

Geld als Motivationsfaktor

Unternehmen versuchen, mit komplexen Bonussystemen qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. In der Realität zeigt sich aber, dass nichtmonetäre Elemente gewichtigere Motivatoren sind als Geld. Dazu zählen Wertschätzung und Anerkennung für das Geleistete.

Überschätzte monetäre Muntermacher

Ambivalente Wirkung von Bonuszahlungen in der Bankenwelt

In der Bankbranche sollen Bonuszahlungen Mitarbeiter zu besseren Leistungen anspornen. In der unternehmerischen Realität zeigt sich aber, dass Geld allein nicht zu Höherem motiviert.

ERMES GALLAROTTI

Mitarbeiter sind der bedeutendste «Rohstoff» eines jeden Unternehmens. Nur Firmen, die qualifizierte Arbeitskräfte gewinnen, motivieren und längerfristig an sich binden können, haben Aussicht auf einen dauerhaften unternehmerischen Erfolg. Vor diesem Hintergrund setzen sie auf eine breite Palette von Anreizsystemen monetärer und nichtmonetärer Natur.

Begrenzte Wirkung

In der Bankenwelt sorgen seit einem Jahrzehnt die millionenschweren Gesamtvergütungen von Spitzenkräften für Schlagzeilen. In diesem Zusammenhang zeigt sich je länger, je deutlicher, dass namentlich die Wirkung variabler Salärkomponenten, der gängigsten monetären Muntermacher, überschätzt wird. Kein Geringerer als John Cryan, seit dem vergangenen Juli Chef der darniederliegenden Deutschen Bank, bezweifelte vor dem Jahreswechsel öffentlich, dass Boni wirklich das geeignete Instrument seien, um den Leistungswillen von Bankern zu stärken. Er jedenfalls arbeite nicht mehr oder weniger, nur weil jemand ihn mehr oder weniger gut bezahle. Er muss es wissen.

Zweifel an der motivierenden Wirkung von Bonuszahlungen bekommt auch, wer sich mit den Vergütungsberichten der beiden Grossbanken UBS und Credit Suisse (CS) befasst. Obwohl beispielsweise die CS mit grossem Aufwand ein hochkomplexes Vergütungssystem entwickelt hat, das neben Leistungszielen und regulatorischen Vorgaben eine Reihe anderer Kriterien be-



Ein breites Aus- und Weiterbildungsangebot ist ein Trumpf im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter.

GAETAN BALLY / KEYSTONE

rücksichtigt, muss die Bank nach Jahren der Stagnation, ähnlich wie die Deutsche Bank, von Grund auf strategisch und operativ neu ausgerichtet werden. Man hätte sich, so der Eindruck, den Grossteil der im Nachgang zur Finanzkrise zugeteilten Boni eigentlich sparen können. Denn auch ohne monetäre Leistungsanreize wäre das unternehmerische Ergebnis wohl kaum unbefriedigender ausgefallen. Daran ändert der Umstand wenig, dass ein beträchtlicher Teil der zugeteilten und aufgeschobenen variablen Vergütungen stark an Wert verloren oder gar wertlos verfallen ist.

Bonuszahlungen sind nicht nur bei Grossbanken ein Thema. Auch Kanto-

nal- und Regionalbanken kommen schon aus wettbewerblichen Überlegungen nicht darum herum, sich mit monetären Anreizsystemen zu befassen. Ein mittelgrosses Kantonsinstitut wie die Luzerner Kantonalbank (LUKB) zahlt laut eigenen Angaben auf regionaler Ebene gute, auf nationaler Vergleichsbasis leicht unterdurchschnittliche Fixlöhne. Ähnliches gilt für die variablen Salärkomponenten, die zwar nicht mit jenen der Gross- und Privatbanken mithalten können, aber in der Zentralschweiz nur im Kanton Zug grosszügiger ausfallen. Bemerkenswerterweise macht sich die LUKB keine Illusionen über die Wirkung von Bonuszahlungen.

Laut Jürg Stadelmann, Personalchef der Bank, ist Geld ein Hygiene-Faktor. Demnach entfalten Bonuszahlungen allenfalls kurzfristige Motivationswirkungen, zumal sich Mitarbeiter rasch an sie gewöhnen. Werden sie gekürzt oder fallen sie ganz aus, besteht die Gefahr der Demotivation. Stadelmann sind auch keine Forschungsergebnisse bekannt, wonach eine stark ausgeprägte Bonuskultur einen wirksamen Beitrag zum langfristigen Unternehmenserfolg leisten würde. Im Gegenteil: Allzu eng an bestimmte Ziele geknüpfte Bonuszahlungen können aus seiner Sicht Fehlansätze schaffen, die sich letztlich kontraproduktiv auswirken.

