

---

## Managing Motivation

### Warum das Thema heute noch brennender ist

Margit Osterloh und Bruno S. Frey

---

#### 4.1 Variable Leistungslöhne – abgewirtschaftet und dennoch praktiziert

Als wir im Jahr 2000 die erste Auflage unseres Buches „Managing Motivation“ herausbrachten, galt noch für die meisten Personalchefs und Mangerinnen „Leistung muss sich lohnen“. Variable Einzel-Boni im Management hatten flächendeckend Fixlöhne abgelöst, obwohl zur gleichen Zeit variable Akkordlöhne in der Fertigung abgeschafft wurden. Nicht nur in Banken hat sich die Bonus-Unkultur breit gemacht. Im Zuge des „New Public Management“ haben sich variable Leistungslöhne auch in Behörden, in Krankenhäusern und sogar an Universitäten durchgesetzt. Zu dieser Zeit musste man die Begriffe „intrinsische und extrinsische Motivation“ noch erklären. Der Verdrängungseffekt der intrinsischen durch die extrinsische Motivation galt im ökonomischen Mainstream als Häresie.

Heute ist der Verdrängungseffekt der intrinsischen durch die extrinsische Motivation jeder gebildeten Zeitungsleserin bekannt. Zahlreiche populärwissenschaftliche Bücher (z. B. Sprenger 2014; Ariely 2016, Bowles 2016) und Artikel in einflussreichen Management-Journals (z. B. Frey & Osterloh 2010; Frey & Osterloh 2012; Cable & Vermeulen 2016) werden nicht müde, auf die Gefahren variabler Leistungslöhne hinzuweisen. Medizinerverbände wie der Schweizerische FMH warnen vor zielbezogenen Boni (z. B. Meyer 2013). In dem von Bruno S. Frey und David Iselin herausgegebenen Buch „Economic Ideas You Should Forget“ befassen sich mindestens 9 von 71 Beiträgen mit den kontraproduktiven Annahmen der orthodoxen Ökonomik, gegen die wir uns damals gewandt haben. So gesehen war die Idee unseres Buches sehr erfolgreich.

Auf der anderen Seite werden in der Praxis – mit wenigen Ausnahmen<sup>1</sup> vor allem in den Banken immer noch variable Boni in schwindelerregender Höhe bezahlt, obwohl die Finanzmarkt-Krise vor allem auf verfehlte variable Vergütungs-Systeme zurückgeführt

---

<sup>1</sup> Vgl. <https://www.google.ch/amp/www.rp-online.de/wirtschaft/unternehmen/eon-bosch-oder-daimler-konzerne-schaffen-einzelboni-ab-aid-1.6602582.amp>

wird. Alljährlich im Frühjahr entflammt anlässlich der jährlichen Generalversammlungen der börsennotierten Aktiengesellschaften die Diskussion über zu hohe Manager-Boni und deren kontraproduktive Wirkung. Im Jahr 2013 gab es in der Schweiz eine wuchtige Zustimmung zur sogenannten Abzocker-Initiative, welche die Boni-Exzesse beseitigen wollte. Dennoch legen die Spitzensaläre weiter zu und nur vereinzelt meldet sich Protest von Seiten der Aktionäre und Stimmrechtsberater (Schöchli 2017; Fischer 2017).

Wir werden im Folgenden zuerst die Argumente noch einmal zusammenstellen, warum bei komplexen Aufgaben variable Leistungslöhne der Leistung schaden. Im nächsten Abschnitt legen wir dar, warum die variablen Vergütungssysteme in großen Aktiengesellschaften – trotz der mittlerweile breit abgestützten Diskussion über ihre Schädlichkeit – immer noch vorherrschen. Im vierten Abschnitt argumentieren wir, dass diese Entwicklung zu einer steigenden Ungleichheit in den Industriestaaten beigetragen hat, welche ihrerseits zum Legitimationsverlust unserer demokratischen Ordnung und dem Aufkommen rechtsradikaler Strömungen führt. Im letzten Abschnitt überlegen wir, wie die Corporate Governance Abhilfe schaffen kann.

