

# ALPHA

## DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.  
SAMSTAG/SONNTAG, 28./29. NOVEMBER 2009.  
AUFLAGE 415'879. TEL 044 248 40 41, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: [www.alpha.ch](http://www.alpha.ch)

### Exzessive Managerlöhne

# Salonfähiger Eigennutz?

**Gesellschaftliche Erwartungen beeinflussen unsere Interpretation von Salären und unser Empfinden gegenüber Lohnunterschieden. Inwiefern soziale Normen und somit wir alle den Exzess bei Managersalären mitbewirkt haben könnten, zeigt eine Studie der Universität Bern.**

von Dominique Lötscher-Wohlgensinger (\*)

Weshalb beziehen Manager exorbitante Löhne? Aus purem Eigennutz? Oder haben vor allem fehlgeleitete Anreizsysteme in Form von horrenden Prämien und Boni zu den Lohnexzessen geführt? Mitten in der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise wurde am Institut für Sozialpsychologie der Universität Bern eine Befragung durchgeführt, welche einen auf den ersten Blick wahrscheinlich befremdenden Gedanken verfolgte: Wird Eigennutz toleriert? Ist diese Akzeptanz daran mitbeteiligt, dass Führungsleute auf der obersten Hierarchiestufe überhöhte Saläre beziehen? Wird das Verfolgen von eigenen Interessen in unserer heutigen Gesellschaft gar gefordert und als vernünftig betrachtet?

### Die Norm vom Eigeninteresse

Während die einen von der unbändigen Gier des Menschen sprechen, gibt es Stimmen welche behaupten, dass das Eigeninteresse als Motiv und Zweck des menschlichen Handelns massiv überschätzt werde. Dabei spricht man in der Psychologie von der Norm vom Eigeninteresse. Diese besagt, dass Eigennutz in unserer heutigen individualistischen Gesellschaft nicht nur akzeptiert ist, sondern geradezu erwartet wird. Verschiedenste Befunde sprechen dafür, dass es soziale Normen gibt, welche die Menschen verstärkt dazu veranlassen, sich möglichst am eigenen Nutzen zu orientieren. Beispielsweise fühlen sich Menschen, welche sich entgegen dem eigenen Interesse verhalten, häufig unwohl



Dominique Lötscher

und von anderen nicht ernst genommen. Dies geht sogar so weit, dass sie beim Umsetzen von uneigennütigen Absichten Zweifel an ihrer Person und negative Reaktionen von anderen erwarten.

Falls diese Norm vom Eigeninteresse existiert, könnten die gesellschaftlichen Erwartungen die Lohnexzesse der letzten Jahre wesentlich mitbeeinflusst haben. Explizit diese Frage untersuchte die anlässlich einer Masterarbeit in Psychologie durchgeführte Untersuchung. Sie wollte aus sozialpsychologischer Sicht ergründen, was Manager unter anderem dazu führen könnte, die von vielen als verhältnisslos eingeschätzten Löhne zu fordern. Damit nähert sich diese Studie den Ursachen der Gehaltsexzesse mehr aus gesellschaftlicher und weniger aus individueller Perspektive an.

### Studien-Resultate mit Sprengstoff

Einige Resultate der Befragung zeigen, dass es Mechanismen geben könnte, welche Manager in ihrem Eigennutz mehr fördern als hemmen. 228 Personen im Durchschnittsalter von 45,7 Jahren – 62% davon in Kaderpositionen – haben einen experimentellen Online-Fragebogen ausgefüllt. Die Befragten sollten sich in die Lage eines Managers versetzen, der einen tiefen, einen durchschnittlichen oder einen hohen Lohn bezieht. Weil der Geschäftsgang in allen drei Szenarien gleich be-

schrieben wurde und die Testpersonen jeweils informiert wurden, sie hätten sich den Lohn selbst zugeordnet, spiegelte der Bezug des tiefen Lohnes ein uneigennütziges, der des durchschnittlichen Lohnes ein neutrales und der des überdurchschnittlichen Lohnes ein eigennütziges Verhalten.

