

# WENN ARBEIT FREUDE MACHT

Die Menschen arbeiten nicht fürs Geld allein. Wer motivierte Mitarbeiter will, muss ihnen vertrauen, ihre Arbeit anerkennen und dafür sorgen, dass sie am Arbeitsplatz sozial integriert sind. Von Sabine Schmidt

Alle träumen vom Lottogewinn – aber nicht, um mit der Arbeit aufzuhören: 80 Prozent aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Schweiz würden weiterarbeiten, auch wenn sie das Geld, das sie verdienen, nicht mehr bräuchten. Das hat das Marktforschungsinstitut Gallup ermittelt. Und dies, obwohl viele, laut derselben Umfrage, nicht allzu viel Spass an ihrer Arbeit haben: Nur bei etwa 22 Prozent ist ein hohes emotionales Engagement für die Arbeit vorhanden, 69 Prozent sind gleichgültig und machen lediglich «Dienst nach Vorschrift», und neun Prozent arbeiten lustlos oder haben bereits die «innere Kündigung» vollzogen.

Weshalb würden so viele von uns selbst nach einem Lottogewinn oder einer Erbschaft weiterarbeiten, obwohl ihnen die Arbeit keinen Spass macht? An den Mitarbeitern liege es meist nicht, wenn sie unzufrieden seien, sagt Margit Osterloh, Professorin am Institut für Organisation und Unternehmenstheorien der Universität Zürich. Viele Menschen arbeiten gerne, wie die Gallup-Umfrage zeigt. «Auch die ökonomische Glücksforschung weist immer wieder auf die Bedeutung von Arbeit für die Lebenszufriedenheit hin», so Osterloh. «Nichts macht Menschen unglücklicher, als keine Arbeit zu haben, selbst wenn ihr Unterhalt gesichert ist.»

Die Ursache für das fehlende Engagement von Arbeitnehmern sieht die Ökonomin in der Arbeitsplatzgestaltung und Führung. Viele Menschen möchten arbeiten – nur eben nicht so, wie es der aktuelle Alltag von ihnen verlangt. «Das ist in der Schweiz zwar nur halb so schlimm wie in Deutschland, wo 18 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sich mit negativen Gefühlen gegenüber ihren Unternehmen an den Arbeitsplatz begeben. Aber der Schaden ist dennoch gewaltig», sagt Osterloh. Und zwar für beide Seiten. Für die Unternehmen: Die neun Prozent Lustlosen fehlen fast

viermal so häufig am Arbeitsplatz wie die Engagierten. Aber auch für die Arbeitnehmer: Die Lustlosen empfinden doppelt so viel Stress wie die, die gern zur Arbeit gehen, und ihre Lebenszufriedenheit ist um 80 Prozent geringer.

Gründe genug also für beide Seiten, die Situation zu verändern. Den Arbeitnehmern würde es besser gehen, und die Unternehmen hätten geringere Verluste: Gemäss Gallup könnten mindestens 50 Milliarden Schweizer Franken jährlich gespart werden, wenn es gelänge, Lustlose und Gleichgültige in Engagierte zu verwandeln. Was also kann man tun? «Sehr wichtig für Arbeitnehmer ist Autonomie», sagt Osterloh. «Nicht Zwang, sondern Freiheit erhöht ihre

---

*«Für die Arbeitnehmer ist Autonomie sehr wichtig. Nicht Zwang, sondern Freiheit erhöht ihre Leistung am Arbeitsplatz.» Margit Osterloh, Ökonomin*

---

Leistung am Arbeitsplatz.» Mitarbeiter wollen nicht überwacht werden: Sie wollen nicht, dass ihnen bei ihrer Arbeit misstraut wird, und schon gar nicht, dass ihre Anwesenheit kontrolliert wird. Es ist gerade nicht so, wie es das klassische Modell des Homo oeconomicus nahe gelegt hat: Dass Menschen mit möglichst wenig Aufwand möglichst hohen Gewinn erzielen wollen, also nur so wenig arbeiten, wie nötig ist, und deshalb kontrolliert werden müssen. Es ist umgekehrt: Viele Menschen arbeiten gerne, werden durch Kontrolle aber demotiviert.