---

## 4.2 Wann variable Leistungslöhne der Leistung schaden

Heute gilt es in der akademischen Diskussion als ausgemacht, dass variable Löhne bei einfachen Routineaufgaben die Leistung fördern, aber bei komplexen Aufgaben – z. B. im Management, bei medizinischen oder wissenschaftliche Leistungen – negative Auswirkungen haben (z. B. Frey 1997; Deci et al. 1999; Falk & Kosfeld 2006; Osterloh & Weibel 2008; Weibel et al. 2010; Osterloh 2013; Frey & Osterloh 2015). Die Gründe dafür sind:

1. *Der Verdrängungseffekt*: Für komplexe Aufgaben ist eine intrinsische, an der Sache interessierte Motivation erforderlich und meist auch vorhanden. Darüber hinaus haben viele Menschen eine prosoziale intrinsische Motivation. Werden solchermaßen motivierte Personen durch externe Kontrolle überwacht, so wird ihre intrinsische durch eine extrinsische Motivation verdrängt. Wenn in einem solchen Fall die reduzierte intrinsische Motivation nicht durch extrinsische Anreize ausgeglichen wird, sinkt die Leistung. Dies aber setzt eine sich selber verstärkende Abwärtsspirale der intrinsischen Motivation in Gang.
2. *Zielverschiebung*: Eine variable Entlohnung setzt voraus, dass die zu erreichenden Ziele quantifizierbar sind. Bei komplexen Aufgaben – z. B. im Management oder in der Wissenschaft – ist dies aber nur eingeschränkt möglich. In der Folge werden sich extrinsisch motivierte Menschen an den leicht quantifizierbaren Zielen orientieren. Z. B. an Kosteneinsparungen oder der Zahl der Veröffentlichungen, welche über die wirkliche Leistung nur wenig aussagen. Interessanterweise tritt dieser Effekt umso eher ein, je mehr man dem oft gehörten Rat nach „wenigen, aber präzisen Zielen“ folgt.

3. *Gaming*: Variable Entlohnung fördert Manipulation und betrügerisches Verhalten, seien dies manipulierte Finanzkennzahlen in Unternehmen oder Doping im Sport. Im Ergebnis wird nicht die Leistung, sondern die gekonnte Manipulation gefördert. Das zeigen z. B. die Bankenskandale und die Abgas-Skandale in der Automobilindustrie.
4. *Selbstdienliche Wahrnehmungsverzerrung*: Die meisten Menschen sind einer unbewussten Wahrnehmungsverzerrung in eigener Sache unterworfen, insbesondere in mehrdeutigen Situationen. Im Unterschied zu bewusster Manipulation kann dies nicht durch Strafandrohung unterbunden werden. Beispiele sind Wirtschaftsprüfer, die fragwürdige Abschlüsse testieren oder Ärzte, die unnötige Operationen durchführen (z. B. Bazerman et al. 2002; Ariely 2012). Um selbstdienliche Wahrnehmungsverzerrung – oder manchmal auch bewusste Manipulation – handelt es sich, wenn das Management mit dem Verwaltungsrat leicht erreichbare Ziele aushandelt, deren Erfüllung dann Bonuszahlungen auslöst (siehe weiter unten).
5. *Selbst-Selektions-Effekt*: Variable Leistungslöhne bewirken eine negative Selbst-Selektion von Kadern. Es werden diejenigen angezogen, die in erster Linie an Geld und nicht an Arbeitsinhalten oder am Wohl des Unternehmens interessiert sind und die zudem noch eine hohe Risikobereitschaft haben. Unternehmen werden anfällig gemacht für Söldner oder Menschen vom Schlage eines Adoboli, der für die UBS mit risikoreichen Spekulationen einen Handelsverlust von 2,3 Mrd. Dollar eingefahren hat. Um dies zu verhindern, sind erhöhte externe Kontrollen erforderlich, welche die noch vorhandene intrinsische Motivation verringern. Wiederum wird eine Abwärtsspirale in Gang gesetzt.

