

Intrinsische Motivation

Kontraproduktive Wirkung des Motivators «Geld»

Bruno S. Frey/Reto Jegen

In welcher Form soll man freiwilligen Helfern eine Anerkennung für ihre Tätigkeit geben? Dieser Beitrag stellt eine aktuelle Diskussion in der ökonomischen Forschung vor, die eine besondere Relevanz für die Mitarbeiterführung in Verbänden und NPO hat: das vordergründige Paradox, dass unter gewissen Bedingungen der innere Antrieb einer Person, eine Tätigkeit auszuüben, durch die Einführung von zusätzlichen Entschädigungen vermindert oder zerstört werden kann.

Menschen reagieren systematisch auf Anreize in Form von Bezahlung oder Belohnung. Dieser Grundsatz – in allgemeinerer Form auch als Preiseffekt bekannt – gilt als Fundament der ökonomischen Theorie. Darauf aufbauende Modelle rationalen Handelns sind erfolgreich bei der Erklärung menschlichen Verhaltens sowohl auf Märkten als auch in anderen Umfeldern und Lebensbereichen.¹

Die Arbeitsmärkte der gesamten westlichen Welt zeigen über die letzten Jahre eine rasante Entwicklung hin zu vermehrter direkter Leistungsentlohnung. Die reale Wirtschaft scheint damit der klassischen ökonomischen Lehrmeinung immer besser gerecht zu werden. Sogar für traditionell bürokratische Organisationen wie die öffentliche Verwaltung wird im Rahmen der Diskussion um das New Public Management die Einführung von Leistungsstandards gefordert, deren Bereichen einen direkten Einfluss auf das Einkommen der Angestellten haben sollen. Im Gegenzug weist gerade in jüngster Zeit eine wachsende Anzahl von wissenschaftlichen Beiträgen in der Volks- und Betriebswirtschaftslehre auf die Gefahr der Übergeneralisierung des *pay-for-performance-Prinzips* hin. So betont die Prinzipal-Agenten-Theorie unter dem Begriff des *Multiple-Tasking-Problems* die Schwierigkeit,

für alle wichtigen Dimensionen einer Arbeitsleistung die richtigen vertraglichen Anreize zu setzen, was insbesondere zu einer Vernachlässigung schwer messbarer und damit nicht direkt bezahlter Aufgabengebiete führen kann.² Eine ähnliche Sicht vertritt die ökonomische Theorie der Firma, welche hervorhebt, dass Unternehmen als Organisationsform nur dann einer Marktorganisation überlegen sind, wenn individuelle Beiträge an eine Gruppenleistung nicht klar aufgeschlüsselt und honoriert werden können.³ Umgekehrt formuliert, kann unter gewissen Bedingungen die Einführung von marktähnlichen Leistungsprinzipien innerhalb einer Firma im Vergleich mit extern eingekauften Leistungen unterwandern.

In diesem Beitrag soll eine psychologische Auswirkung von so genannten extrinsischen (Leistungs-) Anreizen vorgestellt werden: die Möglichkeit einer direkt kontraproduktiven Wirkung direkter Anreize über die Verdrängung von intrinsischer Motivation (s. Abb. 1).

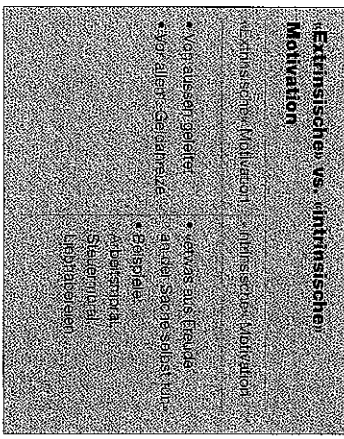


Abbildung 1: Was motiviert die Menschen?

Ohne die Annahme eines inneren oder verinnerlichten Antriebes der Individuen scheint es nur schwer möglich, verschiedene real beobachtbare Phänomene zu erklären; dazu gehören die weit verbreitete Bereitschaft zu Spenden und insbesondere der stetig wachsende Sektor der Freiwilligenarbeit. Gerade Verbände oder viele NPO könnten oft nicht existieren, wenn sie ihre Mitarbeitenden und Helfer zu Marktlöhnen entgelten müssten. Sie sind darauf angewiesen, dass die Beteiligten ihre Arbeit um der Sache (und ihrer selbst) willen tun, ohne ausschließlich über monetäre Belohnung motiviert zu werden. Die Bedeutung intrinsischer Motivation wird gerade auch für kreative Prozesse und Tätigkeiten immer wieder hervorgehoben.

