

Das Lohn-Dilemma

Je mehr Münzen man oben hineinsteckt,
desto mehr Kaugummis kommen unten heraus.
Automaten funktionieren so,
Menschen nicht.

Deshalb führt mehr Geld auch nicht automatisch
zu mehr Leistung.

Text: Ralf Grötter Illustration: Ika Künzel

- „Wenn ich Erfolg habe, möchte ich auch gut bezahlt werden.“
So spricht der Porsche-Chef Wendelin Wiedeking. Er verdient angeblich um die 100 Millionen Euro im Jahr. Und damit einige Tausend Mal so viel wie Kranken- und Altenpfleger oder Erzieher, die auch gute Arbeit leisten. Sind solche Unterschiede gerechtfertigt? Diese Frage führt zu einer weiteren fundamentalen Frage: Was bewirken eigentlich unterschiedlich hohe Gehälter?

Leistung, so eine verbreitete Annahme, steht und fällt mit dem Lohn. Bezahlen wir Pfleger und Erzieher besser, bekämen wir auch bessere Pfleger und Erzieher, so der naheliegende Gedanke. Nur könnte bessere Bezahlung allerdings auch dazu führen, dass der Beruf des Krankenpflegers für Menschen attraktiv würde, die nicht die nötige Motivation dafür mitbringen. Genau das hat ein Professor der University of London vor einiger Zeit in einem Aufsatz behauptet und aus dem Gedanken sogar ein Modell entwickelt, das erklären soll, warum in Berufen, für die man nach gängiger Meinung eine „Berufung“ braucht, die Gehälter nicht steigen.

Völlig abwegig? Wer nicht glauben mag, dass Geld auch demotivieren kann, sollte einmal einen Blick in die Wirtschaftsgeschichte werfen.

Eine Physik des arbeitenden Menschen

Vor fast hundert Jahren veröffentlichte der Organisationsforscher Frederick Winslow Taylor sein Buch „Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung“. Es hat unsere Welt verändert wie nur wenige andere Bücher. „Arbeiter gehorchen ähnlichen Gesetzen wie Teile einer Maschine“, behauptete Taylor. Sein Buch war eine Physik des arbeitenden Menschen.

Einer von Taylors Lesern war der US-amerikanische Autobauer Henry Ford. Er nahm sich dessen Grundsätze zu Herzen.

