vielleicht, weil ich dann son bisschen im Imposter Syndrom hänge und denke, was ich quasi aufrufe oder was ich bezahlt bekomme, nicht dem entspricht, was ich - dass es von anderen negativ aufgenommen wird, weil sie meinen Output nicht so schätzen können.» B11; 42

Die befragten Mitarbeiter:innen vergleichen sich am häufigsten innerhalb des eigenen Unternehmens, mit ähnlichen Rollen und früheren Positionen. Danach folgen Vergleiche mit dem Mutterunternehmen und im privaten Umfeld. Zwei Mitarbeiter:innen geben an, bewusst den Vergleich nicht zu suchen, da sie entweder aktuell zufrieden sind oder weil sie so nur das Gefühl bekommen, nicht angemessen verhandelt zu haben. Insgesamt besteht der Wunsch nach mehr Daten zum Vergleich.

5 Diskussion

Zunächst erfolgt eine umfassende Diskussion der Ergebnisse mit Bezug zum aktuellen Forschungsstand und den in 1.1 genannten theoretischen und empirischen Erkenntnissen, die Forschungsfragen werden beantwortet, ein prototypisches Strukturmodell wird vorgeschlagen und Handlungsempfehlungen für CS werden beschrieben. Abschliessend wird ein Ausblick auf weitere mögliche Forschungsschritte gegeben sowie limitierende Faktoren der Studie genannt.

5.1 Einordnung und Interpretation der Ergebnisse

Herausforderungen in der Vergütungsgestaltung von CS

Die Gewährleistung von Vergütungsfairness stellt CS vor vielschichtige Herausforderungen. Die Untersuchung identifizierte eine Vielzahl zusätzlicher Problemfelder, die über die ursprünglichen Annahmen hinausgehen (vgl. 4.1.1). Besonders herausfordernd ist die Umsetzung langfristiger Vergütungsstrukturen, die der Dynamik von CS, den hohen Anforderungen der Mitarbeiter:innen, dem ständigen Wachstum und der Unternehmenskultur gerecht werden müssen. Unternehmensvertreter:innen zeigen Ambivalenz: Während Gehaltsniveaus des Mutterunternehmens als kostenintensiv bewertet werden, wird zugleich höhere Vergütung aufgrund geringerer Arbeitsplatzsicherheit gefordert. Diese Widersprüche verdeutlichen die Heterogenität der CS und weisen auf branchenspezifische Unterschiede hin. Die von Dizdarevic et al. (2024) beschriebenen Paradoxe der Corporate-Startup-Collaboration (vgl. 2.1.2) beeinflussen auch die Vergütungsfairness, werden jedoch überwiegend als strukturelle, nicht individuelle Herausforderungen wahrgenommen.

Vergütungserwartungen: Zwischen Stabilität und Autonomie

Während die Verbindung aus Professionalität des etablierten Unternehmens und der Eigenverantwortung eines Startups als attraktiv empfunden wird, zeigt die Studie, dass die

Erwartungen der Mitarbeiter:innen in CS hinsichtlich Vergütungsfairness stärker an jenen etablierter Unternehmen angelehnt sind. Höhere Grundgehälter werden durch die finanzielle Stabilität der Mutterunternehmen und erhöhte Anforderungen an Kompetenzen und Verantwortung begründet. Gleichzeitig wird finanzielle Kompensation für die als gering wahrgenommene Arbeitsplatzsicherheit gefordert, während Arbeitsbedingungen gleichzeitig durch Autonomie, aber auch durch strukturelle Stabilität geprägt sein sollen. Diese Anforderungen reflektieren die hohe Qualifikation der Mitarbeiter:innen und die Komplexität ihrer Aufgaben.

Vergütungspraktiken: Ein Spannungsfeld zwischen Pragmatismus und Intransparenz

In den Vergütungspraktiken der verschiedenen CS zeigen sich erhebliche Unterschiede. Strukturiere Systeme finden sich eher in länger existierenden CS, während pragmatische Ansätze dominieren, die sich an finanziellen und marktbedingten Möglichkeiten orientieren und sich iterativ durch Erfahrung entwickeln. Während einige Unternehmensvertreter:innen die Existenz eines Systems bejahen, fehlt es allen Mitarbeiter:innen an Klarheit darüber, wie Vergütung festgelegt wird, was die Gerechtigkeitswahrnehmung negativ beeinflusst. Nachvollziehbarkeit der Vergütungsstrukturen und Verfahrenstransparenz zeigen sich als essenziell für die Vergütungsfairness.

Vergütung als Spiegel der Unternehmenskultur

Die starke Verbindung zwischen Unternehmenskultur und Vergütungsfairness, welche in der Literatur beschrieben ist, konnte innerhalb dieser Studie bestätigt werden (Bergmann, 2019; Hornung et al., 2023; Petersen, 2014). Dies wird von Unternehmensvertreter:innen explizit genannt und von Mitarbeiter:innen durch den Bericht erlebter Fairness in Interaktionen und der Bedeutung des Führungskräfteverhaltens bestätigt. Dass eine:r der befragten Unternehmensvertreter:innen keinen Zusammenhang zwischen Vergütung und Kultur des CS sieht, ist ein Indiz dafür, wie abgekoppelt Vergütungspolitik in Unternehmen häufig vom restlichen Ökosystem betrachtet wird. Eine fehlende Kohärenz zwischen Vergütungspolitik und Unternehmenskultur, insbesondere in ständig anhaltenden Wachstumsphasen, erzeugt kognitive Dissonanz und beeinträchtigt die Wahrnehmung von Gerechtigkeit. Dies erhöht das Risiko, Mitarbeiter:innen durch fehlende Vergütungsfairness zu verlieren.

Organizational Justice: Bedeutung von Verfahrens- und interpersonaler Gerechtigkeit

Um Vergütungsfairness in CS zu analysieren, wurde für diese Masterarbeit unter anderem das Konzept der Organizational Justice (Colquitt, 2001) herangezogen (vgl. 2.3.2). Wie zahlreiche Studien bewiesen haben (Adamovic, 2023; Colquitt et al., 2023; Eisnecker &

Adriaans, 2024), konnte auch in der vorliegenden gezeigt werden, dass Verfahrens- und interaktionale Gerechtigkeit in der Fairnesswahrnehmung zentral sind und die Verteilungsgerechtigkeit eine untergeordnete Rolle spielt. Da Gehälter und Zusatzleistungen oft intransparent sind, wird Verfahrensgerechtigkeit als Orientierungshilfe für die Bewertung von Vergütungsfairness von Mitarbeiter:innen in CS genutzt. Dies stimmt mit den Feststellungen der Fairness-Heuristiktheorie (Van Den Bos & Lind, 2001) überein. Interaktionale Gerechtigkeit im Sinne von Erwartungsmanagement bezüglich Vergütung ab dem Zeitpunkt der Bewerbung, aber auch in Bezug auf die finanziellen Entwicklungsmöglichkeiten, die wirtschaftliche Situation und Profitabilität des CS, proaktive Kommunikation über Vergütungsprozesse und -kriterien sowie das Vertrauen zu Führungskräften und Vergütungsentscheider:innen werden als ausschlaggebende Aspekte für die Wahrnehmung von Gerechtigkeit genannt.

Fehlende Transparenz als Unsicherheitsfaktor der Vergütungsfairness

Der Wunsch nach Transparenz über Vergütungsprozesse zeigt sich deutlich in der vorliegenden Untersuchung. Die vollständige Offenlegung individueller Gehälter wird ambivalent betrachtet, da sie sowohl starke Unterstützung als auch Bedenken hinsichtlich sozialer Spannungen und organisationaler Flexibilität hervorruft. Dies entspricht Erkenntnissen aus der Forschung (Card et al., 2012). Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass Transparenzinitiativen sorgfältig konzipiert werden müssen, um sowohl Akzeptanz bei den Mitarbeiter:innen zu fördern. Auffällig ist die ausgeprägte Unsicherheit der Befragten hinsichtlich der Angemessenheit ihrer Vergütung, gekoppelt mit einer geringen reflexiven Auseinandersetzung zur individuellen Fairnesswahrnehmung. Dies könnte auf die kulturelle Prägung durch langjähriges Stillschweigen über Vergütungsthemen zurückzuführen sein und unterstreicht die Relevanz der EU-Transparenzrichtlinie (vgl. 2.2.3.3) als zeitgemässe Massnahme.

Vergütungsunfairness: Gender-Pay-Gap und Female Founder

Transparenz wird als Mittel zur Reduktion geschlechts- und herkunftsbezogener Diskriminierung betrachtet. Ein Beispiel hierfür ist die Feststellung einer Interviewten, dass selbst Frauen in Führungspositionen Männern oft höhere Gehälter zahlen, was auf internalisierte Stereotype hinweist. Auch das Thema *Female Founders*, also Frauen in Gründungsrollen, wird erwähnt und dass weniger attraktive Rahmenbedingungen, einschliesslich geschlechtsspezifischer Vergütungsstrukturen und Pay Gaps, die Frauen vom Gründen – auch in Corporate Settings – abhalten können. Dies betont die Signifikanz von Vergütungsfairness und die Aussagen verschiedener Autor:innen, die beschreiben, dass

diskriminierungsfreie Vergütungsstrukturen nur durch die Etablierung und stringente Anwendung klarer und transparenter Kriterien erreichbar sind (Goldman et al., 2008; Waschmann, 2024).

Kriterien fairer Vergütungsfestlegungen in CS: Ein Balanceakt

Auf die Frage, welche Kriterien sich in CS besonders eignen könnten, wurden im Rahmen der 15 Interviews die in **Tabelle 5** dargestellten zehn Kriterien zur fairen Vergütungsfestlegung in CS genannt und diskutiert. Diese können in *konsensfähig*, *kontrovers diskutiert* und *CS spezifische* Kriterien unterteilt werden.

Tabelle 5

Genannte Kriterien zur fairen Vergütungsfestlegung

konsensfähige Kriterien	kontrovers diskutierte Kriterien	CS spezifische Kriterien
Leistung	Marktwert	Innovationsfähigkeit
Relevante Berufserfahrung und Qualifikationen	Ausbildung	Einzigartigkeit der Kompetenzen
Verantwortung	Persönliche Lebensumstände	Adaptionsnotwendigkeit
Standort des CS		

Die Kriterien zur Vergütungsfestlegung spielen eine zentrale Rolle, da sie anzeigen, welches Verhalten in Unternehmen belohnt und anerkannt wird und so die Unternehmenskultur mitgestalten (Hornung et al., 2023). Die Untersuchung ergibt, dass sich in CS insbesondere folgende Faktoren als Grundlage für die Vergütung eignen: Übernahme von Verantwortung, relevante Berufserfahrung und Qualifikationen (Sozial-, Methoden- und Fachkompetenz), der Standort des Unternehmens und Leistung. Eine besonders aufschlussreiche Erkenntnis aus dieser Untersuchung ist die doppelte Bedeutung von Verantwortung im Vergütungskontext: Verantwortung wird einerseits als zentrales Kriterium zur Gehaltsfestlegung betrachtet, was sie zu einer Leistung macht, die Mitarbeiter:innen im Austausch für Vergütung erbringen. Gleichzeitig wird sie als nicht-monetärer Bestandteil von Vergütung wahrgenommen, den Mitarbeiter:innen von der Arbeitgeber:in erhalten. Dieser Dualismus zeigt die komplexe Wechselwirkung zwischen psychologischen Grundbedürfnissen und Vergütung. Leistung wird von Mitarbeiter:innen in CS – entsprechend dem Reziprozitätsprinzip (Gouldner, 1960) – als zentraler Massstab für Vergütungsfairness wahrgenommen. Diese objektiv und fair zu messen, stellt in agilen Unternehmensstrukturen wie CS jedoch eine Herausforderung dar (vgl. 2.2.3.1). Daher

erfordert die Anwendung dieses Kriteriums wiederum eine klare Definition von Leistungskriterien.

Zu den Kriterien Marktwert, Ausbildung und Lebensumstände bestehen unterschiedliche Ansichten. Marktübliche Vergütung wird als entscheidend für die Gewinnung und Bindung hochqualifizierter Fachkräfte in CS angesehen, birgt jedoch das Risiko langfristiger Spannungen und Ungleichheiten. Befristete Prämien oder Bleibe-Boni könnten hier eine Lösung bieten. Praktische Erfahrung wird hinsichtlich ihrer Fairnessauswirkung auf Vergütung deutlich höher bewertet als akademische oder Ausbildungsabschlüsse, was bei Personen mit hohen Bildungsinvestitionen zur Wahrnehmung von Ungerechtigkeit führen kann. Die Berücksichtigung privater Lebensumstände in Vergütungsentscheidungen von CS wird ambivalent gesehen: Härtefälle werden anerkannt, jedoch wird betont, dass eine klare Trennung zwischen Bedarf und Leistung in wirtschaftlich geprägten CS bevorzugt und als fairer angesehen wird. Dies könnte mit dem vermutlich überdurchschnittlichen Einkommensniveau der Befragten zusammenhängen, wodurch existenzielle finanzielle Sorgen in der Regel unbedeutend werden.

Innovationsfähigkeit, Adaptionenotwendigkeit und Einzigartigkeit der Kompetenzen können als innovative Kriterien für CS von Bedeutung sein, um durch die Gestaltung der Vergütungsstrukturen Zukunftsfähigkeit sicherzustellen.

Diese Ergebnisse zeigen, dass individuelle Fairness (z. B. Berücksichtigung persönlicher Investitionen in Bildung) und organisationale Konsistenz (z. B. standardisierte Vergütungsstrukturen) in einem Spannungsverhältnis stehen. Solche Dynamiken können potenziell zum Erleben von Unfairness führen und verdeutlichen erneut die Komplexität fairer Vergütungskriterien.

