



# DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Einflussfaktoren auf die  
Mitarbeitermotivation in Unternehmen  
unter Berücksichtigung des Crowding-Out-Effekts“

Verfasserin

Valérie Oborny

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:  
Studienrichtung lt. Studienblatt:  
Betreuer/Betreuerin:

157  
Internationale Betriebswirtschaft  
Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Josef Windsperger

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung .....	1
2.	Motivation .....	3
2.1	Einleitung .....	3
2.2	Der Begriff Motivation.....	3
2.3	Motivationstheorien .....	5
2.3.1	Einleitung .....	5
2.3.2	Mechanistischer Ansatz.....	5
2.3.3	Kognitiver Ansatz .....	6
2.3.4	Motivationales Handeln aus kognitiver Perspektive.....	7
2.3.4.1	Einleitung .....	7
2.3.4.2	Stimulus Input .....	8
2.3.4.3	Erfassung von potenzieller Zufriedenheit .....	8
2.3.4.3.1	Einleitung.....	8
2.3.4.3.2	Triebe.....	9
2.3.4.3.3	Intrinsische Motivation.....	9
2.3.4.3.4	Affekte .....	9
2.3.4.4	Zielsetzung .....	10
2.3.4.5	Zielgerichtetes Verhalten .....	10
2.3.4.5.1	Einleitung.....	10
2.3.4.5.2	Leistung – Motivation und Handeln.....	11
2.3.4.6	Belohnung und Befriedigung .....	12
3.	Intrinsische und extrinsische Motivation .....	13
3.1	Einleitung .....	13
3.2	Intrinsische Motivation .....	14
3.2.1	Begriff .....	14
3.2.2	Selbstbestimmung .....	16
3.2.3	Kompetenz .....	17
3.3	Extrinsische Motivation .....	17
3.3.1	Bedeutung und Wirkung .....	17
3.3.2	Zwang.....	20
3.3.3	Ködern.....	21
3.3.3.1	Prinzip .....	21
3.3.4	Bonussysteme.....	21
3.3.5	Verführung .....	23
4.	Zusammenspiel von extrinsischer und intrinsischer Motivation.....	23
4.1	Gemeinsame Betrachtung .....	23
4.2	Verdrängung von intrinsischer Motivation durch extrinsische Einflüsse .....	24
4.2.1	Das „Kindergartenexperiment“ nach Lepper, Greene und Nisbett .....	24
4.2.2	Deci und die Theorie der kognitiven Bewertung .....	25
4.2.3	Die Verschiebung der Ursachenlokation.....	26
4.2.4	Motivation Geld .....	27
4.3	Kontingenz .....	28
4.3.1	Einleitung .....	28
4.3.2	Aufgabenunabhängige Entlohnung.....	28
4.3.3	Aufgabenabhängige Entlohnung.....	28
4.3.4	Wettbewerbsabhängige Entlohnung.....	29
4.4	Was beeinflusst intrinsische Motivation? .....	29
4.4.1	Gegenüberstellung: Aufgabenabhängige Entlohnung – Leistungsabhängige Entlohnung .....	30

4.4.2	Information versus Kontrolle .....	31
5.	Der Crowding-Out-Effekt .....	32
5.1	Crowding-Out in der Wirtschaftstheorie.....	32
5.2	Crowding-Out-Effekt in der Motivationstheorie.....	33
5.2.1	Bedingungen für den Crowding-Out-Effekt .....	33
5.3	Einflussfaktoren auf den Crowding-Out-Effekt.....	35
5.3.1	Eingeschränkte Selbstbestimmung.....	35
5.3.2	Verminderte Selbsteinschätzung .....	35
5.3.3	Überveranlassung .....	36
5.3.4	Reduzierte Ausdrucksmöglichkeit .....	36
5.4	Wie wirkt sich Kontrolle auf den Arbeitseinsatz aus? .....	36
6.	Crowding-Out-Effekt und Arten der Belohnung .....	36
6.1	„Motivation Crowding Theory“ .....	36
6.2	Exkurs: Der Feedback-Effekt.....	38
6.3	Variable Entlohnung .....	39
6.4	Welchen Einfluss hat Geld auf intrinsische Motivation?.....	40
6.5	Geld mindert die intrinsische Motivation – zwei Aspekte.....	43
6.6	Lohnabhängiger Crowding-Effekt .....	43
6.7	Die Vielfalt eines Vertrages .....	44
6.7.1	Akkordlohn.....	45
6.7.2	Prämienlohn .....	45
6.8	Das Hervorheben der Belohnung .....	45
7.	Jüngere Entwicklungen .....	47
8.	Forschungsergebnisse und Ausblick .....	48
9.	Literaturverzeichnis.....	52
10.	Anhang .....	57
10.1	Zusammenfassung.....	57
10.2	Lebenslauf.....	58

### Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Quellen der Motivation .....	4
Abb. 2:	Das Modell des „cognitive approach to behaviour“ nach <i>Edward L. Deci</i> .....	8
Abb. 3:	Rubikon-Modell der Handlungsphasen.....	12
Tab. 1:	Anreize und Belohnung. ....	14
Tab. 2:	Ergebnis des Soma-Puzzle-Experiments nach <i>Deci</i> .....	41

## 1. Einleitung

Bereits in den 40er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts hat der US-amerikanische Psychologe *Abraham H. Maslow* in seiner *Theory of Human Motivation* erkannt, dass Menschen nicht nur aufgrund des Strebens nach Sicherheit und der Befriedigung sozialer Bedürfnisse handeln, sondern dass auch die Selbstverwirklichung des Einzelnen einen maßgeblichen Antriebsfaktor bildet.<sup>1</sup> Die unterschiedliche Ausgestaltung und Gewichtung von Motivationsfaktoren, also emotionalen und neuronalen Aktivitäten, welche die Handlungsbereitschaft steigern, ist mittlerweile fester Bestandteil des wissenschaftlichen Diskurses geworden. Dies gilt speziell auch im Zusammenhang mit der Beantwortung der Frage, was ein erfolgreiches, d. h. langfristig hohe Gewinne erwirtschaftendes Unternehmen auszeichnet. Gerade in Zeiten eines zunehmenden Wettbewerbs kann ein Betrieb durch stark motivierte Mitarbeiter<sup>2</sup> den – oftmals entscheidenden – Erfolgsunterschied gegenüber seinen Konkurrenten begründen.

Hat man erkannt, dass für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens leistungsbereite Mitarbeiter unabdingbar sind, so zeigt sich in weiterer Folge, dass hier sowohl intrinsische als auch extrinsische Faktoren eine wesentliche Rolle spielen. Als Hauptindikatoren sind dabei das eigene Interesse einerseits sowie monetäre Anreize andererseits zu nennen. Gerade im Zusammenhang mit der Motivation durch Geld ist jedoch festzustellen, dass diese vielfach auch negative Folgen zeitigen kann, was vor allem am ausschließlich mittelbaren Nutzen liegt, welcher daraus gezogen wird und der in der Befriedigung von Grundbedürfnissen sowie der Verschaffung von Unabhängigkeit besteht. Nicht mehr die Sache selbst, beispielsweise die Fertigstellung eines Produkts, rückt in den Mittelpunkt des Handelns; vielmehr erfährt der Erhalt einer Belohnung eine maßgebliche Bedeutung. Dies kann, auf Dauer betrachtet, in negativen Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens resultieren.

Die vorliegende Arbeit setzt sich mit der Beziehung zwischen einem Unternehmen und den darin beschäftigten Personen auseinander und geht insbesondere der Frage nach, inwiefern ein Arbeitgeber Einfluss auf die Motivation seiner Mitarbeiter nehmen kann. Dabei wird vornehmlich untersucht, welche Faktoren Mitarbeiter zu einer Mehrleistung und möglicherweise sogar zu einer Verbesserung des betrieblichen Ablaufs anspornen können. Folgende Frage- und Problemstellungen liegen dieser Arbeit zugrunde: Welche Faktoren beeinflussen die Mitarbeitermotivation? Handelt es sich dabei um von außen kommende

---

<sup>1</sup> *A.H. Maslow*, 1943, 370-396.

<sup>2</sup> Unter dem in der vorliegenden Arbeit verwendeten Begriff „Mitarbeiter“ sind stets auch Mitarbeiterinnen zu verstehen. Der besseren Lesbarkeit halber wird jedoch durchgehend die männliche Form verwendet.

Anreize oder um das Streben nach innerer Befriedigung? Inwiefern unterscheiden sich Motivation und Leistung als Folge extrinsischer Einflüsse? Wie ist das Verhältnis zwischen Lohn- und Zielkommunikation zu bewerten? Ist eine Verdrängung der intrinsischen Motivation infolge extrinsischer Anreize möglich? Wenn ja, wie kann ein solcher Verdrängungseffekt verhindert werden?

Die in sieben Abschnitte unterteilte Arbeit setzt sich nach einer kurzen Einleitung in Kapitel zwei mit dem Begriff der „Motivation“ sowie mit den in diesem Zusammenhang bestehenden Theorien auseinander. Kapitel drei untersucht und erklärt die Begriffe der „extrinsischen“ und „intrinsischen“ Motivation. Grundlage dafür bildet die Motivationstheorie von *John W. Atkinson*, welche zwischen zwei Sichtweisen unterscheidet: Auf der einen Seite steht der mechanistische, auf der anderen der kognitive Ansatz. Letzterer ist für die vorliegende Arbeit relevant. Im vierten Kapitel wird das Verhältnis der beiden Motivationsformen beleuchtet, wobei sowohl die Unterschiede als auch das Zusammenspiel zwischen diesen beiden Antriebsfaktoren aufgezeigt und deren Auswirkungen erläutert werden. Eine besondere Berücksichtigung findet dabei der „Crowding-Out-Effekt“, auch „Verdrängungseffekt“ oder „Korruptionseffekt“ genannt, auf den in Kapitel fünf dieser Arbeit näher eingegangen wird. Er ist das Ergebnis von externen Einflüssen auf die intrinsische Motivation, welche durch diese verdrängt wird. Inhalt dieses Kapitels ist unter anderem die Analyse der Entstehung eines solchen Effekts sowie die Suche nach einer Möglichkeit zur Vermeidung desselben. Eine nähere Betrachtung erfahren insbesondere jene Einflussfaktoren, die für das Zustandekommen des Verdrängungseffekts verantwortlich sind. Hier spielen eine eingeschränkte Selbstbestimmung, verminderte Selbsteinschätzung, Überveranlassung und reduzierte Ausdrucksmöglichkeit eine wichtige Rolle. Ein weiterer Schwerpunkt dieses Kapitels liegt auf der variablen Entlohnung, anhand derer die wesentlichste praktische Relevanz des Crowding-Out-Effekts gezeigt werden kann. Im Speziellen soll die Sinnhaftigkeit von Bonuszahlungen untersucht werden und inwiefern diese zu einer Abnahme oder gänzlichen Verdrängung der intrinsischen Motivation bei Mitarbeitern führen können. Schließlich werden Möglichkeiten aufgezeigt, um den Verdrängungseffekt zu vermeiden und Geld unterstützend einzusetzen.

Anlass für die Auseinandersetzung mit Einflussfaktoren auf die Mitarbeitermotivation in Unternehmen und daraus resultierenden Problemfeldern waren eigene Erfahrungen im Arbeitsleben. Während meiner Studienzeit durfte ich in einigen unterschiedlichen Branchen Erfahrungen sammeln und musste wiederholt feststellen, dass eines der Hauptprobleme von Beschäftigten eines Unternehmens in der mangelnden Identifikation mit der eigenen Tätigkeit

bestand. In vielen Fällen diente lediglich der monatliche Gehalts- bzw. Lohnzettel als Ansporn für eine mehr oder minder ordentliche Aufgabenbewältigung. Je größer das Unternehmen war, desto mehr konnte ich beobachten, wie Mitarbeiter auch über den Erhalt eines monatlichen Entgelts hinaus nach Anerkennung ihrer Arbeit suchten, was jedoch vom Management oftmals unberücksichtigt blieb. Diese Erlebnisse weckten meine Neugier, und ich stieß im Zuge der Auseinandersetzung mit dieser Problematik auf den *Crowding-Out-Effekt* als Produkt der Verdrängung intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize.

## **2. Motivation**

### 2.1 Einleitung

In diesem Abschnitt der Arbeit wird der Begriff „Motivation“ definiert. Auf Grundlage der Forschungsergebnisse von *Atkinson* werden der mechanistische und der kognitive Ansatz näher ausgeführt. Das Hauptaugenmerk liegt auf der kognitiven Sichtweise, dementsprechend wird dieser Teil detaillierter dargestellt und es werden die einzelnen wichtigen Faktoren erwähnt und erklärt.<sup>3</sup>

### 2.2 Der Begriff Motivation

Ausgehend vom lateinischen Ursprung des Wortes bedeutet der Begriff „motiviert“ zu sein, „bewegt“ zu sein. Speziell in der heutigen Arbeitswelt, in welcher Arbeitnehmer den Großteil ihrer Zeit am Arbeitsplatz verbringen (müssen), wird die Forderung nach einer optimalen Arbeitsumgebung, in der man sich wohlfühlt, sich mit der Arbeit identifizieren kann und dabei mit Freude agiert, immer größer. Viele Unternehmen haben diese Tendenz erkannt und versuchen, die Arbeitsumgebung für ihre Mitarbeiter so positiv wie möglich zu gestalten. Das Thema Motivation tritt damit stärker in das Bewusstsein – sowohl auf Seiten der Arbeitgeber als auch auf jener der Arbeitnehmer –, und die Mitarbeitermotivation erscheint als wesentlicher Faktor bei der Ergründung, ob ein Arbeitnehmer zufrieden ist oder nicht.

*Comelli* und *Rosenstiel* haben sechs Quellen beschrieben, aus denen ein Mitarbeiter seine Motivation bezieht. Dabei zeigt sich, dass es sich bei der Motivation um ein komplexes und

---

<sup>3</sup> Vgl. *Atkinson*, 1975, 433 ff.

schwer überschaubares Konstrukt handelt, welches von vielen verschiedenen Faktoren beeinflusst wird und gleichzeitig mit diesen in einem engen Zusammenhang steht.<sup>4</sup>



Abb. 1: Quellen der Motivation<sup>5</sup>

Personen, die voller Energie stecken und eine hohe Aktivität an den Tag legen, werden in der Regel als „motiviert“ bezeichnet. Dabei spielen viele Komponenten, wie zum Beispiel Gefühle, Gedanken, Unbewusstes, Automatisiertes usw., in das Erleben und in die Aktivität von Menschen hinein. Dieses Bündel an Elementen führt zu einem Verständnis von Motivation, das sich auf die Richtung, Qualität und Intensität des Verhaltens eines Menschen bezieht.<sup>6</sup> „Motivationale Überlegungen sollen eine (Teil-)Antwort auf das ‚Warum‘ menschlichen Verhaltens liefern. Dabei stehen meist zwei Bereiche im Vordergrund: Erstens die Beibehaltung einer bestehenden oder der Wechsel zu einer neuen Verhaltensrichtung oder -qualität und zweitens die Verstärkung bzw. Intensivierung von Verhalten.“<sup>7</sup>

Als Ausgangspunkt zur näheren Determinierung von Motivation ist das Verständnis unerlässlich, dass es sich dabei um ein unitäres Phänomen handelt. Das bedeutet, dass jeder Mensch seine eigene Motivationsebene hat und dadurch auch seine individuellen Antriebe mitbringt, um Ziele zu erreichen. Aus diesem Grund erscheint es besonders wichtig, dass sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber vorhandene wie verborgene Fähigkeiten erkennen und diese einzusetzen lernen, weil ohne deren Berücksichtigung eine Optimierung von Ergebnissen nicht möglich ist.<sup>8</sup>

Von besonderem Interesse erscheint dabei die Frage, inwiefern ein motiviertes oder nicht motiviertes Verhalten durch das Umfeld einer Person und/oder ihrer Einstellung geprägt wird.

---

<sup>4</sup> Vgl. Comelli et al, 2001, 1.

<sup>5</sup> Comelli et al, 2001, 1.

<sup>6</sup> Vgl. Kasper et al, 2002, 257.

<sup>7</sup> Kasper et al, 2002, 256.

<sup>8</sup> Vgl. Ryan et al, 2000, 54.



Daraus resultierende Überlegungen haben auch in die Selbstbestimmungstheorie nach *Deci* und *Ryan* Eingang gefunden. Demnach ist zwischen zwei Typen von Motivation als unterschiedliche Anreize, etwas zu tun oder zu erreichen, zu differenzieren, nämlich einerseits den intrinsischen und andererseits den extrinsischen Einflüssen.<sup>9</sup> Intrinsisch motivierte Personen sind aus Eigeninteresse heraus motiviert. Dem gegenüber steht die extrinsische Motivation, welche auf eine in Aussicht gestellte Belohnung oder Entlohnung abzielt. Extrinsische Anreize werden also von außen an eine Person herangetragen. Die Qualität von Erfahrung und Leistung ist sehr unterschiedlich, je nachdem, ob jemand nach intrinsischen oder extrinsischen Motiven handelt. An dieser Stelle ist bereits festzuhalten, dass beide Arten von Motivation kongruent zueinander stehen. Das bedeutet, dass sie einander beeinflussen und nicht getrennt voneinander begutachtet werden können; hingegen führen beide dazu, die Leistung des Betroffenen zu steigern. Auf die Unterschiede wird in den nachfolgenden Kapiteln noch ausführlicher eingegangen, und die wesentlichen Aspekte werden dabei genauer hervorgehoben.<sup>10</sup>

## 2.3 Motivationstheorien

### 2.3.1 Einleitung

In der Literatur finden sich zahlreiche unterschiedliche Theorien und Ansätze zum Thema Motivation. Dementsprechend divergent fallen die in diesem Zusammenhang ergehenden strukturellen Einordnungen und Ergebnisse aus. Grundlage der vorliegenden Arbeit bildet die Theorie von *John W. Atkinson*, welche näher betrachtet und kritisch gewürdigt werden soll.<sup>11</sup> *Atkinson* unterscheidet zwischen dem mechanistischen und dem kognitiven Ansatz.

### 2.3.2 Mechanistischer Ansatz

Entsprechend dem mechanistischen Ansatz ist das Individuum als passiv aktives Wesen zu betrachten. Eine andere Bezeichnung des Menschen im Rahmen dieser Theorie lautet auch „Homo mechanicus“. Demnach funktioniert das Individuum wie eine Maschine und ist beliebig beeinflussbar. Bekommt eine Person einen Befehl von außen, so gibt sie ein gewünschtes Verhalten wieder – sie funktioniert sohin als eine „Reiz-Reaktions-Maschine“.

---

<sup>9</sup> Vgl. *Deci et al*, 1987, 1024 f.

<sup>10</sup> Eine genauere Auseinandersetzung mit extrinsischen und intrinsischen Einflüssen auf die Motivation erfolgt in Kapitel drei.

<sup>11</sup> Vgl. *Atkinson*, 1975, 433 ff, in *Keller*, 1981, 81.

Beim mechanistischen Ansatz sind interne Prozesse nicht von Bedeutung; das Augenmerk liegt auf der Wahrnehmung des Offensichtlichen. Maßgeblich sind eintreffende Stimuli und darauf folgende Reaktionen des Betroffenen. Innere Vorgänge wie Fühlen oder Denken, die nicht direkt beobachtbar sind, sind in diesem Zusammenhang genauso wenig von Bedeutung wie Abläufe, die, wie beispielsweise Lob, nur verbal geäußert werden können.<sup>12</sup>

*Atkinson* versuchte mit diesem Ansatz, ohne hypothetische Konstrukte auszukommen. Die Herangehensweise legt den Fokus auf kausale Erklärungszusammenhänge zwischen objektiv beobachtbaren Fakten, ausgelösten Reizen sowie den daraus resultierenden Reaktionen.<sup>13</sup>

### 2.3.3 Kognitiver Ansatz

Der kognitive Ansatz basiert auf der verhaltenssteuernden Repräsentation einer objektiven Situation. Dabei ist zwischen einer objektiven Reizkonfiguration und der subjektiven Repräsentation dieser Situation zu unterscheiden. *Atkinson* versuchte, zwischen dem kognitiven Prozess von objektiven Gegebenheiten und dem individuellen Verhalten, welches daraus resultiert, eine Verbindung herzustellen. Das Individuum Mensch ist ein aktives Wesen, welches durch subjektive Wahrnehmung und Weiterverarbeitung von objektiven Eindrücken ein eigenes Bild seiner Umwelt und Umgebung zeichnet. Mit anderen Worten: Jeder Mensch nimmt seinen sozialen Wirkungsbereich auf seine eigene Art und Weise wahr und reagiert individuell auf diese Stimuli. Der Gesamtkontext einer jeden Situation wird anders verarbeitet und wiedergegeben, Attribute werden unterschiedlich interpretiert und die Informationsverarbeitung wird durch frühere Erfahrungen und zukünftige Erwartungen beeinflusst. Der Betroffene versucht, in ähnlichen Situationen Erlebtes in seine bereits gebildeten Strukturen einzubinden und für sich neu zu organisieren.

