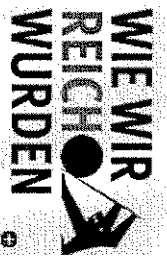


Frankfurter Allgemeine Zeitung

Aktuell Wirtschaft Wie wir reich wurden

Motivation

Was treibt Menschen an?



19. Februar 2010 Viele Leute sind überzeugt: "Wer besser bezahlt wird, arbeitet besser." Dieser Vorstellung entsprechend gelten Leistungslohn seit langem als Kennzeichen fortschrittlicher Organisation. Die Entlohnung soll möglichst eng mit der individuellen Leistung eines Arbeitnehmers verknüpft sein. Ein Unternehmen, das seinen Mitarbeitenden fixe Löhne zahlt, wird als hinterwäldlerisch angesehen.

Insbesondere die Zuteilung von Aktienoptionen oder Boni wird vielerorts als Inbegriff einer leistungsfördernden Entlohnung angesehen. Neuerdings werden Leistungslohn auch für staatliche Behörden und für Universitäten vorgeschlagen und bereits angewandt.

Diese Vorstellung entspricht der traditionellen ökonomischen Denkweise: Der Mensch wird als eigennütziges Wesen angesehen, das in erster Linie an seinem Einkommen interessiert ist. Wer für seine Tätigkeit mehr Geld erhält, leistet auch mehr. Seit einigen Jahren bemüht sich die moderne Ökonomie, Erkenntnisse der Psychologie und Soziologie zu berücksichtigen, um das menschliche Verhalten besser zu verstehen.

Sicherlich arbeiten Menschen, um Geld zu verdienen. Auch Status ist wichtig: Jeder möchte von anderen anerkannt und bewundert werden. Diese von außen gespeiste extrinsische Motivation erklärt aber nur einen Teil der menschlichen Handlungen. Ebenso wichtig ist das "innere Feuer", sich für eine Tätigkeit zu begeistern.

Firmen sind auf die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeiter angewiesen

Zum Thema

Serie: Wie wir reich wurden
Wahre Motivation kommt von innen
Erklär mir die Welt (101):
Warum brauchen wir Belohnungen, um uns anzustrengen?

Diese intrinsische Motivation geht auf zweierlei Ursachen zurück: Erstens, eine Tätigkeit auszuüben kann Vergnügen bereiten. Beispiele sind das Lösen kniffliger Probleme oder die Ausübung eines Hobbys. Zweitens kann eine Tätigkeit unternommen werden, weil bestimmte Normen internalisiert worden sind. Sie werden nicht mehr als Zwang angesehen, sondern freiwillig befolgt, selbst wenn niemand die Ausübung überwacht. Viele Leute entsorgen etwa den Müll an den dafür vorgesehenen Orten und hätten ein schlechtes Gewissen, wenn sie ihn einfach auf die Straße werfen würden.

Intrinsische und extrinsische Motivation hängen voneinander ab. Monetäre Anreize, wie Leistungslohn, beeinträchtigen unter mancherlei Bedingungen die intrinsische Motivation. Ein Beispiel sind die (untergegangenen) kommunistischen Planwirtschaften, in denen versucht wurde, wirtschaftliche Entwicklung und Innovation durch Anordnung zu

erreichen. Lenin hat dieses Vorgehen mit dem Ausspruch gerechtfertigt: "Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser."

Dieser Versuch ist kläglich gescheitert, weil den Menschen die Eigeninitiative und intrinsische Motivation damit ausgetrieben wurde. Wie die Ereignisse in den ehemaligen kommunistischen Ländern zeigen, ist es schwierig, die intrinsische Motivation wieder aufzubauen.

Problematisch wird es, wenn eine Beziehung bisher auf freiwilliger Kooperation beruhte, nun aber wegen der Bezahlung zu einer geschäftlichen Beziehung wird. Ein Beispiel ist eine Mitarbeiterin, die bei einer dringenden Angelegenheit dazu bereit war, Überstunden zu leisten, weil sie gerne gute Arbeit leistet. Sie wird dies auch in Zukunft tun, wenn ihr Vorgesetzter seine Anerkennung etwa mit einem Blumenstrauß ausdrückt. Wird die Zusatzarbeit hingegen einfach mit Geld abgegolten, wird sie zu einer rein geschäftlichen Angelegenheit degradiert. Die Mitarbeiterin wird in Zukunft nur zu zusätzlicher Arbeit bereit sein, wenn sie dafür bezahlt wird.

