

Anreize – Höherer Lohn kein Grund für Jobwechsel

Bruno Staffelbach

Lehrstuhl für Human Resource Management, Universität Zürich

Published in:

HR Spotlights – Geistesblitze zur Personalführung (NZZ Verlag)

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of Record

Citation for published version (APA):

Staffelbach, B. (2013). Anreize – Höherer Lohn kein Grund für Jobwechsel. In Staffelbach, B. (Eds.), HR Spotlights – Geistesblitze zur Personalführung (S.168-169). Zürich: NZZ Verlag.

Acknowledgment:

This work used data of the Swiss Human-Relations-Barometer project that was supported by the Swiss National Science Foundation (SNSF).

Anreize

Höherer Lohn kein Grund für Jobwechsel

Warum kündigen Mitarbeitende oder bleiben einer Firma treu? Welche Faktoren führen dazu, dass Unternehmen zu Wählerarbeitgebern werden? Womit werden Beschäftigte abgeworben? Gerade in Zeiten einer Krise sind solche Fragen besonders bedeutsam, weil es darum geht, die richtigen Leute zu halten. Dazu gibt der Schweizer HR-Barometer der Universität Zürich und der ETH Zürich Antworten (Quelle siehe S. 226). Dieser misst regelmässig die Einstellungen, Wahrnehmungen, Stimmungen und Absichten von Beschäftigten in der Schweiz.

Die Gründe, warum Beschäftigte ihre Firma verlassen, unterscheiden sich, je nachdem, ob man Personen fragt, welche das Unternehmen allenfalls verlassen würden, oder solche, welche die Firma tatsächlich gewechselt haben. Die Worte entsprechen eben nicht immer den Taten. Für die hypothetische Attraktivität eines Arbeitgebers – d. h. was Beschäftigte als mögliche Gründe für den Wechsel angeben, ohne tatsächlich gewechselt zu haben – sind vor allem drei Faktoren wichtig: das Betriebsklima, die Lohnhöhe und die Arbeitstätigkeit. Für diejenigen, die den Arbeitgeber tatsächlich gewechselt haben, sind das Betriebsklima und die Arbeitstätigkeit auch wichtig. Die entscheidenden Gründe aber, weshalb sie das Unternehmen tatsächlich gewechselt haben, liegen in der Arbeitsplatzsicherheit, im Unternehmensimage, im Führungsstil, in der Karriereplanung und in der Work-Life-Balance. Der Lohn spielt eine untergeordnete Rolle. Sicherheit, Perspektiven und Wohlbefinden sind also Faktoren, welche die Motivation zum Bleiben bestimmen, nicht das Geld.

Aus den regelmässigen Befragungen lassen sich zudem in-

teressante Trends erkennen. Im Allgemeinen sind die Beschäftigten in der Schweiz mit ihrer Arbeit zufrieden und ihr Commitment ist hoch. Ausgeprägt ist auch ihr Sicherheitsbedürfnis. Die Suche nach einer anderen Stelle ist stark auch von den Aussichten auf dem Arbeitsmarkt abhängig. Periodische Leistungsbeurteilungen, die Arbeitsgestaltung und die Partizipation sind ihnen wichtig. Viele schätzen ihre Arbeitsmarktfähigkeit und ihre Entwicklungsmöglichkeiten als gering ein. Nur wenige suchen eigenverantwortliche Karrieren, die umkehrt von den Unternehmen auch nur wenig unterstützt werden. Traditionelle Werte wie Loyalität und Arbeitsplatzsicherheit sind für die Arbeitnehmenden in der Schweiz noch immer von grosser Bedeutung. Daraus ergeben sich Optionen, um die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen – vor allem in der Krise. Loyalität ist ein Beziehungsbegriff, der das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden betrifft. Der Loyalität von unten nach oben entspricht eine komplementäre Loyalität von oben nach unten. Die Beschäftigten engagieren sich für die Firma, wenn sich die Firma für sie engagiert. Sie investieren in ihr Humankapital, wenn die Firma in sie investiert. Das Investitionsverhalten von Beschäftigten entspricht dem von Investoren. Für sie sind vor allem zwei Faktoren von Bedeutung: die Rentabilität der Investition und die Sicherheit der Investition. Ins Rentabilitätskalkül fliessen materielle Anreize und immaterielle Anreize – wie Spass, Sinn und Status – ein. Und zur Sicherheit gehören die Beschäftigungssicherheit und berechenbare persönliche Perspektiven.

Bruno Staffelbach