Der hier diskutierte Verdrängungseffekt (Motivation Crowding Effect) – als Teil der umfassenderen *Motivation Crowding Theory* (MCT)⁴ – versucht nun, systematische Zusammenhänge zwischen den beiden Motivationsstypen zu etablieren. Wissenschaftsgeschichtlich kann der Verdrängungseffekt auf zwei unabhängige Vordäner zurückgeführt werden: Der sozialforscher Thimuss untersuchte Anfang der 1970er Jahre einen mit dem klassischen Preiseffekt nicht kompatiblen Rückgang bei Blutspendern im Zusammenhang mit der Bezahlung von Spendern.⁵ Als Erklärung spekulierte der Autor, dass eine Einführung von Geld etablierte soziale Werte unterwandern würde und damit die Entscheidung, Blut zu spenden, grundlegend veränderte. Die Idee wurde zu seiner Zeit zwar durchaus beachtet, in der ökonomischen Forschung aber nicht weiter aufgenommen. Eine zweite Linie findet sich in der sozialpsychologischen Forschung, insbesondere in den Arbeiten von Edward Deci von der Universität Rochester.⁶ Im Rahmen von unzähligen Experimenten konnte gezeigt werden, dass Testteilnehmer seltener in Tätigkeiten weniger nachgeben, wenn sie dafür bezahlt wurden. Das Phänomen wurde passend als «the Hidden Cost of Rewards» bezeichnet. Obwohl die wissenschaftliche Fundierung der Sozialpsychologie zu verdanken ist, findet sich die Essenz der psychologischen Forschung bereits in einer alten jüdischen Fabel.⁷

Der Verdrängungseffekt – wo und wann tritt er auf?

Die MCT verbindet die Erkenntnisse aus der Sozialpsychologie mit dem klassischen ökonomischen Preiseffekt. Abbildung 2 zeigt schematisch vereinfacht die Grundidee der Interaktion von intrinsischer und extrinsischer Motivation.

Die Limite S stellt die Arbeitsangebotskurve eines Individuums dar. An S lässt sich ablesen, für welches Entgelt welche Arbeitsleistung (z. B. gemessen in Stunden) angeboten wird. Gemäss dem klassischen ökonomischen Preiseffekt führt mehr Belohnung zu einer höheren Leistungsbereitschaft. So wie die Grafik gezeichnet ist, beginnt S nicht im Ursprung des Koordinatensystems, d.h. es wird – analog zu effektiven Beobachtungen in der realen Welt – unterstellt, dass die hier beschriebene Person bereit ist, eine gewisse Arbeitsleistung aus innerem Antrieb zu leisten, ohne eine Belohnung zu erhalten (Punkt A in der Grafik).

Sind Geldmehre und der innere, intrinsische Antrieb einfach addierbar,⁸ kann durch das Ausschütten des Entgelts (R) die Arbeitsleistung gesteigert werden (Punkt B mit der entsprechenden Leistung A). Aufgrund sozialpsychologischer Theorien muss aber vermutet werden, dass eine einfache additive Beziehung zwischen der Ausrichtung einer Bezahlung und der intrinsischen Motivation nicht für alle Fälle gelten kann. Unter gewissen Bedingungen wird beim Versuch, intrinsisch angetriebene MitarbeiterInnen oder HelferInnen mit zusätzlichen Geldzahlungen weiter zu motivieren, der wertvolle Eigenantrieb reduziert oder sogar ganz zerstört. Grafisch dargestellt bedeutet dies eine Verschiebung der Arbeitsangebotskurve von S nach S'. So wie die Figur gezeichnet ist, würde diese Person ohne inneren Antrieb für ein Entgelt von R nur noch die Leistung A' erbringen (Punkt C); die Person leistet mit Bezahlung weniger als ohne. Um das angepasste Leistungsniveau A' zu erreichen, musste nun ein weit höherer Betrag R' ausgerichtet werden (Punkt D).

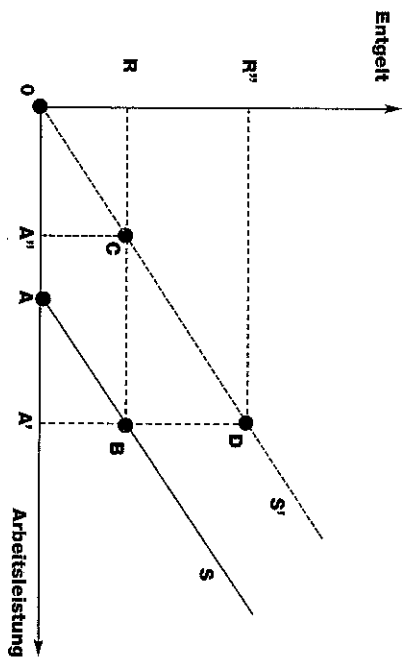


Abbildung 2. Zusammenhang zwischen Preis- und Verdängungseffekt.

Relevant für die praktische Mitarbeiterführung sind die zwei Hauptbedingungen, unter welchen vermehrt werden kann, dass eine Verdängung der intrinsischen Motivation auftritt wird:

- Der durch den externen Eingriff Betroffene muss ein signifikantes Ausmaß an intrinsischer Arbeitsmotivation besessen haben, die dann verdrängt werden kann. Aus diesem Grund tritt zum Beispiel für einfache Fließbandarbeit der Verdängungseffekt nicht ein, weil diese Tätigkeit ausschließlich wegen des Gelderwerbs ausgeübt wird. Für fast alle anderen Tätigkeiten ist jedoch ein bestimmtes Ausmaß an intrinsischer Motivation selbstverständlich.

