

Arbeitsblätter 1. 97, Nr. 37, April 1997

## Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung\*

Margit Osterloh/Bruno S. Frey

In der Betriebswirtschaftslehre lassen sich derzeit zwei gegenläufige Strömungen feststellen. Einerseits findet sich eine immer stärkere Fundierung in der Mikroökonomik. Andererseits gewinnen sozialpsychologisch orientierte Konzepte der Motivation grosse Aufmerksamkeit, gerade auch in der Praxis. Die beiden Strömungen existieren völlig unverbunden. Der folgende Beitrag zeigt zweierlei.

*Erstens:* Es gibt eine Verdrängung der intrinsischen Motivation (der inneren Beweggründe) durch ökonomische Anreize. Andererseits ist die Anreizwirkung der extrinsischen Motivation (der äusseren Anreize) unverzichtbar. Die Aufgabe der Unternehmensführung besteht darin, die inhaltlich geeignete Motivation zu erzeugen und zwischen den Beschäftigten zu koordinieren.

*Zweitens:* Gemäss der herkömmlichen Institutionenökonomik ist die Organisation dem Markt unter bestimmten Bedingungen überlegen, weil dort der Opportunismus der Individuen durch Anordnungen besser unter Kontrolle gehalten wird. Williamson folgend, ist der Opportunismus der eigentliche Grund für die Existenz von Unternehmen.<sup>1</sup> Unsere Überlegungen führen zu einem ganz anderen Schluss: Unternehmen sind Märkten deshalb überlegen, weil sie fähig sind, den Opportunismus zu *reduzieren* und durch die Aktivierung intrinsischer Motivation Innovationen besser zu fördern, als dies auf Märkten möglich ist.

### I. Extrinsische und intrinsische Anreize

*Extrinsisch* sind Anreize, die als Mittel zum Zweck der Bedürfnisbefriedigung dienen, wie z.B. monetäre Anreize oder andere positive und nega-

\* Eine ausführlichere Fassung dieses Beitrags erscheint in der Zeitschrift "Die Betriebswirtschaft" (1997, Heft 3) unter dem Titel: Sanktion oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung.

<sup>1</sup> Vgl. Oliver E. Williamson: Opportunism and Its Critics, in: Managerial and Decision Economics, 19 (1993), S. 97-107.

tive Sanktionen. Die vorteilhafte Wirkung leistungsorientierter Entgeltssysteme wird üblicherweise als selbstverständlich unterstellt. Allenfalls wird ihre Machbarkeit bezweifelt, etwa weil die Zurechnung von Leistung und Entgelt schwierig, zu kostspielig oder gar unmöglich ist.

*Intrinsische* Anreize tragen auf unmittelbare Weise zur Bedürfnisbefriedigung bei. Intrinsisch motiviert ist, wer eine Tätigkeit um ihrer selbst willen ausübt. Ist diese Motivation inhaltlich auf die Einhaltung von Normen um ihrer selbst willen gerichtet, so sprechen wir von Moral. Hinter den intrinsischen Anreizen steht die Absicht, auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unmittelbar Einfluss zu nehmen.

Extrinsisch und intrinsisch motivierende Anreizsysteme – so die allgemeine Auffassung – sind zu *kombinieren*. Allerdings bestehen je nach vorherrschender disziplinärer Ausrichtung unterschiedliche Vorstellungen.

*Mikroökonomisch fundierte Konzepte* setzen sich fast ausschliesslich mit der Wirkung extrinsischer Anreize auseinander. Es wird angenommen, dass Individuen um so mehr und härter arbeiten, je höher die monetären Anreize sind. Die gesamte moderne Wirtschaftstheorie baut auf dieser Beziehung auf.<sup>2</sup> Den Individuen wird Eigennutz unterstellt, was opportunistisches, d.h. hinterhältiges Verhalten einschliesst. Hingegen wird intrinsische Motivation in der ökonomischen Theorie nur von wenigen Autoren behandelt.<sup>3</sup> Manche Ökonomen räumen zwar ein, dass es intrinsische Motivation gibt. Sie beschäftigen sich jedoch nicht weiter damit, weil sie schwierig zu analysieren und zu steuern sei. Selbst wenn die Annahme des Opportunismus eine "extreme Karikatur" sei,<sup>4</sup> solle man bei der Gestaltung von Anreizsystemen vorsichtigerweise vom "worst case" ausgehen.

*Arbeits- und organisationspsychologisch orientierte Konzepte* legen dagegen einen eindeutigen Schwerpunkt auf die Behandlung der intrinsischen Arbeitsmotivation. Monetäre Arbeitsanreize spielen nur eine unter-

<sup>2</sup> Das gilt insbesondere für den Prinzipal-Agenten-Ansatz und die Transaktionskosten-Ökonomik.

<sup>3</sup> Vgl. vor allem Bruno S. Frey: Markt und Motivation. Wie Preise die (Arbeits-)Moral verdrängen, München 1997 (erscheint demnächst).

