

Mehr, mehr, mehr!

Warum Profitgier mittelfristig die Teamleistung verschlechtert

- Je höher die Zahlung, desto größer die Sabotage unter Mitarbeitern – Das schadet dem Unternehmen
- Wie profitorientiert jemand denkt, hängt auch von Genen und Hormonen ab

MARIA BRAUN UND ILKA LEHNEN-BEYEL

Wer hohe Boni an beste Mitarbeiter zahlt, verschlechtert die Teamleistung und schadet dem Unternehmen. Hätten wir das bloß früher gewusst, dann wäre der Welt vielleicht die ein oder andere Wirtschaftskrise erspart geblieben. Doch diese Erkenntnis ist neu und beruht auf Experimenten, die Bernd Irlenbusch von der Uni Köln durchgeführt hat. Seine Ergebnisse werden bald in „Management Science“ veröffentlicht.

Fakt ist: Mitarbeiter in einem Unternehmen sind nicht immer nett zueinander. Sie sagen manchmal ihrem Kollegen nicht, dass das Meeting vorverlegt wurde oder dass sich die Aufgabenstellung verändert hat. So wollen sie ihre eigene Position stärken und letztlich durch eine Bonuszahlung davon profitieren. Der Wirtschaftsethiker und Unternehmensentwickler Irlenbusch glaubt aber nicht, dass der Mensch das tut, „weil er von Grund auf böse ist. Deshalb versuchen wir in Experimenten herauszufinden, warum sich Mitarbeiter unethisch verhalten“, sagt er. Er will beweisen, dass so ein Verhalten durch ungünstige Rahmenbedingungen in einem Unternehmen provoziert wird.

Also lud der Forscher 336 Testpersonen ein und teilte sie in Vierergruppen auf: Pro Team durfte ein Chef über drei Mitarbeiter bestimmen, die alle das gleiche Ziel hatten: mit möglichst viel Geld den Raum zu verlassen. Der Trick dabei war, dass Irlenbusch den Studenten am Ende des Tests tatsächlich Geld auszahlte. „Das setzt Anreize und macht unsere Experimente realistischer“, erklärt er. Wer viel und wer wenig mit nach Hause nahm, hing vom jeweiligen Geschick ab. Im Durchschnitt verließen die Studenten mit 20 Euro das Experiment.

Der jeweilige Chef bot also seinen Mitarbeitern einen festen Lohn an und informierte sie über die Höhe des Bonus,

der am Ende dem Besten ausgezahlt wurde. Die Mitarbeiter sollten nun angeben, wie viel produktive Anstrengung sie in die Arbeit investieren wollten und wie viel destruktive. Letzteres stand für Sabotage und reduzierte die Produktivität der Kollegen. Die Auswertung zeigte, dass regelmäßig die Kooperation zwischen den Mitarbeitern zusammenbrach, weil alle auf den Bonus scharf waren. „Je höher der Bonus war, desto mehr strengten sich die Mitarbeiter an“, sagt Irlenbusch, „aber auch die Sabotage wuchs, und die stieg im Verhältnis stärker an als die Produktivität der Mitarbeiter.“

Das sollte für Unternehmen ein deutliches Warnsignal sein. „Wir stellten eindeutig fest, dass höhere Boni zu keinem größeren Output führten“, sagt Irlenbusch. Er konnte außerdem in einem zweiten Experiment feststellen, dass ein insgesamt hoher Festlohn, ohne Aussicht auf Boni, die Sabotage verringerte und die Produktivität steigerte. Zufriedene Mitarbeiter sind die besten. Und wie sieht es mit Irlenbuschs Mitarbeitern aus? „An der Uni sind die Gehälter ja fix, aber bei besonders guter Teamleistung habe ich schon mal einen Kuchen spendiert oder das Team mit einem gemeinsamen Ausflug entlohnt“, sagt er.

Ob sich ein Mitarbeiter im Team fair verhält, hängt aber auch von Faktoren ab, die der Arbeitgeber nicht beeinflussen kann, wie Gene und Hormonhaushalt.

So ist es zumindest zum Teil vererbt, ob man von einem Handelspartner oder einem Kollegen Fairness erwartet, wie die Zeitschrift „Bild der Wissenschaft“ in ihrer Februarausgabe berichtet. Gezeigt hat das zum Beispiel ein schwedisches Forscherteam mithilfe von Zwillingstudien. Deren Ergebnis: Nur zu etwa 60 Prozent sind Erziehung, Erfahrung und die Umwelt dafür verantwortlich, wie viel Wert man auf Fairness legt – der Rest ist angeboren.

