



Demotivieren leichtgemacht

Leistungsanreize in Unternehmen richten oft mehr Schaden als Nutzen an. Was daraus für die Personalpolitik folgt.

NORBERT HÄRING | FRANKFURT

Seit 1947 repariert die Safelite Autoglass Corporation in den Vereinigten Staaten defekte Windschutzscheiben – meist innerhalb von 24 Stunden. Bis Mitte der neunziger Jahre ging es dennoch recht gemächlich zu in dem Unternehmen. Dann kam eine neue Führungsmannschaft und stellte das Vergütungssystem um. Die Arbeiter bekamen keinen Stundenlohn mehr, sondern wurden pro installierte Windschutzscheibe bezahlt.

Das Ergebnis: In der Zeit, die ein Arbeiter zuvor für den Austausch von zwei Windschutzscheiben brauchte, schaffte er danach drei. Der amerikanische Personalökonom Edward Lazear, der die Aktion wissenschaftlich begleitete, stellte fest: Etwa die Hälfte des Produktivitätsgewinns ging darauf zurück, dass sich die Arbeiter mehr beeilten. Die andere Hälfte resultierte daraus, dass sich langsamere Arbeiter nach und nach andere Jobs suchten. Schnelle Arbeiter fanden das Angebot der Firma besonders attraktiv und waren leichter anzuwerben als vorher.

Für Lazear ist das ein Musterbeispiel dafür, wie das noch relativ junge Forschungsfeld Personalökonomie zu ihren Erkenntnissen kommt und die Personalführungspraxis befruchtet. „Ein Grundstein der Theorie der Personalökonomie ist, dass Arbeiter auf Anreize reagieren“, stellt Lazear fest.

Mit solch leuchtenden Beispielen und der theoretischen Unterfütterung durch Ökonomen im Gepäck zogen Unternehmensberater übers Land und überzeugten ihre Kunden von den Vorzügen von Anreizsystemen mit variabler Vergütung, die die Beschäftigten zu Höchstleistungen anspornen sollen. Dass die Arbeitsabläufe bei Safelite anders sind als bei den meisten anderen Unternehmen, wurde dabei oft ignoriert.

Heute ist bei vielen Unternehmenskern und Personalverantwortlichen Ernüchterung eingetreten. „Wir haben Systeme gesehen, die systematisch zumindest Zufriedenheit und vermutlich auch Motivation in der Belegschaft im großen Stil zerstören“, erzählt der Kölner Ökonom Axel Ockenfels, der über die Optimierung von Anreizsystemen forscht. „Viele gut gemeinte Anreizsysteme, für Arbeiter wie für Manager, schaden mehr, als sie nutzen“, stellt er fest. Eine Umfrage der Personalberatung Hewitt Associates bei 350 Unternehmen ergab, dass über vier Fünftel der Personalverantwortlichen der Meinung waren, ihre leistungsabhängigen Vergütungsmodelle seien mäßig bis gar nicht erfolgreich in Bezug auf die angestrebten Ziele.

„Viele gut gemeinte Anreizsysteme schaden mehr, als sie nutzen.“

Axel Ockenfels, Universität Köln

Der Kölner Betriebswirt Dirk Sliwka, der führende deutsche Personalökonom, berichtet von richtiggehenden Zyklen in den Unternehmen. Diese folgten stets ähnlichen Mustern: Zunächst würden allgemeine Bonuszahlungen eingeführt. Dann wollten die Leistungsstärkeren höhere Boni, weshalb Beurteilungen oder objektive Erfolgskriterien eingeführt würden. Daraufhin komme es zu einer Inflation von guten Noten, was neue Unzufriedenheit bei den Leistungsstärkeren schaffe, weshalb die Unternehmensführung die beurteilenden Vorgesetzten zur Differenzierung zwingt. Weil nun jeder sehe, was der andere bekommt, und sich durch niedrigere Boni als der Kollege abgestraft und missachtet fühlt, steige die Unzufriedenheit erneut.

