

Stimmen zur Zukunft der Arbeit



Armin Falk, Forschungsdirektor, Institut zur Zukunft der Arbeit, Professor für Volkswirtschaftslehre und Direktor des Labors für experimentelle Ökonomie an der Universität Bonn

www.iza.org

falk@iza.org



Lohn des Vertrauens

Mehr Geld ist nicht alles und manchmal sogar kontraproduktiv. Aktuelle Forschungsergebnisse lassen den Schluss zu, dass es sich für Arbeitgeber eher rechnet, mehr Vertrauen in ihre Arbeitnehmer zu investieren.

Das Motivationsproblem ist eines der wichtigsten und zugleich schwierigsten Probleme, denen sich das Management eines Unternehmens stellen muss. Wie motiviert man Arbeitnehmer? Ökonomisch gesehen hat das Motivationsproblem zwei Ursachen. Zum einen gibt es typischerweise einen Interessengegensatz zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern: Der Arbeitnehmer wünscht einen hohen Lohn bei geringer Leistung – die Geschäftsleitung sieht die Dinge genau anders herum. Die zweite Ursache des Motivationsproblems liegt in der Unvollständigkeit von Arbeitsverträgen. Wäre es möglich, alle gewünschten Tätigkeiten vertraglich festzulegen und zu verifizieren, könnte man einen vollständigen Vertrag schreiben und durchsetzen und die Motivation würde keine Rolle mehr spielen. In der Realität sind solche Verträge jedoch unmöglich. Ökonomen lösen daher das Motivationsproblem mit einem ganzen Arsenal von Anreizverträgen: Sanktionen bei nicht erbrachter Leistung, Stücklöhne, Akkordlöhne, Aktienoptionen oder Team- und Turnieranreize. Immer geht es darum, den Arbeitnehmer für ein gutes Arbeitsergebnis zu belohnen und für ein schlechtes zu strafen. Gemeinsam ist allen Anreiztheorien das Menschenbild eines opportunistischen und eigennützigen Mitarbeiters, den ausschließlich materielle Anreize motivieren. Die neuere experimentelle Wirtschaftsforschung stellt diese enge Sichtweise mit zwei Erkenntnissen von zentraler Bedeutung in Frage:

- Arbeitnehmer können durch nichtmaterielle Anreize stark motiviert werden. Hier ist insbesondere eine faire Behandlung des Arbeitnehmers durch das Management zu nennen.
- Die Einführung eines umfassenden Anreizsystems kann freiwillige Kooperationsformen zerstören. Materielle Anreize üben also unter gewissen Umständen keine positive, sondern eine negative Auswirkung auf das Leistungsverhalten aus.

Arbeitnehmer belohnen faire Löhne

Die besondere Bedeutung von Fairness ist aus zahlreichen experimentellen Untersuchungen bekannt. So konnte gezeigt werden, dass Arbeitnehmer sich sehr häufig bedingt kooperativ verhalten: sie belohnen eine faire Behandlung und bestrafen eine un-

faire. In einem typischen Experiment zahlt der Arbeitgeber einen Lohn und es obliegt dem Arbeitnehmer, die aus seiner Sicht angemessene Arbeitsleistung zu erbringen. Ein opportunistischer Arbeitnehmer wählt dabei immer die geringstmögliche Arbeitsleistung. Aus Sicht des Managements ist es folglich sinnlos einen hohen Lohn zu zahlen. Im Experiment zeigt sich jedoch, dass Arbeitnehmer faire Löhne belohnen: je höher der Lohn, desto höher die freiwillig gewählte Arbeitsleistung. Es kann sich für Firmen also lohnen, ihre Mitarbeiter fair zu behandeln. Fairness beschränkt sich dabei keinesfalls auf einen fairen Lohn, sie beinhaltet auch die Anerkennung einer erbrachten Leistung, angemessene Beförderungen oder Arbeitsplatzsicherheit.

Auf Misstrauen folgt weniger Leistung

Auch für die negativen Effekte umfassender Anreizsystemen gibt es experimentelle Belege. Bemerkenswert sind Resultate von Studien, in denen Probanden in der Rolle von Arbeitgebern die Möglichkeit erhalten, den Handlungsspielraum ihrer Mitarbeiter entweder einzuschränken, oder die Mitarbeiter über eine produktive Handlung frei entscheiden zu lassen. Beispiele für eine solche Einschränkung sind enge Arbeitsvorgaben, rigide Anwesenheitsbestimmungen oder das Kontrollieren von Arbeitsabläufen. Nach der Eigennutzhypothese wäre es dabei stets besser, die Mitarbeiter zu kontrollieren und ihr Handeln einzuschränken, weil dadurch opportunistisches Verhalten am ehesten verhindert werden kann. Tatsächlich aber war das Leistungsniveau im Experiment eindeutig höher, wenn die Mitarbeiter nicht eingeschränkt wurden. Danach befragt, gaben die Mitarbeiter an, dass sie die Einschränkung als Misstrauen deuten und darauf mit Leistungszurückhaltung reagierten.

Statt also im betrieblichen Personalmanagement ausschließlich mit Anreizverträgen zu agieren, wie es heute vielfach gefordert wird, kann es unter Motivationsgesichtspunkten sinnvoller sein, Freiräume zu schaffen, Verantwortung zu übertragen und damit Vertrauen in den Mitarbeiter zu signalisieren. Natürlich setzt sich das Management damit einem Risiko aus, aber gerade dafür wird es auch belohnt.