---

### 4.3 Warum das fortwährende Versagen der variablen Vergütungssysteme?

Trotz der breit geführten Diskussion über die Schädlichkeit variabler Vergütungssysteme und der beständigen Klage über ausufernde Management-Löhne hat sich das System gehalten. Es wird – mit wenigen Ausnahmen – fast in allen großen Firmen praktiziert. Auch der gegenwärtige „Aufstand“ der Aktionäre der CreditSuisse und von ABB betrifft nur die Höhe der variablen Manager-Bezüge, nicht das variable Vergütungssystem als solches, welches aber die Ursache der Gehaltsexplosion darstellt (Schöchli 2017). Warum? Die Antwort lautet, dass kein anderes System so gut wie das der variablen Boni geeignet ist, um die Informations-Asymmetrien zwischen dem Wirtschafts-Establishment und den übrigen Stakeholdern zum eigenen Vorteil auszunutzen. Es ist mit diesem System gelungen, die Einkommen von Managern und Verwaltungsräten – trotz gegenteiliger Beteuerungen – von der Leistung abzukoppeln. Stattdessen geht es nur noch um die relative Höhe des eigenen Einkommens im Vergleich zu anderen Managern. Es ist wichtig, mehr zu verdienen als die Spitzenverdiener derjenigen Firmen, mit denen man im Wettbewerb steht. Damit will man ein Signal aussenden, dass man „besser“ ist als die anderen. Der Lohn ist zu einem positionalen Gut geworden, bei dem kein Zusammenhang mehr zwischen dem Salär und

dem erwirtschafteten Grenzprodukt besteht (Kirchgässner 2016, S. 40). Wie gelingt den Spitzenverdienern diese Perversion der „pay for performance“-Idee?

Zum *ersten* wird argumentiert, man hätte die vereinbarten Ziele erreicht und sei deshalb berechtigt, die vereinbarten Boni zu beziehen, so z. B. Urs Rohner, der Präsident der CreditSuisse.<sup>2</sup> Verschwiegen wird allerdings, dass die Top-Manager mit den Verwaltungsräten bzw. Vergütungsausschüssen leicht erreichbare (Teil-)Ziele vereinbaren können. Diese gelten, selbst wenn sich der Aktienkurs markant verschlechtert hat. Die obersten Führungskader sind weit besser als der Verwaltungsrat und die Aktionäre informiert, zum Beispiel welche Ziele mit welcher Wahrscheinlichkeit erreichbar sind, wie die Entwicklung im Markt ist und wie sich technische Details von komplizierten Vergütungsinstrumenten auswirken. Es besteht eine hohe Informations-Asymmetrie. Entsprechend kann das Management Zielvereinbarungen zu seinen Gunsten beeinflussen. Empirische Befunde wie auch Einzelfälle bestätigen diesen Zusammenhang (Schütz 2005). So hat der Vorstandsvorsitzende des bankrottgegangenen Quelle- und Karstadt-Konzerns Arcandor, Thomas Middelhoff, im Jahr 2008 zusätzlich zu seinem Grundgehalt von 1,2 Millionen Euro sowie einer Abgangsentschädigung einen Extra-Bonus von 2,3 Millionen Euro erhalten, weil er kurz vor dem Ende des Unternehmens einige Kennzahlen übertroffen hatte.<sup>3</sup> Ein aktuelles Beispiel ist die Vergütung des CS-Managements, dem der Verwaltungsrat trotz eines dramatischen Absinkens des Aktienkurses 7,3 Prozent Erhöhung für das Jahr 2016 zugebilligt hat. Erst ein massiver Einspruch einiger Stimmrechtsvertreter hat diese Selbstbedienung teilweise verhindert (vgl. Schürpf 2017).