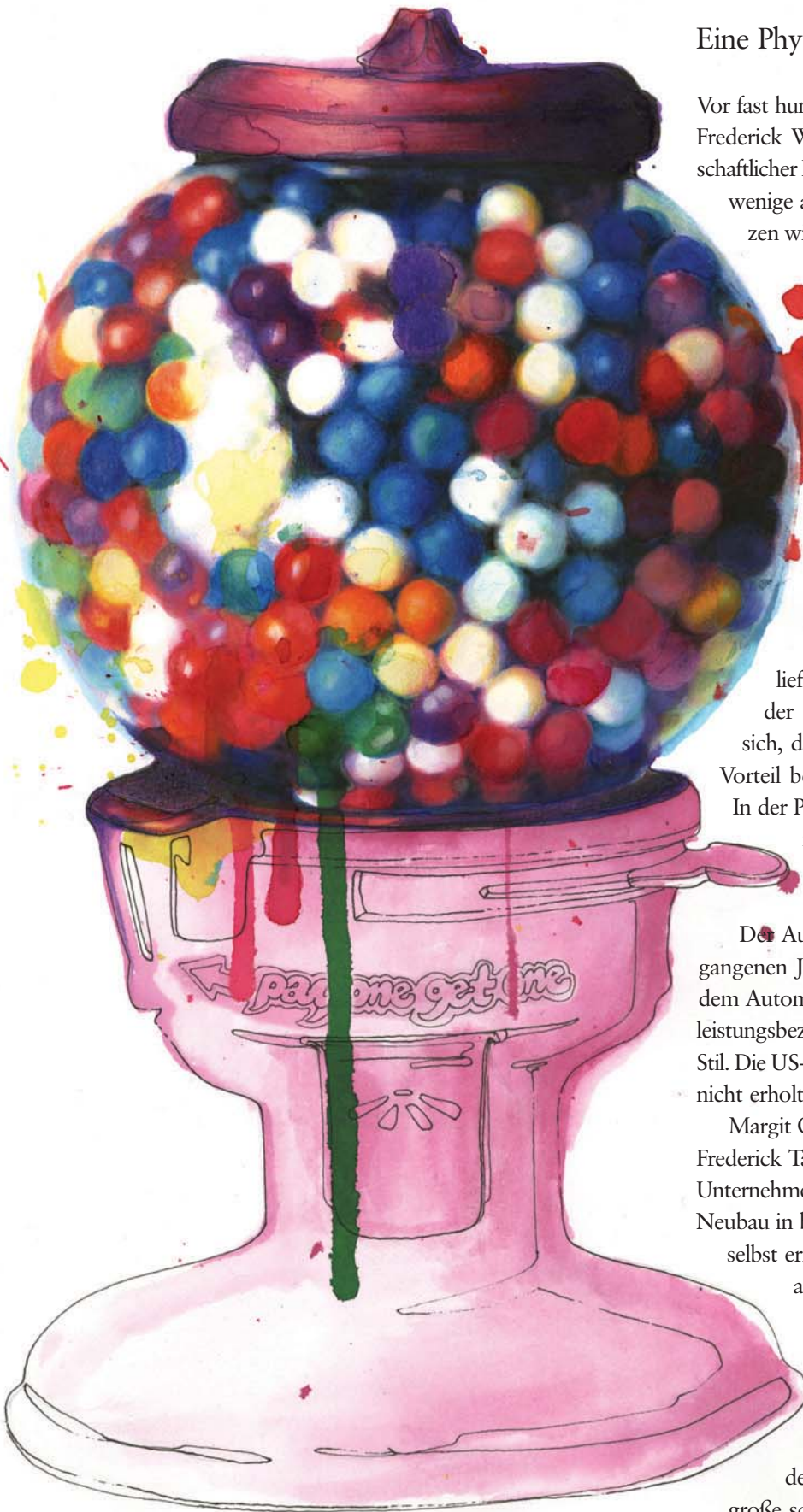
Durch die Zergliederung von Fabrikationsabläufen trimmte er die Produktionsprozesse in seinen Werken auf Effizienz. Seine Arbeiter am Fließband wurden durch Akkordlöhne zu Höchstleistungen motiviert. Auf diese Weise gelang es Ford, die Herstellungskosten so weit zu senken, dass er das erste Auto für den Massenmarkt anbieten konnte.

Eine Weile klappte alles hervorragend. Dann aber liefen die Dinge aus dem Ruder. Die neuen Methoden der wissenschaftlichen Betriebsführung brachten es mit sich, dass die Beschäftigten immer mehr auf ihren eigenen Vorteil bedacht waren. Der Teamgeist blieb auf der Strecke. In der Produktion kam es zu immer mehr Störungen – nicht nur bei Ford, sondern in der gesamten amerikanischen Automobilindustrie, die sich der Management-Philosophie Taylors verschrieben hatte.

Der Ausgang ist bekannt. Ende der siebziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts begannen die Japaner die Führung auf dem Automarkt zu übernehmen – gestützt durch einen weniger leistungsbezogenen, sondern eher teamorientierten Management-Stil. Die US-Automobilindustrie hat sich bis heute von dem Schlag nicht erholt. Was ist schiefgelaufen?

Margit Osterloh beschäftigt das gleiche Thema wie seinerzeit Frederick Taylor. Ihr Büro liegt im Institut für Organisation und Unternehmenstheorien der Universität Zürich, einem freundlichen Neubau in bester Hanglage. Sie sagt: „Institutionen können sich selbst erfüllende Prophezeiungen in Gang setzen. Wenn Mitarbeiter so behandelt werden, als ob sie nur dann einen Finger krumm machen, wenn andernfalls eine Strafe droht – dann verhalten sie sich auf lange Sicht dementsprechend. Leistungsorientierte Bezahlung kann zum Rückgang von Leistung führen.“

Man sieht Osterloh nicht an, dass sie sich schon dem Ende ihres akademischen Berufslebens nähert. Die große schlanke Frau trägt eine sehr bunte Jacke, große Ohringe und eine Kette mit Perlen und mattblauen Steinchen. Seit 1991 ist sie Professorin in Zürich. Bald ebenso lange arbeitet sie mit Bruno Frey vom benachbarten Institut für empirische ►



Wirtschaftsforschung zusammen. Gemeinsam sammeln die beiden Beweise dafür, wie Vergütungsstrategien scheitern können. Beweise, das sind Fallgeschichten – in großem Stil betriebene statistische Analysen – und empirische Experimente.

