

Die in Zürich geplanten Neubauten von Universität und ETH drohen das Quartier zu ersticken **SEITE 12**

Es gibt Kräfte, die das Rad der Geschichte im Schweizer Kartellrecht zurückdrehen möchten **SEITE 12**

Geld ist ein schlechter Motivator

Bonuszahlungen treiben Mitarbeiter und Führungskräfte nur selten zu höheren Leistungen an. Viel öfter machen sie aus ihnen Einzelkämpfer, die kaum zum Wohle ihres Unternehmens beitragen. Von Ermes Gallarotti

Leistung soll sich auszahlen. Deshalb vergüten Unternehmen ihren Mitarbeitern oft zusätzlich zu einem Fixlohn variable, leistungsorientierte Lohnbestandteile («Pay for Performance»). Deren Spektrum reicht von zeitnah in bar ausgerichteten Bonuszahlungen bis zu einer breiten Palette komplexer Instrumente mit eingebauten Malus-Mechanismen und aufgeschobenen Ausschüttungen. Die Absicht solcher Anreizsysteme liegt auf der Hand: Ähnlich wie der Esel mit der vor seiner Nase baumelnden Karotte soll der Mitarbeiter mit der Aussicht auf einen Bonus dazu motiviert werden, mehr zu leisten – zu seinem Wohle und vor allem zum Wohle seines Unternehmens.

Dieses Modell der leistungsorientierten Entlohnung hat einen grossen Haken: Es funktioniert nur in sehr beschränktem Ausmass. Eine ganze Reihe von Laborexperimenten und empirischen Untersuchungen zeigt, dass monetäre Anreize nur bei einfachen, repetitiven Tätigkeiten die gewünschte motivierende Wirkung entfalten. Nur dort, wo Geld der einzige Antrieb ist, führt mehr Lohn uneingeschränkt zu mehr Leistung. Und nur dort ist es auch möglich, den individuellen Beitrag zum Gesamterfolg eines Unternehmens zu messen.

Ein in der Fachliteratur oft zitiertes Beispiel für die erfolgreiche Einführung eines Pay-for-Performance-Systems ist die amerikanische Firma Safelite. Als das auf die Auswechslung kaputter Windschutzscheiben spezialisierte Unternehmen Mitte der neunziger Jahre von fixen Stundenlöhnen auf Stücklöhne wechselte, nahm die Produktivität deutlich zu. Zum einen stieg die Arbeitsleistung bisheriger Mitarbeiter; zum andern zog die Firma immer mehr Mitarbeiter an, die nur eins wollten: möglichst viel Geld verdienen. Ähnliche Ergebnisse zeitigte die Einführung von Boni für Mitarbeiter einer regionalen Bäckereigruppe in Deutschland. Die Angestellten legten sich ins Zeug, um mehr Brötchen zu verkaufen. Für jeden Euro, den die Bäckerei als Bonus ausschüttete, erhöhten die Filialen ihren Umsatz um 3 Euro 80. Monate nach dem im Frühling 2014 begonnenen Feldversuch lagen die Umsätze immer noch höher als vor der Einführung der monetären Leistungsanreize.



Nicht nur an der Wall Street (Foto) kann die Aussicht auf hohe Bonuszahlungen Mitarbeiter dazu verleiten, zu hohe Risiken einzugehen.

MICHAEL NAGLE / BLOOMBERG

Tunnelblick statt Weitsicht

Sind Mitarbeiter hingegen nicht allein an der Maximierung ihres Salärs interessiert, sondern suchen Befriedigung in einer Tätigkeit, die sie aus sich selbst heraus als animerend, sinnvoll und herausfordernd betrachten, können monetäre Anreize gar die Leistungsbereitschaft beeinträchtigen. Denn sie verleiten Mitarbeiter dazu, sich auf Tätigkeiten zu konzentrieren, die «bonuswirksam» sind. In solchen Fällen überkompensiert die monetär aufgeladene (extrinsische) Motivation den inneren (intrinsischen) Drang, etwas zu tun, weil es Freude bereitet, Befriedigung verheisst, den eigenen Überzeugungen entspricht. Der Horizont verengt sich, die Weitsicht mutiert zum Tunnelblick, aus dem Mitarbeiter wird ein Einzelkämpfer und Legionär, der rasch weiterzieht, wenn sein Bonus gekürzt wird oder anderswo mehr Geld lockt.

Wohin das führen kann, zeigen Beispiele aus dem grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft der Schweizer Banken. Weil vor der Finanzkrise im Geschäft mit amerikanischen Kunden der Bonus von UBS-Kundenberatern und ihren Chefs fast ausschliesslich von der Höhe der neu akquirierten Gelder abhing, scheuten diese nicht davor zurück, über Jahre hinweg systematisch amerikanische Steuergesetze zu verletzen, um an neue Kunden und neue Gelder heranzukommen. Das zeitigte fatale Folgen für die Bank, als die Rechtsrisiken schlagend wurden. Ähnliche Erfahrungen machte die Basler Kantonalbank (BKB) mit ihrer später geschlossenen Private-Banking-Einheit in Zürich. Die weitherum bekannte Cowboy-Truppe, die mit einem auf sie zugeschnittenen, volumenorientierten Bonussystem bei Laune gehalten wurde, brachte die BKB mit aggressiven Praktiken in arge Schwierigkeiten. Noch immer wartet die Bank auf einen Bussenbescheid aus den USA.

