

Motiv- und Anreizstrukturen wissenschaftlicher Mitarbeiter¹ der Betriebswirtschaftslehre

Ansatzpunkte für die Gestaltung eines Anreizsystems auf Basis einer
empirischen Analyse

Yvette E. Hofmann

Die Qualität von Forschung und Lehre an deutschen Hochschulen ist schon seit längerem Gegenstand einer zum Teil sehr offensiv geführten Diskussion zwischen Wissenschaftlern, Politikern und Praktikern. Dabei stehen häufig Begriffe wie "Motivation" oder "Leistungsbereitschaft" im Mittelpunkt der (kritischen) Analysen.

Eine differenzierte Auseinandersetzung mit den Eigenschaften der an Hochschulen vertretenen Personengruppen ist in diesem Zusammenhang unerlässlich, findet jedoch nur selten statt. Allzu häufig wird von *den* Professoren oder *den* wissenschaftlichen Mitarbeitern gesprochen, ohne der Tatsache Rechnung zu tragen, daß in Universitäten eine Vielfalt an Personengruppen mit unterschiedlicher Prägung der Denk- und Sprachwelten (zugrundeliegendes Menschenbild, erklärende Theorien) vertreten ist.

Diesen Gedanken greift der vorliegende Beitrag auf, indem er sich bei der Untersuchung der Motiv- und Anreizstrukturen wissenschaftlicher Mitarbeiter auf die Disziplin 'Betriebswirtschaftslehre' fokussiert.

Beiträge zur Hochschulforschung 4 - 1998

¹ Der einfacheren Lesbarkeit halber wird im Rahmen dieses Beitrages die maskuline Wortform für beide Geschlechter verwendet.

1 Problemstellung und Zielsetzung

Mit dem Ziel, durch Hochschulreformen eine Qualitätsverbesserung im Bereich Forschung und Lehre zu erreichen, ist implizit der Wunsch verbunden, das Verhalten der an Hochschulen beschäftigten Personen zu beeinflussen, eine Verhaltenssteuerung zu ermöglichen. Als Schlüssel für eine qualitätsorientierte Verhaltensbeeinflussung wird häufig die Setzung entsprechender Anreize gesehen. Beim Einsatz derartiger Steuerungssysteme an Hochschulen steht die Frage im Vordergrund, *wie* ein Anreizsystem gestaltet sein muß, damit es die gewünschte Wirkung entfaltet. Um diese Frage zu beantworten, ist es unerlässlich, sich über die eigentliche Zielgruppe klar zu werden. Die sehr allgemeine Formulierung "alle Professoren" oder "alle wissenschaftlichen Mitarbeiter" ist für die Definition eines übergeordneten Ziels sinnvoll. Für die Umsetzung dieses (Ober-)Ziels ist jedoch eine stärkere Differenzierung der an Universitäten vorhandenen Personengruppen erforderlich (z.B. hinsichtlich ihrer Disziplinen-zugehörigkeit), um über relevante Steuerungsinstrumente entscheiden zu können. Daraus leitet sich die Notwendigkeit ab, charakteristische Eigenschaften der zu steuern gewünschten Personen zu eruieren und diese dann entsprechend bei der Instrumentengestaltung zu berücksichtigen. Für die Generierung eines Anreizsystems interessieren dabei vor allem Informationen über die Motiv- und Anreizstrukturen¹ der Zielgruppe.

Dieser Erkenntnis folgend konzentriert sich der vorliegende Beitrag darauf, für eine klar abgegrenzte Personengruppe - und zwar wissenschaftliche Mitarbeiter betriebswirtschaftlicher Lehrstühle - empirische Erkenntnisse über deren Motiv- und Anreizstrukturen darzulegen, um darauf aufbauend Gestaltungsempfehlungen für ein Anreizsystem abzuleiten. Dabei wird der Fokus auf den Betrachtungsgegenstand 'Interdisziplinäre Forschungsprojekte' gerichtet.

2 Theoretische Vorüberlegungen

Um das Verhalten eines Menschen erklär- bzw. nachvollziehbar machen zu können, bietet sich die Verwendung des Motivationsbegriffs an (vgl. *Heckhausen 1963a* sowie *1963b*). So ist evident, daß die Vertiefung des Motivationsaspektes im Hinblick auf die Gewinnung relevanter Informationen für eine zielgruppenadäquate Anreizsystemgestaltung besonders vielversprechend ist.

In der Fachliteratur werden unterschiedlichste Formen und Arten der Motivation dargestellt. Dabei sind für Überlegungen hinsichtlich der Gestaltung von

¹ Zur Erläuterung dieser beiden Komponenten siehe nachfolgende Ausführungen in Kapitel 2.

Anreizsystemen insbesondere diejenigen Motivationsarten von Belang, die sich auf die Arbeitszufriedenheit und/oder -leistung und damit auf die Qualität von Forschung und Lehre auswirken. Das trifft einmal für die Unterscheidung in *bewußte* und *unbewußte Motivation* zu.¹ Im Hinblick auf arbeitsmotivationale Aspekte ist die Existenz dieser Motivationsart von großer Bedeutung: Offensichtlich ist der Mensch in der Lage, unter dem Einfluß sozialer Regeln und Normen "Scheinmotive" auszubilden, deren Aktivierung "sozial erwünscht" erfolgt. Vor diesem Hintergrund kommt der Berücksichtigung etwaiger Sozialisationsprozesse durch die Scientific Community oder auch dem Doktorvater große Bedeutung zu.

Weiter ist zwischen *intrinsischer* und *extrinsischer Motivation* zu unterscheiden. Während intrinsisch motiviertes Verhalten um seiner selbst willen ausgeführt wird, bedeutet extrinsisch motiviertes Verhalten, daß es von externen Anreizen abhängig ist. Bedeutungsvoll für den Einsatz eines Anreizsystems ist, inwieweit Verhalten von externen Anreizen beeinflusst wird. Grundsätzlich gilt, daß nach dem sogenannten Abschwächungsprinzip die intrinsische Motivation durch externe Verstärkung untergraben werden kann (vgl. *Herkner 1980, S. 71ff*). Dieser Zusammenhang besteht jedoch nicht generell, sondern ist von der Art der externen Anreize abhängig: während Verstärker wie Geld oder Geschenke intrinsische Motivation abschwächen, können *verbale* Verstärker wie Lob und Zustimmung diese erhöhen (vgl. *Deci/Cascio/Krusell 1975, S. 81-85*).²

Durch die vorliegende empirische Analyse soll gezeigt werden,

- (1) welche für eine qualitätsorientierte Verhaltenssteuerung relevanten Motive bei den Probanden latent vorhanden sind (Motivstruktur), und
- (2) wie diese Motive durch ein Anreizsystem derart aktiviert werden können (abhängig von der Anreizstruktur), daß eine Verhaltenssteuerung möglich ist.

