

ESSENER DacApo

Wissen schaffen für Apotheken

Die Bedeutung von Kontrolle und Vertrauen in Arbeitsbeziehungen

Christian Knobloch und Hendrik Schröder,
Universität Duisburg-Essen, Campus Essen

Sind Mitarbeiter grundsätzlich egoistisch und faul?

Es gibt die Ansicht, Mitarbeiter würden nur das tun, was man ihnen sagt, was kontrolliert wird und was vergütet wird. Aber was ist, wenn sich Mitarbeiter gar nicht egoistisch verhalten oder sie allein deshalb zufrieden sind, weil sie die ihnen übertragenen Aufgaben vollständig erfüllen? Was ist, wenn ihr Verhalten auch von nicht-monetären Motiven beeinflusst wird, z. B. vom Wunsch nach sozialer Anerkennung oder von intrinsischer Freude, die durch die Arbeit an interessanten Aufgaben hervorgerufen wird? Lässt sich dadurch erklären, dass Mitarbeiter freiwillig bereit sind, auch ohne zusätzliche Bezahlung bzw. ohne die Aussicht auf eine Beförderung oder Gehaltserhöhung Arbeitsvorgaben zu erfüllen oder noch

mehr als das? Und erhalten wir damit eine Erklärung, warum nur bei einem geringen Teil der Mitarbeiter leistungsabhängige Vergütungssysteme zur Anwendung kommen? Also Vergütungssysteme, die neben den monetären Anreizen auch immer eine Kontrolle beinhalten (müssen)? Auf diese Fragen wollen wir Antworten geben.

Mögliche Gründe für eine schädliche Wirkung von leistungsabhängiger Vergütung

Wenn man feststellt, dass Mitarbeiter bei der Erfüllung ihrer Aufgaben intrinsisch motiviert sind, so bedeutet das im Sinne der Psychologen Deci und Ryan (1976, S. 23): „Intrinsically motivated activities are

ones for which there is no apparent reward except the activity itself. People seem to engage in the activities for their own sake and not because they lead to an extrinsic reward.“

Leistungsabhängige Vergütungen und Kontrollen der Vorgesetzten nehmen Mitarbeiter als von außen kommende Einflussnahme wahr. Als Folge sinkt ihre Wahrnehmung der eigenen Kompetenz und Selbstbestimmung und ihre intrinsische Motivation wird verdrängt (Crowding-Out-Effekt). Allerdings haben leistungsabhängige Vergütungen auch einen Preiseffekt, der als extrinsische Motivation positiv auf den Arbeitseinsatz des Mitarbeiters wirkt. Analog dazu haben Kontrollen zusätzlich einen positiven Disziplinierungseffekt (vgl. Frey 1993, S. 664-667).

Bénabou und Tirole (2003) kommen darüber hinaus zu dem Ergebnis, dass eine leistungsabhängige Vergütung eine schwierige und unattraktive Aufgabe signalisiert, so dass die intrinsische Motivation für diese Aufgabe sinkt. Als Beispiel nennen sie Tom Sawyer aus dem Roman von Mark Twain, der seine Freunde dafür bezahlen lässt, dass er die – an sich mühsame – Arbeit des Streichens eines Zauns an sie abtritt. Eine negative Vergütung signalisiert den Freunden die besondere Attraktivität der Aufgabe.

Die beiden Autoren stellen 2006 außerdem fest, dass eine leistungsabhängige Vergütung die Glaubwürdigkeit von prosozialem Verhalten als intrinsische Motivation für die Aufgabe beeinträchtigt, so dass Individuen, die Wert darauf legen, nach außen als prosozial zu erscheinen, weniger Anreiz haben, sich für eine vergütete Aufgabe zu engagieren.

Ellingsen und Johannesson (2007) argumentieren, dass eine leistungsabhängige Vergütung eine geringe soziale Wertschätzung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten signalisiert. Als Folge legen Mitarbeiter weniger Wert auf die soziale Wertschätzung ihres Vorgesetzten und wählen eher Verhaltensweisen, die sie in seiner sozialen Wertschätzung sinken lassen.

Leistungsabhängige Vergütungen können also eine schädliche Wirkung auf die intrinsische Motivation haben.

Mögliche Gründe für eine schädliche Wirkung von Kontrolle

Ist der Vorgesetzte vom Egoismus des Mitarbeiters überzeugt, wird er ihm eher misstrauen und ihm mit Kontrollmaßnahmen begegnen. Allerdings können dieses Misstrauen bzw. die damit verbundenen Kontrollmaßnahmen auf zweierlei Weise zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung führen.

