

Fair Pay ist unfair, wenn das Mittelmaß gewinnt

Der Beitrag von Fair Pay für mehr Ownership

Prof. Dr. Michael Christ

Praxisforum Total Rewards
29.4.2025

Fair Pay & Ownership

Mittelmaß

Das neue New
Normal

Ownership

Warum?

**Ownership &
Fair Pay**

Fazit

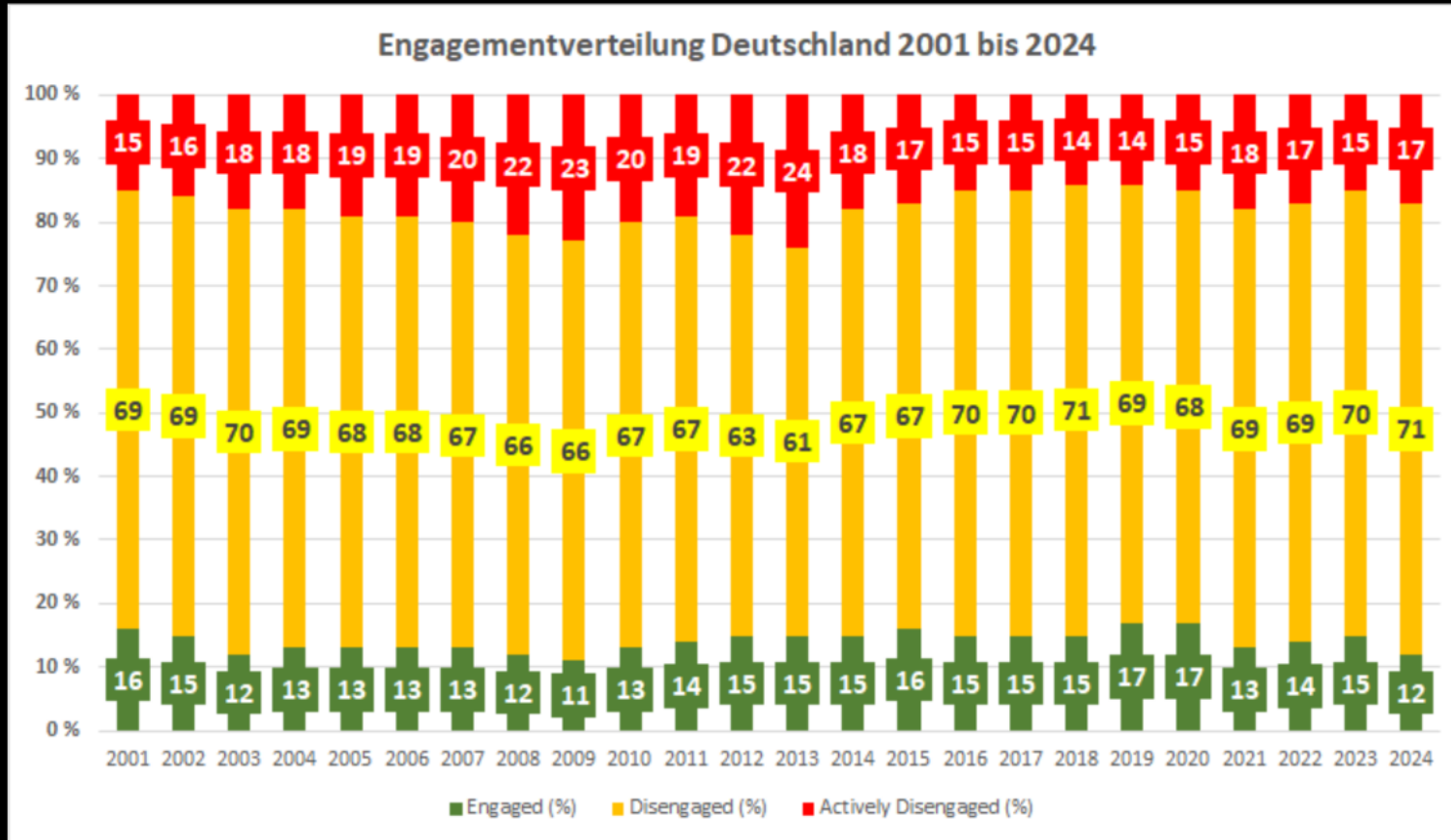
Mittelmaß

Das neue New Normal

**Worüber reden
wir?**

**Was ist das
Problem?**

Deutschland: 20 Jahren Engagement-Desaster



actively
disengaged

not
engaged

engaged

DISENGAGEMENT
ZONE

... über 70% disengaged ...wir haben uns anscheinend daran gewöhnt!!!

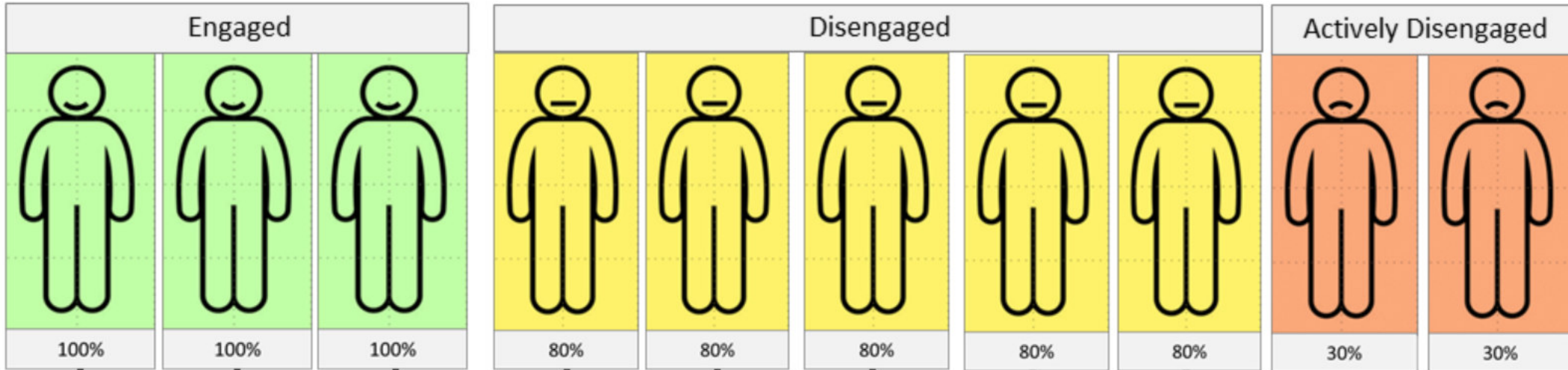
Mittelmaß

Das neue New Normal

**Worüber reden
wir?**

**Was ist das
Problem?**

Mittelmaß - Was bedeuten 70% Disengagement eigentlich?



Engaged employees:

- wollen Dinge bewegen
- denken und handeln über die Stellenbeschreibungen hinaus
- treiben Innovation voran
- wirken wie "Freiwillige"

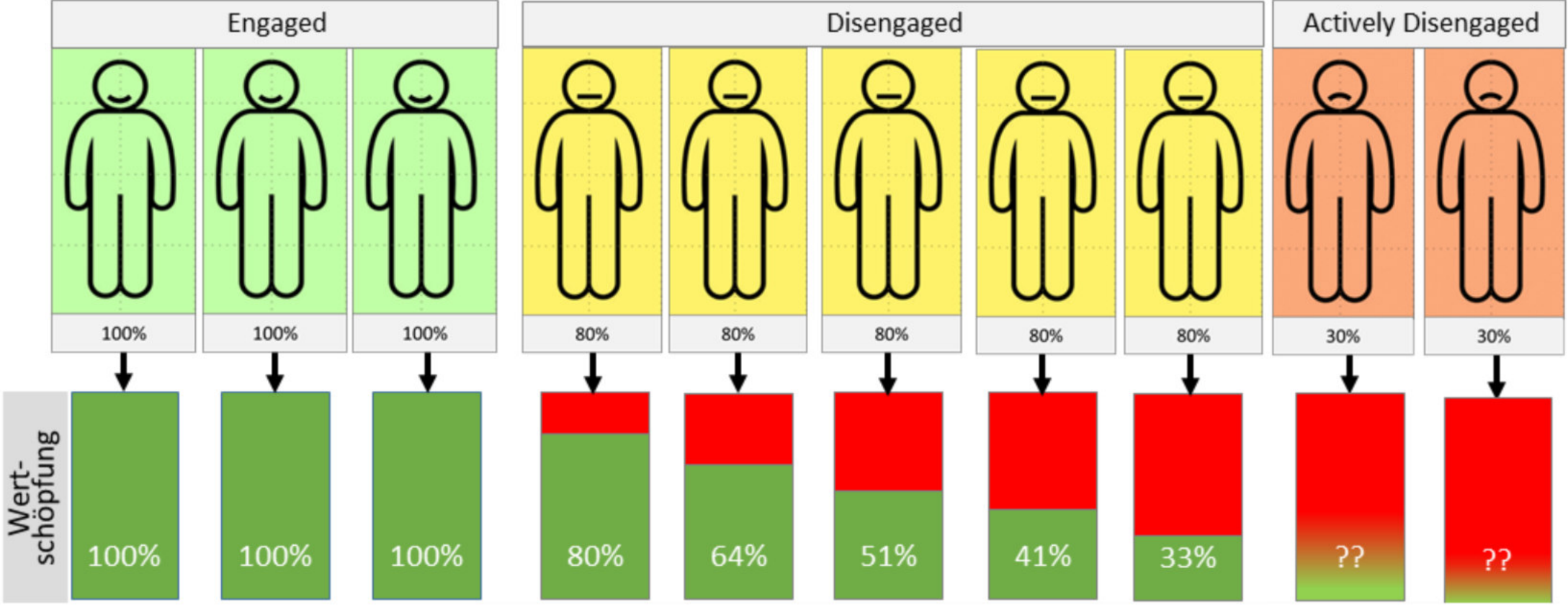
Disengaged employees:

