

In: Bruno S. Frey and Margit Osterloh,  
Managing Motivation. Gabler, Wiesbaden  
2000, S. 297-304.

Elftes Kapitel

MARGIT OSTERLOH UND BRUNO S. FREY

**Managing Motivation für einen nachhaltigen  
Wettbewerbsvorteil**

Variable Leistungslohne (pay for performance) gelten seit geraumer Zeit als Kennzeichen eines fortschrittlichen Führungsinstrumentariums. Unternehmen, Behörden, ja sogar Universitäten sollen effizienter werden, indem die Entlohnung verstärkt an erfolgsorientierten Leistungskriterien ausgerichtet wird. Insbesondere die Zuteilung von Boni oder Aktienoptionen wird vielerorts als Inbegriff einer leistungsfördernden Entlohnung angesehen.

Mit diesem Buch schwimmen wir gegen diesen Strom. Variable Leistungslohne sind mit einer Reihe von schwerwiegenden Nachteilen verbunden, die um so grösser werden, je komplexer und wissensintensiver die zu bewältigenden Aufgaben sind.

## **1. Probleme variabler Leistungslohne**

### **1.1 Messproblem**

Variable Leistungslohne können ohne Schwierigkeit bei einfachen Tätigkeiten zur Anwendung kommen. Als Beispiel wurde das Einsetzen von Fensterscheiben in Autos erwähnt. Akkordlöhne führen hier tatsächlich zu Leistungssteigerungen. Wie aber kann man die Leistung eines Softwareingenieurs, einer Ärztin, eines Universitätsprofessors oder einer Beraterin messen? Selbst im Falle einer selbständigen Beratungstätigkeit werden solche Leistungen meist auf der Basis der verbrauchten Zeit oder aufgrund fester Gebührensätze entgolten, d.h. aufgrund von Input- und nicht von Outputkriterien. Es handelt sich dabei um Tätigkeiten, deren positive oder negative Ergebnisse oft erst nach langer Zeit ermittelt und deren Ursächlichkeit für den Erfolg oder Misserfolg häufig nur undeutlich zugerechnet werden können. Um dennoch variabel entlohnen zu können, müssen Ersatzkriterien herangezogen werden, die wie z.B. der Zeitaufwand, der Umsatz, die Zahl der Publikationen oder die Zahl der untergebenen Mitarbeiter leicht messbar sind.

Dabei entstehen jedoch zwei Probleme: Zum ersten werden die Mitarbeitenden die nicht oder schwer messbaren Ziele (etwa die Qualität, die Originalität oder die Kundenzufriedenheit) zugunsten der leicht messbaren Ziele vernachlässigen (multiple task Problem). Zum zweiten haben sie keinen Anreiz, sich darüber Gedanken zu machen, ob die angewendeten Ersatzkriterien suboptimal sind oder überhaupt zum Unternehmensziel beitragen (fuzzy tasking).

Variable Leistungsentlohnung setzt somit voraus, dass die Ergebnisse einer Tätigkeit messbar sind oder dass messbare Ersatzkriterien gefunden werden können, die keine

dysfunktionalen Wirkungen haben. Diese Bedingungen sind um so schwerer zu erfüllen, je höher der Anteil der Wissensarbeit an der gesamten Wertschöpfung einer Aktivität ist und je höher der Ausmass der Spezialisierung der Wissensarbeiter ist. Typischerweise handelt es sich dabei oft um Tätigkeiten, bei denen man die Existenz von internalisierten (d.h. intrinsisch befolgten) professionellen Standards voraussetzt.

## 1.2 Teamproblem

Das Teamproblem entsteht, wenn mehrere Personen eine komplementäre Leistung erbringen, die sich einzelnen Mitarbeitenden nicht zurechnen lässt. Die dadurch entstehenden firmenspezifischen Gemeingüter (Pool-Ressourcen) sind die Essenz der Firma – wäre dies nicht der Fall, könnte man die entsprechende Tätigkeit problemlos auslagern. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter profitiert von diesen Pool-Ressourcen der Firma, auch dann wenn er oder sie dazu nicht beigetragen hat. Weil der Beitrag zu diesen Gemeingütern schlecht kontrollierbar ist, besteht die Gefahr des Trittbrettfahrers. Kollegen können sich drücken. Für sie heisst Team: „Toll ein anderer mildert werden. Allerdings ist das um so weniger möglich, je mehr es sich um schwer beobachtbare Leistungen handelt. Das ist oft beim sogenannten Extra-Rollen-Verhalten der Fall, d.h. bei Hilfe- und Unterstützungsleistungen, die über den „Dienst nach Vorschrift“ hinaus einen besonderen Einsatz erfordern. Besonders schlecht kann Drückebergerei bei hochqualifizierter und spezialisierter Wissensarbeit nachgewiesen werden, die durch einen hohen Anteil an implizitem Erfahrungswissen gekennzeichnet ist. Extrinsisch motivierte Mitarbeiter haben in diesem Fall sogar ein hohes Interesse daran, dieses Wissen zurückzubahalten, weil es ihnen einen monopolistischen Vorteil verschafft. Gerade aber das Zusammenfliessen des impliziten individuellen Wissens ist die Grundlage für das schwer imitierbare unternehmensspezifische Wissen, welches heute als die wichtigste Quelle eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteiles angesehen wird.

