

Erwünschte und unerwünschte Wirkungen
belohnungsorientierter Vergütung

Version 3.4

Johannes Reich
Email: Johannes.Reich@sophoscape.org
copyright Johannes Reich 2009

18. März 2009

Zusammenfassung

Dieser Artikel ist Teil eines Zyklus, der der Frage nachgeht, welche Auswirkungen das Subjektsein des Menschen in der Arbeitswelt hat.

Speziell werden belohnungsorientierte Vergütungssysteme hinsichtlich ihrer theoretischen Motivation sowie ihrer praktischen Konsequenzen analysiert. Die Frage, ob eine Vergütung belohnungsorientiert "ist" oder etwa eine Bestechung, Wertschätzung oder vielleicht ein faires Tauschäquivalent, wird auf die Intention bzw. Interpretation der Menschen als Subjekte zurückgeführt. Ohne Subjekte und ihre Interpretation wäre Vergütung sozusagen bedeutungslos. Objekte bedürfen keiner Vergütung.

Als belohnungsorientiert werden Vergütungssysteme angesehen, wenn sie die Steuerung von Verhalten in einem relativen Raum der Freiheit mittels materieller, meist finanzieller Anreize zum Ziel haben. Effektiv wirksam werden sie, wenn die entlohnten Menschen sich tatsächlich derart steuern lassen. Hierunter fallen ein Großteil der so genannten "leistungsorientierten" oder auch "pay-for-performance" Vergütungsformen.

Die Hauptthese des Artikels ist, dass belohnungsorientierte Vergütung in destabilisierende Weise in das menschliche System der Selbstregelung eingreift und damit Mechanismen in Gang setzt, die am ehesten mit denen einer Abhängigkeitsentwicklung vergleichbar sind. Entsprechend fällt ihr Wirkungsspektrum aus - als unmittelbare Wirkungen von belohnungsorientierten Vergütungssystemen im beruflichen Kontext werden aufgezeigt und erklärt:

- Leistungssteigerung bei einfachen Tätigkeiten, für die Menschen keine intrinsische Motivation aufbringen.
- Bessere Steuerbarkeit des Menschen.
- Gefährdung der Autonomie bzw. der Selbstständigkeit des Menschen.
- Gefährdung der Gesundheit.
- Verdrängung der intrinsischen Motivation des Menschen.
- Erlernen, dass die unmittelbare Meinung des Belohnenden über die erbrachte Leistung wesentlich mehr zählt als die eigene Meinung.
- Verdrängung der Kooperation zwischen den Kollegen durch Wettbewerb um die Gunst des Vorgesetzten.
- Verschlechterung des Urteilsvermögens - zum einen über sich selbst, als auch systembedingt über andere.
- Behinderung der Personalentwicklung.
- Verstärkung der formalen Elemente im Umgang miteinander und Verlust von Flexibilität.
- Begünstigung einer Kultur des Misstrauens.
- Benachteiligung von Beschäftigtengruppen der Berufsanfänger, Älteren oder auch Teilzeitkräften.
- Verlust von Kreativität und Innovationspotential.
- Hohe administrative Kosten.

Sowohl die Frage, wie Menschen Vergütung interpretieren, als auch die Frage, welche dieser Wirkungen aus Sicht der beteiligten Menschen erwünscht oder unerwünscht sind, hängen wesentlich vom jeweilig gewählten Kontext ab. Überlegungen über geeignete bzw. ungeeignete Entgeltformen sind daher ihrem Wesen nach immer auch Überlegungen über den Kontext, also über den Rahmen, in dem Vergütung stattfindet.

Es werden zwei mögliche Kontexte einander gegenüber gestellt: Zum einen der Rahmen, aus dem heraus belohnungsorientierte Vergütung ihre wesentliche Begründung erfährt. Dieser im Artikel sogenannte "Kapital-Radikalismus", sieht den Menschen per se als Egoisten ohne soziale Präferenz an und definiert

den Zweck von Unternehmen einseitig über die als rein materiell angenommenen Interessen der Kapitaleigner. Dem gegenüber wird der Rahmen gestellt, in dem der Mensch als selbstständig handelndes soziales Wesen angesehen wird, der an anderen Menschen ein genuines Interesse haben kann und der seine individuelle Selbstständigkeit durch ein adäquates soziales Umfeld gewinnt.

Wegen eklatanter innerer Widersprüche des Kapital-Radikalismus wirkt er im Falle seiner konsequenten Umsetzung destabilisierend auf das Wirtschaftssystem und beraubt sich damit seiner eigenen Grundlage. In seiner Umsetzung spielt die belohnungsorientierte Vergütung zum Zwecke der Steuerung eigentlich selbstständiger Menschen eine Schlüsselrolle. Nicht zuletzt die Finanz- und Wirtschaftskrise hat gezeigt, dass belohnungsorientierte Vergütung wesentlich zur Destabilisierung des gesamten Wirtschaftsystems wesentlich beigetragen hat.

Wegen des Schlüsselcharakters wird davon ausgegangen, dass eine Beseitigung belohnungsorientierter Vergütung wahrscheinlich auf längere Sicht durchgreifende weitere positive Veränderungen in unserem Wirtschaftssystem nach sich ziehen würde. Im Rahmen eines neuen Denkens über die Stabilität unseres Wirtschafts- und Finanzsystems in Folge der gegenwärtigen Krise wird als einfachste und effektivste Maßnahme dafür plädiert, belohnungsorientierte Vergütung - ähnlich der Vorteilsnahme - schlicht gesetzlich zu verbieten. Damit wäre wahrscheinlich auch das Problem der irrwitzigen Managervergütungen mit einem Schlag gelöst, da diese wesentlich auf dem Belohnungsaspekt beruhen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Die Rolle der Interpretation für die Wirkung von Vergütung	8
2.1	Der Kontextbezug der Interpretation	9
2.2	Die pragmatische Rolle von Widersprüchen	9
3	Belohnungsorientierte Vergütung	10
3.1	Belohnung	10
3.1.1	Die Anfänge einer Belohnungstheorie im Behaviorismus . . .	10
3.1.2	Neuere Erkenntnisse	11
3.1.3	Was lernt der Belohnte?	12
3.1.4	Zusammenfassung	12
3.2	Vergütung und Belohnung	13
3.2.1	Abgrenzung von Belohnung gegen andere Formen der Grati- fikation	13
3.2.2	Belohnungsorientierte Vergütung	14
3.3	Ein kurzer Überblick über wissenschaftlich belegte Wirkungen beloh- nungsorientierter Vergütungen	14
3.3.1	Erwünschte Wirkungen: Leistungssteigerung	15
3.3.2	Unerwünschte Wirkungen	16
3.3.3	Zusammenfassung	18
4	Der Kontext belohnungsorientierter Vergütung	18
4.1	Der Prinzipal-Agent Ansatz	19
4.2	Das “Management by Objectives” Konzept	20
4.3	Die Steuerung eines Unternehmens über Kennzahlen	21
4.4	Ein einfaches betriebswirtschaftliches Modell	21
5	Diskussion der Grundannahmen belohnungsorientierter Vergütung	25
5.1	Einige Grundbegriffe	25
5.1.1	Handlung	25
5.1.2	Messbarkeit und Anforderungen an Messverfahren	26
5.1.3	Arbeit bzw. Leistung	28
5.1.4	Erfolg	29
5.1.5	Steuerung versus Regelung	30
5.2	Das Menschenbild	33
5.2.1	Das Netzwerkmodell sozialer Interaktionen	34
5.2.2	Handlungsspielraum und Autonomie	35
5.2.3	Antrieb/Motivation	36
5.2.4	Die Verteilung unterschiedlicher sozialer Präferenzen und ihre Konsequenzen	38
5.2.5	Die Wirkung ökonomischer Theorie	39
5.3	Die Wirkung von “Belohnung” auf unser System der Selbstregelung	40
5.3.1	Stabilität, Manipulation und Entgleisung unseres Systems der Selbstregelung	41
5.3.2	Entgelt als Belohnung	42
5.4	Die falsche Annahme der Operationalisierbarkeit der Tätigkeit des Einzelnen	43
5.5	Warum das “Herunterbrechen” der Ziele nicht funktioniert	44
5.5.1	Anstelle von Regeln werden Handlungen vorgegeben	44
5.5.2	Abstrakt formulierte Vorgaben sind konkret nicht umsetzbar	45

5.5.3	Falsche Annahme der Zielkonkordanz im Unternehmen	47
5.5.4	Makro- und Mikroperspektive: Statistik versus Einzelfälle . .	47
6	Konkrete Konsequenzen belohnungsorientierter Vergütung.	49
6.1	Skylla und Charybdis: Objektive versus subjektive Bewertungen . .	49
6.2	Die Verschlechterung von Beurteilungen auf Grund der Verstärkung von Interessensgegensätzen	50
6.3	Die Kanibalisierung der Personalentwicklung	51
6.4	Der Verlust von Flexibilität, die Aufgabe der Reflexion und der Ein- fluss auf die Fehlerkultur	52
6.5	Permanente finanzielle Anreize als Ausdruck eines fundamentalen Misstrauens	53
6.6	Die systematische Benachteiligung der Berufsanfänger, Älterer und anderer Gruppen	54
6.7	Was lernt der Mensch in belohnungsorientierten Vergütungssystemen?	57
6.7.1	Die Beeinträchtigung intrinsischer Motivation durch extrinsi- sche, materielle Belohnungen	58
6.7.2	Verlust an Kreativität und Innovationspotential	59
6.8	Gesundheitliche Risiken	59
6.8.1	Die Balance zwischen Arbeit und (restlichem) Leben	61
6.9	Hohe administrative Kosten	62
6.10	Belohnungsorientierte Führungskultur	63
7	Restimee	63
7.1	Der ökonomische Rahmen als normative Utopie: Stabilität	64
7.2	Kontext und Komplexität	65
7.3	Glaubwürdigkeit	65
7.4	Die Problematik der Anreizfunktion von Geld in einem Karrieresystem	66
7.5	Die Anforderungen eines Unternehmens an die Selbstständigkeit sei- ner Beschäftigten	67
8	Was tun?	67

1 Einleitung

Dieser Artikel ist Teil eines Zyklus, der sich mit der Frage auseinandersetzt, welche Auswirkungen das Subjektsein des Menschen in der Arbeitswelt hat. Seit den 1990er Jahren findet in der Soziologie die zunehmende Subjektivierung der Arbeit (z.B. Bae91) Beachtung, vor allem in solchen Unternehmen, deren Wettbewerbsfähigkeit sich wesentlich auf wissensbasierte Arbeit gründet, in denen die Subjektivität mithin zur Quelle der Bewältigung ungewisser und v.a. vielfältiger Anforderungen geworden ist (z.B. MV02; Dö02).

Auch wenn kein Ökonom ernsthaft bestreiten wird, dass die Unternehmen und die Wirtschaft für die Menschen und nicht die Menschen für die Wirtschaft da sind, wird der Mensch, sobald sich insbesondere Betriebswirte mit ihm beschäftigen, scheinbar systematisch objektiviert und mit Begriffen wie etwa "Human Resources" oder "der Mensch als Service" belegt oder auch als "Humankapital" bezeichnet. "Humankapital" wurde 2004 zum Unwort des Jahres (Unw04) gewählt. In der Begründung heißt es dazu:

"Humankapital degradiert nicht nur Arbeitskräfte in Betrieben, sondern Menschen überhaupt zu nur noch ökonomisch interessanten Größen."

Damit stellt sich die überaus ernst zu nehmende Frage, wo dann noch wesentliche ökonomische Unterschiede zwischen uns Menschen und den ansonsten in Unternehmen verwendeten Objekten zu sehen sind. Dazu lässt Scott Adams (Ada97) Dilberts Chef seinen Mitarbeitern eröffnen:

”Ich habe jahrelang gesagt, die Mitarbeiter seien unser wertvollstes Gut. Leider habe ich mich geirrt. Geld ist unser wertvollstes Gut. Die Mitarbeiter kommen an neunter Stelle.” Sagt ein Mitarbeiter: ”Ich wage nicht zu fragen, was an achter Stelle steht.” Die Antwort: ”Durchschlagpapier.”

Was sind die spezifischen Eigenarten des Menschen als Subjekt, die ihm auch in der Arbeitswelt eine andere Rolle zukommen lassen, als den ansonsten verwendeten Objekten? Wie müssen Unternehmen strukturiert sein, damit sie vom Subjektsein des Menschen profitieren? Damit sie gut funktionieren gerade weil der Mensch ein Subjekt ist und nicht obwohl?

Friedrich Hund charakterisiert in seiner Geschichte der physikalischen Begriffe (Hun96, s. 222) den Zustand der modernen Physik mit ”Die einfachen Probleme sind gelöst.” und mit Hinblick auf die Elementarteilchentheorie ”Die Physik scheint heute an der Grenze angelangt zu sein, die durch das Nichtisolierbare und das Komplizierte bezeichnet ist”. Mir scheint, dass diese Bemerkung auch den Bereich der Ökonomie treffend beschreibt, der sich unmittelbar auf den Menschen bezieht. Der Ansatz, den Menschen als Homo Ökonomikus zu modellieren, als ein Wesen, das nur auf seinen eigenen Vorteil bedacht ist und der gegenüber dem materiellen Schicksal seiner Mitmenschen völlig indifferent ist, ist ebenfalls der Versuch mittels seiner ökonomische Isolation die Theorien über ökonomische Interaktionen zu vereinfachen.

Die Annahme, dass sich soziale Präferenzen in der ökonomischen Modellbildung vernachlässigen ließen, ist allerdings nachgewiesener Maßen auch schon für sehr einfache ökonomisch relevante Interaktionen völlig unzureichend. So haben bspw. Ernst Fehr und Urs Fischbacher (FF02) belegen können, dass die Präferenz für reziproke Fairness die Mechanismen von Wettbewerb formt, die Gesetze der Kooperation und kollektiven Aktionen bestimmt und einen entscheidenden Einfluss auf die Wirkung materieller Anreize hat. Schon einfache ökonomische Experimente, wie etwa das Ultimatumspiel (z.B. NS05) zeigen, dass in ökonomischen Interaktionen Teilnehmer in der Regel deutlich bessere Entscheidung treffen können, wenn sie über die sozialen Präferenzen der anderen Teilnehmer gewisse ad hoc Annahmen treffen (z.B. HBB⁺05).

Nicht umsonst ist die von Johann von Neumann initiierte Spieltheorie (vNM90) als formale Theorie sozialer Interaktion zum dominierenden Modell in der Ökonomie geworden. So gingen die Nobelpreise für Wirtschaft 1994 an Nash, Selten und Harsanyi, 2003 an Schelling und Aumann sowie 2007 an Myerson, Hurwicz und Maskin für ihre Arbeiten auf diesem Gebiet.

In diesem Artikel setzte ich mich speziell mit der Frage auseinander, welche Konsequenzen und Risiken sich aus diesem komplexeren ökonomischen Theorieansatz für bestimmte Formen von Vergütung, insbesondere für die von mir so bezeichneten belohnungsorientierte Vergütungsformen, ergeben. Insbesondere sollte auch verständlich werden, warum belohnungsorientierte Vergütung, trotz ihrer zum Teil verheerenden Wirkung, dennoch auf breiter Front eingesetzt wird.

Bei den in ihrer überwiegenden Mehrzahl leistungsbereiten Beschäftigten treffen belohnungsorientierte Vergütungsformen unter dem Deckmäntelchen der ”Leistungsorientierung” wenigstens zunächst teilweise auf durchaus positive Resonanz. Wer möchte nicht entsprechend seiner ”Leistung” bezahlt werden? Endlich wird man auch so bezahlt, wie ”die da oben”! Würde man wirklich nach Leistung bezahlt - na, dann bekäme man endlich seinen gerechten Anteil am großen Kuchen

und die anderen, die Faulenzer, könnten nicht weiter völlig konsequenzenlos auf ihrer faulen Haut liegen!

Auf den scheinbar plausiblen Konzepten von “Management by Objectives” und “Prinzipal-Agent” aufbauend, scheinen belohnungsorientierte Entgeltsysteme das ideale personalpolitische Instrument zu sein, eine straffe, hierarchisch auf Ausführung kluger Unternehmerentscheidungen ausgerichtete Firmenkultur zu etablieren: Die Mitarbeiter mit finanziellen Anreizen dazu zu bringen das Richtige zu tun - was soll daran falsch sein?

Viele, die belohnungsorientierte Vergütungen z.B. in Form von entgeltgekoppelten Zielvereinbarungen am eigenen Leib erleben dürfen oder durften, haben hingegen einen subjektiv anderen Eindruck. Das versprochene “Herunterbrechen” der Zielkaskade funktioniert nicht. Obwohl viele ihre Individualziele übertreffen, geht das Unternehmen vielleicht den Bach runter. Zwischen der Sinnhaftigkeit und der Messbarkeit von Zielen tun sich unüberbrückbare Gegensätze auf. Die Kopplung von Entgelt und Ergebnis erzwingt eine Verrechtlichung der Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung und einen entsprechenden bürokratischen Überbau zum Zwecke einer immer aufwendigeren Zieldefinition und Ergebnisermittlung, usw. Anstatt die Menschen zu einer flexiblen und engagierten Miteinanderarbeit zu motivieren, scheinen insbesondere entgeltgekoppelte Zielvereinbarungen Hürden für die Reflexion des eigenen Tuns und die Korrektur eigener Fehler aufzubauen und somit die Fehlerkultur im Unternehmen zu verschlechtern.

Im weiteren Artikel stelle ich zunächst die Rolle der Interpretation für die Wirkung von Vergütung in den Vordergrund. Ohne Interpretation wäre Vergütung für Subjekte sozusagen bedeutungslos. Anschließend fokussiere ich genauer auf belohnungsorientierte Vergütungssysteme. Insbesondere gehe ich der Frage nach, was eine Belohnung ist und welche wissenschaftlichen Belege es für die Wirksamkeit von belohnungsorientierten Vergütungssystemen gibt. Im weiteren Verlauf betrachte ich gemäß der These, dass die Interpretation von Entgelt wesentlich durch den Kontext geprägt ist und gleichzeitig in einem rückbezüglichen Sinn das Entgeltsystem selbst den Kontext prägt, den Kontext, der belohnungsorientierte Vergütungssysteme motiviert und mit dafür sorgt, dass sie sich so hartnäckig halten. Dieser von mir als “Kapital-Radikalismus” bezeichnete Kontext ist im Wesentlichen das einseitig auf die Interessen der Kapitaleigner ausgerichtete Prinzipal-Agent-Modell der Unternehmenssteuerung. Anschließend werden die diesem Kontext zugrunde liegenden Annahmen diskutiert. Dazu zählen das entsprechende Menschenbild des Homo Ökonomikus, also des Menschen als hemmungslosen Egoisten, sowie die Vorstellung, ein Unternehmen wie ein Flugzeug aus dem Cockpit über Kennzahlen steuern zu können. Es wird die Unzulänglichkeit der meisten Annahmen des Kapital-radikalen Kontextes gezeigt. Diesem Kontext wird ein alternatives Bild gegenüber gestellt, das - statt den Menschen zu isolieren - ihn als soziales Beziehungswesen sieht, dessen wesentliche Fähigkeit darin liegt, seine verschiedenen sozialen Interaktionen zu koordinieren. Im vorletzten Abschnitt werden dann noch einmal eine Auswahl an konkreten Konsequenzen einer systematischen Anwendung belohnungsorientierter Vergütung aufgezeigt. Ein Resümee zum Schluss, in dem Überlegungen über geeignete bzw. ungeeignete Entgeltformen angestellt und Ansätze zur Veränderung auf gesetzlicher, betrieblicher und gewerkschaftlicher Ebene aufgezeigt werden, rundet den Artikel ab.

2 Die Rolle der Interpretation für die Wirkung von Vergütung

Die Vergütung der Beschäftigten in einem Unternehmen spielt sich in einem komplexen Umfeld widerstreitender Ansprüche und Anforderungen ab. Die Bedeutung, die das verteilte Entgelt dabei "hat" wird durch die Interpretation der Subjekte erteilt. Objekte müssen für ihre Arbeit nicht entlohnt werden. Ohne Subjekte keine Interpretation. Ohne Interpretation ist Entgelt bedeutungslos.

Entsprechend ist der Unterschied der einzelnen Entgeltformen kein formaler. Wie z.B. Uschi Backes-Gellner et al. (BGLW01, S. 307) bemerken, ist zwischen einem "Belohnungssystem", in dem 10.000€ pro Monat fix und zusätzlich 1€ pro verkaufter Einheit bezahlt werden bei einer Deckelung von 15.000€ und einem "Bestrafungssystem", mit 15.000€ pro Monat mit einer Zielquote von 5.000 verkauften Einheiten mit Gehaltsabzug von 1€ pro Einheit unterhalb der Zielquote, kein formaler Unterschied.

Es ist die Frage der Interpretation bzw. des Verstehens des Entgeltes, die für die Wirkung von Entgelt auf die Beschäftigten entscheidend ist. Diese sind als Subjekte in ihrer Interpretation autonom; man kann ihnen nicht vorschreiben, wie sie ihr Entgelt zu verstehen haben. Insbesondere können Entgeltgeber und Entgeltnehmer¹ ein sehr unterschiedliches Verständnis des gegebenen Entgeltes haben. Hier ein paar Beispiele, wie Entgelt verstanden werden kann: Als

- Tauschäquivalent
- Belohnung
- Entschädigung
- Almosen
- Bestechung oder andere Formen der Steuerung
- eine Form der Partizipation
- marktorientiert in dem Sinne, dass höchstens soviel bezahlt wird, dass die Entgoltene nicht wegläuft
- motivierend in dem Sinne dass mindestens soviel bezahlt wird, dass die Entgoltene sich als gut bezahlt ansehen
- fair oder ungerecht,
- herabwürdigend oder wertschätzend,
- ...

Wird Entgelt in einem Bonussystem als verhaltensbeeinflussende Belohnung verstanden, werden sich die Beschäftigten eher an monetär bewerteten Ziele orientieren. Enthält man einem auf Belohnung ausgerichteten Mitarbeiter diese vor, wird er voraussichtlich frustriert. Wird Entgelt als Entschädigung empfunden, spricht das für die erlebte Arbeitssituation Bände. Wird Entgelt wesentlich als ungerecht erlebt, dann trägt dies zur Demotivation der Mitarbeiter bei, usw. Hinter den verschiedenen Bedeutungen, die von uns Menschen dem Geld qua Interpretation verliehen werden, stecken also unterschiedliche Modelle, wofür es bezahlt wird und welche Wirkung es entfaltet bzw. entfalten soll.

¹In diesem Sinne wäre bei einem Tauschgeschäft 'Arbeit gegen Entgelt' derjenige, der die Arbeit gibt, der Arbeitgeber und der, der sie nimmt, der Arbeitnehmer.

2.1 Der Kontextbezug der Interpretation

Auch wenn das entgeltene Subjekt in seiner Interpretation des Entgelts autonom ist, wird seine Interpretation nicht willkürlich sein, sondern sich an dem Kontext orientieren, in dem es das Entgelt erlebt. Dieser Kontext ist immer auch ein sozialer Kontext, in dem der soziale Charakter von “Wahrheit”, der soziale Charakter der herrschenden Weltdeutung eine herausragende Rolle spielt. Entgeltgestaltung wird daher immer auch durch ein gewisses Ringen um die Interpretationshoheit des Kontextes bestimmt sein.

Entgelt wirkt nicht nur in Abhängigkeit vom Interpretationskontext sondern ist selbst Teil dieses Kontext. Entgeltgestaltung ist daher immer auch Kontextgestaltung. Diese Rückbezüglichkeit kann stabilisierende oder auch destabilisierende Wirkung entfalten.

Die Rolle der Interpretation sowie diese Rückbezüglichkeit von Entgelt auf den Kontext in dem es auftritt illustriert ein Feldversuch von Uri Gneezy und Aldo Rustichini (GR00). In ihrer Studie mit 10 Kindertageseinrichtungen, führten 6 ein Strafgeld ein, um Eltern dazu zu bewegen, ihre Kinder pünktlicher abzuholen. Tatsächlich holten anschließend die Eltern ihre Kinder in diesen 6 Einrichtungen nach Einführung der Strafregelung noch später ab.

Die “Strafe” wurde offensichtlich nicht als solche, sondern als Kosten für einen Service interpretiert, den man entsprechend in Anspruch nehmen konnte. Interessanterweise blieb nach Wiederaufhebung der “Strafregel” die Spätabholerquote auf dem verschlechterten Niveau. Uri Gneezy und Aldo Rustichini sagen in ihrer Studie explizit

“What this field study teaches us, we believe, is that the introduction of the fine changes the perception of people regarding the environment in which they operate.”

(Diese Feldstudie lehrt uns unserer Ansicht nach, dass die Einführung einer Strafe die Wahrnehmung der Menschen für ihren Handlungskontext ändert.)

Die Rückkopplung von Entgelt auf seinen Verwendungskontext trägt daher wesentlich mit zu seiner semantischen Wandlungsfähigkeit bei

2.2 Die pragmatische Rolle von Widersprüchen

Die Vielseitigkeit der Bedeutung von Entgelt ist gleichzeitig auch ein Dilemma: Es besteht die Gefahr, Entgelt bedeutungsmäßig zu überladen. Gleichzeitig im vollen Umfang “marktorientiert” und “leistungsorientiert” und “motivierend” und “transparent” zu entlohnen ist nicht möglich. Auch der Versuch jemanden entgeltmäßig “zu belohnen”, der von seiner Haltung her der Meinung ist, er habe darauf einen Anspruch, ist sicherlich nicht möglich.

Welche Bedeutung erhalten gegebenenfalls diese Widersprüche? Warum könnten sie sogar beabsichtigt sein? In formalen Sprachen sind widersprüchliche Aussagen bedeutungslos, da sich aus ihnen jede beliebige Aussage ableiten lässt (z.B. EFT96). Im Ringen um die Interpretationshoheit können solche Widersprüchlichkeiten eine erhebliche Bedeutung gewinnen. Sie lassen sich v.a. von den Inhabern der Definitionsgewalt verwenden, um ihre Position zu legitimieren. Da sich aus Widersprüchen rein logisch eben jeder Satz ableiten lässt, ist beispielsweise mit den Unschärfen des Leistungsbegriffes unserer Alltagssprache eine Umkehrung des Schlusses von der Leistung auf das Entgelt leicht möglich. Aus der Beziehung “wer mehr leistet sollte auch mehr Gehalt erhalten” wird rasch “wer mehr Gehalt erhält, leistet auch mehr”. So verkommt das System der “leistungsorientierten” Entlohnung zur Legitimationsmasche exorbitanter Gehälter der Spitzenmanager.

Im täglichen Alltag unmittelbar erfahrbar lässt bspw. ein behaupteter objektiver Zusammenhang zwischen Markt, Leistung und Entgelt in dem Sinne, dass sowohl “markt-” als auch “leistungsorientiert” entlohnt wird, es zu, z.B. den Forderungen eines leistungsstarken Mitarbeiters nach einem höheren Entgelt mit der “Marktorientierung” zu kontern, den gleichlautenden Forderungen des leistungsschwächeren Mitarbeiters hingegen mit der “Leistungsorientierung”. Als Inhaber der wesentlichen Entscheidungsgewalt ist man auch nicht gezwungen, Belege für die behaupteten Zusammenhänge zu liefern.

3 Belohnungsorientierte Vergütung

Ein Unternehmen möchte berechtigterweise, dass seine Beschäftigten das Richtige tun und dass sie es richtig tun. Daher ist wahrscheinlich der Versuch mit dem Entgelt auch das Arbeitsverhalten der Beschäftigten in diesem Sinne zu steuern so alt wie die Lohnarbeit selbst.

Über die unmittelbare Verhaltenssteuerung hinaus ist es dem Beschäftigten unbenommen in einem auf Verhaltenssteuerung ausgerichteten Vergütungssystem etwas zu lernen. Ein Lerneffekt, z.B. eher von selbst das Richtige zu tun als dazu immer angehalten werden zu müssen oder das Richtige richtiger zu tun, kann auch vom Unternehmen beabsichtigt sein. Mit dem Versuch der Steuerung einher geht das Risiko der Fehlsteuerung mit der Folge, dass der Beschäftigte zumindest aus Sicht des Unternehmens eher Falsches tut und gegebenenfalls lernt.

Entgeltformen, die sowohl als Verhaltenssteuerung gedacht sind sowie einen Lerneffekt beim Beschäftigten auslösen (sollen), bezeichne ich als “belohnungsorientiert”. Im weiteren Artikel fokussiere ich auf die Analyse solcher Entgeltformen. Dazu gehe ich in diesem Abschnitt zuerst der Frage nach, was Belohnung eigentlich ist und warum sie so eng mit einem bestimmten Lernen verknüpft ist, daran anschließend, welche Entgeltformen konkret als belohnungsorientiert anzusehen sind und endlich, welche Wirkung von belohnungsorientierten Entgeltformen wissenschaftlich belegt sind.

3.1 Belohnung

Was ist eine Belohnung? Eine einfache Frage und keine einfache Antwort. Es gibt keine externen Belohnungsrezeptoren, wie es Geruchs- oder Geschmackssensoren gibt. Belohnung ist nichts, was einem Ding objektiv zukommt, sondern der “Belohnungscharakter” eines Dings ist von seiner subjektiven Bewertung abhängig. Ein Besuch des “Musikantenstadls” mag für den einen als Belohnung taugen, für eine Andere ist es womöglich eine Bestrafung. Wie früher schon erwähnt gibt es keinen wesentlichen formalen Unterschied zwischen einem Gehaltssystem, das auf Belohnung bzw. auf Bestrafung ausgerichtet ist. Beide Formen der Beschreibung lassen sich ineinander überführen.

3.1.1 Die Anfänge einer Belohnungstheorie im Behaviorismus

Die Steuerung von Verhalten durch externe Reize stand im Mittelpunkt der sich Anfang des 20. Jahrhunderts entwickelnden wissenschaftlichen Lernpsychologie. Sie war geprägt durch einfachste reflexhafte Reiz-Reaktionsmodelle von Verhalten. In seiner Dissertation von 1898 über tierische Intelligenz stellte Edward L. Thorndike (Tho98) sein “Wirkungsgesetz” (law of effect) auf, nachdem sich die Wahrscheinlichkeit eines bestimmten Verhaltens erhöht, wenn es zuvor mit befriedigenden Konsequenzen (Belohnung) assoziiert wurde.

John B. Watsons (Wat13) übertrug die Erklärung allen Verhaltens durch deterministische Reiz-Reaktionsmodelle auf den Menschen und prägte den Begriff des

“Behaviorismus” als einer Richtung der Psychologie, die ganz ohne introspektive Begriffe mit rein “objektiven” Mitteln das Verhalten des Menschen erklären sollte.

Darauf aufbauend errang Burrhus F. Skinner (Ski53) Mitte des 20. Jahrhunderts die Meinungsführerschaft mit seiner Methode, einzelne, nicht mehr unbedingt reflexhafte Verhaltensmuster isoliert zu untersuchen (Skinner Box) und die Veränderung der Häufigkeit eines Verhaltens auf Grund seiner angenehmen (reinforcement) oder unangenehmen (punishment) Konsequenzen zu studieren. Dafür prägte er den Begriff der “operanten Konditionierung”. Damit stand nicht mehr die unmittelbare Verhaltenssteuerung durch externe Reize im Vordergrund, sondern ein Mechanismus zum Erlernen von Verhalten.

Ab den 1960er Jahren wurde der Standpunkt des Behaviorismus, menschliches Verhalten ohne mentale Zustände zu erklären, zunehmend als fragwürdig erkannt, nicht zuletzt wegen der Fruchtlosigkeit, das Erlernen der menschlichen Sprache als des Interaktionswerkzeugs schlechthin, durch einfaches Verstärken oder Abschwächen von spontan äußerbarem Verhalten zu erklären (Cho59). Damit wurde klar, dass der identifizierte Lernmechanismus nur geeignet war, den Erwerb recht einfacher Verhaltensmuster zu erklären.

3.1.2 Neuere Erkenntnisse

Inzwischen hat sich gezeigt, dass für den Lernerfolg nicht der direkte Zusammenhang zwischen der dargebotenen Belohnung und der zu erlernenden Reaktion entscheidend ist. Stattdessen konnten Pascale Waelti et al. (WDS01) tierexperimentell nachweisen, dass für den Lernerfolg der Vorhersagewert des Stimulus entscheidend ist. Es ist also weniger die Intensität der positiven Empfindung einer Belohnung, sondern vielmehr die Bestätigung des vermuteten kausalen Modells, das zum Lernen eines Verhaltens führt. Ist das erlernte Modell perfekt, wird der Vorhersagewert des Stimulus 1, mit der Konsequenz, dass kein weiteres Lernen mehr erfolgen kann. Hat der Proband nicht den leisesten Verdacht für einen systematischen Hintergrund, hat also der Stimulus für den Probanden den Vorhersagewert 0, ist ebenso kein Lernen möglich. Darüber hinaus konnten Pascale Waelti et al. zeigen, dass Stimuli mit bekanntem hohem Vorhersagewert das Erlernen der Verbindung von Stimuli mit unbekanntem Vorhersagewert blockieren.

Die Übertragbarkeit dieser tierexperimentell gewonnenen Einsichten auf den Menschen konnte in jüngster Zeit mittels der funktionellen Kernspintomographie gesichert werden (KC05, für einen Überblick).

Als physiologischen Beleg für den Belohnungscharakter von Geld konnten Rebecca Elliott et al. (EFD00) einen quantitativen Zusammenhang zwischen der Höhe eines kumulativen Gewinns in einem Glücksspiel und der Aktivierung in verschiedenen, dem Belohnungssystem zuzurechnenden Hirnregionen nachweisen. John P. O’Doherty et al. (ODF⁺03) konnten Belege erbringen, dass auch beim Menschen der Vorhersagefehler der Belohnung stärker lernwirksam ist als die absolute Stärke des Belohnungsstimulus selbst.

Mit diesem Verständnis lässt sich nun die Erkenntnis von Burrhus F. Skinner sozusagen umkehren und als Definition der Belohnungscharakteristik eines Reizes verwenden: Eine Belohnung liegt dann vor, wenn der eben beschriebene Lernmechanismus des Menschen als neurophysiologisches System aktiviert wird. Ein Reiz ist als Belohnung intendiert, wenn eine Aktivierung dieses Systems und des entsprechenden Lernmechanismus beabsichtigt war. Als Belohnung wirksam oder effektiv wird ein Stimulus, wenn dieses System eine Verbindung zwischen einem Verhalten und dem Stimulus, dem sogenannten Belohnungsreiz, erkennt.

Es ist nicht mehr die Lernsituation des operanten Konditionierens, die über das Vorhandensein einer Belohnung entscheidet, sondern die Charakteristik eines Reizes als Belohnung wird über den Zustand des Subjekts, nämlich die Aktivierung

des entsprechenden neurophysiologischen “Belohnungs-”Systems definiert, den dieser Reiz bewirkt. Damit ist eine effektive Belohnung ein Reiz, der ein ansonsten auch spontan mögliches Verhalten in seinem Auftreten als Reaktion auf diesen Reiz wahrscheinlicher werden lässt.

Eine Reiz, der als Belohnung intendiert ist, jedoch als Stimulus keinen Vorhersagewert trägt, entfaltet entsprechend keine effektive Wirkung, wie entsprechende Studien zeigen (Für eine Metaanalyse: DKR99; Cam01).

3.1.3 Was lernt der Belohnte?

Lernen durch Belohnen bezieht sich also immer auf ein inneres Handlungsmodell des zu Belohnenden, das eine Vorhersage gestattet im Sinne einer Erwartung, dass ein vorausgerechnetes Handlungsergebnis einen (Belohnungs-)Reiz auslösen wird. Der dann stattfindende Belohnungsreiz wird als Bestätigung, ein ausbleibender Reiz als Infragestellung des Modells verstanden.

Offensichtlich muss die Verbindung zwischen Handlungsergebnis und Reiz als solche vom Belohnten verstanden werden - sie muss entsprechend eng sein.

Weiterhin muss die zu belohnende Handlung mit ihrem Ergebnis eine gewisse Stereotypie sowie eine gewisse Unabhängigkeit vom Handlungskontext aufweisen. Insbesondere diese letzten beiden Bedingungen machen verständlich, warum komplexere, eher Kontext orientierte Fähigkeiten, wie etwa die Sprache, nicht durch Belohnung erlernt werden können.

Damit der Belohnte etwas lernen kann, muss er zuvor eine gewisse Wahl treffen können. Ist er stattdessen sowieso gezwungen eine bestimmte Handlung vorzunehmen, so kann er den anschließend erfolgenden Stimulus nicht ohne weiteres als Bestätigung für das Handlungsergebnis deuten. Eine wirksame Belohnung setzt also eine gewisse Wahlfreiheit voraus.