Erfolgsbeteiligung als Instrument der Vergütungsfairness

Die Einführung kollektiver Erfolgsbeteiligung wird in den Interviews als förderlich für die Wahrnehmung von Vergütungsfairness angesehen. Teamübergreifende, homogene Modelle – etwa gleiche Erfolgsprämien – werden individuellen variablen Vergütungen vorgezogen, was die enge Verknüpfung von individueller Leistung und kollektiver Zielerreichung in CS widerspiegelt. Diese Präferenz verdeutlicht die hohe Teaminterdependenz und zeigt die Bedeutung, Vergütungsstrategien an die jeweilige Teamstruktur und Dynamik von CS anzupassen. Wie eine gerechte Verteilung vorgenommen werden soll, halten die Befragten für eine herausfordernde Frage. Unterschiedliche Prinzipien (bspw. gleiche Beiträge vs.

gleiche Ergebnisse) können zu divergierenden Erwartungen führen. Diese Schwierigkeit wird in der Literatur als häufiges Phänomen beschrieben und von Törnblom und Kazemi als Gerechtigkeitskonflikt bezeichnet (2011). Auffällig ist, dass bisher nur ein CS eine solche Beteiligung etabliert hat, was vermutlich am fortgeschrittenen Alter des Unternehmens liegt.

Ganzheitliche Vergütung: monetäre und nicht-monetäre Faktoren

Das Holistic-Pay-Modell (Hornung et al., 2023) bot einen weiteren analytischen Zugang zur Untersuchung von Vergütungsfairness in CS und erwies sich als hilfreich, um Vergütung als mehrdimensionales Konzept zu erfassen.

Die Befragten betrachten Vergütung einerseits als monetären Gegenwert für Arbeitsleistung und Lebenszeit, andererseits als Kombination aus monetären Faktoren und Benefits. Die Feststellung der befragten Mitarbeiter:innen und Unternehmensvertreter:innen, dass Gehalt eine Grundmotivation darstellt, jedoch alleine nicht ausreicht, um langfristige Bindung und Motivation zu fördern, ist konsistent mit dem aktuellen Stand der Arbeitsmotivationsforschung (Ariely et al., 2009). Nicht-monetäre Bestandteile, wie Resonanz und soziales Umfeld, Strukturen und Prozesse, Aufgabe sowie Selbstwirksamkeit werden häufig als entscheidender für die Zufriedenheit als rein monetäre Faktoren angesehen und subjektiv interpretiert, was die Interpretation ihrer Verbindung zu Vergütung erschwert. Während einige Mitarbeiter:innen bereit wären, finanzielle Einbussen zugunsten solcher Bestandteile hinzunehmen, betrachten andere diese Elemente als selbstverständlich oder unabhängig von Vergütung. Alle Mitarbeiter:innen nennen mindestens zwei der vier Wirkfelder als Grund für die Tätigkeit im CS.

Im Sinne der Fairness wird die Aufgabe am ehesten als Vergütungsbestandteil gesehen, da die Gestaltungsmöglichkeiten sehr eng mit dem empfundenen Gegenwert für Erwerbsarbeit verknüpft sind. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass Aufgaben meist in der Stellenbeschreibung beschrieben sind und sich so eine direkte Verbindung zur Vergütung herstellen lässt.

Es zeigt sich, dass Zeit als Messfaktor als weniger aussagekräftig wahrgenommen wird als das erreichte Ergebnis. Dies unterstreicht das Spannungsfeld zwischen traditionellen und modernen Bewertungsansätzen. Die Gefahr von oder Sorge vor *Passion Exploitation*, also der Ausnutzung intrinsischer Motivation, wurde nicht erkannt, was auf mangelnde Bekanntheit des Ausdrucks oder Nicht-Vorkommen hinweisen könnte.

Psychologische Grundbedürfnisse und Vergütungsfairness

Zur Analyse der subjektiven Fairnessbewertung wurde das Multiple Needs Modell (Cropanzano et al., 2001) herangezogen. Alle vier von Cropanzano et al. identifizierten grundlegenden psychologischen Bedürfnisse wurden als relevante Einflussfaktoren für die Fairnessbewertung erwähnt (vgl. 2.3.3). Besonders häufig wurden Selbstwert (s. unten: sozialer Vergleich) und Kontrolle genannt. Kontrolle im Sinne von Sicherheit und materiellem Bedarf wurde bspw. im Verhältnis zu Reziprozität angesprochen. Die Bewertung durch das Bedürfnis nach Kontrolle zeigt deutliche Diskrepanzen zwischen dem Wunsch nach Sicherheit und dem erlebten Risiko. Wie weiter oben erwähnt, scheint die Wahrnehmung von Vergütungs- und Arbeitsplatzsicherheit trotz Konzernanbindung in CS oft unzureichend. Dies verdeutlicht ein Spannungsfeld zwischen den strukturellen Vorteilen eines CS und der Unsicherheit, die durch die Startup-Dynamik entsteht. Hier wäre zu überprüfen, ob die Verbindung von Risikoabsicherung mit flexiblen Vergütungsmodellen – etwa durch erfolgsbasierte Anteile – dieses Bedürfnis besser adressieren könnte.

Sozialer Vergleich und Vergütungsfairness

In der Beurteilung der Fairness der eigenen Vergütung spielt die Selbstwerterörterung durch soziale Vergleiche innerhalb der eigenen Peer Groups eine immense Rolle (Schneider, 2018). Es fällt auf, dass das Bedürfnis nach Status durch Privilegien wenig Ausdruck in den Aussagen der CS-Mitarbeiter:innen findet und so eine weniger zentrale Bedeutung zu haben scheint. Die befragten Mitarbeiter:innen vergleichen sich am häufigsten innerhalb des eigenen CS, mit ähnlichen Rollen und mit früheren Positionen, was den Feststellungen von Eisnecker und Adriaans (2024) entspricht. Vergleiche finden auch mit dem Mutterunternehmen und im privaten Umfeld statt. Während der soziale Vergleich Orientierung gibt, kann er auch zu Unzufriedenheit führen, wenn reale Anhaltspunkte fehlen und so aufgrund von Annahmen bewertet wird. Der Wunsch nach mehr Daten zum Vergleich wird vielfach geäußert, insbesondere weil die Belegschaft in CS häufig interdisziplinär aufgestellt ist. Dies unterstreicht die Relevanz der gezielten Bereitstellung von Informationen zu Gehaltsstrukturen durch CS, um Vergleiche zu objektivieren und potenzielle Spannungen zu entschärfen.

5.2 Beantwortung der Fragestellungen

Um die Forschungsfrage, welche Einflussfaktoren zu Vergütungsfairness in der hybriden Unternehmensform von CS beitragen, in der Tiefe zu beantworten, werden zunächst die Leitfragen beantwortet.

*Leitfrage 1:***Inwiefern beeinflussen strukturelle und kontextuelle Bedingungen die Vergütungsfairness in CS, insbesondere im Vergleich zu klassischen Startups und etablierten Unternehmen?**

Strukturelle und kontextuelle Bedingungen sind ausschlaggebend für die spezifischen Rahmenbedingungen, unter denen CS operieren. Die Nähe zum Mutterunternehmen vermittelt finanzielle Stabilität und führt zu höheren Gehaltserwartungen im Vergleich zu klassischen Startups. Gleichzeitig beeinflussen die Branchen, in denen CS und Mutterunternehmen agieren sowie die als geringer erlebte Arbeitsplatzsicherheit die Wahrnehmung eines als fair wahrgenommenen Vergütungsumfangs. Auch die Grösse und das Alter des CS spielen eine Rolle bei der Beurteilung von Fairness. Vergütungsstrukturen werden als Ausdruck organisationaler Werte wahrgenommen, und eine Diskrepanz zwischen kommunizierten, gelebten und persönlichen Werten kann die Fairnesswahrnehmung von Vergütung negativ beeinflussen. Insbesondere Phasen von Skalierung gefährden die Vergütungsfairness in CS.

*Leitfrage 2:***Inwiefern prägen organisationale Prozesse und Interaktionen rund um Vergütung die Vergütungsfairness in CS?**

Organisationale Prozesse und Interaktionen rund um die Vergütung spielen eine zentrale Rolle bei der Wahrnehmung von Vergütungsgerechtigkeit in CS. Klarheit und Transparenz in der Vergütungsfestlegung sowie proaktive Kommunikation über wirtschaftliche Situation und Profitabilität des CS schaffen Vertrauen und fördern die Akzeptanz. Nachhaltigkeit und Diskriminierungsfreiheit im Prozess der Vergütungsverteilung werden durch nachvollziehbare und standardisierte Strukturen gestärkt. Die Qualität, Quantität und Transparenz von Kommunikation, wie bspw. der Umgang mit Ankündigungen und Versprechen zur Vergütung, beeinflussen die Glaubwürdigkeit und Gerechtigkeitswahrnehmung, während eine Beteiligung am Unternehmenserfolg und die Einbindung von Mitarbeiter:innen in vergütungsrelevante Entscheidungen zur gerechten Vergütungsgestaltung beitragen. Für grösstmögliche Kohärenz kultureller Artefakte, die sich positiv auf Mitarbeiter:innen auswirkt, sind zur Unternehmenskultur passende Kriterien zur Vergütungsfestlegung von Bedeutung.

Leitfrage 3:

Inwiefern beeinflussen das individuelle Verständnis von Vergütung und psychologische Grundbedürfnisse die Vergütungsfairness in CS?

Das individuelle Verständnis von Vergütung und psychologische Grundbedürfnisse beeinflussen massgeblich die Wahrnehmung von Vergütungsgerechtigkeit in CS. Die Höhe der monetären Bestandteile und Zusatzleistungen wird teilweise in Relation zu den nicht-monetären Vergütungselementen bewertet, wobei besonders die Art der Aufgabe als entscheidend wahrgenommen wird. Die Art des Commitments zum Arbeitgeber bestimmt, welche Aspekte der Vergütung stärker gewichtet werden. Insbesondere wird Vergütungsfairness daran gemessen, inwieweit die Bedürfnisse nach Kontrolle (z. B. Arbeitsplatzsicherheit) und Selbstwert (z. B. Anerkennung der Leistung) durch die Vergütungsstruktur befriedigt werden. Soziale Vergleiche mit Peer Groups innerhalb des CS, früheren Positionen und ähnlichen Rollen prägen zusätzlich die individuelle Wahrnehmung von Fairness.

Forschungsfrage:

Welche Einflussfaktoren tragen zur Vergütungsfairness in der hybriden Unternehmensform von CS bei?

Wie in Kapitel 2.4 erläutert wurde, lassen sich die Einflussfaktoren auf die Vergütungsfairness in CS in drei Hauptbereiche einteilen: (1) strukturelle und kontextuelle Einflussfaktoren, (2) prozessuale Einflussfaktoren, die organisationale Interaktionen umfassen, sowie (3) persönlichkeitsbezogene Einflussfaktoren. Basierend auf den Erkenntnissen aus der Literatur, der Datenanalyse der durchgeführten Interviews und der Beantwortung der Leitfragen konnten 20 spezifische Einflussfaktoren auf die Vergütungsfairness herausgearbeitet werden. Diese umfassen informationale, individuelle, soziale, kulturelle und spezifische Aspekte: Ein Vorschlag einer möglichen grafischen Veranschaulichung anhand eines Strukturmodells wird in **Abbildung 16** präsentiert.

Zu betonen ist, dass die 20 Einflussfaktoren auf Vergütungsfairness in CS auch Aspekte beinhalten, die nicht nur aufgrund der hybriden Unternehmensform von CS entstehen, sondern durch andere Parameter zustande kommen und so auch in anderen Unternehmensformen zu finden sind. Dies ist der Fall, da das komplexe Konstrukt der Vergütungsfairness auf eine sinnvolle Art einzig ganzheitlich betrachtet werden kann und CS neben CS spezifischen Merkmalen, auch solche anderer Unternehmensformen aufweisen.

Es wurde gezeigt, dass die Wahrnehmung gerechter Vergütung durch Mitarbeiter:innen in CS stark variiert. Dies hängt u.a. mit dem Gerechtigkeitskonflikt (vgl. 2.3.2.1) und der

Subjektivität des Fairness-Konstrukt zusammen. So kann über verschiedene Individuen hinweg keine klare, allgemeingültige und eindimensionale Fairness-Grenze definiert werden. Es bietet sich in diesem Fall an, von einer Fairness-Zone zu sprechen, die sich aus den beiden äusseren und einem inneren Bereich der Einflussfaktoren ergibt. Während strukturelle, kontextuelle und prozessuale Einflussfaktoren primär vom Unternehmen gesteuert werden, unterliegen die persönlichkeitsbezogenen Einflussfaktoren den individuellen Wahrnehmungen und Erwartungen der Mitarbeiter:innen. Aus der Ausprägung der jeweiligen Faktoren grenzt sich der Bereich der individuell wahrgenommenen Vergütungsgerechtigkeit ab.

