

# Fördermöglichkeiten, Anreizsysteme, Incentives

## Motivationspsychologische Grundlagen und konkrete Handlungsüberlegungen

Markus Hayden

Wie in den vorangegangenen Beiträgen beschrieben, ist die Beschäftigung mit Wissenstransfer für viele Wissenschaftler\_innen mit diversen Hürden verbunden. Da Wissenstransferleistungen innerhalb der Scientific Community nur wenig Beachtung und Wertschätzung erfahren (Hayden et al. 2018) und somit für ein Vorankommen in der beruflichen Karriere nicht förderlich sind, fehlen vielen Forschenden die zeitlichen Ressourcen, um sich intensiver mit der Dissemination von Forschungsergebnissen an unterschiedliche Personengruppen auseinanderzusetzen (siehe Abschnitt 2.3 in diesem Issue). Eine mögliche Strategie zur Änderung dieser Situation wäre die Berücksichtigung von Wissenstransferleistungen bei der Personalauswahl im Wissenschaftsbetrieb. Obwohl es in den letzten Jahren Bestrebungen zur Förderung der *third mission* gibt (z.B. Piirainen, Andersen, and Andersen 2016; E3M Project 2012) und auch Initiativen zur Schaffung von Qualitätsindikatoren und Kennzahlen hierfür ins Leben gerufen wurden (siehe Abschnitt 7.1 in diesem Issue bzw. Spiel, Schober, and Somoza 2016), ist es in Anbetracht der unveränderten Beurteilungskriterien für akademische Laufbahnen (Weichselgartner and Kasperson 2010; Murray, Murray, and Barton 2018; Davies and Felappi 2017) dennoch unwahrscheinlich, dass eine entsprechende Würdigung in absehbarer Zukunft zu erwarten ist.

Eine andere Möglichkeit zur Förderung von gewünschtem Verhalten bieten sog. ‚*Incentives*‘. Darunter versteht man eine konkrete Ausformulierung von spezifischen Anreizen (Syska 2006). Incentives haben sich in der Arbeits- und Organisationspsychologie als nützliche Hilfestellungen erwiesen, die gezielt für die Motivation von bestimmten Leistungen oder Erfolgen angewandt werden können. Die Art der Anreize ist dabei vielfältig, wobei in der Regel zwischen materiellen und immateriellen Anreizen unterschieden wird (Comelli and von Rosenstiel 2011).

Intrinsische Motivation bedeutet, einer Tätigkeit ihrer selbst willen nachzugehen. Demgegenüber steht die extrinsische Motivation, welche für die Ausführung einer Tätigkeit aufgrund der damit verbundenen Konsequenzen steht. Dabei kann es sich sowohl um das Erreichen von positiven Konsequenzen als auch die Vermeidung von negativen Konsequenzen handeln (Schlag 2013).

**Textbox 1:** Intrinsische und extrinsische Motivation

Wie in Abschnitt 2.3 dargestellt, zeigen unsere Erhebungen, dass Wissenschaftler\_innen allgemein und GSK-Wissenschaftler\_innen im Speziellen, vordergründig von moralischen und weniger von ökonomischen Anreizen zu Wissenstransferleistungen motiviert werden. Dies lässt darauf schließen, dass es vor allem intrinsische Anteile sind, durch die Forschende zur Dissemination motiviert werden (Frey 2002). Unterschiedliche Forschungsergebnisse verdeutlichen, dass intrinsische Motivatoren den extrinsischen in vielen Punkten überlegen sind. Dies ist in besonderer Weise zu beobachten, wenn es um Themen geht, die auf Freiwilligkeit basieren (Finkelstien 2009). Bei der Planung von Anreizsystemen sind die zugrundeliegenden Ausrichtungen der Motivatoren von wesentlicher Bedeutung (Cerasoli, Nicklin, and Ford 2014). So sollte zuerst festgestellt werden, ob intrinsische Anteile vorhanden sind, die gesteigert werden können, o-

der ob die betreffende Zielgruppe vordergründig von externen Anreizen motiviert wird<sup>1</sup>. Die gewählten Incentives sollten sich entsprechend auf die jeweilige Motivationskomponente beziehen.