Aufgrund von selektiver Wahrnehmung kann ein Prozess der Informationsaufnahme durchgeführt werden, welcher eine vereinfachte Aufnahme von komplexen Informationen zulässt und die Mehrdeutigkeit einer Situation ermöglicht. Somit kann man kognitive Strukturen mit hypothetischen Konstrukten gleichsetzen, was sie mit einer Kategorisierung vergleichbar macht. Der Einzelne geht nach einem Schema vor, indem er unter vielen Informationen jene wahrnimmt, die er mit bereits vorhandenen kognitiven Strukturen in Übereinstimmung bringen kann.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. *Frey et al*, 1994, 59 ff.

<sup>13</sup> Vgl. *Keller*, 1981, 59 f.

<sup>14</sup> Vgl. *Frey et al*, 1994, 51 ff.

Im Zusammenhang mit dem Terminus „Motivation“ bewirkt der kognitive Zugang, dass das Individuum als aktives Geschöpf betrachtet werden muss. Es trifft selbständig Entscheidungen und übernimmt Verantwortung für sein Tun und Handeln. Genau dafür sind kognitive Prozesse verantwortlich, in deren Rahmen die wesentlichen Faktoren für menschliches Verhalten selektiert werden.<sup>15</sup> Bei einem kognitiven Prozess werden kognitive Zwischenglieder zwischen Reiz und Reaktion geschoben, wodurch eine Auswahl und Bewertung der gegebenen Informationen durchgeführt und – entsprechend der Reizsituation – strukturiert wird.<sup>16</sup>

Sowohl der mechanistische als auch der kognitive Ansatz verfolgen denselben Gedanken: Beide begrüßen das Angenehme und versuchen, dem Unangenehmen aus dem Weg zu gehen, wodurch sie dem hedonistischen Grundgedanken gerecht werden wollen. Motivation wird dabei als ein Verhalten angesehen, welches einen Zustand erreichen möchte, der besser ist als der Status zuvor.<sup>17</sup>

Wie bereits erwähnt, ist für die vorliegende Arbeit der kognitive Ansatz von Bedeutung, wohingegen der mechanistische Ansatz, welcher – wie vorhin dargestellt – kaum bis gar nicht auf menschliche Bedürfnisse oder die intrinsische Motivation eingeht, für den weiteren Verlauf dieser Arbeit keinerlei Relevanz aufweist.

### 2.3.4 Motivationales Handeln aus kognitiver Perspektive

#### 2.3.4.1 Einleitung

Im Folgenden wird das kognitive Modell von *Edward L. Deci* erläutert, welches aus fünf Phasen besteht.<sup>18</sup> Dabei soll jedes einzelne Element näher betrachtet werden, um die volle Wirkungskraft dieses Modells zu verdeutlichen. Eine erfolgreiche kognitive Motivationstheorie sollte bestimmte Vorbedingungen, sogenannte Stimuli bzw. kognitive Ereignisse, mit einbeziehen, die schließlich eine Verhaltensweise herausfordern.

Zunächst muss ein Individuum eine potenzielle Zufriedenheit erfahren und sich sodann ein Ziel setzen, welches es erreichen möchte. Um sein Vorhaben erfolgreich umzusetzen, muss es zielorientiert handeln und denken. In den Prozess, wie es eine Entscheidung treffen kann, fließen auch persönliche Gefühle mit ein. Das Individuum arbeitet mit einer kognitiven

---

<sup>15</sup> Vgl. *Deci*, 1975, 15.

<sup>16</sup> Vgl. *Keller*, 1981, 200.

<sup>17</sup> Vgl. *Schmalt et al.*, 1976, 138.

<sup>18</sup> Vgl. *Deci*, 1975, 122.

Repräsentation seiner Umwelt. Die folgende Abbildung gibt den Verlauf dieses Prozesses wieder. Die einzelnen Punkte werden im Anschluss näher erklärt.

Stimulus Inputs	Awareness of potential satisfaction	Goals	Goaldirected behavior	Reward/ Satisfaction
-----------------	-------------------------------------	-------	-----------------------	----------------------

Abb. 2: Das Modell des „cognitive approach to behaviour“<sup>19</sup> nach *Edward L. Deci*

#### 2.3.4.2 Stimulus Input

„Humans, as well as other animals, seem to need some optimal amount of stimulation.“<sup>20</sup> Bei dieser Stimulierung handelt es sich um Informationen, die in den Organismus eindringen und anschließend kognitiv verarbeitet werden. „Stimulus Inputs“ sind entweder externe Stimuli, also Umstände aus der Umgebung der betroffenen Person, Erinnerungen oder innere Ursachen wie zum Beispiel Bedürfnisse, die gestillt werden wollen. Diese Faktoren beeinflussen das weitere Handeln einer Person.<sup>21</sup>

#### 2.3.4.3 Erfassung von potenzieller Zufriedenheit

##### 2.3.4.3.1 Einleitung

„[...] motives provide energy for the behavior, and these motives are defined as cognitive representation (i.e., awareness) of desired end states (i.e., potential satisfaction).“<sup>22</sup> Motive lassen sich in der Regel nur sehr schwer beobachten und erfassen. Menschen stehen in einer ständigen Wechselwirkung zwischen ihrem internen Gefühlsleben und ihrer externen Umwelt, wobei Motive einen gewissen Antrieb bewirken und damit gleichsam als Energiequellen fungieren. Infolge der andauernden Einwirkung interner und externer Faktoren auf den Menschen werden zuweilen Mangelzustände wahrgenommen. Bei Zugrundelegung eines kognitiven Modells zeigt sich, dass als Konsequenz daraus ein gewünschter und zukünftig angestrebter Zustand verfolgt wird, zu dessen Erreichung Handlungen überlegt und umgesetzt werden. Das Individuum möchte einen befriedigten Zustand erreichen und richtet seine Vorgehensweise danach aus.

<sup>19</sup> *Deci*, 1975, 98.

<sup>20</sup> *Deci et al*, 1985, 20.

<sup>21</sup> Vgl. *Deci*, 1975, 98.

<sup>22</sup> *Deci*, 1975, 99.

#### 2.3.4.3.2 Triebe

Triebe spielen im Zusammenhang mit der Wahrnehmung von potenzieller Zufriedenheit eine wesentliche Rolle. Primäre Triebe wie Hunger und Durst als Auslöser von Verhalten sind wesentliche Faktoren, weil deren Befriedigung für das Überleben des Individuums notwendig ist. Interne Stimuli wie zum Beispiel ein niedriger Blutzuckerspiegel liefern aus kognitiver Sicht Informationen über den Status quo an den Organismus und weisen darauf hin, wie man einen befriedigenden Zustand erreichen könnte. Der Betroffene verwendet diese Informationen, um zu entscheiden, welches Verhalten er anstreben muss, um eine Befriedigung zu erlangen.

#### 2.3.4.3.3 Intrinsische Motivation

Intrinsisch motiviertes Verhalten einer Person äußert sich im Streben nach Selbstbestimmung. Es ist für das Individuum von besonderer Wichtigkeit, Entscheidungen von innen heraus und aus eigener Überzeugung treffen zu können, sein eigener Herr zu sein und nicht von außen geleitet zu werden. Im Falle der intrinsischen Motivation möchte das Individuum ein Gefühl von Kompetenz und Selbstbestimmung erreichen. Der Unterschied zwischen primären Trieben wie Hunger und Durst auf der einen und intrinsischer Motivation auf der anderen Seite besteht darin, dass Erstere mit dem Ziel gestillt werden möchten, diese zu reduzieren. Im Gegensatz dazu bleibt bei der intrinsischen Motivation das Bedürfnis präsent.<sup>23</sup> *Deci* verweist auf diesen Umstand, indem er die Wichtigkeit des Verhältnisses zwischen Belohnung und Bedürfnis herausstreicht: „The [...] important difference has to do with the relation of the reward to the need.“<sup>24</sup>

#### 2.3.4.3.4 Affekte

Affekte spielen sowohl als Energiequelle für das jeweilige Verhalten wie auch als Belohnung für zielgerichtetes Verhalten eine wichtige Rolle. Für Ersteres spiegeln sie das Ergebnis von Informationsverarbeitung wider.<sup>25</sup> Anfangs erfolgt eine Wahrnehmung von Stimulus Inputs, in weiterer Folge wird die wahrgenommene Situation auf potenziell für das Individuum eintretende Konsequenzen bewertet. Diese Evaluierung mündet dann im Falle eines positiven Affekts in suchendes Verhalten bzw. in meidendes Benehmen im Falle eines negativen

---

<sup>23</sup> Vgl. *Deci*, 1975, 100.

<sup>24</sup> *Deci*, 1975, 101.

<sup>25</sup> Vgl. *Heckhausen*, 1989, 113 f.

Affekts. Mut wird tendenziell zu suchendem Verhalten führen. Emotionen treten infolge eines Verhaltens auf; so führt beispielsweise der erfolgreiche Abschluss einer Arbeit zu positiven Affekten.

Es ist festzustellen, dass jeder Mensch zu jedem beliebigen Zeitpunkt Zugriff auf potenzielle „Energiequellen“ hat, die ihm eine Zielbildung ermöglichen und mithilfe derer er die Befriedigung diverser Mängel herbeiführen kann. Situationen können sich aber auch jederzeit ändern, und ein anderes Bedürfnis kann sich in den Vordergrund drängen und einen höheren Stellenwert erlangen. Das Individuum legt sodann seine bisherigen Prioritäten zur Seite und sucht danach, das nunmehr wichtigere Bedürfnis zu befriedigen.

#### 2.3.4.4 Zielsetzung

Ein weiterer Punkt bei der Analyse motivationalen Handelns ist die Zielsetzung. Jedes Individuum stellt Erwartungen, welche ihrerseits Aktionen zur Folge haben. Dadurch erst können Ziele definiert und in weiterer Folge erreicht werden. Beispielsweise hat der Einzelne erfahren, dass eine Nichtversorgung mit Flüssigkeit das Bedürfnis „Durst“ zur Folge hat. Damit es gar nicht so weit kommt, setzt sich das Individuum zum Ziel, dem Körper im Verlauf eines Tages stets ausreichend Flüssigkeit zuzuführen. Dies kann er auf verschiedene Arten tun, muss aber jedenfalls dafür handeln.<sup>26</sup>

#### 2.3.4.5 Zielgerichtetes Verhalten

##### 2.3.4.5.1 Einleitung

Ein weiterer Faktor in dem kognitiven Motivationsmodell nach *Deci* ist das zielorientierte Verhalten, welches das Individuum an sein gewünschtes Ziel führt. Der Endstatus ist zu dem Zeitpunkt erreicht, da die realisierten Ergebnisse mit den angestrebten Zielvorstellungen übereinstimmen und der Handelnde mit dem nunmehr neu geschaffenen Zustand zufrieden ist. Auf dem Weg dorthin wird er seinen Status quo fortwährend mit seinen ursprünglichen Zielvorstellungen vergleichen und sein Verhalten je nachdem, ob er sich in Richtung seines angepeilten Zieles bewegt oder davon abweicht, beibehalten bzw. entsprechend korrigieren. Hat er schließlich seinen Zielzustand erreicht, so kann er entweder die Belohnung

---

<sup>26</sup> Vgl. *Deci*, 1975, 106.

entgegennehmen oder sich mit der innerlichen Befriedigung zufrieden geben, sofern ihm allein die Erreichung seines definierten Zieles als Belohnung genügt.<sup>27</sup>

Im Folgenden soll das „Erwartung-mal-Wert“-Modell näher erläutert werden. Es fokussiert die Leistungsmotivation und das Leistungshandeln. Wie zu zeigen sein wird, besteht eine Wechselwirkung zwischen persönlichen und situationsabhängigen Faktoren, welche sich beide in einem leistungsbezogenen Verhalten widerspiegeln. Ein besonderes Augenmerk wird wiederum auf intrinsisch motiviertes Verhalten gelegt.

#### 2.3.4.5.2 Leistung – Motivation und Handeln

*Heckhausen* hat in seinem Buch „Motivation und Handeln“ den Begriff der „Leistungshandlung“ näher definiert. Dabei ist es unumgänglich, dass jede durchgeführte Handlung am Ende ein Ergebnis aufweist. Die Handlung selbst muss von dem Individuum ausgeführt und natürlich aus seiner eigenen Überzeugung heraus umgesetzt worden sein.<sup>28</sup>

Für das Individuum stellt sich die Frage, wie es das Ziel bewertet und an dieses gelangt. Handlungen können für die agierende Person positiv oder negativ ausfallen. Um eine Bewertung durchführen zu können, bedarf es daher eines gewissen Vergleichsmaßstabes.

Wie soll der Begriff des „Motiviert-Seins“ nun verstanden werden? Dies kann nur aus einer Handlungsperspektive entsprechend analysiert werden.<sup>29</sup> Die Erkenntnis, dass Zielsetzung und Zielrealisierung zu jeweils anderen psychologischen Prinzipien gehören, wurde lange nicht wahrgenommen. „Der Begriff ‚Handlung‘ soll dem reinen Ausführen gelernter Gewohnheiten oder automatischer Reaktionen entgegengesetzt werden, um selektiv menschliches Verhalten zu bezeichnen, das mit ‚Sinn‘ in Verbindung gebracht werden kann.“<sup>30</sup> Für Dritte, also Individuen außerhalb des Vertrauenskreises, gilt es festzustellen, ob sie „den Sinn oder die Gründe dieser Person zur Ausübung dieses Verhaltens nachvollziehen“ können.<sup>31</sup> Um eine Handlung ausführen zu können, bedarf es einer Zielvorstellung. Dieser Prozess wird in der nachfolgenden Abbildung, dem Rubikon-Modell, dargestellt.

---

<sup>27</sup> *Deci*, 1975, 119.

<sup>28</sup> Vgl. *Heckhausen*, 1989, 80.

<sup>29</sup> Vgl. *Kasper et al*, 1996, 315 f.

<sup>30</sup> *Heckhausen*, 1989, 277.

<sup>31</sup> *Heckhausen*, 1989, 277.

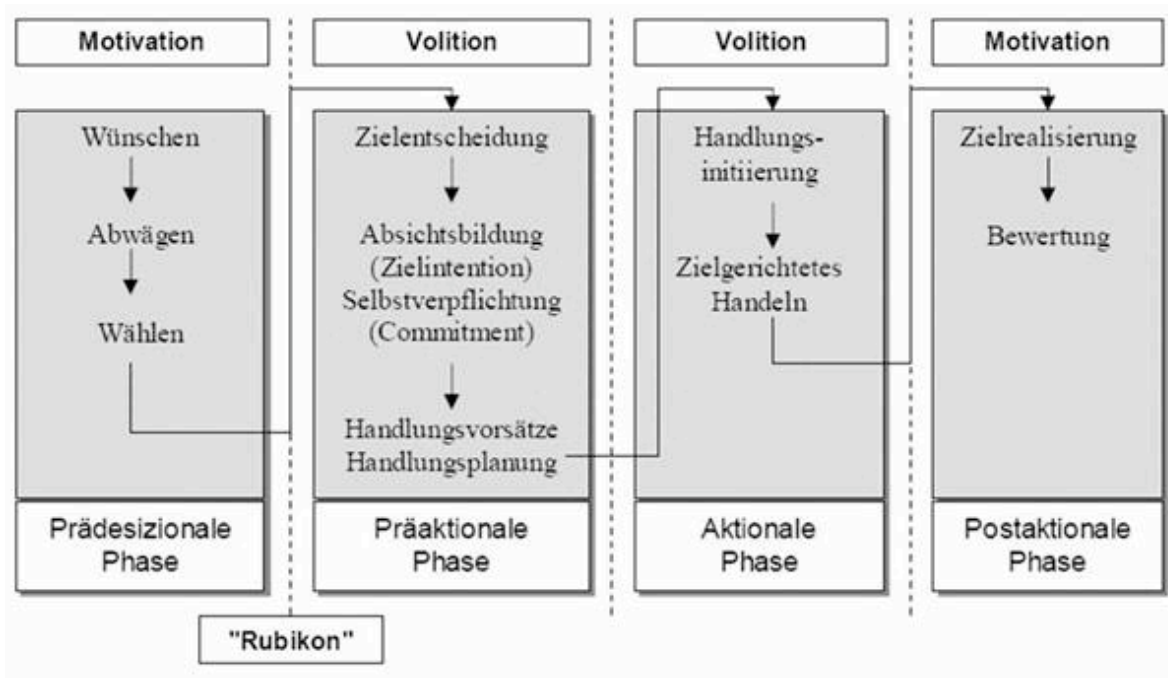


Abb. 3: Rubikon-Modell der Handlungsphasen<sup>32</sup>

Das Rubikon-Modell zeigt den Prozess, wie eine Handlung zur Zielerreichung ablaufen kann. Zu Beginn wird abgewogen, ob man die bevorstehende Tätigkeit zur Zielerreichung vornimmt. Im zweiten Schritt kommt es zum Planungsablauf. In dieser Phase werden die Grundstrukturen der Umsetzung festgehalten. Im darauffolgenden Ablauf kommt es zum aktiven Teil – der eigentlichen Handlung. Nun soll das durchdachte und geplante Konzept aktiv umgesetzt werden. Zum Schluss wird die Handlung bewertet. Das Individuum analysiert, ob es sein gewünschtes Ziel erreicht hat und ob der eingeschlagene Weg am effizientesten war.

#### 2.3.4.6 Belohnung und Befriedigung

Die Belohnung oder die einfache Befriedigung bildet das Endstadium der Erfüllung des Zielzustands. Die Vollendung einer Aktivität führt zur Belohnung, wobei die Art der Belohnung extrinsisch, also zum Beispiel durch einen Geldbetrag, oder aber auch intrinsisch durch das Erfolgsgefühl, etwas geschafft zu haben, erfolgen kann. Im letzteren Fall erfährt das Individuum seine Befriedigung durch das Gefühl, nach eigener Kompetenz und Selbstbestimmung gehandelt zu haben. Diese Befriedigung ist das Endziel, welches man erreichen möchte; der Motivationsvorgang findet hier seinen Abschluss. Erhält man nun aber darüber hinaus noch ein Feedback zu seiner Leistung, lässt sich der Vorgang verlängern.

<sup>32</sup> Nach Schumacher, 2001, 70.



Bekommt der Tätige nämlich zusätzlich zu seinem Ergebnis noch Auskunft darüber, was er hätte besser machen können und womit er noch bessere Ergebnisse erzielt hätte bzw. in Zukunft erzielen kann, so beginnt der Betroffene angesichts dieser Information, seinen Erfolg infrage zu stellen, und vergleicht, ob der Erfolg seinen anfangs gestellten Erwartungen entspricht.<sup>33</sup>

### **3. Intrinsische und extrinsische Motivation**

#### 3.1 Einleitung

Eine Vielzahl von Forschungsarbeiten zeigt, dass sowohl intrinsische als auch extrinsische Motivation existieren und einen wichtigen Faktor jeder Unternehmenspolitik bilden sollten. Intrinsische Motivation entsteht im Inneren eines Menschen und basiert auf dem Prinzip, dass jede daraufhin erfolgende Aktivität um ihrer selbst willen ausgeführt wird. Im Gegensatz dazu hat die extrinsische Motivation ihren Ursprung in dem Individuum von außen dargebotenen Anreizen in Form von materiellen oder immateriellen Faktoren. Eine Beteiligung am Erfolg oder Vermögen bietet direkte materielle Anreize, während indirekte materielle Anreize ein Mitspracherecht bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen einräumen oder auf die Versetzungs-, Beförderungs- und Bildungspolitik setzen. Den betroffenen Personen können aber auch immaterielle Anreize wichtig sein; zu diesen zählen soziale sowie organisationale Anreize.<sup>34</sup> Wie des Weiteren noch gezeigt werden wird, muss die extrinsische Motivation mit Bedacht angewandt werden, um nachhaltig Erfolge verzeichnen zu können. Aus der nachstehenden Tabelle ist die Abgrenzung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation ersichtlich.

