

# Das gewisse Etwas am Arbeitsplatz



Neben individuell eingerichteten Arbeitsplätzen bietet das Zuger Internetauktionshaus Ricardo seinen Mitarbeitern gratis Getränke und Früchte, bezahlte Skiwochenenden sowie vergünstigte Sportmöglichkeiten.

Keystone/Sigi Tischler



«Der Reiz eines hohen Gehaltes ist schnell verflogen.»

MARCO SCHNÜRIGER,  
PERSONAL SIGMA

**LOHN Gerechter Lohn ist ebenso motivierend wie indirekte Zuwendungen des Arbeitgebers. Gratisangebote am Arbeitsplatz steigern das Wohlbefinden der Mitarbeiter.**

SALOME KERN  
wirtschaft@luzernerzeitung.ch

«Wie wichtig der Lohn ist, kommt

darauf an, in welcher Lebensphase man sich befindet», sagt Marco Schnüriger. Er ist Geschäftsleiter der Personal Sigma Luzern und Zug. Es sei dabei entscheidend, ob man viele finanzielle Verpflichtungen hat und ob das Einkommen nur für eine oder für mehrere Personen reichen soll. Wie stark ein Arbeitnehmer auf ein hohes Einkommen anspricht, sei zudem typenbedingt. Schnüriger stellt aber fest, dass es viel wichtiger ist, dass der Job dem Mitarbeiter langfristig Freude bereitet. «Ist dies nicht der Fall, ist auch der Reiz eines hohen Gehaltes schnell verflogen», so Schnüriger.

## Gerechten Lohn ermitteln

Arbeitnehmer, die sich fair für ihre Arbeit entlohnt fühlen, arbeiten laut Schnüriger lieber. Was aber ein angemessenes Gehalt ausmacht, hängt von vielen verschiedenen Faktoren ab. «Es sollte einigermaßen Lohngerechtigkeit innerhalb der Branche und der Firma bestehen», erklärt dazu Rolf Gubser, Inhaber von Gubser Personalmanagement AG in Emmenbrücke. «Der Arbeitnehmer wird nach Aspekten wie Arbeitsmarktlage, Tätigkeit, Qualifikationen, Lebensalter und Berufsalter bezahlt.»

Christian Katz ist Arbeits- und Organisationspsychologe bei Katz und Baitsch Partner für Lohnsysteme in Hünenberg See. Für ihn ist klar, dass Lohngerechtigkeit lediglich ein relativer Begriff ist. «Es gibt zwar juristische Grundlagen, die im Gleichstellungsgesetz verankert sind und klare Hinweise auf den «Wert» einer Arbeitstätigkeit geben.» Demzufolge sollte in erster Linie der Schwierigkeitsgrad massgebend sein für den Lohn. «Dieser lässt sich arbeitswissenschaftlich durch die Anforderungen und die Belastungen der betreffenden Tätigkeit definieren.» Damit Löhne aber nicht «Handgelenk mal Pi» ermittelt werden, sondern nach definierten Regeln und Kriterien, existieren Salärssysteme.

«Da ein Unternehmen für die Lohnfestlegung aber immer auch eine gewisse Flexibilität erwartet, wird durch ein Salärssystem in der Regel der Lohn nicht auf Franken und Rappen genau bestimmt, sondern die Personalabteilung hat für die Lohnfestlegung einen gewissen Spielraum», erklärt Dr. Christian Katz weiter. «Durch das Salärssystem sollte einerseits ein klarer Lohnrahmen für jede Funktion definiert sein, und andererseits sollten Regeln bestehen, wie die individuellen Lohnanteile berechnet werden und wie sich der Lohn über die Jahre der Betriebszugehörigkeit entwickeln sollte.» Wenn ein definiertes Lohnsystem in einer Firma bereits vorhanden

ist, kann auf die jährlichen individuellen und oft zeitaufwendigen Lohnverhandlungen verzichtet werden.