Zum zweiten gibt es ein Kartell zwischen Management, Verwaltungsrat und Vergütungs-Beratern, welches das „unsichtbare Handschütteln“ anstelle der „unsichtbaren Hand des Marktes“ fördert (Rost und Osterloh 2008). Es geht nicht nur um die vieldiskutierten Kreuz-Verflechtungen zwischen Managern, die in den Verwaltungsräten befreundeter Unternehmen Einsitz nehmen und sich wechselseitig begünstigen. Der „Filz“ ist durchaus porös; er lässt Neuzugänge zu, die allerdings rasch integriert werden. Das bewirken die hohen Bezüge der Verwaltungsräte großer Aktiengesellschaften, die niemand gerne verliert. Proteste im Verwaltungsrat gegenüber überhöhten Managementsalären und den eigenen Bezügen erlauben sich nur Personen, die sich als Robin Hood profilieren wollen – ein riskantes und kaum anzutreffendes Verhalten. Zusätzlich spielen in diesem Kartell die Kompensationsberater eine unguete Rolle. Diese werden vielfach vom Management vorgeschlagen und vom Verwaltungsrat gewählt. Sie haben deshalb ein Interesse, günstige Benchmarks für die Kader auszuwählen, die dann gerne als „Wettbewerbslohn“ ausgegeben werden. Auf diese Weise wird der Charakter von Managerentlohnung als positionalem Gut verstärkt, welcher „pay for performance“ entgegensteht. Beliebt ist das Argument, dass die Saläre über dem Median vergleichbarer Firmen liegen müssen, weil man sich auf diese Weise dem Top-Management empfiehlt und Nachfolge-Aufträge erhält. Damit wird *automatisch* das Lohngefüge der Spitzenverdiener immer weiter erhöht. Auf diese Weise wer-

<sup>2</sup> vgl. Interview mit Urs Rohner in Neue Zürcher Zeitung am Sonntag, 16. April 2017, S. 28).

<sup>3</sup> vgl. <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/Manager-AIG;art271,2756836>

den Vergütungen durch Vergütungsberater nach oben getrieben (Benz & Stutzer 2003; Schütz 2005; Osterloh et al. 2008).

---

#### 4.4 Managementsaläre und wachsende Ungleichheit.

Mittlerweile ist die Explosion der Managemententlohnung nicht nur relevant für die Unternehmen und deren Aktionäre, sondern auch für die Einkommensverteilung in der Gesellschaft. Sie gilt als die Hauptursache für die zunehmende Ungleichheit in den Industriestaaten (Kirchgässner 2016; Milanovic 2016). Diese hat beispielsweise in Deutschland in den Jahren 1999 – 2009 im unteren Dezil der Haushaltseinkommen zu einem Verlust des realen Haushaltseinkommens von fast 10 Prozent geführt, während das oberste Dezil einen Zuwachs von fast 17 Prozent verzeichnete (Grabka 2011, S. 79). Die Chance, aus der Armutsfalle auszusteigen, hat sich im Zeitablauf deutlich verschlechtert. Der Anteil der Personen, die in verfestigter Armut verharren, hat sich in West-Deutschland zwischen 1984 und 2012 von 5 auf 10 Prozent verdoppelt (Groh-Samberg 2014, S. 311). In der Schweiz wird diese Entwicklung als weniger ausgeprägt angesehen (Schaltegger & Gorgas 2011), was allerdings nicht unbestritten ist (Foellmi & Martinez 2016). Auch wenn andere Ursachen wie die Globalisierung und die Automatisierung eine Rolle spielen, trägt die zunehmende Ungleichheit aufgrund der Spitzeneinkommen der Manager zum Legitimationsverlust unserer demokratischen Ordnung und dem Aufkommen rechtsradikaler Strömungen bei, wie Kirchgässner (2016) eindrücklich darlegt.

---

#### 4.5 Was tun?

Wie geschildert, genügt offensichtlich die wissenschaftlich gestützte und auch in populären Medien verbreitete Argumentation nicht, der Explosion der Managementeinkommen und der dadurch bewirkten steigenden Ungleichheit Einhalt zu gebieten. Vielmehr müssen auf demokratischem Wege institutionelle Rahmenbedingungen eingeführt werden, um der Selbstbedienung des Wirtschaftsestablishments entgegenzutreten.