## 1.3 Selektionsproblem

Hohe variable Lohnangebote können dazu führen, dass vorzugsweise diejenigen Personen angezogen werden, die keine intrinsische Motivation aufweisen, d.h. die nicht an der Tätigkeit selbst oder den im Unternehmen geltenden Zielen und Normen interessiert sind. Das ist durchaus positiv, wenn die zu erbringende Leistung leicht zu messen und den einzelnen Unternehmensmitgliedern zurechenbar ist. Es wird aber dann zum Problem, wenn die Art der Tätigkeit eine klare Output-Messung nicht zulässt

oder wenn es um Teamarbeit geht, bei denen der Einzelbeitrag schwer beobachtet werden kann. In diesen Fällen haben extrinsisch motivierte einen Anreiz, leicht messbare Ersatzkriterien zu propagieren, welche aber – wie geschildert – oft dysfunktionale Folgen haben. Das Selektionsproblem wirkt sich um so nachteiliger aus, je wichtiger der Anteil von wissensintensiver Teamarbeit im Unternehmen ist.

## 1.4 Manipulationsproblem

Jeder monetäre Leistungsanreiz birgt die Gefahr in sich, den Entgelt zum eigenen Vorteil und auf Kosten der Firma zu beeinflussen. Zum einen können die Kriterien manipuliert werden, nach denen eine variable Leistungsvergütung gezahlt wird. Zum anderen kann versucht werden, die Höhe der Zuteilungen zu beeinflussen. Das ist auch bei Aktienoptionen möglich, welche als Inbegriff einer leistungsorientierten Entlohnung gelten. So werden mitunter geringere Dividenden ausbezahlt, um den Aktienkurs zu erhöhen. Es ist also auch das Top-Management gegen die Versuchung der Manipulation nicht gefeit. Empirische Untersuchungen zeigen, dass der Zusammenhang zwischen Managemententlohnung und Performance der Unternehmung gering ist. Hingegen haben Faktoren wie personelle Verflechtungen zwischen den massgeblichen Entscheidungsgremien einen deutlichen Effekt auf die Höhe der Managemententlohnung.

## 1.5 Verdrängungsproblem

Die meisten Menschen arbeiten nicht nur wegen eines hohen Einkommens, sondern auch weil sie Freude an der Tätigkeit haben und sich an identitätsstiftenden Normen orientieren. Sie sind mit anderen Worten nicht nur extrinsisch, sondern auch intrinsisch motiviert. Das Verdrängungsproblem besteht darin, dass die beiden Motivationsarten nicht additiv wirken. Sobald eine Bezahlung als Mittel zur Fremdsteuerung eingesetzt wird, reduziert sie die intrinsische Motivation. Variable leistungsorientierte Bezahlung hat deshalb eine negative Wirkung auf die Leistung, wenn eine hohe intrinsische Motivation zur Aufgabenbewältigung notwendig ist. Diese negative Wirkung ist um so stärker, je bedeutsamer die geschilderten Mess-, Team-, Selektions- und Manipulationsprobleme sind, wie dies für hochqualifizierte und spezialisierte Wissensarbeit im Team typisch ist. Ein hoher Anteil dieser Arbeit an der Wertschöpfung ist aber zentral für den Erwerb und Erhalt von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen.

All diese Probleme sprechen nicht gegen eine an Marktlöhnen orientierte faire Bezahlung von Mitarbeitenden und gegen eine unterstützende Evaluation der Leistung, welche eine informierende Rückkopplung gibt. Die Argumentation richtet sich jedoch

gegen die Vorstellung, dass variable Leistungslohne der Königsweg zur Steigerung der Mitarbeitermotivation sei. Je komplexer und wissensintensiver die Tätigkeit ist, desto weniger ist dies der Fall. Vielmehr ist ein der Komplexität der Probleme angepasstes, vielfältiges Motivationsmanagement vonnöten.

