**Die Bedeutung der intrinsischen Motivation
in Prinzipal-Agent-Beziehungen
am Beispiel der Beratungsstellen kirchlicher Wohlfahrtsverbände**

Dissertation

zur Erlangung des
wirtschaftswissenschaftlichen Doktorgrades
der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Georg-August-Universität Göttingen

vorgelegt
von

Christoph Serries

aus
Schüttorf

Göttingen 2005

Erstgutachter: Prof. Dr. Hermann Sautter
Zweitgutachterin: Prof. Dr. Ilona Ostner
Tag der Disputation: 7. Dezember 2004

Vorwort

Jim RYAN, einem amerikanischen Langstreckenläufer, wird der folgende Ausspruch zugeschrieben: *"Motivation is what gets you started. Habit is what keeps you going."* Auch auf die Anfertigung einer Dissertation kann dieser Satz bezogen werden, zumal dann, wenn diese das Thema 'Motivation' explizit zum Gegenstand hat.

Motivation is what gets you started.

Meine Motivation, eine Arbeit zu einem solchen Thema zu beginnen, hat ihre Wurzeln in den Erfahrungen mit vielen Menschen, die aus einem inneren Antrieb heraus engagiert ihrem sozialen Beruf nachgehen. Daraus ergab sich die Frage, unter welchen Bedingungen diese Arbeit geleistet wird und wie Strukturen und Organisationen beschaffen sein müssen, damit die innere Motivation erhalten bleibt.

Widmen möchte ich die Arbeit zum einen meiner Tante Dora Hartwig, geb. Serries, (1922-1999). Sie folgte – im privaten Leben und in ihrem sozial-pflegerischen Beruf - stets 'ihrem eigenen Kompass', lange bevor wissenschaftliche Abhandlungen über die Bedeutung der intrinsischen Motivation in kirchlichen Wohlfahrtseinrichtungen verfasst wurden. Zum anderen möchte ich die Arbeit Werner Hübinger (1957-2000) widmen. In der Zusammenarbeit mit ihm an der Universität Frankfurt am Main konnte ich 'Sozialforschung mit Herz und Verstand' kennen lernen.

Habit is what keeps you going.

Dass eine Doktorarbeit aus Gewohnheit geschrieben und abgeschlossen wird, mag eine unübliche Sichtweise sein. Sie kann aber durchaus zutreffen, etwa dann, wenn die Bearbeitungszeit dieser Arbeit den sonst üblichen Rahmen überschreitet. Auch Gewohnheiten müssen aufrechterhalten werden. Ich möchte daher allen danken, die mich dabei unterstützt haben.

Der größte Dank geht an meine Frau Dorothee Serries, die mich in dieser Zeit intellektuell, emotional und logistisch in vielfältiger Weise unterstützt hat. Meine beiden Töchter Miriam und Noemi haben mir immer wieder intrinsische Motivation leibhaftig vor Augen geführt und mir damit auf das Schönste gezeigt, wie viel Leben es jenseits des Schreibtisches gibt.

Danken möchte ich auch Herrn Prof. Dr. Hermann Sautter. Er war bereit, sich dieses interdisziplinären Themas anzunehmen, und hat mich durch vielfältige Hinweise und Nachfragen unterstützt. Frau Prof. Dr. Ilona Ostner danke ich für ihre Bereitschaft, das Zweitgutachten anzufertigen.

Ein herzlicher Dank schließlich an alle, die in Göttingen und anderswo mitgedacht und mitgeholfen haben: Hedwig Serries, Almut Serries, Silvia Serries-Hofmann, Ulrike Ahrens, Axel Pols, Moritz Kraemer, Georg Königsberg, Matthias Witt, Klaus Liebig, Kai Stukenbrock, Rolf Schinke, Felicitas Nowak-Lehmann Danzinger, Jan Müller-Scheeßel, Anke Scholz, Matthias Blum, Monika Wohlmann-Thape, Susanne Hesselbarth, Dietrich Müller-Falcke, Steffen Zillmer, Marcus Weide, Oliver Lenze, Karin Schramme, Ike Plath, Marlies Baller, Jan Radicke und Annette Langner.