Anreiz für hochgefährliche Geschäfte

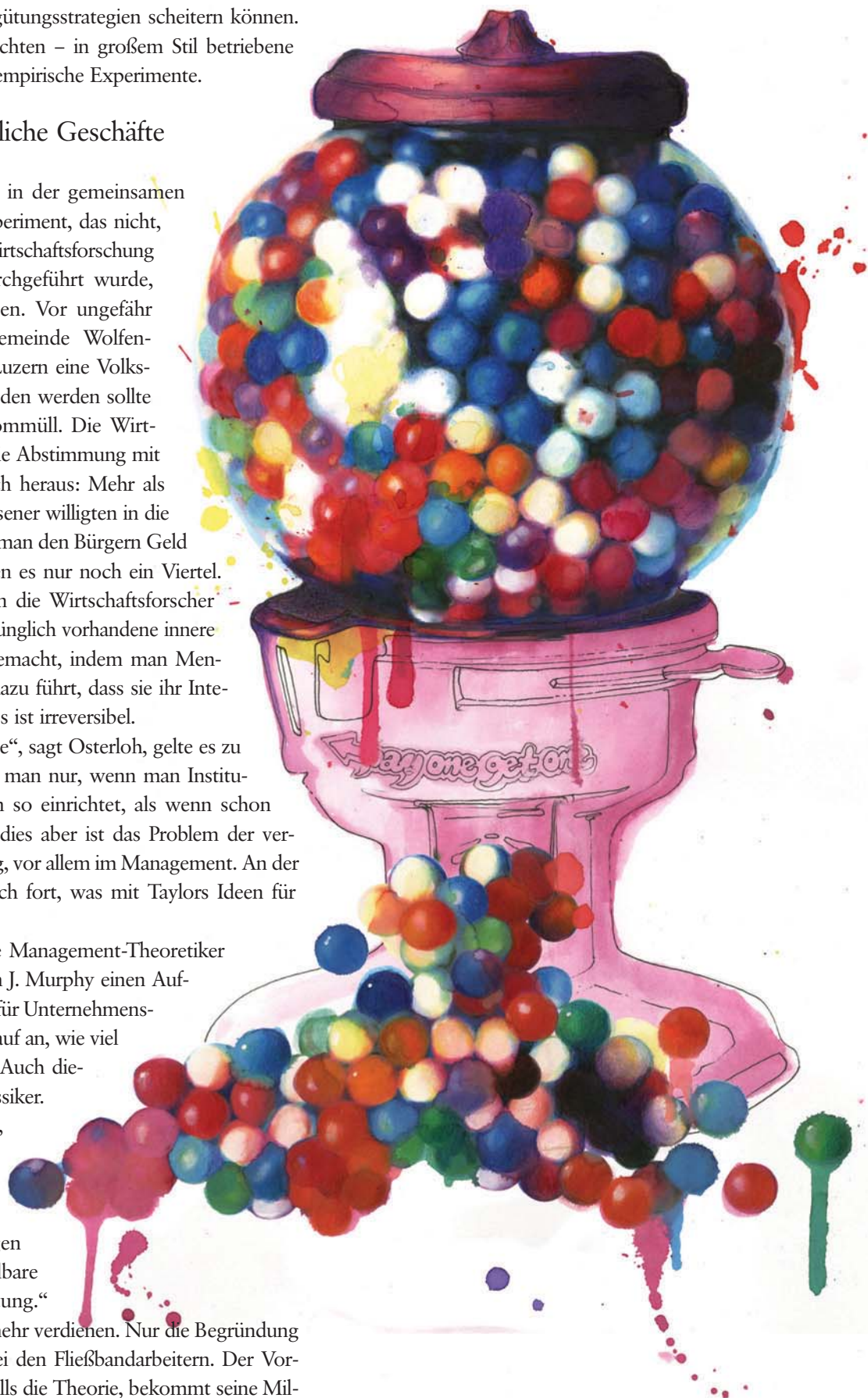
Eines der schönsten Stücke in der gemeinsamen Beweissammlung ist ein Experiment, das nicht, wie in der experimentellen Wirtschaftsforschung meist üblich, im Labor durchgeführt wurde, sondern im wirklichen Leben. Vor ungefähr zehn Jahren führte die Gemeinde Wolfenschiessen in der Nähe von Luzern eine Volksabstimmung durch. Entschieden werden sollte über die Lagerung von Atommüll. Die Wirtschaftsforscher begleiteten die Abstimmung mit einer Umfrage. Es stellte sich heraus: Mehr als die Hälfte aller Wolfenschiessener willigten in die Müll-Lagerung ein. Aber als man den Bürgern Geld als Entschädigung bot, waren es nur noch ein Viertel. Crowding-out-Effekt nennen die Wirtschaftsforscher dieses Phänomen: Eine ursprünglich vorhandene innere Motivation wird zunichte gemacht, indem man Menschen extra belohnt – was dazu führt, dass sie ihr Interesse verlieren. Dieser Prozess ist irreversibel.

