

Projektbericht  
Research Report

September 2018

# Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Österreich

## Eine verhaltensökonomische Perspektive

Kerstin Grosch, Martin G. Kocher, Axel Sonntag

**Unter Mitarbeit von**  
Ioana Lungu, Clara Zwettler

**Studie im Auftrag**  
der Industriellenvereinigung



INSTITUT FÜR HÖHERE STUDIEN  
INSTITUTE FOR ADVANCED STUDIES  
Vienna

---

**AutorInnen**

Kerstin Grosch, Martin G. Kocher, Axel Sonntag

**Titel**

Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Österreich – Eine verhaltensökonomische Perspektive

**Kontakt**

T +43 1 59991-125

E [kocher@ihs.ac.at](mailto:kocher@ihs.ac.at)

**©2018 Institut für Höhere Studien – Institute for Advanced Studies (IHS)**

Josefstädter Straße 39, A-1080 Vienna

T +43 1 59991-0

F +43 1 59991-555

[www.ihs.ac.at](http://www.ihs.ac.at)

ZVR: 066207973

*Die Publikation wurde sorgfältig erstellt und kontrolliert. Dennoch erfolgen alle Inhalte ohne Gewähr. Jegliche Haftung der Mitwirkenden oder des IHS aus dem Inhalt dieses Werkes ist ausgeschlossen.*

# Inhaltsverzeichnis

<i>Management Summary</i> .....	4
<b>1 Hintergrund</b> .....	<b>8</b>
1.1 Einleitende Worte.....	8
1.2 Die Erweiterung der Standardökonomie durch die verhaltensökonomische Perspektive ..	10
1.3 Das EEV Modell.....	12
<b>2 Stärkung des Sozialkapitals</b> .....	<b>15</b>
2.1 Standardökonomische Perspektive .....	18
2.2 Verhaltensökonomische Perspektive .....	21
2.3 Handlungsempfehlungen .....	30
<b>3 Arbeitsmentalität, Arbeitsmotivation und Arbeit 4.0</b> .....	<b>36</b>
3.1 Standardökonomische Perspektive .....	37
3.2 Verhaltensökonomische Perspektive .....	38
3.3 Handlungsempfehlungen .....	48
<b>4 Bürokratie</b> .....	<b>55</b>
4.1 Standardökonomische Perspektive .....	57
4.2 Verhaltensökonomische Perspektive .....	59
4.3 Handlungsempfehlungen .....	67
<b>5 Ausblick</b> .....	<b>75</b>
<b>6 Verzeichnisse</b> .....	<b>77</b>
6.1 Literaturverzeichnis .....	77
6.2 Abbildungsverzeichnis .....	87
<b>7 Anhang: Fallstudien</b> .....	<b>88</b>

## Management Summary

Auftrag der vorliegenden Studie ist eine Analyse der Standortattraktivität/Wettbewerbsfähigkeit Österreichs aus verhaltensökonomischer Perspektive.

Die Verhaltensökonomie versucht, die Entscheidungen von Menschen auf der Basis deskriptiv realistischer Annahmen über ihre Entscheidungsfähigkeit zu verstehen. Dabei werden zwei Grundannahmen des Homo oeconomicus Modells an die Realität angepasst: vollständige Rationalität und vollständige Eigenorientierung. Sie berücksichtigt soziale Einflüsse, soziale Normen, Intentionen und auch Emotionen. Ein besseres Verständnis der Entscheidungen von Menschen als KonsumentInnen, ManagerInnen, BürgerInnen, BürokratInnen oder PolitikerInnen erlaubt es uns, Anreize und Entscheidungsumwelt so zu gestalten, damit Ziele in Organisationen, Institutionen und in der Gesellschaft möglichst effizient erreicht werden.

Die Verhaltensökonomie ergänzt die traditionelle Wirtschaftswissenschaft, in dem sie zusätzliche Erklärungsmuster und weitere Instrumente bereitstellt. Wiewohl ihr Einsatz im wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Bereich noch nicht so weit verbreitet ist, kann sie auf einen großen Schatz an empirischer Evidenz, basierend auf randomisiert-kontrollierten Studien im Entscheidungslabor und im Feld zurückgreifen. Vor etwa acht Jahren hat das Büro des Premierministers das Behavioural Insight Team in Großbritannien implementiert, wenige Jahre danach folgten die USA und eine Reihe von anderen Staaten. Gemein ist den mittlerweile etwa 25 Forschungs- und Beratungseinheiten weltweit, dass sie neue wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Verhaltensökonomie und der Verhaltenspsychologie zur Verbesserung der Effektivität und Effizienz von Politik und öffentlicher Hand einsetzen. Mit der Unterstützung der Industriellenvereinigung hat auch Österreich am IHS eine verhaltensökonomische Forschungseinheit mit angewandtem Fokus etabliert. „Insight Austria – Kompetenzzentrum für Verhaltensökonomie“ sieht sich als Kombination aus Forschungseinheit, wissenschaftlicher Beratung und „Nudge Unit“.

Die Studie konzentriert sich auf drei relevante Aspekte der wirtschaftlichen Standortattraktivität, für die verhaltensökonomische Erklärungen eine besondere Rolle spielen. Selbstverständlich heißt diese Konzentration nicht, dass nicht auch klassische Faktoren wichtige, wahrscheinlich noch wichtigere Einflüsse ausüben. Trotzdem gibt es Optimierungspotential, das sich durch die Verhaltensökonomie ausschöpfen lässt. Ein Ausblick am Ende der Studie zeigt weitere relevante Aspekte aus verhaltensökonomischer Perspektive kurz auf. Bei den drei im Fokus stehenden Aspekten handelt es sich um:

- Stärkung von Sozialkapital

- Erhöhung der Arbeitsmotivation
- Reduktion unnötiger Regulierungen

Für jeden Aspekt analysieren wir zuerst kurz die standardökonomische Sichtweise, bevor wir die verhaltensökonomische Sichtweise anhand des EEV-Modells von Insight Austria ergänzen. Es folgen jeweils eine Diskussion der relevanten Faktoren im Lichte der wissenschaftlichen Literatur und konkrete Handlungsempfehlungen.

### Stärkung von Sozialkapital

Sozialkapital erlaubt es, ökonomische Aktivitäten leichter und kostengünstiger zu organisieren. Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit zwischen Fremden als wichtige Bestandteile von Sozialkapital sind die Schmiermittel wirtschaftlicher Interaktionen. Österreich weist ein hohes Maß an Sozialkapital innerhalb gewisser Gruppen auf; das Sozialkapital zwischen verschiedenen Gruppen kann aber gestärkt werden.

Zur Stärkung von Sozialkapital schlagen wir vor (in Klammern die dazu notwendigen verhaltensökonomischen Instrumente):

- **Verbesserung der Qualität von öffentlichen Institutionen:** hohe Qualität führt zu mehr Vertrauen, mehr erwünschtem Verhalten und einer geringeren Notwendigkeit von formellen Regeln bzw. Durchsetzungsmechanismen wie Strafen (soziales Engineering)
- **Erhöhung der Salienz sozialer Normen:** die saliente Darstellung von erwünschten sozialen Normen führt zu einem höheren Maß an freiwilliger Befolgung von sozialen Normen (Nudging)
- **Framing:** die bewusst gewählte Darstellung der Entscheidungsumwelt, z.B. durch einen Gewinnframe oder einen Kooperationsframe, führt zu höherem Sozialkapital (Nudging)
- **Stärkung der Identität:** eine umfassende „österreichische Identität“ erhöht die Identifikation mit dem Standort und verbessert das Sozialkapital in der in-group (Identitätsstärkung)

### Erhöhung der Arbeitsmotivation

Die verhaltensökonomische Literatur ist voll mit Evidenz über die optimale Anreizsetzung, vor allem in Situationen, in denen intrinsische Motivation vorhanden ist. Menschen sind bereit, freiwillige Beiträge zu leisten, wenn ihr Beitrag sichtbar ist und wenn sie sich mit der Mission ihrer Tätigkeit identifizieren können. Wenn die beiden Bedingungen erfüllt sind, spielen extrinsische Anreize, wie z.B. monetäre Anreize, eine geringere Rolle, wenn ein gewisses Mindestmaß an monetärer Entschädigungserwartung erfüllt wird.

Eine Übertragung der mikroökonomischen Literatur zur Arbeitsmotivation auf die gesamtgesellschaftliche Ebene leidet sui generis an ihrem Fokus auf die individuelle Interaktion zwischen Prinzipal und Agent. Trotzdem sind einige Schlussfolgerungen möglich.

Zur Erhöhung der Arbeitsmotivation schlagen wir vor (in Klammern die dazu notwendigen verhaltensökonomischen Instrumente):

- **Erhöhung von Autonomie:** Autonomie erhöht ganz natürlich die Sichtbarkeit der Notwendigkeit des eigenen Beitrags (soziales Engineering)
- **Stärkung von nicht-monetären Aspekten:** obwohl schon viel relevanter als vor einiger Zeit, kann ein stärkerer Fokus auf eine Optimierung nicht-monetärer Aspekte in Kollektiv- und Arbeitsverträgen die Arbeitsmotivation erhöhen (soziales Engineering)
- **Framing:** die bewusst gewählte Darstellung von Arbeit als auch erfüllender Lebensinhalt, nicht nur als notwendiges Übel erhöht die Arbeitsmotivation (Nudging)
- **Transparenz und Wettbewerb:** Wettbewerb funktioniert nicht nur über traditionelle Anreize, sondern auch über die Relevanz des sozialen Vergleichs an sich (Anreize; Nudging)
- **Hilfe bei der Selbstverpflichtung:** Unternehmen können ArbeitnehmerInnen darin unterstützen jene Ziele zu erreichen, die für beide vorteilhaft sind, wie zum Beispiel der Abschluss von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen (Commitment)

### Reduktion unnötiger Regulierungen

Einer gewissen Tendenz der öffentlichen Verwaltung, aber auch der Leitung von Unternehmen, die Interaktion zwischen den Menschen immer detaillierter zu regulieren, kann durch verhaltensökonomische Instrumente entgegengewirkt werden. Die verhaltensökonomische Toolbox im Zusammenhang mit dem Ziel der Entbürokratisierung ergänzt dabei jene aus der Standardökonomie.

Zur Reduktion unnötiger Regulierungen schlagen wir vor (in Klammern die dazu notwendigen verhaltensökonomischen Instrumente):

- **Erhöhung von Autonomie:** Autonomie erhöht Verantwortlichkeit und reduziert die Notwendigkeit von Regulierungen (soziales Engineering)
- **Instrumente zur Reduzierung von Verhaltensverzerrungen in der Politik:** mehrere Verhaltensverzerrungen in der Politik, darunter der Confirmation Bias und der Optimism Bias, kreieren eine Tendenz zur Überregulierung, die verringert werden kann (Nudging)

- **Verbesserung der Wahrnehmung von Bürokratie (unter anderem prozedurale Fairness):** die Wahrnehmung der öffentlichen Verwaltung kann durch einfache Maßnahmen verbessert werden (Nudging)
- **Erhöhung der Arbeitsmotivation in der öffentlichen Verwaltung:** siehe Erhöhung der Arbeitsmotivation insgesamt (Anreize, soziales Engineering, Nudging)

Als generelle Maßnahme schlagen wir ein jährliches Standort-Monitoring vor, das sich auf ein Set an Indikatoren konzentriert, welche sowohl aus der traditionellen Standorttheorie als auch als der Verhaltensökonomie kommen. Neben oben erwähnten Indikatoren wie das Vertrauen am Standort oder die Arbeitsmentalität können auch noch andere verhaltensökonomische Indikatoren dazukommen. Ein Kandidat wäre der generelle Optimismus am Standort. Das Monitoring soll die Indikatoren jeweils mit den verfügbaren Instrumenten verknüpfen und auf Basis der Ergebnisse für die einzelnen Indikatoren konkrete Handlungsempfehlungen für eine Verbesserung der jeweiligen Indikatoren ableiten. Die Wirksamkeit der dann gegebenenfalls implementierten Instrumente bzw. die Anpassung von bestehenden Instrumenten soll evaluiert werden.

# 1 Hintergrund

## 1.1 Einleitende Worte

Standortqualität kann als Quantität oder Qualität standortgebundener Ressourcen definiert werden. Diese werden maßgeblich vom (politisch) gestaltbaren Umfeld eines Landes oder einer Region bestimmt. Kriterien für die Standortqualität sind beispielsweise der Zustand von Regulierung und Bürokratie, Geographie, Infrastruktur, Finanzpolitik (Steuern, Sozialabgaben,...), Wertschöpfungsketten (Existenz von Clustern, Vernetzung der Unternehmen mit Wissenschaft), Arbeitsbeziehungen (Tarifrecht und Mitbestimmung) sowie Innovation und Forschung (Innovationssystem, Schutz von geistigem Eigentum).

Abgesehen von den genannten „klassischen“ Kriterien können verhaltensökonomische Faktoren, wie z.B. Sozialkapital, zur Bewertung der Qualität von Standorten herangezogen werden. Ein vertrauensvolles Umfeld kann die Vertragsanbahnung und Kooperation vereinfachen, Einigungen zwischen ArbeitnehmerInnen- und ArbeitgeberInnenvertretern vereinfachen und durch eine effektivere Kommunikation Informationskosten und andere Transaktionskosten reduzieren. Weiterhin können MitarbeiterInnenbeziehungen verbessert werden, was zu höherer Zufriedenheit und weniger Fehlzeiten führen kann. Dieses soziale Kapital an einem Standort kann also gewinnbringend für Unternehmen und die wirtschaftliche Entwicklung in einer Region allgemein sein.

Die Verhaltensökonomik ist eine Weiterentwicklung der traditionellen Wirtschaftswissenschaft, die vom immer rationalen und eigennutzorientierten Wirtschaftssubjekt ausgeht. Demgegenüber integriert die Verhaltensökonomik begrenzt rationales Verhalten, altruistisches Verhalten und soziale Einflussfaktoren auf die Entscheidungen von Menschen. Die verhaltensökonomische Perspektive kann etwa entscheidend sein, um Standortloyalität erklären und gegebenenfalls beeinflussen zu können: Es mag z.B. nicht standardökonomisch rational sein, an einem Standort zu bleiben, aber Identität oder ähnliche Konzepte aus der Verhaltensökonomik können Entscheidungen rationalisieren, die sich bisher nur schwer erklären ließen. Das heißt, in Fällen, wo die Standardökonomik an ihre Grenzen stößt, kann die Verhaltensökonomik durch ihren interdisziplinären Ansatz Aufschluss über Entscheidungen von Unternehmen und Individuen geben bzw. Verhalten in ökonomischen Kontexten erklären. Die Verhaltensökonomik ist für die Erklärung solcher Entscheidungen ein wertvolles Komplement zu standardökonomischen Ansätzen. Zusammengenommen lässt sich ein vollständigeres Bild von Entscheidungen gewinnen, das es uns erlaubt, die

richtigen (effizienten und effektiven) Maßnahmen zur Erreichung von wirtschafts-, unternehmens- oder gesellschaftspolitischen Zielen zu entwickeln.

Außerdem ist der Mensch aus der verhaltensökonomischen Perspektive als Entscheider ein Individuum mit unterschiedlichen (heterogenen) Eigenschaften wie Risikopräferenzen oder prosozialen Einstellungen. Diese können das Verhalten in Bezug auf Kooperation, Innovationsfähigkeit und Arbeitsmotivation teilweise erklären. Die Verhaltensökonomik stellt einen Werkzeugkasten für die Messung von Eigenschaften, Neigungen und Sozialverhalten bereit. Diese Messung kann mit Fragebögen oder mit Hilfe von ökonomischen Experimenten erfolgen. Zur Messung der Standortqualität werden in der Standardökonomie oft Wettbewerbsindikatoren herangezogen. Immer wieder wurde jedoch gezeigt, dass diese wenig nützlich sind, wenn es um die Vorhersage von wirtschaftlichen Entwicklungen an Standorten geht. So zeigen zum Beispiel Xia et al. (2012), dass der Wettbewerbsindikator „World Competitiveness Index“ des World Economic Forums mit der Inkludierung von kulturellen Unterschieden wie der Ausprägung von Individualismus sehr viel bessere Prognosen für die ökonomische Entwicklung eines Landes zulässt, als ohne deren Berücksichtigung.

Dieser Bericht betrachtet die Standortqualität mit einer verhaltensökonomischen Linse. Er beansprucht nicht, bessere Erklärungsmuster als standardökonomische Sichtweisen bereitstellen zu können, aber er komplettiert ein Bild, dessen verhaltensökonomischen Aspekte oft vernachlässigt werden, obwohl sie nachgewiesenermaßen Relevanz für Standortentscheidungen haben (z.B. Figueiredo et al. 2002). In den folgenden Abschnitten schaffen wir hierfür die Grundlagen und erläutern das EEV-Modell (Einstellungs-Erwartungs-Verhaltens-Modell), welches die Kategorisierung von Verhaltensdeterminanten erleichtert.

Die drei Themenschwerpunkte, die wir in dieser Studie behandeln, sind Sozialkapital, Arbeitsmentalität und Bürokratie. Am Anfang jedes Themenschwerpunkts erläutern wir zunächst die standardökonomische Sichtweise. Abgrenzend dazu folgen ausgewählte Argumente einer verhaltensökonomischen Sichtweise. Wir nehmen hier auch immer wieder Bezug auf das EEV-Modell, das den analytischen Rahmen bildet. Dieser Bericht diskutiert die Relevanz der verhaltensökonomischen Perspektive für die Bewertung, Verbesserung und Entwicklung der Standortqualität in Österreich. Dabei gehen wir insbesondere auch auf Ansatzmöglichkeiten zur Maßnahmengestaltung bzw. zur Evaluierung der Ist-Situation ein.

Im letzten Kapitel, dem Ausblick, zeigen wir Möglichkeiten auf, wie das Wissen der Verhaltensökonomik angewendet werden kann. Die repräsentative Messung verhaltensökonomischer Variablen und entsprechender Ursache-Wirkungsbeziehungen kann stark von kulturellen Faktoren und sozialen Normen

abhängen. Daher lassen sich spezifische Ergebnisse in Land A nicht unmittelbar auf Land B übertragen, auch wenn menschliches Entscheidungsverhalten natürlich interkulturelle Gemeinsamkeiten aufweist. Weiterhin sind einige Themenfelder noch gar nicht wissenschaftlich erschlossen. Aus diesem Grund wären ggf. eigens entwickelte ökonomische Experimente sinnvoll, um zunächst die Wirkung bestimmter Maßnahmen zu testen. Wir zeigen diesbezüglich mögliche interessante Themenfelder auf. Die Verhaltensökonomik ist noch ein relativ junges Feld, und viele Anwendungspotenziale werden bisher noch sehr wenig oder gar nicht genutzt.

## 1.2 Die Erweiterung der Standardökonomie durch die verhaltensökonomische Perspektive

In der Standardökonomie werden die Akteure in der Wirtschaft (Wirtschaftssubjekte) jeweils als „Homo Oeconomicus“ behandelt. Dies sind Akteure, die gemäß folgenden Grundannahmen handeln:

- 1.) <EGOISMUS> eigennützig und gewinnorientiert, d.h. sie kümmern sich nicht um das Wohlergehen anderer und sind nur auf ihren eigenen Vorteil fokussiert, und
- 2.) <RATIONALITÄT> vollkommen rational, d.h. sie bewerten alle Situationen vollkommen rational ohne bestimmten Wahrnehmungsverzerrungen zu unterliegen, und maximieren ihren Nutzen korrekt.

Die empirische Evidenz, dass Menschen weder durchgängig egoistisch noch immer rational handeln, ist überwältigend. Menschen handeln z.B. oft selbstlos und kooperativ. Sie sorgen sich um das Wohlergehen von Mitmenschen und sind maßgeblich durch das Zusammenleben in einer Gemeinschaft geprägt. Umgekehrt sind sie etwa neidisch oder orientieren sich an sozialen Referenzpunkten, die im Standardmodell komplett irrelevant sind.

Ein Teil der Faktoren, die unser Verhalten beeinflussen, mag angeboren sein. Verhalten ist aber auch immer ein Resultat einer bestimmten Gesellschaftsform mit Kultur und sozialen Normen, die mitbestimmen, welche Entscheidungen wir treffen und wie wir uns gegenüber unseren Mitmenschen verhalten.

UnternehmerInnen in Österreich, zum Beispiel, haben möglicherweise eine hohe Verbundenheit zu der Region, in der sie aufgewachsen sind. Sie identifizieren sich mit den kulturellen Eigenheiten, kennen die örtlichen Gepflogenheiten und möchten keine Risiken eingehen. Dies führt dazu, dass sie ihr Unternehmen in „ihrer“ Region gründen. Gemeinsame Wurzeln, ein gemeinsamer Dialekt, etc. führen dazu, dass diese Menschen sich als eigene Gruppe sehen („ingroup“), im Vergleich zu Mitbürgern aus

anderen Regionen („outgroup“). Identifikation mit einer bestimmten Gruppe von Menschen führt zu höherer Kooperationsbereitschaft und höherem Vertrauen untereinander. An Standorten kann dies bedeuten, dass die Kommunikation vereinfacht wird, Verträge einfacher geschlossen werden und Unternehmen von vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen besser in den Unternehmensprozess eingegliedert werden können. Dies kann unter anderem dazu führen, dass Unternehmen tatsächlich in „ihrer“ Region effizienter agieren, wenn die Identifikation stark ausgeprägt ist. Generell spricht man von der Identität einer Person.

Weiterhin können Normen eine große Rolle bei der Qualität eines Standortes spielen. Insbesondere Fairness-Normen, d.h. welche Art von unfairem Verhalten, wie beispielsweise Vetternwirtschaft oder Vertragsbruch, in einer Region verpönt und welche akzeptiert ist (Rabin 1993). Wenn man sich auf das Wort des/der Anderen verlassen kann, weil man sich in einer Region mit hohen Fairness-Normen befindet, dann bedeutet dies weniger Kosten für die exakte Ausarbeitung von Verträgen, Informationsbeschaffung, Administration und Abstimmungen.

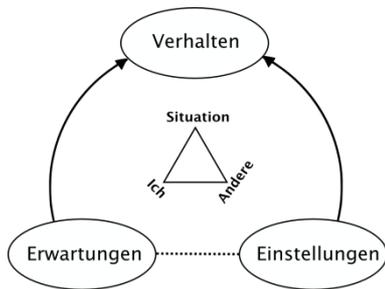
Wenn es um Verhalten in einer konkreten Situation geht, spielen auch der Kontext und Erfahrungen eine Rolle. Jemand, der gerade enttäuscht wurde, ist nach dieser Erfahrung evtl. weniger gewillt, in einer ähnlichen Situation zu kooperieren. Wenn potentielle KooperationspartnerInnen (Unternehmen) jedoch signalisieren, sich kooperativ zu verhalten, würde man, um kooperatives Verhalten reziprok zu erwidern, eine (wirtschaftliche) Kooperation wahrscheinlicher in Erwägung ziehen.

Auch die Wahrnehmung einer Situation wird das Verhalten beeinflussen. Wahrnehmung basiert auf Information. Jedoch sind relevante Informationen, um eine Situation zu bewerten, zum einen selten vollständig und zum anderen unterliegen Menschen systematischen Wahrnehmungsverzerrungen, sogenannten Biases.

Wie beschrieben sind Menschen und Unternehmen weder ausschließlich von individueller Profitorientierung getrieben, noch verhalten sie sich in allen Lebenslagen rational. Eine verhaltensökonomische Perspektive einzunehmen ist essentiell, um ein umfassendes Verständnis vom tatsächlichen Verhalten von Individuen zu erhalten. Nur mit Hilfe der Verhaltensökonomik können wir Verhalten bei ökonomischen Entscheidungen, wie der Standortentscheidung von Unternehmen, adäquat bewerten und Maßnahmen entwickeln, um die (wahrgenommene) Standortattraktivität zu erhöhen.

Im nächsten Kapitel gehen wir auf ein Verhaltensmodell ein, welches als Grundgerüst für die Analyse in den drei darauf folgenden Teilbereichen dienen wird.

### 1.3 Das EEV Modell



Das EEV Modell von Insight Austria (schematische Darstellung in Abbildung 1) ermöglicht es, einzelne Elemente der Standortattraktivität in Österreich differenziert zu analysieren. Im Folgenden stellen wir die einzelnen Komponenten des EEV Modells vor.

#### Einstellungen:

**Abbildung 1: EEV Modell**

Jeder Mensch hat individuelle Einstellungen bzw. Präferenzen. In der Verhaltensökonomie beziehen sich Präferenzen auf die Einstellung eines Individuums zu einer Reihe von Alternativen. Es gibt unterschiedliche Arten von Präferenzen und es kann zwischen individuellen und sozialen Präferenzen unterschieden werden. Die Handlungskonsequenzen von Präferenzen individueller Art haben keinen Einfluss auf das Wohlergehen anderer. Hier können zum Beispiel Risikopräferenzen oder die Präferenz, Verluste zu vermeiden, genannt werden. Handlungen, die auf Basis einer Präferenz sozialer Art beruhen, haben immer auch einen Einfluss auf das Wohlergehen einer anderen Person. Hier kann zum Beispiel die Neigung, jemand anderem zu vertrauen, genannt werden. Die Verhaltensökonomie nutzt Laborexperimente, um derartige individuelle wie soziale Präferenzen anreizkompatibel zu messen. Als anreizkompatibel gelten Experimente, die teilnehmende Subjekte entsprechend der durch sie getroffenen Entscheidungen bezahlen. Auf diese Weise gemessene Präferenzen sind nicht notwendigerweise stabil und können sich über längere Zeiträume ändern. Darüber hinaus sind Faktoren, wie die Umgebung einer Person, der kulturelle Hintergrund, das Alter, kognitive Fähigkeiten und das Geschlecht mit Einstellungen und Präferenzen korreliert (Falk et al. 2018).

#### Erwartungen:

Erwartungen beschreiben die Wahrnehmung einer Person über eine bestimmte Situation oder einer anderen Person: Sie können von den realen Gegebenheiten abweichen. Verschiedene Menschen nehmen die gleiche Situation unterschiedlich wahr. Dies kann u.a. daran liegen, dass Menschen unterschiedliche Einstellungen und Präferenzen haben. Nehmen wir zum Beispiel die Präferenz für Vertrauen. Einige Menschen vertrauen anderen, fremden Personen stark, während andere Menschen eher skeptisch gegenüber Fremden sind. Wenn es um eine Vertragsanbahnung geht, werden skeptische Menschen die Erwartung haben, dass die andere Vertragspartei sich tendenziell nicht an die Abmachung hält. Sie werden deshalb versuchen, den Vertrag so vollständig wie möglich auszuformulieren, um sich für möglichst viele Eventualitäten abzusichern. Dahingegen wird sich eine Person, die eher vertrauensvoll ist, tendenziell

auf das Wort der anderen verlassen und daher nicht erwarten, dass gewisse Eventualitäten (Vertragsbruch, Mindererfüllung etc.) eintreffen werden.

Die Wahrnehmung von Situationen ist weiterhin geprägt von systematischen Verzerrungen. Das heißt, Menschen unterliegen sogenannten „Biases“, die je nach Person unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Eine solche Verzerrung ist zum Beispiel der „Hindsight Bias“. Dies ist die Tendenz, nach Eintreten eines Zustandes, dessen Ex-Ante-Wahrscheinlichkeit viel höher einzuschätzen als vor Eintreten des Zustands. Das heißt, man glaubt, man hätte ein gewisses Ergebnis, das tatsächlich eingetreten ist, erwartet, obwohl man vor Eintreten des Ergebnisses eine andere Erwartung hatte („Ich habe es immer schon gewusst“). Diese Biases sind bei verschiedenen Menschen unterschiedlich stark ausgeprägt. Erwartungen und Wahrnehmung von Situationen spielen in fast allen Entscheidungssituationen eine wichtige Rolle.

### **Verhalten:**

Das Verhalten von Menschen ist beeinflusst von den Einstellungen und Präferenzen, welche durch Werte und Normen in der Gesellschaft geprägt sind, und durch Erwartungen und Wahrnehmungen anderer Personen sowie vom situativen Kontext. Wenn Verhalten in einer bestimmten Situation beobachtet und analysiert wird, so ist es sinnvoll, die wichtigsten Einflussfaktoren und Mechanismen zu identifizieren. Das heißt zunächst zu überlegen, welche Präferenzen und *Einstellungen* eines Individuums für die Entscheidungssituation eine Rolle spielen. Sind diese Präferenzen und Einstellungen ich-bezogen, sozial, bzw. spielt der situative Kontext eine bestimmte Rolle? Weiterhin bestimmend für menschliches Verhalten sind die oben diskutierten Erwartungen und Wahrnehmungen von Situationen. Hier stellen sich Fragen wie: Welchen Verzerrungen unterliegt das Individuum in der bestimmten Situation? Was erwartet die Person wie sich andere Menschen verhalten werden? Wie trägt der situative Kontext zur Wahrnehmung bei?

Im Modell in Abbildung 1 ist die Wirkungsrichtung mittels Pfeilen von individuellen Erwartungen und Einstellungen auf das individuelle Verhalten gerichtet. Verhalten kann sich unter Umständen aber auch auf umgekehrt auf Einstellungen und Erwartungen auswirken. Das heißt beispielsweise um eine Uneinigkeit zwischen gezeigtem Verhalten und bestimmten Einstellungen/Präferenzen zu vermeiden (sogenannte kognitive Dissonanz) werden Einstellungen dem Verhalten angepasst (Sharot et al. 2009).

Wir werden im Folgenden die drei Themenbereiche Sozialkapital, Arbeitsmentalität und Entbürokratisierung analysieren und die standardökonomische Sicht um die verhaltensökonomische Perspektive erweitern. Dabei werden wir, wie soeben erläutert, auf entsprechende Einstellungen, Erwartungen und Wahrnehmungen

eingehen, welche in den jeweiligen Situationen und Themenbereichen eine maßgebliche Rolle spielen. Durch das Diskutieren von Mechanismen, die zu einem bestimmten Verhalten führen, können konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

## 2 Stärkung des Sozialkapitals

### *Was ist Sozialkapital?*

Putnam (1995) definiert soziales Kapital als die gewinnbringenden Merkmale sozialer Komponenten einer Organisation, welche das Hinarbeiten auf ein gemeinsames Ziel vereinfachen. Sozialkapital ist eine Form von wirtschaftlichem und kulturellem Kapital, in der soziale Interaktionen zentral sind. Bei ausgeprägtem Sozialkapital sind Interaktionen durch Vertrauen und Kooperation gekennzeichnet. Soziale Situationen zeichnen sich in der Regel dadurch aus, dass Vertrauen und Kooperation zu einem besseren Ergebnis für alle Beteiligte führen kann (Effizienzgewinn!), gleichzeitig aber die Möglichkeit für alle Beteiligten besteht, ausgenutzt zu werden. Wenn nun nicht vertraut bzw. kooperiert wird, kann der Effizienzgewinn nicht realisiert werden. Wenn es einer Gesellschaft gelingt, Vertrauen und Kooperation als soziale oder normative Norm zu implementieren, dann ist sie effizienter als wenn das nicht gelingt.

