

# DAS GROSSE POTENZIAL

Bankenwelt und Ökonomie sind geprägt vom Diktat des homo oeconomicus. Dabei ist längst klar: Menschliches Verhalten richtet sich nach weit mehr als blosser Nutzenvermehrung. Die Finanzindustrie muss sich lösen von den harten Faktoren wie Geld hin zu Softskills wie Wertschätzung und Vertrauen.

TEXT CHRISTIAN KOBLER

**M**ainstream Führungs- und Organisationskulturen in grossen Teilen der Finanzindustrie vergeuden und verschleissen das Potenzial der kompetenten Mitarbeitenden und haben inhärente Interessenkonflikte, welche das Handeln im Kundeninteresse erschweren und letztlich gesellschaftliche Spannungen fördern.

Diese Führungskulturen basieren im Kern auf der Annahme, dass materielle Anreize quasi automatisch zu grösseren Leistungen führen. Die Führung wird dabei weitgehend an ein komplexes System delegiert, welches diese Anreize in geeigneter Form und Dosierung so an die einzelnen Mitarbeitenden verteilen soll, dass das gewünschte Leistungsergebnis für das gesamte Unternehmen erreicht wird.

## Krude vereinfachendes Menschenmodell

Die Diskussion um die Anreizsysteme bei Finanzinstituten wird seit der Finanzkrise breit und oft hitzig geführt. Dabei rückt die Suche nach dem «richtigen» Anreizsystem in den Vordergrund. Man diskutiert beispielsweise die zeitliche Kongruenz der Ausschüttung mit den Ergebnissen, die richtige Höhe und die Formen der Ausschüttung oder überlegt sich die Möglichkeit des Claw-Backs, also der Rückforderung von Boni bei später festgestellten Fehlleistungen oder eingegangener Risiken. Weiter fortgeschrittene Überlegungen betreffen die potenzielle Dysfunktionalität von Anreizen, wenn nur das «Upside Potenzial» beim Mitarbeiter ist, das «Downside» von der Firma getragen und, im Falle von «too big to fail», sogar sozialisiert wird.

Dabei wird ohne weitere Reflexion davon ausgegangen, dass ein materieller Anreiz eine bestimmte Leistung zu erbringen auch tatsächlich die Motivation der Mitarbeiter zu steigern vermag. Studiert man die neueren Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften, drängt sich allerdings eine kritische Reflexion auf.

Der soziopathisch veranlagte «homo oeconomicus», ein krude vereinfachendes, armseliges, aber dafür berechenbares Menschenmodell der Ökonomie, das in der Zeit des kalten Krieges kulturell weiter geschärft wurde, wird sowieso ad absurdum geführt, da wir heute wissen, dass die meisten Entschei-

dungen vom limbischen System und nicht vom rechenfähigen Grosshirn gefällt werden. Durch die Gestaltung des «mind sets» der Wirtschaftsakteure, welche auf dem Modell des «homo oeconomicus» mit Hilfe von immer ausgeklügelteren Strategien aus der Spieltheorie ihre Systeme und Prozesse entwickelten, wurde dieser stets nur auf seinen Vorteil bedachte Schlaumeier in den letzten Jahrzehnten in immer mehr Lebensbereiche getragen und durch die Globalisierung weiter ausgebreitet.

## Cocktail für Kooperation und Höchstleistung

Die Neuropsychologie weiss heute, wie bei Führungsprozessen Motivation im Menschen entsteht. Psychologische Reaktionen auf Führungsverhalten lösen im Hirn biochemische Prozesse aus. Ein aktivierte Motivationssystem fördert dabei die Ausschüttung der Hormone Dopamin und Oxytocin sowie die Produktion körpereigener Opioide. Dies führt beim Menschen zu Energie, Leistungsbereitschaft, Wohlfühlgefühl, Vertrauen und Kooperation. Genau dieser Cocktail bringt Menschen und Teams dazu optimal zusammenzuarbeiten, Informationen zu teilen und Höchstleistungen zu erbringen. Besonders das Vertrauen und die Kooperationsfähigkeit ist in unseren komplexen und vernetzten Wertschöpfungsketten ein essenzieller Erfolgsfaktor.

Die Stimulierung des Motivationssystems erfolgt vor allem durch folgende Faktoren: Beachtung, Wertschätzung, Anerkennung, Vertrauen, aber auch Bewegung und Musik. Dan Pink, Autor des Buches «A Whole New Mind», hat es folgendermassen formuliert: «For 21st Century work we need Autonomy – the desire to direct our own lives, Mastery – the urge to get better and better at something that matters, Purpose – the yearning to do what we do in the service of something larger than ourselves.»

## Geld als Motivator

Wie ist es denn mit dem Geld als Motivator? Anhand einer standardisierten Problemstellung, deren Lösung ein gewisses Mass an Kreativität erfordert, zeigten Psychologen auf, dass eine ausgesetzte Prämie die Qualität der Problemlösung im Vergleich zu nicht incentivierten Personen nicht verbesserte, son-



Foto: Bilderbox.de

dem verschlechterte. Weitere Forschung kam zum Schluss, dass monetäre Anreize sich nur bei einfachen und repetitiven Aufgaben positiv auf das Resultat auswirken. Bei Aufgaben also, welche im Finanzbereich weitgehend an IT-Systeme delegiert sind.