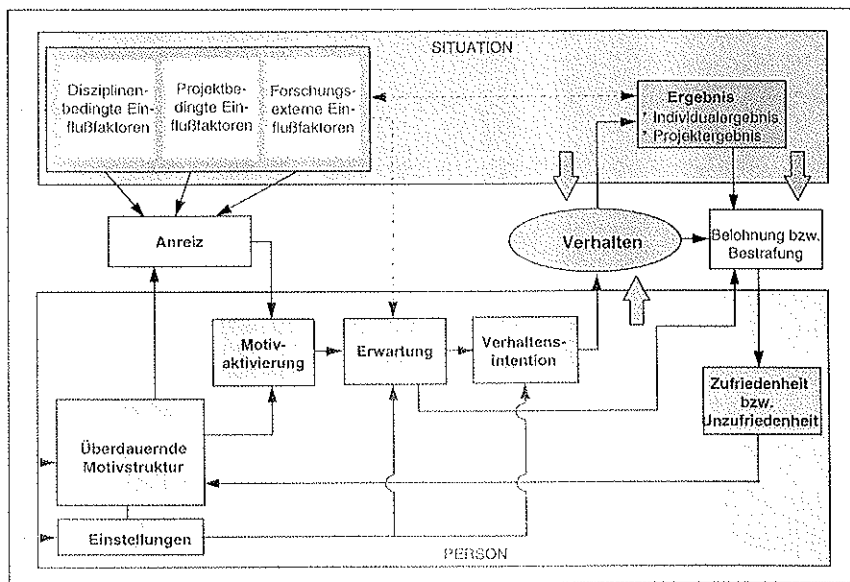
Ein erster Schritt hin zur Gestaltung eines zielgruppenadäquaten Anreizsystems liegt demnach in der Untersuchung derjenigen Größen, welche verhaltensbestimmend sind. Verhaltenswissenschaftliche Theorien machen deutlich, daß menschliches Verhalten beispielsweise entsprechend dem in Abbildung 1 wie-

¹ Vgl. hierzu und zum folgenden *Wiswede 1980, S. 88ff*. Vgl. auch *Schneider 1983*.

² Zum Einfluß der Selbstwahrnehmung auf die (intrinsische) Motivation siehe *Calder/Staw 1989, S. 363-375*.

dergegebenen *kognitiv-motivationalen Verhaltensmodell* von situativen und personalen Größen abhängig ist (vgl. Hartmann 1998):

Abbildung 1: *Kognitiv-motivationales Verhaltensmodell*



Dabei wird die Wirkung von Anreizen einerseits von Faktoren der (Forschungs-)Situation, andererseits von der *Motivstruktur* (= Gesamtheit der vorhandenen Motive) der beteiligten Forscher beeinflusst. Unter einem Anreiz wird eine äußere Gegebenheit (wie z.B. ein Anstellungsvertrag) verstanden, die ein latent vorhandenes Motiv aktivieren kann. Mit der Motivstruktur einer Person korrespondiert unmittelbar deren Reaktionsbreite auf unterschiedliche Anreize (= *Anreizstruktur*; auf ihre grafische Darstellung im kognitiv-motivationalen Verhaltensmodell wird zugunsten einer besseren Überschaubarkeit und geringeren Komplexität verzichtet). Im Gegensatz zu Anreizen treten Belohnungen bzw. Bestrafungen erst als Konsequenz des Verhaltens ein und können (Un-)Zufriedenheit hervorrufen. Bestimmend für das Verhalten der Forscher sind die Komponenten 'Motivaktivierung', 'Erwartung' und 'Verhaltensintention' (vgl. Lawler 1970; Lawler 1971; Lawler/Porter 1967; Porter/Lawler 1968; Vroom 1964).

Dieses kognitiv-motivationale Verhaltensmodell (und in besonderem Maße die Komponenten 'Anreize' und 'Motivstruktur') stellt die theoretische Basis dar, auf der Gestaltungsinformationen für ein Anreizsystem empirisch gewonnen werden sollen.

3 Kennzeichnung einer empirischen Erhebung über universitäre sozialwissenschaftliche Forschungsprojekte

Die empirische Erhebung fand im Frühsommer 1996 statt. In einer bewußten Auswahl wurden deutschlandweit 298 Universitätsprofessoren der Betriebswirtschaftslehre gebeten, ihren wissenschaftlichen Mitarbeitern einen Fragebogen zum Thema 'Interdisziplinarität in den Sozialwissenschaften' auszuhändigen. Bei der Auswahl wurde versucht, sowohl regionalen als auch strukturellen Besonderheiten (Größe der Universität, Alter der Universität) Rechnung zu tragen.

An der Untersuchung nahmen insgesamt 534 wissenschaftliche Mitarbeiter der Betriebswirtschaftslehre teil,¹ wovon der Großteil der Befragten männlichen Geschlechts ist (76,1 %). An einer Habilitation haben lediglich 18,3 % der Befragten Interesse; 16 % davon sind Frauen.

