

Von variabel bis New Pay

Empfehlungen für die Vergütungsgestaltung

Unternehmen greifen wieder häufiger auf die individuelle leistungsbezogene Vergütung zurück. Welche Vergütungsfaktoren wirken sich wie auf Leistung und Motivation aus? Wie sollten nicht-monetäre, flexible und an „New Pay“ ausgerichtete Systeme ausgestaltet sein?





Variable Gehaltsbestandteile wirken besonders motivierend, wenn sie an messbare Ziele gekoppelt sind. Es kommt auf klare Kennzahlen, nachvollziehbare Bewertungen und transparente Regeln an.

Mitarbeitende sollten die Freiheit haben, zwischen verschiedenen Angeboten zu wählen. Der eine bevorzugt mehr Gehalt, die andere mehr Freizeit, Altersvorsorge oder Homeoffice-Möglichkeiten.

Erfolgs- beziehungsweise leistungsabhängige Vergütung ist vielen Unternehmen ein fester Baustein der Vergütungsstrategie. Doch ihre Wirkung wird infrage gestellt – nicht nur, ob sie Leistung wirklich steigert, sondern auch, wie nachhaltig sie Motivation fördert. Ebenso haben sich die Erwartungen der Mitarbeitenden verändert. Geld bleibt ihnen wichtig, aber das allein reicht längst nicht mehr aus. Anerkennung, sinnstiftende Arbeit, Flexibilität oder eine gute Balance zwischen Beruf und Privatleben gewinnen an Bedeutung (u.a. Business Wire 2024).

Nur wenige Unternehmen haben hierfür schon passende Antworten parat. Wer heute Entlohnung wirksam gestalten will, kommt nicht umhin, den Blick über bloße Geldanreize hinaus zu erweitern. Variable, nicht-monetäre und flexible Vergütungsmodelle rücken immer stärker in den Fokus und verdienen eine genauere wissenschaftliche Betrachtung. Daher haben wir zu diesem Thema eine systematische Literaturanalyse durchgeführt. Wir sind dabei folgenden zentralen Fragen nachgegangen:

- \\ Welche Faktoren tragen dazu bei, dass variable und flexible Vergütung Leistung und Motivation steigern?
- \\ Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Gestaltung solcher Vergütungsmodelle?

- \\ Welche Schritte führen zu einem effektiven und fairen Vergütungssystem?
- \\ Welche Handlungsempfehlungen lassen sich daraus für Unternehmen ableiten?

Die Auswertung von 24 relevanten Studien (ursprünglich wurden 164 identifiziert) hat fünf zentrale Faktoren beziehungsweise Elemente ergeben, die einen spürbaren Einfluss (positive Wirkung und deutlich positive Wirkung) auf Leistung und Motivation haben (Abb.).

Was Leistung und Motivation beeinflusst

Variable Gehaltsbestandteile wirken besonders motivierend, wenn sie direkt an messbare Ziele gekoppelt sind. Klare Kennzahlen, nachvollziehbare Bewertungen und transparente Regeln sind hier entscheidend. Wenn Mitarbeitende verstehen, was von ihnen erwartet wird und wie sich ihre Leistung auf das Gehalt auswirkt, steigen sowohl die Bereitschaft als auch die Motivation, mehr zu leisten. Bei kreativen oder komplexen Tätigkeiten zeigt sich: Zu viel Druck durch variable Vergütung kann die Motivation senken.

Nicht-monetäre Elemente wie Lob, Anerkennung oder Weiterbildungsangebote haben eine besonders starke Wirkung auf die Motivation. Auch in körperlich arbeitsintensiven Bereichen wie Produktion oder

Lager ist diese Form der Wertschätzung besonders wichtig. Wer persönliche Unterstützung erfährt und gleichzeitig immaterielle Anreize bekommt, fühlt sich wertgeschätzt und bringt sich stärker ein. Nicht-monetäre Bestandteile können gewünschtes Verhalten, beispielsweise im Umgang mit Kunden, positiv beeinflussen.

