

**Arbeitswelt** Anreizsysteme im Umfeld der Arbeitslosigkeit

# «Peitsche» wirkungsvoller als «Zuckerbrot»

In der Wissenschaft galt bisher verbreitet das Bild, dass es sich bei der Persönlichkeitsstruktur um eine konstante, nicht von äusseren Faktoren beeinflusste und beeinflussbare Grösse handle. Doch neueste Forschungen kratzen an dieser Vorstellung, zumindest bei langanhaltender Arbeitslosigkeit, die zwangsläufig zu tiefgreifenden seelischen Verletzungen führt. So zeigt eine Studie der englischen University of Stirling, dass sich die Psyche umso stärker verändert, je länger die Arbeitslosigkeit anhält. Nicht nur leide das persönliche Wohlbefinden. Auch der Persönlichkeitskern werde negativ tangiert. Bei Menschen, die vom Arbeitsprozess ausgeschlossen sind, würden denn auch das Pflichtbewusstsein, das Verständnis gegenüber Dritten sowie die Offenheit stark reduziert. Zudem agierten Erwerbslose weniger rücksichts- und verständnisvoll, parallel zur Dauer der Arbeitslosigkeit.

## Stigmatisierung

Die Resultate der Studie, so meint der Lead-Autor Christopher Boyce, zeigten, dass unsere Persönlichkeit eben doch Veränderungsprozessen unterliege. «Externe Faktoren wie Arbeitslosigkeit können einen grossen Einfluss auf die Grundlage unserer Persönlichkeit entwickeln», gibt er sich überzeugt.

Wie sind die Forscher vorgegangen? Die Teilnehmer der Studie mussten zwei Persönlichkeitstests ausführen, und zwar in einem zeitlichen Abstand von vier Jahren. Zum ersten Zeitpunkt waren alle beschäftigt; beim zweiten standen die Probanden entweder unverändert im Lohn, waren stellenlos oder in der Vergangenheit temporär ohne Arbeit. Jene Gruppe, die am längsten unter Beschäftigungslosigkeit litt, war am stärksten von einer negativen Persönlichkeitsveränderung betroffen. Die Studienautoren ziehen daraus den naheliegenden Schluss, dass Arbeitslosigkeit nicht nur ökonomische Folgen zeitigt. Denn Arbeitslose werden ungerechtfertigterweise für unverschuldete Persönlichkeitsveränderungen stigmatisiert. Und je länger ihre Erwerbslosigkeit dauert, desto stärker wird ihr Persönlichkeitskern beschädigt. Als Folge davon kommt es zur Abwärtsspirale am Arbeitsmarkt mit schwindenden Aussichten auf eine Wiedereingliederung. «Politik nimmt daher eine Schlüsselrolle in der Gesellschaft ein, indem sie versuchen muss, die Arbeitslosigkeit niedrig zu halten und den Arbeitslosen grosse Unterstützung angedeihen zu lassen», so kom-

mentieren die Forscher ihre Studie.

Diese Schlussfolgerung mag recht wohlfeil und nichtssagend tönen, zumal man annimmt, dass immer mehr Arbeitsplätze durch Roboter und Automation bedroht würden, die Politik also, nicht weniger als die Wirtschaft, einer gewaltigen Herausforderung gegenüberstehe. So oder so avanciert die menschliche Interaktion zunehmend zum Luxusgut. Ob dabei die technologiebasierten Innovationen mehr Jobs schaffen als zerstören, wird die Zukunft weisen. Sicher geht der Trend hin zu immer stärker wissensorientierten Arbeitsplätzen. Er favorisiert den eigenständig denkenden, kreativen Menschen. Dieser muss die Aufgabenkomplexität erfassen – und gleichzeitig fähig zur Komplexitätsreduktion sein.

Doch nach welchen Anreizsystemen funktionieren eigentlich die Angestellten? Auch dazu liegt eine neue Studie vor. Wie die University of Pennsylvania herausgefunden haben will, wirkt die «Peitsche» effektiver als das «Zuckerbrot». Mit der Peitsche sind drohende monetäre Verluste gemeint, mit dem Zuckerbrot die Aussicht auf Gewinn. So sollen in Aussicht gestellte Strafen eine grössere Wirkung entfalten als mögliche Belohnungen. Dies jedenfalls ergab das Experiment mit 281 Angestellten. Während dreier Monate wurden sie aufgefordert, pro Tag mindestens 7000 Schritte zu machen. Um zur Zielerreichung zu animieren, setzten die Forscher verschiedene Anreize. In der einen Gruppe erhielten die Teilnehmenden umgerechnet 1 Franken 50 für jeden Tag, an dem sie die Vorgabe erfüllten. Eine andere Gruppe wiederum bekam monatlich automatisch 45 Franken abzüglich 1 Franken 50 für jene Tage, an denen sie weniger absolvierte. Einer dritten Gruppe schliesslich winkten keinerlei finanzielle Zückerchen. Doch «trotzdem» machte jeder Dritte 7000 Schritte.

Als bemerkenswert stuft das Forscherteam ein, dass dieser Wert beim Segment mit finanziellem «Appetizer» nur minim höher war, nämlich 35 Prozent. Hingegen zeigten sich jene Angestellten besonders fleissig, die zwar nichts zu verlieren hatten, aber zumindest ihren Verlust minimieren konnten. So erreichten 55 Prozent das vorgegebene Ziel. «Wir wissen von unserer Forschungsarbeit, dass Menschen irrational handeln, doch sie sind vorhersehbar irrational. Sie tendieren dazu, von Verlusten mehr motiviert zu werden als von Gewinnen», kommentiert Studienleiter Mitesh S. Patel. Die «Peitsche» macht also wie erwähnt

mehr Eindruck als das «Zuckerbrot».

## Eigenverantwortung

Man mag zumindest die grenzüberschreitende Aussagekraft solcher Experimente anzweifeln. Doch in den USA mit ihren recht liberalen Arbeitsmarktgesetzen und ihrem weitgehend privatisierten Sozialversicherungssystem ergeben sie durchaus Sinn. Denn amerikanische Arbeitnehmer werden immer öfter dazu ermuntert, sich zu bewegen und gesund zu leben – als «Zuckerbrot» winken dafür geringere Versicherungsprämien. Der Appell an das eigene Verantwortungsgefühl ist notwendig und dürfte bei vernünftiger Ausgestaltung der Anreizmechanismen kostensenkend wirken. Auch hierzulande müsste man diese individuelle Komponente wohl vermehrt berücksichtigen, ohne dass gleich von Entsolidarisierung und sozialer Kälte schwadroniert würde.

*Werner Knecht*