

h: Bruno S. Frey and Margit Osterloh,  
Managing Motivation. Gabler, Wiesbaden  
2000, S. 19-42.

Erstes Kapitel

BRUNO S. FREY UND MARGIT OSTERLOH

Motivation - der zwiespältige Produktionsfaktor

## KAPITELZUSAMMENFASSUNG

Mitarbeitende können aus zwei Gründen eine hohe Leistung erbringen: Weil sie an der Arbeit selbst interessiert sind (intrinsische Motivation) oder weil sie dafür bezahlt werden (extrinsische Motivation). Die beiden Motivationstypen sind voneinander abhängig und können deshalb von der Unternehmung nicht getrennt gewählt werden: Unter wichtigen Bedingungen verdrängt ein extrinsischer Anreiz in Form einer variablen Leistungsentlohnung die intrinsische Motivation. Dieser *Verdrängungseffekt* lässt sich anhand von Beispielen gut illustrieren. Er ist auch in der wissenschaftlichen Forschung anhand von Laborexperimenten, Felduntersuchungen und ökonomischen Analysen gut belegt. Grund für die Verdrängung der intrinsischen Arbeitsmotivation ist die mit einer variablen Leistungsentlohnung oft einhergehende verminderte Selbstbestimmung sowie die Verletzung eines auf gegenseitigem Vertrauen basierenden „psychologischen Vertrags“.

Eine hohe Arbeitsmoral, d.h. intrinsische Motivation, ist aus verschiedenen Gründen in einer Firma unverzichtbar: Nur auf diese Weise lassen sich gemeinsame Ressourcen effektiv nutzen; nicht jede Tätigkeit lässt sich adäquat entgelten (Problem des „multiple tasking“); oft lässt sich das Ziel einer Tätigkeit nur unzureichend festlegen (Problem des „fuzzy tasking“); nur auf diese Weise lässt sich implizites, d.h. nicht klar bezeichnbares Wissen innerhalb der Unternehmung übertragen; und schliesslich ist intrinsische Motivation eine wichtige Voraussetzung für Kreativität und Innovativität.

Aber auch extrinsische Motivation ist in einer Unternehmung von grosser Bedeutung. Intrinsische Motivation ist nicht leicht erzeugbar und ist manchmal sogar unerwünscht. Extrinsische Motivation lässt sich hingegen zielgenauer ansteuern und wirkt auf die Mitarbeitenden disziplinierend.

Eine zentrale Aufgabe einer Unternehmung ist die Erzeugung und Aufrechterhaltung der „richtigen“ Motivation. „Managing Motivation“ bedeutet die Wahl der am besten geeigneten Kombination von intrinsischer und extrinsischer Motivation.

## 1. Was motiviert Menschen zu hoher Leistung?

Im Management herrscht ein gespaltenes Verhältnis zur Motivation. Auf der *einen* Seite wird in immer mehr Unternehmen und Verwaltungen individuelle variable Leistungsentlohnung eingeführt. Damit wird das Eigeninteresse der Beschäftigten angesprochen. Zusätzliche Leistung soll sich individuell lohnen. Die Folge: Insbesondere Managerlöhne sind in den letzten Jahren dramatisch gestiegen, vor allem aufgrund der Einführung von Aktienoptionsprogrammen (vgl. Kapitel 3 und 4 in diesem Buch). Auf der *anderen* Seite wird immer wieder die Bedeutung der Identifikation der Beschäftigten mit der Arbeitsaufgabe und dem Unternehmen hervorgehoben. Eine gemeinsame Unternehmenskultur im Sinne geteilter Werte und Normen gilt als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Teilautonome Arbeit in selbstorganisierten Gruppen und dezentralisierte Entscheidungsbefugnisse sind das Rezept fast aller modernen Organisationsformen wie dem Prozessmanagement, der Projektorganisation oder der Netzwerkorganisation. Die Folge: Leistungsbezogene Akkordlöhne verschwinden. Die „Misstrauensorganisation“ wird um so mehr durch die „Vertrauensorganisation“ abgelöst, desto wichtiger die „Wissensarbeit“ im Unternehmen wird (vgl. Kapitel 2 in diesem Buch).

Die beiden Vorstellungen scheinen im Konflikt zu stehen: Werden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch von aussen festgelegte Belohnungen und Zwänge (extrinsische Motivation) oder durch die innere Befriedigung in der Arbeit und durch Identifikation mit gemeinsamen Normen (intrinsische Motivation) motiviert? Muss man sich im Management zwischen der einen oder der anderen Vorstellung entscheiden?

Auch in der Wissenschaft gibt es darüber keine Einigkeit. In der ökonomischen Theorie herrscht das Bild des „homo oeconomicus“ vor, d.h. eines eigennützigsten Individuums, das stabile Vorstellungen von seinen Präferenzen hat und in erster Linie am Einkommen interessiert ist. Dieses Bild vom Menschen ist mit grossem Erfolg auf Bereiche ausserhalb der Wirtschaft angewendet worden, z.B. auf die Politik, das Recht, den Sport, auf die Kriminalität und sogar auf die Familie und die Kunst.

Hingegen gehen die traditionelle Soziologie und die Psychologie davon aus, dass das Verhalten des Menschen von Normen und Präferenzen geprägt ist, die keineswegs stabil sind und die sich häufig monetär nicht lohnen. Man denke nur an Normen wie Ehre, Würde und Anstand oder an Emotionen wie Hass, Neid oder Liebe.

Wir werden im Folgenden einen Ansatz entwickeln, welcher die geschilderten Gegensätze praktisch und theoretisch integriert. Zuvor sollen die Begriffe intrinsische und extrinsische Motivation genauer geklärt werden.

## 2. Extrinsische und intrinsische Motivation

Eine *extrinsische* Motivation dient einer mittelbaren oder instrumentellen Bedürfnisbefriedigung. So ist Geld fast immer Mittel zum Zweck, z.B. um sich eine Urlaubsreise zu finanzieren oder ein Auto zu kaufen und nicht der Zweck selber. Extrinsisch motiviert ist man im Beruf dann, wenn die unmittelbare Bedürfnisbefriedigung ausserhalb der Arbeit gesucht wird. Die Arbeit selbst ist in diesem Fall lediglich ein Instrument, um auf dem Umweg über die Entlohnung die eigentliche Bedürfnisbefriedigung zu erreichen.

Im Gegensatz dazu stellt bei der *intrinsischen* Motivation die Aktivität oder deren Ziel eine unmittelbare Bedürfnisbefriedigung dar. Drei der wichtigsten Ausformungen der intrinsischen Motivation sind in Abbildung 1-1 dargestellt.