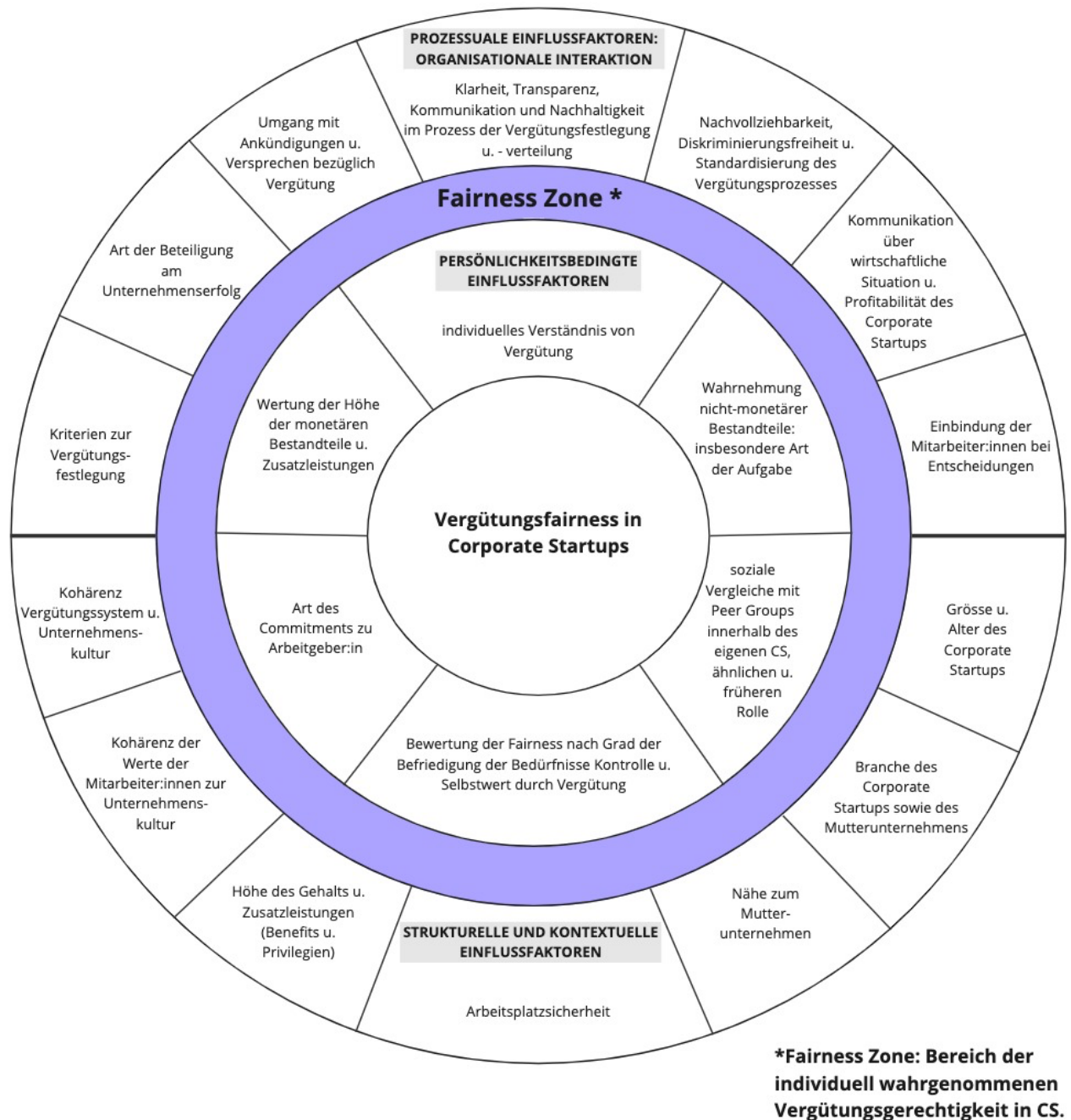


Abbildung 16

Strukturmodell zu den Einflussfaktoren auf Vergütungsfairness in CS

5.3 Handlungsempfehlungen

Ein zentrales Ziel dieser Untersuchung war die Entwicklung eines Best-Practice-Ansatzes für die Entwicklung fairer Vergütungsstrukturen in CS. Auf Basis der Ergebnisse dieser Studie werden nun konkrete Empfehlungen für CS abgeleitet. Diese adressieren die zentralen Herausforderungen in Bezug auf faire Vergütung und bieten praktische Ansätze zur Verbesserung der Transparenz, Konsistenz und Wahrnehmung von Vergütung. Einige

der Empfehlungen haben einen allgemeinen Charakter und beziehen sich nicht ausschliesslich auf CS. Dies ist, wie oben beschrieben, darauf zurückzuführen, dass CS auch generelle Unternehmensmerkmale aufweisen.

1. Angemessene Gehälter

Die aktuelle Forschung zeigt, dass eine Vergütung unter dem Median zu geringerer Arbeitszufriedenheit und erhöhter Wechselbereitschaft führen kann (Schneider, 2018). Dies steht im Einklang mit den Erkenntnissen der Arbeitsmotivationsforschung, die Vergütung als Hygienefaktor betrachtet: Vergütung verhindert Unzufriedenheit, wenn sie als fair und angemessen wahrgenommen wird.

- Die Höhe der Vergütung sollte leicht **über dem Branchenstandard bzw. Fachstandard** angesetzt werden: Vergütungserwartungen der Mitarbeiter:innen von CS ähneln stark denen von Mitarbeiter:innen in etablierten Unternehmen. Die als geringer wahrgenommene Arbeitsplatzsicherheit in CS bedarf einer Kompensation.
- **Regelmässige Gespräche oder Befragungen zur Gehaltswahrnehmung:** Mit dem Ziel, die subjektive Wahrnehmung von Gerechtigkeit und Verteilungsgerechtigkeit zu erhöhen, sollten Mitarbeiter:innen regelmässig Feedback zur empfundenen Angemessenheit ihres Gehalts geben können.
- **Umgang mit wahrgenommener Ungerechtigkeit:** Gehaltserhöhungen sollten vorsichtig eingesetzt werden, um neue Benachteiligungseffekte zu vermeiden. Alternativen hierzu stellen immaterielle Wertschätzung, Anpassung von Rollen, Aufgabenfeldern oder Entwicklungsmöglichkeiten dar.

2. Entwicklung transparenter Prozesse rund um Vergütung

Wie unter anderem von Redmann (2022) betont, ist ein transparenteres Vergütungssystem, das ethischen Grundsätzen folgt, für das Vertrauen in die Fairness der Vergütungsstruktur entscheidend. Es sollte für alle Mitarbeiter:innen nachvollziehbar sein und auf den Werten der Unternehmenskultur aufbauen. Laut Skitka (2003) akzeptieren Mitarbeiter:innen negative oder unvorteilhafte Verteilungsergebnisse eher, wenn diese das Resultat eines fairen Prozesses sind. Da die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass ein starres Vergütungssystem den hybriden Strukturen sowie den Herausforderungen von CS häufig nicht gerecht werden kann, müssen andere Mechanismen Vergütungsfairness sicherstellen. Folgende Vergütungsgrundsätze sollten in CS für eine erhöhte Vergütungsfairness beachtet werden:

- **Transparenz schaffen:** Kommunikation zu Entwicklungspfaden, Gehaltssteigerungen und Vergütungselementen bereits bei/vor Einstellung, regelmässige Kommunikation über Gehaltsrichtlinien sowie zugrunde liegende Kriterien
- Ausrichtung von nachvollziehbaren Vergütungsentscheidungen an den **Prinzipien der Verfahrensgerechtigkeit:** Konsistenz, Vermeidung von Verzerrungen, Genauigkeit, Korrigierbarkeit, Repräsentativität und Ethik (vgl. 2.3.2.2)
- **Einbindung der Mitarbeiter:innen** bei der Gestaltung von Benefits und Erfolgsbeteiligungsmodellen. Insbesondere bei komplexen und kreativen Aufgaben Verzicht auf individuelle variable Vergütungsbestandteile (vgl. 2.2.3.1).
- **Planung der Vergütung:** Gehaltsstrukturen so nachhaltig wie möglich gestalten, um kurzfristige Reaktionen zu vermeiden, die die Fairness gefährden.
- **Skalierbarkeit** der Vergütungsgrundsätze beachten, die mit dem Unternehmenswachstum Schritt halten: Insbesondere in Wachstumsphasen, welche in CS Normalzustand sein können, ist das Risiko gross, Fairness-Prinzipien zu vernachlässigen.
- **Kultur der Wertschätzung und des Vertrauens** fördern: Nicht-monetäre Anerkennung (z. B. Entwicklungsmöglichkeiten, persönliche Wertschätzung) als Ergänzung zur Vergütung sowie offene Feedbackkultur durch Führungskräfte.

Durch diese Grundsätze können CS die Mitarbeiter:innenbindung stärken und langfristig Vertrauen in ihre Vergütungsstruktur aufbauen. Für die Gestaltung von Vergütung nach diesen Grundsätzen bietet sich ggf. eine Orientierung an den sieben New-Pay-Dimensionen (vgl. 2.2.3.2) an.

3. Gestaltung der Kriterien zur Vergütungsfestlegung

Aktuelle Studien, die EU-Lohntransparenzrichtlinie sowie die Aussagen verschiedener Befragtengruppen dieser Studie legen dar, dass diskriminierungsfreie und faire Gehaltsstrukturen durch klare, geschlechtsneutrale Prozesse und Kriterien erreicht werden können. Diese sollen sowohl den Bedürfnissen der Mitarbeiter:innen gerecht werden als auch die Zukunftsfähigkeit des CS sicherstellen. Folgende Kriterien wurden in dieser Studie bezüglich eines positiven Effekts auf Vergütungsfairness erörtert:

- **Relevante Berufserfahrung und Qualifikationen**
- **Verantwortung**
- **Standort des CS**
- **Leistung** (Voraussetzung: Klarheit zur Messbarkeit)

Hinsichtlich ihrer Fairness sind folgende Aspekte kritisch zu hinterfragen und mit entsprechender Vorsicht anzuwenden:

- **Marktwert:** Ein zwingender Faktor in der Vergütungsfestlegung; dieser befindet sich jedoch oft im Spannungsfeld zwischen externen Marktbedingungen und der internen Wahrnehmung von Fairness und kann insbesondere über längere Zeiträume hinweg zu Unfairness und Pay Gaps beitragen. Massnahmen wie Bleibe-Boni können potenzielle Lösungen sein.
- **Ausbildung:** Praktische Erfahrung wird als wichtiger in Bezug auf faire Erfahrung wahrgenommen als universitäre Abschlüsse oder Berufsausbildung. Demgegenüber steht das subjektive Empfinden von getätigten Investitionen in die (Aus-)Bildung, bezüglich derer eine Berücksichtigung als fair wahrgenommen wird.
- **Persönliche Lebensumstände:** Je nach Unternehmenskultur des CS wird bspw. die familiäre Situation als faires Kriterium wahrgenommen. Eine klare Trennung zwischen Bedarf und Leistung wird jedoch in wirtschaftlich geprägten CS als gerechter erlebt.

Für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit in CS können insbesondere folgende Kriterien berücksichtigt werden:

- **Innovationsfähigkeit** der Rolle
- **Einzigartigkeit der Kompetenzen**
- **Adaptionsnotwendigkeit** der Rolle

Die Vergütungskriterien sollten eine Kohärenz zur Unternehmenskultur des CS aufweisen. Durch die aktive Vorbildfunktion der Führungskräfte sollten diese Werte vorgelebt und durch transparente sowie wertschätzende Kommunikation gefördert werden. Eine enge Verzahnung von Vergütungssystem und Unternehmenskultur kann langfristig die Bindung der Mitarbeiter:innen stärken.

4. Nicht-monetäre Währungen als Erfolgsfaktor der Employer Brand

Um der Gefahr der sogenannten *Passion Exploitation* (vgl. 2.2.2) zu entgehen, für die insbesondere CS aufgrund ihrer dynamischen Arbeitskultur prädestiniert sind (Baraldi et al., 2020), sollten nicht-monetäre Bestandteile von Vergütung aus Fairnessgründen nicht in einem Vergütungssystem oder den Vergütungsgrundsätzen verankert werden. Das Wissen über die nicht-monetären Bestandteile sollte jedoch anderweitig strategisch nutzbar gemacht werden, wie beispielsweise in einer klaren Arbeitgeber:innenmarke. Das Holistic-Pay-Modell (Hornung et al., 2023) bietet eine geeignete Grundlage, um einen ganzheitlichen Blick auf die vielfältigen Gründe zu ermöglichen, weshalb Menschen die Erwerbsarbeit im CS attraktiv finden. So können CS ein Bewusstsein dafür entwickeln, warum Mitarbeiter:innen dort tätig sind, und dadurch einen starken Wettbewerbsvorteil generieren. Die verschiedenen Elemente sollten als Instrumentarium genutzt werden, aus dem eine Organisation geeignete Bestandteile auswählt, um ein Wertversprechen zu entwickeln und anzupassen, das sowohl für das CS als auch für die Mitarbeiter:innen Wert addiert.

5. Akzeptanz der Grenzen von Fairness

Eine vollständig faire Vergütung ist aus psychologischer Sicht utopisch, da die Wahrnehmung von Fairness stets subjektiv und kontextabhängig ist. Vergütung bewegt sich innerhalb eines spezifischen Werte- und Organisationsrahmens, einer Zone, die von äusseren Einflüssen, persönlichen Bedürfnissen und Perspektiven geprägt ist. Die individuellen Erwartungen und Bewertungen, die die Wahrnehmung von Vergütungsfairness prägen, führen häufig zu Gefühlen von Ungerechtigkeit, selbst wenn objektive Kriterien erfüllt werden. Anstatt nach einer universellen, makellosen Lösung zu suchen, sollte der Fokus darauf liegen, Vergütungsrichtlinien zu entwickeln, die Einfachheit, Transparenz, Diskriminierungsfreiheit und Konsistenz sicherstellen. Das Ziel für CS sollte darin bestehen, Vergütung *so fair wie möglich* zu gestalten und dies auch an die Mitarbeiter:innen zu kommunizieren, um Vertrauen und Zufriedenheit zu fördern, ohne dabei unrealistische Erwartungen zu wecken.

Durch die Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen können CS nicht nur die Wahrnehmung von Vergütungsfairness verbessern, sondern auch motivierte und engagierte Mitarbeiter:innen anziehen. Dies stellt einen entscheidenden Erfolgsfaktor in einem dynamischen und innovativen Umfeld dar.