Es kann zu einem Kontrollparadoxon kommen, bei dem eine Ausweitung der Kontrollmaßnahmen die Arbeitszufriedenheit des Mitarbeiters senkt, was wiederum seine Leistungsbereitschaft verringert, woraufhin die Kontrollmaßnahmen noch weiter verstärkt werden. Umgekehrt steigert dagegen eine Verringerung der Kontrollmaßnahmen – beispielsweise aufgrund von Vertrauen – die intrinsische Motivation, was wiederum zu höherer Leistungsbereitschaft führt, woraufhin die Kontrollmaßnahmen weiter verringert werden können.

Ein Mitarbeiter kann das Vertrauen seines Vorgesetzten als Signal für eine bestimmte vorherrschende soziale Norm deuten: Mit Vertrauen signalisiert ihm der Vorgesetzte seine Annahme, dass er, der Mitarbeiter, sein Vertrauen nicht durch Minderleistung missbrauchen werde. Ein konformistischer Mitarbeiter wird sich dann entsprechend der von ihm unterstellten sozialen Norm verhalten und auf Minderleistung verzichten.

Die positive Wirkung unvollständiger Verträge

In der positiven Wirkung von Vertrauen bzw. der negativen Wirkung von Misstrauen auf den Arbeitseinsatz des Mitarbeiters liegt die Attraktivität von unvollständigen Verträgen. Ein unvollständiger Vertrag verzichtet darauf, alle Möglichkeiten vertraglich festzulegen, und gibt damit Spielraum. Er signalisiert Vertrauen. In einem vollständigen Vertrag, der versucht, jede Leistung und Gegenleistung minutiös festzuhalten, um sie dann auf dieser Grundlage durchsetzen zu können, ist dagegen wenig Platz für Vertrauen. Unvollständige Verträge fördern daher die intrinsische Motivation von Mitarbeitern.

Osterloh und Weibel (2006) unterscheiden für den Bereich der Arbeitsbeziehungen zwischen transaktionalen und relationalen Verträgen. Erstere regeln den Austausch von Arbeitsanstrengungen gegen Geld, letztere regeln auf implizite Weise den Austausch von freiwillig erbrachten Leistungen und Ge-

genleistungen, die über das vertraglich festgesetzte Maß bzw. die reine Arbeitsebene hinausgehen. Durch die Implementierung von monetären Anreizstrukturen für bestimmte Tätigkeiten wird somit aus einem relationalen ein transaktionaler Vertrag und es kommt zu einem Rückgang der intrinsischen Motivation des Mitarbeiters.

Ein Feldexperiment zu unvollständigen Verträgen

Dass die Vervollständigung eines unvollständigen Vertrages nicht nur in Arbeitsbeziehungen negative Konsequenzen haben kann, zeigt der Beitrag „A Fine is a Price“ (auf Deutsch etwa „Eine Strafe stellt einen Preis dar“) von Gneezy und Rustichini (2000). Der Ausgangspunkt war folgende Beobachtung: Das häufige Zuspätkommen der Eltern beim Abholen ihrer Kinder von den Kindertagesstätten führte dazu, dass die Betreuung der nicht rechtzeitig abgeholt Kinder die Arbeitszeiten der Mitarbeiter über das durch die täglichen Öffnungszeiten der Kindertagesstätte vereinbarte Maß hinaus verlängert. Die Autoren führten nun in sechs israelischen Kindertagesstätten nach vier Wochen der Protokollierung der verspäteten Abholungen eine Strafe in Höhe von 10 Neuen Israelischen Schekeln (NIS) ein. Die Strafe wurde in dieser Experimentalgruppe von sechs Kitas über einen Zeitraum von zwölf Wochen für jene Eltern fällig, die ihr Kind mehr als zehn Minuten nach der offiziellen Schließung der Kindertagesstätte abholten. Die verspäteten Abholungen wurden protokolliert, ebenso in den darauffolgenden vier Wochen, für die die Strafe wieder aufgehoben wurde. Weitere vier Kindertagesstätten bildeten die Kontrollgruppe, in der über den gesamten Beobachtungszeitraum keine Strafen erhoben und nur die verspäteten Abholungen protokolliert wurden. Das Ergebnis: In den Wochen nach Einführung der Strafe war ein deutlicher Anstieg (!) der verspäteten Abholungen in der Experimentalgruppe zu verzeichnen. Nach Aufhebung der Strafe verblieb die Anzahl der Verspätungen in der Experimentalgruppe über dem Niveau der Kontrollgruppe, während sie vor Einführung der Strafe in der Experimentalgruppe leicht unter dem Niveau der Kontrollgruppe gelegen hatte.

