

# Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser

## Leistungsmessungen und Evaluationen werden immer umfassender. Das schadet den Unternehmen



Bruno S. Frey

**N**ormalerweise werden bei uns Behauptungen von Lenin nicht akzeptiert. In der Tat hat sich seine Wirtschaftskonzeption als gigantischer Fehlschlag erwiesen. Lenins Ausspruch «Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser» wird aber auch bei uns immer wieder vorgebracht. Dahinter steht die Vorstellung, Menschen missbrauchten regelmässig das ihnen entgegengebrachte Vertrauen und müssten deshalb möglichst hickelndes überwachet werden.

Dieses Menschenbild ist in vielen Bereichen der Gesellschaft weit verbreitet. Insbesondere ist eine intensive Kontrolle der Untergebenen in den vielen Unternehmen erforderlich, die Leistungsblöcke aus dem Nonplus-ultra der Unternehmensführung ansehen. Um die Löhne festlegen zu können, muss die Leistung der Angestellten präzise gemessen werden. Dies erfordert eine Kontrolle der Untergebenen. Wird irgendein Teil der Leistung übersehen, wird dies nach üblicher Vorstellung von den Beschäftigten schamlos ausgenutzt.

Die Einführung von Leistungsblöcken führt allerdings zu enttäuschenden Ergebnissen. Der Arbeitseinsatz kann sogar vermindert werden, wie meine Zürcher Kollegin Margit Osterloh immer wieder hervorhebt. Für das Versagen von Leistungsblöcken in qualifizierten Tätigkeiten, also etwa bei Managern, sind drei Gründe massgebend:

Erstens sind viele Leistungen nicht stannvoll messbar und werden deshalb für die Festlegung des Lohnes vernachlässigt. Die Untergebenen reagieren auf diese partielle Kontrolle, indem sie die Anstrengungen für nicht belohnte Tätigkeiten vermindern. Die Konzentration auf das (einfach) Messbare verzerrt die Arbeitsanreize und führt dazu, dass wichtige Arbeiten schlamptig durchgeführt werden oder gar unerledigt bleiben. Die Unternehmensführung reagiert dann typischerweise, indem sie versucht, die Leistungsmessung und damit die Kontrolle zu verschärfen. Das Ergebnis ist eine sich immer weiter ausschaukelnde Kontrollhysterie.

Zweitens führt eine Leistungsentlohnung zu einer Konzentration auf Lohn statt Leistung. Innerhalb der Unternehmung wird ein Lohnkampf losgetreten, der viel Arbeitskraft, Energie und Aufmerksamkeit bindet und damit der Unternehmung als Ganzem schadet. Die Idee, Leistung durch Lohn zu messen, hat auch wesentlich zur Explosion der Managergehälter beigetragen. Ein Manager vergleicht nicht mehr seine Leistung mit derjenigen seiner Kollegen in anderen Firmen. An deren Stelle tritt der Lohn als alleiniges Prestigemass.

Drittens tendiert die mit einem Leistungslohn notwendigerweise verbundene Kontrolle dazu, die bestehenden Arbeitsmoral zu verdrängen. Die Untergebenen empfinden die Kontrolle als Ausdruck des Misstrauens. In Bereichen, in denen eigene Initiative und Kreativität erforderlich sind, ist dieser kontraproduktive Effekt besonders gravierend. Diese Aktivitäten lassen sich nicht mittels Kontrolle erzwingen, sind aber gerade bei qualifizierten Tätigkeiten essenziell. Es ist wirklich paradox, dass die freie Wirtschaft in dieser Hinsicht immer stärker auf Lenins Vorstellunge des Menschen einschwenkt. Evaluationen des



ILLUSTRATION: GÄMBICHP

Leistungsmessungen und Kontrollen aller Art nehmen immer grösseren Raum ein. Dies gilt nicht nur für Unternehmen, sondern auch für andere Bereiche der Gesellschaft. So werden im Zuge der Einführung des New Pu-

**Die Konzentration auf das (einfach) Messbare verzerrt die Anreize und führt dazu, dass wichtige Arbeit unerledigt bleibt.**

blic Management auch im öffentlichen Bereich immer wieder Leistungsblöcke gefordert und eingeführt. Selbst caritative Organisationen schrecken nicht davor zurück. So hatte zum Beispiel Oxfam begonnen, ihre Belegschaft nach «Leistung» zu bezahlen. Allerdings musste diese unsinnige Übung wegen der schlechten Ergebnisse wieder abgebrochen werden.

In einer modernen, auf mündige Menschen bauenden Gesellschaft ist das Gegenteil von dem richtig, was Lenin forderte. Es muss gelten: «Kontrolle ist manchmal notwendig, Vertrauen ist aber besser.» Die Aufgabe

besteht darin, die wirtschaftliche Aktivität und insbesondere die Arbeitsplätze so zu gestalten, dass die Menschen so weit wie möglich selbständig entscheiden können und so bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Diese Ausrichtung ist in einer Dienstleistungsgesellschaft wie der unseren von entscheidender Bedeutung, weil gerade dort eine hickelnde Überwachung unmöglich und sinnlos ist.

Nicht wenige Leute teilen zwar die hier vertretene Ansicht, können aber keine Alternative zur Bezahlung nach Leistung erkennen. Aber es gibt eine Alternative: eine sorgfältige Auswahl der Personen und eine geeignete Zuweisung zu den zu bewältigenden Tätigkeiten. In manchen Bereichen, insbesondere bei direkten Kontakten mit Leistungsempfängern, ist eine umfassende Einführung in die jeweils besonderen Verhältnisse wichtig.

Nach Abschluss dieses Auswahlprozesses kann den Arbeitnehmern vertraut werden, dass sie eine entsprechende Leistung erbringen werden. Es ist ihnen zu sagen: «Wir bezahlen einen Marktlohn, aber jetzt erwarten wir von Ihnen eine entsprechende Leistung.» Wäre diesem Prinzip gefolgt worden, wären die Managerlöhne nicht darauf explodiert. Vertrauen in die Auswahl birgt das Risiko, dass einige wenige Personen das System ausnutzen. Dieser Nachteil wird aber durch diejenigen Personen weit überwogen, die durch die ihnen gewährte Autonomie zu Spitzenleistungen angeregt werden. Die Bedeutung der Autonomie bei der Arbeit kann kaum überschätzt werden. Sie zeigt sich etwa darin, dass Selbständige bereit sind, zu geringerem Entgelt und mehr zu arbeiten, weil sie es schätzen, selbständig entscheiden zu können.

Bruno S. Frey ist Professor für Volkswirtschaft am Institut für empirische Wirtschaftsforschung der Universität Zürich.