Zum ersten kann die Tätigkeit selbst Vergnügen bereiten, d.h. ein "freudiges Fluss-Erlebnis" ermöglichen. Beispiele sind Skilaufen, Musizieren oder das Lesen eines spannenden Romans. In diesen Fällen ruft die Aktivität selbst freudigen Genuss hervor und nicht bloss das Erreichen z.B. der letzten Seite des Romans. Das Handlungsziel ist gleichthematisch mit dem Handeln. Zum zweiten kann es um das Einhalten von Normen um ihrer selbst willen gehen. Es können dies ethische Normen sein, denen man sich aus Einsicht in deren gute Begründung verpflichtet fühlt, wie die Norm der Gewaltfreiheit oder professionelle Ehrencodices. In Organisationen sind darüber hinaus Fairnessnormen und Gruppenzugehörigkeitsnormen („Teamgeist“) von besonderer Bedeutung. Zahlreiche empirische Untersuchungen weisen darauf hin, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer Reduktion ihrer Leistungsbereitschaft reagieren und sogar persönliche Nachteile in Kauf nehmen, wenn sie empfinden, dass die Norm der inhaltlichen Fairness oder der prozeduralen Fairness verletzt werden (siehe Kapitel 7). Zum dritten kann es um das Erreichen eines selbstgesetzten Ziels gehen, auch wenn der Weg zum Ziel alles andere als lustvoll ist, z.B. das Erstellen einer Examensarbeit oder das Ersteigen eines Berggipfels. Bergsteiger berichten, dass sie den mühsamen Aufstieg und dessen Risiken keineswegs immer geniessen. Sie haben eine ausgesprochene Hassliebe zum Bergsteigen. Trotzdem investieren sie freiwillig

grosse Teile ihres Einkommens in ihr Hobby. Wenn dann der Gipfel erreicht ist, erreichen sie höchste Glücksgefühle.

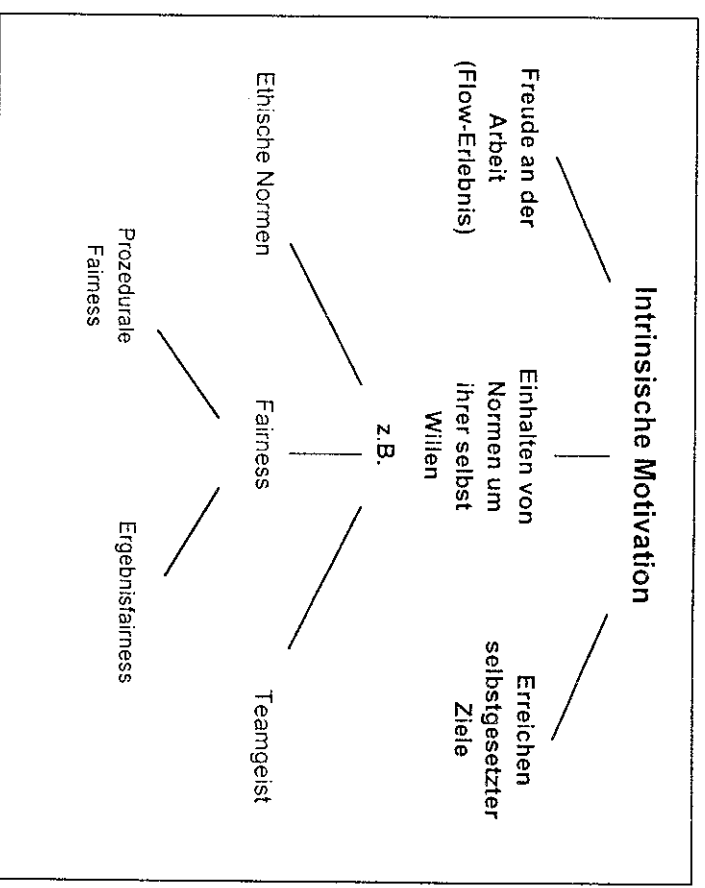


Abb. 1-1

Die Wirkung intrinsischer Motivation ist empirisch nicht immer eindeutig von der einer extrinsischen Motivation zu trennen. Wenn jemand aus Vergnügen einen Berg bestiegt, dann lässt sich dafür fast immer ein extrinsisches Motiv, z.B. Körpertraining oder Anerkennung durch Freunde, finden. In der Regel treten beide Motivationen gemeinsam auf. Entscheidend ist: Wenn ein Ziel nur als Mittel zur Erreichung eines anderen Ziels angesehen wird, dann büsst das erste Ziel an Wert ein. Damit ist der im Folgenden zu schildernde Verdrängungseffekt angesprochen.

## 2.1 Der Verdrängungseffekt

Lange Zeit wurde angenommen, dass die extrinsische und die intrinsische Motivation voneinander unabhängig sind. In diesem Fall könnte man z.B. versuchen, eine Angestellte durch eine möglichst interessante Tätigkeit intrinsisch und gleichzeitig durch das Versprechen eines Bonus extrinsisch zu motivieren. Man könnte einem Manager ermöglichen, ein spannendes Projekt selbstständig abzuwickeln und ihn gleichzeitig durch eine strenge Projektkontrolle überwachen. Zahlreiche sozialpsychologische Experimente zeigen aber, dass intrinsische und extrinsische Motivation nicht additiv sind, sondern unter bestimmten Bedingungen einen negativen Zusammenhang aufweisen.

Eltern kennen diese Wirkung: Kinder, die sich ursprünglich für ihre Schularbeiten interessierten, verlieren einen Teil des Interesses, wenn ihnen eine Belohnung für die Erfüllung der Aufgabe in Aussicht gestellt wird. Kurzfristig haben sie damit meist Erfolg. Längerfristig erreichen sie jedoch, dass das Kind *nur* noch gegen Geld Schularbeiten macht. Es ist ein Verdrängungseffekt eingetreten. Im schlimmsten Fall bringt es auch den Müll nur noch gegen Entgelt vor die Haustür.

In Kasten 1-1 wird eine alte Fabel als Beispiel für den Verdrängungseffekt erzählt. Sie illustriert, wie die Motivation zu einer Tätigkeit – hier die Beschimpfung des alten Juden – untergraben werden kann, indem sie bezahlt wird. Die Halunken beschimpfen ihn nicht mehr, weil sie Spass daran haben, sondern weil sie nun dafür bezahlt werden. Fällt die Bezahlung weg, besteht kein Anreiz mehr, die Beschimpfungen fortzuführen.

Im Anschluss wird in Kasten 1-1 ein in der Wirklichkeit beobachteter Fall zur Zuverlässigkeit von Eltern bezüglich rechtzeitigen Abholens ihrer Kinder aus einem Kinderhort geschildert.

Kasten 1-1:

### Eine alte jüdische Fabel

Eine Bande von Halunken kam jeden Tag vor das Haus eines alten Juden und beschimpfte ihn unfällig. Die Situation wurde für ihn immer unerträglicher.

Weil der Jude aber weise war, ging er auf eine ganz besondere Weise vor. Als die Halunken wieder vor seinem Haus erschienen, gab er jedem von ihnen für ihre Anstrengungen eine Gulden. Erfreut zogen sie ab. Am nächsten Tag kamen sie wieder, um ihn zu beschimpfen und erwarteten dafür wieder einen Gulden zu erhalten. Der Jude sagte aber, er könne sich nur je einen halben Gulden leisten. Die Halunken waren darüber etwas enttäuscht, nahmen das Geld aber entgegen, beschimpften ihn und zogen ab.

Am folgenden Tag kamen sie erneut. Der Alte beteuerte aber, er könne ihnen kein Geld mehr geben, weil er keines mehr hätte. Die Halunken waren empört und äusserten, dass sie sicherlich nicht bereit wären, ihn unentgeltlich zu beschimpfen. So zogen sie ab und der alte Jude wurde in Frieden gelassen.

