

Was uns wirklich motiviert: Wie selbstbestimmt ist unser Handeln?

Einleitung

Bei der **intrinsic Motivation** handelt es sich um eine Motivationsform, welche die Freude an der Tätigkeit selbst und die freiwillige Auseinandersetzung mit dieser beinhaltet. **Extrinsische Motivation** wird durch Anreize von außen (z.B. Belohnungen, Lohn) erreicht. Felber (2009) nimmt Bezug auf zahlreiche Studien, welche sich mit dem sogenannten **Korrumpierungseffekt** auseinandersetzen und sieht Einigkeit mit PsychologInnen zu Gunsten der intrinsic Motivation. Hier wird eine kritische Auseinandersetzung mit diesem Postulat geboten, das Modell hinter dem Korrumpierungseffekt näher beleuchtet und Einblick in die Relevanz dieser Thematik in der betrieblichen Praxis gewährt.

Die Selbstbestimmungstheorie Ryan & Deci (2000, 2002)

Cognitive Evaluation Theory

Diese Theorie macht spezifische Aussagen über die Wirkungen von externen Faktoren (wie z.B. Belohnungen) auf die intrinsic Motivation. Für die Entwicklung und Aufrechterhaltung der intrinsic Motivation ist demnach die Befriedigung der beiden psychologischen Bedürfnisse nach Autonomie und Kompetenz zentral.

Organismic Integration Theory

Im Rahmen dieser Theorie wird eine Ausdifferenzierung der extrinsischen Motivation in Abhängigkeit des Grades an erlebter Selbstbestimmung (▲) vorgenommen. Das Resultat sind vier extrinsische „Motivationsqualitäten“: *extern regulierte* (◊), *introjierte* (◊), *integrierte* (▲), *identifizierte* (▲) Regulation

Causality Orientations Theory

postuliert drei Kausalorientierungen (KOs):
autonome | *kontrollierte* | *unpersönliche* | KO

Goal Contents Theory

Es gibt extrinsische und intrinsic Ziele, wobei letztere Bedürfnissen nach *Autonomie, Kompetenz & sozialer Eingebundenheit* dienen.

Basic Psychological Needs Theory

macht das Wohlbefinden von der Befriedigung von drei psychologischen Bedürfnissen abhängig: *Autonomie, Kompetenz & soziale Eingebundenheit*

Moderatorvariablen

Konkurrenz

- zwischen Gruppen erhöht kooperatives Verhalten innerhalb Gruppen (Burton-Chellew et al., 2010)
- wenn Druck ausgeübt wird, untergräbt Gewinnen die intrinsic Motivation (Reeve & Deci, 1996)