## VERTRAUEN WIRD BELOHNT

Sehr deutlich hat das ein Experiment von Michael Kosfeld, Oberassistent am Institut für Empirische Wirtschaftsforschung der Universität Zürich, und Armin Falk von der Universität Bonn gezeigt. Die beiden Ökonomen bestimmten in ihrem Experiment 366 Paare. Pro Paar

übernahm einer die Rolle des Mitarbeiters und einer die Rolle des Chefs. Die Mitarbeiter konnten den Chefs Punkte anvertrauen, quasi als Arbeitseinsatz, mit dem diese einen Gewinn erzielen sollten. Je mehr Punkte sie vergaben, desto tiefer war allerdings ihr fixer Lohn. Und die Chefs hatten die Möglichkeit, einen Mindesteinsatz vorzuschreiben. Dabei zeigte sich, dass die Mitarbeiter, die keine Vorgabe hatten, die Punkte grosszügiger an die Chefs verteilten als die anderen. Die Mindestvorgabe wurde dagegen als Misstrauen interpretiert, was die Einsatzbereitschaft schmälerte. In einem anderen Experiment sollten sich 400 Studenten vorstellen, sie machten einen Ferienjob. Der Hälfte wurde gesagt, das Unternehmen überprüfe, ob sie das Internet nur für berufliche Zwecke nutzten. Der anderen Hälfte wurde mitgeteilt, man vertraue ihnen. Das Ergebnis: Die Moti-

vation war bei jenen, die nicht kontrolliert wurden, signifikant höher.

Allerdings ist – auch das haben Experimente und Feldstudien gezeigt – Kontrolle nicht gleich Kontrolle: Wenn sie nicht als Misstrauen in die Person aufgefasst wird, sondern die Mitarbeiter den Eindruck haben, dass ein Chef kontrolliert, um die Übersicht zu behalten, um Feedback geben und bei Bedarf helfen zu können, sieht der Komplex von Kontrolle und Motivation ganz anders aus: Kontrolle als Feedback ist motivationsfördernd. Osterloh spricht hier von «Kompetenzerleben». Das ist für sie der zweite wichtige Punkt: Mitarbeiter wollen Feedback, und sie brauchen Anerkennung. Der dritte wichtige Punkt ist soziale Eingebundenheit. «Die meisten Menschen haben Freude daran, mit anderen zusammenarbeiten zu können», sagt Osterloh. «Das kann unterstützt werden, indem man Gelegenheit für Kommunikation

gibt, auch für persönliche Begegnungen.» Neben diesen drei Kernpunkten sind partizipative, transparente und nachprüfbar Verfahren sowie eine respektvolle Behandlung für Mitarbeiter wichtig für ihre Motivation.

Die Höhe des Lohnes spielt auch eine Rolle – allerdings ist es nicht so, dass pekuniäre Anreize unter allen Umständen viel Nutzen bringen. Geld motiviert vor allem dann, wenn die Arbeit keinen Spass macht, etwa bei monotoner und anspruchloser Akkordarbeit. Ein hohes Gehalt ist darüber hinaus motivationsfördernd, wenn damit zugleich signalisiert wird, dass gute Leistung erbracht wurde, wenn die Höhe des Gehalts also als positives Feedback erfahren wird. Variable leistungsbezogene Bezahlung kann dagegen geradezu kontraproduktiv sein, wenn es nicht um Akkordarbeit geht, sondern um komplexe Jobs, die in der

ein doppelter. Die Mitarbeiter werden gegeneinander ausgespielt und ihre Gruppensolidarität wird geschwächt.

Gehalt, Autonomie, Feedback, Kontrolle, soziale Eingebundenheit und Gerechtigkeit – wenn es um die Motivation von Mitarbeitern geht, sind viele Aspekte zu berücksichtigen. Die Einsicht, dass es nicht nur materieller Eigennutz ist, der Menschen antreibt, sondern dass es auch andere Motive gibt, hat sich in der Ökonomie inzwischen weitgehend durchgesetzt.

#### DIE EGOISTEN DISZIPLINIEREN

Ein wichtiger Auslöser dieser Entwicklung war das Ultimatum-Spiel, das der Ökonom Werner Güth in den siebziger Jahren erfand. Bei diesem Spiel hat jeweils einer der beiden Beteiligten einen bestimmten Betrag zur Verfügung und kann entscheiden, wie viel davon er dem ande-

---

*«Mit Hilfe der Neuroökonomie soll ein präziseres Menschenbild gefunden werden, als wir es heute in der Forschung kennen.» Michael Kosfeld, Ökonom*

---

Wissensgesellschaft immer grössere Bedeutung bekommen, Forschungsarbeit zum Beispiel, die nicht in Stückzahlen zu messen ist. Wenn solche Arbeit erfolgsbezogen bezahlt wird, kann es passieren, dass die an sich vorhandene Motivation durch variable leistungsbezogene Bezahlung verdrängt wird. Die Angestellten müssen dann durch zusätzliche Bezahlung dazu bewegt werden, zu tun, was sie vorher freiwillig – und besser – gemacht hätten. «Eltern, die Kinder für Schulaufgaben bezahlt haben, kennen die Wirkung», sagt Osterloh. «Kurzfristig haben sie damit meist Erfolg. Längerfristig erreichen sie jedoch, dass das Kind nur noch gegen Geld Schularbeiten macht. Im schlimmsten Fall bringt es auch den Müll nur noch gegen Entgelt vor die Haustür.»

