

1. In: Ernst Fehr und Gerdhard Schwarz (Hrsg.).  
Psychologische Grundlagen der Ökonomie. Weber  
Vernunft und Eigennutz hinaus. Zürich, 2002.  
Neue Zürcher Zeitung.

Bruno S. Frey

## Die Grenzen ökonomischer Anreize

Was Menschen motiviert

Die Menschen unterliegen zweierlei Arten von Motivation. Zum einen tun sie vieles, weil sie für ihr Tun in der einen oder anderen Form belohnt werden. Zum anderen unternehmen sie vieles aber einfach aus sich heraus; mit dieser «intrinsischen Motivation» muss sich die Ökonomie vermehrt befassen, wenn sie realitätsnäher werden will.

«Leistungswillige Mitarbeiter haben eine hohe Arbeitsmoral.» Für die meisten Menschen erscheint diese Aussage selbstverständlich. Diese Aussage kontrastiert aber mit einer zweiten: «Menschen arbeiten umso härter, je mehr sie dafür bezahlt werden.» Auch diese Aussage ist vernünftig. Sie entspricht dem traditionellen ökonomischen Denksatz. Der Mensch wird als eigennütziges Individuum gesehen, das stabile Wertvorstellungen hat und in erster Linie an Einkommen interessiert ist («homo oeconomicus»). Arbeitsmoral spielt in dieser Theorie keine bestimmende Rolle. Individuen reagieren systematisch auf von aussen gesetzte Anreize: Eine Preiserhöhung (im Vergleich mit anderen Preisen) vermindert die nachgefragte Menge und steigert die angebotene Menge. Dieser Preiseffekt gilt auch für Aktivitäten: Wenn Individuen für eine Tätigkeit mehr Geld bekommen, werden sie diese Aktivität auch vermehrt unternehmen. Dieses Menschenbild ist mit grossem Erfolg auf Bereiche ausserhalb der Wirtschaft angewandt worden. Es eignet sich vorzüglich, viele Phänomene in den Gebieten der Umwelt, der Politik («Public Choice»), des Rechts («Law and Economics»), des Sports, der Kriminalität und sogar der Familie und der Kunst zu erklären.

## Nicht wegen des Geldes allein ...

Seit einigen Jahren besinnt sich die Ökonomie aber wieder verstärkt auf ihre sozialwissenschaftlichen Wurzeln. Sie bemüht sich, ihr Menschenbild zu erweitern, indem sie Erkenntnisse aus der Sozialpsychologie und der Soziologie einbaut. Im Vordergrund steht dabei die Motivation für menschliches Handeln: Der Mensch tut vieles einfach aus sich selbst heraus (intrinsische Motivation); er handelt nicht nur, weil er dazu von aussen einen – oft monetären – Anreiz erhält (extrinsische Motivation).

Es lassen sich drei wichtige Ausformungen der intrinsischen Motivation unterscheiden:

Erstens kann eine Tätigkeit selbst Vergnügen bereiten, d. h. ein «freudiges Fluss-Erlebnis» ermöglichen. Beispiele sind Skilaufen, Musizieren oder das Lesen eines spannenden Romans.

Zweitens kann es um das Einhalten von Normen um ihrer selbst willen gehen. Es können dies ethische Normen sein, z. B. andern Personen nicht mutwillig zu schaden. In Organisationen sind darüber hinaus Fairness-Normen und Gruppenzugehörigkeits-Normen («Teamgeist») von besonderer Bedeutung.

Drittens kann es sich um das Erreichen eines selbst gesetzten Ziels handeln, auch wenn der Weg zum Ziel alles andere als lustvoll ist, z. B. das Erstellen einer Examensarbeit oder das Besteigen eines Berges.

## Der Verdrängungseffekt

Intrinsische und extrinsische Motivation lassen sich nicht einfach zusammenzählen. Sie sind unter bestimmten Bedingungen negativ miteinander verknüpft: Von aussen kommende Eingriffe können die intrinsische Motivation beeinträchtigen. 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. Die Eltern erreichen damit, dass das Kind fast nur noch gegen Geld Schularbeiten macht. Damit ist ein Verdrängungseffekt eingetreten. Im schlimmsten Fall stellt das Kind auch den Müll nur noch gegen Entgelt vor die Haustür.

Wo der Verdrängungseffekt spielt, unterdrückt oder eben verdrängt ein von aussen kommender (extrinsischer) Eingriff den intrinsischen Antrieb zur Ausübung einer Tätigkeit. Viele Beobachtungen deuten auf die Bedeutung des Verdrängungseffektes in Wirtschaft und Gesellschaft hin. Auch empirisch ist er gut gestützt: In sorgfältigen Laborexperimenten wurde der Verdrängungseffekt bestätigt. Felduntersuchungen zeigen das gleiche Bild, besonders, wenn eine Beziehung bisher auf freiwilliger Kooperation und gegenseitiger Rücksichtnahme gründete, nun aber durch Bezahlung zu einer geschäftlichen Beziehung wird.

Der Verdrängungseffekt wurde – um ein Beispiel zu nennen – für ein wichtiges Gegenwartsproblem nachgewiesen: die Schwierigkeit oder gar Unmöglichkeit, Standorte für gesamtgesellschaftlich vorreife, lokal aber unerwünschte Projekte zu finden. Dazu gehören etwa Sondermülldeponien, Überlandstrassen, Flughäfen oder Gefängnisse. Oft wird versucht, jene Gemeinden, die solche Projekte aufzunehmen bereit sind, mit Geldzahlungen für die entstehenden Nachteile zu kompensieren. Eine Untersuchung über das nukleare Endlager in der Gemeinde Wolfenschiessen hat jedoch ergeben, dass monetäre Kompensationen kontraproduktiv wirken. Als den betroffenen Bürgerinnen und Bürgern grosszügige Geldzahlungen für die Aufnahme des Endlagers geboten wurden, fiel die Akzeptanz von anfänglich 50,8 % (ohne Kompensation) auf 24,6 %. Das Geldangebot verdrängte offenbar den Bürgersinn der Betroffenen. Gemeint ist eine intrinsische Bereitschaft, zur Lösung von Problemen der Gesamtgemeinschaft freiwillig einen Beitrag zu leisten.

