

Geld allein motiviert Mitarbeiter nicht

Mitarbeiter leisten mehr und arbeiten besser, wenn finanzielle Anreize mit motivierenden Worten einhergehen – Dies zeigt eine experimentelle Untersuchung mit rund 140 Teilnehmern



Die motivierende Ansprache von Mitarbeitern hilft die Leistungsbereitschaft hoch und die Fehlerquote gering zu halten. (Bild: KIT)

Kleine Signale der Wertschätzung haben entscheidenden Einfluss auf das Pensum und die Qualität der Arbeit von Mitarbeitern. Ein Feldexperiment der am KIT lehrenden Wirtschaftswissenschaftlerin Petra Nieken und zweier Fachkollegen ergab: Die Kombination aus leistungsorientiertem Stücklohn und einer kleinen motivierenden Ansprache führte zu einer Leistungssteigerung von 20 Prozent, zugleich reduzierte sich die Fehlerquote um 40 Prozent.

(DOI:10.1016/j.euroecorev.2015.03.003)

„Unsere Ergebnisse sind wichtig für die unternehmerische Praxis“, betont Nieken, die den Lehrstuhl für Human Resource Management am Institut für Unternehmensführung des KIT innehat. Wie lassen Mitarbeiter sich motivieren? Die Theorie nennt dafür zwei Instrumente: zum einen finanzielle Anreize - beispielsweise Boni oder Stücklöhne -, zum anderen die Fähigkeit von Führungskräften ihre Mitarbeiter anzuspornen. Die Frage, ob und wie sich diese beiden Instrumente ergänzen, gegenseitig verstärken oder schwächen, beantwortet die Theorie jedoch nicht eindeutig. Die Klärung dieser Frage stand deshalb im Mittelpunkt der an der Universität Bonn durchgeführten Studie.

Monika Landgraf
Pressesprecherin

Kaiserstraße 12
76131 Karlsruhe
Tel.: +49 721 608-47414
Fax: +49 721 608-43658
E-Mail: presse@kit.edu

Weiterer Kontakt:

Kosta Schinarakis
PKM – Themenscout
Tel.: +49 721 608 41956
Fax: +49 721 608 43658
E-Mail: schinarakis@kit.edu

139 Studierende erhielten in dem Feldexperiment die Aufgabe, Daten für ein Forschungsprojekt elektronisch zu erfassen. Die Datenerfassung war einfach, erforderte aber einen gewissen Grad von Aufmerksamkeit und Sorgfalt. Die Probanden erhielten alle den gleichen Grundlohn, eine Gruppe bekam jedoch zusätzlich einen geringen leistungsabhängigen Stücklohn. Aus jeder Entlohnungsgruppe wurden zwei Teilgruppen gebildet. Den Probanden aus einer Teilgruppe wurde vor Arbeitsbeginn in ein paar Sätzen der Zweck der Aufgabe erläutert und die Wertschätzung für die Arbeit sowie positive Erwartungen an das Arbeitsergebnis ausgedrückt.

Durch die Gestaltung des Experiments ließen sich sowohl die Einzeleffekte als auch das Zusammenspiel der jeweiligen Motivationswerkzeuge beobachten. Es zeigte sich, dass die kleine motivierende Ansprache die Leistung nur dann verbesserte, wenn sie von der leistungsbezogenen Entlohnung begleitet wurde. Wurde zwar eine Extra-Leistungsentlohnung bezahlt, fehlten jedoch die motivierenden Worte, führte dies sogar zu einer geringeren Leistung und mehr Fehlern. Dieses Nachlassen des eigenen inneren Antriebs - von der Psychologie als Schwächung der intrinsischen Motivation bezeichnet - ist vergleichbar mit Kindern, die die Lust verlieren ohne äußere Belohnung zum Stift zu greifen, wenn sie ein paar Mal Geld für das Malen eines Bildes bekommen haben.

Die Verbindung mit anerkennenden, wertschätzenden Aussagen ist entscheidend dafür, dass dieser negative Effekt aufgehoben wird, ergab das Experiment von Nieken und ihren Forscherkollegen Anja Schöttner, Humboldt-Universität Berlin, und Ola Kvaløy, Universität Stavanger, Norwegen. In der Untersuchung führte die Kombination eines Extrasalärs in Höhe von etwa zehn Prozent des Gesamtlohns zu einer Leistungssteigerung von 20 Prozent bei einer gleichzeitigen Reduzierung der Fehlerquote um 40 Prozent. „Wir hatten solch ein Ergebnis erhofft, aber nicht erwartet, dass es so deutlich ist“, sagt die Wissenschaftlerin des KIT, die zudem als Associate Professorin an der Universität Stavanger tätig ist und sich seit zehn Jahren mit experimenteller Wirtschaftsforschung beschäftigt.

Über die Ergebnisse ihrer Studie berichteten die Wissenschaftler kürzlich bei der Zusammenkunft der European Economic Association, der größten wirtschaftswissenschaftlichen Vereinigung Europas, in Mannheim. Veröffentlicht wurden sie unter dem Titel „Hidden benefits of reward: A field experiment on motivation and monetary incentives“, Ola Kvaløy, Petra Nieken, Anja Schöttner, in der Publikation *European Economic Review*.
doi:10.1016/j.euroecorev.2015.03.003

Das Karlsruher Institut für Technologie (KIT) vereint als selbstständige Körperschaft des öffentlichen Rechts die Aufgaben einer Universität des Landes Baden-Württemberg und eines nationalen Forschungszentrums in der Helmholtz-Gemeinschaft. Seine Kernaufgaben Forschung, Lehre und Innovation verbindet das KIT zu einer Mission. Mit rund 9 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie 24 500 Studierenden ist das KIT eine der großen natur- und ingenieurwissenschaftlichen Forschungs- und Lehreinrichtungen Europas.

Das KIT ist seit 2010 als familiengerechte Hochschule zertifiziert.

Diese Presseinformation ist im Internet abrufbar unter: www.kit.edu

Das Foto steht in druckfähiger Qualität auf www.kit.edu zum Download bereit und kann angefordert werden unter: presse@kit.edu oder +49 721 608-47414. Die Verwendung des Bildes ist ausschließlich in dem oben genannten Zusammenhang gestattet.