Berlin, im Februar 2005

Christoph Serries

Inhaltsverzeichnis

	Abbildungsverzeichnis	11
	Tabellenverzeichnis	11
	Abkürzungsverzeichnis	12
1	Einleitung	15
1.1	Einführung in die Fragestellung	15
1.2	Theoretische Relevanz der Fragestellung	18
1.3	Praktische Relevanz der Fragestellung	19
1.4	Überblick über das Vorgehen	21
2	Prinzipal-Agent-Theorie	23
2.1	Die Neue Institutionenökonomik als Grundlage der Prinzipal-Agent-Theorie	23
2.2	Das Grundmodell des Prinzipal-Agent-Ansatzes	32
2.2.1	Grundlegende Definition von 'Prinzipal-Agent-Beziehung'	32
2.2.2	Erzielung von Kooperationsgewinnen im Zentrum	33
2.2.3	Im einfachen Falle: zwei Kooperationspartner	34
2.2.4	Individuelle Nutzenmaximierung bei unterschiedlichen Zielen	35
2.2.5	Asymmetrische Informationsverteilung über das Aktivitätsniveau und die Umweltzustände	36
2.2.6	Risikoaufteilung	38
2.2.7	Überblick über Maßnahmen zur Eindämmung bzw. Lösung des Prinzipal-Agent-Problems	39
2.3	Ausgewählte Spezifizierungen und Erweiterungen der Prinzipal-Agent-Theorie	42
2.3.1	Agenten mit mehreren, unterschiedlich gut beobachtbaren Tätigkeiten bzw. mit mehreren Prinzipalen	42
2.3.2	Ein Prinzipal mit mehreren Agenten (Teamarbeit)	44
2.3.3	Reziproke Prinzipal-Agent-Beziehungen	45
2.3.4	Vertrauens- und Erfahrungsgüter	46

2.3.5	Kontraktgüter	48
2.3.6	Fundamentale Transformation	50
2.4	Kritische Analyse ausgewählter Verhaltensannahmen der Prinzipal-Agent-Theorie	51
2.4.1	Überblick	51
2.4.2	Interessendivergenz zwischen Agent und Prinzipal	53
2.4.3	Ausschließlich eigennütziges Verhalten	53
2.4.4	Reine Außensteuerung	55
2.4.5	Rein instrumentelles Verhältnis zur Arbeit	56
2.4.6	<i>disutility of effort/shirking</i>	57
2.4.7	Opportunismus	59
2.4.8	Zur Bedeutung des <i>framing</i> -Effekts	62
2.5	Zusammenfassung	63
3	<i>Intrinsische Motivation</i>	65
3.1	Begriffsklärung 'intrinsische Motivation'	65
3.1.1	Einführung	65
3.1.2	Beschreibungen des Phänomens 'intrinsische Motivation' auf der Alltagsebene	66
3.1.3	Eine Abgrenzung: Was ist mit intrinsischer Motivation <i>nicht</i> gemeint?	69
3.1.3.1	Intrinsische Motivation ist mehr als eine reine Residualgröße.	69
3.1.3.2	Intrinsische Motivation darf nicht mit außerökonomischen Anreizen gleichgesetzt werden.	69
3.1.3.3	Intrinsische Motivation darf nicht mit Altruismus oder moralischem Verhalten gleichgesetzt werden.	70
3.1.3.4	Motivierung ist das Gegenteil von Motivation.	73
3.1.3.5	Motivation lässt sich nicht durch Hygienefaktoren erzeugen.	75
3.1.4	Die psychologische Sichtweise von intrinsischer Motivation	76
3.1.4.1	Einführung	76
3.1.4.2	Der Ansatz ATKINSONS	80
3.1.4.3	Systematisierung anhand der Definition von DECI	82
3.1.5	Die drei Ausprägungen intrinsisch motivierten Verhaltens	87
3.2	Die Einbeziehung der intrinsischen Motivation in ökonomische Modelle	89
3.2.1	Mögliche Einwände von nicht-ökonomischer Seite	89