Einen solchen „worst case“, sagt Osterloh, gelte es zu vermeiden – „und das kann man nur, wenn man Institutionen nicht von vornherein so einrichtet, als wenn schon alles zu spät wäre“. Genau dies aber ist das Problem der verbreiteten variablen Vergütung, vor allem im Management. An der Unternehmensspitze setzt sich fort, was mit Taylors Ideen für die Fließbandarbeit begann.

1990 veröffentlichten die Management-Theoretiker Michael C. Jensen und Kevin J. Murphy einen Aufsatz mit dem Titel: „Anreize für Unternehmensführer – es kommt nicht darauf an, wie viel man bezahlt, sondern wie“. Auch dieser Aufsatz ist heute ein Klassiker.

„Geldwerte Entlohnung“, schrieben Jensen und Murphy, „sollte so strukturiert sein, dass Auszeichnungen für überragende Leistungen geschaffen werden und fühlbare Strafen für schlechte Leistung.“

Wer mehr leistet, soll auch mehr verdienen. Nur die Begründung dafür war eine andere als bei den Fließbandarbeitern. Der Vorstandsvorsitzende, so jedenfalls die Theorie, bekommt seine Millionenbezüge auch deshalb, damit sich die anderen anstrengen.



Denn weil in einem modernen Unternehmen die Leistung des Einzelnen so schwer zu messen und zu kontrollieren ist, sollen große Unterschiede zwischen den Gehältern einen Wettbewerb entfachen und so den Einzelnen zu Höchstleistungen motivieren. Damit jemand, der an der Spitze angekommen ist, in seinen Anstrengungen nicht nachlässt, wird noch etwas draufgelegt: in Form von Aktien oder von Zuschlägen, die direkt an den Unternehmenserfolg gekoppelt sind. Auf diese Weise sollen die Interessen der Topmanager an jene der Unternehmenseigentümer gekoppelt werden.

Nur funktioniert das nicht. Lucian Bebchuk aus Harvard und Jesse Fried von der Universität Berkeley kommen in ihrem Buch „Pay without Performance“ (Lohn ohne Leistung), einem Standardwerk zum Thema variabler Vergütung, zu dem Schluss: „Empirische Untersuchungen haben keinen starken und dauerhaften Zusammenhang zwischen geldwerter Vergütung und der Performance von Managern feststellen können.“ Margit Osterloh ist in einer Studie, die sie soeben zusammen mit einer Kollegin fertiggestellt hat, zu einem ähnlichen Befund gekommen: Höhere Gehälter von Managern in der Schweiz lassen sich nur in geringem Maße durch die Komplexität der zu bewältigenden Führungsaufgaben und durch unternehmerischen Erfolg erklären. „Ein Drittel Markt, zwei Drittel Macht“ – das ist der Kern ihrer Studie.

Auf wessen Konto geht eigentlich der Erfolg?

Was aber nicht heißt, dass diese Art der Belohnung nichts bewirkt. „Vergütungs- und Anreizsysteme“, räumte kürzlich der Vorstandschef der Deutschen Bank, Josef Ackermann, ein, hätten „Manager ermutigt, exzessive Risiken einzugehen“. Die Rede ist von der Bankenkrise – mit verursacht durch erfolgsorientierte Bezahlung. Leider wurde bei diesem System vergessen, neben dem angestrebten steigenden Geschäftsvolumen auch die damit einhergehende Häufung von Risiken zu bilanzieren.