Quelle: Bearbeitet und übersetzt nach: Deci, E.L./Flaste, R. (1996): *Why We Do What We Do. The Dynamics of Personal Autonomy*, New York, S. 26.

### Abholen vom Kinderhort

Kinderhorte sind immer wieder mit dem Problem konfrontiert, dass die Eltern ihre Kinder zu spät abholen und damit die Angestellten zwingen, über die offizielle Schliesszeit anwesend zu bleiben.

In einem Kinderhort in Israel wurde genau erfasst, wie häufig dies geschah. Als Reaktion wurde den Eltern eine empfindliche Strafe aufgebürdet, falls sie ihre Kinder zu spät abholen. Die Erwartung war, dass diese monetäre Belastung die Eltern bewegen würde, die Schliesszeiten genau zu beachten.

Nach Einführung dieser Massnahme wurde wieder erfasst, wie viele Eltern zu spät kommen, Entgegen den Erwartungen *sieg* die Zahl der Eltern, die ihre Kinder zu spät abholen *erheblich*.

Quelle: Gneezy, U./Rustichini, A. (2000): *A Fine is a Price*, in: *Journal of Legal Studies*, S. 1-18.

Die Eltern bemühen sich aus Gründen der Fairness gegenüber den Angestellten des Kinderhortes, ihre Kinder zur vorgesehenen Zeit abzuholen. Dies gelingt zwar nicht immer, aber die Eltern haben ein Schuldgefühl, wenn sie es nicht tun und strengen sich entsprechend an. Die Einführung einer substantiellen Strafe verändert die Situation grundlegend. Die Eltern haben nun das Gefühl, dass sie dafür bezahlen, wenn sie ihre Kinder länger im Hort lassen. Es handelt sich nunmehr um eine kommerzielle Transaktion; ein irgendwie geartetes Schuldgefühl existiert nicht mehr. In dem für Israel beobachteten Fall lohnt es sich offensichtlich für viele Eltern, ihre Kinder länger im Hort zu lassen. Entsprechend erhöht sich die Zahl der (nach Ansicht der Leitung des Kinderhortes) zu spät abgeholt Kinder. Die Einführung einer monetären Bezahlung hat das Gegenteil dessen bewirkt, was angestrebt wurde.

Der Verdrängungseffekt stellt demnach eine Beziehung zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation her. Ein von aussen kommender (extrinsischer) Eingriff bewirkt, dass eine Tätigkeit, die ihrer selbst wegen (intrinsisch) unternommen wird, unterhöhlt oder eben verdrängt wird. Viele Beobachtungen deuten auf die Bedeutung des Verdrängungseffekts in Wirtschaft und Gesellschaft hin. Auch empirisch ist er gut gestützt:

1. In sorgfältigen *Laborexperimenten* wurde der Verdrängungseffekt bestätigt. Die Zahl derartiger Experimente ist nahezu unüberschaubar geworden. Aus diesem Grund sind verschiedene Meta-Analysen unternommen worden. In ihnen werden die Ergebnisse der einzelnen Experimente mit Hilfe einer speziellen Methode zusammengefasst. Die neueste und zugleich umfassendste Meta-Studie (Deci/Koehler/Ryan 1999) kommt zu einem eindeutigen Ergebnis: Die vorliegende experimentelle Evidenz spricht eindeutig zugunsten des Verdrängungseffekts.
2. *Felduntersuchungen* zeigen das gleiche Bild: externe Eingriffe verdrängen die intrinsische Motivation unter bestimmten Bedingungen, z.B. wenn eine Beziehung, die bisher auf gegenseitiger Rücksichtnahme gegründet war, durch Bezahlung zu einer geschäftlichen Beziehung wird. Der in Kasten 1-1 unten geschilderte Fall des verspäteten Abholens der Kinder aus dem Hort gehört zu diesen Felduntersuchungen.
3. Der Verdrängungseffekt wurde auch *ökonomisch* analysiert, so etwa beim sogenannten „St. Florians-Problem“. Damit werden Fälle bezeichnet, in denen die Leute zwar ein gesellschaftlich erwünschtes Gut oder Dienstleistung gerne realisiert sähen, aber nicht bereit sind, dass dies in ihrer näheren Umgebung geschieht. St. Florian soll das eigene Heim beschützen und dafür lieber dasjenige der Nachbarn brennen lassen. In Kasten 1-2 wird ein besonders wichtiger Fall dargestellt.

Kasten 1-2:

**Lagerung von Nuklearabfällen**

In Wolfenschiessen, einem in der Innerschweiz liegenden Ort, sollte ein Endlager für leichte und mittelschwere Nuklearabfälle erstellt werden.

In diesem Zusammenhang wurde im Frühling 1993 eine Umfrage und ökonomische Untersuchung durchgeführt.

Abgefragt wurde die Bereitschaft, das Endlager in der eigenen Gemeinde aufzunehmen. 50,8% der Befragten waren bereit, das Endlager ohne monetäre Kompensation zu akzeptieren. Nachdem unter sonst gleichen Bedingungen eine erhebliche monetäre Kompensation für die Akzeptanz des Endlagers angeboten wurde, waren nur noch 24,6% der Befragten dazu bereit.

Eine Variation der Höhe der Entschädigung veränderte die Zustimmungsrate nicht, d.h. der Grund für die geringe Zustimmung lag nicht in der als zu gering empfundenen monetären Entschädigung.

Quelle: Frey, B. S./Oberholzer-Gee, F. (1997): The Cost of Price Incentives: An Empirical Analysis of Motivation Crowding-Out, in: American Economic Review 87, S. 746-755.

Alle vernünftigen Leute sind sich einig, dass nukleare Abfälle sorgfältig gelagert werden müssen. Trotz dieser Einsicht zeigt es sich immer wieder, dass die Einwohnerinnen und Einwohner einer für die Endlagerung vorgesehenen Gemeinde sich erhitert wehren und es lieber sähen, wenn dafür eine andere Gemeinde vorgesehen wird. Dieses Verhalten wird deshalb im Englischen als NIMBY-Problem bezeichnet: „Not In My Back Yard“. In dem geschilderten Fall hat das Angebot einer monetären Entlohnung für die Aufnahme des Endlagers zu einem stark ausgeprägten Verdrängungseffekt geführt. Die Bewohnerinnen und Bewohner der Gemeinde fühlten sich, wie eine Befragung ergab, in ihrer Selbstbestimmung und Selbstachtung durch das Geldangebot verletzt. Entsprechend haben sie mit einer Verweigerungshaltung reagiert.