Dies ist besonders bei vorhandener intrinsischer Motivation erforderlich, da Incentives auch das Risiko eines sog. ‚*Verdrängungseffekts*‘<sup>2</sup> (Frey 2002) mit sich bringen. Darunter versteht man in der Motivationsforschung die Verdrängung von intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize. Wird ein intrinsisch motiviertes Verhalten extrinsisch verstärkt, so verschwindet die intrinsische Motivation mit der Zeit. Werden die extrinsischen Anreize nun verringert oder fallen komplett weg, wird das ursprünglich intrinsisch motivierte Verhalten mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht mehr weiter ausgeführt (Comelli and von Rosenstiel 2011). In einer erst kürzlich erschienenen Metaanalyse konnte gezeigt werden, dass starre extrinsische Incentives lediglich bei repetitiven und wenig bereichernden Tätigkeiten zur Performancesteigerung beitragen. Bei komplexeren und verantwortungsvollen Aufgaben sollte hingegen die Steigerung intrinsischer Motivation fokussiert werden. Extrinsische Anreize sollten hierbei nur nach genauen strategischen Gesichtspunkten gewählt und nicht nach Quantitätskriterien definiert werden (Cerasoli, Nicklin, and Ford 2014).

---

<sup>1</sup> Siehe Pinder (2014) zur Erfassung der Mitarbeiter\_innenmotivation.

<sup>2</sup> Einige Autor\_innen verwenden stattdessen den Begriff ‚*Korruptionseffekt*‘ (Rheinberg and Engeser 2010).

## Konkrete Maßnahmen

Mögliche Incentives für die Förderung von Wissenstransfer können folgende Maßnahmen inkludieren:

### Materielle Incentives

Hierzu zählen im klassischen Sinn etwa das Gehalt, die Position in der Betriebshierarchie, Prämien oder Statussymbole (Comelli and von Rosenstiel 2011). Auf den Forschungsbetrieb übertragen, ergibt sich folglich in erster Linie die direkte finanzielle Förderung von Wissenschaftler\_innen für Leistungen aus dem Wissenstransferbereich. Die materiellen Anreize können beispielsweise in Form von zusätzlichen Forschungsgeldern, Spin-off Förderungen und ähnlichen Subventionen ausgezahlt werden. In etwas abgewandelter Form kann ein Incentive beispielsweise auch die Vergabe eines gut dotierten Preises sein. Zudem sollten auch Förderungen in Form von finanzierten Kongressteilnahmen oder Fortbildungsmaßnahmen in Betracht gezogen werden.

Aufgrund des Verdrängungseffektes sind monetäre Anreize oft keine nachhaltigen Motivatoren. Deshalb sollte vor der Vergabe von finanziellen Mitteln zur Erhöhung der Motivation immer genau geprüft werden, ob nicht andere Incentives, die einen geringeren negativen Impact auf intrinsische Anteile ausüben, eingesetzt werden können (Frey 2002). Auch konnte gezeigt werden, dass speziell komplexere Aufgaben, die ein höheres Maß an persönlichem Engagement und Leistungsbereitschaft verlangen, durch monetäre Anreize kaum oder gar nicht gesteigert werden können (Cerasoli, Nicklin, and Ford 2014).

## Immaterielle Incentives

Immaterielle Incentives sind in der betrieblichen Motivationsförderung oft durch soziale Anreize oder die Vergabe von prestigeträchtigen, aber gleichzeitig kostenfreien Optionen gekennzeichnet. Dazu zählen etwa ein eigener Parkplatz in unmittelbarer Nähe zum Eingang oder besonders beliebte Büroräumlichkeiten. Zudem gibt es die Möglichkeit, institutionelle Barrieren, wie starre Arbeitszeiten oder fordernde Nebentätigkeiten, zu minimieren (Comelli and von Rosenstiel 2011).

Im wissenschaftlichen Betrieb ist vor allem die Entlastung in anderen Bereichen, wie etwa der Lehre, ein prominentes Beispiel für immaterielle Incentives. Zudem kann etwa die Verleihung eines Preises durchaus einen immateriellen Charakter haben, vor allem wenn die Auszeichnung keine bzw. nicht ernstzunehmende finanzielle Vorteile bringt und somit die Würdigung im Vordergrund steht (Frey and Neckermann 2006). Im Falle von Wissenstransfer kann dies etwa für qualitativ besonders hochwertige oder besonders umfangreiche Wissenstransferleistungen vergeben werden.

Ein anderer Punkt betrifft die indirekte finanzielle Förderung. So können etwa Open Access Kosten außerhalb des regulären Budgets finanziert werden, wenn dadurch die Dissemination von Forschungsergebnissen zu Interessierten außerhalb der Forschungsgemeinschaft signifikant gesteigert wird.