5.4 Limitationen & Ausblick

Die Studie zu Vergütungsfairness in CS hat zahlreiche relevante Einflussfaktoren identifiziert. Limitationen in Studiendesign und -durchführung sowie potenzielle weitere Forschungsrichtungen werden nun kurz zusammengefasst.

Die qualitative Inhaltsanalyse erwies sich als fundierte Methodik zur Untersuchung der Einflussfaktoren von Vergütungsfairness in CS. Sie ermöglichte die detaillierte Analyse subjektiver Wahrnehmungen der komplexen Dimensionen von Vergütungsfairness sowie die Identifikation spezifischer Einflussfaktoren. Dabei konnten die Besonderheiten von CS berücksichtigt und praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet werden.

Um den zeitlichen und formalen Rahmen dieser Arbeit einzuhalten, war eine klare Abgrenzung des umfangreichen Forschungsfelds zur Vergütungsfairness notwendig. Themen wie der Zusammenhang von Vergütungswahrnehmung und Persönlichkeitsausprägungen oder Commitment wurden daher nur oberflächlich behandelt. Eine vertiefte Analyse der Verbindung zwischen Vergütungsgerechtigkeit in CS und Motivation, etwa anhand der Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan, 1993), könnte zusätzliche Erkenntnisse liefern.

Das vorgeschlagene Strukturmodell zu den Einflussfaktoren von Vergütungsfairness in CS sollte für eine Anwendung in der Praxis empirisch auf seine Vollständigkeit und Gültigkeit überprüft werden. Eine quantitative Anschlussstudie könnte die in dieser Studie getroffenen Annahmen bestätigen oder widerlegen und die Gewichtung der Einflussfaktoren klären, die bisher unbestimmt bleibt.

Die Perspektive potenzieller Mitarbeiter:innen könnte zu weiteren aussagekräftigen Erkenntnissen führen, da Studien zeigen, dass potenzielle Arbeitgeber:innen anders wahrgenommen werden als tatsächliche (Kanning, 2017). Dies könnte zudem spannende Einblicke in die Arbeitgeber:innenattraktivität ermöglichen.

Ein limitierender Faktor der Untersuchung war die geringe Anzahl von sieben CS als Datengrundlage. So wurden zwar unterschiedliche Perspektiven eingeholt, jedoch hätten weitere Branchen mit einem grösseren Umfang der Untersuchung abgedeckt werden können und ggf. zu anderen Ergebnissen geführt. Da die Studie nur in deutschsprachigen Unternehmen durchgeführt wurde, konnten generalistische Aussagen, die für andere Länder und Kulturen mit variierenden Fairnessnormen bzgl. Vergütung gelten, nicht getroffen werden. Der Einbezug von Hofstede's Kulturdimensionen (2006) zur Untersuchung

interkultureller Unterschiede in der Wahrnehmung von Vergütungsfairness könnte zu erkenntnisreichen Ergebnissen führen – insbesondere für multinationale Teams in CS.

Wird die Rolle der Autorin reflektiert, stellt diese eine Limitation dar, da durch ihre gleichzeitige berufliche Tätigkeit in einem CS ggf. unreflektierte Vorannahmen getroffen wurden. Dieser Verzerrungsgefahr wurde durch ein aktives Bewusstsein dieser sowie einen stetigen Austausch mit der Betreuungsperson und anderen Sparringspartnern stark entgegengewirkt.

6 Resümee

Die vorliegende Masterarbeit analysierte die komplexen Einflussfaktoren der Vergütungsfairness in CS und beantwortete zentrale Fragen zur Wahrnehmung von Vergütungsgerechtigkeit in CS. So konnte die Forschungsfrage innerhalb des gesteckten Rahmens vollständig beantwortet werden. Es wurde aufgezeigt, dass Vergütungsfairness stark von strukturellen sowie kontextuellen, prozessualen und persönlichkeitsbedingten Einflussfaktoren geprägt ist. Innerhalb dieser 3 Kategorien wurden 20 Einflussfaktoren auf Vergütungsfairness in CS herausgearbeitet und visualisiert, darunter: Nähe zum Mutterunternehmen, Proaktivität von Kommunikation relevanter Informationen insb. zur wirtschaftlichen Situation und Profitabilität des CS, Entscheidungseinbindung von Mitarbeiter:innen, zwischenmenschliche Beziehungen, individuelles Verständnis von Vergütung, Bedürfnisse nach Selbstwert und Kontrolle sowie Kohärenz zwischen Unternehmenskultur, Vergütungskriterien und persönlichen Werten. Die Ergebnisse zeigen, dass transparente, nachvollziehbare und konsistente Vergütungsstrukturen wesentlich sind, um Diskriminierung zu vermeiden und eine möglichst hohe erlebte Gerechtigkeit zu gewährleisten, die wiederum auf Mitarbeiter:innenzufriedenheit sowie Unternehmenserfolg einwirkt. So schließt die vorliegende Studie eine bestehende Forschungslücke, indem sie die spezifischen Herausforderungen von CS als hybrider Unternehmensform in der Vergütungsfairness adressiert. Diese Untersuchung liefert praxisnahe Ansätze für CS, einschliesslich der Praxispartnerin Startrampe, um Vergütungsstrukturen am Prinzip der Fairness auszurichten und diese so zu optimieren. Die vorliegenden Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen tragen so idealerweise dazu bei, Vergütung in Zeiten von stetigem Wandel neu und gerechter zu denken – mit dem Ziel, einen innovativen und nachhaltigen Beitrag zu gesellschaftlichen Herausforderungen zu leisten.

7 Verzeichnisse

7.1 Literaturverzeichnis

- Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. *European Management Review*, 20(4), 762–782. <https://doi.org/10.1111/emre.12564>
- Adams, J. S. (1965). Inequality in social exchange. *Advanced Experimental Psychology*, 62, 335–343.
- Adriaans, J., Eisnecker, P., Hülle, S., Klassen, J., Liebig, S., & Valet, P. (2019). «Erwartungen an Wirtschaft und Gesellschaft»—*Legitimation of Inequality over the Life-Span. Feldbericht und Codebuch zur zweiten Welle (LINOS-2)*. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 113–124.
- Anthony, S. D., Viguerie, P., & Waldeck, A. (2016). *Corporate Longevity: Turbulence Ahead for Large Organizations*. innosight executive briefing.
- Ariely, D., Bracha, A., & Meier, S. (2009). Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially. *American Economic Review*, 99(1), 544–555. <https://doi.org/10.1257/aer.99.1.544>
- Aulinger, A., & Diensthuber, R. P. (2021). Ambidextrie: Verschiedene »organisationale Hände« unabhängig voneinander einsetzen. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 3, 134–140.
- Bachmann, R., Bode, E., Görg, H., & Schmidpeter, B. (2021). *Veränderungen von Tätigkeitsprofilen im Zuge des digitalen Wandels in Deutschland (9)*. Studien zum deutschen Innovationssystem.
- Bamberger, P., & Belogolovsky, E. (2017). The dark side of transparency: How and when pay administration practices affect employee helping. *Journal of Applied Psychology*, 102(4), 658–671. <https://doi.org/10.1037/apl0000184>
- Bannerjee, S., Bielli, S., & Haley, C. (2016). *OVERCOMING BARRIERS IN CORPORATE-STARTUP COLLABORATION*. https://media.nesta.org.uk/documents/scaling_together_.pdf
- Baraldi, E., Guercini, S., Lindahl, M., & Perna, A. (Hrsg.). (2020). *Passion and Entrepreneurship: Contemporary Perspectives and New Avenues for Research*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-47933-6>
- Baur, N., & Blasius, J. (Hrsg.). (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0>

- Becker, F. (2019). *Mitarbeiter wirksam motivieren: Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57838-4>
- Becker, F. G., & Kramarsch, M. H. (2006). *Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung für Führungskräfte*. Hogrefe.
- Bendickson, J., Muldoon, J., Ligouri, E., & Midgett, C. (2017). High Performance Work Systems: A Necessity for Startups. *Journal of Small Business Strategy*, 27(2), 1–12.
- Berger, J., Zelditch, M., Anderson, B., & Zelditch, M. H. (1972). *Sociological theories in progress*. Mifflin.
- Bergmann, F. (2019). *New Work New Culture: Work we want and a culture that strengtens us*. Zero Books.
- Bernard, H. R., & Ryan, G. W. (2010). *Analyzing qualitative data: Systematic approaches*. SAGE.
- Bies, R. J., & Moag. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. & Bazerman, M.H. (Eds.) *Research on negotiations in organizations* (S. 43–55). JAI Press.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2003). What constitutes fairness in work settings? A four-component model of procedural justice. *Human Resource Management Review*, 13(1), 107–126. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00101-8](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00101-8)
- BMAS. (2018). *Monitor – Variable Vergütungssysteme*. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a891-variable-verfuetungssysteme.pdf?__blob=publicationFile&v=2
- Boivie, S., Bednar, M. K., & Barker, S. B. (2015). Social Comparison and Reciprocity in Director Compensation. *Journal of Management*, 41(6), 1578–1603. <https://doi.org/10.1177/0149206312460680>
- Bovenschulte, M., Peters, R., Ehrenberg-Silies, S., Wolter, M. I., de Saussure, M., & Goluchowicz, K. (2023). *Strategische Vorausschau: Transformation 2030—Rahmenbedingungen des deutschen Innovationssystems*. <https://gws-os.com/fileadmin/downloads/strategische-vorausschau-transformation-2030.pdf>
- Brigl, M., Gross-Selbeck, S., Dehnert, N., Schmiegl, F., & Simon, S. (2019). After the Honeymoon Ends: Making Corporate-Startup Relationships Work. *Boston Consulting Group*.

- Bryson, A., Freeman, R., Lucifora, C., & Pérotin, V. (2009). *Incentive Pay Schemes and Employees' Financial Participation*.
- Bsirske, F., Evans, M., Horvat, S., Jensen, I., Mörseke, M., Pfeiffer, S., Rothe, I., Schwarz, S., & Walwei, U. (2021). *Vielfältige Ressourcen stärken – Zukunft gestalten*. Rat der Arbeitswelt.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz. (2024). *Die wirtschaftliche Lage in Deutschland im November 2024 [Pressemeldung]*. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz.
<https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/Wirtschaftliche-Lage/2024/20241113-die-wirtschaftliche-lage-in-deutschland-im-november-2024.html>
- Campbell, J., Buchan, J., Cometto, G., David, B., Dussault, G., Fogstad, H., Fronteira, I., Lozano, R., Nyonator, F., Pablos-Méndez, A., Quain, E. E., Starrs, A., & Tangcharoensathien, V. (2013). Human resources for health and universal health coverage: Fostering equity and effective coverage. *Bulletin of the World Health Organization*, 91(11), 853–863.
<https://doi.org/10.2471/BLT.13.118729>
- Card, D., Mas, A., Moretti, E., & Saez, E. (2012). Inequality at Work: The Effect of Peer Salaries on Job Satisfaction. *American Economic Review*, 102(6), 2981–3003.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The War for Talent. *McKinsey Quarterly*, 3(3), 44–57.
- Cobb, J., Keller, J., & Nurmohamed, S. (2022). How Do I Compare? The Effect of Work-Unit Demographics on Reactions to Pay Inequality. *ILR Review*, 75(3), 665–692.
<https://doi.org/10.1177/00197939211001874>
- Cohn, A., Fehr, E., Herrmann, B., & Schneider, F. (2011). Social Comparison in the Workplace: Evidence from a Field Experiment. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.1778894>
- Collins, N., Ngo, A., Stanton, P., Ren, S., & Rowley, C. (2023). Employee perceptions of pay equity and compensation factors: A study of Vietnamese state-owned enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 29(3), 778–796. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1943941>
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.

- Colquitt, J. A., Hill, E. T., & De Cremer, D. (2023). Forever focused on fairness: 75 years of organizational justice in *Personnel Psychology*. *Personnel Psychology*, 76(2), 413–435. <https://doi.org/10.1111/peps.12556>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Creswell, J. W., & Creswell Báez, J. (2021). *30 essential skills for the qualitative researcher* (2. Aufl.). Sage.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164–209. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1791>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Danner-Schröder, A., & Müller-Seitz, G. (2023). *Qualitative Methoden in der Organisations- und Managementforschung: Ein anwendungsorientierter Leitfaden für Datensammlung und -analyse*. Verlag Franz Vahlen GmbH. <https://doi.org/10.15358/9783800670482>
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627–668.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik*, 2, 223–238.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137–149.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social psychological perspective*. New Haven, CT: Yale University Press. *Yale University Press*.