Der Verdrängungseffekt lässt sich auf den psychologischen Prozess der verminderten Selbstbestimmung zurückführen. Ein als kontrollierend empfundener Eingriff von aussen vermittelt ein Gefühl der Fremdsteuerung; die intrinsische Motivation wird verdrängt. Ein als informierend empfundener Eingriff verstärkt hingegen die erlebte Kompetenz und akzentuiert sogar die intrinsische Motivation. Je nachdem, welcher Aspekt im Vordergrund steht, wird die intrinsische oder die extrinsische Motivation in einem sich selbst verstärkenden Prozess gefördert. Der Verdrängungseffekt ist für die Ökonomie so zentral, weil

er dem Preiseffekt entgegenwirkt. In vielen Fällen wird deshalb die ursprünglich beabsichtigte Wirkung des Preiseffekts nicht erreicht. Ob im Einzelfall der Preis- oder Verdrängungseffekt überwiegt, hängt von verschiedenen Faktoren ab.

### Leistungslohne und ihre Tücken

Variable Leistungslohne (pay for performance) gelten seit geraumer Zeit als Kennzeichen eines fortschrittlichen Führungsinstrumentariums. Vor allem die Zuteilung von Boni oder Aktienoptionen wird vielerorts als Inbegriff einer leistungsfördernden Entlohnung angesehen. Diese Entwicklung bedeutet jedoch, dass Firmen, Behörden und andere Organisationen vermehrt auf extrinsische Motivatoren abstellen, anstatt auf die intrinsische Motivation der Angestellten zu vertrauen. Vor dem Hintergrund des Verdrängungseffektes scheint die Forcierung von variablen Leistungslohnen verfehlt. Unternehmen sind aus mehreren Gründen auf die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeiter angewiesen.

Unternehmen werden ins Leben gerufen, weil nicht alle Tätigkeiten auf befriedigende Weise als externe Dienstleistung auf dem Markt eingekauft werden können. Dazu gehören alle Tätigkeiten von Mitarbeitern, die Auswirkungen auf andere Mitarbeiter haben, ohne dass diese Effekte sich präzise zurechnen liessen. Beispiele sind der gute Ruf eines Unternehmens, seine besondere Unternehmenskultur und gute Beziehungen zu Kunden und Lieferanten. Nur an ihrem eigenen Vorteil interessierte Mitarbeiter tragen freiwillig nichts dazu bei. Sie verhalten sich als Trittbrettfahrer. Die firmenspezifischen Gemeingüter entstehen nur, wenn eine vorgesezte Person anordnen und überwachen kann. Bei den geschilderten, nicht greifbaren Ressourcen ist dies kaum möglich. Intrinsisch motivierte Mitarbeiter hingegen strengen sich in diesem Fall an, um einen Beitrag zu den Gemeingütern zu leisten.

Auch die Übertragung von nicht kodierbarem implizitem Wissen kann kaum durch Bezahlung oder Befehl erzwungen werden. Eine Firma ist deshalb zu grossen Teilen auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter angewiesen. Neues Wissen ist heute der wichtigste strategische Wettbewerbsvorteil, und deshalb wird die intrinsische Motivation

der Mitarbeitenden zu einer zentralen strategischen Ressource. Kreative, innovative Tätigkeiten beruhen weitgehend auf intrinsischer Motivation. Hingegen behindert extrinsische Motivation die Geschwindigkeit und die Intensität des Lernens. Die Lerngeschwindigkeit und das konzeptuelle Verständnis werden durch Überwachung verringert. Unter dem Druck einer ausgesetzten Belohnung werden weniger anspruchsvolle Niveaus der Lernleistung bevorzugt. Es wird flüchtiger gearbeitet. Intrinsische Motivation ist zwar wichtig, gleichwohl ist extrinsische Motivation unter bestimmten Bedingungen unabdingbar. Motivation ist kein Selbstzweck, sondern sollte den Zielen der Unternehmen dienen. Dies lässt sich oft einfacher durch extern gesetzte Anreize erreichen. Allerdings verzichtet man in diesem Fall darauf, das innere Feuer zu entfachen. Intrinsische Motivation kann auch unerwünschte Inhalte haben. Neid, Rachsucht und Geltungsdrang sind nicht weniger intrinsisch motiviert als Altruismus, Pflichtbewusstsein und Liebe. Extrinsische Motivation kann hingegen unerwünschte Emotionen disziplinieren. Dennoch bleibt die Quintessenz: Sowohl in Firmen wie auch in der Wirtschaft und Gesellschaft sollte eine geeignete intrinsische Motivation bewahrt und gefördert werden. Monetäre Anreize sind zur Zielerreichung nicht immer geeignet.

### Literatur

- Frey B. S.: Not Just for the Money. An Economic Theory of Personal Motivation. Cheltenham, Northampton 1997.  
Frey B. S. und Osterloh M. (Hrsg.): Successful Management by Motivation. Springer Verlag, Berlin-Heidelberg 2002.  
Fehr E. und Falk A.: Psychological Foundations of Incentives. Schumpeter Lecture der European Economic Association. Erscheint in: European Economic Review, Papers and Proceedings 2002 ([www.lew.unizh.ch/home/fehr/](http://www.lew.unizh.ch/home/fehr/)).