

«Wer für Geld kommt, geht auch für Geld»

Tages-Anzeiger, 2020-01-24

Beim holländischen Hypothekarspezialisten Viisi sind die Löhne fix, transparent und auf 40 Jahre hinaus berechenbar. Gründer Tom van der Lubbe erläutert, warum ohne finanzielle Anreize besser gearbeitet wird.

Mathias Morgenthaler

Herr Van der Lubbe, Sie leben in Zürich, arbeiten aber für einen niederländischen Finanzdienstleister. Warum nicht bei einer Schweizer Bank?

Das hat einerseits persönliche Gründe: Als wir Viisi 2010 gründeten, wusste ich noch nicht, dass mein Lebensmittelpunkt in Zürich liegen würde. Allerdings wäre ich auch nicht kompatibel mit der Unternehmenskultur in den Schweizer Banken. Wir setzen bei Viisi auf Selbstorganisation, Transparenz und langfristige Ziele. Die Schweizer Banken hingegen sind börsenkotiert und verfolgen die Quartalsziele ihrer Aktionäre. Ich kann es mir aber vor allem nicht mehr vorstellen, in einer klassisch hierarchischen Organisation zu arbeiten.

Ist das in den Niederlanden grundlegend anders?

Interessanterweise ja. Sämtliche grossen Banken – ABN Amro, ING-DiBa, Volksbank, die Niederländische Bank – setzen auf unterschiedliche Formen der Selbstorganisation oder experimentieren damit. Die Schweizer Banken scheinen mir da um Jahre hinterherzuhinken. Auch bei den Löhnen hat sich in den Niederlanden seit der Finanzkrise einiges geändert. Die einheimischen Banken haben – auch unter öffentlichem Druck – die Boni weitgehend abgeschafft und auf Fixgehälter umgestellt.

Zahlen Sie bei Viisi auch keine Boni?

Nein, weil es nicht funktioniert und sogar kontraproduktiv ist, wie die Forschung klar gezeigt hat. Wenn von zehn Leuten vier einen Bonus bekommen, vier nicht und zwei am Ende des Jahres gehen müssen, dann sind das schlechte Voraussetzungen für ein gutes Zusammenwirken im Team. Zudem zieht man mit einer Bonuskultur einen bestimmten Menschentyp an. Wer für Geld kommt geht auch für Geld – und macht dazwischen vieles für Geld. Wir halten das Thema einfach. Wer bei uns in ein Bewerbungsgespräch kommt, erfährt vorab seinen Lohn und wie sich dieser über die nächsten 40 Jahre entwickeln wird.

Das klingt mehr nach einem Beamtenjob in der Verwaltung als nach modernen Anstellungsverhältnissen.

Eigentlich ist es das klassische Modell, das es immer gegeben hat. Ein einfaches, transparentes Lohnmodell, das dem Einzelnen Planungssicherheit gibt. Wir haben unzählige Gehaltsdaten analysiert, wie viel Fachleute in der Finanzbranche je nach Ausbildung und Erfahrung verdienen. Daraus haben wir Kurven für die durchschnittliche Gehaltsentwicklung abgeleitet und uns für unser Lohnmodell am obersten Viertel orientiert. Wir wollen nicht, dass Leute, die intrinsisch motiviert sind, gehaltstechnisch bestraft werden, wie das in sinnhaften

Berufen oft der Fall ist. Das Ziel war, einen überdurchschnittlich guten Lohn zu zahlen und darüber hinaus jede Form von finanziellen Anreizen zu streichen. Jeder Mitarbeiter bekommt eine jährliche Gehaltserhöhung unabhängig von der Beurteilung seiner Arbeit.

Es gibt also keinen Verhandlungsspielraum beim Lohn und Ende Jahr auch keine Gewinnbeteiligung?