Dabei ist die Sache ganz einfach: Die Interessen von Bankvorständen und Aktionären liegen umso näher beieinander, je größer der Anteil leistungsbezogener Entlohnung ist, der sich am Aktienkurs orientiert. Je größer dieser Anteil, umso größer ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass die Topmanager kurzfristig einträgliche, aber auch riskante Geschäfte eingehen – und zum Beispiel Kredite an Schuldner mit niedriger Bonität vergeben. Auf diese Weise steigern sie das Geschäftsvolumen. Für Anleger, die vor allem auf das Wachstum von Unternehmen achten, ist das ein Zeichen zum Kauf der Bankaktie. Was wiederum den Kurswert steigert, wovon die Vorstände profitieren.

Den Nachteil hat der Einlagensicherungsfonds, der im Insolvenzfall haftet und dessen Risiken steigen, wenn Banker mit Aktionären gemeinsame Sache machen, um kurzfristig den Preis der Aktie hochzutreiben. Langfristig hat auch die Bank das Nach-

sehen – dann jedenfalls, wenn die Bonitätsrisiken publik werden, die Bank damit als schlechterer Schuldner dasteht und deshalb die Kapitalbeschaffungskosten steigen.

Der Markt mit seiner anonymen Intelligenz scheint von diesen Zusammenhängen zumindest eine leise Ahnung zu haben. Tatsächlich nämlich liegt im Finanzsektor der Anteil variabler Vergütung unter dem, was in anderen Branchen üblich ist.

Und auf wessen Konto der Misserfolg?

Zu diesem Ergebnis kommen unter anderem umfangreiche Erhebungen, die der New Yorker Finanzwissenschaftler Kose John vor einigen Jahren in den USA durchgeführt hat. John hat auch eine Erklärung für seine Beobachtungen: Banker, so sagt er, seien in geringerem Maße leistungsorientiert bezahlt, weil Geldinstitute im Vergleich zu anderen Branchen stärkerer staatlicher Regulierung ausgesetzt seien und ihr Handeln deshalb größere Transparenz ausweise. Deshalb sei es in diesem Fall eher möglich, Ergebnisse direkt zu kontrollieren – und weniger notwendig, erfolgsbezogene Anreize als Motivationsmittel einzusetzen.

Der Markt verhält sich so, als befolge er diese Theorie. Das zeigen sowohl die Daten von Kose John und anderen Finanzforschern zur Vorstandsvergütung im Bankensektor als auch branchenübergreifende Untersuchungen, die sich mit dem Verhältnis von staatlicher Regulierung und dem Anteil variabler, leistungsbezogener Entlohnung befassen.

All dies sind Indizien dafür, dass man, um weitere dramatische Krisen des Finanzsektors zu verhindern, den Anteil an variabler Vergütung besser gering halten sollte. Nicht nur an der Spitze, sondern auch bei Bankmitarbeitern, die im Gegensatz zu ihren Vorgesetzten weitaus variabler und somit „leistungsbezogener“ bezahlt werden, als dies in anderen Branchen üblich ist. Der Vergütungsberatung Kienbaum zufolge erhielten Bankangestellte der zweiten Führungsebene 24 Prozent variable Vergütung (übrige Branchen: 18 Prozent), gewöhnliche Mitarbeiter sogar 15 Prozent (gegenüber 3 bis 5 Prozent anderswo).

Angesichts dieser Erkenntnisse sind die aktuell in der Branche diskutierten Empfehlungen zur Risikominimierung erstaunlich. Martin Emmerich von der Vergütungsberatung Towers Perrin etwa hält zwar die bisher im Finanzsektor übliche Praxis, sich bei der Bemessung von Gehaltszulagen in erster Linie am Ertrag des Unternehmens zu orientieren, für überholt: „Damit wurde langfristiges Denken nicht gefördert.“ Aber er schlägt dennoch vor, mithilfe aktienbasierter Komponenten langfristig Anreize über den Kapitalmarkt zu setzen.

Ganz ähnlich die Empfehlung des internationalen Bankenverbands IFF (Institute of International Finance), für den Josef Ackermann spricht: Mit der Erhöhung des Anteils leistungsbasierter Vergütung sollen die Interessen der Topmanager noch stärker mit denen der Aktionäre verknüpft werden. Gleich- ►

zeitig sollen auch langfristige Profitabilität und das Gesamtrisiko mit in die Berechnung einfließen. Wie das bewerkstelligt werden soll, bleibt offen.