Eine mögliche Erklärung für dieses Ergebnis sehen die Autoren in der Existenz von sozialen Normen: Vor der Einführung der Strafzahlung würden die Eltern im Beaufsichtigen der Kinder nach der Schließung der Kindertagesstätte eine freiwillige und freundliche Handlung der Erzieher sehen. Die soziale Norm ver-

lange, dass sie sich für diese Freundlichkeit revanchierten, indem sie nicht (all)zu spät kommen. Durch die Einführung der Strafe wird jedoch das zusätzliche Beaufsichtigen der Kinder nach Schließung der Kindertagesstätte als Dienstleistung begriffen, die gegen Zahlung der Strafe in Anspruch genommen werden kann, wenn sie benötigt wird. In der Wahrnehmung der Eltern hat sich der auf Freundlichkeit beruhende relationale Vertrag in einen transaktionalen Vertrag verwandelt, in dessen Rahmen sie ohne schlechtes Gewissen eine Leistung kaufen können.

Ein Feldexperiment zur Kontrolle

Belot und Schröder (2016) untersuchen in ihrem Beitrag „The Spillover Effects of Monitoring“ (auf Deutsch etwa „Die Ausstrahlungseffekte von Kontrolle“), wie sich Kontrollmaßnahmen mit unterschiedlich starken Sanktionen bei Minderleistungen auf die Arbeitsleistungen der Probanden auswirken. Dabei werden neben der Arbeitsleistung, deren Kontrolle den Probanden angekündigt wurde, noch weitere Produktivitätskriterien beobachtet. Die Autoren vermuten im Zusammenhang mit Kontrollmaßnahmen sogenannte Ausstrahlungseffekte, d. h. die Kontrollmaßnahmen steigern zwar die Arbeitsleistung, sie führen aber zu einer Verdrängung der intrinsischen Motivation und damit zu geringerer Arbeitsleistung bei den weiteren Produktivitätskriterien, also jenen Kriterien, deren Kontrolle den Probanden nicht angekündigt wurde.

In dem Feldexperiment erhielten 91 Studierende jeweils vier Boxen mit insgesamt 780 unterschiedlichen Euro-Münzen im Wert von ca. 100 Euro. Die (beobachtete) Aufgabe war es, den Wert und das Ausgabeland der einzelnen Münzen in den vier Boxen zu protokollieren. Die Probanden konnten die Münz-Boxen mit nach Hause nehmen und die Arbeit dort durchführen. Im Hinblick auf die Kontrolle wurden die Probanden in drei Gruppen aufgeteilt: Die Probanden in Gruppe A (keine Kontrolle) erhielten nach Erledigung der Aufgabe und Rückgabe der Münz-Boxen bedingungslos 20 Euro. Bei den Probanden der Gruppe B (Kontrolle mit geringer Strafe) wurde eine der vier Münz-Boxen zufällig ausgewählt und kontrolliert. Wenn ein Proband mehr als zehn Identifizierungsfehler machte, erhielt er 19 Euro statt 20 Euro. Die Probanden der Gruppe C (Kontrolle mit harter Strafe) erhielten bereits bei mehr als zwei Identifizierungsfehlern nur 5 Euro statt 20 Euro. Neben der richtigen Identifizierung der Münzen

	Kontrolle mit milder Strafe (im Original: mild), Gruppe B	Kontrolle mit harter Strafe (im Original: harsh), Gruppe C
Identifizierungsqualität	unverändert	steigt
Pünktlichkeit	sinkt	sinkt
Diebstahl	unverändert	unverändert
Die Wirkungen beziehen sich jeweils auf den Vergleich mit der Gruppe A ohne Strafe.		

Tab. 1: Wirkungen verschiedener Strafmaße auf die Produktivität (Quelle: Belot und Schröder 2016)

waren Pünktlichkeit, d. h. das pünktliche Erscheinen zum vereinbarten Rückgabetermin, sowie Ehrlichkeit, d. h. das Nicht-Entwenden der anvertrauten Münzen, weitere Produktivitätskriterien.

Tabelle 1 zeigt die signifikanten Veränderungen bei den einzelnen Produktivitätskriterien der Gruppen B und C (mit Strafe) jeweils im Vergleich zu Gruppe A (ohne Strafe).