Nein. Jeder wird automatisch anhand der relevanten Arbeitserfahrung eingestuft. Die meisten Leute empfinden die Gehaltsverhandlungen ohnehin als unfair, da ein extrovertierter Mann zum Beispiel meist besser verhandelt als seine introvertierte Kollegin, was nichts über ihren Beitrag aussagt. Wir stellen niemanden ein ausserhalb der vordefinierten Lohnbänder und zahlen, wie gesagt, auch keine Gewinnbeteiligungen.

Belohnt Ihr System nicht jene Angestellten, die weniger leisten, und bestraft umgekehrt die Hochleister?

Diese Befürchtung höre ich immer wieder. Als würde der Mensch nur rennen, wenn er diese Karotte vor der Nase hat. Wir haben bei 40 Angestellten fünf Teams, die sich selber organisieren, die auch selber neue Leute einstellen. Da ist die soziale Kontrolle gross. Jeder sieht, mit welchem Einsatz jemand arbeitet, niemand muss einen Chef beeindrucken und die Kollegen in den Schatten stellen. Leistungsdifferenzen sind nicht grundsätzlich ein Problem. Wer mehr kann, von dem wird auch mehr verlangt, aber entscheidend ist der Input, also wie sich jemand einbringt.

Und als Sie die Löhne transparent machten, gab es keinen Aufschrei?

Nein. Löhne sind nur dann ein grosses Thema, wenn die Verteilung ungerecht ist und wenn das Management den Angestellten verbietet, darüber zu reden. Bei uns war das nach einer Woche abgehakt. Einen kleinen Aufschrei gab es nur, weil alle fanden, dass unsere Kollegin, die mal als Sekretärin angefangen und dann immer anspruchsvollere Aufgaben übernommen hatte, deutlich unterbezahlt sei. Das wurde dann angepasst.

Warum ist die Lohnspanne bei Ihnen gering?

Wir signalisieren mit unserem Lohnmodell primär: Am Ende des Tages sind alle wichtig für die Entwicklung des Unternehmens: der Berater, der den Umsatz generiert, der Programmierer, der die IT-Infrastruktur verbessert, die frühere Griechisch- und Lateinlehrerin, die sich um die Weiterbildung unserer Leute kümmert. Und warum soll jemand, der eine Führungsrolle übernimmt, mehr verdienen? Damit am Ende alle Chef werden wollen, auch die, denen jedes Talent dafür fehlt? Das ergibt keinen Sinn. Auch diesen Anreiz haben wir abgeschafft. Wir arbeiten mit dem Bundesratsprinzip: Alle sechs Monate übernimmt jemand anderes als Primus inter Pares die koordinierende Rolle.

Ihr Einfluss ist bewusst klein gehalten. Sie wollten ursprünglich Diplomat werden – warum sind Sie dann bei McKinsey und später in der Finanzbranche gelandet?

Ich bin während des Studiums schwer erkrankt, meine Überlebenschancen wurden auf 20 Prozent geschätzt. Seither erwache ich jeden Morgen mit dem Gefühl, noch einen Tag

geschenkt zu bekommen. Wenn du schon einmal praktisch tot warst, verlierst du die Angst. Du bist ohnehin schon in der Nachspielzeit und hast nichts mehr zu verlieren – auch keine Zeit am falschen Ort. Bei McKinsey bemerkte ich schnell, dass ich selber gestalten will und kein Talent für taktisches Verhalten habe. Also war ich dort nach drei Monaten wieder weg. Die Finanzbranche interessiert mich wegen ihrer Schlüsselrolle in unserer Gesellschaft. Wir brauchen dort mehr gesellschaftliche Verantwortung, mehr nachhaltiges Denken und mehr Demut.



Tom van der Lubbe

Der 51-Jährige hat
Geschichte und
Politologie studiert.
Er lebt mit seiner
Familie in Zürich.



In den Niederlanden, wie hier im Hauptsitz der ING-Gruppe, setzen Banken auf Selbstorganisation – und schon lange nicht mehr auf Boni. Foto: Bloomberg, Getty Images