

Intrinsische und extrinsische Motivation

Online- Artikel der Wirtschaftspsychologischen Gesellschaft

Quelle:

<https://wpgs.de/fachtexte/motivation/intrinsische-und-extrinsische-motivation/>
, zuletzt aufgerufen am 19.06.2017

Intrinsische und extrinsische Motivation

Sind zusätzliche Anreize und Belohnungen wirklich die beste Art zu motivieren? Sollte eine Tätigkeit selbst nicht besser so gestaltet sein, dass sie von sich aus motiviert? Die Antworten dazu in diesem Kapitel.

Die vorangehenden Kapitel haben auch Ansätze zur Motivation beschrieben, die stark auf Anreize von außen wie Geldbelohnungen bauen. Motivation aufgrund von zusätzlichen Anreizen von außen bezeichnet man in der Psychologie als extrinsische Motivation. Dem gegenüber steht Motivation aus einer Tätigkeit selbst, die intrinsische Motivation. Um diese unterschiedlichen Quellen der Motivation geht es in diesem Kapitel.

Grenzen von rein extrinsischer Motivation

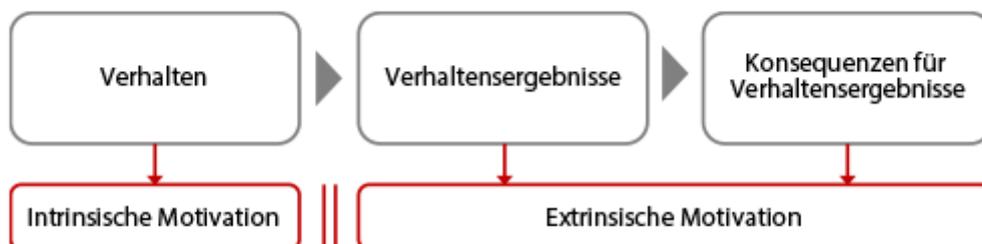
Ansätze zur Motivation, die stark auf Anreize von außen wie Geldbelohnungen bauen, betrachten den Menschen als ökonomischen Akteur. Nach dieser Auffassung möchte der Mensch ausschließlich den eigenen (finanziellen) Nutzen maximieren. Derartige Ansätze und Annahmen hören sich häufig auf den ersten Blick vernünftig und rational an. Bei genauerem Überlegen tauchen aber schnell sehr kritische Fragen dazu auf: Warum spenden so viele Menschen anonym Geld? Warum arbeiten zahlreiche Menschen ehrenamtlich, ohne irgendein Geld zu bekommen? Warum findet überflüssiges Konsumverhalten statt, das Geld vernichtet aber nicht bringt? Warum heiraten Menschen aus Liebe, warum gibt es Kunst und Schmuck – und wieso ist das Fernsehprogramm so wie es ist? Wie könnte es all das geben, wenn Menschen vor allem an Geld interessiert wären? Offenbar speist sich die Motivation zu vielen Tätigkeiten aus Antrieben, die der ökonomischen Perspektive nicht bekannt sind, aus Antrieben die sich nicht nur auf Geld beziehen.

Intrinsische Motivation

Betrachtet man menschliches Verhalten, dann ist es häufig nicht rational auf irgendwelche Zwecke gerichtet: Die Motivation für ein Verhalten muss nicht außerhalb eines Verhaltens liegen, sondern kann im Verhalten selbst liegen. Anders ausgedrückt: Menschen wollen nicht nur Autofahren, um von Punkt A zu Punkt B zu kommen, sondern es reicht mitunter einfach "Freude am Fahren". Und diese Freude gibt es natürlich auch an vielen anderen aus ökonomischer Sicht vollkommen unvernünftigen Dingen, wie ehrenamtlicher Arbeit, riskantem und teurem Sport oder aufwändigem Kochen. Diese Freude an einer Tätigkeit selbst bezeichnet man in der Psychologie als intrinsische Motivation.

