

Mehr Lohn oder Fringe Benefits?

Leistungen für den Mitarbeiter, die der Arbeitgeber nebst dem regulären Lohn erbringt, wirken sich nicht zwingend positiv auf die Motivation aus.

Von Matthias Bürke

Motiviert Arbeitnehmende das neue Geschäftsfahrzeug, welches der Arbeitgeber für sie bestellt hat? Freuen sich Arbeitnehmende auch über Reka-Checks, welche sie geschenkt bekommen oder günstiger erhalten? Gewiss lehnen sie solche Angebote oder Geschenke nicht ab. Aber motiviert sie auch die grosszügige Pensionskassenleistung des Arbeitgebers, welche im Gegenzug einen grossen Lohnabzug für sie bedeutet? An dieser Leistung, welche gleichzeitig eine kleinere Lohnzahlung bedeutet, haben sicherlich nicht alle Arbeitnehmenden Freude. Alle diese Leistungen, welche Arbeitgeber neben dem Lohn an seine Arbeitnehmenden ausrichten, sind Lohnnebenleistungen, auch Fringe Benefits genannt. Der Frage, ob diese Fringe Benefits – wie so oft postuliert – auch wirklich motivationssteigernd sind, wurde nun im Rahmen einer Masterarbeit an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich bei der Berufsgruppe der Informatiker nachgegangen. Es erscheint logisch, dass ein Geschenk eines Arbeitgebers den Arbeitnehmenden erfreut und damit motivierend wirkt. Weniger klar hingegen ist es, welche Auswirkungen es auf die Motivation des Mitarbeitenden hätte, wenn anstelle der Leistungen einfach mehr Lohn bezahlt würde. Mit diesem zusätzlichen Lohn könnten die Arbeitnehmenden sich den Benefit selber kaufen. Es galt also herauszufinden, ob Informatiker durch Fringe Benefits wirklich zufriedener werden. Denn in Hinblick auf den Fachkräftemangel in der hiesigen IT-Branche, lohnt es sich für Arbeitgeber, den Lohn und die Fringe Benefits richtig auszugeben und somit die Arbeitnehmenden zufrieden zu stellen.

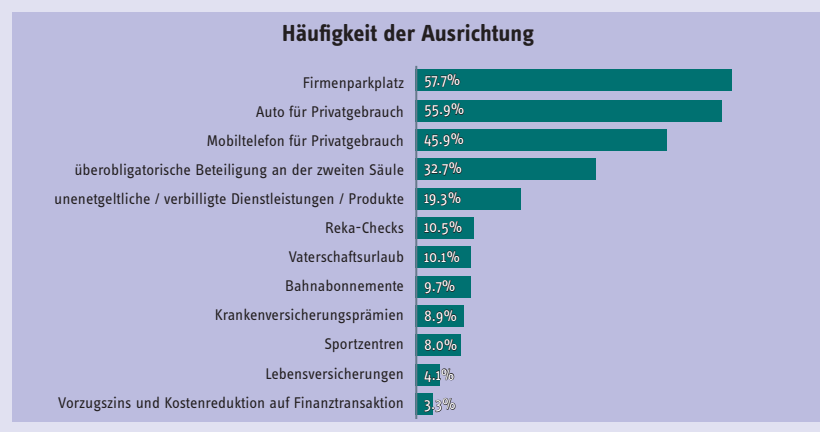
Hoch motivierte Informatiker

Anhand eines Fragebogens wurde ausgewertet, wie sich Lohnzahlungen und Fringe Benefits in ihrer Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit unterscheiden. Dabei wurde bewusst auch auf das Vorhandensein von intrinsischer und extrinsischer Motivation geachtet. Unter intrinsischer Motivation versteht man dabei die Freude an der Arbeit – interessante Aufgaben und die Möglichkeit die Persönlichkeit zu entfalten, stehen dabei im Vordergrund. Bei extrinsischer Motivation funktionieren äussere Einflüsse wie Lohn

und Karriere als Antrieb. Diese beiden Motivationsarten schliessen sich nicht aus, sondern sind individuell und nebeneinander unterschiedlich stark ausgeprägt vorhanden. Die in der aktuellen Untersuchung gemessene intrinsische Motivation war mit einem Mittelwert von 4,26 auf einer Skala von 1 bis 5 eher hoch. Aber auch die extrinsische Motivation lag mit einem Mittelwert von 3,87 auf einem hohen Niveau. Die hohe intrinsische Motivation erstaunte dabei nicht, weisen doch diverse Studien auf diesen Umstand hin. Ein möglicher Grund dafür ist etwa

WAS SIND FRINGE BENEFITS?