4 Motiv- und Anreizstrukturen wissenschaftlicher Mitarbeiter der Betriebswirtschaftslehre

4.1 Empirische Erkenntnisse über die Motivstrukturen wissenschaftlicher Mitarbeiter

4.1.1 Intrinsische Motivation der wissenschaftlichen Mitarbeiter

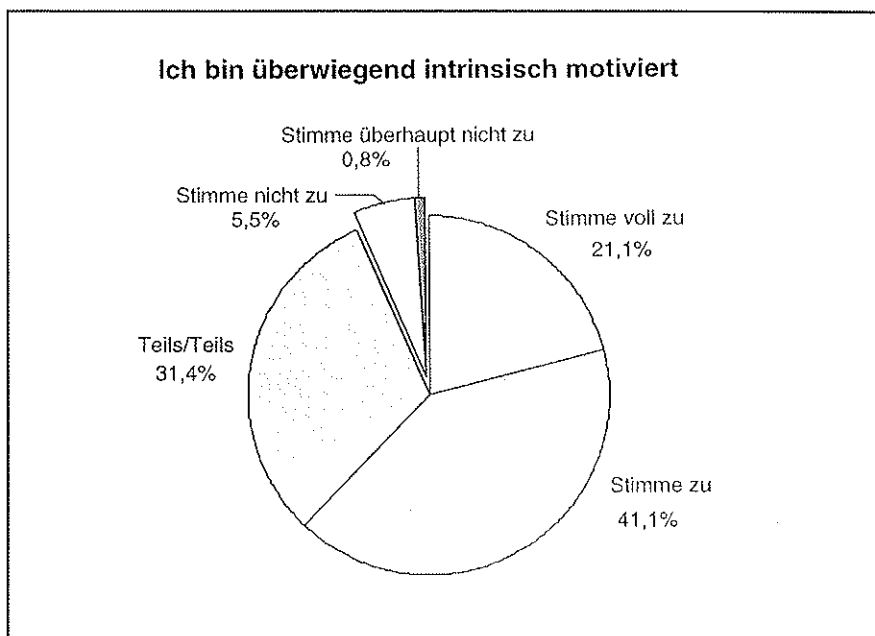
Von allen befragten Assistenten² geben 62,3 % an, überwiegend intrinsisch motiviert zu sein. Lediglich 6,3 % stimmen dieser Aussage nicht zu (siehe *Abbildung 2*).

Neben einer stark von innen kommenden Motivation ist für die befragten Assistenten die *Begeisterung für die eigene Arbeit* charakteristisch. So äußern über 79%, daß ihnen die Arbeitszeit egal ist, wenn sie sich für etwas interessieren.

¹ Eine exakte Rücklaufquote für die Mitarbeiter kann nicht angegeben werden, da jedem Professor je fünf Fragebögen zugesendet wurden, unabhängig davon, wieviele wissenschaftliche Mitarbeiter dieser hat. Die Rücklaufquote bei den Professoren beträgt auf Basis der bereinigten Stichprobe annähernd 60 %.

² Der einfacheren Lesbarkeit halber wird im Folgenden der Begriff "Assistenten" und "wissenschaftliche Mitarbeiter" synonym verwendet.

Abbildung 2: Intrinsische Motivation wissenschaftlicher Mitarbeiter (n = 506)



Ferner bereiten der Mehrzahl der Assistenten Aufgaben mit einem hohen Schwierigkeitsgrad viel Freude (58,3% der Probanden sind dieser Meinung), was dafür spricht, daß Personen, die sich für eine Tätigkeit an der Hochschule und damit für wissenschaftliches Arbeiten entscheiden, Spaß daran haben, sich einer Herausforderung zu stellen.

4.1.2 Rangreihe der Motivationsvariablen der wissenschaftlichen Mitarbeiter

Zur Erfassung der Motivstrukturen wurden den Assistenten zwölf Motivationsvariablen zur Beurteilung vorgelegt, die unterschiedlich starken Einfluß auf die Arbeitszufriedenheit und -motivation haben. Sie entsprechen sprachlich weitgehend einer Formulierung von Zink (vgl. Zink 1975), der sich bei seinen Untersuchungen auf die sogenannte Zwei-Faktoren-Theorie stützt (vgl. Herzberg 1959; Herzberg 1968; Herzberg 1972).

Um neben der Bedeutung des Doktorvaters für die Assistenten auch die der Scientific Community erfassen zu können, wurden zwei Fragebogenversionen (V2 und V3) erstellt. Eine Operationalisierung fand dergestalt statt, daß bei denjenigen Probanden, welche die Fragebogenversion V2 erhielten, die Moti-

vationsvariablen M6, M7, M8, M10 und M11 auf den Wirkungsbereich des Doktorvaters gerichtet sind, während diese Variablen in der Fragebogenversion V3 mit bezug auf die Scientific Community formuliert wurden (siehe *Tabelle 1*):

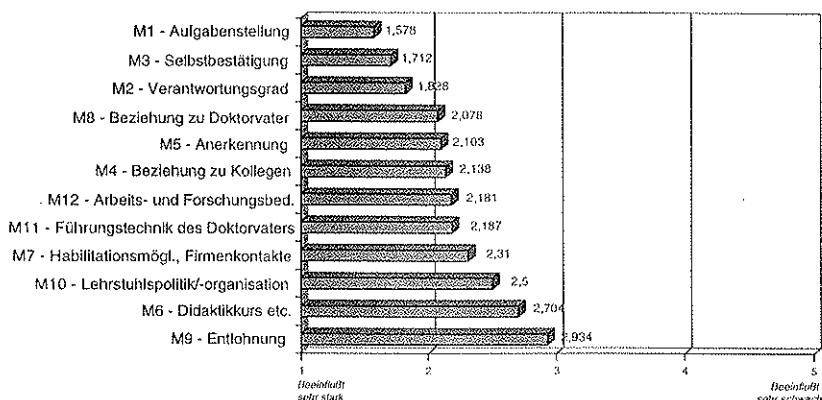
Tabelle 1: Formulierung der Motivationsvariablen im Vergleich ¹

Motivationsvariablen (Benennung n. Zink 1975, S. 135ff)	Motivationsvariablen Version V2	Motivationsvariablen Version V3
M 1 Aufgabe	M 1 Aufgabe	M 1 Aufgabe
M 2 Verantwortung	M 2 Verantwortungsgrad ¹	M 2 Verantwortungsgrad
M 3 Selbstbestätigung	M 3 Selbstbestätigung	M 3 Selbstbestätigung
M 4 Beziehung zu Kollegen	M 4 Beziehung zu Kollegen	M 4 Beziehung zu Kollegen
M 5 Anerkennung	M 5 Anerkennung	M 5 Anerkennung
M 6 Entwicklungsaussichten	M 6 Entwicklungsaussichten (Didaktikkurse etc.)	M 6 Entwicklungsaussichten (Publikationsmögl. etc.)
M 7 Beförderung	M 7 Aufstieg (Habilitationsmögl., Firmenkontak etc.)	M 7 Reputationserhöhung
M 8 Beziehung zu Vorgesetzten	M 8 Beziehg. zu Doktorvater	M 8 Beziehg. zu Fachbereichsrat, Senat, Universitätsleitung etc.
M 9 Bezahlung	M 9 Entlohnung	M 9 Entlohnung
M 10 Betriebspolitik, Organisation	M 10 Lehrstuhlpolitik/-organisation	M 10 Fakultätspolitik/-organisation
M 11 Führungstechnik des Vorgesetzten	M 11 Führungstechnik des Doktorvaters	M 11 Normen und Regeln der Scientific Community SC
M 12 Arbeitsbedingungen	M 12 Arbeits- und Forschungs- bedingungen	M 12 Arbeits- und Forschungs- bedingungen

Die Beurteilung der Motivationsvariablen, die unter anderem die Bedeutung des Doktorvaters für wissenschaftliche Mitarbeiter deutlich machen sollen (Fragebogenversion V2), führt zu folgender Rangreihe:

¹ Der Pretest ergab, daß einige Probanden den Begriff 'Verantwortung' mißverständlich fanden, daher wurde er für die Hauptuntersuchung durch das Wort 'Verantwortungsgrad' ersetzt. Auch der Begriff 'Bezahlung' wurde nach dem Pretest abgeändert, da ihn zwei Versuchspersonen als zu "profan" ansahen.