<sup>4</sup> Paul R. Milgrom/John Roberts: Economics, Organization and Management, Englewood Cliffs 1992, S. 42.

geordnete Rolle. Vielmehr wird der Inhalt der Arbeitsaufgabe als der psychologisch relevanteste Teil der Arbeitsbedingungen bezeichnet.

In jedem Fall wurden bisher die extrinsischen und die intrinsischen Anreize meist als voneinander unabhängig und in ihrer Wirkung additiv gesehen.<sup>5</sup> Jedoch ist schon seit langem durch eine grosse Zahl von experimentellen Befunden der Forschergruppe um Deci<sup>6</sup> belegt, dass beide Motivationsarten nicht unabhängig voneinander sind.

## II. Der Verdrängungseffekt

Motivation bezeichnet jenen Teil des menschlichen Handelns, der diesem Richtung, Stärke und Dauer verleiht.

Die leistungssteigernde Wirkung *extrinsischer Motivierung* wird von keiner Motivationstheorie bestritten. Einer der am besten dokumentierten Befunde der psychologischen Literatur besagt, dass die Koppelung eines Verhaltens mit einem Verstärker die zukünftige Auftrittswahrscheinlichkeit dieses Verhaltens erhöht. Es handelt sich um das empirische Gesetz der Verstärkung, welches einen ökonomischen *Disziplinierungseffekt* bewirkt. Die Opportunitätskosten des nicht belohnten Verhaltens steigen.

Die Wirkung *intrinsischer* Motivation ist empirisch nicht immer eindeutig von der einer extrinsischen Motivation zu trennen. Wenn jemand aus Vergnügen einen Berg besteigt, dann lässt sich dafür immer ein extrinsisches Motiv, z.B. Körpertraining oder Anerkennung durch Freunde, finden. Entscheidend ist: Wenn ein Ziel nur als Mittel zur Erreichung eines anderen Ziels angesehen wird, dann büsst das erste Ziel an Wert ein. Diese Wirkung ist bei materiellen Belohnungen grösser als bei symbolischen. Bei erwarteten Belohnungen ist sie grösser als bei unerwarteten.

<sup>5</sup> Vgl. jedoch Margit Osterloh/Brigit Gerhard: Neue Technologien, Arbeitsanforderungen und Aufgabenorientierung: Zum Verhältnis von intrinsischer und extrinsischer Motivation, in: Ch. Lattmann/J. B. Gilbert/F. Tapernoux (Hg.): Die Förderung der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmensführung, Heidelberg 1992, S. 117–134. In der Arbeitspsychologie wird die Befriedigung extrinsisch motivierter Bedürfnisse allenfalls als Voraussetzung für die Entfaltung der intrinsischen Motivation angesehen.

<sup>6</sup> Vgl. Edward L. Deci: Intrinsic Motivation, New York 1975.

Bei komplizierten Problemen tritt der negative Zusammenhang zwischen Belohnung und Leistung stärker auf als bei einfachen Problemen. Voraussetzung ist in jedem Fall, dass die Tätigkeit von Anfang an als interessant empfunden wurde.<sup>7</sup> Ein Bonussystem bewirkt deshalb meistens, wenn auch nicht zwingend, dass das unmittelbare Ziel (z.B. die Erhöhung der Kundenzufriedenheit) bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an Interesse verliert.

Kinder, die sich ursprünglich für eine Aufgabe interessieren, verlieren einen Teil des Interesses, wenn ihnen eine Belohnung für die Erfüllung der Aufgabe in Aussicht gestellt wird. Dies entspricht der Erfahrung vieler Eltern, die ihr Kind mit Geld zu Schulaufgaben motivieren wollen. Kurzfristig haben sie damit meist Erfolg. Der Disziplinierungseffekt wirkt zunächst. Längerfristig erreichen sie jedoch, dass das Kind *nur* noch gegen Geld Schularbeiten macht. Es ist ein Verdrängungs-Effekt eingetreten. Im schlimmsten Fall bringt es auch den Müll nur noch gegen Entgelt vor die Haustür.

Der Verdrängungseffekt lässt sich mit vier einander ergänzenden Teil-effekten erklären.

1) *Verminderte Selbstbestimmung*: Die Reaktion auf ein Ereignis ist davon abhängig, ob das erwartete Ergebnis als durch das eigene Verhalten (internale Kontrollüberzeugung) oder als von Kräften ausserhalb der eigenen Person (externale Kontrollüberzeugung) erzielt, erlebt wird.<sup>8</sup>

Die Theorie der Kontrollüberzeugung ist in die Theorie der kognitiven Bewertung von Deci (s. Anm. 6) eingegangen. Danach hat jede Belohnung zwei Aspekte, einen kontrollierenden und einen informierenden. Der kontrollierende Aspekt verstärkt die externe Kontrollüberzeugung, d.h. das Gefühl der Fremdsteuerung. Der informierende Aspekt beeinflusst die erlebte Kompetenz und verstärkt die internale Kontrollüberzeugung. Je nachdem, welcher Aspekt im Vordergrund steht, wird die intrinsische oder die extrinsische Motivation in einem sich selbst verstärkenden Prozess gefördert.

