

Freitag, 27.08.2010

» Artikel drucken
» PDF generieren

HÖHERE GEHÄLTER

22.04.2010

Warum mehr Geld nicht mehr Leistung bringt

Lohnt es sich eigentlich für Unternehmen, ihre Mitarbeiter freiwillig höher zu bezahlen? Der Autohersteller Daimler jedenfalls wirbt damit. Die Idee dahinter: "Wer mehr Geld bekommt, leistet auch mehr." Doch diese einfache Rechnung geht häufig nicht auf: Der Einfluss von Gehaltssteigerungen wird überschätzt.

von Anja Müller



Ein höheres Gehalt bedeutet nicht automatisch, dass der Arbeitnehmer mehr leistet.
Quelle: dpa

DÜSSELDORF. Zu diesem Schluss kommt ein dreiköpfiges Forscherteam in einer jetzt veröffentlichten Studie. Heike Hennig-Schmidt von der Universität Bonn, Bettina Rockenbach von der Uni Erfurt und Abdolkarim Sadrieh von der Uni Magdeburg zeigten in einer Serie von Feld- und Laborexperimenten: Ein hohes Gehalt allein reicht nicht immer, um Personal zu Höchstleistungen zu motivieren - auch andere Faktoren beeinflussen die Leistungsbereitschaft von Beschäftigten.

Das Experiment baut auf einer These auf, die der Wirtschaftsnobelpreisträger George Akerlof bereits in den 80er-Jahren aufgestellt hatte. Nicht nur das eigene Gehalt entscheide über die Leistung eines Beschäftigten, auch die Entlohnung seiner Kollegen sei relevant, postulierte Akerlof. In den vergangenen Jahren konnten Wissenschaftler in zahlreichen Laborexperimenten und Feldstudien nachweisen: Der soziale Vergleich mit anderen beeinflusst stark, wie sehr sich Mitarbeiter ins Zeug legen. Nur wer sich fair behandelt fühlt, bringt überdurchschnittliches Engagement.

Aber was bedeutet das genau, fragten sich Hennig-Schmidt, Rockenbach und Sadrieh. Sie spannten 103 Studenten der Universität Bonn für den Aufbau einer Forschungsdatenbank ein. Als wissenschaftliche Hilfskräfte sollten diese unveröffentlichte Forschungsergebnisse in Computer eingeben - eine mühsame und eintönige Arbeit, die aber hohe Konzentration erfordert. Die Studenten wussten nicht, dass sie an einem wissenschaftlichen Experiment teilnahmen, sie hielten die Aufgabe für einen normalen Aushilfsjob.

Einen Monat nach der ersten Datenerfassungsrunde spannten die Forscher die Studenten erneut für die gleiche Tätigkeit ein. Einige der Aushilfskräfte bekamen beim zweiten Durchgang zehn Prozent mehr Geld, andere erhielten sogar 40 Prozent mehr. Manche Studenten wussten zudem, wie viel ihre Kollegen verdienten.

Das Ergebnis fasst Adolkarim Sadrieh so zusammen: "Wir sehen, dass wir nichts sehen." Der Versuch, die Studenten mit höherem Lohn zu höherer Leistung zu animieren, bleibe ohne jeden erkennbaren Effekt. Egal, wie viel die Studenten verdienten oder wie viel sie über den Verdienst der Kollegen erfuhren, ihr Verhalten änderte sich nicht. Sie arbeiteten im Schnitt genauso schnell wie in der ersten Runde und machten genauso viele Fehler.

Wie lässt sich dieser Befund erklären? Die drei Wissenschaftler gingen dieser Frage in Laborexperimenten auf den Grund - die Aufgaben für die Probanden waren ähnlich, allerdings wussten diese nun, dass sie an einem Experiment teilnahmen.

Für einen Auftraggeber sollten die Probanden wiederum Daten erfassen und erhielten dafür Geld. Einige Teilnehmer wussten, wie viel das Unternehmen mit den Daten, die sie erfassten, verdienen würde, und konnten so ihren fairen Lohn ausrechnen.

Das Laborexperiment lieferte ein klares Ergebnis: Die Teilnehmer richteten ihren Arbeitseinsatz nicht nur daran aus, was sie und die Kollegen verdienten, sondern auch daran, was der Arbeitgeber daran verdiente, wenn die Teilnehmer mehr leisteten.

Nur wer sich von seinem Arbeitgeber fair entlohnt fühlte, legte sich mehr in Zeug - wer wusste, dass sich die Firma den Großteil der zusätzlichen Gewinne einsteckte, engagierte sich nicht stärker. "Nur wenn die Mitarbeiter sich auch im Verhältnis zum Unternehmensgewinn fair bezahlt fühlen, geht die Rechnung für das Unternehmen wirklich auf", lautet das Fazit der Wissenschaftler.

Das sei ein Argument dafür, dass sich die Unternehmen künftig mehr Gedanken darüber machen sollten, wie sie ihre Mitarbeiter

über Gehaltserhöhungen informieren. Die Mitarbeiter brauchten einen Referenzpunkt, an dem sie festmachen können, ob das Unternehmen nicht mehr an der Leistung der Mitarbeiter verdient als sie selbst.

Fällt das Urteil der Mitarbeiter negativ aus, nützen auch die großzügigsten Gehaltserhöhungen nichts, die Unternehmen bekommen nicht mehr Leistung dafür.

"In Search of Workers? Real Effort Reciprocity - A Field and a Laboratory Experiment" von H. Hennig-Schmidt, B. Rockenbach und A. Sadrieh, erscheint: Journal of the European Economic Association (Juni 2010)

Download der Studie unter handelsblatt.com/links

© 2010 Handelsblatt GmbH

Verlags-Services für Werbung: www.iqm.de (Mediadaten) | Verlags-Services für Content: Content Sales Center | Sitemap | Archiv | Schlagzeilen

Powered by Interactive Data Managed Solutions

Keine Gewähr für die Richtigkeit der Angaben. Bitte beachten Sie auch folgende Nutzungshinweise, die Datenschutzerklärung und das Impressum.