In der Finanzindustrie finden wir zudem einen wichtigen Faktor, der demotivierend wirkt. Die Gestaltung aggressiver Anreizsysteme treibt einen Keil zwischen den Kunden und den Berater. Der fachlich meist schwächere Kunde sucht kompetente und ehrliche Beratung. Der Berater sucht Umsatz und Boni und wird durch das Anreizsystem und seine Sozialisierung motiviert, auch gegen das Kundeninteresse seine Umsatzziele zu erfüllen. Er muss, wenn nötig, seinen Kunden über den Tisch ziehen, weil er sonst im System versagt. Hier nützt alles Schönreden nichts, es bleibt ein Schaden auf beiden Seiten, welcher sich in Vertrauensverlust, Zynismus, Sinnverlust oder Burn-out niederschlägt. Wenn vor diesem Hintergrund Banken durch den Steuerzahler gerettet werden müssen, gelangt das Thema auf eine höhere Ebene und bewirkt Spannungen in der Gesellschaft.

### Hamsterrad von innen

Nebst der Betrachtung der positiven Wirkung des Motivationssystems lohnt sich ein Blick auf das Aggressionssystem. Dieser Teil des Hirns löst die Reaktionen auf Bedrohungen aus und führt zu Kampf- oder Fluchtreaktionen, zu einer Verengung des Blickwinkels, zu einer Reduktion des Schmerzempfindens, zu feuchten Händen und anderen physiologischen Reaktionen. Er besteht aus verschiedenen Komponenten: dem Angstzentrum, dem Aversionszentrum, dem Stresssystem, dem Erregungssystem im Hirnstamm und dem sogenannten Ekelzentrum. Demütigung, Ungerechtigkeit und Zurückweisung sind hier Elemente des Unternehmensalltags, die das Aggressionssystem aktivieren.

Im Geschäftsalltag kontrolliert das Grosshirn das Aggressionssystem. Deshalb führt eine empfundene Ungerechtigkeit in der Regel nicht dazu, dass die Mitarbeiter den «Aggressor» mit der Faust traktieren oder ihn bespucken. Versuche mit Affen, welche übrigens weit über 90 % der Gene mit uns teilen, liefern in solchen Situationen spontanere Resultate.

Aus Führungssicht ist die Aktivierung des Aggressionssystems möglicherweise in besonderen Bedrohungssituationen von aussen sinnvoll. Eine permanente Stimulation des Aggressionssystems ist für den längerfristigen Erfolg als schädlich zu beurteilen, besonders da die Kooperationsfähigkeit, die Schlüsselkompetenz in unserer vernetzten Wirtschaft, darunter leidet. Der durch aggressive materielle Anreizsysteme generierte soziale Druck hat einen stimulierenden Effekt auf das Aggressionssystem.

tem. Wenn ein Hamsterrad von innen aussieht wie eine Karriereleiter, liegt das möglicherweise an der fehlenden dritten Dimension aufgrund der Verengung des Sichtfeldes.

Die Verengung des Sichtfelds der Mitarbeiter auf den nächsten Bonus geht auf Kosten der Kooperation und des Teamerfolges und führt letztlich zur Schädigung der meisten Anspruchsgruppen, insbesondere der Investoren, der Mitarbeiter und der Gesellschaft.

### Schlaumeier gegen Schlaumeier?

Eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Erkenntnissen der Neurowissenschaften kann neue Potenziale erschliessen. Diese führen über die bekannten «Carrot and Stick»-Modelle hinaus, könnten einen auf vielen Ebenen wohltuenden Paradigmenwechsel bewirken und für Investoren und die Gesellschaft einen nachhaltigen Mehrwert generieren.

Von besonderer Bedeutung ist dabei der Perspektivenwechsel, den uns diese Erkenntnisse nahelegen. Die motivierenden Elemente des Führungsalltags beziehen sich nämlich auf die Beziehung zwischen den Menschen, und nicht primär auf die Fähigkeiten und Eigenschaften des Einzelnen. Die sogenannten «Soft-Faktoren» wie Wertschätzung, Anerkennung, Beachtung und Vertrauen werden damit zu den harten Erfolgsfaktoren der Zukunft.

Es müssen aber auch die Treiber von Interessenkonflikten zwischen Kunden und Bank und zwischen Bank und Gesellschaft reduziert werden, um die Sinnhaftigkeit der Arbeit als Motivationsfaktor wieder herzustellen.

Führungsverantwortliche aller Branchen haben es in der Hand, ob zukünftige Generationen in einer Welt leben, wo «Schlaumeier gegen Schlaumeier» agiert, oder auf einem Planeten, wo die dringlichen gesellschaftlichen, ökologischen und ökonomischen Aufgaben nachhaltig und mit Gemeinsinn bearbeitet werden. ●

### AUTOR

Christian Kobler ist VR-Präsident, CFO und Gründungspartner von Forma Futura Invest AG, einer unabhängigen Vermögensverwaltung für nachhaltige Anlagen. Er hat mehr als 25 Jahre Erfahrung im Bereich Finanzwirtschaft und Technologie, als Partner der Unternehmensberatung Bernet & Partner und in verschiedenen Fach- und Führungsfunktionen mit Schwerpunkt Banktechnologie bei Logica, ISYS, Cap Gemini und IBM. Kobler war Gründungspartner und Mitinhaber der internationalen IT-Dienstleistungsgruppe Teamwork Management. Er verfügt über einen Abschluss in Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen.

