

Etwas vage ist besser als ganz genau

Die Forderung nach Lohntransparenz und Leistungslohnen klingt vernünftig, ist aber oft kontraproduktiv



Bruno S. Frey

Die explodierenden Managerlöhne sind ein grosses Ärgernis. Entsprechend werden viele Vorschläge gemacht, dagegen anzugehen. Am häufigsten wird eine völlige Offenlegung der Gehälter gefordert. Transparenz wird als zentrale Voraussetzung angesehen, die zum Teil enorm geringen Bezüge der Manager einzudämmen.

Die entsprechenden Erfahrungen vor allem in den USA sind jedoch ernüchternd. Die Gehälter sind seit deren Offenlegung weiter in die Höhe getrieben worden. In grösseren Firmen legt ein Gehaltskomitee (*compensation committee*) die Bezüge der Manager fest. Dieses setzt sich meist aus Managern anderer Unternehmen zusammen. Sie haben ein Interesse, die Gehälter zu erhöhen, weil indirekt dadurch ihre eigenen Bezüge steigen. Kein Gehaltskomitee will nämlich die eigenen Manager schlechter als in vergleichbaren Firmen bezahlen, denn dadurch würde ja ausgedrückt, dass sie schlechter seien. Deshalb werden üblicherweise etwas höhere als die branchenüblichen Gehälter festgelegt. Als Folge werden die Gehälter automatisch aufgeschwemmt.

Eine Offenlegung der Gehälter verstärkt diesen Vergleichsprozess noch. Die Gehälter sollten deshalb nicht ins Zentrum gerückt werden. Dieses Prinzip gilt gerade auch hinsichtlich der noch immer weit verbreiteten Forde-

rung nach Lohntransparenz im Sinne einer Ausrichtung der Gehälter nach der erbrachten Leistung. Solche Leistungslohne haben schwerwiegende Nachteile. Sie veranlassen die Beschäftigten, sich primär auf das Einkommen zu konzentrieren. Nicht die erbrachte Leistung zählt, sondern nur, inwieweit sie im Einzeinen von den Vorgesetzten zur Kenntnis genommen und monetär honoriert wird. Die Beschäftigten beginnen sich vor allem damit zu beschäftigen, wie sie die Leistungskriterien manipulieren können. Die Manager gestalten und führen teilweise auch die Buchführung zu ihren eigenen Gunsten.

Leistungslohne stellen ausserdem ausschliesslich auf eine von aussen motivierte Arbeitsbereitschaft ab. Eine von innen kommende Freude an der Arbeit selbst wird bei der Institution des Leistungslohns als unwichtig hingestellt. Die angestrebte möglichst präzise Entsprechung von Lohn und Leistung unterhöhlt deshalb ein wichtiges Element der Arbeitsmoral. Leistungslohne haben sich inzwischen in vielen Firmen als Flop erwiesen. Auch die Bilanzfälschungs-Skandale sind nicht zuletzt diesem Entlohnungsmechanismus anzukreiden. Allerdings zielen viele Unternehmen daraus den falschen Schluss. Sie denken sich, die Leistungskriterien noch präziser festzulegen. Ebenso werden die Buchhaltungsvorschriften noch weiter detailliert. Das Grundproblem wird damit nicht gelöst, sondern weiter verschärft. Die Arbeitnehmer werden veranlasst, sich verstärkt nach von aussen gesetzten Regeln zu richten, anstatt auch auf ihr eigenes Urteil abzustellen.

Sinnvoll ist ein ganz anderes Vorgehen. Die Mitarbeitenden sollen vermehrt wieder gesamthaft beurteilt werden. Entscheidend ist nicht, ob präzise formulierte Ziele und Kriterien erfüllt werden, sondern welcher Bei-



ILLUSTRATION: GAIK KOPR

trag insgesamt geleistet wird. Diese Beurteilungen erscheinen notwendigerweise vage, können dafür aber das Entscheidende besser erfassen. Subjektive und nicht messbare Aspekte werden wieder wichtiger. Gleichzeitig

Leistungslohne haben sich in vielen Firmen als Flop erwiesen, weil sie die Arbeitsmoral unterhöhlen.

wird vom nutzlosen Versuch abgerückt, das Verhalten der Mitarbeitenden vorwiegend monetär zu steuern. Auf dem Hintergrund dieser Überlegung sollte die Forderung nach Transparenz und Leistungslohnen neu überdacht werden. Dieses Credo ist heute eine heilige Kuh. Ein wichtiges Beispiel ist das «New Public Management», wo gefordert wird, Leistungslohne generell auch im öffentlichen Sektor einzuführen. Es zählt darum nicht mehr, ob jemand «ein guter Lehrer» ist, sondern ob er die ins Einzelne gehenden Leistungskriterien erfüllt. Wer erinnert sich aber nicht aus

seiner eigenen Schulzeit an Lehrer, die diese Kriterien unzulänglich oder gar nicht erfüllen, einen aber besonders positiv beeinflusst haben? Oft wird dagegen argumentiert, die Kriterien seien eben «besser» festzulegen. Damit wird aber der Trend in die unproduktive Richtung einer immer grösseren Flut von Vorschriften noch verstärkt. Eine ins Einzelne gehende Leistungsbeurteilung dient oft nur dazu, die (wenigen) Versager ohne juristische Komplikationen loszuwerden. Die Vorgesetzten drücken sich damit um ihre Verantwortung. Dieses Verhalten lässt sich durch Zuweisung vermehrter Kompetenzen ändern.

Um Missbräuche zu verhindern, muss auch das Verhalten der Vorgesetzten gesamthaft beurteilt werden, wofür sich im Schulbereich besonders demokratische Mechanismen eignen.

Das hier vertretene Prinzip des «lieber im Ganzen ungenau als richtig» widerspricht dem heute hochgehaltenen Anspruch, mittels Transparenz jeden Aspekt streng und objektiv zu beurteilen und zu kontrollieren. Bei Letzterem handelt es sich jedoch um eine Pseudo-Rationalität. Manche gesellschaftlichen Probleme lassen sich nur erfolgreich angehen, wenn Begriffe und Kriterien vage bleiben. Dafür sollte mehr Gewicht auf den Gesamtzusammenhang gelegt werden. Insbesondere sollte der Gestaltung der Entscheidungsprozesse mehr Bedeutung zugewiesen werden. So sind zum Beispiel beim Markt oder bei der Demokratie die daraus folgenden Ergebnisse weitgehend offen und lassen sich inhaltlich nur ganz allgemein voransagen. Dennoch steigern diese beiden Entscheidungsverfahren die Wohlfahrt der betreffenden Gesellschaft fundamental.

Bruno S. Frey ist Professor für Volkswirtschaftslehre am Institut für empirische Wirtschaftsforschung der Uni Zürich.