

UNTERSUCHUNG ZUM KORRUMPIERUNGSEFFEKT DER MOTIVATION: ERGEBNISSE

ZUSAMMENFASSUNG:

Die hier vorgelegte Studie mit 648 Teilnehmern bestätigt in vollem Umfang die Position, dass es den vielfach behaupteten Korrumpierungseffekt („Belohnung zerstört die intrinsische Motivation“) so nicht gibt. Die Erwartung „Leistung lohnt sich“ hat stattdessen **positive** Auswirkungen, d. h. Selbstbestimmung bei der Arbeit wird stärker erlebt, man fühlt sich durch seine Führungskräfte mehr wertgeschätzt und das Interesse an der Aufgabe nimmt zu.

Andererseits steigt mit Belohnungserwartung ebenfalls der empfundene Leistungsdruck. Dieser Leistungsdruck wirkt nur in einem als positiv empfundenen Umfeld förderlich auf Interesse an der Arbeit.

In einigen Teilstichproben der Untersuchung (einige einzelne Unternehmen und öffentlicher Dienst) wurde eine negative Korrelation zwischen Berufserfahrung und empfundener Wertschätzung durch die Führungskräfte sowie Interesse an der Arbeit gefunden.

HINTERGRUND DER STUDIE

Die Frage „wie motivierte ich meine Mitarbeiter?“ bewegt schon immer die Führungskräfte. Besonders kontrovers, nicht erst seit den Skandalen um Steuerhinterziehung, Banker-Boni und überzogene Abfindungen für Top-Manager, wird diese Frage diskutiert: *Soll man für Leistungen (wie die auch immer definiert werden) Belohnungen aussetzen und ausbezahlen?*

„Alle Anreizsysteme gehören abgeschafft“ argumentiert Nikolaus Piper am 27./28. Februar 2010 in seinem Artikel „Mehr als genug“ in der Süddeutschen Zeitung.

Im deutschsprachigen Raum ist Reinhard K. Sprenger mit seinem Buch „Mythos Motivation“ (2000) immer noch einer der meistgelesenen und meistzitierten Autoren zum Thema. Er behauptet „alle Motivierung zerstört die Motivation“. Die „Grammatik der Motivierung“ bestehe aus Bedrohung, Bestrafung, Bestechung, Belohnung und Belobigung.

Während Sprenger sich überwiegend auf seine persönlichen (subjektiven) Erfahrungen stützt, versuchten verschiedene Wissenschaftler, den „Korrumpierungseffekt“ durch Meta-Analysen von Forschungsberichten zu klären. Die Ergebnisse sind widersprüchlich: Eisenberger u. Cameron (1996) bezeichnen den Korrumpierungseffekt als Mythos, Deci et al. (1999) sehen ihn bestätigt.

Eisenberger und Aselage (2008) berichten aus neueren Untersuchungen: In zwei korrelations-statistischen Studien mit 421 bzw. 660 Teilnehmern fanden sie einen statistisch hochsignifikanten Zusammenhang zwischen „Belohnungserwartung (Leistung lohnt sich)“ und „intrinsischem Job-Interesse“. In einer weiteren experimentellen Studie mit tatsächlich

ausbezahlter Belohnung (405 Teilnehmer) konnten Sie die Ergebnisse der ersten Studien bestätigen. Zusätzlich konnten sie zeigen, dass die vor der Aufgabenerledigung angekündigte Belohnung für gute Leistung dazu führte, dass die Aufgaben nach dem Experiment als „interessanter und spannender“ beurteilt wurden als ohne diese Ankündigung.

ZIELSETZUNG DER VORLIEGENDEN STUDIE

Gerhard Etzel Training hat die von Eisenberger und Aselage in den USA durchgeführten Untersuchungen im deutschen Sprachraum wiederholt, um nachzuprüfen, ob hier möglicherweise ein kulturspezifisches Phänomen aufgetreten ist.

Gleichzeitig sollte geklärt werden, welche Rolle der Faktor „Wahrgenommene Wertschätzung durch die Führung“ in diesem Zusammenhang spielt. Er wird als einer der zentralen Faktoren mit Auswirkungen auf die Motivation am Arbeitsplatz gesehen (Bauer 2008; Bittelmeyer, 2009).