- Die intrinsische Motivation wird nur dann durch externe Intervention unterwandert, wenn durch die Selbstbestimmung und die Selbstachtung eingeschränkt wird. Selbstbestimmung und Selbstachtung gehören zu den wichtigsten Gütern für die Menschen. Weil sie nicht leicht beobachtbar und messbar sind, werden sie von den Vorgesetzten aber nicht selten übersehen und gering geschätzt. Mitarbeitende reagieren jedoch stark und emotional, wenn diese Sphäre verletzt wird. Ein von aussen kommender Eingriff – sei es in Form einer monetären Entlohnung oder eines

Befehls – verdrängt dann die intrinsische Arbeitsmotivation, wenn er als kontrollierend empfunden wird, d.h. wenn Selbstbestimmung und Selbstachtung durch andere Personen bedroht werden.

Besonders die zweite hier aufgestellte Bedingung verdient weitere Aufmerksamkeit: Es soll an dieser Stelle betont werden, dass es nicht eine grundsätzliche Schwäche von marktwirtschaftlichen Elementen ist, welche die intrinsische Motivation verdrängen. Die MCT sieht auch die Möglichkeit vor, dass ein Eingriff von aussen den Eigenantrieb eines Individuums stärken kann, wenn dieser nicht kontrollierend, sondern vielmehr unterstützend wirkt. So kann eine Geldzahlung unter bestimmten Bedingungen auch signalisieren, dass eine Organisation einer Tätigkeit grosse Bedeutung zumisst, was wiederum die intrinsische Motivation des Ausführenden verstärkt. In Abbildung 2 würde damit die Linie S nach rechts verschoben, der Grad an intrinsischer Motivation und die erbrachte Leistung steigen klar über den Ausgangswert. Folglich dürfte es in der Praxis eine besondere Rolle spielen, wie eine Einführung von Leistungsanreizen kommuniziert wird. Ebenso kann vermutet werden, dass, wenn karitative

Organisationen freiwilligen Helfern neu kleine Beträge bezahlen, diese eher als Spesenentschädigung denn als Lohn deklariert werden sollten, um trotz Geldleistung weiterhin ein Bild des geschätzten Volontärs statt des schlecht bezahlten Angestellten zu vermitteln. Auch den Aspekt der direkten Mitarbeiterüberwachung sollte vermehrt Beachtung geschenkt werden. Eine Untersuchung von Bankema¹⁰ bei 116 mittelgrossen holländischen Firmen legt nahe, dass je persönlicher die Art der Überwachung der Manager durch die Vorstandsmitglieder ausgelegt ist, desto stärker wird dieser Akt als kontrollierend empfunden und die Arbeitsmoral untergraben; formellere Überwachungsprozeduren hingegen werden weniger als Eingriff in den persönlichen Entscheidungsraum wahrgenommen und führen zu mehr Arbeitsleistung.

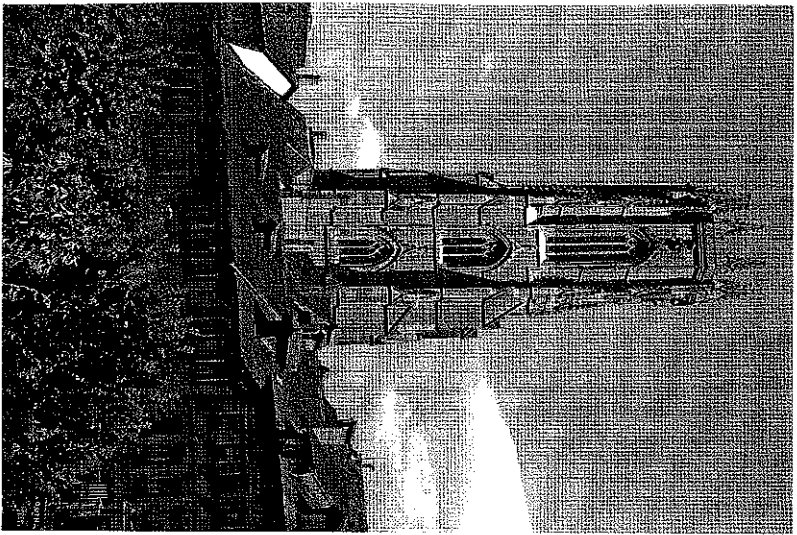
Empirische Bestätigung des Verdängungseffektes

Die von der MCT stipulierten Zusammenhänge sind nicht nur intuitiv ansprechend.¹¹ Wie das oben dargestellte Beispiel der holländischen Manager zeigt, entsprechen viele bereits existierende Studien den Vorhersagen der MCT. In jüngster Zeit wurden auch eine wachsende Zahl an ökonomischen Untersuchungen vorgelegt, die versuchen, die an der Theorie abgeleiteten Effekte, insbesondere den Verdängungseffekt, direkt zu testen. Inzwischen darf die MCT als empirisch gut gestützt bezeichnet werden.¹² Dabei können zwei Hauptrichtungen von Tests unterschieden werden:

- In sorgfältigen Laborexperimenten wurde der Verdängungseffekt bestätigt. Die meisten dieser Untersuchungen wurden von Psychologen durchgeführt. Die Anzahl an Untersuchungen ist teilweise unüberschaubar geworden. Eine sämtliche bisherigen psychologischen Studien zusammenfassende Meta-Analyse¹³ ist zu einem eindeutigen Ergebnis gekommen: Die vorliegende experimentelle Evidenz spricht eindeutig zugunsten des Verdängungseffektes. In neuerer Zeit wurden auch vermehrt im Rahmen der ökonomischen Forschung Laborexperimente unternommen, die einen Verdängungseffekt zeigen konnten.