In eine ähnliche Richtung zeigen die Erfahrungen von Stephan Hostettler, geschäftsführender Partner des Beratungsunternehmens HCM International. Aus seiner Sicht ist es nur bei vergleichsweise einfachen, repetitiven Arbeiten möglich, den individuellen Beitrag zum Gesamterfolg zu messen. Bei komplexeren, kognitiven Tätigkeiten hingegen lässt sich demnach der Erfolgsbeitrag des Einzelnen de facto nicht bestimmen. Deshalb steht Hostettler für eine «Trennung von Führung und Geld» ein: Statt Führungskräfte mit unausgewogenen Bonusplänen motivieren zu wollen, soll man ihnen eine je nach Position unterschiedliche Beteiligung am Unternehmenserfolg gewähren – als Anerkennung und Wertschätzung für die gemeinsam erbrachte Leistung.

Wäre es vor diesem Hintergrund nicht besser, ganz auf Bonuszahlungen zu verzichten? Laut Hostettler würde ein solcher Verzicht das Problem der individuellen Leistungsmessung nicht lösen, sondern lediglich auf die Ebene der Fixsaläre verschieben. Auch dort müssen differenzierende Elemente in die Salarierung einfließen, will man keine systemwidrigen, demotivierenden Einheitslöhne einführen.

Geld ist nicht alles

Alles in allem spielen nichtmonetäre Anreize eine gewichtigere Rolle als Salärfragen, wenn es darum geht, Mitarbeiter zu gewinnen, zu motivieren und bei der Stange zu halten. Eine Grossbank wie die UBS punktet mit einer Palette von Einstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, einer Vielfalt von Karriereaussichten in allen Geschäftsparten und Weltregionen und einer für die Mitarbeiter nachvollziehbaren Strategie. Auf etwas andere Anreize baut eine kleine Regionalbank wie die Bank Thalwil. Am ehesten lassen sich die 45 Mitarbeiter durch Wertschätzung und Anerkennung motivieren. Ihr Chef, Andreas Fuchs, honoriert besondere Leistungen spontan mit einem zusätzlichen Ferientag oder einer Uhr.

Fairness geht über ein fürstliches Gehalt

Die absolute Höhe des Salärs ist für Mitarbeiter zweitrangig, solange sie im Lohnvergleich mit den Kollegen nicht hinterherhinken

SYLVIANE CHASSOT

In einem Punkt sind sich wohl alle einig, vom Gewerkschaftsführer bis zum Unternehmensleiter: Anreizsysteme sollen die Mitarbeiter motivieren, das Beste für den Firmenerfolg zu geben. Die Zufriedenheit mit dem eigenen Salär hängt stark vom Vergleich mit den Arbeitskollegen ab, davon ist der Wirtschaftswissenschaftler Bruno Staffelbach von der Universität Zürich überzeugt. Aus der Sicht des Zürcher Verhaltensökonom Ernst Fehr geht das Bedürfnis nach Fairness so weit, dass der soziale Vergleich beim Lohn das wichtigere Kriterium ist als der absolute Betrag.

Alexander Pepper beschäftigt sich an der London School of Economics mit der psychologischen Wirkung von Anreizsystemen. In einer Befragung von 1100 Führungskräften bat er diese, die Motivation der beiden fiktiven Mitarbeiter Jean und Jacques zu beurteilen:

■ Jean verdient bei der Firma A 187 500 \$ und erfährt, dass der Durchschnittslohn seiner Kollegen 180 000 \$ beträgt, somit niedriger ist.

■ Jacques verdient bei der Firma B 195 000 \$ und erfährt, dass der Durchschnittslohn seiner Kollegen 202 500 \$ beträgt, also höher ist.

Obwohl Jacques mehr verdient als Jean, waren lediglich 31% der befragten Führungskräfte der Meinung, dass er motivierter bei der Arbeit sei als Jean.

