

Professor Dr. Dr. h. c. mult. Bruno S. Frey, Zürich

Zurück zu fixen Managerlöhnen!

Die Welt der Unternehmungen ist heute durch zwei Vorstellungen geprägt:

Gemäß der ersten Idee veranlasst nur eine leistungsgerechte Entlohnung die Manager dazu, sich voll und ganz für ihre Firma einzusetzen. „Leistung muss sich lohnen“ wird überall gepredigt und als selbstverständlich unterstellt.

Die zweite gängige Vorstellung sieht die Gesamtleistung einer Firma maßgeblich durch die Entscheidungen der Manager bestimmt; der Rest der Belegschaft wird demgegenüber als weniger wichtig angesehen. Die Manager werden als Heroen der Marktwirtschaft stilisiert. Dies geht mit einer extremen Personalisierung des Firmengeschehens einher. In den Medien werden Firmen weitgehend mit den CEO identifiziert.

Diesen beiden Vorstellungen entsprechend sind die Gehälter der Manager ausgestaltet worden. Leistungsabhängige Boni und vor allem Aktienoptionen nehmen immer größeren Raum ein und werden als Merkmal einer „fortschrittlichen“ Unternehmung angesehen.

Diese Entwicklung in der Praxis wurde durch eine moderne Variante der Unternehmenstheorie unterstützt. Gemäß der Prinzipal-Agenten-Theorie besteht das Hauptproblem einer Unternehmung darin, die Eigeninteressen der Manager als Agenten an diejenigen der Aktionäre als Prinzipale anzugleichen. Die obersten Angestellten der Firma sollen deshalb maßgeblich am Gewinn der Firma beteiligt werden. Da höhere Gewinne zu höheren Aktienkursen führen, werden Aktienoptionen als geeignetes Mittel dafür angesehen.

Die in der letzten Zeit gehäuft auftretenden Skandale in Großunternehmen (Enron ist der bekannteste Fall) haben zu einem jähen Erwachen geführt. Offensichtlich hat die Leistungsentlohnung zu einer Selbstbedienungs der Manager und teilweise horrend hohen Gehältern geführt. Diese Gehaltsexplosion auf der Managerebene hat die Einkommensverteilung stark zu Ungunsten der übrigen Arbeitnehmer verschlechtert. In den Vereinigten Staaten ist das Verhältnis der Einkommen von Topmanagern zu



Gerade die leistungsfähigsten Personen weisen meist eine ausgeprägt intrinsische Motivation auf

denen durchschnittlicher Arbeitnehmer von 25:1 im Jahre 1970 auf heute über 400:1 gestiegen. In Europa sind die Unterschiede weniger dramatisch, haben aber auch deutlich zugenommen. Diese rapide Gehaltssteigerung der Manager ist kaum auf eine echte Leistungssteigerung zurückzuführen. Vielmehr haben die Manager in vielen Fällen die Leistungskriterien manipuliert, indem sie kurzfristig die Aktienkurse emporgetrieben und z.T. sogar die Buchführung gefälscht haben.

Die Vertreter der Leistungsentlohnung lassen sich durch diese Vorkommnisse nicht beirren. Sie folgern, das System sei zu verbessern, damit derartige Perversionen in der Zukunft vermieden werden. Das Verhalten der Manager sei besser zu überwachen und kontrollieren.

Ich halte diese Reaktion für grundsätzlich falsch. Sie überwindet die bestehenden Fehler nicht, sondern verstärkt sie noch. Es wird völlig übersehen, dass die Skandale eine direkte Auswirkung der Leistungsentlohnung

sind. Wer nach Leistung entlohnt wird, erhält ein eindeutiges Signal, dass nur eine Tätigkeit, die sichtbar und messbar ist, zählt. Demzufolge erhalten die Manager einen starken Anreiz, die entsprechenden Leistungskriterien zu manipulieren.

Das System der variablen Leistungsentlohnung geht von der verfehlten Annahme aus, Menschen würden sich nur dann anstrengen, wenn sie dafür unmittelbar monetär belohnt werden. Gerade die leistungsfähigsten Personen weisen jedoch meist eine ausgeprägte *intrinsische Motivation* auf. Sie haben Freude an der Erfüllung einer ihnen gestellten Aufgabe und verstehen sie als willkommene Herausforderung.

Eine solche leistungsorientierte Entlohnung hat die verderbliche Tendenz, diese für eine Firma essenzielle intrinsische Motivation zu verdrängen. Wer vorwiegend durch Bezahlung für eine Tätigkeit motiviert wird, verliert die Freude an der Tätigkeit selbst. Verstärkte Überwachung und Kontrolle verstärken diesen Effekt noch, weil dadurch das Gefühl der Selbstbestimmung noch weiter eingeschränkt wird.

Aus diesen Überlegungen sind drei Folgerungen zu ziehen:

Erstens muss fixen, nicht durch kurzfristige Einflüsse dominierten Gehältern wieder mehr Raum gegeben werden. Der Lohn sollte überwiegend (mindestens zu 80%) aus einem festen Bestandteil bestehen, der sich aus einer Gesamtschätzung eines Managers ergibt. Damit erhalten die Manager wieder einen Anreiz, sich auf ihre eigentliche Aufgabe – und nicht auf eine Gehaltssteigerung – zu konzentrieren.

Zweitens muss die Identifikation der Manager mit ihrer Unternehmung und damit ihre intrinsische Motivation gestärkt werden, was durch eine entsprechende Auswahl und Sozialisation im Betrieb erreicht werden kann.

Drittens muss die Zusammenarbeit innerhalb der gesamten Belegschaft mittels sinnvoller Formen der Mitbestimmung und Autonomie der Mitarbeiter gefördert werden, was die Motivation aller Mitarbeiter erhöht.