Jeder Mensch „tickt“ anders. Deshalb sollte auch die Entlohnung individuell gestaltet werden. Mitarbeitende sollten die Freiheit haben, zwischen verschiedenen Angeboten zu wählen, sei es mehr Gehalt, mehr Freizeit, Altersvorsorge oder Homeoffice-Optionen. Flexible Modelle, die unterschiedliche Lebensphasen und Präferenzen berücksichtigen, steigern den wahrgenommenen Wert der Vergütung und fördern Entscheidungsfreiheit, Motivation und Bindung. Besonders bei Mitarbeitenden mit niedrigem oder mittlerem Leistungsniveau zeigt sich ein starker Motivationseffekt. Wichtig: Mitarbeitende reagieren unterschiedlich auf Anreize. Während der eine mit Boni motiviert wird, spielt für die andere Anerkennung und Wertschätzung die Hauptrolle.

Selbst das „beste“ Entlohnungssystem wirkt nur, wenn es verstanden wird. Transparenz und regelmäßige Kommunikation darüber ist daher unverzichtbar. Das gilt für die Struktur genauso wie für die Ziele und Kriterien variabler Vergütung. Wenn Mit-



Prof. Dr. Herbert Götzner
Fachbereichsleiter für People & Organization Development an der Fachhochschule Salzburg sowie Berater für agile Organisationen & agiles Human Resource Management
herbert.goelzner@fh-salzburg.ac.at



Julia Schumacher
Absolventin des Studiengangs Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Salzburg mit den Schwerpunkten Human Resource Management und Marketing & Relationship Management
julschu02.js@gmail.com

Erfolgsfaktoren von New Pay sind die Einbindung der Mitarbeitenden in gehaltsrelevante Entscheidungen, eine ausgewogene Mischung aus monetären und nicht-monetären Vergütungsanteilen sowie die stetige Anpassung an neue Anforderungen.

arbeitende wissen, warum etwas wie vergütet wird, empfinden sie das System als fair. Fehlende oder unklare Informationen hingegen führen schnell zu Frust, Missverständnissen oder gar Misstrauen. Gute Kommunikation bedeutet also nicht nur Informieren, sondern auch Erklären, Begründen und Feedback geben.

Die Wirkung von flexibler Vergütung hängt nicht nur vom System selbst ab, sondern auch oder gerade davon, wie es von den Mitarbeitenden wahrgenommen wird. Wenn sie das Gefühl haben, dass das System fair ist und auf ihre Bedürfnisse eingeht, steigt die Bereitschaft, sich einzubringen. Klar ist: Nur wer den Nutzen und die Gerechtigkeit seiner Entlohnung nachvollziehen kann, lässt sich langfristig motivieren und ist eher bereit, eine höhere Leistung zu erbringen.

Konsequenzen für die Praxis

Die Analyse zeigt: Variable und flexible Vergütungsmodelle können Leistung und Motivation steigern, besonders dann, wenn sie gezielt mit nicht-monetären Anreizen kombiniert werden. So können sie sowohl unterschiedliche Bedürfnisse der Mitarbeitenden als auch strategische Unternehmensziele gleichermaßen ansprechen. Diese Erkenntnis spiegelt sich deutlich im New-Pay-Modell wider. Zentrale Erfolgsfaktoren von New Pay sind

- ▮ die aktive Einbindung der Mitarbeitenden in Entscheidungen rund um ihre Entlohnung,
- ▮ eine ausgewogene Mischung aus variablen (monetären) und nicht-monetären Bestandteilen sowie
- ▮ eine kontinuierliche Anpassung an veränderte Anforderungen.

Elemente und Wirkungen flexibler Vergütung

Elemente	Wirkung auf Leistung	Motivation
Leistungs- und zielorientierte Gestaltung	++	++
Nicht-monetäre Anreize	+	++
Individualisierung	+	++
Kommunikation	+	++
Subjektive Wahrnehmung	++	++

Abb. | Quelle: eigene Darstellung

Dabei zeigt sich: Variable Gehaltsbestandteile wirken stärker auf die Leistung, während nicht-monetäre Elemente vor allem die Motivation fördern. Diese Erkenntnis wird durch folgende etablierte Theorien gestützt:

- ▮ Die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1985) erklärt, warum immaterielle Anreize funktionieren: Sie sprechen das Bedürfnis nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit an.
- ▮ Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg et al. (1959) unterstreicht die Notwendigkeit einer ausgewogenen Entlohnung (Hygienefaktor Gehalt) und motivierender Faktoren wie Anerkennung.
- ▮ Die Erwartungstheorie von Vroom (1964) macht klar: Mitarbeitende leisten mehr, wenn sie einen klaren Zusammenhang zwischen Leistung und Vergütung erkennen.