- sind nicht offen feindlich oder störend
- tun gerade genug, um die Anforderungen zu erfüllen
- schlafwandeln durch ihren Tag
- machen sich wenig Sorgen über Kunden, Produktivität oder Qualität
- haben im Wesentlichen "ausgecheckt"

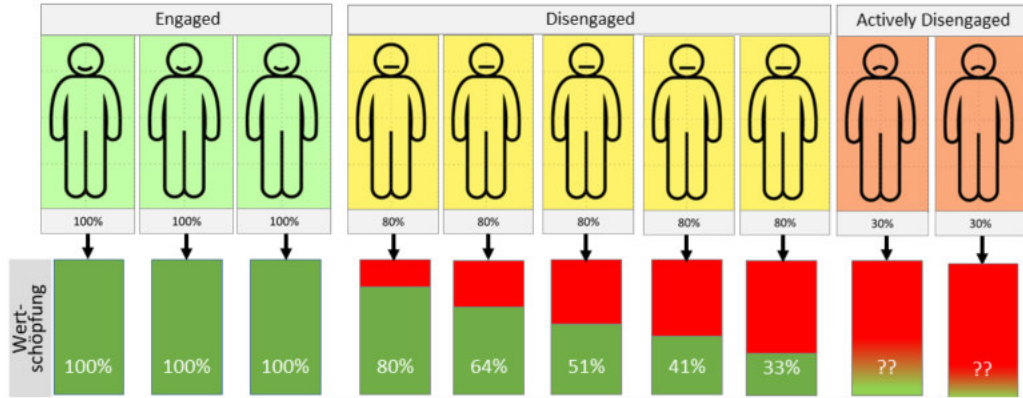
Actively Disengagend employees:

- hassen ihren Job und lassen das andere spüren
- verbreiten Negativität
- arbeiten gegen jede Veränderung
- untergraben die Motivation anderer
- kritisieren destruktiv
- sehen sich als Opfer

Mittelmaß - Was bedeuten 70% Disengagement eigentlich?



Mittelmaß - Wie geht man damit um?

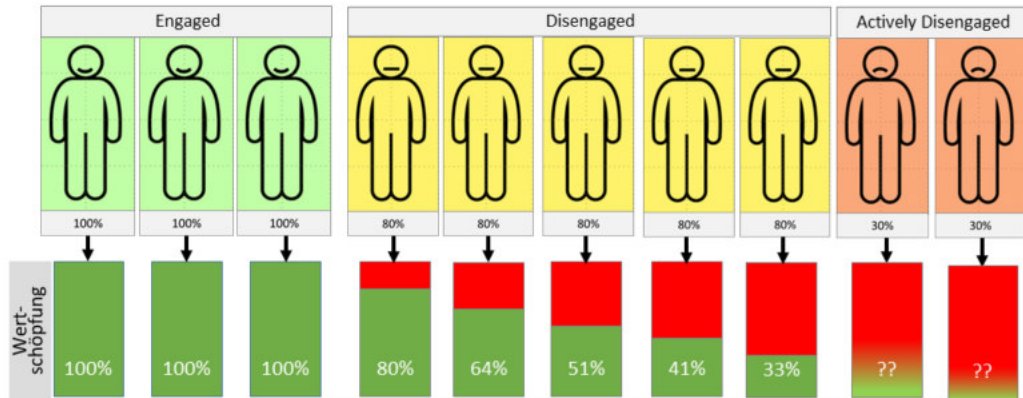


Mittelmaß reduziert die Wertschöpfung auf weniger als 30%?

Was löst das bei Ihnen aus?



Mittelmaß - Wie geht man damit um?



Mittelmaß reduziert die Wertschöpfung auf weniger als 30%?



Stimmt, aber es wird schlimmer!

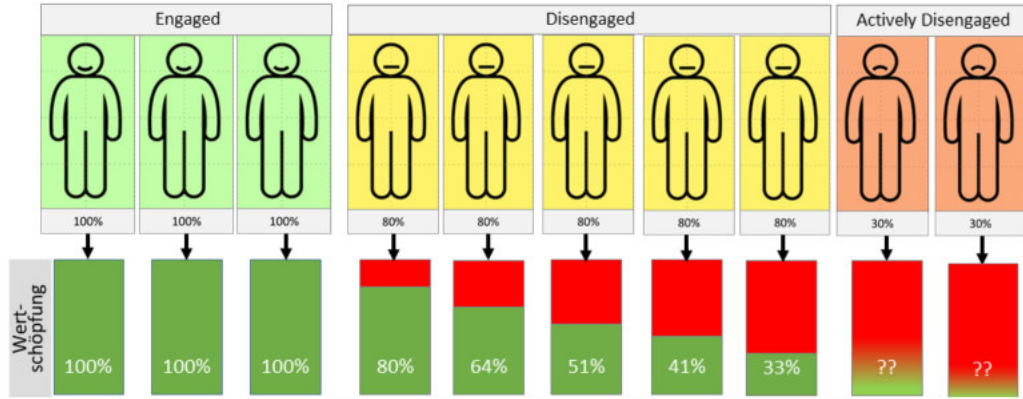
Der Fachkräftemangel:

- ist strukturell
- führt zu chronischer Überlastung bei den Engaged
- dient als Ausrede bei den Disengaged

Die Reflexe:

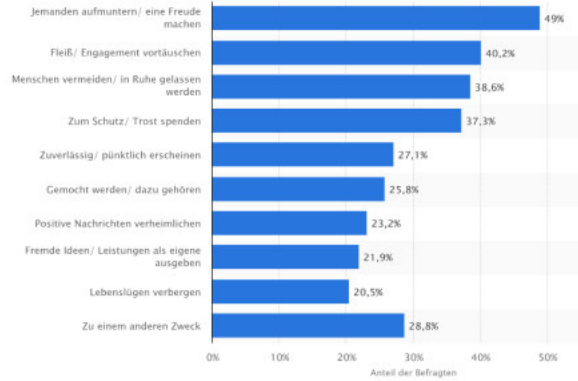
1. Verharmlosung: "Das war doch schon immer so!!!!!"

Mittelmaß - Wie geht man damit um?



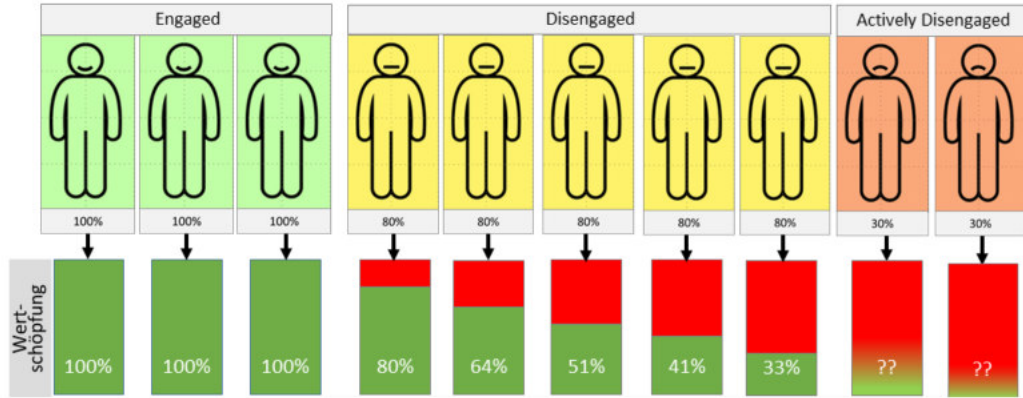
Mittelmaß reduziert die Wertschöpfung auf weniger als 30%?

Warum haben Sie gestern gelogen?