Kontrollmaßnahmen, die mit einer milden oder mit einer harten Strafe verbunden sind, haben einen negativen Einfluss auf die Pünktlichkeit der Probanden. Auf das Ausmaß an Diebstahl wirken sie nicht. Ein positiver Disziplinierungseffekt zeigt sich nur bei der Identifizierungsqualität, wenn eine harte Strafe im Raum steht. Bei Kontrollmaßnahmen mit geringer Strafe dominiert der negative Verdrängungseffekt auf die intrinsische Motivation.

Die Autoren erklären die Ergebnisse damit, dass die Probanden die Kontrollmaßnahmen als Misstrauensbeweis interpretieren. Um ihren Unmut darüber auszudrücken, wählen die Probanden die Verhaltensweise, die für sie mit den geringsten Kosten verbunden ist. Die Unpünktlichkeit führt nicht wie die Verringerung der Identifizierungsqualität zu monetären Einbußen und sie wird als Verstoß gegen eine soziale Norm als weniger schwerwiegend wahrgenommen als der Diebstahl.

Zusammenfassung

Kommt es durch eine leistungsabhängige Vergütung oder durch Kontrollmaßnahmen zum Bruch eines relationalen Vertrags zwischen einem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter, so wirkt sich dies negativ auf dessen intrinsische Motivation aus. Wie der Mitarbeiter darauf mit seinem Arbeitseinsatz reagiert, hängt davon ab, ob bei der leistungsabhängigen Vergütung der positive Preiseffekt (oder bei der Kontrolle der positive Disziplinierungseffekt) dominiert oder der negative Verdrängungseffekt. Wenn der Vorgesetzte diesen Zusammenhang kennt, kann ihm das helfen, solche Maßnahmen zu identifizieren und zu ergreifen, die bei seinen Mitarbeitern die gewünschte Wirkung erzielen.

Literaturverzeichnis

Belot, Michèle; Schröder, Marina (2016): The Spillover Effects of Monitoring: A Field Experiment. In: *Management Science* 62 (1), S. 37–45.

Bénabou, Roland; Tirole, Jean (2003): Intrinsic and Extrinsic Motivation. In: *The Review of Economic Studies* 70 (3), S. 489–520.

Bénabou, Roland; Tirole, Jean (2006): Incentives and Prosocial Behavior. In: *The American Economic Review* 96 (5), S. 1652–1678.

Deci, Edward L.; Ryan, Richard M. (1976): *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press (Perspectives in Social Psychology).

Ellingsen, Tore; Johannesson, Magnus (2007): Paying Respect. In: *The Journal of Economic Perspectives* 21 (4), S. 135–150.

Frey, Bruno S. (1993): Does monitoring increase work effort? The rivalry with trust and loyalty. In: *Economic Inquiry* 31 (4), S. 663–670.

Gneezy, Uri; Rustichini, Aldo (2000): A Fine is a Price. In: *The Journal of Legal Studies* 29 (1), S. 1–17.

Osterloh, Margit; Weibel, Antoinette (2006): *Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen*. Wiesbaden, Gabler (Uniscope).



Dipl.-Volksw. Christian Knobloch

Christian Knobloch kommt aus einer Apothekerfamilie und hat an der Universität Konstanz Volkswirtschaftslehre studiert. Diese Konstellation bildet die Basis für die Beschäftigung mit ökonomischen Fragestellungen rund um den deutschen Apothekensektor.

Seit 2011 ist er Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing und Handel an der Universität Duisburg-Essen und Leiter der Forschungsstelle für Apothekenmarketing (www.apowi.net). Seine Dissertation untersucht die Arbeitsbeziehungen in Apotheken.



Univ.-Prof. Dr. Hendrik Schröder

Hendrik Schröder hat an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Betriebswirtschaftslehre studiert, dort promoviert und sich im Fach Betriebswirtschaftslehre habilitiert.

Seit 1996 ist er Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel, an der Universität Duisburg-Essen (www.marketing.wiwi.uni-due.de). Zudem ist Professor Schröder Leiter der Forschungsstelle für Category und Channel Management in Essen (www.cm-net.wiwi.uni-due.de) und Direktor des Internationalen Centrums für Franchising und Cooperation (www.franchising-und-cooperation.de).



Forschungsstelle für Apothekenwirtschaft

Universität Duisburg-Essen, Campus Essen
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Berliner Platz 6-8
45127 Essen
T +49 (201) 183 - 2951
christian.knobloch@uni-due.de
www.apowi.net

ISSN 2364-558X (Print)
ISSN 2364-5598 (Internet)