3.2.2	Mögliche Einwände von ökonomischer Seite	91
3.2.2.1	Vorbehalte gegenüber 'außerökonomischen' Themen	91
3.2.2.2	Befürchtungen vor einer 'Remoralisierung' ökonomischer Beziehungen	94
3.2.2.3	Unterscheidung zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation weder möglich noch erforderlich	96
3.2.2.4	Ungünstiges Kosten-/Nutzenverhältnis	98
3.2.3	Gründe für die Einbeziehung der intrinsischen Motivation in ökonomische Modelle	99
3.2.3.1	Unterschiedliche Reaktionen auf äußere Anreize	99
3.2.3.2	Effizientere Bereitstellung von <i>common-pool</i> -Ressourcen	100
3.2.3.3	"Multiple Tasking" bzw. "Fuzzy Tasking"	102
3.2.3.4	Übertragung impliziten Wissens	103
3.2.3.5	Kreativität und Innovationsbereitschaft	105
3.2.3.6	Intrinsische Motivation als Positivsummenspiel	106
3.2.4	Ein Ansatz zur Einbeziehung der intrinsischen Motivation in ökonomische Modelle	106
3.2.4.1	Ein graphisches Handlungsmodell	107
3.2.4.2	Ein algebraisches Handlungsmodell	110
3.3	Zusammenfassung	113
4	<i>Intrinsische Motivation in Prinzipal-Agent-Beziehungen - die theoretische Perspektive am Beispiel des Verdrängungs- effekts</i>	117
4.1	Einführung und Systematisierung	117
4.2	Psychologische Ansätze zur Erklärung des Verdrängungseffekts	121
4.2.1	Darstellung des Verdrängungseffekts	121
4.2.2	Gründe für den Verdrängungseffekt	125
4.3	Der ökonomische Beitrag von Bruno S. Frey	128
4.3.1	Überblick	128
4.3.2	Darstellung des Ansatzes	130
4.3.2.1	Das formale Modell	130
4.3.2.2	Inhaltliche Implikationen des Modells	134
4.3.2.2.1	Bestimmungsfaktoren für die Stärke des Verdrängungseffekts	135
4.3.2.2.2	Auswirkungen des Verdrängungseffekts	141
4.3.2.2.3	Die bleibende Bedeutung der extrinsischen Motivation	142

4.3.3	Beurteilung des Ansatzes	143
4.3.3.1	Positive Aspekte	143
4.3.3.2	Kritikpunkte	145
4.4	Auswirkungen einer Einbeziehung der intrinsischen Motivation in Prinzipal-Agent-Beziehungen	147
4.4.1	Mögliche für den Prinzipal positive Auswirkungen	148
4.4.1.1	Senkung der <i>Agency</i> -Costs	148
4.4.1.2	Reduktion des Opportunismusproblems	149
4.4.1.3	Zusätzliche Erträge durch erhöhte Kreativität und Sorgfalt auf Seiten der Agenten	150
4.4.1.4	Neue Erkenntnisse über das Innenleben der Organisation	152
4.4.1.5	Realistischeres Menschenbild	153
4.4.2	Mögliche für den Prinzipal negative Auswirkungen	154
4.4.2.1	Geringere Steuerbarkeit der einzelnen Agenten	155
4.4.2.2	Wachsende Abhängigkeit des Prinzipals vom Agenten	156
4.4.2.3	Eskalation emotionaler Konflikte	157
4.4.2.4	Erhöhter Aufwand durch differenziertere Anreizschemata	157
4.4.3	Mögliche für den Agenten positive Auswirkungen	158
4.4.4	Mögliche für den Agenten negative Auswirkungen	160
4.5	Zusammenfassung	161
5	<i>Intrinsische Motivation in Prinzipal-Agent-Beziehungen - Das Beispiel der Beratungsstellen in kirchlichen Wohlfahrtsverbänden</i>	165
5.1	Ambulante Beratungsstellen in kirchlichen Wohlfahrtsverbänden	165
5.1.1	Überblick	165
5.1.2	Die Rolle der Wohlfahrtsverbände im Sozialsystem der Bundesrepublik Deutschland	166
5.1.2.1	Historische Aspekte	166
5.1.2.2	Finanzierung der Arbeit der Wohlfahrtsverbände	170
5.1.2.3	Funktionen der Freien Wohlfahrtspflege im Sozialstaat	173
5.1.2.4	Aktuelle Situation der kirchlichen Wohlfahrtsverbände	176
5.1.2.4.1	Überblick	176
5.1.2.4.2	Empirie	178
5.1.2.4.3	Veränderungsbedarf im Hinblick auf die internen Strukturen	179
5.1.2.4.4	Verhältnis zu anderen Akteuren im Markt für soziale Dienstleistungen	181
5.1.2.4.5	Veränderte Beziehungen zur Klientel	186
5.1.2.4.6	Verhältnis der kirchlichen Wohlfahrtsverbände zu den Kirchen	189
5.1.2.4.7	Die veränderte Rolle von Wertorientierungen in den Wohlfahrtsverbänden	191