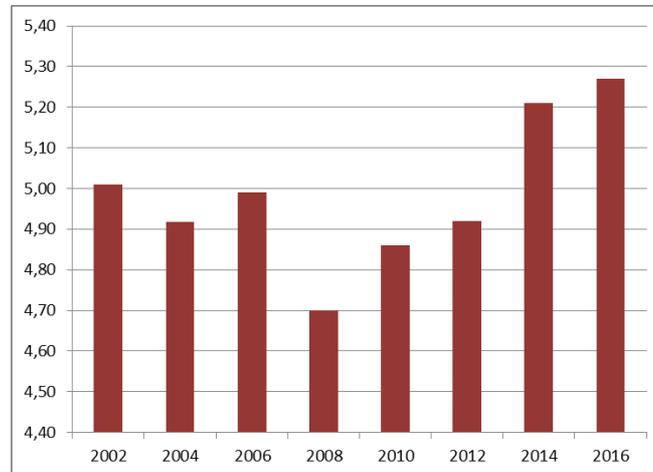
### *Was kann passieren, wenn Vertrauen in Institutionen verloren geht?*

Wie Situationen mit zu geringem Vertrauen oder zu geringer Kooperation zwischen den relevanten Akteuren gesamte Volkswirtschaften gefährden können, lässt sich leicht anhand von Beispielen zeigen. Im Herbst 2008 stand das weltweite Finanzsystem vor der Kernschmelze. Der Grund dafür war nicht (nur) die Pleite von Lehman Brothers an sich, sondern insbesondere die Tatsache, dass sich in deren Folge die großen Finanzdienstleister nicht mehr vertrauten, und der Interbanken-Geldmarkt austrocknete. Dies hätte zu verheerenden Effekten geführt, hätten nicht die Notenbanken in letzter Minute eingegriffen. Ein ähnliches Eingreifen hätte vielleicht die Weltwirtschaftskrise in den 1930er Jahren abschwächen können. Einer der Auslöser der Weltwirtschaftskrise war fehlende Kooperation zwischen den großen Nationen, die sich in immer stärkerem Protektionismus niederschlug.

### *Die Finanzkrise und Vertrauen in Österreich*

In Abbildung 2 haben wir die Vertrauenseinstellung von BürgerInnen in Österreich dargestellt. Die Fragestellung, die im European Social Survey (ESS) verwendet wird ist: „Würden Sie ganz generell sagen, dass man den meisten Menschen vertrauen kann oder dass man im Umgang mit den Menschen nicht vorsichtig genug sein kann?“ Die Antwortmöglichkeiten rangieren auf einer Likert-Skala von 1 bis 10, wobei 1 bedeutet

„Man kann nicht vorsichtig genug sein“ und 10 „Den meisten Menschen kann man vertrauen“.<sup>1</sup>



**Abbildung 2: Vertrauen in Österreich von 2002 bis 2016 basierend auf Daten des European Social Surveys (ESS)**

Wir sehen in der Abbildung, dass die Neigung anderen Menschen zu vertrauen generell Schwankungen unterliegt. Der Tiefpunkt in der Zeitreihe der vorhandenen Daten des ESS ist eindeutig 2008 - das Jahr der Finanzkrise. Dies kann als Indiz gesehen werden, dass die Krise eine generelle Auswirkung auf die Vertrauensneigung von Menschen in Österreich hatte. Die Qualität der Institutionen, hier der Finanzinstitutionen, scheint also gesamtwirtschaftliche Folgen nach sich zu ziehen, wenn wir davon ausgehen, dass Vertrauen/Sozialkapital eine wichtige Determinante für volkswirtschaftliches Wachstum ist.

#### *Warum sollten wir ein hohes Sozialkapital anstreben?*

Generell gibt es umfangreiche und klare Evidenz zum Zusammenhang zwischen Sozialkapital und ökonomischem Wachstum über die effizientere Bereitstellung von öffentlichen Gütern (Knack und Keefer 1997). Außerdem kann soziales Kapital Konflikte und Vertrauensmissbrauch verhindern, da die Opportunitätskosten, die psychologischen Kosten einmal gewonnenes Vertrauen zu missbrauchen, steigen (Buonanno et al. 2009). Im Folgenden untermauern wir mit konkreten Beispielen, welche Relevanz ein hohes Maß an Sozialkapital für die Attraktivität eines Wirtschaftsstandortes hat. Wir unterscheiden hierbei die Beziehungen zwischen

<sup>1</sup> Befragte hatten außerdem die Möglichkeit die Frage mit „weiß nicht“ zu beantworten oder die Antwort zu verweigern. Die Befragten, die diese Möglichkeiten wählten sind nicht in der Grafik erhalten. Wir vernachlässigen damit die Daten von weniger als 2% in der Illustration.

Unternehmen/BürgerInnen und Staat, die Beziehungen zwischen Unternehmen und die Beziehung zwischen MitarbeiterInnen in den Unternehmen.

### **Unternehmen/BürgerInnen – Staat**

Vertrauen von BürgerInnen oder Unternehmen in die Regierung bzw. in die Institutionen des Staates ist eine wichtige Voraussetzung für die Regierungswirksamkeit und die wirtschaftliche Entwicklung. Starkes Vertrauen in die Regierung kann zu folgenden positiven Effekten führen (oft gemeinsam mit anderen relevanten Einschätzungen, z.B. über das Maß an prozeduraler Fairness von Behörden):<sup>2</sup>

- Freiwillige Kooperation, die Vorschriften, Verbote bzw. Gebote zum Teil ersetzt und dadurch überflüssig macht
- Erhöhung der Regelkonformität (generell Einhaltung von Vorschriften, beispielsweise korrekte Angaben bei Steuererklärungen); Steigerung der Akzeptanz von Regulierungen, welche kurzfristig BürgerInnen oder Unternehmen Kosten auferlegt
- Vereinfachung von politischen, sozialen oder unternehmerischen Einigungsprozessen, oft über die Außerstreitstellung von Fakten bzw. Ausgangspositionen (z.B. bei Kollektivvertragsverhandlungen)
- Erhöhung des Engagements von Unternehmen und BürgerInnen, Politik, soziale Normen und Regulierungen aktiv mitzugestalten

Die positiven Effekte führen in der Regel zu geringeren Transaktionskosten, zu weniger Unsicherheit (die risikoscheuen AkteurInnen zusätzliche Kosten verursacht) und zu einer effektiveren öffentlichen Hand. Politische Ziele können schneller oder/und mit geringeren Kosten erreicht werden. Der Effizienzgewinn aus den genannten Effekten kann das wirtschaftliche Wachstum ankurbeln, wenn die Regierung als vertrauenswürdig, transparent und fair wahrgenommen wird.

### **Unternehmensbeziehungen**

Gute Beziehungen zwischen Unternehmen ist eines der Schlüsselkriterien für Unternehmenserfolg. Dies können zum Beispiel Kooperationen zwischen Unternehmen oder auch zwischen Unternehmen und Universitäten sein. Ein Beispiel ist das Silicon Valley in Kalifornien, das durch Wissenstransfer Innovationen vorantreibt und durch regen Informationsaustausch Informationslücken schließt. Vereinfacht wird die Kommunikation durch eine gemeinsame Wissensbasis, Stärke des Zusammenhalts der Unternehmen und Größe des Netzwerks (Reagans und McEvily 2003). Cluster wie

---

<sup>2</sup> Basierend auf <http://www.oecd.org/gov/trust-in-government.htm>

Silicon Valley weisen ein hohes Sozialkapital innerhalb des Netzwerkes auf und können durch die daraus entstehenden Vorteile (geringere Transaktionskosten, weniger Unsicherheit, effizientere Allokation) die Wirtschaft ankurbeln.

Unternehmen sind auch innerhalb einer Lieferkette voneinander abhängig. Bei der Implementierung der integrierten Lieferkette ist die Entwicklung von Vertrauen auf beiden Seiten der Partnerschaft entscheidend für den Erfolg. Die Vertrauensbildung ist ein kontinuierlicher Prozess, der verwaltet werden muss. Kurz gesagt, Vertrauen braucht Zeit, um sich zu entwickeln, kann aber sehr schnell zerstört werden, wenn es einmal missbraucht wird. Vertrauen zwischen Unternehmen kann es erleichtern, dass vertrauliche Informationen geteilt werden, Vermögenswerte in gemeinsame Projekte investiert werden und wesentliche gemeinsame Verbesserungen verfolgt werden.

### **MitarbeiterInnenbeziehungen**

Der Erfolg einer Organisation hängt entscheidend von den sozialen Beziehungen zwischen deren MitarbeiterInnen ab (Beal et al. 2003). Gute zwischenmenschliche Beziehungen führen zu größerer Hilfsbereitschaft der MitarbeiterInnen untereinander, Informationen werden eher geteilt und die Zusammenarbeit bei gemeinsamen Projekten vereinfacht (Brief und Motowidlo 1986). Darüber hinaus verbessern gute Verhältnisse die Kommunikation, erhöhen das Engagement der MitarbeiterInnen und führen zu einer verbesserten organisatorischen Leistung (Leana und van Buren, Harry J. 1999; Adler und Kwon 2002; Bright et al. 2006). MitarbeiterInnen sind weiterhin zufriedener mit ihrem Arbeitsplatz, engagieren sich mehr für das Unternehmen und sammeln weniger Fehlstunden an, wenn Menschen in einem freundlichen Umfeld arbeiten (Rhoades und Eisenberger 2002). MitarbeiterInnenbeziehungen sind also ein elementarer Bestandteil für den Unternehmenserfolg, und dies umso mehr, je wichtiger Teamarbeit und Austausch zwischen Kollegen für das Unternehmen ist.

## **2.1 Standardökonomische Perspektive**

Wir haben im vorangegangenen Kapitel dargestellt, dass Staat, Unternehmen und MitarbeiterInnen nicht isoliert agieren, sondern Hand in Hand an der Erreichung gemeinsamer Ziele arbeiten. Ein gemeinsames Ziel kann zum Beispiel die Verbesserung der Standortattraktivität durch vorteilhafte Handelsabkommen sein. Ein solches Ziel wäre im Interesse aller beteiligten Akteure, allerdings unterliegen die Anreizstrukturen in solchen Situationen oftmals sogenannten *sozialen Dilemmata*.

### *Was sind soziale Dilemmata?*

Soziale Dilemmata beinhalten einen Konflikt zwischen (unmittelbarem) Eigeninteresse und (längerfristigem) kollektivem Interesse. Es sind herausfordernde Situationen, weil

das Handeln im eigenen Interesse verlockend für alle Beteiligten ist, auch wenn langfristig alle davon profitieren im Kollektiv zu agieren. Nehmen wir zum Beispiel folgendes Szenario an, das ein so genanntes Gefangenendilemma darstellt – die prototypische Form eines sozialen Dilemmas: Es gibt die Möglichkeit eines Handelsabkommens zwischen Land 1 und Land 2, mit der Konsequenz, zwischen den beiden Ländern zollfrei Güter exportieren und importieren zu können. Das Problem des sozialen Dilemmas ist in Form eines sogenannten Gefangenendilemmas in Abbildung 3 mit den Handelsblöcken (Länder) USA und EU illustriert. Wenn beide Länder Güter zollfrei handeln, profitieren beide Länder durch die Ausnutzung der komparativen Vorteile (+€€). Es gibt allerdings einen Anreiz für jedes der beiden Länder Zölle einzuführen. Wenn die USA einen Importzoll einführen, wäre die EU dadurch im bilateralen Preiswettbewerb weniger kompetitiv (-€€). Die USA profitiert hingegen durch die Ankurlung der eigenen Industrie und durch die Einnahmen von Zöllen (€€€), wobei wir annehmen müssen, dass die Produktionsfaktoren im Inland vor Einführung der Zölle nicht ausgelastet sind (ansonsten wäre die Zollfreiheit in der Regel auch unilateral optimal, wenn wir von einer Ricardianischen Welt ausgehen). In dieser Konstellation – ein Land kooperiert mit Freihandel und das andere schottet sich über Zölle ab – ist die Gesamtwohlfahrt „€“ im Vergleich zum sozialen Optimum, in dem beide Länder keine Zölle einheben und die Gesamtwohlfahrt „€€€€“ ist. Allerdings unterliegen beide Seiten individuellen Anreizen, von der Abmachung abzuweichen. Das ist das sogenannte Trittbrettfahrer (oder free-rider) Problem.

		Land 1 (EU)	
		Freihandel	Protektionismus
Land 2 (USA)	Freihandel	€€, €€	-€€, €€€
	Protektionismus	€€€, -€€	-€, -€

**Abbildung 3: Soziales Dilemma zwischen zwei Ländern im Handel**

Für beide Länder ist die dominante Strategie, d.h. eine Strategie die auszahlungsoptimal, unabhängig von der Handlung des jeweils anderen ist, nicht zu kooperieren und Protektionismus zu betreiben. Das resultierende Gleichgewicht (ein *Nash Gleichgewicht*) würde zu einer Auszahlung von jeweils „-€“ führen. In einem sozialen Dilemma ist das Nash Gleichgewicht immer Pareto-ineffizient, d.h. es gäbe eine grundsätzlich erreichbare Konstellation, in der beide Beteiligte bessergestellt wären als im Nash Gleichgewicht. Der Anreiz für einen nutzenmaximierenden bzw. gewinnmaximierenden Akteur, von dieser Pareto-optimalen Konstellation abzuweichen, führt zu einem ineffizienten Ergebnis für beide Beteiligte gemeinsam, aber auch individuell. Eine Wiederholung der Interaktion würde das Ergebnis der

Analyse nicht verändern, weil Rückwärtsinduktion zum Nash Gleichgewicht in allen Teilspielen des wiederholten Spiels führt. Kooperation (also Freihandel als Strategie von beiden Beteiligten) kann nur in einem unendlich wiederholten Spiel als Gleichgewicht von so genannten Grim-Trigger-Strategien unterstützt werden, wobei unendliche Spiele auch Spiele sind, die zwar grundsätzlich endlich sind, deren letzte Periode aber probabilistisch bestimmt wird. In diesem Sinne kann es vorteilhaft sein, zu kooperieren, wenn man nicht weiß, ob (oder wie oft) man seinem/ihrem Gegenüber noch begegnen wird.

#### *Wie verhalten sich Menschen tatsächlich in sozialen Dilemmata?*

Tatsächlich verhalten sich jedoch viele Akteure auch in einmaligen Interaktionen kooperativ. In kontrollierten Experimenten wurde gezeigt, dass ca. 40-60% der Menschen Kooperation als Handlung wählen (Biel und Thøgersen 2007). Menschen sind soziale Wesen. Das Wohl anderer verbessert potentiell ihr eigenes Wohlergehen und wird daher in ihrem individuellen Nutzenkalkül berücksichtigt.

#### *Öffentliches-Guts-Dilemma vs. Ressourcen-Dilemma*

Viele soziale Dilemmata haben entweder die Form eines Bereitstellungsproblems bei öffentlichen Gütern (wie oben im Beispiel dargestellt), oder das zugrundeliegende Problem ist ein Ressourcen-Dilemma. In einem prototypischen Öffentliches-Gut-Dilemma entscheiden Menschen oder Institutionen wie viel sie zum öffentlichen Gut (z.B. zum Teamoutput, zum Sauberhalten von öffentlichen Flächen, zur Demokratie durch aktive Wahlbeteiligung etc.) beitragen möchten (Gächter und Herrmann 2009). Ähnlich verhält es sich in einem Ressourcen-Dilemma. Hier entscheiden Menschen, wie viel sie von einer freigegebenen Ressource konsumieren bzw. beanspruchen. Im Öffentliches-Gut-Dilemma ist das Nash Gleichgewicht auf Basis gewinnmaximierender Akteure ein kleinerer Beitrag als jener im sozialen Optimum. Im Ressourcen-Dilemma ist es genau umgekehrt.

#### *Welche realen Situationen haben die Struktur eines sozialen Dilemmas?*

Die kollektive Wohlfahrt ist durch individuelle Anreize gemäß einer Dilemma-Struktur in so unterschiedlichen Bereichen wie Umweltschutz, Einhaltung von Steuervorschriften, Teilnahme an Wahlen, Teilnahme in kollektiven Aktionen wie Demonstrationen, Streiks, Embargos und Verbraucherboykotts, freiwillige Bereitstellung von öffentlichen Gütern, Spenden an Wohltätigkeitsorganisationen sowie bei Absprachen zwischen Firmen relevant.

In den Kapiteln 2.2 und 2.3 beschreiben wir verhaltensökonomische Einflussfaktoren respektive Maßnahmen, die ergriffen werden können, um Kooperation, Vertrauen und Koordination zu verbessern, um Sozialkapital am Standort Österreich zu stärken.

## 2.2 Verhaltensökonomische Perspektive

Die Fragen, danach warum und wann Menschen kooperieren, beschäftigt WissenschaftlerInnen unterschiedlicher Disziplinen: neben der Wirtschaftswissenschaft zum Beispiel die Soziologie, die Geschichtswissenschaft oder die Evolutionsbiologie.

Einflussfaktoren von Sozialkapital
<p><b>1. Einstellungen / Präferenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reziprozität (S. 21)</li> <li>• Soziale Präferenzen/ Soziale Normen (S. 24)</li> </ul> <p><b>2. Erwartungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identität (S. 26)</li> <li>• Versprechen (S. 27)</li> </ul> <p><b>3. Situativer Kontext</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität von Institutionen (S. 28)</li> </ul>

Harari (2016) schreibt in seinem Buch, dass Kooperation das große Erfolgsgeheimnis der Menschheit ist. Durch immer weitere Arbeitsteilung und Konzentration auf die Produktion eines Gutes konnten komparative Vorteile genutzt werden. Dieser Prozess hat sich im Laufe der Jahrtausende beschleunigt, sodass heute fast alles, was wir zum Überleben brauchen, von völlig Fremden zur Verfügung gestellt wird. Evolutionsbiologisch ist es für Menschen dann sinnvoll zu kooperieren, wenn es in ihrem (langfristigen) Eigeninteresse liegt. Zum Beispiel, wenn längerfristige oder wiederholt ähnliche Situationen auftreten oder wenn jemandes Ruf auf dem Spiel steht, können Menschen einen eigennützigen Anreiz haben, jemand anderem

Vertrauen zu schenken und zu kooperieren (Trivers 1971; Nowak 2006). Wir beobachten in der Realität aber sehr viel Heterogenität in Bezug auf vertrauensvolle und kooperative Handlungen. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Die Verhaltensökonomik kann durch ihren experimentellen Zugang zu den Themen Vertrauen und Sozialkapital noch sehr viel tiefer ins Detail gehen und durch sauber konzipierte Experimente herausfiltern, welche Einstellungen und Erwartung abhängig vom situativen Kontext (siehe EEV-Modell, Kapitel 1.3) auf das Verhalten einwirken. Wir werden die folgenden relevanten Einflussfaktoren im Weiteren näher erläutern und diskutieren: Reziprozität, soziale Präferenzen und Normen, Identität, die Signalwirkung von Versprechen, und die Qualität von Institutionen.

### Einflussfaktor: Reziprozität

Menschen sind viel kooperativer als das standardökonomische Modell vorhersagen würde. Ein Grund dafür ist reziprokes Verhalten.

#### *Was ist Reziprozität?*

Reziprozität ist eine essentielle soziale Norm für das Entstehen und die Pflege erfolgreicher Kooperationen und die Existenz von anderen Austauschbeziehungen. Das Prinzip der Reziprozität ist ein Einfaches und besagt, dass auf eine positive (negative) Handlung mit einer positiven (negativen) Handlung reagiert wird, um gute (schlechte)

Taten zu belohnen (zu bestrafen) (Rabin 1993; Falk und Fischbacher 2006). Freundliche Handlungen werden also oftmals mit einer freundlichen Handlung beantwortet. Positiv reziproke Handlungen unterscheiden sich von altruistischen Handlungen dadurch, dass Reziprozität immer ein Reagieren auf das (erwartete) Handeln eines anderen Akteurs voraussetzt, während Altruismus ein Akt des Gebens ist, unabhängig von den (erwarteten) Handlungen anderer. Beides kann das Verhalten in sozialen Situationen beeinflussen: die generelle Einstellung bzw. Präferenz für altruistische Handlungen sowie die Erwartung bzw. das Reagieren auf erfolgte Handlungen des anderen Akteurs.

#### *Welche Evidenz gibt es für Reziprozität?*

In verhaltensökonomischen Experimenten wurde gezeigt, dass Angestellte auf eine Gehaltserhöhung mit erhöhter Arbeitsleistung reagieren (Fehr et al. 1993). Weitere Evidenz kommt von Beobachtungen in so genannten Vertrauensspielen, die auch als Investment Games bezeichnet werden, weil sie eine Investitionsentscheidung abstrakt modellieren (Berg et al. 1995). Hier bekommt ein Akteur ein gewisses Budget und kann sich entscheiden, ob er einen Teil dieses an eine andere Person weiterleitet (Vertrauen). Der Betrag, der an den anderen weitergegeben wird, wird in der Regel verdreifacht. Die andere Person kann dann frei entscheiden, wie viel sie von diesem verdreifachten Betrag zurücksenden will (Vertrauenswürdigkeit bzw. Reziprozität). Aus standardökonomischer Perspektive sollte der gewinnmaximierende Entscheider gar nichts an die andere Person weiterleiten, und die andere Person keinen Cent retournieren. Dadurch entsteht ein hoher Effizienzverlust. In Experimenten wird aber gezeigt, dass ein durchschnittlicher Anteil von ca. 30% des Budgets weitergeleitet wird und dieses Vertrauen durch den bzw. die EmpfängerIn belohnt wird, der/die ebenfalls einen durchschnittlichen Anteil von ca. 30% des verdreifachten Betrags zurückgibt (Johnson und Mislin 2011). Die individuelle Heterogenität in den Entscheidungen ist groß, es gibt aber auch systematische Einflüsse auf das Vertrauensverhalten. In der Meta-Studie von Johnson und Mislin (2011) wird gezeigt, dass Verhalten kulturell unterschiedlich ist und etwa in Afrika weniger vertraut wird als in den USA.<sup>3</sup> Dies spricht dafür, dass Reziprozität ein angelerntes Verhalten ist, welches durch soziale Normen geprägt wird.

#### *Welche Faktoren beeinflussen das Niveau an Reziprozität?*

Je besser man eine Person kennt, desto größer ist das Vertrauen in die andere Person (z.B. Binzel und Fehr 2013). Ein Grund hierfür ist die Erwartung wie vertrauenswürdig

---

<sup>3</sup> Weitere, das Vertrauensverhalten beeinflussende Faktoren, sind: (i) der Multiplikationsfaktor von dem Betrag, der von dem Vertrauensgeber an den Vertrauensnehmer übermittelt wird, (ii) die spielende Gruppe (Studenten vs. Nicht-Studenten), (iii) ob das Gegenüber real oder simuliert ist und (iv) ob die Bezahlung hypothetisch bzw. zufällig passiert (d.h. es werden nicht alle Teilnehmer bezahlt, sondern auf Basis eines Zufallsmechanismus Teilnehmer herausgepickt, die bezahlt werden während die anderen leer ausgehen).

die andere Person ist. Freunde nehmen sich gegenseitig als vertrauenswürdiger wahr als Fremde Personen untereinander. Ein weiterer Grund kann sein, dass Menschen psychologische Kosten tragen, wenn sie sich schuldig fühlen („guilt aversion“). Das heißt, wenn man denkt, dass die andere Person erwartet, dass man selbst kooperiert, fühlt man sich schuldig, wenn man diese Kooperationserwartung nicht erfüllt (Battigalli und Dufwenberg 2007). Gegenteilige Implikationen für das Zeigen positiv-reziproker Handlungen hat die Aversion betrogen zu werden („betrayal aversion“). Eine Betrugsaversion kommt nur bei einer Interaktion Mensch – Mensch zum Tragen, da diese Emotion eine Erwartung gegenüber der Intention des anderen Akteurs bedarf. Experimente haben gezeigt, dass im Vertrauensspiel mehr Geld transferiert wird, wenn der andere Spieler ein Computer mit einem Zufallsmechanismus ist, als wenn der Gegenspieler eine echte Person ist (bei gleicher Reziprozitätswahrscheinlichkeit). Dies impliziert, dass Menschen psychologische Kosten erleiden, wenn sie jemand anderem Vertrauen schenken, aber der andere bzw. die andere dieses Vertrauen missbraucht (Bohnet und Zeckhauser 2004). Menschen haben unterschiedliche Ausprägungen der Aversion betrogen zu werden. Je stärker diese ausgeprägt ist, desto mehr Angst haben sie davor, von einer Person betrogen zu werden und schenken daher anderen weniger Vertrauen.

Generell wurde gezeigt, dass Frauen im Vergleich zu Männern eine stärkere Neigung haben, positiven Handlungen positiv zu begegnen, während bei Männern die negative Reziprozität ausgeprägter ist. Weiterhin nimmt negative Reziprozität mit kognitiven Fähigkeiten zu und im Alter ab (Falk et al. 2018). Weiterhin konnte gezeigt werden, dass es vor allem zwei verschiedene Typen von Menschen gibt, wobei diese Einteilung nicht notwendigerweise über verschiedene Kontexte hinweg stabil sein muss. Jene, die generell nicht-kooperativ sind - sogenannte Trittbrettfahrer (free-rider) - und jene, die abhängig von der (erwarteten) positiven bzw. negativen Handlung anderer entsprechend positiv bzw. negativ reagieren. Solche Personen werden als „Conditional Cooperators“ (Keser und van Winden 2000; Kocher et al. 2008) bezeichnet. „Conditional Cooperators“ kooperieren, wenn andere auch kooperieren; sie tun dies aber gegebenenfalls in unterschiedlichem Ausmaß. Individuelle Unterschiede in der Tendenz zu kooperieren oder nicht zu kooperieren bedeuten aber nicht, dass diese festgelegt und unveränderbar sind. Je nach Situation kann ein und dieselbe Person sich unterschiedliche kooperativ zeigen.

### *Beispiele für negative Reziprozität*

Ein Beispiel für negative Reziprozität (Fehr und Gächter 2000b) kann man im aktuellen Handelsstreit finden. Die USA droht Importzölle für die Einfuhr von Produkten aus China an. China reagiert und publiziert eine konkrete Liste an Produkten und entsprechenden Zöllen für den Import von US-amerikanischen Produkten. Auf

Unternehmensebene wurde beispielsweise gezeigt, dass die Diebstahlquoten in Unternehmen stiegen, nachdem Unternehmen Löhne der Angestellten gekürzt haben (Giacalone und Greenberg 1997).

#### *Was ist der Unterschied zwischen direkter und indirekter Reziprozität?*

Reziprozität kann in direkte und indirekte Reziprozität unterschieden werden. Die direkte Reziprozität beruht auf wiederholten Begegnungen zwischen den gleichen Akteuren (Nowak 2006). Oftmals sind Interaktionen zwischen Akteuren jedoch asymmetrischer bzw. flüchtiger Natur. Menschen halten trotzdem ihre Versprechen, obwohl sich Situationen und Randbedingungen vielleicht ändern und es keinen direkten Nutzen mehr aus einer bestimmten kooperativen Handlung gibt, oder es werden sogar Unbekannte unterstützt, obwohl keine direkte Gegenleistung erwartet wird. Die direkte Reziprozität ist wie ein Tauschhandel, während die indirekte Reziprozität durch die Erhaltung einer bestimmten Reputation angefeuert wird. Menschen zeigen sich also manchmal prosozial, um einen guten Ruf aufzubauen, der wiederum hilft, um Vorteile bei zukünftigen Interaktionen zu erlangen. Das Konzept des Rufs ermöglicht die Entwicklung der Zusammenarbeit durch indirekte Gegenseitigkeit (Nowak 2006). Natürliche Selektion begünstigt Handlungen, die den Ruf des Akteurs verbessern, da Akteure mit einem besseren Ruf bessere Chancen darauf haben, ebenfalls Unterstützung oder Kooperationsangebote zu erhalten (Wedekind und Milinski 2000).

Reziprozität ist ein wichtiges Konzept für die effiziente Maßnahmengestaltung. Dieses spielt unter anderem eine wichtige Rolle bei der Verbesserung der Qualität von Institutionen. (→ Hier direkt zum Abschnitt Handlungsempfehlung „Verbesserung der Qualität von Institutionen“ springen: **S. 30**).

Im nächsten Abschnitt fassen wir allgemein wichtige Kernmerkmale von sozialen Präferenzen und sozialen Normen zusammen. Die Kenntnis über soziale Präferenzen und Normen kann bei der Analyse von Kooperationsherausforderungen von entscheidender Bedeutung sein, wenn es um die Maßnahmenbildung geht.

### **Einflussfaktor: Soziale Präferenzen / soziale Normen**

#### *Was sind soziale Präferenzen?*

Im Gegensatz zu egoistischen Präferenzen, die ausschließlich über das Eigenwohl (im breiten Sinne) definiert sind, berücksichtigen soziale Präferenzen auch das Wohl anderer in einer zu definierenden Referenzgruppe. Im einfachsten Fall von nur zwei Personen  $i$  und  $j$  in der Referenzgruppe bedeuten egoistische Präferenzen eine individuelle Nutzenfunktion  $U_i = U_i(x_i)$ , das heißt, das einzige Element in der

Nutzenfunktion ist der eigene Konsumvektor  $x_i$ . Soziale Präferenzen implizieren eine individuelle Nutzenfunktion  $U_i = U_i(x_i, x_j)$ .

### *Das Ultimatumspiel oder wie soziale Präferenzen gemessen werden können*

Die Idee sozialer Präferenzen kann leicht anhand von einfachen Verhandlungsspielen erklärt werden. Eines dieser Spiele ist das Ultimatumspiel. Hier gibt es einen fixen und bekannten Geldbetrag, der zwischen zwei Personen aufgeteilt wird. Dabei erhält eine Person die Rolle des Entscheiders bzw. der Entscheiderin, der ein Angebot über eine bestimmte Aufteilung macht, und die andere Person kann dann entscheiden, ob sie dieses Angebot annimmt oder ablehnt. Wenn sie annimmt, dann wird der Kuchen so aufgeteilt, wie vom Entscheider bzw. von der Entscheiderin vorgeschlagen und wenn abgelehnt wird, dann bekommen beide Personen gar keine Auszahlung. Nach standardökonomischen Gesichtspunkten würde der Entscheider bzw. die Entscheiderin der anderen Person ein Angebot unterbreiten, bei dem er/sie fast alles und die andere Person nur einen sehr kleinen Teil des Betrages erhält (weil selbst ein sehr kleiner Teil die andere Person besser stellt), und die andere Person würde das Angebot annehmen. In Experimenten kann allerdings beobachtet werden, dass im Durchschnitt ca. 40-50% des Geldbetrages angeboten wird und von der anderen Person Angebote unter 30% oft abgelehnt werden. In solchen Situationen spielen altruistische Neigungen, Reziprozität, Ungleichheitsaversion und Fairness eine Rolle. Alle diese Neigungen sind stark abhängig von den sozialen Normen am Standort.

### *Wann bestrafen Menschen nicht-normkonforme Handlungen anderer?*

Soziale Normen beeinflussen die empfundene Fairness einer Situation. Dieses Fairnessempfinden kann Handlungen hervorrufen – nicht nur bei den betroffenen Akteuren, auch Dritte können entweder kooperative Handlungen belohnen oder nicht-kooperative Handlungen bestrafen und leisten damit einen Beitrag zur Einhaltung von Kooperationsnormen. Ein einfaches Model von Fehr und Schurtenberger (2018) fasst die individuellen Anreize zu kooperieren unter einer sozialen Norm einfach zusammen:

$$u_i = \begin{cases} x_i - \gamma_i(c_i - c^*)^2 & \text{wenn } c_i < c^* \\ x_i & \text{wenn } c_i \geq c^* \end{cases}$$

Der Term  $\gamma_i(c_i - c^*)^2$  beschreibt die psychologischen Kosten, wenn von der Norm abgewichen wird. Hierbei ist  $c^*$  die Kooperationshandlung, die der sozialen Norm am Standort entsprechen würde,  $c_i$  das Kooperationsniveau, das tatsächlich ergriffen wird, und  $\gamma_i \geq 0$  beschreibt die individuelle Stärke der psychologischen Kosten bei Nicht-Konformität mit der Norm. Der Faktor  $x_i$  ist der individuelle monetäre Payoff aus der ergriffenen Kooperationshandlung  $c_i$ . Eine Möglichkeit der Messbarkeit der Stärke von sozialen Normen ist die Bestrafung von Handlungen, die von der sozialen Norm abweichen. Insbesondere, wenn unbeteiligte Dritte nicht-konformes Verhalten

abstrafen, obwohl sie damit Mühen und Kosten auf sich nehmen müssen, ist dies ein Zeichen einer Normverletzung.