Freie Wahlmöglichkeiten

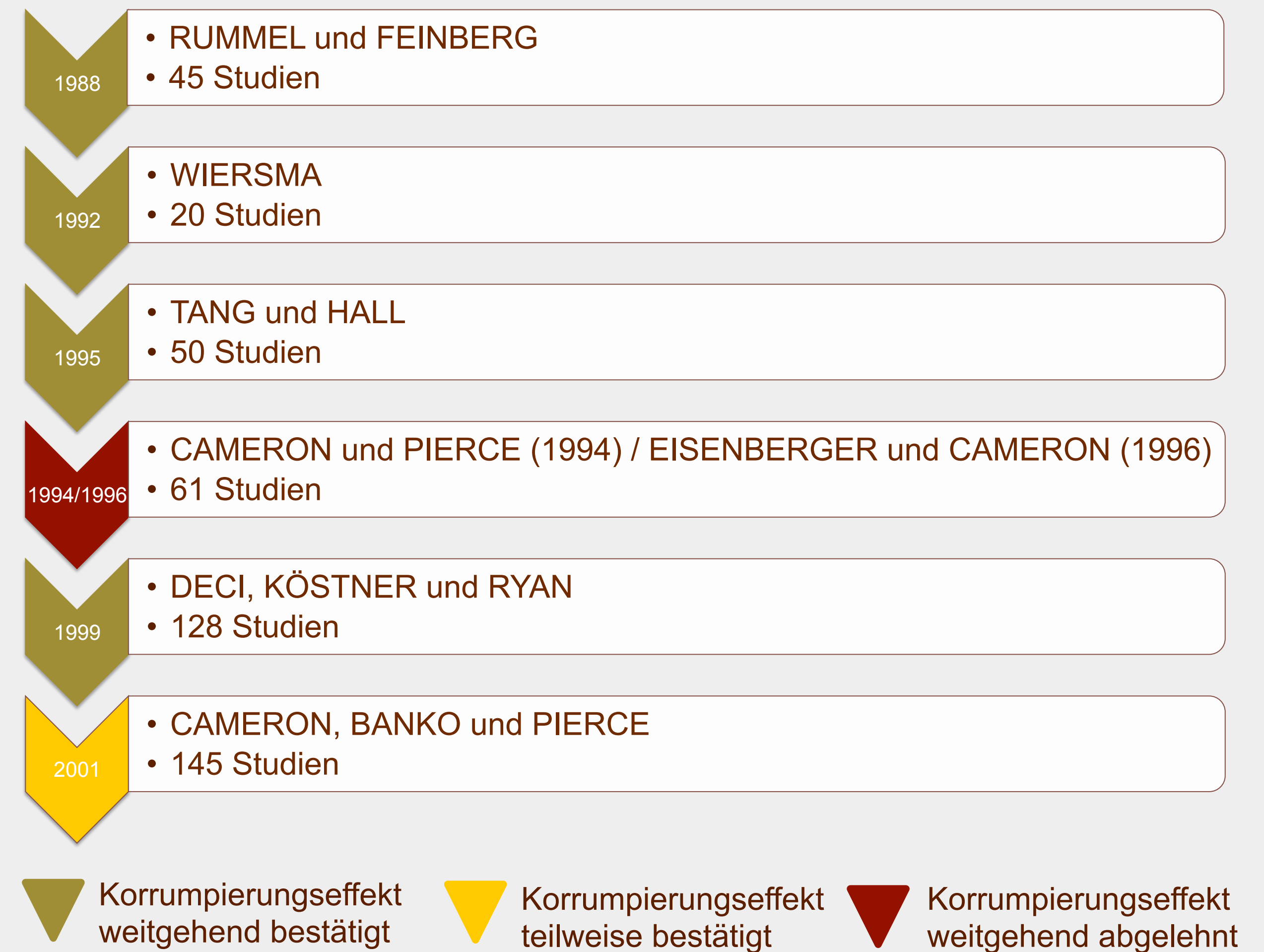
- steigern Motivation, Leistung und Ausdauer (Patall, Cooper, & Robinson, 2008)

Belohnung

- erhöht Autonomie, intrinsic Motivation und Leistung (Eisenberger et al., 1999)
- erhöht generelles Interesse an der Aufgabenart (Cameron et al., 2005)
- verringert Leistung bei hoher Belohnung (Pokorny et al., 2008)

Der Korrumpierungseffekt

Im Rahmen der Cognitive Evaluation Theory wird angenommen, dass externe Belohnungen (wie zum Beispiel Geld) die intrinsic Motivation bei interessanten Tätigkeiten untergraben können. Zahlreiche Studien wurden dazu durchgeführt, deren Einzelergebnisse in sogenannten Meta-Analysen zusammengefasst und statistisch aggregiert ausgewertet:



Motivation in Organisationen:

- Lam und Gurland (2009) fanden einen positiven Zusammenhang zwischen Selbstbestimmung, Motivation und Arbeitszufriedenheit, wodurch das Commitment zur Organisation erhöht wird und somit bessere Leistungen erbracht werden.
- Intrinsic motivierte, höher gebildete und MitarbeiterInnen, welche ihren Vorgesetzten nicht vertrauen, stehen einem Performance Bewertungssystem negativ gegenüber. Dagegen sind SchwarzafrikanerInnen, Hispanics und Menschen asiatischer Herkunft der Meinung, dass ein Performance Bewertungssystem sie zu besserer Leistung motiviert (Oh & Lewis, 2009).
- Ein autonom-unterstützender Führungsstil wirkt sich positiv auf die Selbstbestimmung und die gefühlte Kompetenz aus und steigert damit die intrinsic Motivation (Richer & Vallerand, 1995).
- Sicherheitsstatus, Machtstruktur, Individualismus und Reichtum eines Landes wirken sich auf die intrinsic Motivation von Beschäftigten aus. Intrinsic Motivation ist in unsicheren Ländern mit hoher Machtstruktur und hoher Armut niedriger als in westlichen, entwickelten Ländern. (Hunag & Van de Vliert, 2003).
- Osterloh und Frey (2000) nennen drei wesentliche Konsequenzen für Organisationen bezüglich des Korrumpierungseffektes: 1. Partizipation mit dem Gefühl, ein gemeinsames Ziel zu erreichen. 2. Persönliche Beziehung fördert die Bildung eines psychologischen Kontraktes und Loyalität. 3. Das Wissen über Belohnungssysteme und deren Auswirkungen auf die Motivation der MitarbeiterInnen.

Diskussion und Ausblick: Die Meta-Analysen, welche die Studien zum Korrumpierungseffekt zusammenfassten, zeigen kein eindeutiges Ergebnis. Es ist auch die Vergleichbarkeit der einzelnen Meta-Analysen in Frage zu stellen – aufgrund der unterschiedlichen Vorgehensweisen betreffend Auswahl und Verwertung der zu aggregierenden Studien. Aufgrund dieser Umstände könnte man sogar darüber spekulieren, dass es den jeweiligen WissenschaftlerInnen um die Durchsetzung ihres Forschungsstandpunktes und zugrundeliegenden Menschenbildes ging. Unabhängig von diesen Ergebnissen darf die Wichtigkeit intrinsic Motivation in der betrieblichen Praxis nicht unterschätzt werden. Der Führungsstil, Partizipationsprogramme, die Stärkung von Kommunikation und persönlichen Beziehungen können bei den MitarbeiterInnen ein höheres Commitment und damit die intrinsic Motivation fördern.

Literatur: Burton-Chellew, M. N., Ross-Gillespie, A. & West, S. A. (2010). Cooperation in humans: Competition between groups and proximate emotions. *Evolution and Human Behavior*, 31, 104-108. Cameron, J., Banko, K. M. & Pierce, D. (2001). Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: The myth continues. *The Behavior Analyst*, 24, 1-44. Cameron, J., Pierce, D., Banko, K. M. & Gear, A. (2005). Achievement-based rewards and intrinsic motivation: A test of cognitive mediators. *Journal of Educational Psychology*, 97, 641-655. Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (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. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1026-1040. Felber, C. (2009). *Kooperation statt Konkurrenz: 10 Schritte aus der Krise*. Wien: Deuticke. Homepage zur Selbstbestimmungstheorie (o.D.). Verfügbar unter <http://www.psych.rochester.edu/SDT/> [27.12.2010] Huang, X. & Van de Vliert, E. (2003). Where intrinsic job motivation fails to work: national moderators of intrinsic motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 159-179. Lam, F.C. & Gurland, T.S. (2008). Self-determined work motivation predicts job outcomes, but what predicts self-determined work motivation? *Journal of Research in Personality*, 42, 1109-1115. Oh, S. S. & Lewis, G. B. (2009). Can performance appraisal systems inspire intrinsically motivated employees? *Review of Public Personnel Administration*, 29, 158-167. Osterloh, M. & Frey, B. S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, 11, 538-550. Patall, E. A., Cooper, H. & Robinson, J. C. (2008). The effects of choice on intrinsic motivation and related outcomes: A meta-analysis of research findings. *Psychological Bulletin*, 134, 270-300. Pokorny, Kathrin. (2008). Pay—but do not pay too much. An experimental study on the impact of incentives. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 66, 251-264. Reeve, J. & Deci, E. L. (1996). Elements of the competitive situation that affect intrinsic motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 24-33. Richer, F.S. & Vallerand, J.R. (1995). Supervisors interactional styles and subordinates intrinsic and extrinsic motivation. *Journal of Social Psychology*, 135, 707-722. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). An overview of self-determination theory: An organismicdialectical perspective. In Deci, E. L. & Ryan, R. M. (Eds.), *Handbook on self-determination research*. New York: University of Rochester Press.