Andere Motivationen wie Fairness, Zusammenarbeit und Stolz auf die eigene Leistung werden verdrängt. Das macht nichts, wenn die Bedingungen für leistungsabhängige Bezahlung so ideal sind wie im Fall

Dann vielleicht doch lieber wieder gleiche Boni für alle.

Ein Problem der Anreizsysteme der ersten Generation liegt darin, dass sie – ebenso wie die traditionelle Personalökonomie – auf dem überholten Menschenbild des Homo oeconomicus aufbauen, der strikt seinen materiellen Eigennutz maximiert und ohne spezielle Anreize nur so viel arbeitet, wie er unbedingt muss. Wenn jedoch Arbeitnehmer, vom Arbeiter bis zum Vorstandsvorsitzenden, eine innere Motivation zu guten Leistungen haben und ihre Versprechen einhalten wollen, wenn sie nicht allein auf ihre eigene Position achten, sondern auch darauf, wie sie im Verhältnis zu ihren Kollegen behandelt werden, dann können unerwartete Effekte von finanziellen Anreizsystemen auftreten. So wie psychologische Aspekte menschlichen Verhaltens in die Ökonomie im Allgemeinen Einzug gehalten haben, so befruchten sie zunehmend auch die Forschung in Sachen Personalökonomie.

Inzwischen haben Forscher erkannt: Wenn ein Unternehmen individuelle finanzielle Leistungsanreize setzen möchte, dann sollte es sich ganz sicher sein, dass es den Beitrag des Einzelnen zum Erfolg vollständig und richtig messen kann.

Denn es bekommt wahrscheinlich genau das, was es gesondert bezahlt – und nichts anderes mehr. „Wenn man Anreize setzt, verhalten sich die Menschen tatsächlich so, dass sie gemäß diesen Anreizen optimieren“, stellt Dirk Sliwka fest.

Im Zuge der aktuellen Finanzkrise stellte sich tatsächlich heraus, dass Händler und Vorstände der großen Investmentbanken jahrelang millionenschwere Boni für windige Geschäfte mit Hypothekenanleihen kas-

siert hatten, die ihren Arbeitgebern später Milliardenverluste bescherten. Und Vertreter von Hypothekenfinanzierern, die nach dem Volumen ihrer Abschlüsse bezahlt wurden, schwätzten Millionen Amerikanern Immobilienkredite auf, die diese sich nicht leisten konnten.

Wenn der Output des Einzelnen nicht so eindimensional und leicht erkennbar ist, dann wird die Sache schwierig. So haben die Ökonomen Richard Freeman und Morris Kleiner in einer Fallstudie bei einem Schuhproduzenten festgestellt: Nach der Einführung einer fixen Vergütung je Stunde sank zwar die Produktivität, das Unternehmen machte aber trotzdem höhere Gewinne. Die Erklärung: Der Profit hängt nicht nur von der Anzahl der produzierten und verkauften Schuhe ab, sondern auch von deren Qualität und den Produktionskosten. Und diese wichtigen Nebenziele behielt die Belegschaft besser im Blick, wenn sie nicht über Akkordvorgaben einseitig auf Menge getrimmt wurde.

In der Finanzbranche hatte die Missachtung solcher Erkenntnisse fatale Konsequenzen. Bankmanager anhand eines geschäftsabhängigen Bonusplans zu bezahlen sei ein Fehler, schrieben Lazear und seine Koautorin Kathryn Shaw in einem Überblicksartikel für das „Journal of Economic Perspectives“ im Jahr 2007. Ob Bankvorstände die richtigen Entscheidungen getroffen haben, lasse sich erst viel später beurteilen, argumentierten die Wissenschaftler.

Im Zuge der aktuellen Finanzkrise stellte sich tatsächlich heraus, dass Händler und Vorstände der großen Investmentbanken jahrelang millionenschwere Boni für windige Geschäfte mit Hypothekenanleihen kas-

siert hatten, die ihren Arbeitgebern später Milliardenverluste bescherten. Und Vertreter von Hypothekenfinanzierern, die nach dem Volumen ihrer Abschlüsse bezahlt wurden, schwätzten Millionen Amerikanern Immobilienkredite auf, die diese sich nicht leisten konnten.