Soziale Normen können für die Gestaltung von Interventionsmaßnahmen zur Erhöhung von Kooperationsbereitschaft genutzt werden. In den Handlungsempfehlungen in 2.3 gehen wir insbesondere auf die Erhöhung der Salienz sozialer Normen und auf sogenanntes Framing ein. (→ Hier direkt zu den entsprechenden Handlungsempfehlungen springen: **S. 33**).

### **Einflussfaktor: Identität**

Teil einer sozialen Gruppe zu sein, beeinflusst individuelles Verhalten und die Kooperationswilligkeit stark. Die Gruppenzugehörigkeit verändert Emotionen, Erleben, Kognition und Motivation und wirkt sich so auf das Verhalten aus. Aus einer Gruppenzugehörigkeit bzw. aus mehreren Gruppenzugehörigkeiten leitet sich eine Identität ab.

#### *Hat jeder Mensch nur eine Identität?*

Ein Akteur kann nicht nur eine einzige Identität besitzen sondern kann verschiedene Identitäten haben, die je nach Situation an Wichtigkeit gewinnen. Beispielsweise kann ein Unternehmer bzw. eine Unternehmerin sich mit der Hauptstadt Wien, genauso wie mit dem Burgenland identifizieren, aufgrund von zwei verschiedenen Firmenstandorten. Identifikation ist hierbei als dynamisches Konzept zu sehen, und somit können Identitäten aufgenommen und wieder abgelegt und sich in ihrer relativen Wichtigkeit verändern. In psychologischen Experimenten konnte gezeigt werden, dass sich Gruppenidentifikation nur durch einen zufällig zugewiesenen Gruppennamen – z.B., Gruppe Grün und Gruppe Rot - hervorrufen ließ (Tajfel et al. 1971). Werden ohne weiteren ersichtlichen Grund Mitglieder der eigenen Gruppe bevorzugt behandelt („Ingroup“) und nicht der eigenen Gruppe zugehörige Personen („Outgroup“) benachteiligt, wird dies als „Ingroup Bias“ bezeichnet.

#### *Die „Durchlässigkeit“ von Gruppen*

Tajfel und Turner (1979) beschreiben die Verhaltensauswirkungen der wahrgenommene Permeabilität der Gruppe (wie einfach ist es Teil einer Gruppe zu werden), der Stabilität der Gruppe und der Legitimation der Ingroup in Relation zu anderen Gruppen. Wenn jedoch die Gruppengrenzen als nicht durchlässig wahrgenommen werden, versuchen die betroffenen Individuen, anstatt sich einer neuen Gruppe anzuschließen, die Situation der eigenen Gruppe zu verbessern. Diese Art von Gruppen streben nach positiver Veränderung innerhalb ihrer Gruppe (Branscombe et al. 1999). Ein weiteres Phänomen von nicht durchlässigen, also festen,

Gruppengrenzen ist die Tendenz der Gruppenmitglieder sich mehr für die Stärkung ihrer sozialen Identität einzusetzen und auch nach dieser zu handeln.

*Wie kann man das Phänomen der Standortloyalität mit dem Konzept der Identität erklären?*

Akerlof und Kranton (2000) beschreiben, wie Identität Verhalten dadurch beeinflussen kann, dass man die eigene Identität stärken bzw. sich von anderen Gruppen abgrenzen möchte. Das Konzept der (regionalen) Identität hilft möglicherweise Standortloyalität besser zu erklären: In experimentellen Studien mit manipulierter Identität und Variation der Verdienstmöglichkeiten konnte klar gezeigt werden, dass sich Individuen, die sich sehr stark mit ihrer Gruppe identifizieren, auch loyal gegenüber dieser Gruppe zeigen (van Vugt und Hart 2004). Eine Erklärung hierfür ist das positive Gefühl, Teil einer Gruppe zu sein. Außerdem spielt die soziale Norm des „Nicht-im-Stich-Lassens“ eine Rolle (soziale Sicherheit abseits staatlicher Sozialleistungen). Diese kann auf Unternehmen, die stark in ihrer Region verwurzelt sind, übertragen werden und Standortloyalität zusätzlich erklären. Ein Individuum strebt nach einer positiven sozialen Identität. Dies geschieht beispielsweise durch Solidarität mit der eigenen Gruppe und durch Diskriminierung einer außenstehenden Gruppe, mit dem Ziel positiven Selbstwert zu erlangen und sich selbst aufzuwerten (Abrams und Hogg 1988).

(→ Hier direkt zu den Handlungsempfehlungen „Stärkung der Identität“ springen: S. 35).

**Einflussfaktor: Versprechen**

Versprechen haben eine Signalwirkung. Wenn ein Akteur ein Versprechen ablegt, kann Unsicherheit über sein zukünftiges Verhalten reduziert werden und andere Akteure passen dementsprechend ihre Erwartungen an. Doch nicht nur die Erwartungen anderer verändern sich; es ist im Gleichgewicht tatsächlich wahrscheinlicher, dass derjenige bzw. diejenige, der/die ein Versprechen ablegt, sich tatsächlich daran hält. Ein Grund für die Wirksamkeit von Versprechen ist indirekte Reziprozität. Außerdem ist demjenigen bzw. derjenigen bewusst, der/die ein Versprechen ablegt, dass er/sie sich möglicherweise schuldig fühlen würde und psychologische Kosten zu tragen hätte, wenn er/sie diese Erwartungen enttäuscht ("guilt aversion", Charness und Dufwenberg 2006). Unabhängig von dieser Enttäuschung und von möglichen Reputationsverlusten halten Menschen aber Versprechen auch ein, weil sie eine Präferenz dafür haben, Versprechen einzuhalten (Vanberg 2008).

Die Möglichkeit Versprechen zu geben ist insbesondere bei dem Design von Institutionen von Bedeutung.

(→ Hier direkt zu den Handlungsempfehlungen „Verbesserung der Qualität von Institutionen“ springen: S. 30).

### **Einflussfaktoren: Qualität von Institutionen**

Fast jede soziale Interaktion erfolgt in einem institutionellen Rahmen. Institutionen entstehen oftmals genau aus dem Grund, Anreize für Kooperation, Vertrauen und bessere Koordination zu schaffen. Es ist dabei entscheidend, wie die Wahrnehmung von Institutionen ist, d.h. ob diese als fair empfunden werden. Nur bei positiver Wahrnehmung können Institutionen Kooperation, Vertrauen und Koordination effektiv stärken. Es ist also wichtig zu verstehen, wann Politik, Regeln und Institutionen als fair wahrgenommen werden. Hier soll nicht auf Fairnessprinzipien eingegangen werden, die auf Verteilungsergebnissen beruhen und somit die Distributionsgerechtigkeit von Allokationen bewerten (Konow 2000). In diesem Abschnitt wird speziell auf die Wahrnehmung von Verfahrensgerechtigkeit eingegangen, d.h. wie Prozesse in Institutionen ausgestaltet sind, die zu bestimmten Verteilungen und Entscheidungen führen.

#### *Warum ist es wichtig, dass Institutionen als fair wahrgenommen werden?*

Funktionierende und als fair empfundene Institutionen haben eine Vielzahl positiver Effekte. In Studien wurde gezeigt, dass faire Verfahren die Akzeptanz von Entscheidungen erhöhen kann (Lind et al. 1993), Menschen häufiger Regeln einhalten (Tyler 2006), und es eine größere Wahrscheinlichkeit gibt, dass Konflikte vermieden und gelöst werden (Bobocel et al. 1998). Dies zeigt auch experimentelle Forschung aus dem Labor. Hier konnte gezeigt werden, dass die Nicht-Einhaltung von Fairness-Normen zu antisozialen Verhalten wie Täuschung (Gill et al. 2013), Sabotage (Ambrose et al. 2002; Fehr 2018) und Diebstahl (Greenberg 1990) führt. Weiterhin ist das Design von Institutionen, und nicht das erlernte Verhalten, die entscheidende Komponente für vertrauensvolles Miteinander. Nannestad et al. (2014) weist dies in einer Studie mit MigrantInnen nach. Nicht das Vertrauenslevel im ursprünglichen Herkunftsland ist entscheidend für das gezeigte Vertrauen, sondern die Vertrauenswürdigkeit der Institutionen in der neuen Wahlheimat bestimmen das Vertrauenslevel. Um also prosoziales Verhalten zu begünstigen bzw. antisoziales Verhalten zu verringern, sollten Institutionen demnach fair gestaltet sein, damit Sozialkapital am Standort insgesamt gestärkt werden kann.

#### *Wann empfinden Menschen Entscheidungen oder Verteilungen als unfair?*

Man kann generell aus den Ergebnissen einer Vielzahl an Studien schließen, dass Menschen ungleiche Verteilungen als unfair empfinden, wenn es keinen Grund für die Ungleichbehandlung gibt (z.B. Bracha et al. 2015). Außerdem empfinden es Menschen als fairer, wenn sie die Möglichkeit haben, frei zu handeln und Ergebnisse

mitzubestimmen (z.B. Bies und Shapiro 1988). Unter diesen Umständen wird die Verfahrensgerechtigkeit (prozedurale Fairness) als höher empfunden. Es konnte außerdem gezeigt werden, dass Menschen bestimmte Verteilungen eher akzeptieren, wenn sie wissen, dass nicht eine andere Person, sondern ein zufälliger, automatischer Mechanismus für ein Ergebnis oder Verfahren verantwortlich ist (Blount 1995). Wenn dieser automatische Mechanismus jedoch diskriminierend ist und eine bestimmte Personengruppe anders behandelt, wird auch ein automatisierter Mechanismus als unfair empfunden (Bolton et al. 2005). Dieses Ergebnis bedeutet, dass Menschen Intentionen und Motive von institutionellen Handlungen hinterfragen. Je nachdem, wie diese Verfahren gestaltet sind, werden diese als fair oder unfair empfunden. Außerdem konnte gezeigt werden, dass Verfahren und Ergebnisse besser akzeptiert werden, wenn Prozesse von Institutionen transparent gestaltet und begründet werden bzw. vor dem Handeln festgelegt wird auf welchen Grundlagen in welchen Situationen wie gehandelt wird (Bracha et al. 2015).

#### *Die Legitimität von Prozessen ist entscheidend für die Wahrnehmung*

Zusammengefasst ist die Legitimität von Institutionen von entscheidender Relevanz. Prozesslegitimität beschreibt Verfahren einer Institution, deren Entwicklung und Bestand als fair und vertrauenswürdig wahrgenommen wird. Tyler (2006) untermauert dieses Argument in einer empirischen Studie: Menschen halten Gesetze und Regeln nicht aus Angst vor Bestrafung ein, sondern hauptsächlich dann, wenn Regeln aus einem System heraus entstehen, das sie für legitim halten. Institutionen, die ordnungsgemäß handeln, Partizipation an Entscheidungen oder Prozessen von den betreffenden Parteien und auch Kritik erlauben und respektvoll mit den Akteuren umgehen, haben eine hohe Legitimation.

Abbildung 4 zeigt einen Ländervergleich bzgl. des Vertrauens in die entsprechende Regierung. In Österreich vertrauen 46% der Menschen der Regierung. Dies ist leicht überdurchschnittlich verglichen mit dem europäischen Durchschnitt. Das Vertrauen in andere öffentlichen Institutionen, wie z.B. Polizei, öffentliche Verwaltung, lokalen Behörden oder Justiz sind in Österreich durchwegs relativ hoch.

Eine positive Wahrnehmung der Regierung und anderen öffentlichen Institutionen kann auf tatsächlichen Erfahrungen beruhen. Wenn der Staat als eine Institution mit einer hohen moralischen Integrität wahrgenommen wird, dann wird der Staat als vertrauenswürdiger empfunden. Die moralische Integrität wird durch tatsächliche Handlungen von wichtigen Gremien bzw. Führungspersonen im Staat geprägt. Auch wie diese Handlungen in der Öffentlichkeit kommuniziert werden, beeinflusst am Ende die Wahrnehmung der Vertrauenswürdigkeit von öffentlichen Institutionen.

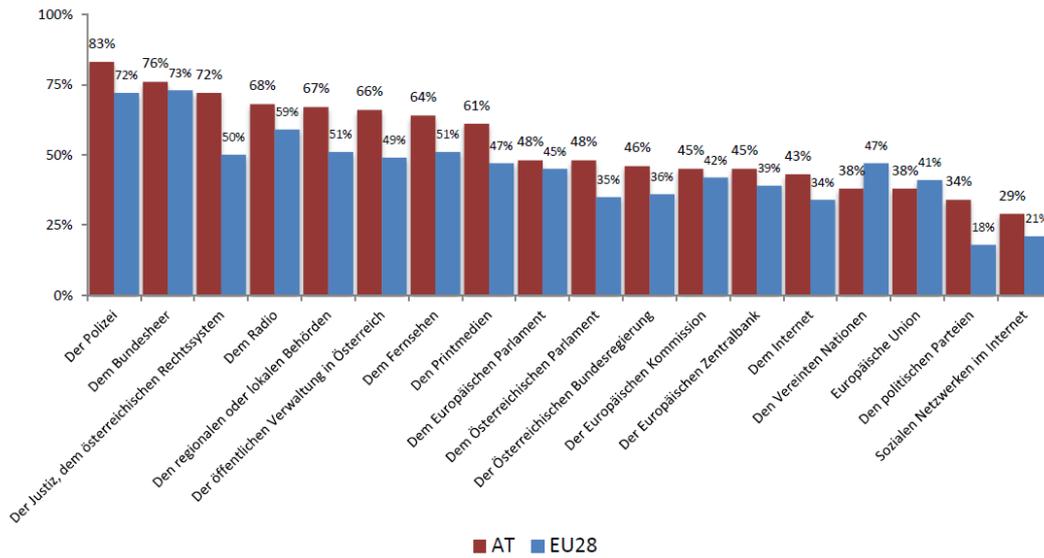


Abbildung 4: Vertrauen in nationale und europäische Institutionen (Graph von Eurobarometer 2017)

### 2.3 Handlungsempfehlungen

**Maßnahmen zur Stärkung von Sozialkapital**

1. Verbesserung der Qualität von Institutionen (S. 30)
2. Erhöhung der Salienz sozialer Normen (S. 33)
3. Framing (S. 34)
4. Stärkung der Identität (S. 35)

Wir werden nun auf Basis der oben diskutierten Einflussfaktoren von Sozialkapital Handlungsempfehlungen ableiten, die das Sozialkapital am Standort

stärken und damit den Standort effizienter machen können.

#### Verbesserung der Qualität von Institutionen

Der institutionelle Rahmen ist entscheidend für den Aufbau und die Pflege von Sozialkapital (Ostrom 1990). Zum einen ist wichtig, dass Institutionen Kompetenz ausstrahlen. Zum anderen – hier liegt unser Fokus – ist es entscheidend, dass Institutionen gewisse Werte befolgen, um die Basis für die Entwicklung von Sozialkapital zu schaffen (OECD 2017). Zu diesen Werten gehören:

1. Integrität: Einhaltung eines hohen Verhaltensstandards; Rechenschaftspflicht, glaubwürdige Belohnung positiven Verhaltens und Bestrafung negativen Verhaltens.

2. Transparenz: Akteure über Handlungen und Prozesse informieren und Akteuren nachvollziehbar erläutern, was die Institution tut und welche Reputationsfolgen bestimmte Handlungen für die Akteure haben können.
3. Fairness: Handlungen ergreifen, die als fair wahrgenommen werden und einem geteilten ethischen Standard entsprechen.

#### *Belohnung und Bestrafung von nicht-kooperativen Verhalten*

Institutionen sollten integer sein (Punkt 1). Dies reduziert Unsicherheit und kann die Glaubwürdigkeit der Institution stärken, sich an ihre Versprechen und ihre moralischen Leitlinien zu halten. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die langfristige Berechenbarkeit, die Unsicherheit aus den Beziehungen zwischen hoheitlichen Institutionen (z.B. Verwaltung) und den Betroffenen nimmt. Verhaltensökonomische Forschung zeigt außerdem, dass Bestrafung von unkooperativen Handlungen oder Belohnung von kooperativen Handlungen erklären kann, dass trotz Fehlen von direkter und indirekter Reziprozität oder Gesetzen und Vorschriften ein sozial optimales Gleichgewicht erreicht wird (Fehr und Gächter 2000a; Balliet et al. 2011). Bestrafungen können unterschiedlicher Natur sein und zum Beispiel Ausschließen von zukünftigen „Projekten“, Reputationsstrafen oder Geldstrafen bedeuten. Hierbei muss abgewogen werden, wie kostenintensiv die Durchsetzung einer solchen Bestrafung ist und ob die Gewinne diese Kosten aufwiegen können. Je nach Frequenz der Interaktion und der Stabilität der Gruppe lohnt es sich möglicherweise erst nach längerer Frist Sanktionierungen zu erlauben (Sefton et al. 2007). Es wurde auch gezeigt, dass Menschen grundsätzlich einen festen Rahmen mit Sanktionierungen einer Institution ohne Sanktionierung bevorzugen, wenn sie frei zwischen den zwei Institutionen wählen können (Gürek et al. 2006). Dies ist einfach damit zu erklären, dass die Erwartungen der prosozialen Handlungen anderer in einer bestrafenden Institutionen nach oben gehen und man somit selbst prosozialer handelt – ein sich selbst verstärkender positiver Effekt über die Zeit. Bestrafungen können übrigens von der Institution selbst durchgesetzt werden bzw. kann ein Rahmen geschaffen werden, in denen sich die Akteure selbst untereinander sanktionieren können – sogenanntes „peer punishment“. Wichtig in jedem Fall für die Wirksamkeit von Bestrafungen ist, dass die Intention der Bestrafung kein nur selbstsüchtiger Grund ist wie zum Beispiel die Maximierung des eigenen Gewinns (Xiao 2013). Außerdem ist „antisocial punishment“, d.h. das Bestrafen von kooperativen Akteuren durch Free Rider, in jedem Fall kontraproduktiv für den Aufbau von Sozialkapital (Herrmann et al. 2008).

#### *Unter welchen Umständen ist von Sanktionierung abzuraten?*

In vielen Situationen, in denen eine Abweichung vom gemachten Versprechen, Unterstützung eines anderen Akteurs oder eine andere prosoziale Handlung rufschädigend für den entsprechenden Akteur wäre, sind Regulierungsinstrumente für

die Forcierung von kollektiven sozialen Gleichgewichten nicht notwendig. Im Gegenteil, ein Eingriff mit Marktinstrumenten von außen, wie zum Beispiel Sanktionierung bei Nicht-Kooperation, kann zu einer Verdrängung (Crowding Out) von intrinsischer Motivation führen (Gneezy und Rustichini 2000; Frey und Jegen 2000). Nehmen wir zum Beispiel an, dass sich die Unternehmen in einer bestimmten Region spezifische Ziele bzgl. der Summe der CO<sub>2</sub>-Emissionen setzen. Wenn jedes Unternehmen ein echtes Interesse daran hat und ein echtes Schuldgefühl bei Nicht-Einhaltung aufkommt, dann ist eine Sanktionierung bei Nicht-Einhaltung nicht ideal. Das Schuldgefühl würde einen Preis bekommen, und die psychologischen Kosten der Schuldgefühle bei tatsächlicher Luftverschmutzung würde durch einen Marktpreis ersetzt, der Handlungen den Regeln der Marktwirtschaft unterwirft und damit (zumindest teilweise) prosoziales Verhalten außer Kraft setzen und Abweichen von sozialen Normen rechtfertigen kann.

#### *Handlungstransparenz zur Stärkung von indirekter Reziprozität*

Institutionen sollten transparent und offen (Punkt 2) agieren, d.h. Prozesse offen gestalten und ihre Handlungen begründen, damit Verfahren als fair wahrgenommen werden. Transparenz kann auch die Kraft der Reputation nutzen: Menschen streben nach hoher Reputation, um positive Effekte aus indirekter Reziprozität zu nutzen. Eine Studie über den Onlinemarktplattform eBay unterstreicht, dass sich prosoziales Handeln und damit eine gute Reputation in eine verbesserte Wettbewerbsposition niederschlägt: Resnick et al. (2006) haben in einer randomisierten Studie gefunden, dass bei hoher Reputation 8.1% höhere Preise erzielt werden konnten. Das heißt, wenn positive (oder negative) Handlungen publik gemacht werden, kann dies dazu führen, dass Menschen sozialer werden, um sich eine positive Reputation aufzubauen.

#### *Einräumung von Handlungsspielräumen und Kommunikation zur Erhöhung der Fairnesswahrnehmung*

Weiterhin sollten Institutionen danach streben Handlungsspielräume für Akteure einzuräumen. Wenn Akteure Verantwortung für ihre eigenen Handlungen übernehmen können, kann dies die Fairnesswahrnehmung erheblich erhöhen. Wichtig ist auch, Plattformen zu schaffen, die effektive Kommunikation und das Geben von Versprechen ermöglichen. Kommunikation kann Vertrauen in die Handlungen des Anderen erhöhen und Unsicherheit reduzieren. Die Wahrscheinlichkeit in einem Kooperationsgleichgewicht zu enden, erhöht sich durch Kommunikation substantiell (Sally 1995), weil die Koordination vereinfacht wird. Oft gibt es auch verschiedene Kooperationsniveaus, die sich als „Gleichgewicht“ herauskristallisieren können, zum Beispiel, wenn alle bereit sind höchstens so viel zum öffentlichen Gut beizutragen wie die Anderen. Kommunikation erleichtert es, sich auf das Niveau mit den höchsten Beiträgen zu verständigen. Hierbei ist es wichtig, dass nicht nur die Institution das Wort

ergreift, sondern alle Akteure Stellung beziehen können. Kommunikation erhöht Kooperation insbesondere dann, wenn jeder einzelne Akteur eine Stimme bekommt (Andreoni und Rao 2011).

### *Ein kooperativer Einstieg kann prosoziale Imitation auslösen*

Es ist wichtig, dass Institutionen sich fair verhalten (Punkt 3), um gewünschte prosoziale Verhaltensweisen zu ermöglichen. Die Wahrnehmung, ob sich jemand fair verhält oder nicht, ist von vielen Faktoren, wie den jeweiligen Normen am Standort, den Akteuren und sogar vom Zeitpunkt der Handlung abhängig. Oft ist es zum Beispiel sinnvoll, die Person oder Institution mit der größten Kooperationsbereitschaft den ersten Schritt machen zu lassen. Das gute Beispiel motiviert andere und ist aus der Fund-Raising-Literatur sehr gut belegt. Gächter und Thöni (2005) zeigten darüber hinaus, dass das exogene Zusammenbringen von kooperativen Menschen (like-minded people) zu einem höheren Kooperationsgleichgewicht führt. Das heißt, wenn an einem Standort zum Beispiel ein Exzellenz-Cluster entstehen soll, in dem es entsprechend viel Wissenstransfer und Austausch gibt, kann es hilfreich sein, die sich potenziell ansiedelnden Unternehmen von vornherein auf ihre Kooperationswilligkeit zu überprüfen, bzw. vorzuselektieren.

Es gibt Situationen, in denen den Akteuren möglicherweise nicht klar ist, dass sie prosozial agieren könnten. Manchmal muss also auch erst ein Bewusstsein geschaffen und die betroffenen Parteien informiert werden, wann und wie sie prosozial agieren können.

### **Erhöhung der Salienz sozialer Normen**

Soziale Normen spiegeln die Erwartungen von Menschen darüber wider, welches Verhalten in einer sozialen Interaktion angebracht ist. Wenn diese Normen von vornherein prosozial sind, also Kooperation und Vertrauen klar unterstützen und wenig Interpretationsspielraum lassen, dann können diese eine positive Verhaltensspirale auslösen. Eine solche steht im Gegensatz zum so genannten „broken window“ Phänomen. Viele Studien haben gezeigt, dass Leute in wenig sauberen Gegenden („broken windows“) eher zu unsozialem Verhalten (dem Wegwerfen von Müll oder Ähnlichem) neigen. Die Verhaltensökonomie hat die positive Seite dieses Phänomens analysiert. Es gibt viel Evidenz für die Schlussfolgerung, dass Aufzeigen und Informieren von herrschenden sozialen Normen zu einer positiven Verhaltensänderung führen kann (Behavioral Insights Network Netherlands 2018). In einer Studie in den Niederlanden werden etwa Briefe versendet, in denen sie Menschen daran erinnern, ihre Steuererklärung abzugeben. Gleichzeitig wird die zusätzliche Information gegeben: „Die Mehrheit der Steuerzahler hat bereits ihre Steuererklärung eingereicht“. Der soziale Druck bzw. das Offensichtlich-Machen einer deskriptiven sozialen Norm kann

hier dazu führen, dass sich Kooperationsverhalten erhöht. Salienz von positiven Beispielen, von Testimonials oder Auszeichnungen ist einer der einfachsten aber effektivsten Wege um Sozialkapital zu stärken.

## Framing

### *Was ist Framing?*

Framing bedeutet, dass unterschiedliche Darstellungen einer Situation bei gleichem Inhalt das Verhalten der Akteure unterschiedlich beeinflussen. Wir erklären dies kurz anhand des sozialen Dilemmas (Kapitel 2.1). In dem einen Fall wird dieses soziale Dilemma als Gemeinschaftsproblem dargestellt, das eine Gruppe lösen muss. In einem anderen Szenario wird genau dieselbe Situation in Bezug auf die Auszahlungen als kompetitive Marktsituation dargestellt. Wenn der Fokus darauf gelegt wird, ein kollektives Problem zu lösen und keine Assoziation mit einer Marktsituation geweckt wird, sind Menschen eher gewillt zu kooperieren. Dass nur das Framing, also die Darstellung, einer solchen Situation, unterschiedliches Verhalten hervorruft zeigt zum Beispiel eine Studie von Ellingsen et al. (2012). Framing wird selbstverständlich in der Werbeindustrie verwendet. Trotz der immer wichtiger werdenden Rolle von Framing in der Politik, gibt es gerade in der Kommunikation der Verwaltung mit den BürgerInnen viele Beispiele, die zeigen, dass oft falsche Frames gewählt werden (oder unbeabsichtigt passiert sind). Verluste werden anstatt von Gewinnen salient gemacht, Wahrscheinlichkeiten werden als Frequenzen und nicht als Prozentzahlen dargestellt, oder Ergebnisse werden anhand von Strafen und nicht anhand von Belohnungen interpretiert. Ein wichtiges Konzept in diesem Zusammenhang ist die Verlustaversion – Verluste werden psychologisch in etwa doppelt so stark wahrgenommen wie gleichhohe Gewinne.

### *Wie kann Framing zu höherer Kooperation verhelfen?*

Eine systematische Analyse der Frames, die zwischen Interaktionspartnern vor allem in der schriftlichen Kommunikation verwendet wird, kann sehr kostengünstig zu einer Verbesserung von Ergebnissen führen. Zum Beispiel kann bei der Steuererklärung der verbleibende Betrag nach Steuerabzug salient gemacht werden anstatt die zu zahlende Steuer an sich. Dies würde die Aufmerksamkeit auf den positiven Restbetrag lenken.

Schließlich ist auch das Framing der Interaktionen an sich ein Aspekt, der überdacht gehört. Wenn beispielsweise beim Verhältnis zwischen BürgerIn und Verwaltung von KundInnen die Rede ist, dann mag das zwar Servicebereitschaft signalisieren. Wenn die Verwaltung dann aber aus ihrem hoheitlichen Aufgabenspektrum Strafen erlassen muss, führt das zu einer noch größeren Enttäuschung bei den Betroffenen. Ein Framing, das beispielsweise auf die Kooperationsnotwendigkeit zwischen Verwaltung und BürgerIn bzw. Verwaltung und Unternehmen zur Erreichung gemeinsamer Ziele

(Bereitstellung von qualitativ hochwertigen öffentlichen Gütern) verweist, wäre eine mögliche Alternative.

### **Stärkung der Identität**

#### *Mitbestimmung kann Identität stärken*

Eine gemeinsame Identität mit gemeinsamen Normen kann zu höherem Sozialkapital am Standort führen. Um Identität zu steigern, können Gemeinsamkeiten wie zum Beispiel gemeinsame Ziele herausgestellt werden. Auch ein gemeinsames Branding und die Betonung von gewissen Werten der Gruppe, wie zum Beispiel Loyalität, kann die Identität stärken und Kooperation am Standort verbessern (Hertel und Kerr 2001). Organisation, Mitbestimmung und Partizipation an gemeinsamen Projekten sowie die Entwicklung von weiteren gemeinsamen Aktivitäten können die gemeinsame Identifikation am Standort stärken.

#### *Beispiele für gelungene Maßnahmen zur Stärkung der Identität von Gruppen*

Anekdotische Evidenz dafür in Österreich ist die Phase vor dem EU-Beitritt. Das als gemeinsam wahrgenommene Ziel hat zu einer gemeinsamen Kraftanstrengung geführt, die die Identität Österreichs positiv beeinflusst hat. Schweden ist es beispielsweise gelungen, gewisse wirtschaftspolitische Ziele (Reduktion der Staatsverschuldung, langfristige Sicherung der Pensionen) weitgehend außer Streit zu stellen und die politische Auseinandersetzung auf das Erreichen dieser Ziele zu fokussieren. Deutschland hat zum Beispiel mit der Exzellenzinitiative für die Universitäten eine Identität in der Forschung etabliert, die auf eine langfristige Strategie mit klaren Zielsetzungen und einer ausreichenden Finanzierung basiert. Demgegenüber reichen Schlagworte oder Websites zur Schaffung einer Identität in der Regel alleine nicht aus.

## 3 Arbeitsmentalität, Arbeitsmotivation und Arbeit 4.0

Arbeitsmentalitäten unterscheiden sich an verschiedenen Standorten aufgrund einer Vielzahl von Gründen wie Geschichte, Kultur, soziale Normen und gemachten Erfahrungen. Aber auch die Arbeitsumgebung und die individuelle Motivationen zu arbeiten spielen eine Rolle.

Arbeitstätigkeiten werden komplexer und viele ArbeitnehmerInnen haben nicht mehr nur eine einzige Aufgabe sondern vielschichtige Aufgabenbereiche. Ein wichtiger Teil der Arbeitsleistung ist mehr oder weniger freiwillig. Viele ArbeitnehmerInnen wollen sich durch ihren Beruf nicht nur ein Einkommen verschaffen, sondern sich auch selbst verwirklichen. Das Aufsetzen von (fast) vollständigen Verträgen ist keine gangbare Lösung. Die Arbeitsmentalität von ArbeitnehmerInnen besser zu verstehen ist essentiell, um geeignete Maßnahmen zu treffen und Umfeldler zu schaffen, in denen Menschen nicht nur den „Dienst nach Vorschrift“ machen bzw. innerlich kündigen.

Es gibt Vorurteile wie „Der/die Deutsche ist immer pünktlich und hält sich an Regeln und Abläufe bei der Arbeit.“ Der/die ÖsterreicherIn ist stereotypisch eher bekannt für seine Flexibilität und Diplomatie. Abgesehen von individuellen Beweggründen Arbeitsleistung zu erbringen, sind Normen relevant für die Arbeitsmentalität eines Landes. Wir werden hierauf nicht spezifisch in einem speziellen Abschnitt eingehen, aber an einigen Stellen gesamtgesellschaftliche Phänomene, Maßnahmen und Auswirkungen herausstellen.