---

<sup>33</sup> *Deci*, 1975, 121.

<sup>34</sup> Vgl. *Drumm*, 2005, 468.

Extrinsische Motivation				Intrinsische Motivation
Materielle Anreize		Immaterielle Anreize		Arbeit selbst
Direkte materielle Anreize	Indirekte materielle Anreize	Soziale Anreize	Organisationale Anreize	
Leistungslohn, Erfolgs- und/oder Vermögensbeteiligung	Versetzungs-, Beförderungs- u. Bildungspolitik; Mitspracherecht bei Arbeitsbedingungen	Status, Position, Macht, Verantwortung	Unternehmensklima, Führungsstil, Image	

Tab. 1: Anreize und Belohnung.<sup>35</sup>

### 3.2 Intrinsische Motivation

#### 3.2.1 Begriff

*Deci* bezeichnet die intrinsische Motivation als „being wholly involved in the activity itself and not with reaching a goal like making money.“<sup>36</sup> Damit möchte er verdeutlichen, dass es alleine um die Durchführung einer Aktivität geht und nicht darum, ein zusätzliches Ziel zu verwirklichen, wie zum Beispiel Geld zu verdienen. Intrinsische Motivation entsteht aus einem menschlichen Bedürfnis heraus, welches von einem inneren Antrieb geleitet wird. Ein Individuum ist intrinsisch motiviert, wenn es eine Arbeit um ihrer selbst willen durchführt. Ein intrinsisch motiviertes Verhalten zeigt sich also darin, dass außer der reinen Freude an einer Tätigkeit selbst keine Belohnung in Aussicht gestellt wird.<sup>37</sup> Auch ein Mitarbeiter, der nur durch den Erfolg für ein gelungenes Projekt befriedigt wird, ist intrinsisch – also alleine durch seine eigene Leistung und Selbstbestimmung – motiviert.

An Kleinkindern kann man das Phänomen der intrinsischen Motivation noch sehr gut beobachten. Diese haben noch Freude am Lernen und Entdecken von Dingen und ihrer Umwelt und legen damit ein Verhalten an den Tag, welches Probleme lösen möchte und nicht nach ihnen sucht.<sup>38</sup> Kinder haben eine natürliche Neugierde und Entdeckungsfreude, welche eine wichtige Basis für ihre Weiterentwicklung bildet. Durch Selbstherausforderung versuchen sie, sich ständig zu verbessern und zu lernen, ohne an Belohnung von außen zu

<sup>35</sup> In Anlehnung an *Drumm*, 2005, 468, 555 f.

<sup>36</sup> *Deci*, 1975, 24.

<sup>37</sup> Vgl. *Deci*, 1975, 24.

<sup>38</sup> Vgl. *Deci et al*, 2000, 11.

denken. Der Selbstzweck der Tätigkeit steht für sie noch an erster Stelle. Dieses Verhalten gerät im Laufe der Zeit durch das Leben in einer Gesellschaft, die nach Macht und Geld strebt, mehr und mehr ins Hintertreffen.

Manche Menschen legen bei einer bestimmten Tätigkeit eine höhere intrinsische Motivation an den Tag, andere eine geringere. Nicht jedes Individuum bringt also gleich viel Interesse für eine Sache auf. Dadurch zeigt sich, dass sowohl das persönliche Interesse an einer Tätigkeit als auch die dafür aufgebrauchte (oder nicht vorhandene) Leidenschaft von großer Bedeutung sind, wie man sich für eine Aufgabe begeistern kann.

Intrinsische Motivation präsentiert sich in unterschiedlicher Ausprägung und lässt sich daher nur schwer kategorisieren.<sup>39</sup> Laut *Shah* und *Kruglanski* unterscheidet die Terminologie der extrinsischen Motivation zwischen Entgelt und Zielsetzung.<sup>40</sup> Die intrinsische Sprache hingegen ist ihrer Meinung nach limitiert. Das soll bedeuten, dass diese Theorie Schwierigkeiten hat, die phänomenologische Erfahrung – beispielsweise Gefühle, Aktionen und das Empfinden des komplexen Daseins der Menschen –, die mit Motivation einhergeht, zu erklären.

Menschen variieren hinsichtlich ihrer Persönlichkeit, ihres Charakters sowie ihrer kulturellen Herkunft. Sie finden sich in einer von zahllosen Situationen wieder und agieren und reagieren unterschiedlich. Was für das eine Individuum eine Herausforderung bedeuten mag, kann für eine andere Person in der gleichen Situation eine absolute Qual darstellen. Dies zeigt, dass die inneren Abläufe von Mensch zu Mensch verschieden sind. Vor diesem Hintergrund erscheint es beinahe unmöglich, ein allgemeingültiges Konzept zu kreieren, wie Motivation von jedem Einzelnen aufgefasst wird. Im Folgenden sollen einige der in der Literatur vorgenommenen Unterscheidungen und Kategorisierungen erläutert werden, welche im Zusammenhang mit der Themenstellung von maßgeblicher Bedeutung sind.

Intrinsische Motivation ist völlig frei von Äußerlichkeiten und vor allem ergebnisorientiert. Das Bedürfnis, Dinge zu erkunden und die eigene Neugier zu befriedigen, steht im Vordergrund. Das Individuum strebt nach Abwechslung, nach persönlicher Stimulation und Selbstverwirklichung.<sup>41</sup> Das Ziel besteht darin, eine Balance zwischen Reizüberflutung und absoluter Monotonie zu finden. Ein „Zuviel“ an Stimuli würde den Menschen überfordern. Im Falle der Isolation eines Individuums zeigt sich allerdings, dass sich dieses in der Monotonie langweilt, was über kurz oder lang zu einer inneren Unruhe und einer negativen

---

<sup>39</sup> Vgl. *Ryan et al*, 2000, 12.

<sup>40</sup> Vgl. *Shah et al* in: *Harackiewicz et al*, 2000, 106.

<sup>41</sup> Vgl. *Heckhausen*, 1989, 455 ff.

Beeinträchtigung seiner Sinne führt.<sup>42</sup> Darin kann der Beweis gesehen werden, dass weder ein Übermaß an Reizen noch deren Absenz einen ausgeglichenen Menschen ausmacht, sondern dass ein optimales Maß an Stimuli erzielt werden muss.

*Woodworth* meinte, um intrinsische Motivation verstehen zu können, bedürfe es notwendigerweise der Kompetenz eines Organismus. Erst dann könne effektiv mit der Umwelt umgegangen werden.<sup>43</sup> Jedes Individuum verspüre den Drang nach eigener Wirksamkeit. Seine sogenannte „behavior-primacy“-Theorie basiert auf dem Gedanken, dass das Verhalten jedes Individuums gesetzt würde, um eine Reaktion seiner Umwelt zu provozieren. Dieses Verhalten beginne bereits bei einem Grundbedürfnis wie beispielsweise Hunger. Jeder reagiere auf seine Umwelt und sei gegenüber seinen inneren biologischen Bedürfnissen aufmerksam.<sup>44</sup>

Daraus ergibt sich, dass der Mensch nach Eigenkompetenz sucht und nach dem Gefühl trachtet, Dinge aus eigener Tüchtigkeit heraus zu schaffen. Zufrieden wird das Individuum nur dann sein, wenn es das Gefühl verspürt, die Herausforderung aus eigener Kraft bewältigt und sein Ziel nicht durch fremdbestimmtes Handeln erreicht zu haben. Selbstbestimmung ist also im Zusammenhang mit intrinsischer Motivation von großer Bedeutung und stellt für den Einzelnen einen wesentlichen Aspekt dar. *Deci* bringt dies mit folgender Aussage auf den Punkt: „*One is said to be intrinsically motivated to perform an activity when one receives no apparent reward expect the activity itself.*“<sup>45</sup>

### 3.2.2 Selbstbestimmung

Die Selbstbestimmung ist ein wichtiger Faktor im Zusammenhang mit der Ergründung intrinsisch motivierten Verhaltens. Um ein solches Verhalten wirklich verfolgen zu können, muss das Individuum frei von äußerem Druck sein, welcher zum Beispiel durch Entlohnung hervorgerufen wird. *Deci* und *Ryan* gehen daher davon aus, dass intrinsische Motivation nur unter der Voraussetzung vorliegt, dass eine Tätigkeit als autonom wahrgenommen wird und die handelnde Person nicht unter kontrollierenden äußeren Konditionen arbeitet.<sup>46</sup> Daraus lässt sich ableiten, dass es für die jeweils tätige Person wichtig ist, über eine Auswahl an Möglichkeiten zu verfügen, unter denen sie im Hinblick auf die Zielerreichung wählen kann.

---

<sup>42</sup> Vgl. *Keller*, 1981, 240.

<sup>43</sup> Vgl. *Woodworth*, 1918, in: *Deci*, 1975, 54.

<sup>44</sup> Vgl. *Woodworth*, 1918, in: *Deci*, 1975, 54.

<sup>45</sup> *Deci*, 1971, 105.

<sup>46</sup> Vgl. *Deci et al.*, 1985, 29.

Nur dann fühlt sich das Individuum selbstbestimmt und kann eigenständige Entscheidungen treffen, ohne von äußeren Reizen beeinflusst zu werden.

### 3.2.3 Kompetenz

Der Begriff „Kompetenz“ wird mit mehreren Bedeutungen assoziiert, so zum Beispiel Tüchtigkeit, Fähigkeit, Können oder Sachverstand. Die Entwicklung von Kompetenz beginnt mit der Geburt eines jeden Menschen und wird im Laufe des Lebens ausgebaut. Verschiedene Verhaltensweisen ermöglichen es dem Individuum, mit seiner Umwelt in Interaktion zu treten. Dieser Prozess der Kompetenzbildung ist als ein Lernprozess zu sehen und zeigt sich bereits bei Kindern, wenn sie ihre Umwelt erforschen, verschiedene Verhaltensmuster erlernen und mit ihrer Umwelt in Kontakt treten.

## 3.3 Extrinsische Motivation

### 3.3.1 Bedeutung und Wirkung

„Extrinsisch ist oder wird die Motivation, wenn man das erzielte Ergebnis externalen Ursachen (und nicht der eigenen Tüchtigkeit) zuschreibt und (oder) wenn man die Handlung weniger aus freien Stücken als wegen externaler Handlungsfolgen wie Belohnung und Bestrafung unternommen hat.“<sup>47</sup> Extrinsische Motivation ist ein wesentlicher Faktor für die Mitarbeitermotivation und sollte daher in die Überlegungen jedes Arbeitgebers bei der Wahl seiner Führungsstrategien Eingang finden und entsprechend berücksichtigt werden. Es bieten sich die verschiedensten Möglichkeiten, um durch externe Einflüsse die Arbeitsleistung von Mitarbeitern zu steigern. Insbesondere die traditionelle Personalpolitik verwendet extrinsische Anreize zur Motivation ihrer Mitarbeiter; dazu zählen beispielsweise monetäre Anreize und Belohnungen, welchen noch immer die höchste Motivationswirkung zugeschrieben wird. *Sprenger* stellte in seinem Buch *Mythos Motivation* einige Thesen auf und verwies in diesem Zusammenhang darauf, dass die traditionelle Personalpolitik auf extrinsisch motiviertes Verhalten ihrer Arbeitnehmer im Sinne eines Systems der Bestrafung und Belohnung setzt. Motivation im Unternehmensalltag ist keine Selbstverständlichkeit, daher gilt es für jeden Arbeitgeber, seine Beschäftigten zu koordinierten Leistungen zu bewegen und auf diese Weise Unternehmensziele leichter zu erreichen. Die Qualität der Führung spielt in diesem Kontext eine entscheidende Rolle. Aus ökonomischem Blickwinkel betrachtet bildet Führung

---

<sup>47</sup> Heckhausen, 1980, 610.

ein Instrument, durch welches ein Ziel vorgegeben und unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen erreicht werden soll. Dabei ist es gleichermaßen wichtig, seine Mitarbeiter zu beeinflussen und zu motivieren, denn erst so wird ihnen die Möglichkeit gegeben, aktiv an der Zielerreichung mitzuwirken und Verantwortung zu übernehmen.<sup>48</sup> In einem sich fortwährend verschärfenden Wettbewerb nimmt somit die Frage der Führung einen immer wichtigeren Stellenwert innerhalb jedes Unternehmens ein.

Im Rahmen der Führungsart werden oftmals gewichtige Fragen aufgeworfen. Insbesondere für Personen in leitender Position erscheint es in vielen Fällen schwierig – wenn nicht gar unmöglich –, sich mit allen Mitarbeitern gleichermaßen auseinanderzusetzen und sich individuell mit ihnen zu beschäftigen. In diesem Zusammenhang darf keineswegs unterschätzt werden, von welcher wesentlicher Bedeutung das Umfeld des Arbeitnehmers für eine effiziente Arbeitsleistung ist. Dabei nimmt sowohl die private als auch die soziale Umgebung eine wichtige Rolle für die Leistung des Individuums am Arbeitsplatz ein. Aus diesem Grund ist es für ein ökonomisch erfolgreiches Unternehmen wichtig, auch auf diese Faktoren einzugehen. Jeder Mitarbeiter möchte als eigenständige Person wahrgenommen werden. Als Parameter für die Stimmungslage von Mitarbeitern kann beispielsweise der Dialog im Rahmen regelmäßig stattfindender Mitarbeitergespräche dienen.

*Sprenger* hat den Terminus der „Motivierung“ eingeführt und bezeichnet damit jegliche Form der Motivation über Geld. Dieser Begriff wird als Gegenstück zur ursprünglichen Motivation gesehen, die von Selbstbestimmung dominiert ist und der Frage nach dem Warum nachgeht. Motivierung ist also etwas von außen Kommendes; sie wird fremdgesteuert und stellt die Frage nach dem Wie in den Raum: „Wie wird ein Mitarbeiter zu mehr Leistung geführt?“<sup>49</sup>

Geld als Motivator ist ein umstrittenes Mittel, aber weit verbreitet. Zur Grundbedürfnisbefriedigung steht seine Relevanz außer Frage. Problematisch wird das In-Aussicht-Stellen dieses Motivationsfaktors allerdings stets dann, wenn es über die Abdeckung eines fundamentalen Bedarfs hinausgehend herangezogen wird. Dennoch können im Hinblick auf die Motivierung von Mitarbeitern sehr wohl Gründe für den Einsatz von Geldleistungen bestehen und der Einsatz externer Anreize sinnvoll sein, beispielsweise wenn Arbeitnehmer die ihnen übertragenen Aufgaben und Tätigkeiten nur widerwillig ausführen. Um diesen Prozess positiv zu leiten, werden verschiedene Taktiken angewendet.<sup>50</sup> Fest steht jedoch, dass sich, wenn die Frage nach der Motivation des Arbeitnehmers durch Geld einmal vom Arbeitgeber gestellt worden ist, dahinter stets der prinzipielle Vorwurf gegenüber dem

---

<sup>48</sup> Vgl. *Hölzerkopf*, 2005, 19.

<sup>49</sup> Vgl. *Sprenger*, 1997, 24.

<sup>50</sup> Vgl. *Sprenger*, 1997, 54.

Mitarbeiter verbirgt, dieser würde seine volle Leistung am Arbeitsplatz ohne eine potenzielle Belohnung nicht erbringen. Auf Seiten des Arbeitgebers wird damit gleichzeitig eine innere Erwartungshaltung geschürt, welche dem Arbeitnehmer eine Leistungsbereitschaft nur für den Fall der Zusicherung einer Belohnung unterstellt. Dies führt oftmals zu lapidaren Aussagen des Arbeitgebers wie zum Beispiel zu folgender: „Erbringen Sie die vorgegebene Leistung, dann erhalten Sie einen Bonus.“

Wichtig ist das Bewusstsein auf Seiten des Arbeitgebers, dass die Notwendigkeit von Motivierungsmaßnahmen nicht für alle gleichermaßen gilt, sondern nur auf einen Teil der Beschäftigten zutrifft. Vor allem sollte nicht unterschätzt werden, dass gravierende Unterschiede zwischen den einzelnen Hierarchieebenen innerhalb eines Unternehmens bestehen. So haben Untersuchungen gezeigt, dass die Position eines Mitarbeiters in einem Unternehmen in einem direkten Verhältnis zur Höhe seiner Leistungsbereitschaft steht. Je höher die Stufe innerhalb der Hierarchie, desto höher die Leistungsbereitschaft – und zwar ganz unabhängig von etwaigen Bonuszahlungen.<sup>51</sup>

Vor allem in der Nachkriegszeit bewirkte der Einsatz von Geld eine enorme Leistungssteigerung bei den Betroffenen. Als Grund für den hohen Stellenwert des Geldes wurde vor allem der große Nachholbedarf einer von Armut und Verzicht geprägten Gesellschaft genannt. Der sogenannte „Wertewandel“ setzte in den 80er-Jahren ein. Nicht nur Werte wurden anders wahrgenommen, auch die Einstellung diesen gegenüber hatte begonnen, sich zu ändern. Arbeit, Freizeit und Ausbildung entwickelten sich mehr und mehr zu einem Ganzen und wurden nicht mehr getrennt voneinander betrachtet.<sup>52</sup> In den Lebensmittelpunkt rückte verstärkt das Erreichen eines höheren Zufriedenheitsgrades, wohingegen die Befriedigung elementarer Bedürfnisse immer mehr in den Hintergrund trat. Nun wurden auch die Umstände, mit denen man sich am Arbeitsplatz konfrontiert sah, sowie das Arbeitsumfeld in den Bereich der Lebenszufriedenheit mit einbezogen. Man wollte auch in seinem Beruf einen angemessenen Zufriedenheitsstandard erreichen. Dieser Umdenkprozess zeitigte dahingehend Wirkung, dass Arbeitnehmer einer sinnvollen Tätigkeit, mit der sie sich identifizieren konnten, nachgehen wollten. Die Jobqualität rückte in den Vordergrund, und ein Streben nach Selbstentfaltung am Arbeitsplatz wurde für den Beschäftigten wichtig.

Diesem Wunsch der Arbeitnehmer lief die Entwicklung eines typischen Arbeitsprofils diametral entgegen. Anstatt die genannten Wünsche zu berücksichtigen, wurden Arbeitsaufgaben zum Zweck der vermeintlichen Prozessoptimierung immer mehr zerstückelt

---

<sup>51</sup> Vgl. *Sprenger*, 1997, 43.

<sup>52</sup> Vgl. *Sprenger*, 1997, 29.

und zwischen verschiedenen Personen aufgeteilt. Der einzelne Arbeiter fand sich plötzlich nur noch als ein kleines Puzzleteil von vielen wieder und hatte nicht mehr den Blick für das Ganze, wodurch er sich zunehmend von seiner Arbeit und dem Ergebnis, das damit erzielt wurde, zu entfremden begann.

Ein weiterer von *Sprenger* geprägter Begriff ist jener der „freizeitorientierten Schonhaltung“. Damit ist gemeint, dass der Einzelne nur zur Arbeit geht, um möglichst schnell seinen Arbeitsplatz wieder verlassen zu können und danach zu leben.<sup>53</sup> Diese Art der Arbeitseinstellung kommt einer inneren Kündigung gleich. Der Arbeitnehmer erledigt die ihm aufgetragenen Tätigkeiten, denkt aber nicht weiter darüber nach, Dinge über seine Routineaufgaben hinaus zu erledigen. Der Fokus wird auf die Freizeit und das Leben außerhalb der Arbeitsstätte gerichtet. In diesem Fall sind monetäre Anreize alleine auf Dauer nicht zielführend. Diese können lediglich kurzfristige Verbesserungen der Arbeitsleistung bewirken, langfristig kehrt jedoch unweigerlich der gleiche Trott wieder. Um eine andauernde Verbesserung bei einem Mitarbeiter zu erzielen, müssen Veränderungen vorgenommen werden, welche mithilfe von Geld alleine nicht umzusetzen sind. Vielmehr müsste hier der Fokus auf eine Sinnggebung gelegt werden, da andernfalls der Eintritt eines Prozesses der inneren Kündigung nicht verhindert werden kann. Diese „innere Kündigung“ stellt bei *Sprenger* ein wesentliches Risiko für die Produktionsfähigkeit eines Unternehmens dar. Er spricht in diesem Zusammenhang auch von der „Verführung zur massenhaften inneren Kündigung“ und zeigt dazu verschiedene Verhaltensweisen wie Bedrohung, Bestrafung, Belohnung oder Lob auf. Wenn man diese miteinander kombiniert, entstehen verschiedene Strategien, die nun kurz erklärt werden sollen.