<sup>7</sup> Vgl. Heinz Heckhausen: *Motivation und Handeln*, Berlin 1989, S. 457ff.

<sup>8</sup> Vgl. Julian B. Rotter: *Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement*, in: *Psychological Monographs*, 80 (1966), Nr. 1, S. 1–28.

Daraus folgt: Wird man für etwas belohnt, das man ohnehin gern tut, so beginnt man zu zweifeln, ob man es auch aus freien Stücken getan hätte. Wird die subjektiv empfundene Selbstbestimmung eingeschränkt, schwächt sich die intrinsische Motivation ab. Ist ein Handlungsziel teils extrinsisch und teils intrinsisch motiviert, so wird die Zurechnung einer freiwilligen Handlung um so mehr abgewertet, je mehr das Individuum selbst vermutet, dass es einer Fremdkontrolle unterworfen ist.

Werden engagierte Unternehmerinnen oder Manager, begeisterte Verkäuferinnen oder Medaillengewinner, Wissenschaftlerinnen oder Künstler materiell oder symbolisch belohnt, tritt nicht automatisch ein Verdrängungseffekt ein. Vielmehr wird die intrinsische Motivation erst dann verdrängt, wenn gemäss subjektivem Empfinden der kontrollierende Effekt den informierenden übersteigt. Umgekehrt wirkt die Belohnung als Motivationserhöhung, wenn die informierende Wirkung überwiegt. Sie erhöht dann das Gefühl der Kompetenz und Selbstkontrolle.<sup>9</sup>

2) *Reziprozität*: Wird eine aus intrinsischer Motivation gespeiste Interaktion extrinsisch belohnt, wird ein impliziter Vertrag verletzt, der auf gegenseitiger Wertschätzung des Engagements beruht. Umgekehrt verursacht die Einhaltung von Reziprozitätsnormen eine grössere Leistungsbereitschaft bzw. eine geringere Neigung zu Drückebergerei. Dieser experimentell und ökonomisch nachgewiesene Zusammenhang bedeutet, dass die Prinzipal-Agenten-Theorie zu falschen Voraussagen über die individuelle Leistungsabgabe führt.<sup>10</sup> Sie missachtet, dass die erbrachte

<sup>9</sup> Vgl. Robert E. Lane: *The Market Experience*, Cambridge 1991, S. 389.

<sup>10</sup> Die Prinzipal-Agenten-Theorie behandelt Beziehungen, in denen eine Partei (der Prinzipal) auf eine andere Partei (den Agenten) Entscheidungsbefugnisse delegiert (z.B. vom Eigentümer auf die Managerin, von der Patientin auf den Arzt, vom Klienten auf den Vermögensverwalter, von der Versicherung auf die Versicherungsnehmerin). Der Agent ist in vielen relevanten Bereichen besser informiert als der Prinzipal (z.B. über eigene Absichten, Handlungen und Eigenschaften). Deshalb ergeben sich für ihn Möglichkeiten, den Prinzipal auszubeuten. Weil die Prinzipal-Agenten-Theorie Opportunismus des Agenten unterstellt, muss sich der Prinzipal durch geeignete Kontrollmassnahmen (z.B. ergebnisorientierte Bonussysteme oder Garantiemassnahmen) schützen. Diese verursachen in der Regel Kosten, welche zu minimieren sind. Vgl. z.B. Ekkehard Wenger/Eva Terberger: *Die Beziehung zwischen Agent und Prinzipal als Baustein einer ökonomischen Theorie der Organisation*, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Oktober 1988, Heft 10, S. 506–514.

Leistungsabgabe auch davon abhängt, ob die Beweggründe einer Person gewürdigt werden. Wollten Gäste etwa versuchen, bei einer Einladung den Gastgebern Geld als Geschenk zu überreichen, würde den Gastgebern die Möglichkeit entzogen, ihr Interesse und ihre Freude an der Einladung zu zeigen. Hingegen ruft die Bezahlung eines Essens im Restaurant einen solchen Effekt nicht hervor.

Die wechselseitige Würdigung der Beweggründe erklärt auch, warum Befehle die intrinsische Motivation stärker verdrängen als das Preissystem. Befehle nehmen keine Rücksicht auf die Beweggründe des Befehlsempfängers, während das Preissystem immerhin eine Wahl lässt, ob man auf das Entgelt Wert legt oder nicht. Eine Folge davon ist, dass reine Befehls- und Planwirtschaften in der Regel zu einer kollektiven Lethargie führen.

