

Margit Osterloh / Bruno S. Frey*

Managing Motivation

Replik auf die Anmerkungen von Hartmut Kliemt/Werner Güth; Beate Schuster/Veronika Brandstätter/Dieter Frey; Reinhard Sprenger; Horst Steinmann zu unserem Beitrag »Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung«

DBW 57. Jg. (1997), S. 149–166 und 440–449

Motivation, intrinsische und extrinsische; Theorie der Unternehmung; Verdrängungseffekt; Wissen, implizites und explizites;

Soviel Zustimmung zu unserem Aufsatz »Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung« haben wir nicht erwartet, denn wir unternehmen ja den eher riskanten Versuch, verschiedene wohletablierte Grenzen zwischen den Disziplinen zu überschreiten: einerseits zwischen Wirtschaftswissenschaften und Psychologie und andererseits zwischen Volks- und Betriebswirtschaftslehre. Bis heute hat die neoklassische Ökonomik die Betriebswirtschaftslehre fast ausschliesslich mittels der (formalen) Mikrotheorie, z.B. der Prinzipal-Agenten oder der Transaktionskostentheorie, beeinflusst. »Bad for practice« ist das Ergebnis – wie wir mit Horst Steinmann bedauernd konstatieren. Wir glauben, dass auf der Grundlage eines um psychologische Aspekte erweiterten ökonomischen Modells menschlichen Handelns eine fruchtbare Theorie der Unternehmung formuliert werden kann, welche sich der Praxis verpflichtet weiß. Der auch vom Philosophen Hartmut Kliemt, dem Spieltheoretiker Werner Güth, dem Unter-

* Prof. Dr. Margit Osterloh ist Ordinaria für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation am Institut für betriebswirtschaftliche Forschung der Universität Zürich, Plattenstr. 14, CH-8032 Zürich; Prof. Dr. Bruno S. Frey ist Ordinarius für Volkswirtschaftslehre, insb. Wirtschaftspolitik und aussermarktliche Ökonomik und Direktor des Instituts für Empirische Wirtschaftsforschung an der Universität Zürich, Blümlisalpstr. 10, CH-8006 Zürich.

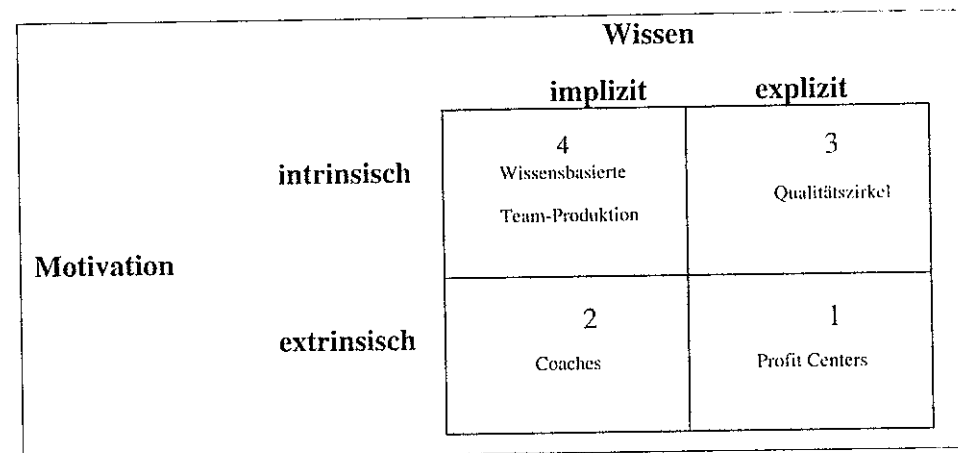


Abb. 1: Beispiele für ein Management der Motivationen in Unternehmen

nehmensberater Reinhard Sprenger und den Psychologen Beate Schuster, Veronika Brandstätter und Dieter Frey als sinnvoll erachtete systematische Zusammenhang zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation stellt offensichtlich eine tragfähige Plattform interdisziplinärer Integration dar. Auf dem Weg zu einer solchen verbesserten Plattform gab es von seiten der Kommentare Ergänzungen und hilfreiche Kritik.