## 2. Bausteine eines Motivationsmanagements

### 2.1 Abstimmung des Anreizsystems auf den Aufgabentypus

Löhne und sonstige Anreize sollten auf den Persönlichkeitstypus abgestimmt werden, der für die jeweilige Aufgabe geeignet erscheint. Wie empirische Untersuchungen zeigen, ziehen variable Leistungslohne Mitarbeitende an, die vor allem an der Erzielung von Einkommen interessiert sind. Bei klar einschätzbaren und zurechenbaren Aufgaben führt dies zu guten Ergebnissen. Hingegen müssen bei Tätigkeiten, bei denen wissensintensive Teamarbeit, Kreativität, loyale Pflichterfüllung oder die Beachtung formaler Regeln im Vordergrund stehen, vor allem nicht-monetäre Motivationsinstrumente eingesetzt werden.

### 2.2 Vielfalt von Motivationsinstrumenten

Je komplexer die Tätigkeit ist, desto vielfältiger muss auch das eingesetzte Motivationsinstrumentarium sein. Bei wissensintensiver Teamarbeit sind neben fairen Marktlöhnen vor allem die Gewährung von Autonomie, Partizipations- und Kommunikationschancen in der Arbeit zentral. Ebenso bedeutsam sind eine unterstützende und informierende Rückkopplung durch Vorgesetzte und Mitarbeiter, welche den zwischen ihnen bestehenden psychologischen Vertrag und zugleich die kognitive Selbstbestimmung stärken.

### 2.3 Arbeitsgestaltung

Organisationsstrukturen beeinflussen Autonomie und Partizipations- und Kommunikationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden. Sie setzen häufig eine bestimmte Motivationsstruktur voraus und erzeugen diese gleichzeitig. So stellt die tayloristische Organisationsstruktur ausschließlich auf extrinsische Motivation ab. Der Verdängungseffekt bewirkt, dass diese Motivationsart schliesslich dominiert. Umgekehrt zielen partizipative Gruppenstrukturen vorwiegend auf intrinsisch motivierte Mitarbeitende und schaffen zugleich gute Voraussetzungen dafür. Weil die „richtige“, d.h. das Unternehmensziel fördernde intrinsische Motivation aber nicht leicht zu steuern ist, können Unternehmen auf den Einsatz von extrinsisch wirkenden Motivationsinstrumenten nicht verzichten. Manchmal gibt eine extrinsische Belohnung sogar erst den Anlass, sich mit schwierigen Aufgaben zu beschäftigen, die nachher Spass machen. Allerdings dürfte klar geworden sein, dass die Bedeutung von Arbeitsaufgaben abnimmt, welche allein über extrinsische Motivation zu steuern sind. Deshalb gewinnen in Unternehmen zunehmend solche Organisationsstrukturen an Bedeutung, die teilautonome Teamarbeit ermöglichen, zugleich aber eine Koordination und Kontrolle über Output gewährleisten, wie zum Beispiel die Profit-Center-Organisation. Doch auch hier zeigt sich, dass komplexe Arbeitsaufgaben komplexe Arbeitsstrukturen erfordern. Insbesondere wissensintensive Teamarbeit macht erhebliche Modifikationen des auf den ersten Blick so einfach erscheinenden Profit-Center-Konzeptes nötig.

### 2.4 Fairness

Bei allen Aspekten der Arbeitsgestaltung und der Entlohnung ist von entscheidender Bedeutung, dass Fairness-Normen eingehalten werden. Dabei ist für die Mitarbeitenden nicht nur wichtig, dass das Ergebnis als fair anerkannt wird, sondern dass als fair empfundene Verfahren eingehalten werden. Unfaire Behandlung zerstört die intrinsische Arbeitsmotivation nachhaltig.

### **3. Managing Motivation für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil**

Motivationsmanagement schafft schwer imitierbare unternehmerische Ressourcen. Erst diese Ressourcen verhelfen einer Unternehmung zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Dabei sind sowohl extrinsische wie intrinsische Motivation wichtig. In der Wissensgesellschaft gewinnen jedoch Aufgaben an Bedeutung, die Freude an der Arbeit und eine Identifizierung mit der Tätigkeit erfordern und ermöglichen. Das Management intrinsischer Motivation ist allerdings anspruchsvoller als das der extrinsischen Motivation. Intrinsische Motivation kann nicht erzeugt werden; sie ist ihrer Natur nach immer freiwillig. Es können jedoch günstige Voraussetzungen für ihr Entstehen geschaffen werden. Unser Buch zeigt Wege dazu auf.