5.1.3	Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in kirchlichen Wohlfahrtsverbänden	194
5.1.3.1	Hauptamtliche	194
5.1.3.2	Der spezifische Charakter der Arbeitsbeziehungen in kirchlichen Einrichtungen	197
5.1.3.3	Ehrenamtliche	202
5.1.4	Überblick über die Beratungsarbeit in kirchlichen Wohlfahrtsverbänden	206
5.2	Prinzipal-Agent-Probleme in der kirchlichen Beratungsarbeit	210
5.2.1	Überblick	210
5.2.1.1	Einordnung	210
5.2.1.2	Vorbehalte gegen die Anwendung ökonomischer Modelle auf die Arbeit der Wohlfahrtsverbände	211
5.2.1.3	Überblick über die Prinzipal-Agent-Beziehungen in der Beratungsarbeit	213
5.2.2	Die Beziehung zwischen Berater(in) und Klient(in)	215
5.2.2.1	Allgemeine Merkmale der Beraterin-Klient-Beziehung unter einer Prinzipal-Agent-Perspektive	215
5.2.2.2	Klient als Prinzipal, Beraterin als Agentin	218
5.2.2.3	Beraterin als Prinzipalin, Klient als Agent	221
5.2.3	Andere Beziehungen der Beraterin bzw. des Beraters	222
5.2.3.1	Die Beziehung zwischen Berater(in) und Einrichtung	222
5.2.3.2	Die Beziehung zwischen Berater(in) und Verband	226
5.2.3.3	Die Beziehung zwischen Berater(in) und kirchlichen Stellen	228
5.2.3.4	Die Beziehung zwischen Berater(in) und staatlichen Stellen	230
5.2.4	Sonstige Beziehungen	231
5.2.5	Zusammenfassung	232
5.3	Intrinsische Motivation von in kirchlichen Beratungsstellen tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	233
5.3.1	Die eingeschränkte Bedeutung der extrinsischen Motivation	233
5.3.2	Die besondere Bedeutung intrinsischer Motivation in den kirchlichen Wohlfahrtsverbänden	235
5.3.3	Die drei Ausprägungen intrinsischer Motivation in der Beratungsarbeit	238
5.4	Zusammenfassung	240

