

# Zweifelhafte Motivationsförderer

**Lohnanreize allein reichen nicht aus, die Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu steigern. Im Gegenteil: Unternehmen sind heute zunehmend auf deren Eigenmotivation und auf freiwillige Leistungsbeiträge angewiesen. Diese gilt es entsprechend zu fördern.**

VON BRUNO S. FREY UND MATTHIAS BENZ

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

Damit hat sich eine zentrale Folgerung der ökonomischen Theorie über Arbeitsbeziehungen durchgesetzt: Der Lohn soll möglichst eng mit der individuellen Leistung eines Arbeitnehmers verknüpft werden. Moderne Wirtschaftstheorie und betriebliche Praxis stimmen für einmal überein. Diese Entwicklung bedeutet zugleich, dass Firmen und andere Organisationen vermehrt auf so genannte «extrinsische Motivation» (von aussen kommende Anreize wie Geld) abstellen, anstatt auf die «intrinsische Motivation» der Angestellten (die inneren Beweggründe) zu vertrauen.

«Pay for performance» ist heute weit verbreitet. In der Schweiz bezogen im Jahre 2000 78% der Geschäftsleitungsmitglieder einen Leistungslohn, wobei die variable Komponente 22% ausmachte. Auch auf der mittleren Ebene der Abteilungsleiter ist der Leistungslohn mit 66% Bezügen mittlerweile gang und gäbe (vgl. «Handelszeitung» vom 20. 6. 2001). «Pay for performance» wird nicht nur in der gewinnorientierten Privatwirtschaft, sondern auch in gemeinnützigen Organisationen und vor allem auch im öffentlichen Bereich eingeführt oder

zumindest ernsthaft erwogen. So ist etwa die Anpassung des Lohns an erbrachte Leistung ein zentraler Bestandteil des New Public Managements.

Ist diese Entwicklung zu begrüßen? Dieser Frage sind wir gemeinsam mit Margit Osterloh, Professorin am Institut für Betriebswirtschaftliche Forschung, in einem Forschungsprojekt der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation (SGO) zu «Managing Motivation» nachgegangen. Unser Fazit lautet: Nein. Die hinter «pay for performance» stehende Vorstellung, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter liesse sich nur steigern, wenn sie entsprechend monetär belohnt werden, greift zu kurz. «Pay for performance» führt zwar bei einfachen Tätigkeiten und bei Personen, die ausschliesslich an Gelderwerb interessiert sind, durchaus zu den erwarteten Leistungssteigerungen. Moderne Organisationen sind jedoch meist komplexe Gebilde, und viele Mitarbeiter besitzen auch eine signifikante Eigenmotivation.

Das Problem von Leistungslöhnen ist, dass sie dieser unverzichtbaren Leistungsmotivation oft im Wege stehen und diese sogar untergraben können. Unser Buch «Managing Motivation» beschäftigt sich mit der «richtigen» Kombination von verschiedenen Instrumenten der Mitarbeiterführung, insbesondere auch mit der Frage, wie eine nachhaltige, intrinsische Arbeitsmotivation (Eigenmotivation) der Mitarbeiter gefördert werden kann.

## Leistung schwer messbar

Leistungslöhne sind mit einigen «klassischen» Problemen behaftet, die wissenschaftlich gut untersucht und auch in der Praxis wohl bekannt sind: Zum Ersten bereitet vor allem die Beobachtung und Messung der Leistung eines Mitarbeiters Schwierigkeiten. Dies ist immer dann der Fall, wenn die Leistung unklar spezifiziert und arbeitsteilig erbracht wird, so dass sie nur schwierig (oder gar nicht) einer bestimmten Person zugeordnet werden kann. Im Wesentlichen trifft dies auf alle Formen von Teamarbeit zu und somit auf einen Grossteil der heute existierenden Tätigkeiten. Nur bei einfachen, isolierten Arbeiten lässt sich die Leistung des Einzelnen ohne Probleme messen und zuordnen; in diesem Falle jedoch können Leistungslöhne sinnvoll und empfehlenswert sein.

---

Dr. Dr. h.c. mult. Bruno S. Frey ist ordentlicher Professor für Theorie der Wirtschaftspolitik und Aussermarktliche Ökonomik, Lic. phil. Matthias Benz wissenschaftlicher Assistent am Institut für Empirische Wirtschaftsforschung der Universität Zürich.