Immaterielle Incentives sind in der Regel weniger gefährdet einen Verdrängungseffekt auszulösen, da sie wesentlich häufiger auf die Förderung von intrinsischer Motivation abzielen. Dennoch sollte auch bei der Erstellung von Anreizsystemen mit immateriellem Charakter berücksichtigt werden, dass nicht zu sehr auf extrinsische Motivatoren fokussiert wird.

## **Orientierungsfragen bei der Erstellung von Incentives**

Für die Planung und Erstellung von konkreten Förderoptionen können gezielte Fragestellungen Abhilfe bei der Strategieentwicklung schaffen. Abbildung 1 veranschaulicht die wesentlichsten Orientierungsfragen in Form eines Entscheidungsbaums.

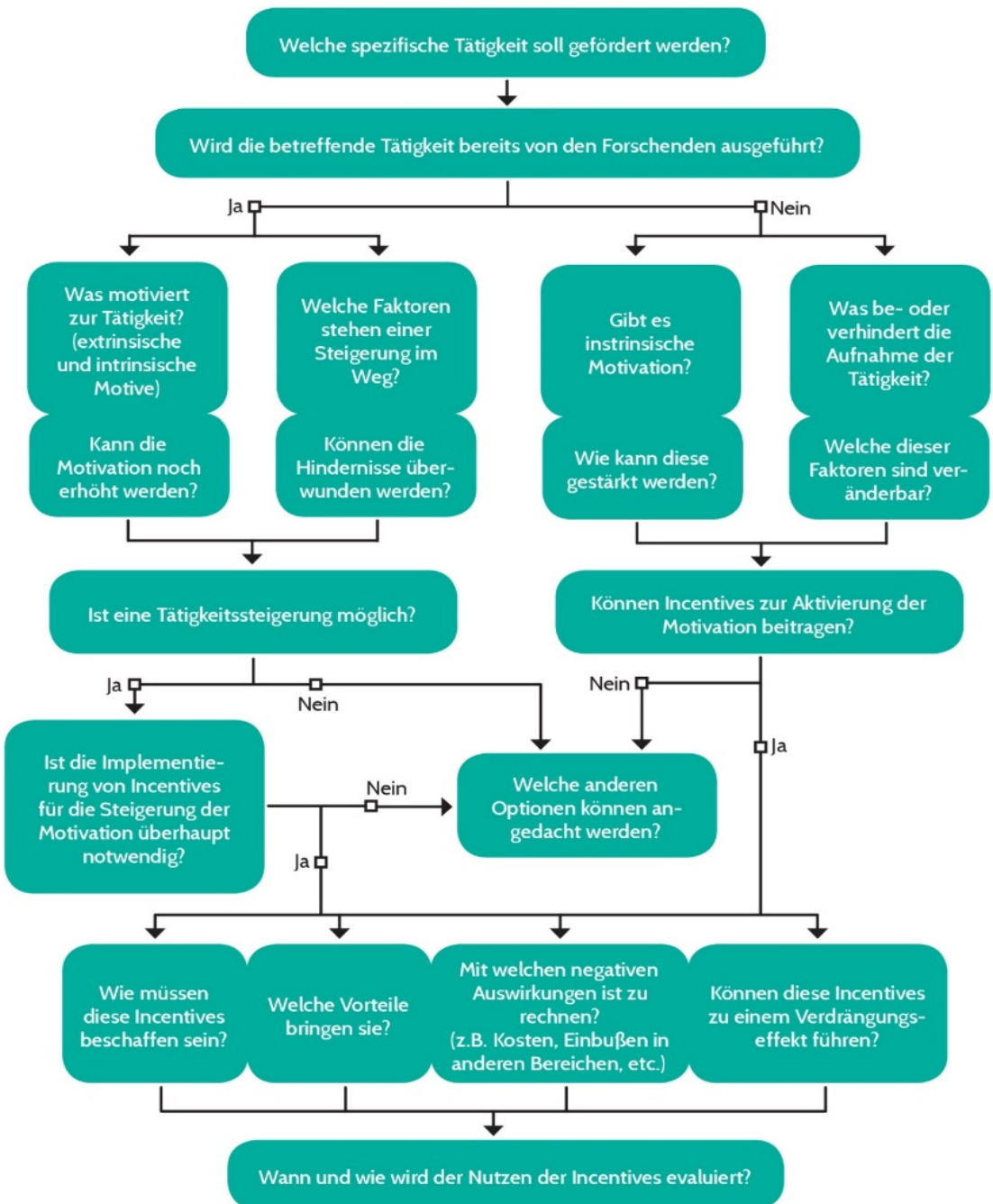


Abbildung 1: Entscheidungshilfe zum Einsatz von Incentives

## Literatur

- Cerasoli, Christopher P, Jessica M Nicklin, and Michael T Ford. 2014. "Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis." *Psychological Bulletin* 140 (4): 980–1008. doi:10.1037/a0035661.
- Comelli, Gerhard, and Lutz von Rosenstiel. 2011. *Führung Durch Motivation*. 4th ed. München: Vahlen.
- Davies, Benjamin, and Giulia Felappi. 2017. "Publish or Perish." *Metaphilosophy* 48 (5): 745–61. doi:10.1111/meta.12269.
- E3M Project. 2012. "Green Paper: Fostering and Measuring 'Third Mission' in Higher Education Institutions." [http://www.e3mproject.eu/docs/Green paper-p.pdf](http://www.e3mproject.eu/docs/Green%20paper-p.pdf).
- Finkelstien, Marcia A. 2009. "Intrinsic vs. Extrinsic Motivational Orientations and the Volunteer Process." *Personality and Individual Differences* 46 (5–6): 653–58. doi:10.1016/j.paid.2009.01.010.
- Frey, Bruno S. 2002. "Die Grenzen Ökonomischer Anreize." In *Psychologische Grundlagen Der Ökonomie. Über Vernunft Und Eigennutz Hinaus.*, edited by Ernst Fehr and Gerhard Schwarz, 21–26. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Frey, Bruno S, and Susanne Neckermann. 2006. "Auszeichnungen: Ein Vernachlässigter Anreiz." *Perspektiven Der Wirtschaftspolitik* 7 (2): 271–84. doi:10.1111/j.1465-6493.2006.00209.x.