Da eine Belohnung nur deshalb wirkt, weil der Belohnte eine Verbindung zwischen seiner Handlung und dem Belohnungsreiz herstellt, kann Belohnen dazu führen, dass gerade diese Verbindung zum wesentlichen Lerninhalt wird: Ohne Aussicht auf Belohnung wird die Handlung dann nicht (mehr) ausgeführt. Damit ist die ursprünglich vorhandene Wahlfreiheit verloren gegangen. Was ursprünglich ein spontanes Verhalten war, ist nun auf die Erwartung belohnt zu werden konditioniert worden.

Muss sich ein Mensch darüber hinaus in einem Belohnungssystem bewegen, in dem er oder sie nicht nur für ein bestimmtes Verhalten belohnt wird, sondern in dem er oder sie systematisch immer wieder neue Verhalten durch Belohnung erlernen soll, dann kann er oder sie insbesondere lernen, dass sich “Leistung” materiell lohnen muss, dass also ohne äußeren Anreiz gar keine Leistung erbracht wird.

3.1.4 Zusammenfassung

Das bisher Gesagte lässt sich in 4 Punkten zusammenfassen:

1. Die Definition von Belohnung und damit die Erklärung ihrer Wirkung nimmt ganz wesentlich Bezug auf innere Zustände des Menschen.
2. Eine effektive Belohnung ist immer mit einem Lernprozess verbunden. Die Verhaltensbeeinflussung geschieht im Subjekt durch das Erlernen des Zusammenhangs zwischen seinem Verhalten und dem anschließenden Belohnungsreiz. Eine der wesentlichen Fragen, die jedes Belohnungssystem schlüssig beantworten muss ist daher: Welches Verhalten wird das Subjekt mit dem Reiz verbinden?
3. Verhaltenssteuerung per Belohnung setzt eine gewisse Handlungsfreiheit voraus, da auf die Beeinflussung eines spontan möglichen Verhaltens gezielt wird,

also eines Verhaltens, über das das Subjekt ohne Belohnung nicht unbedingt anders, aber auf Grund anderer, u.U. innerer Faktoren entschieden hätte.

4. Als Konzept der Verhaltenssteuerung ist "Belohnen" daher vom Ansatz her auf Steuerung ausgerichtet: Ein bestimmtes - zuvor spontanes - Verhalten soll durch einen gegebenen - externen - Reiz reaktiv provoziert werden. Von der Tendenz her beschränkt Belohnung in diesem Sinne den Handlungsspielraum des Menschen und führt zu einer entsprechenden verringerten Autonomie.

3.2 Vergütung und Belohnung

3.2.1 Abgrenzung von Belohnung gegen andere Formen der Gratifikation

Wie im Abschnitt 2 über die Rolle der Interpretation für die Wirkung von Vergütung diskutiert, ist Belohnung nicht die einzige Möglichkeit Entgelt zu interpretieren. Einem Händler 10 € für ein Buch zu geben, wird im Allgemeinen nicht als Belohnung für den Händler oder als Strafe für den Käufer sondern als Preis, d.h. als (adäquate) Gegenleistung für den gekauften Gegenstand, verstanden. Auch einem Freund eine Flasche Wein als Gastgeschenk mitzubringen, würde man nicht als Belohnung für die erfolgte Einladung bezeichnen oder als Strafe für das Kommen ebenso wenig wie als Preis, usw.

Um die Unterschiede der möglichen Interpretationen darzustellen, ist u.a. der Bezug auf die Erwartungen sowie die sozialen Präferenzen der beteiligten Menschen notwendig. Was ist eine soziale Präferenz? Ein Mensch zeigt materielles Eigeninteresse, wenn er an den ihm selbst zukommenden materiellen Ressourcen interessiert ist. Hingegen liegt eine soziale Präferenz vor, wenn ein Mensch ein Interesse für die anderen Menschen zukommenden Ressourcen aufweist (siehe FF02). Dies ist insofern von entscheidender Bedeutung, als man diese Unterschiede in einem durch das Modell des Homo Ökonomikus geprägten Menschenbild gar nicht machen kann und damit allein diese Abgrenzung schon zeigt, wie unzulänglich dieses Modell ist.

Eine Strafe wird erlassen in der Erwartung, dass sie dazu beiträgt, dass eine bestimmte Handlung zukünftig unterbleibt. Eine Belohnung wird wie gesagt erteilt in der Erwartung, dass eine ansonsten spontan ausgeführte Handlung zukünftig häufiger auftritt.

Ein Geschenk ist seiner Natur nach selbstlos, wird also ohne Erwartungen an zukünftige Aktionen des Empfängers gegeben. Das bürgerliche Gesetzbuch schreibt darüber hinaus in seinem §516 fest, dass sich Schenker und Beschenkte darüber einig sein müssen, dass die Zuwendung unentgeltlich erfolgt.

Ein Preis setzt in der Ökonomie den Austausch zweier Güter, von Leistung und Gegenleistung, voraus und wird entsprechend als Austauschverhältnis dieser Güter definiert. Wird ein Apfel für 1€ verkauft, so war der Preis für den Apfel in diesem Fall 1€/Apfel und der Preis für den Euro 1 Apfel/€.

Der Bezug der Unterscheidung der verschiedenen Formen der Gratifikation auf die Subjektivität mehrerer Menschen impliziert auch die Möglichkeit, dass das, was der eine als Preis meinte, für den anderen ein Geschenk sein kann, was als Strafe gemeint, als Preis verstanden werden kann z.B.(GR00), usw.

Es impliziert auch, dass die verschiedenen Interpretationen nicht völlig scharf voneinander geschieden werden können. Es kann durchaus sein, dass belohnungs-, geschenkhafter- oder preishafter Aspekte nebeneinander gleichzeitig wirksam sind. Da aber in der Realität häufig ein Aspekt stark dominiert, ist eine Trennung i.d.R. sinnvoll.

Hat die Gratifikation beispielsweise den Vorhersagewert von 1, d.h. weiß der Mensch ganz sicher, dass wenn er ein bestimmtes Ergebnis erzielt, er dann auch die Gratifikation erhält, wird die anschließende vielleicht als Belohnung intendierte

Gratifikation für den Empfänger zu einem Preis: Die eigene Aktion im Austausch gegen die intendierte Belohnung.

Die Fähigkeit von uns Menschen zur Reflexion verkompliziert die Lage nochmals deutlich, da wir uns dieses Verständnis für die Möglichkeiten der unterschiedlichen Interpretation in vielerlei Hinsicht zu Nutzen machen können. Z.B. könnte jemand auf die Idee kommen, so zu tun, als schenke er jemandem etwas, in Wirklichkeit aber die positive Wirkung von Geschenken einkalkulierend dies als im Allgemeinen ausgesprochen günstigen Preis für weitergehende Geschäfte ansehen. Das ganze nennt sich "Werbegeschenk". Wegen dieser Mehrdeutigkeit hat der Gesetzgeber die Annahme von Geschenken nach § 331 StGB durch Amtsträger oder für den öffentlichen Dienst Verpflichteten als Vorteilsnahme generell untersagt.

3.2.2 Belohnungsorientierte Vergütung

Was charakterisiert nun belohnungsorientierte Vergütungsformen? Zentrales Element belohnungsorientierter Vergütungsformen ist die Verhaltenssteuerung in einem Raum relativer Freiheit. Mittels eines Anreizes soll der Mensch zu einem gewünschten Verhalten angeregt werden, zu dem es nicht anderweitig gezwungen ist.

Da belohnungsorientierte Entgeltformen darauf angewiesen sind, einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen den gewünschten Arbeitsergebnissen und dem Entgelt herzustellen, muss die "Arbeitsleistung" sehr stark ergebnisorientiert verstanden werden. Tatsächlich ist, wie ich weiter ausführen werde, diesen Entgeltformen weniger ihr Bezug zu einer Leistung, als vielmehr ihr Bezug auf ein zu messendes Arbeitsergebnis gemein - weswegen mir die Qualifizierung "unmittelbar messgrößenbezogen" oder einfacher "unmittelbar ergebnisbezogen" deutlich passender zu sein scheint als "leistungsbezogen". Letztere ist schlicht ein Euphemismus, der eine ansonsten angeblich nicht vorhandene Verbindung zwischen Leistung und Vergütung suggeriert.

War eine ergebnis- bzw. messgrößenbezogene Entlohnung früher im Wesentlichen beschränkt auf den Akkord- oder den Prämienlohn der Arbeiter, sowie die Provision des Handelsvertreter (§65, §87ff HGB), so werden nun, aus dem Bereich der Führungskräfte von Aktiengesellschaften kommend, an Entgelt gekoppelte Zielvereinbarungen unter dem suggestiven Terminus "leistungsorientierte" oder auf neudeutsch "Pay-for-performance" Bezahlung auf einen immer größer werdenden Beschäftigtenkreis mit deutlich höheren Anforderungen an eigentlich selbstständiges Arbeiten ausgedehnt. Inzwischen haben solche messgrößenbezogene Elemente ihren Weg auch in Tarife, die auf den Angestelltensektor abzielen, gefunden, wie etwa den Tarif für den öffentlichen Dienst (TVöD) (TVo05) oder auch die neuen Tarifverträgen der IG Metall (ERA07).

3.3 Ein kurzer Überblick über wissenschaftlich belegte Wirkungen belohnungsorientierter Vergütungen

In der Werbung für Medikamente heißt es immer so schön: "Zu Risiken und Nebenwirkungen fragen sie Ihren Arzt oder Apotheker". In dieser Aussage steckt schon eine starke Wertung: Man unterscheidet in Haupt- und Nebenwirkungen! Diese Unterscheidung hat sich in der Medizin nicht bewährt, weswegen sie fallen gelassen wurde. Wie beispielsweise der Contergan-Skandal eindrucksvoll gezeigt hat, müssen sogenannte "Nebenwirkungen" alles andere als nebensächlich sein.

Daher ist es sehr viel treffender, zwischen unerwünschten und erwünschten Wirkungen zu unterscheiden. Nicht die Wirkungen als solche unterscheiden sich, sondern ihre Beziehung zu unseren Absichten. In der Medizin gilt der Grundsatz: Es gibt kein Medikament das nur erwünschte Wirkungen zeigt. Nur wenn erwünschte und unerwünschte Wirkungen in einem angemessenen Verhältnis stehen, kann ein

Medikament zum Einsatz kommen. Je geringer der erwartete Nutzen, desto kleiner muss der riskierte Schaden sein - und umgekehrt.

Das lässt sich sehr gut veranschaulichen, wenn mit einem Medikament überwiegend Gesunde behandelt werden, wie etwa bei einer vorsorglichen Impfung. Je weitreichender eine bestimmte therapeutische Maßnahme auch ansonsten Gesunde betrifft, desto genauer muss die Aufmerksamkeit auf die unerwünschten Wirkungen gelenkt werden, da dem möglichen Schaden dann gar kein Nutzen entgegensteht. So stellte sich bspw. bei der Hormonersatztherapie für gesunde Frauen in der Menopause heraus, dass die unerwünschten Wirkungen wie etwa Brustkrebs, Thromboembolien, etc. die erwünschten Wirkungen wie Verlangsamung des Knochenabbaus oder Reduktion von Beschwerden signifikant überstiegen (RAP⁺02) - nachdem Millionen Frauen weltweit entsprechend behandelt wurden.

Gerade im betriebswirtschaftlichen Bereich wird immer wieder gerne das erfolgreiche Einzelbeispiel als vermeintlicher Beleg herangezogen. Schon Frederic W. Taylor (Tay11) veranschaulicht seinen Ansatz der "Wissenschaftlichen Betriebsführung (Scientific Management)" wesentlich - und ganz unwissenschaftlich - nur durch Einzelbeispiele, wie etwa die Produktivitätssteigerung der Roheisenverladung der Bethlehem Steel Company nach Einführung eines Anreizlohnes von 12.5 auf 47 Tonnen pro Mann und Tag.

Um noch einmal die Analogie zur Medizin zu ziehen: Sich vordringlich an Einzelbeispielen zu orientieren entspricht in etwa dem Grundsatz "Wer heilt hat recht!". Ein solch naiver Standpunkt findet sich eigentlich nur noch in der sogenannten "Alternativmedizin", die sich bewusst von wissenschaftlicher Methodik abgrenzt. Einzelne Beispielen entfalten ihre argumentative Wirkung eben weniger im Belegen von Hypothesen, als vielmehr in ihrer Widerlegung, sowie in ihrer Motivation.

Wie sieht es daher mit belastbaren wissenschaftlichen Hinweisen auf erwünschte und unerwünschte Wirkungen von belohnungsorientierten Vergütungsformen aus? Insbesondere frühere Studien aus dem Bereich der Ökonomie sind nach meiner Wahrnehmung in der Regel einseitig stark auf den Nachweis des erwünschten Effekts der Leistungssteigerung fixiert. Studien aus dem Bereich der Motivations- und Lernpsychologie hingegen beschäftigen sich eher mit den unerwünschten Wirkungen. Auf die Verbindung beider Bereiche haben u.a. Bruno S. Frey und Margit Osterloh (FO97) mit Nachdruck hingewiesen. Tatsächlich scheint sich das aber erst um die Jahrtausendwende geändert zu haben, nachdem es zu den großen Bilanzskandalen US-amerikanischer Aktiengesellschaften gekommen war.

Wirklich große und solide Feldstudien, die die Einführung von belohnungsorientierten Entgeltformen systematisch hinsichtlich ihrer erwünschten und unerwünschten Wirkungen analysieren, sind mir nicht bekannt. Das ist um so erstaunlicher, als sich inzwischen die Hinweise insbesondere auf unerwünschte Wirkungen erheblich verdichtet haben und die erwünschten Wirkungen sich bisher im Wesentlichen nicht bestätigt haben.

Ich beschränke mich auf die Angabe der wichtigsten Überblicksarbeiten.

3.3.1 Erwünschte Wirkungen: Leistungssteigerung

Richard A. Guzzo und Raymond A. Katzell (GK87) fanden in ihrer Analyse von einigen hundert Studien zu real eingeführten Anreizlöhnen keinen statistisch signifikanten Effekt u.a. auch wegen der sehr großen Streuung der Ergebnisse.

Canice Prendergast (Pre99) leitet seinen Übersichtsartikel über Incentivierung in Unternehmen zwar mit der mutigen Behauptung ein, "Incentives are the essence of economics (Anreize sind das Wesen der Ökonomie)", stellt dann aber bzgl. der Frage der Wirkung von Anreizen ("Do Incentives Matter?") fest, dass zum einen

"Until recently, there was remarkably little work in economics documen-

ting the effect of compensation policies on performance.”

(Bis vor kurzem gab es erstaunlich wenige wirtschaftswissenschaftliche Arbeiten, die die Wirkung von Vergütungsmodellen auf die Leistung aufzeigten)

und dass für alle in diesen neueren Artikeln untersuchten Arbeiten gilt:

“The nature of the job carried out by the workers is ‘simple’, in the sense that an aggregate measure of the worker’s performance is easily available.”

(Die untersuchten Arbeiten waren ‘einfach’ in dem Sinne, dass ein Maß für die Leistung einfach verfügbar war)

In einer dieser Studien berichtet Edward P. Lazear (Laz96) über einen 44%-igen Anstieg der Produktivität der Safelite Glass Corporation nach Ersetzung eines Stunden durch einen Akkordlohn für Arbeiter, die Glasscheiben in Autos einsetzen. Dieses Beispiel ist darüber hinaus interessant, weil Edward P. Lazear eindrucksvoll schildert, wie die Firma gleichzeitig verhindern konnte, dass die Quantität auf Kosten der Qualität ging: Mittels eines EDV-Systems (das ursprünglich für einen anderen Zweck, nämlich Inventarkontrolle und zur Reduktion von Installationsverzögerungen, eingerichtet worden war) konnte Safelite bei jeder Scheibe ermitteln, wer sie eingesetzt hatte. Bei einer Reklamation musste dann der entsprechende Arbeiter die Reklamationsarbeiten durchführen - in seiner Freizeit, immerhin ohne die von Edward P. Lazear empfohlene Übernahme der Materialkosten!

Eine Übersicht über experimentelle Studien gibt Sarah Bonner et al. (BHSY00), die diese nach dem Effekt von Aufgabentyp und Incentivierungsschema untersuchen. Die Schemakategorien sind “Pauschale (Flat-rate)”: ein fixer Geldbetrag wird für die Erledigung einer Aufgabe bezahlt, “Stückweise (Piece-rate)”: Ein vordefinierter Betrag wird für jedes erledigte Item bezahlt, “Intermittierend (Variable ratio)”: Es wird nur intermittierend, etwa für jedes dritte Item bezahlt, “Quota”: ein Leistungszuschlag wird erst ab einer bestimmten Leistungsuntergrenze gewährt und “Wettkampf (Tournament)” ein Leistungszuschlag wird nach kompetitivem Ranking gewährt.

Die Aufgabentypen waren in aufsteigender Komplexität “Aufmerksamkeit und Erkennung (vigilance and detection)”, “Gedächtnis (memory)”, “Produktion und einfache Büroätigkeit (production and simple clerical)”, “Urteil und Wahl (judgement and choice)” sowie “Problemlösen, logisches Denken, Spielen (problem solving, reasoning and game playing)”

Im Ergebnis stellen Sie fest, dass insgesamt in ca. 50% der untersuchten 131 Studien ein positiver, leistungssteigernder Effekt berichtet wurde. Je komplexer der Aufgabentyp war, desto seltener ließen sich positive Effekte demonstrieren. Von den 24 Studien, die in die Kategorie “Problemlösen, logisches Denken und Spielen” fielen, wiesen nur noch 4 (bzw. 5 je nach Bewertungsschema) eher geringe positive Effekte für alle Incentivierungsschemata auf.

Katja Rost und Margit Osterloh (RO08) fanden in einer Metastudie über 76 wissenschaftliche Arbeiten über die Effektivität von Anreizen von Vorständen (CEOs) aus 123767 untersuchten Unternehmen eine zeitliche Abnahme der Wirkung über die Zeit. Während in den 1950er Jahren noch ein deutlicher positiver Einfluss auf den Unternehmensgewinn zu verzeichnen war, wirkten sich die untersuchten Anreize heutzutage eher sogar negativ aus.

3.3.2 Unerwünschte Wirkungen

Weniger durch klassische ökonomische Theorien als vielmehr durch arbeitspsychologische Fragestellungen geleitet untersuchten Edward L. Deci und Kollegen (DKR99)

in einer umfassenden Metastudie die Effekte einer Belohnungswirkung entsprechender "Vergütung" bei Aufgaben mit hohem Initialinteresse. Anstelle eines positiven Effektes stellten sie das Gegenteil fest:

"by far the most detrimental type [of reward is the one given] as a direct function of people's performance"

(die mit Abstand schädlichste Form der Belohnung ist diejenige, die mit direktem Bezug auf die Leistung vergeben wird)

Alfie Kohn (Koh99; Koh98) kommt in seinem Buch "Punished by rewards" zu dem Schluss,

"no controlled scientific study has ever found a long-term enhancement of the quality of work as a result of any reward system."

(keine kontrollierte wissenschaftliche Studie hat bisher einen Langzeiteffekt eines Belohnungssystems auf die Arbeitsqualität nachweisen können)

Judy Cameron et al. (CBP01), versuchen in einer Replique auf Deci et al. ein differenziertes Bild der Wirkung von Belohnung zu zeichnen. Als Messgrößen ziehen sie zum einen spontanes selbst gewähltes Verhalten ("Free-choice behavior") und zum anderen das geäußerte Eigeninteresse ("self reported interest") heran.

Zunächst unterscheiden sie initial interessante (114 Studien) und initial uninteressante (12 Studien) Aufgaben. Für initial uninteressante Aufgaben ergibt ihre Analyse zwar in beiden Messgrößen positive Werte, allerdings sind diese für das geäußerte Eigeninteresse nicht signifikant.

Ebenso wie Deci et al. stellen sie fest, das verbales Lob beide Messgrößen an einer initial interessanten Aufgabe vergrößern. "Belohnung", die in keinem Zusammenhang mit einer Aufgabe gewährt wurde, hatte wie bei Deci et al. keinen Effekt auf beide Messgrößen.

Darüber hinaus zeigen sie, dass bei Belohnungen für gutes Arbeiten ("doing well"), eine Arbeit erledigen ("finishing task"), Aufgabeneinheiten erledigen ("each unit solved") eine Diskrepanz zwischen dem spontan selbst gewählten Verhalten, das spärlicher wird, und dem geäußerten Eigeninteresse, das zunimmt, auftritt, ohne allerdings auf diese Diskrepanz weiter einzugehen. Darüber hinaus machen sie darauf aufmerksam, dass das Nicht-Vollausschöpfen einer in Aussicht gestellten Belohnung wiederum stark demotiviert. Allein Belohnungen für das Übertreffen eines Vorgabewertes ("surpassing a score") sowie für das Übertreffen anderer ("exceeding others") gehen in ihre Untersuchung mit insgesamt positiven Effekten einher, die teilweise allerdings sehr gering und nicht signifikant sind. Ebenso ist die Zahl der eingeflossenen Studien mit 11-14 eher gering, so dass ihre uneingeschränkte Feststellung, "no negative effects are detected when the rewards are linked to success" doch sehr verwundert.

Wesentlich motiviert durch die großen Betrugsfälle in US-amerikanischen Aktiengesellschaften um die Jahrtausendwende, wie etwa WorldCom, Xerox oder Enron, wurde untersucht, inwieweit Anreize für CEOs nicht nur Anreize zu mehr Leistung im Sinne der Aktionäre, sondern ganz im Gegenteil Anreize zu Betrug sein können. Shane A. Johnson, Harley E. Ryan und Yisong S. Tian (JRT05) gehen dazu der Frage nach, wie Firmen die von der amerikanischen Securities and Exchange Commission's (SEC) wegen Betrugs belangt wurden im Vergleich zu vergleichbaren Kontrollfirmen ihre Vorstände (CEOs) incentivierten. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass Betrug im Sinne der Verschleierung einer Durststrecke einer Firma tatsächlich mit der Möglichkeit korrelierte, Aktien im großen Stil verkaufen zu können. Auch Michael C. Jensen, Kevin J. Murphy und Eric G. Wruck (MMW05) stellen fest, dass Kompensation sowohl Lösung als auch Ursachen für das Prinzipal-Agent Problem

sein kann. Im Gegensatz zu ihren drei Dutzend Empfehlungen, die am Kern der Incentivierung nicht rütteln, stellen Bruno S. Frey und Margit Osterloh (FO05), angesichts dieser unerwünschten Wirkungen, und v.a. wegen der ihrer Ansicht nach dokumentierten Unwirksamkeit von Anreizen für Manager, die Forderung auf, dass Manager tatsächlich wie Bürokraten, nämlich ohne Bezug zu einer Leistungsbewertung bezahlt werden sollten.

3.3.3 Zusammenfassung

Ein generelles Problem solcher Metastudien ist ihre nachträgliche Klassifikation von Studien, deren Design möglicherweise unterschiedliche Modelle zugrunde gelegen hatte. So wie ich von “belohnungsorientierter” Incentivierung spreche und andere von “pay-for-performance” - jedesmal steckt ein anderes Modell dahinter. Nichtsdestotrotz lässt sich wohl feststellen, dass die Beziehung zwischen den Aufgaben, den sie charakterisierenden Messgrößen, sowie der damit in Verbindung gebrachten Bezahlung recht komplex ist und ein breites Spektrum aufweist. Eine gegebenenfalls positive Korrelation scheint sich auf eher einfache Aufgaben zu beschränken, während für komplexe Aufgaben häufig eine deutliche negative Korrelation ergibt.

Wo liegt das Problem? Wird ein gutes Konzept nur schlecht angewendet? Ist der Unterschied zwischen Theorie und Praxis eben in der Praxis immer etwas größer als in der Theorie? Oder beruhen belohnungsorientierte Entgeltformen schlicht auf Widersprüchen, die jede, wie auch immer geartete Umsetzung in der Praxis pragmatisch längerfristig scheitern lassen? Gilt also der häufig James C. Maxwell zugeprochene Satz doch noch, dass es nichts Praktischeres gibt als eine gute Theorie?

Im weiteren Artikel versuche ich diese große Variabilität mit der besorgniserregenden Tendenz, die Lösung komplexer Aufgaben recht effektiv zu behindern sowie die eigene Motivation negativ zu verändern, zu erklären.

4 Der Kontext belohnungsorientierter Vergütung

Warum kann man nicht einfach die erwünschten gegen die unerwünschten Wirkungen belohnungsorientierter Vergütung gegeneinander abwägen und dann recht schnell zu dem Schluss kommen, dass man damit ebenso recht schnell zum Schluss kommen sollte?

Weil die Welt nicht so einfach ist? Belohnungsorientierte Vergütung ist kein Selbstzweck. Sie schöpft ihre Überzeugungskraft weniger aus empirischen Belegen, als vielmehr aus dem Kontext, in den sie eingebettet ist. Vielleicht kann man so weit gehen zu sagen, dass dieser Kontext notwendig auf ein solches Instrument der indirekten Steuerung zu seiner Stabilisierung angewiesen ist.

Die Elemente des Kontexts belohnungsorientierter Vergütung sind meiner Meinung nach komplementär im Sinne von Paul Milgrom und John Roberts (MR90). D.h. man kann nicht ein Element dieses Kontextes ohne Weiteres auswechseln oder weglassen, ohne das Ganze zu gefährden. Der Kontext besteht aus meiner Sicht im Wesentlichen aus vier Kernpunkten:

1. Reduktion des Unternehmenszwecks auf den Kapitalertrag für den Eigentümer.
2. Der “Prinzipal-Agent” Ansatz, dem das spezielle Menschenbild des “Homo Ökonomikus” zugrunde liegt, und das eine Unternehmenssteuerung nach Kennzahlen notwendig erscheinen lässt.
3. Der Vorstellung, ein Unternehmen nach Kennzahlen steuern zu können, die sich auf die einzelnen Beschäftigten “herunterbrechen” lassen.

4. Und insbesondere dem “Management by Objectives” Konzept mit der propagierten verhaltenssteuernden Wirkung extrinsischer Anreize als Steuerungsinstrument.

Ich nenne diesen Kontext im Weiteren “Kapital-Radikalismus”, weil er ebenso wie der politische Links- oder Rechtsradikalismus eine sehr verengte Weltsicht propagiert und die eigentlich sinnvollen Aspekte des bürgerlichen Kapitalismus wie Eigentum oder auch die Marktwirtschaft verabsolutiert mit entsprechenden totalitären Folgen für die betroffenen Menschen.

Nach meiner Überzeugung versteht man die Hartnäckigkeit belohnungsorientierter Vergütung nur, wenn man diese Milgrom-/Robertsche Komplementarität vor Augen hat. Umgekehrt muss man diesem Kontext einen anderen entgegensetzen, will man sich der belohnungsorientierten Vergütungsformen entledigen. Daher beschreibe ich in diesem Abschnitt zunächst die Kernpunkte dieses Kontextes, um mich dann im nächsten Abschnitt mit den Grundannahmen dieses Kontextes auseinander zu setzen und dabei ein entsprechendes Gegenbild aufzubauen.

4.1 Der Prinzipal-Agent Ansatz

Man kann der radikalen Meinung sein, dass die Führung eines Unternehmens ausschließlich im Sinne der Kapitaleigner geschehen sollte: Wer bezahlt darf auch bestimmen! Das Problem der Kapitaleigner ist jedoch, dass sie häufig nicht selbst das Unternehmen führen, sondern dass sie diese Aufgabe an andere, i.d.R. Manager delegieren müssen.

Geht man nun vom Menschen als “utility maximizer”, als nur auf seinen eigenen Vorteil bedachter Opportunist, als “Homo Ökonomikus” aus, so hat man als Kapitaleigner das folgende Problem: Wie erreicht man, dass derjenige, der die operativen Geschäfte der Firma führt, den Nutzen der Kapitaleigner maximiert und nicht etwa seinen eigenen? Erschwerend kommt hinzu, dass der Manager gegenüber dem Eigner einen Informationsvorsprung hat, den er sich zunutze machen kann.

Michael C. Jensen und William H. Meckling (JM76) haben versucht, auf dieses Problem eine Antwort zu finden und 1976 den sehr einflussreichen sogenannten Prinzipal-Agent-Ansatz geprägt: Ausgangspunkt ist in ihrer Terminologie ein Prinzipal, der wegen anderweitiger Verpflichtungen einen Agenten benutzen muss, um seine Ziele zu verfolgen. Der Agent, als grenzenloser Opportunist, hat als Handelnder aber leider besagten Informationsvorsprung, den er nun zu Ungunsten des Prinzipals für seine eigenen Zwecke ausnutzen kann - und nach Ansicht der Autoren auch wird. Die von den Autoren vorgeschlagene Lösung besteht nun in einem entsprechenden Anreiz- und Kontrollsystem, mit dem dafür gesorgt wird, dass die Interessen des Agenten denen des Prinzipals entsprechen und jede eventuelle Abweichung erkannt wird.

Das Bild lässt sich offenbar nicht nur für das Verhältnis Kapitaleigner - Manager, sondern auch für das Verhältnis Manager - Mitarbeiter anwenden, weil auch hier der Manager nicht alles selber machen kann und er oder sie wiederum mittels Anreize und Kontrollen die ihrerseits opportunistischen, selbstsüchtigen Mitarbeiter zum richtigen Tun anleiten muss, damit diese nicht die wertvollen Firmenressourcen für ihre Zwecke zweckentfremden.

Noch 1994 postulieren beide Autoren (JM94) als die 4 Grundannahmen des Menschen:

1. Jeder Mensch schätzt fast alles Wert, wobei prinzipiell der Wert aller geschätzten Dinge durch den Wert anderer geschätzter Dinge ausdrückbar ist. Für genügend Orangen verzichtet jemand auf eine Banane.

Außerdem sind diese Präferenzen transitiv. Wer Orange Bananen vorzieht, und Bananen Äpfeln, der zieht auch Orangen den Äpfeln vor.

2. Die Wünsche eines jeden Menschen sind grenzenlos und nicht zu sättigen.
3. Jeder Mensch ist ein “Maximierer”, als er beständig versucht, seine Wünsche auf einem maximalen Niveau zu befriedigen.
4. Der Mensch ist kreativ im Finden von Optimierungsstrategien.

Das im Prinzipal-Agent Modell notwendige Anreizsystem wird auch von seinen Urhebern zuallererst als Belohnungssystem verstanden. So sprechen beispielsweise Michael C. Jensen und Kevin J. Murphy in ihrem ausgesprochen einflussreichen Aufsatz (JM90), mit dem sie die ihrer Ansicht nach zu geringe “Leistungsabhängigkeit” der Vorstands-Entgeltung nachzuweisen versuchen, beständig davon, dass Vorstände für eine gute Leistung der Firma belohnt werden sollen. Ihrer Hypothese nach sind die mit der Zeit verringerten Anreize für Vorstände auf gewachsene gesellschaftlich moralische Vorbehalte zurückzuführen:

“Public disapproval of high rewards seems to have truncated the upper tail of the earnings distribution of corporate executives.”

(Die öffentliche Ablehnung hoher Belohnungen scheint den oberen Teil der Einkommensverteilung von Vorstandsmitgliedern beschnitten zu haben.)

Tatsächlich sind die Einkommen insbesondere der Vorstände von Aktiengesellschaften nicht zuletzt wegen dieser Thesen seit den 1990er Jahren auf Grund stark wachsender “pay-for-performance” Anreize förmlich explodiert (Mur99; KHA⁺02).

Insofern passt “Belohnung” und das Prinzipal-Agent-Modell auch nach den Vorstellungen von Michael C. Jensen und William H. Meckling ausgesprochen gut zusammen.

4.2 Das “Management by Objectives” Konzept

Es ist unmittelbar einleuchtend, dass sich ein modernes Unternehmen nicht durch Angabe genauer Tätigkeitsanweisungen an alle seine Beschäftigten unter entsprechend engmaschiger Ergebniskontrolle steuern lässt. Für eine sinnvolle Umsetzung des Prinzipal-Agent-Ansatzes ist deshalb das 1954 von Peter F. Drucker (Dru54) eingeführte sogenannte “Management by Objectives (MbO)” oder auf Deutsch “Führen durch Zielvorgaben”-Konzept wesentlich. Bei alleiniger Vorgabe eines Zielzustandes, sind die Mitarbeiter aufgerufen, mit ihrer Findigkeit die entsprechenden Handlungen zu entwerfen und umzusetzen, um diese Ziele zu erreichen. Nur mit der Vorgabe von Zielen lässt sich gemäß MbO-Konzept die Kreativität der Mitarbeiter als Ressource für das Unternehmen nutzen. Ein historisches Beispiel ist die Ankündigung des amerikanischen Präsidenten John F. Kennedys vom 25. Mai 1961, dass innerhalb des laufenden Jahrzehnts ein amerikanischer Astronaut auf dem Mond landen wird. Der Zielzustand war klar gesetzt, nun war es an der Kreativität der Ingenieure, diesen fristgerecht herbeizuführen.

Die wesentlichen Synergien mit dem Prinzipal-Agent-Ansatz ergeben sich dann, wenn man annimmt, dass sich Unternehmensziele auf die Ebene des einzelnen Beschäftigten “herunterbrechen” lassen, etwa in dem Sinne: Wenn das Unternehmen 100 Mio Euro Jahresumsatz machen soll, dann muss bei 100 Vertriebsmitarbeitern jeder 1 Mio Euro Jahresumsatz machen. Damit bietet sich aus Sicht des Prinzipals an, ein Unternehmen durch Ausrichtung der Aktivitäten aller Mitarbeiter nach ‘Leistungs’-zielen zu steuern, die sich durch entsprechende Messgrößen im Sinnes eines Soll-/Ist-Vergleiches ausdrücken lassen. Das MbO-Konzept sieht tatsächlich eine solche kaskadierte Zieldefinition vor, so dass das Unternehmen über alle Hierarchieebenen hinweg ein inhaltlich aufeinander abgestimmtes Zielsystem besitzen soll. In

die Terminologie der Zustände übersetzt bedeutet das, dass der Zielzustand des Unternehmens sich unmittelbar aus den Zielzuständen seiner Teile, der Beschäftigten, ergibt.

In traditionellen MbO-Managementhandbüchern wird weiter behauptet, dass nur "s.m.a.r.t."e Ziele gute Ziele sind: specific, measurable, attainable, realistic, and timely. Oder auf Deutsch übersetzt: Gute Ziele seien spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und zeitlich bestimmt.

4.3 Die Steuerung eines Unternehmens über Kennzahlen

Gemäß dem Prinzipal-Agent-Ansatz muss sich der Prinzipal überlegen, nach welchen Kennzahlen er das Unternehmen - qua Agent - steuern soll. Was sind die Schlüsselindikatoren, die sich möglichst noch auf die einzelnen Beschäftigten herunterbrechen lassen und ganz unzweifelhaft im Vorhinein den Erfolg des Unternehmens bestimmen lassen?

Auf Grund der Erfahrung, dass traditionelle finanzielle Leistungsindikatoren wie etwa Kapitalrendite oder Gewinn je Aktie eher in die Vergangenheit gerichtet sind und die momentane Situation eines Unternehmens nur unzureichend widerspiegeln, entwickelten Robert S. Kaplan und David P. Norton Anfang der 1990er Jahre (KN92) ein ihrer Meinung nach ausgewogenes Kennzahlensystems, der "Balanced Scorecard", als

"A set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of business"

(eine Menge von Messgrößen, die den Topmanagern einen schnellen sowie umfassenden Überblick über das Geschäft erlaubt.)

Sie vergleichen den Manager tatsächlich mit dem Piloten eines Flugzeugs und die Balanced Scorecard mit den Zeigern und Anzeigeeinstrumenten im Cockpit. Genauso, wie ein Pilot diese vielen Messgrößen brauche, um souverän ein Flugzeug zu steuern, benötige der Topmanager die Angaben der Balanced Scorecard, um das Unternehmen zu steuern.

Sie legen ferner Wert darauf, dass die Aggregation der Messgrößen mittels moderner Informationssystemen dem Topmanagement die direkte Analyse vom Gesamtzustand der Firma auf den Beitrag des Einzelnen erlauben. Diese Verbindung gewährleiste, so Kaplan und Norton, dass die Beschäftigten niederen Ranges klare Ziele für ihre Aktionen, Entscheidungen und Verbesserungen haben und das Topmanagement nur ihre Informationssysteme anzuwerfen brauche, um die Gründe für eventuelle Probleme aufzuspüren.

