



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
University Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2009

---

## **Wir brauchen Fixlöhne und Gewinnbeteiligungen**

Osterloh, Margit ; Zollinger, Michael

Abstract: Die Boni-Zahlungen waren nicht nur für den Finanzsektor schädlich, findet Margrit Osterloh von der Uni Zürich und spricht sich generell dagegen aus. Im Interview mit SKO-Leader sagt die renommierte Wirtschaftsprofessorin, warum sie diese Meinung vertritt und welche Lohnsysteme sie besser findet.

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich  
ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-29701>  
Journal Article  
Published Version

Originally published at:  
Osterloh, Margit; Zollinger, Michael (2009). Wir brauchen Fixlöhne und Gewinnbeteiligungen. SKO-Leader, 2009(4):6-7.

# «Wir brauchen Fixlöhne und Gewinnbeteiligungen»

**Die Boni-Zahlungen waren nicht nur für den Finanzsektor schädlich, findet Margrit Osterloh von der Uni Zürich und spricht sich generell dagegen aus. Im Interview mit SKO-Leader sagt die renommierte Wirtschaftsprofessorin, warum sie diese Meinung vertritt und welche Lohnsysteme sie besser findet.**

## **Frau Osterloh, was bewirken variable Löhne bei den Betroffenen?**

Üblich sind heute ja Zielvereinbarungen. Je nachdem, ob und wie gut diese erreicht werden, gibt es dann einen Bonus. Solche Zielvereinbarungen werden im Allgemeinen positiv bewertet...

## **...was Sie anders sehen...**

Ja, weil es sich fast immer ins Negative dreht, wenn wir es mit komplexen Aufgabenstellungen zu tun haben. Wenn Sie jemandem am Fließband einen Akkordlohn zahlen, wird das meistens funktionieren. Diese Art von Arbeiten nimmt aber ab, wie wir wissen. Im mittleren Kader gibt es sie überhaupt nicht mehr.

## **In Ihrer Forschung verwenden Sie den Ausdruck Zielverschiebungs-Effekt. Was meinen Sie damit?**

Wenn Sie mit Menschen eine Zielvereinbarung machen, kann diese immer nur einige wenige Ziele umfassen. Eine komplexe Arbeit zeichnet sich aber durch hundert verschiedene Elemente aus. Folglich wird die Person auf diejenigen Ziele fokussieren, die vereinbart wurden, und dort wiederum auf jene, die am leichtesten messbar sind. Umsatz kann man leicht messen, aber wie misst man kollegiales Verhalten? Im schlechten Fall kommt dann bei der Zielerreichung noch Manipulation hinzu, wie in jüngster Zeit mehrfach erlebt. Bei komplexen Tätigkeiten ist die Gefahr gross, dass Zielvereinbarungen negativ wirken, vor allem, wenn sie mit Geld verknüpft sind.

## **Setzt man seinen Mitarbeitenden also besser keine Ziele?**

Doch, jeder Mensch braucht bestimmte Ziele. Schlecht ist aber, zu sanktionieren,

statt dass es eine positive Rückkoppelung gibt und man schaut, warum jemand die Ziele nicht erreicht hat und wie man ihn allenfalls besser unterstützen kann. Zwei weitere Effekte sind problematisch.

## **Welche denn?**

Zum einen der Selbstselektions-Effekt, den man im Finanzmarkt beobachten konnte: Wenn ein Bonus-System erst einmal installiert ist, zieht es Leute an, die genau darauf aus sind. So kriegen Sie lauter Söldner: mehrheitlich Leute, die in erster Linie wegen des Geldes arbeiten und für die andere Faktoren, wie Solidarität, Wohlergehen der Firma oder des Landes und dergleichen, nebensächlicher sind. Gleichzeitig sinkt die Loyalität. Im Bankensektor macht sich der jahrelange negativen Sozialisierungseffekt jetzt bemerkbar. Wenn Sie eine Söldnermannschaft beisammen haben, müssen Sie diese auch bezahlen. Dann können Sie nicht plötzlich an Solidarität und dergleichen appellieren, und Sie kriegen es schon gar nicht von heute auf morgen geändert. Hinzu kommt noch der Verdrängungseffekt.

## **Was hat es damit auf sich?**

Wir wünschen uns Angestellte, die loyal und solidarisch sind, Spass an der Arbeit haben und sich mit ihr identifizieren. Die intrinsisch motiviert sind, wie man das nennt. Jeder und jede ist sowohl intrinsisch wie auch extrinsisch – also durch äussere Reize – motiviert. Der Anteil ist variabel. Wir möchten jedoch Mitarbeitende, die eine hohe intrinsische Motivation haben und auch mal eine Extrameile gehen, ohne dass man mit dem Geldschein wedeln muss. Aus der Sozialpsychologie wissen wir: Bei intrinsisch moti-

vierten Personen nimmt diese Motivation ab, wenn sie extrinsische Motivation als kontrollierend empfinden. Und das ist bei variablen Bonuszahlungen, die von der Zielerreichung abhängig sind, eindeutig der Fall.