METHODE

Ein Fragebogen mit insgesamt 20 Fragen zu den folgenden Faktoren war online auf einer 7-stufigen Skala zu beantworten:

stimmt überhaupt nicht	stimmt nicht	stimmt eher nicht	unentschieden	stimmt einigermaßen	stimmt	stimmt völlig
1	2	3	4	5	6	7

1. Erwartung, dass Leistung belohnt wird
Beispiel: „Eine gute Leistung in meinem Job wirkt sich positiv auf die Bezahlung aus“
2. empfundener Leistungsdruck
Beispiel: „Bei der Arbeit fühle ich Druck, meine Aufgabe gut zu machen“
3. empfundene Selbstbestimmung am Arbeitsplatz
Beispiel: „Bei der Arbeit habe ich ein Gefühl persönlicher Entscheidungsfreiheit“
4. Interesse an den eigenen Aufgaben
Beispiel: „Mein Job ist interessant“
5. empfundene Wertschätzung durch die Führung
Beispiel: „Meine Führungskräfte behandeln mich fair“

Neben den 20 Items des Fragebogens wurden folgende Daten erfasst: Berufserfahrung in Jahren, Geschlecht, Führungskraft (ja/nein), Arbeitgeber.

STICHPROBE

Im Zeitraum 20.2. – 17.4.2010 beantworteten 648 Personen den Bogen vollständig.

181 Teilnehmer haben das Feld „Arbeitgeber“ nicht ausgefüllt.

109 haben „freiberuflich“ eingetragen, wobei es sich fast ausschließlich um Trainer und Coaches handelt.

54 Teilnehmer sind im öffentlichen Dienst beschäftigt.

53 Personen studieren berufsbegleitend an einer betriebswirtschaftlichen Fachhochschule (Magister-Studium).

251 weitere Teilnehmer verteilen sich auf 27 verschiedene deutsche Unternehmen.

ERGEBNISSE

Vorbemerkung: In Kürze ist eine ausführliche Auswertung erhältlich, in der die Ergebnisse nach verschiedenen Merkmalen differenziert betrachtet werden: Geschlecht, Mitarbeiterführung ja/nein, freiberufliche Trainer und Coaches vs. Angestellte in der Wirtschaft vs. Öffentlicher Dienst.

Skalenmittelwerte der Gesamtstichprobe (n = 648)

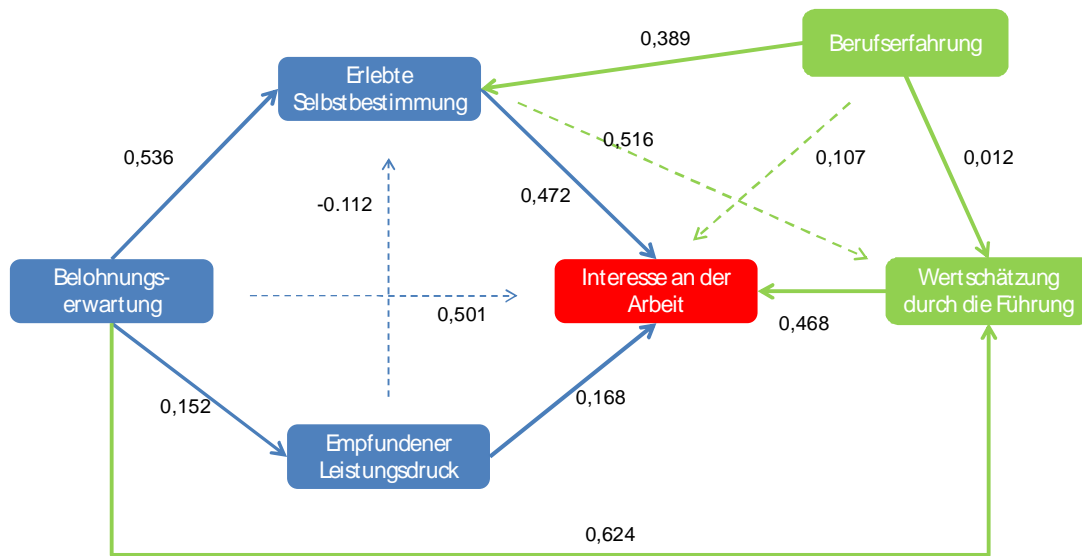
Belohnungserwartung	4.16
Empfundener Leistungsdruck	5.08
Erlebte Selbstbestimmung	3.90
Interesse an der Aufgabe	5.38
Erlebte Wertschätzung durch die Führung	5.07

Korrelationen zwischen den Faktoren



Motivationsstudie

Blau/Rot: das Modell von Eisenberger und Aselage (2008)



alle Korrelationen größer 0,100 sind signifikant mit $p < 1\%$

BELOHNUNG – ODER „LEISTUNG LOHNT SICH“

Das Gefühl, dass sich die eigene Leistung lohnt, hat vielfache Auswirkungen.