Unterschiede von extrinsischer Motivation und intrinsischer Motivation

Was genau sind jetzt die Unterschiede zwischen extrinsischer Motivation und intrinsischer Motivation, wie kommen diese Motivationen zu Stande und was bedeutet das für die Motivation in der Praxis? Folgende Abbildung zeigt ein Modell zum Überblick.



Intrinsische Motivation und extrinsische Motivation von Verhalten

Diese Elemente und Beziehungen stellt das Modell dar:

- Menschen zeigen Verhalten. Beispielsweise programmiert ein Mitarbeiter an einer Software.
- Dieses Verhalten hat von sich aus Ergebnisse, Verhaltensergebnisse. In unserem Beispiel eine Software, die elegant programmiert ist, stabil läuft und wie definiert funktioniert.
- Zusätzlich zu diesen Verhaltensergebnissen können noch Konsequenzen für die Ergebnisse (und das Verhalten) gesetzt werden. Das können z.B. sein: Das Team des Programmierers bewundert ihn für seine Leistung, der Vorgesetzte lobt ihn, er bekommt eine Beteiligung am mit der Software erwirtschafteten Umsatz.
- Extrinsische Motivation ist eine Auswirkung von Verhaltensergebnissen und Konsequenzen für Verhalten. Sowohl die Verhaltensergebnisse als auch die zusätzlichen Konsequenzen für die Verhaltensergebnisse liegen nicht im Verhalten selbst, sondern außerhalb. Sie erfolgen zudem meist zeitlich dahinter, erst wenn das Verhalten abgeschlossen ist (und sei es in Form von Zwischenzielen). Extrinsische Motivation wirkt daher sozusagen von hinten aus zukünftigen Erwartungen. Ein Mitarbeiter wird durch diese Erwartungen und Versprechungen sozusagen durch das Verhalten gezogen, man kann es als Pull-Effekt bezeichnen. Selbst wenn jemand überhaupt keine Lust auf eine Tätigkeit an sich hat und nicht motiviert ist, kann er mit Erwartungen für Verhaltensergebnisse und Konsequenzen aus den Ergebnissen durch diese Tätigkeit gezogen werden.
- Intrinsische Motivation ist eine Auswirkung des Verhaltens an sich. Sie liegt im Verhalten selbst, erfolgt zeitgleich und nicht zusätzlich. So wird der Programmierer, während er die Software erstellt, beispielsweise merken, dass er kompetent ist (Kompetenzerleben), Freiraum haben, alles selber zu entscheiden (Autonomie), und das Gefühl haben, etwas sehr wichtiges zu tun (Bedeutsamkeit). Das sind Beispiele für in einer Aufgabe selbst liegende Aspekte, die motivierend wirken – in dem Fall auf die intrinsische Motivation.

In der Tabelle sind die wesentlichen Eigenschaften von extrinsischer Motivation und intrinsischer Motivation nochmals zusammengefasst.

Intrinsische Motivation	Extrinsische Motivation
<p>Intrinsische Motivation bezieht sich auf Motivation, die aus einer Aufgabe selbst entspringt, etwa weil diese als Bedeutsam wahrgenommen wird und Freiraum bei den Entscheidungen bietet.</p> <p>Personen die aus intrinsischer Motivation Verhalten zeigen, sind im Vergleich mit extrinsisch motivierten Personen zufriedener mit ihrer Tätigkeit (genießen den Weg), verfolgen die Ziele hartnäckiger, freuen sich mehr über das Erreichen eines Zieles und kommen besser mit Misserfolg zurecht (z.B. Sheldon et al., 2004). Das sieht nach guten Gründen aus, auf intrinsische Motivation zu setzen.</p>	<p>Extrinsische Motivation, speist sich aus den Ergebnissen eines Verhaltens (etwa einem hochwertigen Ergebnis) und zusätzlichen Konsequenzen von außen – typischerweise Anreizen wie Geld oder Strafen. Auch Lob und Anerkennung von anderen sind klassische extrinsische Anreize. Dazu zählt alles, was von außerhalb eines Verhaltens selbst kommt, um das Verhalten zu motivieren.</p> <p>Extrinsische Motivation ist, wenn man es hart formuliert, daher eher eine Alternative, wenn es nicht gelingt, Arbeitstätigkeiten selbst motivierend genug zu gestalten – oder wenn man die falschen Mitarbeiter ausgewählt hat, die keinen eigenen Antrieb mitbringen.</p>