Dabei konnte beobachtet werden, dass die Befragten infolge der unterschiedlichen Saläre jeweils verschiedene Erwartungen hatten. Die Resultate der Studie zeigten auf, dass:

*... Manager mit eigennützig höheren Löhnen – im Vergleich zu Managern mit durchschnittlichen Löhnen – trotz aktueller Finanzkrise und anhaltenden Diskussionen über exorbitante Managersaläre*

- nicht mit mehr Erstaunen und Befremden von anderen Personen rechneten;
- sich nicht unwohler fühlten gegenüber Berufskolleg/innen, Mitarbeitenden und anderen Personen.

*... Manager mit uneigennützig tieferen Löhnen – im Vergleich zu Managern mit durchschnittlichen Löhnen – trotz oder wegen ihres Lohnverzichtes*

- mit mehr Erstaunen von Berufskolleg/innen, Mitarbeitenden und anderen Personen rechneten;
- nicht annahmen, bei Mitarbeitenden und anderen Personen beliebter zu sein;
- glaubten, von Berufskolleg/innen und anderen Personen als weniger kompetent und durchsetzungsfähig betrachtet zu werden;
- erwarteten, dass Berufskolleg/innen sie wegen ihres tieferen Salärs für weniger be-

liebt, weniger leistungsbereit und weniger vertrauenswürdig halten und ihnen eine tiefere Arbeitszufriedenheit und eine niedrigere Firmenverbundenheit beimessen würden. Zudem rechneten sie damit, dass andere Manager in vergleichbaren Positionen befremdet und verärgert wären wegen ihres tieferen Lohnbezuges.

Diese Befunde könnten darauf hinweisen, dass egoistisches Handeln weiterhin als gesellschaftlich toleriert betrachtet wird und dass folglich kaum mit einem freiwilligen

(Fortsetzung auf Seite 4)

### Aufgeschnappt

### Downaging

Während unsere Gesellschaft biologisch altert, steigt gleichzeitig unsere Lebenserwartung immer weiter an. Damit sinkt das probabilistische Lebensalter, unsere Gesellschaft verjüngt sich relativ gesehen. Da sich parallel dazu auch unsere Lebensführung verändert, schiebt sich auch die «Ermattungsschwelle» hinaus: Statt Passivität und Krankheit nach anstrengender, f...

Mehr dazu unter > [www.alpha.ch](http://www.alpha.ch)

Aufgeschnappt: Aktuelle Begriffe, für Sie fundiert und in Kurzform aufbereitet und erläutert. In Zusammenarbeit mit

zukunfts-institut

(Fortsetzung von Seite 1)

Lohnverzicht von Managern gerechnet werden kann. Hinzu kommt, dass unterdurchschnittliche Managerlöhne mit tieferer beruflicher Kompetenz assoziiert werden. Auch die gefundene Erwartungshaltung der Befragten, welche angenommen haben, mit dem Bezug eines unterdurchschnittlichen Salärs andere Manager in ähnlichen Positionen zu verärgeren, zeigt eine Hemmschwelle zum Unterbrechen der Lohnspirale.

### Die Spirale durchbrechen

Haben Sie auch schon an die Vernunft appelliert mit Worten wie: «Wieso tust du dies? Zahlt sich das auch für dich aus?», «Wähle doch besser eine Ausbildung, mit welcher du machher auch gut verdienen wirst» oder «Wenn du es nicht nimmst, nimmt es bestimmt ein anderer!» Mit solchen und ähnlichen Aussagen tragen wir zur kollektiven Überzeugung bei, dass es vernünftig und angebracht sei, sich am eigenen Nutzen zu orientieren. Äusserungen dieser Art formen und bilden soziale Normen, welche wiederum bewirken, dass wir uns konform verhalten – beispielsweise indem wir möglichst nur Dinge tun, welche für uns auch nützlich sind.