Zum einen ist der Zusammenhang mit dem Erleben von „Selbstbestimmung“ (Autonomie) positiv und signifikant für die Gesamtstichprobe, aber auch für alle Teilstichproben, die innerhalb der 648 Teilnehmer der Studie nach plausiblen Kriterien gebildet werden können: Für Mitarbeiter, für Führungskräfte, für Freiberufler und auch im öffentlichen Dienst. Auch für alle mit größeren Stichprobenanteilen vertretenen Unternehmen gilt die Aussage uneingeschränkt. Gerade hierdurch wird deutlich, dass dieses Gefühl „Leistung lohnt sich“ ganz offensichtlich nicht nur über Geld oder materiellen Nutzen definiert wird, denn in den verschiedenen Organisationen und Gruppen unterscheiden sich nicht nur die Gehälter in der absoluten Höhe, sondern auch die Möglichkeiten und die Praxis, mit Prämien, Boni oder anderen materiellen Anreizen zu arbeiten.

Belohnungserwartung korreliert aber auch noch mit anderen Faktoren signifikant: Es gibt einen direkten und positiven Zusammenhang mit Interesse an der Aufgabe. Auch dieser Zusammenhang gilt für alle Teilstichproben. Man kann also davon ausgehen, dass sich Belohnungserwartung nicht nur über den "Umweg" von Selbstbestimmung auswirkt, sondern auf jeden Fall auch direkt.

Belohnungserwartung korreliert signifikant mit der erlebten Wertschätzung durch die Führungskräfte. Auf diesen Aspekt werde ich im Abschnitt Wertschätzung eingehen. Hier nur so viel: diese Korrelationen gehören mit zu den numerisch größten, die in dieser Untersuchung gefunden wurden.

Der Zusammenhang zwischen Belohnungserwartung, erlebtem Leistungsdruck und dessen Auswirkung auf Interesse an der Aufgabe ist heterogen.

Während bei so unterschiedlichen Gruppen wie Mitarbeiter einerseits und freiberuflich Tätigen andererseits keine Korrelation gefunden wurde, sind sie bei Führungskräften und im öffentlichen Dienst leicht positiv. Der Faktor empfundener Leistungsdruck, so wie er hier gemessen wurde, beinhaltet verschiedene Aspekte von Druck: zum einen den eher allgemeinen Druck, gute Leistungen bringen zu müssen, zum anderen den Druck, die Konsequenzen bei Fehlern tragen zu müssen. Vor allem diese Fokussierung auf die Konsequenzen und die damit möglicherweise ausgelösten negativen Emotionen können dazu geführt haben, dass der erlebte Leistungsdruck nicht im Sinne von "ich bin leistungsfähig und kompetent und werde die geforderte Leistung bringen" gewirkt hat. Für diese Interpretation spricht auch, dass bei den Teilgruppen Mitarbeiter und öffentlicher Dienst eine negative Korrelation zwischen Leistungsdruck und Selbstbestimmung gefunden wurde: Je stärker der Leistungsdruck in diesen Teilstichproben empfunden wurde, desto geringer war die erlebte Selbstbestimmung.

Auch der Zusammenhang zwischen empfundenem Leistungsdruck und Interesse an der Aufgabe ist heterogen. Nur in den Gruppen Führungskräfte und Freiberufler gab es nennenswerte positive Korrelationen. Man kann spekulieren, dass bei diesen beiden Gruppen auf Grund der vorhandenen und durch die jeweiligen beruflichen Karrieren bestätigten Erfahrungen der empfundene Leistungsdruck mit Erfolgserwartung verbunden ist. Er wirkt sich dadurch tendenziell eher positiv auf Interesse an der Aufgabe aus. Wenn Leistungsdruck mit Furcht vor Misserfolg verknüpft ist, wird dieser fördernde Effekt eher nicht auftreten.