Der wesentliche Inhalt ihres Beitrages war die Motivation der Messgrößen auf 4 Perspektiven: Finanzielle, Kundenbezogene, Interne und Innovationsbezogene. Trotz ihrer Pilotenmetapher behaupten die Autoren zum Schluss, dass im Gegensatz zu "traditionellen", an finanzwirtschaftliche Größen angelehnte Maßsystemen, die die Tendenz aufwiesen, als Spezifikation und Kontrolle der Tätigkeit der Beschäftigten verwendet zu werden, ihr Kennzahlensystem den Beschäftigten bezüglich der zu wählenden Aktionen volle Freiheiten lassen würde. Daher würde durch ihr Kennzahlensystem Strategie und Vision statt Kontrolle ins Zentrum gerückt. Warum dieser Effekt angeblich allein durch die Wahl von Kennzahlen erreicht werden kann, wird nicht weiter erläutert.

4.4 Ein einfaches betriebswirtschaftliches Modell

Exemplarisch für eine "betriebswirtschaftliche Modellierung" gemäß der traditionellen Ökonomie von Anreizlöhnen als Motivationsinstrument beziehe ich mich auf

die Darstellung in (BGLW01), S. 293-318, die sich in ähnlicher Form auch schon in (Laz96) findet. Ich gehe deshalb genauer auf dieses Modell ein, weil es sich bezogen auf bestimmte Voraussetzungen korrekt und recht einfach formal formulieren lässt und wir daher - wenn wir feststellen, dass seine Vorhersagen nicht zutreffen - uns entsprechend fragen können, welche seiner Voraussetzungen falsch sind.

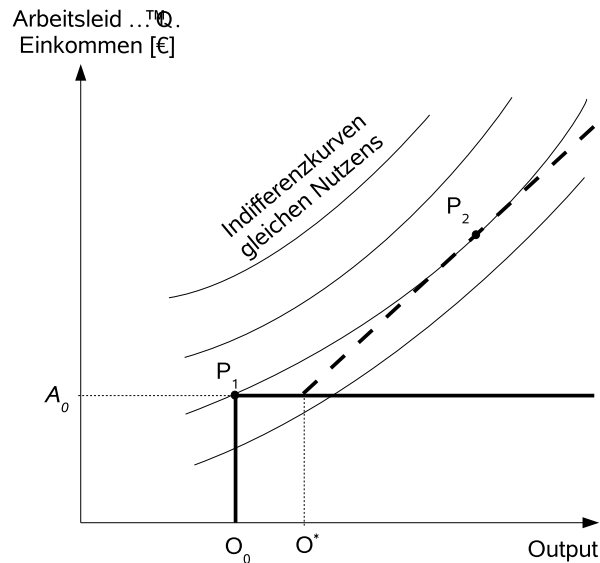


Abbildung 1: An Backes-Gellner et al. (BGLW01, S. 293-318) angelehnte - nicht ganz korrekte - Darstellung, mit der die Autoren die Wirkung von Anreizlöhnen zu erklären versuchen.

Um die Wirkung speziell von Anreizlöhnen zu erklären, gehen die Autoren von dem in Abb. 1 illustrierten Modell aus: Die Arbeitsleistung sowie die durch die Arbeit verursachte Anstrengung, das sogenannte "Arbeitsleid" eines Mitarbeiters stehen nach diesem Modell in einer einfachen funktionalen Beziehung, die sich in Kurven gleicher Präferenz, den sogenannten "Indifferenzkurven" ausdrückt. Dazu schreiben die Autoren:

"Die Indifferenzkurven weisen eine positive Steigung auf, weil die Erwirtschaftung von Output Anstrengung erfordert, die mit Arbeitsleid, also Kosten, verbunden sind. Einkommen dagegen wird vom Mitarbeiter als positiv empfunden. Wenn ein Mitarbeiter also mehr produzieren soll, so muss auch seine Kompensation steigen, um sein Nutzenniveau unverändert zu lassen - deshalb die positive Steigung der Kurve. Zugleich sind die Kurven konvex, weil der Mitarbeiter für jede zusätzliche Leistungssteigerung eine jeweils höhere Entgeltsteigerung verlangen wird. Denn das mit der Produktion einer zusätzlichen Einheit verbundene Arbeitsleid ist um so höher, je mehr Einheiten bereits produziert werden, weil der Mitarbeiter zunehmend erschöpft ist."

In diesem Modell stecken die folgenden Annahmen:

- Die Anstrengung zu arbeiten wird als "Leid", als Kosten empfunden, während das Einkommen als positiv, als nützlich empfunden wird. Offensichtlich wird dieses Modell von seinen Autoren als Entschädigungsmodell verstanden, bei dem das Entgelt den Beschäftigten für das erlittene Arbeitsleid entschädigen soll.

- Es gibt eine wohldefinierte Nutzenfunktion und in sie gehen nur Anstrengung (negativ) und Einkommen (positiv) ein.
- Das messbare Ergebnis, der Output, ist eine wohldefinierte recht steige Funktion der Anstrengung mit wachsender Steigung und einem positiven Offset ungleich Null.
- Für jede zusätzliche Leistungssteigerung wird eine höhere Entgeltsteigerung verlangt.

Zunächst einmal muss man die Darstellung der Autoren formal kritisieren. In ihrem Diagramm sind wenigstens zwei unterschiedliche Größen auf der Vertikalen aufgetragen: Anstrengung oder auch "Arbeitsleid" sowie Einkommen. Damit ist unklar, wie die formale Nutzendefinition aussieht. Einerseits sprechen die Autoren davon, dass Arbeitsleid und Output bzw. Leistung den Nutzen bestimmen. Entsprechend werden die Indifferenzkurven definiert. Andererseits sprechen sie davon, dass das Einkommen den Zusammenhang zwischen Nutzen und Leistung herstellen soll.

Aus meiner Sicht gibt es in dem zugrunde liegenden Modell des Homo Ökonomikus keinerlei Anhalt, dass der Mensch aus dem was er produziert einen direkten "Nutzen" ableitet, bspw. durch Identifikation. Insofern ist es inkonsistent, die wesentliche Bezugsgröße "Nutzen" als Funktion des Outputs zu modellieren. Im Gegenteil soll der Zusammenhang zwischen Output und Nutzen gerade durch die Kopplung des Entgelts an den Output hergestellt werden, gerade weil dem Menschen qua Modell kein Eigeninteresse an seiner Leistung unterstellt wird. Andererseits ist auch die mögliche Interpretation, dass der Nutzen sich allein durch das Entgelt bestimmt, nicht sinnvoll, da Geld allein nichts nutzt, sondern auch der Gelegenheit bedarf, das Geld nützlich zu verwenden - ganz im Sinne des Spruches "Zeit ist Geld".

Daher sind tatsächlich drei Dimensionen notwendig, um dieses Modell korrekt zu formalisieren, wie Abbildung 2 veranschaulicht: Anstrengung, Einkommen sowie messbare Leistung/Output. Im Weiteren gebe ich eine meiner Meinung nach korrekte Formalisierung des Modells an.

Der Zusammenhang zwischen Anstrengung A und Einkommen E wird durch den Nutzen N gegeben: $N = E - A$. Ein hohes Einkommen hat einen hohen Nutzen, eine vergleichsweise hohe Anstrengung verringert den Nutzen. Die Additivität ist eine recht willkürliche Annahme und führt auf parallele Indifferenzkurven. Eine Nutzenfunktion $N' = E/A$ würde denselben Sachverhalt "Je mehr Einkommen desto mehr Nutzen/Je mehr Anstrengung desto weniger Nutzen" ausdrücken und würde zu Indifferenzgeraden führen, die allesamt durch den Nullpunkt führen und sich ansonsten in ihrer Steigung unterscheiden. "Nutzenmaximierung" heißt, dass eine Person unter allen möglichen Lösungen diejenige wählt, die auf der am weitesten rechten Indifferenzkurve liegt.

Der Zusammenhang zwischen dem Output O und dem Einkommen E stellt das Einkommensmodell dar. Es werden zwei Modelle miteinander verglichen: Im Modell I ist das Einkommen fix E_0 oberhalb eines bestimmten Mindestwertes des Outputs O_0 , in Modell II wächst ab einem Outputwert O^* das Einkommen linear mit dem Output an: $E = \alpha(O - O^*) + E_0$.

Der Zusammenhang zwischen Anstrengung und Output ist durch eine Funktion gegeben, die einen gewissen Offset hat, d.h. ein Output kommt nur über einer gewissen Mindestanstrengung A_0 zustande. Mit zunehmender Anstrengung wird ein mehr an Output immer schwieriger, die Steigung der Funktion $O = O(A)$ nimmt ab. Ein mögliches Modell einer solchen Beziehung ist gegeben durch $O = \gamma \ln(\frac{A}{A_0})$ mit der Mindestanstrengung A_0 für einen positiven Output. Die Steigung verringert sich mit zunehmender Anstrengung mit $\frac{dO}{dA} = \frac{\gamma}{A}$. Auch dieses Modell ist recht

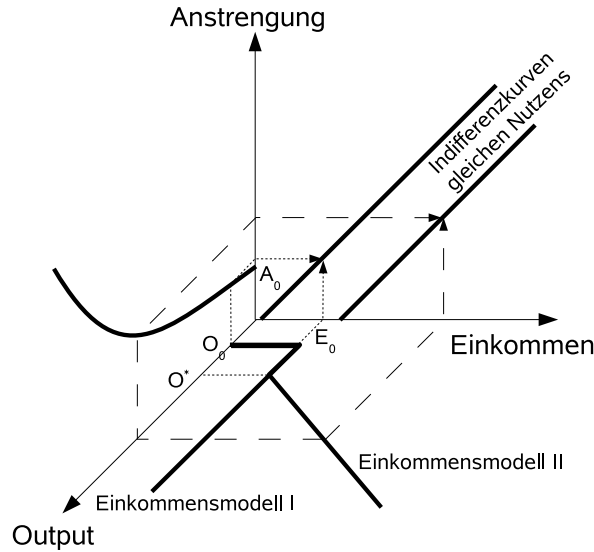


Abbildung 2: Der formale Zusammenhang zwischen Entgelt, Anstrengung und Leistung/Output im Rahmen der Erklärung der Wirkung von Anreizlöhnen gemäß dem intendierten Modell von (BGLW01). Das Entgeltmodell bestimmt den Zusammenhang zwischen Output und Entgelt, die menschliche Natur den Zusammenhang zwischen Anstrengung und Einkommen als “Nutzen” und die Produktionsprozesse den Zusammenhang zwischen Anstrengung und Output.

willkürlich und dient im Wesentlichen der Veranschaulichung, da es die weitere Rechnung erleichtert.

Für das Entgeltmodell I ergibt sich die Nutzenfunktion

$$N = E - A = \begin{cases} E_0 - A & \text{für } O > O_0 \\ -A & \text{für } O \leq O_0 \end{cases}$$

Der Zusammenhang zwischen Anstrengung und Output spielt in diesem Modell allein die Rolle, dass die Anstrengung um den Nutzen zu maximieren so gewählt werden muss, dass der Output nicht unter O_0 sinkt: Jeder arbeitet gerade soviel, dass er nicht entlassen wird.

Für das Entgeltmodell II kommt eine dritte Komponente der Nutzenfunktion für einen Output über O^* hinzu:

$$\begin{aligned} N_3 &= E - A \\ &= \alpha(O - O^*) + E_0 - A \\ &= \alpha(\gamma \ln\left(\frac{A}{A_0}\right) - O^*) + E_0 - A \end{aligned}$$

Dieser Nutzen maximiert sich, wenn seine Ableitung verschwindet, d.h. wenn

$$\frac{\alpha\gamma}{A} - 1 = 0$$

Dies führt auf eine Anstrengung von $A = \alpha\gamma$

Wenn also $\alpha\gamma > A_0$ ist, dann sollte nach dem Entgeltmodell II der Mensch tatsächlich die Anstrengung $A = \alpha\gamma$ erbringen und damit mehr leisten, als zur Verhinderung seiner Kündigung notwendig ist.

5 Diskussion der Grundannahmen belohnungsorientierter Vergütung

Im Folgenden werden die vorgestellten Grundannahmen belohnungsorientierter Vergütung diskutiert. Insbesondere zeige ich, dass sie tatsächlich im eklatanten Widerspruch zu den Bedürfnissen moderner Unternehmen nach selbstständig arbeitenden, intrinsisch motivierten Mitarbeitern stehen, die eben auch dann gute Arbeit machen, wenn der Chef einmal nicht hinschaut. Um die Aufdeckung dieser und weiterer Paradoxien "moderner" Management Theorien wird es im weiteren Artikel gehen.

5.1 Einige Grundbegriffe

Nach meiner Wahrnehmung zeigt sich in der Diskussion gerade mit Verfechtern von belohnungsorientierten Entgeltformen recht schnell, dass wesentliche grundlegende Begriffe, wie etwa "Handlung", "Messbarkeit", "Leistung", "Erfolg" oder auch "Belohnung" mit einer gewissen Naivität verwendet werden. Daher will ich vor der eigentlichen Diskussion zunächst auf die aus meiner Sicht problematischen Begriffe eingehen.

5.1.1 Handlung

Die Handlung eines Menschen lässt sich meiner Meinung nach näherungsweise in zwei Gruppen einteilen. Die eine hat "einmaligen" Charakter und richtet sich auf ein bestimmtes Ziel, weist also definierten Anfangs- und Endzustand auf. Ein klassisches Beispiel ist eine Verkaufs-/Kaufinteraktion oder auch das herkömmliche Projektgeschäft mit klar definiertem Projektstart und -ende. Die andere Form der Handlung geschieht fortlaufend ohne ausgezeichneten Zielzustand. Ein Beispiel ist die Arbeit im Rahmen eines gewöhnlichen Arbeitsverhältnisses. Mit einem gewissen Augenzwinkern lässt sich hier sagen, "Der Weg ist das Ziel". Im Rahmen der Spieltheorie (z.B. HI08) wird entsprechend zwischen einmaligen Entscheidungssituationen bzw. Spielen und (möglicherweise beliebig oft) wiederholten Entscheidungssituationen unterschieden.

Betrachten wir zunächst das einfachere Modell der zielgerichteten Handlung mit definiertem Ausgangs- und Zielzustand. Sie setzt sich aus den folgenden Komponenten zusammen:

1. Konstruktion eines Ziels im Sinne eines physikalischen Zustandes, den es einzunehmen gilt.
2. Konstruktion einer oder mehrerer alternativer Aktionen, mittels deren Ausführung das Ziel erreicht werden soll
3. Entscheidung, welche der Aktionen, bzw. unter welcher Parametrisierung eine Aktion ausgeführt werden soll
4. Ausführung der Aktion.

Die 4 Schritte sind nicht voneinander unabhängig. So setzt bspw. die Konstruktion der Aktionen sinnvollerweise gewisse Kenntnisse über die Fähigkeit zu ihrer Ausführung voraus. In der Regel liegt der Aktionsplanung und der Entscheidung über die Aktionen daher ein gewisses Modell der Ausführungsfähigkeiten zugrunde.

Der Begriff der Handlungsfreiheit kann sich in diesem Modell auf mehrere qualitativ unterschiedliche Ebenen erstrecken: Ziele können frei gewählt werden; die Aktionskonstruktion kann Freiheiten enthalten, ebenso die Entscheidung über die auszuführende Aktion.

Bei den Entscheidungen lassen sich aus prinzipiellen Erwägungen heraus zwei Typen unterscheiden (Rei09): Auswahlentscheidungen und spontane Entscheidungen. Bei einer Auswahl entscheidet man zwischen verschiedenen vorgegebenen Alternativen während bei einer spontanen Entscheidung eine Aktion ohne unmittelbaren Bezug zu einem Input gewählt wird. Dazu zwei kurze Beispiele: Dieser Unterschied wird von Eltern gemacht, die u.U. ihr Kind vor eine der beiden Frage stellen: “Willst Du ein Instrument spielen?” oder “Welches Instrument willst Du spielen?”. Der gleiche Unterschied liegt zwischen Wahlrecht und Wahlpflicht: Teilweise wird in Demokratien den Menschen nur die Wahl gelassen, sich zwischen Parteien/Kandidaten zu entscheiden, teilweise wird ihnen die Wahl gelassen, überhaupt wählen zu gehen.

Bei abstrakter charakterisierten Zielzuständen wird häufig anstelle des Terms ‘Handlung’ auch ‘Strategie’ verwendet. Das Verständnis von “Strategie” im Sinne der Spieltheorie ist etwas enger gefasst. Hier bezieht sich dieser Term nur auf die Folge von Entscheidungen der Auswahl, bzw. der Parametrisierung von Handlungen, die einen Spielverlauf determinieren. Dies ist dem formal engeren Rahmen eines traditionellen Spiels geschuldet, in dem die möglichen Aktionen gemäß der Spielregeln in der Regel vor Beginn des Spiels festgelegt sind.

Das Handlungskonzept ist rückbezüglich: Handlungen lassen sich zu Handlungen zusammensetzen oder auch in Teilhandlungen zerlegen. Darüber hinaus lassen sich Handlungen von verschiedenen Personen zu Interaktionen zusammensetzen. Mit einer Handlung nimmt ein Subjekt in der Regel an mehreren Interaktionen teil. Wer sich beispielsweise entscheidet, seinem Schatz das Ja-Wort zu geben, wird gleichzeitig Ehemann, Schwiegersohn, Schwager, Onkel, usw. Wer sich entscheidet, ein Haus käuflich zu erwerben, wird gleichzeitig Eigentümer, Steuerzahler, Schneeräumer, vielleicht Vermieter, usw.

Für eine Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel im Rahmen einer Einmal-Zusammenarbeit spielt es im Prinzip keine Rolle, ob die Ziele der Zusammenarbeit nun zuvor explizit ausgehandelt wurden, oder ob es ein implizites, unausgesprochenes Verständnis gibt; Hauptsache, alle Zusammenarbeitenden verfolgen tatsächlich das gemeinsame Ziel. Allerdings gibt es eine klare empirische Evidenz im Rahmen der sogenannten Zielsetzungstheorie (z.B. LL02), dass bewusstes zielorientiertes Arbeiten effizienter ist als entsprechend zielloses, was nicht weiter verwunderlich sein dürfte.

Es ist eine interessante Frage, welche Ziele sich der Mensch selbst setzen kann. Es spricht meiner Meinung nach viel dafür, dass dies - die Primärbedürfnisse erst einmal befriedigt - beliebige Zustände sein können. Kooperative Zielzustände müssen gemeinsam erreichbar sein - auf dem Siegertreppchen eines 100m-Laufs kann hingegen nur einer stehen. Alle Versuche, diese Vielfalt auf eine Einfalt zurückzuführen, haben bisher nur wenig Erklärungskraft entfalten können.

Die zweite große Kategorie von Handlungen kennen als Schleifen- oder fortlaufende Handlungen keinen ausgezeichneten Zielzustand. Stattdessen durchlaufen sie eine Reihe von sich wiederholenden Zuständen. Auch Schleifenhandlungen lassen sich zu Interaktionen kombinieren. Beispiele sind etwa kontinuierliche Lernschleifen, das familiäre Zusammenleben, usw.

5.1.2 Messbarkeit und Anforderungen an Messverfahren

Was ist “menschliche Arbeitsleistung”? Nehmen wir an, die Antwort darauf lautet durchaus pragmatisch: Das, was wir messen. Diese Antwort macht deutlich, dass völlig unabhängig von der noch zu findenden Definition einer Arbeitsleistung auf jeden Fall ein Messverfahren anzugeben ist, um die wie auch immer definierte Arbeitsleistung zu messen. Jeder Verfechter einer sogenannten “leistungsorientierten” Vergütung muss diese Frage zuverlässig beantworten können. Der wesentliche Unterschied dieser Form der Vergütung zu einer Pauschalvergütung, ist ihr Bezug auf

eine wie auch immer definierte "Arbeitsleistung", die durch ihren Bezug auf eine Messgröße festzulegen ist.

Ein System "leistungs-"orientierter Vergütung erzwingt damit "Objektivität" mindestens in dem Sinne, dass sich der Entgeltanspruch im Zweifel vor Gericht durchsetzen lassen muss.

Messverfahren unterscheiden sich u.U. erheblich in ihren wesentlichen Eigenschaften wie Validität, Reliabilität, Genauigkeit, Fehlerarten, usw. Ein Messverfahren ist valide, wenn es das misst, was es messen soll. Ein valider Intelligenztest misst tatsächlich Intelligenz und nicht etwa nervliche Anspannung. Ein reliables Messverfahren führt bei jeder Messung bei konstanten Größen zu demselben Ergebnis. Ein genaues Messverfahren liefert tatsächlich genaue Messwerte, usw. Die Verwendbarkeit einer Messgröße hängt - trivialerweise - entscheidend vom Kontext ihrer Verwendung ab, d.h. welche Anforderungen dieser Kontext bspw. an die Validität, Reliabilität und Genauigkeit der Messung stellt. Es käme auch niemand auf die Idee, mit einem Zollstock Löcher auszumessen, bei denen Toleranzen von 1/100 mm gefordert sind.

Die Struktur der menschlichen Psyche und insbesondere der erläuterte Wirkmechanismus von Belohnung spricht dafür, dass die Verknüpfung einer Messgröße "menschliche Arbeitsleistung" mit Entgelt recht hohe Anforderungen insbesondere an Validität, Reliabilität und Genauigkeit des Messverfahrens stellt, v.a. im Hinblick auf mögliche falsch negative Messungen eines Arbeitsergebnisses.

Zum Einen ist die Einschätzung der eigenen Leistung - wer könnte es dem Einzelnen verübeln - in der Regel zu überdurchschnittlich (z.B. AG05). Bspw. hat Ola Svenson schon 1980 festgestellt (Sve80), dass ca 80% aller Autofahrer sich selbst in die Top 30%-Klasse hinsichtlich ihrer Fahrfähigkeiten einstufen. Auch glauben 94% aller Professoren, sie seien besser als der Durchschnitt (Gil91). Die Liste ließe sich lange fortführen.

Zum Anderen lassen falsch negative - im Gegensatz zu falsch positiven - Bewertungen nachhaltige Spuren im psychischem Apparat². Nicht zuletzt aus diesem Grund gilt in der Rechtsprechung der Grundsatz "in dubio pro reo": Im Zweifelsfall für den Angeklagten. Allein wenn die mittlere Zeit, die ein Beschäftigter benötigt, um über eine falsch negative Bewertung hinweg zukommen, länger ist als das mittlere Zeitintervall mit der dieser Fehler für ihn auftritt, würde das zu einer systematischen Frustration letztendlich aller Beschäftigten führen.

In der Literatur wird der Fehlerhaftigkeit der "Leistungs-"messung in Verbindung mit Entgeltbestandteilen meines Wissens bisher kaum Beachtung geschenkt. Allenfalls wird wie bei Canice Prendergast (Pre99) von "Noisiness (Verrauschtheit)" gesprochen.

Weiterhin führen systematische Fehler in der Messung mit hoher Sicherheit dazu, dass der Mensch - so schlau ist er nun mal nach allgemeiner Einschätzung - diese Systematik in seinem Streben nach Belohnung berücksichtigt. Wird also seine "Leistung" per Beurteilung durch einen Vorgesetzten gemessen, ist zu erwarten, dass das Belohnungsstreben auf die gute Meinung dieses Vorgesetzten zielen wird. Eine Übersicht über die verschiedenen systematischen Fehler von Leistungsbeurteilungen im Unternehmenskontext gibt Thomas Breisig in (Bre05), Abschnitt 5.4, Seiten 161ff oder auch Canice Prendergast (Pre99).

Die Einführung eines belohnungsorientierten Vergütungssystems, ohne eine fundierte Abschätzung der Geeignetheit des zu Grunde liegenden Messverfahrens muss ich daher als grob fahrlässig bezeichnen.

²Zu dieser einfachen Aussage, die eigentlich Allgemeingut der Pädagogik ist, habe ich keine wirklich guten experimentellen Belege in der Literatur gefunden. Für jeden Hinweis wäre ich dankbar

5.1.3 Arbeit bzw. Leistung

Bei aller Pragmatik ist die Feststellung, Arbeitsleistung sei einfach das, was man misst, eher unbefriedigend. Man fühlt sich an das Bild des Schwanzes, der mit dem Hund wackelt, erinnert. Tatsächlich sollte natürlich das Messverfahren nach der zu messenden Größe bestimmt werden und nicht umgekehrt.

Betrachten wir wieder zunächst das klassische “Leistungs-” Entgeltsystem, Den Akkordlohn. Anstatt die geleistete Arbeitszeit mit Bezug auf ein subjektives Leistungsniveau gemäß dem Grundsatz “Der Arbeitnehmer muss tun was er soll, und zwar so gut wie er kann” (BAG03) zu vergüten, wird im Akkordlohn “leistungsbezogen” nach objektiv messbaren Mengenkriterien bezahlt. Das System des Akkordlohns geht davon aus, dass sich der Zweck der Tätigkeit in den objektiv messbaren Mengenkriterien valide ausdrücken lässt, weshalb folgerichtigerweise das Verhalten des Beschäftigten mittels äußerer Anreize entsprechend gelenkt werden soll. Ein weiteres klassisches “Leistungs-” Entgeltsystem ist die Provision. Auch dieses System geht davon aus, dass die Aufgabe eines Verkäufers sich im Grunde genommen auf die einfache Formel bringen lässt: Je mehr er verkauft, desto besser. Entsprechend räumt der Arbeitgeber dem Beschäftigten einen Rechtsanspruch auf sein Entgelt bei objektiv, d.h. letztendlich von einem Gericht nachprüfbar erbrachter “Leistung” ein.

In der Physik wird Leistung definiert als die in einer bestimmten Zeiteinheit getane Arbeit. Sie ist, wie die Arbeit selbst, eine streng extensive Größe: Wenn das System A die Leistung P_A erbringt und System B die Leistung P_B , dann erbringen beide Systeme zusammen, ohne dass sie interagieren, die Leistung $P_A + P_B$. Das Ganze ist also - nach Voraussetzung - genau die Summe seiner Teile. Genau dieses Bild liegt den klassischen “Leistungs-” Entgeltsystemen, dem Akkordlohn oder der Provision zugrunde. Was hier zählt ist die Leistung im Sinne eines messbaren und im Endeffekt additiv wirksamen Ergebnisses dass in einer gewissen Zeit unter Ausschluss interaktioneller Effekte erstellt wurde.

Dass dieses Bild für die Bewertung des menschlichen Arbeitsprozesses in weiten Teilen denkbar ungeeignet ist, veranschaulicht das Tauziehen: Wenn alle am selben Strang ziehen, nur leider in entgegengesetzter Richtung, dann bewegt sich gar nichts, und dennoch sind anschließend alle erschöpft. Die Strukturen unserer Zusammenarbeit, insbesondere die Art der Beziehungen zu unseren Kollegen und Kolleginnen und die Übereinstimmung im gemeinsamen kooperativen Ziel, sind für das menschliche Arbeitsergebnis in komplexen Produktionsumgebungen viel entscheidender als die einfache Summe der Einzelleistungen. Auf Grund der interaktionellen Komponente ist das Ergebnis menschlicher Arbeit als Ganzes auf einer qualitativen, strukturellen und nicht nur quantitativen Ebene mehr als die Summe seiner Teile (Rei01).

Unsere Produktivität hat demnach eine sehr hohe soziale oder auch strukturelle Komponente (BGR⁺08), die sich erstens einer einfachen Messung entzieht und sich zweitens nicht den Einzelteilen zuordnen lässt. Bernhard Badura et. al sprechen deshalb auch von Sozialkapital, das sich interessanterweise vertraglich nicht absichern lässt. Es ist daher auch leicht verständlich - aller klassischer ökonomischer Weltanschauung zum Trotz, dass in den meisten Dienstverträgen nach §611 BGB gar nicht der Versuch unternommen wird, die gewünschte Arbeitsleistung auch nur annähernd zu konkretisieren, das von Bengt Holstrom (Hol79) so genannte “Informative Principle” also beständig “missachtet” wird. So schreibt Canice Prendergast (Pre99)

“Perhaps the most striking aspect of the observed contracts is that the Informativeness Principle, i.e. that all factors correlated with performance should be included in a compensation contract, seems to be violated in many occupations”

(Vielleicht der auffälligste Aspekt der untersuchten Verträge ist, dass das Informativ-Prinzip, d.h. dass alle mit der Leistung korrelierenden Faktoren in den Vergütungsteil der Verträge aufgenommen werden sollten, in vielen Beschäftigungen verletzt wird).

Menschliche Arbeitsleistung in einem umfassenden Sinne eines Beitrags zum Erfolg ist daher eine qualitative Größe. Er ist nur unter konstanten Randbedingungen, d.h. unter gleich bleibenden Interaktionen mit gleich bleibenden Partnern und invarianten Zielen, die ihr Verhalten niemals ändern eine wohldefinierte Funktion der eigenen Anstrengung. Mit anderen Worten: unter realistischen Bedingungen einer anspruchsvollen Tätigkeit ist der eigene Beitrag zum Erfolg in gar keinem Falle eine wohldefinierte Funktion der eigenen Anstrengung. Ganz im Gegenteil lässt sie sich nur unter in der Regel unrealistischen Näherungen und Bedeutungsverlusten auf einen eindimensionalen Parameter wie etwa Geld abbilden, bzw. ihre Abbildung auf einen solchen eindimensionalen Parameter ist in wesentlichen Teilen willkürlich.

Entsprechend ist der Leistungsbegriff im Zusammenhang mit der sogenannten "leistungsorientierten" Vergütung immer in Anführungszeichen zu setzen, weil er den Terminus "Leistung" mit einer völlig unzulänglichen, naiv-physikalisch motivierten, eindimensionalen Bedeutung von Leistung in Verbindung bringt, der die Effekte der Beziehungen zwischen den Menschen explizit ausblendet. Dieser versuchten Vereinnahmung des eigentlich sehr positiven Leistungsbegriffes sollte man mit aller Entschiedenheit entgegenreten. Der in diesem Artikel verwendete Begriff der "unmittelbar ergebnisbezogenen" Vergütung, bzw. mit semantischer Konnotation "belohnungsorientierten" Vergütung, ist sehr viel treffender.

Darüber hinaus wird unsere individuelle Produktivität wesentlich durch unsere Werkzeuge geprägt und nur zum Teil durch unsere eigene individuelle Anstrengung und Geschick. D.h. der Produktivitätszuwachs, beispielsweise messbar als Zuwachs des Bruttosozialproduktes pro Jahr und Kopf, ist Ausdruck eines kollektiven Phänomens und nicht Ausdruck der Zunahme der Begabung Einzelner. Ohne die gute Ausbildung, die wir heutzutage genießen (können) wären wir alle unfähig 1 und 1 zusammenzuzählen. Bernhard von Chartres, ein fröhscholastischer Philosoph, hat das treffend sinngemäß zum Ausdruck gebracht: Wir Zwerge können nur deshalb so weit schauen, weil wir auf den Schultern von Riesen stehen. Dies muss sich in einem System zur Verteilung von Entgelt an geeigneter Stelle ausdrücken.

5.1.4 Erfolg

Die Bestimmung des Arbeitsbegriffes ist eine Sache. Ob die Arbeit der Menschen auch dazu führt, dass eine Unternehmung erfolgreich ist, ist eine andere Sache. Was ist Erfolg?

Ursprünglich bezeichnete "Erfolg" die allgemeine Folge eines Handelns³. Mit der aufkommenden Industrialisierung, bzw. dem an Einfluss zunehmenden Bürgertum, wurde "Erfolg" zunehmend im Sinne eines aus eigenem Antrieb erreichten gewünschten Resultats verwendet. Man könnte also sagen, dass gemäß dem Handlungsmodell Erfolg sich dann einstellt, wenn der gewünschte Zielzustand erreicht wird.

Ganz so einfach ist es leider nicht. Es wird leicht übersehen, dass der Zielzustand gemäß dieser Definition immer eine - wenn auch manchmal nur implizite - subjektive Komponente hat: Die Befindlichkeit des Subjekts, dass der dann erreichte Zielzustand immer noch der gewünschte ist, ist immer Teil des Zielzustandes.

Als Beispiel möchte ich die beiden Polarforscher Robert F. Scott und Ernest H. Shackleton mit ihrem Ziel den Südpol zu erreichen einander gegenüberstellen.

³<http://de.wiktionary.org/wiki/Erfolg>

Während Ernest Shackleton in zwei Anläufen gescheitert ist, dies aber sich rechtzeitig eingestanden und tatsächlich seine ganze Mannschaft unter widrigsten Bedingungen - mit der nötigen Portion Glück - wieder nach Hause gebracht hat, hielt Robert F. Scott unbeirrbar an seinem einmal gesetzten Ziel fest, erreichte den Südpol und erfror auf dem Rückweg jämmerlich im Eis, zusammen mit einem Gutteil seiner Mannschaft. Wer gilt heutzutage als der erfolgreichere Polarforscher?

Oft wird der eigene Erfolg nicht absolut formuliert, sondern eher im Vergleich zu anderen. Was heißt schon reich sein? Da hilft der Blick auf die anderen: Wer mehr besitzt als die meisten anderen ist sicherlich reich. Eine solche kompetitive Perspektive reduziert die Anzahl der Erfolgreichen automatisch auf eine überschaubare Gruppe.

Die Perspektive der Anderen kommt auch ins Spiel, wenn der gewünschte Zielzustand den Zustand anderer Menschen mit einbezieht, beispielsweise als Anerkennung. Dann kann es u.U. Jahre oder gar Jahrhunderte dauern, bis sich "Erfolg" einstellt. Vincent van Gogh hat bekannter Maßen zu Lebzeiten kaum eines seiner Bilder verkauft und gilt heute als einer der "erfolgreichsten" Maler aller Zeiten.

Nun könnte man meinen, dass sich der Erfolg eines Unternehmens doch einfacher bestimmen lässt, schließlich sei sein Zweck nun schlicht Gewinne zu machen. Damit gelte: Je mehr Geld, desto erfolgreicher. Aber auch hier ist es ein Leichtes, weitere Fragen aufzuwerfen: In welcher Zeitspanne sollen die Gewinne maximiert werden? Welche Rendite ist gemeint? Die Kapitalrendite oder die Umsatzrendite? Ist Erfolg nicht doch eher der Marktanteil? Immerhin könnte man es als Erfolg werten, wenn ein Unternehmen in schwieriger Marktsituation zwar kurzfristig keinen Gewinn macht, dafür aber seinen Marktanteil ausbaut. Vielleicht heißt das, dass "Erfolg" für Unternehmen sich je nach Marktlage, eigener Marktposition, etc. unterschiedlich definiert? Vielleicht ist diese Individualisierung des Erfolgsbegriffs sogar ein ansehnlicher Teil der Erfolgsstrategie erfolgreicher Unternehmen?

Und selbst wenn man sich auf einen Parameter geeinigt hat, wie bspw. die Kapitalrendite, woher weiß man, welche Parameterhöhe nun "erfolgreich" entspricht? Woher wissen wir, ob mit einer Kapitalrendite von über 10% eine nachhaltige Unternehmensführung noch möglich ist, bzw. unter welchen äußeren Umständen sie unmöglich wird?

Sicherlich richtig ist, dass sich "Erfolg" häufig erst mit erheblicher Verspätung im Vergleich zur vorgenommenen Anstrengung und in der Regel von vielen Unwägbarkeiten (oder auch Glück) begleitet einstellt. Man denke nur an den Nobelpreis, der die Laufbahn doch so einiger Wissenschaftler inzwischen gekrönt hat. In der Regel wird er erst viele Jahre nach der eigentlichen wissenschaftlichen Leistung verliehen, wenn für die überwiegende Zahl der Juroren die Preiswürdigkeit unzweifelhaft feststeht - und wenn nicht zufälligerweise eine andere Leistung ihnen noch besser erscheint.

Wann eine Unternehmung "erfolgreich" war ist also mitnichten im Vorhinein sicher definierbar. Das heißt nicht, dass man im Vorhinein bei einer Unternehmung keinen gewünschten Zustand als Ziel auszeichnen sollte, ganz im Gegenteil. Es heißt schlicht, dass man bezüglich des Erfolgs einer Unternehmung hinterher oft schlauer ist, als vorher - was erlaubt sein sollte.

5.1.5 Steuerung versus Regelung

In der Sprache der Ingenieure wird bei einer Steuerung ein System in einer offenen Wirkungskette beeinflusst, bei der Regelung hingegen erhält der Regler eine Rückkopplung. Bei einer Steuerung ist daher ein Sollwert vorzugeben während eine Regelung u.U. auch ohne Sollwerte auskommt.

Steuerbarkeit Ein System heißt “steuerbar”, wenn es innerhalb einer endlichen Zeit seinen Zustand nach einem äußeren Signal ausrichtet (z.B. Unb93). Steuerbarkeit setzt demnach zum einen voraus, dass es ein externes “Steuersignal” im Sinne einer externen Vorgabe gibt und zweitens, dass das gesteuerte System sich verlässlich nach den externen Vorgaben richtet. Im erweiterten Sinne ist Steuerbarkeit daher ein gradueller Begriff, da er zum einen eine Komponente der Zeit als auch eine der Zuverlässigkeit enthält. Je schneller und je zuverlässiger ein System dem Steuersignal folgt, desto “besser” steuerbar ist es.