Ideen lassen sich nicht anordnen

Vor diesem Hintergrund erscheint das Fordern von Leistungslohn unangemessen. Firmen sind aus vielen Gründen auf die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeiter angewiesen. Unternehmen werden ja gerade deshalb gegründet, weil manche Aktivitäten nicht als externe Dienstleistungen auf dem Markt eingekauft werden können. Dazu gehören Tätigkeiten von Mitarbeitern, die Auswirkungen auf ihre Kollegen haben, ohne dass sich diese Effekte präzise zurechnen lassen. Beispiele sind die Aufrechterhaltung des guten Rufes der Firma oder befriedigende Beziehungen zu Kunden und Lieferanten.

Diese firmenspezifischen Gemeingüter entstehen bei extrinsisch motivierten Beschäftigten nur, wenn dies von einer übergeordneten Person angeordnet und überwacht werden kann, was aber in aller Regel unmöglich ist. Intrinsisch motivierte Mitarbeiter strengen sich hingegen an, einen Beitrag zum Gemeingut zu leisten.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass intrinsische Motivation sich nicht direkt steuern lässt. Es können jedoch Bedingungen dafür geschaffen werden, dass sich eine hohe intrinsische Motivation bei den Mitarbeitern entwickelt und bewahrt wird. Selbständige Arbeitsaufstellung sollte gefördert und Möglichkeiten zur Mitsprache bei der Arbeitsgestaltung eröffnet werden.

Kreative und innovative Tätigkeiten beruhen weitgehend auf intrinsischer Motivation. Extrinsisch motivierte Mitarbeiter lernen langsamer und weniger intensiv. Der Druck einer monetären Belohnung und damit Kontrolle von oben führt zu weniger anspruchsvollen Lernleistungen, und es wird flüchtiger gearbeitet - eben nur so viel, wie vom Vorgesetzten kontrolliert werden kann. Wirklich kreative und neue Ideen lassen sich nicht anordnen, sondern müssen von Personen kommen, die von der Sache selbst begeistert sind.

Lenins Aussage sollte umgekehrt werden

Aus diesem Grund ist eine Leistungsentlohnung außerhalb von gewinnorientierten Unternehmen oft verfehlt. Da die Leistungen von öffentlichen Verwaltungen nur

unzureichend gemessen werden können, werden sich die Beschäftigten in diesem Bereich nur darum bemühen, in Bezug auf die gemessene Leistung gut abzuschneiden - dafür aber alles andere zu vernachlässigen. Ein Beamter wird seine Arbeit nur noch "nach Vorschrift" verrichten, ansonsten aber die Bedürfnisse der Bürger geringschätzen. Er wird nichts tun, was ihm nicht vorgeschrieben ist.

Gegenwärtig werden von manchen Stellen Leistungslohne an Universitäten als Mittel zur Steigerung der wissenschaftlichen Produktivität propagiert. Da die akademische Leistung anhand von Publikationen gemessen wird, wird zwar die Zahl der Publikationen steigen, es ist jedoch zu erwarten, dass deren Qualität abnehmen wird. Jede Wissenschaftlerin wird sich bemühen, eine Idee auf so viele verschiedene Zeitschriftenartikel wie möglich zu verteilen, und wird nur Forschungsprojekte in Angriff nehmen, deren Erfolg möglichst schon feststeht.

Wer wirklich originale Forschung unternimmt, die sich nicht unmittelbar in Publikationen niederschlägt, erleidet demgegenüber einen Einkommens- und Prestigeverlust - denn Forschung wird ja nun mit Publikationsoutput gleichgesetzt. Es ist höchst zweifelhaft, ob mit diesen Methoden die Wissenschaft verbessert wird. Besser wäre sicherlich, mit sorgfältiger Auswahl intrinsisch motivierte Personen für die Forschung zu gewinnen und diese dann ohne Publikationsdruck arbeiten zu lassen.

Allgemein gilt: Lenins Aussage "Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser" sollte umgekehrt werden. Kontrolle ist manchmal notwendig, Vertrauen ist besser. Nur dann können Wirtschaft und Gesellschaft florieren.

Der Autor ist Professor an der Universität Zürich und Leiter des Center for Research in Economics, Management and the Arts.

Text: F.A.S.

FAZ: Frankfurter Allgemeine Zeitung (Frankfurt, 2010).
Alle Rechte vorbehalten.
Veröffentlichungs- und Nutzungsrechte vorbehalten

FAZ: Datenbank FRANK FRANK 2010 - 1143
DRUCK RECHNUNG ABSTIMMEN, BIS WWW.FAZ.NET