



NZZ am Sonntag
8021 Zürich
044/ 258 11 11
www.nzz.ch/sonntag

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 130'837
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 377.12
Abo-Nr.: 1070143
Seite: 32
Fläche: 17'411 mm²

Wertschätzung erhöht Produktivität

Neue Studie der Uni Zürich zeigt: Wertschätzung des Arbeitgebers motiviert Mitarbeiter stärker als Lohnerhöhungen.

Charlotte Jacquemart

Im Vorfeld der 1:12-Abstimmung dreht sich vieles um Löhne. Doch wie wichtig ist Lohn für die Motivation von Mitarbeitern? Michel Maréchal, Assistenzprofessor am Institut für Volkswirtschaftslehre der Universität Zürich, hat dazu eine Feldstudie durchgeführt.

Die Resultate verblüffen. «Die Experimente zeigen, dass Lohnerhöhungen per se fast keinen Einfluss auf die Produktivität der Mitarbeiter haben. Aufmerksamkeit und Wertschätzung hingegen, die der Arbeitgeber seinen Mitarbeitern entgegenbringt, spielen eine deutlich grössere Rolle», sagt Maréchal. Der Professor beschäftigt sich schon länger mit Löhnen und deren Wirkung auf Motivation. Für den neusten Versuch wurden Studenten rekrutiert, um am Computer Bücher zu katalogisieren. Sie wussten nur, dass der Job auf drei Stunden befristet ist und sie 12 € pro Stunde erhalten.

Es gab drei zufällige Bedingungen: Eine Gruppe bekam nur das vereinbarte Honorar, eine andere Gruppe erhielt überraschend eine Lohnerhöhung von 7 €. Einigen schenkte man vorab als Dankeschön eine Thermoskanne im Wert von 7 €. Danach wurden die Leute mit ihrer Arbeit alleingelassen, und der Rechner protokollierte, wie viel und wie genau sie arbeiteten. Das Resultat: Einfach nur Geld zu geben, hatte keinen statistisch signifikanten Effekt. Die Thermoskanne hingegen bewirkte eine Produktivitätssteigerung von 25%.

Liegt dies nicht einfach an der

tollen Thermosflasche, fragt sich der Laie? Nein, zeigt eine zweite Übungsanlage von Maréchal. Eine weitere Gruppe von Hilfskräften durfte nämlich zwischen Bargeld und Thermoskanne wählen. Mehr als 80% der Studenten entschieden sich für Bargeld.

«Ihre Leistung war aber genau gleich hoch, wie wenn sie die Thermoskanne erhalten hätten», sagt Maréchal.

Den endgültigen Beweis, dass Wertschätzung des Arbeitgebers stärker motiviert als reines Geld, lieferte die letzte Gruppe: Sie erhielt vorab als Dankeschön die 7 € in bar, aber in Form eines gefalteten Origami-Männchens. Und siehe da: Die Produktivität dieser Gruppe stieg um satte 30%. Für den Professor ist klar: «Die Studenten hatten das Gefühl: Da hat jemand Zeit und Mühe investiert, um ein Geschenk zu machen.»

Es komme eben nicht auf das eigentliche Geschenk an, sondern auf den Gedanken als Zeichen der Wertschätzung. «Das ist wohl der Grund, warum das Origami-Geld eine derartige Leistungssteigerung gegenüber dem reinen Geldgeschenk verursacht hat.»

Michel Maréchal



Die neuste Forschung des Zürcher Professors wurde in der renommierten «American Economic Review» publiziert.