- Dietrich, A., Dorn, F., & Fuest, C. (2024). Innovationen in Deutschland und der EU – Weg der Stärke? *ifo Schnelldienst*, 77(4), 03–37.
- Dizdarevic, A., Van De Vrande, V., & Jansen, J. (2024). When opposites attract: A review and synthesis of corporate-startup collaboration. *Industry and Innovation*, 31(5), 544–578. <https://doi.org/10.1080/13662716.2023.2271853>
- Dresing, T., & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Auflage). Eigenverlag.
- Eisnecker, P. S., & Adriaans, J. (2024). How do my earnings compare? Pay referents and just earnings. *European Sociological Review*, 40(1), 129–142.
- Ekingen, E. (2023). The Effect of Organizational Justice on Job Performance and the Mediating Role of Job Satisfaction: A Study on Nurses. *Hospital Topics*, 101(2), 103–112. <https://doi.org/10.1080/00185868.2021.1969874>
- Entgeltbenachteiligung wegen des Geschlechts (2023) (Bundesarbeitsgericht 16. Februar 2023). <https://www.bundesarbeitsgericht.de/wp-content/uploads/2023/07/8-AZR-450-21.pdf>
- Eurofound and EU-OSHA. (2014). *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2806/70971>
- Fischer, S. (2017, Juli 11). New Work—New Pay—Old Justice? co:x. <https://www.coplusx.de/2017-11-08-newwork-newpay-oldjustice>
- Folger, R., & Konovsky, M. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115–130.
- Franke, S., Hornung, S., & Nobile, N. (2019). *New Pay – Alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle: Bd. 1. Auflage*. Haufe Group.
- Freudenstein, JP., Strauch, C., & Mussel, P. (2019). Four personality types may be neither robust nor exhaustive. *Nat Hum Behav*, 3, 1045–1046.
- Global Gender Gap Report*. (2023). World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf
- Glucksberg, S. (1962). The influence of strength of drive on functional fixedness and perceptual recognition. *Journal of Experimental Psychology*, 63(1), 36–41. <https://doi.org/10.1037/h0044683>

- Goldman, B. M., & Cropanzano, R. (2015). "Justice" and "fairness" are not the same thing: ORGANIZATIONAL-JUSTICE LEGAL-JUSTICE. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 313–318. <https://doi.org/10.1002/job.1956>
- Goldman, B. M., Slaughter, J. E., Schmit, M. J., Wiley, J. W., & Brooks, S. M. (2008). Perceptions of Discrimination: A Multiple Needs Model Perspective. *Journal of Management*, 34(5), 952–977. <https://doi.org/10.1177/0149206308318613>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Graso, M., & Grover, S. L. (2017). Organizational Justice Comes of Age: Review of the Oxford Handbook of Justice in the Workplace Edited by Russell Cropanzano and Maureen Ambrose: Russell S. Cropanzano and Maureen L. Ambrose (Eds): The Oxford Handbook of Justice in the Workplace. Oxford University Press, New York, 2015, pp. vii + 672, (hardback), ISBN: 978-0-19-998141-0, (online), DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199981410.001.0001. *Social Justice Research*, 30(2), 181–190. <https://doi.org/10.1007/s11211-017-0282-5>
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Greenberg, J. (1993). The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice. In *Cropanzano, R., Ed., Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J. (2004). Stress Fairness to Fare No Stress: *Organizational Dynamics*, 33(4), 352–365. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.003>
- Gulyani, G., & Sharma, T. (2018). Total rewards components and work happiness in new ventures: The mediating role of work engagement. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 6(3), 255–271. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2017-0063>
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L., & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16266-5>
- Haupt, C., Eva-Maria Backé, & Latza, U. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Gerechtigkeit und Belohnung*. [object Object]. <https://doi.org/10.21934/BAUA:BERICHT20160713/2D>

- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage). VS, Verl. für Sozialwiss.
- Helfferrich, C. (2022). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 875–892). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_55
- Herzberg, F., Mausner, B., & Bloch Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work: Bd. Volume 1 of Organization and Business*.
- Hevenstone, D. (2013). Elisabeth Kals and Jürgen Maes (eds.): Justice and Conflicts: Theoretical and Empirical Contributions: Springer, Heidelberg, 2012, XX, 452 p. 18 illus. *Social Justice Research*, 26(1), 97–103. <https://doi.org/10.1007/s11211-013-0176-0>
- Hirschi, A., & Spurk, D. (2021). Ambitious employees: Why and when ambition relates to performance and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 127, 103576. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103576>
- Hofstede, G. (2006). *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management* (Bd. 3). Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Hornostai, K., & Peintner, S. (2024). *The state of corporate venture building in 2024. what a venture*.
- Hornung, S., Nobile, N., & Franke, S. (2023). *New Pay Journey: Ein Leitfaden, um Vergütung neu zu denken*. Haufe Lexware Verlag.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *Academy of Management Review*, 12(2).
- Jankowski, J. (Regisseur). (2024, Februar 15). «New Pay holt das Thema Geld und Vergütung aus der Tabuzone» mit Nadine Nobile (191) [Podcast]. In GOOD WORK. brand eins Netzwerk.
- Jasso, G. (1980). A New Theory of Distributive Justice. *American Sociological Review*, 45(1), 3. <https://doi.org/10.2307/2095239>
- Kanning, U. P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-50375-1>
- Karlsson, J. Ch. (2015). Work, Passion, Exploitation. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(2), 3. <https://doi.org/10.19154/njwls.v5i2.4790>
- Kim, J. Y., Campbell, T. H., Sheperd, S., Kay, A. C., Kawakami, K., & Leach, C. W. (2020). Understanding Contemporary Forms of Exploitation: Attributions of Passion Serve to

- Legitimize the Poor Treatment of Workers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 118(1), 121–148.
- Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (Bd. 3). VS Verl. für Sozialwissenschaften.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2024). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Umsetzung mit Software und künstlicher Intelligenz* (6. Auflage). Juventa Verlag.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations* (Bd. 1). Verlag Franz Vahlen GmbH.
<https://doi.org/10.15358/9783800649143>
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485–516.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Le, H., & Pan, L. (2021). Examining the empirical redundancy of organizational justice constructs. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 165, 21–44.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2021.03.004>
- Leventhal, G. S., Karuza, J. Jr., & Fry, W. R. (1980). Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and Social Interaction* (S. 167–218). Springer-Verlag.
- Liebig, S., Sauer, C., & Schupp, J. (2011). Die wahrgenommene Gerechtigkeit des eigenen Erwerbseinkommens: Geschlechtstypische Muster und die Bedeutung des Haushaltskontextes. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 63(1), 33–59. <https://doi.org/10.1007/s11577-010-0123-0>
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1992). *The social psychology of procedural justice*. Springer.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* (Providence, R.I.), 2(1), 71–87.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Müsseler, J., & Rieger, M. (Hrsg.). (2017). *Allgemeine Psychologie*. Springer Berlin Heidelberg.
<https://doi.org/10.1007/978-3-642-53898-8>
- Nagji, B., & Tuff, G. (2012). Managing Your Innovation Portfolio. *Harvard Business School Publishing Corporation*, 90(5), 66–74.

- Okruch, S. (2018). Gerechtigkeit durch Recht? Möglichkeiten und Grenzen der (Selbst-)Regulierung der Managementvergütung. *List Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik*, 44(2), 195–220. <https://doi.org/10.1007/s41025-018-0105-y>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed., [2nd print.]). Sage Publ.
- Pechstein, A., & Schwemmler, M. (2023). *Future Skills Navigator: Eine neue Menschlichkeit für die Welt von morgen*. Franz Vahlen.
- Petersen, B. K. (2014). Justice and Culture in the Perception of Compensation Fairness. *Argumenta Oeconomica Cracoviensia*, 11, 9–24. <https://doi.org/10.15678/AOC.2014.1102>
- Pink, D. (Regisseur). (2009). *The puzzle of motivation [VIDEO]* [Video recording]. TED Conferences. https://www.ted.com/talks/dan_pink_the_puzzle_of_motivation?subtitle=en&geo=fr
- Rat der EU. (2023). *Geschlechtsspezifisches Lohngefälle: Rat nimmt neue Vorschriften zur Lohntransparenz an* (Pressemitteilung 281/23). Rat der EU.
- Redmann, B. (2022). Vergütungssysteme gestalten: Agil, rechtssicher und nicht-monetär: Unternehmen stärken und Mitarbeiter binden. *Haufe Lexware, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage 2022*.
- Rupp, D. E., Shapiro, D. L., Folger, R., Skarlicki, D. P., & Shao, R. (2017). A Critical Analysis of the Conceptualization and Measurement of Organizational Justice: Is It Time for Reassessment? *Academy of Management Annals*, 11(2), 919–959. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0051>
- Schein, E. H. (1987). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schneider, H. (2018). Wahrgenommene Lohngerechtigkeit in Deutschland: Leistung, Bedarf, Chancengerechtigkeit – Worauf basieren gerechte Löhne? *List Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik*, 44(3), 357–378. <https://doi.org/10.1007/s41025-018-0101-2>
- Schröter, A. (2024). Volkswagen: Das geschichtsträchtige VW-Jahr. *Wirtschaftswoche*.
- Shamon, H. (2014). Ist mein Einkommen gerecht?: Die Relevanz von Durchschnittseinkommen, Einkommensverteilung und sozialer Position für Gerechtigkeitsbewertungen. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 66(3), 397–423. <https://doi.org/10.1007/s11577-014-0281-6>

- Sheeraz, M. I., Ungku Ahmad, U. N., Ishaq, M. I., Sarfraz, M., & Md. Nor, K. (2021). The Research on Organizational Justice in Scopus Indexed Journals: A Bibliometric Analysis of Seven Decades. *Frontiers in Psychology, 12*, 647845. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.647845>
- Skitka, L. J. (2003). Of Different Minds: An Accessible Identity Model of Justice Reasoning. *Personality and Social Psychology Review, 7*(4), 286–297.
- Skitka, L. J. (2009). Exploring the “Lost and Found” of Justice Theory and Research. *Social Justice Research, 22*(1), 98–116.
- Springer Fachmedien Wiesbaden. (2014). *Kompakt-Lexikon Wirtschaft: 5400 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden* (12., aktual. u. erw. Aufl. 2014). Gabler.
- Suazo, R. (2022). Startup VS Corporate Startup: 5 big differences. *bundl*. <https://www.bundl.com/articles/strategy-startup-vs-corporate-startup>
- Tendayi, V., Thoma, D., Gons, E., Faulkner, R., Zegwaard, J., & Fritz, J. (2020). *The Corporate Startup: Wie etablierte Unternehmen erfolgreiche Innovationsökosysteme entwickeln können*. (Bd. 1). Franz Vahlen.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Törnblom, K., & Kazemi, A. (2011). Advances in justice conflict conceptualization: A new integrative framework. In *Kals, E., Maes, J. (eds) Justice and Conflicts*. Springer.
- Törnblom, K. Y., & Vermunt, R. (1999). An Integrative Perspective on Social Justice: Distributive and Procedural Fairness Evaluations of Positive and Negative Outcome Allocations. *Social Justice Research, 12*, 39–64.
- Ulmer, G. (2022). *Gehaltssysteme erfolgreich gestalten: IT-unterstützte Lohn- und Gehaltsfindung*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66109-3>
- Van Den Bos, K., & Lind, E. A. (2001). The Psychology of Own Versus Others' Treatment: Self-Oriented and Other-Oriented Effects on Perceptions of Procedural Justice. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*(10), 1324–1333. <https://doi.org/10.1177/01461672012710008>
- Van Laar, E., Van Deursen, A. J. A. M., Van Dijk, J. A. G. M., & De Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior, 72*, 577–588. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>

- Varesco Kager, N., Sparr, J. L., & Grote, G. (2022). Looking for Guidance? Five Principles for Leveraging Tensions in Corporate–Startup Collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 58(4), 682–715. <https://doi.org/10.1177/00218863221117850>
- Viki, T., Toma, D., Gons, E., & Faulkner, R. (2020). *The Corporate Startup* (1. Aufl.). C. H. Beck.
- Von Unger, H., Narimani, P., & M'Bayo, R. (Hrsg.). (2014). *Forschungsethik in der qualitativen Forschung: Reflexivität, Perspektiven, Positionen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-04289-9>
- Waschmann, S. (2024). *Fair Pay: EU-konforme und diskriminierungsfreie Gehaltssysteme* (1. Auflage). Haufe Group.
- Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). *Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation*. 57(2).
- Weis, L., & Sauberschwarz, L. (2024, November 27). Kolumne #futureproof: Krise | New Management. *Kolumne #futureproof*. <https://newmanagement.haufe.de/strategie/kolumne-futureproof-krise#>
- Weissenrieder, J. (Hrsg.). (2019). *Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement: Entgeltsysteme zwischen Status quo, Agilität und New Pay*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25967-9>
- Wemken, G., Janurek, J., Junker, N. M., & Häusser, J. A. (2021). The impact of social comparisons of job demands and job control on well-being. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 13(2), 419–436. <https://doi.org/10.1111/aphw.12257>
- Westermann, H. P., Grunewald, B., & Maier-Reimer, G. (2023). *Bürgerliches Gesetzbuch: Kommentar mit Nebengesetzen (AGG, BVerSTG, EGBGB, ErbbauRG, ProdhaftG, VBVG, VersAusglG, WEG - teils in Auszügen) und internationalem Privatrecht: Bd. 17., neu bearbeitete Auflage*. Otto Schmidt.
- Wilber, K. (2001). *Eros, Kosmos, Logos: Eine Jahrhundert-Vision*. Fischer Taschenbuch Verlag.
- Wolf, G. (2014). *Variable Vergütung: Genial einfach Unternehmen steuern, Führungskräfte entlasten und Mitarbeiter begeistern* (4. Aufl.). Verlag Dashöfer Verlag.
- Wollmershäuser, T., Ederer, S., Fourné, F., Lay, M., Lehmann, R., Link, S., Möhrle, S., Schasching, M., Wolf, G., & Zarges, L. (2024). *Ifo Konjunkturprognose Herbst 2024 (7/2024)*. ifo Schnelldienst.

- WorldatWork (Hrsg.). (2007). *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards: A Comprehensive Guide for HR Professionals* (1. Aufl.). John Wiley & Sons, Inc.
<https://doi.org/10.1002/9781119196600>
- Wu, X., Sturman, M. C., & Wang, C. (2013). The Motivational Effects of Pay Fairness: A Longitudinal Study in Chinese Star-Level Hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 185–198.
<https://doi.org/10.1177/1938965512471891>
- Zimmermann, V. (2022). Die Entwicklung der FuE-Ausgaben in Deutschland im internationalen Vergleich. *KfW Research Fokus Volkswirtschaft*, 404.