Belohnungen verdrängen somit die intrinsische Motivation unter bestimmten Bedingungen. Diese Beziehung ist in der Sozialpsychologie unter den Begriffen „verborgene Kosten der Belohnung“ oder „Korruptureffekt der extrinsischen Motivation“ bekannt geworden. Sie wurde von B.S. Frey unter der Bezeichnung „Verdrängungseffekt“ in die Wirtschaftswissenschaft eingeführt. Der Effekt ist bei materiellen Belohnungen grösser als bei symbolischen. Bei erwarteten Belohnungen ist er grösser als bei unerwarteten. Bei komplizierten Problemen tritt der negative Zusammenhang zwischen Belohnung und Leistung stärker auf als bei einfachen Problemen. Ein

Bonussystem bewirkt deshalb meistens, wenn auch nicht zwingend, dass das unmittelbare Ziel (z.B. die Erhöhung der Kundenzufriedenheit) bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an Interesse verliert. Wie kann man das erklären? Es gibt zwei einander ergänzende Ansätze:

**Verminderte Selbstbestimmung:**

Die Reaktion auf ein Ereignis ist davon abhängig, ob man das Ergebnis sich selbst (interne Kontrollüberzeugung) oder den äusseren Umständen zurechnet (externe Kontrollüberzeugung). Diese kann durch die Art der Perception von Belohnungen beeinflusst werden. Jede Belohnung hat zwei Aspekte, einen kontrollierenden und einen informierenden. Der kontrollierende Aspekt verstärkt die externe Kontrollüberzeugung, d.h. das Gefühl der Fremdsteuerung. Der informierende Aspekt beeinflusst die erlebte Kompetenz und verstärkt die interne Kontrollüberzeugung. Je nachdem, welcher Aspekt im Vordergrund steht, wird die intrinsische oder die extrinsische Motivation in einem sich selbst verstärkenden Prozess gefördert. Werden begeisterte Verkäuferinnen oder Sportler, Wissenschaftlerinnen oder Künstler materiell oder symbolisch belohnt, tritt nicht automatisch ein Verdrängungseffekt ein. Vielmehr wird die intrinsische Motivation erst dann verdrängt, wenn im Empfinden der kontrollierende Effekt den informierenden übersteigt. Umgekehrt wirkt die Belohnung als Motivationserhöhung, wenn die informierende Wirkung überwiegt. Sie steigert dann sogar das Gefühl der Kompetenz und Selbstkontrolle. Es tritt ein Verstärkungseffekt auf.

Im folgenden Beispiel illustrieren wir den Verdrängungseffekt:

Frau Schneider ist eine begeisterte Verkäuferin. Durch die Zufriedenheit ihrer Kundinnen und Kunden fühlt sie sich persönlich bereichert und sie findet ihre Tätigkeit interessant. Durch die Einführung eines Bonussystems bekommt sie den Eindruck, dass ihre guten Ergebnisse nicht mehr ihrem Engagement, sondern der nun stattfindenden Kontrolle zugeschrieben werden. Sie beginnt, sich mehr für das Geld als für die Kundenzufriedenheit zu interessieren. Was ist passiert? Die intrinsische Motivation von Frau Schneider wurde verdrängt. Folgende Abbildungen zeigen den Mechanismus graphisch auf.

Abbildung 1-2 zeigt den Zusammenhang von Bonus und Leistung, bevor ein Verdrängungseffekt eingetreten ist:

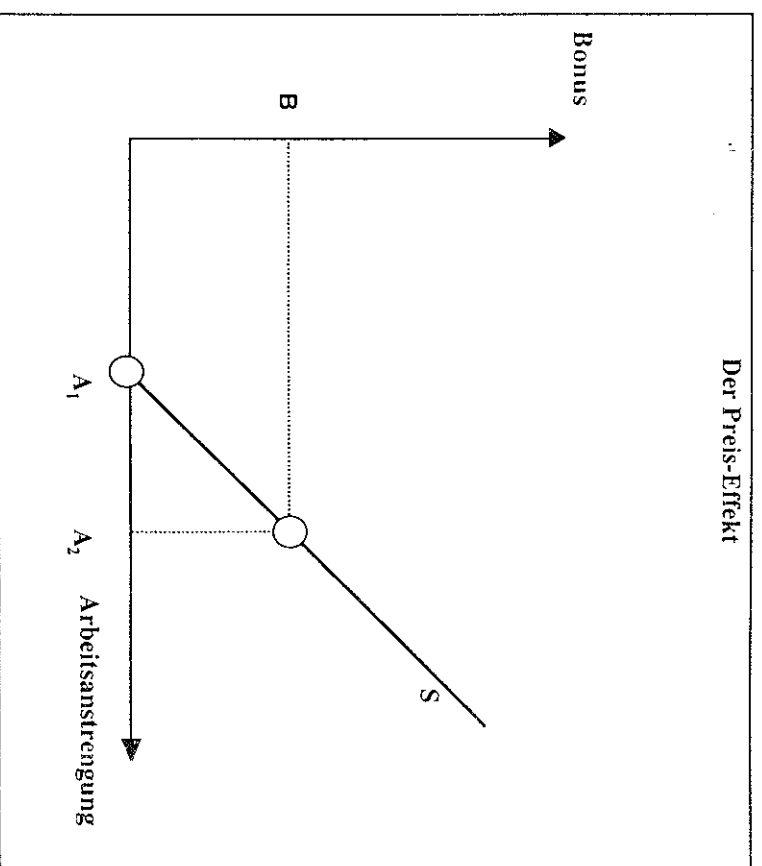


Abb. 1-2

Ohne Bonus erbringt Frau Schneider eine Arbeitsanstrengung von A<sub>1</sub>. Ein Bonus in der Höhe von B würde – solange kein Verdrängungseffekt eintritt – ihre Arbeitsanstrengung von A<sub>1</sub> auf A<sub>2</sub> erhöhen. Wir sprechen hier von einem reinen Preiseffekt.

Nun sei angenommen, dass der Bonus und die damit einhergehende Kontrolle bei Frau Schneider eine Interessenverschiebung bewirkt. Die Freude an der zufriedenen Kundenschaft verliert durch das Geld an Bedeutung. Ihre intrinsische Motivation ist reduziert worden, vgl. Abbildung 1-3. Die Kurve der Arbeitsanstrengung verschiebt sich von S nach S'. Das Ergebnis ist: Die Arbeitsanstrengung von Frau Schneider reduziert sich auf A<sub>3</sub>.