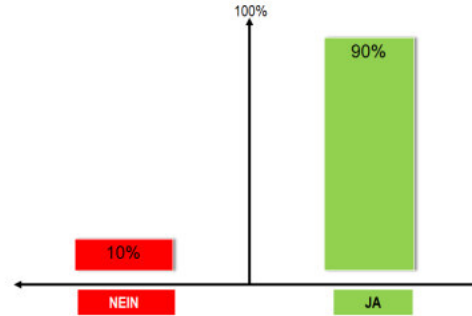
Überlastung als Ausrede? Klingt krass

Mittelmaß - Wie geht man damit um?



Mittelmaß reduziert die Wertschöpfung auf weniger als 30%?

Was passiert, wenn man deutsche Autofahrer fragt: „Fahren Sie besser als der Durchschnitt?“



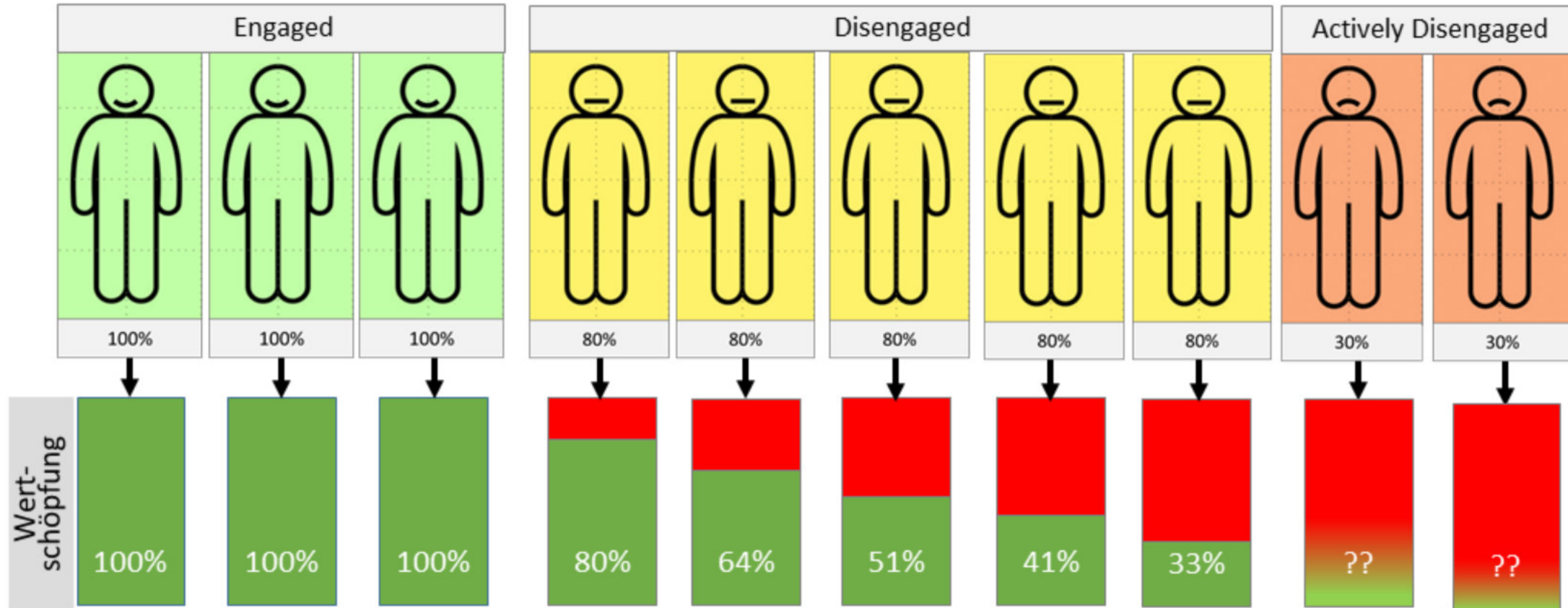
Kein Mittelmaß in deinem Team?

- Statistisch unwahrscheinlich
- Massiv verdeckte Unterforderung
- Mittelmaß bereits als New Normal?

Die Reflexe:

2. Die Verleugnung: "In meinem Team ist das anders!!!!"

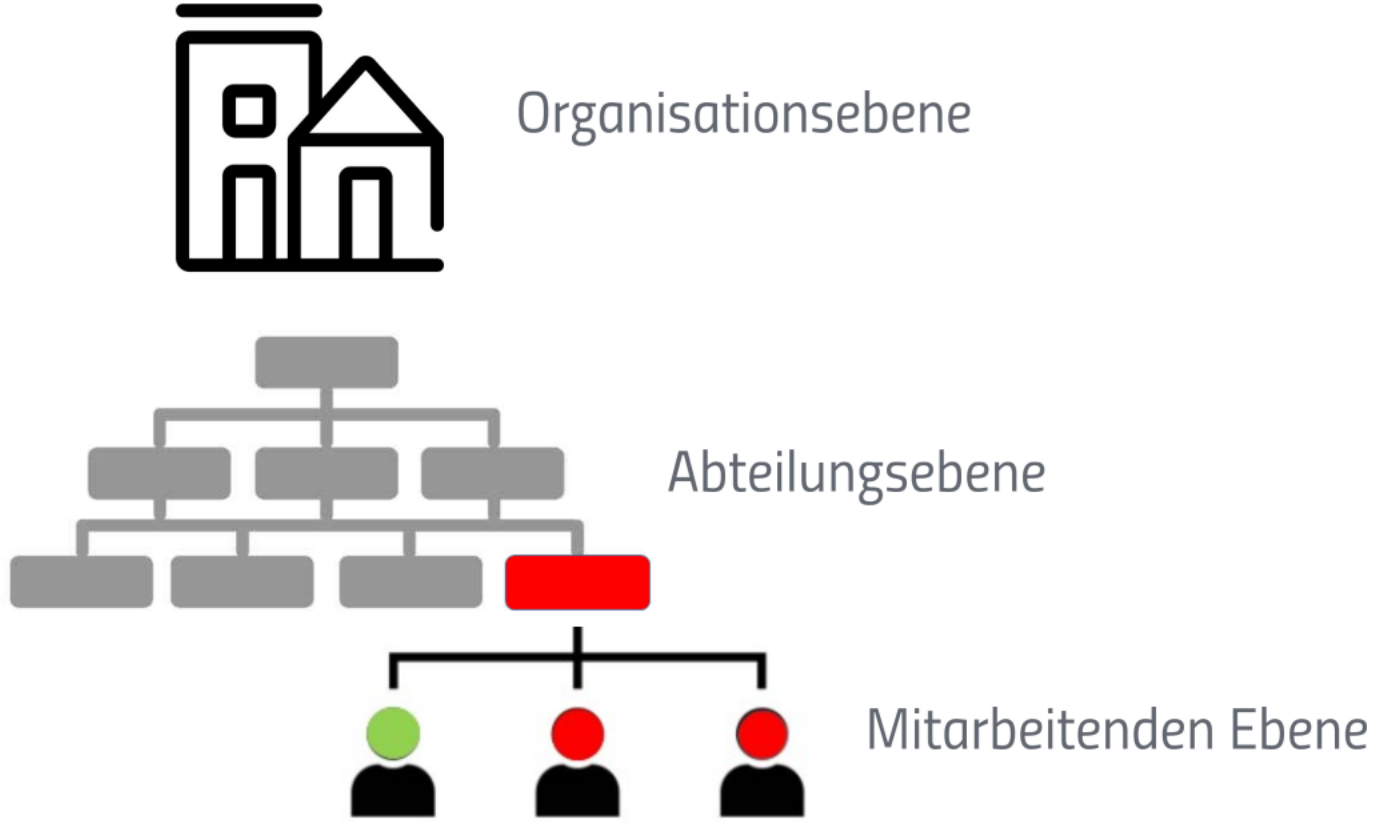
Mittelmaß - Was bedeuten 70% Disengagement eigentlich?



