Motivation – der zwiespältige Produktionsfaktor

Hohe Bedeutung der Mitarbeiteridentifikation mit dem Unternehmen

Von Bruno S. Frey und Margit Osterloh

Manager haben ein gespaltenes Verhältnis zur Motivation. Auf der einen Seite werden schmerzhafte Restrukturierungen, Zusammenschlüsse und Entlassungen im «Bombenwurf-Verfahren» durchgeführt, und der Shareholder value wird als wichtigste Bezugsgrösse für das unternehmerische Handeln genommen. Auf der anderen Seite wird immer wieder die Bedeutung der Identifikation der Beschäftigten mit der Arbeitsaufgabe und dem Unternehmen hervorgehoben.

Werden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch von aussen festgelegte Belohnungen und Zwänge *(extrinsische Motivation)* oder durch die innere Befriedigung in der Arbeit *(intrinsische Motivation)* zu einer hohen Leistung für die Firma veranlasst? Der Konflikt zwischen den beiden Richtungen wird geradezu dramatisch, wenn man neuere sozialpsychologische Befunde ernst nimmt. Danach zerstört eine extrinsische Motivierung sogar die intrinsische Motivation *(Verdrängungseffekt)*. Eltern kennen diese Wirkung. Wenn sie ihre Kinder für die Erledigung von Hausarbeiten mit Geld entlohnen, erreichen sie dadurch häufig, dass die Kinder nur noch gegen Geld im Hause behilflich sind. Was ist geschehen?

Belohnung kann Leistung schwächen

Der Verdrängungseffekt ist in der Sozialpsychologie unter den Begriffen «verborgene Kosten der Belohnung» oder «Korrumpierungseffekt der extrinsischen Motivation» bekannt. 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. Er lässt sich mit vier einander ergänzenden *Teileffekten erklären:*

1. *Verminderte Selbstbestimmung:* Diese Erklärung gründet auf der Theorie der internalen/externalen Kontrollüberzeugung. Die Reaktion auf ein Ereignis ist davon abhängig, ob das erwartete Ergebnis als durch das eigene Verhalten (internale Kontrollüberzeugung) oder als von Kräften ausserhalb der eigenen Person (externale Kontrollüberzeugung) bestimmt erlebt wird. Diese Kausalitätszuschreibung ist durch die Art der Belohnung veränderbar: 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 internale Kontrollüberzeugung. Je nachdem, welcher Aspekt im Vordergrund steht, wird die intrinsische oder die extrinsische Motivation in einem sich selbst verstärkenden Prozess gefördert.
2. *Würdigung der Beweggründe:* Wird eine aus intrinsischer Motivation gespeiste Interaktion extrinsisch belohnt, wird ein impliziter Vertrag verletzt, der auf gegenseitiger Wertschätzung des Engagements beruht. Umgekehrt verursacht die Würdigung der Beweggründe eine grössere Leistungsbereitschaft bzw. eine geringere Neigung zu Drückebergerei. Wollten Gäste etwa versuchen, bei einer Einladung den Gastgebern Geld als Geschenk zu überreichen, würde den Gastgebern die Möglichkeit entzogen, ihr Interesse und ihre Freude an der Einladung zu zeigen. Ihre Ausdrucksmöglichkeiten würden verringert. Hingegen ruft die Bezahlung eines Essens im Restaurant einen solchen Effekt nicht hervor.
3. *Fairness:* Individuen beurteilen Anreize und deren Veränderung nicht absolut, sondern in Abhängigkeit von möglichen Referenzgrössen. Ist eine Lohnerhöhung kleiner als erwartet, sinkt die intrinsische Motivation in dem Masse, wie das Individuum diese als unfair im Vergleich zu Lohnveränderungen von Kolleginnen und Kollegen wahrnimmt. Lassen sich hingegen externe Gründe finden, die für eine unterdurchschnittliche Lohnerhöhung aller verantwortlich sind (etwa die Wirtschaftslage), wird die intrinsische Motivation nicht tangiert.
4. *Spillover-Effekt:* Der Spillover-Effekt knüpft an die Erfahrung vieler Eltern an, dass wiederholt gewährte Belohnungen in einem Bereich (Schulaufgaben) sich auf die Freiwilligkeit der Leistung in anderen Bereichen (Mithilfe im Haushalt) auswirken. So führt eine Zerstörung der Steuermoral dazu, dass vermehrt auch andere Gesetze verletzt werden. Bei Versuchen, Insassen von Altersheimen mittels Gutscheinen zur Übernahme von Aufgaben zu bewegen, zeigte sich, dass die Insassen bald nur noch gegen Gutscheine bereit waren, *irgend* etwas zu tun. Die angestrebte Aktivierung erwies sich als Fehlschlag.