Angesichts der nicht aufhebbaren Informationsasymmetrie zwischen Management, Verwaltungsrat und Aktionären müssen sowohl *Neigung* als auch *Möglichkeit* des Managements zur Manipulation ihres Einkommens reduziert werden. Für beides sind *fixe Managementlöhne* am besten geeignet. Fixe Löhne werden diskretionär vom Verwaltungsrat jährlich unter gesamthafter Abwägung der Leistung bestimmt und können durch ein an alle Unternehmensangehörigen ausgeschütteten Gewinnanteil ergänzt werden. Sie werden nicht an ex ante definierte, vertraglich vereinbarte Leistungsindikatoren geknüpft, bei deren Festlegung das Managements Informationsvorteile hat. Wie dargelegt, hat sich diese Lösung nicht durchgesetzt. Nach wie vor wird eine Kausalität zwischen variabler Vergütung und Leistung behauptet, obwohl sie für das Management nicht nur nicht nachgewiesen werden konnte (z. B. Osterloh et al. 2008), sondern Anreize zum Betrügen geschaffen

wurden. Davon zeugen Bankenskandale und Abgas-Manipulationen. Das System hat sich von innen nicht reformieren können.

Ein Durchbruch könnte durch eine von außen kommende, demokratisch legitimierte Reform der Corporate Governance erzielt werden, welche das bestehende Kartell unterläuft. Wir schlagen vor, eine zweite Kammer des Verwaltungsrates einzuführen, deren Mitglieder zufällig aus allen Stakeholdern ausgewählt werden. Dazu gehören die Beschäftigten, Zulieferer, Kunden und Vertreter der Kommunen, in denen eine Unternehmung angesiedelt ist (Zeitoun et al. 2014). Die Vergütungen des Managements müssen von beiden Kammern beschlossen werden. Derartige institutionelle Vorkehrungen haben sich in der Geschichte oft als wirksam erwiesen, um verfilzte Regimes etablierter Gruppen aufzubrechen (Frey & Osterloh 2016 a, b). Das aleatorische Verfahren (von lateinisch „alea“, Würfel) wurde früher in der Schweiz u. a. in Basel, Bern, Biel und Glarus angewendet. Es bietet nicht nur Chancen, kreative Ideen von Außenseitern in Unternehmen einzuführen, sondern würde auch der steigenden Ungleichheit und deren sozialen und politischen Schäden entgegenwirken.

---

## 4.6 Literatur

- Ariely, D. (2012). *The (Honest) Truth about Dishonesty*. New York NY: Harper Collins.
- Ariely, D. (2016). *Payoff. The Hidden Logic That Shapes Our Motivations*. New York: Simon & Schuster.
- Bazerman, M. H., Loewenstein, G. & Moore, D. A. (2002). Why good accountants do bad audits. *Harvard Business Review*, Vol. 80 (97), S. 96-102.
- Benz, M. & Stutzer, A. (2003). Was erklärt die steigenden Managerlöhne? *Die Unternehmung*, 57(1), S. 5-19.
- Bowles, S. (2016). *The Moral Economy. Why Good Incentives Are No Substitute for Good Citizens*. New Haven and London: Yale University Press.
- Cable, D. & Vermeulen, F. (2016). Stop Paying Executives for Performance. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/02/stop-paying-executives-for-performance> (abgerufen am 24. April 2017).
- Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125 (6), S. 627-668.
- Falk, A. & Kosfeld, M. (2006). The Hidden Costs of Control. *American Economic Review*, Vol. 96 (5), S. 1611-1630.
- Fischer, P. A. (2017). Masslose Boni-Kultur der Grossbanken. *Neue Zürcher Zeitung*, 22. April 2017, S. 1.
- Foellmi, R. & Martinez, I. (2016). Volatile Top Income Shares in Switzerland? Reassessing the Evolution Between 1981 and 2008. Universität St. Gallen, Department of Economics, Arbeitspapier Nr. 2016-12.
- Frey, B. S. (1997). *Markt und Motivation. Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-)Moral verdrängen*. München: Vahlen.
- Frey, B. S. & Iselin, D. (Hrsg.) (2017). *Economic Ideas You Should Forget*. Cham: Springer.
- Frey, B. S. & Osterloh, M. (2010). Motivate People with Prizes. *Nature*, 465 (7300), S. 870-872.