Allerdings: Eine zu starke Ausrichtung auf variable Vergütung kann die innere Motivation beeinträchtigen, ein Effekt, den die Selbstbestimmungstheorie ebenfalls bestätigt. Wer als Unternehmen also nur mit Boni arbeitet, riskiert, kurzfristige Erfolge

auf Kosten der langfristigen Motivation und Leistung zu erzielen.

Fünf Schritte eines wirksamen Entlohnungssystems

Ein gutes Vergütungssystem muss strategisch ausgerichtet, individuell passend und für alle nachvollziehbar sein. Im Folgenden werden fünf Schritte vorgestellt, die Unternehmen bei der Gestaltung unterstützen:

- ▮ **Eine faire Grundvergütung schaffen.** Ein erster Schritt ist die Einteilung in sogenannte Jobfamilien, also Gruppen von Stellen mit ähnlichen Anforderungen oder Tätigkeitsfeldern. Sie helfen Unternehmen dabei, Aufgaben klarer zu strukturieren und Mitarbeitende systematisch weiterzuentwickeln. Innerhalb dieser Familien werden konkrete Modelljobs (z.B. „Senior Automotive Engineer“) definiert. Sie unterscheiden sich durch ihre Anforderungsprofile und sind jeweils eindeutig Gehaltsstufen zugeordnet. Eine transparente Darstellung des Systems stellt sicher, dass jede Mitarbeiterin und

Vor dem Hintergrund, dass Sinnhaftigkeit und Work-Life-Balance wichtiger werden, lohnt es sich, immaterielle Anreize zu setzen. Anerkennung, Gestaltungsfreiraum und Weiterbildung stehen hoch im Kurs.

jeder Mitarbeiter ihre beziehungsweise seine Einstufung sowie die ihrer Kolleginnen und Kollegen nachvollziehen kann.

\ **Variable Vergütung gezielt einsetzen.** Ob und wie stark variable Bestandteile genutzt werden, ist eine strategische Entscheidung. Laut Grunau et al. (2025) liegt der variable Anteil in deutschen Unternehmen bei Führungskräften bei rund zehn Prozent, bei Nichtführungskräften bei etwa sieben Prozent. Dabei zeigt sich: Ein zu starker Fokus auf die individuelle Leistung erhöht die Krankheitsquote. Und: Wo Teamarbeit im Vordergrund steht, sollte auch die variable Vergütung team- oder unternehmensbezogen gestaltet werden. Im Sinne von New Pay fördert dies zudem Kooperation und Partizipation. Fortgeschrittene Modelle rechnen sogar interne Leistungen zwischen Abteilungen ab – wie externe Dienstleister. Damit wird nicht nur Transparenz geschaffen, sondern auch ein möglicher fundierter Ausgangspunkt für variable Vergütung auf Grundlage von Teamleistung.

\ **Nicht-monetäre Anreize ernst nehmen.** Nicht-monetäre Vergütung, also Anerkennung, Flexibilität, Weiterbildungsmöglichkeiten et cetera, spiegelt die Unternehmenskultur wider und wird vor allem durch Führungskräfte getragen. Wer hier etwas bewegen will, muss seine Werte und Führungsprinzipien aktiv gestalten – und weiterentwickeln. Gerade in Zeiten, in denen Sinnhaftigkeit und Work-Life-Balance wichtig sind, lohnt sich der Fokus auf immaterielle Anreize.

\ **Flexible Vergütung mit Bedacht nutzen.** Bei der Frage, inwieweit flexible Vergütungsbestandteile angeboten werden sollen, gilt es, zwei Seiten abzuwägen:

einerseits die positive Wirkung auf Leistung und Motivation durch Individualisierung sowie subjektive Wahrnehmung von Fairness und Nutzen und andererseits den höheren Verwaltungsaufwand. Mit einer gezielten Gestaltung flexibler Vergütung lässt sich jedoch dem Trend zu Work-Life-Balance (mehr Zeit statt mehr Geld) sowie zur individuellen Ausgestaltung der Entlohnung (mehr Geld oder Sachleistungen wie Dienstwagen, betriebliche Altersvorsorge) Rechnung tragen.

