



Universität
Basel

Wirtschaftswissenschaftliche
Fakultät



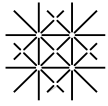
«Forschen – und darüber reden»

Digitalisierung, Arbeitszeitautonomie, Stress am Arbeitsplatz, Mitarbeitermotivation

Retrospektive Forschungsgespräch mit Prof. Dr. Michael Beckmann vom 05.11.2021

Konzept und Moderation: Prof. Dr. Rolf Weder





«Forschen – und darüber reden»

Eine Serie von Forschungsgesprächen an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät

Konzept und Moderation: Prof. Dr. Rolf Weder

<https://wwz.unibas.ch/de/wwz-aktuell/forschungsgespraech/>

Retrospektive

"Digitalisierung, Arbeitszeitautonomie, Stress am Arbeitsplatz, Mitarbeitermotivation"

Ein Gespräch über Forschung mit Prof. Dr. Michael Beckmann

Freitag, 05.11.2021, 16:15-17:15 Uhr, Zeitschriftenlesesaal der UB Wirtschaft, Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel (öffentlich, Eintritt frei – Live-Übertragung via Zoom)

Am Freitagnachmittag des 05. November 2021 begrüßte Prof. Dr. Rolf Weder seinen zweiten Gast in der Serie «Forschen – und darüber reden», Prof. Dr. Michael Beckmann, im Zeitschriftenlesesaal der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät. Zahlreiche Gäste nahmen sowohl vor Ort als auch per Zoom teil. Auch in diesem Gespräch sollte der Fokus auf einer breiten Diskussion über Forschung, der Motivation und der Herangehensweise dafür liegen.

Prof. Beckmann forscht und publiziert sowohl national als auch international zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf Arbeitnehmer und -geber, zum Zusammenhang zwischen Leistungslöhnen und Motivation, Mitarbeiterautonomie und Leistung und generell Stress am Arbeitsplatz. Zunächst wollte Prof. Weder wissen, was Forschung für Prof. Beckmann bedeute. Prof. Beckmann erklärte, dass für ihn eine «**relevante Fragestellung**» der entscheidende Startpunkt sei. Solche Fragestellungen kommen oft aus der Praxis und er versuche, sie mit seinen erlernten Instrumenten zu beantworten. Für empirische Forschung seien zudem Fragen besonders spannend, die theoretisch offen formuliert werden. Ob die Fragen oder die Daten an erster Stelle lägen, könne man so pauschal nicht beantworten. Oft stünde die Frage am Anfang des Prozesses und danach werde die passende Methode gesucht, doch mit der Zeit kenne man die Daten, mit denen man arbeitet, wodurch auch die Fragen, die man sich stellt, beeinflusst werden können.

Ein Beispiel für eine relevante Forschungsfrage fand Prof. Beckmann etwa in einem Gespräch mit einem Vertreter des Arbeitgeberverbandes der Banken in der Schweiz, als dieser ihn auf das Thema «Vertrauensarbeitszeit» aufmerksam machte. Für Prof. Beckmann schien dies auf den ersten Blick in den Kontext des Dilemmas der Organisationstheorie zu passen, nach dem Kompetenzen delegiert werden und somit Autonomie gestärkt wird, die Delegierenden aber nicht wissen, wie gut die Arbeit erledigt und das Vertrauen gerechtfertigt wird. In Gesprächen mit Gewerkschaftsvertretern erfuhr Prof. Beckmann dann, zuerst zu seiner Verwunderung, dass das Thema Autonomie am Arbeitsplatz mit Selbstausbeutung verbunden wurde. Der Grund für diese Position liege in der Kombination von Autonomie und gleichzeitigem Monitoring der Arbeitnehmenden, etwa bei Leistungslöhnen. «**Die Leute können also arbeiten, wo sie wollen und wann und wie, aber der Satz geht in Gedanken weiter: solange die Ergebnisse stimmen! Man hat eine Output-Kontrolle eingebaut. Damit handelt es sich dann aber nicht um Selbstausbeutung, sondern um eine Reaktion der Arbeitnehmenden auf extrinsische Leistungsanreize**», meinte Prof. Beckmann.

