



GoldwynReport.com 07.07.2008

Mehr Lohn - mehr Motivation, ein Trugschluss?

Wie wissenschaftliche Experimente das Human Resource Management unterstützen können

Von Dr. Maréchal Michel und Cohn Alain,
Universität Zürich - Institut für Empirische Wirtschaftsforschung

Sind gut bezahlte Mitarbeiter bereit mehr zu leisten? Dieser Artikel zeigt die Wirksamkeit unterschiedlicher Human Resource Praktiken anhand von wissenschaftlichen Experimenten.

Ist der *Homo Oeconomicus* noch zeitgemäss?

Wie können Arbeitgeber ihre Angestellten motivieren, mehr als das erforderliche Minimum zu leisten? Das Menschenbild in den Wirtschaftswissenschaften ist nach wie vor von der Annahme geprägt, dass alle Menschen rational und eigennützig sind. Dementsprechend legt das Standardmodell des *homo oeconomicus* den Arbeitgebern nahe, ihre Angestellten durch finanzielle Leistungsanreize zu motivieren. Arbeitsverträge sind jedoch häufig unvollständig, da in einem dynamischen Arbeitsumfeld nicht immer alle Einzelheiten bezüglich der zu erbringenden Leistungen festgelegt werden können. Jeder Arbeitnehmer besitzt daher eine gewisse Freiheit bezüglich der Leistung, die er über das erforderliche Minimum hinaus erbringen kann. Der Arbeitgeber kann eine hohe Arbeitsleistung nicht erzwingen.

Moderne theoretische Ansätze berücksichtigen, dass Menschen nicht nur eigennützig sind. Oftmals spielen auch psychologische Motive wie Fairness oder Respekt eine wichtige Rolle (siehe z.B. Fehr und Schmidt, 1999; Ellingsen und Johannesson, 2007). Angesichts dieser Modelle kann die Bezahlung von überdurchschnittlichen Löhnen profitabel sein. Der Grund liegt darin, dass sich die Angestellten durch den hohen Lohn fair behandelt und dadurch verpflichtet fühlen, mehr zu leisten, als vertraglich durchsetzbar ist.

Cost-Benefit Analyse von Human Resource Praktiken

Inwiefern die Bezahlung von hohen Löhnen die Arbeitsmoral tatsächlich steigert, ist jedoch noch weitgehend unerforscht. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass die Motivationswirkung von Löhnen schwierig nachzuweisen ist. Das zentrale Problem liegt darin, dass man die Arbeitsmoral *eines* Angestellten nie *zeitgleich* unter unterschiedlichen Lohnniveaus beobachten kann. Ein Lösungsansatz stellt die Beobachtung des Arbeitnehmers vor und nach einer Lohnerhöhung dar. Die Wirkung der Lohnerhöhung auf die Arbeitsleistung lässt sich allerdings nur schwer von anderen Einflussfaktoren, wie z.B. konjunkturelle Trends, trennen. Diese Methode kann daher keine gesicherten Ergebnisse

liefern. Alternativ könnte man die Produktivität von Angestellten die unterschiedlich bezahlt werden vergleichen. Diese Variante birgt jedoch das Risiko einer systematischen Selektionsverzerrung: Die gut bezahlten Angestellten sind vielleicht ambitionierter oder höher qualifiziert als die schlecht bezahlten, was einen Leistungsunterschied ebenfalls erklären könnte. Eine dritte Methode stellen Umfragen dar. Anstatt das tatsächliche Verhalten zu beobachten, könnte man die Angestellten nach ihrer Motivation unter diversen Lohnstrukturen befragen. Eine grosse Schwäche von Umfragen ist, dass die Teilnehmer einen Anreiz besitzen, strategisch zu antworten. Welcher Angestellte würde nicht behaupten, dass er bei einem höheren Lohn mehr leisten würde?