Patentrezepte gebe es bei Vergütungssystemen nicht, betont Sliwka. „Wichtig ist vor allem, nicht in Zyklen zu verfallen und bei Problemen jeweils hart gegenzusteuern.“ Es komme darauf an, „durch behutsames Optimieren den richtigen Mix der Instrumente zu finden“. Generell sollte ein gutes Vergütungssystem aus mehreren Bausteinen bestehen. Dort, wo Leistung messbar ist, sollte man sie messen und zu einem Maßstab für Bonuszahlungen machen – aber nicht zum alleinigen. Ergänzen sollten „weiche“ Faktoren wie Teambereitschaft, Nachhaltigkeit und Ähnliches bewertet werden, am besten nicht durch einen einzelnen Vorgesetzten, sondern durch ein Panel von Managern. Dieses System hat General Electric erfolgreich eingesetzt und bekanntgemacht.

Ockenfels stellte zudem fest: „Ad-hoc-Boni für besondere Leistungen sind eines der wirksamsten Instrumente, um die Motivation zu steigern.“ Deshalb sollte seiner Ansicht nach jedes Unternehmen einen Topf für solche Sondervergütungen haben.

UNSERE THEMEN

MO ÖKONOMIE

DI ESSAY

MI GEISTESWISSENSCHAFTEN

DO NATURWISSENSCHAFTEN

FR LITERATUR

WISSENSWERT

Warum Sie Steve Jobs nicht überschätzen sollten

OLAF STORBECK | DÜSSELDORF

Es ist ein ausgewachsener Personenkult, den die Öffentlichkeit um die Gründer besonders erfolgreicher Unternehmen macht. Apple ohne Steve Jobs? Schon Gerüchte über Gesundheitsprobleme von Jobs reichen, um die Apple-Aktie auf Talfahrt zu schicken. Microsofts Aufstieg ohne Bill Gates? Undenkbar. Amazon.com ohne Jeff Bezos? Irrend so eine Internetklitsche.

„Mit einer guten Geschäftsidee und schlechtem Management kannst du nur auf die Nase fallen – mit einer lausigen Idee und einem wenig beizusteuern. Zwar haben Ökonomen dank Joseph Schumpeter erkannt: Das Unternehmertum ist ein wichtiger Faktor für die langfristige wirtschaftliche Entwicklung eines Landes. Aber ist es vor allem die richtige Geschäftsidee, die ein neues Unternehmen erfolgreich macht? Oder zählt vor allem die Unternehmerpersönlichkeit?“

Diese Frage ist weitgehend ungeklärt – schließlich ist die Bedeutung der einzelnen Faktoren empirisch extrem schwer sauber zu trennen. Würde man einfach gründergeführte mit anderen Unternehmen vergleichen, so müsste man mit der Möglichkeit rechnen, dass sich die beiden Gruppen systematisch unterscheiden, weil der Gründer eben nicht zufällig entscheidet, ob er das Unternehmen führen will.

Der norwegische Ökonom Hans Hvide, Professor an der Business School der University of Aberdeen, hat einen Weg für einen methodisch sauberen Vergleich gefunden. Er konzentriert sich auf Start-ups, in denen der Gründer unerwartet stirbt. Seine Hypothese lautet: Wenn der Erfolg der Firma stark von der Person des Gründers abhängt, dann müssten die Geschäfte nach dessen Tod spürbar schlechter laufen. Als Kontrollgruppe zieht Hvide ähnliche Start-ups heran, deren Gründer sich guter Gesundheit erfreuen und die ihr Unternehmen weiterführen.

Grundlage seiner Studie sind detaillierte Daten zu norwegischen Firmen – hauptsächlich Unternehmen aus der IT-Branche und dem verarbeitenden Gewerbe, die der Ökonom aus drei verschiedenen Quellen recherchiert und zusammengefügt hat. Für 6800 Firmen, die zwischen 1996 und 2003 von 12.500 Norwegern gegründet wurden, stellte Hvide auf diese Weise genaue Zahlen zur jährlichen Umsatz- und Ertragsentwicklung vor.