Prof. Weder bohrte nach um, zu erfahren, was nun aber gute Forschung sei. Prof. Beckmann wies darauf hin, dass viele Forschungsprojekte scheitern. Zum einen, so meinte er ironisch, würden sich Forschungssubjekte nicht immer *«theoriekonform»* verhalten. Zum anderen würden oft Resultate erzielt, mit denen man nicht viel anfangen könne. Er selbst fände es schade, aber **«insignifikante Ergebnisse lassen sich nicht gut publizieren»**. In seiner eigenen Forschung fand Prof. Beckmann ein gutes Beispiel für eine gute Forschung in einem Projekt zum Thema Vertrauensarbeitszeit und der Auswirkung auf die Arbeitsmotivation. Das Ergebnis war trotz theoretischer Offenheit sehr deutlich. Es stellte sich heraus, dass die Performance bei Leuten mit selbstbestimmten Arbeitszeiten höher war, als bei Leuten mit festen Arbeitszeiten. Prof. Beckmann erklärte dieses Phänomen mit einem Anstieg der intrinsischen Motivation. Es wurde dabei keine Selbstaussbeutung festgestellt. In der öffentlichen Debatte würden solche Ergebnisse aber oft politisiert und verzerrt oder falsch dargestellt. Auf die Frage, ob er bei solchen Falschmeldungen das Bedürfnis verspüre, sich öffentlich mitzuteilen, meinte Prof. Beckmann: **«Das ist eine persönliche Macke, ich möchte gefragt werden! Ich bin kein extrovertierter Mensch und gehe da nicht hin und sage, hier wurde etwas falsch gemacht.»**

Prof. Weder schloss daran an und wollte wissen, ob sein Gast sich trotzdem manchmal mitteilen würde, beispielsweise in Form von Empfehlungen an Firmen. Dies komme auf die Fragestellung an, so Prof. Beckmann, und oft versuche er mittlerweile durchaus, Gestaltungsempfehlungen für das Management zu erarbeiten. Er sei ein starker Verfechter der Förderung intrinsischer Motivation und es sei oft günstiger, diese zu fördern als das Implementieren extrinsischer Motivation. **«Leute mit intrinsischer Motivation erschreckt man eher mit Leistungslöhnen. Manchem Praktiker scheint dies aber egal zu sein, und das ist problematisch»**. Die Verbreitung von Leistungslöhnen sei stark, doch diese seien letztlich Wettbewerbsinstrumente, welche die Konkurrenz zwischen den einzelnen Mitarbeitenden erhöhen würden, was gerade dann zu Problemen führen könne, wenn es um Kooperation, Interaktion und Zusammenarbeit in Organisationseinheiten geht. Durch die Digitalisierung würden die Leute mehr kooperieren müssen, und neue Monitoringinstrumente, die die Tätigkeiten der Arbeitnehmenden rückverfolgen und aufzeichnen (*«tracken»*) können, würden eingeführt. Diese Kombination könnte zu einer Abnahme von Leistungslöhnen führen. **«Wenn die digitalen Technologien ein solches Tracking ermöglichen, dann wird die Beurteilung präziser. Wenn das Tracking soweit geht, dass der Arbeitsinput perfekt beobachtet werden kann, haben wir keine Notwendigkeit für Leistungslöhne, wir haben keine asymmetrische Information mehr»**.

Prof. Weder wollte daraufhin wissen, ob es die interdisziplinäre Forschung über komplexe Aspekte wie die intrinsische Motivation überhaupt zulasse, mit ökonomischen Formeln und Daten zu forschen. Es gäbe objektive und subjektive Daten, meinte Prof. Beckmann. Der Lohn etwa sei objektiv messbar, doch die Wahrnehmung von Management-Instrumenten durch die Mitarbeitenden sei sehr subjektiv. **«Es geht also um die Wahrnehmung der Arbeitnehmer, nicht um die Absichten des Arbeitgebers. Daher habe ich persönlich keine Schwierigkeiten, subjektive Daten zu verwenden»**.

Prof. Weder öffnete die Diskussion für Fragen aus dem Publikum. Prof. Ulf Schiller wollte wissen, wie sich durch die Pandemie (Stichwort *«Home-Office»*) die Arbeit für Prof. Beckmann verändert habe. Man dürfe die Situation vor Corona nicht mit derjenigen während Corona vergleichen, erwiderte Prof. Beckmann. Home-Office sei für ihn nicht der Weisheit letzter Schluss, denn es gäbe immer Selektion. **«Wenn man Leute zwingt, ins Home-Office zu gehen, kann man nicht zwingend gute Ergebnisse erwarten»**. Vor der Coronavirus-Pandemie wollten die Arbeitnehmer ihrerseits aus anderen Gründen ins Home-Office, und Arbeitgeber waren sehr skeptisch demgegenüber. Nun aber sagen viele Firmen, sie wollten nur noch Home-Office, z.B. weil Büroräumlichkeiten eingespart oder durch digitale Meetings Reisekosten gespart werden können. **«Firmen haben erkannt, dass man keine Angst haben muss, dass die Leute nur vor dem Fernseher hängen, die Arbeit im Home-Office funktioniert doch»**, so Prof. Beckmann. Prof. Weder fügte die Frage an, ob das Paper zu