Im Labor kann man dieses Streben nach Fairness mit dem Ultimatumspiel messen. Dabei bekommt ein Proband einen Geldbetrag und darf diesen zwischen sich und einem Partner aufteilen. Wenn dieser Partner das Angebot akzeptiert, erhält jeder sein Geld. Lehnt er aber ab, gehen beide leer aus. Das Erstaunliche: Obwohl die zweite Alternative für den Ablehnenden rein ökonomisch betrachtet schlechter ist, wird sie gar nicht so selten gewählt – und zwar immer dann, wenn das ursprüngliche Angebot unfair erscheint, wenn der Partner etwa von 100

erhaltenen Euro dem anderen nur 20 anbietet. Das Streben nach Fairness ist also so tief im Menschen verankert, dass er einen beachtlichen Preis dafür zahlt, unfares Verhalten zu bestrafen.

Trotz dieser Gefahr gehen manche immer wieder ein Risiko ein und versuchen, ihre Partner zu übervorteilen, während andere grundsätzlich großzügig sind und uneigennützig spielen. Auch dieses Verhalten scheint in den Genen zu liegen. Die Verhaltensgenetiker Richard Ebstein aus Jerusalem und der Biologe David Rand von der Harvard University haben bereits gleich zwei Kandidaten für die verantwortlichen Gene identifiziert (siehe Kasten). Kandidat eins hört auf den

AUCH UNSERE GENE STEuern DIE GIER

Mindestens zwei **Genvarianten** bestimmen unser Geldverhalten: AVPR1a gibt es in einer kurzen und einer langen Variante. Wer die lange Variante hat, **spendet** im Durchschnitt mehr als Personen, die die kürzere Genvariante in ihrem Erbgut tragen. Das zweite Gen, DRD4 trägt den Bauplan für ein Eiweiß, das auf Dopamin reagiert. Je nach Genvariante wirkt **Dopamin** schneller oder weniger schnell. Deshalb sind Menschen mit einer bestimmten DRD4-Variante risikobereiter, wenn es ums **Geldausgeben** gibt.

„Eine bestimmte Mutation dieses Gens setzt die Sensitivität für Dopamin herab, das im Gehirn für ein Gefühl der Belohnung sorgt“

David Rand, Biologe

Namen AVPR1a. Das zweite Gen heißt DRD4. „Eine bestimmte Mutation dieses DRD4-Gens setzt die Sensitivität der Nervenzellen für den Botenstoff Dopamin herab, der im Gehirn für ein Belohnungsgefühl sorgt“, sagt Rand.

Zusätzlich beeinflussen verschiedene Hormone das individuelle Handlungsverhalten. Die bekanntesten dabei: Oxytocin und Testosteron. Ersteres sorgt dafür, dass das Vertrauen in einen Geschäftspartner steigt, wie eine Arbeitsgruppe um Ernst Fehr vom Institut für Empirische Wirtschaftsforschung in Zürich nachgewiesen hat. Das lässt sich sogar biochemisch erklären, denn Oxytocin fährt die Aktivität von Nervenzellen im Angstzentrum des Gehirns herunter. Bei Testosteron sind Fehrs Ergebnisse etwas überraschend: Frauen feilschen unter dem Einfluss dieses Botenstoffs fairer als sonst – und das, obwohl Testosteron als männliches Sexualhormon normalerweise mit aggressivem und dominantem Verhalten in Verbindung gebracht wird.

Im Gehirn lassen sich Gebiete identifizieren, die wirtschaftlich interessant sind. Im rechten vorderen Stirnlappen entscheidet sich offenbar, ob man sich für einen sofortigen Profit um jeden Preis entscheidet oder eher langfristig plant und seinen guten Ruf erhalten will. Das zeigte Fehr, indem er mit einem Magnetspuls kurzfristig diesen Hirnbereich bei Freiwilligen ausschaltete. Die Folge: Alle entschieden sich für eine rücksichtslose sofortige Gewinnoptimierung, keiner dachte an die Folgen.

Genau dieses Verhalten, moniert Daniel Schunk, Mitarbeiter von Fehr, sei heute allerdings auch ohne Hirnmanipulation normal – nicht zuletzt, weil es regelmäßig belohnt wird. „Durch die Kurzfristigkeit der Geschäftsstrukturen lohnt es sich kaum, eine langfristige Reputation als guter Geschäftspartner aufzubauen“, sagt der Ökonom und Statistiker. „Wenn man früher im Dorf dreimal jemanden betrogen hatte, dann kam halt keiner mehr, dann war man rasch bankrott. Aber wenn heute jemand mit einer Bonuszahlung schon nach drei Jahren genug für die Rente hat, fehlen die Anreize, die Fairnessnorm einzuhalten.“ Das zeigt, dass Gene und Hormone zwar die Basis für bestimmte Verhaltensweisen legen – was man letztendlich daraus macht, hängt aber immer auch von Erfahrung, Normen und den Bedingungen in einem Unternehmen ab.