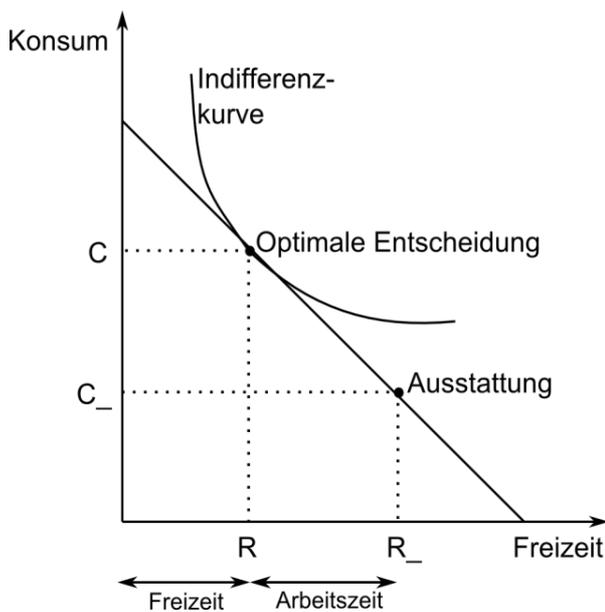
In diesem Kapitel diskutieren wir zuerst die standardökonomische Perspektive im Arbeits-Freizeit-Modell. Hier setzen wir explizit auch ein Augenmerk auf die Länge der Arbeitszeit und darauf, wie Länderunterschiede in der durchschnittlichen Arbeitszeit erklärt werden können. Danach nehmen wir die verhaltensökonomische Perspektive ein und diskutieren, warum und unter welchen Umständen Menschen freiwillig mehr arbeiten als sie müssen. Weiterhin gehen wir auf die Herausforderung durch das ein, was gemeinhin als Arbeit 4.0 bezeichnet wird. Durch die technischen Entwicklungen ist es heute möglich orts- und zeitunabhängig zu arbeiten. Wie schafft man es trotzdem eine funktionierende Kommunikation zwischen ArbeitgeberInnen und Angestellten zu garantieren?

### 3.1 Standardökonomische Perspektive

#### Das Freizeit-Konsum Modell

Im standardökonomischen Modell zu Arbeit und Freizeit wählt das Individuum seine Zeit, die es bei der Arbeit verbringt und Einkommen generiert und die Zeit, die es als Freizeit nutzt. Dieser Zusammenhang ist in Abbildung 5 dargestellt. Einkommen wird dabei für Konsum genutzt, und Freizeit ist jene Zeit, die für Aktivitäten aufgewendet wird, die dem Individuum Freude bereiten. Dass auch Arbeit Freude bereiten kann, kommt in diesem Modell nicht vor.

Die gerade Linie in Abbildung 5 illustriert das zur Verfügung stehende Zeitbudget (Budgetgerade). Punkt  $C_0$  zeigt an, wie viel die Person konsumieren könnte, würde sie überhaupt nicht arbeiten, d.h., zum Beispiel Arbeitslosengeld oder Notstandshilfe beziehen. Die zugehörige Zeit  $R_0$  ist die Zeit, über die entschieden werden muss, wie diese verbracht wird: entweder mit Freizeit oder mit einer Mischung aus Arbeit und Freizeit. Wie bestimmt sich die optimale Entscheidung für die Zeitallokation an Arbeit und Freizeit im standardökonomischen Modell?



**Abbildung 5: Arbeits- und Freizeitnachfrage im standardökonomischen Modell**

Die Indifferenzkurve (gekrümmte Linie in Abbildung 5) stellt die individuellen Präferenzen für Freizeit- und Arbeitszeit bei gleichbleibendem Nutzen dar, wobei Konsum/Freizeit Kombinationen, die durch Punkte auf der Indifferenzkurve dargestellt werden können, das Individuum gleich gut stellen (es indifferent zwischen all diesen Kombinationen macht). Der Tangentialpunkt der Budgetgeraden und der Indifferenzkurve zeigt die optimale Entscheidung der Person. Sie kann in diesem Punkt  $C$  konsumieren (aus ihrem Arbeitseinkommen; Sparen wird der Einfachheit hier vernachlässigt) und würde  $R$  an Freizeit verbringen können. Die Budgetgerade dreht sich bei steigendem (sinkendem) Gehalt um den Punkt der „Ausstattung“ nach rechts (links), d.h. es kann bei gleicher Menge an Freizeit mehr konsumiert werden.

Daher ist die Nachfrage nach Freizeit und Arbeit abhängig vom Lohnsatz (Entlohnung pro Zeiteinheit). Eine Lohnerhöhung führt zu einer Steigerung der Arbeitszeit und somit zu einer Senkung der Freizeit. Die Opportunitätskosten von Freizeit erhöhen sich mit steigendem Lohnsatz. Es kommt sozusagen zu einer „Verteuerung“ von Freizeit. Dies wird auch als Substitutionseffekt bezeichnet.

Die Arbeitszeit eines Individuums variiert nicht nur in den gleichen Unternehmen sondern auch zwischen Branchen und verschiedenen Ländern. Auch der Lohnsatz variiert zwischen Branchen und Standorten. Zwischen Ländern existieren zum einen Unterschiede in der durchschnittlichen Arbeitszeit aufgrund der Erwerbsquote, der Anzahl an Urlaubstagen und der Anzahl an gearbeiteten Stunden pro Woche (Teilzeit vs. Vollzeit).

Weiterhin spielen aber auch geschichtliche Entwicklungen und gesetzliche Normen eine wichtige Rolle. Ein Beispiel: Anfang der 1970er Jahre gewannen ArbeitnehmerInnen-vertretungen in Europa an Einfluss. Sie pochten auf die Reduzierung von Arbeitsstunden, da es als schwieriger eingeschätzt wurde eine Lohnerhöhung durchzusetzen.

Eine weitere Überlegung für den Unterschied in geleisteten Arbeitsstunden sind jedoch die unterschiedlichen Arbeitsmentalitäten in verschiedenen Ländern bzw. an verschiedenen Standorten. Während US-AmerikanerInnen zum Beispiel stereotypisch eher das Bild von „leben um zu arbeiten“ verkörpern, sind die Europäer eher durch eine Freizeitorientierung, dem „arbeiten um zu leben“ gekennzeichnet (Okulicz-Kozaryn 2011).

Das standardökonomische Modell stößt allerdings bei der Erklärung tatsächlicher Arbeits- und Freizeitentscheidungen an seine Grenzen. Nicht nur der Lohnsatz und individuellen Präferenzen für Arbeitszeit und Lohnsatz spielen eine Rolle für die Motivation zu arbeiten. Dabei geht es allerdings nicht nur um die Arbeitszeit, sondern auch um mögliche Unterschiede in der Arbeitsproduktivität. Die Entscheidung, wo, wann, wie viel und wie hart man arbeitet, ist sehr viel komplexer und hängt auch von grundsätzlichen Einstellungen ab. Nun fragen wir, was macht unterschiedliche Arbeitsmentalitäten aus?

## 3.2 Verhaltensökonomische Perspektive

In der verhaltensökonomischen Perspektive wird der Mensch nicht auf eine rationale Abwägung zwischen Freizeit und Arbeit aufgrund von hauptsächlich monetären Beweggründen reduziert. Arbeitsmentalität und Arbeitsproduktivität sind viel komplexere Konstrukte mit vielen Einflussgrößen. Nicht nur die Kultur (inklusive

### Einflussfaktoren von Arbeitsmentalität

#### 1. Einstellungen

- Individuelle Motivation (S. 40)
- Kontrollüberzeugung (Locus of Control) (S. 43)

#### 2. Erwartungen

- Auswirkung der eigenen Arbeit (S. 44)

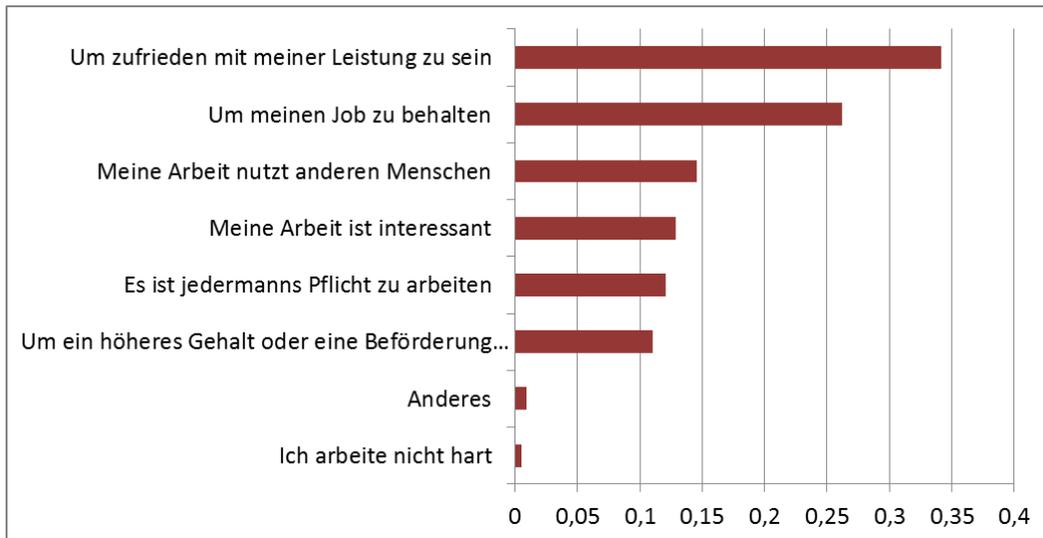
#### 3. Situativer Kontext

- Generationen und ihre Erfahrungen (S. 46)
- Arbeit 4.0 (S. 47)

Geschichte und Religion) und soziale Normen spielen eine Rolle. Auch die individuelle Motivation, Leistung zu erbringen und das Gefühl zu haben durch Mehranstrengung seinen beruflichen Erfolg zu beeinflussen, die sogenannte Kontrollüberzeugung, können die Arbeitsmentalität prägen (Einstellungen im EEV Modell, Kapitel 1.3). Ein weiterer Bestimmungsfaktor für die eigene Arbeitsmotivation ist auch die Wahrnehmung und Erwartung, wie sich die berufliche Leistung in Erfolg (mögliche Beförderung, Bonuszahlung, persönliche Zufriedenheit) übersetzt (Erwartung im EEV Modell, Kapitel 1.3). Es gibt auch Unterschiede in der Arbeitsmentalität zwischen Generationen aufgrund eines unterschiedlichen Zeitgeists und unterschiedlich gemachten Erfahrungen (situativer Kontext im EEV Modell, Kapitel 1.3).

#### *Welche Faktoren motivieren ÖsterreicherInnen bei der Arbeit?*

In Abbildung 6 wird dargestellt, was ÖsterreicherInnen auf die Frage geantwortet haben, warum sie motiviert bei der Arbeit sind. Hierbei ist zu beachten, dass der Fragebogen an sich nur bestimmte Antworten zulässt (geschlossene Fragen). Bereits aus dieser Vielfalt jenseits der monetären Vergütung geht klar hervor, dass Geld ein wichtiger Faktor für die Arbeitsmotivation ist, aber dass es (i) nicht der einzige Faktor ist und (ii) andere Faktoren im Durchschnitt sogar als relevanter eingestuft werden. Wir werden im Weiteren darstellen, dass es zusätzliche Motive gibt zu arbeiten, die nicht durch die obigen Antwortmöglichkeiten abgebildet werden.



**Abbildung 6: Warum sind sie motiviert bei der Arbeit? (Antworten aus dem European Social Survey Österreich 2010)**

### **Einflussfaktor: Individuelle Motivation (Leistungsmotiv, Statusmotiv, Anschlussmotiv)**

In Bezug auf Arbeitsmotivation kann nach McClelland's „Three Needs Theory“ in drei soziale Basismotive unterschieden werden (McClelland et al. 1989). Es gibt

- Das Leistungsmotiv (stolz auf die eigene Leistung sein und die Arbeit besonders gut machen),
- das Statusmotiv (auf andere Einfluss nehmen und sich dadurch bedeutsam fühlen)
- und das Anschlussmotiv (Streben nach einer positiven sozialen Interaktion).

Ob ein Motiv zu einem bestimmten Verhalten führt, liegt an inneren Vorstellungen, Anreizen und Gelegenheit zur Zielumsetzung. In diesem Zusammenhang sind monetäre Anreize oft zweitrangig.

#### *Das Leistungsmotiv*

Wenn Menschen ihre Arbeit richtig gut machen wollen und eine hohe Ausprägung des Leistungsmotivs haben, kann dies positive Auswirkungen auf die wirtschaftliche und soziale Entwicklung von Gesellschaften haben. Anreize für leistungsmotiviertes Verhalten liegen im eigenständigen Bewältigen von schwierigen Aufgaben und den damit verbundenen positiven Emotionen. Ein Beispiel wäre der Abschluss einer herausfordernden Projektarbeit, der einen mit Stolz und Zufriedenheit erfüllen kann.

### *Prägung auf das Leistungsmotiv im Kindesalter*

McClelland (1964) beschrieb bereits in den 60er Jahren, dass eine Zunahme des Leistungsmotiv-Indexes eines Landes mit einem Wirtschaftsaufschwung assoziiert ist. Er argumentiert, dass Leistungsbilder in Kinderbüchern die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes bestimmen können. Die Denkmuster und die Bilder, die übermittelt werden, in denen das Streben nach Leistung betont wird, können ein motivierendes Klima mit hoher Leistungsmotivation erzeugen. Ein Land mit einem solchen Klima, so McClelland, könne wirtschaftliche Produktivität begünstigen. Engeser et al. (2009) überprüften diese Hypothese in Deutschland. In zwei wirtschaftlich unterschiedlichen Bundesländern, Baden-Württemberg und Bremen, wurden Texte in verwendeten Schulbüchern verglichen. Hierzu wurden die Texte auf Basis wissenschaftlicher Standards kodiert. Beispielsweise werden Inhalte, die Wettbewerb und Gewinnen beschreiben, positive Beschreibungen von Erfolg und einzigartigen Errungenschaften enthalten, als leistungsbezogen kategorisiert. In dem wirtschaftlich schwächeren Bundesland waren weniger leistungsbezogene Inhalte zu finden als in dem wirtschaftlich stärkeren Bundesland.<sup>4</sup> Baden-Württemberg setzt hierbei (unbewusst) in der frühen Kindheit den Fokus auf das Ausbilden einer starken Leistungsmotivation. Dies ist eine Maßnahme die gesamtgesellschaftlich wirkt und die sozialen Normen einer Region prägt. Menschen, die einen entsprechend hohen Leistungsfokus aufweisen, können die Attraktivität eines Standortes steigern.

### *Auswirkungen einer Leistungsnorm*

Erfahrungen können die Basis für die Entwicklung von Verhaltensnormen im Zusammenhang mit Arbeitsmentalität sein. Verhaltensnormen charakterisieren unsere Vorstellung davon, wie man sich bei der Arbeit verhalten sollte (normative Norm), bzw. wie sich die Menschen bei der Arbeit verhalten (deskriptive Norm). Soziale Normen sind mitunter die wichtigsten Determinanten für Einstellungen und Verhalten in Unternehmen. Im Speziellen könnten Leistungsnormen besagen, dass man hart arbeiten soll, um schwierige und herausfordernde Ziele zu erreichen. Beim Vorherrschen einer solchen Leistungsnorm an einem Standort werden Menschen versuchen ihre Leistung zu verbessern und dementsprechende Herausforderungen anzunehmen und zu bewältigen. Monetäre Anreize sind dabei zweitrangig. Eine derartige Leistungsnorm kann auch die wahrgenommene Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit beeinflussen. Eine „hohe“ Leistungsnorm kann zum Beispiel zu einer hohen Wertschätzung von Arbeitsautonomie führen. Eine hohe Leistungsnorm

---

<sup>4</sup> Da hier kein randomisiertes Experiment vorliegt, ist bei der Interpretation dieses Ergebnisses Vorsicht geboten. Möglicherweise liegt keine Kausalbeziehung zwischen Inhalten in Büchern und ökonomischer Wirtschaftsleistung vor, sondern lediglich eine Korrelation.

beeinflusst jedoch nicht unsere Wahrnehmung von extrinsischen Faktoren von Arbeit, wie zum Beispiel Gehalt.

#### *Das Statusmotiv*

Das Statusmotiv beschreibt den Antrieb zu arbeiten, um einen Einfluss über andere zu gewinnen und in der Hierarchie aufzusteigen. Dies ist nicht nur in der Arbeitswelt von Relevanz, sondern auch in Bezug auf den sozialen Status einer Person, abseits der Arbeit. Um den Zusammenhang zwischen Arbeitsmotivation und dem Statusmotiv aufzuzeigen, hilft ein Blick auf die Wahrnehmung von Arbeitslosigkeit: Bei Arbeitslosigkeit fehlt nicht nur eine Einkommensquelle, sondern es geht unter anderem auch der soziale Status verloren, was Menschen unzufrieden werden lässt (Carroll 2007). Gesamtgesellschaftlich kann allerdings bei dem Überschreiten eines gewissen Schwellenwertes der Arbeitslosenquote, der Status von Arbeit sinken. Arbeitslosigkeit wird dann Teil der Norm. Arbeitslos zu werden, bedeutet dann keinen so starken sozialen Statusverlust mehr, und (Status-)Anreize durch die Arbeit zu finden reduzieren sich (Clark et al. 2010).

#### *Das Anschlussmotiv*

In der europäischen Bevölkerung entstand im Laufe der Zeit eine positive Einstellung zu Freizeit. Menschen brauchen andere Menschen, um ihre Freizeit genießen zu können. Das soziale Anschlussmotiv beschreibt das Bestreben nach positiven sozialen Beziehungen mit anderen Menschen. Dieses Motiv hat einen starken Einfluss darauf, wie Arbeit und Freizeit wahrgenommen werden. Menschen haben ein Bedürfnis nach sozialen Kontakt nach Austausch mit anderen. Dieses Bedürfnis kann bei der Arbeit oder in der Freizeit gestillt werden (oder in beiden Bereichen).

In einer Gesellschaft mit geringer Arbeitslosigkeit kann dies bedeuten, dass das soziale Anschlussmotiv ein Motiv ist, aktiv Arbeit zu suchen, um wieder im Austausch mit anderen Menschen zu sein. Wenn allerdings viele Menschen einer Gesellschaft arbeitslos sind und sie ihr Bedürfnis nach Kontakt ohne eine Arbeitsstelle stillen können, dann ist der Anreiz Arbeit zu suchen möglicherweise nicht so hoch.

Auch in Bezug auf die Länge der Arbeitszeit, die auf der Arbeit verbracht wird, kann das soziale Anschlussmotiv angewandt werden. Es wurde gefunden, dass wenn Menschen relativ viel Freizeit haben und diese gemeinsam verbringen möchten, es zu einem sich selbst verstärkenden Effekt durch etwas mehr Freizeit - dem „social multiplier effect“ (Alesina et al. 2005) kommt. Anders ausgedrückt: Wenn viele Menschen wenig Arbeiten und ihre viele freie Zeit gemeinsam genießen und die Mehrzahl der sozialen Kontakte nicht aus der Arbeit stammt, dann gibt es wenig Anreiz freiwillig mehr Stunden zu arbeiten.

## **Einflussfaktor: Kontrollüberzeugung**

### *Was ist die Kontrollüberzeugung (Locus of Control)?*

Die Kontrollüberzeugung, oder auch „Locus of Control“, ist der Grad zu dem Menschen glauben, dass sie den Ausgang von Ereignissen selbst kontrollieren können im Gegensatz zu äußeren Kräften, wie Glück und Zufall, die sich ihrer Kontrolle entziehen (Rotter 1966). Es wird zwischen der internen und der externen Kontrollüberzeugung unterschieden. Die interne Kontrollüberzeugung ist die Überzeugung des Menschen, dass man das eigene Leben kontrollieren kann, wohingegen die externe Kontrollüberzeugung der Grad ist, zu dem man glaubt, dass das Leben von äußeren Faktoren bestimmt wird, die man nicht selbst beeinflussen kann. Dort regiert das Schicksal oder eben das Glück. Menschen mit einer hohen internen Kontrollüberzeugung glauben, dass Ereignisse in ihrem Leben aufgrund eigener Handlungen passiert sind. Wenn ein/e ArbeitssuchendeR zum Beispiel zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen wird, wird sie/er sich, wenn sie/er eine stark ausgeprägte interne Kontrollüberzeugung hat, sehr gut vorbereiten und das Ergebnis, also die Zusage oder Absage, nicht auf äußere Umstände schieben, sondern auf ihre/seine eigene Leistung und Fähigkeiten, und darauf, wie sie/er sich bei dem Bewerbungsgespräch präsentiert hat. Andere BewerberInnen mit hoher externen Kontrollüberzeugung hingegen werden möglicherweise das Schicksal entscheiden lassen und sich nicht ganz so gut auf das Gespräch vorbereiten (weil die eigene Vorbereitung nur einen geringen erwarteten Einfluss auf das Ergebnis hat). Wenn sie/er die Stelle dennoch bekommt, wird sie/er dies dem Zufall oder äußeren Umständen, wie der günstigen Tageszeit oder anderen schlechteren BewerberInnen und weniger ihrer/seiner eigenen Leistung zuschreiben.

### *Individuelle Kontrollüberzeugung und die Wahrnehmung der Arbeitsumgebung*

Personen mit einer externen Kontrollüberzeugung sind sensibler für ihre Arbeitsumgebung (Rhoades und Eisenberger 2002). Wenn sie das Gefühl haben, das Unternehmen sorgt sich um sie und ihr Wohlergehen, neigen sie dazu, ihre Dankbarkeit zum Beispiel durch höhere Leistung am Arbeitsplatz zu zeigen. Im Umkehrschluss gilt auch, dass diese Menschen bei einer Arbeitsumgebung, die sich nicht um ihre Angestellten sorgt, ein niedriges Maß an Kontinuität und Arbeitsmotivation an den Tag legen wird. Menschen mit interner Kontrollüberzeugung scheinen weniger von der Arbeitsumgebung beeinflusst zu sein, da sie sich in der Lage fühlen, unabhängig von situativen Faktoren durch Ehrgeiz und Leistung Misserfolg und Erfolg selbst steuern zu können. Folglich werden diese Personen weniger Dankbarkeit und Verpflichtung gegenüber einer bestimmten Organisation bei einem persönlichen Erfolg verspüren.

### *Was beeinflusst die individuelle Kontrollüberzeugung?*

Erfahrungen im jungen Erwachsenenalter sind häufig sehr prägend für das Leben und die Arbeitsmentalität. Menschen, die während einer Rezession aufwachsen, führen beispielsweise generell wirtschaftlichen Erfolg und hohen ökonomischen Status in ihrer Generation eher auf Glück als auf Anstrengung zurück (Giuliano und Spilimbergo 2014). Dies kann, wie oben diskutiert, Konsequenzen auf die Bedürfnisse bzgl. der Arbeitsumgebung, aber auch weitreichendere Konsequenzen auf beispielsweise Präferenzen für die Verteilung von Einkommen, soziale Absicherung und das individuelle Sicherheitsbedürfnis haben.

Der individuelle Locus of Control sollte in der Gestaltung von virtuellen Teams berücksichtigt werden.

(→ Hier direkt zu den Handlungsempfehlungen „Gestaltung virtueller Teams“ springen: **S. 52**)

### **Einflussfaktor: Erwartungen über die Auswirkungen der eigenen Arbeit**

Ein entscheidender Einflussfaktor, wie motiviert man bei der Arbeit ist, kann die Wahrnehmung darüber sein wie hoch das Level an wahrgenommener Kontrolle über das Arbeitsergebnis ist. Je nach Arbeitsumgebung kann die Wahrnehmung sein, dass die eigene Arbeitsanstrengung sich direkt in Ergebnissen des Unternehmens widerspiegelt oder aber auch, dass die eigene Arbeitsanstrengung nicht wirklich bei der Zielerreichung zählt. Diese Wahrnehmung wird durch die individuelle Kontrollüberzeugung (s. vorangegangenen Abschnitt) beeinflusst.

### *Die Erwartungs-Theorie*

Für die weitergehende Erklärung ziehen wir die Erwartungs-Theorie von Psychologe Vroom (1964) heran und stellen diese hier vereinfacht dar.<sup>5</sup> Diese Theorie erklärt eine, auf individueller Ebene variierende Arbeitsmotivation  $F$  abhängig von den Faktoren  $E$  (Grad der subjektiven Eintrittswahrscheinlichkeit),  $I$  (Instrumentalität) und  $V$  (Valenz):

$$F = E (\Sigma I \times V)$$

Wir erklären die einzelnen Faktoren im Folgenden:

- $E$  ist der Grad der subjektiv wahrgenommenen Eintrittswahrscheinlichkeit, der die eigene Handlung/Arbeit das Ergebnis beeinflusst. Hier geht es um die Übersetzung von Arbeitsanstrengung auf die eigene Leistung. Die Erwartung

---

5 Ein Modell ist immer eine Simplifizierung der Wirklichkeit. Restriktionen von außen, wie eine progressive Steuer, können die Valenz von Bonuszahlungen beeinflussen. Die Erwartungstheorie wurde im Laufe der Zeit vielfach durch verschiedene Erweiterungen ergänzt. Aufgrund der Einfachheit und der intuitiven Darstellung, haben wir uns für die Darstellung des ursprünglichen Modells entschieden.

wird auf einer Skala von 0 bis 1 gemessen, wobei mit steigendem Wert die subjektive Eintrittswahrscheinlichkeit und somit die wahrgenommene Ergebniskontrolle des Individuums steigt. Die Wahrnehmung hängt von individuellen Persönlichkeitsmerkmalen wie Fähigkeiten und Selbstvertrauen, der erwähnten Kontrollüberzeugung, vergangenen Erfahrungen und der wahrgenommenen Schwierigkeit der Zielerreichung ab.

- *I* steht für Instrumentalität und bildet die Relation von Arbeitsergebnis und Handlungsfolgen ab. Hier geht es um die Übersetzung von Arbeitsergebnis/Leistung auf Handlungsergebnisse. Handlungsergebnisse können günstige und ungünstige Auswirkungen nach sich ziehen. Beispiele für Auswirkungen sind eine Gehaltserhöhung, eine Beförderung, Anerkennung vom Chef/von der Chefin oder ein positives Gefühl des Erfolges. Die Höhe der Instrumentalität ist abhängig vom Vertrauen in die Institution für die man arbeitet bzw. in die Vorgesetzte, je nachdem wer für die faire Verteilung von Belohnungen verantwortlich ist. Das heißt, je mehr Sozialkapital in der Institution vorhanden ist, desto höher ist auch die Instrumentalität und somit die Arbeitsmotivation. Weiterhin kann Intransparenz und Verfahrensungerechtigkeit im Unternehmen zu einem Vertrauensverlust führen. Angestellte würden nicht mehr daran glauben, dass sie ihre faire Belohnung erhalten, d.h. die Instrumentalität wäre gering. Dies führt schlussendlich zu einem Dämpfer für die Arbeitsmotivation.
- *V* steht für Valenz und beschreibt den individuellen Wert der Auswirkungen für Angestellte. Eine Beförderung mag für ArbeitnehmerInnen einen sehr hohen individuellen Wert haben, aber für andere ArbeitnehmerInnen einen niedrigen. Eine positive Auswirkung kann auch gleichzeitig mit einer negativen Konsequenz, wie z.B. weniger Freizeit, einhergehen. Der Faktor der Valenz berücksichtigt positive und negative Konsequenzen. Die Valenz variiert bei jedem Individuum bei gegebenen Konsequenzen, je nach individuellen Präferenzen und Eigenschaften, individuellen Bedürfnissen, Werten und Normen. Der Faktor der Valenz drückt nicht das tatsächliche Level an Zufriedenheit über eine Auswirkung aus, sondern eher die individuelle Einschätzung über die Zufriedenheit bei entsprechenden Handlungsergebnissen. Die Valenz variiert zwischen -1 und 1, wobei -1 bedeutet, dass das Individuum die Auswirkung stark zu vermeiden versucht, 0 bedeutet, dass es indifferent ist, und 1 ist eine Auswirkung, für die es eine hohe Wertschätzung hat. Der/die ArbeitnehmerIn muss demnach die Auswirkung auf jeden Fall als insgesamt erstrebenswert einschätzen, um die Arbeitsmotivation zu stärken.

### *Evidenz für die Erwartungs-Theorie*

Es wurde in Feldexperimenten gezeigt, dass die Instrumentalität, bzw. die wahrgenommene Verfahrensgerechtigkeit, eine entscheidende Rolle für die Arbeitsmotivation spielt. Breza et al. (2017) führen eine randomisierte Studie in einer indischen Manufaktur durch. Die ArbeiterInnen in der Kontrollgruppe bekommen randomisiert entweder einen höheren Betrag oder einen niedrigeren Betrag. In der Treatmentgruppe bekommen die ArbeiterInnen ebenfalls einen höheren oder niedrigeren Betrag, aber die ArbeiterInnen können individuelle Leistungsunterschiede in der ArbeiterInnenschaft beobachten und der jeweilige Lohn ist an das Leistungsniveau gekoppelt. In der Kontrollgruppe reduziert sich der Output um 12% und verstärkt sich über die Zeit. In der Treatmentgruppe verändert sich der Output bei Einkommensungleichheit nicht. Die Art und Weise wie der Lohn verteilt wird, wird hier scheinbar durch die Kopplung an die Leistung als fair wahrgenommen. Die Instrumentalität, d.h. die Wahrnehmung, dass sich höhere Anstrengung auszahlt, ist hoch, wenn die Gehälter auf eine faire Art und Weise verteilt werden. Wie die einzelnen Faktoren der Erwartungstheorie die Arbeitsmotivation in welchem Maße und mit welchen Abhängigkeiten beeinflussen, ist unseres Wissens noch nicht gezeigt worden.

Implikationen der Erwartungstheorie ziehen entsprechende Handlungsempfehlungen nach sich. (Hier direkt zu Handlungsempfehlung „Fortbildung und Commitment“ springen: **S. 51**).

### **Einflussfaktor: Erfahrungen und Generationenunterschiede**

#### *Baby-Boomer, Generation X und Generation Y*

In der letzten Dekade wurden viele Generationsunterschiede zwischen der Baby-Boomer Generation, der Generation X und der Generation Y (Definition dazu unterhalb) festgestellt – vor allem in Bezug auf Arbeitsmentalität, Arbeitseinstellungen, Karriereentscheidungen und dem Wunsch nach Work-Life-Balance (Lancaster und Stillman 2002). Natürlich sind die Individuen einer Generation nicht homogen, jedoch sind sie in einer wichtigen Phase ihrer Entwicklung von ähnlichen politischen Ereignissen und einer ähnlichen wirtschaftlichen Situation geprägt. Die Identität einer Generation in Bezug auf die Arbeitsmentalität entsteht aus sogenannten kollektiven Erinnerungen. Diese geteilte Identität führt auch zu ähnlichen Erwartungen in Bezug auf Arbeit und Arbeitsmentalität.

#### *Was charakterisiert die unterschiedlichen Generationen?*

Als Baby-Boomer Generation wird meist der Bevölkerungsanteil bezeichnet, der zwischen den 1953 und 1972 Jahren, geboren wurde. Diese Generation ist durch eine wirtschaftlich instabile Zeit geprägt und somit auf den Erwerb materieller Güter und

Sicherheit fokussiert. Die Generation X schließt die Geburtsjahre von ca. 1973 bis 1985 mit ein. Die nächste Generation wird als die Generation Y bezeichnet, Geburtsjahre 1986 bis ca. 2000, und ab 2000 wird der Begriff Generation Z verwendet. Diese auf die Baby-Boomer-Generation folgenden Generationen zeigen mehr Ich-bezogene und extravertierte Persönlichkeiten auf (Twenge et al. 2010). Aus diesem Grund werden diese Generationen auch oft als Generation „Ich“ bezeichnet. Diese jüngeren Generationen haben ihre Eltern dabei beobachtet, wie sie ihr Leben auf die Arbeit ausrichteten, und möglicherweise haben sie auch Entlassungen bei ihren Eltern miterlebt. Aus diesem Grund entwickelten sie eine „work-to-live“ Einstellung. Die „Ich“-Generation hat ein geringes Interesse an einer langfristigen Bindung an Unternehmen. Viel mehr fordert diese Generation Unabhängigkeit und Flexibilität und strebt nach Selbstverwirklichung und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

### **Einflussfaktor: Arbeit 4.0**

#### *Was kann unter Arbeit 4.0 verstanden werden?*

Unter Arbeit 4.0 werden Auswirkungen neuer technologischer Möglichkeiten, dem Generationen- und Wertewandel und neue Modelle der Zusammenarbeit verstanden. Durch technologische Fortschritte kann Arbeit in Bezug auf Ort und Zeit flexibler gestaltet werden und erfährt durch die Flexibilität auch eine Beschleunigung, da plötzlich von überall und zeitlich unabhängig gearbeitet werden kann.