Kontrollierte Arbeitsmarktexperimente lösen alle Defizite der bisher diskutierten Methoden. Experimente zeichnen sich hauptsächlich durch den Mechanismus der zufälligen Zuordnung in unterschiedliche Arbeitsbedingungen aus. Die Stärke des Zufallsmechanismus liegt darin, dass er sicherstellt, dass sich die Arbeitnehmer in den verschiedenen experimentellen Bedingungen nicht systematisch unterscheiden. Im Kontrast zu den ersten beiden aufgeführten Methoden ermöglichen experimentelle Untersuchungen die *zeitgleiche* Beobachtung von *vergleichbaren* Arbeitnehmern in unterschiedlichen Lohnbedingungen. Während Umfragen bloss subjektive Meinungen erfassen, erlauben Experimente die Untersuchung von tatsächlichem Verhalten.

Im Folgenden wird anhand aktueller Studien aufgezeigt, wie Experimente im Arbeitsmarkt implementiert werden können, um neue Erkenntnisse zur Motivation von Mitarbeitern zu erlangen.

Lohnkürzungen schaden mehr als Lohnerhöhungen nutzen

Um den Einfluss des Lohnes auf die Arbeitsmoral zu erforschen, rekrutierten Kube, Maréchal und Puppe (2008a) Hilfskräfte zur elektronischen Erfassung des Bücherbestandes einer Universitätsbibliothek. In der Stellenausschreibung wurde mit einem Stundenlohn von „voraussichtlich“ €15 geworben. Die rekrutierten Hilfskräfte wurden um 15 Minuten zeitlich versetzt eingeladen und übten Ihre Arbeit einzeln in getrennten Arbeitszimmern aus. Dadurch konnte sichergestellt werden, dass die Hilfskräfte beinahe zeitgleich unter unterschiedlichen Bedingungen beobachtet werden konnten. Kurz vor Arbeitsbeginn wurden die Hilfskräfte zufällig einer von drei experimentellen Gruppen zugeteilt. In der „Hochlohngruppe“ wurde den Hilfskräften mitgeteilt, dass Sie €20 statt €15 pro Stunde erhalten. Umgekehrt wurde die „Tieflohngruppe“ informiert, dass €10 statt €15 pro Stunde bezahlt werden. In der dritten Gruppe, der „Kontrollgruppe“, erhielten die Hilfskräfte die versprochenen €15 pro Stunde. Die Arbeitsmoral der Hilfskräfte wurde anhand der Anzahl katalogisierter Bücher gemessen. Neben der Quantität wurde zusätzlich anhand der Anzahl Tippfehler pro Eintrag auch die Qualität der Arbeitleistung gemessen.

Ein Vergleich der Hochlohn- mit der Kontrollgruppe zeigt, dass die unerwartete Lohnerhöhung von 33 Prozent die Produktivität der Arbeiter bloss um moderate zehn Prozent zu erhöhen vermochte (siehe Abbildung 1).

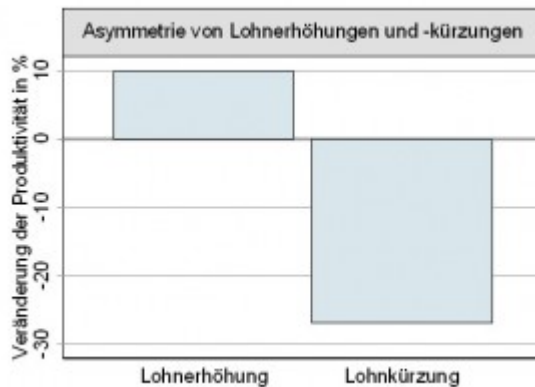


Abbildung 1: Die Abbildung zeigt die prozentuale Veränderung der Produktivität der Angestellten als Reaktion auf die Lohnerhöhung, respektive Lohnkürzung.

Im Gegensatz dazu hatte die Lohnkürzung in der Tieflohngruppe einen dramatischen Effekt auf die Arbeitsmoral zur Folge. Als Reaktion auf die Lohnkürzung reduzierten die Hilfskräfte ihren Arbeitseinsatz um 27 Prozent. Dabei konnten keine Qualitätsunterschiede zwischen den verschiedenen Lohnbedingungen festgestellt werden. Insgesamt illustrieren die Resultate, dass die Arbeitsmoral stark asymmetrisch auf Lohnvariationen reagiert.