7.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Überblick zum theoretischen Rahmen	8
Abbildung 2 Innovation Ambition Matrix eigene Darstellung nach Nagij & Tuff (2012, S. 69)	10
Abbildung 3 Holistic-Pay-Modell, eigene Darstellung nach Hornung et al. (2023, S. 113) ..	14
Abbildung 4 Organizational Justice Modell, eigene Abbildung nach Colquitt (2001)	26
Abbildung 5 Multiple Needs Model der vier psychologischen Grundbedürfnisse, eigene Darstellung nach Cropanzano et al. (2001, S. 176); veränderte Wiedergabe: Erweiterung durch Aspekt der Unsicherheit (Adamovic, 2023).....	30
Abbildung 6 Typische Einflussfaktoren auf Vergütungsfairness in Corporate Startups	36
Abbildung 7 Studiendesign	37
Abbildung 8 Ablauf einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse in 7 Phasen (Kuckartz & Rädiker, 2024).....	46
Abbildung 9 Beispielhafter Ausschnitt des Kategoriensystems	47
Abbildung 10 Codewolke aller inhaltlich relevanten Kategorien	51
Abbildung 11 Übersicht zur Häufigkeit von Interviews, in denen die Kategorie zu strukturellen und kontextuellen Einflussfaktoren codiert wurde.....	51
Abbildung 12 Übersicht zur Häufigkeit von Interviews, in denen die Kategorie zu prozessualen Einflussfaktoren codiert wurde.	58
Abbildung 13 Code-Matrix-Browser: Kategorie Kriterien zur Vergütungsfestlegung und Subkategorien.....	63
Abbildung 14 Übersicht zur Häufigkeit von Interviews, in denen die Kategorie zu persönlichkeitsbedingten Einflussfaktoren codiert wurde.	70
Abbildung 15 Code-Matrix-Browser: Kategorie psychologische Grundbedürfnisse als Bewertungsgrundlage für Vergütungsfairness.....	76
Abbildung 16 Strukturmodell zu den Einflussfaktoren auf Vergütungsfairness in CS.....	88

7.3 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Erläuterung von New Pay Dimensionen und Gegenüberstellung Dimensionen klassischer Vergütungssysteme, eigene Darstellung nach Franke et al. (2019)	22
Tabelle 2 Verteilung der Befragtengruppen nach Interviews, Corporate Startups und Unternehmensgruppen	40
Tabelle 3 Themencluster der erstellten Leitfäden	42
Tabelle 4 Übersicht der Kategorien zu den Einflussfaktoren von Vergütungsfairness in CS50	
Tabelle 5 Genannte Kriterien zur fairen Vergütungsfestlegung	81

7.4 Anhang

Leitfaden Fair Pay Expert:innen

Fair Pay Expert:innen Verständnis-Ziel: Definition und Bewertung des Konzepts der fairen Vergütung in Corporate Startups (CS) // Praktische Einsichten zu Fair Pay // Herausforderungen und Empfehlungen für faire Vergütung in CS			
Leitfrage (Erzählaufforderung)	Themen Check / inhaltliche Aspekte Memo für mögliche Nachfragen Nur erfragen, wenn nicht von allein thematisiert	Konkrete Fragen & Infos An passender Stelle einbringen	Hintergrund
1. Könnten Sie sich kurz vorstellen und mir einen Einblick zu Ihren Touchpoints mit Fair Pay im Alltag geben?	Beispiel aktueller Arbeit Expertise im Bereich Fair Pay erläutern lassen	Begrüßung Einleitung: Background zum Forschungsgegenstand (Definition CS) noch Fragen zur Einverständniserklärung? Reminder: Kein falsch/ richtig, freiwillige Basis	Einstieg
2. Was verstehen Sie unter fairer Vergütung?	verschiedenen Dimensionen: Verteilungs-, Verfahrensgerechtigkeit und interaktionale Gerechtigkeit	Laut aktueller Forschung zu organisationaler Gerechtigkeit empfinden Mitarbeitende die Vergütung am ehesten als fair, wenn Verfahrens-, Verteilungs- und interaktionale Gerechtigkeit gegeben sind. Inwiefern stimmen Sie dieser Aussage zu? Mögliche Diskrepanz Theorie vs. Praxis?	Verständnis von Vergütung Organizational Justice Prozesse
3. Welche Arten von Vergütung sind Ihrer Meinung und Erfahrung nach besonders relevant für Corporate Startups im Vergleich zu traditionellen Unternehmen (non-Startups)?	Monetär Benefits Nicht-monetär (Wirk und Entwicklungsfelder: Aufgabe, Selbstwirksamkeit, soziales Umfeld, Strukturen, Prozesse)	Was unterscheidet stark hierarchisch geführte Unternehmen von solchen mit flachen Hierarchien bezügl. ihrer Vergütung?	Erwartungsunterschiede an faire Vergütung: Startup – CS – Konzern Vergütungspraktiken
4. Wie hängt die Unternehmenskultur Ihrer Erfahrung nach mit Vergütung zusammen?	Vergütung = Signal für MA, was in Organisation belohnt wird und was nicht Werte, Motivation		Unternehmenskultur
5. Welche Herausforderungen gibt es bezüglich fairer Vergütung im Rahmen von Corporate Startups?	Mögliche Themenbereiche (müssen nicht genannt werden): Performing Paradox (Kooperation vs. Wettbewerb), Learning Paradox (Stabilität vs. Veränderung), Belonging Paradox (Individualität vs. Kollektivität) Organising Paradox (Alignment vs. Flexibilität).	Wie ist die spezifische Situation von CS eine Herausforderung in fairer Vergütung? Welche Rolle spielt die Zusammenarbeit mit dem Mutterunternehmen?	Herausforderung Fair Pay in CS Corporate Startup Collaboration Unterschiede in der Fairness Wahrnehmung Startup – CS – Konzern
6. Welche Kriterien bieten sich aus Ihrer Sicht für die Entwicklung von fairen Vergütungssystemen in CS an?	Achtung: entstehende Stille insbesondere hier aushalten	Und warum? Inwiefern eignen sich variable Vergütungsbestandteile?	Kriterien zur Vergütungsfestlegung Bedürfnisse von MA Var. Verg./Erfolgsbeteiligung
7. Was sind ihre Empfehlungen an ein CS mit Blick auf Transparenz und faire Vergütung?	Verfahrenstransparenz vs. Verteilungstransparenz EU-Lohntransparenzrichtlinie Diskriminierung		Vergütungstransparenz Diskriminierung
8. Gibt es sonst noch etwas, das Sie für das Thema faire Vergütung in CS als besonders wichtig erachten?	Ggf. weglassen, wenn Zeit knapp		Weiteres
Ende: Danke und weitere Steps		Danke für die Teilnahme Next steps? Auswertung und Interviews mit UV & MA Analyse Im Frühjahr nach Korrektur teile ich gerne meine Ergebnisse; Interesse?	

Leitfaden Unternehmensvertreter:innen

Unternehmensvertreter:innen Verständnis-Ziel: Status Quo Praktiken der fairen Vergütungsgestaltung in Corporate Startups (CS) // wahrgenommene Einflussfaktoren auf Vergütung in CS // Herausforderungen der Corporate Startups (Collaboration)			
Leitfrage (Erzählaufforderung)	Themen Check / inhaltliche Aspekte Memo für mögliche Nachfragen Nur erfragen, wenn nicht von allein thematisiert	Konkrete Fragen & Infos An passender Stelle einbringen	Hintergrund
9. Könnten Sie sich bitte kurz vorstellen und Ihre Rolle sowie Ihre Verantwortung im Bereich Vergütung beschreiben?	Beispiel aktueller Themen im Bereich Vergütung Rolle und Verantwortung im Bereich Vergütung beschreiben	Begrüßung Einleitung: Background zum Forschungsgegenstand (Definition CS) Anonymität & Vertraulichkeit betonen, noch Fragen zur Einverständniserklärung? Reminder: Kein falsch/ richtig, freiwillige Basis	Einstieg
2. Wie würden Sie die Vergütungsstrukturen des Corporate Startups, in dem Sie arbeiten beschreiben?	Spielt non-monetäre Vergütung auch eine Rolle? Welche Kriterien und Einflussfaktoren berücksichtigen Sie in Ihrem Vergütungsmodell? Wie ist das Vergütungssystem entstanden? Gibt es Erfahrungen mit alternativen Modellen?	Gibt es ein Vergütungssystem, das ganz oder in Teilen für die MA transparent ist?	Vergütungspraktiken Verständnis von Vergütung Vergütungstransparenz variable Vergütung/ Erfolgsb.
3. Wie werden die Vergütungsstrukturen von den Mitarbeiter:innen wahrgenommen?	Prozess Verteilung Interaktionale Ebene	Wie versuchen Sie sicherzustellen, dass die Vergütung als fair wahrgenommen wird? Was sind aus Ihren Erfahrungen Folgen, von einem nicht als fair wahrgenommenen Vergütung?	Organizational Justice Prozesse Diskriminierung
4. Welche spezifischen Herausforderungen erleben Sie in der Vergütungsgestaltung im CS?	Mögliche Themenbereiche: Performing Paradox (Kooperation vs. Wettbewerb) Learning Paradox (Stabilität vs. Veränderung) Belonging Paradox (Individualität vs. Kollektivität) Organising Paradox (Alignment vs. Flexibilität)	Welche spezifischen Herausforderungen ergeben sich aus der Zusammenarbeit zwischen Mutterunternehmen und CS?	Herausforderungen CS Erwartungsunterschiede an faire Vergütung: Startup – CS – Konzern
5. Was bedeutet faire Vergütung für Sie im Kontext Ihres CS?	Gibt es bestimmte Kriterien, auf denen ein Vergütung in CS fussen sollte?		Psycholog. Grundbedürfnisse Kriterien zur Vergütungsfestlegung
6. Welche Verbindung gibt es zwischen Vergütung und Unternehmenskultur?	Vergütung = Signal, für was in einem Unternehmen belohnt/ bestraft wird		Unternehmenskultur
7. 2026 wird die EU-Lohn-Transparenzrichtlinie für Unternehmen aktiv. Zumindest Teile der Gehaltsstrukturen müssen offengelegt und eine höhere Transparenz bei Einstellungsprozessen gegeben werden. Wie schauen Sie auf eine teilweise Transparentmachung der Vergütung in Ihrem CS?	Fairness begünstigend?		Diskriminierung Vergütungstransparenz
8. Gibt es noch etwas, das Sie im Themenfeld Fairness, Vergütung und CS besonders wichtig finden und an dieser Stelle noch erwähnen möchten?	Ggf. weglassen, wenn Zeit knapp.		Weiteres
Ende: Danke und weitere Steps		Danke für die Teilnahme Next steps? Analyse, weitere Interviews Im Frühjahr nach Korrektur teile ich gerne meine Ergebnisse; Interesse?	

Leitfaden Mitarbeiter:innen

Mitarbeiter:innen Verständnis-Ziel: Wahrnehmung von Vergütung // Einflussfaktoren auf Vergütungsfairness in CS // Erwartungen S vs. CS vs. klassisches Unternehmen // Erfahrungen zu Vergütung der MA im Kontext CS			
Leitfrage (Erzählaufforderung)	Themen Check / inhaltliche Aspekte Memo für mögliche Nachfragen Nur erfragen, wenn nicht von allein thematisiert	Konkrete Fragen & Infos An passender Stelle einbringen	Hintergrund
1. Können Sie sich bitte kurz vorstellen und Ihre Rolle sowie Ihren Arbeitgeber beschreiben.	Rolle im Unternehmen beschreiben	Begrüßung Einleitung: Background zum Forschungsgegenstand (Definition CS), Rolle als Forscherin betonen, Anonymität & Vertraulichkeit betonen, noch Fragen zur Einverständniserklärung? Reminder: Kein falsch/ richtig, freiwillige Basis	Einstieg
2. Kommen wir zum Thema Vergütung: Wie ist diese bei Ihrem Arbeitgeber ausgestaltet? Was für Elemente gibt es?	Monetär (variable Anteile?) Benefits Nicht-Monetär	Bestehen bekannte Vergütungsstrukturen? Was ist Vergütung für Sie?	Verständnis von Vergütung Psycholog. Grundbedürfnisse Vergütungspraktiken in CS
3. Welche Faktoren beziehen Sie mit ein, wenn Sie über die Fairness Ihrer Vergütung nachdenken und diese bewerten?	Faktoren wie Gehaltshöhe, Verteilung, Transparenz der Entscheidungen/Prozesse oder andere immaterielle Anreize (Entwicklung etc.) Was muss für Sie stimmen, damit Sie das Gefühl haben, dass Ihre Bezahlung gerecht ist?	Was sind spezifischen Kriterien, die in Vergütung berücksichtigt werden sollten, damit dies als gerecht wahrgenommen wird? Kriterien-Beispiele nennen, falls keine Antwort: Erfahrung, Betriebszugehörigkeit, Marktgerechtigkeit, Leistung, Erfolg, Team vs. individuell, Verantwortung,	Organizational Justice Prozesse Kriterien zur Vergütungsfestlegung Var. Vergütung, Erfolgsbtgng.
4. Viele Menschen vergleichen ihr Gehalt mit dem von anderen, um dieses zu beurteilen. Wenn Sie Ihre Vergütung vergleichen, mit wem vergleichen Sie diese?	Eigenes Unternehmen Vorherige Rollen Ähnliche Rollen Beruflich vs. Privat Mutterkonzern		soziale Vergleiche
5. Auf einer Platzierung von 1 (sehr wichtig) bis 10 (sehr unwichtig): Wie wichtig ist die Vergütung für Ihre Motivation auf der Arbeit?	Beispiele für andere Faktoren: Arbeitsklima, Gestaltungsspielraum, Entwicklungsmöglichkeiten, Anerkennung, Team	Warum diese Zahl? Und was würde auf den Plätzen davor bzw. direkt danach landen?	Psycholog. Grundbedürfnisse
6. Sind Ihre Erwartungen an eine faire Bezahlung unterschiedlich, je nachdem ob Sie in einem Startup, einem Konzern oder einem Corporate Startup arbeiten?		In was für Unternehmen haben Sie vor Ihrem aktuellen Arbeitgeber gearbeitet? Spielt der Mutterkonzern eine Rolle in der Bewertung?	Erwartungsunterschiede an faire Vergütung: Startup – CS – Konzern
7. 2026 wird die EU-Lohn-Transparenzrichtlinie für Unternehmen aktiv. Zumindest Teile der Gehaltsstrukturen müssen offengelegt und eine höhere Transparenz bei Einstellungsprozessen gegeben werden. Wie schauen Sie auf eine (teilweise) Transparent-Machung der Gehälter in Ihrem Unternehmen?	Wäre das auf die Fairness bezogen hilfreich oder sehen Sie das eher problematisch?		Vergütungstransparenz Diskriminierung
8. Gibt es etwas, das Ihnen beim Thema Vergütung und Fairness besonders wichtig ist, worüber wir noch nicht gesprochen haben?	Ggf. weglassen, wenn Zeit knapp		
Ende: Danke und weitere Steps		Danke für die Teilnahme Next steps: Analyse, weitere Interviews Im Frühjahr nach Korrektur teile ich gerne meine Ergebnisse; Interesse?	