Zum Zweiten erschwert das so genannte «multi-tasking»-Problem eine individuelle Leistungsentlohnung. Gemeint ist, dass die Anreize der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch verzerrt werden, wenn nur ein Teil der Tätigkeit leistungsentlohnt wird, ein anderer aber nicht. Die Mitarbeiter haben ausschliesslich einen Anreiz, die leistungsorientiert bezahlten Tätigkeiten zu unternehmen, vernachlässigen jedoch die unbezahlten.

Diese Anreizverzerrung ist offensichtlich und in der Realität wiederholt beobachtet worden. Ein Beispiel ist anhand von Lehrerinnen und Lehrern einsichtig: wenn deren Bezahlung an die Prüfungsergebnisse ihrer Schützlinge geknüpft ist, kümmern sie sich wohl um die Vermittlung dieses Wissens («teaching the test»), sie vernachlässigen aber tendenziell andere wichtige Aspekte des Lehrerseins wie die Vermittlung sozialer Kompetenzen.

Eng damit verbunden ist das dritte, so genannte «fuzzy-tasking»-Problem. Wenn Untergebene anhand von klar quantifizierten Vorgaben entlohnt werden, dann machen sie sich weniger Gedanken darüber, ob die angewendeten Kriterien überhaupt sinnvoll sind oder gar nicht zum Ziel einer Unternehmung oder Organisation beitragen. Die Folge ist, dass suboptimale und wenig innovative Zielsysteme formuliert oder erhalten werden.

Schliesslich stellt auch die Manipulation von Leistungslohnsystemen ein Problem dar. Eine Zurückhaltung in den monetären Anreizen ist angezeigt, wenn beispielweise Manager (aber auch andere Mitarbeiter) die Regeln des Entlohnungssystems zu ihren Gunsten beeinflussen können. Diese negativen Auswirkungen von Leistungslöhnen haben in den letzten Monaten traurige Berühmtheit erlangt. So sind wohl viele der in den USA bekannt gewordenen Bilanzmanipulationen in Grossunternehmen auch darauf zurückzuführen, dass sich die über Aktienoptionen entlohnten Manager davon einen grossen persönlichen Vorteil versprochen (vgl. «The Economist» vom 18.7.2002).

Die Probleme von variablen Leistungslöhnen sind jedoch oft noch grundsätzlicher: Der Fokus auf monetäre Anreize kann dazu führen, dass Arbeitnehmer sich nicht mehr anstrengen, wenn sie dafür nicht zusätzlich entlohnt werden. Dieser so genannte «Verdrängungseffekt» lässt sich an einem aktuellen Beispiel verdeutlichen.

Die Investmentbank Credit Suisse First Boston (CSFB) hat kürzlich ihre Personalstrategie

grundlegend geändert, nachdem sie in den letzten Jahren mit ihrer Leistungslohnorientierung in Probleme geraten war. Der ehemalige CEO, Allen Wheat, verbrachte einen Grossteil seiner Zeit mit Verhandlungen, in denen er mit seinen Investmentbankern um die präzise Aufteilung der Erträge aus einzelnen Geschäften rang. Die Banker wollten offenbar jede spezifische Leistung belohnt sehen und waren nicht mehr bereit, irgendein Engagement aus freien Stücken für ihre Firma zu zeigen.

CSFB sieht gerade dies heute wieder als zentralen Bestandteil ihrer Geschäftstätigkeit an. Wie John Mack, der neue CEO von CSFB in der «Neuen Zürcher Zeitung» (8./9.12.2001) ausführte, wird sich nachhaltiger Erfolg nur mit Mitarbeitenden erreichen lassen, welche «in erster Linie ihr Bestes geben, wachsen, lernen, wirken und mit Respekt behandelt werden» wollen. Geld, so gibt sich Mack überzeugt, sollte für einen professionellen Investmentbanker nur eine nebensächliche Rolle spielen. Der «Verdrängungseffekt» meint genau dies: Geldanreize, welche jede Leistung spezifisch belohnen, können einem Arbeitsengagement aus freien Stücken im Wege stehen. Evidenz dafür ist auch in vielen von Sozialpsychologen und neuerdings Ökonomen durchgeführten Verhaltensexperimenten gefunden worden. Der Verdrängungseffekt hat sich auch in Feldstudien gezeigt.

#### Freiwilligkeit fördern

Dies heisst nicht, dass Geld unwichtig wäre. Natürlich arbeiten Menschen (auch) für Geld, und monetäre Anreize haben einige gewichtige Vorteile. So braucht sich beispielsweise ein privatwirtschaftliches Unternehmen nicht um die persönlichen Überzeugungen von Angestellten zu kümmern, solange es gut bezahlt und die Kosten der Überwachung nicht zu hoch sind. Es gewinnt sogar an Elastizität, wenn es darauf verzichtet, «seinen Mitgliedern die herrliche Vierfrucht-Marmelade nahezubringen, die es produziert», wie es Niklas Luhmann einmal genannt hat.