#### *Warum sollten wir uns mit Arbeit 4.0 auseinandersetzen?*

Ein Standort mit den technischen Voraussetzungen, dem Know-How der Umsetzung und den entsprechenden MitarbeiterInnen ist am Ende attraktiver für ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen, da die Anpassung an die neuer Generation und die technischen Möglichkeiten eine bessere Produktivität und eine bessere Wettbewerbsposition versprechen. Zum einen kann durch Technologieeinsatz die Effizienz gesteigert werden. Aber auch die Zufriedenheit und Ausgeglichenheit der MitarbeiterInnen und ihre freie Zeiteinteilung kann zur Freisetzung nicht genutzter Kreativitäts- und Produktivitätspotentiale führen. Die Generationen Y und Z sind es gewohnt, Technologien zu verwenden und damit zu kommunizieren. Moderne Technologien sind wie selbstverständlich im Leben integriert. Technologische Entwicklungen hinsichtlich Kommunikationslösungen ermöglichen eine ganz neue Art der Geschäftsabwicklung, da Informationen einfach weitergegeben und geteilt werden können. Außerdem bringen Online-Meetings der Arbeit 4.0 mehr Flexibilität mit sich und es können Reisekosten gespart werden.

#### *Die Herausforderung der Kommunikation in virtuellen Teams*

Doch die Arbeit in virtuellen Teams kann Schwierigkeiten in der Kommunikation bedeuten und kann schneller Missverständnisse hervorrufen oder kreatives Arbeiten

bremsen. Wie man dieser Herausforderung entgegenzutreten kann, werden wir in den Handlungsempfehlungen näher beleuchten. Virtuelle Teams führen zu ganz neuen Herausforderungen, da die Kommunikation meist nur schriftlich bzw. online mit entsprechenden Programmen wie zum Beispiel Skype erfolgt. Kommunikation, die nicht persönlich am Arbeitsplatz erfolgt, kann herausfordernd sein. Missverständnisse können einfacher entstehen und Gespräche, die kreativen Austausch benötigen, sind weniger häufig als bei einem persönlichen Meeting.

### 3.3 Handlungsempfehlungen

Handlungsempfehlungen Arbeitsmentalität
<p><b>1. Arbeitsanreize</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extrinsische Anreize (S. 49)</li> <li>• Wettbewerb (S. 50)</li> <li>• Intrinsische Anreize (S. 50)</li> <li>• Autonomie &amp; Freiheit (S. 50)</li> <li>• Nicht-monetäre Aspekte (S. 51)</li> <li>• Fortbildungen / Commitment (S. 51)</li> <li>• Framing (S. 52)</li> </ul> <p><b>2. Gestaltung virtueller Teams (S. 52)</b></p>

Die Verhaltensökonomie stellt eine Werkzeugkiste bereit, die die Arbeitsmotivation je nach Job, individuellen Präferenzen und dem situativen Kontext anpassen kann. In diesem Kapitel bedienen wir uns aufgrund des Umfangs nur eines Teils der Werkzeugkiste und gehen insbesondere auf Arbeitsanreize ein, die von Unternehmen gesetzt werden können. Diese Erkenntnisse können allerdings auch auf die gesamtwirtschaftliche Ebene übertragen werden, da soziale Normen auf kollektiver Wahrnehmung beruhen. Dies bedeutet, dass ein neues Framing von Arbeit und die Beeinflussung von Arbeitsnormen über einzelne Unternehmensgrenzen hinaus Einfluss auf die Arbeitsmentalität in einer Region oder einem

Land haben kann.

Außerdem gehen wir auf die speziellen Herausforderungen von virtuellen Teams durch Arbeit 4.0 ein und darauf, wie diese am besten gestaltet werden sollten, um effizientes Zusammenarbeiten zu ermöglichen. Arbeitsanreize

#### *Berücksichtigung der Heterogenität von ArbeitnehmerInnen*

Für die Ausgestaltung der optimalen Arbeitsanreize auf Ebene einer Organisation gibt es natürlich kein Patentrezept, da die Wirkung auf die Arbeitsmotivation abhängig von individuellen Einstellungen, Präferenzen, Werten und Normen und Erwartungen und Wahrnehmungen ist. Je nach Zusammensetzung der Belegschaft und je nach gewünschter Selektion an potentiellen ArbeitnehmerInnen sind es unterschiedliche Aspekte, die an Wichtigkeit gewinnen oder verlieren. Eine Bank wird andere Schemata zur Arbeitsmotivation einsetzen als eine NGO. Manager sollten Anreize nach Bedarf

setzen und einschätzen können, was seine/ihre Arbeitnehmer/Innen für Bedürfnisse und Präferenzen haben.

### *Einstellungen, Erwartungen und Anreizsetzung*

Nach der Erwartungstheorie wäre dies die „Valenz“ der ArbeitnehmerInnen bzgl. der unterschiedlichen Annehmlichkeiten bzw. Belohnungen für eine gute Arbeit. Dabei müssen immer auch Nebeneffekte mit berücksichtigt werden. Nicht alle ArbeitnehmerInnen sind beispielsweise für Pay-for-Performance Anreize zu begeistern. Obwohl Mehrarbeit zu mehr Gehalt führt und sich damit intuitiv die Arbeitsmotivation erhöhen sollte, haben Menschen unterschiedliche Präferenzen, und damit variiert die individuelle Gewichtung von z.B. Konsequenzen auf Arbeit, Geld und Freizeit. Pay-for-Performance hat somit womöglich positive Effekte auf die Arbeitsmotivation für Menschen, die gerne arbeiten, oder für die Geld einen hohen Wert hat, aber weniger positive Effekte auf Menschen, denen Freizeit besonders wichtig ist. Weiterhin ist die Instrumentalität entscheidend, d.h. wie sehr sich MitarbeiterInnen darauf verlassen können, dass sich ihre Arbeit in entsprechenden Annehmlichkeiten wie Boni widerspiegelt. Nur, wenn Anreizsysteme konsistent, klar und fair implementiert sind, d.h. eine hohe Verfahrensgerechtigkeit herrscht (s. hierzu auch Kapitel 2.2, **S. 30**), ist die Instrumentalität hoch und das Anreizsystem kann sich positiv auf die Arbeitsmotivation auswirken.

Im Folgenden gehen wir auf verschiedene Anreize (s. etwa Gneezy et al. 2011), die eingesetzt werden können, um die Arbeitsmotivation zu erhöhen.

### *Extrinsische Anreize*

Finanzielle Anreizsysteme zur Optimierung der Arbeitsmotivation sind hervorragend untersucht. Je nach Produktionsfunktion im Produktionsprozess, individuellen Einstellungen und vertraglichen bzw. gesetzlichen Restriktionen können relativ einfach, anreizkompatible Verträge ausgestaltet werden, sofern das Ergebnis der Arbeitsleistung gut messbar ist. Aufgrund der Friktionen, die sich vor allem aus den Restriktionen ergeben, aber auch aus der Komplexität von Produktionsfunktion bzw. im Zusammenhang mit der Schwierigkeit individuellen Output zu beobachten, wären optimale Verträge manchmal recht kompliziert. Verschiedene Outputkategorien mit kurz- und langfristigen Zielvariablen haben in manchen Unternehmen zu einer äußerst komplexen Struktur von leistungsabhängigen Bezahlungskomponenten geführt, die an verschiedenen Outputkomponenten ansetzen. Die aktuelle verhaltensökonomische Literatur zeigt, dass nur ein Teil dieser Komplexität (z.B. gegebenenfalls im Sales-Bereich) gerechtfertigt ist und dass möglichst einfache Verträge, bestehend aus einem Fixgehalt und gegebenenfalls erweitert um eine leistungsabhängige Komponente, zu besseren Ergebnissen führen (als Ausgangspunkt: Prendergast 1999).

### *Wettbewerb und Transparenz*

Wettbewerb, zum Beispiel um eine Beförderung oder direkt um einen Bonus, ist ein extrem starker Arbeitsanreiz. Allerdings kann er auch zum Aufgeben führen, wenn er als unfair oder als zu stark wahrgenommen wird (z.B. das Phänomen des „choking under pressure“). Die verhaltensökonomische Literatur zeigt, dass Wettbewerb oft auch ohne monetäre Anreize funktionieren kann. Der soziale Vergleich an sich und dessen Öffentlichkeit können zu starker Motivation führen. Zu möglichen Instrumenten zählen die simple Information über das Verhalten vergleichbarer Einheiten (wird mittlerweile z.B. von Energie- oder städtischen Versorgungsunternehmen verwendet, um den Ressourcenverbrauch von Haushalten zu reduzieren) oder etwa Preise bzw. Auszeichnungen (etwa „Employee of the month“). Mögliche negative Nebeneffekte sind Sabotage von Kollegen zur Steigerung der Wahrscheinlichkeit der Auszeichnung (Harbring und Irlenbusch 2011) und weniger Kollegialität und Hilfsbereitschaft unter den Beschäftigten (Buser und Dreber 2016).

### *Intrinsische Anreize*

Untersuchung haben durchwegs gezeigt, dass sich der wahrgenommen Wert der Arbeit – die „Mission“ – positiv auf die Arbeitsmotivation auswirkt, wenn die Mission geteilt wird (Besley und Ghatak 2005). Selbst wenn nun die „Mission“ eines Arbeitsplatzes keine übergeordneten sozialen oder normativen Ziele verfolgt, die für sich Motivation auslösen, geht es um die Erkennbarkeit des eigenen Beitrags. In einer Welt, die immer arbeitsteiliger wird, zeigen Ergebnisse von Umfragen (Kohn 1976) eine immer größere Entfremdung von der Arbeit. Diese scheint stark mit der Erkennbarkeit des eigenen Beitrags korreliert. Daraus ergibt sich eine klare Handlungsempfehlung für eine stärkere Transparenz und explizite Betonung der Relevanz und Rolle eines Arbeitnehmers bzw. einer Arbeitnehmerin im Produktionsprozess. Wichtig scheint auch das Wissen über die Produktionszusammenhänge und Produkte oder Services eines Unternehmens, selbst bei MitarbeiterInnen, die im Servicebereich tätig sind oder bei MitarbeiterInnen, die ausgeliehen bzw. auf eine andere Art nicht fix angestellt sind. Damit hängt die Gewährung von Autonomie und Zuweisung von klaren Verantwortlichkeiten zusammen.

Die grundsätzliche Erkenntnis hinsichtlich der Transparenz und Betonung des individuellen Beitrags lässt sich selbstverständlich – mutatis mutandis – auch auf gesellschaftliche Aufgaben, also auch auf makroökonomische Ebene, übertragen.

### *Autonomie und Verantwortung*

Autonomie und klare Verantwortlichkeiten wurden schon als wichtige Treiber von Arbeitsmotivation genannt. Für viele Menschen wirken sie als starke Motivatoren. Allerdings muss die Balance zwischen integrierenden Faktoren einer Organisation und potentiell desintegrierenden Faktoren wie individuelle Autonomie beachtet werden.

Die Wahrnehmung des „Abschiebens“ von Verantwortung vom Unternehmen auf Individuen würde wohl von den MitarbeiterInnen als negativ wahrgenommen werden und könnte daher zu einer Reduktion der Arbeitsmotivation führen. Generell gibt es gute Evidenz dafür, dass zu starke Beobachtung bzw. Kontrolle zu einer Reduktion der Leistung führt (z.B. Falk und Kosfeld 2006).

#### *Nicht-monetäre Aspekte*

Es gibt relativ eindeutige Evidenz dafür, dass monetäre Bestandteile von Anreiz- und Motivationssystemen zwar wichtig sind, dass aber beispielsweise Belohnungen, Prämien oder Entgelterhöhungen relativ rasch an Wirksamkeit verlieren (Gneezy und List 2006). Die Betroffenen „gewöhnen“ sich rasch an Lohnerhöhungen und vergessen Prämien oder Belohnungen. Obwohl es dazu weniger verhaltensökonomische Forschung gibt, zeigen Umfragen, dass wertgeschätzte nicht-monetäre Bestandteile eines Arbeitsverhältnisses – Arbeitszeitflexibilität (generell, aber insb. bei Kinderbetreuung, Weiterbildung und Pflege), Hilfe bei Wohnungssuche und bürokratischen Prozessen bei der Einstellung, Organisation von unterstützenden Diensten wie Kindergärten oder Kindermädchen-Service, Dienstfahrzeuge, die Unterstützung von Sabbaticals etc. – eine andauernde Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit aufweisen. Ob dies auch für die Arbeitsmotivation gilt, ist wenig untersucht, aber die Hypothese ist sehr plausibel.

#### *Fortbildungen / Commitment*

Grundsätzlich kann ein höheres Selbstbewusstsein und Kontrollüberzeugung dazu führen, dass Menschen motivierter Arbeiten, da sie daran glauben, dass sich die eigene Arbeitsanstrengung tatsächlich in entsprechender Arbeitsleistung und Ergebnissen niederschlägt (siehe Erwartungstheorie in Kapitel 3.2, S. 44). Workshops oder andere Maßnahmen, die das Selbstbewusstsein von Arbeitnehmern/Innen stärken, können demnach der individuellen Arbeitsmotivation zuträglich sein. Auch positive Erfahrungen und verbale Überzeugung können helfen, dieses Selbstbewusstsein zu stärken (Lunenburg 2011). Weiterhin können spezifische Fortbildungen, welche auf die bessere Arbeitsbewältigung und Fähigkeitsentwicklung von ArbeitnehmerInnen abzielt, die Arbeitsmotivation erhöhen. Je besser man seine Arbeit ausführen kann, desto mehr Kontrolle hat man auch über die Erreichung von Zielen (Variable  $E$  im Erwartungstheorie-Modell). Diese Kontrolle führt dazu, dass man sich besser auf seine Arbeitsziele konzentriert, da man besser einschätzen kann, ob und wie man diese Leistungsziele erreichen kann. Institutionen sollten daher MitarbeiterInnen unterstützen ihre Ziele bzgl. des Abschlusses von Fortbildungen beispielsweise zu erreichen. Das „Commitment“, d.h. die Anstrengungen, die unternommen werden, um einen Handlungsplan tatsächlich in die Tat umzusetzen kann durch Institutionen durch belohnende Handlungen gestärkt werden. Das heißt, wenn der/die MitarbeiterIn

erfolgreich eine Fortbildung abschließt sollte dies durch z.B. Anerkennung Beachtung finden.<sup>6</sup>

### *Framing von Arbeitsmotivation und Arbeit*

In einem Land, in dem der meist gehörte Radiosender am Montag vor allem über das hoffentlich bald kommende Wochenende spricht, kann man annehmen, dass Arbeit vielfach als notwendiges Übel gesehen wird. Andererseits zeigt sich aber auch, dass Arbeitslosigkeit stark stigmatisiert ist und ein Großteil der Arbeitslosen nicht nur aus finanziellen Gründen gerne wieder in den Arbeitsprozess integriert werden würde. Eine balanciertere Darstellung des Werts der Arbeit, mit weniger negativen Assoziationen, könnte zu einer stärkeren Arbeitsmotivation führen.

Insgesamt gibt es eine breite Palette an Instrumenten, die an den verhaltensökonomisch relevanten Faktoren zur Arbeitsmotivation ansetzen. Viele davon können auf Unternehmens- bzw. Organisationsebene eingesetzt werden. Darüber hinaus stellen die genannten Aspekte allerdings auch Ansatzpunkte dafür dar, wie in der Kommunikation und in der Ausgestaltung von Regeln, Gesetze und Normen, arbeitsmotivationssteigernde Faktoren stärker angesprochen und arbeitsmotivationsverringende Faktoren vermieden werden können.

## **1. Gestaltung virtueller Teams**

### *Der Schlüsselfaktor Vertrauen*

Ein wichtiger Faktor in der Zusammenarbeit ist Vertrauen (Greenberg et al. 2007). Vertrauen kann sich durch verschiedene und häufige interpersonelle Interaktionen aufbauen.<sup>7</sup> Virtuellen Teams fehlt häufig die Möglichkeit der direkten persönlichen Kommunikation. Wenn es möglich ist, sollte jedoch unbedingt direkte Kommunikation gerade im Anfangsstadium der Teamarbeit ermöglicht werden. Körpersprache richtig wahrzunehmen ist sehr schwierig, wenn von Anfang an nur virtuell über ein Computerprogramm kommuniziert wird – selbst mit Bild. Die Gestik und Mimik richtig zu entschlüsseln ist für Menschen sehr viel einfacher, wenn sie ihr Gegenüber schon häufiger persönlich getroffen haben. Daher ist es sinnvoll am Anfang einer Teamarbeit einen Workshop für mehrere Tage zu initiieren. Hier ist auch wichtig, dass die Teammitglieder sich informell austauschen, um Vertrauen zu schaffen (Siebdrat et al. 2009). Kommunikationssoftware wie das Instant Messaging Programm „Slack“ zur

---

<sup>6</sup> Auch die Verwendung von sogenannten „Commitment Devices“ kann in vielen Fällen zu höheren Quoten des erfolgreichen Abschließens von individuellen Handlungsplänen führen. Für mehr Informationen zu dem Thema: Bryan et al. (2010) fassen in einem übersichtlichen Review die Literatur zu Commitment Devices zusammen.

<sup>7</sup> Dies sind die Einflussfaktoren der Kommunikation und der Reziprozität von Vertrauen, welche auch in Kapitel 2.2 ausführlich diskutiert werden.

Teamarbeit nimmt darauf bereits Rücksicht. Hier gibt es voreingestellt ein Gruppenbereich mit dem Namen „Random“, welcher zum Austausch von nicht direkt projektbezogenen Themen genutzt werden kann. Hier kann zum Beispiel das Gruppenmitglied in Wien sein Mittagessen aus der Kantine posten und das Teammitglied aus Düsseldorf sich über ein Geburtstagsgeschenk eines Kollegen freuen. Dies schafft persönliche Nähe und kann Vertrauen in virtuellen Teams stärken.

#### *Eine klare Zielsetzung*

Eine klare Zielsetzung ist in virtuellen Teams sehr wichtig und noch wichtiger als bei Face-to-Face-Gruppen, um eine erfolgreiche Teamarbeit zu gewährleisten. Des Weiteren sollte die spezifische Expertise jedes Teammitglieds in Bezug auf das Ziel hervorgehoben werden.

#### *Stärkung des Verständnisses für Diversität*

Oft sind auch kulturelle Differenzen in der Kommunikation eine Herausforderung. Missverständnisse und Fehlinterpretationen passieren häufiger. Kulturelles Verständnis zu fördern macht diverse virtuellen Teams effektiver. Bei kulturell diversen Teams ist es essentiell, dass die einzelnen Teammitglieder sozial intelligent und entsprechend offen gegenüber anderen Denkmustern sind. Wenn dies der Fall ist, kann ein diverses Team aus Experten ein kulturell einheitlicheres Team bzgl. der Leistung übertreffen (Siebdrat et al. 2009). Verschiedene Maßnahmen können dazu führen, individuelle Teammitglieder tauglicher für die Zusammenarbeit in virtuellen Teams zu machen. Unter anderem Fortbildungen, die die Sensitivität für interkulturelle Kommunikation fördern sowie Austauschprogramme können MitarbeiterInnen zu besseren Teammitgliedern ausbilden. Große Unternehmen sind bekannt für ihre weltweiten geschäftlichen Aktivitäten. Um MitarbeiterInnen interkulturellen Kommunikationsvorsprung zu gewährleisten, wird von MitarbeiterInnen der Führung erwartet, dass sie alle drei bis vier Jahre ihren Standort wechseln. Diese Praxiserfahrung kann die Aufgeschlossenheit gegenüber anderen Kulturen fördern und die Fähigkeit in anderen Kontexten zu arbeiten. Dies wiederum kann helfen die Teamfähigkeit bei der Arbeit in virtuellen Teams zu erhöhen.

#### *Hohe interne Kontrollüberzeugung wichtig für den Erfolg*

Im vorangegangenen Abschnitt 3.2 sind wir auf die Kontrollüberzeugung, den Locus of Control, eingegangen. Wir haben diskutiert wie entscheidend die Arbeitsumgebung für die Erbringung von Leistung sein kann, wenn Menschen eine hohe externe Kontrollüberzeugung haben. Virtuelle Teams und das Arbeiten aus der Ferne bedeutet, dass das Unternehmen begrenzt organisatorisch durch persönliche Beurteilungsgespräche oder angepasste Fortbildungen den Einzelnen unterstützen kann, um affektives Engagement zu stärken. Dadurch ist es Unternehmen weniger möglich, ihre Sorge um das Wohlergehen der MitarbeiterInnen auszudrücken. Wenn

das Arbeitsumfeld nicht anpassbar an die individuellen Bedürfnisse ist, bedeutet dies, dass schon bei der Auswahl der Kandidaten hinsichtlich der Kontrollüberzeugung differenziert werden müsste (Rhoades und Eisenberger 2002). Kandidaten mit einer hohen internen Kontrollüberzeugung können bessere Leistung erbringen, auch wenn sie nicht spüren, dass das Unternehmen sie maßgeblich bei ihrer Arbeit unterstützt.

## 4 Bürokratie

Wortwörtlich bedeutet das aus dem Französisch-Griechischen stammende Wort Bürokratie „die Herrschaft der Verwaltung“. An sich ist Bürokratie zunächst ein neutraler Begriff und beschreibt (öffentliche) Verwaltungsstrukturen, die durch eine festgelegte und mehrstufige Hierarchie, festgeschriebene Verfahrensweisen, in Regeln gefasste Rechte und Pflichten für Organisationsangehörige, sowie eine definierte Arbeitsteilung gekennzeichnet sind.<sup>8</sup> Trotz dieser zunächst wertfreien Definition ist der Begriff im Allgemeinen eher negativ konnotiert und wird oft als Synonym für rigide, unnötig komplexe und schwierig zu befolgende Regulierungen verstanden.

Viele unnötige Regulierungen lassen sich in den USA finden. In Alabama ist das Domino spielen samstags verboten. In Idaho ist es verboten zu Angeln während man auf einem Kamel sitzt. In Louisiana verbietet ein Gesetz Bankräubern nach einem Überfall mit einer Wasserpistole auf Bankangestellten zu schießen. Überregulierung kann enorme Ressourcen bei der Durchsetzung erfordern. Viele Regulierungen wie die oben genannten sind vielleicht noch in Büchern vorhanden, haben aber in Realität keine Relevanz mehr. Regulierungen sollten immer durchsetzbar und Kosten und Nutzen müssen bei der Bewertung von Auflagen und Gesetzen berücksichtigt werden. Die Anwendung von Gesetzen können Marktmechanismen außer Kraft setzen und adverse Effekte hervorrufen. Es ist daher wichtig, die Anwendung bestehender Auflagen und Gesetze zu hinterfragen und ein Umfeld zu schaffen, in denen Regulierung, und Politikmaßnahmen effektiv und effizient gestaltet sind.

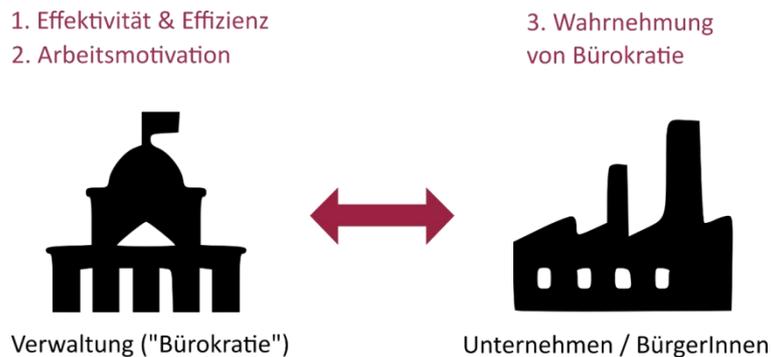
In diesem Kapitel behandeln wir drei Aspekte der Bürokratie aus Sicht der Verhaltensökonomik, welche in Abbildung 7 illustriert sind: Effektivität und Effizienz von Politikinterventionen (S. 59), Arbeitsmotivation in der Verwaltung (S. 64) und Wahrnehmung von Bürokratie durch Unternehmen und BürgerInnen (S. 66). Im Folgenden erläutern wir unsere Herangehensweise.

Zunächst gehen wir auf die Effektivität und Effizienz von Politikmaßnahmen, und wie diese verbessert werden können, ein. Auf welcher Grundlage Entscheidungen in der Politik zu beurteilen sind, ist komplex und umstritten (Bovens und 't Hart 2016). Eine nützliche Unterscheidung ist hier die „programmatische“ von der „politischen“ Bewertung zu trennen. Bei der programmatischen Bewertung werden beobachtbare Kosten und Nutzen für die Gesellschaft betrachtet und die ursprüngliche Absicht des politischen Entscheidungsträgers mit dem Ergebnis verglichen. Bei der politischen Bewertung hingegen wird der politische Erfolg bzgl. der Wahrnehmung der

---

<sup>8</sup> <https://www.merriam-webster.com/dictionary/bureaucracy>

Politikmaßnahme und damit dem Nutzen für eine Partei oder einem bzw. einer PolitikerIn bewertet. Eine Politikmaßnahme kann in der einen Domäne erfolgreich sein, aber möglicherweise nicht in der anderen. Unser Fokus in diesem Bericht liegt auf der programmatischen Ebene und der Verbesserung der Entscheidungsfindung, um programmatische Ziele zu erreichen.



**Abbildung 7: Themenbereiche im Kapitel 4 – Bürokratie**

Im zweiten Themenbereich geht es um die Arbeitsmotivation von öffentlich Bediensteten. Wir diskutieren im standardökonomischen Abschnitt die Wirkung von „klassischen“ finanziellen Anreizen, welche auch im Privatsektor oftmals verwendet werden und begründen dann aus der verhaltensökonomischen Perspektive, warum diese Instrumente gerade bei öffentlich Bediensteten möglicherweise nicht die erwünschte Wirkung haben. Darüber hinaus, gehen wir auf die Rolle von Team-Anreizen ein.

Im dritten Themenbereich diskutieren wir die Wahrnehmung von Politikinterventionen und Bürokratie. Die Wahrnehmung hinsichtlich der Qualität und der Effektivität und Effizienz der Verwaltung durch BürgerInnen und Unternehmen kann von der Realität abweichen (siehe EEV-Modell, Kapitel 1.3) und kann einen wichtigen Faktor darstellen, wenn es um die Wahl eines Firmenstandortes oder die Erweiterung eines Unternehmens am Standort geht.

In den Handlungsempfehlungen dieses Kapitels diskutieren wir Ansätze für Maßnahmen entsprechend folgender Fragestellungen:

1. Wie kann die Effektivität und Effizienz der EntscheidungsträgerInnen in der Politik verbessert werden?
2. Was muss bei der Anreizsetzung zur Steigerung der Arbeitsmotivation von öffentlich Bediensteten beachtet werden?

3. Wie kann die Wahrnehmung der Bürokratie hinsichtlich der Qualität, Effektivität und Effizienz durch BürgerInnen und Unternehmen verbessert werden?

Diese Aspekte können maßgeblich für die Attraktivität eines Standortes sein. Ein Standort, der für seine einfachen Abläufe und seine funktionierende Verwaltung bekannt ist, wird für Unternehmen und MitarbeiterInnen attraktiver sein, als ein Standort mit einer inflexiblen, komplexen, schwer vorhersehbaren und „unnahbaren“ Verwaltung.

## 4.1 Standardökonomische Perspektive

### *Der Nutzen und die Kosten von Vorschriften und Gesetzen*

Wie bereits zu Anfang dieses Kapitels definiert, regelt Bürokratie Verwaltungsprozesse. Vor dem Hintergrund der Existenz von öffentlichen Gütern und sozialer Dilemmata, kann ein gewisses Maß an öffentlicher Regulierung, im Vergleich zu völliger Unreguliertheit und Willkür, jedenfalls wohlfahrtssteigernd wirken. Regelnde Strukturen können daher zunächst nutzenstiftend sein, allerdings gehen mit der Einhaltung der geschaffenen Regulierungen für die regulierten Akteure auch Kosten einher.<sup>9</sup> Wenn es zu einem ungünstigen Missverhältnis zwischen dem Nutzen der Bürokratie und der entstehenden Kosten kommt, spricht man von Überbürokratisierung (auch bekannt als „Red Tape“). Darunter versteht man unnötig viele und komplexe Regelungen, die vor allen Dingen als großes Hemmnis für unternehmerisches Handeln gesehen werden (ILO 2016<sup>10</sup>). Derartiges Red Tape kann zu hohen monetären und zeitlichen Kosten sowie zu Planungsunsicherheit für Unternehmen führen.

Auf der anderen Seite können selbst unmittelbar als Belastung empfundene, jedoch gezielt eingesetzte bürokratische Auflagen dazu beitragen, eine gesamtwirtschaftlich vorteilhafte Situation herzustellen, die durch Marktmechanismen alleine nicht in gleichem Maße erreichbar wäre, z.B. im Bereich von Umweltauflagen (Porter 2011) bzw. allgemein, wenn potentiell Marktversagen vorliegt. Obgleich derartige Regulierungen statische Wettbewerbsnachteile bedeuten, zeigt empirische Evidenz, dass rigide Umweltauflagen auch zu mehr Innovation führen können (Horbach 2008) und letztlich dazu beitragen können, die Wettbewerbsfähigkeit der betroffenen Unternehmen zu steigern (Ramanathan 2017). Wesentlich dabei ist, dass jede Art von

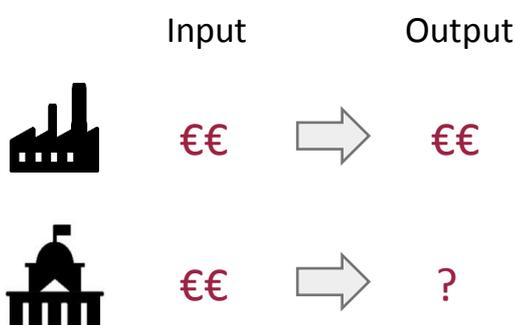
---

<sup>9</sup> An dieser Stelle könnten weitere Theorien zum Staatswachstum, wie zum Beispiel das Parkinsonsche oder das Wagnersche Gesetz, diskutiert werden. Darauf wird aufgrund der angestrebten Bündigkeit des Berichts verzichtet.

<sup>10</sup> Abrufbar unter [https://www.ilo.org/addisababa/information-resources/publications/WCMS\\_500968/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/addisababa/information-resources/publications/WCMS_500968/lang--en/index.htm)

Regulierung besser oder schlechter ausgestaltet sein kann hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und Effizienz. Dabei sind neben der direkten regulierenden Wirkung auf das Zielobjekt auch unbeabsichtigte Nebeneffekte zu berücksichtigen und deren Kosten und Nutzen gegeneinander abzuwägen. Die Standardökonomie geht dabei von einem rational handelnden Menschen aus, der Informationen quasi wie eine Maschine aufnimmt, verarbeitet und entsprechende Entscheidungen trifft. Wahrnehmungsverzerrungen bei der Entscheidungsfindung für eine bestimmte Politikintervention (Effektivität) oder der Ausgestaltung einer Politikintervention (Effizienz) werden in der Standardökonomie nicht berücksichtigt.