3) *Fairness*: Individuen beurteilen Anreize und deren Veränderung nicht absolut, sondern in Abhängigkeit von möglichen Referenzgrößen. Ist z.B. eine Lohnerhöhung kleiner als erwartet, sinkt die intrinsische Motivation in dem Masse, wie das Individuum diese als unfair im Vergleich zu Lohnveränderungen von Arbeitskollegen wahrnimmt. Lassen sich hingegen externe Gründe finden, die für eine unterschiedliche Lohnerhöhung aller verantwortlich sind (z.B. die Wirtschaftslage), wird der Grenznutzen, intrinsisch motiviert zu handeln, entweder nicht tangiert oder gar verstärkt.

4) *Spillover-Effekt*: Der Spillover-Effekt knüpft an die bereits erwähnte Erfahrung vieler Eltern an, dass wiederholt gewährte Belohnungen in einem Bereich (z.B. Schulaufgaben) sich auf die Freiwilligkeit der Leistung in anderen Bereichen (z.B. Mithilfe im Haushalt) auswirken. Empirisch bestätigt wurde dies bei Versuchen, Bewohner von Altersheimen mittels Gutscheinen zur Übernahme bestimmter Aufgaben zu bewegen. Das Ergebnis war, dass die Bewohner bald nur noch gegen Gutscheine bereit waren, *irgend* etwas zu tun. Die angestrebte Aktivierung erwies sich als Fehlschlag.

### III. Die Kunst, die "richtige" Motivation zu erzeugen

Motivation ist kein Selbstzweck, sondern sollte den Zielen der Unternehmen dienen. In Unternehmen geht es nicht um die Erzeugung *irgend-einer* intrinsischen Motivation, etwa zum Sammeln von Bierdeckeln oder zum Bergsteigen. Vielmehr geht es darum, die Beschäftigten zu einer *koordinierten* Leistung zu veranlassen. Die entscheidende Aufgabe besteht also darin, die *inhaltlich geeignete* Motivation zu erzeugen und zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abzustimmen. Folgende Gesichtspunkte sind in diesem Zusammenhang von Bedeutung.

#### 1) Die "richtige" intrinsische Motivation ist schwierig zu erzeugen.

Zum *ersten* entsteht intrinsische Motivation erst dann, wenn das Handlungsziel gleichthematisch mit dem Handeln ist. Der Fluss der Aktivitäten muss selbst freudigen Genuss hervorrufen. Nur dann verschwindet der subjektiv empfundene Unterschied von Spiel und Arbeit. Deshalb zerstören Geldbelohnungen die intrinsische Motivation nicht, wenn die Tätigkeit etwa beim Glücksspiel oder an der Börse – innerlich, d.h. in ihrem Fluss – mit Geld zusammenhängt. Geld wirkt dann nicht mehr instrumentell für ein anderes Ziel. Daraus folgt, dass intrinsische Motivation keineswegs nur schon bei Selbstbestimmtheit des Handelns oder des Handlungsziels eintritt, sondern erst bei einer thematischen Übereinstimmung.

Zum *zweiten* kann intrinsische Motivation auch unmoralische oder unerwünschte Inhalte haben. Neid, Rachsucht und Geltungstrieb sind nicht weniger intrinsisch motiviert als Altruismus, Pflichtbewusstsein und Liebe. Im Gegensatz dazu lässt sich zeigen, dass extrinsische Motivierung von Kriegern (Söldnern oder Berufssoldaten) unter bestimmten Bedingungen zu einer menschlicheren Behandlung von Kriegsgefangenen geführt hat.<sup>11</sup> Auch unerwünschte emotionale Konflikte in Unternehmen werden gezügelt, wenn ein gemeinsames Interesse an materiellen Entgelten besteht.

<sup>11</sup> Vgl. Bruno S. Frey: *Ökonomie ist Sozialwissenschaft. Die Anwendung der Ökonomie auf neue Gebiete*, München 1990, Kap. 8.

## 2) Extrinsische Motivation ist auch nützlich.

Wie das letzte Beispiel zeigt, kann extrinsische Motivation *erstens* disziplinierend auf überbordende Emotionalität wirken. Insbesondere Hirschmann führt aus, dass unkontrollierte Leidenschaften durch ökonomische Interessen in Schach gehalten werden.<sup>12</sup> Montesquieu galt es in seiner These des "süßen Handels" (*doux commerce*) als selbstverständlich, dass Handel das Verhalten verbessert und mildert.<sup>13</sup>

*Zweitens* führt extrinsische Motivation zu einer inhaltlichen Flexibilisierung der Handlungsziele. So ist die Motivierung von Freiwilligen in einer Non-Profit-Organisation hochsensibel für Differenzen über das Organisationsziel. Im Gegensatz dazu braucht sich das privatwirtschaftliche Unternehmen nicht um die persönlichen Überzeugungen von Angestellten zu kümmern, solange es gut bezahlt und die Kosten der Überwachung nicht zu hoch sind. Es gewinnt sogar an Elastizität, wenn es darauf verzichtet, "seinen Mitgliedern die herrliche Vierfruchtmarkelade nahezubringen, die es produziert"<sup>14</sup>.