Zudem hat er viele Informationen über die persönlichen Lebensumstände der Gründer. Dabei profitierte der Forscher von den norwegischen Steuergesetzen. Weil dort kein Steuergeheimnis existiert, konnte er Alter, Geschlecht, Ausbildung, Einkommen und Vermögen jedes einzelnen Unternehmensgründers in Erfahrung bringen.

181 der Entrepreneure in Hvides

Datensatz sind in den ersten Jahren der Selbstständigkeit gestorben – die meisten von ihnen im Alter zwischen 45 und 65 Jahren. Ihr Unternehmen bestand zum Todeszeitpunkt im Schnitt gut drei Jahre.

Hvide stellte Erstaunliches fest: Die meisten Firmen haben des Ablebens ihres Gründers mehr oder weniger unbeschadet überstanden. Deutliche Unterschiede gegenüber Firmen mit – bis auf den Tod des Gründers – ähnlichen Charakteristika existieren nicht. So liegt die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen sechs Jahre nach seinem Start noch existiert, bei Firmen mit verstorbenen Gründern bei 60 Prozent. In der Kontrollgruppe sind es 61 Prozent. Auch Umsatz, Gewinn und Mitarbeiterzahl beider Gruppen entwickelten sich so wie früher. Die Ergebnisse haben auch Bestand, wenn man sich auf Unternehmen konzentriert, denen ein Mehrheitseigentümer wegstirbt.

Bemerkenswert an diesen Ergebnissen ist, dass den betroffenen Unternehmen nicht nur die Führung verlorengeht, sondern dass dies auch noch ohne die Möglichkeit einer geordneten Übergabe geschieht – eigentlich ein zusätzlicher Grund dafür, eine Beeinträchtigung der Überlebenschance des Unternehmens zu erwarten.

Die Bedeutung der Gründerpersönlichkeit für den Geschäftserfolg eines neuen Unternehmens werde vermutlich überschätzt, lautet daher das Fazit des Ökonomen. „Junge Firmen scheinen weit weniger von ihrem Gründer abhängig zu sein, als man gemeinhin erwarten würde“, schreibt Hvide.

Die entscheidende Phase, in der es auf den Gründer ankomme, liege offenbar vor Beginn der eigentlichen Geschäftstätigkeit – in dem Moment, in dem der künftige Geschäftsmann seine unternehmerische Vision entwickelt.

Ist die Marktnische erst einmal erkannt und das Geschäftsmodell entwickelt, kommt es im Tagesgeschäft nicht mehr groß auf ihn an. „Nachdem die Firma existiert, scheint der Gründer austauschbar zu sein“, schreibt Hvide.

Er zieht eine Analogie zu Pferderennen: Für den Erfolg sei vor allem das Pferd entscheidend – der Reiter dagegen sei eher nebensächlich. Was Steve Jobs, Bill Gates und Co. also vor allem auszeichnet, ist, das richtige Pferd entdeckt zu haben.

„The Horse or the Jockey? Evidence from Nascent Firms Where a Founder Dies“ von Hans K. Hvide, Working Paper (Mai 2008)

Kostenloser Download der Studie über www.handelsblatt.com/oekonomie

Ein Hauch von Davos in der Holsteinischen Schweiz

Global Economic Symposium führt Politiker, Wissenschaftler und Unternehmer zusammen

DORIT HESS | SCHLOSS PLÖN

Die Weltwirtschaft ist krank, sie leidet unter „Globalklerose“. Diese Diagnose stammt von Dennis Snower, Chef des Kieler Instituts für Weltwirtschaft (IfW). Was er damit meint: „Die mangelnde Bereitschaft, staatenübergreifend an einem Strang zu ziehen.“ Und die ist heute weiter verbreitet als in den 70er- und 80er-Jahren. Als damals Staaten der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft nicht bereit waren, nationale Kompetenzen abzugeben, nannte Herbert Giersch, der in diesen Jahren das traditionsreiche Kieler Institut geleitet und maßgeblich geprägt hat, dies noch „Eurosclerose“.

