

Empirische Haltlosigkeit

Der Homo oeconomicus ist tot. Immaterielle Werte wie Fairness und Vertrauen können die Effizienz der Wirtschaft mehr steigern als strikte Eigennutzorientierung, sagt **Armin Falk**.

Motivation der Mitarbeiter ist ein zentrales und schwieriges Problem, dem sich das Management eines Unternehmens stellen muss. Mag sein, dass manch ein Leser (vielleicht ein Controller?) jetzt mit den Achseln zuckt und sagt: Motivation? Alles Quatsch, die Leute sollen arbeiten und fertig. Dann ist er Teil des Problems und sollte erst recht weiterlesen.

Ziel guter Führung sind motivierte Arbeitnehmer, die sich die Ziele des Unternehmens zu eigen machen, die selbstinitiativ sind, Probleme erkennen und lösen, die kooperativ sind. Im Kern hat das Motivations- oder Kooperationsproblem zwei Ursachen. Zum einen den Interessengegensatz zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, der sich zum Beispiel in Gehaltsfragen oder der Gestaltung des Arbeitsumfelds zeigt. Hätten Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleiche Ziele, gäbe es das Motivationsproblem so gar nicht. Zum anderen kann man keine Arbeitsverträge schließen, die eine hohe Motivation einklagbar machen. Arbeitsverträge sind hochgradig unvollständig, Leistung und Motivation sind vertraglich nur eingeschränkt durchsetzbar. Sie können – anders als bei vielen Gütern, deren Produkteigenschaften vertraglich geregelt sind – nicht einfach vor Gericht ziehen und dort beweisen, dass sich Herr Müller oder Frau Schmidt nicht genug angestrengt haben.

Was also ist zu tun? Viele Ökonomen schlagen variable Entlohnungsschemata und Anreizverträge vor. Kennzeichnend für viele dieser Anreizsysteme ist das Menschenbild eines Homo oeconomicus – also eines Mitarbeiters, den ausschließlich materielle Anreize motivieren und der eigentlich keine Lust hat, (gut) zu arbeiten. Auch wenn diese Weltsicht das Leben analytisch sehr einfach macht, gilt, dass der Homo oeconomicus empirisch nicht haltbar ist. Insbesondere die neuere experimentelle Wirtschaftsforschung stellt seine Existenz infrage. Laborexperimente, groß angelegte und repräsentative Befragungsstudien und neurowissenschaftliche Untersuchungen mit bildgebenden Computertomografie-Verfahren belegen eindrucksvoll die empirische Haltlosigkeit einer uneingeschränkten Eigennutzhypothese. Stattdessen demonstrieren sie die Bedeutung psychologischer Motive wie Fairness, Vertrauen, sozialem Vergleich und sozialer Anerkennung. Eine besondere Bedeutung besitzt das Phänomen positiver und negativer Reziprozität: Zahlreiche Experimente zeigen, dass Arbeitnehmer eine faire Behandlung durch zusätzliche Leistung belohnen – aber Unfairness auch durch kontraproduktives Verhalten bestrafen. Lassen Sie mich mit zwei Experiment-Beispielen verdeutlichen, was ich meine. Im ersten Fall zeigt sich, dass Fairness die Effizienz erhöht. In diesem Laborexperiment zahlt der Arbeitgeber einen Lohn,

und es obliegt dem Arbeitnehmer, die aus seiner Sicht angemessene Arbeitsleistung zu erbringen. Ein rein eigennütziger Arbeitnehmer würde immer die geringstmögliche Arbeitsleistung leisten, egal, wie hoch der Lohn ist. Für das Management gibt es folglich keinen Grund, einen hohen Lohn zu zahlen, falls sich alle Mitarbeiter wie der Homo oeconomicus verhalten. Im Experiment zeigt sich jedoch, dass viele Arbeitnehmer faire Löhne belohnen – je höher der Lohn, desto höher die freiwillig gewählte Arbeitsleistung. Firmen, die höhere Löhne zahlten, verdienten im Experiment mehr als solche, die nur das Minimum zu zahlen bereit waren. Es kann sich für Firmen also lohnen, ihre Mitarbeiter fair zu behandeln. Die Bedeutung von Fairness beschränkt sich dabei nicht auf den Lohn; sie beinhaltet auch die soziale Anerkennung einer erbrachten Leistung. Studien belegen zudem, dass eine als unfair empfundene Behandlung zu negativ reziprokem Verhalten führt – was gleichbedeutend ist mit Leistungszurückhaltung, „innerer Immigration“ bis hin zu Zerstörung und Sabotage.

Mein zweites Beispiel belegt, dass Misstrauen die Leistungsbereitschaft reduzieren kann. Die Idee dieses Experiments ist, dass die Einführung von Anreizsystemen sich negativ auf die Motivation auswirken kann, wenn hierdurch Misstrauenssignale ausgesendet werden. Im konkreten Experiment hatten Arbeitgeber die Möglichkeit, den Handlungsspielraum ihrer Mitarbeiter entweder einzuschränken oder die Mitarbeiter über eine produktive Handlung weitgehend frei entscheiden zu lassen. Beispiele für eine solche Einschränkung aus der Praxis 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 ist das Leistungsniveau im Experiment höher, wenn die Mitarbeiter nicht eingeschränkt werden. Vor allem die Leistungsbereiten werden durch Kontrollen abgeschreckt. Danach befragt, gaben die Teilnehmer an, die Einschränkung als Misstrauen zu deuten und mit Leistungszurückhaltung zu reagieren. Statt also im Personalmanagement ausschließlich mit Anreizverträgen zu agieren, wie vielfach gefordert, kann es 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.

Modernes Management sollte die Forschungsergebnisse ernst nehmen. Es geht nicht darum, moralisch zu punkten. Das wäre zwar auch keine schlechte Motivation, Mitarbeiter mit Respekt zu behandeln. Aber Letzteres ist eben auch ökonomisch sinnvoll. ■



Armin Falk, 40, ist Professor für Volkswirtschaftslehre an der Universität Bonn und Leiter des von Nobelpreisträger Reinhard Selten gegründeten Laboratoriums für experimentelle Wirtschaftsforschung. Falk zählt zu den führenden deutschen Nachwuchsökonomien. Im Februar wurde er im Rahmen einer EU-Exzellenzinitiative als herausragender Forscher ausgezeichnet.



Wissen, was gespielt wird.

Unsere Leser lassen sich nicht vorführen. Denn wir versorgen sie Woche für Woche mit den entscheidenden Informationen. Dabei betrachten wir die Wirtschaft und ihre Hintergründe tiefer gehend als jedes andere Wirtschaftsmagazin. Und vor allem aktueller: Unsere kompetente Berichterstattung feiert Woche für Woche Premiere.

Jeden Montag neu im Handel oder Probe lesen unter www.wiwo.de/montag



Nichts ist spannender als Wirtschaft.