Wann zahlen sich Lohnerhöhungen aus?

Weshalb führte im Experiment von Kube, Maréchal und Puppe (2008a) die Lohnerhöhung bloss zu einer moderaten Steigerung der Arbeitsleistung? Die Hilfskräfte gaben nach dem Experiment an, der versprochene Stundenlohn von €15 sei angemessen. Bereits 1990 stellte US-Nobelpreisträger George Akerlof zusammen mit Janet Yellen eine Theorie auf, wonach eine Lohnerhöhung die Arbeitsleistung nur dann steigert, wenn sich der Lohn unter dem Lohnniveau befindet, das die Arbeitnehmer als fair empfinden.

Cohn, Fehr und Goette (2008) haben diese Theorie im Rahmen der Lancierung einer Gratiszeitung getestet. Das Verlagshaus engagierte eine Promotionsagentur mit dem Ziel, die Gratiszeitung bei der potentiellen Leserschaft bekannt zu machen. Daraufhin beauftragte die Promotionsagentur ihre freien Mitarbeiter die Gratiszeitung an belebten Plätzen direkt an Passanten zu verteilen. In Zusammenarbeit mit dem Verlagshaus wurden temporäre Lohnerhöhungen für die Mitarbeiter eingeführt. Die Verteilstandorte wurden dabei in zwei Regionen eingeteilt. Während die Mitarbeiter in einer Region eine zwanzigprozentige Lohnerhöhung erhielten, arbeiteten die Angestellten der anderen Region zum normalen Lohn. Dies ermöglichte es für unerwünschte Nebeneffekte, wie z.B. ein Anstieg der Nachfrage, zu kontrollieren. Wann in welcher Region eine Lohnerhöhung eingeführt wurde, bestimmte ein Zufallsmechanismus. Die Arbeitsmoral der Mitarbeiter wurde anhand der Anzahl verteilter Zeitungen gemessen. Im Anschluss an die Verteilaktion wurde eine Umfrage über Teilzeitbeschäftigung durchgeführt. Die Mitarbeiter wurden dabei nach dem Lohn gefragt, den sie für die Ausübung Ihrer Tätigkeit als angemessen empfinden. Damit konnte festgestellt werden, ob sich die Mitarbeiter eher unterbezahlt oder überbezahlt fühlten. Etwa die Hälfte aller Mitarbeiter fühlte sich überbezahlt oder gerecht bezahlt, während die andere Hälfte die Entlohnung als ungerecht empfand.



Abbildung 2: Die Abbildung zeigt die prozentuale Veränderung der Produktivität durch die Lohnerhöhung für Mitarbeiter, die sich unter-, respektive überbezahlt fühlten.

Die Resultate dieses Feldexperimentes sind im Einklang mit der Theorie von Akerlof und Yellen: Eine Lohnerhöhung hatte keinen Einfluss auf die Arbeitsleistung derjenigen Mitarbeiter, die den Basislohn als fair oder gar sehr fair empfanden. Umgekehrt verhielt es sich mit den Mitarbeitern, die sich unterbezahlt fühlten. Diese reagierten stark auf die Lohnerhöhung und leisteten deutlich mehr Arbeit (siehe Abbildung 2).

Was bedeutet dieses Ergebnis für die Lohnpolitik? Sind die Mitarbeiter unzufrieden mit ihrem Lohn, dann steigert eine Lohnerhöhung die Motivation. Wenn hingegen die Mitarbeiter den Lohn als fair betrachten, dann spornen sie eine Lohnerhöhung nicht zu mehr Leistung an. Die Zusammensetzung der Belegschaft bezüglich der Wahrnehmung fairer Bezahlung ist deshalb von zentraler Bedeutung für die Lohnpolitik. Eine Lohnerhöhung der gesamten Belegschaft lohnt sich nur dann, wenn ein genügend grosser Anteil der Belegschaft mit ihrem Salär unzufrieden ist. Eine selektive Lohnerhöhung für unzufriedene Mitarbeiter ist ebenfalls problematisch, da die dadurch entstehende ungleiche Behandlung zu Missgunst führen kann.