ANHANG D

Einladungsschreiben Unternehmensvertreter:innen

Hi Team ...,

Ich hoffe, es geht euch gut.

Ich bin Mitarbeiterin der Startrampe, dem Venture Studio der JobRad Gruppe, und schreibe aktuell meine Masterarbeit über faire Vergütung in Corporate Startups. Es wäre sehr wertvoll, mich mit Unternehmensvertreter:innen aus euren Corporate Ventures über Vergütungspraktiken, Ambition und Vorgehensweisen bezüglich Fair Pay im Corporate Startup auszutauschen.

Gerne teile ich im Nachgang auch eine kurze anonymisierte Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Interviews mit verschiedenen Corporate Startups.

Ich würde mich sehr freuen, wenn ihr mich mit ein oder zwei Unternehmensvertreter:innen eurer Corporate Startups connecten würdet.

Vielen herzlichen Dank im Voraus für eure Unterstützung und Zeit.

Liebe Grüße

Viola

ANHANG E

Einladungsschreiben Fair Pay Expert:innen

Liebe/r ...,

ich schreibe Ihnen im Rahmen meiner Masterarbeit an der FHNW. Mein Forschungsthema lautet "Perspektiven und Einflussfaktoren auf faire Vergütung in Corporate Startups", und ich beschäftige mich dabei intensiv mit aktuellen Herausforderungen und Best Practices in der Gestaltung fairer Vergütungssysteme.

Da Sie als renommierte/r Expert/in auf dem Gebiet des Fair Pay gelten und (...Grund warum Expertise spannend ist...) würde ich mich sehr freuen, wenn Sie Ihre wertvolle Erfahrung mit mir teilen könnten. Ich möchte Sie daher herzlich zu einem ca. 30-minütigen Interview einladen, um Ihre Einschätzungen und Erkenntnisse zum Thema zu erfahren. Das Gespräch würde dabei folgende Schwerpunkte behandeln:

- Ihre Perspektive auf faire Vergütung im Kontext von Corporate Startups
- Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung von Vergütungsfairness
- Herausforderungen und innovative Ansätze im Bereich Fair Pay

Das Interview kann flexibel an einem für Sie passenden Termin stattfinden online per Video-Call. Selbstverständlich werden alle Angaben anonymisiert und vertraulich behandelt.

Ich wäre Ihnen sehr dankbar, wenn Sie mich bei meiner Forschung unterstützen könnten, und stehe für weitere Fragen oder Terminabstimmungen gerne zur Verfügung.

Herzlichen Dank im Voraus für Ihre Zeit und Ihre Unterstützung.

Mit besten Grüßen,

Viola Egger

ANHANG F

Anonymisierungsleitfaden Transkriptionen

Anonymisierung	Beschreibung
[Corporate Startup]	Corporate Startup bei dem Unternehmensvertreter:innen und Mitarbeiter:innen angestellt sind
[Mutterunternehmen]	Mutterunternehmen des Corporate Startups
[weiteres Corporate Startup]	Weitere Corporate Startups in der Unternehmensgruppe
[Unternehmen] [Unternehmen1]	Weitere Unternehmen, die nicht zur Unternehmensgruppe gehören. Wenn unterschiedliche Unternehmen genannt, durchnummeriert.
[Stadt] oder [Bundesland] oder [Land]	Ort
[Name]	Name der interviewten Person
[Rolle]	Rolle bzw. Position der interviewten Person
[Position]	Gehälter und andere Beträge
[Branche]	Spezifische Branche, die Rückschlüsse auf das Corporate Startup zulässt.
[Bereich]	Fachspezifischer Bereich, der Rückschlüsse auf das Corporate Startup zulässt.

ANHANG G

Kategoriensystem MAXQDA

Codes	568
Strukturelle & kontextuelle Einflussfaktoren	0
Herausforderungen CS	19
Erwartungsunterschiede an faire Vergütung: Startup - CS - Konzern	55
Vergütungspraktiken	13
MA: Wissen zu Vergütungsstrukturen im eigenen UN	5
UV: Bestehen von Vergütungsstrukturen	7
Unternehmenskultur	17
Prozessuale Einflussfaktoren: organisationales Verhalten	0
Organizational Justice Dimensionen	0
Verteilungsgerechtigkeit	18
Verfahrensgerechtigkeit	27
Informationale Gerechtigkeit	16
Interpersonale Gerechtigkeit	14
Kriterien zur Vergütungsfestlegung	12
Leistung	22
Marktwert	15
Relevante Berufserfahrung und Qualifikationen	18
Verantwortung	11
Ausbildung	10
Standort	5
persönliche Lebenssituation	3
CS spezifische Kriterien	11
variable Vergütung/ Erfolgsbeteiligung	30
Diskriminierung	5
Altersdiskriminierung	0
Herkunft/ Arbeitserlaubnis	1
Geschlechterunterschiede	13
Vergütungstransparenz	40
Persönlichkeitsbedingte Einflussfaktoren	0
Verständnis von Vergütung	8
monetäre Bestandteile	11
Benefits & Privilegien	20
nicht-monetäre Bestandteile	14
Resonanz & soziales Umfeld	11
Strukturen & Prozesse	6
Aufgabe	7
Selbstwirksamkeit	9
psycholog. Grundbedürfnisse	0
sinnvolle Existenz	8
Zugehörigkeit	10
Kontrolle	29
Selbstwert	10
soziale Vergleiche	7
eigenes Unternehmen	7
Mutterunternehmen/ weitere CS im Konzern	7
ähnliche Rollen	7
frühere Rollen	4
privates Umfeld	6

ANHANG H

Beschreibung des Kategoriensystem

HIERARCHIE-STUFE	NAME DER KATEGORIE	INHALTLICHE BESCHREIBUNG	BEINHÄLTET AUSSAGEN ZU	BEISPIEL ZITAT
0	strukturelle und kontextuelle Einflussfaktoren			
1	Herausforderungen CS	Beschreibt die spezifischen Probleme und Spannungsfelder in Corporate Startups, insbesondere in Bezug auf Vergütungsfairness.	Spannungsfeld zwischen Konzern und Startup, Marktanforderungen, Gehaltsunterschiede, dynamische Anforderungen	<i>„Das Spannungsfeld zwischen Konzern und Corporate Start up muss man wirklich gut im Blick behalten. [...] Diese Konflikte landen am Ende immer wieder beim Thema Entgelt.“ (B01; 32)</i>
1	Erwartungsunterschiede an faire Vergütung: Startup - CS - Konzern	Beschreibt Unterschiedlichkeiten in der Fairnesswahrnehmung von Vergütung zwischen klassischen Startups, Corporate Startups und etablierten Unternehmen.	Unterschiede in Stabilität und Risiko, Gehaltsstrukturen, Unternehmenskultur, Arbeitsumfeld, Flexibilität und Verantwortungsübernahme	<i>"Und das führt schon auch bei den Bewerbenden zu soner Wahrnehmung im Sinne von, okay, da können auch andere Gehälter bezahlt werden als auf dem grünen Wiese Startup." (B09; 24)</i>
1	Vergütungspraktiken	Beschreibt die Ansätze und Richtlinien, wie Gehälter in Corporater Startups festgelegt und angepasst werden.	Entstehung des Vergütungssystems, Existenz eines Systems, aktuelle Vorgehensweisen zur Vergütungsfestlegung	<i>"Und dann haben wir angefangen tatsächlich ja auch uns erst mal Benchmarks einzuholen, was vergütet andere, was vergütet auch der Konzern beispielsweise." (B08; 8)</i>
2	MA: Wissen zu Vergütungsstrukturen im eigenen Unternehmen	Beschreibt das Wissen und die Wahrnehmung der Mitarbeiter:innen über bestehende Vergütungsstrukturen.	Wahrnehmung zum Vorhandensein eines Vergütungssystems, Festlegung der Gehälter, Transparenz zu Gehaltsstrukturen	<i>"Also ob es ein Vergütungssystem gibt, kann ich dir nicht sagen." (B12; 4)</i>
2	UV: Bestehen von Vergütungsstrukturen/-system	Beschreibt aus Unternehmensvertreter:innen Sicht ob und in welcher Form ein Vergütungssystem im Corporate Startup vorhanden ist und wie es angewendet wird.	Existenz und Entwicklung von Gehaltssystematiken, Systematik in der Wachstumsphase, Einhaltung von Fairness durch Rollenbeschreibungen	<i>"Um die Fairness zu gewährleisten, haben wir Rollenbeschreibungen um Rollen vergleichen zu können unabhängig von irgendwelchen Personen." (B08; 4)</i>
1	Unternehmenskultur	Beschreibt den Einfluss der Unternehmenskultur auf die Wahrnehmung von Vergütungsfairness.	Transparenz, Vergleichbarkeit, Einfluss von Führung, persönliche Werte und Lebensphilosophie	<i>"Vergütung ist ja schon auch Thema Equality Fairness. Wie geh ich im Team um? Wie führe ich auch 'n Unternehmen? Und das manifestiert sich dann ja auch im Vergütungssystemen." (B09; 22)</i>

0	Prozessuale Einflussfaktoren: Organisationales Verhalten			
1	Organizational Justice Prozesse			
2	Verteilungsgerechtigkeit	Beschreibt die wahrgenommene Gerechtigkeit in Bezug auf die Verteilung von Ressourcen, Gehältern und Benefits in einem CS.	Transparenz und Wahrnehmung von Fairness bezügl. Verteilung von Gehältern, interne Unterschiede und deren Auswirkungen	<i>"Wenn ich jetzt merke, ich mach eigentlich noch Aufgaben von anderen Personen oder mach noch andere Aufgaben, die eigentlich nicht in der Stellenbeschreibung niedergeschrieben waren, dann würde ich das nicht als fair empfinden."</i> (B13; 14)
2	Verfahrensgerechtigkeit	Beschreibt die Fairness der Prozesse, die zur Entscheidungsfindung und zur Verteilung von Ressourcen in einem CS genutzt werden.	Konsistenz und Transparenz von Verfahren, Klarheit der Kriterien, Bedeutung von nachvollziehbaren Prozessen	<i>"Und wenn Du da aber das Gefühl hast sozusagen, hey, die Person neben dir ist gleich auf deinem Gebiet, kriegt auch die gleiche Verantwortung, hat auch ungefähr die gleiche Erfahrung [...] wenn's ungefähr alles gleich ist, da fragst Du schon sozusagen, hey, wie werden denn diese Unterschiede grade gemessen?"</i> (B15; 16)
2	Informationale Gerechtigkeit	Beschreibt die Fairness in der Kommunikation und Bereitstellung von Informationen über Entscheidungen und deren Hintergründe innerhalb der Organisation.	Kommunikation von Gehaltsrahmen, Erwartungsmanagement, Zugang zu Informationen, Verständlichkeit der Entscheidungsgrundlagen	<i>"Also ich hatte jetzt neulich erst das Zielvereinbarungsgespräch mit meiner Führungskraft fürs nächste Jahr. Und solange man hier merkt, dass die Erwartungen realistisch sind - wie viel Einfluss kann ich als Individuum überhaupt auf 'n Unternehmenserfolg leisten und wie viel nicht? Solange ich da ernsthaft ehrliche Debatten führ, guck ich nicht auf andere."</i> (B10; 18)
2	Interpersonale Gerechtigkeit	Beschreibt die Qualität der zwischenmenschlichen Interaktionen und der wahrgenommenen Wertschätzung im Prozess der Entscheidungsfindung.	Verhalten von Führungskräften, Wertschätzung im Gehaltsprozess, Beziehung zwischen Mitarbeiter:in und Organisation	<i>Also wir reden nicht nur einmal im Jahr über das Thema Gehalt, sondern sind sehr stark in einer Transparenz, dass Mitarbeitende mit uns auch regelmässig die Gelegenheit proaktiv haben, mit uns über das Thema zu sprechen oder auch da keine Scheu haben sollen, mit uns drüber zu sprechen. Das wird auch von der Geschäftsführung sehr stark, sehr offen auch kommuniziert.</i> (B07, 15)