Indem wir mit Erstaunen reagieren und an Managern zweifeln, welche weniger als andere verdienen, tragen wir dazu bei, dass sich die Lohnspirale weiter drehen kann. Um zu verhindern, dass Manager nach dem Finanzdebakel nicht in gleicher Form weiter agieren, müssen wir unsere eigenen Werthaltungen erkennen und uns damit auseinandersetzen. Selbstverständlich gibt es neben der Norm vom Eigeninteresse weitere und auch ganz andere Gründe für die aktuellen wirtschaftlichen Fehlentwicklungen. Es sollte uns jedoch bewusst werden, dass wir durch die Überprüfung eigener Werte und Einstellungen die Welt von morgen aktiv mitgestalten.

(\*) Dominique Lötscher-Wohlgensinger, Master of Science in Psychology, hat diese Studie in Zusammenarbeit mit PD Dr. Jörg Hupfeld-Heinemann, Institut für Sozialpsychologie, Universität Bern, durchgeführt.

## Erfolgreiche Suche nach Beraterinnen und Beratern

# Das Know-how filtern

**Würden Sie Ihren Mercedes einer Werkstatt anvertrauen, die behauptet, für alle Automarken kompetent zu sein? Vertrauen Sie einem Berater, der sich als Generalist bezeichnet? Nein? – Dann wissen Sie, dass eine erfolgreiche Beratung mit der Auswahl der passenden Fachperson beginnt.**

von Olivier Inhelder und Stephanie Fehr (\*)

Die Komplexität von Veränderungsprozessen verlangt oft den Einsatz von erfahrenen Beraterinnen und Beratern. Mit ihnen lassen sich spezialisiertes Know-how und neue Impulse in die Organisation holen. Eine entscheidende Weiche für den Erfolg wird bereits bei der sorgfältigen Auswahl gestellt. (Gilt gleichermaßen für die Personalentwicklung)

### Ein undurchschaubarer Markt

In der Praxis gehen viele Firmen bei der Wahl von externen Fachpersonen wenig strukturiert vor. Für eine vertiefte und systematische Recherche bleibt wenig Zeit, weil Führungskräfte solche Aufgaben oft neben dem Tagesgeschäft erledigen müssen. Hinzu kommt, dass das Angebot an Beratungsdienstleistungen unübersichtlich ist und viele Dienstleister kein klares Profil zeigen. Dies wird beim Googeln im Internet deutlich. Sucht man beispielsweise nach einem «Organisationsberater in Zürich» ergibt das 30 800 Treffer – wie soll man sich da zurechtfinden? Da die Recherche mit Suchmaschinen in der Regel unbefriedigende Ergebnisse liefert, verlassen sich viele Führungskräfte stattdessen auf Empfehlungen. Doch auch diese haben Grenzen und bergen Risiken.

### Die Krux mit Empfehlungen

– Empfehlungen haben eine hohe Glaubwürdigkeit, aber selten bringen sie konkrete Informationen über die Kernkompetenzen des Dienstleisters und seine Tätigkeitsschwerpunkte.  
– Sie widerspiegeln nur einen minimalen Ausschnitt des Beratungsmarktes. Welcher Anbieter empfohlen wird, ist in der Regel vom Zufall bestimmt, was eine Übereinstimmung zwischen Aufgabe, externer Fachperson und Unternehmen unwahrscheinlich macht.  
– Die Auftragsvergabe erfolgt möglicherweise, ohne genau zu prüfen, ob die empfohlene Fachperson wirklich den Anforderungen des Vorhabens optimal entspricht. Unbefriedigende Projektergebnisse haben ihre Ursache oft nicht in der mangelnden Qualität der Beratungsperson, sondern in der ungenügenden Übereinstimmung zwischen Aufgabe und Kompetenzprofil. Doch genau dieser Punkt ist zentral. Es braucht eine weitgehende Deckung zwischen dem Auftraggeber mit seinem konkreten Bedarf und seiner spezifischen Unternehmenskultur und dem Dienstleister mit seinem einzigartigen Profil. Doch wie findet man innert nützlicher Frist eine Beratungsperson, welche die spezifischen Bedürfnisse optimal abdeckt?