Mindestens ebenso stark «bonusgesteuert» wie Kundenberater im Vermögensverwaltungsgeschäft

Ein gänzlicher Verzicht auf Bonuszahlungen löst das Problem der individuellen Leistungsmessung nicht, sondern verschiebt es auf die Ebene der Grundsaläre.

sind Investmentbanker. Die Gepflogenheit früherer Zeiten, als Investmentbanker in Partnerschaften organisiert waren und am Ende des Jahres den Gewinn unter sich aufteilten, wirken nach. Als die UBS im Herbst 2014 wegen Manipulationen im Devisenhandel von der Aufsichtsbehörde Finma mit Sanktionen belegt wurde, musste die Bank, neben einer Reihe anderer Massnahmen, auch die Boni der Mitarbeiter im globalen Devisen- und Edelmetallhandel auf 200 Prozent des Grundgehalts limitieren. Die Aussicht auf hohe Vergütungen hatte aus der Sicht der Behörde dazu beigetragen, Interessenkonflikte und hohe Risiken in Kauf zu nehmen.

Der Druck steigt

Was tun? Gänzlich auf die Ausschüttung von Boni verzichten? Oder den Versuch unternehmen, die Schwächen leistungsorientierter Lohnsysteme zu begrenzen? Ein gänzlicher Verzicht auf Bonuszahlungen löst das Problem der individuellen Leistungsmessung nicht, sondern verschiebt es auf die Ebene der Grundsaläre. Denn auch dort müssen differenzierende Elemente in die Salarierung einfließen, will man keine systemwidrigen, demotivierenden Einheitslöhne einführen.

Also kann es nur darum gehen, die Schwächen von Pay-for-Performance-Systemen anzugehen. Gerade weil es in den meisten Fällen unmöglich ist, individuelle Erfolgsbeiträge zu messen, und weil allzu eng an bestimmte Ziele geknüpfte Bonuszahlungen Fehlreize schaffen, gilt es, in der Leistungsbeurteilung mehr Gewicht auf qualitative Kriterien zu setzen. Ob ein Bankmitarbeiter Kunden zu deren voller Zufriedenheit betreut, regulatorische Vorgaben strikt einhält, Verträge verständlich formuliert oder von seinen Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen geschätzt wird – solche Faktoren sollten bei der Leistungsbeurteilung eine zu-

sehends grössere Rolle spielen. Schon deshalb ist es wichtig, dass ein Mitarbeiter oder eine Führungskraft jederzeit eine Vorstellung davon hat, wie gut er unterwegs ist, was von ihm erwartet wird. Er muss darüber hinaus im Bilde sein, welche Weiterbildungsmöglichkeiten ihm offenstehen, wie es mit seinen Karrierechancen steht und nach welchen Regeln sein Bonus berechnet wird. Um dies zu gewährleisten, ist eine Zweiwegkommunikation nötig, die weit über klassische Qualifikationsgespräche hinausgeht.

Einer geradezu radikalen Lösung hat sich der deutsche Industriekonzern Bosch verschrieben. Das Unternehmen verzichtet seit Jahresbeginn bei Fach- und Führungskräften gänzlich auf eine individuelle Leistungsmessung. Der Bonus wird zwar nicht abgeschafft, aber seine Höhe hängt nur noch vom Ergebnis des Geschäftsbereichs und des Gesamtkonzerns ab. Damit nimmt er die Form einer Gewinnbeteiligung an, die Wertschätzung und Anerkennung für gemeinsam erbrachte Leistungen spiegeln soll. Dieses bestechend einfache Konzept soll in einer zusehends vernetzten Welt dem Einzelkämpfertum entgegenwirken und die Zusammenarbeit über Geschäftsbereiche und Silos hinweg fördern.

Die Schweizer Grossbanken hegen keine derart weitgehenden Pläne. Allerdings steigt der Druck, weil im gegenwärtig schwierigen, von Margendruck und Ertragserosion geprägten Umfeld die Schwächen von Pay-for-Performance-Systemen deutlicher zutage treten als in Boomzeiten, in denen die Rechnung für alle Beteiligten aufgeht. Während die Aktionäre und damit die Eigentümer der Banken in den vergangenen Jahren massive Kurseinbussen hinnehmen mussten, hielten sich die Abstriche bei den Bonuspaketen «ihrer» Führungskräfte in sichtlich engeren Grenzen. Der auf absehbare Zeit hin anhaltende Ertragsdruck wird, eher noch als politische und fragwürdige regulatorische Vorstösse, zu einer Korrektur dieser Fehlentwicklung führen.