



Motivator Geld – mehr „Schein“ als Sein?



21.04.2008



Wieso ist dieses Thema so wichtig?

- ◆ Unsere Gesellschaft beruht auf Geld
 - ◆ menschliche Arbeit wird mit Geld vergütet
→ Geld als ein grundlegender Motivator
 - ◆ Je mehr Frauen zum Einkommen beisteuern, desto mehr beteiligen sich die Männer am Haushalt
 - ◆ Geld hat aber auch andere Funktionen:
 - Sozialprestige
 - Marktwert
 - Soziale Anerkennung
 - Selbstwertempfinden
-



Verhaltensmodifikationstheorie

- ◆ Die Verhaltensmodifikation beruht auf operanter Konditionierung
 - ◆ Wobei Geld als Verstärker wirkt
 - ◆ Metaanalyse von Studien ausschließlich zur Verhaltensmodifikation ergaben, dass Geld als Verstärker wesentlich stärker wirkt als z.B. Trainingsmaßnahmen
-



Motivation von Managern

- ◆ Verschiedene Befragungen bzgl. der Motivation von Managern (z.B. Studie der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, 2004)
 - ◆ Ergebnis: Manager fühlen sich am meisten durch qualitativ-inhaltliche Faktoren motiviert
 - ◆ Mögliche qualitativ-inhaltliche Motivatoren:
 - Spaß an der Arbeit
 - gute Zusammenarbeit mit Vorgesetzten
 - eigenständiges Arbeiten
 - persönliche Herausforderung
-



Motivation von Managern

- ◆ Die qualitativ-inhaltlichen Motivatoren deuten auf eine hohe intrinsische Motivation hin
 - ◆ In keiner der Studien wurde Geld an erster Stelle genannt!!
 - ◆ Hier könnte aber auch die Tendenz zur sozialen Erwünschtheit bei Selbstauskünften eine Rolle spielen
-



Geld und intrinsische Motivation

- ◆ Was glaubt ihr, wie wäre es bei euch?

Würdet ihr euch noch mehr anstrengen, wenn ihr für eine Tätigkeit, die euch sowieso interessiert und euch Spaß macht - ihr seid also intrinsisch motiviert, eine finanzielle Belohnung erhalten würdet?





Geld und intrinsische Motivation

- ◆ Experimente zeigen, dass intrinsische Motivation durch finanzielle Belohnung vermindert wird, v.a. wenn sie erwartet wurde
 - ◆ Erklärung nach Deci und Ryan's Selbstbestimmungstheorie:
 - Grund für die Handlung kann durch finanzielle Belohnung von innen (intrinsische Motivation) nach außen verlagert werden → Bedürfnis nach Kompetenzerleben und Autonomie kann nicht erfüllt werden!
 - ◆ Da intrinsische Motivation durch Geld verdrängt wird, wirkt es über längeren Zeitraum eher leistungsmindernd
-



Geld und intrinsische Motivation

- ◆ Andere Erklärung von Leppert, Green & Nisbett (1973)]
 - ◆ Overjustification-Effekt
 - ◆ Da eigentliche Motive für eigenes Handeln nicht immer bewusst, wird nach Gründen gesucht
 - ◆ Wenn Belohnung angeboten, so wird diese als Ursache für eigenen Handlung gesehen, weswegen intrinsische Motivation nicht mehr ausreicht (sie wurde „überrechtfertigt“)]
-



Geld und intrinsische Motivation

- ◆ Zweifaktorentheorie von Herzberg, Mausner & Snyderman (1959)
 - ◆ Geld ist ein Hygienefaktor
 - ◆ Kann lediglich Unzufriedenheit am Arbeitsplatz beseitigen, aber nicht die Zufriedenheit steigern
 - ◆ Leistungsförderung ist auch nur über die Motivatoren möglich
-



Geld und intrinsische Motivation

- ◆ Externale Belohnung nicht immer motivationsmindernd
 - ◆ Externale Belohnung muss Anerkennung und Wertschätzung für die intrinsische Motivation des Beschäftigten vermitteln
 - ◆ Daher hat verbale Anerkennung einen sehr positiven Effekt auf die intrinsische Motivation
-



Wo Geld die Motivation trotzdem fördert

- ◆ Kahnt et al. (2004)
 - ◆ Menschen, denen Geld wichtiger ist, sehen Geld auch eher als Statussymbol an
 - ◆ Menschen, denen Geld als Statussymbol wichtig ist, lassen sich auch eher durch monetäre Anreize motivieren
 - ◆ Je wichtiger dem einzelnen die zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz sind, desto wichtiger sind ihm nicht-monetäre Anreize wie Lob und Anerkennung
 - ◆ Motivationswirkung des Geldes abhängig von der Bedeutung des Geldes für den einzelnen
-



Wo Geld die Motivation trotzdem fördert

Welche Menschen messen Geld eine hohe Bedeutung bei?