*Drittens* können Belohnungen die intrinsische Motivation sogar erst erzeugen. Wenn intrinsische Motivation aus einer Verbindung von Selbstbestimmung und Kompetenzerleben entsteht und dies auch ein "freudiges Flussleben" fördert, dann können Belohnungen veranlassen, dass zunächst unvertraute und als Überforderung empfundene Aufgaben überhaupt in Angriff genommen werden. Im Laufe der Ausführung kann sich dann ein Kompetenzerlebeneinstellen, das intrinsische Motivation fördert. Dies erfordert allerdings eine "nicht alltägliche Erziehungskunst"<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> Albert O. Hirschmann: *Leidenschaften und Interessen. Politische Begründungen des Kapitalismus vor seinem Sieg*, Frankfurt a. M. 1987.

<sup>13</sup> Vgl. Montesquieu: *Der Geist der Gesetze*, Paris 1749, Buch XX, Kap. 1.

<sup>14</sup> Niklas Luhmann: *Zweckbegriff und Systemrationalität*, Frankfurt a. M. 1973, S. 142.

<sup>15</sup> Heckhausen, a.a.O. S. 465.

## 3) Entscheidend ist der Nettoeffekt von Verdrängungs- und Disziplinierungseffekt.

Unternehmen müssen die Schwierigkeiten und Unwägbarkeiten bei der Erzeugung und Verdrängung der intrinsischen Motivation (Verdrängungseffekt) mit den einigermaßen zuverlässigen Wirkungen von Sanktionen (Disziplinierungseffekt) aufrechnen, um zu geeigneten Anreizsystemen zu gelangen.

Verlässliche Voraussagen über die Bedingungen des Nettoeffektes gibt es nicht. Eine sorgfältige Meta-Analyse von einigen hundert Studien über tatsächlich eingeführte Anreizlöhne<sup>16</sup> zieht zwei Folgerungen: (a) im Durchschnitt steigern, wie von Ökonomen erwartet, finanzielle Anreize die Produktivität, und (b) die Ergebnisse weisen eine so hohe Varianz auf, dass diese Wirkung statistisch nicht signifikant ist.

Es gibt aber Einzelbeispiele für negative wie positive Bilanzen einer vorwiegend extrinsischen Motivation. *Negativ* ist sie immer dann, wenn externe Anreize entweder nicht einführbar oder zu teuer sind. Ein *positives* Beispiel ist die Einführung des 5-Dollar-Tageslohns durch Henry Ford im Jahre 1914. Dieser Lohn war doppelt so hoch wie im Durchschnitt der Branche und führte bei gleichzeitiger Einführung hochrepetitiver Fließbänder zu einer Erhöhung der Produktivität um 40–50% und zu "one of the finest cost cutting moves we ever made"<sup>17</sup>.

## 4) Was erhöht oder verdrängt die intrinsische Motivation?

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

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

<sup>16</sup> Vgl. Richard A. Guzzo/Rymond A. Katzell: *Effects of Economic Incentives on Productivity: A Psychological View*, in: Nalbantian R. Haig (Hg.): *Incentives, Cooperation and Risk Sharing*, Totowa, N. J. 1987, S. 107–109.

<sup>17</sup> Henry Ford: *My Life and Work*, Garden City, N. Y. 1922, S. 126.

– *Persönliche Beziehungen und Kommunikation*: Bei vollständigem Wettbewerb oder im reinen Preissystem sind die Beziehungen zwischen den Individuen völlig anonym. Diese Bedingung ist etwa beim Kauf von Gütern in einem Supermarkt erfüllt; die Kundin braucht in keiner Weise die intrinsische Motivation des Anbieters zu berücksichtigen. Sobald jedoch über den Bereich des reinen Preissystems hinausgegangen wird, werden persönliche Interaktionen wichtig. Experimentelle Untersuchungen zeigen, dass Kommunikation die intrinsische Motivation zur Kooperation steigert.

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

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

– *Vermittelte Botschaft*: Je mehr ein Eingriff von seiten des Prinzipals (des Unternehmers) die intrinsische Motivation des Agenten (des Beschäftigten) würdigt, desto eher wird die intrinsische Motivation gestärkt. Beispielsweise wird sie durch gemeinsame Zielvereinbarungen – nicht dagegen durch Zielvorgaben – gefördert, weil man durch Ziele etwas über die eigene Leistungsfähigkeit erfährt. Dies ist jedoch nur dann der Fall, wenn Zielvereinbarungen primär der Selbstkontrolle und der Selbstverpflichtung dienen.

Eine zweite Gruppe von Bestimmungsgründen beeinflusst, wie stark die intrinsische Motivation verdrängt wird.