### 3.3.2 Zwang

Zwänge sind prinzipiell von vornherein negativ behaftet. Typische Verhaltensweisen für eine solche Strategie sind Bestrafung und Bedrohung. Durch Anwendung von Druckmitteln versucht man, eine konstant hohe Leistung zu gewährleisten. Der Mitarbeiter steht nicht als Mensch im Vordergrund, sondern er wird als Maschine angesehen und soll dementsprechend funktionieren.

---

<sup>53</sup> Vgl. *Sprenger*, 1997, 28.



### 3.3.3 Ködern

#### 3.3.3.1 Prinzip

In diesem Fall versucht man, die Arbeitnehmer beispielsweise durch Belohnungen zu ködern. Man verwendet dafür in der Praxis Bonussysteme für die Mitarbeiter. Diese sind meist unabhängig von der Hierarchieebene. Die Entscheidung, wie viel Arbeitseinsatz getätigt wird, hängt vom Individuum selbst ab. Bonussysteme sollen im nächsten Unterpunkt näher erklärt werden.

### 3.3.4 Bonussysteme

Durch Bonussysteme wird versucht, die Kluft zwischen tatsächlicher und möglicher Leistung zu mindern. Da die Differenz zwischen erbrachter und potenzieller Leistung mit der mangelnden Motivation des Mitarbeiters erklärt wird, soll die durch die Bonuszahlung bewirkte Motivationssteigerung Lücken abbauen bzw. im Optimalfall gleich von vornherein verhindern. In der Praxis läuft dies meist so ab, dass ein Teil des Lohns zurückgehalten und erst dann als variable Entlohnung oder als Bonus ausbezahlt wird, wenn das gesetzte Ziel erreicht wurde. Mit dieser „Verteilung“ der Entlohnung soll ein hundertprozentiger Einsatz des Mitarbeiters sichergestellt werden, der mit entsprechend weniger Einkommen rechnen muss, wenn er seine Leistung nicht vollkommen umsetzen kann. Der große Kritikpunkt an einem solchen System lautet, dass man es nicht in jedem Fall automatisch auf die Schuld des Arbeitnehmers zurückführen kann, wenn das angepeilte Unternehmensergebnis nicht erzielt wird. Ursachen wie zum Beispiel Markt-, Preis- oder Wettbewerbsentwicklungen, die für einen möglichen Umsatzrückgang verantwortlich sein können und unabhängig von der Arbeitsleistung des einzelnen Mitarbeiters anzusehen sind, werden im Rahmen der Auszahlung variabler Entlohnung nicht näher betrachtet oder berücksichtigt. Die „Schuld“ wird dem Mitarbeiter zugeschrieben. Für das Unternehmen hat dies insofern einen positiven Effekt auf die Personalkosten, als diese für den Fall eines schlechten Wirtschaftsjahres geringer ausfallen und somit in negativen Jahren für das Unternehmen der positive Faktor der Kostenflexibilität greift.

Mit der Anwendung von Bonussystemen soll eine gewisse Macht über die Mitarbeiter eines Unternehmens erreicht werden, um sie in weiterer Folge besser steuern zu können. Über diesen Kanal wird nicht nur versucht, die Motivation von Arbeitnehmern zu beeinflussen, sondern auch der Zugang zu einem sogenannten „Produkt-Mix“ geschaffen. Durch eine

Aufteilung des Bonus auf verschiedene Leistungsgruppen konzentrieren sich die Beschäftigten nur noch auf jene Erzeugnisse bzw. Teilbereiche, für die ein Bonus versprochen wird. Die Mitarbeiter streben sohin nur mehr danach, sich die Auszahlung desselben zu sichern. Dieses sogenannte „Bonus-Splitting“ führt jedoch dazu, dass für den Mitarbeiter die Bedürfnisse der Kunden an Wichtigkeit verlieren. Einzig und allein der Verkauf des Produktes steht im Vordergrund, während Qualität sowie Service gegenüber den Kunden vernachlässigt werden. Die in Mitarbeitergesprächen vereinbarten Ziele sollen um jeden Preis erreicht werden, und es wird alles versucht, um den Bonus zu erhalten. Dies lässt die Betroffenen nicht selten zu Tricks greifen und kann sogar zur Fälschung von Unterlagen führen, indem beispielsweise Rechnungen falsch datiert werden. In erster Linie geht es hier nicht mehr darum, welche Leistung man erbracht hat, sondern es steht vielmehr im Vordergrund, Leistungen nachweisen und belegen zu können. Dass es sich bei dieser Maßnahme nur um eine kurzfristig einsetzbare Möglichkeit zur Erhöhung des Absatzes handeln kann, ist offenkundig.

Ein anderer negativer Effekt, den Bonussysteme mit sich bringen können, besteht darin, dass Betroffene bei der Ausarbeitung ihrer Ziele versuchen, diese möglichst niedrig anzusetzen, um so eher Erfolge verzeichnen zu können. Die Steigerung soll für die nächsten Jahre ermöglicht werden, indem eine ständige Erhöhung der Leistung sichergestellt wird.

Das sich aus den obigen Ausführungen ergebende Hauptproblem im Rahmen von Bonussystemen besteht in der Ablenkung der Konzentration. Infolge einer in Aussicht gestellten monetären Belohnung wird der Fokus der Anstrengungen nicht mehr auf den Inhalt der Arbeit selbst, sondern auf den im Falle der erfolgreichen Umsetzung der Zielvorgabe zugesagten Bonus gelegt. Für den Arbeitnehmer rückt fortwährend und in immer stärkerem Ausmaß die Frage nach dem Wie in den Vordergrund, während das Warum mehr und mehr ins Hintertreffen gerät. Die ursprünglich intrinsische Motivation des Strebens nach dem Erfolgserlebnis durch die Verwirklichung der Arbeit selbst schwindet, der Sinn der täglichen Anstrengungen wird lediglich auf das Erreichen der Bonusauszahlung gelegt und darauf, wie diese mit größtmöglicher Wahrscheinlichkeit sichergestellt werden kann. Daraus kann sich eine Sucht entwickeln, indem nur noch der Bonus fokussiert und anhaltend nach der Erreichung desselben gestrebt wird. Die Bestätigung der geleisteten Arbeit wird ausschließlich an der Auszahlung des Bonus sowie an dessen Höhe gemessen – der Betroffene verliert den Weitblick für sein Handeln.

Auch der zunehmende Konkurrenzkampf zwischen den Mitarbeitern, welcher aus einem Bonussystem resultieren kann, ist nicht zu unterschätzen. Die Arbeitnehmer werden anhand

der Höhe ihrer Boni bewertet und nicht unter Heranziehung der tatsächlich aufgebrauchten Zeit und Arbeit, die geleistet wurde. Der Erfolg dient am Ende als Bemessungsgrundlage der Auszahlung. Während die dadurch entstehenden Machtkämpfe innerhalb eines Teams für die einen sehr wohl als Ansporn zur Leistungssteigerung dienen können, wirken sie sich auf andere Mitarbeiter demotivierend aus, weil es am Ende immer nur einige wenige Gewinner geben kann. Diese Nebeneffekte werden langfristig unweigerlich destruktive Auswirkungen auf das Arbeitsklima innerhalb eines Unternehmens bedingen und sich dementsprechend im Ergebnis meist negativ auf die Kunden auswirken. Wenn Teammitglieder beginnen, gegeneinander zu arbeiten, und nicht mehr das Miteinander im Vordergrund steht, wird dies auf Dauer auch nach außen getragen. Daher sollte sich ein Unternehmen stets die Frage stellen, ob es überhaupt sinnvoll ist, Mitarbeiter zu beschäftigen, die nur für Geld arbeiten und dafür alles tun würden.<sup>54</sup>

### 3.3.5 Verführung

Die Strategie der Verführung setzt an einem ganz anderen Punkt an als die bisher erwähnten Motivationsformen, weil hier die innere Einstellung des Arbeitnehmers eine wesentliche Rolle spielt. Vorrangiges Bestreben ist es, den Beschäftigten in einer Weise zu beeinflussen, die es ihm ermöglicht, sich mit seiner Arbeit persönlich zu identifizieren. Das Unternehmen möchte sich Anhänger für seine Zwecke schaffen. Zur Erreichung dieses Ziels erscheint es am besten, seinen Mitarbeitern ein Gefühl der Zugehörigkeit zum Unternehmen zu ermöglichen. Das Individuum soll sich im Optimalfall hundertprozentig mit der Unternehmensphilosophie und seiner täglichen Arbeit identifizieren können.<sup>55</sup>

## **4. Zusammenspiel von extrinsischer und intrinsischer Motivation**

### 4.1 Gemeinsame Betrachtung

Extrinsische und intrinsische Motivation können nicht unabhängig voneinander betrachtet werden. Beide Arten von Motivation beeinflussen einander gegenseitig und stehen in Kongruenz zueinander. Anhand von Experimenten konnte festgestellt werden, dass sich die intrinsische Motivation durch externe Einflüsse verändert. Stets zeigte sich, dass intrinsische

---

<sup>54</sup> Vgl. *Sprenger*, 1997, 56.

<sup>55</sup> Vgl. *Sprenger*, 1997, 57.

Motivation durch extrinsische beiseitegeschoben wird. Die Betroffenen beginnen, ihre Tätigkeit in einem anderen Licht wahrzunehmen, wobei sowohl positive als auch negative Verhaltensänderungen bei Individuen beobachtet werden konnten.

Daraus ergibt sich das Problem des Verdrängungseffekts, mit welchem sich *Gneezy* und *Rustichini* im Rahmen einer Studie auseinandersetzten,<sup>56</sup> bei der sie eine Gruppe von Schülern einem Feldexperiment unterzogen. Untersucht wurde, welchen Einfluss monetäre Anreize auf das Sammelverhalten haben. 180 Schüler wurden in drei Gruppen aufgeteilt: Die erste Gruppe sollte keine Erfolgsprämie bekommen, die zweite erhielt 1 % des Gesamtergebnisses und den Schülern der dritten Gruppe wurden 10 % des selbst gesammelten Geldes in Aussicht gestellt. Die zweite Gruppe hatte am Ende deutlich weniger Geld in der Box als die erste Gruppe, welche durch keine monetäre Motivation angespornt worden war. Die dritte Gruppe sammelte zwar mehr als die zweite Gruppe, blieb aber ebenfalls hinter dem Ergebnis der ersten Gruppe zurück. Daraus leiteten *Gneezy* und *Rustichini* Folgendes ab: Bei der zweiten Gruppe, die einen schwachen monetären Anreiz von lediglich 1 % des Sammelergebnisses hatte, war der Verdrängungseffekt zu erkennen. Bei der dritten Gruppe, welche durch einen monetären Anreiz von 10 % des Sammelergebnisses motiviert war, konnte der sogenannte „Preiseffekt“ beobachtet werden. Zwar kann Motivation an sich schlecht gemessen werden, aber aus den Ergebnissen der Studie lässt sich ableiten, dass Löhne keine uniforme positive oder negative Wirkung auf das Arbeitsverhalten haben. Wesentlich erscheint, dass eine geringe Ausgestaltung der Belohnung zu negativen Effekten im Hinblick auf die Motivation der Mitarbeiter führen kann.

## 4.2 Verdrängung von intrinsischer Motivation durch extrinsische Einflüsse

### 4.2.1 Das „Kindergartenexperiment“ nach Lepper, Greene und Nisbett

Ein weiteres bemerkenswertes Experiment in diesem Zusammenhang wurde von *Lepper*, *Greene* und *Nisbett* an Kindergartenkindern vorgenommen.<sup>57</sup> Die Teilnehmer der Gruppe wurden nach ihrem großen Interesse am Malen ausgesucht. In einer Einzelsitzung mussten die Kinder malen, wobei einigen von ihnen zuvor ein Preis in Aussicht gestellt oder danach unerwartet überreicht wurde. Den anderen wurde weder vorher etwas versprochen noch haben sie danach etwas erhalten. Die verdeckten Beobachtungen wurden ein bis zwei Wochen später in der freien Spielbeschäftigung der Kinder nachgeprüft. Dabei konnte man erkennen, dass

---

<sup>56</sup> Vgl. *Rustichini et al*, 2000, 3.

<sup>57</sup> Vgl. *Lepper et al*, 1973, 129 ff.

die zeitliche Beschäftigung mit der Malerei bei jenen Kindern, denen im Vorhinein ein Preis angekündigt worden war und die diesen auch erhalten hatten, zurückgegangen war, nicht jedoch bei der Kontrollgruppe oder bei denjenigen, die als Überraschung einen Preis erst nach der Beschäftigung bekommen hatten. Daraus lässt sich schließen, dass die Ergebnisfolge von Bedeutung ist. Eine erwartete Belohnung mindert die intrinsische Motivation mehr als eine unerwartete. Voraussetzung dafür jedoch ist, dass bereits vorher ein hohes Interesse an der Aktivität vorhanden war.<sup>58</sup>

Um diesem Phänomen begegnen zu können, sollte man sich innerhalb eines Unternehmens mit den Motiven der Arbeitnehmer auseinandersetzen. Es liegt im Interesse jedes Arbeitgebers, relevante Motivationsansätze zu entdecken und dadurch erkennen zu können, welche davon in die Unternehmenspolitik einfließen sollten. Ziel ist es, die volle Leistungsfähigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters für das Unternehmen zu erlangen.<sup>59</sup> Motive können als Einflussfaktoren auf die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter angewendet werden, wobei das Zusammenspiel von intrinsischen und extrinsischen Faktoren genauso berücksichtigt werden sollte wie die mit dem Umfang des Anreizes im Rahmen extrinsischer Motivation verbundenen Auswirkungen.<sup>60</sup>

#### 4.2.2 Deci und die Theorie der kognitiven Bewertung

*Deci* hat im Zusammenhang mit seiner bereits erwähnten *Theorie der kognitiven Bewertung* Ergebnisse erzielt, welche auch für die Verdrängung von intrinsischer Motivation durch extrinsische Einflüsse von Bedeutung sind. Im Wesentlichen besagt diese, dass infolge eines externen Einflusses die Selbstbestimmung und die Selbstkompetenz verringert werden und dass sich die intrinsische Motivation zurückzieht. Belohnung und Rückmeldung bringen jeweils einen kontrollierenden und einen informierenden Aspekt mit sich, deren Wirkung höchst unterschiedlich ist. Der kontrollierende Gesichtspunkt unterstützt vor allem die extrinsische Motivation; im Gegenzug dazu fördert der informierende Teil die intrinsische Motivation. Fügt sich Ersterem noch eine Machtausübung über Kontrolle hinzu, wird die intrinsische Motivation korrumpiert. Es zeigt sich, dass Bekräftigungsprogramme die intrinsische Motivation verdrängen.

Eine andauernde externe Beeinflussung ist nicht möglich, infolgedessen sinkt die Motivation ab, sobald der externe Zufluss nachlässt oder gar erlischt. In diversen Versuchsreihen wurde

---

<sup>58</sup> Vgl. *Heckhausen*, 1980, 614.

<sup>59</sup> Vgl. *Berthel et al*, 2003, 40.

<sup>60</sup> Vgl. *Bisani*, 1995, 265.

getestet, ob ein Unterschied in Bezug auf das Ausmaß des Crowding-Out-Effekts festzustellen ist, und zwar abhängig davon, ob nur eine einmalige Verstärkung von außen eintritt oder ob diese mehrmals stattfindet. Aus den Ergebnissen von *Reiss* und *Sushinsky*, welche besagen, dass „[...] nach einmaliger Bekräftigung [...] die Bevorzugung im Sinne eines Korrumpierungseffektes [sank], nach mehrmaliger Bekräftigung [...] dagegen an[stieg]“<sup>61</sup>, lässt sich schließen, dass durch eine anhaltende Motivation von außen ein Erfolg erzielbar ist. Die negative Wirkung im Falle des Nachlassens der Motivation überwiegt jedoch, weil sich diese Art der Motivation nicht durchgehend aufrechterhalten lässt. Die Festlegung der exakten Grenze, wann die intrinsische Motivation gemindert wird und wann nicht, steht noch aus.

#### 4.2.3 Die Verschiebung der Ursachenlokation

Wie bereits erläutert, zeigt sich bei Verschiebung der Ursachenlokation ein entscheidender Einfluss auf die intrinsische Motivation, wobei die wahrgenommene Ursachenlokation von intern auf extern verrückt und meist dazu führt, dass die intrinsische Motivation zurückgeht.<sup>62</sup> Daraus kann abgeleitet werden, dass eine extrinsische Belohnung meist einen größeren Einfluss auf den Menschen zeitigt als eine intrinsische.

Eine interessante Beobachtung im Zusammenhang mit einer Verschiebung der Ursachenlokation ist das sogenannte „discounting principle“, also das Abschwächungsprinzip. Dieser Grundsatz geht davon aus, dass mehrere plausible Ursachen für ein Ereignis zur Verfügung stehen. In den oben genannten Beispielen handelt es sich dabei um Belohnungen wie Geld. *Deci* meint dazu Folgendes: „When external cause is sufficient to account for the behavior, the internal cause is likely to be discounted or down-played.“<sup>63</sup> Seiner Erkenntnis nach kann anhand betroffener Personen schrittweise die Ursache für deren Verhalten festgestellt werden. Zunächst sind dabei die verschiedenen äußeren Motivationsfaktoren zu untersuchen. Erst wenn diese extrinsischen Ansätze entdeckt sind, wird der Attributionsprozess unterbrochen und in weiterer Folge ganz abgebrochen. Falls keine extrinsischen Ansätze gefunden werden, wird weiters nach internen Ursachen gesucht. Daraus kann wiederum geschlossen werden, dass das jeweils vorangehende Prinzip im Vergleich zum nachfolgenden als schwächer einzuschätzen ist.<sup>64</sup> Als Ergebnis der Beobachtung dieses Prozesses ergibt sich eine Vorrangstellung der externen Ursachen.<sup>65</sup>

---

<sup>61</sup> *Reiss et al*, 1975, in: *Heckhausen*, 1980, 616.

<sup>62</sup> Vgl. *Deci*, 1975, 139.

<sup>63</sup> *Deci*, 1975, 264.

<sup>64</sup> Vgl. *Kelley*, 1972, in: *Herkner*, 1980, 23 ff.

<sup>65</sup> Vgl. *Deci*, 1975, 254 ff.

Aus der kognitiven Evaluationstheorie lässt sich ableiten, dass das Individuum die Ursachenlokation von außen wahrnimmt und dass sich diese wesentlich auf das eigene Verhalten niederschlägt. Wie in der kognitiven Motivationstheorie bereits angesprochen wurde, haben sowohl Wahrnehmung als auch Erwartung Einfluss auf das ausgeübte Verhalten. Wurde dem Betroffenen für seine Tätigkeit eine externe Belohnung versprochen, so wird er sein Verhalten und Handeln dementsprechend ausrichten, um auf diese Weise den Erhalt der extrinsischen Belohnung am Ende sicherzustellen. Entsprechend der kognitiven Evaluationstheorie ist für eine Entscheidung also die kognitive Bewertung ausschlaggebend. Erkennt eine Person, dass eine externe Belohnung als Beweggrund für ihre Handlung fungiert, so verschiebt sich die wahrgenommene Ursachenlokation von innen nach außen; als Konsequenz sinkt die intrinsische Motivation. Wird die externe Belohnung nicht als solche wahrgenommen, bleibt der Grad der intrinsischen Motivation unverändert. Ausschlaggebend ist also stets die Wahrnehmung und Auffassung des Individuums.