«Working from home»¹, das schon 2018 -- also vor der Pandemie -- publiziert wurde, Anlass für Anfragen an Prof. Beckmann gab. Er antwortete: **«Ich habe nie den Eindruck, dass ich die Leute wirklich überzeugen kann. Es gibt kaum ein Instrument, das eingesetzt wird und nicht umstritten ist. Das Instrument Home-Office hingegen ist relativ unstrittig in der Literatur. Deswegen verstehe ich die Scheu in der Praxis nicht».**

Ein Teilnehmer wollte wissen, ob sich die Selbstbestimmung am Arbeitsplatz auf die Dauer der Arbeitszeit als solche beschränkt. Prof. Beckmann erklärte, dass es durchaus Berufe gäbe, bei denen man sich teilweise auch die Inhalte der Arbeit aussuchen könne, wie hier an der Universität, aber das sei natürlich nicht überall der Fall. Der Punkt sei vor allem, dass viele Arbeitgeber misstrauisch gegenüber ihren Mitarbeitenden seien und dies erachte er als gefährlich. **«Vertrauen wäre dann vorhanden, wenn ich Autonomie gebe, ohne dabei zu kontrollieren und zu tracken. Das wäre echte Autonomie!»,** erklärte Prof. Beckmann. In der Literatur gehen manche Motivationstheorien davon aus, dass die intrinsische Motivation allein zu besserer Performance und weniger Fehlzeiten führe. In gewissen Firmen gibt es keine Leistungslöhne, weil die Leute kooperieren müssen. Dies wird durch die Digitalisierung verstärkt.

Des Weiteren wurde Prof. Beckmann nach den kürzlich eingeführten Leistungslöhnen für Lehrpersonen an Gymnasien und der Messbarkeit dieser Leistungen gefragt. Prof. Beckmann meinte dazu, dass man durchaus auch Leistungslöhne auf Teamebene einführen könne. Es seien vor allem individuelle Leistungslöhne, welche ein Problem darstellten. Im Falle der Lehrpersonen könnte man von anderen Ländern lernen, wo es nicht gut funktioniert habe. Leistungslöhne seien dann gut einsetzbar, wenn man gute Leistungsindikatoren habe – zum Beispiel bei Tätigkeiten, die eindimensional seien. Hat man keine passenden Leistungsindikatoren, könne man mit Leistungslöhnen wenig anfangen. Dies sei gerade bei Lehrpersonen der Fall, deren Tätigkeiten in so viele Dimensionen aufgeteilt sind.

Auch Lean-Management-Methoden, bei denen es um Kosteneinsparungen auf allen Ebenen geht, inklusive Just-in-Time Produktion und Automatisierung, wurden diskutiert. **«Wer Lean-Management betreibt, der hat eine kundenorientierte Perspektive. Die Leistung wird über den Preis definiert. Auf der Strecke bleiben die Arbeitnehmer. Ist der Fokus der Kunde oder der Mitarbeiter? Das ist ein Konflikt»,** erklärte Prof. Beckmann.

Die letzte Frage galt den durch die Digitalisierung erwarteten Produktivitätseffekten. Der Forscher führte dazu aus: **«Es gibt diesen schönen Spruch: «man sieht Computer überall, nur nicht in den Produktivitätsstatistiken». Computer werden kombiniert mit anderen Instrumenten der Arbeitsorganisation, und es geht dann um die Ausnutzung von Komplementaritäten. In der isolierten Nutzung kommen solche Instrumente nicht zur Geltung, erst in der Kombination».**

Editorial

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Basel.

Protokoll Forschungsgespräch: Riccardo Bentele, Masterstudent in Sustainable Development und Hilfsassistent an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel | Redaktion und Fotos: Yvonne Mery | Dekanat | Peter Merian-Weg 6 | Postfach | CH 4002 | Basel | yvonne.mery@unibas.ch |

¹ Rupietta, K., Beckmann, M.: Working from Home: What is the Effect on Employees' Effort?. *Schmalenbach Bus Rev* 70, 25–55 (2018). <https://doi.org/10.1007/s41464-017-0043-x>