

## MEIN STANDPUNKT



Prof. Dr. Bruno S. Frey,  
Institut für Empirische Wirtschaftsforschung, Zürich über  
Lohn und Leistung

**B**eschäftigte sollen gemäss ihrer Leistung bezahlt werden. Wie denn sonst?

Starke Argumente sprechen für den Leistungslohn: Er motiviert zu härterer und besserer Arbeit und gilt als gerecht. Jeder und jede erhält genau das, was sie oder er zum Sozialprodukt beiträgt.

Eine moderne Variante der Wirtschaftstheorie, die sogenannte Prinzipal-Agenten-Theorie, fordert deshalb eine möglichst präzise Entsprechung von Lohn und Leistung. In einer Marktwirtschaft bestehen Kräfte, die den Lohnsatz der zusätzlichen Leistung (dem Grenzprodukt) angleichen. Umgekehrt geht das Versagen der kommunistischen Wirtschaften wesentlich auf die mangelnden Arbeitsanreize zurück. Leistung wurde nicht monetär honoriert. Entsprechend katastrophal war die Arbeitsproduktivität.

Leistungslohne sind somit erwünscht, aber sie sind häufig nur schlecht oder gar nicht anwendbar. Nicht nur, dass Leistung oft nur schwer messbar ist – es gibt auch noch ein ganz anderes Problem. Der Leistungslohn steigert zwar die von aussen gesetzten Anreize (sogenannte extrinsische Motivation), kann aber gleichzeitig die Arbeitsmoral (intrinsische Motivation) untergraben. Dieser Verdrängungseffekt ist psychologisch bedingt. Die Beschäftigten fühlen sich in ihrer Selbstbestimmung und in ihrem Selbstwertgefühl eingeschränkt. Ein Leistungslohn kann als Botschaft verstanden werden, dass man nicht an der Tätigkeit selbst interessiert ist und alles nur wegen des schnöden Mammons tut.

**E**inige Bestsellerautoren verabsolutieren den Verdrängungseffekt und setzen allein auf intrinsische Motivation – wie etwa Sprenger in seinem Buch «Mythos Motivation» oder Kohn in «Punished by Rewards». Dies ist falsch. Keine Firma kann allein aufgrund der selbstbestimmten Arbeitsmoral der Beschäftigten funktionieren: Diese würden im Wesentlichen nur das

tun, was sie gerne tun. Ihre Tätigkeit liesse sich schwerlich oder gar nicht auf das Unternehmensziel ausrichten. Dazu ist ein von aussen gesetzter monetärer Anreiz nötig. Eine Firmenleitung muss ein vernünftiges Verhältnis von intrinsischer und extrinsischer Motivation ihrer Beschäftigten anstreben – erforderlich ist ein «Management of Motivation», um einen zusammen mit Margit Osterloh geprägten Ausdruck zu verwenden.

Der Verdrängungseffekt vermittelt wichtige Einsichten: Oft lässt sich ein Leistungslohn nicht einführen, ohne dass die Arbeitsmoral beeinträchtigt wird. Eine hohe intrinsische Motivation ist aber in vielen Bereichen und Berufen wichtig. Ebenso erwarten die Konsumenten etwa von Pfarrern, Ärzten und anderem Pflegepersonal, dass

sie ausgeprägt intrinsisch motiviert sind. Ein fixer Lohn ist dann meist sinnvoller als ein Leistungslohn. (Nur bei einigen amerikanischen Sekten werden die Pfarrer gemäss der Zahl der bekehrten Seelen entlohnt.)

**I**m staatlichen Sektor wird bis heute das Management of Motivation vernachlässigt. In der Regel werden die Bediensteten mit Vorschriften bombardiert und alle nach dem gleichen Schema behandelt. Auch eine derartige Regulierung verdrängt die intrinsische Arbeitsmoral und führt zu Resignation. In vielen Berichten der öffentlichen Verwaltung bedeuten deshalb Leistungslohne einen Fortschritt (New Public Management).

Der Verdrängungseffekt ist auch für die Gesamtgesellschaft wichtig. Zunehmend werden Preismechanismen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme vorgeschlagen. Beispiele sind etwa Lenkungssteuern im Umweltbereich, die Vergütung der Altenpflege oder der Organhandel. Damit kann eine markante Verbesserung der Situation erreicht werden. Man sollte sich aber hüten, noch lebendige intrinsische Motivation zu zerstören. Es gibt zum Glück immer noch Leute, die aus moralischen Gründen die Umwelt achten, alte Menschen pflegen und Organe spenden. Nicht nur Geldzahlungen verdrängen diese Motivation. Der Einsatz von Zwang ist noch weit schädlicher als monetäre Anreize. Zwang wirkt notwendigerweise kontrollierend und zerstört deshalb die Moral noch stärker.

In vielen Fällen ist weder der Markt noch Zwang angezeigt. Dann ist es am besten, einfach nichts zu tun. Das ist nicht Anarchie, sondern ein Ausdruck des Vertrauens in den Menschen.

**«Um die lebendige Arbeitsmoral zu zerstören, ist der Einsatz von Zwang noch viel schädlicher als Geldzahlungen»**

**MAN  
LEBT NUR**

**X**

**PROVIDENTIA**

Risiko-Lebensversicherungen

Direktion • Chemin de la Redoute 54  
1260 Nyon 1 • Tel. 022 363 94 94