\ **New Pay als ganzheitlicher Ansatz.** New Pay fasst all diese Elemente zusammen: feste und variable Vergütung, nicht-monetäre Anreize und flexible Gestaltungsmöglichkeiten, verbunden mit Transparenz, Kooperation, Selbstverantwortung, Fairness und Partizipation. Wie weit ein Unternehmen diesen Weg mitzugehen in der Lage ist, hängt allerdings von vielen Faktoren ab: von der Branche, der Unternehmensgröße, den Werten und der Kultur.

Handlungsempfehlungen für die Umsetzung

Transparente Grundvergütung durch partizipative Strukturen sichern. Eine nach Anforderungen bewertete und nachvollziehbare Grundvergütung bildet die Basis eines fairen Entlohnungssystems. Ein kleines Gehaltsteam (5 bis 7 Personen), bestehend aus Mitarbeitenden unterschiedlicher Hierarchieebenen und Bereiche, unterstützt dabei die Entwicklung und Umsetzung. Ist ein Betriebsrat vorhanden, kann dessen frühzeitige Einbeziehung sinnvoll sein.

Variable Vergütung auf messbare Erfolge ausrichten. Der Erfolg eines Jobs muss klar

Variable Vergütung

Auch bekannt als leistungs- oder erfolgsabhängige Entlohnung. Hier hängt ein Teil des Gehalts von der erbrachten Leistung oder dem erreichten Erfolg ab. Laut Grunau et al. (2025) spielt bei der variablen Vergütung von Führungskräften in deutschen Unternehmen vor allem der Unternehmenserfolg eine große Rolle, gefolgt von individueller Leistung und Teamleistung. Bei Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung steht die persönliche Leistung im Vordergrund.

Nicht-monetäre Vergütung

Diese Anreize haben keinen direkten Geldwert, motivieren aber oft stärker als Geld. Beispiele sind: Anerkennung, Lob, sinnstiftende Arbeit, flexible Arbeitszeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten oder Entwicklungsperspektiven. Auch kleine Geschenke wie Rabattgutscheine oder symbolische Auszeichnungen zählen dazu.

Flexible Vergütung

Hier geht es um Wahlmöglichkeiten. Mitarbeitende können beispielsweise zwischen höherem Gehalt oder mehr Freizeit, der Möglichkeit eines Sabbaticals, Jobsharing, einem Dienstwagen oder einer betrieblichen Altersvorsorge wählen. Ziel ist es, die Entlohnung an individuelle Lebensumstände und Bedürfnisse anzupassen.

New Pay

New Pay ist eine Weiterentwicklung flexibler Vergütung. Es geht dabei nicht nur um die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, sondern auch um die Integration strategischer Unternehmensziele und veränderter Marktbedingungen. Kernmerkmale von New Pay sind: Transparenz, Flexibilität, Kooperation, Selbstverantwortung, Fairness, Partizipation und ständige Weiterentwicklung des Systems.

Im Vertrieb, wo Mitarbeitende ihren Deckungsbeitrag weitgehend durch eigene Leistung erwirtschaften, empfiehlt sich eine stärkere individuelle Vergütung.

Das Entlohnungssystem muss stringent kommuniziert werden.
Geeignete Kanäle sind Intranet, Mitarbeiterversammlungen, Unternehmenszeitung, regelmäßige Fragerunden an fixen Orten und Zeiten.

definiert und objektiv messbar sein: Ist es die Einzelleistung oder die Teamleistung, die dafür maßgeblich ist, oder der Gesamterfolg des Unternehmens? Objektive Kennzahlen bilden dafür die beste Grundlage. Subjektive Zielvereinbarungen mit qualitativen und nicht exakt messbaren Zielen sind dagegen oft schwer nachvollziehbar und können kontraproduktiv wirken, wenn die Hintergründe der vereinbarten Ziele für eine der beteiligten Parteien nicht ersichtlich sind. Am Handeln Einzelner orientierte Ziele führen zudem nicht selten zu taktischem Verhalten und dem Zurückhalten von Informationen.

Variable Vergütung differenziert nach Arbeitskontext gestalten. In Vertriebsumgebungen, in denen Mitarbeitende ihren Deckungsbeitrag weitgehend durch individuelle Leistung erwirtschaften, ist eine stärkere individuelle Vergütung sinnvoll. Ist die Leistung jedoch teamabhängig, sollte auch die variable Vergütung dort ansetzen. Bei gemischter Leistungserbringung empfiehlt sich ein kombinierter Ansatz. In Non-Profit-Organisationen ist variable Vergütung meist weniger geeignet.