„Ein allzu großer Spielraum ist in diesem Bereich allerdings nicht möglich“, gibt Burkhard Wagner zu bedenken, der bei der Management- und Vergütungsberatung Kienbaum den Bereich Financial Services verantwortet. So wurden bei der Schweizer UBS trotz der jüngsten Milliardenverluste Rekord-Boni ausgezahlt. „Die Argumentation war dort: Wenn die Investmentbanker von Bord gehen, haben wir auch perspektivisch ein Problem und werden auch im nächsten Jahr kein Geld verdienen.“

Auf ein anderes Problem weist Achim Tiffe vom Institut für Finanzdienstleistungen in Hamburg mit Blick auf den tiefen Fall der Citigroup hin: „Es ist immer wieder möglich, dass trotz guter Eigenkapitalrendite und günstiger Kreditbeschaffungskosten Ausfallrisiken existieren, die in den Büchern nicht auffallen und erst Jahre später Folgekosten verursachen.“ Zur Risikovermeidung empfiehlt er deshalb die Orientierung an Richtlinien der verantwortlichen Kreditvergabe, wie sie die European Coalition for Responsible Credit in ihrer Erklärung zur Subprime-Krise dargelegt hat.

Belohne den Einzelnen, schwäche das Team

Ob im Bankensektor oder anderswo, im Grunde dreht es sich bei der erfolgsorientierten Entlohnung immer um die gleiche Frage. Von der „Komplexität der Kapitalmarkttransaktionen“ spricht Vergütungsberater Emmerich. „Das „Zurechnungsproblem“ nennt es Margit Osterloh. Soll heißen: Auf wessen Konto eine Leistung – oder ein Schaden – geht, lässt sich in den seltensten Fällen objektiv bemessen. „Vor allem dort, wo es um radikale Innovation geht“, sagt Osterloh, „versagt die leistungsbezogene Bezahlung“ – weshalb sie die gegenwärtigen Bemühungen um leistungsorientierte Entlohnung, wie sie sie selbst gerade im von der „Evalutis“ geprägten Wissenschaftsbetrieb erlebt, für kontraproduktiv hält.

Das „Zurechnungsproblem“ hat aber auch damit etwas zu tun, dass Menschen in die unterschiedlichsten Teams eingebunden arbeiten. Damit wird es erst so richtig knifflig. Gehaltsdifferenzen, die als Ansporn eingesetzt werden, können nur allzu leicht den Neid beflügeln und so in der Gesamt-Teambilanz negativ zu Buche schlagen.

Ein Fachmann für diese Frage ist Margit Osterlohs langjähriger Co-Autor Bruno Frey: ein sich flink bewegender älterer Herr mit rasant nach hinten gekämmtem welligem Haar, randloser Brille und Schnäuzer. „Fräi“ spricht er selbst seinen Namen aus. Sein



Spezialgebiet ist die Ökonometrie. Genauer: die Untersuchung menschlichen Verhaltens auf der Grundlage statistischer Daten.

Vor Kurzem hat sich Frey mit Kollegen eine besondere Versuchsanordnung ausgedacht, um herauszufinden, wie sich Gehaltsunterschiede im Team auswirken. Die Wirtschaftsforscher verfolgten 1040 Spieler der deutschen Fußball-Bundesliga über acht Spielzeiten hinweg; zusätzlich werteten sie Daten der amerikanischen Basketball-Profi-Liga NBA aus. Analysiert wurden

Gehalt, also Marktwert der Spieler auf der einen Seite und individuelle Leistungsdaten wie die Zahl von Toren und Torvorlagen, Ballkontakten und Zweikämpfen auf der anderen Seite. Das Ergebnis: Die individuelle Leistungsbereitschaft hing stark davon ab, wie viel der einzelne Spieler im Vergleich zu seinen Kollegen verdiente. Jene Spieler, die ein geringeres Einkommen hatten als der Durchschnitt ihrer Mannschaft, erbrachten deutlich weniger Leistung als solche, die mit dem gleichen absoluten Gehalt in anderen Mannschaftskonstellationen spielten. Darüber hinaus ließ sich beobachten, dass selbst die Leistung von Stars mit überdurchschnittlichem Einkommen durch hohe Differenzen im Team gemindert wurde – vermutlich durch die schlechten Vorlagen der demotivierten Kollegen.

Ungleichheit demotiviert, Gleichheit auch

Die Analysen, sagt Bruno Frey, zeigten sogar, dass diese Zusammenhänge nicht bloß statistischer Natur sind. Ein im Vergleich zu den Kollegen geringeres Einkommen bewirkt verminderte Leistung – und spornt nicht an.