– *Uniformität der Eingriffe*: Ein Prinzipal kann alle Beschäftigten gleich behandeln, oder er kann sich bemühen, die Eingriffe dem vermuteten Ausmass an intrinsischer Motivation bei den unterschiedlichen Agenten anzupassen. Je einheitlicher die externe Intervention, desto stärker wird die intrinsische Motivation derjenigen Agenten verdrängt, die über-

durchschnittlich motiviert sind. Sie empfinden, dass der Prinzipal ihr Engagement nicht honoriert.

– *Art der Intervention (Belohnung vs. Befehl)*: Wie bereits erwähnt, schränkt ein Befehl die empfundene Selbstbestimmung mehr ein als Belohnungen. Gerade strikte Befehle fördern die Lethargie.

– *Abhängigkeit der Belohnung von der Leistung*: Je enger eine Belohnung mit der zu erbringenden Leistung verknüpft ist, desto eher wird die intrinsische Motivation verdrängt. Dieses Argument spricht für Zeitlohn und gegen "pay for performance" oder Erfolgsbeteiligungssysteme in Situationen, in denen mit einer hohen intrinsischen Motivation gerechnet werden kann.

– *Faire Behandlung*: Fühlen sich Agenten ungerecht bezahlt, sinkt ihre intrinsische Motivation. Lohngerechtigkeit ist ihrerseits eine Sache geeigneter Prozesse, in denen argumentativ gute Gründe geltend gemacht werden. Empirische Untersuchungen zeigen, dass Fairness überwiegend als prozedurale Gerechtigkeit verstanden wird.<sup>18</sup>

#### IV. Worauf gründen Organisationen?

Wie im letzten Abschnitt gezeigt, ist es schwierig, bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine für die Unternehmung zielgerechte intrinsische Motivation zu erzeugen. Jedoch sind die Möglichkeiten zur Vermeidung des Verdrängungseffektes in Unternehmen erheblich besser als auf anonymen Märkten. Wir behaupten, dass der gezielte, differenzierte Umgang mit Motivation genau das ist, was Unternehmen unter bestimmten Bedingungen vorteilhafter als Märkte macht, und nicht – wie die herkömmliche Institutionenökonomik postuliert – Anordnungen. Aus unserer Sicht resultiert die Vorteilhaftigkeit von Unternehmungen gegenüber Märkten aus zwei Gründen: Zum *einen* ist unter bestimmten Bedingungen eine Motivation über äussere Anreize zu teuer, und zum *anderen* spielen Preise und Märkte bei Innovationen oft nur eine untergeordnete Rolle.

<sup>18</sup> Vgl. Chan Kim/ Renee Mauborgne: A Procedural Justice Modell of Strategic Decision Making, in: Organisation Science 6 (1995), S. 44–61.

### 1) Motivation über extrinsische Anreize ist unter bestimmten Bedingungen zu teuer.

Gemäss dem herkömmlichen Ansatz der Institutionenökonomik vergrössert sich bei hoher Unsicherheit und hohen transaktionsspezifischen Investitionen das Risiko, durch opportunistisches Verhalten ausgebeutet zu werden. Diesem Risiko kann man – so die Botschaft des Transaktionskosten-Ansatzes – am besten durch Internalisierung der Tätigkeit in einem Unternehmen begegnen. In Unternehmen könne der Opportunismus durch Anordnungen in Schach gehalten werden. Opportunismus ist dieser Auffassung nach der eigentliche Grund dafür, dass Märkte versagen und Organisationen existieren. Organisation ist die Koordinationsform "of last resort, to be employed when all else fails"<sup>19</sup>. Organisationen wären demnach nur weniger effiziente Märkte. Die Folge wäre, dass eine gute Organisationsstruktur sich dadurch auszeichnete, dass soviel Markt wie möglich in die Organisation hineingetragen würde, weil dann die Effizienz der extrinsischen Motivation stiege.

Folgen Organisationen wirklich der gleichen Logik wie Märkte, d.h., dienen sie der Bekämpfung des Opportunismus mit anderen Mitteln? Dagegen lässt sich argumentieren, dass Firmen eben gerade dann Märkte einsetzen, wenn *nicht-marktliche* Koordination überlegen ist.

Die überwältigende empirische Evidenz für den Verstärkungseffekt zeigt, dass es einen Kausalzusammenhang zwischen Überwachung und Opportunismus gibt. Dieser ist dabei lediglich eine besondere Form der extrinsischen Motivation, bei der keinerlei Normen respektiert werden.<sup>20</sup> Die bei Williamson grundlegende Annahme des Opportunismus ist also *keine* gegebene Eigenschaft des Menschen, sondern eher eine sich selbst erfüllende Prophezeiung. Diese Feststellung gilt auch dann, wenn man Opportunismus der Agenten nur aus Gründen der Vorsicht bei der Organisationsgestaltung zugrunde legt.