Halten wir fest:

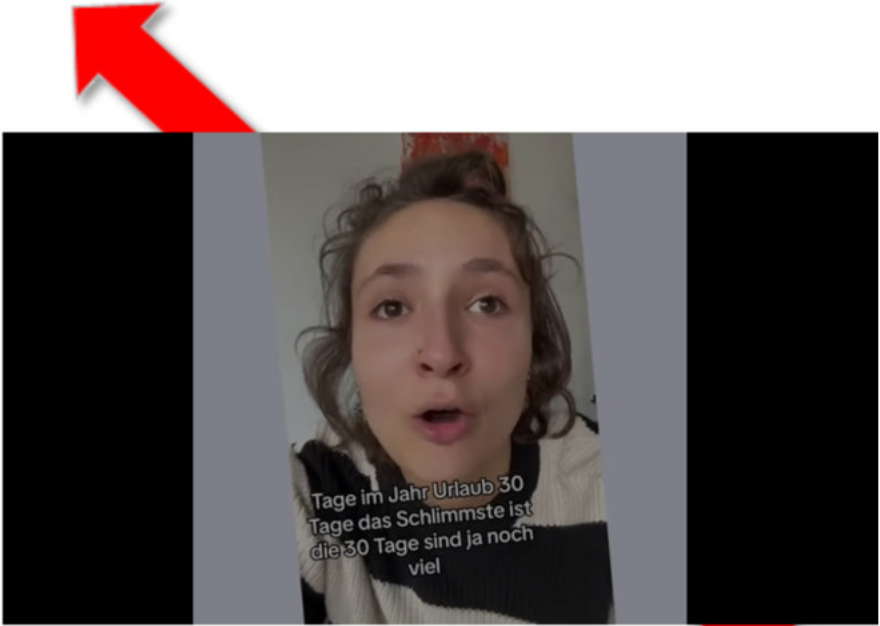
Schwachleistung in Teams: signifikant, häufig verdeckt, vielfach kompensiert

70% Mittelmaß prallt auf die Logik unseres Wirtschaftssystems



Arbeit, Leistung und Leben: Ein "entweder-oder-Konflikt"?

Arbeit



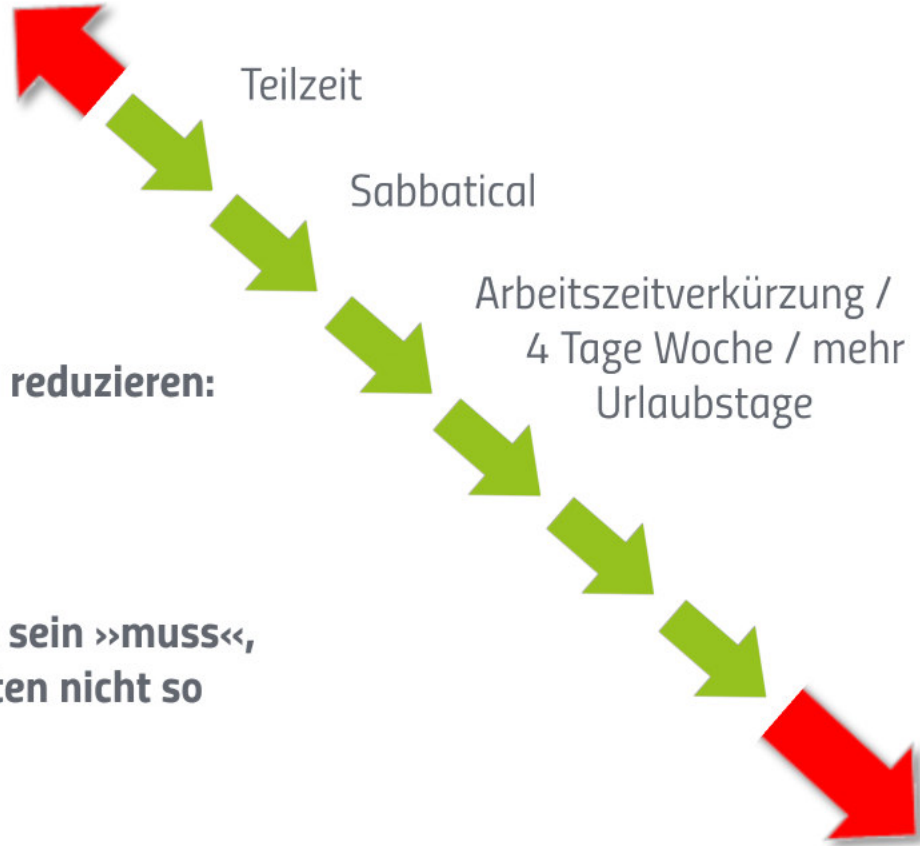
Leben

Arbeit, Leistung und Leben: Ein "entweder-oder-Konflikt"?

Überlastung
Stress
Burnout

Ausbeutung, Kontrolle, Unterbezahlung, Monotonie, Zeitdruck, Existenzangst, Fremdbestimmung, Mobbing, Karrierezwang, Imbalance, Unsicherheit, Leistungsdruck, Pendeln, Unzufriedenheit, Mobbing, Karrierezwang, Imbalance, Liebesgesellschaft

Arbeit



Die Logik ist doch klar!!
Lasst uns Arbeit maximal reduzieren:

... und wenn Arbeit schon sein »muss«,
dann soll sie sich wenigsten nicht so
anfühlen:

Und wenn wir das alles haben? Alles gut?



Leben

Glück
Freiheit
Liebe
Freude

Hoffnung, Erfolg, Dankbarkeit, Gesundheit, Erfüllung, Zufriedenheit, Abenteuer, Kreativität, Gemeinschaft, Leichtigkeit, Gelassenheit

Arbeit, Leistung und Leben: **KEIN** "entweder-oder-Konflikt"?

Arbeit



Unternehmerinnen und Unternehmer:

- arbeiten länger und intensiver
- sind signifikant glücklicher als *Arbeitnehmer*

(Stephan et al. 2023; Shir und Ryff 2022)

Leben

Mittelmaß

Das neue New Normal

**Worüber reden
wir?**

**Was ist das
Problem?**

Fair Pay & Ownership





Ownership



Was ist das?

Ownership

Was ist das eigentlich?

Ownership
Verantwortung
Accountability

Sich etwas zu eigen machen

Eigeninitiative, Identifikation, Ehrlichkeit, Konsequenz, Führung, Integrität, Initiative, Transparenz, Entscheidungsfreiheit, Verinnerlichung, Leidenschaft, Rechenschaftspflicht, Verbindlichkeit, Engagement, Aneignung, Zuverlässigkeit, Selbstwirksamkeit, Kontrolle, Verpflichtung, Selbstverpflichtung, Übernahme, Eigenverantwortung



Merkmale von Organisationen im Mittelmaß

Passivitätskultur und Innovationsfeindlichkeit

- massiver Mangel an Enthusiasmus
- statt sich hervorzutun, wird Durchmogeln präferiert
- Mitarbeitenden warten auf Anweisungen
- sie akzeptieren das Suboptimale und klagen lieber
- sie definieren ihre Zuständigkeiten bewusst eng
- Fehler oder Verzögerungen sind immer als das Resultat anderer
- eine ›Ja, aber - Kultur‹ des Widerstands ist zementiert

**Owner machen sich ihre Arbeit
"zu eigen"**



**Mittelmaß-Mitarbeitenden ist ihre Arbeit
bestenfalls "egal"**

Ownership

Was ist das eigentlich?



**Owner machen sich ihre Arbeit
"zu eigen"**

Owner sind anders:

Merkmale eine Ownership-Kultur

- Mitarbeitende investieren gerne Energie und Zeit in ihre Aufgaben
- sie sehen Erfüllung, Selbstverwirklichung und Selbstwirksamkeit als "Verzinsung" ihres Invests - nicht Geld.
- sie identifizieren sich mit dem was sie tun
- sie wollen, dass es "gut wird"
- wenn es "gut wird", spüren sie eine tiefe Zufriedenheit und Glück
- Sie machen sich das was sie tun "zu eigen"
 - sie übernehmen Ownership!

Owner erleben Arbeit und Leben nicht als Gegensatz

Ownership

Was ist das eigentlich?



**Owner machen sich ihre Arbeit
"zu eigen"**

Wie erreicht man Ownership?

**"Führung" ist für 70% des Teamerfolgs
verantwortlich**

Ownership

Was ist das eigentlich?



Owner machen sich ihre Arbeit
"zu eigen"

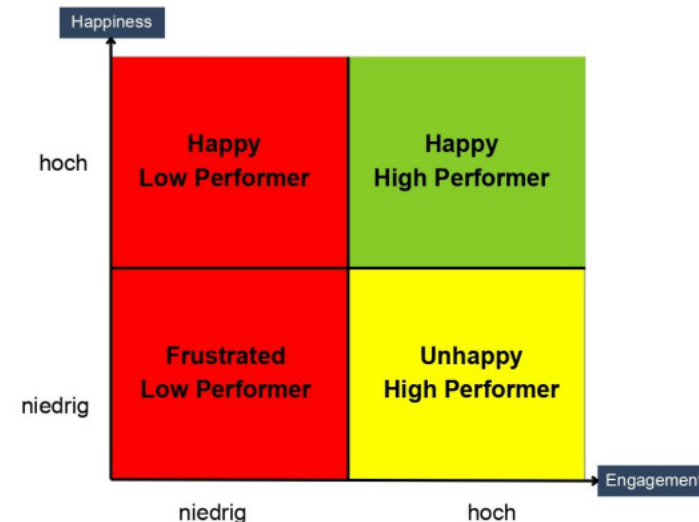
Happiness & Performance?

Der Glaubenssatz schlechthin

Happy employees sind motivierter, **engagierter**, innovativer, weniger krank, loyaler zur Firma und wirken positiv auf die Kundenbeziehung.

