

Verhaltensökonomik | 08.08.2013 | Lesezeit 2 Min.

## Vertrauen ist besser

*Leisten Mitarbeiter mehr, wenn sie kontrolliert werden? „Nein“, behaupten zwei Forscher nach einem Experiment.*



Es gibt Vorgesetzte, die glauben, ihre Angestellten liegen nur dann nicht auf der faulen Haut, wenn sie ihnen permanent auf die Finger schauen. Ein Experiment der Universitäten Bonn und Innsbruck förderte indes Gegenteiliges zutage. Demnach fahren Chefs besser, wenn sie die Zügel locker lassen.

Die beiden Forscher Armin Falk und Michael Kosfeld teilten 70 Versuchsteilnehmer in Vorgesetzte und Mitarbeiter ein. Die Arbeitnehmer bekamen 120 Punkte auf einem virtuellen Konto gutgeschrieben, die Chefs null Punkte. Jeweils ein Vorgesetzter und ein Mitarbeiter bildeten ein Paar.

Nach den Regeln des Experiments sollte jeder Mitarbeiter einen Teil seiner Punkte investieren, quasi als Arbeitseinsatz. Den Rest ihres Guthabens sollten die Probanden am Ende des Versuchs in barer Münze ausgezahlt bekommen. Die jeweiligen Chefs

wiederum bekamen die doppelte investierte Punktzahl als Arbeitserlös gutgeschrieben. Zuvor konnte der Chef entscheiden,

1. ob er entweder eine Mindestpunktzahl von fünf festsetzt, seinen Mitarbeiter somit kontrolliert und ihn auf diese Weise zum Arbeiten anhält,
2. oder ob er die Punktzahl offenlässt und so signalisiert, dass er seinem Mitarbeiter beim Arbeitseinsatz freie Hand lässt, ihm also vertraut.

Erstaunlicherweise entschied sich die große Mehrheit der Chefs und Chefinnen gegen die Kontrolle und wurde dafür belohnt. Drei von vier Vorgesetzten vertrauten ihren Mitarbeitern – und diese gaben ihren Chefs im Durchschnitt 25 Punkte von ihrem Guthaben ab. In den anderen Fällen, in denen der Chef fünf Punkte als Mindestsumme festlegte, gaben die kontrollierten Mitarbeiter nur zwölf Punkte ab.

Außerdem wurden die Personalverantwortlichen gefragt, welche Leistung sie von ihren Mitarbeitern wohl zu erwarten hätten – erst anschließend wurde ihnen die tatsächliche Leistung mitgeteilt. Und siehe da, die Kontrollfreaks erwarteten eine Leistung von 19, bekamen aber nur zwölf Punkte.

Hinter den Ergebnissen steckt das Modell des sogenannten Homo reciprocans. Unzählige psychologische und ökonomische Studien belegen, dass Menschen faires Verhalten belohnen und dafür auch Kosten in Kauf nehmen.

Erfolgreiche Unternehmen wissen um das Motivationspotenzial von Vertrauensmaßnahmen. Dies ergab eine Befragung von 1.853 Personalverantwortlichen durch das IW Köln (Grafik). Demnach vertrauen etwa 90 Prozent auf die Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter – und wollen diese so an die Firmen binden.

### **Kernaussagen in Kürze:**

- Leisten Mitarbeiter mehr, wenn sie kontrolliert werden? „Nein“, behaupten zwei Forscher nach einem Experiment.
- Unzählige psychologische und ökonomische Studien belegen, dass Menschen faires Verhalten belohnen und dafür auch Kosten in Kauf nehmen.
- Etwa 90 Prozent der Unternehmen vertrauen auf die Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter und wollen diese so an die Firmen binden.