#### 4.2.4 Motivation Geld

Geld bildet eine zentrale Belohnungs- und Entlohnungsart, welche allerdings in vielerlei Hinsicht negative Konsequenzen mit sich bringen und sich speziell auch nachteilig auf das Individuum auswirken kann. Intrinsische Motivation kann neben Geld – wenn überhaupt – nur schwer bestehen. Geld wirkt nicht nur kontrollierend, es verdrängt andere nachhaltige Motivationsformen und verhindert darüber hinaus jegliche Steigerung der intrinsischen Motivation, was sich am besten anhand eines Vergleichs mit anderen Entlohnungsformen wie der symbolischen oder der verbalen Belohnung zeigt. Den gravierenden Auswirkungen von Geld auf andere Motivationsformen steht allerdings dessen geringer Nachhaltigkeitswert gegenüber, welcher sich darauf beschränkt, dass es lediglich im Austausch für erbrachte Leistung ausbezahlt wird. Ein unmittelbar mit der erbrachten Leistung stehender „Mehrwert“ wird damit für den Betroffenen nicht geschaffen. Im Gegensatz dazu entsteht zum Beispiel im Falle verbaler Belohnung ein solches „Plus“ sehr wohl, weil der Betroffene einen Mehrwert an Information erhält.

## 4.3 Kontingenz

### 4.3.1 Einleitung

Unter Kontingenz ist die Art und Weise zu verstehen, wie Reaktion und Konsequenz aufeinanderfolgen. In diesem Abschnitt der Arbeit werden die verschiedenen Ausprägungen von Kontingenz sowie deren Auswirkungen auf die intrinsische Motivation näher erläutert. Darüber hinaus sollen die unterschiedlichen Möglichkeiten sowie deren Beziehung zueinander erklärt werden.

### 4.3.2 Aufgabenunabhängige Entlohnung

Die aufgabenunabhängige Entlohnung basiert auf der Idee, dass intrinsische Motivation eines unabhängig von Zielvorgaben entlohnten Individuums unbeeinflusst bleibt. Die Anwesenheit des Mitarbeiters am Arbeitsplatz (und sein Bemühen) sind ausschlaggebend ein Entgelt zu erhalten. Für die Leistungsabrechnung mit dem jeweiligen Arbeitnehmer steht also der Zeitfaktor im Vordergrund. In einer Untersuchung von *Deci* wurde eine Gruppe von Studenten für die Teilnahme an einer Studie bezahlt, wohingegen andere Studenten ohne Bezahlung an derselben Untersuchung teilnahmen. Die Anforderung an die Studenten bestand in beiden Fällen in der bloßen Teilnahme an der Studie. Es zeigte sich, dass sich die intrinsische Motivation der bezahlten Gruppe nicht von jener der unbezahlten Gruppe unterschied.<sup>66</sup> Im Ergebnis zeigte sich für diese Studie, dass die bloße Entrichtung eines Entgelts keine negativen Auswirkungen auf die intrinsische Motivation hatte.

### 4.3.3 Aufgabenabhängige Entlohnung

Von aufgabenabhängiger Entlohnung wird dann gesprochen, wenn ein Entgelt ausschließlich für den Fall der Erbringung einer geforderten Leistung entrichtet wird. In der Praxis spricht man in diesem Zusammenhang auch von einem „Stücklohn“. Wie bei der aufgabenunabhängigen Entlohnung erstellte *Deci* auch im Zusammenhang mit der aufgabenabhängigen Entlohnung eine eigene Studie, bei der die Teilnehmer für jede gelöste Aufgabe einen Geldbetrag erhielten.

Die Höhe des Entgelts variierte je nach Art des gelösten Problems, allerdings erhielten die Studienteilnehmer im Hinblick auf die Leistungskriterien keine Vorgaben, die ihnen eine Orientierung ermöglicht hätten. Durch das Fehlen entsprechender Anhaltspunkte konnten die

---

<sup>66</sup> Vgl. *Deci*, 1972, 113 f.



Betroffenen ihren Erfolg – oder Misserfolg – nur selbst einschätzen. Der Umstand, dass sie über keinerlei Vergleichswerte verfügten, führte außerdem dazu, dass sich die Betroffenen stark von außen kontrolliert fühlten. Die Art der Belohnung hatte zur Folge, dass sich das Verhalten der Studienteilnehmer ausschließlich an der Belohnung orientierte; ihre einzige Ausrichtung bestand demnach darin, am Ende die in Aussicht gestellte Belohnung zu erhalten. Es konnten im Zusammenhang mit der aufgabenabhängigen Entlohnung also negative Effekte auf die intrinsische Motivation beobachtet werden.

Erfolgreich entgegenwirken konnte man diesen negativen Nachwirkungen, indem man den Studienteilnehmern zusätzliche Informationen wie positives Feedback zukommen ließ. Im Falle der Leistung zusätzlicher Informationen können also die gleichen Ergebnisse erzielt werden wie im Falle der Leistung einer aufgabenunabhängigen Belohnung, bei der das Individuum keine Bezahlung oder Informationen zu seiner Leistung erhält.<sup>67</sup>

#### 4.3.4 Wettbewerbsabhängige Entlohnung

Im Falle der wettbewerbsabhängigen Entlohnung steht das Individuum in Konkurrenz zu anderen Personen. Dabei wird allen Beteiligten mitgeteilt, dass am Ende nur einer von ihnen die in Aussicht gestellte Entlohnung erhalten wird. *Pritchard, Campbell* und *Campbell* beschäftigten sich in den 1970er-Jahren mit dieser Ausprägung der Kontingenz und untersuchten deren Auswirkungen näher.<sup>68</sup> Im Rahmen eines Versuchs wurde einer Gruppe eine Belohnung von fünf Dollar zugesagt, wenn sie ein besseres Ergebnis als die anderen „Mitspieler“ erzielten. *Pritchard, Campbell* und *Campbell* verglichen diese erste Gruppe mit einer zweiten, indem sie Letzterer die gleiche Aufgabe stellten, ohne jedoch den Beteiligten eine Belohnung zuzusagen.

Bei Betrachtung der Auswirkungen auf die intrinsische Motivation beider Gruppen konnte festgestellt werden, dass die zweite Gruppe deutlich besser abschnitt. Hingegen zeigte sich bei der ersten Gruppe, dass der durch den Wettbewerb hervorgerufene Kontrollaspekt eindeutig negative Auswirkungen auf die intrinsische Motivation hatte.<sup>69</sup>

#### 4.4 Was beeinflusst intrinsische Motivation?

Geht man von den Erkenntnissen der kognitiven Evaluationstheorie aus, so sollten es die Kontrollfunktionen sein, welche die intrinsische Motivation am stärksten verdrängen. Zuerst

---

<sup>67</sup> Vgl. *Deci*, 1972, 113 f.

<sup>68</sup> Vgl. *Pritchard et al.*, 1977, 9 f.

<sup>69</sup> Vgl. *Pritchard et al.*, 1977, 9 f.

möchte die Autorin dieser Arbeit noch zwei Gegenüberstellungen näher beleuchten: erstens den Vergleich von aufgabenabhängiger mit leistungsabhängiger Belohnung und zweitens jenen von im Rahmen der leistungsabhängigen Belohnung gegebenen Informationen mit Kontrollaspekten.

#### 4.4.1 Gegenüberstellung: Aufgabenabhängige Entlohnung – Leistungsabhängige Entlohnung

Im Allgemeinen wird der aufgabenabhängigen Entlohnung eine starke Kontrollwirkung nachgesagt, wodurch – wie in den vorangegangenen Kapiteln bereits erklärt wurde – ein negativer Effekt auf die intrinsische Motivation entsteht. Die kognitive Evaluationstheorie besagt, dass infolge der Anwendung von leistungsabhängiger Belohnung der negative Effekt auf die intrinsische Motivation noch stärker ist.

Die Autoren *Enzle* und *Ross* haben in ihrer Untersuchung dieser Kontingenzenarten folgendes Ergebnis erzielt:<sup>70</sup> In ihrem Experiment wurden die getesteten Personen mit einer von drei Bedingungen konfrontiert. Die Teilnehmer der ersten Gruppe erhielten ihre Belohnung in Abhängigkeit von der Leistungsausführung, wodurch sich ein starker Kontrollaspekt ergab. Die Bedingung für die zweite Gruppe bestand darin, ein fähigkeitsbezogenes Leistungsniveau zu erreichen und dafür eine Belohnung zu erhalten. Die dritte Gruppe, die sogenannte „Kontrollgruppe“, bekam keinerlei Informationen darüber, ob sie eine Belohnung erhalten würde oder nicht.

Die Aufgabenstellung bestand, wie auch schon in anderen Untersuchungen davor, im Zusammenbauen bestimmter Konfigurationen, die davor bekannt gegeben wurden. Den Personen der aufgabenabhängigen Gruppe wurde Geld versprochen, wenn sie die Lösung finden würden. Den leistungsabhängigen Personen wurde in Aussicht gestellt, dass sie eine Belohnung in Form von Geld bekommen sollten, sobald sie ein gewisses Leistungsniveau erreicht hatten. Die Kontrollgruppe bekam die Information vom Institut, dass überschüssige Gelder auf die Teilnehmer an der Studie aufgeteilt werden. Zusätzlich wurde ihnen mitgeteilt, dass die erbrachte Leistung für die Belohnung am Ende keine Rolle spielen würde. Die Teilnehmer wurden zum Abschluss noch gebeten, einen Fragebogen zu beantworten.

Im Gegensatz zur leistungsabhängigen Testgruppe konnte bei den Teilnehmern der aufgabenabhängigen Gruppe eine wesentlich geringere intrinsische Motivation festgestellt werden. Auch im Vergleich zur Kontrollgruppe wurde im Falle der aufgabenabhängigen Belohnung eine niedrigere intrinsische Motivation wahrgenommen, was die kognitive

---

<sup>70</sup> Vgl. *Enzle et al.*, 1978, 588 f.

Evaluationstheorie bestätigte. Auf den ersten Blick scheint es also, dass der Vergleich zwischen leistungsabhängig und aufgabenabhängig der bestehenden Theorie widerspricht. Bei einer genaueren Analyse der leistungsabhängigen Testpersonen zeigt sich allerdings, warum diese Gruppe besser abgeschnitten hat. Wie bereits erklärt wurde, erhöhen sich im Falle der Leistungsabhängigkeit sowohl der Kontroll- als auch der Informationsaspekt. Letzterer wird im Gegensatz zum Kontrollaspekt verstärkt wahrgenommen, da die Belohnung in unmittelbarer Korrelation zur eigenen Leistung steht. Die aufgabenabhängige Gruppe hingegen bekommt kein Feedback zu ihrer Tüchtigkeit. Es empfiehlt sich daher, auf die gegebenen Rahmenbedingungen zu achten und die Bedingungen der leistungsabhängigen Entlohnung zu unterscheiden.<sup>71</sup>

#### 4.4.2 Information versus Kontrolle

Gemäß einer Studie der Autorin *Judith Harackiewicz* ist ein direkter Vergleich zwischen diesen beiden Faktoren möglich.<sup>72</sup> Wie schon der Autor *Richard M. Ryan* hat auch *Harackiewicz* ihren Testpersonen die Aufgabe gestellt, in cartoonähnlichen Bildern den Namen „Nina“ zu suchen und zu finden.<sup>73</sup> Wie oft der Name in den Bildern vorkam, wurde den teilnehmenden Personen nicht bekannt gegeben, und sie erhielten während der Aufgabenbewältigung auch keinerlei Auskunft über das Ausmaß ihrer Tätigkeit.

Die Gruppe mit jenen Teilnehmern, denen eine leistungsabhängige Belohnung zugesagt worden war, wurde in zwei weitere Untergruppen geteilt: Eine Hälfte bekam die Information, dass sie bei einem gewissen Leistungsdurchschnitt eine Belohnung erhalten würden → *performance contingent reward no norms – positive feedback (PCRNNPF)*. Der andere Teil erhielt die gleiche Information, allerdings wurde diese Gruppe vor Beginn der Untersuchung zusätzlich über den Leistungsdurchschnitt unterrichtet → *performance contingent reward norms supplied – positive feedback (PCRNSPF)*.

Als Ergebnis der Studie stellte man bei jener Gruppe, welcher die Mitteilung über den Leistungsdurchschnitt zuteil geworden war, eine höhere Motivation fest als bei der anderen Gruppe, welche diese Zusatzinformation nicht erhalten hatte. Man führte die höhere intrinsische Motivation auf den Informationsaspekt zurück, da jeder zusätzlich gefundene Name in den Bildern zu einem selbst gesteuerten Feedback der eigenen Anstrengung führte. Im Gegensatz dazu erhielten die Teilnehmer der Gruppe, welche der PCRNNPF-Bedingung

---

<sup>71</sup> Vgl. *Enzle et al*, 1978, 588 f.

<sup>72</sup> Vgl. *Harackiewicz*, 1979, 1352-1363.

<sup>73</sup> Vgl. *Ryan*, 1982, 451 ff.

unterstellt war, erst am Ende des Experiments bei Überreichung der Belohnung die Information, ob sie den Leistungsdurchschnitt überschritten hatten oder nicht. Ob sie nun eine Belohnung erhielten oder nicht, war abhängig vom Experimentleiter, welcher die Messung nach einem für die Testpersonen unbekanntem Standard vornahm. Es kam zu einer Verschiebung der Ursachenlokation von innen nach außen, was wiederum zu einer Minderung der intrinsischen Motivation führte. Auslöser dafür war zum wiederholten Mal die Kontrolle von außen, welche auf das Individuum einwirkte.<sup>74</sup>

## 5. Der Crowding-Out-Effekt

Der Crowding-Out-Effekt ist das Ergebnis von externen Einflüssen auf die intrinsische Motivation, welche dadurch verdrängt wird. Neben dem Begriff „Crowding-Out-Effekt“ sind auch der Ausdruck „Verdrängungseffekt“, der von *Bruno S. Frey* in die ökonomische Literatur eingeführt wurde und dem Preiseffekt entgegenwirkt,<sup>75</sup> sowie der Terminus „Korumpierungseffekt“ gebräuchlich.

Wie man diesen Effekt messen und im besten Falle auch vermeiden kann, soll im folgenden Kapitel dargestellt werden.

### 5.1 Crowding-Out in der Wirtschaftstheorie

Das vorliegende Kapitel beleuchtet die wirtschaftlichen Auswirkungen des Crowding-Out-Effekts. Wirtschaftliches Handeln eines Individuums lässt sich auf den relativen Preiseffekt zurückführen. Dabei ist zu beobachten, dass sich Intensität und Qualität der ausgeführten Tätigkeiten steigern, sobald sich die Belohnung oder der Preis erhöht. Man kann also davon ausgehen, dass Menschen bereit sind, härter zu arbeiten, wenn der monetäre Anreiz entsprechend höher ist. Auf diesem Prinzip basiert die moderne Ökonomik. Somit möchte man erreichen, dass die Entlohnung eines Arbeitnehmers abhängig von seiner erbrachten Leistung erfolgt.<sup>76</sup>

Wenn nun ein System angewendet wird, das sich an der Leistung orientiert, müssen gewisse menschliche Verhaltensänderungen, die in diesem Zusammenhang wahrgenommen werden, berücksichtigt werden. Anhand der Prinzipal-Agent-Theorie lässt sich die Wirkung eines von außen kommenden Eingriffes auf das Verhalten feststellen. Um die Leistung eines Agenten zu

---

<sup>74</sup> Vgl. *Harackiewicz et al*, 2000, 79-106.

<sup>75</sup> Vgl. *Frey*, 1997, 26.

<sup>76</sup> *Frey*, 1997, 27.

steigern, verwendet der Prinzipal Belohnungen und Regeln. Derjenige, dem eine bestimmte Arbeit zugewiesen wurde, erbringt seine Leistung in Abhängigkeit von den ihm entstehenden Kosten und ihrem Nutzen. Steigert sich sein Arbeitseinsatz, so erhöht sich einerseits sein Nutzen, andererseits steigen aber auch seine Kosten. Agiert der Agent rational, so wird er für sich das optimale Leistungsniveau suchen, indem er seinen Nettonutzen maximiert. Der sogenannte „Grenznutzen“ muss also seine Grenzkosten übertreffen, dann wird die Leistung gesteigert. Wird der Prinzipal aktiv und greift von außen ein, so wird der Agent seine optimale Leistung verändern.<sup>77</sup>

Kommen also Preise zum Einsatz, so wird die intrinsische Motivation durch diese verdrängt. Nimmt der Betroffene andererseits diesen externen Einfluss als unterstützend wahr, so kann sich die intrinsische Motivation sogar noch verstärken. Dies ist dann der Fall, wenn der Preiseffekt stärker wirkt als der Verdrängungseffekt. Wenn dies zutrifft, kann der Prinzipal seinen Einfluss verstärken, und der Agent wird sein Eingreifen als positive Unterstützung wahrnehmen.

In der Literatur war der Begriff des Verdrängungseffekts lange Zeit äußerst umstritten. Empirische Studien gaben keinen eindeutigen Hinweis auf die Existenz bzw. Nicht-Existenz dieses Effekts. Inzwischen streiten jedoch selbst bekannte Ökonomen die Möglichkeit nicht mehr ab, dass dieser Effekt tatsächlich existiert. So äußert sich zum Beispiel *David M. Kreps* wie folgt: „I will assume there is something to the stylized facts; abundant smoke signifies a fire, and the assertion is too strongly rooted in folk wisdom to be entirely hot air.“<sup>78</sup>

## 5.2 Crowding-Out-Effekt in der Motivationstheorie

Um einen genaueren Blick auf den Crowding-Out-Effekt in der Motivationstheorie zu bekommen, wird in diesem Kapitel der Zusammenhang zwischen den Bedingungen und den Einflussfaktoren auf den Effekt dargestellt und es wird untersucht, ob es eine Möglichkeit gibt, diesen messbar zu machen. Des Weiteren wird auf Möglichkeiten zur Vermeidung dieses Effekts eingegangen.

### 5.2.1 Bedingungen für den Crowding-Out-Effekt

Nicht nur monetäre Anreize verdrängen die intrinsische Motivation, auch Vorschriften und Verordnungen vermögen diese zu regulieren. Wie bereits erwähnt, ist die Selbstbestimmung

---

<sup>77</sup> Frey, 1997, 28.

<sup>78</sup> Baron et al, 1999, 98 ff.

für das Individuum ein sehr wichtiger Aspekt, um seine intrinsische Motivation auszuleben. Kommt es jedoch aufgrund von Regulierungen zu Einschränkungen von außen, so hat dies ein Zurückweichen der intrinsischen Motivation zur Folge. Wenn nun monetäre Anreize in Aussicht gestellt werden, bleibt es dem betroffenen Individuum zumindest selbst überlassen zu wählen, ob es diese Belohnung annehmen möchte oder nicht. Es kann selbst entscheiden und erhält somit seine Selbstbestimmung und Selbstachtung aufrecht.

Unter Bezugnahme auf die bereits genannten psychologischen Prozesse kommt der Autor *Bruno S. Frey* im Hinblick auf die psychologischen Bedingungen, die für das Auftreten des Crowding-Out-Effekts verantwortlich sind, zu folgender Schlussfolgerung:

- Die intrinsische Motivation wird durch von außen kommende Faktoren verdrängt, wenn sich die betroffene Person kontrolliert fühlt. Die Selbstbestimmung, die Selbsteinschätzung und die Ausdrucksmöglichkeiten des Individuums werden eingeschränkt, und es reagiert darauf, indem es seine intrinsische Motivation reduziert.
- Weiters kann die intrinsische Motivation aber auch durch äußere Eingriffe gesteigert werden, wenn diese eine unterstützende Wirkung zeigen. Die Selbsteinschätzung wird gestärkt, und der Betroffene bekommt das Gefühl, dass sein Handlungsspielraum erweitert wird und er sich selbstbestimmt verhalten kann.