Das Preissystem als Verstärker

Werden engagierte Unternehmerinnen oder Manager, begeisterte Verkäuferinnen oder Medaillengewinner, Wissenschafterinnen 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 das Gefühl der Kompetenz und Selbstkontrolle. Dieser Effekt wurde schon früh von Schumpeter betont: Das Preissystem kann die intrinsische Motivation verstärken. In Planwirtschaften oder in der öffentlichen Verwaltung fehlt dieser positive Effekt. Befehle verdrängen die intrinsische Motivation stärker als das Preissystem, weil dabei keine Rücksicht auf die Beweggründe des Befehlsempfängers genommen wird. Das Preissystem lässt immerhin eine Wahl, ob man auf das Entgelt Wert legt oder nicht. Eine Folge davon ist, dass reine Befehls- und Planwirtschaften in der Regel zu einer kollektiven Lethargie führen.

Motivation ist kein Selbstzweck, sondern sollte den Zielen der Unternehmen dienen. In Unternehmen geht es nicht um die Erzeugung *irgendeiner* intrinsischen Motivation, etwa zum Sammeln von Bierdeckeln oder zum Bergsteigen. Vielmehr geht es darum, die Beschäftigten zu einer *koordinierten Leistung* zu veranlassen. Die entscheidende Aufgabe besteht also darin, die *inhaltlich geeignete* Motivation zu erzeugen und zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abzustimmen. Gelingt dies nicht, tritt auch der Verdrängungseffekt nicht ein. Allerdings muss dann auf die Vorteile intrinsischer Motivation verzichtet werden. Nur wenn vorher schon eine hohe intrinsische Motivation in Richtung der Unternehmensziele bestanden hat, wirken sich die Auswirkungen externer Eingriffe negativ aus. Die Pflege der Mitarbeiter verlangt, eine Reihe von Gesichtspunkten abzuwägen.

Die anspruchsvolle Kunst der Motivation

Der nächste Steilpass kann die Begeisterungsfähigkeit rasch wieder aufbauen. (Bild Reuter)

1. Schwierige «richtige» intrinsische Motivation

Zum *ersten* entsteht intrinsische Motivation erst dann, wenn das Handlungsziel gleichthematisch mit dem Handeln ist. Der Fluss der Aktivitäten muss selbst freudigen Genuss hervorrufen: Geldbelohnungen zerstören deshalb die intrinsische Motivation nicht, wenn die Tätigkeit – etwa beim Glücksspiel oder an der Börse – innerlich, in ihrem Fluss, mit Geld zusammenhängt. Intrinsische Motivation tritt keineswegs nur schon bei Selbstbestimmtheit des Handelns *oder* des Handlungsziels ein, sondern erst bei einer thematischen Übereinstimmung. Zum *zweiten* kann intrinsische Motivation auch unmoralische oder unerwünschte Inhalte haben. Wie historische Erfahrungen zeigen, waren die schlimmsten Verbrechen der Menschheit oft intrinsisch motiviert. Neid, Rachsucht und Geltungstrieb sind nicht weniger intrinsisch motiviert als Altruismus, Pflichtbewusstsein und Liebe. Auch unerwünschte emotionale Konflikte in Unternehmen werden gezügelt, wenn ein gemeinsames Interesse an materiellen Entgelten besteht.

2. Extrinsische Motivation ist manchmal nützlich

Extrinsische Motivation kann damit zum *ersten* disziplinierend auf überbordende Emotionalität wirken. Unkontrollierte Leidenschaften können durch ökonomische Interessen in Schach gehalten werden. Menschliche Regungen sind häufig unkontrolliert und schwankend, die Verfolgung materieller Interessen kann zu Verlässlichkeit führen. *Zweitens* führt extrinsische Motivation zu einer inhaltlichen Flexibilisierung der Handlungsziele. Ein privatwirtschaftliches Unternehmen braucht sich wenig um die persönlichen Überzeugungen von Angestellten zu kümmern, solange es gut bezahlt und die Kosten der Überwachung nicht zu hoch sind. *Drittens* können Belohnungen die intrinsische Motivation sogar erst erzeugen. Wenn intrinsische Motivation aus einer Verbindung von Selbstbestimmung und Kompetenzerleben entsteht, 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.