<sup>19</sup> Oliver E. Williamson: Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: Administrative Science Quarterly, 36 (1991), S. 269–296, S. 279.

<sup>20</sup> Bei eigennützigem Verhalten werden zumindest einige Normen respektiert (etwa die Norm: "Verträge sind einzuhalten").

Ob Überwachung zur Einsparung von Transaktionskosten führt, ist – wie wir gezeigt haben – eine Frage des Nettoeffektes zwischen Disziplinierungs- und Verdrängungseffekt. Er ist um so ungünstiger, je komplexer und schwieriger die Aufgabe ist. Einerseits wachsen die Kontrollkosten, und andererseits ist hier der negative Zusammenhang zwischen Leistung und Belohnung besonders hoch. Gelingt es umgekehrt, die intrinsische Motivation mit Hilfe der aufgezeigten Bestimmungsfaktoren zu erhöhen, ist weniger Kontrolle nötig. Im günstigsten Fall entwickelt sich eine sich selbst verstärkende Spirale von steigender Motivation und abnehmender Kontrolle.<sup>21</sup> Dieser Effekt ist auf Märkten nicht systematisch zu erzielen.

### 2) Märkte und Preise sind zur Hervorbringung von Innovationen wenig geeignet.

Innovative Aktivitäten zeichnen sich oft dadurch aus, dass Preise und Märkte im Innovationsprozess nur eine untergeordnete Rolle spielen. Dies lässt sich damit erklären, dass auf diesem Gebiet der Verdrängungseffekt aus drei Gründen besonders negativ wirkt.

Zum *ersten* gilt hier der beschriebene Zusammenhang zwischen der Komplexität einer Aufgabe und der Zerstörung der intrinsischen Motivation durch Sanktionen in besonderem Masse.

Zum *zweiten* spielt in Innovationsprozessen die Geschwindigkeit und Intensität des individuellen Lernens eine entscheidende Rolle. Experimentelle Untersuchungen zeigen, dass die Lerngeschwindigkeit und das konzeptuelle Verständnis durch Überwachung verringert wird. Unter dem Druck einer ausgesetzten Belohnung werden weniger anspruchsvolle Niveaus der Lernleistung bevorzugt, oder es wird flüchtiger oder schneller gearbeitet. Wird eine als spannend erlebte Tätigkeit durch äussere Eingriffe verhindert, so tritt Ermüdung auf.

Zum *dritten* kann vermutet werden, dass der Verdrängungseffekt die Generierung von Wissen in Organisationen besonders behindert. Grundle-

<sup>21</sup> Ein ähnlicher Zusammenhang ist in der älteren Organisationsliteratur als das sog. Kontrollparadoxon bekannt. Allerdings ist das Kontrollparadoxon – anders als der hier behandelte Verdrängungseffekt – kaum empirisch belegt.

gend ist dabei die Unterscheidung von explizitem und implizitem Wissen. *Explizites* Wissen ist kodiertes Wissen. Es ist schriftlich oder symbolisch darstellbar. Seine Übertragung kann leicht kontrolliert werden. Jedoch ist nur ein kleiner Teil des Wissens explizit, denn "wir wissen mehr, als wir zu sagen wissen"<sup>22</sup>. Explizites Wissen stellt nur die Spitze des Eisbergs unseres gesamten Wissens dar. Einen viel grösseren Teil bildet das *implizite* Wissen. Dieses ist nicht kodierbar, weil es aus nicht bewussten Routinen und Orientierungen besteht. Die Übertragung von implizitem Wissen kann durch Sanktionen viel weniger erzwungen werden als bei explizitem Wissen, weil implizites Wissen nicht handelbar und dessen Bedeutung für die Handlungsergebnisse häufig unklar ist. Dennoch entsteht neues Wissen in Organisationen erst aus der Kombination von impliziten und expliziten Wissensbeständen.<sup>23</sup> Wird die Übertragung impliziten Wissens durch den Verdrängungseffekt beeinträchtigt, so wirkt sich dies auf die Qualität und Geschwindigkeit der Innovationstätigkeit negativ aus.

#### V. Konsequenzen für die Unternehmensführung

Die Motivationseffizienz in Organisationen ist wie die Koordinations-effizienz gestaltbar. Wir besitzen genügend empirisch abgesicherte Aussagen, um praxisrelevante Empfehlungen zu den motivationalen Grundlagen der Unternehmensführung zu geben. Unternehmen können deshalb ein systematisches "Motivationsmanagement" betreiben. Das macht ihren eigentlichen Vorteil gegenüber Märkten aus.

In den letzten Jahren ist die Bedeutung dieses Ansatzes in Wissenschaft und Praxis erkannt worden.<sup>24</sup> Die Existenz des Verdrängungseffektes bewirkt, dass sich die Prozessorganisation auch aus Gründen der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als überlegen erweist. Sie vereinigt auf bestmögliche Weise die Motivierung durch extrinsische Motivation,

<sup>22</sup> Michael Polanyi: Implizites Wissen, Frankfurt a. M. 1985, S. 14.