Diese beiden Bedingungen sind von subjektiven Wahrnehmungen abhängig. „Es ist deshalb nicht ausgeschlossen, dass die gleiche Intervention von der einen Person als kontrollierend (und damit die intrinsische Motivation vermindernd) und von einer anderen Person hingegen als unterstützend (und damit die intrinsische Motivation steigernd) aufgefasst wird. Damit diese Bedingungen auf sozialökonomische Fragen, die über eine bestimmte Person hinausgehen, angewendet werden können, müssen die empirisch beobachtbaren Bedingungen gefunden werden, unter denen diese entgegenschläufigen Perzeptionen typischerweise auftreten.“<sup>79</sup> Diese Aussage verdeutlicht, dass es unmöglich ist, ein allgemeingültiges Rezept für die richtige Dosis an Motivation zu erstellen, weshalb eine individuelle Anpassung – sowohl an die Betroffenen als auch an die jeweilige Situation – erforderlich ist. Da darüber hinaus in diesem Prozess keinesfalls auf die Auswirkungen des menschlichen Verhaltens vergessen werden darf, werden der Preiseffekt und der Crowding-Out-Effekt gemeinsam betrachtet.<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> Frey, 1997, 25.

<sup>80</sup> Vgl. Frey, 1997, 24.

### 5.3 Einflussfaktoren auf den Crowding-Out-Effekt

Wie bereits hervorgehoben wurde, existiert ein kausaler Zusammenhang zwischen der extrinsischen und der intrinsischen Motivation; aus diesem Grund sollten die beiden nicht voneinander getrennt betrachtet werden. Man spricht von sogenannten „Crowding-Out“-Effekten, wenn extrinsische Anreize die intrinsische Motivation beeinflussen. In diesem Kapitel soll nun auf die Einflussfaktoren, die für das Zustandekommen dieses Verdrängungseffekts verantwortlich sind, näher eingegangen werden.

*Bruno S. Frey* unterscheidet folgende psychologischen Prozesse:<sup>81</sup>

- Eingeschränkte Selbstbestimmung
- Verminderte Selbsteinschätzung
- Überveranlassung
- Reduzierte Ausdrucksmöglichkeit

#### 5.3.1 Eingeschränkte Selbstbestimmung

Man kann einen Rückgang der intrinsischen Motivation bei Personen feststellen, wenn externe Einflüsse in ihren Handlungsspielraum eingreifen und die Motivation der Kontrolle weicht. Die betroffenen Personen verlieren das Gefühl der Eigenbestimmung; sie verlassen sich auf den von außen kommenden Anreiz und geben somit die Verantwortung ab. Dadurch kommt es zum Verlust und zur Aufgabe der eigenen Motivation.

#### 5.3.2 Verminderte Selbsteinschätzung

Handelt der Arbeitgeber mit seinem zukünftigen Arbeitnehmer einen Anreizvertrag aus, so vermittelt er diesem, dass er nicht genug Vertrauen in dessen intrinsische Motivation setzt. Der Arbeitnehmer kann sich dadurch kontrolliert fühlen und somit bereits zu Beginn die Freude an seiner zukünftigen Tätigkeit verlieren.

Aufgrund der Identifikation der monetären Anreize einer Arbeit verlieren oftmals sowohl die ursprünglich vorhandene intrinsische Motivation als auch die Zufriedenheit am Arbeitsplatz an Bedeutung. Ab dem Moment, da variable Löhne gezahlt werden, beginnt eine Verschiebung von innen nach außen; Leistungen, die vom Arbeitnehmer erbracht werden, sind nun nicht mehr auf dessen ursprüngliche intrinsische Motivation, sondern auf die von Seiten des Arbeitgebers gesetzten monetären Anreize zurückzuführen.<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> *Frey*, 1997, 23.

<sup>82</sup> Vgl. *Neunzig*, 2002, 5.

### 5.3.3 Überveranlassung

Angesichts äußerer Eingriffe können sich Personen oft übermotiviert fühlen, was zu einer Verminderung ihrer intrinsischen Motivation führt. In weiterer Folge wird der Motivationsfaktor, den die betroffenen Personen selbst steuern können, reduziert und das Verhalten, welches das Individuum daraufhin an den Tag legt, wird nun verstärkt extrinsisch geleitet.

### 5.3.4 Reduzierte Ausdrucksmöglichkeit

Wird eine Person durch extrinsische Einflüsse in ihrer intrinsischen Motivation eingeschränkt, so kann diese nicht mehr ausgelebt werden und sich ihrer Umwelt nur erschwert mitteilen. Das Handeln der Person wird auf extrinsische Motivationsfaktoren ausgerichtet.

„Diese vier psychologischen Prozesse sind eng miteinander verwandt und lassen sich teilweise ineinander überführen. In allen Fällen vollzieht sich eine Substitution intrinsischer durch extrinsische Anreize.“<sup>83</sup>

## 5.4 Wie wirkt sich Kontrolle auf den Arbeitseinsatz aus?

Für die Auswirkungen von Kontrolle auf den Arbeitseinsatz kann die Agency Theorie herangezogen werden. Diese besagt im Wesentlichen, dass der Handelnde durch die Kontrolle oder Beobachtung durch den Prinzipal motiviert wird. Dies führt in weiterer Folge zu einer Steigerung des Arbeitseinsatzes. Es zeigt sich, dass die Aussagen der Agency-Theorie in einem diametralen Gegensatz zur Crowding-Theorie stehen.

## 6. Crowding-Out-Effekt und Arten der Belohnung

### 6.1 „Motivation Crowding Theory“

Extrinsische Motivation wird durch externe Belohnung gefördert. Dabei unterscheidet man zwischen zwei Arten: die materielle Entlohnung, die in Form von Geld erfolgen kann, und die immaterielle Belohnung, die als Anerkennung, Lob oder Respekt für die ausgeführte Tätigkeit zum Ausdruck gebracht wird. Beim Einsatz von Geld als Motivationsmittel sollte man

---

<sup>83</sup> Frey, 1997, 24.



allerdings immer eine gewisse Vorsicht walten lassen, da sich eine falsche Anwendung äußerst negativ auf die intrinsische Motivation auswirken kann.

*Frey und Jegen* haben sich mit dem Thema der „Motivation Crowding Theory“ näher befasst. Diese Theorie geht davon aus, dass externe Impulse unter Umständen die intrinsische Motivation untergraben. *Frey und Jegen* vermuten, dass bei maßvoller und zielgerichteter Verwendung intrinsischer Faktoren die Motivation gestärkt werden könne. In ihrer Arbeit zeigen sie auf, dass der Crowding-Effekt eine empirische Relevanz hat und behaupten in weiterer Folge, dass dieser in speziellen Fällen auch den relativen Preis-Effekt dominieren könne.

Hinterfragt wird auch die Kritik an der empirischen Relevanz des Crowding Effekts. Die beiden Autoren kommen zum Schluss, dass die Skepsis an der empirischen Bedeutung ungerechtfertigt sei und dass sehr wohl ein starker empirischer Beweis für beide Crowding Effekte – Crowding-Out und Crowding-In – existiere. Dieses Ergebnis basiert auf detaillierten Aussagen und Laborberichten von Psychologen und Ökonomen.

Zur ökonomischen Sichtweise äußern sich *Frey und Jegen*, dass die Standardökonomie üblicherweise nicht zwischen verschiedenen Typen von Motivation differenziert. In der meisten Literatur wird extrinsische Motivation lediglich als ein Teil der theoretischen Argumente abgebildet. Intrinsische Motivation wird exogen als eine Konstante dargestellt und bleibt unberücksichtigt. Die Ursache für diese Vorgehensweise besteht in der Schwierigkeit der Messung von Motivation. Eine weiter gehende Unterscheidung der Motivation in einen extrinsischen und intrinsischen Teil erscheint daher aus ökonomischer Sicht nicht zweckmäßig.<sup>84</sup> Laut den beiden Autoren wäre es dennoch wichtig, Veränderungen der intrinsischen Motivation in der Ökonomie zu analysieren. Dabei sei es von Vorteil, sowohl rein intrinsische als auch rein extrinsische Motivation zu berücksichtigen, welche dem Individuum entgegengesetzte Fälle induziert und ihm ein weites Spektrum an Kombinationen von intrinsischer und extrinsischer Motivation ermöglicht. Die „Motivation Crowding Theory“ ermöglicht, eine Bewegung der kontinuierlichen Größen zwischen diesen Polen zu messen. Dies kann festgehalten werden, indem man die Veränderung der Präferenzen des Individuums beobachtet.<sup>85</sup>

*Edward L. Deci* hat in einer Studie versucht, diesen Effekt der Entlohnung und Belohnung aufzuzeigen. Das sogenannte „Soma-Puzzle“ wurde an einer Gruppe von Studenten getestet,

---

<sup>84</sup> *Frey et al*, 2001, 591.

<sup>85</sup> Vgl. *Frey et al*, 2001, 595.

die entweder mit Geld oder verbal entlohnt wurden.<sup>86</sup> Dabei zeigten sich wichtige Unterschiede in der Wahrnehmung der Versuchspersonen: „*When he receives money, he could easily come to accept the money as the reason for his behavior, but he is less likely to do this if the rewards are social approval. [...] When he receives interpersonal rewards, he will not perceive them as controls of his behavior, so they will strengthen his intrinsic motivation because they strengthen his sense of competence and self-determination.*“<sup>87</sup>

In seiner Studie macht *Edward L. Deci* Geld und positives Feedback zu seinen Ankerpunkten.

## 6.2 Exkurs: Der Feedback-Effekt

In der psychologischen Literatur hat sich neben dem Verdrängungseffekt noch ein anderer Effekt entwickelt: der Feedback-Effekt. Dieser stellt eine weitere Verknüpfung zwischen intrinsischer Motivation und extrinsischen Anreizen dar. „Der sogenannte ‚Feedback‘-Effekt der ‚goal-setting-theory‘ beruht darauf, dass der Arbeitnehmer aus der Anerkennung seiner Leistung durch Dritte Motivation erfährt und das Feedback in Bezug auf die Produktivität die Motivation und die Arbeitszufriedenheit erhöht.“<sup>88</sup>

Die Autorinnen *Judith Harackiewicz* und *Carol Sansone* behaupten, dass auch ein Anreizvertrag die Arbeitsmotivation steigern kann, und meinen dazu: „Performance-contingent rewards also provide feedback about performance quality. When individuals receive (or fail to receive) a reward, they learn whether they have attained a performance criterion and satisfied the reward contingency. This feedback may affect their perceptions of competence, which can influence intrinsic motivation directly.“<sup>89</sup>

Damit kommen die Autorinnen zu dem Schluss, dass der Feedback-Effekt zeigt, dass monetäre Leistungsanreize die Arbeitszufriedenheit erhöhen können. *John Carton* zweifelt an der Existenz dieser Effekte, indem er zunächst kritisiert, dass empirische Studien wie diese nicht zwischen der Feedback- und der Verdrängungswirkung unterscheiden.<sup>90</sup>

Weiters zeigen Untersuchungen, dass ein nicht-monetäres Feedback bei Arbeitnehmern sehr wohl eine starke Leistungssteigerung in Bezug auf die Produktivität verursacht, dass aber auch zu beobachten sei, dass weitere finanzielle Mittel lediglich eine geringe Produktivitätssteigerung zur Folge haben. „Somit scheint der Feedback-Mechanismus einen

---

<sup>86</sup> Vgl. *Deci*, 1972, 113 f.

<sup>87</sup> *Deci*, 1972, 113 f.

<sup>88</sup> *Neunzig*, 2002, 6.

<sup>89</sup> *Harackiewicz et al*, 2000, 82.

<sup>90</sup> Vgl. *Carton*, 1996, 237.

großen Teil des Einflusses von Anreizmechanismen auf die Leistung von Arbeitnehmern erklären zu können, während monetäre Anreize nur geringen Einfluss auf diese haben.“<sup>91</sup>

Es gibt verschiedene ökonomische Modelle, die sich mit der Analyse von Verdrängungseffekten auseinandersetzen. Diese Modelle machen die Zufriedenheit an der Arbeit davon abhängig, inwieweit die Tätigkeit der Beschäftigten überwacht wird bzw. wie hoch die detaillierten variablen Lohnbestandteile sind.<sup>92</sup> Außerdem geht man davon aus, dass im Vorhinein keine Prognose darüber möglich ist, ob ein Anreizvertrag die Arbeitsleistung und somit die Arbeitszufriedenheit steigern oder senken wird. Diese Entwicklung lässt sich eventuell dadurch erklären, dass zwar einerseits die Effekte von der Höhe des Anreizlohnes abhängig sind, dass aber andererseits unklar ist, welcher dieser beiden Effekte der dominanter ist. Durch höhere variable Lohnzahlungen kann der Attributionsprozess verstärkt werden, weil der größere Teil seines Gesamtgehältes leistungsabhängig ist und der Arbeitnehmer auf diese Weise seine Handlungen den monetären Auswirkungen zuordnet. Der Feedback-Effekt hängt von der Höhe der variablen Entlohnung ab; deshalb wünscht sich der Arbeitnehmer auch eine höhere Anerkennung seiner Leistung, die mit einem erhöhten Arbeitseinsatz einhergeht und dadurch die Arbeitszufriedenheit fördert. Dieses Problem zeigt, dass die Wirkung nicht eindeutig zugeordnet werden und man die beiden Effekte schwer bis gar nicht voneinander unterscheiden kann.<sup>93</sup>

### 6.3 Variable Entlohnung

Die Autorinnen *Antoinette Weibel*, *Katja Rost* und *Margit Osterloh* untersuchten variable Entlohnungen und dokumentierten, welche Auswirkungen diese auf den Verdrängungseffekt haben. Die Art der Entlohnung löst eine Belohnungs- bzw. Bestrafungsorientierung unter den Arbeitnehmern aus und zeigt, dass dadurch ihre Arbeitsanstrengungen gefördert und gesteigert werden. Gleichzeitig verstärkt eine variable Entlohnung auch den Verdrängungseffekt. Durch das Belohnungs- und Bestrafungssystem weicht die reine Freude an der Tätigkeit den externen Einflüssen. Als weitere Folge zeigt sich, dass die Arbeitsanstrengung sinkt, und zwar vor allem, wenn die Tätigkeit ursprünglich intrinsisch motiviert war.

Die drei Autorinnen wollten in ihrer Untersuchung zeigen, (1) wie eine variable Entlohnung stets parallel einen Preis- und Verdrängungseffekt auslöst, (2) wie man mit dem

---

<sup>91</sup> Neunzig, 2002, 7.

<sup>92</sup> Vgl. Frey, 1997, 24.

<sup>93</sup> Vgl. Neunzig, 2002, 7.

standardökonomischen Modell zu korrekten Verhaltensprognosen kommt, wenn der Preiseffekt die Arbeitsanstrengung stärker beeinflusst als der gleichzeitig wirkende Verdrängungseffekt, und (3) dass die Kosten variabler Löhne höher sind als angenommen, das heißt, dass variable Löhne einen nicht beobachtbaren Verdrängungseffekt nach sich ziehen. Um auch Veränderungen auf Ebene der Verhaltensabsicht und auf Ebene der Motivation messen zu können, wurde für die Studie das sogenannte „Vignettendesign“ gewählt.<sup>94</sup>

Es zeigte sich, dass standardökonomische Ansätze in der Regel von einer positiven Anreizwirkung variabler Löhne auf die Arbeitsanstrengung ausgehen. Vor allem bei ursprünglich intrinsisch motivierten Tätigkeiten lässt sich jedoch in manchen Fällen, in denen eine variable Entlohnung angewendet wird, eine Reduktion der Motivation feststellen. Man spricht daher von einer nicht uniformen, positiven Wirkung auf die Arbeitsleistung. Die Autorinnen meinen, dass es schwierig ist aufzuzeigen, warum variable Löhne in bestimmten Situationen versagen. Dritteffekte sind nicht auszuschließen.

#### 6.4 Welchen Einfluss hat Geld auf intrinsische Motivation?

Anhand eines Laborexperiments, das *Edward L. Deci* mit 24 Psychologiestudenten durchführte, sollen die Auswirkungen von extrinsischer Belohnung auf die intrinsische Motivation dargestellt werden.<sup>95</sup> Die Untersuchung fand im Zuge einer Kursreihe statt, wobei die Teilnahme für die betroffenen Studenten obligatorisch war. Zwölf der Teilnehmer stellten die Testgruppe dar, die anderen zwölf dienten als Kontrollgruppe. Das Experiment wurde in drei Phasen eingeteilt, an drei unterschiedlichen Tagen durchgeführt und war mit einer Dauer von circa einer Stunde begrenzt. Die Aufgabenstellung in jeder dieser Phasen bestand darin, ein sogenanntes Soma-Puzzle zu bearbeiten. Dabei handelte es sich um ein dreidimensionales Puzzle, welches aus sieben Plastikstückchen bestand und zu einer Vielzahl an Möglichkeiten zusammengesetzt werden konnte. Das Soma-Puzzle wurde ausgewählt, weil die Aufgabe, ein derartiges Puzzle zusammenzusetzen, sehr interessant ist und vorrangig von intrinsischer Motivation gesteuert wird.

Die Teilnehmer wurden aufgefordert, während einer Sitzung verschiedene vorgegebene Konfigurationen wiederzugeben, wobei die Zeit, welche die Studenten für den Zusammenbau des Puzzles benötigten, gemessen wurde. Schaffte ein Student dies nicht, wurde das aktuelle Projekt nach dreizehn Minuten abgebrochen und die Lösung präsentiert. Am Ende jeder

---

<sup>94</sup> Vgl. *Weibel et al*, 2007, 1029-1054.

<sup>95</sup> Vgl. *Deci*, 1971, 105-115.

Konfiguration bekamen die Teilnehmer einen Hinweis darauf, wie viel Zeit sie jeweils für den richtigen Weg aufgewendet hatten.

Die erste Phase wurde verwendet, um den Teilnehmern drei zu reproduzierende Konfigurationen vorzugeben, wobei der Experimentleiter nicht anwesend war. Zu diesem Zeitpunkt waren auch die neuesten Ausgaben der Zeitschriften *New Yorker*, *Time* und *Playboy* auf den Tischen platziert. Diese Ablenkung wurde in jeder Phase verwendet und war somit für alle Teilnehmer gleich. Die eigentliche Testgruppe erhielt in der zweiten Phase eine Belohnung von 1 US-Dollar für jede innerhalb der vorgegebenen Zeit korrekt nachgebildete Konfiguration. Gleichzeitig musste die Kontrollgruppe unter denselben Bedingungen wie die Testgruppe arbeiten, erhielt dafür jedoch keine Belohnung. In der dritten und letzten Phase bekamen die Studenten eine größere Anzahl an Konfigurationen, allerdings ohne Belohnung. Maßgebend für die intrinsische Motivation war ein Zeitraum von acht Minuten, wobei der Leiter des Experiments jeweils zur Halbzeit der Untersuchung den Raum verließ. Den Studenten wurde erklärt, dass die bereits gewonnenen Daten durch den Computer analysiert würden, um – darauf basierend – die wiedergegebenen Möglichkeiten für die zweite Halbzeit des Experiments bereitzustellen. Die Versuchspersonen wurden vom Experimentleiter beim Verlassen des Raumes darauf hingewiesen, dass die Zeit während seiner Abwesenheit nach Belieben genutzt werden konnte. Die Studentengruppe wurde nicht erkennbar beobachtet. Wichtig für das Experiment waren diese acht Minuten, in der sie sich weiter mit dem Puzzle beschäftigten.

Die Experimentleiter mutmaßten, dass die Studenten ausreichend intrinsisch motiviert seien, um sich auch in diesem für sie zur freien Verfügung stehenden Zeitraum weiterhin mit dem Puzzle zu befassen, obwohl die Möglichkeit gegeben war, sich anderweitig zu beschäftigen.

Das Ergebnis war wie folgt:

Gruppe	1. Phase	2. Phase	3. Phase	1.-3. Phase
Testgruppe	248,2	313,9	198,5	- 49,7
Kontrollgruppe	213,9	205,7	241,8	+ 27,9

Tab. 2: Ergebnis des Soma-Puzzle-Experiments nach *Deci*<sup>96</sup>

Die Zahlen in Tabelle 2 geben die Sekunden wieder, welche innerhalb der frei zu gestaltenden Zeit für das Puzzle aufgewendet wurden. Die intrinsische Motivation zeigt sich in der ersten

---

<sup>96</sup> Vgl. *Deci*, 1971, 109.

und dritten Phase innerhalb der Testgruppe, analog der grundlegenden Definition, dass eine intrinsisch motivierte Aktivität aus reiner Freude an der Tätigkeit selbst ausgeführt wird, ohne eine Belohnung in Aussicht gestellt zu bekommen.