- Felduntersuchungen bestätigen dieses Bild: Externe Eingriffe verdrängen die intrinsische Motivation, wenn sie als kontrollierend empfunden werden. Im Falle einer Bezahlung wird der Verdängungseffekt auch ausgelöst, wenn die Einführung einer Zahlung eine bisher auf gegenseitige Rücksichtnahme beruhende, zu einer mittels Geld abgewickelten Beziehung verändert.

Zu letzterer Gruppe gehört zum Beispiel eine Reihe von Feldexperimenten, welche die Ökonomen Uri Gneezy und Aldo Rustichini durchgeführt haben.¹⁴ deren Ergebnisse entsprechen dem in Abbildung 2 grafisch dargestellten Zusammenhang zwischen Bezahlung und Arbeitsleistung. 160 UniversitätsstudentInnen wurden engagiert, eine Art von Test zu lösen, bei welchem der Erfolg stark vom persönlichen Einsatzwillen abhängt. Die Studierenden wurden in vier Gruppen eingeteilt und jede und jeder erhielt vorab ein Fixum für die Teilnahme. Über diesen Betrag hinausgehend wurde in drei der vier Gruppen noch zusätzlich eine Belohnung pro richtig gelöste Teilaufgabe ausgeschrieben. Dabei zeigte sich, dass die Gruppe ohne zusätzliche Bezahlung im Durchschnitt besser abschnitt als die Gruppe mit einer geringen zusätzlichen Leistungsentschädigung, jedoch schlechter als die beiden Gruppen mit einer mittelhohen und einer grossen zusätzlichen Gewinnmöglichkeit pro gelöste Aufgabe. Für letztere beiden Gruppen existiert dementsprechend ein positiver Nettoeffekt aus Verdängungs- und Preisfaktoren für die Gruppe mit kleiner zusätzlicher Verdienstmöglichkeit hingegen überwiegt offensichtlich der kontrollierende Effekt direkter Leistungsbewertung den Anreizeffekt des möglichen Zusatzeinkommens. Ein direkterer Zusammenhang zwischen sozialen Werten und deren Unterwandern durch Bezahlung findet sich in einem zweiten Experiment mit 180 Oberstufenstudienten. Diese hatten im Rahmen einer jährlich stattfindenden Aktion die Aufgabe, bei Privathaushalten Spenden zu sammeln. Ein erstes Drittel wurde dafür nicht entlohnt, ein zweites Drittel erhielt 1 % der gesammelten Gelder als persönlicher Leistungsanreiz, weitere 60 Schüler 10%. Dabei wurde klar betont, dass die Spenden in vollem Umfang überwiesen wurden und die zusätzliche Entlohnung vollumfänglich von den



aus Verdrängungs- und Preisereffekt gefunden werden. Individuen ohne Bezahlung leisten durchschnittlich 14 Stunden pro Monat, das sind über zwei Stunden mehr als die Gruppe, die eine geringe Bezahlung erhält (11,7 Stunden), jedoch klar weniger als diejenigen Freiwilligen, die eine höhere Umrteilsentschädigung beziehen (durchschnittlich 21 Einsatzstunden). Mittels aufwändiger statistischer Verfahren, die für unterschiedliche Persönlichkeitscharakteristika kontrollieren, aber auch für divergierende Eigenschaften bei den Organisationen für die Freiwilligenarbeit geleistet wird, konnten die Ergebnisse der einfachen Mittelwertanalyse bestätigt werden.

Wünschenswert auf dem Gebiet der Arbeitsleistung wären weitere empirische Studien, auch ausserhalb des Bereiches freiwilliger oder ehrenamtlicher Tätigkeiten. Erstreht wird dieses Unterfangen insbesondere dadurch, dass bei regulär bezahlten Tätigkeiten die eigentliche Quelle der Motivation oft nur sehr schwer zu unterscheiden und noch schwieriger zu messen ist. Allerdings deutet verschiedene Umstandsevidenz darauf hin, dass der Verdrängungseffekt auch im Gebiet der regulär bezahlten Arbeit eine wesentliche Rolle spielen könnte. So konstatiert Bewley als Ergebnis einer sorgfältig durchgeführten Umfrage bei 334 Entscheidungsträgern im Personalbereich von amerikanischen Firmen, dass sich diese Praktiker der Fallen von Leistungslohnschemen durchaus bewusst sind, und dass Geld als alleiniger Motivator kaum genügen dürfte. Insbesondere können durch zu enge Leistungskopplung und Kontrolle die enorm wichtigen Faktoren Autonomie, Initiative und Innovativität eingeschränkt werden.¹⁵

Intrinsische Motivation und Leistungsanreize in Organisationen – ein Fazit

Zusammenfassend lassen sich die folgenden Gebiete hervorheben, bei welchen intrinsische Motivation in Organisationen eine wichtige Rolle spielen dürfte:

Gemeintlicher (Common Pool Resources):

Eine Firma kann als Organisation angesehen werden, die deshalb gegründet wurde, weil der Markt die entsprechende Tätigkeit gar nicht oder nur unzureichend erfüllt. Dazu gehören alle Tätigkeiten von Mitarbeitenden, die Auswirkungen auf andere Mitarbeitende haben, die also «externe Effekte» erzeugen. Die Firma lässt sich durch die Existenz von *Common Pool Resources* oder «Gemeingütern»¹⁶ kennzeichnen. Jeder einzelne Mitarbeitende benutzt die gemeinsame Ressource der Firma in Form des akkumulierten Wissens, der aufgebauten Beziehungen, aber auch materieller Güter. Wegen des ungenutzten Zugangs (*open access*) wird die Ressource aufgebraucht, denn es besteht – wenigstens zu einem guten Teil – Rivalität im Konsum. Eigenständige, nur an ihrem eigenen materiellen Vorteil interessierte Mitarbeitende würden diesen Ressourcenpool rasch verzehren und damit die Firma zerstören. Ein Zugriff auf die Gemeingüter der Firma kann nicht von oben oder aussen verhindert werden. Deshalb müssen die Mitarbeitenden einer Firma intrinsisch motiviert sein, das Gemeingut zu erhalten und vor allem auch weiter auszubauen (das in der Einleitung erwähnte Problem des so genannten *multiple tasking* ist damit verwandt). In einer einigermassen komplexen Unternehmung können die Verträge mit den Beschäftigten nie alle relevanten Aspekte erfassen. Ausserdem wissen die Vorgesetzten oft selbst nicht, welche Ziele sie den Untergebenen genau setzen müssen. Aus diesem Grund führen extensive Kontrollen oder Anreizkontrakte häufig zu unerwünschtem und für die Firma schädlichem Verhalten. Die Mitarbeitenden konzentrieren sich ausschliesslich auf die monetär belohnten Tätigkeiten, vernachlässigen hingegen diejenigen, für die sie kein monetäres Entgelt erhalten.

Für Verbände können ähnliche Zusammenhänge geltend gemacht werden, insofern es sich dabei ebenfalls um einen Zusammenschluss von Individuen oder von Einzelfirmen handelt, die gleichzeitig ein gemeinsames und ein individuelles Ziel verfolgen. Es existiert damit bei Verbänden oder NPO ein akutes «Trittbrettfahrer-Problem», weil diese eine Dienstleistung anbieten, von welchen oft auch jene profitieren können, die selbst nicht aktiv an der Bereitstellung dieser Dienstleistung beteiligt sind. Dass solche Institutionen überhaupt zustande kommen und über längere Zeit handlungsfähig bleiben, hängt oft sehr stark von einer intrinsischen Motivation der Mitglieder ab.

Übertragung impliziten Wissens:

Bestimmte und oft gerade die wichtigsten Teile des in einer Organisation vorkommendes Wissens lassen sich weder aufschreiben, noch in Symbolen ausdrücken. Die Organisation ist aber darauf angewiesen, dass diese Teile des Wissens an andere Mitarbeitende weitergegeben werden. Wenn verschiedene Mitarbeitende an dieser Übertragung beteiligt sind, lässt sich der Beitrag nicht einer einzelnen Person zurechnen, wodurch es zum «Trittbrettfahrer-Problem» kommt und die erforderliche Übertragung nicht zustande gebracht wird.¹⁷ Dazu ist eine mit den Zielen der Organisation kompatible intrinsische Motivation erforderlich.

Innovation:

Kreative Tätigkeiten beruhen weitgehend auf intrinsischer Motivation. Extrinsic motivierte Mitarbeitende tendieren hingegen dazu, stereotypisch zu wiederholen, was in der Gegenwart funktioniert.¹⁸ Auch Lernprozesse und konzeptuelles Verständnis werden durch intrinsische Motivation gefördert. Extrinsic motivierte Mitarbeitende, die ja nicht an der Sache selbst interessiert sind, neigen hingegen zu einer oberflächlichen, nur auf unmittelbare äussere Wirkung abgestellte Arbeitsweise.²⁰

Ausblick: Der Verdrängungseffekt bei politischen und sozialen Normen und der Motivations-Transfereffekt

Der Verdrängungseffekt beruht in vielen Fällen darauf, dass verinnerlichte Normen, eine Aufgabe zu erfüllen, durch eine explizite vertragliche Vereinbarung ergänzt werden, worauf die Normen in ihrer ursprünglichen Funktion überflüssig sind und abgebaut werden (auch, weil die von aussen eingehende vertragliche Vereinbarung ein Signal ist, dass der freiwilligen Normeinhaltung alleine nicht vertraut wird).