Fringe Benefits sind Leistungen, welche vom Arbeitgeber neben dem Lohn an die Arbeitnehmenden ausgerichtet werden. Die Leistungen werden in Form von Zurverfügungstellung oder Vergünstigung ausgerichtet. Es handelt sich um regelmässige, geldwerte und freiwillige Leistungen. Fringe Benefits sind damit nicht expliziter Teil des Arbeitsvertrages. Sie werden aber oft aufgrund der Regelmässigkeit als fixe Verpflichtung wahrgenommen. Einmalige und/oder erfolgsabhängige Leistungen werden als Geschenke definiert und sind damit nicht Teil der Fringe Benefits. Leistungen in Form von Bargeld fallen ebenfalls nicht unter Fringe Benefits, sondern werden als Bonus, Beteiligung am Erfolg oder Prämien bezeichnet. Ebenfalls keine Fringe Benefits sind nicht geldwerte Leistungen wie beispielsweise Anerkennung, motivierende Unternehmenskultur oder ergonomische Arbeitsplätze. Die häufigsten Fringe Benefits gemäss Bundesamt für Statistik (BFS) sind im folgenden Diagramm notiert:



die Berufswahl aufgrund der Freude am Umgang mit Computern. In der Informatik reich zu werden, scheint hingegen nicht die Erwartung zu sein.

Hoher Lohn zerstört Motivation

Neben der erwarteten hohen intrinsischen Motivation wurde zusätzlich das Vorhandensein des Crowding-Out-Effektes untersucht. Dieser besagt, dass grundsätzlich bei höherem Lohn auch die Arbeitsleistung höher wird – bis zu einer gewissen Lohnhöhe, ab welcher die Arbeitsleistung einen starken Einbruch erleidet. Denn dann verschwindet der Effekt intrinsischer Motivation: Es findet ein Crowding-Out statt. Um wieder dieselbe Arbeitsleistung wie vorher zu erhalten, muss der Arbeitgeber wesentlich mehr Lohn bezahlen. Die Frage stellte sich nun, ob der Effekt des Crowding-Out durch die Ausrichtung von Fringe Benefits anstelle hoher Lohnzahlungen umgangen werden kann.

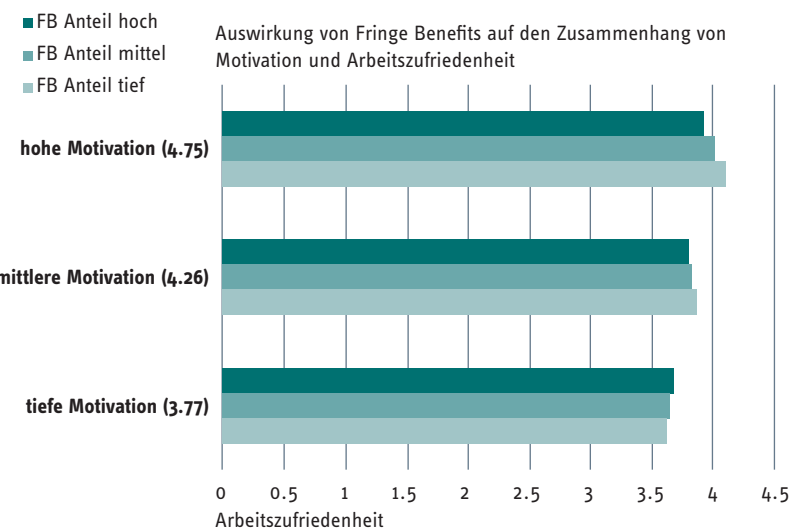
Fringe Benefits machen weniger zufrieden

Im Zentrum der Umfrage unter Informatikern standen, mit dem Wissen um den Crowding-Out-Effekt und die hohe Motivation, drei Fragen.

