

# Empfundenes Unrecht macht unzufrieden

Das Coronajahr kratzt an der Managervergütung. Das wird die kommende Geschäftsberichtssaison zeigen. Je höher der variable Bestandteil, desto größer die Verluste.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin in Duisburg

**H**erbert Diess wird für das Jahr 2020 rund fünf Millionen Euro Gehalt erzielen. Dabei war der VW-Vorstandschef, wie das Handelsblatt am 14.7.2020 schrieb, im Jahr davor mit fast zehn Millionen Euro der neue „Dax-Topverdiener“, nachdem Bill McDermott mit mehr als 15 Millionen Euro seinen SAP-Chefposten aufgegeben hatte. Der Gehaltsverlust jetzt trifft gleich den ganzen Vorstand des Wolfsburger Autobauers. Focus titelt am 29.11.2020: „Boni fallen weg, Gehalt halbiert: Coronakrise kostet VW-Bosse Millionen.“ Business Insider schlüsselt die Gründe am 28.12.2020 auf: Die für die variable Vergütung entscheidenden Mindestziele bei Gewinn und Umsatzrendite können im Pandemiejahr nicht erreicht werden. Weniger gebeutelt sind die weltweit 18.000 Manager unterhalb des Vorstands. Nach der Umstellung des Vergütungssystems sind ihnen mindestens 90 % der Vorjahreszahlungen garantiert. Das bonuslose Jahr trifft sie also nicht so sehr.

Im Frühjahr wird es nicht nur in börsennotierten Aktiengesellschaften, sondern auch in anderen Unternehmen ein böses Erwachen für so manchen Manager mit hohen Bonusanteilen am Jahresgehalt geben. Knorr-Bremse, von München aus weltweit unterwegs mit Bremssystemen, erklärt im Personalmagazin 2/2021, dass „der variable Bestandteil der Managergehälter, der bis zu 50 % beträgt, eher gering ausfallen wird und nicht gegenkompensiert werden kann“. Wird nun das Bonussystem als Idee beschädigt? Sind Fixgehälter überlegen? Wissenschaftler sind uneins. Bonussysteme betonen den Wettbewerb, aber ein kalkulierbares Einkommen hält den Kopf frei für die Arbeit. Auch Medien diskutieren regelmäßig die Alternative. „Geld ist nicht alles“, berichtet der Harvard Business Manager am 25.6.2020 in einem Artikel über Motivation. Diese Zeile schrieb das Manager Magazin schon am 10.8.2009 über einen Artikel über Manager, die weder besonders gierig noch besonders leistungsbereit seien. Werden Manager also nur mit der Schulter zucken, wenn das Coronajahr ihr Einkommen schmälert, weil die Boni wegfallen? Oder werden sie illoyal und sich auf Jobsuche machen?

Die Datenlage für Pay Cuts ist nicht sehr gut. Selten werden Einschnitte und Unzufriedenheit gleichzeitig gemessen. Die Einschätzung liegt nahe, dass hochproduktive Mitarbeitende

und Manager gehen, wenn der Referenzlohn in anderen Unternehmen höher ist. Doch Professor Patrick Kampkötter bleibt für die aktuelle Pandemiesituation vorsichtig. „Wie Gehaltseinbußen wirken, deren Ursache ein exogener, unerwarteter Schock wie das Coronavirus ist, das wurde bisher noch nicht umfassend mit realen Daten erforscht“, sagt der Lehrstuhlinhaber für Managerial Accounting an der Eberhard Karls Universität Tübingen. Allerdings gilt für ihn generell: „Jemandem Geld wegzunehmen, das wirkt stärker als eine Gehaltserhöhung.“ Wie so oft spielt die Kommunikation eine wesentliche Rolle. So können Unternehmen die Finanzkrise als Referenz nutzen. Damals wurden so manche Gehaltsverluste schon ein Jahr später wieder überkompensiert.

## Branche und Wettbewerber bilden Peergroup

Kampkötter hält im Vergleich zwischen Fixgehalt und Bonus das Anreizsystem in der Krise zwar für überlegen: „Wer vor der Krise variabel auf der Basis von freiwilligen Leistungen zahlt, kann in der Krise leichter Kosten senken als Unternehmen mit einem hohen Fixkostenblock.“ Er warnt allerdings gleichzeitig davor, das gleiche System jedem Unternehmen aufzupropfen. Verhaltensökonomische Untersuchungen haben nämlich ergeben, dass Mitarbeiter und Manager unterschiedlich ticken. Deshalb müssen Personalmanager vor der Installation eines Gehaltssystems die Eigenschaften der Mitarbeiter analysieren: Wie hoch ist die Ungleichheitsaversion? Was bewirkt die Wechselwirkung zwischen vertrauensvollem Chef und engagierten Mitarbeitern? Beschäftigt das Unternehmen eher Eigennutzmaximierer als loyale Teamplayer? Diese Fragen stellen sich im Prinzip auch für Topmanager. Mangels Vergleichsmöglichkeiten beim eigenen Arbeitgeber wird die Peergroup für die Boni außerhalb gesucht – in der Branche oder bei Wettbewerbern. „Wichtig ist Transparenz“, meint Patrick Kampkötter. „Damit sich nicht jeder seine eigene Peergroup bastelt.“