1	Kriterien zur Vergütungsfestlegung		Beschreibt die Faktoren, die bei der Festlegung von Gehältern berücksichtigt werden können.	übergreifende Meinungen zu Vergütungskriterien	<i>"vier Kriterienpaketen die die Lohntransparenzrichtlinie vorschreibt: Verantwortungen, den Kompetenzen, den Belastungen und den Arbeitsbedingungen." (B02; 7)</i>
2		Ausbildung	Beschreibt die Bedeutung von Bildungsabschlüssen und Qualifikationen für die Gehaltsbestimmung.	Hochschulabschluss, Weiterbildungen, spezifische Qualifikationen unabhängig vom Abschluss	<i>"Also ich, für mich ist Vergütung nicht anhand von Lebenslauf und, ne, was bringe ich alles irgendwie auf dem Papier mit." (B07; 30)</i>
2		Berufserfahrung & Qualifikationen	Beschreibt den Einfluss beruflicher Erfahrung auf die Vergütungsfindung.	Relevante Erfahrung in der Jobrolle, Seniorität, Fähigkeit zur Problemlösung basierend auf Erfahrung	<i>Und wenn ich da sehe, was einfach doch schon an Berufserfahrung, akademischer Erfahrung benötigt wird, um in kurzer Zeit schnelle Entscheidungen zu treffen und schnell zu erkennen, was funktioniert, was funktioniert nicht. Das muss anerkannt werden. (B10; 12)</i>
2		Marktwert	Beschreibt die Orientierung an Marktgehältern und Wettbewerbsfähigkeit.	Vergleich mit Marktgehältern, Anpassung an Marktlage, Diskrepanzen	<i>"Also ich hab mich darum gelöst von unserem Mutterkonzern, was das angeht, sondern wir sagen, wir müssen Marktkonform bezahlen." (B09; 20)</i>
2		Leistung	Beschreibt die Berücksichtigung individueller Leistungen bei der Vergütung.	Anerkennung von Leistungsbeiträgen, Erfolgsmessung	<i>"Ein Corporate Start-up sollte sich die Flexibilität halten, glaub ich, High Performer für das Risiko auch wirklich gut zu bezahlen." (B10; 26)</i>
2		Verantwortung	Beschreibt die Berücksichtigung der übertragenen Verantwortung bei der Gehaltsfindung.	Verantwortungsbereich, Wichtigkeit von Verantwortungsanerkennung	<i>"Aber ich find schon so was wie, welche Verantwortung trägst Du, was ist deine Rolle, die auch zu dem Unternehmenserfolg beiträgt". (B15; 18)</i>
2		Standort	Beschreibt die Rolle des geografischen Standorts bei der Vergütung.	Wichtigkeit der Berücksichtigung von Standort als Kriterium in fairer Vergütung	<i>"Ich glaube schon, dass die Zahlungsbereitschaft auch total abhängig ist von diesen Standortfaktoren, wenn Du irgendwo drum herum Porsche, weiss ich nicht, Mercedes und sonst wen hast, die mit denen Du konkurrierst." (B15; 4)</i>

2	persönliche Lebensumstände	Beschreibt die Berücksichtigung privater Umstände bei der Vergütung.	Familienstand, Pflegeverantwortung, subjektive Sicht auf notwendige Vergütungsanpassungen	<i>"Ich fänd es schön, wenn man tatsächlich das Private mit in den Beruf reinnehmen könnte, dass man sagen kann, hey, die pflegt jetzt ihre Mutter jeden Tag und dadurch gibt sie der Welt einfach was." (B12; 26)</i>
2	CS spezifische Kriterien	Beschreibt spezielle Vergütungskriterien, die auf die Anforderungen und Dynamik von Corporate Startups zugeschnitten sind.	Kriterien, die sich für Corporate Startups ausserdem noch eignen könnten.	<i>"Im Corporate Start-up werde ich halt dann für gewöhnlich keine klassische Erfahrungskurve machen, wie das in konservativeren Unternehmen oder Bereichen ist, wo wirklich schlicht nur die Erfahrungsjahre sich lohnen, sondern stattdessen eben diese leistungsbezogene Entwicklung." (B02; 40)</i>
1	variable Vergütung / Erfolgsteilung	Beschreibt Ansätze und Überlegungen zu variablen Gehaltsbestandteilen oder Gewinnbeteiligungen, die Mitarbeiter:innen am Unternehmenserfolg partizipieren lassen.	Teamorientierte Boni, Individuelle und teambezogene Zielvereinbarungen, Fairness und Transparenz in der Vergütungsstruktur, Bedeutung für Motivation und Bindung, Technische Gestaltung	<i>"Wir sollten mittelfristig Beteiligungssystematiken haben die uns an dem Erfolg beteiligen. Wenn wir den gemeinsam erreichen, dass wir es schaffen durch die Stage Gates durchzugehen, da sollten wir dran beteiligt werden." (B14; 26)</i>
1	Diskriminierung	Beschreibt geschlechtsspezifische und strukturelle Ungleichheiten in der Vergütung sowie Massnahmen zu deren Reduzierung.	Gender Pay Gap, geschlechtsneutrale Kriterien, unterschiedliche Verhandlungsstrategien, Diskriminierung in der Vergütungsfestlegung, Bedeutung von Transparenz und Gleichstellung	<i>"Und wie kann ich das dann im Verhältnis zu anderen Arbeitnehmern einordnen, unabhängig von welcher Herkunft hat derjenige, welches Geschlecht hat derjenige, welches Alter hat derjenige, also von diesen bekannten Diskriminierungsfaktoren. Und nichtsdestotrotz erlebe ich immer wieder, dass das doch eine Rolle spielt oder grade da auch immer wieder diese Gegenlenkung stattfinden muss." (B06; 4)</i>
1	Vergütungstransparenz	Beschreibt Erleben von Vergütungstransparenz, Umsetzung und Herausforderungen.	Vertrauen und Fairness durch Transparenz, Klarheit über Gehaltsschemata, potenzielle Konflikte durch Offenlegung, Gleichstellung von Geschlechtern	<i>"Diese Transparenz letzten Endes ist die Fairness, [...] Transparenz über das Regelwerk ist ausschlaggebend." (B02; 26)</i>

0	Persönlichkeitsbedingte Einflussfaktoren				
1	Verständnis von Vergütung		Beschreibt, wie Individuen das Konzept der Vergütung verstehen, einschliesslich ihrer Bedeutung.	Vergütung als Ausdruck von Fairness und Wertschätzung, Kombination aus materiellen (Geld) und immateriellen (Benefits, Teamgefühl) Gegenleistungen, kritische Betrachtung komplexer Vergütungssystembestandteilen	<i>"Also für mich ist Vergütung wirklich dieser Nutzungsaspekt, ich werde halt vom Arbeitgeber für eine gewisse Sache genutzt." (B15; 10)</i>
2		monetäre Bestandteile	Beschreibt das Erleben der finanziellen Elemente von Vergütung.	Fixe und variable Anteile, Bedeutung von Gehalt in spezifischen Kontexten, monetäre Anreize	<i>"Aus meiner, also der Führungsperspektive ist Entlohnung zum einen auf jeden Fall ein grosser Teil das monatliche Gehalt." (B07; 8)</i>
2		Benefits & Privilegien	Beschreibt das Erleben der Vergütungselemente wie Benefits und Privilegien.	Fairness und Gleichheit bei Benefits, Wahrnehmung als Vergütungsaspekt	<i>"Also das gesamte Paket Benefits für mich gehört eigentlich auch zum Gehalt dazu, weil es ist letztendlich eine harte Währung, die dahintersteht." (B14; 8)</i>
2		nicht monetäre Bestandteile	Beschreibt das Erleben der nicht-finanziellen Elemente von Vergütung.	Förderung von Wertphilosophie und Lebenswelt, Bedeutung zwischenmenschlicher Anerkennung, Entwicklungs- und Weiterbildungsoptionen	<i>"Also Vergütung hat ja sozusagen den finanziellen Aspekt, aber es gibt ja auch den nichtfinanziellen Aspekt von Vergütung." (B13; 4)</i>
3		Resonanz & soziales Umfeld	Beschreibt die Bedeutung von zwischenmenschlichen Beziehungen, Teamgefühl und sozialen Aspekten als nicht monetärer Vergütungsbestandteil.	Teamzusammenhalt, soziale Interaktionen, Wertschätzung und Vertrauen, Gestaltung eines unterstützenden Arbeitsumfeldes	<i>"Und was bekomm ich zurück, ist halt auch 'n tolles Teamgefüge oder 'n gutes Verhältnis zum Vorgesetzten oder so was." (B13; 12)</i>
3		Strukturen & Prozesse	Beschreibt die organisatorischen Rahmenbedingungen und Abläufe, die den Arbeitsalltag prägen als nicht monetärer Vergütungsbestandteil.	Bedeutung von Strukturen für Stabilität, Büro- und Arbeitsumgebung, professionelle Prozesse, Zugänge zu Programmen und Ressourcen	<i>"Vor allem auch diese ganzen Zugriffe schon zu haben, auch sei es Weiterbildungsprogramme oder auch interner Personalsupport." (B10; 28)</i>
3		Aufgabe	Beschreibt die Bedeutung von Aufgabeninhalten, Verantwortungsübernahme und Gestaltungsfreiheit monetärer Vergütungsbestandteil.	Gestaltungsmöglichkeiten, Freude an der Aufgabe, individuelle Belastung und Wertschätzung, Flexibilität bei Aufgaben, Motivation durch sinnvolle Tätigkeiten	<i>"Da zählt aber natürlich auch welche Aufgaben bekomme ich? Wie viel Gestaltungsmöglichkeiten bekomme ich?" (B06; 30)</i>
3		Selbstwirksamkeit	Beschreibt Wahrnehmung von Einfluss und Eigenverantwortung in der Arbeitsgestaltung als nicht monetärer Vergütungsbestandteil.	Eigenständigkeit, Entscheidungsfreiheit, Mitgestaltung bei Unternehmensprozessen, Bedeutung von Sinnhaftigkeit und Flexibilität	<i>"Also meine Meinung ist, dass man in ein Start-up geht, vor allem weil die Sinnhaftigkeit und die Selbstwirksamkeit direkt mitwirken zu können überm Gehalt steht." (B10; 6)</i>

1	psychologische Grundbedürfnisse	Beschreibt, welche Bedeutung psychologische Grundbedürfnisse und subjektive Werte bei der Bewertung von Vergütungsfairness.	allgemeinen Gedanken bezüglich Bedürfnissen und Wahrnehmung von Vergütungsfairness	<i>"Vergütung ist ja immer individuell und immer individuell verhandelbar und da sitzen nicht nur einmal Arbeitnehmer, die verhandeln und unterschiedlich auftreten, aber da sitzen auch meiner Meinung nach Unternehmensvertreter, die auch ihre eigene Geschichte mit Fair Pay haben und in dem Zusammenhang auch - so hab ich es in der Vergangenheit erlebt - auch unterschiedlich dann doch noch mal getriggert werden in einzelnen Individualverhandlungen."</i>
2	sinnvolle Existenz	Beschreibt die Bedeutung des Grundbedürfnis nach sinnvoller Existenz in der Vergütungsfairnesswahrnehmung.	Sinnhaftigkeit als Einflussfaktor, Verbindung von Werten und Erwerbsarbeit, Fairness durch nicht-monetäre Aspekte wie Selbstwirksamkeit, Purpose, Moral, Weiterentwicklung	<i>„Ich hab ein monetäres Einbussen mit maximal zwanzig Prozent [...] genau für das Thema Selbstwirksamkeit und Gestaltung und ja, Sinnhaftigkeit.“ (B10; 22)</i>
2	Zugehörigkeit	Beschreibt die Bedeutung des Grundbedürfnis nach Zugehörigkeit in der Vergütungsfairnesswahrnehmung.	emotionale Bindung, soziale Bedürfnisse, Engagement, Wohlbefinden in Verbindung mit Vergütung, Identität, Vertrauen	<i>„Für mich spielt dieses Zugehörigkeit zu dem Startup, wo ich jetzt bin, auch so diese menschliche Connection, eine wichtigere Rolle als jetzt [2-stelliger Betrag] tausend Euro mehr zu verdienen.“ (B13; 18)</i>
2	Kontrolle	Beschreibt die Bedeutung des Grundbedürfnis nach Kontrolle in der Vergütungsfairnesswahrnehmung.	finanzielle Sicherheit, Arbeitsplatzsicherheit, familiäre Bedürfnisse, Planbarkeit der beruflichen Zukunft	<i>"Weil natürlich mach ich meinen Job geme, aber wenn ich davon jetzt nicht leben könnte, würde meine Motivation auf jeden Fall sinken. Weil ich mir so die Annehmlichkeiten des Lebens dann nicht leisten könnte." (B13.MA; 26)</i>
2	Selbstwert	Beschreibt die Bedeutung des Grundbedürfnis nach Selbstwert in der Vergütungsfairnesswahrnehmung.	Anerkennung durch Vergütung, Selbstwert durch Vergütung, Statusdenken,	<i>"In Deutschland ist es oft so: Wahrscheinlich verdiene ich so schlecht und das heisst, ich bin auch nichts wert. [...] Dieses Gehalt wird halt so mit Wert gleichgesetzt. Und ich fänd's total gut, wenn man davon irgendwie wegkommen würde." (B13; 30)</i>
3	soziale Vergleiche	Beschreibt die Wahrnehmung der eigenen Position und Vergütung im Kontext sozialer Vergleiche und deren Einfluss auf Fairness.	Vergleichbarkeit aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen und Kontextfaktoren, persönliche Reflexion, emotionale Auswirkungen durch Vergleich, Statusdenken, Unsicherheit über Wertschätzung durch andere; Vergleich mit: eigenes Corporate Startup, Mutterunternehmen/ andere Corporate Startups im Konzern, ähnliche Rollen, frühere Rollen, frühere Rollen	<i>"Ich glaub, das ist menschlich, also das seh ich bei Freunden, aber ertappt mich auch selber dabei. Wenn man sieht, andere, mit denen man studiert hat, irgendwann mal oder mal gearbeitet hat und verfolgt dann denen ihre Karriere auf LinkedIn beziehungsweise redet mal mit denen, was die verdienen." (B10; 16)</i>