- 1. Welchen Einfluss hat welche Art der Motivation auf die Arbeitszufriedenheit?
- 2. Hat der Anteil an Fringe Benefits an der Gesamtentlohnung einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit?
- 3. Wie spielen die drei Grössen Arbeitszufriedenheit, Motivation und Fringe-Benefit-Anteil zusammen?

Bei der statistischen Auswertung zeigte sich schliesslich, dass die extrinsische Motivation als Einflussfaktor nicht funktioniert, der Zusammenhang war nicht signifikant. Intrinsische Motivation als Messgrösse hingegen funktioniert. Entsprechend lautet die Antwort auf die erste Frage: Je höher die intrinsische Motivation war, umso höher war auch die Arbeitszufriedenheit. Anders als erwartet fiel hingegen die Antwort auf die zweite Frage aus: So zeigte sich, dass ein hoher Anteil an Fringe Benefits sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt. Folglich kann zum Zusammenspiel von Arbeitszufriedenheit, Motivation und Fringe-Benefit-Anteil gefolgert werden, dass ein hoher Anteil an Fringe Benefits den positiven Zusammenhang zwischen Motivation und Zufriedenheit abschwächt.

INTRINSISCHE MOTIVATION UND ZUFRIEDENHEIT



Quelle: Matthias Bürke

Fringe Benefits wirken sich auf den Zusammenhang zwischen intrinsischer Motivation und Arbeitszufriedenheit aus. Bei tiefer und mittlerer Motivation ist der Effekt relativ gering. Bei hoher Motivation ist der Effekt hingegen stärker: Ein hoher Anteil an Fringe Benefits an der Gesamtentlohnung führt zu einer tieferen Arbeitszufriedenheit.

Oder anders formuliert: Hoch motivierte Mitarbeitende sind etwas weniger zufrieden, wenn sie einen grossen Teil ihrer Entlohnung als Fringe Benefits erhalten.

Wertschätzung ist wichtiger

Erklären lassen sich die Zusammenhänge unter anderem damit, dass Fringe Benefits weniger stark als entsprechende monetäre Entlohnung wahrgenommen werden und deshalb der belohnende Effekt weniger stark stattfindet. Zudem tritt bei Fringe Benefits der Crowding-Out-Effekt gleichwohl auf. Er wird also auch durch eine höhere Entlohnung ausgelöst, welche aus Fringe Benefits besteht. In Zusammenhang mit der tieferen Wahrnehmung wirkt der Crowding-Out-Effekt mindestens genauso stark. Fringe Benefits werden gegenüber monetärem Lohn tiefer wahrgenommen, wie die aktuelle Untersuchung aufzeigt. Eine weitere Erklärung für die gefundenen Zusammenhänge ist die Tatsache, dass Unternehmen, welche Fringe Benefits ausrichten, keine echte Wertschätzung zeigen. Ohne Wertschätzung der Mitarbeiter durch den Arbeitgeber ist die Arbeitszufriedenheit tiefer.

Arbeitgeber, die ihre Informatiker zufriedener machen wollen, können sich folglich die Fringe Benefits sparen. Mit dem vorhandenen Budget mehr Lohn

auszuzahlen, hat einen grösseren Effekt. Die Informatiker werden weder mit Reka-Checks noch mit Fitnessabos zufriedener. Was wirklich hilft, ist, den Arbeitnehmenden echte Wertschätzung entgegenzubringen. ■

DER AUTOR

Matthias Bürke gründete einst den Mobiltelefonhändler Com2b. Nachdem er sein Unternehmen 2012 an Mobile Plus verkauft hat, beschloss er, nochmals die Schulbank zu drücken. Die in diesem Artikel erwähnte Studie war Teil seiner Masterarbeit an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich. Den Master in Business Administration hat Bürke Ende 2015 erfolgreich abgeschlossen. Heute ist er als Unternehmensberater tätig.