### Der Netto-Effekt zwischen Preis- und starkem Verdrängungseffekt

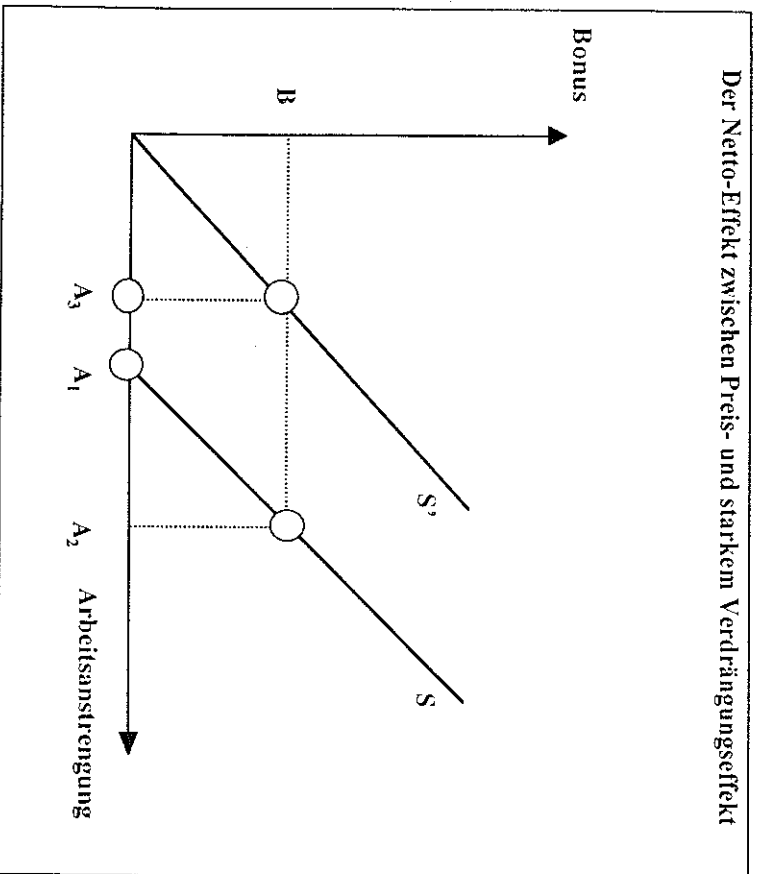


Abb. 1-3

In diesem Fall wurde der Preiseffekt von  $A_1$  auf  $A_2$  durch den Verdrängungseffekt von  $A_2$  auf  $A_3$  überkompensiert. Dieses Ergebnis ist jedoch nicht zwingend. Es kommt auf die Stärke des Verdrängungseffektes an. Dies zeigt Abbildung 1-4. In diesem Fall verschiebt der Verdrängungseffekt die Arbeitsanstrengungskurve von  $S$  auf  $S''$ . Jetzt erhöht der Bonus die Arbeitsanstrengung von  $A_1$  auf  $A_4$ . Ob dabei innovativere Leistungen oder tatsächlich höhere Kundenzufriedenheit herauskommt, bleibt allerdings zweifelhaft. Die höhere Arbeitsanstrengung wird sich in diesem Fall eher auf den höheren Umsatz richten.

### Der Netto-Effekt zwischen Preis- und schwachem Verdrängungseffekt

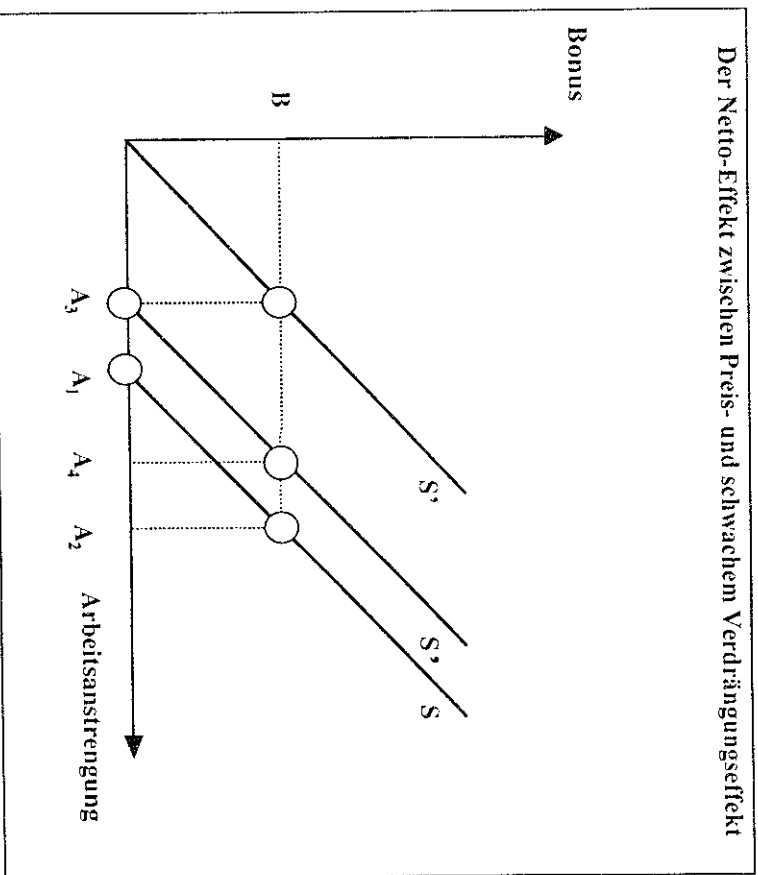


Abb. 1-4

Der Verdrängungseffekt wirkt also dem Preiseffekt entgegen. Ob im Einzelfall der Preis- oder Verdrängungseffekt überwiegt, ist schwer vorherzusagen. Wir wissen aber, dass dabei Persönlichkeitseigenschaften (vgl. Kapitel 3 dieses Buches) und das Arbeitsumfeld (vgl. Kapitel 6 bis 8 dieses Buches) zusammenwirken. In jedem Fall aber wird die ursprünglich beabsichtigte Wirkung des Preiseffektes nicht erreicht. Voraussetzung ist jedoch: Vorher muss eine intrinsische Motivation bestanden haben. Sonst kann nichts verdrängt werden. Bei einfachen Tätigkeiten wird es beispielsweise oft der Fall sein, dass wenig intrinsische Motivation vorhanden ist und deshalb kein Verdrängungseffekt auftritt.



## Psychologische Verträge

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gehen mit dem Unternehmen zum einen einen Tauschvertrag „Arbeitsanstrengung gegen Geld“ ein (transaktionaler Vertrag). Zum anderen gehen sie in den meisten Fällen aber auch einen psychologischen Vertrag ein, der auf wechselseitige Würdigung der Beweggründe gerichtet ist (relationaler Vertrag). Der Unterschied zwischen einem transaktionalen und einem relationalen Vertrag besteht darin, dass transaktionale Verträge auf Leistung und Gegenleistung gerichtet sind. Die wechselseitige Würdigung der Motivation spielt keine Rolle. Wenn Sie ins Restaurant gehen, ist es Ihnen gleichgültig, ob der Koch für Sie gerne kocht oder nicht, solange das Preis-Leistungs-Verhältnis stimmt. Sie bezahlen dafür den Preis, der auf der Speisekarte steht (plus eventuell einem Trinkgeld für die besonders freundliche Bedienung). Wollten Sie allerdings einer Gastgeberin, die Sie eingeladen hat, zum Abschluss des Abends als Gastgeschenk Geld überreichen, wäre sie sicherlich beleidigt. Hingegen wird sie ein symbolisches Geschenk in Form eines Blumenstraußes gern entgegennehmen. Im Restaurant hingegen dürfte ein Blumenstrauß für den Koch nicht ausreichen. Was ist der Unterschied zwischen dem relationalen Vertrag zwischen Gast und Gastgeberin und dem transaktionalen Vertrag im Restaurant? Überreichen Sie der Gastgeberin Geld, so würdigen sie nicht ihre Freude an der Einladung. Ihre Erwartungen in Sie als Gast werden verletzt. Die Bezahlung in einem Restaurant ruft eine solche Reaktion nicht hervor. Der transaktionale Vertrag hat die Beweggründe auf Leistung gegen Geld nominiert. Der Tauschvertrag stellt also auf die extrinsische Motivation ab, der relationale Vertrag auf die intrinsische Motivation. Die Einhaltung relationaler Verträge setzt immer in einem gewissen Ausmass Freiwilligkeit voraus. Dies erklärt, warum Befehle die intrinsische Motivation stärker verdrängen als das Preissystem. Befehle nehmen keine Rücksicht auf die Freiwilligkeit des Befehlsempfängers, während das Preissystem immerhin eine Wahl lässt, ob man auf das Entgelt Wert legt oder nicht.