Happiness ist:

- zu 90 durch DNA und Persönlichkeit bestimmt
- ein Setpoint zu dem Menschen zurückkehren
- altersabhängig und verläuft als U-Kurve
- mit Performance beliebig kombiniert:



Ownership

Was ist das eigentlich?



**Owner machen sich ihre Arbeit
"zu eigen"**

Happiness & Performance?

Der Glaubenssatz schlechthin

Happy employees sind motivierter, **engagierter**, innovativer, weniger krank, loyaler zur Firma und wirken positiv auf die Kundenbeziehung.

FAKT:

Jahrzehnte an Forschung haben gezeigt, dass die Korrelation zwischen Job Satisfaction und Job Performance schwach bis nicht ausgeprägt ist.

Schwacher Zusammenhang z.B. bei Laffaldano & Muchinsky 1985; Judge 2001; Vroom 1964, Ahmad 2010, Riketta 2008;

"Layen glauben bis heute dennoch fest daran, dass "zufriedene" oder "happy employees" produktiver sind"

(Fisher 2010, Journal of Organizational Behavior)

**Verabschiede dich vom
"More Happy - more Engaged"
Mythos**

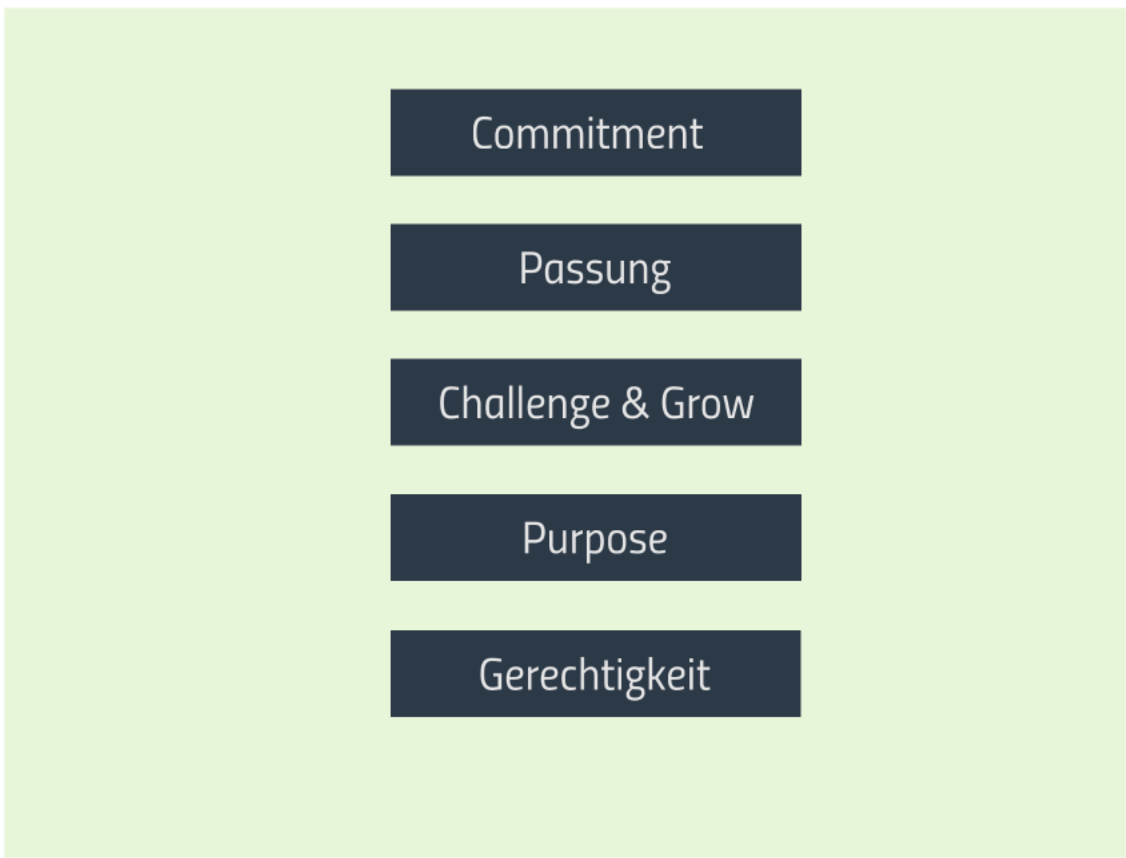
Ownership

Was ist das eigentlich?



**Owner machen sich ihre Arbeit
"zu eigen"**

Ownership basiert auf 5 Treibern



**"Führung" ist für 70% des Teamerfolgs
verantwortlich**

Ownership & Fair Pay

3 Ownership Treiber mit
C&B Relevanz

Passung

Commitment

Justice



Ganzheitliche Passung

Passung - Baustein einer Ownershipkultur

Commitment

Passung

Challenge & Grow

Purpose

Gerechtigkeit

Holistic Fit:
Passung in 5 Dimensionen

Person-Organization Fit

Stimmen Werte und
Persönlichkeit mit der Kultur
des Unternehmens überein?

Reality Check

- **Intransparente** Unternehmenskultur:
nur 40% der Unternehmen geben Einblicke
- **Schönfärberei:**
nur 25% bestätigen Match von Ausschreibung und Realität
- **Betrug:**
über 30% fühlen sich aktiv über die Unternehmenskultur getäuscht
- **Passt nicht:**
knapp 50% sind unsicher, ob sie zur Unternehmenskultur passen

Passung - Baustein einer Ownershipkultur

Commitment

Passung

Challenge & Grow

Purpose

Gerechtigkeit

Holistic Fit:
Passung in 5 Dimensionen

Person-Organization Fit

Person-Profession Fit

Stimmen Werte und
Persönlichkeit mit den
Anforderungen des Berufs
überein?

Reality Check

Unzufrieden: Fast 60 Prozent sind nicht zufrieden mit ihrer Ausbildung
Bessere Alternative: 30% hätten lieber eine andere Ausbildung absolviert
Enttäuschung: 35 - 50% bereuen ihre Berufswahl

Passung - Baustein einer Ownershipkultur

Commitment

Passung

Challenge & Grow

Purpose

Gerechtigkeit

Wenn die Passung nicht stimmt....



**... ist für erfolgreiches Comp & Ben
der erste Hemdknopf schon falsch
zugeknöpft!**

Ownership & Fair Pay

3 Ownership Treiber mit
C&B Relevanz

Passung

Commitment

Justice

Commitment: Baustein einer Ownershipkultur

Commitment

Passung

Challenge & Grow

Purpose

Gerechtigkeit

- Organizational Citizenship
- Stolz auf die eigene Arbeit
- starkes Gefühl der Zugehörigkeit
- Botschafter des Unternehmens



Ausprägungen

kalkulatorisch

- **"need to"**
- Angst vor Kosten und Verlusten des Wechsels

normativ

- **"ought to"**
- Schuld, Dankbarkeit

affektiv

- **„want to"**
- Verbundenheit, Loyalität, Stolz, Freude

Commitment: Baustein einer Ownershipkultur

Commitment

Passung

Challenge & Grow

Purpose

Gerechtigkeit

- Organizational Citizenship
- Stolz auf die eigene Arbeit
- starkes Gefühl der Zugehörigkeit
- Botschafter des Unternehmens