Auch Professor Paulino Jiménez vermutet, dass die Peergroup eine umso höhere Bedeutung erhält, je weniger faktengeprägt Geld und Lob begründet werden können. Die größere Limousine des Nachbarn, das dickere Aktienpaket, die höheren Gehaltsposten in den Geschäftsberichten wirken unter Topmanagern ebenso wie ein bescheidenes, aber erkennbares

Foto: Christoph Jackle/Universität Tübingen



V. l. n. r.: Prof. Dr. Patrick Kampkötter (Eberhard Karls Universität Tübingen), Prof. Dr. Paulino Jiménez (Karl-Franzens-Universität Graz), Prof. Dr. Petra Nieken (KIT – Karlsruher Institut für Technologie)

Mehr bei Mitarbeitenden. Doch der Wirtschaftspsychologe an der Karl-Franzens-Universität Graz, der sich mit Arbeitszufriedenheit und Führung beschäftigt, hält intrinsische Faktoren für nachhaltiger als extrinsische wie Geld. Ein Gefühl der Wertschätzung auf der Beziehungsebene erhöht die Leistungsbereitschaft eher als einmalige Zahlungen. „Kurzfristige Zufriedenmacher“ nennt Jiménez Bonuszahlungen und Gehaltserhöhungen. „Geld gehört zu den eher schlechten Motivatoren“, sagt der Forscher. „Denn die Freude und Zufriedenheit darüber hält nur rund drei Wochen an, danach relativiert die Gewöhnung den finanziellen Zugewinn.“ Die Gehälter, der Preis für die Arbeit, die Ansprüche der Mitarbeitenden und Manager steigen. Ganz anders funktionieren Start-ups. Dort wird die Leistungsbereitschaft von der gemeinsamen Sache vorangetrieben. Ein neues Projekt, die Entwicklung eines Produkts, ein „Das-machen-wir“ fördert die Arbeitslust und die Zufriedenheit. Kommt eine gesundheitsförderliche Führung dazu, wird das Engagement auf einem hohen Level gehalten. Einkommen und Sekundäraspekte wie Statussymbole treten dahinter zurück.

### Feldstudien zu Leistungsstärke und Zufriedenheit fehlen

Arbeitspsychologe Jiménez betont allerdings, dass Erkenntnisse über Motivatoren für Leistungsstärke und Zufriedenheit zu selten aus experimenteller Forschung stammt. „Das meiste wird im Labor untersucht oder aus querschnittlichen Befragungen gewonnen“, sagt er. „Was fehlt, sind Feldstudien.“ Die könnten zeigen, wo stark wettbewerbsgetriebene Menschen arbeiten, welche Wertesysteme hinter Personalmanagemententscheidungen stecken und wie Arbeitsgestaltung, Zufriedenheit und Leistung sich gegenseitig positiv oder negativ beeinflussen.

Die negativen Seiten des Wettbewerbseffekts von Bonus-systemen hat Professorin Petra Nieken untersucht, die den

Lehrstuhl für Human Resource Management am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) innehat. In experimentellen Studien ließ die Forscherin Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Labor um einen Bonustopf konkurrieren. Im Rahmen dieses Projekts kam zum einen heraus, dass Menschen, die im Wettbewerb hinten liegen, sich weniger anstrengen und sogar die Arbeit der Spitzenleute sabotieren, um ihnen den Bonus zu schmälern. Zum anderen halten Spitzenleute ihre Leistung zurück, um nicht Opfer von Sabotage zu werden.

Trotz dieser ernüchternden Ergebnisse sieht Nieken im Bonus „ein Signal der Wertschätzung“. Die Professorin versichert: „Boni können die Leistung verbessern, aber ein höherer Bonus bewirkt nicht zwangsläufig eine lineare Steigerung.“ Und: „Boni müssen auf die individuelle Leistung abbildbar sein.“ Empfundenes Unrecht blockiert die Motivation. Das liege auch daran, dass Anerkennung durch Führungskräfte viele Facetten habe. Ein spezifisches Lob nach der Erledigung einer bestimmten Aufgabe wirke stärker als ein Lob für Selbstverständlichkeiten im Job. Wertschätzung digital zu übermitteln, wie es in der derzeitigen Pandemie mangels anderer Kontakte nötig wird, birgt Schwierigkeiten, da Körpersprache und Stimmlage gar nicht oder nur eingeschränkt wahrgenommen werden. Doch trotzdem lässt sich durch gezielte Kommunikation Wertschätzung übermitteln. Ob Lob oder Bonus, die Reaktionen der Chefs müssen fair erscheinen. Dann halten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Krise auch vermehrt zusammen, um die Firma zu retten. Ergebnisse aus einem Laborexperiment zeigen, dass Teilnehmerinnen und Teilnehmer gemeinsam arbeiten, um die Firma zu retten, und nicht nur an den eigenen Bonus denken. Auch in der Firmenrealität gibt es dafür Beispiele wie den Verzicht auf Urlaubstage und freiwillige Mehrarbeit. Petra Nieken beobachtet das aktuell: „Bei einem exogenen Schock schnallt jeder den Gürtel enger und krempelt die Ärmel hoch.“