Variable Vergütung strategisch abstimmen. Die Ausgestaltung variabler Bestandteile sollte immer auch die langfristigen Ziele und die strategische Ausrichtung des Unternehmens unterstützen. So steuert sie nicht nur kurzfristige Leistung, sondern idealerweise auch langfristige Entwicklung.

Nicht-monetäre Anreize gezielt in die Unternehmenskultur integrieren. Nicht-monetäre Anreize wirken motivierend – vorausgesetzt, sie sind Teil der gelebten Kultur. Dazu gehören Anerkennung, sinnstiftende

Arbeit, flexible Arbeitszeiten oder Modelle wie Sabbaticals. Diese Aspekte benötigen sowohl Führungskompetenz als auch strukturelle Rahmenbedingungen. Führungsleitlinien, Werteorientierung und Weiterentwicklung von Führungskräften sind ebenso wichtig wie die Schaffung flexibler Arbeitsbedingungen. Langfristigkeit und Konsistenz sind dabei entscheidend.

Flexible Vergütung auf Wunsch und Machbarkeit abstimmen. Flexible Vergütung lässt sich am besten gemeinsam mit den Mitarbeitenden entwickeln, idealerweise in interdisziplinären Teams. Unternehmen sollten die Wünsche der Belegschaft erheben und gegen den administrativen Aufwand abwägen. Beispiel: weniger Gehalt, aber ein Elektro-Dienstauto – über Partnerleasing einfach umsetzbar und mit steuerlichen Vorteilen verbunden.

New Pay als strategisches Gestaltungsfeld nutzen. Wie weit ein Unternehmen in Richtung New Pay geht, hängt stark von seiner Branche, Größe, Geschichte, Kultur und strategischen Ausrichtung ab. Ein universelles Modell gibt es nicht. Entscheidend ist eine stimmige Entlohnung, die zur Organisation passt und deren Ziele aktiv unterstützt.

Kommunikation und Weiterentwicklung systematisch verankern. Das Gehaltsteam ist für die Kommunikation des Systems verantwortlich. Ein klarer Kommunikationsplan hilft, das Entlohnungssystem zu erklären und Akzeptanz zu schaffen. Instrumente können sein: Darstellung im Intranet, Mitarbeiterversammlungen, Unternehmenszeitung, regelmäßige Fragestunden an fixen Orten und Zeiten. Im Übrigen „lebt“ ein Vergütungs-

system – seine kontinuierliche Weiterentwicklung ist essenziell.

Fazit

Der Aufbau eines wirksamen Vergütungssystems ist kein Selbstläufer. Es braucht dafür Zeit, Ressourcen und einen kontinuierlichen Abstimmungsprozess. Doch das Potenzial, das in einem gut gestalteten System steckt – Motivation zu stärken, Leistung zu steigern, strategische Ziele zu flankieren und Mitarbeitende langfristig an das Unternehmen zu binden –, macht den Aufwand mehr als wett. Vergütung wirkt am besten, wenn sie auf der einen Seite messbar Erfolg abbildet und auf der anderen Seite deutlich mehr ist, als nur monetäre Anreize zu setzen. Wer heute als Unternehmen motivierend entlohnen will, kombiniert und nutzt Transparenz, Flexibilität, Fairness und Partizipation.

Literatur

Business Wire (2024): New Canva survey highlights the power of recognition in the workplace; www.businesswire.com/news/home/20241001404509/en/New-Canva-Survey-Highlights-the-Power-of-Recognition-in-the-Workplace

Deci, E. L. / Ryan, R. M. (1985): Intrinsic motivation and self-determination in human behavior, New York

Grunau, P. et al. (2025): Leistungsorientierung lohnt sich – aber nur mit kollektiven Zielen. Performance Management in deutschen Betrieben, IAB-Kurzbericht, 11; <https://doku.iab.de/kurzber/2025/kb2025-11.pdf>

Herzberg, F. et al. (1959): The motivation to work (2nd ed.), New York

Schumacher, J. (2025): Flexible Entlohnung: Auswirkungen auf Mitarbeiter*innenmotivation und -leistung – Eine systematische Literaturanalyse, Bachelorarbeit FH Salzburg

Vroom, V. H. (1964): Work and motivation, New York