Nun ist ein Fußballteam keine Firma. Aber andere Untersuchungen, die sich mit Teamleistung und Manager-Vergütung befassen, kommen zu ähnlichen Ergebnissen. So zeigt eine vor wenigen Jahren in der Fachzeitschrift »The Academy of Management« veröffentlichte Studie, dass die Auswirkung von Gehaltsunterschieden abhängig ist von der Struktur eines Unternehmens. Zumindest in Unternehmen mit einer breiten Palette von Produkten und Dienstleistungen, so die Untersuchung, führe ein geringeres Ausmaß an Lohnunterschieden zu besserer Teamleistung – und umgekehrt eine steilere Gehaltsleiter zu schlechterer Kooperation.

Demnach halten sich also die Vorteile, die durch eine Steigerung des Wettbewerbs erzielt werden, die Waage mit den Nachteilen, die entstehen, weil Neid den Teamgeist stört. Ab einem gewissen Punkt allerdings geht die Balance verloren.

Selbst ein Zuviel an Fairness und Gleichheit kann demotivierend wirken. Diese Beobachtung machte der amerikanische Soziologe Samuel Stouffer, der im Zweiten Weltkrieg mehr als eine halbe Million amerikanischer Soldaten interviewte. Dabei fiel ihm etwas Merkwürdiges auf. Innerhalb der einen Waffengattung, der Air Force, standen die Chancen auf Beförderung sehr gut: 56 Prozent der Soldaten wurden in den ersten beiden Jahren befördert. Allerdings fühlten sich die 44 Prozent, die nicht befördert wurden, zurückgesetzt und waren deshalb unzufrieden mit ihrer Arbeit.

Bei einer anderen Truppe, der Militärpolizei, standen die Chancen, objektiv betrachtet, deutlich schlechter. Dort wurden nur 34 Prozent der Soldaten befördert. Die restlichen 66 Prozent aber waren nicht unzufrieden, stellten sie doch die unbeförderte Mehrheit dar. Stouffers Resümee: Wenn man möchte, dass ►

die
eisernen
hunde
sind da!



gussöfen.
made in germany.

www.iron-dog.com

mehr Soldaten ihre Situation vorteilhaft einschätzen, dürfen die Beförderungschancen nicht zu hoch sein. Das heißt: Wenn man es mit der Gleichheit übertreibt, entsteht ebenso Missmut im Team, als wenn extreme Ungleichheit herrscht. In beiden Fällen ist Neid der ausschlaggebende Faktor.

Und: Es scheint ein Optimum an Ungleichheit zu geben.

Dieses Optimum zu berechnen ist allerdings schwierig. Man darf sich nicht blenden lassen von der scheinbaren Exaktheit der Ergebnisse, mit der all diese Studien aufwarten. Denn am Ende sind die Ergebnisse offen für Interpretationen. „Ich stelle es mir schwierig vor, ein Unternehmen leistungsorientiert aufzubauen mit Maßgaben aus dieser Art von Beispielen“, sagt etwa Jörg-Peter Domschke von der Vergütungsberatung Towers Perrin in Frankfurt. „Vielleicht gelänge es uns, Zufriedenheit herzustellen. Aber das ist nicht dasselbe wie Leistungsfähigkeit.“

Anerkennung tut gut. Auch in Form von Blech

Tatsächlich zeigt eine von Towers Perrin regelmäßig aktualisierte Studie mit dem Titel „Was Mitarbeiter bewegt“, dass ganz verschiedene Maßnahmen nötig sind, um die Mitarbeiter für die Unternehmensziele zu gewinnen, sie zu binden und zu motivieren. Faire Vergütung wird in der Untersuchung zwar als ein Faktor zur Bindung von Mitarbeitern aufgeführt – aber nicht zur Motivation. „Wenn man Pech hat“, so Domschke, „hält man mit einer Strategie, die nur auf Zufriedenheit abzielt, gerade solche Leute im Unternehmen, die zwar demotiviert sind, aber dennoch zufrieden genug, um nicht von sich aus zu kündigen.“

Margit Osterloh widerspricht: Ob Zufriedenheit mit Leistung einhergeht, hänge davon ab, wie man Leistung definiere. „Das ist bei uns im Fach eine alte Kontroverse. Wenn man Hilfsbereitschaft oder Freundlichkeit in den Leistungsbegriff einschließt, weil man glaubt, dass diese zum Unternehmenserfolg beitragen, dann hat Zufriedenheit schon etwas mit Leistung zu tun.“

Man kann es also drehen, wie man will: Erfolgsorientierte Bezahlung führt offenbar auf unterschiedliche Weise dazu, dass Leistungsbereitschaft sinkt und die Kooperation leidet.