Beate Schuster, Veronika Brandstätter und Dieter Frey ergänzen den von uns beschriebenen Verdrängungs-Effekt durch den Hinweis auf präzise ermittelte Bedingungen, unter denen er in Experimenten auftritt. Es sind dies zusammengefaßt erwartete materielle Belohnungen, die nicht leistungscontingent sind. Wir können uns den Autoren allerdings in zwei Folgerungen nicht anschliessen. Zum *einen* bestreiten sie bei leistungscontingenter Belohnung (»pay for performance«) eine Verdrängung intrinsischer Motivation. Versteht man unter kontingenter Belohnung eine möglichst präzise Entsprechung von Entgelt mit der erbrachten Leistung, scheint uns wegen der – auch von Schuster/ Brandstätter/ Frey genannten – Mechanismen der kognitiven Bewertungstheorie, der Attributionstheorie sowie der Interferenzhypothese eine Verdrängung intrinsischer Motivation durch leistungscontingente Belohnung kaum bestreitbar: Man rechnet die

Ursache der Tätigkeit nicht mehr der Eigeninitiative, sondern externer Verursachung zu. Es findet eine Aufmerksamkeitsverschiebung von der Tätigkeit auf die Belohnung statt (vgl. auch die entsprechende experimentelle Evidenz bei Deci/Ryan 1985, S. 72–81). Zum *anderen* behaupten die Autoren, daß die Verdrängung intrinsischer Motivation unter »leicht zu vermeidenden Bedingungen« aufträte. Dies ist allenfalls in der experimentellen Laborsituation richtig. In Unternehmen scheint nichts schwieriger zu sein, als tatsächlich leistungscontingente Belohnungen zu schaffen, vor allem bei innovativen und komplexen Aufgaben. Selbst hartgesottene Vertreter des Prinzipal-Agenten-Ansatzes müssen deshalb zugeben: »The resulting general absence of management incentives in public corporations presents a challenge for social scientists and compensation practitioners« (Jensen/Murphy 1990, S. 262; vgl. auch Schwalbach / Graßhoff 1997 zu neuerer empirischer Evidenz). Eine nur vorgeblich leistungscontingente Belohnung zerstört die intrinsische Motivation zusätzlich, weil sie Bedingungen der Fairness verletzt (vgl. Hamner 1975). Diese Befunde erklären, warum »the literature on incentive plans is full of vivid descriptions of the counterproductive behaviors that piece-rate incentive plans produce« (Lawler III 1990, S. 58).

Gegenüber Werner Güth und Hartmut Kliemt räumen wir gerne ein, daß mittels expliziter

Modellierung weitere Einsichten erzielt werden können. Auf die entsprechenden Arbeiten dieser beiden Wissenschaftler kann man gespannt sein – sollte sich aber auch nicht durch einen Formalismus als Selbstzweck ungebührlich beeindruckt lassen. Werner Güth und Hartmut Kliemt kritisieren darüber hinaus, daß wir Opfer des »Hammer- und Nagelphänomens« geworden seien. Sie mahnen eine differenziertere Betrachtung des Anwendungsbereiches verschiedener Formen der Motivation an. Diese läßt sich entwickeln, wenn man die Unterscheidung »intrinsische und extrinsische Motivation« mit der Unterscheidung »Transfer von implizitem oder explizitem Wissen« kombiniert, vgl. Abb. 1. Damit wird zugleich deutlich, was wir mit der These meinen, daß Unternehmen in Bezug auf die Möglichkeit des »Managements der Motivationen« gegenüber Märkten im Vorteil sind (vgl. dazu ausführlicher Osterloh/Frey 1997).