## **Sie plädieren für Fixlöhne.**

Genau. Und zwar für einen wettbewerbsgerechten Fixlohn, der jährlich angepasst wird, nämlich aufgrund der Beurteilungen der Chefs, der Kollegen, der Kunden sowie einer Selbsteinschätzung. Und ich bin dafür, dass die Mitarbeitenden wie die Shareholder am Gewinn beteiligt werden sollten. Das ist etwas anderes als individuelle Boni. Es fördert die Solidarität und die Zusammenarbeit.

## **Welche Anreizsysteme steigern denn die intrinsische Motivation?**

Es sind die bekannten Aspekte, wie Partizipation, Job Enrichment, Fairness und so weiter. Bei der Fairness unterscheiden wir zwischen drei Arten: Zum einen gibt es die distributive Fairness, die besagt, dass ich einen angemessenen Teil am Kuchen kriegen möchte. Zum andern gibt es die prozedurale Fairness, bei der transparent und nachvollziehbar ist, wie die Kuchenstücke verteilt werden. Die Interaktive Fairness schliesslich meint, dass man vom Vorgesetzten respektvoll und unterstützend behandelt werden möchte. Viele empirische Untersuchungen haben ergeben, dass die prozedurale und die interaktive Fairness wichtiger sind als die distributive.

## **Was halten Sie von einmaligen Leistungsprämien?**

Sie sind sicher besser als Boni, müssen aber unerwartet kommen. Wenn man

beginnt, damit zu rechnen, oder wenn sie an irgendwelche Bedingungen geknüpft sind, ist die Gefahr gross, dass die geschilderten Effekte der Zielverschiebung, der Selbstselektion und der Verdrängung der intrinsischen Motivation einsetzen. Gut sind auch schlichte Auszeichnungen wie ein Blumenstrauss oder eine Schachtel Pralinés. Von denen wissen wir, dass sie als Anerkennung positiv und unterstützend aufgenommen werden, weil sie nicht kontrollierend sind.

### **Werden wir aus der Finanz- und Wirtschaftskrise in Bezug auf die Lohnsysteme die richtigen Schlüsse ziehen?**

Ich bin skeptisch, weil die Diskussion zurzeit in die falsche Richtung geht. Bei der Debatte um die neuen Richtlinien der Finanzmarktaufsicht (Finma) ist der eindeutige Tenor, nicht nur kurzfristig, sondern langfristig zu entlönnen. Es kann ja schon sein, dass eine langfristige variable Entlohnung schlechtere Manipulationsmöglichkeiten mit sich bringt. Ich glaube aber, dass da auf dem falschen Feld gekämpft wird. Denn die prinzipiell problematischen Punkte werden damit nicht berührt. Wenn die CEOs ihre Entlohnung mit einer Zeitverzögerung ausbezahlt bekommen und nicht bloss die Aktien-, sondern auch die Baranteile, was werden die dann wohl machen?

### **Was meinen Sie?**

Sie werden höhere Risikoprämien fordern, und wir haben das Gegenteil davon erreicht, was wir wollten. Ein guter Shareholder diversifiziert seine Risiken, indem er nicht alle Eier in einen Korb legt. Ein Manager hat seine Eier in einem Korb und verlangt deshalb eine Risikoprämie.



«Wenn ein Bonus-System erst einmal installiert ist, zieht es Leute an, die genau darauf aus sind.»

### **ZUR PERSON**

**Margrit Osterloh (65) ist seit 1991 Ordinaria für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich und am Institut für Organisation und Unternehmenstheorien tätig. Zu ihren Spezialgebieten zählen nebst Organisations- und Unternehmenstheorien Innovations- und Technologiemanagement, Knowledge Management sowie Gender-Themen.**

### **Eine persönliche Frage zum Schluss: Sind Sie mit Ihrem eigenen Lohn zufrieden?**

Ich finde ihn angemessen. Dass man als Ökonomie-Professorin schlechter verdient als in der Privatwirtschaft, hat einen positiven Selektionsprozess zur Folge. Jene, die nur des Geldes wegen arbeiten, wollen wir ja gerade nicht. Auch bei den Politikern kam zum Glück noch niemand auf die Idee, diese nach der Höhe des Bruttoinlandprodukts zu entlönnen. ● Michael Zollinger