



University of Zurich  
Zurich Open Repository and Archive

Winterthurerstr. 190  
CH-8057 Zurich  
<http://www.zora.uzh.ch>

---

*Year: 2010*

---

## Busse verdrängt das schlechte Gewissen

Amstutz, S

Amstutz, S. Busse verdrängt das schlechte Gewissen. In: Neue Zürcher Zeitung, 5, 31 January 2010, p.83.  
Postprint available at:  
<http://www.zora.uzh.ch>

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich.  
<http://www.zora.uzh.ch>

Originally published at:  
Neue Zürcher Zeitung, 5, 31 January 2010, p.83.

## Wortgut – Verdrängungseffekt

# Busse verdrängt das schlechte Gewissen

Wieso holen Eltern nach Einführung eines Bussensystems ihre Kinder noch später aus dem Hort ab, als wenn keine Strafe vorgesehen ist? Hat der externe Effekt (Busse) einen negativen Einfluss auf das Normalverhalten (Grundmotivation) der Eltern? Kommt es gar zu einem Verdrängungseffekt?

In der Motivationspsychologie werden zwei Formen der Motivation unterschieden, die extrinsische und die intrinsische Motivation. Eine extrinsische Motivation dient einer mittelbaren oder instrumentellen Bedürfnisbefriedigung. So sind monetäre Anreize fast immer Mittel zum Zweck und nur selten der Zweck selber. Das ideale Anreizsystem hierfür ist «pay for performance». Im Gegensatz dazu stellt bei der intrinsischen Motivation die Aktivität oder deren Ziel eine unmittelbare Bedürfnisbefriedigung dar. Intrinsisch motiviert ist, wer eine Tätigkeit um ihrer selbst willen ausübt.

Drei der wichtigsten Ausformungen der intrinsischen Motivation sind gemäss Professor Bruno S. Frey (Lehrstuhl für Wirtschaftspolitik und aussermarktliche Ökonomik) und der emeritieren Professorin Margit Osterloh (Institut für Organisation und Unternehmenstheorien) der Universität Zürich: «Freude an der Arbeit» (Flow-Erlebnis), «Einhaltung von Normen um ihrer selbst willen» sowie das «Erreichen selbstgesetzter Ziele». Wichtig zu wissen ist, dass intrinsische Motivation nicht erzeugt werden kann. Es können lediglich günstige Rahmenbedingungen geschaffen werden, die die Bildung von intrinsischer Motivation ermöglichen.

Die Vernachlässigung der intrinsischen Motivation ist dann kein Nachteil, wenn die beiden Motivationsformen additiv wirken. Frey konnte jedoch zeigen, dass Belohnungen unter bestimmten Bedingungen die intrinsische Motivation verdrängen. Diesen Effekt führte Frey unter dem Begriff «Verdrängungseffekt» gegen Ende des vergangenen Jahrtausends in die Wirtschaftstheorie ein. In der Sozialpsychologie finden sich Synonyme wie der Begriff «verborgene Kosten der Belohnung». Der Verdrängungseffekt verdeutlicht, dass intrinsische und extrinsische Motivation immer gleichzeitig, nicht aber additiv wirken. Er wirkt aber nur dann, wenn intrinsische Motivation vorher bestanden hat. Wo nichts gewesen ist, kann auch nichts verdrängt werden. Dies gilt oft bei einfachen und repetitiven Tätigkeiten.

Der Effekt ist empirisch gut gestützt: Einerseits wird er durch Laborexperimente bestätigt, andererseits kann er auch in Studien belegt werden. In Israel

zum Beispiel wurde – wie eingangs angetönt – herausgefunden, dass, wenn Eltern für das zu späte Abholen ihrer Kinder aus dem Kinderhort eine empfindliche Strafe aufgebürdet bekommen, die Zahl der Eltern, die ihre Kinder zu spät abholten, entgegen den Erwartungen stieg. Die auferlegte Busse hat das schlechte Gewissen der Eltern verdrängt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass, je enger eine Belohnung mit der zu erbringenden Leistung verknüpft ist, desto eher die intrinsische Motivation verdrängt wird. Dieses Argument spricht beispielsweise für Zeitlohn und gegen «pay for performance» oder Erfolgsbeteiligungssysteme in Situationen, in denen mit einer hohen intrinsischen Motivation gerechnet werden kann.

*Stephan Amstutz, Lehrstuhl  
HR-Management, Universität Zürich*