3. Entscheidend ist der Nettoeffekt

Unternehmen müssen die Schwierigkeiten und Unwägbarkeiten bei der Erzeugung und Verdrängung der intrinsischen Motivation (Verdrängungseffekt) mit den einigermassen zuverlässigen Wirkungen von Sanktionen (Disziplinierungseffekt) aufrechnen, um zu geeigneten Anreizsystemen zu gelangen. Verlässliche Voraussagen über die Bedingungen des Nettoeffektes gibt es nicht. Auf der Grundlage sorgfältiger Metaanalyse lassen sich immerhin zwei Folgerungen ziehen: Im Durchschnitt *steigern*, wie von Ökonomen erwartet, finanzielle Anreize die Produktivität, und die Ergebnisse weisen eine so *hohe Varianz* auf, dass diese Wirkung nicht statistisch signifikant ist.

4. Was erhöht oder verdrängt die intrinsische Motivation?

Der Nettoeffekt zwischen Disziplinierungs- und Verdrängungseffekt ist theoretisch nicht vorhersagbar. Immerhin kennen wir einige Faktoren für die Erhöhung und die Verdrängung der intrinsischen Motivation.

Eine *erste Gruppe* von Faktoren beeinflusst das *Niveau* der intrinsischen Motivation. Je höher das Niveau, desto grösser ist entsprechend der Raum für deren Verdrängung:

Persönliche Beziehungen und Kommunikation: Bei vollständigem Wettbewerb oder im reinen Preissystem sind die Beziehungen zwischen den Individuen völlig anonym. Intrinsische Motivation hat hier keinen Platz, und ein Verdrängungseffekt ist nicht möglich. Diese Bedingung ist etwa beim Kauf von Gütern in einem Supermarkt erfüllt; die Kundin braucht in keiner Weise die intrinsische Motivation des Anbieters zu berücksichtigen. Sobald jedoch über den Bereich des reinen Preissystems hinausgegangen wird, werden persönliche Interaktionen wichtig.

Partizipation: Je höher die Mitentscheidungsmöglichkeit, desto mehr engagieren sich Menschen für gemeinsam bestimmte Ziele und machen sie zu ihren eigenen. Dies ist grundlegend beispielsweise für die Schaffung innovationsfördernder Anreizsysteme: Die Beteiligung der Organisationsmitglieder am Planungsprozess erhöht nicht nur ihre Leistungsbereitschaft, sondern bürgt für weniger Widerstand im Umsetzungsprozess.

Interesse an der Tätigkeit: Das Interesse an der Arbeit wird gefördert, wenn die Arbeitsperson erstens ein Wissen um die Ergebnisse ihrer Arbeit hat. Zweitens muss sie sich als verantwortlich für die Ergebnisse der Arbeit erleben. Drittens muss sie die Arbeit selbst als bedeutsam ansehen.

Vermittelte Botschaft: Je mehr ein Eingriff von seiten des Arbeitgebers die Beweggründe des Beschäftigten würdigt, desto eher wird die intrinsische Motivation gestärkt.

Die *zweite Gruppe* von Faktoren beeinflusst, wie stark die intrinsische Motivation des Mitarbeiters *verdrängt* wird.

Uniformität der Behandlung: Ein Arbeitgeber kann alle Beschäftigten gleich behandeln, oder er kann sich bemühen, die Eingriffe dem vermuteten Ausmass an intrinsischer Motivation bei den unterschiedlichen Arbeitnehmern anzupassen. Je einheitlicher die externe Intervention, desto stärker wird die intrinsische Motivation derjenigen Beschäftigten verdrängt, die überdurchschnittlich motiviert sind. Sie empfinden, dass der Arbeitgeber ihr Engagement nicht honoriert.

Belohnung contra Befehl: Ein Befehl schränkt die empfundene Selbstbestimmung mehr ein als Belohnungen. Gerade Befehle fördern die Lethargie.

Bonussysteme: Je enger eine Belohnung mit der zu erbringenden Leistung verknüpft ist, desto eher wird die intrinsische Motivation verdrängt. Dieses Argument spricht für Zeitlohn und gegen Bonussysteme in Situationen, in denen mit einer hohen intrinsischen Motivation gerechnet werden kann.