Nicht nur bei anspruchsvollen Jobs, aber vor allem bei ihnen ist leistungsbezogene Bezahlung zudem kaum möglich. Bei wissensintensiver Teamarbeit zum Beispiel entstehen Synergien, die den einzelnen Mitarbeitern nur schwer oder gar nicht zugerechnet werden können. Versucht man hier, individuelle variable Leistungslöhne zu bezahlen, ist der Schaden

ren anbietet. Dieser hat nur zwei Möglichkeiten: Er kann annehmen oder ablehnen – und wenn er ablehnt, bekommen beide nichts. Die Ausgangsthese lautete, der zweite werde annehmen, auch wenn ihm nur sehr wenig Geld angeboten würde. Denn wenig ist, wenn man rein rational denkt, immer noch besser als nichts. Tatsächlich aber lehnten viele Spieler ab, wenn ihnen nicht mindestens 50 Prozent oder sogar mehr des Geldbetrags angeboten wurden, obwohl sie dann gar nichts bekamen. Hier war also nicht nur der Wunsch nach Profit im Spiel, sondern auch ein Bedürfnis nach Fairness. Dass längst nicht alle Menschen so profitorientiert handeln, wie die klassische Ökonomik glaubte, heisst aber nicht, dass alle Menschen gleich handeln. «Manche verhalten sich rein nutzenorientiert und damit dem klassischen Modell entsprechend», sagt Kosfeld. «Da macht es Sinn, sie zu kontrollieren, weil sie nur so viel arbeiten, wie sie müssen. Andere haben andere Motive. Das sollte ebenfalls berücksichtigt werden.»

Bei der Heterogenität der Motivlagen setzt Kosfeld an. In seinen Experimenten geht es unter anderem um die Frage, wie hoch der

Anteil jener ist, die in ihren Entscheidungen nicht nur ihrem materiellen Eigennutz folgen. Und er will herausfinden, wodurch genau sie motiviert sind. Wenn man mehr über die Motive weiss, ist Kosfeld überzeugt, kann man bessere Vorhersagen treffen – und sich genauer überlegen, wie man mit unterschiedlichen Mitarbeitern umgehen kann. Welche Rahmenbedingungen man zum Beispiel schaffen sollte, damit Mitarbeiter, die Spass an der Arbeit haben und bereit sind, mit anderen zu kooperieren, die Egoisten disziplinieren können und nicht von ihnen demotiviert werden.

Um den Motiven auf die Spur zu kommen, arbeitet Kosfeld mit Neurowissenschaftlern zusammen. So hat er mit Ernst Fehr und dem Psychologen Markus Heinrichs bei Spielern, die einem anderen Geld anvertrauen sollten, die Wirkung von Oxytocin ausprobiert. Spieler, die das Hormon in Form eines Nasensprays einnahmen, investierten mehr als die, die nur ein Placebo bekamen – aber nur wenn ihr Gegenüber ein Mensch und nicht ein Computer war. So konnte gezeigt werden, dass das Motiv für die Investitionen in diesem Kontext das Vertrauen in das Gegenüber und nicht zum Beispiel die Lust am Risiko war.

In einem nächsten Schritt will Kosfeld in Kooperation mit Neurowissenschaftlern die Gehirne von Probanden scannen, um herauszufinden, welche Gehirnareale bei bestimmten Entscheidungen aktiv sind, und so mehr über ihre Motive zu erfahren. «Letztlich geht es mir bei der Neuroökonomie darum, ein präziseres Menschenbild zu finden, als wir es heute in der Forschung haben», sagt Kosfeld. Es könnte helfen, ein verfeinertes Instrumentarium für den Umgang mit Mitarbeitern zu entwickeln. Demotivation in grossem Ausmass könnte dann Schnee von gestern sein.

KONTAKT Prof. Margit Osterloh, osterloh@iou.unizh.ch, Dr. Michael Kosfeld, kosfeld@iew.unizh.ch