*Was ist die Schwierigkeit bei der Messung von Effizienz in der Verwaltung?*



Im Unterschied zu gewinnorientierten Organisationen, deren Effizienz relativ genau definiert und messbar ist, da sowohl Input wie auch Output in monetären Größen erfasst werden können, ist das bei öffentlichen Verwaltungseinheiten nicht der Fall (Rhys et al. 2006). Obgleich eine Messung der Inputs gut operationalisierbar ist (z.B. Budget oder Personal einer Einheit), liegt die Schwierigkeit in der Messung des Outputs.

**Abbildung 8: Inputs und Outputs privater und öffentlicher Organisationen**

Die Ergebnisanforderungen an die öffentliche Verwaltung sind vielschichtig und oft nicht sinnvoll auf wenige quantitative Dimensionen reduzierbar. Anstatt sowohl auf Input- wie Outputseite in Geldeinheiten rechnen zu können, werden im öffentlichen Bereich nach Möglichkeit andere quantitative Maßzahlen herangezogen: z.B. die Anzahl der am Arbeitsmarkt vermittelten Arbeitssuchenden oder die Anzahl der AbsolventInnen im Bildungsbereich. Ein Versuch, die vielfältigen Ziele in Hinblick auf deren Erreichungsgrad darzustellen, ist in Österreich mit dem sogenannten Wirkungsmonitoring umgesetzt (<https://www.wirkungsmonitoring.gv.at/>).

Während eine statische Betrachtung absoluter Input-Output-Relationen in diesem Fall wenig Aussagekraft hinsichtlich der aktuellen Effizienz der Mittelverwendung bzw. möglicher Effizienzpotenziale hat, können interessante Rückschlüsse durch überregionale oder internationale Vergleiche, bzw. durch Beobachtungen im Zeitverlauf gezogen werden. Zu wissen, dass z.B. die Vermittlung einer Person auf dem Arbeitsmarkt €x kostet, sagt per se nicht viel darüber aus, ob der Vermittlungsprozess

effizient war oder nicht. Erst der Vergleich mit anderen Regionen oder im Zeitablauf innerhalb einer Beobachtungseinheit lässt Rückschlüsse auf die relative Effizienz zu.

## 4.2 Verhaltensökonomische Perspektive

Wir betrachten in diesem Abschnitt die drei Themenbereiche (i) Effektivität und Effizienz (S. 59), (ii) Arbeitsmotivation innerhalb der öffentlichen Verwaltung (S. 64) und (iii) Wahrnehmung von Bürokratie aus der verhaltensökonomischen Perspektive (S. 66). Dabei beziehen wir uns auf das EEV Modell aus Kapitel 1.3, welches Einstellungen, Erwartungen bzw. Wahrnehmungen und die Wirkung auf Verhalten unterscheidet und diskutieren verschiedene Aspekte von Einstellungen und Erwartungen und wie diese sich auf das Verhalten gegenüber der Verwaltung bzw. in der Verwaltung auswirken.

### Effektivität und Effizienz

Die Effektivität und Effizienz von (politischen) Entscheidungen kann insbesondere durch die individuellen Wahrnehmungsverzerrungen „Confirmation Bias“ und „Optimism Bias“ (S. 62) beschränkt sein, was Auswirkungen auf die nachgelagerte Verwaltung und insbesondere ineffiziente oder ineffektive Entscheidungen bzgl. Regulierungen oder anderen Politikmaßnahmen nach sich ziehen kann.

#### *Confirmation Bias*

Confirmation Bias ist die Tendenz, Informationen so zu suchen, zu beurteilen und zu erinnern, dass sie zu bereits bestehenden Ansichten und Ideen passen (Nickerson 1998). Dies führt zu einer verzerrten Wahrnehmung bei der Beurteilung von Situationen und damit zu nicht-optimalen Entscheidungen.

Menschen können selektiv wahrnehmen. Sie konzentrieren sich auf die Informationen, die ihre schon bestehende Position bestätigen und ignorieren Informationen, welche ihren bestehenden Ansichten entgegenstehen würden. In einer der ersten Studien zu diesem Thema von Brock und Balloun (1967) werden Personen aufgefordert Nachrichten auf einem Tonband anzuhören. Teilweise ist ein Rauschen auf dem Band, das einzelne Wörter und Sätze unklar hören lässt. Mittels einer Taste können die TeilnehmerInnen der Studie das Rauschen entfernen. Es wird ein Text auf dem Tonband vorgelesen, der auch Informationen über das Rauchen und Lungenkrebs diskutiert. RaucherInnen drücken die Taste für die Rauschentfernung weniger häufig als NichtraucherInnen, wenn es um bestätigende Informationen für den Zusammenhang zwischen Lungenkrebs und Rauchen geht. Das Problem im Zusammenhang mit Politikentscheidungen und dem Confirmation Bias ist, dass

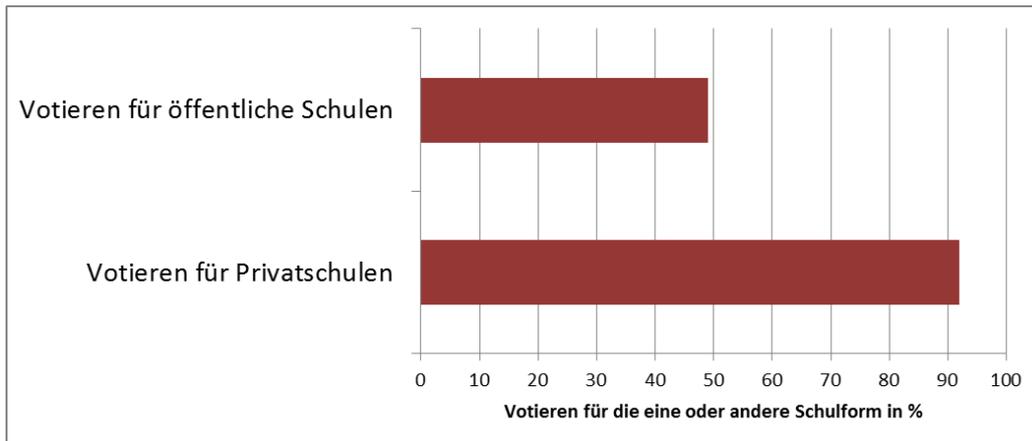
wichtige Fakten möglicherweise keine Beachtung und keinen Eingang in weitere Kosten-Nutzen-Abwägungen finden.

Es kann auch sein, dass Informationen, die im Widerspruch zur ursprünglichen Meinung stehen, die ursprüngliche Meinung noch bestärken. Ein Feldexperiment auf Twitter hat ergeben, dass Nachrichten mit entgegengesetzten politischen Ansichten die ursprüngliche politische Meinung noch bestärkten.<sup>11</sup> Wenn Menschen auf zwei widersprüchliche Meinungen stoßen erfahren sie „kognitive Dissonanz“, d.h. ein Unbehagen, das durch zwei widersprüchliche Gedanken ausgelöst wird. Es wird dann versucht, dieses Unbehagen zu lösen, indem die gegensätzliche Meinung zu entkräftet wird und Gründe gesucht werden, warum diese andere Meinung keinen Bestand hat – auch, wenn diese Gründe einer tiefergehenden Prüfung nicht standhalten würden. Dieser Prozess wird als „motiviertes Denken“ bezeichnet (Kunda 1990). Insbesondere wenn Menschen eine starke Motivation haben, ihre Meinung zu vertreten, kann man davon ausgehen, dass es zu einem selbstverstärkenden Effekt kommt, wenn man auf gegenteilige Meinungen stößt.

Motiviertes Denken kann unsere Fähigkeit, Fakten zu verstehen und richtig zu interpretieren, einschränken. Ein eindrucksvolles Beispiel dafür ist eine kürzlich durchgeführte Studie in Dänemark mit über 400 PolitikerInnen von Baekgaard et al. (2017). Diese wurden zunächst zu ihrer grundsätzlichen Haltung zu Privatschulen und öffentlichen Schulen befragt. Damit wurde die ursprüngliche Meinung zu diesem Thema eingefangen. Danach wurden die TeilnehmerInnen der Studie zu zwei Treatments zufällig zugewiesen. In einem Treatment wurden den TeilnehmerInnen Informationen zugespielt, die die Privatschule als leistungstärker darstellte, und in dem anderen Treatment wurde die öffentliche Schule als leistungstärker dargestellt. Danach wurden die PolitikerInnen gebeten, auf Basis der ihnen gegebenen Informationen zu entscheiden, welche Schulform sie politisch unterstützen. Die Kennzahlen waren einfach gewählt und unmissverständlich. Trotzdem wurden sie unterschiedlich interpretiert, abhängig von der ursprünglichen Meinung des Politikers bzw. der Politikerin. Wenn die erhaltene Informationen im Einklang mit der ursprünglichen Meinung sind, führen diese zu viel höheren Zustimmungsraten, als wenn der/die PolitikerIn zuvor anderer Meinung war (92% zu 49%), und das, obwohl exakt dieselbe Evidenz vorgelegt wurde. Die Studienergebnisse sind stark vereinfacht in Abbildung 9 dargestellt. Das Bild zeigt deutlich, dass Informationen fehlinterpretiert werden bzw. Informationen ignoriert werden, wenn sie nicht der ursprünglichen Meinung entsprechen (oberer Balken), aber richtig wahrgenommen werden, wenn sie im Einklang mit ihrer Überzeugung waren (unterer Balken).

---

<sup>11</sup> <https://osf.io/preprints/socarxiv/4ygux/>



**Abbildung 9: Abstimmungsverhalten von PolitikerInnen mit der ursprünglichen Überzeugung, dass Privatschulen öffentlichen Schulen überlegen sind, aber unter der Information, dass öffentliche Schulen tatsächlich eine bessere Leistung aufweisen (Baekgaard et al. 2017).**

In einer Erweiterung des Experiments haben die WissenschaftlerInnen getestet, ob mehr Informationen das Problem der Fehlentscheidung beheben können. Tatsächlich fanden sie den oben beschriebenen verstärkenden Effekt der ursprünglichen Meinung, wenn sie stärker konträren Informationen ausgesetzt werden, und sie interpretierten die Informationen noch häufiger falsch. Mehr Information verringert die Verzerrung also nicht, sondern bestätigt paradoxer Weise die ursprüngliche Ansicht.

Man könnte meinen, dass Menschen mit einer hohen Affinität zu Zahlen und relativ stark ausgeprägten Mathematikkenntnissen rationaler entscheiden, wenn es um die Interpretation von Informationen geht, die nicht im Einklang mit ursprünglichen Überzeugungen stehen. Es wurde gefunden, dass Menschen mit besseren Mathematikkenntnissen grundsätzlich bessere Entscheidungen treffen. Wenn aber die gegebenen Informationen im Kontrast zu ursprünglichen politischen Ansichten stehen, werden Informationen sogar von Menschen mit einer höheren Affinität zu Zahlen vermehrt im eigenen Sinne fehlinterpretiert. Dies zeigt eine Studie von Kahn et al. (2017). Eine Erklärung hierfür könnte die ausgeprägte Fähigkeit sein, Informationen so zu drehen und in Einklang mit bestehenden Meinungen zu bringen, um eine kognitive Dissonanz zu vermeiden.

Beziehen wir das EEV Modell (siehe Kapitel 1.3) kurz auf den Confirmation Bias: Diese Wahrnehmungsverzerrung ist unterschiedlich stark bei Menschen ausgeprägt und abhängig von individuellen Eigenschaften. Auch die Situation spielt eine entscheidende Rolle und wie das Problem dargestellt wird. Dies wirkt sich auf die Erwartungen und die Wahrnehmung des Problems aus. Je nach individuellen Überzeugungen, Einstellungen,

der Darstellung der Situation bestimmt sich, wie stark sich der Confirmation Bias auf das Verhalten auswirkt.

(Hier direkt zu entsprechenden Handlungsempfehlungen für den Umgang mit Confirmation Bias springen: **S. 62**).

### *Optimism Bias*

Viele Menschen schätzen ihre eigene Leistung und die Situation falsch ein. Es kann zwischen Selbstüberschätzung und Optimism Bias unterschieden werden. Im Falle der Selbstüberschätzung überschätzt man seine eigene Leistung relativ zu seiner tatsächlichen eigenen Leistung. Der Optimism Bias ist eine Verzerrung der Risikoeinschätzung von Ereignissen, d.h. man schätzt das Eintreten von negativen Ereignissen als weniger wahrscheinlich ein, als sie es tatsächlich sind. Auf Basis des EEV Modells (siehe Kapitel **1.3**) könnte insofern eine Unterscheidung getroffen werden, als dass Selbstüberschätzung eher eine individuelle Eigenschaft ist, während der Optimism Bias von individuellen Einstellungen und der Situation geprägt ist und somit eher auf der Seite der Erwartungen und der Wahrnehmung einzuordnen ist. Da beide Konzepte eng verwoben sind, differenzieren wir im Folgenden nicht explizit zwischen Optimism Bias und Selbstüberschätzung.

Es gibt viele Gründe, warum Menschen ihre eigene Leistung oder das Risiko von Ereignissen bzw. Projekten falsch einschätzen (Moore und Healy 2008). Ein großer Teil der Literatur konzentriert sich auf kognitive Mechanismen, wie die Verwendung von Heuristiken und die fehlende Integration von relevanten Informationen in den Bewertungsprozess (Tversky und Kahneman 1974). Hierzu passt auch die obige Diskussion über die nicht-objektive Verarbeitung relevanter Informationen, wenn diese nicht mit der eigenen Überzeugung übereinstimmen. Einen ähnlichen Effekt kann es beim so genannten Optimism Bias geben – wenn die neuen Informationen nicht zu dem eigenen Selbstbild zu passen scheinen, werden diese Informationen womöglich einfach ignoriert (Blanton et al. 2001). Auch kann Optimismus quasi vorgetäuscht werden, um anderen Menschen ein bestimmtes Selbstbild oder eine Meinung vorzugaukeln (Burks et al. 2013).

Studien haben gezeigt, dass ExpertInnen in der wirtschaftlichen und politischen Domäne zur Selbstüberschätzung bzgl. ihrer Fähigkeiten, Pläne und Vorhersagen neigen (Barber und Odean 2001). In einer Studie von Liu et al. (2017) aus den USA wurden ca. 580 RegierungsmitarbeiterInnen in Bezug auf Klimaschutz und Anpassungsmaßnahmen an den Klimawandel befragt. Den BeamtInnen wurden Wissensfragen zum Klimawandel vorgelegt („Selbsteinschätzung von Kenntnissen“), und sie wurden dann gebeten, auf einer Skala von 1 bis 10 anzugeben, als wie gut sie ihre Kenntnisse im Bereich Klimawandel einschätzen würden („Wahrnehmung von

eigenem Wissen“). Beamte bzw. Beamtinnen wurden als zu selbstsicher kategorisiert, wenn ihre Wahrnehmung die Selbsteinschätzung von Kenntnissen überstieg. Die Mehrheit der BeamtInnen hat ihre Kenntnisse überschätzt. Beamte bzw. Beamtinnen mit der meisten Erfahrung überschätzten sich mehr als Beamte bzw. Beamtinnen mit weniger Erfahrung. Dies ist insofern bedenklich, als das dies eben jene sind, die eher Entscheidungspositionen innehaben. Wie aber verändern sich Entscheidungen, wenn jemand zu optimistisch ist?

Je selbstbewusster ein Beamter bzw. eine Beamtin, desto riskantere Entscheidungen werden getroffen. Eine Studie von Sheffer und Loewen (2017) mit PolitikerInnen aus Belgien, Israel und Kanada kommt dem Schluss, dass PolitikerInnen, die ihre Chancen auf eine Wiederwahl überschätzen, riskantere politische Entscheidungen treffen als jene, die ihre Chancen nicht überschätzen. Der Optimism Bias führt also dazu, dass potentiell risikoreichere politische Entscheidungen getroffen werden, ohne dass eine objektive und realistische Einschätzung der Situation oder der eigenen Kenntnisse besteht. Dies ist ein allgemein anerkanntes Problem, u.a. bei großen Infrastrukturprojekten.<sup>12</sup>

Warum überschätzen Bürokraten und PolitikerInnen Fähigkeiten, Kenntnisse und den Erfolg von Projekten? Einerseits unterliegen sie gegebenenfalls einem Anreiz, sich optimistisch zu äußern, um Macht zu behalten oder zu gewinnen. Wenn sie angeben klüger zu sein als ihre MitstreiterInnen oder effizientere Projekte angedacht zu haben, dann erhöhen sie möglicherweise ihre Chancen bei einer Wahl. Abgesehen von dem Anreiz, liegt es in der Natur des Menschen, dass er bzw. sie sich selbst und seine Fähigkeiten und Kenntnisse eher besser darstellt als sie wirklich sind („self-enhancement“) und dieses Selbstbild so gut es geht geschützt wird durch eigene Äußerungen oder durch die Vermeidung bestimmter Informationen („self-protection“). Dies führt auch dazu, dass positive Ereignisse der eigenen Leistung zugeschrieben werden, aber negative Ereignisse eher äußeren Umständen oder dem Zufall zugeschrieben werden (Gur und Sackeim 1979).

Gruppendiskussionen und -entscheidungen können den Optimism Bias noch verstärken (Buehler et al. 2005). TeilnehmerInnen der Gruppe werden selbstbewusster, wenn sie sich in einer Gruppe austauschen können. Außerdem sind Gruppen optimistischer, was die Zeit angeht, die sie benötigen, um eine Aufgabe zu erledigen. Gruppen fokussieren sich eher darauf, was gut laufen wird und weniger darauf, was schiefgehen kann. Ein Grund dafür ist, dass einzelne GruppenteilnehmerInnen nicht diejenigen sein wollen, die für schlechte Stimmung in der Gruppe mit pessimistischen Nachrichten sorgen.

---

<sup>12</sup> Siehe <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2013/12/10320-001-Over-optimism-in-government-projects.pdf>

Womöglich haben sie auch Angst, dass sie für negative Äußerungen abgestraft werden. Daher werden BürokratenInnen und PolitikerInnen Informationen stärker gewichten, die Richtung Erfolg weisen („desirability bias“).

Beziehen wir das EEV Modell (siehe Kapitel 1.3) kurz auf den Optimism Bias: Wie der Confirmation Bias ist auch Selbstüberschätzung und der Hang zu Optimismus bei Menschen unterschiedlich stark ausgeprägt und damit Komponente der individuellen Eigenschaften und Präferenzen. Das eigene Selbstbild und die Wirkung auf andere können Optimism Bias verstärken. Das heißt, der Kontext, in dem die Entscheidung getroffen wird, ob z.B. in einer Gruppe oder allein, beeinflusst das Verhalten. Optimism Bias kann auch die Erwartungen und Wahrnehmung von Entscheidungssituationen verändern wie wir in dem Klima-Einstellungs-Experiment bzgl. Risikoeinschätzung gesehen haben.

(Hier direkt zu entsprechenden Handlungsempfehlungen für den Umgang mit Optimism Bias springen: S. 62).

### **Arbeitsmotivation**

Die verhaltensökonomische Sicht berücksichtigt bei der Arbeitsmotivation nicht nur monetäre, sondern auch, wie im EEV Modell (siehe Kapitel 1.3) beschrieben, individuelle Eigenschaften und Wertvorstellungen und Erwartungen sowie Wahrnehmungen des Arbeitsplatzes und der Arbeitssituation. Finanzielle Anreize können in manchen Situationen nicht nur keinen, sondern in Extremfällen sogar negative Effekte auf die Arbeitsmotivation haben. Das Auftreten derartiger adverser Wirkungen ist nicht nur auf die öffentliche Verwaltung beschränkt, kann aber insbesondere auch in diesem Sektor eine wichtige Rolle spielen.

Die verhaltensökonomischen Konzepte der extrinsischen und intrinsischen Motivation spielen hier eine Rolle. Extrinsische Motivation bezieht sich auf eine erhöhte Arbeitsmotivation aufgrund des Ziels sein Gehalt zu erhöhen, vielleicht einen Bonus zu erzielen oder Macht und Status bei der Arbeit zu erhalten. Im Gegensatz dazu sind intrinsisch motivierte MitarbeiterInnen gewillt, unabhängig von diesen finanziellen oder statusgeleiteten Anreizen zu arbeiten und haben ein stark ausgeprägtes Leistungsmotiv, das aufgrund von Interesse, Neugier und Spaß an der Arbeit und der Identifizierung mit der Arbeitsstelle entsteht. Psychologische Faktoren wie individuelle Einstellungen bzgl. Wertevorstellungen und die eigene Identität, sowie die Erwartungen und Loyalität gegenüber der Organisation können ebenso wichtig sein wie finanzielle Anreize (Akerlof und Kranton 2005). Das heißt, wenn Tätigkeiten als grundsätzlich stimulierend, sinnvoll und erfüllend wahrgenommen werden, bedeutet dies für eine/n ArbeitnehmerIn einen Mehrwert.

Wenn finanzielle Anreize motivierend wirken, dann eher in Positionen, die weniger durch interessante und herausfordernde Tätigkeiten ausgezeichnet sind (Brewer und Walker 2012). Eine eindrucksvolle Studie von Kahn et al. (2001) zeigt, dass finanzielle Anreize auf unteren Ebenen im öffentlichen Sektor erfolgreich sein können. Sie untersuchen, wie sich Team-Boni und individuelle Boni auf die Leistung von Steuereintreibern in Brasilien auswirken. Im Jahr 1989 wurden finanzielle Anreize für das Auffinden und Bestrafen von Steuerflüchtigen eingeführt. Die finanziellen Anreize waren substantiell und durchschnittlich mehr als zwei Mal so hoch wie das fixe Jahresgehalt. Die Paneldaten beinhalten Beobachtungen aus sechs Jahren und 10 unterschiedlichen Regionen. Die Ergebnisse zeigen einen sehr starken Effekt: die Summe an eingetribenen Steuern war 75% höher als der geschätzte Wert für das entsprechende Jahr.

Wenn jedoch bei einer Tätigkeit mit starker intrinsischer Motivation ein (zusätzlicher) finanzieller Anreiz gesetzt wird, dann kann dieser sogar einen negativen Effekt auf die Arbeitsmotivation haben („Crowding Out“). Einer zuvor freiwilligen und interessanten Arbeit bzw. einem interessanten Arbeitsaspekt wird plötzlich ein konkreter monetärer Wert beigemessen. Die vorher freiwillige Tätigkeit wird Mittel zum Zweck und verliert an intrinsischem Wert.

Besonders im Falle der öffentlichen Verwaltung ist das Crowding-Out Phänomen auf drei Erklärungen zurückzuführen (Frey und Jegen 2000):

- Eingeschränkte Selbstbestimmung: Menschen fühlen sich gezwungen, ein Verhalten anzunehmen, das von außen bestimmt wird. Ihre Selbstkontrolle wird durch den finanziellen Anreiz ersetzt, sodass sie keinen Grund mehr haben, intrinsisch motiviert zu sein.
- Eingeschränktes Selbstbewusstsein: Durch finanzielle Anreize bekommen Menschen den Eindruck, dass ihre intrinsische Motivation, Kompetenzen und Fähigkeiten nicht anerkannt werden. Ihnen wird die Möglichkeit genommen, sich zu differenzieren und ihre Motivation zu beweisen, wenn ihre Handlungen von außen vorgeschrieben werden.
- Monetäre Anreize wirken sich negativ auf die intrinsische Motivation aus, wenn sie als Versuch, Menschen und deren Handlungen zu kontrollieren, wahrgenommen werden.

Ein weiterer Punkt, der die Arbeitsmotivation negativ beeinflussen kann, sind überregulierte Arbeitsabläufe und detailliertes Mikromanagement, das dem/der Einzelnen kaum Spielraum lässt, wie er/sie seine/ihre Aufgaben erfüllt. Abgesehen von einer durch ggf. ineffizient gestaltete Prozesse, die per se zu Reibungsverlusten führen würden, können derartige Einschränkungen des persönlichen Gestaltungsraums auch

dazu führen, dass man nur mehr exakt das tut, was einem entweder durch den/die Vorgesetzte/n oder die festgelegten Prozesse befohlen wird, aber keinen Deut darüber hinaus aktiv wird (Dienst nach Vorschrift). Darüber hinaus wäre es möglich, dass DienstnehmerInnen dadurch aufhören, selbst aktiv über den Tellerrand zu blicken und folglich aufhören zur laufenden Verbesserung und Weiterentwicklung der Prozesse beizutragen.

Weiterhin sind finanzielle Anreize möglicherweise inkompatibel mit bestehenden Werten des öffentlichen Dienstes. Menschen könnten sich für eine Stelle im öffentlichen Dienst entscheiden, weil sie auf Basis ihres Wertesystems etwas Sinnvolles im Dienste der Öffentlichkeit tun wollen (im Kontrast zu einer subjektiv als weniger sinnstiftend wahrgenommenen Arbeit in der Privatwirtschaft, Perry et al. 2009). Es wäre zu erwarten, dass insbesondere bei derart motivierten Personen besonders starke crowding-out Effekte auftreten würden.

(Hier direkt zu entsprechenden Handlungsempfehlungen für Maßnahmen zur Arbeitsmotivation in der Verwaltung springen: **S. 64**).

### **Die Wahrnehmung von Verwaltung und (Über-)Regulierung**

In der standardökonomischen Betrachtungsweise geht man davon aus, dass Verwaltungsprozesse Kosten verursachen. Wenn diese Kosten, die ebenfalls von Verwaltungsprozessen verursachten Nutzen übersteigen, kann dies negative Auswirkungen auf Standortentscheidungen haben. Aus der Verhaltensökonomie, und im Speziellen aus dem EEV Modell (siehe Kapitel **1.3**) lässt sich jedoch ableiten, dass auch die Erwartungen an und die Wahrnehmung der Verwaltung einen Einfluss auf die Wahrnehmung dieses Kosten-Nutzen-Verhältnisses und somit auf das eigene Verhalten haben können. Das heißt, dass bei gleicher Höhe an ökonomischen Reibungsverlusten, eine unterschiedliche Wahrnehmung ebendieser zu unterschiedlicher Attraktivität eines Standortes führen kann.

Wir können zwischen zwei unterschiedlichen Ebenen der Begegnung von Verwaltung und Unternehmen unterscheiden: der direkten und der indirekten. Zum einen gibt es die direkten Alltagsbegegnungen zwischen Unternehmen und RepräsentantInnen der öffentlichen Verwaltung. BürokratInnen können Tätigkeiten direkt erschweren oder erleichtern, je nachdem, wie transparent und nachvollziehbar die bürokratischen Strukturen gestaltet sind, und wie gewillt die BürokratInnen sind, unterstützend tätig zu werden. Diese „street-level bureaucrats“ (Lipsky, 2010) sind es, die Maßnahmen auf der individuellen Ebene implementieren, Informationen bereitstellen oder verweigern und konkrete Handlungen wie die Gründung eines Start-Ups oder die Abgabe eines Steuerformulars zu einem unkomplizierten Verfahren oder einem langwierigen Prozess aus obskuren Regelungen und intransparenten Vorschriften machen können.

Zum anderen gibt es die Bürokratie als gesamtgesellschaftliches indirektes Phänomen, welches das Geschäftsumfeld durch politische Maßnahmen auf nationaler Ebene beeinflusst. Auch auf dieser Ebene kann zwischen der Sinnhaftigkeit der Regelungen an sich und der Wahrnehmung der gesamten Verwaltung unterschieden werden.

„Red tape“ (Bürokratieaufwand) wird unter Wirtschaftstreibenden als eine Schwäche des Wirtschaftsstandorts Österreich angesehen. In der WKÖ Wirtschaftsbarometer 2018 Umfrage<sup>13</sup> gaben 69% der 3.615 befragten Unternehmen an, dass der Bürokratieabbau eine Priorität für Österreich sein sollte. Die Rechtsvorschriften, die die meiste wahrgenommene Bürokratie bzw. Probleme verursachen, beziehen sich auf Arbeitszeit, Arbeitsschutz und Gesundheit (inkl. Gebäude- und Brandschutzvorschriften), Steuergesetzgebung, Informations-, Veröffentlichungs- und Meldepflichten, sowie Genehmigungsverfahren. Der Gesamteffekt auf die Standortattraktivität bleibt aber unklar, da Arbeitszeit- und Arbeitsschutzregelungen auch durchaus attraktiv für qualifizierte Fachkräfte sein können, was wiederum positiv zur Standortattraktivität beiträgt.

Laut der World Economic Forum's Executive Opinion Survey ist die wahrgenommene Regulierungslast in Österreich leicht gesunken und bleibt im mittleren Bereich (3.49 von 7)<sup>14</sup>, Österreich belegt somit Platz 65 von 137. Die World Bank Governance Indicators (aggregiert aus mehreren Quellen repräsentativer Survey Daten, nicht nur Unternehmen) bewerten die österreichische Government Effectiveness (Qualität der öffentlichen Dienstleistungen und der öffentlichen Verwaltung) mit 91,8/100 und die Regulatory Quality (definiert als die Fähigkeit des Staates, Maßnahmen zu entwerfen und zu implementieren, die die Entwicklung des privaten Sektors fördern) mit 91,3/100.

(Hier direkt zu entsprechenden Handlungsempfehlungen für die Verbesserung der Wahrnehmung springen: **S. 71**).

### 4.3 Handlungsempfehlungen

Wir stellen nun Instrumente vor, welche die Effektivität und Effizienz bei politischen Entscheidungen verbessern können, d.h. insbesondere den Confirmation Bias und den Optimism Bias eindämmen können. Weiterhin werden wir Handlungsempfehlungen geben, die die Wahrnehmung von Bürokratie von Unternehmen und BürgerInnen am Standort verbessert und gehen insbesondere auf die Maßnahmen in Bezug auf die

---

<sup>13</sup> Abrufbar unter [https://news.wko.at/news/oesterreich/2018\\_wba-sonderauswertung-buerokratie.pdf](https://news.wko.at/news/oesterreich/2018_wba-sonderauswertung-buerokratie.pdf)

<sup>14</sup> In your country, how burdensome is it for businesses to comply with governmental administrative requirements (e.g., permits, regulations, reporting)? [1 = extremely burdensome; 7 = not burdensome at all]

Erhöhung der prozeduralen Fairness und E-Government ein. Zu diesen Themen finden

#### Handlungsempfehlungen Entbürokratisierung

- Instrumente zum De-Biasing (S. 62)
- Verbesserung der Wahrnehmung von Bürokratie
  1. Prozedurale Fairness (S. 71)
  2. Digitalisierung und E-Government (S. 72)
- Anreize zur Steigerung der Arbeitsmotivation (S. 73)

sich auch Fallbeispiele von Maßnahmen aus anderen Ländern im Anhang dieses Berichts. Im letzten Abschnitt werden wir dann diskutieren, unter welchen Umständen

finanzielle Anreize eine positive Wirkung auf die Steigerung der Arbeitsmotivation entfalten können.

### Instrumente zum De-Biasing

#### *Trennung der Begutachtung von Informationen und dem Finden von Lösungen*

Ein großes Risiko von Entscheidungsträgern ist, wenn Entscheidungsträger vorschnell ein Urteil fällen, welches mit ihren bestehenden Überzeugungen im Einklang ist und sofort eine Lösung vorschlagen und Begründungen abliefern, die damit in Einklang stehen. Zunächst Evidenz und Informationen zu sondieren, kann helfen, den Confirmation Bias zu reduzieren und Leute dazu zwingen, sich zunächst mit den Fakten auseinanderzusetzen. Weiterhin kann ein zu schnelles Vorschlagen von Lösungen dazu führen, dass zu schnell auf eine Maßnahme fokussiert wird, ohne andere Maßnahmen wirklich in Erwägung zu ziehen. Eine sequentielle Präsentation von Lösungsoptionen im Prozess kann die negativen Effekte des Confirmation Bias eher noch verstärken.