Ein schönes Beispiel dafür findet sich in einer weiteren Feldstudie von Gneezy und Rustichini.²¹ In einem Kindergarten wurden oft Kinder zu spät von ihren Eltern abgeholt, was die Betreuer zwang, länger dort zu bleiben. Um dem entgegen zu wirken, führte die Leitung eine Busse für das verspätete

Experimentatoren übernommen wird. Entgegen der Anreizidee durch leistungsgebundene Bezahlung schmiedet die ausschliesslich intrinsisch motivierte Kontrollgruppe am besten ab. Der Preisereffekt spielt, d. h. die Teilnehmer, die eine höhere Provision erhalten, schneiden systematisch besser ab, als diejenigen mit tieferer Provision, jedoch genügt dies im hier untersuchten Fall nicht, um einen mit der Bezahlung einhergehenden Verlust von innerem Antrieb wegzumachen.

Mit Daten aus der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung haben Frey und Götte²² den Zusammenhang zwischen Entschädigungen bei prinzipiell ehrenamtlichen Tätigkeiten und der geleisteten Arbeitszeit untersucht. Anhand einer reinen Mittelwertanalyse kann in diesen Daten das erwartete Zusammenspiel

«symbolische oder institutionelle Brücken», die zwischen zwei Bereichen bestehen.

Der Transfereffekt ist schwer mit harter empirischer Evidenz zu unterlegen.²⁶ Ein intuitiv einleuchtendes Beispiel jedoch ist ein Kind, das irgendwann zum ersten Mal für das Rasenmähen im elterlichen Garten bezahlt wird. Ein normaler Verdängungseffekt würde beobachtet werden, wenn dieses Kind ab sofort nicht mehr bereit ist, den Garten freiwillig und unentgeltlich zu mähen, obwohl es dies vorher in einem spielerischen Sinn gerne getan hat; ein MTE liegt dann vor, wenn nun auch Forderungen für andere Arten der Mithilfe im Haushalt gestellt werden.

Ungenügende Operationalisierbarkeit für eine wissenschaftlich schlüssige empirische Überprüfung bedeutet allerdings keineswegs, dass ein Effekt nicht wichtig ist. Wie das Beispiel des geplanten Brdlagers in Wolfenschiessen illustriert, muss vermutet werden, dass der MTE weit grössere Probleme mit sich bringt als der reine Verdängungseffekt. Während bei letzterem verlorene intrinsische Motivation durch die direkten extrinsischen Anreize oft vollständig wett gemacht wird, postuliert der MTE, dass negative Auswirkungen auch in Gebieten auftreten, auf welche gar kein externer Anreiz gesetzt wurde – und damit von Beginn weg auch keine kompensierende Wirkung durch externe Motivatoren erwartet werden kann. Die kontraproduktive Wirkung von zur Leistungssteigerung geplanten, aber als kontrollierend empfundenen, externen Anreizen würde dementsprechend vor allem «versteckt» auftreten.

Schlussfolgerungen

Intrinsische Motivation ist ein schwer fassbares Konzept. Die grosse Zahl der dargestellten Fälle und Studien zeigen jedoch, dass sie in vielen Bereichen unserer Gesellschaft eine entscheidende und besonders weitwollende Rolle spielt. Allerdings muss dazu Sorge getragen werden, wie die Verdängungstheorie zeigt, können unüberlegte Eingriffe die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden zerstören. Insbesondere ist davon abzuraten, dass in einem Bereich, der wesentlich auf Freiwilligkeit beruht, ohne weiteres ein monetäres Entgelt eingeführt wird. Die von den Beteiligten aus innerem Antrieb geleistete Arbeit wird dadurch herabgewe-

tet; es zählt dann nur mehr, was mit Geld honoriert wird. Geldzahlungen sind im Freiwilligenbereich durchaus möglich. Es muss aber sehr darauf geachtet werden, dass sie als «unterstützende» wahrgenommen werden. Die Beteiligten müssen die geldlichen Zuwendungen als Anzeichen dafür ansehen, dass ihre freiwillig geleistete Arbeit auch entsprechend geschätzt wird.

Fussnoten

¹ vgl. Becker, G. S., *The Economic Approach to Human Behavior*, Chicago: Chicago University Press, 1976; Kirchgässner, G., *Homo Oeconomicus*, Tübingen: Mohr Siebeck, 1991; Frey, B. S., *Economics as a Science of Human Behavior*, 2., erweit. Aufl., Boston Dordrecht London: Kluwer Academic Publishers, 1999.

² vgl. Gibbons, R., «Incentives in Organizations», in: *Journal of Economic Perspectives* (Nr. 12/1998), S. 115–132; oder Pendergast, C., «The Provision of Incentives in Firms», in: *Journal of Economic Literature*, (Nr. 37/1999), S. 7–63.

³ Für eine Diskussion und weitere Literaturangaben, vgl. Osterloh, M./Frey, B. S./Frost, J., «Was kann das Unternehmen besser als der Markt?», in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, (Nr. 69/1999), S. 1245–1262; Osterloh, M./Frey, B. S., *Managing Motivation: Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können*, Wiesbaden: Gabler, 2000.

⁴ Siehe Frey, B. S., *Not Just for The Money: An Economic Theory of Personal Motivation*, Cheltenham, UK and Brookfield, USA: Edward Elgar, 1997.

⁵ vgl. Titmuss, R. M., *The Gift Relationship*, London: Allen and Unwin, 1970.