Abbildung 3: Rangreihe der Motivationsvariablen (Fragebogenversion V2; $n = 183$)



Die Assistenten bescheinigen den Größen 'Aufgabenstellung', 'Selbstbestätigung' und 'Verantwortungsgrad' eine (starke) Auswirkung auf die Arbeitsmotivation bzw. -zufriedenheit. Dieses Ergebnis bestätigt die Ansicht des Motivationsforschers Herzberg, daß die Aufgabenstellung einen der wichtigsten Motivatoren für Wissenschaftler darstellt (Herzberg 1972; vgl. auch Brockhoff 1990). Die hohe intrinsische Motivation bei den Befragten zeigt sich auch daran, daß die Assistenten die Motivationsvariablen, die unmittelbar mit dem Wunsch nach Selbstentfaltung sowie dem Kontakt zu anderen Menschen - Kollegen wie Vorgesetzten - zusammenhängen (vgl. Steinle 1975), sehr hoch bewerten.

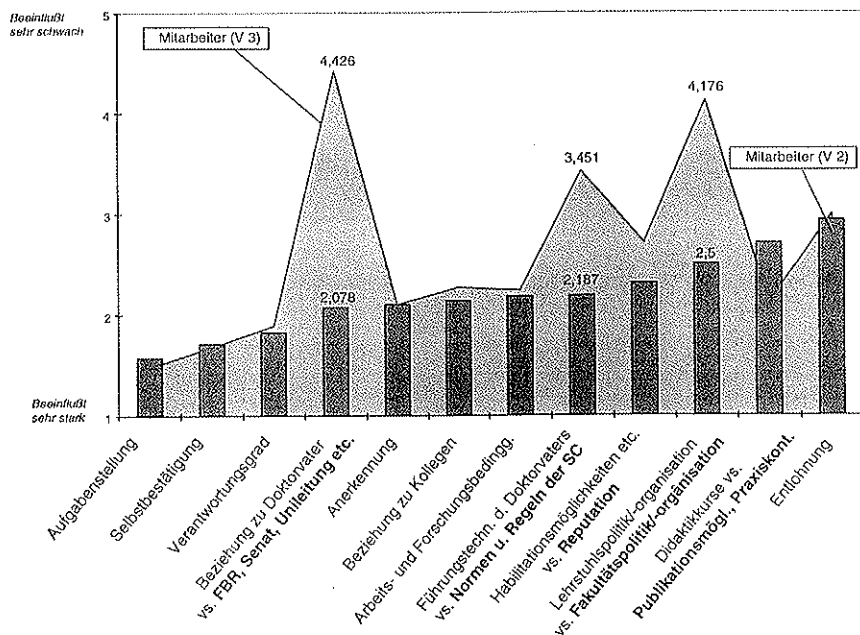
Fünf Motivationsvariablen werden nahezu identisch in ihrem Beeinflussungsgrad auf die Arbeitszufriedenheit eingeschätzt. Unter ihnen steht die *Beziehung zum Doktorvater* an erster Stelle. Dieses Ergebnis ist alles andere als verwunderlich, ist doch die Beziehung zwischen Doktorand und Doktorvater durch ein starkes Abhängigkeitsverhältnis geprägt (vgl. Meyer, 1991; Reith 1995).

Auffallend niedrig wird der Beeinflussungsgrad der Motivationsvariablen 'Entwicklungsaussichten - Didaktikkurse etc.' angegeben. Hingegen wirken sich die Arbeits- und Forschungsbedingungen auf die Arbeitszufriedenheit und -motivation relativ stark aus.

Finanziellen Komponenten wird lediglich eine begrenzt motivierende Wirkung zugesprochen. So nimmt 'Entlohnung' innerhalb der Motivstruktur wissenschaftlicher Mitarbeiter einen vergleichsweise schlechten Platz ein und stellt eine Variable dar, deren Motivationswirkung umstritten ist. Zudem korreliert 'Geld' meßbar negativ mit der intrinsischen Motivation ($r = -0,248$, mit $\alpha < 0,01$).

Die sich ergebende Rangreihe bringt zum Ausdruck, welchen Motivationsvariablen von den Assistenten - empirisch fundiert - ein hoher Beeinflussungsgrad zugesprochen wird. Daraus wird ersichtlich, welche Größen für die Arbeitsmotivation und -zufriedenheit der befragten Betriebswirte bestimmend sind. Dies ist für die Gestaltung eines wirkungsvollen Anreizsystems von großem Wert.

Abbildung 4: Vergleichende Darstellung der Rangreihe der Motivationsvariablen (Version V2, $n = 183$; Version V3, $n = 312$)¹



¹ Die fette Formatierung kennzeichnet die universitätsspezifischen Motivationsvariablen, die die Mitarbeiter mit der Fragebogenversion V3 erhalten haben.

Bemerkenswerte Ergebnisse liefert eine Gegenüberstellung der Ergebnisse der Fragebogenversionen V2 und V3: Durch die Verwendung universitätsspezifischer bzw. auf die Bedeutung der Scientific Community gerichteter Begriffe bei Version V3 verschieben sich die Rangplätze der Motivationsvariablen zum Teil erheblich. Offensichtlich können Sachverhalte, die mit der Fakultät oder der Scientific Community zusammenhängen und damit nicht unmittelbar mit dem Wirkungsfeld wissenschaftlicher Mitarbeiter zu tun haben, nur in geringem Maße dazu beitragen, ihre Arbeitszufriedenheit und -motivation zu beeinflussen.