Statt selektiver Lohnerhöhungen können alternativ nicht-monetäre Leistungen (oder so genannte „Fringe Benefits“) zur Förderung der Motivation eingesetzt werden.

Ist Arbeitsmoral käuflich?

Welche Motivationswirkung haben monetäre und nicht-monetäre Leistungen? Kube, Marchal und Puppe (2008b) rekrutierten zur Untersuchung dieser Fragestellung erneut Hilfskräfte zwecks elektronischer Datenerfassung. Die Hilfskräfte wurden zu einem Stundenlohn von €12 eingeladen und zufällig einer von drei Experimentalbedingungen zugeteilt. Die erste Gruppe erhielt eine unerwartete Lohnerhöhung von 20 Prozent. Die zweite Gruppe bekam eine in durchsichtiges Geschenkpapier verpackte Thermosflasche von gleichem Wert wie die Lohnerhöhung der ersten Gruppe. Um zu verhindern, dass die Hilfskräfte den Wert der Thermoskanne systematisch über- oder unterschätzen, wurde die Flasche mit dem Preisschild gekennzeichnet. Die letzte Gruppe bildete die Kontrollgruppe und erhielt den versprochenen Lohn.

Die Analyse bestätigte die bisherigen Resultate und zeigte einen geringen Einfluss der Lohnerhöhung. Im Vergleich zur Kontrollgruppe führte die Lohnerhöhung zu einer Leistungssteigerung von bloss sechs Prozent (siehe Abbildung 3). Überraschenderweise

erhöhte die Thermosflasche die Produktivität jedoch um beinahe 30 Prozent. Die resultierende relative Produktivitätssteigerung ist damit sogar stärker ausgefallen als die mit dem Geschenk verbundenen relativen Zusatzausgaben des Arbeitgebers! Dieses Ergebnis ist umso bemerkenswerter, da in einer Folgestudie, in der die Teilnehmer die Wahl zwischen der Thermosflasche und einem gleichwertigen Geldbetrag hatten, sich beinahe alle für den Geldbetrag entschieden. Dies bedeutet, dass nicht der materielle Wert sondern viel mehr die Symbolik des Geschenkes - als Zeichen der persönlichen Wertschätzung - für den Motivationsschub verantwortlich war.

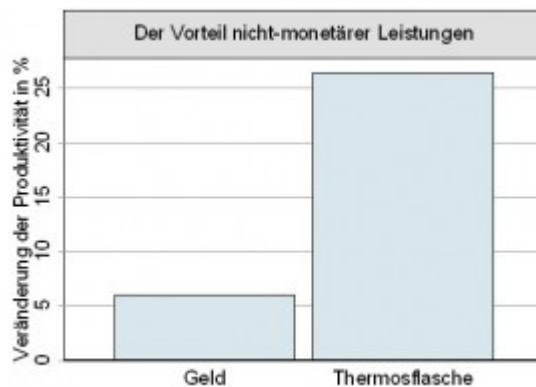


Abbildung 3: Die Abbildung zeigt die prozentuale Produktivitätssteigerung, die mittels Lohnerhöhung, respektive gleichwertigem Geschenk erzielt wurde.

Wissen statt Intuition und Erfahrung

In der Praxis verlassen sich Entscheidungsträger hauptsächlich auf ihre Erfahrung und Intuition. Die Ursache für Erfolg oder Misserfolg einer bestimmten Personalpolitik kann dabei bloss durch langwieriges und kostspieliges Ausprobieren ermittelt werden. Zudem lässt sich der Effekt verschiedener Human Resource Praktiken nur schwer von anderen Einflussfaktoren isolieren.

Wissenschaftlicher Fortschritt in der Motivationsforschung basiert heutzutage zunehmend auf experimentellen Methoden. Experimente erlauben eine strenge Kontrolle unerwünschter Einflüsse und ermöglichen eine exakte Quantifizierung der Effekte. Zudem lassen sie als einzige Methode eine eindeutige Ursache-Wirkung Analyse zu. Wissenschaftliches Experimentieren wird bereits erfolgreich im Marketing verwendet (siehe Almquist und Wyner, 2001 sowie Maréchal und Thöni (2007 für Praxisbeispiele). Es ist deshalb nur eine Frage der Zeit bis auch das Human Resource Management sich die Vorteile von Experimenten zu Nutzen machen wird.