<sup>23</sup> Vgl. Ikujiro Nonaka: A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, in: Organization Science, 5 (1994), Nr. 1, S. 14–37.

<sup>24</sup> Vgl. Margit Osterloh/Jetta Frost: Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, Wiesbaden 1986.

ohne die intrinsische zu verdrängen. Die Prozessorganisation steigert die *extrinsisch* vermittelte Motivation durch unmittelbaren Kunden- und Marktkontakt eines grossen Anteils der Beschäftigten. Im Unterschied zu bisherigen Profit-Center-Konzepten ist in der Prozessorganisation die Mehrzahl aller Abteilungen einer direkten Marktbewertung ausgesetzt, nicht nur diejenigen am Ende der betrieblichen Wertschöpfungskette. Marktpreise zerstören die intrinsische Motivation der Mitglieder eines Prozessteams dann nicht, wenn ihre informierende Wirkung die der Fremdsteuerung übersteigt. Gleichzeitig stärkt die Gliederung des gesamten Unternehmens in Prozesse und Prozessteams die *intrinsische* Motivation. *Erstens* wird innerhalb der Prozessteams die Interaktion und Kommunikation zwischen den Teammitgliedern gefördert. Dadurch werden die persönlichen Beziehungen gestärkt. *Zweitens* sind die Prozessteams teilautonom organisiert. Dadurch wird ein hohes Ausmass an Partizipation und Interesse an der Aufgaben ermöglicht. *Schliesslich* bringt die Prozessorganisation mehr wahrnehmbare Fairness. Gegenüber herkömmlichen Profit-Centers spielen in der Prozessorganisation explizite Marktpreise eine wesentlich grössere Rolle. Verrechnungspreise werden von den Beschäftigten leicht als manipulativ interpretiert. Hingegen gelten Marktpreise als objektiv und werden deshalb eher als fair akzeptiert. Dies ist immer dann der Fall, wenn der Markt – im Vergleich zu politischen Aushandlungsprozessen über Verrechnungspreise im Unternehmen – eher als vorgängig legitimiert gilt.<sup>25</sup>

Das Prozessmanagement ist nur ein Beispiel. Zahlreiche andere Managementkonzepte wie das herkömmliche Profit-Center-Konzept, die wertorientierte Unternehmensführung oder das New Public Management müssen im Lichte der hier vorgetragenen Ergebnisse neu interpretiert werden: Die Verdrängung der intrinsischen Motivation der Agenten verursacht hohe Kosten. Die Möglichkeiten des "Managements der Motivationen" macht den eigentlichen Vorteil von Unternehmen gegenüber Märkten aus.

<sup>25</sup> Vgl. Horst Steinmann/Albert Löhr: Lohngerechtigkeit, in: Eduard Gauger/Wolfgang Weber (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1992, Sp. 1284–1294.



# Arbeitsblätter 1.97

Nr. 37  
April 1997

Herausgeber: Schweizerischer Arbeitskreis für ethische Forschung

«Der Vorwurf, die ökonomische Theoriebildung leiste einer Ökonomisierung der Lebensverhältnisse Vorschub, ist wenig haltvoll. Geradezu absurd aber wird dieser Vorwurf, wenn er in Zusammenhang mit dem 'ökonomischen Imperialismus' gebracht wird, d.h. mit der Tatsache, dass die Ökonomen in den letzten dreissig Jahren vermehrt versucht haben, mit Hilfe ihres Ansatzes Phänomene zu erklären, die gemäss der traditionellen Fächereinteilung nicht in ihren Gegenstandsbereich fallen. Soweit es eine langfristige Tendenz zur zunehmenden Ökonomisierung der Lebensverhältnisse gibt, ist diese sicher älter als dreissig Jahre. Daher sollte man Karl Marx diesbezüglich auf den Füßen stehen lassen und die Gründe dafür anderswo als in einer bestimmten Ausrichtung der ökonomischen Theorie suchen.»

*Gebhard Kirchgässner*

## Homo oeconomicus: bewährtes Modell – Weg in die Knechtschaft?

### Kolumne

Seite 3 *Dr. Gonsalv K. Mainberger*

Seite 5 **Der methodische Ansatz des homo oeconomicus**  
*Prof. Dr. Gebhard Kirchgässner*

Seite 29 **Laster und Tugend des homo oeconomicus**  
*Dr. Weyma Lübke*

Seite 43 **Hegel und Marx: Ökonomische Rationalität und Primat der Politik**  
*Ernst Menet*

Seite 57 **Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung**  
*Prof. Dr. Margrit Osterloh/Prof. Dr. Bruno S. Frey*

Seite 73 **Ökonomische Rationalität und homo oeconomicus**  
*Dr. Peter A. Schmid*

\* \* \*

Seite 85 **Ethik und Politik**  
*Annemarie Huber-Hotz*