Dieses Resultat ist insofern nachvollziehbar, als die meisten wissenschaftlichen Mitarbeiter in aller Regel nur wenig mit Fachbereichsrat oder Senat Kontakt haben, so daß deren Organisation oder Management kaum das tägliche Arbeiten und die Arbeitszufriedenheit bestimmen. Etwas anders verhält es sich mit herrschenden Regeln und Normen in der Scientific Community, z.B. durch grundsätzliche Anforderungen an eine wissenschaftliche Arbeit, weshalb diese Motivationsvariable im Vergleich zur Fakultätspolitik oder der Beziehung zum Fachbereichsrat in ihrem Beitrag zur Arbeitsmotivation höher eingeschätzt wird.

Nachfolgende Übersicht stellt die Ergebnisse der beiden Fragebogenversionen im Hinblick auf die darin variierten Motivationsvariablen gegenüber.

Tabelle 2: Auswirkungen der Verwendung universitätsspezifischer Größen auf die Bewertung der Motivationsvariablen

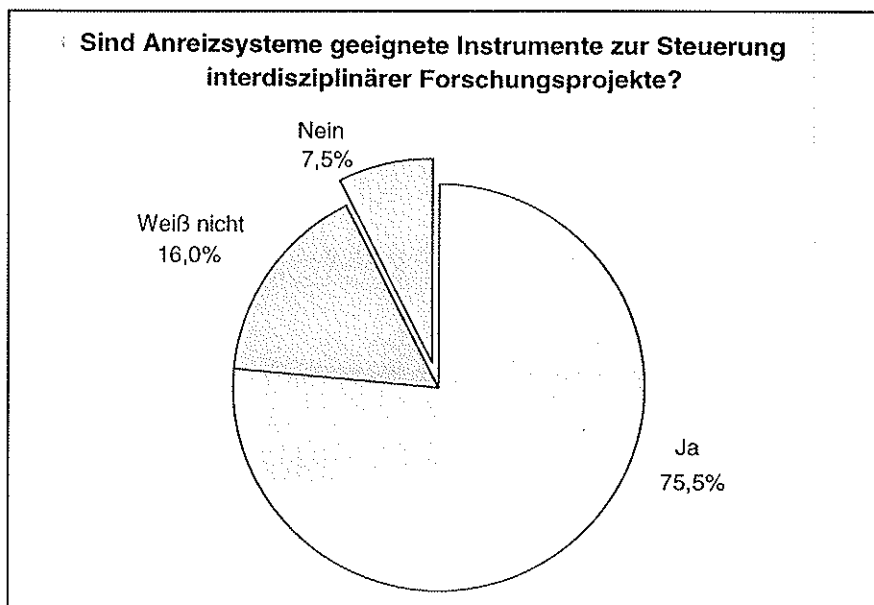
V2		MOTIVATIONSVARIABLEN	V3	
RANG	ZUSTIMMENDE FORSCHER		ZUSTIMMENDE FORSCHER	RANG
4	76,2 %	M8 - Beziehung zu Vorgesetzten V2: Beziehung zu Doktorvater V3: Beziehung zu FBR, Senat, Uni.leitung	2,2 %	12
8	67,9 %	M11 - Führungstechnik des Vorgesetzten V2: Führungstechnik des Doktorvaters V3: Normen und Regeln der SC	19,9 %	10
9	57,4 %	M7 - Aufstiegsmöglichkeiten V2: Habilitationsmögl., Firmenkontakte V3: Reputationserhöhung	41,2 %	8
10	55,1 %	M10 - Betriebspolitik/-organisation V2: Lehrstuhlpolitik/-organisation V3: Fakultätspolitik/-organisation	5,8 %	11
11	42,9 %	M6 - Entwicklungsaussichten V2: Teilnahme an Didaktikkursen etc. V3: Publikationsmögl.; Praxiskontakte etc.	71,4 %	5

4.2 Empirische Erkenntnisse über die Anreizstrukturen betriebswirtschaftlicher Assistenten

4.2.1 Einstellung gegenüber Anreizsystemen

Für die Generierung eines Anreizsystems ist neben der Motivstruktur der Zielgruppe von Bedeutung, ob sie Anreizsysteme grundsätzlich befürwortet und welchen Größen in ihren Augen leistungssteigernde und motivationserhöhende Wirkung zukommt. Es zeigt sich, daß betriebswirtschaftliche Assistenten dem Einsatz von Anreizsystemen im allgemeinen eine hohe Wirksamkeit beimessen. Zwar beziehen sich die folgenden Ergebnisse gemäß der Anlage der empirischen Analyse auf die Steuerungswirkung von Anreizen in interdisziplinären Forschungsprojekten. Dennoch gewähren sie *Einblick in die latent vorhandenen Anreizstrukturen* wissenschaftlicher Mitarbeiter und liefern somit wichtige Ansatzpunkte für die Generierung eines verhaltenssteuernden Anreizsystems im Fachbereich 'Betriebswirtschaftslehre'.

Abbildung 5: Anreizsysteme als Steuerungsinstrument ($n = 532$)



Lediglich 7,5 % aller Befragten lehnen Anreizsysteme als Steuerungsinstrumente interdisziplinärer Forschungsprojekte ab. Die meisten Assistenten, die

Anreizsysteme negativ beurteilen, begründen ihre Meinung damit, daß Forscher *intrinsisch* motiviert sind (oder wenigstens sein sollten) bzw. die *Forschungsaufgabe an sich Anreiz genug* ist. Auch sehen einige Befragte in der *schwierigen Operationalisierbarkeit* von Forschungsleistungen einen Hinderungsgrund steuerungsfähiger Anreizsysteme. Von denjenigen Assistenten, die Anreizsysteme als untauglich ablehnen, werden die Anreize 'Erhöhung der Urlaubstage', 'Finanzielle Anreize', 'Enge Zeitvorgaben' und 'Abbau von Hierarchiestufen' am schlechtesten beurteilt, d.h. bei diesen wird am häufigsten keinerlei Anreizwirkung vermutet. Den übrigen Variablen wird zumindest eine geringfügige Auswirkung auf die Leistungsbereitschaft bescheinigt.¹

Betrachtet man nun jene Assistentengruppe, die der Ansicht ist, daß Anreizsysteme eine Steuerungsfunktion wahrnehmen (können), so zeichnet sich die in Abschnitt 4.2.2 dargestellte Rangreihe ab.