Arbeitsverträge in Unternehmen bestehen zumeist aus einem transaktionalen und einem relationalen Vertrag. Die Chefin erwartet, dass die Korrespondenz im Sekretariat zuverlässig erledigt wird. Das ist Bestand des transaktionalen Vertrages. Das freundliche Schwätzchen über Privatangelegenheiten oder der Blumenstrauß zum Geburtstag ist Bestandteil des relationalen Vertrages, gerichtet auf gegenseitige Wertschätzung. Die Wirkung des relationalen Vertrages verpufft allerdings, wenn das Schwätzchen oder der Blumenstrauß von der Sekretärin als instrumentelle Handlung wahrgenommen wird. In diesem Fall wird der relationale in einen transaktionalen Vertrag umgewandelt. Ein Verdrängungseffekt ist eingetreten.

Die Theorie der psychologischen Verträge erklärt auch, warum die Verletzung von Fairnessvorstellungen in Unternehmen zum Rückgang der Leistungsbereitschaft führen. So zeigen experimentelle Untersuchungen, dass die Arbeitsbereitschaft in

freiwilligen Kooperationen überproportional sinkt, wenn Versuchspersonen eine Strafe für mögliche Drückbergererei angedroht wird (Fehr/Gächter 1998). Die Strafanandrohung und die damit einhergehende Kontrolle wird als Verletzung eines fairen Vertrauensverhältnisses empfunden, gegründet auf der Wertschätzung des freiwilligen Arbeitsangebotes.

### 3. Warum intrinsische Motivation wichtig ist

Unternehmungen sind aus mindestens fünf wichtigen Gründen auf die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeiter angewiesen.

#### 3.1 Gemeinsame Pool-Ressourcen

Unternehmen werden deshalb ins Leben gerufen, weil der Markt die entsprechende Tätigkeit gar nicht oder nur unzureichend erfüllt. Dazu gehören alle Tätigkeiten von Mitarbeitern, die Auswirkungen auf andere Mitarbeiter haben (sog. externe Effekte), ohne dass diese Effekte sich präzise zurechnen liessen. Beispiele sind der gute Ruf eines Unternehmens, seine besondere Unternehmenskultur, gute Beziehungen zu Kunden und Lieferanten oder akkumuliertes Wissen. Es handelt sich um firmenspezifische Gemeingüter oder Pool-Ressourcen. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter profitiert von diesen Pool-Ressourcen der Firma, auch dann wenn er oder sie dazu nicht beigetragen hat. Eigentümige, nur an ihrem eigenen Vorteil interessierte Mitarbeiter würden freiwillig nichts beitragen. Es entsteht das klassische Trittbrettfahrer-Problem. Der Ressourcen-Pool würde nur entstehen, wenn eine vorgesezte Person dies anordnen und überwachen kann. Bei den geschilderten nicht-greifbaren Ressourcen ist das kaum oder nur sehr eingeschränkt möglich. Nur intrinsisch motivierte Mitarbeiter strengen sich in diesem Fall an, um einen Beitrag zu den Pool-Ressourcen zu leisten (vgl. hierzu auch Kapitel 2 und die Ausführungen zum sogenannten Organizational Citizenship Behavior in Kapitel 7).

#### 3.2 „Multiple Tasking“

Mit „multiple tasking“ ist das folgende, mit dem Pool-Ressourcen verwandte Problem gemeint: Wenn man extrinsisch motivierte Angestellte anhand von erreichten Zielen

(z.B. Umsatz und Kundenzufriedenheit) entlohnt und diese Ziele verschieden gut messbar sind (z.B. ist der Umsatz leichter und eindeutiger messbar als die Kundenzufriedenheit), dann werden sich extrinsisch motivierte Angestellte auf die gut messbaren Ziele konzentrieren und die schlecht messbaren vernachlässigen. Zu solchen schlecht messbaren Aufgaben gehören aber viele höchst relevante Aufgabenbestandteile wie kollegiales und umsichtiges Verhalten, Initiative oder Teamgeist. Je komplexer, d.h. vielfältiger die Aufgabenstellungen sind, desto weniger kann man deshalb auf die intrinsische Motivation der Angestellten verzichten.

### 3.3 „Fuzzy Tasking“

Vorgesetzte sind oft gar nicht in der Lage, eindeutige und messbare Ziele für ihre Untergebenen anzugeben. Sie sind auf deren Mitwirkung im Zielbildungsprozess angewiesen. Werden die Untergebenen aber anhand von klar quantifizierten Vorgaben entlohnt, dann sinkt ihre Bereitschaft, über die (notwendigerweise weniger klar quantifizierbare) Veränderung von Zielsystemen nachzudenken. Diese Aussage wird durch folgende empirische Untersuchung bestätigt: Studierende wählen bei freier Aufgabenwahl schwierigere Aufgaben. Bei Einführung monetärer Belohnungen hingegen wählen sie einfache und leicht messbare Aufgaben, um die Wahrscheinlichkeit für die Belohnung zu erhöhen (Shapira 1976). Die Folge ist, dass suboptimale und wenig innovative Zielsysteme formuliert werden. Neue Ideen sind nämlich an überkommenen Massstäben nicht zu messen. Ein unter IBM-Forschern üblicher Satz bringt dies auf den Begriff: "If a senior executive hasn't screamed at you recently, you're probably not doing your job" (The Economist, 20.2.1999, S. 12).

### 3.4 Übertragung impliziten Wissens

Bestimmte und oft die wichtigsten Teile des in einer Firma vorkommenden Wissens lässt sich weder aufschreiben, noch in Symbolen ausdrücken. Grundlegend dabei ist die Unterscheidung von explizitem und implizitem Wissen. *Explizites* Wissen ist kodiertes Wissen. Es ist schriftlich oder symbolisch darstellbar. Seine Übertragung kann leicht kontrolliert werden. Jedoch ist nur ein kleiner Teil des Wissens explizit, denn "wir wissen mehr, als wir zu sagen wissen" (Polanyi 1985, S. 14). *Explizites* Wissen stellt nur die Spitze des Eisbergs des gesamten Wissens dar. Einen viel größeren Teil bildet das *implizite* Wissen. Dieses ist nicht kodierbar, weil es aus nicht bewussten Routinen oder Orientierungen besteht. Die Übertragung von implizitem Wissen kann durch Bezahlung oder durch Sanktionen viel weniger erzwungen werden als bei explizitem Wissen, weil implizites Wissen meist nicht handelbar und seine

Relevanz für die Handlungsergebnisse häufig unklar ist. Sie ist deshalb zu grossen Teilen auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter angewiesen. Erst die Kombination von implizitem und explizitem Wissensbeständen führt jedoch zur Erzeugung neuen Wissens. Weil die Fähigkeit zur fortwährenden Produktion von neuem Wissen heute der wichtigste strategische Wettbewerbsvorteil ist, wird damit die intrinsische Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrerseits zu einer zentralen strategischen Ressource (vgl. hierzu Kapitel 2).