Die Bedeutung dieses Begriffes in der Betriebswirtschaft ist offenbar im Wesentlichen dieselbe, wenn davon gesprochen wird, dass der Prinzipal das Unternehmen über seine Agenten “steuert”.

Um Systeme steuerbar zu machen, müssen sie häufig mit einem Regler versehen werden. Dieser sorgt dann dafür, dass das Gesamtsystem, bestehend aus Regler + System steuerbar wird. Ein Beispiel ist die Temperaturregelung eines Hauses: Die Sollvorgabe ist die vom Menschen eingestellte Raumtemperatur und der Regelmechanismus sorgt dafür, dass in Abhängigkeit von der Außen- und Raumtemperatur die Raumtemperatur den Vorgaben des Thermostat möglichst eng folgt. Wir können also sagen, dass mithilfe der Temperaturregelung die Temperatur des Hauses durch den Menschen steuerbar wird.

Regelung ohne Sollwerte - nichtlineare Regelungstheorie Nun treten bei der Lenkung von komplexeren Systemen eine ganze Reihe von Faktoren auf, die ihre Steuerung erheblich erschweren bzw. schlicht unmöglich machen: Es gibt längere Verzögerungszeiten, ihr innerer Zustand ist nicht ausreichend bekannt oder die notwendigen Sollwerte sind schlicht unbekannt.

Auf ein Unternehmen treffen alle drei genannten Faktoren zu. Lange Verzögerungszeiten im Bereich mehrerer Jahre sind eher die Regel, denn die Ausnahme: Die Entwicklungszeiten für komplexe Produkte wie etwa Autos oder Software belaufen sich auf mehrere Jahre. Bevor Beschäftigte in einer gegebenen Funktion ihre volle Produktivität erreichen, vergehen ebenfalls häufig mehrere Jahre. Der innere Zustand eines Unternehmens ist äußerst komplex und wird trotz aller erhobener “Kennzahlen” sicherlich nie hinreichend vollständig bekannt sein. Und nicht zuletzt ist, wie in Abschnitt 5.1.4 dargelegt, die Steuergröße “Erfolg” grundsätzlich nicht hinreichend valide definierbar in dem Sinne, dass eine Steuerung entlang dieser Kenngröße möglich wäre: Wie hoch soll die Umsatzrendite sein, wie hoch die Kapitalrendite, wie viel die Prokopfproduktivität, usw.? Es gibt kein Modell, das hier optimale Vorgaben machen würde. Stattdessen ist jede Vorgabe in weiten Bereichen willkürlich, weswegen man sich in der Regel einfachheitshalber an vergleichbaren Unternehmen oder der eigenen Vergangenheit orientiert.

Erst die nichtlineare Regelungstheorie kann die Regelung eines Systems ohne Sollwerte erklären (z.B. SL91; Unb93). Mit ihr lässt sich verstehen, dass Systeme ein gewünschtes Verhalten bezüglich bestimmter Größen, wie z.B. “Profitabilität” oder “Wachstum” zeigen, obwohl sie nicht als explizite Größe im Regelungskreis auftauchen. Das gewünschte Verhalten selbst ist eine Systemeigenschaft und wird nicht intern in einem Zustand explizit - als vermeintliche Sollgröße - repräsentiert. Darüber hinaus treten andere Fragen, wie z.B. die Stabilität gegenüber Störungen, chaotisches Verhalten etc. in den Vordergrund.

Auch wenn dieser Artikel sicherlich nicht der geeignete Platz ist, dieses Thema auch nur annähernd zu vertiefen, möchte ich den begonnenen Kerngedanken, dass nichtlineare Systeme spontanes und stabiles Verhalten als Systemeigenschaft aufweisen können, kurz mit einem einfachen formaleren Beispiel erläutern. Der harmonische Schwingkreis etwa in Form eines Pendels dürfte vielen bekannt sein. Ohne Reibung und Antrieb zeigt es kein spontanes Verhalten und reagiert auf Störun-

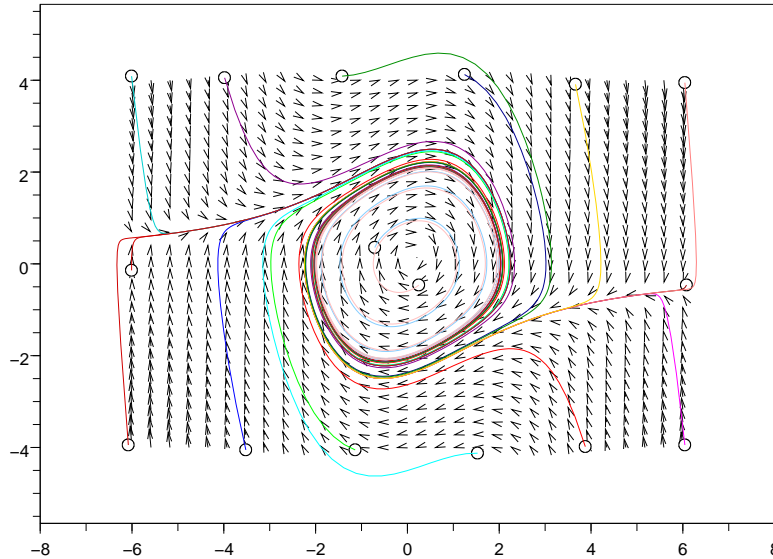


Abbildung 3: Zustandsdiagramm eines Vanderpol-Oszillators mit $\epsilon = 0.3$. Horizontal ist x , vertikal ist \dot{x} aufgetragen.

gen seiner Schwingungen mit einer entsprechenden Änderung seiner Amplitude und Phase. Formal lässt es sich mit einer gewöhnlichen, linearen Differentialgleichung zweiter Ordnung beschreiben: $\ddot{x} + x = 0$. Die Frequenz des Oszillators ist nicht in seinem Zustand kodiert, sondern ergibt sich aus den Systemeigenschaften, etwa der Pendellänge.

Modifiziert man dieses System um einen durchaus vergleichsweise kleinen nichtlinearen Geschwindigkeits- und Positions-abhängigen Term $-\epsilon(1-x^2)\dot{x}$, dann ergibt sich der sogenannte Van der Pol-Oszillator, der ein deutlich anderes Verhalten zeigt. Er wird entsprechend durch die Zustandsgleichung $\ddot{x} - \epsilon(1-x^2)\dot{x} + x = 0$ beschrieben. Für kleine $\epsilon \ll 1$ bewirkt der Term $\epsilon(1-x^2)\dot{x}$ nahe $x = 0$ eine negative Dämpfung von ungefähr $-\epsilon x$, für große $x \gg 1$ eine positive Dämpfung, mithin eine Amplitudenreduktion. Tatsächlich strebt das System, wie in Abbildung 3 dargestellt, von selbst aus jedem Ausgangszustand ungleich $(0, 0)$ in einen global stabilen Grenzzyklus. Es ist also spontan aktiv. Auf Störungen reagiert das System zwar mit einer Phasenänderung, aber im Gegensatz zum harmonischen Oszillator sorgt die Nichtlinearität längerfristig wieder für die Amplitude des Grenzzyklusses.

Betrachten wir ein komplexeres System: Eine Cello-Spielerin. Sie spielt nicht gegen das Cello, sondern mit dem Cello. Die Biomechanik eines guten Bogens und Cellos wirkt sich nicht "störend" aus und muss auch nicht von der Cellistin beständig ausgegelt werden. Das würde ja bedeuten, dass sie am besten ohne Cello spielen könnte! Das Gegenteil ist der Fall: Ihr gewandtes Spiel beruht wesentlich darauf, dass sie das Cello mit seinen biomechanischen Eigenschaften, seiner Trägheit, usw. in ihr Körperschema integriert hat, es in einem gewissen Sinne ein Teil von ihr selbst geworden ist (MSD03, für einen Überblick).

Solche Beispiele sind immer ganz nett, aber natürlich nicht zwingend. Sie können nur dazu dienen, ein gewisses Verständnis in Analogie zu transportieren. In welcher

Analogie möchte ich sie bezogen auf ein Unternehmen verstanden wissen? Auf ein Unternehmen übertragen bedeutet das, dass niemand ein Unternehmen tatsächlich steuern kann. Es bedeutet, dass es gar nicht notwendig ist, "Erfolg" als explizite Größe im Unternehmenszustand zu repräsentieren, sondern dass sich "Erfolg" als Eigenschaft des Systems "Unternehmen" mit seiner Struktur ergibt. Es bedeutet ferner, dass die Unternehmensleitung integraler Bestandteil des Unternehmens ist. Weder ist sie der "Regler", der dafür sorgt, dass die Mitarbeiter für die Kapitaleigner "steuerbar" werden, noch lenkt sie das Unternehmen "von außen" über vorgegebene Sollgrößen gegen den Widerstand der "trägen" Mitarbeiter, deren eigene Ziele und intrinsischer Antrieb zu Störgrößen verkommen, die es auszuregeln gilt. Sondern sie lenkt ein Unternehmen von innen mit ihrer ganzen Persönlichkeit und mit den Mitarbeitern zusammen. Wenn man die Beschäftigten ernst nimmt, kann man als Unternehmensleitung eben beispielsweise nicht die Beschäftigten einerseits zu großen Sparanstrengungen verpflichten, möglicherweise sogar betriebsbedingt kündigen und auf der anderen Seite selber wegen vorgeblich "hervorragender Leistung" einen dicken Bonus kassieren.

Das soll nicht heißen, dass Kennzahlen unnötig oder unbrauchbar wären, um ein Unternehmen besser zu verstehen, ganz im Gegenteil - nur steuern kann man es mit ihnen nicht. Genau besehen sind Managementtheorien, die Unternehmenssteuerung als einen solchen Abgleich im Sinne einer Nachführung explizit vorgegebener Sollgrößen ansehen, durch Konzepte der linearen Regelungstheorie beeinflusst, die aus den Anfängen der modernen Ingenieurskunst stammen. Wegen ihrer deutlich größeren Komplexität und geringeren Systematik steht jedoch zu befürchten, dass sich die nichtlineare Regelungstheorie der notwendigen Rezeption durch die verantwortlichen Betriebswirte nicht so schnell erschließen wird, wie es wünschenswert wäre.

5.2 Das Menschenbild

Allein die Tatsache, dass ich mich bemüßigt fühle, das Menschenbild in einem Artikel über Vergütungsformen zu thematisieren, zeigt, dass es um deutlich mehr geht, als nur eine weitere Art, Geld gegen Arbeit zu verteilen. Dass dies nicht nur mir so geht, wird deutlich, wenn Michael C. Jensen und William H. Meckling ca. 20 Jahre nach ihrer sehr einflussreichen Theorie des Betriebs (JM76), mit dem sie den Prinzipal-Agent-Ansatz zur Unternehmenssteuerung einführten, sich bemüßigt fühlten, noch einen Aufsatz über die Natur des Menschen zu schreiben (JM94), in dem sie die zu ihrer Prinzipal-Agent-Theorie passende These vertraten, der Mensch sei ausschließlich ein Nutzenmaximierer (siehe auch Abschnitt 4.1).

Es wird sicherlich nicht möglich - und auch nicht sinnvoll - sein, dieses Thema im Rahmen dieses Artikels in extenso auszuarbeiten. Stattdessen versuche ich mich auf die durch den ökonomischen Kontext vorgegebenen Aspekte zu fokussieren.

Das Menschenbild des Homo Ökonomikus ist in vielerlei Hinsicht empirisch schlicht widerlegt. So schreiben Joseph Heinrich und Kollegen (HBB⁺01),

"The canonical model [that individuals are entirely self interested] is not supported in any society studied"

(In keiner der untersuchten Gesellschaften fanden sich Belege für das kanonische Modell [des Homo Ökonomikus]).

Wie schon in der Einleitung angeführt, weisen die empirischen Ergebnisse ganz im Gegenteil darauf hin, dass in hochgradig arbeitsteiligen Gesellschaften sich die Menschen wesentlich wertorientierter und gerade weniger egoistisch verhalten (HBB⁺05).

Ebenso ist empirisch längst gezeigt, dass individuelles Verhalten v.a. unter Unsicherheit nicht mit dem Modell einer zu optimierenden Nutzenfunktion erklärt werden kann (z.B. KT79; Eic95).

Mit der Arbeit von Ernst Fehr und Urs Fischbacher (FF02) ist inzwischen auch theoretisch verstanden dass die Annahme sozialer Präferenz notwendig ist, um schon ganz einfache ökonomische Phänomene, wie etwa Wettbewerb, die Kooperation und kollektiven Aktionen bestimmenden Gesetze oder auch die Wirkung materieller Anreize erklären zu können.

Es scheint, dass das Menschenbild des “Nutzenoptimierers” erheblich mehr der beschränkten formalen Einsicht, sowie den unzulässig reduzierten Versuchsbedingungen einiger Wirtschaftswissenschaftler denn der Realität geschuldet ist. Wenn der Mensch in der Skinnerbox auf eine einzelne Interaktion reduziert wird - wie soll seine Stärke, Mittler zwischen vielen Interaktionen zu sein, ans Tageslicht kommen?

5.2.1 Das Netzwerkmodell sozialer Interaktionen

Karl Sigmund und Martin Nowak geben in (NS05) einen Überblick über die theoretische Notwendigkeit der Entwicklung der ‘Indirekten Reziprozität’ in komplexen sozialen Systemen. Diese Sicht des Menschen als sozialem Wesen, der an sehr vielen, teilweise sehr komplexen und auch widersprüchlichen sozialen Beziehungen gleichzeitig teilnimmt, möchte ich etwas weiter ausbauen.

In Abschnitt 5.1.1 hatte ich beschrieben, wie der Mensch mit einzelnen Handlungen gleichzeitig an mehreren Interaktionen teilnehmen kann.

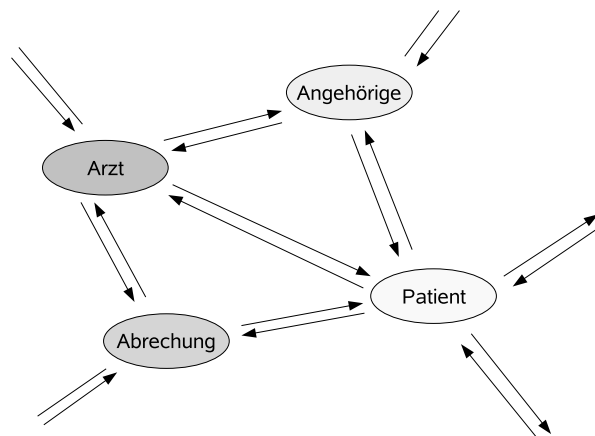


Abbildung 4: Das Netzwerkmodell des Menschen als soziales Wesen, am Beispiel eines Arzt-Patient-Angehörigen-Ausschnitts eines solchen Netzwerks.

Tatsächlich ist der Mensch, wie Abbildung 4 veranschaulicht, als soziales Wesen in immer neuen Rollen in ein Netzwerk von Beziehungen und Interaktionen eingebunden, in der er auf ein und derselben semantischen Ebene als Gleichberechtigter agiert. Z.B. hat eine Stationsärztin Beziehungen zu Patienten, Angehörigen, Pflegekräften, Oberärzten, zur Abrechnung, zu ihrem Partner, ihren Kindern usw.

In diesem Modell lassen sich die Rollen als Projektion der Menschen auf die betrachteten Interaktionen verstehen. Interessanterweise wurde dieses Rollenkonzept und seine Bedeutung für die Beschreibung von menschlichen Interaktionen schon in den 1950er Jahren von Erwin Goffman für die Soziologie beschrieben (Gof59).

In diesem Modell sind die Beziehungen oder auch Interaktionen durch Regeln definiert. Innerhalb dieser Regeln kann jede Person frei agieren. So kann eine Frau gleichzeitig Mutter und Beschäftigte sein. Solange sie sich an die Spielregeln für “Mutter” und “Beschäftigte” hält, kann sie schalten und walten wie sie möchte. Anders formuliert kann diese Frau unter geeigneten Bedingungen ihre soziale Kom-

petenz einsetzen, um eben diese beiden verschiedenen Interaktionen unter einen Hut zu bringen und ihren beiden Rollen gerecht zu werden.

Nur wenn die Aktionen nicht durch die Interaktion bestimmt werden, nur dann hat die einzelne Person die notwendigen Freiheiten, als Mittler ihre eigenen Aktionen gemäß dem in Abschnitt 5.1.1 vorgestellten Handlungsmodell mittels ihrer Kreativität und ihren Entscheidungen so zu koordinieren, dass sie die Regeln vieler gleichzeitiger Interaktionen einhält. Nur dann können sich diese Netzwerke überhaupt derart differenziert ausbilden. Menschen, die immer bestimmen wollen was andere tun sollen sind ebenso schlecht in solche Netzwerke integrierbar, wie Menschen, die erwarten, dass ihnen immer gesagt wird, was sie zu tun haben.

Aus dem Netzwerkmodell ergibt sich unmittelbar, dass die Welt als eine Welt der Beziehungen, in der wir leben, viel zu unbestimmt und zu komplex ist, als dass wir mit einem personalisierten Optimalitätsansatz zu eindeutigen Handlungsanweisungen kommen könnten. Tatsächlich können wir innerhalb vielfältiger, gleichzeitiger sozialer Interaktion unsere Freiräume in der Regel nutzen, um unter vielerlei Ad-hoc-Annahmen unsere eigenen Ziele zu verfolgen, bei der die Devise “gut genug” erheblich zielführender und fehlertoleranter ist, als das Bestreben in diesem Feld von Unsicherheit “optimal” zu agieren.

Wer beständig seinen “Nutzen” (Nutzen wofür eigentlich?) optimieren möchte, findet sich in dem Dilemma wieder, dass er entweder seine soziale Welt permanent unzulässig vereinfacht oder sich selbst im Prozess der Optimierung verliert. Auch wird jeder Fehler unverzeihlich, als er die Erreichung des Optimums verhindert.

5.2.2 Handlungsspielraum und Autonomie

Einzelne Interaktionen können Handlungsspielräume eröffnen, sie können diese aber auch einschränken. Ein gutes Beispiel ist das Geldverdienen. Geld ist an für sich eine überaus segensreiche Erfindung. Nur mit einem derart universalen Tauschmittel ist es uns möglich, an so vielen verschiedenen ökonomisch motivierten Transaktionen teilzunehmen. Über hinreichend Geld zu verfügen eröffnet daher unzweifelhaft viele Handlungsspielräume in unserer hochgradig arbeitsteiligen Gesellschaft. Genauso unzweifelhaft kann auf der anderen Seite der Zwang, zu viel oder zu ungünstige Zeit ins Geldverdienen stecken zu müssen, andere soziale Beziehungen hochgradig stören. Dann sind die Anforderungen beider Rollen “Mutter/Vater” und “Beschäftigte/r” nicht mehr gleichzeitig hinreichend gut erfüllbar.

Aus dem Spielraum in einzelnen Interaktionen lässt sich - leider - nicht auf die tatsächliche Handlungsfreiheit des Menschen bei den ausgeführten Aktionen schließen. So könnte es sehr wohl sein, dass, etwa wie bei informatischen Prozessen (Rei09) das Individuum zwar nicht durch eine einzelne, als vielmehr durch alle seine Interaktionen determiniert wird. In der Tat lassen sich durch weitere Interaktionen die formal vorhandene Freiheit anderer Interaktionen einschränken. Es ist eben ein Unterschied, ob einem Bettler oder einem König verboten wird, unter einer Brücke zu schlafen. Ein hoch verschuldeter Verkäufer wird eher verkaufen, als einer ohne solche Not, rechtliche Kontraktionsfreiheit hin oder her.

Etwas formaler gesprochen folgt aus der Feststellung der Nichtdeterminiertheit der Aktionen eines Menschen in einzelner Interaktionen allein noch nicht der Schluss auf die Nichtdeterminiertheit der Aktionen eines Menschen in allen seinen Interaktionen. Da Determinismus die Eigenschaft eines Systems beschreibt, auf einen Input funktional zu reagieren, ist spontanes Verhalten ein Ausdruck dieses Nichtdeterminismus.

Echte Autonomie oder auch freies, selbstbestimmtes Handeln im Sinne von Abschnitt 5.1.1 bedeutet also, dass der Mensch in allen seiner Interaktionen wesentlichen Spielraum für seine Entscheidungen hat. Autonomie bedeutet damit gerade nicht Isolation.

Autonomie im Sinne von Handlungsspielraum ist wie bereits angedeutet nicht absolut zu verstehen, sondern graduiert. Als Mensch kann man nach diesem Verständnis durchaus mehr oder weniger autonom, bzw. umgekehrt weniger oder mehr äußeren Zwängen ausgesetzt sein - was nicht weiter überraschen sollte. Schon Karl Marx (ME76, S.828) schrieb,

“Das Reich der Freiheit beginnt in der Tat erst da, wo das Arbeiten, das durch Not und äußere Zweckmäßigkeit bestimmt ist, aufhört.”

Unser Verständnis der menschlichen Autonomie, welche Umstände dem Subjekt welche Zwänge und Einschränkungen auferlegen, ist dabei keine historische Konstante, sondern durchaus gravierenden Veränderungen unterworfen. Ein interessantes Beispiel der neueren Geschichte liefert das deutsche Militärstrafrecht: So beschrieb noch im nationalsozialistischen Deutschland der §47 des Militärstrafgesetzbuches den sogenannten “Befehlsnotstand”, der einen Menschen, der unter Befehl gegen einen Straftatbestand verstoßen hat, von jeder Verantwortung freistellte, da vorgeblich ohne eigenen Ermessensspielraum zu handeln war (z.B. Ueb99; WW95). Auch wenn sich das Militär von der Vorstellung eines Befehls bisher nicht lossagen konnte, spricht das heutige Wehrstrafgesetz statt von Befehls- zutreffender von Gehorsamsverweigerung und erwartet vom Soldat, die Unverbindlichkeit eines Befehls vor Ort jedesmal dann festzustellen, wenn er bei Befolgung seiner festen Überzeugung nach gegen geltendes Strafrecht verstoßen würde. Man könnte auch von der Subjektivierung des Soldaten sprechen.

Warum ist echter Handlungsspielraum für den Einzelnen so wichtig? Warum sollten wir alle Ansätzen, die auf eine Steuerung des Menschen ausgelegt sind, ablehnen? Weil freies Handeln in sozialen Netzen nicht einfach auch “möglich” ist, sondern komplexe, dynamische soziale Netze sich nur stabil ausbilden können, wenn die Akteure über einen hohen Grad an Autonomie verfügen, wenn sie also ihren Teil zur Stabilisierung der Netze beitragen können. In gewisser Weise lässt sich die alte Frage, ob der Mensch nun frei handeln kann oder nicht mit dem Verweis auf die Funktionalität und insbesondere Stabilität komplexer dynamischer sozialer Netze definitiv beantworten: Ihre Stabilität bei gleichzeitiger Dynamik ist nur durch eine entsprechende Autonomie des Einzelnen möglich, die mithin die notwendige hohe Kunst der Koordination ermöglicht.

Da der Kapital-Radikalismus wesentlich auf die Steuerung und völlige Vereinnahmung des Menschen durch das Unternehmen abzielt, würde er bei seiner Verwirklichung wesentlich zur Destabilisierung unserer sozialen Welt beitragen und damit gleichsam seine eigenen Voraussetzungen beseitigen.

5.2.3 Antrieb/Motivation

Autonomie ohne Antrieb ist sinnlos. Die Möglichkeit zu spontanem Handeln unterscheidet nichtdeterministisches wesentlich von deterministischem Handeln. Mit Bezug auf die Selbstbestimmungstheorie der Motivation (Self-determination theory), die Edward L. Deci und Richard M. Ryan (z.B. DR00; GD05) seit den 1970er Jahren entwickelt hat, nenne ich spontanes Handeln, das primär und ohne äußeren (An-)Reiz geschieht, *intrinsisch motiviert*. Reaktives Handeln, also ein Handeln, dass wegen eines externen (An-)Reizes geschieht, entsprechend *extrinsisch motiviert*. Diese Definition bezieht sich nicht wie etwa die von Bruno S. Frey und Margit Osterloh (FO97) auf die Bedürfnisbefriedigung, d.h. auf das Ziel einer Handlung, sondern sie bezieht sich wesentlich auf die kausale Ursache einer Handlung, ob sie auf einen externen Reiz hin oder eben ohne externen Reiz und damit spontan erfolgt.

Naiv könnte man annehmen, dass ein Mensch, der allein aus seinem inneren Interesse an der Sache einer Arbeit nachgeht, intrinsisch motiviert ist, wohingegen

ein Mensch allein, der nur um des Geldes wegen arbeitet, was er an anderer Stelle braucht, extrinsisch motiviert ist.

Tatsächlich ist es aus mehreren Gründen häufig gar nicht so einfach im Einzelfall festzustellen, ob eine Handlung extrinsisch oder intrinsisch motiviert ist und damit im Speziellen, ob Geld tatsächlich "extrinsisch" motiviert.

Zum einen liegt das an der Verknüpfung von Handlungen, d.h. an eventuellen Verpflichtungen, die einzelne Handlungen mit sich bringen können: Wenn ein Käufer ein Buch kauft, kann er das spontan aus freien Stücken tun, ebenso wie der Verkäufer nicht "gezwungen" ist, dem Käufer das Buch zu verkaufen. Wenn der Käufer hingegen erklärt hat, er will das Buch kaufen und der Verkäufer damit einverstanden ist, muss der Käufer anschließend bezahlen. Die gegebenenfalls spontane Entscheidung ein Buch zu kaufen, hatte eine ganze Reihe von weiteren Handlungen zur Konsequenz.

Weiterhin erscheint aufgrund unserer Koordinierungsfunktion von netzwerkartigen Interaktionen u.U. in einer Interaktion eine Handlung als spontan, die in einer Gesamtsicht aber durch eine andere Interaktion bedingt ist. Wenn jemand Geld braucht, um beispielsweise eine schon lange geplante Unternehmung durchzuführen, die sein innerstes Anliegen ist, dann motiviert ihn nicht das Geld als solches, sondern des Geldes Notwendigkeit in einer weiteren Interaktion. Umgekehrt ist diese Notwendigkeit von Geld in einer weiteren Interaktion ebenfalls kein formales Kriterium für den Mittelcharakter von Geld, weil es sich dabei um Bedürfnisbefriedigungen handeln könnte, die zum "Mehr-Geld-haben-wollen" dazugehören. Weiterhin erschwert die Einzelfallbeurteilung, dass die ad hoc Annahme, Geld an sich habe auch einen Wert, in seiner Universalität begründet ist. Es ist tatsächlich in der Regel besser, etwas mehr Geld zu haben, als etwas weniger.

Die Unterscheidung des Handlungsantriebs in extrinsisch oder intrinsisch ist daher meiner Auffassung im Einzelfall erheblich komplexer, als beispielsweise Bruno S. Frey und Margit Osterloh (FO97) es darstellen. Insbesondere ist es sehr wohl der Fall, dass Glücksspiel oder Tätigkeiten an der Börse, die "in ihrem inneren Fluss mit Geld zusammenhängen" - sogar ganz ohne Belohnung - intrinsische Motivation zerstören können, gerade weil sie Handlungen primär auf Geld ausrichten. Dazu mehr in Abschnitt 5.3 über die Wirkung von Belohnung auf unser System der Selbstregulierung sowie in Abschnitt 6.7 über die Frage, was der Mensch unter dem Einfluss von materiellen Belohnungssystemen eigentlich lernt.

Nichtsdestotrotz gilt das Argument des vorangegangenen Abschnitts, dass von einer Gesamtperspektive aus gesehen, komplexe dynamische soziale Netzwerke ohne autonome, d.h. mit wesentlich eigenem Handlungsspielraum ausgestattete Individuen sich entweder erst gar nicht ausbilden oder instabil werden. Damit ist eigentlich klar, dass wir in unserer Gesellschaft inzwischen im höchsten Maße darauf angewiesen sind, dass die Menschen intrinsisch motiviert agieren.

Ebenso wenig wie die Eigenschaft "autonom" zu handeln, sind die Eigenschaften "extrinsisch" bzw. "intrinsisch" motiviert zu sein binäre sondern graduierte Größen. Entsprechend wird in der Regel die tatsächliche Motivationslage der Menschen zu arbeiten ein Gemisch aus intrinsischer wie auch extrinsischer Motivation sein. Diese Unsicherheit im Einzelfall ist in der Regel kein wirklich praktisches Problem, es sei denn, die Autonomie ist krankhaft eingeschränkt. Auf diesen Fall gehe ich in Abschnitt 6.8 über die Gesundheitsrisiken von belohnungsorientierter Vergütung ein. Ganz anders sieht es mit der Frage aus, wie sich diese Mischung in einem Kollektiv aussieht und wie sich das Verhältnis beider Komponenten in die eine oder andere Richtung beeinflussen lässt. Dazu mehr im nächsten Abschnitt über soziale Präferenzen sowie im schon erwähnten Abschnitt 6.7 über das Lernen unter dem Einfluss von materiellen Belohnungssystemen.

5.2.4 Die Verteilung unterschiedlicher sozialer Präferenzen und ihre Konsequenzen

Die Annahme, der Mensch verhalte sich in der Regel wie ein Homo Ökonomikus ist falsch. Genauso falsch wäre die Annahme, der Mensch wäre in der Regel Altruist. Tatsächlich ist die Binsenweisheit, dass die Menschen bezüglich ihrer sozialen Präferenzen nicht alle gleich sind, inzwischen experimentell sehr gut abgesichert. Ernst Fehr and Urs Fischbacher (FF02) formulieren es am Schluss ihres Artikels so:

People differ not only in their tastes for chocolate and bananas but also along a more fundamental dimension. They differ with regard to their inclination to behave in a selfish or reciprocal manner, and this does have important economic consequences.

(Die Menschen unterscheiden sich nicht nur in ihren Geschmäckern für Schokolade und Bananen, sondern auch entlang fundamentalerer Dimensionen. Sie unterscheiden sich bezüglich ihrer Neigung, sich eigennützig oder reziprok zu verhalten und das hat wichtige ökonomische Konsequenzen)

Mit reziprok bezeichnen sie ein Verhalten, dass eine als freundlich interpretierte Aktion eines Gegenübers mit einer wiederum freundlich gemeinten Aktion beantwortet und eine als feindlich interpretierte Aktion des Gegenübers wiederum mit einer feindlich gemeinten. Eigennütziges Verhalten weist keine soziale Präferenz auf - der klassische Homo Ökonomikus.

In ihrem Artikel belegen sie ihre These, dass wir wichtige ökonomische Phänomene, wie etwa viele Probleme des Wettbewerbs und der Kooperation nicht adäquat verstehen können, ohne das Zusammenwirken von selbstbezogenen und reziproken Typen in unsere Überlegungen einzubeziehen.

Thomas Dohmen et al. (DFHS08) haben in einer repräsentativen Studie die Verteilung der Bereitschaft zu vertrauen, sowie zur positiven und negativen Reziprozität in Deutschland ermittelt. Vertrauen definierten sie als eine freiwillige Verwundbarkeit gegenüber einer Ausnutzung durch opportunistische Individuen.

Sie kategorisieren positive und negative Reziprozität getrennt, da beide in ihrem Auftreten bei einzelnen Personen nur schwach korrelierten. Darüber hinaus fanden sie eine hohe Bereitschaft zur positiven Reziprozität, während negative Reziprozität eine größere Variation aufwies.

Joseph Henrich et al. (HBB⁺05) gehen soweit zu sagen, dass

“the structure of social interactions explains a substantial portion of the behavioral variation across societies: the higher the degree of market integration and the higher the payoffs to cooperation in everyday life, the greater the level of prosociality expressed in experimental games.

(Die Struktur der sozialen Interaktionen erklärt einen substantiellen Anteil der Variation des Verhaltens der verschiedenen Gesellschaften: Je wichtiger Austauschbeziehungen und je höher die Vorteile einer Kooperation im täglichen Leben sind, desto stärker prägt sich prosozialem Verhalten aus, messbar mit experimentellen Spielen)”

Armin Falk und Michael Kosfeld (FK04) untersuchen in einer experimentellen Studie anhand von einfachen Spielen die Rolle von Vertrauen respektive Kontrolle in der sozialen Interaktion des Gebens und Nehmens. Die Autoren interpretieren die Rollen des Gebers und Nehmers im Rahmen der Prinzipal-Agent-Theorie. Identifiziert man den Nehmer mit dem Prinzipal und den Geber mit dem Agent, so führt die Annahme des Prinzipals, seinen Erwartungswert durch eine Vorgabe zu erhöhen,

die vom Agent als Kontrolle interpretiert wird, zu einer tatsächlichen Verringerung des Erwartungswertes in dieser Studie um 31%.

Wesentlich zu diesem Ergebnis beigetragen hatte die Häufigkeit von kontroll-aversen und eigennütigen Menschen in dem von ihnen untersuchten Versuchskollektiv. 25% verhielten sich rein eigennützig und ließen sich gemäß der klassischen ökonomischen Theorie durch finanzielle Vorgaben steuern. 18% zeigten mit und ohne Vorgabe dasselbe Verhalten. Die überwiegende Mehrzahl, nämlich 57% zeigte unter einer Vorgabe, die als Kontrolle empfunden wurde, eine deutlich geringere Bereitschaft - zum eigenen Nachteil - von ihrem Einsatz an den Spielpartner abzugeben, also ein kontroll-averses Verhaltensmuster.

Die Welt ist also - wie so oft - nicht schwarz weiß. Der "Mensch an sich" ist weder exklusiver Altruist noch ausschließlich auf seinen Eigennutz aus. Stattdessen ist er in der Lage, eine große Bandbreite sozialer Verhaltensmuster wie Reziprozität oder Kontroll-Aversität zu zeigen. Erst die Kenntnis der quantitativen Verteilung dieser Muster in einem Kollektiv macht uns dessen soziale Strukturen verständlich.

Darüber hinaus ist anzunehmen, dass die Verteilung und Ausprägung der sozialen Präferenzen in einer Gesellschaft veränderbar ist. Aus der Chaostheorie weiß man, dass komplexe Systeme in ihren Eigenschaften bezüglich Parameteränderungen über weite Strecken stabil sein können, aber in anderen Bereichen gegenüber nur kleinen Parameteränderungen sehr empfindlich reagieren können. Eine interessante These ist, dass in diesem Sinne eine Gesellschaft in der Regel recht stabil gegenüber Verschiebungen in der Verteilung der sozialen Präferenzen ist, dass aber unter Umständen schon leichte Veränderungen dieser Verteilung enorme Veränderungen zur Folge haben können. Es könnte also sehr wohl sein, dass beispielsweise bereits geringfügige Verschiebungen der Anteile der Egoisten gegenüber den reziproken Typen Gesellschaften in die eine oder andere Richtung transformieren können.

5.2.5 Die Wirkung ökonomischer Theorie

Intensive Austauschbeziehungen fördern eigentlich prosoziales Verhalten. Eine These, die wie gesagt mittels einfacher ökonomischer Spiele experimentell überprüfbar ist und überprüft wurde (HBB⁺05). Tut das auch die klassische ökonomische Theorie, die auf dem vereinzeln Modell des Homo Ökonomikus basiert?

Anhand einer guten physikalischen Theorie können wir Laser oder Computer bauen oder auch Raketen zum Mond schießen. Anhand einer guten ökonomischen Theorie sollten wir in der Lage sein besser zu wirtschaften. Nun reagiert der Mensch - im Gegensatz zu physikalischen Elementarteilchen - aber durchaus auf die Theorien, die ihn versuchen zu erklären. Weder ist unser Sein allein Produkt unseres Bewusstseins, wie Hegel annahm, noch prägt das Sein ausschließlich das Bewusstsein, wie Marx meinte. Stattdessen stehen beide in einer recht produktiven, rückbezüglichen Beziehung. Und ebenso rückbezüglich ist die ökonomische Theorie.

Eine ökonomische Theorie ist in diesem Sinne schlecht, wenn sie auf einen ökonomischen Bereich angewendet dazu führt, dass dieser Bereich schlechter funktioniert als zuvor. Tatsächlich haben die auf der Vereinzelung der Wirtschaftssubjekte, dem Bild des Homo Ökonomikus, aufbauenden Theorien der Unternehmensführung inzwischen dazu geführt, dass diejenigen, die unsere Unternehmen führen sollen, die Manager, - wohl im Glauben an die schlechten Theorien - selber signifikant selbstsüchtiger und weniger kooperativ als vergleichbar ausgebildete "normale" Menschen (FGR93) sind. Oder, um es mit Sumantra Ghoshal (Gho05) zu sagen,

"Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices"

(Schlechte Managementtheorien zerstören gute Management Praktiken)

Das Netzwerkmodell sozialer Interaktionen legt nahe, dass das jeder ökonomischen Theorie der Arbeitsmotivation zugrunde liegende Menschenbild geprägt sein muss von dem recht unterschiedlichen - aber immer vorhandenen - Bedürfnis des Menschen nach Selbstständigkeit und sozialer Anerkennung. Ein Beispiel ist die erwähnte Theorie der Selbstbestimmtheit (Theory of Self-Determination) von Edward L. Deci und Richard M. Ryan. Sie muss berücksichtigen, dass Eigenschaften wie Autonomie oder soziale Präferenzen in jeder Gruppe von Wirtschaftssubjekten keine feste Größen ist, sondern gewisse Verteilungen aufweisen, die durchaus veränderbar und auch - z.B. mittels systematischer Belohnung - beeinflussbar sind.