4.2.2 Rangreihe der Anreizvariablen

Neben der Tatsache, daß über 90% der Assistenten die Einführung eines Anreizsystems nicht ablehnen, ist vor allem wichtig zu erfahren, welche Anreize in ihrer Wirkung wie eingeschätzt werden. Daher sollte diese Probandengruppe angeben, ob sie bei den in Abbildung 6 enthaltenen Größen eine Anreizwirkung gegeben sieht.²

Am *meisten* Anreizwirkung wird den Variablen 'Selbständiges Arbeiten' und 'Eigenverantwortung' beigemessen. Auch der finanziellen Absicherung der Forschungsarbeit durch die Bereitstellung von Sachmitteln, aber auch von Mitteln für wissenschaftliche Hilfskräfte³ wird eine *leistungs- und motivationssteigernde Wirkung* attestiert. Der sehr hohe Anreizwert einer Freistellung für Forschungszwecke korrespondiert scheinbar mit der hohen intrinsischen Motivation der Forscher. Eine Überprüfung dieses Zusammenhangs ergibt jedoch, daß keine praktisch bedeutsame Verbindung zwischen Freistellungswünschen

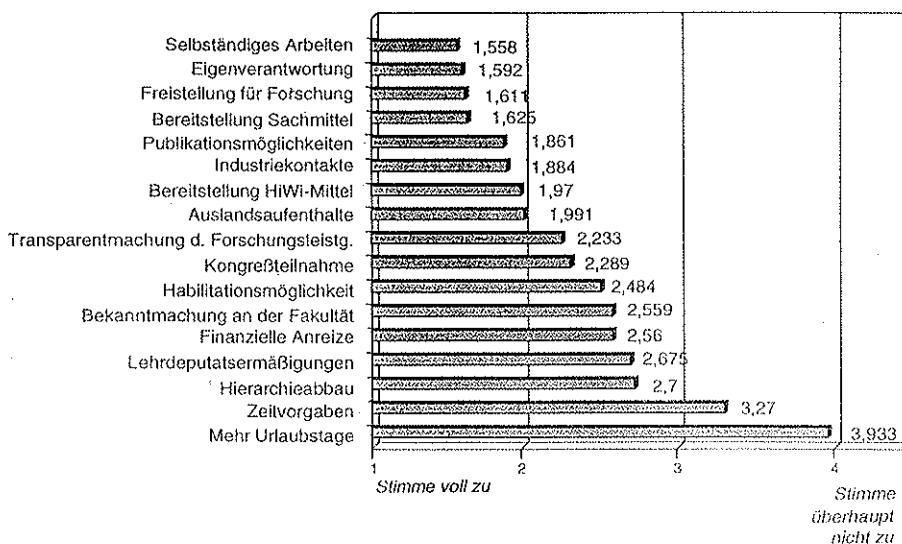
¹ An erster Stelle der Anreizvariablen, die eventuell eine Anreizwirkung haben, stehen nach Ansicht der 7,5 % skeptischen Assistenten (siehe Abbildung 5) 'Selbständiges Arbeiten', 'Eigenverantwortung', 'Freistellung zu Forschungszwecken' und 'Erhöhung der Sachmittel'. Diese Variablen werden auch von den Befürwortern eines Anreizsystems als wirkungsvollste Größen eingestuft.

² Die Probanden wurden darauf hingewiesen, daß die Frage unabhängig von momentan geltenden Tarif- und Beamtenrechtsregelungen zu beantworten ist.

³ Im folgenden wird der einfacheren Lesbarkeit halber der Begriff "HiWi-Mittel" statt "Mittel für studentische und wissenschaftliche Hilfskräfte" verwendet.

und intrinsischer Motivation besteht. Die Bedeutsamkeit der Freistellung zu Forschungszwecken kann jedoch damit zusammenhängen, daß die Assistenten - neben zeitlichen Begrenzungen durch die Teilnahme an Forschungsprojekten - gerade in dem sehr studentenreichen Fach Betriebswirtschaftslehre durch Lehr- und Betreuungsaktivitäten belastet sind (vgl. Enders/Teichler 1995; Kopp/Weiß 1995) und ihnen daher nur wenig Spielraum für ihre eigene Forschung bleibt.

Abbildung 6: Rangreihe der Anreizwirkung auf der Basis der Stichprobenmittelwerte ($n = 408$)



Im *Mittelfeld* der Präferenzliste möglicher Anreize rangieren überwiegend Anreizvariablen, die eine Verbindung zum außeruniversitären Umfeld darstellen. Dazu gehören beispielsweise 'Industriekontakte', 'Auslandsaufenthalte', 'Transparentmachung der Forschungsleistung', 'Kongreßteilnahme' oder 'Bekanntmachung an der Fakultät'.

Dem Einsatz monetärer Anreize (z.B. Gratifikationen, Bezahlung von Überstunden) wird relativ geringe Beachtung geschenkt. Dabei bestätigt sich schwach, daß Forscher mit stark intrinsischer Motivation den Einsatz persönlicher finanzieller Anreize skeptisch beurteilen ($r = -0,152$ mit $\alpha \leq 0,01$).

Indifferenz bezüglich der Anreizwirkung zeichnet sich insbesondere bei der Größe 'Enge Zeitvorgaben' ab. Da zu enge Zeitvorgaben reaktantes Verhalten¹ von Seiten der Betroffenen nach sich ziehen können, wurde weiterhin die Frage gestellt, wie die Assistenten zeitliche Restriktionen empfinden. Insgesamt 25,8% geben an, daß sie sich durch zeitliche Vorgaben unter Druck gesetzt fühlen und immerhin 33,4% sind sich nicht schlüssig, inwiefern dadurch Druck ausgeübt wird. Dieses Ergebnis könnte als ein Indiz dafür gesehen werden, daß zu *rigide zeitliche Eckdaten* im Rahmen der Planung *Motivationsverluste* nach sich ziehen können.

Die einzige Anreizvariable, deren arithmetisches Mittel in den Augen der Befragten eindeutig im '*negativen*' Bereich liegt, ist die Gewährung von mehr Urlaubstagen: Die *Anreizwirksamkeit einer Erhöhung der Urlaubstage* wird von 70,4% der Befragten weitgehend *bezweifelt*.