- ◆ Menschen, die einmal in finanzieller Not waren oder es gerade sind, messen Geld eine höhere Bedeutung bei und sehen es eher als Statussymbol an
 - ◆ Entspricht auch Studienergebnissen, in denen gezeigt wurde, dass Menschen aus Dritte-Welt-Ländern Geld mehr Bedeutung beimessen
-



Wo Geld die Motivation trotzdem fördert

Welche Menschen messen Geld eine hohe Bedeutung bei?

- ◆ Die Bedeutung des Geldes steigt mit dem Einkommen
 - ◆ Nur bei durchschnittlich Verdienenden scheinen bei der Bedeutung des Geldes Sättigungseffekte aufzutreten
 - ◆ Bei wenig bzw. hoch Verdienenden zeigen sich Expansionseffekte → Streben nach mehr!
-



Wo Geld die Motivation trotzdem fördert

Mögliche Erklärung des Expansionseffektes bei Reichen:

- ◆ Laut Maslow's Bedürfnistheorie können Reiche ihre Defizitbedürfnisse decken und sollten sich daher höheren Werten zuwenden
 - ◆ Da sie das nicht tun, könnte Geld nicht mehr nur extrinsischer Motivator, sondern hier mittlerweile zu einem intrinsischen geworden sein
 - Geld ist nicht mehr Mittel zum Zweck
-



Fazit

- ◆ Es gibt individuelle Unterschiede in der Einstellung zum Geld!
 - ◆ Finanzielle Anerkennung allein steigert nicht die Arbeitsmotivation und -zufriedenheit!
 - ◆ Besonders wichtig sind Anerkennung und Wertschätzung
 - ◆ Umgang mit finanziellen Prämien sollte gut durchdacht und sinnvoll sein
-



-
- ◆ Wie könnte ein sinnvoller Umgang mit Geld als Motivator aussehen?





Leistungsmotivation





Definition der Leistungsmotivation nach Heckhausen (1965)

- Das Bestreben, die eigene Tüchtigkeit in all jenen Tätigkeiten zu steigern oder möglichst hoch zu halten, in denen man einen Gütemaßstab für verbindlich hält, und deren Ausführung deshalb gelingen oder misslingen kann
-



Grundmodell der „klassischen“ Motivationspsychologie

- ◆ Motiv als eine spezifisch eingefärbte „Brille“
 - ◆ Aus dem Personenmerkmal Motiv wird erst eine aktuelle Motivation, die Verhalten und Erleben beeinflusst, wenn die Person in einer motivpassenden Situation ist
 - ◆ Hoppe, 1930: Erleben von Erfolg oder Misserfolg hängt vom gesetzten Anspruchsniveau ab
-



Das Risikowahl-Modell von Atkinson (1957)

- ◆ Es spezifiziert die situationalen Bedingung
 - ◆ Anspruchsniveau hängt von der Erfolgswahrscheinlichkeit und dem –anreiz ab
 - ◆ Erfolgswahrscheinlichkeit umso größer, je leichter die Aufgabe
 - ◆ Erfolgsanreiz umso größer, je schwieriger die Aufgabe
 - ◆ Invers lineare Beziehung
-



Das Risikowahl-Modell

- ◆ Daher mittel schwere Aufgaben besonders attraktiv
 - ◆ Wobei Aufgabenschwierigkeit relativ zu den eigenen Fähigkeiten und nicht absolut gesehen werden muss
 - ◆ Voraussetzung dieser Funktion: Leistungsmotiv muss bei Person hinreichend stark ausgeprägt sein!
-



Das Risikowahl-Modell

- ◆ Zur Stärke auch Richtung des Leistungsmotivs wichtig
 - ◆ Relativ zeitstabile Tendenz, Situationen eher erfolgsoversichtlich (“Hoffnung auf Erfolg-Wert”) oder misserfolgsmeidend (“Furcht vor Misserfolg-Wert”) zu begegnen
 - ◆ Die Summe zeigt die Gesamtmotivation, also wie sehr jemand leistungsmotiviert ist
 - ◆ Differenz drückt die überwiegende Richtung der Motivation aus
-



Das Risikowahl-Modell & Erfolgsorientierung

- ◆ Erfolgsorientierte Menschen bevorzugen mittelschwere Aufgaben
 - ◆ Vorhersagen für Erfolgsszuversichtliche konnten experimentell bewiesen werden
 - VPn sollten selber Aufgabenschwierigkeit & -anspruchsniveau bestimmen
 - selbst gewählte Erfolgswahrscheinlichkeit liegt überwiegend bei 30 - 40 %
-