Literatur

- Almquist, E. and Wyner, G. (2001). Boost your marketing ROI with experimental design. Harvard Business Review, Vol. 79, No. 9, Pages 135-141.
- Cohn, A., Fehr, E. and Götte, L. (2008). Fairness and Effort – Evidence from a Randomized Field Experiment. University of Zurich, IEW Working Paper.
- Ellingsen, T. and Johannesson, M. (2007). Paying Respect. Journal of Economic Perspectives, Vol. 21, No. 4, Pages 135-149.
- Fehr, E. and Schmidt, Klaus M. (1999). A Theory of Fairness, Competition, and Cooperation. Quarterly Journal of Economics, Vol. 114, No. 3, Pages 817-868.

- Kube, S., Maréchal, M. and Puppe, C. (2008a). Do Wages Cuts Damage Work Morale? Evidence from a Natural Field Experiment. University of Zurich, IEW Working Paper.
- Kube, S., Maréchal, M. and Puppe, C. (2008b). The Currency of Reciprocity – Gift Exchange in the Workplace. University of Zurich, IEW Working Paper.
- Maréchal, M. and Thöni, C. (2007). Do Managers Reciprocate? Field Experimental Evidence from a Competitive Market. University of St. Gallen, Discussion Paper.

Personenbeschreibung



Dr. Maréchal Michel: ist seit 2007 Oberassistent am Lehrstuhl von Prof. Dr. Ernst Fehr. Er hat an der Universität St. Gallen Volkswirtschaftslehre studiert und promovierte 2007 zum Thema „Behavioral Economics in the Wild“. Sein Forschungsschwerpunkt liegt in der Anwendung experimenteller Methoden in den Bereichen Arbeitsmarkt, Ökonomie und Psychologie, Marketing und Medienökonomie.



Cohn Alain: schloss sein Studium in Finanzwirtschaft 2005 an der Universität Zürich ab. Seit 2006 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für experimentelle Wirtschaftsforschung und Mikroökonomie von Prof. Dr. Ernst Fehr. Die Schwerpunkte seiner experimentellen Forschung liegen im Bereich Fairness und Motivation.

Institut für Empirische Wirtschaftsforschung der Universität Zürich

Das Institut für Empirische Wirtschaftsforschung (IEW) ist ein wissenschaftliches Institut der ökonomischen und betriebswirtschaftlichen Fakultät der Universität Zürich. Das Institut besitzt einen interdisziplinären Charakter und bezieht soziologische und psychologische Aspekte in die moderne ökonomische Theorie ein. Aktuelle Forschungsprojekte beinhalten u.a. Verhaltensökonomie, theoretische Ökonomie, experimentelle Ökonomie, Arbeitsmarktforschung, Neuroökonomie und Genetik. Geleitet wird das Institut von Prof. Dr. Ernst Fehr.

Zur Website: www.iew.uzh.ch - www.socialbehavior.uzh.ch

Kontakt:

Institut für Empirische
 Wirtschaftsforschung
 Blümlisalpstrasse 10
 CH-8006 Zürich

Über Goldwyn Partners Group AG

Die Goldwyn Partners Group AG ist ein unabhängiges Executive Search- und Recruiting-Unternehmen, welches seit 1998 erfolgreich in Information Technology, Banking & Financial Services und Finance & Controlling. Für einen hohen und nachhaltigen Vermittlungserfolg sorgen nebst einem extensiven Netzwerk auch ein effektives und kontextspezifisches Suchsystem sowie ein professionelles und agiles Consulting-Team. Um hochgesteckte Unternehmensziele zu erreichen, benötigen Firmen die richtigen Fach- und Führungskräfte. Als neutraler Mittler bringt Goldwyn Partners Group AG qualifizierte Kräfte und interessante Unternehmen gezielt und kompetent zusammen. www.goldwynpartners.com