### 3.5 Kreativität und Innovativität

Kreative, innovative Tätigkeiten beruhen weitgehend auf intrinsischer Motivation. Hingegen behindert extrinsische Motivation die Geschwindigkeit und die Intensität des Lernens. Experimentelle Untersuchungen zeigen, dass die Lerngeschwindigkeit und das konzeptuelle Verständnis durch Überwachung verringert wird. Unter dem Druck einer ausgesetzten Belohnung werden weniger anspruchsvolle Niveaus der Lernleistung bevorzugt. Es wird flüchtiger oder schneller gearbeitet. Deshalb tendieren extrinsisch motivierte Mitarbeiter dazu, stereotyp zu wiederholen, was immer schon funktioniert hat. Hinzu kommt: Wird eine als spannend erlebte Tätigkeit durch äussere Eingriffe verhindert, so tritt Ermüdung auf.

Als Fazit kann man festhalten: Je komplexer, anspruchsvoller und vielseitiger die beruflichen Anforderungen sind, je weniger die Arbeitsleistung in einem hiebi- und stichfesten Anforderungskatalog festgelegt werden kann, desto weniger kann man auf intrinsische Motivation verzichten. Sie wird zu einer strategischen Ressource (vgl. Kapitel 2 dieses Buches).

### 4. Warum wir auf extrinsische Motivation dennoch nicht verzichten können

Intrinsische Motivation ist wichtig. Das betonen wir mit allem Nachdruck. Gleichwohl sind wir im Unterschied zu einigen Bestsellerautoren der Ansicht, dass extrinsische Motivation unter bestimmten Bedingungen unverzichtbar ist.

## Die „richtige“ intrinsische Motivation ist schwierig zu erzeugen

Motivation ist kein Selbstzweck, sondern sollte den Zielen der Unternehmen dienen. In Unternehmen geht es nicht um die Erzeugung *irgendeiner* intrinsischen Motivation, etwa zum extensiven Internet-Surfen oder zum Bergsteigen. Vielmehr geht es darum, die Beschäftigten zu einer *koordinierten Leistung im Sinne des Unternehmensziels* zu veranlassen. Gelingt dies nicht, schadet auch der Verdängungseffekt nicht. Zwar haben wir einige Anhaltspunkte dafür, wie eine auf das Unternehmensziel gerichtete intrinsische Motivation begünstigt werden kann, nämlich insbesondere eine interessante, herausfordernde Arbeit, Fairness, Partizipation und Kommunikation (vgl. Kapitel 6 bis 8 dieses Buches). Dennoch haben wir über die *Verdrängung* der intrinsischen Motivation mehr theoretische und empirische Befunde als über deren *Aufbau*. Deutlich werden diese Schwierigkeiten bei der Motivation von Freiwilligen in Non-Profit-Organisationen. Inhaltliche Differenzen über die zu verfolgenden Ziele sind dort schwerwiegend, wohingegen sich das privatwirtschaftliche Unternehmen weniger um die persönlichen Überzeugungen von Angestellten zu kümmern braucht, solange es gut bezahlt und die Kosten der Überwachung nicht zu hoch sind. Es gewinnt sogar an Elastizität, wenn es darauf verzichtet, „seinen Mitgliedern die herrliche Vierfrucht-marmelade nahezubringen, die es produziert“ (Luhmann 1973, S. 142). Der Grund liegt im nach wie vor gültigen „Preissetzefekt“ (vgl. Abb. 1-2) für Aufgaben, die nicht von vornherein hohes Interesse finden. Empirische Untersuchungen zeigen, dass eine als uninteressant empfundene Arbeit durch Belohnungen zwar nicht interessanter wird, insgesamt aber mehr Zufriedenheit auslöst (Calder/Staw 1975). Allerdings verzichtet man in diesem Falle darauf, das Feuer zu entfachen, das beispielsweise den begeisterten Gipfelfürmer zu Höchstleistungen antreibt.

### Intrinsische Motivation kann auch unmoralische Inhalte haben

Intrinsische Motivation kann auch unmoralische oder unerwünschte Inhalte haben. Wie historische Erfahrungen zeigen, waren die schlimmsten Verbrechen der Menschheit oft intrinsisch motiviert. Fanatiker wie Hitler und Stalin können als Beispiele angeführt werden. Neid, Rachsucht und Geltungsstreben sind nicht weniger intrinsisch motiviert als Altruismus, Pflichtbewusstsein und Liebe. Im Gegensatz dazu lässt sich zeigen, dass extrinsische Motivierung von Kriegern (Söldnern oder Berufssoldaten) unter bestimmten Bedingungen zu einer menschlicheren Behandlung von Kriegsgefangenen geführt hat (Frey 1990, Kap. 8).

### Extrinsische Motivation kann unerwünschte Emotionen disziplinieren

Extrinsische Motivation kann disziplinierend auf überbordende Emotionalität wirken. So werden unerwünschte emotionale Konflikte in Unternehmen gezügelt, wenn ein gemeinsames Interesse an materiellen Entgelten besteht. Diese können instrumentell für die Befriedigung von Wünschen ausserhalb des Unternehmens eingesetzt werden, z.B. für ein teures Hobby. Konflikte werden so zwar nicht gelöst, aber in ihrer Bedeutung relativiert.

Diese Wirkung ist in der Geschichte wohlbekannt. So führt Hirschman (1987) aus, dass in vielen historischen Situationen unkontrollierte Leidenschaften durch ökonomische Interessen in Schach gehalten werden. So war schon im 16. und 17. Jahrhundert die Auffassung dominant, dass das Preissystem eine positive Disziplinierung von ansonsten ungebremsten Leidenschaften bewirkt. Für Montesquieu (1749, Band XX) galt es in seiner These des „süßen Handels“ (*doux commerce*) als selbstverständlich, dass „Handel das Verhalten verbessert und mildert, wie wir jeden Tag sehen können“. Die menschlichen Regungen galten als unkontrolliert und schwankend, weshalb die Verfolgung materieller Interessen zu Verlässlichkeit, Ordentlichkeit und Hilfsbereitschaft führe.

### Belohnungen können manchmal intrinsische Motivation erst erzeugen

Wenn intrinsische Motivation aus einer Verbindung von Selbstbestimmung und Kompetenzerleben entsteht und dies auch ein „freudiges Fluss erleben“ fördert, dann können Belohnungen veranlassen, dass zunächst unvertraute und als Überforderung empfundene Aufgaben überhaupt in Angriff genommen werden. Im Laufe der Ausführung kann sich dann ein Kompetenzerleben einstellen, das intrinsische Motivation fördert. Diese „verborgenen Gewinne unzureichender Belohnung“ sind das Gegenstück zu den „verborgenen Kosten der Belohnung“. Sie sind aber nicht symmetrisch. Die Arbeitsmoral wird viel leichter zerstört als aufgebaut. Deshalb ist es schwierig, nicht mehr als nötig zu tun, d.h. die erzeugte intrinsische Motivation durch Belohnung am falschen Platz nicht wieder zu untergraben. Dies erfordert eine „nicht alltägliche Erziehungskunst“ (Heckhausen 1989, S. 465).

Darüberhinaus können Geldbelohnungen die intrinsische Motivation fördern, wenn die Tätigkeit – etwa beim Glücksspiel oder an der Börse – innerlich, d.h. in ihrem Fluss, mit Geld zusammenhängt. Geld wirkt dann nicht mehr instrumentell für ein anderes Ziel, sondern dient einer unmittelbaren Bedürfnisbefriedigung.