5 Konsequenzen für ein universitäres Anreizsystem und weiterführende Reformierungsansätze

Gemäß den Zusammenhängen des kognitiv-motivationalen Verhaltensmodells können Sachverhalte, die von einer Person als Anreiz wahrgenommen werden, zu einer Motivaktivierung und - bei einer entsprechenden Erwartungsbildung - zu einer Verhaltensintention führen (siehe Abbildung 1). Versucht man daher, mittels eines Anreizsystems diejenigen Größen anzusprechen, die positiven Einfluß auf die Arbeitsmotivation der Assistenten nehmen und integriert diese in ein Personalführungssystem, so können diese Motivatoren nicht nur dazu führen, daß die Arbeitszufriedenheit, sondern in aller Regel auch die *Leistung* erhöht wird.²

Die empirischen Ergebnisse zeigen, daß bei den befragten wissenschaftlichen Mitarbeitern des Faches Betriebswirtschaftslehre Wachstumsmotive³ eindeutig

¹ Unter Reaktanz wird ein motivationaler Zustand verstanden, der die Wiederherstellung einer zuvor eingeschränkten Freiheit zum Ziel hat. In aller Regel fallen die Reaktanzeffekte stärker aus, wenn eine starke Einflußnahme bzw. Einengung der Freiräume stattfindet; sie können jedoch auch bei einer geringen Handlungsbeschränkung auftreten (vgl. *Silberer 1990*).

² Zur Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung siehe *Six/Eckes 1991*. Vgl. auch *Rosenstiel 1993*.

³ Der Begriff "Wachstumsmotive" wird von dem Motivationsforscher Maslow verwendet (vgl. z.B. *Maslow 1977*). Er kennzeichnet damit diejenigen Motive, die auf die Wachstumsbedürfnisse eines Menschen zurückgehen; dazu gehört beispielsweise der Wunsch nach Selbstverwirklichung.

im Vordergrund stehen. Infolgedessen liegt die Erkenntnis nahe, von Anreizsystemen abzurücken, die sich hauptsächlich auf so "profane" Größen wie Geld konzentrieren. Bei Assistenten liegt ein großes Motivierungspotential vielmehr in einer *Fokussierung auf die Aufgabe* an sich sowie auf die *Befriedigung von Anerkennungs- und Selbstbestätigungsbedürfnissen*. Des weiteren besteht in der Schaffung gemeinsamer Werte und positiver sozio-emotionaler Bindungen ein wichtiger Ansatzpunkt zur Motivierung wissenschaftlicher Mitarbeiter, da die *Beziehung zu Doktorvater und Kollegen* für Doktoranden von sehr großer Bedeutung für deren Arbeitszufriedenheit wie -motivation ist.¹ Ähnliches gilt für die *Freistellung zu Forschungszwecken*.

Aufgrund des vorliegenden Datenmaterials kann geschlossen werden, daß diese Auswirkungen insbesondere auf Variablen wie 'Aufgabenstellung', 'Verantwortungsgrad', 'Selbstbestätigung' oder auch 'Anerkennung' sowie 'Arbeits- und Forschungsbedingungen' zurückgehen. Diese Erkenntnisse sollten in den Universitäten bzw. an den Lehrstühlen z.B. über eine entsprechende organisatorische Aufgaben- und Kompetenzverteilung, eine adäquate Planung und Bereitstellung notwendiger Mittel oder durch positive und konstruktive Rückmeldung der bisherigen Leistung Niederschlag finden. Letzteres hat aufgrund der überwiegend intrinsischen Motivation der wissenschaftlichen Mitarbeiter einen ausgesprochen hohen Stellenwert.²

Die extrem hohe Einstufung oben genannter Variablen – insbesondere der Eigenverantwortung, der Selbständigkeit sowie der Selbstbestätigung – legt den Schluß nahe, daß für wissenschaftliche Mitarbeiter ein großer individueller Handlungsspielraum erhebliche Motivationswirkung hat. Entsprechend hoch kann die Wahrscheinlichkeit angesehen werden, daß Anreizsysteme, die eigenständiges Arbeiten fördern, bei Assistenten zu *Motivations- und Leistungssteigerungen* führen. Das starke Streben der Assistenten nach eigenverantwortlichem Tun – dieser Sachverhalt kristallisiert sich auch bei den befragten Professoren als eminent wichtig heraus³ – ist für die *Leistungs-evaluation* und die *Erstellung von Lehrberichten* von großer Bedeutung: Ein Evaluationsmodell, welches die Autonomiebestrebungen der Lehrenden unberücksichtigt läßt, wird eher zum Scheitern verurteilt sein als ein Konzept, welches die Evaluierten aktiv mit einbindet. Als positives Beispiel kann die Evaluationspraxis in

¹ Holtkamp/Fischer-Bluhm/Huber 1986, diagnostizieren hinsichtlich der Betreuungsleistung von Seiten der Professoren ein großes Manko in den Sozialwissenschaften im Vergleich zu naturwissenschaftlichen Disziplinen.

² Zur Bedeutung verbaler Verstärker für die intrinsische Motivation siehe Kapitel 2 des vorliegenden Beitrages.

³ Siehe Hartmann 1998, Kapitel 3.2.2.2.3.

Frankreich, den Niederlanden, Großbritannien sowie Dänemark genannt werden, wo die Selbst-Evaluation wesentlicher Bestandteil der Qualitätssicherung ist.¹

Abschließend kann festgehalten werden, daß für die befragten wissenschaftlichen Mitarbeiter der Betriebswirtschaftslehre *monetäre* Anreize in Form von Entlohnungen hinter die Möglichkeit zur Befriedigung von Anerkennungs- und Selbstbestätigungsbedürfnissen zurücktreten. Ob dieses Ergebnis allein durch die überwiegend intrinsische Motivation der Assistenten zustande kommt, kann bezweifelt werden. Vor allem vor dem Hintergrund, daß eine baldige Flexibilisierung des Entlohnungssystems im öffentlichen Dienst nicht in Sicht ist und darüber hinaus gerade in der Betriebswirtschaftslehre ein Großteil der wissenschaftlichen Mitarbeiter sofort nach der Promotion zu guten Konditionen in die freie Wirtschaft wechselt,² verliert die Setzung persönlicher finanzieller Anreize während der Promotionszeit an Bedeutung. Im Gegensatz dazu messen wissenschaftliche Mitarbeiter der Verfügbarkeit von Sach- und Personalmitteln eine hohe Anreizwirkung bei - kann doch erwartet werden, daß hierdurch die Anfertigung einer Dissertation implizit erleichtert wird.