- Frey, B. S. & Osterloh, M. (2012). Stop Tying Pay to Performance. The evidence is overwhelming: It doesn't work. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2012/01/tackling-business-problems> (abgerufen am 25. April 2017).
- Frey, B. S. & Osterloh, M. (2015). Ranking Games. *Evaluation Review*, 39 (1), S. 102-129.
- Frey, B. S. & Osterloh, M. (2016a). Aleatorische Demokratie. *Ökonomenstimme*, 9. Dezember 2016. <http://www.oekonomenstimme.org/artikel/2016/12/aleatorische-demokratie/> (abgerufen am 25. April 2017).
- Frey, B. S. & Osterloh, M. (2016b). Aleatoric Democracy. CESifo Working Paper Nr. 6229. [http://www.cesifo-group.de/ifoHome/publications/workingpapers/CESifoWP/CESifoWPdetails?wp\\_id=19257704](http://www.cesifo-group.de/ifoHome/publications/workingpapers/CESifoWP/CESifoWPdetails?wp_id=19257704) (abgerufen am 12. April 2017).
- Grabka, M. M. (2011). Probleme und Herausforderungen des „Modells Deutschland“ am Beispiel der Mittelschicht. In S. Angenendt et al. (Hrsg.), *Der deutsche Weg aus der Krise*. Konrad-Adenauer-Stiftung, Paris, S. 76-94.
- Groh-Samberg, O. (2014). No Way Out: Dimensionen und Trends der Verfestigung der Armut in Deutschland. *Sozialer Fortschritt*, 63, S. 307-315.
- Kirchgässner, G. (2016). Entwicklung, Rechtfertigungsversuche, Ursachen und Auswirkungen zunehmender Ungleichheit: Eine Übersicht. Arbeitspapier Universität St. Gallen.
- Meyer, B. (2013). Boni – die Position der FMH. *Schweizerische Ärztezeitung*, 94 (51/52), S. 1935-1937.
- Milanovic, B. (2016). *Die ungleiche Welt. Migration, das Eine Prozent und die Zukunft der Mittelschicht*. Berlin: Suhrkamp.
- Osterloh, M. (2013). Viewpoint: why variable pay-for-performance in healthcare can backfire: Evidence from psychological economics. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 2 (1), S. 120-123
- Osterloh, M., Rost, K. & Mdjdpour, K. P. (2008). Pay without Performance: Legitimationskrise variabler Vergütungssysteme für das Management. *Forum Wirtschaftsethik*, 4, S. 28-41.
- Osterloh, M. & Weibel, A. (2008). Managing Motivation – Verdrängung und Verstärkung der intrinsischen Motivation aus Sicht der psychologischen Ökonomik. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 8, S. 406-411.
- Rost, K. & Osterloh, M. (2008). Unsichtbare Hand des Marktes oder unsichtbares Handschütteln? Wachstum der Managerlöhne in der Schweiz. *Die Unternehmung*, 3, S. 274-304.
- Schaltegger, C. & Gorgas, C. (2011). The Evolution of Top Incomes in Switzerland over the 20th Century. *Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik*, 147, S. 479-519.
- Schöchli, U. (2017). Die Cheflöhne legen zu. *Neue Zürcher Zeitung*, 25. März 2017, S. 31.
- Schürpf, T. (2017). CS-Spitze gibt dem Druck nach. *Neue Zürcher Zeitung*, 15. April 2017, S. 31.
- Schütz, D. (2005). *Gierige Chefs. Warum kein Manager zwanzig Millionen wert ist*. Zürich: Orell Füssli.
- Sprenger, R. K. (2014). *Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse*, 20. Auflage. Frankfurt a.M.: Campus.
- Steck, A. & Hug, D. (2017). Als der Antrag kam, mussten wir rasch handeln. Interview mit Urs Rohner, Präsident der Credit Suisse. *Neue Zürcher Zeitung am Sonntag*, 16. April 2017, S. 28.
- Weibel, A., Rost, K. & Osterloh, M. (2010). Pay for Performance in the Public Sector? Benefits and (Hidden) Costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20 (2), S. 387-412.
- Zeitoun, H., Osterloh, M. & Frey, B. S. (2014). Learning from Ancient Athens: Demarchy and Corporate Governance. *Academy of Management Perspectives*, 28 (1), S. 1-14.