#### *Betrachtung der gegensätzlichen Position*

Diese Technik ist eine einfache wirkungsvoll (Larrick 2004). Hier wird nach einem ersten Urteil die folgende Frage gestellt: „Was könnten Gründe dafür sein, dass mein ursprüngliches Urteil falsch ist?“ Mit dieser Frage zwingt man sich dazu, andere Gründe für die gegenteilige Position bei seinem Urteil mit zu bedenken. Dies verhindert ein Ignorieren relevanter Informationen und unterstützt ein Suchen und Bewerten aller relevanten Informationen für das richtige Evaluieren einer Situation.

#### *Sensibilisierung für die Darstellung von Informationen und Daten*

Aus der Verhaltensökonomie wissen wir, dass Entscheidungen stark durch die Darstellung von Situationen und Fakten beeinflusst werden. Es gibt viele Beispiele, in denen Menschen Informationen fehlerhaft interpretieren bzw. unterschiedliche Entscheidungen fällen, je nachdem wie die Daten dargestellt werden. Das heißt, zum Beispiel das Präsentieren einzelner Fallstudien, die Verwendung von Häufigkeiten anstatt von Wahrscheinlichkeiten oder das Darstellen eines Ausschnitts einer wirtschaftlichen Prognose kann zu Fehlurteilen der Situation führen. Tversky und

Kahnemann (1992) zeigen etwa mit ökonomischen Laborexperimenten, dass Menschen sensibler auf Verluste als auf Gewinne reagieren. Das bedeutet, sie haben einen stärkeren Drang, Verluste zu vermeiden als sie Risiken eingehen würden, um Gewinne zu realisieren. Menschen sind also risikoavers, wenn es um Gewinne geht. In einer kürzlich erschienenen Studie von Sheffer et al. (2018), basierend auf Kahneman und Tversky (1981) mit Teilnehmern aus Belgien, Israel und Kanada wurden 154 PolitikerInnen gebeten, sich vorzustellen, dass sie Maßnahmen treffen müssen, um auf einen unerwarteten Ausbruch einer asiatischen Krankheit zu reagieren, die voraussichtlich 600 Menschen tödlich treffen wird. Die TeilnehmerInnen der Studie können sich zwischen einer risikolosen Option und einer riskanten Option entscheiden. Die risikolose Option bedeutet, dass mit Sicherheit 400 Menschen sterben und 200 Menschen überleben werden. Die riskante Option bedeutet, dass mit einer Wahrscheinlichkeit von  $1/3$  niemand sterben wird und mit einer  $2/3$ -Wahrscheinlichkeit alle 600 sterben werden. In zwei unterschiedlichen Treatments wird die Darstellungsweise, das Framing, geändert. In einem Treatment, dem gewinnorientierten Frame, wird den TeilnehmerInnen erklärt, dass 200 Menschen gerettet werden können, während in dem anderen Treatment, dem verlustorientierten Frame, gesagt wird, dass in diesem Fall 400 Menschen sterben werden. Die TeilnehmerInnen wurden zufällig entweder dem einen oder dem anderen Treatment zugewiesen. Die Ergebnisse zeigen sehr deutliche Unterschiede in der Entscheidung zwischen der risikolosen und der risikobehafteten Option, obwohl der Erwartungswert im verlustorientierten Frame der gleiche ist wie im gewinnorientierten Frame, d.h. in beiden Darstellungsweisen gleich viele Menschen gerettet werden bzw. sterben. PolitikerInnen im verlustorientierten Frame wählten in 80% der Fälle die riskante Option, mit der sie eine Chance haben alle Kranken zu retten. PolitikerInnen im gewinnorientierten Frame wählten in nur 42% die riskante Option und in 58% die Maßnahme ohne Unsicherheit, in der sicher 400 Menschen sterben.

Das Resultat bedeutet, dass selbst PolitikerInnen, die es gewohnt sind tagtäglich wichtige Entscheidungen zu treffen, nicht vor der Beeinflussung durch die Darstellungsform der zugrunde liegenden Evidenz gefeit sind. Dieser Umstand ist besonders relevant, angesichts des wachsenden Verständnisses, dass Politik noch stärker als bisher evidenzbasiert handeln soll. Die oberhalb beschriebenen Ergebnisse von Sheffer et al. (2018) legen aber nahe, dass eine reine Erhöhung des Einbeziehens sogenannter harter Fakten in die Entscheidungsfindung alleine, nicht zwangsläufig zu besseren Entscheidungen führt.

Eine Sensibilisierung und das Aufbauen von Wissen bzgl. bestimmter Darstellungsformen und resultierenden verzerrten Wahrnehmungen könnte, helfen bessere programmatische Entscheidungen zu treffen. Larrick (2004) schlägt hierfür

Weiterbildungen vor, in denen EntscheidungsträgerInnen relevante Studienergebnisse vorgestellt werden, auf die eigenen Wahrnehmungsverzerrungen aufmerksam gemacht wird und ein Bewusstsein für den Einfluss der Darstellungsform auf die Interpretation der Informationen entsteht.

#### *Anwendung von Referenzmodellen*

Beim Planen von Projekten, z.B. von größeren Infrastrukturprojekten, könnten Referenzprojekte für die bessere Prognose von Kosten und Nutzen und Zeitaufwand für bestimmte Schritte herangezogen werden. Man könnte auch eine Daumenregel anwenden und von ursprünglichen Plangrößen einen bestimmten Prozentsatz für die Zeit und den geplanten Nutzen abziehen und für die Kosten einen bestimmten Prozentsatz, basierend auf Erfahrungswerten, hinzurechnen. Wenn zum Beispiel in ähnlichen Projekten erwartete Kosten im Durchschnitt um 25% höher waren als die geplanten Kosten, dann werden bei zukünftigen Projekten nach Abschließen der ersten Rechnungen, 25% auf die ursprünglich geplanten Kosten aufgeschlagen.

#### *Simulation des Fehlschlagens des geplanten Projekts*

Es kann das Fehlschlagen eines Projekts simuliert werden und von dort ausgehend analysiert werden bzw. diskutiert werden, was im Prozess schiefgegangen ist (Klein 2007). Dieses Vorgehen kann Menschen dazu bewegen, ihren Zweifeln und pessimistischen Gedanken Raum zu geben und Schwächen im Projekt aufzuzeigen, die bei der Planung berücksichtigt werden müssen.

#### *Paralleles Durchrechnen mehrerer Szenarios*

Bei der richtigen Einschätzung von Situationen und dem Planen bestimmter Maßnahmen kann es hilfreich sein, mehrere Szenarios bzw. zwei Einschätzungen detailliert zu kalkulieren. Herzog und Hertwig (2009) haben in ihrer Studie gezeigt, dass ein solches Verfahren helfen kann, genauere Vorhersagen bzw. bessere und genauere Einschätzungen abzugeben. In ihrer Methode, die sie „dialectic bootstrapping“ nennen, werden TeilnehmerInnen zunächst aufgefordert aus einer Reihe von Informationen eine Einschätzung zu bilden. Danach werden sie mit dieser Einschätzung erneut konfrontiert und aufgefordert über ihre Annahmen nachzudenken, auf denen sie ihre Schätzung basiert haben. Waren diese vielleicht falsch? Was würde dies für Ihre Schätzung bedeuten? Dann werden die Teilnehmer gebeten eine neue, zweite parallele Einschätzung der Informationen abzugeben. Dieses Verfahren kann Menschen dabei unterstützen, rationalere Entscheidungen zu treffen, basierend auf der besseren Einschätzung und Interpretation von gegebenen Informationen.

## Verbesserung der Wahrnehmung von Bürokratie

### *Prozedurale Fairness*

Aus einer Vielzahl von verhaltensökonomischen Untersuchungen weiß man, dass Menschen nicht nur eigennutzorientiert agieren. Eine der Dimensionen, die besonders wichtig für die Wahrnehmung und das resultierende Entscheidungsverhalten ist, ist Fairness. Während Menschen es auf der einen Seite nicht mögen, wenn sie mehr oder weniger verdienen als andere Menschen ihrer Vergleichsgruppe (Fehr & Schmidt 1999), spielt auf der anderen Seite auch die dynamische Interaktion mit anderen Menschen eine wichtige Rolle. Leute reagieren beispielsweise deutlich anders auf andere Personen, wenn sie von diesen bereits zuvor enttäuscht wurden (Charness & Rabin 2002). Grundsätzlich wird nicht nur das Ergebnis, sondern insbesondere der Weg dorthin als fair oder unfair empfunden. Beispielsweise hängt die empfundene Fairness von Einkommensunterschieden davon ab, ob die Unterschiede zufällig entstanden, also etwa durch die Geburt in ein wohlhabendes Elternhaus, oder ob man selbst dafür verantwortlich ist (Ku & Salmon 2013).<sup>15</sup> Diese Sicht auf prozedurale Aspekte spielt auch gegenüber Institutionen eine wichtige Rolle.

Tyler (1988) interviewte 652 BürgerInnen, die vor kurzem Kontakt zur Polizei bzw. zu Gerichten hatten. Dabei findet er, dass den BürgerInnen insbesondere folgende sieben Merkmale wichtig waren, wenn es darum ging, ob sie den Verwaltungsprozess als fair oder unfair empfanden:

- Motivation der Behörde fair zu sein
- Einschätzung der Ehrlichkeit der handelnden Bediensteten
- Einhaltung ethischer Grundsätze und ethisches Verhalten
- Qualität der Entscheidungen
- Möglichkeit Fehler auszubessern
- Unvoreingenommenheit der Behörde
- Möglichkeit der aktiven Teilhabe am Verfahren (Partizipation)

Letzterer Punkt, die Partizipation am Verfahren zu Gesetzesentwürfen oder Gesetzesänderungen, kann durch die Anwendung von Crowdsourcing ermöglicht werden. Hierbei werden BürgerInnen und/oder Unternehmen angesprochen und können sich aktiv an der Diskussion von Gesetzen und Vorschriften beteiligen. Ein bekanntes Fallbeispiel ist die Red Tape Challenge in England, die wir im Anhang

---

<sup>15</sup> Weitere Aspekte zu prozeduraler Fairness oder auch "Verfahrensgerechtigkeit" genannt, werden in Kapitel 2.2 unter Qualität von Institutionen diskutiert.

detaillierter vorstellen. Hier wurde eine Online-Plattform eingerichtet, auf dem sich jeder bzw. jede zu bestehenden Gesetzen und Vorschriften äußern konnte.

### *Digitalisierung und E-Government*

Bei der Anwendung E-Government werden elektronische Kommunikationsmöglichkeiten wie Computer und das Internet genutzt, um BürgerInnen oder Unternehmen öffentliche Dienstleistungen anzubieten. Das Ziel von E-Government ist es Dienstleistungen anzubieten, die kosteneffizient sind und komfortabel für BürgerInnen und Unternehmen. Wohnungswechsel, Familienstand oder Unternehmensregistrierungen können viel Zeit und Nerven in Anspruch nehmen. Formulare sind zu suchen, auszufüllen und oftmals persönlich beim Amt einzureichen, was zeitintensiv und damit kostenintensiv ist. E-Government kann diese Prozesse vereinfachen und die Kosteneffizienz erhöhen. BürgerInnen und Unternehmen bekommen schnell und einfach die aktuellsten Informationen zu ihren Anliegen. Mit E-Government kann die Wahrnehmung der Verwaltung durch die Vereinfachung von Prozessen und die schnellere Verarbeitung von Anliegen verbessert werden. Es gibt eine Reihe von Ländern, die E-Government eingeführt haben. Die hohen Erwartungen an die Maßnahmen konnten aber oft nicht erfüllt werden. In den europäischen Ländern, in denen E-Government Eingang gefunden hat, wurde ein Angebot von 75% der Dienstleistungen im Durchschnitt beobachtet. Es wurden aber nur 30% dieser Angebote von Benutzer/Innen tatsächlich genutzt.<sup>16</sup> Möglicherweise ist die Umsetzung bei vielen E-Government Services noch nicht ausgefeilt und unstrukturiert bzw. wirkt auf die Nutzer/Innen nicht vertrauenswürdig (Savoldelli et al. 2014). Vertrauenswürdigkeit hängt maßgeblich von der Ausführung ab – z.B. wie gut Daten geschützt sind, wie einfach der Zugang ist und wie schnell die Kommunikation zwischen Verwaltung und Bürger/Innen und Unternehmen funktioniert.

Ein Positiv-Beispiel für die erfolgreiche Einführung von E-Government ist Spanien (siehe Anhang). Hier werden bereits über 70% der Dienstleistungen der Verwaltung über elektronische Kommunikationstechniken erbracht. Eine Fallstudie aus den Niederlanden (Anhang) zeigt, dass die Wirksamkeit von E-Government u.a. abhängig von der Einstellung zu neuen Technologien und den IT Ressourcen generell ist. Mittellose Menschen ohne Zugang zu modernen Kommunikationstechnologien oder Menschen mit wenig Technologieaffinität wie beispielsweise ältere Menschen profitieren nicht von der Digitalisierung von Verwaltungs-Dienstleistungen.

---

<sup>16</sup> [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/11/2017-egovernment-benchmark\\_background\\_v7.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/11/2017-egovernment-benchmark_background_v7.pdf)

## Anreize zur Steigerung der Arbeitsmotivation

### *Finanzielle Boni*

Leistungsindikatoren eignen sich gut um Anreize zu setzen, wenn die Ziele der Organisation klar definiert und leicht messbar sind, und die Organisationsmitglieder in der Lage sind, die Ergebnisse ihrer Handlungen akkurat abzuschätzen. Wenn diese Bedingungen nicht gegeben sind, wirken sich Leistungsindikatoren eher negativ auf die Leistung aus und können zu suboptimalen Ergebnissen führen.

Bei der Einführung finanzieller Anreize, sogenannter Pay-for-Performance-Anreize, muss beachtet werden, dass dies nur möglich ist, wenn Leistungsziele messbar sind. Dies ist im öffentlichen Sektor zum Teil nicht der Fall. Wenn ein finanzieller Anreiz in einem Aufgabenbereich gesetzt wird, wird möglicherweise die meiste Aufmerksamkeit dieser Aufgabe gewidmet und andere Aufgabenbereiche werden vernachlässigt.

Theoretische und praktische Evidenz lassen folgende Schlussfolgerungen zur finanziellen Anreizsetzung zu (Chiappori und Salanié 2002): Finanzielle Anreize wirken weniger arbeitsmotivierend und sind wenig effizient,

- wenn das Leistungsziel nicht richtig festgesetzt werden kann,
- wenn MitarbeiterInnen risikoavers sind und damit ein reguläres Einkommen Bonuszahlungen vorziehen,
- wenn die Messung von Leistung und Ergebnis kostenintensiv sind,
- und wenn MitarbeiterInnen unterschiedliche Aufgabenbereiche haben und Multitasking erforderlich ist.

Es gibt also Aufgabenbereiche, in denen finanzielle Anreize gut funktionieren können. Allerdings sind diese eher bei ausführenden Tätigkeiten mit klar abgrenzbaren Aufgaben und Outputs zu finden.

### *Teamanreize*

Sofern öffentlich Bedienstete in Teams arbeiten, können Anreize gesetzt werden, so dass Teams für eine Zielerreichung belohnt werden. Diese Anreize können finanzieller Natur oder eine Wertschätzung wie z.B. ein Preis sein, ein Artikel im hauseigenen Newsletter oder Ähnliches. Durch einen Teamanreiz kann dem Problem vorgebeugt werden, dass Teammitglieder sich auf andere verlassen bzw. sich nicht in der Pflicht sehen, etwas beizutragen, und anderen „individuellen“ Aufgaben einen höheren Stellenwert zuschreiben. Wenn es einen Teamanreiz gibt, werden sich die Teammitglieder untereinander motivieren und auffordern aktiv mitzuarbeiten – dies ist das sogenannte Peer Monitoring, welches dem Free-Rider Problem entgegenwirken kann. Burgess et al. (2017) zeigen mit empirischer Evidenz aus Arbeitsagenturen in England, dass Teamanreize die Arbeitsmotivation signifikant erhöhen können. Die

Zielgröße in der Studie sind erfolgreiche Vermittlungsversuche von Arbeitssuchenden. Auch die Qualität der Vermittlung wird bei der Ausschüttung eines monetären Teambonus mit berücksichtigt. Sie finden, dass gerade in kleinen Teams so ein Teambonus die Arbeitsmotivation signifikant erhöhen kann. In großen Gruppen hat ein Teamanreiz jedoch keinen Effekt.

Basierend auf dem EEV-Modell (siehe Kapitel 1.3), müssen situative Faktoren wie die Art der Arbeit, Teamwork vs. individuelle Arbeit, individuelle Eigenschaften und Präferenzen sowie Wertevorstellungen berücksichtigt werden, um geeignete Anreizeffekte zu erzielen. Wenn das nicht getan wird, kann dies zu einer ineffizienten Anreizstruktur führen mit u.a. folgenden unerwünschten Nebeneffekten:

- Hervorrufen von Selektionseffekten; zum Beispiel werden beim Setzen von Pay-For-Performance Anreizen insbesondere Arbeitssuchende mit einer hohen Risikoaffinität und möglicherweise weniger sozialen Motiven angezogen
- Crowding-out intrinsischer Motivation
- Fokussierung auf eine einzige Aufgabe anstatt auf ein breites Aufgabenfeld
- „Gaming the System“ oder bewusste Manipulation von Ergebnissen (Heinrich 2007)
- Sabotage anderer MitarbeiterInnen (Harbring und Irlenbusch 2011)

Im folgenden Kapitel gehen wir auf weitere interessante Themengebiete im Bereich der Wettbewerbsfähigkeit und Standortattraktivität in Österreich aus dem Blickwinkel der Verhaltensökonomie abschließend in diesem Bericht ein.

## 5 Ausblick

Wir haben das EEV-Modell in diesem Bericht auf verschiedene Anwendungsbereiche angewendet und gezeigt, wie individuelle Einstellungen und Erwartungen sich auf das Verhalten von Menschen und Unternehmen auswirken. Basierend auf diesen Erkenntnissen haben wir Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Als generelle Maßnahme schlagen wir ein jährliches Standort-Monitoring vor, das sich auf ein Set an Indikatoren konzentriert, das sowohl aus der traditionellen Standorttheorie als auch aus der Verhaltensökonomie kommt (wobei neben den oben erwähnten Indikatoren auch noch andere verhaltensökonomische Indikatoren dazukommen würden; ein Kandidat wäre der generelle Optimismus am Standort). Das Monitoring soll die Indikatoren jeweils mit den verfügbaren Instrumenten verknüpfen und auf Basis der Ergebnisse für die einzelnen Indikatoren konkrete Handlungsempfehlungen für eine Verbesserung der jeweiligen Indikatoren ableiten. Die Wirksamkeit der dann gegebenenfalls implementierten Instrumente bzw. die Anpassung von bestehenden Instrumenten sollen evaluiert werden.

Weiterhin könnten die in dieser Studie diskutierten verhaltensökonomischen Erkenntnisse auf aktuelle Situationen in Österreich angewandt werden. Da jede Situation abhängig von den Präferenzen individueller Akteure, der Wahrnehmung und dem situativen Kontext ist, kann kein Allheilmittel verschrieben werden. Je nach konkreter Situation können unterschiedliche Wahrnehmungsverzerrungen oder Präferenzen eine Rolle spielen, die zunächst identifiziert werden müssen und darauf basierend Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können.

Auch können Datenerhebungen, ähnlich wie dem sozio-ökonomischen Panel (SOEP) in Deutschland mit integrierten Experimenten, sinnvoll sein. Unterschiedliche Länder unterliegen unterschiedlichen sozialen Normen. Es wurden zum Beispiel starke Ländereffekte in Bezug auf die Wirksamkeit von und die Präferenzen für verschiedenen Institutionen gefunden. Bestrafung und Belohnung von Institutionen haben zum Beispiel in Russland keinen Effekt auf das Kooperationsverhalten, in der Schweiz aber schon (Balliet et al. 2011). Eine spannende Fragestellung ist auch wie man aus schlechten nicht kollektiv optimalen Gleichgewichten, z.B. im Zuge von Vertragsverhandlungen, den Übergang zu mehr Vertrauen und dem kollektiv optimalen Gleichgewicht schaffen kann.

Auch im Bereich der Arbeitsmentalität kann die Verhaltensökonomie wertvolle Erkenntnisse liefern. Ein interessantes Thema ist die Arbeitslosigkeit und die optimale Anreizsetzung für die Verringerung von langen Perioden in der Arbeitslosigkeit. Ein Ansatzpunkt hier wäre von anderen Ländern und Interventionen zu lernen und Best

Practice Beispiele auszuwerten. Als Interventionsmaßnahmen sind hier insbesondere solche, die die psychologischen Kosten der Arbeitssuchenden verändern interessant. Ein Beispiel ist das Nutzen von Referenzpunkten, d.h. man könnte beispielsweise Arbeitssuchenden Vergleichsgrößen von Peers zukommen lassen wie zum Beispiel die Anzahl an benötigten Bewerbungen, um einen Job zu finden. Weiterhin können sogenannte Commitment Devices untersucht werden, die Arbeitssuchende dabei unterstützen vorgenommene Ziele zu erreichen, zum Beispiel im Hinblick auf das Absenden von Bewerbungen. Wie in diesem Bericht ausführlich diskutiert sind Menschen in ihren Einstellungen und Präferenzen unterschiedliche. Ein Testen von Interventionsmaßnahmen hinsichtlich der Zielgruppe mit Berücksichtigung der Heterogenität ist daher sinnvoll, um Interventionsmaßnahmen an verschiedene Zielgruppen anpassen zu können. Ein weiterer Ansatzpunkt ist die Verbesserung der Services, um Arbeitssuchende bestmöglich zu befähigen schnellstmöglich eine adäquate Arbeit zu finden. Dies können Weiterbildungen sein oder die Vereinfachung des Matchings von ArbeitgeberInnen und Arbeitssuchenden durch z.B. Jobmessen. In diesem Feld gibt es eine Vielzahl an Möglichkeiten den Status Quo zu verbessern. Der erste Schritt ist jedoch immer die Analyse der Ist-Situation. Nur dann können passgenaue Maßnahmen für die analysierten Problemfelder erarbeitet werden.

## 6 Verzeichnisse

### 6.1 Literaturverzeichnis

Abrams, Dominic; Hogg, Michael A. (1988): Comments on the motivational status of self-esteem in social identity and intergroup discrimination. In: *European journal of social psychology* 18 (4), S. 317–334.

Adler, Paul S.; Kwon, Seok-Woo (2002): Social Capital: Prospects for a New Concept. In: *Academy of Management Review* 27 (1), S. 17–40.

Akerlof, A. George; Kranton, Rachel E. (2000): Economics and Identity. In: *The Quarterly Journal of Economics* 115 (3), S. 715–753.

Akerlof, A. George; Kranton, Rachel E. (2005): Identity and the Economics of Organizations. In: *Journal of Economic Perspectives* 19 (1), S. 9–32.

Alesina, Alberto; Glaeser, Edward; Sacerdote, Bruce (2005): Work and Leisure in the United States and Europe: Why So Different? In: *NBER Macroeconomics Annual 2005* (5), S. 1–64.

Ambrose, Maureen L.; Seabright, Mark A.; Schminke, Marshall (2002): Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89, S. 947–965.

Andreoni, James; Rao, Justin M. (2011): The power of asking: How communication affects selfishness, empathy, and altruism. In: *Journal of Public Economics* 95 (7-8), S. 513–520.

Baekgaard, Martin; Christensen, Julian; Dahlmann, Casper Mondrup; Mathiasen, Asbjørn; Petersen, Niels Bjørn Grund (2017): The Role of Evidence in Politics: Motivated Reasoning and Persuasion among Politicians. In: *British Journal of Political Science* 31, S. 1–24.

Balliet, Daniel; Mulder, Laetitia B.; Van Lange, Paul A. M. (2011): Reward, punishment, and cooperation: A meta-analysis. In: *Psychological Bulletin* 137 (4), S. 594–615.

Barber, Brad M.; Odean, Terrance (2001): Boys will be boys: Gender, overconfidence, and common stock investment. In: *The Quarterly Journal of Economics*, S. 261–292.

Battigalli, Pierpaolo; Dufwenberg, Martin (2007): Guilt in Games. In: *The American Economic Review* 97 (2), S. 170–176.

Beal, Daniel J.; Cohen, Robin R.; Burke, Michael J.; McLendon, Christy L. (2003): Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. In: *Journal of Applied Psychology* 88 (6), S. 989–1004.

Behavioral Insights Network Netherlands (2018): A Wealth of Behavioural Insights: 2017 edition. Online verfügbar unter <https://www.government.nl/documents/reports/2018/04/01/a-wealth-of-behavioural-insights-2017-edition>, zuletzt geprüft am 24.07.2018.

Berg, Joyce; Dickhaut, John; McCabe, Kevin (1995): Trust, Reciprocity and Social History. In: *Games and economic behavior* 10 (1), S. 122–142.

Besley, Timothy; Ghatak, Maitreesh (2005): Competition and Incentives with Motivated Agents. In: *American Economic Review* 95 (3), S. 616–636.

Biel, Anders; Thøgersen, John (2007): Activation of social norms in social dilemmas: A review of the evidence and reflections on the implications for environmental behaviour. In: *Journal of Economic Psychology* 28 (1), S. 93–112.

Bies, Robert J.; Shapiro, Debra L. (1988): Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments. In: *The Academy of Management Journal* 31 (3), S. 676–685.

Binzel, Christine; Fehr, Dietmar (2013): Social distance and trust: Experimental evidence from a slum in Cairo. In: *Journal of Development Economics* 103, S. 99–106, zuletzt geprüft am 09.08.2018.

Blanton, Hart; Pelham, Brett W.; DeHart, Tracy; Carvallo, Mauricio (2001): Overconfidence as Dissonance Reduction. In: *Journal of Experimental Social Psychology* 37 (5), S. 373–385.

Blount, Sally (1995): When Social Outcomes Aren't Fair: The Effect of Causal Attributions on Preferences. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 63 (2), S. 131–144.

Bobocel, D. Ramona; Agar, Sharon E.; Meyer, John P.; Irving, P. Gregory (1998): Managerial: Accounts and Fairness Perception in Conflict Resolution: Differentiating the Effects of Minimizing Responsibility and Providing Justification. In: *Basic and Applied Social Psychology* 20 (2), S. 133–143.

Bohnet, Iris; Zeckhauser, Richard (2004): Trust, risk and betrayal. In: *Journal of Economic Behavior & Organization* 55 (4), S. 467–484.

Bolton, Gary E.; Brandts, Jordi; Ockenfels, Axel (2005): Fair Procedures: Evidence from Games Involving Lotteries. In: *The Economic Journal* 115, S. 1054–1076.

Bovens, Mark; 't Hart, Paul (2016): Revisiting the study of policy failures. In: *Journal of European Public Policy* 23 (5), S. 653–666.

Bracha, Anat; Gneezy, Uri; Loewenstein, George (2015): Relative Pay and Labor Supply. In: *Journal of Labor Economics* 33 (2), S. 297–315.

Branscombe, Nyla R.; Schmitt, Michael T.; Harvey, Richard D. (1999): Perceiving pervasive discrimination among African Americans: Implications for group identification and well-being. In: *Journal of personality and social psychology* 77 (1), S. 135.

Brewer, Gene A.; Walker, Richard M. (2012): Personnel Constraints in Public Organizations: The Impact of Reward and Punishment on Organizational Performance. In: *Public Administration Review* 73 (1), S. 121–131.

Breza, Emily; Kaur, Supreet; Shamdasani, Yogita (2017): The Morale Effects of Pay Inequality. In: *The Quarterly Journal of Economics* 133 (2), S. 611–663.

Brief, Arthur P.; Motowidlo, Stephan J. (1986): Prosocial Organization Behaviors. In: *The Academy of Management Review* 11 (4), S. 710–725.

Bright, David S.; Cameron, Kim S.; Caza, Arran (2006): The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations. In: *Journal of Business Ethics* 64 (3), S. 249–269.

Brock, Timothy C.; Balloun, Joe L. (1967): Behavioral Receptivity to Dissonant Information. In: *Journal of personality and social psychology* 6 (4), S. 413–428.

Bryan, Gharad; Karlan, Dean; Nelson, Scott (2010): Commitment Devices. In: *Annual Review of Economics* 2 (1), S. 671–698.

Buehler, Roger; Messervey, Deanna; Griffin, Dale (2005): Collaborative planning and prediction: Does group discussion affect optimistic biases in time estimation? In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97 (1), S. 47–63.

Buonanno, Paolo; Montolio, Daniel; Vanin, Paolo (2009): Does Social Capital Reduce Crime? In: *The Journal of Law and Economics* 52 (1), S. 145–170.

Burgess, Simon; Propper, Carol; Ratto, Marisa; Tominey, Emma (2017): Incentives in the Public Sector: Evidence from a Government Agency. In: *The Economic Journal* 127 (605), S. 117–141.

Burks, Stephen V.; Carpenter, Jeffrey P.; Goette, Lorenz; Rustichini, Aldo (2013): Overconfidence and Social Signalling. In: *The Review of Economic Studies* 80 (3), S. 949–983.

- Buser, Thomas; Dreber, Anna (2016): The Flipside of Comparative Payment Schemes. In: *Management Science* 62 (9), S. 2626–2638.
- Carroll, Nick (2007): Unemployment and Psychological Well-being. In: *Economic Record* 83 (262), S. 287–302.
- Charness, Gary; Dufwenberg, Martin (2006): Promises and Partnership. In: *Econometrica* 74 (6), S. 1579–1601.
- Chiappori, Pierre-André; Salanié, Bernard (2002): Testing Contract Theory: A Survey of Some Recent Work. In: *Centre de Recherche en Economie 2002-11*.
- Clark, Andrew; Knabe, Andreas; Rätzl, Steffen (2010): Boon or bane? Others' unemployment, well-being and job insecurity. In: *Labour Economics* 17 (1), S. 52–61.
- DellaVigna, Stefano; Lindner, Attila; Reizer, Balázs; Schmieder, Johannes F. (2017): Reference-Dependent Job Search: Evidence from Hungary. In: *The Quarterly Journal of Economics* 132 (4), S. 1969–2018.
- Ellingsen, Tore; Johannesson, Magnus; Mollerstrom, Johanna; Munkhammar, Sara (2012): Social framing effects: Preferences or beliefs? In: *Games and economic behavior* 76 (1), S. 117–130.
- Engeser, Stefan; Rheinberg, Falko; Möller, Matthias (2009): Achievement motive imagery in German schoolbooks: A pilot study testing McClelland's hypothesis. In: *Journal of Research in Personality* 43 (1), S. 110–113.
- Falk, Armin; Becker, Anke; Dohmen, Thomas; Enke, Benjamin; Huffman, David; Sunde, Uwe (2018): Global Evidence on Economic Preferences. In: *The Quarterly Journal of Economics*.
- Falk, Armin; Fischbacher, Urs (2006): A theory of reciprocity. In: *Games and economic behavior* 54 (2), S. 293–315.
- Falk, Armin; Kosfeld, Michael (2006): The Hidden Costs of Control. In: *American Economic Review* 96 (5), S. 1611–1630.
- Fehr, Dietmar (2018): Is increasing inequality harmful? Experimental evidence. In: *Games and economic behavior* 107, S. 123–134.
- Fehr, Ernst; Gächter, Simon (2000a): Cooperation and Punishment in Public Goods Experiments. In: *The American Economic Review* 90 (4), S. 980–994.
- Fehr, Ernst; Gächter, Simon (2000b): Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity. In: *Journal of Economic Perspectives* 14 (3), S. 159–181.

Fehr, Ernst; Kirchsteiger, Georg; Riedl, Arno (1993): Does Fairness Prevent Market Clearing? An Experimental Investigation. In: *The Quarterly Journal of Economics* 108 (2), S. 437–459.