Insgesamt kann man meines Erachtens folgende Aussagen aufrechterhalten:

- Die Erwartung "Leistung lohnt sich" (Belohnungserwartung) wirkt sich direkt und über eine Steigerung der empfundenen Selbstbestimmung positiv auf das Interesse an den zu lösenden Aufgaben aus. Wenn dadurch gleichzeitig noch ein positiver Leistungsdruck, verknüpft mit Erfolgserwartung, ausgelöst wird, wird sich auch dies positiv auf das Interesse an den zu lösenden Aufgaben auswirken.
- Wird empfundener Leistungsdruck mit negativen Emotionen (z. B. Furcht vor Misserfolg) verknüpft, so wirkt sich das negativ auf empfundene Selbstbestimmung aus, und wird damit wahrscheinlich auch indirekt das Interesse an der Aufgabe beeinträchtigen.

WERTSCHÄTZUNG

Wertschätzung wird vor allem durch Respekt, Interesse, Aufmerksamkeit, Freundlichkeit, Vertrauen und Fairness ausgedrückt. Dies deckt sich übrigens weitgehend mit der bei der Online-Enzyklopädie Wikipedia zu findenden Definition des Begriffs.

Wie sind nun die in dieser Untersuchung insgesamt und auch den Teilstichproben gefundenen positive Korrelationen zwischen erlebter Selbstbestimmung und Wertschätzung zu interpretieren? Menschen, die in ihrer Arbeit große Freiräume erleben, die an Zielfindung und Zieldefinition beteiligt werden, werten dies als von ihren Führungskräften entgegengebrachtes Vertrauen in ihre Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft. Anderen Menschen zu vertrauen ist ein starkes Signal für die Wertschätzung, die man für sie empfindet.

Ähnlich kann die durchgängig positive Korrelation zwischen Belohnungserwartung und erlebter Wertschätzung entstanden sein. Wenn Führungskräfte ihren Mitarbeitern signalisieren, dass deren Leistung so wertvoll ist, dass sie bereit sind, dies besonders zu honorieren, dann ist dies ein Zeichen von Respekt und ebenfalls Vertrauen. Außerdem ist es ein Zeichen von Fairness, besondere Leistungen nicht nur hinzunehmen, weil der Mitarbeiter ja sowieso motiviert ist, sondern ihn in irgendeiner Form an den Früchten seiner Leistung partizipieren zu lassen.

Die erlebte Wertschätzung durch die Führungskräfte wiederum zeigt einen relativ hohen signifikanten Zusammenhang mit Interesse an der Aufgabe. Erlebte Wertschätzung durch die Führung ist demnach nicht nur wichtig für eine allgemeine, eher unspezifische Arbeitszufriedenheit und das "sich wohl fühlen" am Arbeitsplatz, sondern wirkt sich auch deutlich positiv auf das Interesse an den konkret zu erledigenden Aufgaben aus.

Bei manchen Unternehmen, so auch im Öffentlichen Dienst, korreliert Berufserfahrung negativ mit erlebter Wertschätzung und negativ mit Interesse an der Arbeit. Dies deutet darauf hin, dass in diesen Unternehmen ältere Mitarbeiter offensichtlich nicht so stark in Fokus des Managements stehen wie jüngere Mitarbeiter. Sie fühlen sich dadurch weniger wertgeschätzt und in der Konsequenz nimmt ihr Interesse an der Arbeit ab. Als Empfehlung für Führungskräfte leite ich daraus ab, sich besonders intensiv damit zu beschäftigen, wie sie ihren älteren Mitarbeitern das Gefühl vermitteln können, dass sich ihre Leistung lohnt. Damit nicht gemeint, dass man unbedingt neue Bonus- oder Prämiensysteme definieren soll. Das Gefühl "Meine Leistung lohnt sich" kann zum Beispiel auch dadurch gestärkt werden, wenn deutlich wird, dass die Leistung nützlich ist und gebraucht wird.

Literatur

- Bauer, J. (2008): Das Prinzip Menschlichkeit. München: Heyne
- Bittelmeyer, A. (2009): Vom Wert der Wertschätzung. managerSeminare, 138, 21-26
- Deci, E.; Koestner, R.; Ryan, R. (1999): A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. Psychological Bulletin, 125, 627-668
- Eisenberger, R.; Cameron, J. (1996): Detrimental effects of reward: reality or myth? American Psychologist, 51, S. 153-166
- Eisenberger, R.; Aselage, J. (2008): Incremental effects of reward on experienced performance pressure: Positive outcomes for intrinsic interest and creativity. Journal of Organizational Behavior (Published Online by Wiley & Sons).
- Sprenger, R. (1991, Auflage 2000): Mythos Motivation. Frankfurt: Campus