In der zweiten Phase ist deutlich ein Einfluss durch die angekündigte Belohnung zu erkennen. Die größere Zahl der Sekunden lässt sich darauf zurückführen, dass die Zeit der freien Gestaltung dazu verwendet wurde, die Chancen auf eine extrinsische Belohnung für die andere Halbzeit der Untersuchung zu erhöhen. In allen drei Phasen zeigt die Testgruppe intrinsische Motivation.

Um den Einfluss von Geld auf die intrinsische Motivation zu untersuchen, wurde deren Veränderung betrachtet und zwischen der ersten und dritten Phase gemessen. Unter den Teilnehmern der Testgruppe war ein deutlicher Rückgang der intrinsischen Motivation festzustellen, wenn eine extrinsische Belohnung in Aussicht gestellt wurde, während bei der Kontrollgruppe die intrinsische Motivation zunahm.

Es scheint, als würde Geld einen negativen Einfluss auf die intrinsische Motivation ausüben. *Edward L. Deci* hat sich in Bezug auf dieses Phänomen folgendermaßen geäußert: „Money is frequently used as a means of buying services, which would probably not otherwise be rendered. Perhaps, then, the presence of money as an external reward suggests to the subjects that they should probably not render this activity without pay, that is, they should not be so intrinsically motivated to do the activity.“<sup>97</sup>

Weiters meinte *Deci* dazu: „It appears that money – perhaps because of its connotation and use in our culture – may act as a stimulus which leads the subjects to a cognitive reevaluation of the activity from which is intrinsically motivated to one which is motivated primarily by the expectation of financial rewards. In short, money may work to buy off one’s intrinsic motivation for an activity.“<sup>98</sup>

Wenn also Geld als extrinsische Belohnung eingesetzt wird, mindert dies die intrinsische Motivation, was nicht zuletzt auch dadurch bedingt ist, dass die Aktivität kognitiv neu bewertet wird. Dieses Phänomen steht im Mittelpunkt der „Cognitive Evaluation Theory“ von *Edward L. Deci* und soll zur Erklärung herangezogen werden.

---

<sup>97</sup> *Deci*, 1972, 113.

<sup>98</sup> *Deci*, 1971, 114.

## 6.5 Geld mindert die intrinsische Motivation – zwei Aspekte

Eine Neubewertung einer Tätigkeit – cognitive re-evaluation – tritt genau dann ein, wenn jemand für eine durchaus intrinsisch motivierte Aktivität Geld angeboten bekommt. Diese sogenannte „kognitive Neubewertung“ zeigt sich auf zwei verschiedene Arten: Auf der einen Seite kann sie zu einer Verschiebung der Lokation der Ursachenfaktoren führen und auf der anderen Seite vermag sie sich in einer Veränderung der Gefühle und der Selbstbestimmung zu äußern. Beide Arten können eine Verminderung der intrinsischen Motivation zur Folge haben.

Als wichtigster Faktor wird die Belohnung gesehen. Zwei Aspekte sind hervorzuheben: zum einen der kontrollierende und zum anderen der informierende. Welcher dieser beiden Aspekte der dominanter ist, hat einen wesentlichen Einfluss auf die intrinsische Motivation. Nach *Edward L. Deci* bezieht sich die erste Annahme seiner kognitiven Evaluationstheorie auf die Verschiebung der wahrgenommenen Ursachenlokation.<sup>99</sup>

## 6.6 Lohnabhängiger Crowding-Effekt

In diesem Unterkapitel soll der Crowding-Out-Effekt getrennt vom Feedback-Effekt betrachtet werden. Dafür wird ein lohnabhängiger Crowding-Effekt modelliert. Zusätzlich sollen auch lohnunabhängige Einflüsse berücksichtigt werden, welche Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit zeitigen. „Diese Effekte sind insofern ‚lohnunabhängig‘, weil sie nicht von der Höhe eines Anreizlohnes abhängen, sondern genau dann induziert werden, wenn ein Anreizvertrag angeboten wird.“<sup>100</sup>

Es wird davon ausgegangen, dass der Arbeitnehmer einen monetären Anreizvertrag angeboten bekommt und dadurch dem Verdrängungseffekt eine Möglichkeit gegeben wird, zu entstehen. Der zukünftige Angestellte wird sein Handeln auf den monetären Anreiz zurückführen; die Höhe desselben hat keine Priorität und ist nicht ausschlaggebend, sondern es reicht bereits die bloße Gewissheit, dass man eine Entlohnung für seine Arbeit erhält. Man versucht damit, einen lohnunabhängigen Verdrängungseffekt zu modellieren. Der Autor *Robert Pritchard* hat sich dazu geäußert, dass der Feedback-Effekt auch ohne monetäre Anreize wirksam ist.<sup>101</sup> Das heißt im Wesentlichen, dass der Feedback-Effekt nicht von der Höhe des Anreizlohnes abhängig ist, sondern dass der Arbeitnehmer durch den angewandten Mechanismus zusätzliche Informationen für seine Leistung bekommt. Um einen Vergleich darstellen zu

---

<sup>99</sup> Vgl. *Deci*, 1971, 114.

<sup>100</sup> *Neunzig*, 2002, 7.

<sup>101</sup> Vgl. *Pritchard*, 1990, 119 f.

können und Unterschiede festzuhalten, wird im folgenden Kapitel der Feedback-Effekt genauer erklärt.

## 6.7 Die Vielfalt eines Vertrages

Die empirische Literatur hebt hervor, dass es durchaus möglich ist, bei gleichen ökonomischen Grundlagen unterschiedliche Verträge anzuwenden. Dies lässt sich nach *Alexander Neunzig* „[...] unter Berücksichtigung von Einflüssen eines Anreizvertrages auf die Arbeitszufriedenheit zumindest ansatzweise erklären.“<sup>102</sup> Es hat sich gezeigt, dass daraus drei qualitativ verschiedene Vertragsformen abzuleiten sind. Zum einen gibt es jene Arbeitsverträge, die eine Ausbezahlung des vereinbarten Lohnes an keinerlei Überwachungskriterien knüpfen. Neben diesen sogenannten „Fixlohnverträgen“ werden Verträge abgeschlossen, welche dem Arbeitnehmer zwar geringe Anreize als Anerkennung seiner erbrachten Leistung bieten, allerdings sollen diese ihn nicht dazu führen, den monetären Anreiz überzubewerten. Diese Art von Vertrag ist als „unechter“ Anreizvertrag bekannt. Demgegenüber stehen noch die sogenannten „echten“ Anreizverträge, welche die Entlohnung an leistungsabhängige Kriterien knüpfen.

Der Autor *Alexander Neunzig* hat sich weiters die Frage gestellt, unter welchen Umständen jeweils einer der oben genannten Verträge vom Arbeitgeber angewendet wird, d. h. welche Faktoren in diesem Zusammenhang eine Rolle spielen und zur Entscheidungsfindung führen. Seinen Beobachtungen nach fällt die Wahl eines Arbeitgebers auf einen Fixvertrag oder „echten“ Arbeitsvertrag, wenn der lohnunabhängige Feedback-Effekt gering ist. Der „echte“ Anreizvertrag wird dann eingesetzt, wenn höhere Anstrengungen des Angestellten mit einer deutlich erkennbaren Steigerung des Wertes der Arbeit verbunden sind, denn wenn infolge des Verdrängungseffekts negative Folgen zu verzeichnen sind, werden diese auf die Arbeitsunzufriedenheit zurückgeführt. Im Gegensatz dazu verhält sich die Entwicklung zwischen Fixlohnvertrag und „echtem“ Arbeitsvertrag unstetig, was bedeutet, dass geringe Unterschiede in der Produktivität zu erheblichen Differenzen in der Höhe des Lohnes führen. Ein „unechter“ Anreizvertrag macht sich dann bezahlt, wenn der lohnunabhängige Feedback-Effekt hoch ist. Ist hingegen die Produktivität eines Arbeitnehmers hoch, so bewährt sich ein „echter“ Arbeitsvertrag.<sup>103</sup>

Ausgehend von diesem Modell lässt sich zusammenfassend sagen, dass es unter gering abweichenden Umweltsituationen zu unterschiedlichsten Vertragsabschlüssen kommen kann.

---

<sup>102</sup> *Neunzig*, 2002, 26.

<sup>103</sup> Vgl. *Neunzig*, 2002, 27.



„Diese Aussage gilt sowohl in qualitativer Hinsicht (Anreizvertrag vs. Fixlohnvertrag) als auch in quantitativer Hinsicht (unterschiedliche variable Lohnsätze).“<sup>104</sup>

#### 6.7.1 Akkordlohn

Der Akkordlohn zählt – neben dem Prämienlohn – zu den wichtigsten und am weitesten verbreiteten Leistungslohnarten. Mittlerweile lässt sich zwar ein Rückgang dieser Lohnart feststellen, aber noch nimmt sie eine vorherrschende Rolle ein und dient als Basis für andere Lohnsysteme. Beim Akkordlohn wird der Arbeitnehmer linear proportional zu seiner Stückleistung bezahlt. Voraussetzung dafür ist, dass eine entsprechende Routine am Arbeitsplatz gegeben ist, dass also gleichbleibende Arbeitsabläufe gewährleistet sind, die es dem Mitarbeiter ermöglichen, seine Arbeit störungsfrei leisten zu können. Den Betroffenen wird meist eine gewisse Einarbeitungszeit gewährt, in der die Entlohnung als Zeitlohn abgegolten wird. Erst nach dieser Zeit erfolgt die Umstellung auf die Normalleistung und die Anwendung des Akkordlohns. Dabei werden für die erwarteten Stückleistungen bestimmte Vorgabezeiten festgelegt, welche durch einen Arbeitsfachmann ermittelt werden; dieser berechnet aus seinen Beobachtungen eine Sollzeit, die als Basis zur Entlohnung herangezogen wird.

#### 6.7.2 Prämienlohn

Die Anwendung des Prämienlohnes ermöglicht einen größeren Gestaltungsspielraum. Die Zusammensetzung des Prämienlohnes besteht aus einem Grundgehalt und einer zusätzlichen Prämie. Für den Grundlohn wird meist auf den Zeitlohn zurückgegriffen. Die Prämie kann sowohl in ihrer Höhe als auch in ihrer Basis unterschiedlich sein. Für die Höhe ist eine Leistungsspanne anzugeben, indem eine minimale und eine maximale Leistungserwartung festgesetzt werden; dementsprechend erfolgt dann die Festlegung der Prämienspanne. Diese gibt in Prozent an, welchen minimalen bzw. maximalen Wert des Grundgehaltes man als Prämienauszahlung erreichen kann.

### 6.8 Das Hervorheben der Belohnung

Das Hervorheben der Belohnung für eine Tätigkeit ist ähnlich wie die Unterscheidung von erwarteter und unerwarteter Belohnung. Wird die Belohnung für ein bestimmtes Verhalten extra angepriesen, so nimmt die Aufmerksamkeit des Individuums sehr stark zu. Wird die

---

<sup>104</sup> Neunzig, 2002, 28.

Entlohnung besonders betont, so wird die betroffene Person diese als Beweggrund für ihre Handlungsweise geltend machen und das eigene Verhalten als extrinsisch motiviert wahrnehmen.

Das deutliche Hervorheben bzw. Betonen einer Belohnung stellt einen weiteren Einflussfaktor auf den Crowding-Out-Effekt dar und ist mitverantwortlich für dessen Entstehung. Um diesen Umstand verständlich zu erklären und die Aussage zu bestätigen, wird ein Experiment von *Michael Ross* herangezogen, welches mit Kindern durchgeführt wurde.<sup>105</sup>

Man versuchte in diesem Experiment, die Betonung auf die Belohnung unterschiedlich stark ausfallen zu lassen, womit man eine entsprechend unterschiedlich starke Wahrnehmung der Existenz derselben erreichen wollte. Die Belohnung versteckte man während der auszuführenden Tätigkeit unter einer Box, die wiederum für das Individuum sichtbar platziert wurde. Sie war somit ständig präsent, und dem Kind war bewusst, dass es am Ende eine Belohnung erhalten konnte. Dies war die Bedingung für die auffällige Belohnung.

Im Falle der nicht auffälligen Belohnung wurde den Kindern verbal mitgeteilt, dass sie am Ende einen Preis erhalten würden, welcher allerdings für sie nicht sichtbar war. Die Belohnung in Form von Süßigkeiten fiel für beide Gruppen gleich aus. Die Kontrollgruppe erhielt keinen Preis. Mit diesem Experiment wollte man untersuchen, ob die intrinsische Motivation im Falle der nicht sichtbaren Belohnung höher oder niedriger ausfallen würde als bei der sichtbar versteckten Belohnung.

Die zu bewältigende Aufgabe für die Kinder bestand darin, auf einer Trommel zu spielen und damit Tierstimmen auf einer Kassette zu begleiten. Die Bedingungen waren für alle Kinder gleich. Am Ende der zu erledigenden Aufgabe erhielten die Kinder ihre Belohnung und konnten die Süßigkeiten auch gleich verzehren. Dann ließ man sie eine Zeit lang warten und sagte ihnen, dass sie abgeholt werden würden. In dieser freien Zeit konnten sie entweder malen, mit Spielzeug spielen oder sich noch weiter mit der Trommel beschäftigen. Bevor man die Kinder endgültig entließ, wurden sie noch gefragt: „If your best friend asked you what was the best or most fun thing about the surprise room, what would you tell him?“<sup>106</sup>

Vier bis fünf Wochen später wurde eine Nachuntersuchung durchgeführt, bei der man sich zunächst mit den Kindern unterhielt. Anschließend hatten sie eine „free-choice time“ zur Verfügung, in der sie mit der Trommel spielen oder sich anderweitig mit Dingen beschäftigen konnten. Als Maßstab für den Grad der intrinsischen Motivation war von Bedeutung, mit welchen Dingen sie sich während der freien Zeit beschäftigten, ob sie auch dann noch die

---

<sup>105</sup> Vgl. *Ross*, 1975, 247.

<sup>106</sup> *Ross*, 1975, 247.

Trommel bevorzugten bzw. wie lange sie sich mit der Trommel beschäftigten, wenn sie diese ausgewählt hatten. Von weiterer Wichtigkeit war die Antwort auf die Frage, die den Kindern am Ende des Experiments gestellt wurde, ob sie nämlich die Trommel als das attraktivste Spielzeug empfanden.

Das Ergebnis der Untersuchung zeigte, dass sich 90 % aus der Gruppe der nicht auffälligen Präsentation der Belohnung und 75 % aus der Kontrollgruppe in der freien Zeit für die Trommel als Zeitvertreib entschieden, während es in der Gruppe mit der auffälligen Positionierung der Belohnung nur 40 % der Kinder waren, die sich nach dem Experiment für die Trommel interessierten. Auch die Dauer der Beschäftigung mit der Trommel war bei der Gruppe der nicht auffälligen Belohnung länger. Die Trommel als das attraktivste Spielzeug nannten 80 % der Kinder der nicht auffälligen Gruppe und 85 % aus der Kontrollgruppe. Bei der Gruppe der auffälligen Positionierung der Belohnung waren es hingegen lediglich 50 %. Die Zahlen der Nachuntersuchung waren denen des eigentlichen Experiments sehr ähnlich, was darauf hinweist, dass der Verdrängungseffekt über einen längeren Zeitraum anhält.<sup>107</sup>

Die Ergebnisse des Experiments haben gezeigt, dass durch eine auffällige Positionierung einer Belohnung die intrinsische Motivation geschwächt wird. Die Verstärkung des Kontrollaspekts durch eine äußere Zuschreibung wirkt sich, wie bereits in der kognitiven Evaluationstheorie von *Edward L. Deci* näher ausgeführt wurde, negativ auf die intrinsische Motivation aus und hat eine Verschiebung der Ursachenlokation von innen nach außen zur Folge.

## **7. Jüngere Entwicklungen**

*Osterloh, Frost* und *Frey* haben in einer 2002 veröffentlichten Arbeit nähere Betrachtungen über die Dynamik von Motivationen in neuen organisatorischen Formen vorgenommen.<sup>108</sup> Dabei stellten sie fest, dass einer der grundlegenden Faktoren für das Funktionieren eines Unternehmens darin besteht, Wissenstransfers zu ermöglichen. Nach *Osterloh, Frost* und *Frey* ist es in diesem Zusammenhang von großem Vorteil für das Fortkommen des Betriebs, ein eigenes Motivations-Management zu entwickeln und dieses als besondere Unternehmenseigenschaft Dritten gegenüber anzugeben.

Motivation muss einer klaren Organisationsstruktur folgen, um das Risiko der Verdrängung intrinsischer Motivation minimieren zu können. Formen variabler Entlohnung wie „pay for performance“ untergraben die Arbeitsethik des Angestellten. In der jüngeren Forschung

---

<sup>107</sup> Vgl. *Ross*, 1975, 247 ff.

<sup>108</sup> *Osterloh et al*, 2002, 70 ff.

wurden vier Aspekte herausgearbeitet, welche Motivation ermöglichen und zugleich zur Regulierung von Konflikten beitragen:

- Partizipation soll einer gemeinsamen Zielerreichung dienen. Dieser Gesichtspunkt orientiert sich an Selbstkontrolle und Selbstengagement. Die Selbstbestimmtheit des Individuums wird gesteigert und intrinsische Motivation gestärkt.
- Selbst entwickelte Prinzipien ermöglichen die Bereitschaft, sich an soziale Normen um ihrer selbst Willen anzupassen. In diesem Sinne können sie unterschiedliche Interessen der verschiedenen Mitarbeiter fördern.
- Persönliche Beziehungen sind eine wichtige Voraussetzung für die Erarbeitung von psychologischen Verträgen, welche an emotionale Loyalität gebunden ist. Ein mE zutreffender Weise oft verwendeter Begriff in diesem Zusammenhang ist "Team-Spirit", denn Team orientierte Strukturen ermöglichen genau diese Beziehungen. Experimentelle Nachforschungen haben gezeigt, dass persönliche Beziehungen die intrinsische Motivation stark steigern.<sup>109</sup>
- Das In-Aussicht-Stellen einer leistungsbezogenen Belohnung birgt die Gefahr der Verdrängung intrinsischer Motivation. Dies hängt im Einzelfall davon ab, wie stark der Belohnungseffekt wahrgenommen wird.<sup>110</sup>

## **8. Forschungsergebnisse und Ausblick**

Die vorliegende Arbeit setzte sich mit den Unterschieden von intrinsischer und extrinsischer Motivation auseinander. Die intrinsische Motivation wurde definiert als eine Handlungsweise, die aus einem Bedürfnis entsteht, welches aus der Selbstbestimmung und einem Gefühl der eigenen Kompetenz herrührt. Im Gegensatz dazu wird die extrinsische Motivation als ein Verhalten definiert, welches eine von außen kommende Belohnung erhalten bzw. Bestrafung vermeiden möchte.

Der Schwerpunkt dieser Arbeit lag darin, den Crowding-Out-Effekt zu erklären und die Auswirkungen von extrinsischen Faktoren auf die intrinsische Motivation herauszuarbeiten. Als Ausgangspunkt wurden intrinsisch motivierte Tätigkeiten herangezogen, denen eine externe Belohnung folgte. Unter diesem Augenmerk zeigte sich, dass es unter gewissen Einschränkungen zu einer Verminderung der intrinsischen Motivation kommen kann. Wichtig für die Beobachtungen ist die Voraussetzung, dass es sich dabei um intrinsisch interessante

---

<sup>109</sup> Frey *et al*, 1995, 83 ff.

<sup>110</sup> Gibbons, 1998, 115 ff.; vgl auch Prendergast, 1999, 7 ff. und auch Tosi *et al*, 2000, 301 ff.

Tätigkeiten handelt. Darunter sind Tätigkeiten zu verstehen, die es dem Individuum erlauben, aus ihnen zu lernen, daran zu wachsen und Dinge auszuprobieren. Für das Individuum ist es wichtig, sich selbstbestimmt wahrzunehmen und eine Herausforderung in seiner Arbeit zu sehen.