⁶ vgl. Deci, E. L., «Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivations», in: *Journal of Personality and Social Psychology*, (Nr. 18/1977), S. 105–115; Deci, E. L./Ryan, R. M., *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York: Plenum Press, 1985; Deci, E. L./Flaste, R., *Why We Do What We Do. The Dynamics of Personal Autonomy*, New York: Putnam, 1995.

⁷ vgl. Deci/Flaste, *Why We Do What We Do*, 1995, S. 26.

⁸ Diese Annahme der Addierbarkeit wird – sofern dort intrinsische Formen der Motivation überhaupt berücksichtigt werden – in den weiter oben genannten Prinzipal-Agenten-Theorien getroffen; für eine Besprechung und Kritik siehe Gibbons «Incentives in Organizations», 1998.

⁹ Zu den möglichen Signalwirkungen von externen Eingriffen auf die intrinsische Motivation, vgl. Benabou, R./Tirole, J., «Self-Confidence and Social Interactions», in: *National Bureau of Economic Research Working Paper W7585*, 2000.

¹⁰ Barkema, H. G., «Do Job Executives Work Harder When they are Monitored?», in: *Kyklos*, (Nr. 48/1995), S. 19–42.

¹¹ Wie dies der renommierte Ökonom Canice Prasad formuliert, welcher aus der damaligen Perspektive teilweise zu recht noch die fehlende empirische Bestätigung eines möglichen Verdängungseffektes bemängelte («The Provision of Incentives in Firms», 1999, S. 18).

¹² Für eine breitere Übersicht mit ausführlicheren Erklärungen zu den verschiedenen empirischen Tests, vgl. Frey, B. S./Jegen, R., «Motivation Crowding Theory: A Survey of Empirical Evidence», in: *Journal of Economic Surveys*, (Nr. 15/2001), S. 598–611.

¹³ vgl. Deci, E. L./Koestner, R./Ryan, R. M., «A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation», in: *Psychological Bulletin*, (Nr. 125/1999), S. 627–668.

¹⁴ Gneezy, U./Rustichini, A., «Pay Enough or Don't Pay At All», in: *Quarterly Journal of Economics*, (Nr. 115/2000), S. 791–810.

¹⁵ Frey, B. S./Götte, L., «Does Pay Motivate Volunteers?», in: Mimeo, Institut für Empirische Wirtschaftswissenschaften, Universität Zürich, 2002.

¹⁶ vgl. Bewley, T. F., «A Depressed Labor Market as Explained by Participants», in: *American Economic Review*, (Nr. 85/1995), S. 252.

¹⁷ vgl. Thompson, J. D., *Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory*, New York: McGraw Hill, 1967; Frese, Erich, *Grundlagen der Organisation*, 7. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1998.

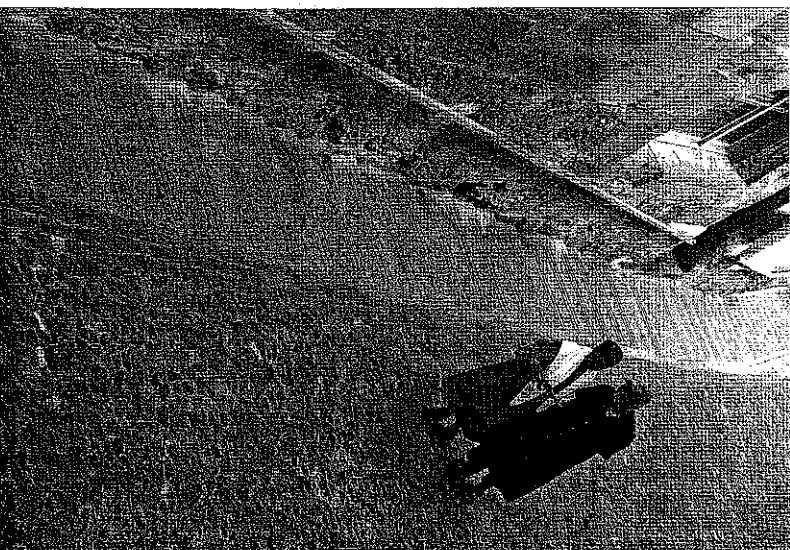
¹⁸ vgl. Osterloh, M./Frey, B. S., «Motivation, Knowledge Transfer and Organizational Forms», in: *Organization Science*, (Nr. 11/2000), S. 538–550; Osterloh, M./Wübker, S., *Wettbewerbsfähiger durch Prozess- und Wissensmanagement*, Wiesbaden: Gabler, 1999.