Was aber ist die Alternative?

„Wir müssen besser verstehen, wie wichtig Geld im Vergleich zu anderen Formen der Wertschätzung ist“, sagt Bruno Frey. Selbst mehrfacher Ehrendoktor, beschäftigt er sich damit, welche Rolle Auszeichnungen, Medaillen und Preise in Unternehmen spielen. Man mag es kaum glauben: „Aber solche Dinge spielen eine große Rolle. Bei Leuten mit hohem wie mit niedrigem Einkommen.“ Das zumindest zeigen, wieder einmal, seine Studien. Im IBM Forschungszentrum in Zürich und in einem Callcenter haben Frey und seine Mitarbeiter untersucht, was Ehrentitel bewirken. Das Resultat: Wer eine Auszeichnung erhält, der arbeitet nachher besser. Und, so ergänzt Frey: „Wer leer ausgeht, der arbeitet nicht schlechter.“

Aber auch beim regulären Lohn gibt es Alternativen zu Boni und Prämien. Margit Osterloh empfiehlt, auf diese einfach zu verzichten. Sie rät dazu, die Leistungsmessung zu reduzieren, so weit das noch mit Fairness zu vereinbaren sei. Die Vergütung solle sich an der Ausbildung orientieren. Zudem sollten die Unternehmen mehr Mühe auf die Auswahl der Mitarbeiter verwenden – damit die Motivation stimmt. „Und dann muss man die Leute ihre Arbeit tun lassen.“

Es gibt Unternehmen, die sich an solchen Überlegungen orientieren. Der IT-Konzern Hewlett-Packard (siehe auch Seite 20) ist beispielsweise in der Vergangenheit gut damit gefahren, auf Extrazulagen für das Führungspersonal gänzlich zu verzichten und die Mitarbeiter durch eine Gewinnbeteiligung nicht nur am Erfolg der Firma teilhaben zu lassen, sondern ihnen damit auch zu signalisieren, dass sie alle im gleichen Boot sitzen.

Ein anderes Beispiel: Wie kürzlich in der Zeitschrift »Theater heute« zu lesen war, können es sich renommierte deutsche Stadttheater in Berlin, München und Hamburg durchaus leisten, ihren Regisseuren und Schauspielern weitaus weniger zu bezahlen, als diese beim Film, in der Werbung oder auf Star-Bühnen wie dem Wiener Burgtheater erhalten. Die künstlerische Perspektive wiegt für viele die geringere Gage auf, solange das Gehaltsgefüge insgesamt stimmt. „Wenn alle Gagen morgen am Schwarzen Brett hängen würden, sollten wir alle noch problemlos miteinander arbeiten können“, sagt einer der in dem Beitrag interviewten Theaterleiter. So schließt sich der Kreis: Ein insgesamt als fair empfundenes Entlohnungssystem ermöglicht bessere Teamarbeit. Und gute Teams ziehen gute Leute an.

Vielleicht ist dies in Zeiten, in denen zwei Fünftel aller Angestellten in der teamwork-intensiven Wissensindustrie tätig sind, sogar einer der Gründe, warum Unternehmen funktionieren: weil sie nach innen den Druck des Wettbewerbs abschwächen und so Formen von Kooperation erlauben, die kaum möglich wären, wenn alle Mitglieder des Teams miteinander konkurrierten.

Das heißt übrigens nicht, dass alle Menschen, so wie die vielen ehrenamtlichen Redakteure der Online-Enzyklopädie Wikipedia, nur aus Spaß an der Freude arbeiten sollten und unentgeltlich etwas Großes schaffen. „Wir haben nie behauptet, dass Geld keine Rolle spielen würde“, sagt Margit Osterloh. Nur könnten Märkte – wie man am Problem der leistungsorientierten Entlohnung sieht – „in aller Regel keine sozialen Dilemmata lösen. Genau deshalb existieren Unternehmen: Weil sie das besser können als der Markt.“ ■