Wäre der Mensch ein rationaler Agent, müsste man annehmen, dass intrinsische und extrinsische Anreize voneinander ganz unabhängig sind und sich sinnvoll ergänzen können; Ganz nach dem Motto: Doppelt hält besser! Die empirische Lage zeichnet aber ein anderes Bild.

Korrumperender Effekt extrinsischer Belohnung

Offenbar bestehen deutliche Wechselwirkungen zwischen intrinsischer Motivation und extrinsischer Belohnung. Dabei hat sich in zahlreichen Untersuchungen gezeigt, dass ein intrinsisch belohnendes Verhalten durch extrinsische Anreize seine eigenen motivierenden Eigenschaften verloren hat (vgl. z.B. Deci, Koestner & Ryan, 1999).

Ein Beispiel: Die Kinder in einem Kindergarten lieben es zu malen. Sie malen einfach von sich aus, nehmen sich Papier und Stifte und genießen den Prozess. Sie sind also im besten Sinne intrinsisch motiviert zu malen. Die Erzieherin kommt jetzt auf die Idee das Verhalten (Malen) zusätzlich extrinsisch zu motivieren. Am Montag nächster Woche fängt sie an für jedes gemalte Bild fünf Gummibärchen an die Kinder zu geben. Was passiert? Die Kinder malen noch mehr, aber die Bilder werden einfacher und weniger komplex – es geht ja jetzt um die Gummibärchen und weniger um den Spaß am Malen. Bis zum Ende der Woche nimmt die Malleistung auch ab, denn die Kinder gewöhnen sich an Gummibärchen – diese werden nicht mehr als etwas besonders empfunden. Zu Beginn nächster Woche kommt der Paukenschlag: Es gibt keine Gummibärchen mehr! Die meisten Kinder, die vorher ohne extrinsische Anreize gerne gemalt haben, hören jetzt auf zu malen. Es gibt ja keine Gummibärchen mehr dafür! Die intrinsische Motivation für ein Verhalten wurde also durch extrinsische Anreize zerstört.

Anders formuliert: Wenn ein Verhalten, das Menschen von sich aus bereits gerne machen, zusätzlich belohnt wird, reduziert das mitunter die intrinsische Motivation, die sie bei diesem Verhalten haben. Fällt die äußere Belohnung später weg, dann wird das Verhalten eingestellt, auch wenn es zuvor ganz ohne Belohnung gerne gemacht wurde. Man bezeichnet das als korrumperenden Effekt extrinsischer Belohnung auf die intrinsische Motivation bei einem Verhalten. Zusätzliche extrinsische Belohnungen wie Geld können also sogar schädlich für die Motivation sein.

Die Wechselwirkung ist wesentlich komplexer als zunächst gedacht und noch nicht vollkommen erforscht (Deci, Koestner & Ryan, 1999). So hat sich beispielsweise gezeigt, dass immaterielle extrinsische Anreize wie etwa das Lob eines Vorgesetzten oder die Zustimmung der sozialen Gruppe sogar die intrinsische Motivation steigern können. Materielle extrinsische Anreize wie Geld scheinen dagegen intrinsische Motivation zu untergraben.

<https://wpgs.de/fachtexte/motivation/intrinsische-und-extrinsische-motivation/>, zuletzt aufgerufen am 19.06.2017