## 5. Die Kunst, die „richtige“ Motivation zu erzeugen

Unternehmen müssen die Schwierigkeiten und Unwägbarkeiten bei der Erzeugung und Verdrängung der intrinsischen Motivation (Verdrängungseffekt) mit den einmüßigen zuverlässigen Wirkungen von Sanktionen (Preis-Effekt) aufwiegen, um zu geeigneten Massnahmen zu gelangen. Das nächste Kapitel wird zeigen, dass und warum es sich lohnt, sich dieser Mühe zu unterziehen. Die daran anschließenden Kapitel schildern den Stand des gegenwärtigen Wissens, wie „Managing Motivation“ theoretisch und praktisch funktionieren kann.

## 6. Literaturhinweise

Moderne Organisationsstrukturen, welche den Anforderungen der Wissensarbeit gerecht werden und das Zusammenspiel von implizitem und explizitem Wissen einbeziehen werden behandelt von

- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens, Frankfurt a.M. (Englische Originalausgabe: The Knowledge-Creating Company, New York/Oxford, 1995.)  
Osterloh, M./Frost, J. (1998): Prozessmanagement als Kernkompetenz, Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 2. Aufl., Wiesbaden.  
Osterloh, M./Wübker, S. (1999): Wettbewerbsfähiger durch Prozess- und Wissensmanagement, Mit Chancengleichheit auf Erfolgskurs, Wiesbaden.

Die Anwendung des ökonomischen Modells auf Bereiche ausserhalb der Wirtschaft, z.B. auf Politik, Recht, Familie, Kunst und Kriminalität werden dargestellt in

- Becker, G. (1982): Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens, Tübingen. (Englische Originalausgabe: The Economic Approach to Human Behavior, Chicago, 1976.)  
Frey, B. S. (1990): Ökonomie ist Sozialwissenschaft, Die Anwendung der Ökonomie auf neue Gebiete, München.

Zu den Ausdrucksformen der intrinsischen Motivation vgl.

- Csikszentmihalyi, M. (1993): Das Flow-Erlebnis, Jenseits von Angst und Langeweile: Im Tun aufgehen, 5. Aufl. (Englische Originalausgabe: Beyond Boredom and Anxiety, San Francisco, 1975.)

- Heckhausen, H. (1989): Motivation und Handeln, 2. Aufl., Berlin u.a.  
Kruglanski, A. W. (1975): The Endogenous-Exogenous Partition in Attribution Theory, in: Psychological Review 82, S. 387-406.

Die Hassliebe von Bergsteigern zu ihrem Hobby wird aus persönlicher Erfahrung lebendig geschildert von

- Loewenstein, G. (1999): Because It Is There: The Challenge of Mountaineering... for Utility Theory, in: Kyklos 52, S. 315 - 343.  
Oelz, O. (1999): Mit Eispickel und Steinhoskop, Zürich.

Das Verhältnis von moralischer Selbstverpflichtung und intrinsischer Motivation wird diskutiert in

- Kliemt, H. (1993): Ökonomische Analyse der Moral, in: Ramb/Tietzel (Hrsg.): Ökonomische Verhaltentheorie, München, S. 281-310.  
Osterloh, M./Lehr, A. (1994): Ökonomik oder Ethik als Grundlage der sozialen Ordnung?, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, S. 406.  
Baumann, M. (1996): Der Markt der Tugend, Tübingen.

Populärwissenschaftliche sozialpsychologische Darstellungen der „verborgenen Kosten der Belohnung“ finden sich bei

- Deci, E. L./Flaste, R. (1995): Why We Do What We Do: The Dynamics of Personal Autonomy, New York.  
Sprenger, R. K. (2000a): Mythos Motivation (Jubiläumsausgabe), Wege aus einer Sackgasse, Frankfurt a.M.  
Sprenger, R. K. (2000b): Das Prinzip Selbstverantwortung (Jubiläumsausgabe), Wege zur Motivation, Frankfurt a.M.  
Kohn, A. (1993): Punished by Reward: The Trouble With Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes, Boston.  
Kohn, A. (1994): Warum Incentive Systeme oft versagen, in: Harvard Business Manager 2, S. 15-23. (Englische Originalausgabe: Why Incentive Plans Cannot Work, in: Harvard Business Review 5, 1993, S. 54-63).

Der derzeitige Stand der wissenschaftlichen Auseinandersetzung um die „verborgenen Kosten der Belohnung“ ist dokumentiert in

- Deci, E. L./Koestner, R./Ryan, R. M. (1999): A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation, in: Psychological Bulletin 125 (3), S. 627-668.

In demselben Heft des *Psychological Bulletin* finden sich weitere Stellungnahmen zu diesem Aufsatz.

## Die Anwendung des Verdrängungseffekts in der Wirtschaft behandelt

Frey, B. S. (1997a): Markt und Motivation, Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-)Moral verdrängen, München.

Die Befunde zu psychologischen Verträgen und die Rolle von Fairness beim Arbeitsengagement aus freien Stücken werden in Kapitel 7 dieses Buches behandelt sowie von

- Schein, E. (1965): *Organization Psychology*. Englewood Cliffs, NJ.
- Rousseau, D. M. (1995): *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks, London/New Delhi.
- Rousseau, D. M./McLean Parks J. (1993): *The Contracts of Individuals and Organizations*, in: *Research in Organizational Behavior* 15, S. 1-43.
- Fehr, E./Gächter, S. (1998): *Reciprocity and economics: The economic implications of „Homo Reciprocans“*, in: *European Economic Review* 42, S. 845-859.
- Bierhoff, H. W./Hener, M. J. (1999): *Arbeitsengagement aus freien Stücken: Zur Rolle der Führung*, in: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): *Managementforschung 9. Führung – neu gesehen*, Berlin/New York, S. 55-87.

Zum Problem des „multiple tasking“ und den Schwierigkeiten der Leistungsmessung bei komplexen Aufgaben aus der Sicht der Organisationstheorie und der mikroökonomischen Theorie vgl.

- Pearce, J. L. (1987): *Why Merit Pay Doesn't Work: Implications From Organizational Theory*, in: Balkin, D. B./Gomez-Mejia, L. R. (Hrsg.): *New Perspectives on Compensation*, S. 169-178.
- Holmström, B./Milgrom, P. (1991): *Multi-Task Principal Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership and Job Design*, in: *Journal of Law, Economics and Organizations* 7, S. 24-52.
- Prendergast, C. (1999): *The Provision of Incentives in Firms*, in: *Journal of Economic Literature* 37, S. 7-63.

Zur Bedeutung der intrinsischen Motivation für Kreativität und Innovation aus psychologischer Sicht vgl.

- Amabile, T. (1996): *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Boulder, CO.
- Amabile, T. (1998): *How to Kill Creativity*, in: *Harvard Business Review*, September/October, S. 77-87.
- Schwartz, B. (1990): *The Creation and Destruction of Value*, in: *American Psychologist* 45, S. 7-15.
- Shapira, Z. (1976): *Expectancy Determinants of Intrinsically Motivated Behavior*, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 34, S. 1235-1244.