5.3 Die Wirkung von “Belohnung” auf unser System der Selbstregelung

Durchaus im Sinne der Theorie der Selbstregulation von Albert Bandura (Ban90) brauchen wir als autonome Wesen kein primäres “Belohnungssystem”, sondern ein System der Selbstregelung, mit den folgenden Funktionen:

1. Es vergleicht, ob die Geschehnisse um uns herum unseren Erwartungen entsprechen.
2. Es entscheidet, ob Abweichungen zufällig oder systematisch sind.
3. Es nimmt eine Bewertung vor, ob die Abweichungen insgesamt positiv oder negativ, mithin als erwünscht oder unerwünscht zu bewerten sind.
4. Es modifiziert oder generiert unter Abwägung von Chancen und Risiken entsprechende Handlungsstrategien in der gewünschten Weise.

Das sogenannte “Belohnungssystem” ist offensichtlich Teil eines sehr viel umfassenderen Systems, das unser Verhalten regelt. Passend zu dieser These haben Kerstin Preuschoff et al. (PBQ06) zeigen können, dass die Hirnstrukturen des “Belohnungssystems” auch wesentlichen Anteil bei der Repräsentation von Risiken haben, die unabhängig vom Vorhersagewert eines Stimulus in Entscheidungen über Verhalten einfließen.

Gemäß Chomsky’s Kritik (Cho59) am Konzept des Lernens per operantem Konditionieren lassen sich mit Belohnung nur einfache Zusammenhänge in einem vorgegebenen Kontext erlernen. Es wird eine Ausrichtung auf reaktives Verhalten erreicht. Dabei bleiben wesentliche Aspekte von autonomen Handeln, insbesondere eine mögliche Einbeziehung des momentanen Kontexts, außen vor. Ein wichtiges Beispiel dafür ist eine valide Risikoabschätzungen, da Risiken als Folgen von Ereignissen in der Regel sehr stark vom Kontext abhängig sind.

Welche Bedeutung hat damit Belohnen im Rahmen der Selbstregelung? Warum kann der Mensch überhaupt belohnt werden? Gemäß der in Abschnitt 3.1.2 eingeführten Definition von Belohnen ist unsere Fähigkeit, unser Verhalten auf einen als angenehm erlebten Reiz auszurichten eine Systemeigenschaft unseres Systems der Selbstregelung. Wahrscheinlich ist dieser Satz tautologisch, weil “als angenehm erlebt” aus subjektiver Sicht - sozusagen von innen - genau das beschreibt, was aus objektiver Sicht - sozusagen von außen - sich als Bestreben, sein Verhalten auszurichten zu tage tritt.

Wenn die Tatsache, dass wir “belohnungsempfindlich” sind, dass also ein Belohnungsmechanismus in jedem Menschen mehr oder weniger wirksam werden kann, eine Systemeigenschaft unseres Systems der Selbstregulation ist, wirksames Belohnen selbst aber zu einer Einschränkung unseres Handlungsspielraumes führt, dann stellt sich die wesentliche Frage, wie sich Belohnen auf die Stabilität unseres Systems der Selbstregelung auswirkt.

5.3.1 Stabilität, Manipulation und Entgleisung unseres Systems der Selbstregelung

Wie im Abschnitt 5.1.5 angedeutet spielen bei komplexen, spontan aktiven Systemen Rückkopplungsphänomene und damit die Frage der Stabilität eine ganz wesentliche Rolle. Betrachten wir Autonomie wie in Abschnitt 5.2.2 eingeführt als Eigenschaft unserer Selbstregelung, unseren Handlungsspielraum in sozialen Beziehungsnetzen effektiv zu nutzen, dann wird die Frage nach der Stabilität unserer Selbstregelung zur Frage nach den Faktoren, die unsere Autonomie stärken bzw. schwächen können.

Dazu will ich zunächst der Frage nachgehen: Wie äußert sich eine Schwächung unserer Autonomie, bzw. ihre Beeinträchtigung? Die Antwort auf diese Frage hat die Medizin schon vor längerer Zeit ganz pragmatisch beantwortet: Spätestens dann, wenn wir nicht mehr in der Lage sind, unsere sozialen Interaktionen in unserem Sinne zu koordinieren.

Die bekannteste medizinische Autonomiestörung ist die Sucht oder Abhängigkeit, wie es seit den 1960er Jahren heißt. Eine Abhängigkeit wird nicht wie etwa Missbrauch über die Dosis, sondern über die negativen sozialen Folgen, den Kontrollverlust, Dosissteigerung, Interessenverengung und gegebenenfalls Entzugserscheinungen definiert (ICD92, Diagnosegruppe F10-F19). Während der Alkoholmissbraucher zu viel Alkohol für seine Leber trinkt, trinkt der Alkoholabhängige heimlich, stellt sicher, dass immer Alkohol greifbar ist, verliert seinen Führerschein, seine Arbeit, usw. Mit zunehmender Abhängigkeit entgleist die Selbstregelung des Abhängigen und er verliert die Möglichkeit sein Verhalten selbst, d.h. autonom zu bestimmen, was spätestens an den objektiv feststellbaren schädlichen sozialen Folgen manifest wird. Der sozial entgleiste Abhängige ist nicht mehr in der Lage seine verschiedenen sozialen Interaktionen ausgewogen zu koordinieren.

Auffällig ist auch eine deutlich eingeschränkte Fähigkeit zur Selbstreflexion, die die Reduktion der eigenen Autonomie häufig völlig ignoriert. Therapeutisch erreichbar wird ein Abhängiger generell erst, wenn er diese Problematik einsieht und seinen Bedarf erkennt, seinen Handlungsspielraum wieder zurück zu gewinnen.

Tatsächlich manipulieren Drogen wie LSD oder Opiate unser System der Selbstregelung direkt, indem sie speziell das Belohnungssystem um Faktoren stärker aktivieren als dies natürlicherweise geschieht (Wis02). Bei Ratten provozierte die Möglichkeit zur unmittelbaren Selbststimulation dieses Systems über implantierte Elektroden Suchtverhalten bis zur Selbstaufgabe (z.B. Old58).

Wenn die skizzierte Theorie der Selbstregelung und die darin vorgesehene Rolle von Belohnen richtig ist, dann müsste allein die Ausrichtung unseres Handelns auf das angenehme Erleben des Belohntseins das System der Selbststeuerung tendenziell destabilisieren. Warum? In einem dann beginnenden, auf sich selbst zurückgekoppelten Prozess mit dem Ziel des Erleben des Belohntseins führt der Vorhersagewert der Belohnung zur Abschwächung des Effektes, was im weiteren Verlauf eine Dosissteigerung erfordert. Die damit einhergehende Notwendigkeit die Belohnung immer weiter zu steigern, ist daher möglicherweise ein einfacher Ausfluss der Rolle, die das innere Belohnen im Rahmen unserer Selbstregelung spielt.

Die Sucht-charakterisierende soziale Destabilisierung findet sich nicht nur bei Drogen, sondern kann auch durch einzelne soziale Interaktionen, mithin stoffungebunden verursacht werden (PG00). Man könnte diese eine soziale Interaktion auch "usurpierend" nennen, weil sie alle anderen verdrängt. Beispiele sind die Spielsucht oder die Esssucht.

Die Möglichkeit der Destabilisierung in einer Abhängigkeit ist damit letztlich eine Konsequenz aus der Plastizität des Systems der Selbstregelung: Es ist offensichtlich durch die Art des Lernens seinerseits veränderbar. Aber, ebenso wie wir durch Suchtstoffe oder usurpierende Interaktionen unsere Autonomie verlieren können,

können wir durch entsprechendes Lernen an Autonomie gewinnen - ein wesentliches Ziel moderner Erziehung (s. Abschnitt 6.7.1).

5.3.2 Entgelt als Belohnung

Entgelt als Belohnung hat offensichtlich zwei unterschiedliche Funktionen: zum einen stellt es einen Anreiz dar etwas zu tun, zum anderen einen Anreiz etwas zu lernen.

Auf Grund seiner Universalität dürfte Geld für jeden Menschen, der etwas unternehmen möchte, eine gewisse Rolle spielen. Das Interesse am Geld leitet sich nach dem Modell des Menschen als Beziehungswesen daher zunächst aus dem Interesse an seinen Unternehmungen ab. Eben diese Universalität erzeugt aber auch einen gewissen Eigenwert: Über ein gewisses Maß an Geld zu verfügen trägt erheblich zur Unabhängigkeit eines Menschen bei. Menschen, die von blanker Not getrieben sind, lassen sich wesentlich eher steuern, sei es durch Geld oder andere materielle in Aussicht gestellte Dinge.

Die gewöhnliche Verwendung von Geld sehe ich daher als unkritisch an. Ja, ganz im Gegenteil kann es sogar wesentlich zur Stabilisierung der menschlichen Selbstregelung beitragen, solange der Mensch es als Mittel verwendet, um seine selbstständige Koordinierung seiner sozialen Beziehungen respektive Interaktionen zu unterstützen.

Aber gerade wegen seiner Universalität eignet sich Geld auch ausgesprochen gut zum Belohnen, d.h. zur Beeinflussung eines an und für sich autonomen Menschen, eine gewisse Handlung auszuführen, in der Hoffnung, dass er oder sie dies später eher macht. Entgelt als Belohnung kommt, wie jede andere Belohnung auch, immer nur dort ins Spiel, wo es um die Verstärkung eines ansonsten auch spontan äußerbaren Verhaltens geht. Damit eröffnet Entgelt als Belohnung die Möglichkeit, auch die Menschen zu steuern, die eigentlich im Marx'schen Reich der Freiheit zuhause sein könnten.

Um Belohnungscharakter zu haben, muss Entgelt nicht unbedingt an eine Messgröße gebunden sein. Auch eine spontan gewährte Prämie kann von den Empfängern als Belohnung verstanden werden. Die Bindung von Entgelt an eine Messgröße kann jedoch den Belohnungscharakter erheblich verstärken, weil es den Vorhersagewert stark erhöht. Umgekehrt wird auch nicht jede Messgrößen-bezogenen Entgeltformen als Belohnung verstanden. Dazu ist wie gesagt auch ein ansonsten zwangarmes Umfeld notwendig.

Die von Entgelt als Belohnung bezweckte Verschiebung der Handlungsintention weg von innersubjektiven Faktoren hin zu dem äußeren Faktor Geld kann ohne Zweifel zu der im Abschnitt 5.3.1 angesprochenen Destabilisierung unseres System der Selbstregelung führen.

“Sie fragen, wozu ich Geld brauche? Was heißt - wozu? Geld ist alles!”

lässt Fjodor Dostowjewski den spielsüchtigen Hauslehrer Iwanowitsch in seinem Roman “Der Spieler” (Dos66) sagen.

Selbst Michael C. Jensen zieht den Vergleich zur Abhängigkeit im The Economist (Nov. 2002)

”In the bubble, the carrots (options) became managerial heroin, encouraging a focus on shortterm prices with destructive long-term consequences.”

In der Blase wurden die Karotten (Optionen) zu Heroin für die Manager, die diese dazu bewegten, ihren Aufmerksamkeit auf kurzfristige Preise mit zerstörerischen langfristigen Konsequenzen zu fokussieren.

Daher stellt sich die wesentliche Frage, wie hoch das Suchtpotential von Geld als Belohnung ist. Wie schon in Abschnitt 2 erwähnt, verliert Geld als intendierte Belohnung sehr rasch seinen Belohnungscharakter. Es entsteht ein Anspruchscharakter, das Geld wird zum Tauschäquivalent für die erbrachte Arbeitsleistung, es wird zu einem Preis. In der Rechtsprechung drückt sich dieser entstehende Anspruch beispielsweise im Begriff der betrieblichen Übung (ESTL06)(S.1099) aus. Schon die dreimalige vorbehaltlose Gewährung eines Weihnachtsgeldes hält das BAG für ausreichend (NZA85)

Diese rapide semantische Wandlung ist ein deutlicher Hinweis, dass das Suchtpotential von Geld, verstanden als Belohnung, ausgesprochen hoch ist. Wesentlich verstärken müsste dieses Suchtpotential zum einen die Möglichkeit zur Dosissteigerung sowie ein Mechanismus, den Vorhersagewert zu begrenzen. Ein Maß für den Kontrollverlust dürfte das Ausmaß dessen sein, was ein Mensch bereit ist zu tun, um wieder an Geld oder auch an noch mehr Geld zu kommen. Ein Maß für seine eingeschränkte Reflexionsfähigkeit dürfte das Ausmaß sein, mit der ein derart abhängiger Mensch seine Handlungen mit vorgeschobenen Zweckrationalitäten rechtfertigt.

Die differentielle Wirkung eines Lernreizes erklärt auch, warum eine ausbleibende "Belohnung" als "Bestrafung" empfunden werden kann. Mithin ist der Unterschied zwischen "Belohnen" und "Bestrafen" eben kein formaler, sondern ein subjektiver. Ganz entscheiden ist dabei auch die Frage nach der Regel und der Ausnahme. In diesem Sinne haben schon Debra Aron und Pau Olivella (AO91) vorgeschlagen, ein Entgeltssystem als Belohnungssystem anzusehen, wenn die Ausnahmen sich auf eine Mehrzahlung beziehen, während die Ausnahmen als Minderzahlung einer Bestrafung entspricht. Das bedeutet unmittelbar, dass mit jedem Entgeltssystem, das als Belohnungssystem intendiert ist, immer das erhebliche Risiko verbunden ist, dass es zu gegebener Zeit als Bestrafungssystem verstanden wird. Die Gefahr ist daher groß, dass gerade in Krisenzeiten, wo ein Unternehmen auf die Motivation und den Einsatz der Beschäftigten vermehrt angewiesen wäre, diese durch entsprechend "wegfallende Belohnungen" frustriert werden - ein weiterer destabilisierender Effekt.

Da Geld ein so gutes Mittel zum Belohnen ist, stellt sich zum einen die überaus wichtige Frage, was der Mensch tatsächlich dabei lernt, wenn er durch Geld belohnt wird. Dieser Frage gehe ich in Abschnitt 6.7 nach. Zum anderen sollten wir uns fragen, welche Bedeutung diese allgemeinen Erkenntnisse konkret für die Ausgestaltung einer Führungskultur hat, denn erschreckenderweise sind es genau diese Belohnungsmechanismen, die momentan den Handlungskontext von zielvereinbarungsgesteuerten Führungskräften in der Wirtschaft bestimmen. Darauf gehe ich in Abschnitt 6.10 ein.

5.4 Die falsche Annahme der Operationalisierbarkeit der Tätigkeit des Einzelnen

In Abschnitt 5.1.2 habe ich festgestellt, dass eine Grundvoraussetzung der sogenannten "leistungsorientierten" Vergütungssysteme die Messbarkeit der zu steuernde individuellen Tätigkeit ist. Tatsächlich bedeutet diese Grundvoraussetzung, dass sich eine Tätigkeit hinsichtlich ihrer Ziele durch messbare Parameter operationalisieren lassen muss.

Interessanterweise definiert Canice Prendergast (Pre99) "Einfachheit" einer Tätigkeit über ihre Messbarkeit. Wir können daher umgekehrt sagen, dass der Versuch der Steuerung einer Tätigkeit mittels quantifizierbarer Ziele unterstellt, dass diese Tätigkeit vergleichsweise einfach strukturiert ist. Damit stellt sich die unmittelbare Frage, für welche Tätigkeiten das der Fall ist.

In einer Weiterbildungsveranstaltung über Zielvereinbarungen berichtete einer der Teilnehmer: In seinem Krankenhaus wurde mit dem TVöD (TVo05) ein ent-

geltgebundenes Zielsystem für alle Angestellten eingeführt - für alle, bis auf die Ärzte. Warum nicht für die Ärzte? Weil niemand, weder der Arbeitgeber noch die Beschäftigten, mit einem Parameterkatalog aufwarten konnte, von dem alle Beteiligten hinreichend sicher waren, dass sich damit der Zweck der ärztlichen Tätigkeit valide beschreiben ließe. Allen Beteiligten war insbesondere das Risiko der Fehlsteuerung zu groß. Offensichtlich war schon das Ziel "gute Patientenversorgung" für eine Objektivierung im Einzelfall zu komplex, geschweige denn ein Zielkatalog, der noch die Wirtschaftlichkeit oder gar den nachhaltigen Umgang mit der eigenen Gesundheit umfasste.

Was macht die ärztliche Tätigkeit so komplex? Wie in Abschnitt 5.2.1 dargestellt u.a. die vielen sehr unterschiedlichen sozialen Beziehungen, in die ein Arzt oder eine Ärztin involviert ist. Um das dortige Beispiel noch einmal aufzugreifen: Eine Stationsärztin hat Beziehungen zum Patienten, zum Pflegepersonal, zu den anderen Ärzten der Fachabteilungen, zu ihrer Vorgesetzten, zu den sozialmedizinischen Diensten, zu Studenten, zu den Angehörigen, zur Abrechnungsabteilung, usw - Beziehungen die sich in Sekundenbruchteilen dramatisch verändern können. In einem solch komplexen Beziehungsnetzwerk kann sie oder er sich nur autonom sicher bewegen. Eine sinnvolle Parametrisierung der ärztlichen Tätigkeit ist schlicht unbekannt. Jedes Anreizprogramm käme einer massiven Kompetenzeinschränkung gleich und würde entsprechend sicher in einer Fehlsteuerung enden.

Es ist also v.a. die Komplexität der Beziehungen und die Dynamik des Beziehungsnetzes, die eine Operationalisierung einer Tätigkeit praktisch unmöglich machen. Dies ist deshalb wichtig, weil wie in Abschnitt 5.1.3 ausgeführt, "leistungsorientierte" Vergütung explizit auf einem "Leistungs"-begriff beruht, der Beziehungen in ihrer Dynamik ausblendet.

Tatsächlich sind nicht nur Ärztinnen und Ärzte in derart komplexe Beziehungsnetzwerke eingebunden. Tatsächlich sind ähnlich komplexe und dynamische Beziehungsstrukturen insbesondere über die Erwerbsarbeit hinaus die Regel denn die Ausnahme. Praktisch gesehen hatte sicherlich nicht nur die Komplexität der ärztlichen Tätigkeit zum Scheitern des entgeltgebundenen Zielvereinbarungskonzepts geführt. Nach meinem Eindruck war auch die starke soziale Stellung der Ärzte im erwähnten Krankenhaus entscheidend dafür, dass sie ihre Interessenposition durchsetzen konnten. Die Tätigkeit von Krankenschwestern und -Pflegerinnen oder auch der Geschäftsführung ist aus Beziehungsgesichtspunkten wie gesagt nicht weniger komplex. Nur fehlte den anderen Gruppen in diesem Beispiel die kollektive Durchsetzungsfähigkeit ihrer Interessen.

5.5 Warum das "Herunterbrechen" der Ziele nicht funktioniert

Wie in Abschnitt 4.2 aufgeführt, ist ein wesentliches Element des "Führen-durch-Ziele"-Konzepts ein unternehmensweit inhaltlich aufeinander abgestimmtes Zielsystem. In der Praxis ist festzustellen, dass das "Herunterbrechen" der Ziele von der strategischen Unternehmensebene auf die konkreten Ziele der Mitarbeiter häufig nicht oder zumindest überraschend unzureichend funktioniert, sondern sich in sein Gegenteil zu verkehren scheint und eher zu einer Zunahme der Interessensgegensätze führt. Warum?

5.5.1 Anstelle von Regeln werden Handlungen vorgegeben

Gemäß des in Abschnitt 5.1.1 vorgestellten Handlungsmodells sehen Unternehmensleitungen ihre vornehmste Aufgabe häufig in der Vorgabe der Unternehmensstrategie im Sinne einer einheitlichen Unternehmenshandlung, die folgendermaßen zerlegt wird: Die Zielsetzung geschieht durch die Unternehmensleitung, die Konstruktion

alternativer Aktionen durch deren Stab, die Entscheidung über die Aktionen wiederum durch die Leitung und die anschließende Ausführung der ausgewählten Aktion durch die Beschäftigten des Unternehmens.

Jeder, der einmal Gesellschaftsspiele gespielt hat, weiß, dass Vorgaben mehr oder weniger Entscheidungsspielraum lassen können. “Vorgaben” bei Spielen sind besser bekannt als Spielregeln. Geben die Spielregeln gar keinen Entscheidungsspielraum, ist der Spielausgang allein durch die Regeln determiniert. Damit sie nicht allzu langweilig werden, wird ihnen häufig noch ein zufälliges Element, z.B. in Form von Würfeln beigegeben. Je “strategischer” ein Spiel hingegen ist, desto komplexer Situationen müssen durch die Spieler bewertet werden und desto mehr Entscheidungsfreiraum haben sie, um den Spielverlauf zu gestalten.

Wie stark einengend ein vorgegebener Zielzustand ist, ist eine recht schwierige Frage. Z.B. kann allein die Vorgabe gewinnen zu müssen u.U. jeden effektiven Handlungsspielraum zunichte machen, weil es dann gilt wie etwa im Schach, den jeweils optimalen Zug zu finden.

Konkreter kann beispielsweise aus der Spielregel, “wir müssen profitabel sein”, die Handlungsspielraum ermöglicht, eine den Handlungsspielraum stark einengende Vorgabe werden, wenn die zu erreichende Rendite zu hoch angesetzt wird. Zu hohen Renditeerwartungen können beispielsweise dazu führen, dass nun jede Investition unverhältnismäßig stark unter Kostengesichtspunkten bewertet wird.

Schon einfache Regeln können also so weit gehen, dass sie gar keinen effektiven Handlungsspielraum mehr zulassen und die mit der Handlung einhergehende Aktion als logische Transformation eines Eingangs- in einen Zielzustand festlegen. Der Mensch wird funktionalisiert und hat die Zustandstransformation vorzunehmen. Er kann allerhöchstens noch über den zu verwendenden Algorithmus im Sinne des inneren Aufbaus der Aktion entscheiden.

5.5.2 Abstrakt formulierte Vorgaben sind konkret nicht umsetzbar

Woher wissen Führungskräfte eigentlich, dass ihre abstrakten Vorgaben auch umsetzbar sind? Bis John F. Kennedy sich zutraute, die Landung eines Amerikaners binnen eines Jahrzehnts auf dem Mond anzukündigen, waren wahrscheinlich umfangreiche Vorarbeiten von vielen Experten notwendig. Was passiert, wenn Führungskräfte abstrakte Vorgaben machen, die konkret nicht umsetzbar sind?

Nehmen wir einmal an, der Vorstand eines IT-Unternehmens habe erkannt, dass ein wesentlicher Hemmschuh der weiteren Skalierung des Produktionsmodells die enge Abhängigkeit der Komponenten sei, aus denen sich das Produkt zusammensetzt. Um das gesetzte Ziel der entkoppelten Komponenten-Kooperation zu erreichen, wählt er als Strategie, dass alle Komponenten nur noch über anonyme “Services” miteinander prozesshaft interagieren sollen - eine Strategie, die immerhin von einer namhaften Analytischenfirma propagiert wird. Somit sind jetzt alle Entwickler dieses Unternehmens aufgefordert, entsprechende “Services” zu programmieren und die Komponenten auf diese Weise miteinander zu koppeln. Alle laufen los, jeder in seiner Komponente, um diese abstrakte Vorgabe des Vorstandes in seinem kleinen Bereich umzusetzen.

Jetzt seien solche “Services” aber nichts anderes als berechenbare Funktionen. Und die gegenseitige Verwendung der Funktionalität von Softwarekomponenten führt in rekursive Schwierigkeiten, die die Stabilität und die Einfachheit der Softwarearchitektur massiv aufs Spiel setzt. Außerdem sind berechenbare Funktionen für die Beschreibung von Prozessinteraktion, die ähnlich wie Spiele ihren Spielern Handlungsspielräume gestatten, ungeeignet, da Funktionen als eindeutige Abbildung zwischen Mengen, eben die Beschreibung dieser Spielräume nicht gestatten.

Werden die Beschäftigten die abstrakte Vorgabe der Unternehmensleitung praktisch umsetzen können?

Dieses Beispiel hat tatsächlich stattgefunden und nennt sich “Service orientierte Architektur (SOA)”. Es wurde von Gartner in die Welt gesetzt (SN96) und von den größten Software-Anbietern weltweit vorangetrieben (z.B. HIB03; Col04; WV04). Inzwischen gibt dieselbe Analytistenfirma zu erkennen, dass die ganze Initiative bei den Anwendern trotz jahrelanger Bemühungen der großen Softwareanbieter dieser Welt, wie beispielsweise Microsoft, Oracle oder SAP, mangels Anwendungsfall keinen Anklang findet (Sho08).

Das Problem ist ein praktisches: Es ist leider ohne Schwierigkeiten möglich Unsinniges zu sagen, hingegen ist es häufig nur mit größten Schwierigkeiten möglich, Sinniges und Unsinniges zu unterscheiden. Auf einem abstrakten Niveau sinnvoll über Dinge zu reden, von denen man konkret keine Ahnung hat, bzw. die man nicht vollständig verstanden hat, ist zwar möglich aber nicht immer ganz einfach. Bspw. lässt sich über die Suchfunktion einer Internetsuchmaschine sinnvoll reden, ohne dass man die Algorithmen, die bei der Suche Anwendung finden, kennt. Die meisten Menschen können sehr gut mit ganzen Zahlen umgehen, ohne das Prinzip der vollständigen Induktion zu kennen, usw.

Das Reden über Dinge die man nicht vollständig in allen Details verstanden hat, dürfte eher die Regel, denn die Ausnahme sein. Solange die praktische Umsetzung einem Recht gibt, ist u.U. auch kein Anlass gegeben, sich um ein vertieftes Verständnis zu kümmern. Wozu soll sich der Normalmensch mit der vollständigen Induktion herumschlagen, wenn für seine täglichen Zwecke sein Zahlenverständnis offenbar ausreicht und er nicht gezwungen ist, mathematische Beweise über Eigenschaften von Zahlen zu führen?

Darüber hinaus ist eine häufige Strategie, sich auf die Versicherung eines oder mehrerer Experten zu verlassen, dass die auszuarbeitenden Details machbar sind. Nur mit der Versicherung der Experten, dass Raketen der notwendigen Größe gebaut werden können, stabil fliegen können und dass die auftretenden Beschleunigungen aller Voraussicht nach vom Menschen ausgehalten werden können, usw. war sich John F. Kennedy ausreichend sicher, über den Amerikaner auf dem Mond sinnvoll zu sprechen.

Ob sich abstrakte Ziele praktisch umsetzen lassen, dürfte gerade in einem Unternehmenskontext keine einfach zu beantwortende Fragestellung sein. Ein Misslingen kann seine Ursache gemäß dem Handlungsmodell in einer mangelhaften Zieldefinition, in einer verfehlten Aktionskonstruktion, in einer schlechten Auswahl oder auch in der mangelnden Durchführung haben. Die Versuchung für Führungskräfte, eine mangelnde Umsetzung den ausführenden Mitarbeitern anzulasten, anstatt sich selbst, die Vorgaben-machenden Führungskräften, in die Pflicht zu nehmen, ist aber sicher recht groß. Deutlich vergrößert wird sie wahrscheinlich, wenn die Möglichkeit des Irrtums nicht von vornherein bedacht wird.

Die Qualität von Unternehmen lässt sich daher auch an der Frage festmachen, wie schnell ein Misslingen erkannt wird und ob tatsächlich die echte Ursache und keine Sündenböcke aufgestöbert werden. Schlechten Unternehmen zeigt spätestens die Praxis unwiderlegbar, dass eine bestimmte Vorgabe nicht umsetzbar war. Häufig ist es dann schon zu spät. Diese Zeitspanne zwischen dem Machen eines wesentlichen Fehlers und dem Verstehen seiner Ursache ist ein weiteres Beispiel für eine Totzeit die Unternehmensführung chaotisiert und damit Unternehmen destabilisiert, wenn sie denn zu lang wird.

Ich halte fest, dass dem erfolgreichen, einfach hierarchischen “Herunterbrechens” abstrakter Zielvorgaben in der Regel ein komplexer Definitionsprozess vorangeht und im besten Fall sich ein beständiger Reflexionsprozess anschließt. Die Perspektive des “Herunterbrechens” ist daher die einer Momentaufnahme im Prozess der Zieldefinition, die noch dazu von einer Irrtumsfreiheit ausgeht. Eine ganzheitliche Sicht auf Zieldefinitionen eines Unternehmens hingegen beinhaltet die Möglichkeiten des Irrtums von vornherein und stellt den prozesshaften Charakter der Ziel-

festsetzung und Umsetzung in den Vordergrund.

5.5.3 Falsche Annahme der Zielkonzordanz im Unternehmen

Die Ziele eines Unternehmens sind kein Selbstzweck. Tatsächlich ist die Frage, welches nun die Interessen einer Unternehmung sind, in der Regel eine äußerst komplexe Frage, die sich aus den Interessen der einzelnen Beteiligten - oder 'Stakeholder' wie es neudeutsch heißt - ergibt. An einem Unternehmen haben die Kapitaleigner, die Beschäftigten, die lokalen Bürger, etc. jeweils unterschiedliche Interessen. Die momentanen Ziele einer Unternehmung werden daher in einem gewissen Aushandlungsprozess festgestellt, an dem die Beteiligten aus ihrer jeweiligen unterschiedlichen Machtposition teilnehmen.

Ein Modell, das von einer vorgegebenen, nicht in Frage zu stellenden Übereinstimmung der Ziele aller Beteiligten ausgeht, wird für die notwendigen Aushandlungsprozesse wahrscheinlich zu wenig Raum einräumen. Als Folge werden die Interessensgegensätze mit der Zeit zunehmen und die Akzeptanz der einseitig bestimmten Unternehmensziele bei den Übergangenen abnehmen werden. Eine pauschale Annahme einer Übereinstimmung von Zielen im Umfeld eines Gemischs aus klaren Interessensgegensätzen und -Übereinstimmungen wird demnach auf längere Sicht zu einer Zunahme der Interessensgegensätze führen.

Eine solche These über Einzelbeispiele hinaus zu belegen ist sicherlich nicht ganz einfach, zumal sich die angesprochenen Prozesse über viele Jahre erstrecken dürften. Umso interessanter ist aus meiner Sicht, dass es inzwischen sehr wohl empirische Belege dafür gibt, dass eine weitergehende Mitbestimmung von Unternehmen sich längerfristig positiv auf den Geschäftserfolg auswirkt.

So konnte Simon Renaud (Ren07) in einer Studie Belege sammeln, dass eine Aufstockung der Mitbestimmung in Aufsichtsräten bei Kapitalgesellschaften mit mehr als 2000 Arbeitnehmern aufgrund der 1976 geänderten Mitbestimmung in Aufsichtsräten sich positiv auf die Produktivität und Profitabilität ausgewirkt hat. Damit bestätigte er das Ergebnis von Kornelius Kraft und Felix FitzRoy (KF05). In einer weiteren Studie hatten Kornelius Kraft und Marija Ugarkovic (KU06) einen positiven Einfluss von mehr Mitbestimmung auf die Eigenkapitalrendite aufgezeigt.

Ferner lässt sich feststellen, dass im durch Mitbestimmung geprägten Deutschland im internationalen Vergleich außergewöhnlich wenige Arbeitskämpfe stattfinden (Dri08, S. 70). So fielen in den Jahren 1995-2006 im Jahresdurchschnitt etwa in Kanada 203, in USA 35 und in Schweden 30 Arbeitstage je 1000 Beschäftigte aus. In Deutschland hingegen nur 3.6. Einen derart geringen Ausfall hatten ansonsten nur Polen und die Schweiz zu verzeichnen.

Schließlich sei noch auf den diesjährigen Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften, Paul Krugmann, verwiesen, der im durch die Neoliberalen politisch gewollten Niedergang der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung als notwendigem kollektivem Gegenpol zur Kapitalsseite einen wesentlichen Faktor für die zunehmende Divergenz - ich würde auch von Destabilisierung sprechen - der amerikanischen Gesellschaft sieht (Kru08).

5.5.4 Makro- und Mikroperspektive: Statistik versus Einzelfälle

Das Bild, dass aus der globalen Strategie - als abstrakte Handlung des Unternehmens als Ganzem - die Handlungen der Einzelpersonen ableitbar sind, ignoriert den Skalenbruch zwischen der Unternehmensperspektive und der des Einzelnen. In einem Einmann-Betrieb mag dies zulässig sein, aber spätestens wenn ein Unternehmen sich "industrialisiert" und viele Beschäftigte mit ähnlichem Tätigkeitsprofil beschäftigt, findet dieser Skalenbruch, der den Unterschied zwischen der Statistik

und dem Einzelfall ausmacht, statt. In diesem Abschnitt gehe ich der Frage nach, welche Konsequenzen sich aus dieser Ignoranz ergeben.

Die Deutung der individuellen Einzelausprägung einer statistisch gemittelten Größe hat in der Regel einen komplexen Kontext zu berücksichtigen, der beim einfachen “Herunterbrechen” statistischer Zielgrößen auf objektivierbare individuelle Ergebnisleistung ignoriert wird. Nur weil eine große Abteilung zur Meldungsbearbeitung von Computerprogrammfehlern über viele Jahre pro Jahr und Kopf etwa 170 Meldungen erfolgreich bearbeitet, heißt das eben nicht, dass ein Mitarbeiter, der dauerhaft deutlich weniger wegschafft, schlecht ist. Ganz im Gegenteil könnte dieser Mitarbeiter eine Vorliebe für schwierige Probleme haben und sich gut mit einem Kollegen ergänzen, der lieber den etwas schnelleren Erfolg sucht.

Teilweise werden bei Beurteilungsverfahren Verteilungsvorgaben gemacht, die sich bspw. an der Gauß-Verteilung orientieren. Eine statistische Verteilung von Parameterwerten als Gauß’sche Glocke ist jedoch ein Hinweis auf die durch viele verschiedene Faktoren bedingte Zufälligkeit der Parameterwerte. Gerade dann steht zu vermuten, dass die Unterschiede sich im Einzelfall nicht weiter erklären lassen.

Instruktiv ist ein Blick über den Tellerrand auf das bekannteste und vielleicht einfachste Beispiel für einen solchen Skalenbruch, das dem Bereich der statistischen Physik entspringt. Hier werden zwei grundsätzliche Perspektiven unterschieden: die makroskopische und die mikroskopische. Der Perspektivwechsel ist geprägt von einem Informationsverlust, der sich in diesem Fall in der Größe der Entropie niederschlägt. Bei der makroskopischen Beschreibung bspw. eines Gases im thermischen Gleichgewicht mittels der Größen Druck, Temperatur, Entropie und Volumen tritt der Zustand des einzelnen Gasteilchens völlig in den Hintergrund. Ja, ein einzelnes Teilchen hat gar keinen Druck, keine Temperatur, keine Entropie und auch kein variables Volumen. Stattdessen hat es einen Ort und einen Impuls. Einen ähnlichen Bruch kennt die Ökonomie zwischen der Volkswirtschaft und der Betriebswirtschaft. Auch hier werden mit dem Wechsel der Perspektive neue Begriffe eingeführt und bestimmte Sachverhalte ausgeklammert. Meiner Meinung nach findet ein solcher Bruch aber eben auch schon innerhalb eines Unternehmens statt, und zwar genau dann, wenn es sinnvoll wird, über die Beschäftigten statistische Aussagen zu machen.

Umgekehrt geht derjenige, der annimmt, es sei mit einer einzigen Perspektive getan, davon aus, dass unter optimalen Umständen ein Informationsverlust vermeidbar sei. Insofern erzwingt die Annahme, dass sich Unternehmensziele auf Mitarbeiterziele ohne weiteres abbilden lassen, eine entsprechende Indikatoren-Menge, mit deren Hilfe gegen den drohenden Informationsverlust anzugehen ist.

Es stellt sich damit die überaus interessante Frage, was unter dem Informationsverlust der beim Übergang vom Einmann-Betrieb zum Industrieunternehmen von statuen geht, zu verstehen ist. Dies ist offensichtlich - ganz im Sinne der Prinzipal-Agent-Theorie - der Handlungsspielraum, mit anderen Worten die Autonomie des Beschäftigten im Unternehmenskontext. Wird der einzelne Beschäftigte als Subjekt vom Unternehmen ernst genommen und bekommt echten Handlungsspielraum vom Unternehmen zugebilligt, ist dieser individuelle Freiraum immer mit einem Informationsverlust aus Sicht des Unternehmens verbunden.