Bis heute sind die Probleme keineswegs kleiner geworden, meint Snower – und die Ambitionen seines Hauses sind groß: Die Denkfabrik hatte gemeinsam mit dem Land Schleswig-Holstein Ende vergangener Woche zum ersten „Global Economic Symposium“ (GES) in das Schloss Plön in der Holsteinischen Schweiz eingela-

den. Mehr als 400 Experten aus Politik, Wirtschaft und vor allem der Wissenschaft waren der Einladung gefolgt, um Antworten auf große Fragen zu finden. Wie reagieren wir auf den Klimawandel? Wie schaffen wir ein gerechtes und effizientes Sozialsystem? Wie gelingt der soziale Wandel? Und wie profitieren alle von der Globalisierung?

Wie schwierig es den Teilnehmern fiel, gemeinsame Lösungen zu finden, zeigte sich gleich bei einer der ersten Fragen, die auf der Plöner Tagesordnung stand: Wie können Industrieländer verhindern, dass im Zuge der Globalisierung immer mehr Jobs in das billigere Ausland verlagert werden? Möglichst vielen Menschen eine akademische Ausbildung ermöglichen, sagten die einen. Andere zweifelten genau das an: weil neue Kommunikationstechnologien wie das Internet längst dazu geführt haben, dass ehemals nicht handelbare Dienstleistungen wie die Analyse von Röntgenbildern andernorts bearbeitet werden können. Ihr Lö-



Schleswig-Holsteins Ministerpräsident Peter Harry Carstensen (links) und Dennis Snower in Plön. Snowers IfW hat das Symposium ins Leben gerufen.

sungsvorschlag: die Ausbildung personennaher Dienstleistungen stärken.

Einigkeit herrschte dagegen im Hinblick auf eine der aktuellsten Fragen: die internationale Finanzmarktkrise. Das wiederholte Auftreten solcher Krisen seit Beginn der 90er-Jahre habe deutlich gemacht, dass die institutionellen Rahmenbedingungen für den internationalen Finanzsektor reformbedürftig seien. Insbesondere die jüngste, die US-Hypothekenkrise mit ihren weltweiten Auswirkungen, sahen sie als Indiz dafür, dass das Zusammenwirken von Geschäftsbanken, Finanzintermediären, Ratingagenturen und staatlichen Aufsichtsbehörden oftmals undurchschaubar sei.

Der Plöner Plan: Die Regulierung der internationalen Finanzmärkte sollte einfacher werden und obendrein einheitlicher und besser koordiniert. Und weil die traditionellen Grenzen zwischen Banken, Wertpapierhandel und Versicherungen zunehmend verwischen und sich

große länderübergreifende Finanzkonglomerate gebildet hätten, müsse die Finanzaufsicht angepasst werden.

Ist der Anspruch der Tagung erreichbar, Lösungsansätze aufzuzeigen und deren Umsetzung zu erwarten? Bruno Frey, der bekannt dafür ist, dass er sich für die Einmischung forschungstarker Ökonomen in die Politik stark macht, ist optimistisch: „Viele wissenschaftliche Tagungen verlieren es völlig aus den Augen, pra-

Das Symposium

Die Idee

Die Veranstalter des Global Economic Symposium wollen auf weltwirtschaftliche Fragen Antworten geben. Um lösungsorientiert diskutieren zu können, mussten alle Teilnehmer vor der Konferenz ihre Vor-

schläge einreichen. Die gesammelten Plöner Einsichten sollen als „Global Economic Solutions“ veröffentlicht werden.

Die Gäste

Mehr als 400 Wissenschaftler, Politiker und

Unternehmer waren in Plön dabei, darunter Telekom-Chef René Obermann, Ökonomie-Nobelpreisträger George Akerlof, die EU-Kommissare Joaquín Almunia und Danuta Hübner und Altbundeskanzler Helmut Schmidt.