Ausprägungen

kalkulatorisch

normativ

affektiv

Treiber

- Compensation & Benefits

- Team und Kollegialität

- Aufgaben und Firmenwerte

Commitment: Baustein einer Ownershipkultur

Commitment

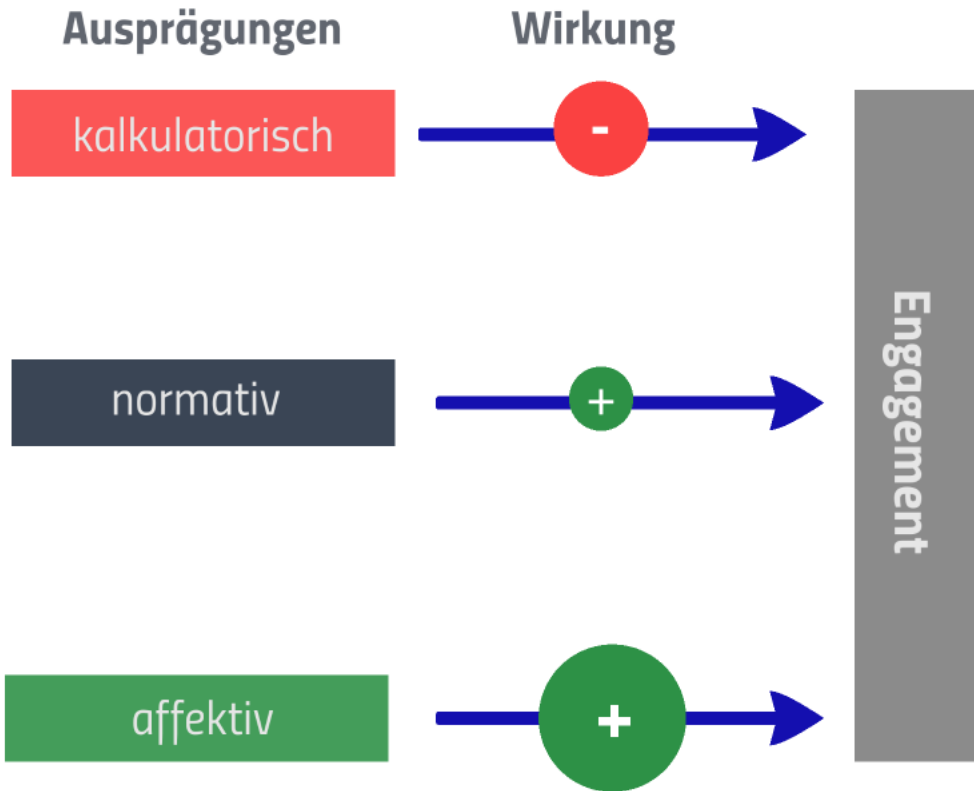
Passung

Challenge & Grow

Purpose

Gerechtigkeit

- Organizational Citizenship
- Stolz auf die eigene Arbeit
- starkes Gefühl der Zugehörigkeit
- Botschafter des Unternehmens



HR-Instrumente die affektives Commitment

- **treiben:** Challenge & Grow, Purpose und ganzheitliche Passung
- **erhalten:** Justice - also faire Karriereentscheidungen und **Fair Pay**

Gerechtigkeit

**Ungerechtigkeit
tötet
Ownership**

Justice und Fair Pay - Baustein einer Ownershipkultur

Commitment

Passung

Challenge & Grow

Purpose

Gerechtigkeit

Gerechtigkeit

- ist eine Emotion
- ist subjektiv
- wird - wenn vorhanden - kaum bewusst reflektiert

Justice und Fair Pay - Baustein einer Ownershipkultur

Commitment

Passung

Challenge & Grow

Purpose

Gerechtigkeit

Reziprozität - was ist das?

- die Erwartung einer fairen Gegenreaktion bei Kooperation
- handeln nach dem "Wie du mir, so ich dir"-Prinzip

Reziprozität hat zwei Ausprägungen:

- Belohnung positiven Verhaltens
- massive Gegenreaktionen bei schädigendem Handeln

Justice und Fair Pay - Baustein einer Ownershipkultur

Commitment

Passung

Challenge & Grow

Purpose

Gerechtigkeit

Verstoß gegen Reziprozität - was passiert?

- Ungerechtigkeit wird erlebt
- das "Bad is stronger than good-Prinzip" wirkt
- Aktivierung von Gehirnregionen, die auch für Ekel zuständig sind
- Rationalität wird ausgebremst
- Wunsch nach Vergeltung oder Wiederherstellung von Gerechtigkeit
- Angriff- oder Flucht-Mechanismen

Auch die Zeugen sind betroffen

Keine Gewöhnungseffekte

Justice und Fair Pay - Baustein einer Ownershipkultur

Commitment

Passung

Challenge & Grow

Purpose

Gerechtigkeit



Was passiert, wenn Ungerechtigkeit kollektiv erlebt wird?

dann reagiert auch das Kollektiv mit:

- Frust, Widerstand
- aggressivem Verhalten
- Passivität, Resignation
- Kündigungswellen
- Disengagement ...

.... der Tod einer Ownership-Kultur

Justice und Fair Pay - Baustein einer Ownershipkultur

Commitment

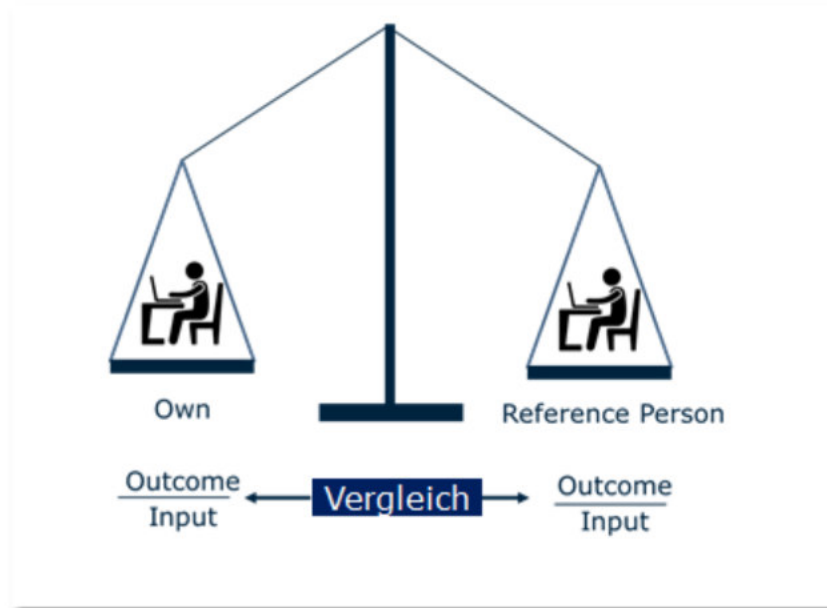
Passung

Challenge & Grow

Purpose

Gerechtigkeit

Die Gerechtigkeitstheorie von Adams



Mitarbeitende vergleichen:

- ihre eigenen Leistungen (Inputs) und die dafür erhaltenen Belohnungen (Outcomes)



- mit den wahrgenommenen Inputs und Outcomes ihrer Kolleginnen und Kollegen
- in ähnlichen Arbeitssituationen

Justice und Fair Pay - Baustein einer Ownershipkultur

Commitment

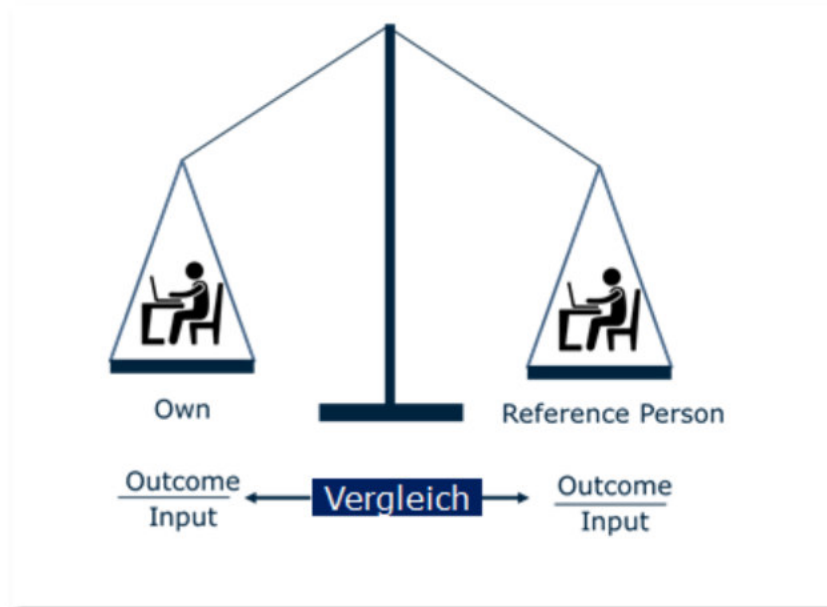
Passung

Challenge & Grow

Purpose

Gerechtigkeit

Die Gerechtigkeitstheorie von Adams



im ausgeglichen
Zustand ist alles fein!



Mitarbeitende vergleichen:

- ihre eigenen Leistungen (Inputs) und die dafür erhaltenen Belohnungen (Outcomes)



- mit den wahrgenommenen Inputs und Outcomes ihrer Kolleginnen und Kollegen
- in ähnlichen Arbeitssituationen

Justice und Fair Pay - Baustein einer Ownershipkultur

Commitment

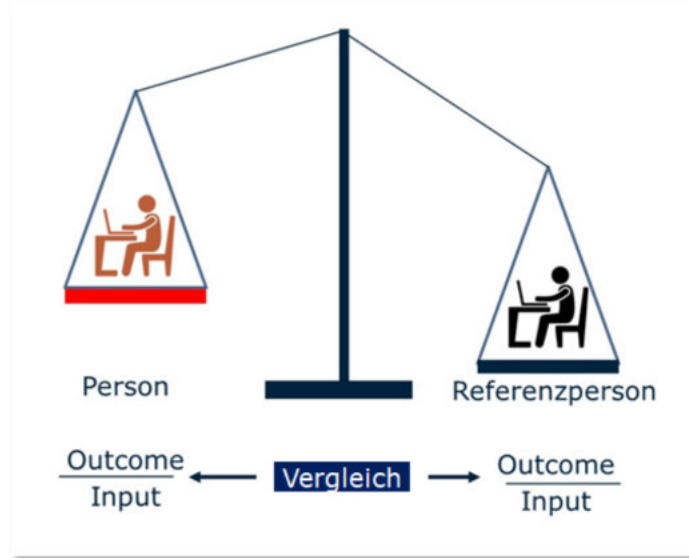
Passung

Challenge & Grow

Purpose

Gerechtigkeit

Die Gerechtigkeitstheorie von Adams



Ungleichbehandlung



unausgeglichener
Zustand = Ungerechtigkeit



... und das Feuerwerk im Kopf beginnt ...