Extrinsische Anreize erlauben eine relativ zielgenaue und wirksame Steuerung dessen, was eine Organisation von ihren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erwartet. Wenn die zu erledigenden Aufgaben nicht zu komplex sind, klar dem Einzelnen zugeordnet werden können und auch sonst die oben beschriebenen Anreizverzerrungen wenig wahrscheinlich sind, können individuelle Leistungslöhne (über einen Fixlohn hinaus) deshalb durchaus wirksam sein.

Ein grosser Teil der Tätigkeiten in Organisationen erfüllt allerdings heute diese Bedingungen nicht mehr. Deshalb können sie nicht alleine auf Geldanreize vertrauen, sondern sind zunehmend auf intrinsisch motivierte, freiwillige Leistungsbeiträge ihrer Mitglieder angewiesen. Beispielsweise wird in immer mehr Unternehmen das Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als wichtige Quelle für den Unternehmenserfolg angesehen. Der Produktionsprozess enthält oft Elemente impliziten Wissens, das heisst Wissen, das sich nicht niederschreiben und von aussen beobachten lässt.

Infolgedessen können auch keine geeigneten monetären Anreize festgelegt werden, die die erforderlichen Anreize zur Schaffung und Weitergabe dieses impliziten Wissens vermitteln. Im Gegenteil muss sich eine Unternehmung diesbezüglich auf die Freiwilligkeit der Mitarbeitenden verlassen und diese zu fördern versuchen. Dies gilt noch allgemeiner, wenn man die Existenz des Unternehmens als eine Folge von einem so genannten «Marktversagen» sieht. Gemeint ist, dass Unternehmen deshalb ins Leben gerufen werden, weil der Markt Gemeingüter, welche firmenspezifisch sind, gar nicht oder nur unzureichend bereitstellt.

Zu solchen Gemeingütern gehören alle Tätigkeiten von Mitarbeitern, die Auswirkungen auf andere Mitarbeiter haben (so genannte externe Effekte), ohne dass diese Effekte sich präzise zurechnen liessen. Beispiele sind der gute Ruf eines Unternehmens, seine besondere Unternehmenskultur, gute Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, akkumuliertes Wissen oder eine besondere Innovationsfähigkeit.

Jeder Mitarbeiter kann von solchen Gemeingütern einer Firma profitieren, auch wenn er oder sie nichts zu seiner Herstellung beigetragen hat. Wenn er oder sie umgekehrt zu seiner Produktion beiträgt, so können auch andere Organisationsmitglieder davon profitieren. Variable Leistungslöhne können infolge der mangelnden Zurechenbarkeit die Generierung solcher Gemeingüter deshalb kaum sicherstellen. Nur aus innerem Antrieb motivierte Mitarbeiter strengen sich an, einen Beitrag zu diesen «Pool-Ressourcen» zu leisten, welche oft den eigentlichen Wettbewerbsvorteil einer Unternehmung ausmachen.

Organisationen sollten sich deshalb nicht auf monetäre Anreize zur Leistungsförderung versteifen, sondern vor allem die intrinsische Motivation der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu erhalten und fördern versuchen. Dies ist leichter gesagt als getan, denn intrinsische Motivation ist ihrer Natur nach immer



Bild: Manuel Bauer/lookat

freiwillig und lässt sich nicht herbeizwingen. Dennoch sind einige Bedingungen bekannt, unter denen sie ermöglicht und gefördert wird.

So beeinflusst die Gewährung von Partizipation und Mitsprache das Engagement für die gemeinsam getroffenen Ziele positiv. Eng damit verbunden ist auch die Idee, dass Arbeitnehmer sich nicht nur um die Ergebnisse am Arbeitsplatz kümmern, sondern auch, wie diese Resultate zustande kommen. Die Prozesse einer Organisation, vor allem im Umgang mit den Mitarbeitern, sollten deshalb fair sein. Die Mitarbeiter werden es mit erhöhtem freiwilligen Engagement danken, denn sie schätzen faire Behandlung als einen Wert an sich. Und letztlich ist eine als interessant empfundene Tätigkeit immer noch die wichtigste Voraussetzung, dass sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Sinne Ihrer Organisation engagieren.

Mitsprache und Partizipation beeinflussen die Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern positiv.

#### LITERATUR

- Frey, B. S. / Osterloh, M. (Hg.): Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können, Wiesbaden 2001, 2. Auflage