Auch wenn in der Physik der Übergang von der Physik der Einzelteile zur Physik der Vielteilchensysteme theoretisch kein ganz scharfer ist, so ist er meistens praktisch ausreichend klar, weil die Anzahl der Teilchen in den meisten Vielteilchensystemen astronomisch hoch ist. Demgegenüber dürften die meisten Unternehmen als Unternehmen des sogenannten Mittelstandes sich gerade in der relevanten Übergangszone vom Einmann- zum Großbetrieb befinden. Allerdings findet sich im Gegensatz zur Physik der Informationsverlust nicht erst bei wirklich vielen Teilchen, sondern tatsächlich schon bei einzelnen zwischenmenschlichen Interaktionen wieder.

In einem Unternehmen, das diesen Skalenbruch erfolgreich bewältigt, sollten daher die Begriffe, die den Einzelnen Menschen beschreiben, in den Hintergrund und Begriffe, die für die Beschreibung der Struktur der Zusammenarbeit mehrerer Menschen erforderlich sind, wie etwa Vertrauen, Kollegialität, Werte, etc. in den Vordergrund treten. In größeren Betrieben, die diesen Skalenbruch ignorieren, wird hingegen - vergeblich - versucht werden, mit der Fokussierung auf den Einzelnen Probleme zu lösen, die stattdessen in den kollektiven Strukturen der Zusammenarbeit begründet sind.

6 Konkrete Konsequenzen belohnungsorientierter Vergütung.

Die im letzten Abschnitt diskutierten, im Wesentlichen fehlerhaften Grundannahmen belohnungsorientierter Vergütung bleiben natürlich nicht folgenlos, wenn sie konsequent angewendet werden. Im Weiteren sollen die schon angerissenen konkreten Folgen systematisiert werden.

6.1 Skylla und Charybdis: Objektive versus subjektive Bewertungen

Wie in Abschnitten 5.1.2 über Messbarkeit und 5.1.3 über Leistung und Arbeit dargelegt müssen entgeltgebundene Zieldefinitionen 'messbar' sein. Als Messverfahren gibt es zwei Alternativen: messbar mittels einfach objektivierbarer Größen oder mittels im Wesentlichen subjektiver Einschätzungen. In unmittelbarer Verbindung mit Entgelt wird diese Wahl zu einer dilemmatischen Wahl zwischen unterschiedlichen negativen Konsequenzen:

Entscheidet man sich für die einfach zu objektivierenden Größen, fängt man sich die Probleme ein, dass komplexere Tätigkeiten nicht hinreichend operationalisiert werden können, damit keine Parametermenge hinreichend valide "Erfolg" bestimmen kann und Fehlsteuerungen so sehr wahrscheinlich sind. Je besser der Mensch die objektiven Größen beeinflussen kann, desto größer ist das Risiko, dass er sie auch in ihrer Semantik beeinflussen kann. Aus einer Größe, die im Rahmen einer Gesamtschau einen sinnvollen Hinweis auf den Unternehmenserfolg ermöglicht, wird so eine Größe, die v.a. das Einkommen des incentivierten Menschen bestimmt. D.h. Entgeltbindung als solche verändert die Semantik einer objektiven Größe. Zunächst nur als eine Erweiterung. Aber je besser sie durch den Incentivierten beeinflussbar ist, desto größer ist das Risiko, dass der neue Aspekt ihrer Bedeutung, seine Einkommensbestandteile zu bestimmen, auf Kosten der ursprünglichen Bedeutung geht, eine gewisse Aussagekraft für den Unternehmenserfolg zu haben.

Entscheidet man sich für subjektive Einschätzungen, erzeugt man starke interpersonelle Abhängigkeiten. Die Entgeltbindung verändert das Beurteilungsverhalten von Vorgesetzten wie auch das Verhalten der Mitarbeiter, oder um in der Terminologie des letzten Absatzes zu bleiben: Die Entgeltbindung verändert (trivialerweise) die Bedeutung der Beurteilungen. Während gewöhnlicherweise Beurteilungen in den Prozessen der Personalentwicklung nur eine unter vielen Faktoren und damit nur von mittelbarer Bedeutung für den Beurteilten sind, erhält mit Entgeltbindung die Beurteilung eine unmittelbare Bedeutung für den Beurteilten. Auch hier ist daher zu erwarten, dass dieser neue Aspekt in der Bedeutung von Beurteilung nicht neutral hinzugefügt werden kann, sondern auf Kosten der bisherigen Bedeutung geht (Bre05). Insbesondere verstärken sich die sowieso schon vorhandenen systematischen Beurteilungsfehler (Pre99). Mit anderen Worten nimmt der Nutzen einer Beurteilung in ihrem bisherigen Bereich der Personalentwicklung ab, wenn sie unmittelbare Konsequenzen im Entgeltbereich erhält.

So erfährt die ohne Entgeltkontext sinnvolle Forderung s.m.a.r.t.-er Ziele von Messbarkeit und Beeinflussbarkeit eine für den einen oder anderen erstaunliche Wendung ins Widersprüchliche.

6.2 Die Verschlechterung von Beurteilungen auf Grund der Verstärkung von Interessensgegensätzen

Warum führt belohnungsorientierte Entlohnung im allgemeinen und Entgeltbindung von Zielen im Besonderen zu der in der Literatur berichteten Verstärkung systematischer Beurteilungsfehler?

Wir urteilen ständig über andere. Diese Urteile sind notwendig. Häufig liegen wir richtig, manchmal liegen wir falsch. Entsprechend geht es nicht darum, ob Beurteilungen notwendig sind oder nicht, sondern um die Fragen, wer wie und in welchem Kontext beurteilt. Insbesondere ist die Frage nach der konkreten Bedeutung von Beurteilung wichtig, also welche praktischen Konsequenzen an die jeweilige Beurteilungen gebunden werden.

Wenn wir andere hinsichtlich der Qualität ihrer Arbeit beurteilen, fällen wir ein Werturteil. Der andere kann unsere subjektive Bewertung teilen, er kann subjektiv anderer Meinung sein. Wenn wir uns einig sind, haben wir intersubjektive Übereinstimmung, mithin eine gewisse "Objektivierung" erreicht. Da Beurteilungen immer von subjektiven Interessen (Bre05, S.133) geleitet werden, werden zwei Menschen um so eher einhelliger Meinung sein, je weniger Interessensgegensätze zwischen ihnen existieren.

Wie sieht es mit der Interessenlage von Vorgesetztem und Mitarbeiter aus? Die Interessen werden - wie beabsichtigt - durch eine belohnungsorientierte Vergütung von der Sache weg, hin zum lieben Geld gelenkt. Waren sich Mitarbeiter und Vorgesetzter in der Sache möglicherweise noch einig, haben sich beide aber auf die Grundidee der Incentivierung eingelassen, dann möchte der Mitarbeiter nun tatsächlich möglichst viel Geld für seine Leistung (wie er sie sieht) bekommen, der Vorgesetzte hingegen tatsächlich möglichst viel Leistung (wie er sie sieht) für 'sein' Geld.

Dieses Geld, um das es beiden geht, ist allerdings nicht das Geld des Vorgesetzten, noch das des so verehrten "objektiven" Markt - dieser äußert sich im Allgemeinen erst mit großer Verspätung und in den seltensten Fällen nur beim einzelnen Mitarbeiter. Stattdessen ist es das Geld der Firma, das der Vorgesetzte gemäß seiner subjektiven Einschätzung verteilen darf.

Durch den Entgeltbezug wird im Beurteilungskontext demnach ein zusätzlicher Interessensgegensatz aufgebaut, der per se eine einhellige gemeinsame Sicht behindert.

Ein Vergleich mit der Leistungsbewertung in der Schule ist interessant: Erstens gibt es dort nicht diesen systemimmanenten Interessensgegensatz durch ein Belohnungssystem. Zweitens wird man dort als Schüler bei wichtigen Noten tatsächlich von vielen Lehrern über einen langen Zeitraum beurteilt. So fließen bspw. in das Abitur hunderte verschiedener Noten über einen Zeitraum von zwei Jahren ein. Doch selbst in der Schule sind Benotungen alles andere als unumstritten, ist doch schon lange bekannt, dass selbst ein und dieselbe Mathematikarbeit von verschiedenen Lehrern tatsächlich mit allen Noten von 1-6 benotet wird (z.B. Wei89; IL08).

In der Industrie mit ihrem euphemistischen "pay for performance" entscheidet hingegen ein einziger Vorgesetzter u.U. jahrelang ganz allein über die Zielerreichung, die Gehaltserhöhung, die Fortbildung, die lokale Karriere, usw. eines Menschens. Das erinnert doch mehr an feudale Strukturen - oder regelungstechnisch gesprochen an ein starkes, verrauchtes Feedback in einem System mit langen Latenzen: Ein sicherer Weg in die völlige Beliebigkeit.

6.3 Die Kanibalisierung der Personalentwicklung

Die Beziehung zweier Menschen lässt sich nicht beliebig überladen. Versteht man den Begriff der Rolle, die der Mensch in einer Interaktion einnimmt, als Projektionen des Menschen auf diese Interaktion, folgt logisch, dass die verschiedenen Rollen, die vom selben Menschen in verschiedenen Interaktionen eingenommen werden, miteinander verträglich sein müssen.

Der Ausgleich gegensätzlicher Rollenanforderungen ist dabei durchaus der Regelfall und es ist gerade der Ausdruck sozialer Kompetenz, diese gegensätzlichen Anforderungen alle gleichzeitig hinreichend gut zu erfüllen. Ich erinnere hier wieder an das Beispiel der berufstätigen Mutter (oder auch des Vaters) aus Abschnitt 5.2.1. Gerade die Unbestimmtheit der Anforderung, eine Rolle nur hinreichend gut auszufüllen, lässt dem Einzelnen hier in der Regel einen erheblichen Spielraum. Insbesondere ist es wichtig zu beachten, dass "hinreichend gut" auch eine Frage der Beziehung ist und somit nicht allein vom Rolleninhaber abhängt. Ob ein Vater oder eine Mutter hinreichend gut ist, hängt eben auch von ihrem Kind ab und welche Bedürfnisse es hat. Ein Kind, das ins Drogenmilieu abrutscht braucht sicherlich mehr und andere Zuwendung, als ein Kind, das von sich aus seinen Weg findet. Ein Säugling braucht mehr und andere Zuwendung als ein Heranwachsender, usw.

Lassen sich gegensätzliche Rollenanforderungen nicht mehr gleichzeitig hinreichend gut erfüllen, wird die Glaubwürdigkeit in wenigstens einer der Rollen in Frage gestellt: Aus Gegensätzen werden Widersprüche. Auch hier ist davon auszugehen, dass die Fähigkeit der Menschen gegensätzliche Rollenanforderungen nicht in Widersprüche ausarten zu lassen, recht unterschiedlich ist. Ein klassisches Beispiel für die begrenzte Fähigkeit Rollengegensätze zu integrieren, ist der Familienvater, der seinen Frust von der Arbeit zuhause bei seinen Kindern ablädt. Es ist meiner Meinung nach davon auszugehen, dass sich Rollenwidersprüche durch "Kanibalisierung" auflösen: "The Winner takes it all (Nur einer räumt ab)", bzw. eine stärkere Rolle setzt sich gegen die schwächere Rolle durch, welche dann nicht wirkungsvoll bzw. glaubhaft eingenommen werden kann.

Belohnungsorientierte Vergütung erzwingt die Rolle des Vorgesetzten als "objektiver" Beurteiler seiner Mitarbeiter. Er legt wesentlich den jährlichen Bonus seiner Mitarbeiter fest, ja - in nicht Tarif gebundenen Unternehmen - sogar mitunter die jährliche Gehaltserhöhung! Da Gehaltserhöhungen ein ganzes Erwerbsleben wirksam sind, kann das bei einem Gehalt von 70.000€ und einem Spielraum von 0-6% jedes Jahr leicht eine Summe von über 100.000€ ausmachen - und das wo der direkte Vorgesetzte häufig nicht einmal über eine Dienstreise oder Weiterbildung des Mitarbeiters für ein paar hundert Euro allein entscheiden darf!

Die heute ebenfalls häufig intensiv betriebene Förderung und Personalentwicklung innerhalb der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung lebt hingegen ganz wesentlich von der Subjektivität der Beurteilung des Vorgesetzten: Der Mitarbeiter soll sich auf konstruktive Weise mit der Auffassung seines Vorgesetzten auseinandersetzen. Die Fördergespräche müssen deshalb in einer möglichst offenen Atmosphäre geführt werden können, in denen die Diskussion der eigenen Stärken und v.a. der eigenen Schwächen vorbehaltlos möglich ist.

Offensichtlich sind diese beiden Anforderungen an die Rollen des Vorgesetzten diametral entgegengesetzt. Auch Thomas Breisig (Bre05, S. 161ff.) schreibt:

"Wird auf Grund der Beurteilung über eine Gehaltszulage oder Beförderung entschieden, kann sich keine Situation entwickeln, in der sachlich über Schwächen und Förderungsmaßnahmen gesprochen wird. Die dazu erforderliche Offenheit und konstruktive Mitwirkung der Mitarbeiter/innen wird im Regelfall unterbleiben."

Da die Anforderung der Objektivität an den Vorgesetzten in seiner Rolle der ent-

geltrelevanten Leistungsbewertung durch weitere Interaktionen erzwungen wird, ist davon auszugehen, dass diese seine Rolle der Personalentwicklung kanibalisiert. Eine Mitarbeiter wird sich nicht heute mit seiner Chefin auf eine ehrliche und intensive Auseinandersetzung über seine Arbeitsorganisation und Zuverlässigkeit einlassen, wenn er morgen mit ihr über seine Zielerreichungsgrade und Gesamtbeurteilungen zum Zwecke der Bonusermittlung und Gehaltserhöhungsfindung verhandeln soll.

Ein weiterer Punkt, wo belohnungsorientierte Entgeltformen und Personalentwicklung widersprüchlich sind, ist die Zielsemantik: Für Zielvereinbarungen geht das Bundesarbeitsgericht (BAG07) zutreffend davon aus, dass vereinbarte Ziele in der Regel in der vorgegebenen Zeit erfüllbar zu sein haben. Zielvereinbarungen werden als Konkretisierung des Direktionsrechtes des Dienstvertrages verstanden, in dem lt. §611 BGB eine Leistung "mittlerer Art und Güte" geschuldet wird. D.h. die praktische Bedeutung von entgeltgebundenen Zielvereinbarungen ist aus rechtlicher Sicht durch die praktische Bedeutung des Dienstvertrages vorgegeben, nur eine Leistung "mittlerer Art und Güte" zu erbringen.

Dem steht die Anreizwirkung "anspruchsvoller" Ziele entgegen, wie sie aus Personalentwicklungssicht sinnvoll wären. Rein rechtlich sollte es klar sein, dass sich dieser Widerspruch zu hinreichend sicher erreichbaren Zielen für die Beschäftigten auflöst. Tatsächlich ist auf Grund des in der Regel häufig recht informellen Charakters der Arbeitsbeziehungen in der Wissensarbeit auch denkbar, dass der Beschäftigte suggeriert bekommt, das Unternehmen habe einen formalen Anspruch auf weit mehr als eine Leistung "mittlerer Art und Güte", womit er seine Freiwilligkeit oder Autonomie hinsichtlich der Entscheidung, sich darüber hinaus zu engagieren, verliert.

Insofern ergibt sich für den Beschäftigten mindestens ein doppelter Widerspruch bezüglich effektiver Personalentwicklung: Zum einen wird ihm suggeriert, es bestehe eine Verpflichtung oder auch berechnete Erwartung - anstelle eines aus sich selbst heraus stammenden Antriebs - anspruchsvolle Ziele zu erfüllen. Zum anderen verhindert der Zwang zur vermeintlich "objektiven" Beurteilung durch den Vorgesetzten eine effektive Auseinandersetzung mit seiner Meinung als zulässigem subjektiven Standpunkt.

6.4 Der Verlust von Flexibilität, die Aufgabe der Reflexion und der Einfluss auf die Fehlerkultur

Das Konzept s.m.a.r.t.er Ziele, mit seinen vermeintlich objektiv messbaren Zielerreichungskriterien, birgt mit Entgeltbindung die Gefahr, dass die Reflexion der Validität der Ziele verloren geht: Bedeuten die Zahlen am Ende wirklich das, was man sich von ihnen versprochen hat? Wenn eine Abteilung am Anfang des Jahres glaubt, ihren Erfolg am Ende des Jahres mit 20 positiven Kundenzitaten messen zu können, ist am Ende des Jahre keinesfalls gesagt, dass sich diese Annahme als wahr herausstellt. Was ist dann mit den schlechten Kundenrückmeldungen passiert? Wurden die positiven Rückmeldungen vom Kunden vielleicht mit einem Augenzwinkern gegeben, in der Erwartung ein ebensolches Feedback zu erhalten, um die eigenen Ziele zu erreichen? Wurden vielleicht Kundenzitate zu eher nebensächlichen Dingen gesammelt und die Hauptsache liegt nach wie vor im Argen? Es gilt wie im echten Leben: Hinterher ist man häufig klüger als vorher.

Ohne Entgeltbindung - kein Problem, dann wird man es bei hinreichender intrinsischer Motivation in Zukunft eben besser machen. Diese Erkenntnis kostet nichts. Mit Entgeltbindung? Hier wurde ein Rechtsanspruch auf Vergütung gewährt, der unabhängig von einem geänderten Verständnis bestehen bleibt. Die Verrechtlichung der Arbeitsbeziehung hinsichtlich des Ergebnisses führt zu einer deutlich reduzierten Flexibilität.

Die mit der Störung der Selbstregelung einhergehende Beeinträchtigung der Selbstehrlichkeit oder Selbstreflexion, die ich in Abschnitt 5.3.1 beschrieben habe, wirkt in die gleiche Richtung. Damit hat eine belohnungsorientierte Entlohnung unmittelbar Einfluss auf die Fehlerkultur in einem Unternehmen.

Ein wunderbares Einzelbeispiel, das die Schwierigkeit der Selbstreflexion im System belohnungsorientierten Entgelts illustriert, bietet inzwischen Jack Welch, ein ehemaliger Vorstandsvorsitzender des amerikanischen Konzerns General Electric, der mit einer Rede im New York's Pierre Hotel 1981 zu einem der Begründer des "Shareholder Values" wurde. Er sagte laut Financial Times vom 12.3.2009 in einem Interview gegenüber der Zeitung (Gue09) "Shareholder value is the dumbest idea in the world (Shareholder Value ist die dümme Idee auf der Welt)". Immerhin brauchte er für diese einfache Einsicht fast 30 Jahre und eine Weltwirtschaftskrise!

6.5 Permanente finanzielle Anreize als Ausdruck eines fundamentalen Misstrauens

Dem Versuch, die Menschen dauerhaft über finanziell angereizte Zielvorgaben zu steuern, liegt letztlich das Misstrauen zu Grunde, dass sie sich von selbst die tatsächlichen Ziele der jeweiligen Unternehmung nicht zu eigen machen würden. In gewisser Weise erfüllt sich hier der Prinzipal-Agent-Ansatz selbst: Ein Unternehmen, das den "Shareholder-Value" als übergeordnetes Unternehmensziel definiert und die Mitarbeiter allein als Mittel zu eben diesem Zweck ansieht, kann selbstverständlich nicht erwarten, dass sich die Mitarbeiter dieses Ziel von selbst zu eigen machen werden. Autonome, selbstbestimmte Menschen werden nicht jede Unternehmung mitmachen und Unternehmen mit fragwürdig einseitigen Zielen nur unter Zwang und auch dann nur mit zurückhaltendem Engagement unterstützen.

Gute Beispiele für diesen Gegensatz von Vertrauen und Misstrauen liefern die beiden Drogerieketten Schlecker und dm (Mau05). Während das Klima bei dm geprägt ist vom Vertrauen, das der Firmengründer Götz Werner seinen Beschäftigten entgegenbringt, gibt es in Schlecker-Filialen häufig nicht einmal ein Telefon aus Angst vor Missbrauch. Wie man in den Wald hineinruft, schallt es heraus. Dass sich Werners Konzept auszahlt, sieht man daran, dass dm 'trotz' besseren Angebots, 'trotz' freundlicherer, besserer Bedienung, 'trotz' großzügigeren Geschäftsräumen in den meisten Preisvergleichen günstiger als Schlecker abschneidet (z.B. Tri07).

Michael Nippa und Jens Grigoleit (NG06) versuchen in ihrem Aufsatz die Hypothese zu belegen, dass die der Prinzipal-Agent-Theorie zugrunde liegende Annahme des Misstrauens zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung, zu einem sich selbst verstärkenden Zyklus des gegenseitigen Misstrauens führen kann. Dazu führen sie auf:

- Die Grundannahme der Agency-Theorie eines intendiert rationalen, opportunistischen Kalküls steht einem genuinen Vertrauen entgegen, bei dem der Vertrauensgeber die Erwartung hat, dass der Vertrauensnehmer sich aktiv bemüht, seine Handlungsspielräume zu Gunsten des Vertrauensgebers zu verwenden.
- Es gibt eine nachgewiesene menschliche Wahrnehmungstendenz, Normenkonformität in Gegenwart expliziter Sanktionierung hauptsächlich auf das Funktionieren des Kontrollsystems zurückzuführen. Dieser Mechanismus bewirkt, dass den Managern die Möglichkeit genommen wird, ihre Vertrauenswürdigkeit unter Beweis zu stellen, da jeder Erfolg den restriktiven Kontrollmaßnahmen zugeordnet wird.
- Das Verhaltensschema der Reziprozität bewirkt, dass Vertrauen mit Vertrauen, Misstrauen mit Misstrauen beantwortet wird. Ein Vertrauensvorschuss

kommt quasi einem Geschenk gleich. Die Einschränkungen durch die Einführung einer Kontrollmaßnahme dürfte v.a. von den Managern als inadäquat empfunden werden, die sich besonders aktiv für das Unternehmen engagieren und bewusst auf die Verfolgung opportunistischer Ziele verzichten.

- Das Verhaltensschema der Reaktanz besagt, dass ein Individuum auf eine wahrgenommene Beschränkung seiner Handlungs- und Entscheidungsfreiheit mit einer Einstellung bzw. Verhalten reagieren wird, das gegen diese Maßnahme gerichtet ist. Reaktanz aufgrund einer kontrollbedingten Einschränkung begründet damit ein direkt schädigendes Verhalten gegenüber dem Eigentümer.

Das Fazit der Autoren ist: Wegen der Vernachlässigung entsprechend rückkoppelnder sozial-psychologischer Effekte impliziert die Prinzipal-Agent-Theorie eine systematische Überschätzung des Nutzens expliziter Kontrollmaßnahmen als auch eine systematische Unterschätzung der daraus resultierenden Kosten.

Tatsächlich ist davon auszugehen, dass höher qualifizierte Menschen, deren berufliche Tätigkeit eine hohe Eigenständigkeit erfordert, eher kontroll-avers sind, das heißt weniger leistungsbereit sind, wenn sie sich subjektiv kontrolliert fühlen. In der schon erwähnten Studie von Armin Falk und Michael Kosfeld (FK04) agierte tatsächlich die Mehrheit der Probanden kontroll-avers und zeigt unter einer als Kontrolle empfundenen Vorgabe eine deutlich geringere Bereitschaft, einen Beitrag zu leisten.

6.6 Die systematische Benachteiligung der Berufsanfänger, Älterer und anderer Gruppen

Dehnt man das Modell der belohnungsorientierten Entlohnung auch auf das Gehalt als Ganzes aus, in dem auch die Gehaltserhöhung nur in Bezug zu einer in der Vergangenheit erbrachten Leistung gesetzt wird, wie das beispielsweise bei EDS, IBM oder SAP der Fall ist, dann kommt es zu einer Individualisierung des Gehaltssystems, in dem die kollektiven Anteile völlig ignoriert werden. Es kommt zu einer Benachteiligung all derer, die ihre Gehaltsentwicklung v.a. innerhalb eines Unternehmens durchlaufen. Dazu gehören Berufsanfänger, Ältere, Teilzeitkräfte usw.

Die Zahlen für SAP zeigen beispielsweise, dass hier in 2008 Teilzeitkräfte im Zielgehaltssystem ca. 15% weniger Gehaltserhöhung bekommen haben und dass das Risiko gar keine Gehaltserhöhung zu bekommen ab einem Alter von 45 Jahren stark zunimmt. Weiterhin hat die SAP die sogenannten Orientierungswerte ihrer Gehaltsgruppen, die in direktem Bezug zu einer nicht näher definierten Leistungserwartung stehen, seit 2002 (möglicherweise auch länger) nur einmal um insgesamt 2% angehoben, was einer de facto Abwertung von ca 25% in diesem Zeitraum entspricht⁴.

Die Gehaltsentwicklung innerhalb und außerhalb eines Unternehmens läuft nach unterschiedlichen Spielregeln ab. Kommt man von außen und bewirbt sich auf eine vakante Stelle, so ist diese Situation durch Wettbewerb und Unsicherheit gekennzeichnet. In der Regel findet eine öffentliche Ausschreibung statt, je nach Marktlage gibt es unterschiedlich viele Bewerber und der Unternehmer trifft seine Auswahlentscheidung unter einer hohen Unsicherheit.

Die Gehaltsentwicklung innerhalb eines Unternehmens läuft demgegenüber verhältnismäßig kontinuierlich. In der Regel partizipiert der Beschäftigte am inflationsbereinigten allgemeinen Produktivitätsfortschritt, Gehaltskürzungen sind so gut wie ausgeschlossen, der Unternehmer kann mit der Zeit immer besser die Fähigkeiten des Beschäftigten beurteilen und es besteht die Möglichkeit, dass sich eine Vertrauensbeziehung aufbaut. Bei internen Stellenwechseln wird teilweise sogar darauf geachtet, dass dies nicht mit Gehaltsveränderungen einhergeht.

⁴bei einer angenommenen Produktivitätssteigerung von 1.5% pro Jahr

Die Stärke der Kopplung beider Bereiche sollte bei einem Unternehmen stark von seiner Einstellungspolitik (bzw. Entlassungspolitik) sowie der Gehaltstransparenz zusammenhängen. Idealerweise kann ein Gehaltssystem sich einerseits den eher kurzfristigen externen Marktschwankungen anpassen und andererseits intern dadurch entstehende Ungleichbehandlungen mittelfristig ausgleichen.

Die Gehaltsentwicklung innerhalb eines Unternehmens möchte ich an einem einfachen Gehaltsmodell erläutern, das aus drei Komponenten besteht:

1. Eine individuelle, schritthafte Komponente, in der sich der kontinuierlich wachsende Wert einer Person in einer Berufsrolle für ein Unternehmen widerspiegelt, der zum einen in der zunehmenden rollenbezogenen Berufserfahrung und zum anderen in dem zunehmend gerechtfertigten Vertrauen liegt, das das Unternehmen in die Person haben kann.
2. Die Karriere als die individuelle, sprunghafte Komponente die mit Rollenwechsel verbunden ist.
3. Eine kollektive Komponente: Hier stecken die kollektiven Elemente des Inflationsausgleich und des Produktivitätsfortschritts

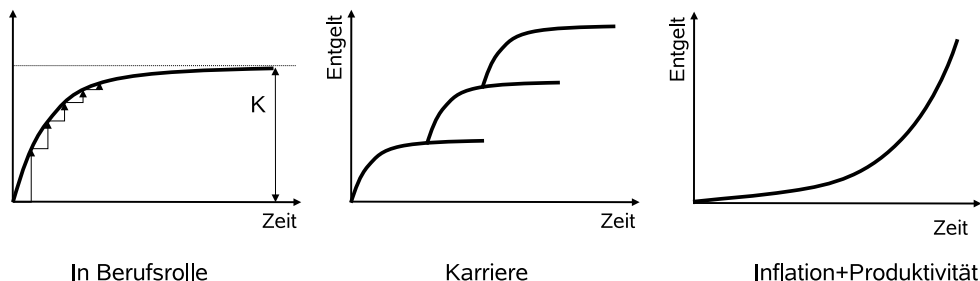


Abbildung 5: Diese Abbildung zeigt die drei Elemente eines einfachen Gehaltsmodell: die relativ stetige Entwicklung innerhalb einer Berufsrolle, die eher sprunghafte Entwicklung in einer Karriere, d.h. von weniger gut bezahlten Rollen in besser bezahlte Rollen, sowie die exponentielle Entwicklung der kollektiven Anteile Produktivität und Inflation

Die kollektive Komponente hat wesentlich exponentiellen Charakter, weil sie jedes Jahr um einen gewissen kleinen Betrag zunimmt. Formal gesprochen gilt: $x' = (1 + \beta)x$ und damit $x(t) = e^{t \ln(1+\beta)}$, $t = 1, 2, \dots$. Der Parameter β gibt wie ein Zins die jährliche anteilige Steigerung an.

Die individuelle schritthafte Komponente ist eher eine Sättigungsfunktion, die nicht über eine gewisse Schranke hinaus wächst. D.h. gemäß Modell wird der Grenznutzen des Unternehmens mit zunehmender Berufserfahrung und Vertrauen geringer. Auch hier möchte ich kurz ein formales Modell angeben, weil dann der Zusammenhang zwischen individueller und kollektiver Komponente damit anschließend verdeutlicht werden kann. Ein einfaches Sättigungsmodell ist die logistische Abbildung: $\Delta x = rx(1 - \frac{x}{K})$. Für einen Startwert ungleich 0 und kleiner K konvergiert die Reihe gegen eben den Leitwert K . Der Parameter r gibt die Konvergenzgeschwindigkeit an, mit der sich diese Reihe ihrer Asymptote K nähert. Wichtig dabei ist, dass diese Funktion nicht die Gehaltsentwicklung des Einzelnen über die Zeit darstellt, sondern zunächst nur angibt, wie sich das Entgelt verschiedener Beschäftigter in Abhängigkeit von der Dauer ihrer Rollenzugehörigkeit zu einem gewissen Zeitpunkt, sozusagen als Momentaufnahme, verhält.

Die individuelle sprunghafte Karrierekomponente veranschaulicht, dass es in der individuellen Entwicklung unterschiedliche Zeitskalen gibt. Auf einer mittelfristigen Zeitskala von ca. 3-8 Jahren dominiert die schritthafte, eher stetige Entwicklung innerhalb einer Berufsrolle, auf einer längerfristigen Zeitskala dominiert die unstetige, sprunghafte Karriereentwicklung von Berufsrolle zu Berufsrolle.

Der wesentliche Punkt ist nun, dass die Gehaltserhöhungen auf Grund der individuell-schritthaften Komponente in einem Unternehmen mit einer ausgewogenen Altersstruktur für das Unternehmen tatsächlich kostenneutral sind. Diese werden nämlich durch das Ausscheiden teurerer älterer Beschäftigter aus einer Rolle finanziert. Wegen der Beschränktheit ist der Betrag K in Abbildung 5 gerade die Summe aller Erhöhungen aller vorangegangenen rollenbezogenen schritthaften Erhöhungen und damit sogar unabhängig von dem jeweils gewählten Sättigungsmodell. D.h. der individuelle Anteil an der eigenen, rollenbezogenen Gehaltsentwicklung ist ein direkter Ausdruck des Flusses der Beschäftigten durch das Unternehmen: Man steigt jünger und günstiger ein und scheidet erfahrener und teurerer aus. Die Ausgewogenheit der Beschäftigtenstruktur definiert sich gerade darin, das Gehaltsgefüge durch den Fluss der Beschäftigten, d.h. Einstellen und Ausscheiden, invariant zu lassen.

Tatsächlich budgetrelevant für ein Unternehmen ist in diesem Modell nur die Berufserfahrung ihres Beschäftigtenkollektivs, bzw. das Vertrauen, dass das Unternehmen in seine Beschäftigten als Gruppe setzen kann. Steigt sie im Mittel an, muss das Budget bei gleich bleibender Beschäftigtenzahl erhöht werden. Sinkt sie, z.B. weil mehr erfahrene Beschäftigte aufhören oder in eine andere Berufsrolle wechseln als nachfolgen, dann wird im Gegenzug Budget für das Unternehmen frei.

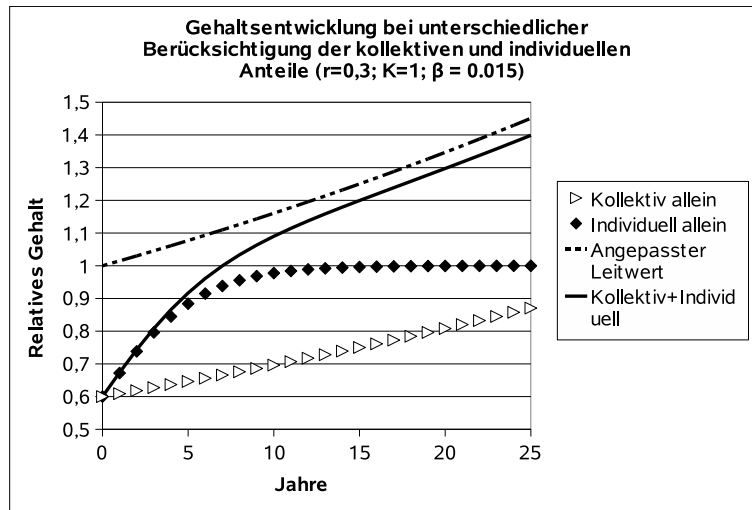


Abbildung 6: Darstellung der Kombination aus individueller schritthafter und kollektiver Komponenten. Die Kombination erfolgt durch die Abhängigkeit des Leitwertes K vom Zuwachs der kollektiven Komponenten um $(1 + \beta)$ pro Jahr.

Um die kollektive sowie die individuelle schritthafte Komponente zu kombinieren, ist vor jeder Gehaltsrunde einfach eine Anpassung des Leitwertes der individuellen schritthaften Komponente um eben den Betrag der kollektiven Komponente $K' = (1 + \beta)K$ vorzunehmen. Dies ist in Abbildung 6 für einen Arbeitnehmer dargestellt, der bei 60% des Leitwertes anfängt. Bei der verwendeten Konvergenzgeschwindigkeit von $r = 0.3$ bestimmt zunächst die individuell schritthafte Komponente seine Gehaltsentwicklung und er erreicht nach 7 Jahren den Leitwert. Später

bestimmt die kollektive Komponente die Gehaltsentwicklung und nach 25 Jahren, bei einem Produktivitätsfortschritt von jährlich 1%, landet er beim 1.4-fachen des ursprünglichen Leitwertes von 1 (von einer möglichen Inflation habe ich abgesehen).

Werden Gehaltserhöhungen allein individualisiert betrachtet, fallen systembedingt zum einen die eigentlich budgettreibenden Faktoren Steigerung der Gesamtproduktivität sowie Inflation weg, da sie wie beschrieben im Wesentlichen kollektiver Natur sind. Zum anderen wird die Bedeutung der individuellen schritthaften Komponente völlig verkannt: Anstatt mithilfe des kollektiven Phänomens des Beschäftigtenflusses zu erkennen, dass diese Komponente für ein Unternehmen eigentlich budgetneutral ist, wird sie als wesentliche Budgetgröße dargestellt und darüber hinaus fälschlich und völlig unnötig ein Antagonismus zwischen den Alten und Jungen erzeugt, weil der erwartete verhältnismäßig schnelle Anstieg der Jüngeren scheinbar nur auf Kosten der Älteren geschehen kann.

Die Belohnungsorientierung, mithin Individualisierung auch der Gehaltserhöhung führt somit zu einer Beweislastumkehr: Hat in einem adäquaten Gehaltssystem im Zweifelsfall das Unternehmen nachzuweisen, dass der Beschäftigte mit seinem Beitrag nicht hinreichend zum kollektiven Produktivitätsfortschritt und Inflationsausgleich beiträgt, muss in einem individualisierten Gehaltssystem der Beschäftigte den ständigen positiven Nachweis erbringen, dass er einen entsprechenden Beitrag leistet - ein für das Gros der Beschäftigten hoffnungsloses Unterfangen.

Die Suggestion eines unternehmensinternen Marktwertes für die Entwicklung einer Größe, deren Entwicklung de facto nicht unmittelbar durch Marktmechanismen bestimmt wird, führt somit zu einer deutlichen systembedingten Schlechterstellung all derer, die nicht von sich aus dort ihr Gehalt entwickeln können, wo tatsächliche Marktmechanismen wirken, sprich, die sich nicht bei anderen Unternehmen bewerben (können).

Wegen der vorhandenen Kopplung von interner und externer Gehaltsentwicklung dürfte auf längere Sicht der angesprochene Mechanismus seinen Teil zu einem Absinken der Lohnquote Abhängigbeschäftigter beitragen und damit alle Beschäftigten treffen.