Justice und Fair Pay - Baustein einer Ownershipkultur

Commitment

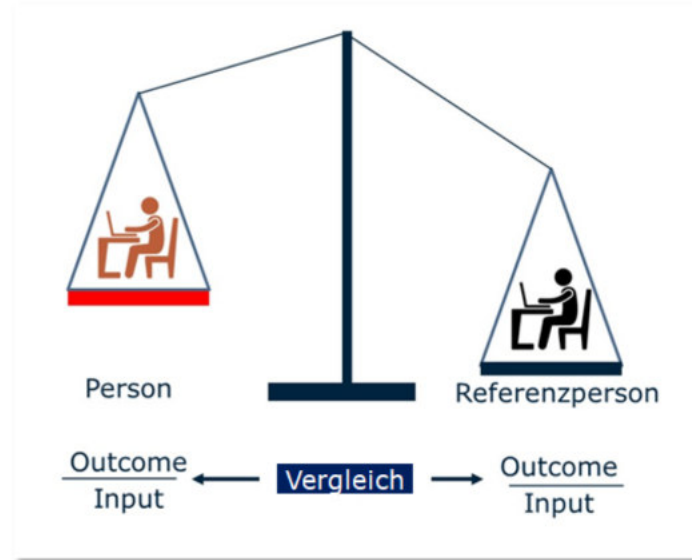
Passung

Challenge & Grow

Purpose

Gerechtigkeit

Die Gerechtigkeitstheorie von Adams



Ungleichbehandlung



unausgeglichener
Zustand = Ungerechtigkeit



Szenarien der Ungerechtigkeit:

- weniger Gehalt bei gleicher/mehr Leistung
- prozentual gleiche Gehaltserhöhung bei Lohngefälle
- weniger Anerkennung und Lob
- mehr Anwesenheit bei gleicher Bezahlung

Justice und Fair Pay - Baustein einer Ownershipkultur

Commitment

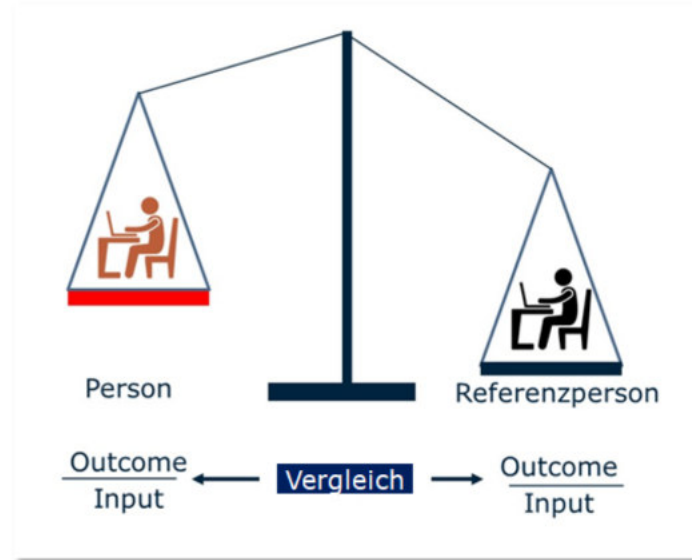
Passung

Challenge & Grow

Purpose

Gerechtigkeit

Die Gerechtigkeitstheorie von Adams



Ungleichbehandlung



unausgeglichener
Zustand = Ungerechtigkeit



Szenarien der Ungerechtigkeit:

- weniger Gehalt bei gleicher/mehr Leistung
- prozentual gleiche Gehaltserhöhung bei Lohngefälle
- weniger Anerkennung und Lob
- mehr Anwesenheit bei gleicher Bezahlung

... und das Feuerwerk im Kopf beginnt ...

Justice und Fair Pay - Baustein einer Ownershipkultur

Commitment

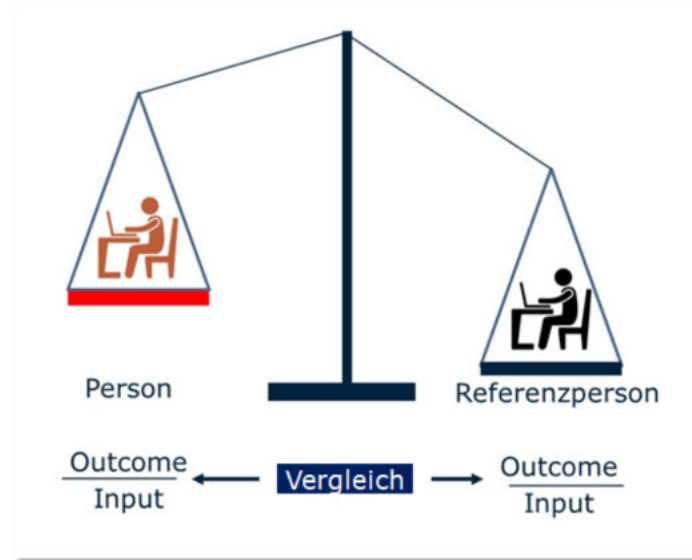
Passung

Challenge & Grow

Purpose

Gerechtigkeit

Die Gerechtigkeitstheorie von Adams



Ungleichbehandlung



unausgeglichener
Zustand = Ungerechtigkeit



Reaktionen bei Ungerechtigkeit:

- Forderung nach mehr Outcome
- Kündigung
- Frust & schädigendes Verhalten
- "Gimpel-Effekt"

... und das Feuerwerk im Kopf beginnt ...

Justice - Baustein einer Ownershipkultur

Commitment

Passung

Challenge & Grow

Purpose

Gerechtigkeit

Damit Ownership möglich ist, müssen Unternehmen:

- unterschiedliche Inputs
- unterschiedlich bewerten
- und gerecht honorieren



There is nothing more unequal than the equal treatment of unequal people.

~ Thomas Jefferson

Halten wir fest: alle Menschen sind gleich - aber ihr Beitrag ist es nicht!!

Fazit

Fair Pay und Ownership

Auf den Punkt gebracht

Ein Unternehmen erhält durch eine Ownership-Kultur einen Wettbewerbsvorteil und kann dadurch Jobsicherheit gewährleisten

... und wer das nicht glaubt, freut sich gerade darüber einen Liegeplatz auf der Titanic ergattert zu haben!!

Auf den Punkt gebracht

Klar: Comp&Ben-Entscheidungen sind
vielschichtig!!



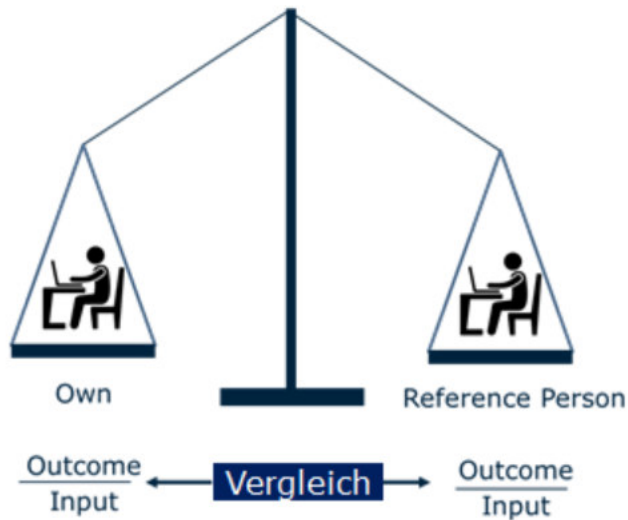
Stellen Sie sich vor, Ihre Mitarbeitenden sollten
Ihr Vergütungssystem mit einem Wort
bewerten:

..... wäre dieses Wort dann das Wort

"gerecht?"