Das Risikowahl-Modell & Misserfolgsmeidung

- ◆ Für misserfolgsorientierte Menschen wird eine umgekehrte Beziehung postuliert
 - ◆ mittelschwere Aufgaben werden gemieden
 - ◆ Bevorzugung sehr leichter Aufgaben (kann nichts schief gehen) bzw. sehr schwere (kann ja sowieso keiner lösen)
 - ◆ zwei Gruppen von Misserfolgsmotivierten:
 - primäre Bevorzugung leichter Aufgaben (niedrige Gesamtmotivation)
 - Primäre Bevorzugung schwerer Aufgaben (hohe Gesamtmotivation)
-



Das Risikowahl-Modell

- ◆ Auch in Alltagssituationen Modellvorhersagen für beide Gruppen bestätigt z.B. über die realistische vs. unrealistische Berufswahl von College-Studenten
-



Ursachenerklärung von Erfolg und Misserfolg

- ◆ Auswirkungen von Erfolg und Misserfolg hängen von der jeweiligen Kausalattribution ab
 - ◆ Klassifikation der Kausalfaktoren nach zeitlicher Stabilität (stabil vs. variabel) und nach ihrer Lokation (internal vs. external)
 - ◆ Von der Zeitstabilität hängt Erwartung ab, wie man zukünftig abschneidet
 - ◆ Selbstbewertungsaffekte (z.B. Stolz) hängen davon ab, ob Ursache internal oder external
-



Klassifikation der Kausalfaktoren

Zeitstabilität	Lokation	
	internal	external
stabil	Fähigkeit	Aufg.schwierigkeit
variabel	Anstrengung	Zufall

- ◆ Kausalattributionen von Erfolgs- und Misserfolgsorientierten unterscheiden sich systematisch
-



Kausalattributionen

- ◆ Erfolgsmotivierte:
 - Erfolg ist internal
 - Misserfolg ist zeitvariabel

 - ◆ Misserfolgsorientierte:
 - Erfolg ist external und variabel
 - Misserfolg ist internal und stabil

 - ◆ Macht individuelle Unterschiede in der Leistungsmotivation verstehbar
-



Selbstbewertungsmodell (Heckhausen, 1972)

- ◆ Motiv als sich selbst stabilisierendes System aus drei Teilprozessen der Selbstbewertung
 1. Vergleich eines Resultats mit einem Standart (z.B. Anspruchsniveau)
 2. Kausalattribution des Resultates
 3. Selbstbewertungsaffekt von Zufriedenheit vs. Unzufriedenheit mit eigener Leistung
 - ◆ Wirken wechselseitig aufeinander
-



Folgen bei Erfolgszuversichtlichen

- ◆ Zielsetzung hier realistisch (mittel schwere Aufgaben)
 - ◆ Attribution von Erfolg internal
 - ◆ Bei realistischen Zielen eher sichtbar, wie der Handlungsausgang von eigener Anstrengung abhängt und wie sich als Folge von Übung eigene Tüchtigkeit steigert
 - ◆ Selbstbewertungsbilanz fällt insgesamt positiv aus
 - ◆ Man wird auch in Zukunft eigene Tüchtigkeit an realistischen Zielen erproben
-



Übung

- ◆ Was sagt das Selbstbewertungsmodell über die Prozesse bei Misserfolgsorientierten?





Folgen bei Misserfolgsmeidenden

- ◆ Zielsetzung unrealistisch (zu schwer oder zu einfach)
 - ◆ Misserfolg ist internal
 - ◆ Erfolg durch Zufall oder leichte Aufgaben
 - ◆ Wegen Meidung realistischer Anforderungen
Zusammenhang zwischen Anstrengung, Resultat und
Wachstum eigener Tüchtigkeit nicht sichtbar
 - ◆ Erfolg bedeutet wenig; Misserfolg belastet sehr
 - ◆ Negative Selbstbegräftigungsbilanz wird aufrecht
erhalten und realistische Zielsetzungen weiter
gemieden
-



Ausblick

- ◆ Negative Selbstbewertung kann durch Training positiv beeinflusst werden
 - ◆ Leistungsmotiv kann sogar in erfolgsszuversichtlicher Richtung verändert werden
 - ◆ Realistische Zielsetzung kann über individuelle Bezugsnorm-Orientierung verstärkt werden
 - ◆ Wichtig ist das Prinzip des Origin-Trainings von DeCharms (1976)
-



Vielen Dank für eure Aufmerksamkeit!