Kein Vergleichsmarkt für Chefs

Cepec, ein Beratungsunternehmen, das sich auf Anreizsysteme und Salärvergleiche spezialisiert hat, nutzt diese Erkenntnis in Beratungsprojekten zu Lohnfragen. Um das Chefsalär einer Schweizer Firma zu bestimmen, werden idealerweise dreissig oder mehr vergleichbare Unternehmen herangezogen. Das Problem bei den ganz grossen Schweizer Firmen – prominente Beispiele sind die Grossbanken und die Pharmafirmen – sei nun, dass es innerhalb des Landes keinen Vergleichsmarkt gebe, sagt Urs Suter von Cepec. So steige die Verhandlungsmacht des Stellenanwärters, und die Unternehmen würden erpressbar.

Diese Situation erklärt, warum die Lohnschere in Schweizer Grossunternehmen in den vergangenen Jahren auseinandergegangen ist. Zudem hängen Chefsaläre stark mit dem Umsatz beziehungsweise der Bilanzsumme eines Unternehmens zusammen. Das ist ein weiterer Grund, der Managerlöhne vor-

allem bei Grossunternehmen stetig in die Höhe treibt.

Bei Mitarbeitern auf niedrigeren Hierarchieebenen spielt die Unternehmensgrösse dagegen keine so bedeutende Rolle; wichtiger sind Faktoren wie Erfahrung, Führungsverantwortung sowie die notwendige Ausbildung für die Funktion, wie Suter festhält. Aber auch für diese Mitarbeiter gilt, dass sie ein faires Gehalt wollen, also eines, das im Vergleich mit dem der Kollegen angemessen erscheint.

Wenn kürzen, dann bei allen

In einem Experiment konnte Fehr von der Universität Zürich die negative Wirkung demonstrieren, falls jemand die Bezahlung als unfair wahrnimmt. In Zweiertteams wurde der Lohn des einen Mitarbeiters gekürzt, der des anderen nicht. Der benachteiligte Mitarbeiter reduzierte seine Arbeitsleistung als Reaktion auf die aus seiner Sicht ungerechte Bezahlung um 34%. Wurde der Lohn beider Mitarbeiter gekürzt, schränkten sie ihre Leistung ebenso ein, jedoch nur um 15%. Interessant ist zudem: Wurde nur einem Teammitglied im Experiment der Lohn gekürzt, war der andere bessergestellt. Jedoch habe die

relative Lohnerhöhung keinen Einfluss auf die Arbeitsleistung, weil der Mitarbeiter sich ja bereits davor fair entlohnt gefühlt habe, so die Schlussfolgerung der Autoren.

Nicht in allen Gesellschaften und Branchen hätten Lohnunterschiede die gleiche Wirkung, schrieb Fehr vor einigen Jahren in dieser Zeitung. Vergütungssysteme müssen zur Unternehmenskultur passen. Ist Teamarbeit wich-

tig, kann es ratsam sein, auf variable Lohnbestandteile zu verzichten. So kann eine Firma vermeiden, dass ein Angestellter eine geringere Bezahlung als unfair empfindet und sich weniger kooperativ verhält. Besonders in Mannschaftssportarten sind negative Effekte von Salärunterschieden auf die Teamleistung wiederholt nachgewiesen worden.

Einfluss auf die Loyalität

Findet der Vergleich nur innerhalb des Teams oder der Vergleichsgruppe statt, oder vergleichen Mitarbeiter ihren Lohn auch mit dem der Vorgesetzten? Staffelbach betont, dass Angestellte sich an «Referenzpunkten orientieren, die ihnen wichtig sind». Typischerweise seien das die Teamkollegen. Wenn also der Chef einer Grossbank 200 Mal mehr verdiene als ein einfacher Angestellter, könne das die Identifikation des Angestellten mit dem Unternehmen schwächen, nicht aber seine Arbeitsleistung oder Kooperationsbereitschaft innerhalb des Teams. In einer Erhebung zur Lohnzufriedenheit im Jahr 2008 stellte Staffelbach einen negativen Zusammenhang fest zwischen der Grösse der Lohnschere und der Verweildauer der Mitarbeiter im Unternehmen.

ZAHL ZUM THEMA

50%

Die Resultate einer Umfrage der London School of Economics bei 1100 Topmanagern aus 43 Ländern sind ermutigend: Nur jeder zweite Befragte stufte das Anreizsystem der eigenen Unternehmung als effektiv ein, unter den 52 Schweizer Teilnehmern waren es sogar nur 38%. Zudem würden die Topmanager auf 28% ihres Einkommens verzichten, wenn Sie ihren Traumjob angeboten bekämen.