Alles in allem kann gezeigt werden, daß vielfältige Ansatzpunkte für die Generierung eines Anreizsystems existieren. Dessen Unterstützungsleistung bei der Qualitätssicherung von Forschung und Lehre wird vor allem davon abhängen, inwieweit es den spezifischen Charakteristika der Zielgruppe Rechnung trägt.

¹ Vgl. Thüne 1998.

² Über 80 % der befragten Assistenten sind nicht daran interessiert sich zu habilitieren; siehe Kapitel 3 des vorliegenden Beitrags.

Literaturverzeichnis:

Brockhoff, K. (1990): Stärken und Schwächen industrieller Forschung und Entwicklung. Stuttgart

Calder, B.J.; Staw, B.M. (1980): Selbstwahrnehmung von intrinsischer und extrinsischer Motivation. In: Herkner, W. (Hrsg.): Attribution, Psychologie der Kausalität. Bern/Stuttgart/Wien, S. 363 – 375

Deci, E.,L.; Cascio, W.F.; Krussell, J. (1975): Cognitive Evaluation Theory and some comments on The Calder-Staw critique, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 31, S. 81 – 85, rezipiert nach Herkner, W.: Attribution- Psychologie der Kausalität. In: Herkner, W. (Hrsg.), Attribution, Psychologie der Kausalität, Bern/Stuttgart/Wien

Enders, J.; Teichler, U. (1995): Der Hochschullehrerberuf: Aktuelle Studien und ihre hochschulpolitische Diskussion, Neuwied/Kriftel/Berlin

Hartmann, Y.E. (1998): Controlling interdisziplinärer Forschungsprojekte. Theoretische Grundlagen und Gestaltungsempfehlungen auf der Basis einer empirischen Erhebung. Stuttgart

Heckhausen, H. (1963a): Hoffnung und Furcht in der Leistungsmotivation. Meisenheim/Glan

Heckhausen, H. (1963b): Eine Rahmentheorie der Motivation in zehn Thesen. In: Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie 1963, 10, S. 604-626

Herkner, W. (1980): Attribution – Psychologie der Kausalität. In: Herkner, W. (Hrsg.): Attribution, Psychologie der Kausalität. Bern/Stuttgart/Wien, S. 11 - 86

Herzberg, F. (1959): The motivation to work. New York

Herzberg, F. (1968): The Motivation Hygiene Concept and Problems of Manpower. In: Hampton, D.R.(Hrsg.): Behavioral Concepts in Management. Belmont, California, S. 35 – 42

Herzberg, F. (1972): Work and the nature of man. 3.Aufl., London

Holtkamp, R.; Fischer-Bluhm, K.; Huber, L. (1986): Junge Wissenschaftler an der Hochschule: Bericht der Arbeitsgruppe "Lage und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses". Frankfurt a.M./New York

Kopp, B. v.; Weiß, M. (1995): Der "Arbeitsplatz Universität" und die Zukunft der Hochschulen. Ergebnisse einer Befragung von Professoren westdeutscher Universitäten. In: Enders J.; Teichler U. (Hrsg.): Der Hochschullehrerberuf: Aktuelle Studien und ihre hochschulpolitische Diskussion, Neuwied/Kriftel/Berlin, S. 105 – 126

Lawler, E.E. (1970): Job attitudes and Employee Motivation: Theory, Research and Practice. In: Personell Psychology, 1970, 23, S. 223 – 237

Lawler, E.E. (1971): Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View. New York.

Lawler E.E.; Porter, L.W. (1967): *Antecedent Attitudes of Effective Managerial Performance*. In: *Organizational Behavior and Human Performance* 1967, 2, S. 122 – 142

Maslow, A.H. (1977): Motivation und Persönlichkeit. Freiburg im Breisgau

Meyer, V. (1991): Einschränkende institutionelle Bedingungen der Forschung – Ein Votum. In: Holzhey, H.; Jauch, U.P.; Würigler, H. (Hrsg.): Forschungsfreiheit. Ein ethisches und politisches Problem der modernen Wissenschaft. Zürich, S. 275 – 276

Porter, L.W.; Lawler, E.E. (1968): Managerial Attitudes and Performance. Homewood

Rosenstiel, L.v. (1993): Motivation von Mitarbeitern, in Rosenstiel, L.v.; Regnet, E.; Domsch, M. (Hrsg.): Führen von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 2. Aufl., Stuttgart, S. 153 – 172

Reith, K.-H. (1995): Der deutsche Professor: Ungeachtet der Probleme an den Hochschulen ist der deutsche Universitäts-Professor mit sich und seiner Arbeit in "hohem Maße" zufrieden. In: Enders, J.; Teichler, U. (Hrsg.): Der Hochschullehrerberuf: Aktuelle Studien und ihre hochschulpolitische Diskussion. Neuwied/Kriftel/Berlin, S. 34 - 36

Schneider, K. (1983): Intrinsisch (autotelisch) motiviertes Verhalten - dargestellt an den Beispielen des Neugierverhaltens sowie verwandter Verhaltenssysteme (Spielen und leistungsmotiviertes Handeln). In: Thomae, H. (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C: Theorie und Forschung; Serie IV: Motivation und Emotion; Band 1 : Theorien und Formen der Motivation. Göttingen, S. 119 – 152

Silberer, G. (1990): Reaktanz bei Konsumenten, in: Graf Hoyos, C. et al. (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen: Gesamtwirtschaft – Markt – Organisation – Arbeit, 2. Aufl., München, S. 386 - 391

Six, B.; Eckes, A. (1991): Der Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung - Resultate einer metaanalytischen Studie. In: Fischer, L. (Hrsg.): Arbeitszufriedenheit. Stuttgart, S. 21 - 45

Steinle, C. (1975): Leistungsverhalten und Forschung in der Unternehmung. Berlin

Thune, C. (1998): The European Systems of Quality Assurance – Dimensions of Harmonisation and Differentiation, in: Journal of Higher Education Management, 1998, Vol. 10 (3), S. 9 - 25

Vroom, V.H. (1964): Work and Motivation. New York

Wiswede, G. (1980): Motivation und Arbeitsverhalten: Organisationspsychologische und industriesoziologische Aspekte der Arbeitswelt. München/Basel

Zink, K.J. (1975): Differenzierung der Theorie der Arbeitsmotivation von F. Herzberg zur Gestaltung sozio-technologischer Systeme. Frankfurt a.M.

Anschrift der Verfasserin:

Dr. Yvette E. Hofmann

Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung
und Hochschulplanung

Prinzregentenstraße 24

80538 München