Hervorzuheben ist, dass intrinsische Motivation in jedem Einzelnen vorhanden ist und dass dieses Verhalten, das sich durch Neugierde und Entdeckungsfreude äußert, vor allem bei Kindern schon früh beobachtet werden kann. Dieses Verhalten zu bewahren oder – im Falle des Verlustes – wiederzuerlangen ist ein lebenslanger Prozess auf der Suche nach Herausforderungen mit dem Ziel, eigene Kompetenz zu erwerben und zu stärken.

In der vorliegenden Arbeit wurden einige Experimente vorgestellt und erklärt. Anhand dieser wurde gezeigt, dass die intrinsische Motivation durch externe Entlohnungen verringert wird. *Edward L. Deci* hat als einer der Ersten empirische Ergebnisse zum Thema Crowding-Out-Effekt belegt und dieses Phänomen mit seiner kognitiven Evaluationstheorie begründet. Seine wichtigsten Hypothesen sind die Verschiebung der Ursachenlokation von innen nach außen bzw. die Veränderung der Selbstbestimmung und der eigenen Kompetenz.

Wenn man nun dieser Theorie Glauben schenkt, so müsste die Schlussfolgerung dahingehend lauten, dass externe Einflüsse wie beispielsweise Geld die intrinsische Motivation mindern. Um dies zu verhindern, dürfte man, sobald die Grundbedürfnisse gestillt sind, keine weiteren finanziellen Anreize anbieten. Dieser Schlussfolgerung kann in dieser Form jedoch nicht zugestimmt werden, somit war es das Ziel dieser Arbeit, herauszufinden, wie man Belohnung richtig einsetzen kann, um ein bestmögliches Ergebnis für Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu erzielen.

Eine der vorrangigen Bestrebungen jedes Unternehmens ist es, seine Mitarbeiter zu koordinierten Abläufen und Leistungen zu führen und sie dahingehend zu motivieren, ein bestimmtes Verhalten zu erreichen, damit sie ihre volle Leistung erbringen können. Wichtig ist in diesem Zusammenhang jedoch, dass sich der einzelne Arbeitnehmer nicht kontrolliert fühlt. Dementsprechend müssen den Beschäftigten gewisse Freiräume eingeräumt werden, in denen sie sich entwickeln können und das Gefühl haben, dass sie selbstbestimmt arbeiten.

Um aus seinen Mitarbeitern das Optimum herauszuholen, muss Entlohnung behutsam angewendet werden, sodass sich der Betroffene nicht fremdgesteuert fühlt, sondern das Gefühl hat, dass er begleitet wird, und sich mit seiner Arbeit identifizieren und in dieser aufgehen kann.

Die Aussage des Crowding-Out-Effekts ist, dass externe Einflüsse wie Eingriffe in die Selbstbestimmung eines Individuums oder äußere Verstärkungen eine Reduktion der

intrinsischen Motivation zur Folge haben. Auch wenn man kritische Beobachtungen der empirischen Forschung analysiert, belegen diese den Effekt nicht eindeutig. Darüber hinaus ist festzustellen, dass Aktivitäten, für die von Anfang an ein hohes Interesse vorhanden war, durch externe Verstärkung noch weiter gesteigert werden können oder zumindest keine rückläufige Tendenz zeigen. Weitere Forschungsergebnisse gaben ein äußerst uneinheitliches Bild des Ganzen wieder. Unabhängig davon, auf welche Art und Weise man die intrinsische Motivation gemessen hatte, zeigte es sich, dass durch eine in Aussicht gestellte Belohnung die intrinsische Motivation entweder gesteigert wurde, sich reduzierte oder dass gar kein Effekt festgestellt werden konnte.<sup>111</sup>

Die Autoren *Cameron* und *Pierce* kamen in einer Meta-Analyse, welche 96 experimentelle Studien beinhaltete, zu dem Schluss, dass sich durch Belohnung geringe Auswirkungen auf die intrinsische Motivation zeigten und dass diese unter Umständen auch zu vermeiden sind.<sup>112</sup> Die Kollegen *Eisenberger*, *Pierce* und *Cameron* sind sich darüber einig, dass ein negativer Leistungseffekt zu erkennen ist, wenn keine konkreten Angaben zu der versprochenen Belohnung gegeben wurden und am Ende nur die Leistung beurteilt wird.<sup>113</sup>

Interessant ist die Betrachtungsweise der Autoren *Cameron*, *Banko* und *Pierce*, die eine differenzierte Anschauung des Problems tätigten. Ihrer Ansicht nach treten negative Einflüsse auf eine Leistung nur dann auf, wenn es sich um spezifische Situationen handelt. Allerdings scheint für sie die Verallgemeinerung, dass Belohnung prinzipiell einen negativen Effekt auf die intrinsische Motivation hat, ein Mythos zu sein. Im Gegensatz dazu fanden sie heraus, dass zwar keine positive Wirkung auf intrinsische Motivation durch eine in Aussicht gestellte Belohnung entsteht, wenn diese für die Tätigkeit an sich versprochen wird, dass sich jedoch sehr wohl ein positiver Effekt einstellt, wenn die Belohnung für gute Leistungen vergeben wird.

Es wurden sogar positive Effekte auf die intrinsische Motivation durch externe Verstärkungen erkannt, wenn man zum Beispiel durch Konkurrenzdenken belohnt wurde und somit als Gewinner hervorging.<sup>114</sup>

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Autoren durch ihre Untersuchungen nicht zu der Conclusio kamen, dass Belohnungen an sich eine schädliche Wirkung auf die intrinsische

---

<sup>111</sup> Vgl. *Deci*, 1971, 105-115.

<sup>112</sup> Vgl. *Cameron et al*, 1994, 363-423.

<sup>113</sup> Vgl. *Eisenberger et al*, 1999, 677-691.

<sup>114</sup> Vgl. *Cameron et al*, 2001, 21.

Motivation haben: „In terms of the overall effects of reward, our metaanalysis indicates no evidence for detrimental effects of reward on measures of intrinsic motivation.“<sup>115</sup>

Neueren Ergebnissen zufolge spielt es keine Rolle, ob eine Belohnung von dem Individuum erwartet wird oder ob es diese überraschend überreicht bekommt; in beiden Fällen konnten keine Änderungen der intrinsischen Motivation festgestellt werden. Zu unterscheiden sind auch jene Belohnungen, die für Fähigkeiten vergeben werden, von anderen, welche für eine Anstrengung verteilt werden. Allerdings lässt sich auch hier kein negativer Effekt auf die intrinsische Motivation feststellen.<sup>116</sup>

Eine der größten Hürden, dem Crowding-Out-Effekt auf den Grund zu gehen, ist die Messbarkeit der Motivation. Dabei stellt sich heraus, dass es noch schwieriger wird, wenn extrinsische Faktoren hinzukommen. Geld und materielle Entlohnung zeigen jedoch eine Wirkung, die sich meistens dahingehend äußert, dass mehr Leistung erbracht wird. Eine auf Dauer anhaltende positive Wirkung ist allerdings schwer zu beweisen. Man kann daraus schließen, dass jegliche Art von Entlohnung sorgsam durchdacht werden sollte und dass das Vertrauen in die intrinsische Motivation nicht verloren gehen darf. Die Anwendung von Geld als Motivator sollte vor allem unterstützend wirken und nicht kontrollierend.

Abschließend ist zu sagen, dass der Anfang unseres Jahrtausends von Frey formulierte Satz: „To more fully identify these conditions is a worthwhile goal for future research.“<sup>117</sup>, nach wie vor Geltung entfaltet und als Ansporn für künftige Forschungen dienen kann.

---

<sup>115</sup> *Cameron et al*, 2001, 21.

<sup>116</sup> Vgl. *Mintz et al*, 2005, 83.

<sup>117</sup> *Frey et al*, 2001, 607.

## 9. Literaturverzeichnis

ATKINSON J.W. (1975): *Einführung in die Motivationsforschung*, Stuttgart, S. 4 ff.

BARON J., KREPS D.M. (1999): *Strategic Human Resources*, New York, S. 98 ff.

BERTHEL J., BECKER F.G. (2003): *Personal Management – Grundzüge für Konzeption betrieblicher Personalarbeit*, 7. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 40.

BISANI F. (1995): *Personalwesen und Personalführung – Der State of the Art der betrieblichen Personalarbeit*, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 265.

CARTON J.S. (1996): *The Differential Effects of Tangible Rewards and Praise on Intrinsic Motivation: A Comparison of Cognitive Evaluation Theory and Operant Theory*, The Behavior Analyst, S. 237-255.

CAMERON J., BANKO K., PIERCE W.D. (2001): *Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation. The myth continues*, The Behavior Analyst, S.1-44.

CAMERON J., PIERCE W.D. (1994): *Reinforcement, reward and intrinsic motivation: A meta-analysis*, Review of Educational Research, S. 363-423.

COMELLI G., von ROSENSTIEL L. (2001): *Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen*, 2. Auflage, Vahlen, München, S. 1.

Dawes R.M., van de Kragt A.J.C. and Orbell J.M (1988): *Not Me or Thee But We: The Importance of Group Identity in Eliciting Cooperation in Dilemma Situations-Experimental Manipulations*, *o Acta Psychologica*, 68, S. 83-97.

DECI E.L. (1971): *Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation*, Journal of Personality and Social Psychology, 18, S. 105-115.

DECI E.L. (1972): *Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity*, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 22, No. 1, S. 113-120.



DECI E.L. (1975): *Intrinsic motivation*, Plenum Press, New York, S. 15-264.

DECI E.L., RYAN R.M. (1985): *Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior*, Plenum Press, New York, S. 20-29.

DECI E.L., RYAN R.M. (1987): *The support of autonomy and the control of behavior*, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 53, No. 6, S. 1024-1037.

DRUMM H.J. (2005): *Personalwirtschaft*, Berlin-Heidelberg, Springer Verlag, S. 468-555.

EISENBERGER R., PIERCE W.D., CAMERON J. (1999): *Effects of reward on intrinsic motivation. Negative, neutral, and positive*, Comment on Deci, Koestner and Ryan (1999); Psychological Bulletin, S. 125, 677-691.

ENZLE M.A., ROSS J.M. (1978): *Increasing and decreasing intrinsic interest with contingent rewards: A test of cognitive evaluation theory*, Journal of Experimental Social Psychology, 14, S. 588-597.

FREY B.S. (1997): *Markt und Motivation – Wie Preise die (Arbeits-)Moral verdrängen*, München, S. 23-28.

FREY B.S., BOHNET I. (1995): *Institutions Affect Fairness: Experimental Investigations*, Journal of Institutional and Theoretical Economics, 151, S. 286-303.

FREY B.S., GREIF S. (1994): *Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen*, München, S. 51-59 ff.

FREY B.S., JEGEN R. (2001): *Motivation Crowding Theory*, Journal of Economic Surveys Vol. 15, No. 5, Oxford, S. 590-611.

Gibbons R. (1998): *Incentives in Organizations*, Journal of Economic Perspectives 12, S. 115-132.

HARACKIEWICZ J.M. (1979): *The effects of reward contingency and performance feedback on intrinsic motivation*, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 37, No. 8, S. 1352-1363.

HARACKIEWICZ J.M., SANSONE C. (2000): *Rewarding Competence: The Importance of Goals in the Study of Intrinsic Motivation* in: J.M. Harackiewicz und C. Sansone, *Intrinsic and Extrinsic Motivation*, San Diego et al.: Academic Press, S. 79-106.

HECKHAUSEN H. (1989): *Motivation und Handeln*, Springer Verlag, Berlin, S. 80, 113, 277, 455.

HECKHAUSEN J., HECKHAUSEN H. (1980): *Motivation und Handeln*, Springer Verlag, Berlin, S. 311-616.

HECKHAUSEN J., HECKHAUSEN H. (2010): *Motivation und Handeln*, Springer Verlag, Berlin, S. 614.

HERKNER W. (1980): *Attribution – Psychologie der Kausalität*, Bern, S. 23.

HÖLZERKOPF G. (2005): *Führung auf den Punkt gebracht – Praktische Handreichungen und Empfehlungen*, 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 19.

KASPER H., MAYRHOFER W. (1996): *Personalmanagement, Führung, Organisation*, Linde Verlag, Wien, S. 315 ff.

KASPER H., MAYRHOFER W. (2002): *Personalmanagement, Führung, Organisation*, Linde Verlag, Wien, S. 256 ff.

KELLER J.A. (1981): *Grundlagen der Motivation*, U & S Psychologie, Würzburg, S. 59-240.

LEPPER M.R., GREENE D., NISBETT R.E. (1973): *Undermining childrens intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis*, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 28, No. 1, S. 129-137.

MASLOW A.H. (1943): *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review 50, S. 370-396.

MINTZ C., WALLACE M.D. (2005): *A behavior-analytic Analysis of Reinforcement on Intrinsically Motivated Academic Performance*, Paper presented at the 31st Annual Convention of the Association for Behavior Analysis, Chicago, IL., S. 83.

NEUNZIG A.R. (2002): *Effiziente Fixlöhne, Arbeitsfreude und Crowding-Effekte*, Universität Saarland, Discussion Paper 2002-03, Saarbrücken, S. 2-31.

OSTERLOH M., FROST J., FREY B.S. (2002): *The Dynamics of Motivation in New Organizational Forms*; Int. J. of the Economics of Business, Vol. 9, No. 1, pp. 61-77

PRENDERGAST C. (1999): *The Provision of Incentives in Firms*, *Journal of Economic Literature*, 37 (March), pp. 7-63;

PRITCHARD R.D. (1990): *Enhancing work motivation through productivity measurement and Feedback*, in Uwe Kleinbeck, Hans Henning Quast, Henk Thierry und Hartmut Häcker (Hrsg), *Work Motivation*, Hillsdale: Erlbaum, S. 119-132.

PRITCHARD R.D., CAMPBELL K.M., CAMPBELL D.J. (1977): *Effects of extrinsic financial rewards on intrinsic motivation*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, No. 1, S. 9-15.

ROSS M. (1975): *Saliency of reward and intrinsic motivation*; *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 32, No. 2, S. 245-254.

RUSTICHHINI A., GNEEZY U. (2000): *A Fine is a Price*, *The Journal of Legal Studies*, Vol. 29, No. 1, The University of Chicago Press, Chicago, S. 1-17.

RYAN R.M. (1982): *Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, S. 450-461.

RYAN R.M., DECI E.L. (2000): *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*, *Contemporary Educational Psychology*, University of Rochester, Academic Press, S. 11, 54-67.

SCHMALT U., MEYER W.U. (1976): *Leistungsmotivation und Verhalten*, Klett Verlag, Stuttgart, S. 138.

SCHUMACHER J., (2001): *Das Überschreiten des Rubikon: Willensprozesse und deren Bedeutung für Therapie und Rehabilitation*. In H. Schröder & W. Hackhausen (Hrsg.), *Persönlichkeit und Individualität in der Rehabilitation*, Frankfurt a.M.: VAS - Verlag für Akademische Schriften, S. 66-86.

SPRENGER R.K. (1997): *Mythos Motivation*, Campus Verlag, Frankfurt/New York, S. 24-57.

TOSI, H.L., WERNER, S., KATZ J.P, GOMEZ-MEJIA L.R (2000): *How Much Does Performance Matter? A Meta-Analysis of CEO Pay Studies*, *Journal of Management*, 26, S. 301-339.

WEIBEL A., ROST K., OSTERLOH M. (2007): *Disziplinierung der Agenten oder Crowding-Out? – Gewollte und ungewollte Anreizwirkungen von variablen Löhnen*, in: *ZfbF*, 59 (2007): S. 1029-1054.

## **10. Anhang**

### 10.1 Zusammenfassung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit Einflussfaktoren auf die Mitarbeitermotivation in Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung des Crowding-Out-Effekts. Extrinsische und intrinsische Motivationsfaktoren werden betrachtet und ihr Zusammenspiel erfasst, wie sie den Crowding-Out-Effekt entstehen lassen. Intrinsische Motivation entsteht aus einem inneren Antrieb, wobei Selbstbestimmung und die eigene Kompetenz als wichtigste Faktoren hervorzuheben sind. Extrinsische Motivation hingegen wird aktiv von außen zugeführt und angewendet, um das Individuum für eine bestimmte Sache zu motivieren. Diese beiden Arten von Motivation stehen kongruent zueinander.

Der Fokus liegt auf dem extrinsischen Motivator Geld und darauf, wie man diese Art von Motivation positiv anwenden kann, um eine Leistungssteigerung bei einem Individuum zu ermöglichen, ohne den Verdrängungseffekt hervorzurufen. Externe Einflüsse lassen das Bild der eigenen Leistung verschwimmen. Man versucht, diesem durch die aufgabenabhängige und leistungsabhängige Entlohnung entgegenzuwirken; Informations- und Kontrollaspekte sind hierfür relevante Faktoren. Der Crowding-Out-Effekt ist das Ergebnis des Zusammenspiels von intrinsischer und extrinsischer Motivation. Ziel ist es, externe Eingriffe in die intrinsische Motivation als unterstützend zu positionieren, um dem Verdrängungseffekt entgegenwirken zu können.

Die verschiedenen Arten der Belohnung stehen in engem Zusammenhang mit dem Korrumpierungseffekt. Die variable Entlohnung wird hervorgehoben; dabei untersucht man zwei Arten und zeigt, welche Auswirkungen diese auf eine Person haben. Es werden der kontrollierende und der informierende Aspekt genauer betrachtet. Intrinsische Motivation wird von dem dominanteren Aspekt beeinflusst. Weiters führt der Crowding-Out-Effekt zu dem sogenannten „Feedback-Effekt“, der auf der Anerkennung einer Leistung durch die umgebende Umwelt beruht und alleine durch Rückmeldungen über die getätigte Arbeit die Motivation und Arbeitszufriedenheit steigen lässt. Wie man alle diese Faktoren in den Arbeitsalltag einbauen kann, zeigt die Vielfältigkeit eines Vertrages. Ein Vertrag kann individuell gestaltet werden, aber auch standardisiert sein. Es wird der Frage nachgegangen, unter welchen Umständen welche Vertragsart zur Anwendung kommt.

## 10.2 Lebenslauf

### PERSÖNLICHES

---

Name: Valérie Oborny  
Geburtstag, - ort: 01. November 1984, Wien  
Staatsbürgerschaft: Österreich

### AUSBILDUNG

---

2004 - 2012: **Universität Wien, BWZ**  
Spezialisierung: eBusiness und Internationales Management

1997 - 2003: **BG & BRG 19**, Billrothstrasse 73, 1190 Wien  
Abschluss: Matura

2001: **Auslandssemester** in Melbourne, Australien  
Peninsula High School

1994 - 1997: **BG & BRG Wien 3**, Boerhaavegasse 15, 1030 Wien

### PRAKTIKA / ARBEITSERFAHRUNG

---

Dez 2011 - Feb 2012 **Start-up: Glossybox, Beauty Trend GmbH, Wien**  
Marketing / PR Manager, **Praktikum**

Jun - Nov 2011 **L'Oréal Österreich, Wien**  
Marketing La Roche-Posay, **geringf. beschäftigt**

Jan 2007 - Okt 2011 **Oborny & Partner GmbH, Wien**  
Buchhalterin, **Teilzeit**

Sep - Dez 2010 **Start-up: TheLipstick.net, Wien**  
PR Assistenz, **Teilzeit**

August 2009 **Capital Corporation Pty Ltd. Sydney, Australien**  
Management Assistenz, **Praktikum**

Jul - Aug 2008 **Aluflexpack doo, Kroatien**  
Verkaufsdienst, **Praktikum**

Juli 2006 **Credo AG, Wien**  
Management Assistenz, **Praktikum**

Feb - Okt 2006 **B&G Wirtschaftstreuhand, Wien**  
Buchhalterin, **Teilzeit**

Jul - Aug 2005 **TUI Austria GmbH & Co KG, Wien**  
Marketing Assistenz, **Teilzeit**

Juli 2004 **Foccini Trade GmbH, Wien**  
Marketing Assistenz, **Praktikum**

## **ZUSATZQUALIFIKATIONEN**

---

Sprachen	Deutsch: Muttersprache
	Englisch: in Wort und Schrift
	Italienisch: Grundkenntnisse
IT-Kenntnisse	Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint)
	Mac OS X (iwork09, iLife09, iMovie09)
	SAP ERP Grundkenntnisse