Olivier Inhelder



Stephanie Fehr

### Der systematische Prozess

Der erste Schritt für die Auswahl der optimalen Fachperson ist eine möglichst präzise Problemanalyse und Zielklärung. Der Auftraggeber muss klar definieren, welche Themen er bearbeiten will und welche Ziele er mit welchem Einsatz an Zeit und Geld anstrebt. Daraus können klare Anforderungen und Wünsche an das Profil der gesuchten Fachperson abgeleitet werden. Je genauer ein Auftraggeber sein Ziel und das Anforderungsprofil an den externen Beratungsdienstleister klärt, umso ersichtlicher wird, dass über Empfehlungen schwerlich eine optimale Fachperson zu finden ist.

Erst jetzt folgt die konkrete Suche. Ein möglicher Lösungsansatz ist die zielgenaue Ermittlung von Beraterinnen und Beratern über spezialisierte Internet-Portale. Eine besonders effiziente, aber wenig bekannte Verfahrensweise ist die kostenlose Ausschreibung des Projekts auf einem Beratungsportal. Bei diesem Vorgehen spricht nicht der Auftraggeber potenzielle Dienstleister an, sondern umgekehrt. Was heisst das?

– Das Beratungsportal informiert die eingeschriebenen Fachpersonen (die Fachpersonen im Netzwerk und die Netzwerkmitglieder) über das Projekt.  
– Diese bewerben sich nur dann, wenn das Projekt optimal zu ihrem Profil passt. Ideal ist, dass der Auftrag anonym, also ohne Rückschlüsse auf das Unternehmen ausgeschrieben werden kann. Diese Ausschreibung hat den Vorteil, dass der Auftraggeber innert weniger Tage und mit geringem Aufwand strukturierte Offerten mit einem konkreten Vorgehensvorschlag bekommt.  
– Aufgrund der detaillierten Anbieterprofile wählt die Führungskraft aus einer über-

blickbaren Anzahl an potenziellen Anbietern aus. Durch die kriteriengestützte Vorauswahl – allenfalls erhärtet durch das Einholen von Referenzen – können sich ein bis drei Beratungspersonen herauskristallisieren. Diese werden zu einem Gespräch eingeladen. Referenzen haben, im Gegensatz zu Empfehlungen, eine hohe Glaubwürdigkeit bei gleichzeitig grossem Informationswert – vorausgesetzt, es werden die bedeutsamen Kriterien abgefragt.

– Erst im Anschluss an die Gespräche entscheidet der Auftraggeber, an wen er das Mandat vergibt.

### Selektion der Gesamtschau

Der Erfolg eines Beratungsprojekts hängt massgeblich von den beteiligten Personen ab. Es ist unbestritten, dass es das direkte Gespräch braucht, bevor es zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit kommen kann. Die Ausschreibung eines Projekts auf einem geeigneten Internetportal ersetzt den persönlichen Kontakt nicht. Sie kann jedoch die Vorauswahl potenzieller Dienstleister massgeblich erleichtern.

Im Gegensatz zu Empfehlungen lässt sich durch diese Vorgehensweise ein grösserer Ausschnitt aus dem Beratungsmarkt einbeziehen – bei gleichzeitig überschaubarer Angebotsvielfalt. Das ermöglicht passgenauere Ergebnisse. Gerade bei sehr individuellen Vorhaben bzw. bei spezifischen Wünschen an die externe Fachperson ist das Entdecken geeigneter Anbieter eine Herausforderung. Die Projektausschreibung hilft, diese effektiv und effizient zu bewältigen. Die Stärke eines spezifischen Online-Marktplatzes liegt darin, dass er von definierten Kriterien ausgehend rasch eine gezielte Auswahl liefert: Darin liegt die Chance für die Auftraggeber und die Anbieter. Vorbei sind die Zeiten, wo Nachfrage und Angebot nur in seltenen Fällen zur selben Zeit übereinstimmten.

(\*) Olivier Inhelder ist Geschäftsführer der Beratungspool AG, Organisationsberater und Coach BSO. Stephanie Fehr ist Psychologin ([www.beratungspool.ch](http://www.beratungspool.ch)).