6.7 Was lernt der Mensch in belohnungsorientierten Vergütungssystemen?

Wenn sich Geld tatsächlich so gut als Belohnung eignet, dann wird die Frage "Belohnung für was?" zur zentralen Frage. Entscheidend ist hier, dass derjenige, der die Belohnung intendiert die tatsächliche Semantik der Belohnung, also was tatsächlich belohnt wird, nicht wirklich bestimmen kann. Es ist das belohnte Subjekt, das über die Belohnungssemantik entscheidet und hier gilt der Grundsatz: Niemand ist schlauer als der Mensch!

Wie in Abschnitt 3.1 dargelegt, hängt die Wirkung des Geldes, das ein Mensch im unmittelbaren Bezug für seine Ergebnisse durch seine Vorgesetzte zugeteilt bekommt, von seinen Erwartungen ab. Wie wir erfahren haben, wird die Erwartungshaltung der meisten Menschen durch eine überdurchschnittliche Selbstbeurteilung geprägt. Welche Schlüsse wird sie (oder er) ziehen, wenn sie feststellt, dass sie - wie die meisten anderen auch - in etwa eine durchschnittliche "Belohnung" erhalten hat, bzw. - durchaus recht häufig - sogar unterdurchschnittlich abschneidet? Wird sie den Schluss ziehen, dass sich "Leistung lohnt"?

Dazu kommt, dass der individuelle Erfolg häufig viele Eltern und Schwiegereltern hat, dass also bei gleichem eigenen Antrieb und Bemühen das Ergebnis von Mal zu Mal stark schwanken kann.

Es dürfte auf der Hand liegen - gemäß dem festgestellten Lernmechanismus, dass hochprädictive Stimuli alle anderen blockieren - dass der Mensch recht bald zu dem Schluss kommen wird, dass der wesentliche Prädiktor für das zu erhaltende

Geld weniger seine eigene Leistung, als vielmehr die Meinung seines Vorgesetzten über ihn im Vergleich zu den anderen ist. Die Wirkung der Belohnung als solche bedeutet, dass dieser Mensch dann mit seiner ganzen Findigkeit nach Mitteln und Wegen suchen, seine Vorgesetzte von seiner eigenen Über- und/oder der anderen Unterdurchschnittlichkeit zu überzeugen. Unter einem wirksamen Belohnungssystem entsteht also ganz von allein eine Tendenz der Beschäftigten, um die Gunst ihres Vorgesetzten zu konkurrieren, die der möglicherweise gewünschten guten Zusammenarbeit im Wege stehen wird.

Wird dem Menschen gegenüber weiterhin behauptet, die subjektive Einschätzung seiner Leistung sei tatsächlich die objektive Feststellung seiner "Leistung", so lernt der Mensch, wenn er ein wenig zu reflektieren bereit ist, darüber hinaus, dass er schlicht für dumm verkauft wird - und insbesondere dass sein Gegenüber entweder tatsächlich dumm (eher unwahrscheinlich) oder unreflektiert oder schlicht unehrlich ist.

6.7.1 Die Beeinträchtigung intrinsischer Motivation durch extrinsische, materielle Belohnungen

Im Abschnitt 5.2.2 habe ich entlang der Definitionen der Selbstbestimmungstheorie der Motivation von Edward L. Deci und Richard M. Ryan spontanes Handeln, das primär und ohne äußeren (An-)Reiz geschieht als *intrinsisch motiviert* bezeichnet, reaktives Handeln, also ein Handeln, das wegen eines externen (An-)Reizes geschieht und durch diesen Reiz bestimmt wird, entsprechend *extrinsisch motiviert*.

Intrinsisch motiviert seiner Arbeit nachzugehen heißt dementsprechend, dass man aus eigenem Antrieb arbeitet. Ausschließlich extrinsisch motiviert wäre man z.B. wenn man nur wegen des Geldes oder einer anderen Gegenleistung als solches arbeiten würde.

Auch wenn es im Einzelfall schwierig sein kann, das Verhältnis von Geld und Motivation zu bestimmen, so ist dieses Verhältnis bei belohnungsorientierter Entlohnung per definitionem klar: Ein als Belohnung intendiertes Entgelt ist per definitionem ein extrinsisch gemeinter Anreiz, ein eigentlich spontan äußerbares Verhalten eben auf den - externen - Belohnungsanreiz auszurichten. Entsprechend ist es auch nicht überraschend, dass sich das Gesamtbild für die Wirkung von materiellen Belohnungen völlig eindeutig darstellt: Es ist wissenschaftlich gut abgesichert, dass das vielleicht gravierendste Problem verhaltenssteuernder Belohnungssysteme nach dem Stand der heutigen Forschung seine negative Wirkung auf die intrinsische Motivation ist (DKR99; Koh99). Aus diesem Grund wird in eigentlich jedem guten Buch über Kindererziehung auf den äußerst ambivalenten Charakter von materieller Belohnung zur Verhaltenssteuerung hingewiesen. So schreibt etwa Remo Largo (Lar99, S.341), ein bekannter Züricher Kinderarzt:

"Belohnung halten ein Kind unselbständig und hindern es daran, Eigenverantwortlichkeit zu entwickeln. ... Belohnungen können ein Kind zur Einstellung verführen, dass es nichts tun muss, wenn keine Belohnung herauspringt. Belohnungen haben die fatale Eigenschaft, sich zu vermehren. Denn es gibt keine Belohnung, die auf Dauer zufriedenstellen kann. Verwöhnung setzt spätestens dann ein, wenn ein Kind in seinem Verhalten nicht mehr durch die Beziehungen zu seinen Bezugspersonen und ihren Wertvorstellungen, sondern nur noch durch Belohnung bestimmt wird."

Mit entsprechenden Belohnungssystemen würden wir demnach erreichen, dass viele der einst zu Recht hoch motivierten Ärzte, Ingenieure oder Forscher mit der Zeit das genuine Interesse an ihrer Sache verlieren und v.a. auf die Belohnung, auf die finanziellen Anreize aus sind.

6.7.2 Verlust an Kreativität und Innovationspotential

Je stärker der Handlungsspielraum des Einzelnen durch die entstehende Handlungshierarchie eingeschränkt wird, desto weniger kann er oder sie ihre inzwischen nun mehrfach erwähnte Findigkeit nutzen, um kreativ Handlungen zu erdenken, die Sachprobleme lösen. Man verkommt zum bloßen Erfüllungsgehilfen, der sich extrinsisch motiviert darauf verlegt, seinen Return on Invest zu maximieren. Insbesondere, wird die Freiheit kreativer Lösungen in dem Maße verringert, wie sie inkompatibel mit den abstrakten Handlungs- oder Strategievorgaben der höheren Ebene sind.

Die bekannte Tatsache, dass innovative Handlungen häufig den etablierten Handlungsrahmen stören, wird im hierarchischen System der "heruntergebrochenen" Handlungen so noch verschärft. Es ist kaum auszumalen, welches Potenzial Firmen, die sich zum größten Teil aus Akademikern zusammensetzen, auf diese Weise verschenken.

Kreativität und Gesundheit hängen eng miteinander zusammen. Britta Herbig, Jürgen Glaser und Jennifer Gunkel (HGG08) stellen fest, dass es bisher kaum Studien gibt, die das Zusammenspiel zwischen Kreativität und Gesundheit im Arbeitsprozess untersuchen. Sie weisen in ihrem Bericht explizit darauf hin, dass u.a. durch Schaffung von Autonomie und Einräumen von Spielräumen sowohl Gesundheit als auch Kreativität im Betrieb gefördert werden können.

6.8 Gesundheitliche Risiken

Geld kann nicht nur nutzen sondern auch schaden. Eine wesentliche Annahme des einfachen Anreizmodells aus Abschnitt 4.4, nämlich dass das unmittelbar ergebnisbezogene Entgelt den positiven Teil der Nutzenfunktion ausmacht, ist damit widerlegt.

Dagegen ließe sich einwenden, dass es sich bei diesem - wie bei jedem - Modell, eben um eine gewisse Vereinfachung handle, die natürlich nicht beliebig gelte, aber immerhin in einem wesentlichen Teil unserer Realität erklärende Wirkung entfalte. Dieses Argument geht jedoch völlig fehl. Tatsächlich soll das Modell gerade den Anreizcharakter von Entgelt erklären und gerade der Anreizcharakter von Entgelt, als Belohnung verstanden, macht seine gegebenenfalls schädliche Wirkung aus.

Betrachtet man die Gesundheit der Beschäftigten, muss man zunächst einmal den ausgesprochen positiven langfristigen Trend in der Gesundheitsentwicklung der Bevölkerung der Industriestaaten konstatieren, der sich u.a. auch in den betrieblichen Fehlzeiten in Deutschland niederschlägt. Die mittlere Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage pro Beschäftigter und Jahr (AUT) hat sich in den meisten Branchen seit Ende der 1970er Jahre bis heute mehr als halbiert (HKS⁺06). Es ist festzustellen, dass die AUT sehr stark von der Qualifikation sowie dem Beruf abhängt. So weist die BKK 2006 für die Berufsgruppe der Physiker und Mathematiker nun 1.8 AUT auf, wohingegen Straßenreiniger, Abfallbeseitiger und Gleisbauer über 22 AUT aufweisen. Einerseits gilt, dass Qualifikation gesund erhält, andererseits ist klar, dass sich ein Beinbruch oder auch eine andere Verletzung auf einen Gleisbauer anders auswirkt als auf einen hauptsächlich am Schreibtisch wirkenden Physiker.

Diesem positiven Trend entgegengesetzt ist in den letzten 15 Jahren eine alarmierende bundesweite absolute Zunahme psychischer Erkrankungen. 2008 hat der Bundesverband der Betriebskrankenkassen seinem jährlichen Gesundheitsreport sogar den Titel "Seelische Krankheiten prägen das Krankheitsgeschehen" gegeben (BCS⁺08). Der Bundesverband gibt an, dass sich seit Beginn der 1990er Jahre die durch psychische Erkrankungen bedingten AUT bei insgesamt rückläufigen Arbeitsunfähigkeit absolut um fast die Hälfte (+ 44 %) erhöht und damit ihr relativer Anteil beinahe verdreifacht hat. Als wesentliche Quelle psychischer Fehlbelastungen geben die Beschäftigten dabei ihren Arbeitsplatz an (56%) (IGA04).

Die wirtschaftliche Bedeutung psychischer Erkrankungen ist wegen ihres hohen Anteils an den Langzeiterkrankungen (mehr als 42 AUT mit einer Diagnose) enorm. Nach der Erhebung der Techniker Krankenkasse (GD06) machen Langzeiterkrankungen bei ihr ca. 50% der gesamten AUT aus. Die Europäische Kommission schätzt die wirtschaftlichen Kosten psychischer Erkrankungen auf etwa drei bis vier Prozent des Bruttoinlandsprodukts der EU, hauptsächlich aufgrund von Produktivitätsverlusten (MOMR08).

Auch in vermeintlich modernen Branchen wie der IT-Industrie verschlechtert sich die Situation dramatisch. Nach Meinung von Andreas Boes et al. hängt die Gesundheit der IT-Beschäftigten momentan "am seidenen Faden" (BBK⁺08a). Nach ihrem Dafürhalten liegt das insbesondere daran, dass früher gesundheitsprotektiv wirksame Faktoren zunehmend zu Belastungsfaktoren werden. So bewege sich die Unternehmenskultur von einer Vertrauenskultur hin zu einer Zielvorgaben-gesteuerte Kontrollkultur, die die Beschäftigten in ein „System permanenter Bewährung“ zwingt (BBK⁺08b). Gleichzeitig gehe die inhaltliche Mitbestimmung zurück und ständige Reorganisationen gefährde die dauerhafte Bindung zwischen den Mitarbeitern und auch zum Kunden.

Bei SAP, dem größten europäischen Softwarekonzern mit weltweit über 50.000 Beschäftigten, hat sich die Anzahl der Fälle von Langzeiterkrankungen seit Einführung eines "Pay-for-Performance" Systems in 2003 für 90% der Beschäftigten in Deutschland etwa verdoppelt und gleichzeitig der Anteil der Diagnosen mit möglicher psychischer Komponenten erhöht.

Gerade die psychischen Erkrankungen zeigen jedoch, dass Arbeit per se uns nicht krank macht - ganz im Gegenteil: Es sind die Arbeitslosen, die mit 5.16 AUT im Gegensatz zum Durchschnitt aller Beschäftigten mit 1.5 AUT die mit weitem Abstand die höchsten AUT-Zahlen für psychische Erkrankungen aufweisen (BCS⁺08). Gute Arbeit (Für eine intensivere Diskussion von guter Arbeit aus Sicht der Beschäftigten siehe Fuc04) trägt demnach ganz wesentlich insbesondere zu unserer seelischen Gesundheit bei. Schlechte Arbeit hingegen wird zum pathogenen Risikofaktor.

Warum lässt sich nun vermuten, dass gerade belohnungsorientierte Vergütung psychische Erkrankungen fördert? Für die Begründung dieser These möchte ich das Modell beruflicher Gratifikationskrisen (engl. Effort-Reward-Imbalance Model) von Johannes Sigrist (Sig96) heranziehen: Aus Sicht des Beschäftigten muss ein Gleichgewicht herrschen zwischen dem was er leistet und dem was er erhält. Wesentlich ist, dass dieses Gleichgewicht ein subjektives ist. Es kommt darauf an, was der Einzelne als seine Leistung ansieht und wie er das was er erhält, nämlich Einkommen, Anerkennung, Berufsperspektive, Arbeitsplatzsicherheit etc. wertet. Ein andauerndes Ungleichgewicht in seiner subjektiven Bilanzierung kann nach Sigrist sich ungünstig auf die Gesundheit auswirken. Weiterhin besagt das Modell, dass Menschen mit übersteigter beruflicher Verausgabungsbereitschaft (engl. overcommitment) einer noch größeren Gefahr von seelischen Störungen ausgesetzt sind. Nach Hans-Martin Hasselhorn (Has07) gibt es inzwischen über 60 internationale Veröffentlichungen, die den Zusammenhang zwischen der subjektiven Imbalance, übersteigter beruflicher Verausgabungsbereitschaft und gesundheitlichen Risiken v.a. von Herz-Kreislaufkrankungen und psychosomatischen Beschwerden/Burnout belegen. Er gibt als kombinierten Risikofaktor von negativer Imbalance und übersteigter beruflicher Verausgabungsbereitschaft für Burnout 16.9 an!

Gemäß meiner Überlegungen verändert eine wirksame belohnungsorientierte Vergütung die Beschäftigten hin zu einer stärkeren Orientierung nach materiellen Werten, nämlich den materiellen Belohnungen. D.h. der eigene Wertmaßstab verschiebt sich weg von selbstgewährter zu fremdgewährter Anerkennung.

Viele Menschen glauben, dass sie etwas Besonderes sind. Das sind sie auch - für die anderen Menschen. Richtet sich dieses Gefühl jedoch auf die eigene Leistung, so kommen wie in Abschnitt 5.1.2 erwähnt überdurchschnittlich viele über-

durchschnittliche Selbsteinschätzungen zustande. Belohnungsorientierte Vergütung fördert zum einen die Ausrichtung des Bedürfnisses “etwas Besonderes zu sein” auf die eigenen Leistungen. Dummerweise kann aber die fremdgewährte Anerkennung in Form materieller Belohnung in einem Unternehmen aus arithmetischen Gründen für die allermeisten Beschäftigten nur durchschnittlich sein. Damit kommt es zu einem permanenten Widerspruch. Wie wird sich dieser Widerspruch auflösen?

Belohnungsorientierte Vergütung führt darüber hinaus zur Reduzierung und Inflexibilisierung sozialer Beziehungen und damit zu schlechteren Zusammenarbeit in dynamischen sozialen Interaktionsnetzen. Die Reduktion sozialer Beziehungen ist als strukturell begünstigender Faktor für die Entstehung z.B. eines Burnout Syndroms identifiziert (Bur06). Eine schlechte Zusammenarbeit im Sinne einer kontinuierliche Arbeit mit unkooperativen Menschen, auf deren Kooperation man angewiesen ist, gilt ebenfalls als Stressor (HN04).

Ferner reduziert sich qua indirekter Steuerung der Handlungsspielraum der Beschäftigten. Auch verringerter Handlungsspielraum gilt als Stressor (BFRS02). Generell gilt die stärkere Ausrichtung auf eine unmittelbare Ergebnisorientierung in abhängigen Beschäftigungsverhältnissen als Risikofaktor für z.B. die Entstehung eines Burnout Syndroms (Bur06).

Wenn es um die Bewertung gesundheitlicher Risiken geht, kommt man nicht umhin, das System der belohnungsorientierten Entlohnung in den breiteren betrieblichen Kontext zu stellen. Dieser ist momentan durch weitere Faktoren geprägt, die bezüglich psychischer Belastungen synergistisch wirken. Ein wesentliches Beispiel ist der Umgang mit Arbeitszeit. Katrin Trinks und Andreas Boes haben in einer Studie über die IT-Industrie gezeigt (BT06, S.170ff), dass dort belohnungsorientierte Vergütungsformen und marktgetriebene Arbeitszeitregime häufig Hand in Hand gehen. Während Beschäftigte in zeitsouveränen Arbeitszeitregimen, d.h. mit geringen formellen Arbeitszeitregelungen aber dennoch mit wirksamen Abschirmmechanismen gegenüber intervenierenden Außenfaktoren, nur 3.8 Überstunden leisteten und eher seltener sogenannten “leistungsbezogenen” Entgeltsystemen unterworfen waren, führten marktgetriebene Arbeitszeitregime mit “leistungsbezogenen” Entgeltsystemen im Schnitt zu 12.3 (unbezahlten) Überstunden pro Woche. Die gesundheitlichen Gefahren erhöhter Arbeitszeiten sind inzwischen hinreichend belegt (z.B. DEDB05; NRJS05).

6.8.1 Die Balance zwischen Arbeit und (restlichem) Leben

Aus Sicht des Netzwerkmodells ist die Erwerbsarbeit eine von vielen sozialen Interaktionen, die ein Mensch pflegt. Die sogenannte “Work-Life-Balance” ist in diesem Modell zum einen Ausdruck einer “äußeren” Balance zwischen dieser Interaktion und den vielen anderen Interaktionen. Diese Balance ist nicht statisch zu verstehen, dass es Ziel sein sollte, zu jedem Zeitpunkt alle Interaktionen mit einer vorgegebenen Intensität zu betreiben. Stattdessen handelt es sich um ein dynamisch stabiles Gleichgewicht, wie in Abschnitt 5.1.5 besprochen, das gerade ohne konkrete Sollwerte auskommt. Eine passende Analogie für diese Balance ist ein guter Seiltänzer, der einen kleinen Schubs durch eine geschickte Reaktion abfangen kann und einen größeren Schubs - etwa eine Krankheit - durch kurzes Ab- und Wiederaufsteigen bewältigt.

Bei der Wirkung von belohnungsorientierten Entgeltsystemen geht es weniger um die Frage, ob der Seiltänzer einen mehr oder weniger große Schubs bekommt. Weder das eine noch das andere muss ihn aus seiner Ruhe bringen. Im Zweifelsfall muss er eben wieder aufs Seil aufsteigen. Es geht vielmehr um die Frage der Stabilität: Schubse welchen Ausmaßes können noch geschickt abgefangen werden, für welche Schubse muss er absteigen um anschließend wieder aufzusteigen und nach welchen Schubsen ist Schluss mit Lustig.

Wir haben an mehreren Stellen gesehen, dass die Reduktion sozialer Beziehungen eine ganz entscheidende Rolle in der theoretischen und empirischen Scheinbegründung von belohnungsorientierten Entgeltformen spielt. Im Prinzipal-Agent-Ansatz stören alle weiteren Beziehungen des Menschen nur und müssen über Anreizsysteme angesteuert werden. Das dem klassischen ökonomischen Menschenbild des Homo Ökonomikus zugrunde liegende Bild des Nutzenoptimierers basiert wesentlich auf dem Determinismus sozialer Interaktionen. Das experimentelle Paradigma des Behaviorismus, die Skinner-Box, ist per se eine Reduktion des Verhaltens auf eine Interaktion. Die Operationalisierung von Handlungen begünstigt ebenfalls entsprechende Vereinfachungen.

Wenn ein System der Verhaltenssteuerung in eigentlich allen seinen Facetten auf einer Reduktion sozialer Beziehungen aufbaut, dann steht zu erwarten, dass die Realisierung eines solchen Systems zu einer tatsächlichen Reduktion sozialer Beziehungen führen wird. Allein die in Verbindung mit marktgetriebenen Arbeitsregimen geleisteten Überstunden schließen über Beruf und - möglicherweise - Familie hinausgehende soziale Interaktionen fast schon aus.

Die Balance zwischen Arbeit und Leben kann aber noch auf eine "innere" Art verstanden werden: Leben findet auch in der Arbeit statt. Unter normalen Umständen wird ein Beschäftigter nicht allein wegen des Geldes arbeiten, sondern seine Arbeit wird ihn interessieren, die Kollegen werden als Mitmenschen wahrgenommen, etc. Unter normalen Umständen wird also der instrumentelle und der werthaltige Aspekt von Erwerbsarbeit sich ebenfalls in einer Balance befinden.

Mit der Reduktion der intrinsischen Motivation bei gleichzeitiger Verstärkung der externen Steuerung droht auch diese innere Balance destabilisiert zu werden.

Wirksame belohnungsorientierte Entgeltsysteme dürften somit sowohl die Stabilität der inneren als auch der äußeren Balance von Arbeit und Leben nachhaltig verringern.

6.9 Hohe administrative Kosten

Unmittelbar ergebnisorientierte Entlohnungssysteme sind teuer. Je komplexer eine Tätigkeit wird, desto höher wird der entsprechende individuelle Definitions- und Kontrollaufwand in einem auf Belohnung ausgerichteten System der Verhaltenssteuerung. Schon im Akkordsystem wird der Kontrollparameter "Menge" unzureichend, wenn der Beschäftigte einen qualitativen Gestaltungsspielraum hat, den er zu Gunsten oder zu Ungunsten der Menge (aus-)nutzen kann. Ebenso kann die Steuerung eines Verkäufers über Provisionen nachhaltig die strategische Einführung eines neuen, billigeren Produktes behindern, das eben auch geringere Provisionen für ihn abwirft. Spätestens bei komplexen Tätigkeiten wie der einer Ärztin wird dann auch dem Letzten klar, dass das Entgelt-gekoppeltes Zielsystem im unmittelbaren Widerspruch steht zu dem Anspruch und der Notwendigkeit heutiger Unternehmen, im Wesentlichen selbstständige und eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter zu beschäftigen.

Jeder ernsthafte Versuch, die Tätigkeit der Mitarbeiter über längere Zeit mit Belohnungssystemen zu kontrollieren, wird daher dazu führen, dass der bürokratische Aufwand zur Überwachung der vielen Parameter wachsen wird, ein Aufwand, der dem produktiven Teil einer Unternehmung nicht mehr zur Verfügung steht.

Anbetracht dessen, dass es erheblich einfachere und bessere Mechanismen gibt, seine Mitarbeiter zu motivieren, stellt sich die Frage, ab wann Unternehmen diesen Aspekt ihrer Kultur als wettbewerbsrelevant erkennen.

6.10 Belohnungsorientierte Führungskultur

Wie in Abschnitt 5.3.2 schon angedeutet, dominieren Belohnungsmechanismen, den momentanen Handlungskontext von zielvereinbarungsgesteuerten Führungskräften vor allem in der Wirtschaft. Je höher die Menschen in den Hierarchien der Wirtschaft aufsteigen, desto stärker werden sie den materiellen Belohnungssystemen ausgesetzt (übrigens im Gegensatz zur demokratisch strukturierten Politik!). Auch der Effekt der Dosissteigerung ist damit fest verankert. Während ein amerikanischer Vorstandsvorsitzender 1970 ca. 25 mal mehr verdiente als ein Industriearbeiter (Mur99), waren es im Jahr 2000 etwa 500 mal so viel (KHA⁺02), der größte Teil davon als variable Vergütung. Auch die Entlohnung eines DAX-Vorstandes setzt sich inzwischen zu gut 2/3 aus variablen "Performance-" bezogenen Anteilen zusammen - Tendenz steigend (Koh06).

Das heißt sicherlich nicht, dass alle, die solchen Systemen ausgesetzt sind, im Einzelfall als Abhängige anzusehen sind. Es heißt aber sicherlich zum einen, dass diese Menschen als Gruppe in ihren Handlungsspielräumen deutlich eingeschränkter sind, als sie es ohne diese Belohnungssysteme wären und zweitens, dass sie diese Einschränkungen subjektiv als solche nicht wahrnehmen und sie damit ihre tatsächlichen Handlungsspielräume grob überschätzen. Einen Hinweis auf die eingeschränkte Fähigkeit zur Selbstreflexion von materiell Belohnten gibt die in Abschnitt 3.3.2 zitierte Studie von Judy Cameron et al. (CBP01), in der für bestimmte Arten von Belohnungen eine Diskrepanz zwischen dem spärlicher werdenden spontan selbst gewählten Verhalten und dem geäußerten Eigeninteresse auftrat.

Nach meinem Dafürhalten ist der eigene Spielraum, sich der Wirkung dieser in Entgelt gegossenen Belohnungssysteme zu entziehen begrenzt, v.a. wenn man ihren Einfluss negiert. Die Anfälligkeit des Einzelnen dürfte recht unterschiedlich sein und wie auch bei anderen Süchten wesentlich von einer genetischen Anlage wie auch der Sozialisierung abhängen. Man kann sich jedoch sehr wohl dagegen entscheiden, sich ihnen (vermehrt) auszusetzen, beispielsweise indem man sich gegen die Einnahme gewisser Positionen entscheidet.

Wenn das beruflich soziale Umfeld im heutigen Management wesentlich durch belohnungsorientierte Vergütung geprägt ist, dann ist es nach meinem Dafürhalten wahrscheinlich, dass nur ein kleiner Teil der heutigen Manager ihre Position trotz ihrer Belohnungsresistenz erlangt haben, wohingegen der weitaus größere Teil dieser Menschen gerade wegen ihrer höheren Anfälligkeit dorthin gelangten. Mit anderen Worten ist davon auszugehen, dass es eine rückbezügliche Wechselwirkung zwischen dem sozialen Umfeld und den Persönlichkeitseigenschaften der Führungskräfte gibt, die sich in einem belohnungsorientierten Kontext sehr ungünstig auswirken wird.

7 Resümee

In diesem Artikel habe ich versucht, die unmittelbaren Wirkungen von belohnungsorientierten Vergütungssysteme im beruflichen Kontext aufzuzeigen und zu erklären:

- Leistungssteigerung bei einfachen Tätigkeiten, für die Menschen keine intrinsische Motivation aufbringen.
- Bessere Steuerbarkeit des Menschen.
- Gefährdung der Autonomie bzw. der Selbstständigkeit des Menschen.
- Gefährdung der Gesundheit.
- Verdrängung der intrinsischen Motivation des Menschen.

- Erlernen, dass die unmittelbare Meinung des Belohnenden über die erbrachte Leistung wesentlich mehr zählt als die eigene Meinung.
- Verdrängung der Kooperation zwischen den Kollegen durch Wettbewerb um die Gunst des Vorgesetzten.
- Verschlechterung des Urteilsvermögens - zum einen über sich selbst, als auch systembedingt über andere.
- Behinderung der Personalentwicklung.
- Verstärkung der formalen Elemente im Umgang miteinander und Verlust von Flexibilität.
- Begünstigung einer Kultur des Misstrauens.
- Benachteiligung von Beschäftigtengruppen der Berufsanfänger, Älteren oder auch Teilzeitkräften.
- Verlust von Kreativität und Innovationspotential.
- Hohe administrative Kosten.

7.1 Der ökonomische Rahmen als normative Utopie: Stabilität

Welche dieser Wirkungen erwünscht oder unerwünscht sind, hängt vom jeweilig gewählten Kontext ab. Überlegungen über geeignete bzw. ungeeignete Entgeltformen sind daher ihrem Wesen nach immer auch Überlegungen über den Kontext, also über den Rahmen, in dem Entgeltung stattfindet: Wie soll der Rahmen aussehen, den eine bestimmte Entgeltform stützen soll? Man könnte dieses "Sollen" auch bezeichnen als einen normative utopische Aspekt, der den Überlegungen über Entgeltformen ebenso notwendigerweise innewohnt wie eine realistische Einschätzung der aktuellen Verteilung der sozialen Präferenzen.

Hier habe ich zwei mögliche normativ utopische Rahmen einander gegenüber gestellt: Zum einen den Rahmen des von mir sogenannten Kapital-Radikalismus, der den Menschen per se als Egoisten ohne soziale Präferenz ansieht und den Zweck von Unternehmen einseitig über die als rein materiell angenommenen Interessen der Kapitaleigner definiert. Zum anderen den Rahmen, der den Menschen als selbstständig handelndes soziales Wesen ansieht, der an anderen Menschen ein genuines Interesse haben kann und seine individuelle Selbstständigkeit durch ein adäquates soziales Umfeld gewinnt.

Die Entscheidung zwischen diesen Alternativen ist alles andere als eine individuelle "Geschmacksache". Ganz im Gegenteil habe ich versucht deutlich zu machen, dass die Widersprüchlichkeit des Kapital-Radikalismus, der auf die Steuerungswirkung von belohnungsorientierten Vergütungssystemen angewiesen ist, wesentlich zur Destabilisierung des Wirtschaftssystem - und damit zur Abschaffung seiner eigenen Voraussetzungen - beiträgt. Es ist inzwischen Konsens, dass die Bonussystem der Topetagen wesentlich zur Finanzkrise beigetragen hat, die sich momentan zur weltweiten Wirtschaftskrise ausweitete (z.B. Ste; Neu08).

Die Instabilität von Finanzmärkten ist schon vor 30 Jahren von Charles P. Kindleberger und Robert Aliber beschrieben worden (KA08). In ihrer Neuauflage zählen sie für den Zeitraum 1618-1998 allein 38 solcher Krisen auf. Insofern ist es höchste Zeit, dass man sich Gedanken um ihre bewusste Stabilisierung macht. Die Beseitigung der Bonussystem gehört sicherlich in ein solches Maßnahmenpaket mit hinein.

Eine wesentliche Anforderung an den ökonomischen Rahmen ist daher seine Stabilität. Er muss über eingebaute Gleichgewichtsmechanismen gegenüber Störungen

stabil sein. Dies kann er auf lange Sicht nur sein, wenn er auf einem realistischen Menschenbild fußt. Dieses ist notwendiger Weise der Mensch als selbstständig handelndes soziales Wesen.

7.2 Kontext und Komplexität

Vergütung geschieht in einem komplexen Spannungsfeld von Interessen, Marktgeschehen, Individualpsychologie und moralischen Wertmaßstäben. Jeder Versuch, sie auf scheinbar einfache Dinge wie "Leistungsorientierung" zu reduzieren, macht die Welt wegen der unweigerlichen immanenten Widersprüche nicht einfacher sondern tatsächlich komplexer!

Die Bedeutung von Entgelt ist, wie in Abschnitt 2 beschrieben, nicht fest vorgebar, schon gar nicht durch den Entgeltgeber. Seine Bedeutung ergibt sich erst aus seinem Kontext, wie ihn der Entgeltnehmer versteht. Gleichzeitig ist Entgelt in einem rückbezüglichen Sinne Teil seines eigenen Kontextes.

Seine theoretische Begründung hat der Radikal-Kapitalismus erfahren durch eine unzulässige Vereinfachung, man kann auch sagen durch eine unzulässige Ignoranz gegenüber der Komplexität recht einfacher ökonomischer Fragestellungen, die sich direkt auf die Bedeutung von Geld als Vergütung auswirken. Diese Komplexität ergab sich v.a. aus der komplementären und teilweise rückbezüglichen Beziehung der einzelnen Elemente des Kontextes von Vergütung im Allgemeinen sowie von belohnungsorientierter Vergütung im Besonderen. Dadurch ist es u.U. nicht mehr möglich, wesentlichen Elementen dieses Kontextes einzeln eine vom Kontext unabhängige positive oder negative Bedeutung zuzumessen. Als Beispiele solcher Elemente habe ich u.a. thematisiert:

- Austauschbeziehungen fördern eigentlich soziales Verhalten. Aber im Kontext eines Kapital-Radikalismus können sie auch soziales Verhalten auch behindern.
- Geld kann unabhängig machen und damit Austauschbeziehungen und auch entsprechend prosoziales Verhalten stark fördern. Als Belohnung verstanden kann Geld auch abhängig machen.
- Regeln können Handlungsspielraum ermöglichen aber auch zunichte machen;
- Gute Arbeit wirkt gesundheitsförderlich, schlechte Arbeit macht jedoch krank.

7.3 Glaubwürdigkeit

Man kann zwar Wasser predigen und gleichzeitig selber Wein trinken - nur darüber hinaus noch glaubwürdig zu sein ist leider unmöglich. So kann man nicht glaubwürdig behaupten, ein Unternehmen sei allen Sozialpartnern verpflichtet und gleichzeitig den Vorstand mit mehr als 60% variablen Anteilen auf Umsatz und Rendite einordnen. Genauso wenig kann man nicht glaubwürdig behaupten, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen seien das höchste Gut und gleichzeitig mit einem belohnungsorientierten Entgeltsystem ihre Autonomie gefährden. Ebenso wird man unglaubwürdig, wenn man einerseits extreme Ungleichheiten im Entgelt mit individueller "Leistung" begründet und gleichzeitig die Tatsache unter den Teppich kehrt, dass einerseits die Aufgabenstellung eines jeden Einzelnen wesentlich durch die kollektiv arbeitsteiligen Prozesse bestimmt wird und ihre "Wertigkeit" in weiten Teilen völlig willkürlich ist, gerade weil ihr Wert nicht durch Marktmechanismen festgestellt wird.

Solche Widersprüchlichkeiten schränken nicht nur die Glaubwürdigkeit des Sprechers stark ein, sondern sie legen dem Zuhörer auch den Schluss entweder auf dessen intellektuelle Beschränktheit oder - alternativ - bewusste Irreführung nahe, was wiederum eine gewisse Haltung des Sprechers gegenüber der intellektuellen

Beschränktheit des Zuhörers suggeriert. Im Zweifelsfall wird sich der Zuhörer an dem orientieren, was getan und nicht an dem was gesagt wird.

7.4 Die Problematik der Anreizfunktion von Geld in einem Karrieresystem

Gerade wegen der starken Anreizfunktion von Geld, stellt sich immer die Frage wie man Karriere im Sinne von vermehrter Verantwortung in der Gesellschaft und Entgeltentwicklung koppeln, bzw. entkoppeln sollte. Auch der Slogan "Leistung soll sich wieder lohnen", der belohnungsorientierte Entgeltung polemisch stützen soll, setzt hier an.

Generell sollte meiner Meinung nach der Grundsatz gelten, dass die Anreizfunktion von Entgelt nie systematisch im Vordergrund stehen sollte. Die Eigenschaft "Geld zu wollen" qualifiziert zunächst einmal für keinerlei Tätigkeit, sondern sagt mehr über die Eignung aus, in einem System der indirekten Steuerung wie gewünscht zu jedem Zweck und Unzweck zu funktionieren. Das "Lohnen" von Leistung auf finanzielle und damit tendenziell extrinsische Aspekte zu reduzieren ist ein wesentlicher Fehler belohnungsorientierter Entgeltung.

Im Gehaltsmodell aus Abschnitt 6.6 wird die Entkopplung von Leistung und Entgelt auf der einen Seite und eine gewisse Anreizfunktion von Entgelt auf der anderen Seite durch die Einführung zweier unterschiedlicher Zeitskalen widerspruchsfrei erreicht. Innerhalb einer Berufsrolle findet eine pauschale Gehaltsentwicklung statt, der Wechsel von einer weniger anspruchsvollen Berufsrolle zu einer anspruchsvolleren Berufsrolle, mithin eine in der Regel als Karriere bezeichneter Schritt, kann hingegen mit einer expliziten Entgeltsteigerung einhergehen.

Innerhalb einer Berufsrolle ist damit der für eine stetige Personalentwicklung nötige Freiraum geschaffen. Für den Karrieresprung lassen sich dann in einfacher Weise Wettbewerbsmechanismen einführen. Während für die berufliche Entwicklung innerhalb einer Berufsrolle also kein Leistungsnachweis erbracht werden muss, wäre in diesem Modell für den Karrieresprung ein solcher Nachweis durchaus förderlich. Da der Karrieresprung allerdings in der Regel auf einer anderen Zeitskala als das Tagesgeschäft, also etwa nach mehreren Jahren erfolgt, wird einerseits eher Denken in langfristigen Entwicklungszielen gefördert und andererseits hat der Einzelne genügend Zeit auch gegen äußere Widrigkeiten seine Fähigkeiten zu demonstrieren. Außerdem könnte er oder sie selbst den Zeitpunkt bestimmen, zu dem er oder sie sich dem Wettbewerb aussetzt.