Fehr, Ernst; Schurtenberger, Ivo (2018): Normative foundations of human cooperation. In: *Nature Human Behaviour* 2 (7), S. 458–468.

Figueiredo, Octávio; Guimaraes, Paulo; Woodward, Douglas (2002): Home-field advantage: location decisions of Portuguese entrepreneurs. In: *Journal of Urban Economics* 52, S. 341–361.

Frey, Bruno S.; Jegen, Reto (2000): Motivation Crowding Theory: A Survey of Empirical Evidence. In: *CESifo Working Paper, No. 245*.

Gächter, S.; Herrmann, B. (2009): Reciprocity, culture and human cooperation: previous insights and a new cross-cultural experiment. In: *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences* 364 (1518), S. 791–806.

Gächter, Simon; Thöni, Christian (2005): Social Learning and Voluntary Cooperation among Like-Minded People. In: *Journal of the European Economic Association* 3, S. 303–314.

Giacalone, Robert A.; Greenberg, Jerald (1997): *Antisocial behavior in organizations*: Sage.

Gill, David; Prowse, Victoria; Vlassopoulos, Michael (2013): Cheating in the workplace: An experimental study of the impact of bonuses and productivity. In: *Journal of Economic Behavior & Organization* 96, S. 120–134.

Giuliano, P.; Spilimbergo, A. (2014): Growing up in a Recession. In: *The Review of Economic Studies* 81 (2), S. 787–817.

Gneezy, Uri; List, John A. (2006): Putting behavioral economics to work: Testing for gift exchange in labor markets using field experiments. In: *Econometrica* 74 (5), S. 1365–1384.

Gneezy, Uri; Meier, Stephan; Rey-Biel, Pedro (2011): When and Why Incentives (Don't) Work to Modify Behavior. In: *Journal of Economic Perspectives* 25 (4), S. 191–210.

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

Greenberg, Jerald (1990): Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. In: *Journal of Applied Psychology* 75 (5), S. 561–568.

Greenberg, Penelope Sue; Greenberg, Ralph H.; Antonucci, Yvonne Lederer (2007): Creating and sustaining trust in virtual teams. In: *Business Horizons* 50 (4), S. 325–333.

- Gur, Ruben C.; Sackeim, Harold A. (1979): Self-Deception: A Concept in Search of a Phenomenon. In: *Journal of personality and social psychology* 37 (2), S. 147–169.
- Gürerk, Özgür; Irlenbusch, Bernd; Rockenbach, Bettina (2006): The Competitive Advantage of Sanctioning Institutions. In: *Science* 312 (5770), S. 108–111.
- Harari, Yuval Noah (2016): *Homo Deus: A brief history of tomorrow*: Random House.
- Harbring, Christine; Irlenbusch, Bernd (2011): Sabotage in Tournaments: Evidence from a Laboratory Experiment. In: *Management Science* 57 (4), S. 611–627.
- Heinrich, Carolyn J. (2007): False or fitting recognition? The use of high performance bonuses in motivating organizational achievements. In: *Journal of Policy Analysis and Management* 26 (2), S. 281–304. DOI: 10.1002/pam.20244.
- Herrmann, Benedikt; Thöni, Christian; Gächter, Simon (2008): Antisocial Punishment Across Societies. In: *Science* 319, S. 1362–1367.
- Hertel, Guido; Kerr, Norbert L. (2001): Priming In-Group Favoritism: The Impact of Normative Scripts in the Minimal Group Paradigm. In: *Journal of Experimental Social Psychology* 37 (4), S. 316–324.
- Herzog, Stefan M.; Hertwig, Ralph (2009): The Wisdom of Many in One Mind. In: *Psychological science* 20 (2), S. 231–237.
- Horbach, Jens (2008): Determinants of environmental innovation—New evidence from German panel data sources. In: *Research Policy* 37 (1), S. 163–173.
- Johnson, Noel D.; Mislin, Alexandra A. (2011): Trust games: A meta-analysis. In: *Journal of Economic Psychology* 32 (5), S. 865–889.
- Kahan, Dan M.; Peters, Ellen; Dawson, Erica Cantrell; Slovic, Paul (2017): Motivated numeracy and enlightened self-government. In: *Behavioural Public Policy* 1 (01), S. 54–86.
- Kahn, Charles M.; Silva, Emilson C. D.; Ziliak, James P. (2001): Performance-based Wages in Tax Collection: The Brazilian Tax Collection Reform and its Effects. In: *The Economic Journal* 111 (111), S. 188–205.
- Kahneman, Daniel; Tversky, Amos (1981): The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. In: *Science* 211 (4481), S. 453–458, zuletzt geprüft am 08.08.2018.
- Keser, Claudia; van Winden, Frans (2000): Conditional Cooperation and Voluntary Contributions to Public Goods. In: *The Scandinavian Journal of Economics* 102 (1), S. 23–39.
- Klein, Gary (2007): Performing a Project Premortem. In: *Harvard Business Review*, S. 1–2.

Knack, Stephen; Keefer, Philip (1997): Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross-Country Investigation. In: *The Quarterly Journal of Economics* 112 (4), S. 1251–1288.

Kocher, Martin G.; Cherry, Todd; Kroll, Stephan; Netzer, Robert J.; Sutter, Matthias (2008): Conditional cooperation on three continents. In: *Economics Letters* 101 (3), S. 175–178.

Kohn, Melvin L. (1976): Occupational structure and alienation. In: *American Journal of Sociology* 82 (2), S. 111–130.

Konow, James (2000): Fair Shares: Accountability and Cognitive Dissonance in Allocation Decisions. In: *The American Economic Review* 90 (4), S. 1072–1091.

Kunda, Z. (1990): The case for motivated reasoning. In: *Psychological Bulletin* 108 (3), S. 480–498.

Lancaster, Lynne C.; Stillman, David (2002): When generations collide: Who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work. New York: HarperCollins.

Larrick, Richard P. (2004): Debiasing. In: Derek J. Koehler und Nigel Harvey (Hg.): *Handbook of Judgment and Decision Making*: Blackwell Publishing Ltd, S. 316–373.

Leana, Carrie R.; van Buren, Harry J. (1999): Organizational Social Capital and Employment Practices. In: *The Academy of Management Review* 24 (3), S. 538.

Lind, E. A.; Kulik, Carol T.; Ambrose, Maureen; de Vera Park, Maria (1993): Individual and Corporate Dispute Resolution: Using Procedural Fairness as a Decision Heuristic. In: *Administrative Science Quarterly* 38 (2), S. 224–251.

Liu, Xinsheng; Stoutenborough, James; Vedlitz, Arnold (2017): Bureaucratic expertise, overconfidence, and policy choice. In: *Governance* 30 (4), S. 705–725.

Lodge, Martin; Wegrich, Kai (2015): Crowdsourcing and regulatory reviews: A new way of challenging red tape in British government? In: *Regulation & Governance* 9 (1), S. 30–46.

Lunenburg, Fred (2011): Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance. In: *International Journal of Management, Business, and Administration* 14 (1), S. 1–6.

McClelland, David C. (1964): The Achieving Society. In: *History and Theory* 3 (3), S. 371–381.

McClelland, David C.; Koestner, Richard; Weinberger, Joel (1989): How do Self-Attributed and Implicit Motives differ? In: *Psychological Review* 96 (4), S. 690–702.

- Moore, Don A.; Healy, Paul J. (2008): The Trouble With Overconfidence. In: *Psychological Review* 115 (2), S. 502–517.
- Nannestad, Peter; Svendsen, G. T.; Dinesen, P. T.; Sønderskov, K. M. (2014): Do institutions or culture determine the level of social trust? The natural experiment of migration from non-western to western countries. In: *Journal of Ethnic and Migration Studies* 40 (4), S. 544–565.
- Nickerson, Raymond S. (1998): Confirmation Bias: A Uniquitous Phenomenon in Many Guises. In: *Review of General Psychology* 2 (2), S. 175–220.
- Nowak, M. A. (2006): Five Rules for the Evolution of Cooperation. In: *Science* 314 (5805), S. 1560–1563.
- OECD (2017): Trust and Public Policy: How Better Governance Can Help Rebuild Trust. In: *OECD Public Governance Reviews*. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1787/9789264268920-en>, zuletzt geprüft am 24.07.2018.
- Okulicz-Kozaryn, Adam (2011): Europeans Work to Live and Americans Live to Work (Who is Happy to Work More: Americans or Europeans?). In: *Journal of Happiness Studies* 12 (2), S. 225–243.
- Ostrom, Elinor (1990): *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Perry, James L.; Engbers, Trent A.; Jun, So Yun (2009): Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence. In: *Public Administration Review*, S. 39–51.
- Porter, Michael E. (2011): *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Simon and Schuster.
- Prendergast, Canice (1999): The Provision of Incentives in Firms. In: *Journal of economic literature* 37 (1), S. 7–63.
- Putnam, Robert (1995): Bowling Alone: America's Declining Social Capital. In: *Journal of Democracy* 6 (1), S. 65–78.
- Rabin, Matthew (1993): Incorporating Fairness into Game Theory and Economics. In: *The American Economic Review* 83 (5), S. 1281–1302.
- Ramanathan, Ramakrishnan (2017): Environmental regulations, innovation and firm performance: A revisit of the Porter hypothesis. In: *Journal of Cleaner Production* 155, S. 79–92.
- Reagans, Ray; McEvily, Bill (2003): Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. In: *Administrative Science Quarterly* (48), S. 240–267.

- Resnick, Paul; Zeckhauser, Richard; Swanson, John; Lockwood, Kate (2006): The value of reputation on eBay: A controlled experiment. In: *Experimental Economics* 9 (2), S. 79–101.
- Rhoades, Linda; Eisenberger, Robert (2002): Perceived organizational support: A review of the literature. In: *Journal of Applied Psychology* 87 (4), S. 698–714.
- Rhys, Andrews; Boyne, George A.; Walker, Richard M. (2006): Subjective and objective measures of organizational performance: An empirical exploration. In: *Public Service Performance: Perspectives on measurement and management*, S. 14–34.
- Rotter, Julian B. (1966): Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. In: *Psychological monographs: General and applied* 80 (1), S. 1–28.
- Sally, David (1995): Conversation and Cooperation in Social Dilemmas. In: *Rationality and Society* 7 (1), S. 58–92.
- Savoldelli, Alberto; Codagnone, Cristiano; Misuraca, Gianluca (2014): Understanding the e-government paradox: Learning from literature and practice on barriers to adoption. In: *Government Information Quarterly* 31, S. 63–71.
- Sefton, Martin; Shupp, Robert; Walker, James M. (2007): The Effect of Rewards and Sanctions in Provision of Public Goods. In: *Economic inquiry* 45 (4), S. 671–690.
- Sharot, T.; Martino, B. de; Dolan, R. J. (2009): How Choice Reveals and Shapes Expected Hedonic Outcome. In: *Journal of Neuroscience* 29 (12), S. 3760–3765.
- Sheffer, Lior; Loewen, Peter (2017): Electoral Confidence, Overconfidence, and Risky Behavior: Evidence from a Study with Elected Politicians. In: *Political Behavior* 3 (1), S. 13. DOI: 10.1007/s11109-017-9438-0.
- Sheffer, Lior; Loewen, Peter John; Soroka, Stuart; Walgrave, Stefaan; Sheaffer, Tamir (2018): Nonrepresentative Representatives: An Experimental Study of the Decision Making of Elected Politicians. In: *American political science Review* 112 (02), S. 302–321.
- Siebrat, Frank; Hoegl, Martin; Ernst, Holger (2009): How to Manage Virtual Teams. In: *MIT Sloan Management Review* 50 (4), S. 63–68.
- Tajfel, Henri; Billig, M. G.; Bundy, R. P. (1971): Social categorization and intergroup behaviour. In: *European journal of social psychology* 1 (2), S. 149–178.
- Tajfel, Henri; Turner, John C. (1979): An integrative theory of intergroup conflict. In: *The social psychology of intergroup relations* 33 (47), S. 74.
- Trivers, Robert L. (1971): The Evolution of Reciprocal Altruism. In: *The Quarterly Review of Biology* 46 (1), S. 35–37.

- Tversky, Amos; Kahneman, Daniel (1974): Judgement under Uncertainty. Heuristics and Biases. In: *Science* 185 (4157), S. 1124–1131.
- Tversky, Amos; Kahnemann, Daniel (1992): Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty. In: *Journal of Risk and Uncertainty* 5, S. 297–323.
- Twenge, Jean M.; Campbell, Stacy M.; Hoffman, Brian J.; Lance, Charles E. (2010): Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. In: *Journal of Management* 36 (5), S. 1117–1142.
- Tyler, Tom R. (2006): *Why People Obey the Law*: Princeton University Press.
- van Vugt, Mark; Hart, Claire M. (2004): Social Identity as Social Glue: The Origins of Group Loyalty. In: *Journal of personality and social psychology* 86 (4), S. 585–598.
- Vanberg, Christoph (2008): Why Do People Keep Their Promises? An Experimental Test of Two Explanations. In: *Econometrica* 76 (6), S. 1467–1480.
- Vroom, Victor H. (1964): *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wedekind, Claus; Milinski, Manfred (2000): Cooperation Through Image Scoring in Humans. In: *Science* 288, S. 850–852.
- Xia, Ruixia; Liang, Tao; Zhang, Yali; Wu, Sibin (2012): Is global competitive index a good standard to measure economic growth? A suggestion for improvement. In: *International Journal of Services and Standards* 8 (1), S. 45.
- Xiao, Erte (2013): Profit-seeking punishment corrupts norm obedience. In: *Games and economic behavior* 77 (1), S. 321–344.

## 6.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: EEV Modell .....	12
Abbildung 2: Vertrauen in Österreich von 2002 bis 2016 basierend auf Daten des European Social Surveys (ESS).....	16
Abbildung 3: Soziales Dilemma zwischen zwei Ländern im Handel.....	19
Abbildung 4: Vertrauen in nationale und europäische Institutionen (Graph von Eurobarometer 2017).....	30
Abbildung 5: Arbeits- und Freizeitnachfrage im standardökonomischen Modell .....	37
Abbildung 6: Warum sind sie motiviert bei der Arbeit? (Antworten aus dem European Social Survey Österreich 2010) .....	40
Abbildung 7: Themenbereiche im Kapitel 4 – Bürokratie.....	56
Abbildung 8: Inputs und Outputs privater und öffentlicher Organisationen .....	58
Abbildung 9: Abstimmungsverhalten von PolitikerInnen mit der ursprünglichen Überzeugung, dass Privatschulen öffentlichen Schulen überlegen sind, aber unter der Information, dass öffentliche Schulen tatsächlich eine bessere Leistung aufweisen (Baekgaard et al. 2017).....	61

## 7 Anhang: Fallstudien

### UK – Red Tape Challenge

#### *Was wurde angestrebt?*

Die „Red Tape Challenge“ wurde 2011 im Vereinigten Königreich als Politikmaßnahme zur Verbesserung der öffentlichen Verwaltung eingesetzt. Sie war Teil der *Better Regulation* Kampagne, die ab 2010 das Prinzip „one in, one out“ (ab 2012 „one in, two out“) propagierte; bei der Einführung einer neuen Regulierung sollte eine (ab 2012 zwei) alte Regulierung(en) eliminiert werden. Durch die Maßnahme „one in, one out“ signalisiert die Regierung, dass sie ein Problem von Überbürokratisierung im Staat sieht und gewillt ist, dieses zu verringern.

Unternehmen und BürgerInnen wurden aufgefordert, ihre Ansichten zu bestehenden Regeln kundzutun und Verbesserungsvorschläge zu machen, um Bürokratie partizipativ zu eliminieren. Geleitet von dem Prinzip „one in, one out“, war das erklärte Ziel, einen schlankeren, intelligenteren Verwaltungsapparat herzustellen, der stärker auf die Meinungen von BürgerInnen Bedacht nimmt. Das Design der Kampagne setzte auf Crowdsourcing, indem sogenannte „smart mobs“ (breite Bevölkerungsgruppen, die miteinander anhand digitaler Tools koordiniert interagieren können) ihr Feedback zu vorgeschlagenen Deregulierungsmaßnahmen online abgeben konnten. Eine derartige Vorgehensweise hat zwei Vorteile: Zum einen erfährt man eventuell von Ideen und Vorschlägen, die in dieser Weise nicht aus dem bürokratischen System heraus entstanden wären, und zum anderen fühlt sich die Bevölkerung eingebunden und ernst genommen. Insbesondere zur partizipativen Teilhabe gibt es lange zurückreichende Evidenz, dass diese motivationserhöhend wirken und zu insgesamt besseren Ergebnissen führen kann (e.g. Lawler and Hackman 1969).

Laut Lodge und Wegrich (2015) bietet Internet Crowdsourcing die Chance, Feedback von Bürgern verstärkt in politische Prozesse einzubeziehen. Die Vorteile beruhen auf Faktoren wie niedrige Kosten, Potential für mehr Legitimation der politischen Entscheidungsprozesse und Demokratisierung der Machtverhältnisse, indem nicht nur anerkannte Experten, sondern auch normale Bürger zu Wort kommen und Gestaltungsmacht haben. Crowdsourcing kann zur Entwicklung evidenzbasierter politischer Maßnahmen beitragen und bietet den Menschen eine Möglichkeit, ihre Meinungen auszudrücken und sich wahrgenommen zu fühlen. Durch die erhöhte Transparenz kann auch die Wahrnehmung der öffentlichen Verwaltung verbessert werden.

### Welche Schritte wurden unternommen?

Eine Webseite wurde eingerichtet und ausgewählte Themen wurden hervorgehoben um Kommentare zu erhalten, entweder öffentlich auf der Plattform, oder anonym als private Nachrichten. Ein privates Unternehmen wurde mit der Moderation der Kommentare beauftragt. Als Folge war die Webseite nachts nicht abrufbar, weil dann nicht moderiert wurde. Nach dem Eingang der Beiträge diskutierten sogenannte „tiger teams“ und „star chambers“ (ausgewählte Beamten, die das Ziel hatten, Regulierung von anderen Abteilungen zu eliminieren) über den weiteren Ablauf. Nachdem die RTC ausgerufen wurde, um die öffentliche Verwaltung nach Effizienzpotentialen zu durchforsten, wurde angenommen, dass die Mehrheit der Crowdsourcing Kommentare sich überwiegend für die Reduktion der bürokratischen Regeln aussprechen würden.

The screenshot shows the 'RED TAPE CHALLENGE' website. It features a navigation menu with 'Our announcement', 'Challenge results', and 'RTC Themes'. A 'Topics' sidebar lists links like 'Home', 'About Red Tape Challenge', 'News & Updates', 'How Red Tape Challenge works', 'FAQs on the Red Tape Challenge', 'Comment on Current Spotlights', and 'Contact Us'. The main content area is titled 'How it Works' and includes a process flow diagram with six steps: Theme Launch, You Comment, Department Proposals, Star Chamber, Reducing Regulation Committee, and Implementation Begins. Below the diagram, there is a link to download a 'Decision Map' and two paragraphs of text explaining the site's purpose and the challenge process.

**Quelle: National Archives of the UK Government<sup>17</sup>**

### Was kam dabei heraus bzw. wie wirksam waren die Maßnahmen?

Die Studie von Lodge and Wegrich (2015) analysierte die erhaltenen Kommentare und ergänzte sie mit Interviews mit Beamten, die direkt an der RTC mitgearbeitet haben. Sie analysierten dabei vor allem drei Dimensionen: Wie wurde die RTC administriert? In

<sup>17</sup> [http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20150522175321tf\\_/](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20150522175321tf_/)

<http://www.redtapechallenge.cabinetoffice.gov.uk/home/index>

welchem Ausmaß wurden tatsächlich Regelungen als Folger der RTC abgeschafft?  
Welche Art von Kommentaren gingen ein?

Laut Angaben des Cabinet Office wurden 28.000 Kommentare und 950 private Nachrichten empfangen, von denen 12% der Kommentare bzw. 43% der privaten Nachrichten als „useful“ eingestuft wurden. Die nicht-standardisierte Informationsbereitstellung erschwerte die Analyse der Antworten. Die Tonalität der erhaltenen Kommentare war oft sehr vage („keep them all“), bezog sich auf (damals) irrelevante Fragestellungen (z.B. die Mitgliedschaft in der EU) oder schlug Maßnahmen vor, die gegen EU Richtlinien verstoßen. Zwar wurden zahlreiche sogenannte „zombie“ Regeln, d.h. alte Gesetze, die im gegenwärtigen Kontext nicht mehr relevant oder anwendbar sind, eliminiert, allerdings hat die Studie gezeigt, dass die meisten erhaltenen Kommentare wenig konkretes Feedback zu den existierenden Regulierungen geliefert haben. Weiterhin gab es wenig Evidenz für die Entstehung von tiefergehenden Debatten über Regulierungen durch die RTC.

Überraschenderweise haben sich die meisten Kommentare eher für die Vereinfachung und Verbesserung von Regulierung als für deren Eliminierung ausgesprochen. Aus den Interviews mit Beamten, die an der RTC beteiligt waren, kam hervor, dass es keinen feststellbaren Zusammenhang zwischen der Anzahl der abgegebenen Kommentare in einem Sektor und der tatsächlichen Regulierungsdichte gab. Abgesehen von der Herausforderung, eine hohe Anzahl an relevanten Inhalten und Ideen in Kernbereichen zu generieren, entstanden durch die Verwaltung der Webseite, das Kodieren und Analysieren der empfangenen Kommentare oder den oft langwierigen und komplexen politischen Koordinierungsprozess dahinter auch erhebliche Kosten. Darüber hinaus entstanden Konflikte zwischen Abteilungen und Initiativen wie der Versuch Antidiskriminierungs-, Umweltschutz- oder Sozialschutzregulierung zu eliminieren, wurden kritisiert, sowohl in den erhaltenen Kommentaren, als auch administrationsintern.

#### *Was kann man daraus lernen?*

Zum einen kann das Prinzip „one in, two out“ kritisiert werden, welches nicht die Qualität von Regulierungen in den Vordergrund stellt, sondern nur auf die Reduzierung der Quantität als Beurteilungskriterium herangezogen wird (Lodge und Wegrich 2015). Damit so ein Slogan wirkt, müsste erst einmal untersucht werden, ob die Wahrnehmung der Bürger und Unternehmen überhaupt mit der Grundlage von „one in, one out“ übereinstimmt. Weiterhin müsste eine solche Kampagne so gestaltet werden, dass die richtigen Bevölkerungsgruppen angesprochen werden, um mehr relevante Ideen von direkt Betroffenen zu erhalten und Kosten zu minimieren.

## Spanien – General Access Point für öffentliche Dienstleistungen

### *Was wurde angestrebt?*

Im Jahr 2012 wurde eine Kommission für die Reform öffentlicher Verwaltung (CORA) mit dem Ziel die Leistung der öffentlichen Verwaltung zu evaluieren und zu optimieren ins Leben gerufen. Sie setzte auf erhöhte BürgerInnenpartizipation, um die Kommunikation mit dem Verwaltungsapparat zu verbessern (OECD 2017).

### *Welche Schritte wurden unternommen?*

Der beliebteste Vorschlag war die Einrichtung eines General Access Points für öffentliche Dienstleistungen, wo Informationen zur Aktivität aller öffentlichen Einrichtungen zentralisiert online angeboten werden. Die Plattform sollte die Kommunikation mit den Bürgern vereinfachen und das alte [www.060.es](http://www.060.es) Portal ersetzen. Seit Oktober 2015 ist die Plattform online unter <http://administracion.gob.es> abrufbar. Außerdem setzte die öffentliche Verwaltung verstärkt auf E-Government Maßnahmen und implementierte, unter anderem, eine zentralisierte, Cloud-basierte Datenbank für alle öffentlichen Einrichtungen (Red SARA), eine Plattform für die zentralisierte Erstellung von Rechnungen an den Staat (FACE), ein Portal (<https://tu.seg-social.gob.es/>), in dem Bürger ihre Sozialversicherungsinformationen personalisiert abrufen können und eine Online Plattform, die das e-Signatur Verfahren vereinfacht (European Commission 2015).

### *Was kam dabei heraus bzw. wie wirksam waren die Maßnahmen?*

Beamten aus 179 municipios, die als Web Manager tätig waren und bereits ICT Maßnahmen implementiert haben, wurden zu ihrer E-Government Nutzung und der Partizipation der Bürger telefonisch befragt. Die Studie fand einen positiven Zusammenhang zwischen E-Government (definiert als die Bereitstellung von Informationen via Webseiten für öffentliche Institutionen) und Partizipation sowie Sensibilisierung für Informationskampagnen der öffentlichen Verwaltung (Cegarra-Navarro et al. 2012). Im Jahr 2013 haben 76,5% aller administrativen Verfahren zwischen BürgerInnen bzw. Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung online stattgefunden (European Commission 2015).

### *Was kann man daraus lernen?*

Digitalisierung trägt zur Vereinfachung der Kommunikation mit den BürgerInnen bei. Wichtig ist, dass solche ICT Maßnahmen in Kooperation mit relevanten Bevölkerungsgruppen entstehen und deren Vorschläge berücksichtigt werden.

## **Niederlande – E-Government evaluation**

### *Was wurde angestrebt?*

Reduzierung der administrativen Kostenlast für Unternehmen durch E-Government. Meldepflichten nehmen einen beachtlichen Teil der Ressourcen der Unternehmen in Anspruch und wirken sich negativ auf Wachstum aus, insbesondere für Klein- und Mittelunternehmen. Die Kosten für einmalige Informationsvermittlungen wie die Erneuerung von Lizenzen oder die Registrierung neuer Angestellten wurden für die Niederlande als besonders hoch eingeschätzt (im Schnitt €210 pro Mitteilung) und machen 70% der Verwaltungslast für Unternehmen aus, obwohl sie nur 10% des Informationsverkehrs ausmacht (Arendsen 2008; Arendsen et al. 2014). Diese Kosten sollten durch die Implementierung dieser Maßnahmen gesenkt werden.

### *Welche Schritte wurden unternommen?*

Business-to-Government Systeme wurden in Bereichen wie Zollerklärungen, Steuererklärungen oder Statistikerhebungen implementiert. Oft haben diese Systeme das traditionelle Datenaustauschformat völlig ersetzt, vor allem in Bereichen wo das Informationsvolumen besonders groß war.

### *Was kam dabei heraus bzw. wie wirksam waren die Maßnahmen?*

In der Studie von Arendsen et al. (2014) wurden 1.725 Unternehmen eingeladen, an einer Umfrage zu ihrer Wahrnehmung teilzunehmen und 191 folgten der Einladung. Die Umfrage bezog sich auf Faktoren wie Benutzerfreundlichkeit, Komplexität, Produktivität der administrativen Tätigkeiten, wahrgenommene Reduktion in Bürokratielast und Kompatibilität mit den bereits existierenden IT Systeme der Unternehmen. Die Ergebnisse waren gemischt: zwar gaben über die Hälfte der Unternehmen an, dass sich ihre Produktivität bei administrativen und Dateneingabetätigkeiten verbesserte und sie eine erhöhte Benutzerfreundlichkeit feststellten, allerdings war der Zusammenhang zwischen wahrgenommener Regulierungslast und Digitalisierung nicht eindeutig erkennbar. 7% nehmen einen signifikanten positiven Effekt wahr, und 37% einen mäßig positiven. Ein Fünftel (19%) der Befragten nehmen einen sehr negativen Effekt wahr und 37% nehmen gar keine Änderung wahr. Möglicherweise nehmen die Unternehmen den Zusammenhang zwischen Digitalisierung und Entbürokratisierung gar nicht wahr. Die Studie hebt den Konflikt zwischen der Makro- und der Mikroebene hervor, da die Implementierung solcher Maßnahmen sehr von der Einstellung zu neuen Technologien, der IT Ressourcen und Größe der Unternehmen abhängt.

### *Was kann man daraus lernen?*

Digitalisierung als Maßnahme zur Entbürokratisierung kann nur funktionieren, wenn das Bewusstsein für den Zusammenhang zwischen den beiden Konzepten existiert. Da die Implementierung solcher Maßnahmen sehr von der Einstellung zu neuen Technologien, der IT Ressourcen und Größe der Unternehmen abhängt, ist es wichtig, potentielle Konflikte zwischen der Mikro (Unternehmen und BürgerInnen) und der Makro Ebene zu berücksichtigen.

## **Wien – Bürgerpartizipation durch Crowdsourcing**

### *Was wird angestrebt?*

Auf der Plattform <https://www.partizipation.wien.at/> können BürgerInnen ihre Ideen und Meinungen zu unterschiedlichen Diskussionspunkten abgeben. „Bürgerinnen und Bürger sind aufgerufen im Dialog mit der Wiener Stadtverwaltung zu wechselnden Fragestellungen ihre Gedanken auszutauschen, Ideen zu sammeln und Feedback zu geben. Neue Beteiligungsmöglichkeiten werden laufend online gestellt.“<sup>18</sup>

Rein technisch und logistisch ist diese Partizipationsplattform der Red Tape Challenges des Vereinigten Königreichs sehr ähnlich, wobei es jedoch klare Unterschiede in den Zielvorstellungen gibt. Während beide Plattformen BürgerInnenpartizipation unterstützen und fördern möchten, gibt die Red Tape Challenge (auch bereits aufgrund ihres Namens) klar vor, was damit bezweckt werden soll. Eine genauere Zieldefinition unterbleibt bei der Wiener Plattform. Obgleich die Plattform der freien Ideenfindung dient, findet eine starke Kanalisierung zu wenigen Themenbereichen statt, d.h. man kann nicht zu jedem Zeitpunkt jede Idee einbringen, sondern nur, wenn diese thematisch zu einem gerade aktiven Diskussionsforum passt, was das Potenzial von Crowdsourcing entsprechend limitiert.

### *Welche Schritte wurden unternommen?*

Die Plattform wird moderiert und Debatten werden unterstützt indem UserInnen die Kommentare nach Nützlichkeit bewerten oder gegenseitig darauf reagieren können. Die aktivsten NutzerInnen werden zusätzlich auf der Seite angezeigt. Nach Ablauf der Diskussion werden die Ergebnisse veröffentlicht. So haben beispielsweise in einer Diskussion zur Digitalen Agenda und den App Services der Stadt Wien 912 Teilnehmer 321 Kommentare und 1.303 Stimmen abgegeben und insgesamt 107 Ideen generiert. Ein Teil davon wurde zu Prototypen entwickelt, die dann auf der Seite präsentiert wurden.

---

<sup>18</sup> Partizipationsplattform der Stadt Wien, abgerufen 18.07.2018 unter <https://www.partizipation.wien.gv.at/de/>

*Was kam dabei heraus bzw. wie wirksam waren die Maßnahmen?*

Es fand bisher keine grundlegende Evaluation der Plattform statt, d.h. es ist derzeit schwer abzuschätzen, wie viele der vorgeschlagenen und als fertig umgesetzt gekennzeichneten Ideen tatsächlich genuin aus dem BürgerInnenforum kommen, oder nicht ohnedies bereits geplant waren oder sich bereits in Umsetzung befanden. Auf Basis der öffentlich zugänglichen Daten ist nicht nachvollziehbar, wie viele Beiträge insgesamt eingereicht wurden und wie viele davon als „unbrauchbar“ redaktionell ausgeschieden und nie auf der Website publiziert wurden. Grundsätzlich lässt sich aber feststellen, dass die unzähligen publizierten Beiträge sehr konkrete Vorschläge unterbreiten, auf die dann auch von Seiten der Behörde detailliert reagiert wurde.

*Was kann man daraus lernen?*

Die Bereitschaft, sich partizipativ an Verwaltungsmaßnahmen zu engagieren, scheint vorhanden zu sein. Die Diskussionsthemen auf der Plattform könnten ausgeweitet sein, sodass ein breiteres Spektrum an Interessen angesprochen wird.