Auf den Punkt gebracht

Justice ist der Treiber für
Comp&Ben-Entscheidungen

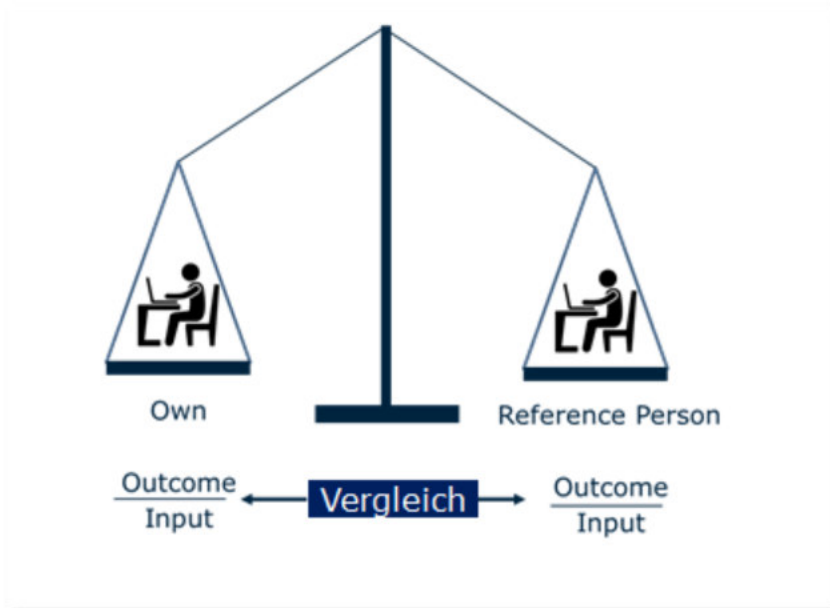


Sind die Guiding Principles eurer C&B-Entscheidungen
richtig und zitierfähig - oder....

- wird Unentbehrlichkeit statt Exzellenz belohnt?
- ist Gleichbehandlung bei Payrise fair oder nur einfacher?
- wird das Senioritätsprinzip mit Gerechtigkeit gleichgesetzt?
- sind damit "Geduld" und "Verweildauer" Kriterien für Fair Pay?
- liegen die Führungskräfte "an der Kette" oder haben sie flexible Vergütungsinstrumente um Gerechtigkeitsstrukturen zu sichern?

Auf den Punkt gebracht

Justice ist der Treiber für
Comp&Ben-Entscheidungen



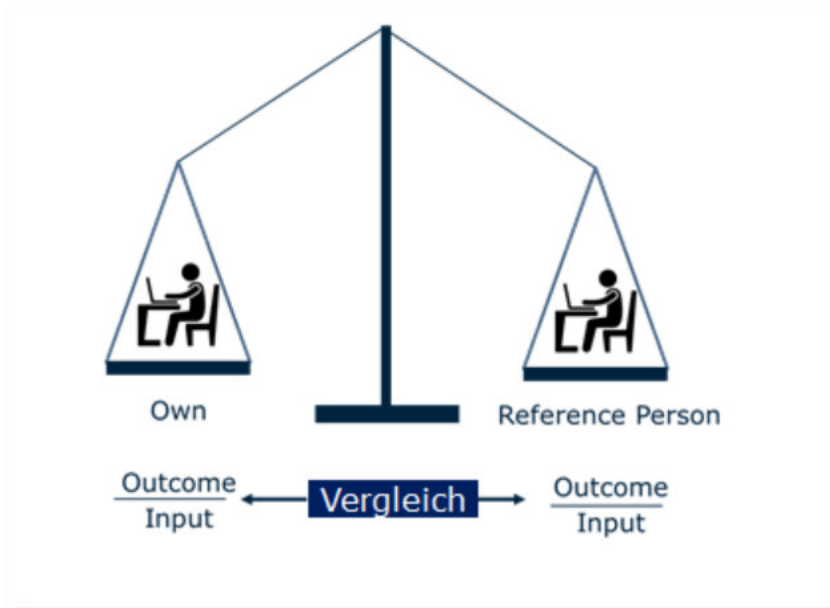
Warum "Justice" das zentrale Thema im C&B-
Management ist:

Ungerechtigkeit ist toxisch, ob durch:

- schiefe Gehaltsstrukturen,
- intransparente Bonussysteme oder
- unfaire Anerkennung von Leistung

Auf den Punkt gebracht

Justice ist der Treiber für
Comp&Ben-Entscheidungen



Warum "Justice" das zentrale Thema im C&B-
Management ist:

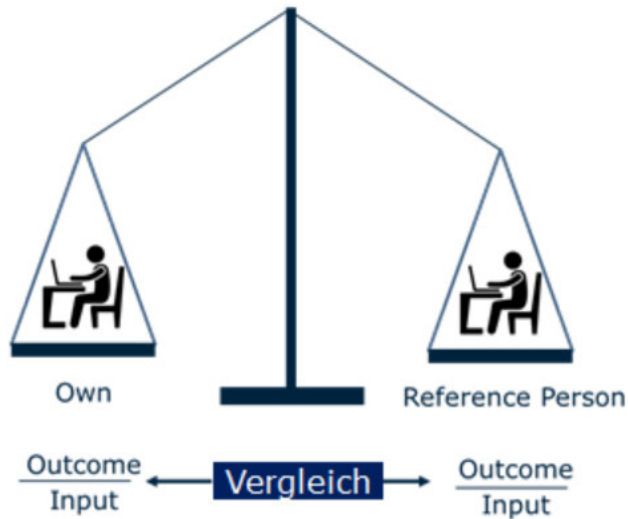
Ungerechtigkeitserlebnisse aktivieren archaische Stressreaktionen, die Engagement, Kooperation, Rationalität und Loyalität blockieren

- auch bei Nicht-Betroffenen

...und toxisches Verhalten geht viral!!

Auf den Punkt gebracht

Justice ist der Treiber für
Comp&Ben-Entscheidungen

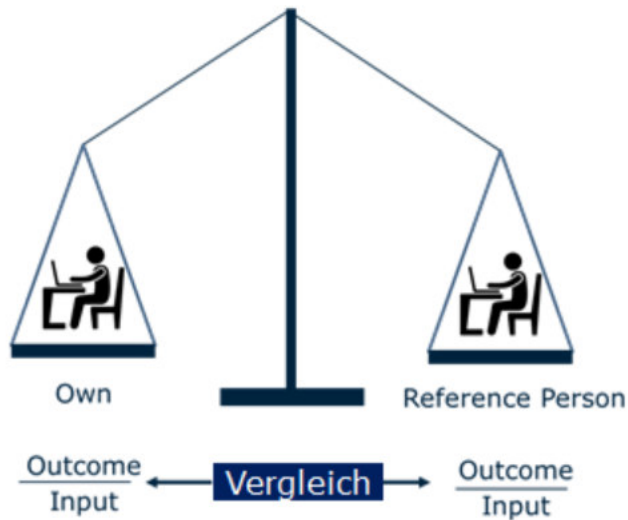


Warum "Justice" das zentrale Thema im C&B-
Management ist:

- **C&B-Systeme sind DAS**, was Mitarbeitende vergleichen, bewerten und als fair oder unfair empfinden.
- Wer hier nicht für Gerechtigkeit sorgt, produziert Ungerechtigkeit als Systemfehler.

Auf den Punkt gebracht

Justice ist der Treiber für
Comp&Ben-Entscheidungen



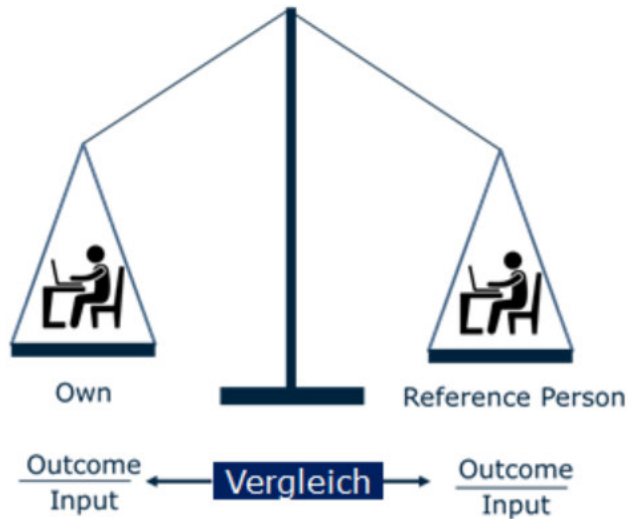
Menschen denken nicht in Gehaltsspannen,
sondern in Gerechtigkeitsvergleichen

Daher sind C&B Manager:

- nicht nur Gestalter von Vergütungstabellen, sondern von Beziehungen
- Architekten für Vertrauen
- Garant einer Ownership-Kultur

Auf den Punkt gebracht

Justice ist der Treiber für
Comp&Ben-Entscheidungen



Denkt daran:

Ihr gestaltet nicht "nur Vergütung" - ihr
gestaltet Gefühle!!

Und kein Gefühl wirkt stärker als
empfundene Ungerechtigkeit.

Fair Pay & Ownership



Fair Pay ist unfair, wenn das Mittelmaß gewinnt

Der Beitrag von Fair Pay für mehr Ownership

Prof. Dr. Michael Christ

Praxisforum Total Rewards
29.4.2025