Quadrant 1 umfaßt die Situationen, die bisher von der neoklassischen Ökonomik als einzig relevant analysiert wurden. Sie entsprechen der Devise »to run a firm as if it were a set of markets« (Rumelt/Schendel/Teece 1991, S. 19). Eine Folge davon ist der Ratschlag, Unternehmen in möglichst autonome Profit-Centers aufzuspalten und über Verrechnungspreise zu koordinieren. Selbst wenn die Verrechnungspreisproblematik gelöst wäre, ist dieser Ratschlag nur dann sinnvoll, wenn zwischen den Profit-Centers nur explizites, in den Verrechnungspreisen inkorporiertes Wissen übertragen werden muß. Der Wettbewerb zwischen den Profit-Centers verhindert die Übertragung impliziten Wissens.

Quadrant 2 beschäftigt sich mit Situationen, in denen keine intrinsische Motivation nötig ist, um implizites Wissen zu übertragen. Ein Beispiel ist der Coach oder die Skilehrerin.

Quadrant 3 betrachtet Organisationsformen, bei denen explizites Wissen produziert wird, dazu aber intrinsische Motivation erforderlich ist. Qualitätszirkel mit freiwilliger Teilnahme sind ein Beispiel.

Quadrant 4 enthält Teamarbeit, in die vorwiegend implizites Wissen einfließt. In diesen Fällen kann der Beitrag Einzelner zum Gesamtergebnis auch durch Teammitglieder nicht fest-

gestellt werden. Hier ergibt sich eine wichtige Erweiterung zur Theorie der Firma in Form der von Alchian und Demsetz (1972) entwickelten Teamtheorie. Dort mißt der »residual claimant« die Beiträge der einzelnen Teammitglieder. Im Falle des Zusammenfließens impliziten Wissens innerhalb des Teams ist dies nicht mehr möglich; dann ist intrinsische Motivation unentbehrlich. Die geschilderten Maßnahmen zur Ermöglichung intrinsischer Motivation müssen angewendet werden, um eine effektive Teamarbeit zu erreichen.

Mit Hilfe unseres Vierfelder-Schemas können wir auch zeigen, daß und wie intrinsische und extrinsische Motivation gleichzeitig vorhanden sein können, wie auch Güth und Kliemt feststellen: Der Beitritt zu einem Profit Center kann extrinsisch, die Arbeit im Profit Center kann (und muß im Falle der Übertragung impliziten Wissens) intrinsisch motiviert sein. Die herkömmliche Literatur zur Gruppenarbeit spricht in diesem Fall von »Gruppenkohäsion«.

Insofern bestätigt unser Vierfelder-Schema die Aussage von Horst Steinmann, daß Theorien wie der Transaktionskosten-Ansatz und die Prinzipal-Agenten-Theorie zu einer »Degeneration der Betriebswirtschaftslehre« beitragen. Diese Konzepte betreffen nur zwei der möglichen vier Felder, nämlich Quadrant 1 und 2. Die aktuellen Organisationsformen wie Qualitätszirkel, Prozeß- oder Produktentwicklungsteams betreffen hingegen Quadrant 3 und 4, zu denen diese Theorien wenig beizutragen haben.

Im Hinblick auf unsere Folgerung des »Managements der Motivation« warnt Horst Steinmann zu Recht vor einer Manipulationsgefahr. Allerdings läßt sich gerade die intrinsische Motivation nicht leicht von außen beeinflussen oder gar systematisch steuern. Dies ergibt sich schon aus der Bedingung der Reziprozität, welche bedeutet, daß man die Beweggründe der Beschäftigten würdigt. Gründe lassen sich nicht herbeimanipulieren oder beliebig wählen, »denn man kann nicht einfach wählen, daß man einen Grund als verbindlich anerkennt.« (Putnam 1996, S. 220 unter Verweis auf Habermas 1981). Vielmehr können nur die institutionellen Voraussetzungen geschaffen werden, damit Individuen Gründe äußern können und wollen. Dazu gehören die Möglichkeiten zur Parti-

zipation und Diskussion im Rahmen der Firma, darüber hinaus aber auch in der Gesamtgesellschaft. Wie an anderer Stelle (Frey 1997) empirisch gezeigt wird, verstärken Einrichtungen der direkten demokratischen Mitwirkung der Bürgerinnen und Bürger mittels Initiativen und Referenden die Identifikation mit dem Staat, was sich u.a. in einer (ceteris paribus) geringeren Steuerhinterziehung äußert.