In Unternehmen ohne Lohnsysteme sieht das anders aus. Dort entscheidet die Führungskraft oft ohne klare Vorgaben. «Dieses Bauchgefühl muss nicht falsch sein, aber die Willkür ist natürlich sehr gross.» Wenn Angestellte der Meinung sind, ihr Einkommen sei nicht angemessen, sollten sie sich nach den branchenüblichen Löhnen erkunden. «Lohnrechner helfen die Lohnbandbreite herauszufinden und sich anhand von Zielen und Qualifikationen einzuordnen», sagt Rolf Gubser. «Sich nur mit anderen zu vergleichen, ist dagegen eher heikel. Man sollte sich realistisch positionieren.» Beim Lohngespräch mit dem Vorgesetzten ist es wichtig, sich mit grossem Respekt zu begegnen. «Man sollte immer das Gesamtpaket betrachten, das heisst nicht nur das monatliche Einkommen, sondern auch die möglichen Fringe-Benefits, wie spezielle Arbeitszeitmodelle, Vergünstigungen, Übernahme von Arbeitnehmerbeiträgen», betont Marco Schnüriger, Geschäftsleiter von Personal Sigma. Offenheit, Transparenz und klare Abmachungen machen die Lohnverhandlung zum Erfolg.

## Produktivität steigern

Für Vorgesetzte ist es eine wichtige Frage, wie sich die Angestellten nachhaltig motivieren lassen. Dass dies hauptsächlich über den Lohn geschieht, widerlegen wissenschaftliche Untersuchungen wie zum Beispiel die von Dr. Alain Cohn und Michel Maréchal von der Universität Zürich. «Neuste experimentelle Feldstudien zeigen, dass der Zusammenhang zwischen Einkommen und Mitarbeitermotivation wesentlich komplexer ist, als bisher angenommen

wurde», erklärt Maréchal. «Fühlen sich Mitarbeiter unterbezahlt, dann können

Lohnerhöhungen die Motivation durchaus beeinflussen und zu Produktivitätssteigerungen führen. Wird der bisherige Lohn bereits als fair oder angemessen betrachtet, gibt es allerdings bloss geringfügige oder gar keine Auswirkungen.» Im Gegensatz dazu haben Lohnkürzungen einen stärkeren Einfluss und zerstören die Arbeitsmoral.

Hingegen können sich anstelle von Lohnerhöhungen nicht-monetäre Leistungen positiv auf die Motivation von Mitarbeitern auswirken. Beliebte Arbeitgeber wie etwa Google oder Yahoo setzen sehr stark auf solche sogenannte Fringe-Benefits. «Beispielsweise profitieren Google-Mitarbeiter unter anderem von Gratismahlzeiten und -massagen», erklärt Maréchal weiter. Seine Forschungsergebnisse zeigen, dass solche nicht-monetären Leistungen von den Mitarbeitern eher als ein Zeichen der Wertschätzung wahrgenommen werden und folglich auch eine wesentlich stärkere Motivationswirkung haben als Geld.

## Modern arbeiten bei Ricardo in Zug

Barbara Zimmermann vom Zuger Internet-Auktionshaus Ricardo berichtet: «Ricardo bietet seinen Mitarbeitenden nicht nur modern gestaltete Arbeitsplätze an bester Lage in der Stadt Zug. Wenn es von der Tätigkeit her irgendwie möglich ist, sollen die Arbeitszeiten flexibel sein.» Gute Weiterbildungsmöglichkeiten seien zudem wichtig. Daneben sei es für das Unternehmen wichtig,

dass sich die Mitarbeitenden fit und wohl fühlen. Deshalb gehören Gratisgetränke und -früchte, ein bezahltes Skiwochenende, vergünstigte Sportmöglichkeiten und Massagen sowie teamfördernde Sportanlässe dazu. Für kurze Mittagsabstecher stehen Velos und eine Vespa gratis zur Verfügung.