Warum darf die Anreizfunktion von Entgelt in Bezug auf die Karriereentwicklung nicht zu groß sein? Eine Gesellschaft sollte ihr Karrieresystem so konstruieren, dass verantwortliche Positionen an diejenigen Personen vergeben werden, die diese auch mit einer hinreichend großen Wahrscheinlichkeit verantwortlich und mit Kompetenz und intrinsischem Engagement ausfüllen. Die Wettbewerbsmechanismen, die bei der Auswahl von Bewerbern im vorgestellten Modell wirksam werden könnten, stellen ihrer Natur nach Tests dar und sind wie alle anderen Test nicht perfekt. D.h. das Ergebnis wird ganz wesentlich auch von der Vorauswahl der Bewerbermenge geprägt. Ist die Anreizfunktion von Entgelt in Bezug auf Karriere zu dominant, kann auch der beste Test unter Geeigneten nicht den Geeignetsten sondern unter Ungeeigneten nur den am wenigsten Ungeeigneten auswählen.

Tatsächlich begünstigen momentan die materiellen Belohnungssysteme in der Wirtschaft das genaue Gegenteil. Wie in Abschnitt 5.3.2 beschrieben, werden Menschen dort desto stärker materiellen Belohnungssystemen ausgesetzt, je höher sie in den Hierarchien der Wirtschaft aufsteigen. So stabilisiert dieses System sich selbst: Diejenigen, die darüber entscheiden, wie Menschen zu arbeiten haben, werden in ihrer Persönlichkeit langjährig geprägt durch ein System, das die Entstehung persönlicher Überzeugungen begünstigt, ohne externe Anreize wäre der (andere!) Mensch

ein fauler Hund. Das ist schade, da meiner Meinung nach nicht davon auszugehen ist, dass die Besetzung von hochrangigen Positionen in der Wirtschaft in der Tat derart beliebig ist, sondern ebenso von hoher - wenn auch anderer - fachlicher Kompetenz profitieren würde, wie etwa eine Mathematikprofessur.

Es wäre verfehlt, höhere Entgelte für verantwortungsvollere Positionen vollständig abzulehnen. Geld kann durchaus als eine Form der nachhaltigen Anerkennung verstanden werden. Außerdem steht zu erwarten, dass bei geeigneten Selektionsmechanismen, diejenigen Personen, die in verantwortungsvolle Positionen gelangen tatsächlich mit ihrem Geld verantwortungsvoller umgehen und damit im Sinne von John Rawls (Raw71) durch die Besserstellung dieser Menschen es allen anderen auch etwas besser geht. Es ist jedoch unwahrscheinlich, dass dieser Effekt besonders groß ist.

Aber genau diese Mechanismen werden durch belohnungsorientierte Entgeltsysteme verhindert. Polemisch zugespitzt kann man sagen, dass wir uns nicht zu wundern brauchen, wenn ein großer Teil der vermeintlichen gesellschaftlichen Führungselite aus der Wirtschaft durch Spekulationen, Privatjets, Segeljachten oder ganze Autofloten auffällt und sich an der Copacabana langweilt, hingegen ein Mensch mit mittlerem Einkommen dieses erheblich sinnvoller in die Ausbildung seiner Kinder oder den Erwerb von selbst genutztem Immobilienbesitz steckt und seine darüber hinaus freie Zeit als Elternbeirat oder mit einer sonstigen ehrenamtlichen Tätigkeit verbringt.

7.5 Die Anforderungen eines Unternehmens an die Selbstständigkeit seiner Beschäftigten

Man kann umgekehrt auch die Frage stellen, ob Unternehmen heutiger Prägung wirklich selbstständige, intrinsisch motivierte, kreative Mitarbeiter brauchen, wie landauf, landab behauptet wird? Oder ob sie mit mehr oder weniger direkt steuerbaren Mitarbeitern nicht besser bedient sind? Im letzteren Fall wäre der bewusste Einsatz belohnungsorientierter Entgeltung natürlich sinnvoll. Darauf gibt es meiner Meinung nach momentan keine einfache Antwort. Zum einen hängt das von der wettbewerblichen Lage der Unternehmen ab: Solange alle wesentlichen Wettbewerber in einer Marktnische solche Instrumente einsetzen, sind die damit verbundenen Folgen kein Wettbewerbsnachteil. Zum anderen hängt es von der Haltung der Beschäftigten selbst ab. Solange diese ihre eigenen Bedürfnisse nach Selbstbestimmung nicht kollektiv artikulieren und entsprechende Versuche der (indirekten) Steuerung sanktionieren, besteht möglicherweise von Seite des Unternehmers - oder derjenigen, die sich dafür halten - kein Handlungsbedarf. Und nicht zuletzt stellt sich die Frage v.a. in der Hinsicht, ob die Zwecke heutiger Unternehmen derart bestimmt ist, dass selbstständige Menschen sie sich zumindest teilweise zu eigen machen würden. Nur unter dieser Voraussetzung kann ein Unternehmen auf die Steuerung seiner Mitarbeiter verzichten. Auch diese Frage muss heute sehr differenziert je nach Unternehmensform und -Ausrichtung beantwortet werden. Ob diese Voraussetzung aber bei Renditezielen von 20% und mehr noch gegeben sind, bezweifle ich.

8 Was tun?

Belohnungsorientierte Entgeltung ist in praktisch allen großen Industrieunternehmen momentan die Regel, selbst der öffentliche Dienst versucht sich daran, wenn auch mit festgestelltem zweifelhaftem Erfolg (Mü07). Wie kann man hier eine Wendung zum Besseren erreichen?

Dass diese Änderung qua Einsicht des Topmanagements allein von oben kommt ist - abgesehen vom öffentlichen Dienst - meiner Ansicht nach eher unwahrscheinlich.

Das wäre etwa so, wie wenn man den Rauchern die Verfügungsgewalt über die Planung und Durchführung der Antirauchen-Strategie überlassen würde.

Da es um die generelle Ausrichtung des Wirtschaftsrahmens geht, ist eigentlich der Gesetzgeber gefordert: Wenn der Gesetzgeber aktiv würde und belohnungsorientierte Entgeltformen schlicht verbieten würde, wäre der Spuk recht schnell vorbei. Damit wäre mit einem Schlag wohl auch das Problem der irrwitzigen Topmanagement-Vergütung gelöst. Das ist meiner Meinung nach gar nicht so abwegig, sind doch diverse andere Entgeltformen wie etwa Bestechung ebenfalls wegen ihrer gesellschaftlich unerwünschten Wirkungen derart geächtet. Weiterhin wird über das Problem der Topmanager-Vergütung in großen börsennotierten Unternehmen anlässlich ihres Versagens im Zuge der Finanzkrise weltweit diskutiert. In der Rechtsverordnung zum am 20. Oktober beschlossenen Finanzmarktstabilisierungsfondsgesetz (FMS08, §5(2)) wird als eine Bedingung für die Gewährung von Unterstützung eine Überprüfung der Anreizwirkung der Vergütungssysteme auf Angemessenheit genannt und generell eine Vorstandsvergütung von über 500.000€ explizit als “unangemessen” bezeichnet.

Aber im Gegensatz zur Bestechung haben wir es bei belohnungsorientierten Entgeltformen mit Suchtmechanismen zu tun und wenn wir uns die Geschichte des Nikotinkonsums vergegenwärtigen, dann können wir ahnen, wie schwer es sein wird, dieses Joch abzuschütteln.

Tatsächlich hat der Gesetzgeber jetzt schon wesentliche Voraussetzungen geschaffen, um die Auswirkungen und den Einsatz belohnungsorientierter Entlohnung zurückzudrängen. Dazu zählt zunächst einmal die bewusst gemachte Trennung zwischen Dienstvertrag (§611 BGB) und Werkvertrag (§631 BGB). Danach schuldet der Dienstbringer nur den Dienst und nicht den Erfolg, eine Grenze, die gerade mit der unmittelbare Verknüpfung von Ergebnis und Entgelt in einem Arbeitsverhältnis aufgeweicht wird (zur Rechtsnatur von Leistungsentgelten und insbesondere von Zielvereinbarungen und -vorgaben siehe Dei06, Kapitel 3). Demgegenüber hat der Gesetzgeber in der Gestaltung des Arbeitsrechts in bemerkenswerter Weise früh erkannt, dass in einem Dienstverhältnis das Recht nur einen Rahmen darstellt, eine Grenze des Objektivierbaren, während Zusammenarbeit - und damit auch das gewöhnliche Arbeitsverhältnis - wesentlich durch subjektive und damit eher informelle Elemente geprägt ist, die auf freiwilliger Basis gewährt werden und auf die man entsprechend keinen Rechtsanspruch gründen kann.

“Um ein angemessenes Verhältnis der erwarteten Zusatzleistung im Vergleich zu dem erzielbaren Mehrverdienst zu gewährleisten, sowie vor Überforderung und damit auch vor gesundheitlichen Gefahren zu schützen”,

so Gerd Engels et al. (ESTL06, §87(1), Absatz 11 Rn 530), hat der Gesetzgeber für alle Entgeltformen mit einer unmittelbaren Beziehung zwischen “Leistung” und Entgelt ein erweitertes Mitbestimmungsrecht geschaffen, in dem die Beschäftigten im Betrieb nicht nur die Verteilungsgrundsätze sondern auch die Höhe des Entgeltes gleichberechtigt mit dem Arbeitgeber vereinbaren können.

Klug genutzt können diese Mitbestimmungsrechte ebenfalls den Stellenwert von belohnungsorientierten Entgeltformen in Unternehmen erheblich schmälern. Ein erster Schritt ist die gebotene umfassende Offenlegung dieser nach dem Gesetz besonders auszuweisenden Entgeltformen. Spätestens, wenn sich die Rechtsauffassung durchsetzt, dass die unmittelbare Abhängigkeit der jährliche Gehaltserhöhung von einer Leistungsbeurteilung des Vorgesetzten einen Anspruch auf Mitbestimmung auch in der Höhe nach diesem Paragraphen begründet, ist es damit sicherlich rasch vorbei.

Und nicht zuletzt sind die Gewerkschaften aufgefordert, die Interessen der Beschäftigten auf gute Arbeit (Fuc04) vehement durchzusetzen. Das ist erfreulicherweise

schon intensiv der Fall, war doch die IG Metall eine der treibenden Kräfte hinter der Initiative "Gute Arbeit" (EFF⁺07), die inzwischen vom DGB übernommen wurde. Meiner Auffassung nach sollten die Gewerkschaften ihre in der bisherigen Tarifpolitik an die Arbeitgeber gemachten Zugeständnisse hinsichtlich belohnungsorientierter Vergütungselemente nochmals grundsätzlich überdenken.

Damit sind wesentliche Elemente der Zielsetzung und der Strategie vorgezeichnet: Das Ziel ist ein System, in dem die Menschen nach ihren eigenen Maßstäben gut und gerecht bezahlt werden und die die Stabilität ihrer Balance zwischen Arbeit und Leben nachhaltig stärkt. Das Mittel zur Reduktion der Komplexität ist nicht unmittelbare, kurzfristige Ergebnisorientierung und der damit einhergehende Zwang zur Operationalisierung, Steuerung und Kontrolle, sondern Vertrauen ganz im Sinne von Niklas Luhmann (Luh68).

Die Strategie muss durch die Eckpunkte Transparenz und kollektive Auseinandersetzung geprägt sein - und muss die tatsächlichen Randbedingungen berücksichtigen, d.h. insbesondere die Haltung der Menschen. Es will gut überlegt sein, Menschen, die ihre intrinsische Motivation dem schnöden Mammon geopfert haben, von heute auf morgen ihre Belohnungen wegzunehmen. Hier gilt es behutsam vorzugehen und die Menschen mitzunehmen. Gegen den eigenen Willen lässt sich keine Autonomie erzwingen.

Das Mitbestimmungsrecht über die Aufsichtsräte, das Betriebsverfassungsgesetz, sowie die Möglichkeit zur kollektiven Durchsetzung der eigenen Interessen mit Hilfe der Gewerkschaften und der Politik geben den Beschäftigten in Deutschland die nötigen Werkzeuge in die Hand. Carpe diem: Es wird Zeit, diese auch zu nutzen!

Danksagung Meiner Frau danke ich für ihre Geduld, sowie ihre vielen Anregungen bei Durchsicht des Manuskripts. Sollten immer noch Stellen irgendwie belehrend wirken oder unverständlich sein, so muss das an den von mir nachträglich noch gemachten nicht unerheblichen Modifikationen liegen. Ferner danke ich meinen Kollegen der DGB-Betriebsgruppe der SAP AG, für ihre wesentliche Unterstützung sowie ihre manigfaltigen Beiträge.

Literatur

- [Ada97] Scott Adams. *The Dilbert Principle*. United Feature Syndicate, Inc., 1997. Deutsche Übersetzung "Das Dilbert Prinzip", erschienen bei Verlag moderne industrie, 1997.
- [AG05] Mark D. Alicke und Olesya Govorun. The Better-Than-Average Effect. In Mark D. Alicke, David A. Dunning und Joachim I. Krueger, Hrsg., *The Self in Social Judgment*, Seite Chapter 5. Psychology Press, New York, 2005.
- [AO91] Debra J. Aron und Paul Olivella. Bonuses and Penalties as Equilibrium Incentive Devices, with Application to Manufacturing Systems. Discussion Papers 932, Northwestern University, Center for Mathematical Studies in Economics and Management Science, Mai 1991.
- [Bae91] M Baethge. Arbeit, Vergesellschaftung, Identität - Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. *Soziale Welt*, 42(1):6-20, 1991.
- [BAG03] BAG Urteil vom 11. Dez. 2003, 2 AZR 667/02, 2003.
- [BAG07] BAG Urteil vom 12. Dez. 2007, 10 AZR 97/07, 2007.

- [Ban90] Albert Bandura. Self-Regulation of Motivation Through Anticipatory and Self-Reactive Mechanisms. In R.A. Dienstbier, Hrsg., *Perspectives on Motivation, Nebraska Symposium on Motivation 1990*, Seiten 69–164. University of Nebraska Press, 1990.
- [BBK⁺08a] Andreas Boes, Anja Bultemeier, Tobias Kämpf, Kira Marrs und Katrin Trinks. *Gesundheit am seidenen Faden. Innenansichten zu den Herausforderungen der Gesundheitsförderung in der IT-Industrie*. ISF München, 2008.
- [BBK⁺08b] Andreas Boes, Anja Bultemeier, Tobias Kämpf, Kira Marrs und Katrin Trinks. *Gesundheitliche Belastungen in der IT-Industrie. Von der Zeitenwende zu einer neuen Belastungskonstellation. Auftaktveranstaltung des Projekts DIWA-IT*. ISF München, 2008.
- [BCS⁺08] Wolfgang Bödeker, Detlef Chruscz, Reinhold Sochert, Anke Siebeneich, Ralf Jousse, Erike Zoike, Claudia Derks-Witthaus, Ute Westerhoff und Marlies Hommelsen. *BKK Gesundheitsreport, Seelische Krankheiten prägen das Krankheitsgeschehen*. BKK Bundesverband, 2008.
- [BFRS02] Wolfgang Bödeker, Heiko Friedel, Christof Röttger und Alfons Schröer. Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen in Deutschland. BKK Team Gesundheit Abschlussbericht, 2002.
- [BGLW01] Uschi Backes-Gellner, Edward P. Lazaer und Brigitta Wolff. *Personalökonomik*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2001. Original: Personal Economics for Managers, John Wiley & Sons, 1998.
- [BGR⁺08] Bernhard Badura, Wolfgang Greiner, Petra Rixgens, Max Ueberle und Martina Behr. *Sozialkapital: Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg*. Springer Verlag, Berlin Heidelberg, 2008.
- [BHSY00] Sarah E. Bonner, Reid Hastie, Geoffrey B. Sprinkle und S. Mark Young. A review of the effects of financial incentives on performance in laboratory tasks: implication for management accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1):19–64, 2000.
- [Bre05] Thomas Breisig. *Personalbeurteilung - Mitarbeitergespräch - Zielvereinbarungen*. Bund Verlag, 3. Auflage, 2005. Erstauflage 1998.
- [BT06] Andreas Boes und Katrin Trinks. *Theoretisch bin ich frei! Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie*. Hans Böckler Stiftung, Edition Sigma, 2006.
- [Bur06] Matthias Burisch. *Das Burnout-Syndrom*. Springer, Heidelberg, 3. Auflage, 2006.
- [Cam01] Judy Cameron. Negative Effects of Reward on Intrinsic Motivation—A Limited Phenomenon: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (2001). *Review of Educational Research*, 71(1):29–42, 2001.
- [CBP01] Judy Cameron, Katherine M. Banko und W. David Pierce. Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: the myth continues. *The Behavior Analyst*, 24(1):1–44, 2001.
- [Cho59] Noam Chomsky. A Review of B. F. Skinner’s Verbal Behavior. *Language*, 25(1):26–58, 1959.

- [Col04] Mark Colan. Service-Oriented Architecture expands the vision of Web services, Part 1. Characteristics of Service-Oriented Architecture, April 2004. <http://www-106.ibm.com/developerworks/webservices/library/ws-soaintro.html>, Abruf am 2006-07-20.
- [DEDB05] A. E. Dembe, J. B. Erickson, R. G. Delbos und S. M. Banks. The impact of overtime and long work hours on occupational injuries and illnesses: new evidence from the United States. *Occupational and Environmental Medicine*, 62:588–597, 2005.
- [Dei06] Svenja Deich. *Arbeitsvertragliche Gestaltung von Zielvereinbarungen*, Jgg. 36 of *Arbeitsrecht in der Praxis*. Erich Schmidt Verlag, 2006.
- [DFHS08] Thomas Dohmen, Armin Falk, David Huffman und Uwe Sunde. Representative trust and reciprocity: prevalence and determinants. *Economic Inquiry*, 46(1):84–90, 2008.
- [DKR99] Edward L. Deci, Richard Koestner und Richard M. Ryan. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6):627–668, 1999.
- [Dos66] Fjodor Michailowitsch Dostojewski. *Der Spieler: Aus den Aufzeichnungen eines jungen Mannes*. z.B. Reclam (1992), 1866.
- [DR00] E. L. Deci und R. M. Ryan. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55:68–78, 2000.
- [Dri08] Heiner Dribbusch. *WSI-Tarifhandbuch 2008*, Kapitel Streiks in Deutschland – Rahmenbedingungen und Entwicklung ab 1990. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung (WSI), 2008.
- [Dru54] Peter Drucker. *The Practice of Management*. Harper Collins Publishers 1986, New York, 1954.
- [Dö02] K. Dörre. *Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus*. Westdt. Verlag, Opladen, 2002.
- [EFD00] Rebecca Elliott, Karl J. Friston und Raymond J. Dolan. Dissociable Neural Responses in Human Reward Systems. *Journal of Neuroscience*, 20(16):6159–6165, 2000.
- [EFF⁺07] Christoph Ehlscheid, Werner Feldes, Andrea Fergen, Günter Kasch, Klaus Pickshaus und Hilde Wagner, Hrsg. *Handbuch Gute Arbeit*. VSA-Verlag, 2007.
- [EFT96] H.-D. Ebbinghaus, J. Flum und W. Thomas. *Einführung in die mathematische Logik*. Spektrum Akademischer Verlag GmbH, 4. Auflage, 1996.
- [Eic95] J. Eichberger. Spieltheorie und Experimente: Auktionen, Verhandlungen und Koordinationsprobleme. In M.J. Holler, Hrsg., *Ein halbes Jahrhundert Spieltheorie (Homo Oeconomicus 12)*. Accedo-Verlag, München, 1995.
- [ERA07] Tarifvertrag über Entgelte und Ausbildungsvergütungen (ERA) vom 16.05.2007, 2007.

- [ESTL06] Gerd Engels, Ingrid Schmidt, Yvonne Trebinger und Wolfgang Linsenmaier, Hrsg. *Fitting, Betriebsverfassungsgesetz*. Franz Vahlen, München, 2006.
- [FF02] Ernst Fehr und Urs Fischbacher. Why social preferences matter - the effect of non-selfish motives on competition, cooperation and incentives. *The Economic Journal*, 112:C1–33, 2002.
- [FGR93] Robert H. Frank, Thomas Gilovich und Dennis T. Regan. Does Studying Economics Inhibit Cooperation? *Journal of Economic Perspectives*, 7(2):159–172, 1993.
- [FK04] Armin Falk und Michael Kosfeld. Distrust - The Hidden Cost of Control. IEW - Working Papers iewwp193, Institute for Empirical Research in Economics - IEW, 2004.
- [FMS08] Verordnung zur Durchführung des Finanzmarktstabilisierungsfonds-gesetzes (Finanzmarktstabilisierungsfonds-Verordnung - FMstFV). Bundesfinanzministerium, Oktober 2008.
- [FO97] Bruno S. Frey und Margit Osterloh. Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung. *Die Betriebswirtschaft*, 57:307–321, 1997.
- [FO05] Bruno S. Frey und Margit Osterloh. Yes, Managers Should Be Paid Like Bureaucrats. CESifo Working Paper Series, CESifo GmbH, 2005.
- [Fuc04] Tatjana Fuchs. *Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen*. Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2004.
- [GD05] M. Gagné und E. L. Deci. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26:331–362, 2005.
- [GD06] Dr. Thomas Grobe und Hans Dörning. *Gesundheitsreport*. Techniker Krankenkasse, 2006.
- [Gho05] Sumantra Ghoshal. Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1):75–91, 2005.
- [Gil91] Thomas Gilovich. *How We Know What Isn't So: Fallibility of Human Reason in Everyday Life*. The Free Press, New York, 1991.
- [GK87] Richard A. Guzzo und Raymond A. Katzell. Effects of Economic Incentives on Productivity: A Psychological View. In Haig R. Nalbantian, Hrsg., *Incentives, Cooperation and Risk Sharing*, Seiten 107–119. Rowman and Littlechild, Totowa, N.J., 1987.
- [Gof59] Erwin Goffmann. *The presentation of self in everyday life (dt.: Wir alle spielen Theater)*. University of Edinburgh Social Sciences Research Centre, 1959.
- [GR00] Uri Gneezy und Aldo Rustichini. A Fine is a Price. *Journal of Legal Studies*, 29(1):1–17, 2000.
- [Gue09] Francesco Guerrera. Welch condemns share price focus. *Financial Times*, March 12 2009.

- [Has07] Hans-Martin Hasselhorn. Arbeit, Stress und Krankheit. In Andreas Weber, Goerg Hörmann und Yvonne Ferreira, Hrsg., *Psychosoziale Gesundheit im Beruf*, Seiten 47–73. Gentner Verlag, 2007.
- [HBB⁺01] Joseph Henrich, Robert Boyd, Samuel Bowles, Colin Camerer, Ernst Fehr, Herbert Gintis und Richard McElreath. In search of Homo Economicus: Behavioral Experiments in 15 Small-Scale Societies. *American Economic Review*, 91(2):73–79, 2001.
- [HBB⁺05] Joseph Henrich, Robert Boyd, Samuel Bowles, Colin Camerer, Ernst Fehr, Herbert Gintis, Richard McElreath, Michael Alvard, Abigail Barr, Jean Ensminger, Natalie Smith Henrich, Kim Hill, Francisco Gil-White, Michael Gurven, Frank W. Marlowe, John Q. Patton und David Tracer. “Economic man” in cross-cultural perspective: behavioral experiments in 15 small-scale societies. *Behavioral and Brain Sciences*, 28:795–815, 2005.
- [HGG08] B. Herbig, J. Glaser und J. Gunkel. *Kreativität und Gesundheit im Arbeitsprozess. Bedingungen für eine kreativitätsförderliche Arbeitsgestaltung im Wirtschaftsleben*. Forschungsprojekt F 1961, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA), 2008.
- [HI08] Manfred J. Holler und Gerhard Illing. *Einführung in die Spieltheorie*. Springer Verlag, Heidelberg, 2008.
- [HIB03] John Hagel III und John Seely Brown. Creating More Capability: The Emergence of Service-Oriented Architectures. *SAP Design Guild*, 7, 2003. <http://www.sapdesignguild.org/editions/edition7/architectures2.asp>, Abruf am 2006-07-20.
- [HKS⁺06] Peter Hernold, Christina König, Sandra Schulte, Detlef Chruscz und Andreas Großmann. *BKK Gesundheitsreport*. BKK Bundesverband, 2006.
- [HN04] H.M. Hasselhorn und M. Nübling. Arbeitsbedingte psychische Erschöpfung bei Erwerbstätigen in Deutschland. *Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Umweltmedizin*, 39:568–576, 2004.
- [Hol79] Bengt Holstrom. Moral Hazard and Observability. *The Bell Journal of Economics*, 10(1):74–91, 1979.
- [Hun96] Friedrich Hund. *Geschichte der physikalischen Begriffe*. Spektrum Akademischer Verlag, 1996.
- [ICD92] ICD-10. International Classification of Disease, 1992. <http://www.who.int/whosis/icd10/>, Abruf am 2008-2-10.
- [IGA04] *IGA-Report 5, Stellenwert und betriebliche Relevanz psychischer Belastungen bei der Arbeit*. Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften und BKK Bundesverband, 2004.
- [IL08] Karlheinz Ingenkamp und Urban Lissmann. *Lehrbuch der pädagogischen Diagnostik*. UTB Taschenbuch, 6. Auflage, 2008.
- [JM76] Michael C. Jensen und William H. Meckling. Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3:305–360, 1976.

- [JM90] Michael C Jensen und Kevin J Murphy. Performance Pay and Top-Management Incentives. *Journal of Political Economy*, 98(2):225–64, April 1990.
- [JM94] Michael C. Jensen und William H. Meckling. The Nature of Man. *The Journal of Applied Corporate Finance*, Seiten 4–19, Sommer 1994.
- [JRT05] S.A. Johnson, H.E. Jr. Ryan und Y.S. Tian. Executive Compensation and Corporate Fraud. Working Paper E.J. Ourso College of Business Administration, Louisiana State University, 2005.
- [KA08] Charles P. Kindleberger und Robert Z. Aliber. *Manias, Panics, and Crashes*. John Wiley & Sons, 5. Auflage, 2008.
- [KC05] Brian Knutson und Jeffrey C. Cooper. Functional magnetic resonance imaging of reward prediction. *Current Opinion in Neurology*, 18(4):411–417, 2005.
- [KF05] Kornelius Kraft und Felix FitzRoy. Co-Determination, Efficiency, and Productivity. *British Journal of Industrial Relations*, 43:233–247, 2005.
- [KHA⁺02] S. Klinger, Ch. Hartmann, S. Anderson, J. Cavagh und H. Sklar. Executive Excess 2002. http://www.faireconomy.org/files/pdf/Executive_Excess_2002.pdf, Abruf am 2009-02-10, 2002.
- [KN92] R. S. Kaplan und D. P. Norton. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Seiten 71–80, Jan-Feb 1992.
- [Koh98] Alfie Kohn. Challenging Behaviorist Dogma: Myths About Money and Motivation. *Compensation & Benefit Review*, März/April 1998.
- [Koh99] Alfie Kohn. *Punished by Rewards. The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes*. Boston: Houghton Mifflin, 2. Auflage, 1993/1999.
- [Koh06] Nicole Kohnert. Bezüge der Topmanager steigen kräftig. *Financial Times Deutschland vom 31.März 2006*, 2006.
- [Kru08] Paul R. Krugmann. *Nach Bush. Das Ende der Neokonservativen und die Stunde der Demokraten*. Campus Verlag, 2008.
- [KT79] D. Kahneman und A. Tversky. Prospect Theory: an analysis of Decision under risk. *Econometrica*, 47:263–291, 1979.
- [KU06] Kornelius Kraft und Marija Ugarkovic. Profit Sharing and the Financial Performance of Firms: Evidence from Germany. *Economics Letters*, 92:333–338, 2006.
- [Lar99] H. Largo, Remo. *Kinderjahre, Die Individualität des Kindes als erzieherische Herausforderung*. Piper, München, Zürich, 1999.
- [Laz96] Edward P. Lazear. Performance Pay and Productivity. NBER Working Papers 5672, National Bureau of Economic Research, Inc, Juli 1996.
- [LL02] E. A. Locke und G.P. Latham. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. A 35-year odyssey. *Am Psychol.*, 57(9):705–17, 2002.

- [Luh68] Niklas Luhmann. *Vertrauen - ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. UTB, Stuttgart, Neuauflage 2000, 1968.
- [Mau05] Phillipp Mausshardt. Der gute Riese. *TAZ vom 19.Dez.2005*, 2005.
- [ME76] Karl Marx und Friedrich Engels. Das Kapital III. In *Marx, Engels Werke*, Jgg. 25. Dietz, Berlin, 4. Auflage, 1976.
- [MMW05] Michael C. Meckling, Kevin C. Murphy und Eric G. Wruck. CEO Pay ... and how to fix it. Negotiation, Organizations and Markets Research Paper Series, Harvard Business School NOM Research Paper No. 04-28, 2005.
- [MOMR08] Dr. Allyson McCollam, Chris O’Sullivan, Maarit Mukkala und Paula Rowe. *Mental Health in the EU. Key Facts, Figures, and Activities*. Directorate-General for Health and Consumers of the European Union, 2008.
- [MR90] Paul Milgrom und John Roberts. The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization. *American Economic Review*, 80(3):511–28, 1990.
- [MSD03] Angelo Maravita, Charles Spence und Jon Driver. Multisensory Integration and the Body Schema: Close to Hand and Within Reach. *Current Biology*, 13:531–539, 2003.
- [Mur99] K.J. Murphy. Executive Compensation. In O. Ashenfelter und D. Card, Hrsg., *Handbook of Labour Economics*, Seiten 2485–2563. Elsevier, Amsterdam, 1999.
- [MV02] Manfred Moldaschl und Günter G. Voß, Hrsg. *Subjektivierung von Arbeit*. R. Hampp, München, 2002.
- [Mü07] Holger Mühlenkamp. "Leistungsentgelte" im öffentlichen Sektor - Praxis, Theorie und Empirie. In Brüggemeier. M., R. Schauer und K. Schedler, Hrsg., *Controlling und Performance Management im öffentlichen Sektor*, Seiten 61–69. Bern u.a., 2007.
- [Neu08] Renate Neubäumer. Ursachen und Wirkungen der Finanzkrise – eine ökonomische Analyse. *Wirtschaftsdienst*, 88(11):732–740, 2008.
- [NG06] Michael Nippa und Jens Grigoleit. Corporate Governance ohne Vertrauen? Ökonomische Konsequenzen der Agency-Theorie. Freiburger Arbeitspapier #1/2006. Bericht, Technische Universität Bergakademie Freiberg, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2006.
- [NRJS05] Freidhelm Nachreiner, Britta Rädiker, Daniela Janßen und Carsten Schomann. *Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen der Dauer der Arbeitszeit und gesundheitlichen Beeinträchtigungen - Ergebnisse einer Machbarkeitsstudie*. Gesellschaft für Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologische Forschung GAWO, 2005.
- [NS05] Martin A. Nowak und K. Sigmund. Evolution of indirect reciprocity. *Nature*, 437(27):1291–1297, 2005.
- [NZA85] Ruhegehalt aufgrund betrieblicher Übung. *Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht*, 1985.

- [ODF⁺03] John P. O’Doherty, Peter Dayan, Karl Friston, Hugo Critchley und Raymond J. Dolan. Temporal Difference Models and Reward-Related learning in the Human Brain. *Neuron*, 28:329–337, 2003.
- [Old58] J. Olds. Satiation effects in self-stimulation of the brain. *J. Comp. Physiol. Psychol.*, 51:675–678, 1958.
- [PBQ06] Kerstin Preuschoff, Peter Bossaerts und Steven R. Quartz. Neural Differentiation of Expected Reward and Risk in Human Subcortical Structures. *Neuron*, 51:381–390, 2006.
- [PG00] Stefan Poppelreuter und Werner Gross, Hrsg. *Nicht nur Drogen machen süchtig: Entstehung und Behandlung von stoffungebundenen Süchten*. BeltzPVU, 2000.
- [Pre99] Canice Prendergast. The provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, 37:7–63, 1999.
- [RAP⁺02] J.E. Rossouw, G.L. Anderson, R.L. Prentice, A.Z. LaCroix, C. Kooperberg, M.L. Stefanick, R.D. Jackson, S.A. Beresford, B.V. Howard, K.C. Johnson, J.M. Kotchen, J. Ockene und Writing Group for the Women’s Health Initiative Investigators. Risks and benefits of estrogen plus progestin in healthy postmenopausal women: principal results From the Women’s Health Initiative randomized controlled trial. *JAMA*, 2002.
- [Raw71] John Rawls. *A Theory of Justice*. The Belknap Press of Harvard University Press, 1971. Deutsche Übersetzung von Hermann Vetter bei Suhrkamp.
- [Rei01] Johannes Reich. Über Struktur oder das Verhältnis der Teile zum Ganzen. *Philosophia Naturalis*, 38(1):37–69, 2001.
- [Rei09] Johannes Reich. Processes and their interactions. *submitted*, 2009.
- [Ren07] Simon Renaud. Dynamic Efficiency of Supervisory Board Co-determination in Germany. *LABOUR*, 21(4-5):689–712, 2007.
- [RO08] K. Rost und M. Osterloh. Management fashion Pay-for-Performance. In M. Vartiainen, C. Antoni, X. Baeten, N. Hakonen, R. Lucas und T. Thierry, Hrsg., *Reward Management – Facts and Trends in Europe*, Seiten 139–163. Papst, 2008.
- [Sho08] Daniel Sholler. *SOA User Survey: Adoption Trends and Characteristics*. Gartner Group, 2008.
- [Sig96] Johannes Sigrist. *Soziale Krisen und Gesundheit*. Hogreve, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle, 1996.
- [Ski53] Burrhus F. Skinner. *Science and Human Behavior*. New York: The Free Press, 1953. deutsch: Wissenschaft und menschliches Verhalten, Kindler, München 1973.
- [SL91] Jean-Jacques E. Slotine und Weiping Li. *Applied Nonlinear Control*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1991.
- [SN96] R. W. Schulte und Y. V. Natis. *”Service-Oriented” Architectures, Part 1*. SPA-401-068, Gartner Group, 1996.

- [Ste] Peer Steinbrück. Regierungserklärung des Bundesministers der Finanzen, Peer Steinbrück, zur Lage der Finanzmärkte vor dem Deutschen Bundestag am 25. September 2008 in Berlin.
- [Sve80] Ola Svenson. Are We All Less Risky and More Skillful Than Our Fellow Drivers? *Acta Psychologica*, 47:143–148, 1980.
- [Tay11] Frederick W. Taylor. *The Principles of Scientific Management*. Harper Bros., New York, 1911.
- [Tho98] E. L. Thorndike. Animal Intelligence: An Experimental Study of the Associative Processes in Animals. *Psychological Review, Monograph Supplements*, 2(8), 1898.
- [Tri07] Benjamin Triebe. Schlecker ist teuer. *FAZ vom 9.Okt.2007*, 2007.
- [TVo05] *Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD)*. Ver.di, 2005.
- [Ueb99] Gerd R. Ueberschär, Hrsg. *Der Nationalsozialismus vor Gericht. Die alliierten Prozesse gegen Kriegsverbrecher und Soldaten 1943-1952*. Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main, 1999.
- [Unb93] Rolf Unbehauen. *Systemtheorie*. R. Oldenbourg Verlag München Wien, 6. Auflage, 1993.
- [Unw04] Unwort des Jahres 2004. <http://www.unwortdesjahres.org/2004.html>, Abruf am 2007-10-14, 2004.
- [vNM90] Johann von Neumann und Oskar Morgenstern. *Spieltheorie und ökonomisches Verhalten*. University Press, 3. Auflage, 1990.
- [Wat13] John B. Watson. Psychology as the behaviorist views it. *Psychological Review*, 20:158–177, 1913.
- [WDS01] Pascale Waelti, Anthony Dickinson und Wolfram Schultz. Dopamine responses comply with basic assumptions of formal learning theory. *Nature*, 412(5):43–48, 2001.
- [Wei89] Rudolf Weiss. *Leistungsbeurteilung in den Schulen - Notwendigkeit oder Übel? Problemanalysen und Verbesserungsvorschläge*. Jugend und Volk Verlag, Wien/München, 1989.
- [Wis02] Roy A. Wise. Brain Reward Circuitry: Insights from unsensed incentives. *Neuron*, 36:229–240, 2002.
- [WV04] Lawrence Wilkes und Richard Veryard. Service-Oriented Architecture: Considerations for Agile Systems, April 2004. <http://msdn.microsoft.com/library/en-us/dnmaj/html/aj2service.asp>, Abruf am 2006-07-20.
- [WW95] G. Werle und T. Wandres. *Auschwitz vor Gericht. Völkermord und bundesdeutsche Strafjustiz*. Beck'sche Reihe Nr. 1099, München, 1995.