Andererseits umfaßt intrinsische Motivation nicht nur die *rational motivierte* Einsicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie von Steinmann hervorgehoben, sondern auch die Lust am Tun selbst, das »Flow-Erlebnis« (Csikszentmihalyi 1993). Auf solche empirisch vorhandenen Bedürfnisstrukturen (Präferenzen) einzugehen oder sie sogar positiv zu ermöglichen kann durchaus legitim und Bestandteil einer »Humanisierung der Arbeitswelt« sein. Daß die Grenzüberschreitung zur Manipulation eine Gefahr darstellt, haben wir mit der Vokabel »Seelenmassage« im Titel deutlich gemacht.

In dieser Hinsicht stimmen wir auch Reinhard Sprenger zu und üben Selbstkritik: Intrinsische Motivation kann nicht erzeugt, sondern nur ermöglicht werden. Im Gegensatz zu ihm zeigen wir jedoch mit unserem Vierfelder-Schema, daß unter bestimmten Bedingungen extrinsische Motivation eingesetzt werden muß. Die gekonnte Kombination von intrinsischer und extrinsischer Motivation macht – dies zeigen Unternehmen wie z.B. McKinsey und Club Mediterranée – einen wichtigen Wettbewerbsvorteil von Unternehmen aus.

Die von Sprenger gestellte Frage, warum der Verdrängungs-Effekt nicht schon früher als wichtig erkannt wurde, ist berechtigt. Auch wenn dieser Effekt nachträglich gesehen offensichtlich erscheinen mag (wenn man ihn einmal

kennt), so ist seine Bedeutung ex ante nicht selbstverständlich. Dazu sind innovative Berater wie Sprenger notwendig, die über die Gabe verfügen, ihre Ideen einem breiten Publikum geschickt präsentieren zu können.

Literaturhinweise

- Alchian, Armen A. und Harold Demsetz (1972): Production, Information Costs and Economic Organization. In: American Economic Review, Jg. 62 1972, S. 777-795.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1993): Das Flow-Erlebnis. Jenseits von Angst und Langeweile: Im Tun aufgehen. 5. Auflage, Stuttgart 1993.
- Deci, Edward L./ Ryan, Richard M. (1985): Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour. New York 1985.
- Frey, Bruno S. (1997): Not Just for the Money. An Economic Theory of Personal Motivation. Cheltenham, U.K. and Brookfield, USA, 1997.
- Hammer, W. Clay. (1975). How to ruin motivation with pay. In: Compensation Review, 7 1975: 17-27.
- Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Bd. 1, Frankfurt a.M. 1981.
- Jensen, Michael C. / Murphy, Kevin J. (1990). Performance pay and top-management incentives. In: Journal of Political Economy, 98 1990: 225-264.
- Lawler, Edward E. III (1990). Strategic pay. San Francisco 1990.
- Osterloh, Margit/ Frey Bruno S. (1997): Managing Motivation: Crowding Effects in the Theory of the Firm. Arbeitspapier Nr. 31 Institut für betriebswirtschaftliche Forschung Universität Zürich 1997.
- Putnam, Hilary (1996): Ueber die Rationalität von Präferenzen. In: Allgemeine Zeitschrift für Philosophie, Vol. 21 1996, S. 209-228.
- Rumelt, Richard P./Schendel, Dan/ Teece, David J. (1991): Strategic Management and Economics. In: Strategic Management Journal, Vol. 12 1991, S. 5-29.
- Schwalbach, Joachim /Graßhoff, Ulrike (1997): Managementvergütung und Unternehmenserfolg. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 67 1997, S. 203-217.