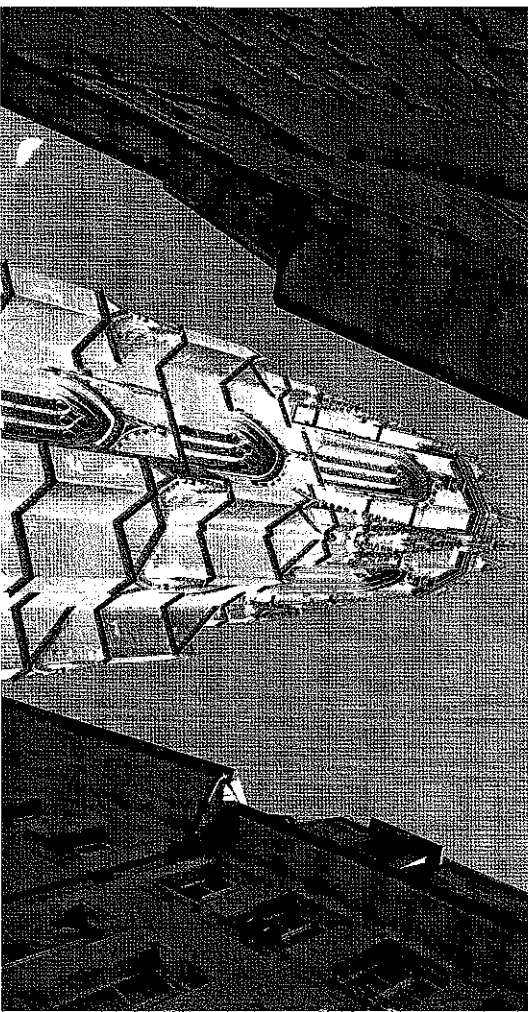
¹⁹ vgl. die psychologische Forschung bei Amabile, T., *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*, Boulder CO: Westview Press, 1996; Amabile, T., «How to Kill Creativity», in: *Harvard Business Review* (1998), S. 77–87; oder Schwartz, B., «The Creation and Destruction of Value», in: *American Psychologist* 45, 1990, S. 7–15.

²⁰ vgl. Deci, E. L./Flaste, R., *Why We Do What We Do*, 1995.

²¹ Gneezy, U./Rustichini, A., «A Fine is a Price», in: *Journal of Legal Studies*, (Nr. 29/2000), S. 1–18.

²² Siehe Frey, B. S., «A Constitution for Knaves Crowds Out Civic Virtues», in: *Economic Journal*, (Nr. 107/1997), S. 1043–1053; Pommehne, W. W./Frey, B. S., «The Effects of Tax Administration on





Literaturverzeichnis

Adams S. J., «Towards an Understanding of Inequity», in: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, (Nr. 67/1963), S. 422-436.

Anderson, J. R., «A Spreading Activation Theory of Memory», in: *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, (Nr. 22/1983), S. 261-295.

Collins, A. M./Loftus, E. F., «A Spreading-Activation Theory of Semantic Processing», in: *Psychological Review*, (Nr. 82/1975), S. 407-428.

Festinger, L., *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford: Stanford University Press, 1957.

Heider, F., *Psychology of Interpersonal Relations*, New York: Wiley, 1958.

Sugden, R., «Spontaneous Order», in: *Journal of Economic Perspectives*, (Nr. 3/1989), S. 85-98.

Thaler, R. H., «Toward a Positive Theory of Consumer Choice», in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, (Nr. 1/1980), S. 39-60.

Williamson, O. E., «Calculativeness, Trust and Economic Organization. Organizational Behavior and Industrial Relations», in: *Journal of Law and Economics*, (Nr. 36/1993), S. 453-486.

Die Autoren



Bruno S. Frey / bsfrey@iew.unizh.ch
 Professor Bruno S. Frey, Studium der Nationalökonomie an den Universitäten Basel und Cambridge, England (lic. rer. pol. 1964; Dr. rer. pol. 1965). Nach zweijährigem Aufenthalt in den Vereinigten Staaten Habilitation 1969 in Basel. Seit 1970 a.o. Professor an der Universität Basel. 1970 bis 1977 ordentlicher Professor an der Universität Konstanz. Seit 1977 an der Universität Zürich. De honoris causa der Universität St. Gallen, 1998; Dr. honoris causa der Universität Göteborg, 1998. Redaktor der wissenschaftlichen Zeitschrift *Kyklos* seit 1969.



Reto Jegen / jegen@iew.unizh.ch
 Reto Jegen, Studium der Englischen Sprache- und Literaturwissenschaft und der Ökonomie an der Universität Zürich (lic. phil. 2001). Ab 1998 Assistent bei Professor Bruno S. Frey am Institut für Empirische Wirtschaftsforschung. Seit 2001 Lehrauftrag an der Universität Zürich.

Tax Morale, in: *Unpublished manuscript, Department of Economics*, University of the Saar, 1993; Pommerhne, W. W./Weck-Hannemann, H., «Tax Rates, Tax Administration and Income Tax Evasion in Switzerland», in: *Public Choice*, (Nr. 88/1996), S. 161-170.

²³ Frey, B. S./Oberholzer-Gee, F. «The Cost of Price Incentives: An Empirical Analysis of Motivation Crowding-Out», in: *American Economic Review*, (Nr. 87/1997), S. 746-755.

²⁴ Frey, B. S./Oberholzer-Gee, F./Eichenberger, R., «The Old Lady Visits Your Backyard: A Tale of Morals and Markets», in: *Journal of Political Economy*, (Nr. 104/1996), S. 1297-1313.

²⁵ Eine Darstellung einiger weniger Studien, die mit dem MTE kohärente Ergebnisse liefern, findet sich in Frey, B. S./Jegen, R., «Motivational Interactions: Effects on Behaviour», in: *Annales d'Economie et de Statistique*, (Nr. 63-64/2001), S. 131-153.