- Hayden, Markus C, Martin Weiß, Alice Pechriggl, and Daniel Wutti. 2018. "Insights Into University Knowledge Transfer in the Social Sciences and Humanities (SSH) and Other



- Scientific Disciplines – More Similarities Than Differences.”  
*Frontiers in Research Metrics and Analytics* 3: 32.  
doi:10.3389/frma.2018.00032.
- Murray, A. D, I. R Murray, and C. J Barton. 2018. “Increasing Research Visibility to Maximize Impact.” Edited by E. J. Vodden and F. S. Haddad. *The Bone & Joint Journal* 100–B (8): 989–90. doi:10.1302/0301-620X.100B8.BJJ-2018-0683.
- Piirainen, Kalle Artturi, Allan Dahl Andersen, and Per Dannemand Andersen. 2016. “Foresight and the Third Mission of Universities: The Case for Innovation System Foresight.” Edited by Effie Amanatidou. *Foresight* 18 (1): 24–40. doi:10.1108/FS-04-2014-0026.
- Pinder, Craig C. 2014. *Work Motivation in Organizational Behavior*. 2nd ed. New York: Psychology Press.
- Rheinberg, Falko, and Stefan Engeser. 2010. “Intrinsische Motivation Und Flow-Erleben.” In *Motivation und Handeln*, edited by Jutta Heckhausen and Heinz Heckhausen, 365–87. Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-53927-9\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-662-53927-9_14).
- Schlag, Bernhard. 2013. “Intrinsische Und Extrinsische Motivation.” In *Lern- Und Leistungsmotivation*, edited by Bernhard Schlag, 21–26. Wiesbaden: Springer. doi:10.1007/978-3-531-18959-8\_4.
- Spiel, Christiane, Barbara Schober, and Veronika Somoza. 2016. “*Third Mission Der Universität Wien. Erster Zwischenbericht 2016.*” Wien: Universität Wien.

Syska, Andreas. 2006. "Incentives." In *Produktionsmanagement*, edited by Andreas Syska, 57–60. Wiesbaden: Gabler.  
doi:10.1007/978-3-8349-9091-4\_19.

Weichselgartner, Juergen, and Roger Kasperson. 2010. "Barriers in the Science-Policy-Practice Interface: Toward a Knowledge-Action-System in Global Environmental Change Research." *Global Environmental Change* 20 (2): 266–77.  
doi:10.1016/j.gloenvcha.2009.11.006.