Faire Behandlung: Fühlen sich Beschäftigte ungerecht behandelt, sinkt ihre intrinsische Motivation. Dies ist der Fall, wenn die Entlohnung als ungerecht beurteilt wird. Die empfundene Lohngerechtigkeit ist ihrerseits eine Sache fairer Prozesse, indem argumentativ Gründe geltend gemacht werden.

Ansatzpunkte in der Organisation

Es ist schwierig, bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine für die Unternehmung zielgerechte intrinsische Motivation zu erzeugen. Jedoch sind die Möglichkeiten zur Vermeidung des Verdrängungseffekts in Unternehmen erheblich besser als auf anonymen Märkten. Der gezielte, differenzierte Umgang mit Motivation ist genau das, was Unternehmen unter bestimmten Bedingungen vorteilhafter als Märkte macht. Die Vorteilhaftigkeit von Unternehmungen gegenüber Märkten resultiert aus zwei Gründen: Zum *einen* ist unter bestimmten Bedingungen eine Motivation über äussere Anreize zu teuer, und zum *anderen* spielen Preise und Märkte bei Innovationen oft nur eine untergeordnete Rolle.

Unternehmen können die Motivation positiv beeinflussen. Dies soll exemplarisch anhand des aktuellen Konzeptes des Prozessmanagements (auch Business Process Reengineering genannt) gezeigt werden. Prozessmanagement steigert die *extrinsisch* vermittelte Motivation durch unmittelbaren Kunden- und Marktkontakt eines grossen Anteils der Beschäftigten. Im Unterschied zu bisherigen Profit-Center-Konzepten ist die Mehrzahl aller Abteilungen einer direkten Marktbewertung ausgesetzt, nicht nur diejenigen am Ende der betrieblichen Wertschöpfungskette. Die Marktbewertung zerstört die intrinsische Motivation der Mitglieder eines Prozessteams dann nicht, wenn ihre informierende Wirkung die der Fremdsteuerung übersteigt. Gleichzeitig stärkt die Gliederung des gesamten Unternehmens in Prozesse und Prozessteams die *intrinsische* Motivation. Erstens wird innerhalb der Prozessteams die Interaktion und Kommunikation zwischen den Teammitgliedern gefördert. Dadurch werden die persönlichen Beziehungen gestärkt. Zweitens sind die Prozessteams teilautonom organisiert. Dadurch wird ein hohes Ausmass an Partizipation und Interesse an der Aufgabe ermöglicht. Schliesslich bringt die Prozessorganisation mehr perzipierte Fairness. Gegenüber herkömmlichen Profit-Centern spielen in der Prozessorganisation explizite Marktpreise eine wesentlich grössere Rolle. Verrechnungspreise werden von den Beschäftigten mitunter als manipulativ interpretiert. Hingegen gelten Marktpreise als objektiv und werden deshalb eher als fair akzeptiert. Die positive Motivationswirkung des Business Process Reengineering wird jedoch zunichte gemacht, wenn sie – wie von manchen Autoren empfohlen – im «Bombenwurf-Verfahren», ohne Partizipation und faire Behandlung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, eingeführt wird.

Das Prozessmanagement ist nur ein Beispiel. Zahlreiche andere Managementkonzepte wie das herkömmliche *Profit-Center-Konzept*, der *Shareholder-value-Ansatz* oder das *New Public Management* müssen im Lichte der hier vorgetragenen Ergebnisse neu interpretiert werden: Die Verdrängung der intrinsischen Motivation verursacht für das Unternehmen hohe Kosten. Die Möglichkeit des «Managements der Motivationen» macht den eigentlichen Vorteil von Unternehmen gegenüber Märkten aus.

Die Autoren

Prof. Dr. Bruno S. Frey ist Ordinarius für Volkswirtschaftslehre, insbesondere Theorie der Wirtschaftspolitik und aussermarktliche Ökonomik, und Direktor des Instituts für empirische Wirtschaftsforschung an der Universität Zürich. Prof. Dr. Margit Osterloh ist Ordinaria für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, am Institut für betriebswirtschaftliche Forschung der Universität Zürich.

Literatur

Deci, Edward L. / Flaste, Richard: Why we do what we do: The dynamics of personal autonomy. Putnam, New York 1995.

Frey, Bruno S.: Markt und Motivation. Wie Preise die (Arbeits-)Moral verdrängen. Vahlen, München 1997 (erscheint demnächst).

Heckhausen, Heinz: Motivation und Handeln. 2. Auflage, Berlin u. a. 1989.

Osterloh, Margit / Frost, Jetta: Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können. Gabler, Wiesbaden 1986.