6	<i>Konsequenzen für die praktische Arbeit in den Beratungsstellen der kirchlichen Wohlfahrtsverbände</i>	243
6.1	Motivationsmanagement	243
6.1.1	Einleitung	243
6.1.2	Anerkennung der Bedeutung der intrinsischen Motivation	244
6.1.3	Reduzierung der Maßnahmen zur Motivierung bei stärkerer Beachtung von Hygienefaktoren	245
6.1.4	Differenzierung der Maßnahmen nach der Stärke und der Ausprägung der intrinsischen Motivation	248
6.2	'Wertemanagement'	250
6.2.1	Einleitung	250
6.2.2	Kommunikation über Werte	251
6.2.3	Unterstützung wertorientierten Handelns	254
6.2.4	Förderung von Leitbildprozessen	255
6.3	Organisation	256
6.3.1	Entflechtung und Bündelung der Prinzipal-Agent-Beziehungen	256
6.3.2	Neubelebung des Subsidiaritätsgedankens	258
6.3.3	Delegation von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung	260
6.3.4	'Motivationserhaltende' Form der Planung und Kontrolle	263
6.4	Personalentwicklung	266
6.4.1	Einleitung	266
6.4.2	Motivationsorientierte Personalrekrutierung	266
6.4.3	Differenzierung der Personalmaßnahmen nach Art und Stärke der Motivation	271
6.4.4	Binnenkommunikation	277
6.4.5	Kooperation mit Ehrenamtlichen	280
6.5	Marketing und Public Relations	283
6.6	Zusammenfassung	289
7	<i>Rückblick und Zusammenfassung der Ergebnisse</i>	291
	<i>Literaturverzeichnis</i>	299

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Systematisierung möglicher Informationsasymmetrien	24
Abbildung 2: Typisierung von Tauschgütern	46
Abbildung 3: Systematisierung von Handlungen nach Art und Inhalt der Motivation	72
Abbildung 4: Ausprägungen intrinsisch motivierten Verhaltens	88
Abbildung 5: Reaktion intrinsisch bzw. extrinsisch motivierter Individuen auf äußere Anreize	108
Abbildung 6: Systematisierung von Handlungen nach Art der Motivation und der inhaltlichen Übereinstimmung mit den Zielen des Prinzipals	118
Abbildung 7: Zusammenhang zwischen finanzieller Kompensation und Anzahl der Blutspenden	123
Abbildung 8: Das Kontrollparadoxon	139
Abbildung 9: Prinzipal-Agent-Beziehungen in der Beratungsarbeit	214

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick über verschiedene Abgrenzungen zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation	78
Tabelle 2: Überblick über die von den Wohlfahrtsverbänden unterhaltenen Einrichtungen	178
Tabelle 3: Überblick über die von den Wohlfahrtsverbänden unterhaltenen Beratungsstellen	207

Abkürzungsverzeichnis

a) allgemeine Abkürzungen

BAT	Bundesangestelltentarif
BSHG	Bundessozialhilfegesetz
KJHG	Kinder- und Jugendhilfegesetz
SGB I	Erstes Buch Sozialgesetzbuch
SGB XII	Zwölftes Buch Sozialgesetzbuch

b) Grundmodell des Prinzipal-Agent-Ansatzes (Unterkapitel 2.2)

a, b, c	mögliche, vom Agenten wählbare Anstrengungsniveaus
$\{a\}$	Set möglicher Handlungen
A	Agent
P	Prinzipal
u	Nutzen des Agenten
U	Nutzenfunktion des Agenten
v	Nutzen des Prinzipals
V	Nutzenfunktion des Prinzipals
x	Ergebnis der Handlung des A
y	Zahlung des P an A
z	Hilfsvariable für a und θ
θ	einzelner Umweltzustand
$\{\theta\}$	Set möglicher Umweltzustände

c) Modell der Leistungsmotivation nach ATKINSON (Abschnitt 3.1.4.2)

M_e	Leistungsmotiv
M_m	Tendenz, bei Nichterreichung eines Zieles Scham zu empfinden
W_e	subjektive Wahrscheinlichkeit, bei einer Aufgabe Erfolg zu haben
W_m	subjektive Wahrscheinlichkeit, bei einer Aufgabe keinen Erfolg zu haben
A_e	Anreiz des Erfolges
A_m	negativer Anreiz des Misserfolges
T_e	Hoffnung auf Erfolg bzw. Tendenz, Erfolg anzustreben
T_m	Furcht vor Misserfolg
T_r	resultierende Tendenz (Summe aus T_e und T_m)
T_{ex}	extrinsische Motivation

d) algebraisches Handlungsmodell (Abschnitt 3.2.4.2)

L	Leistungsniveau des Individuums
L_a	autonomes Leistungsniveau
C	Opportunitätskosten der jeweiligen Handlung
C_{in}	Opportunitätskosten intrinsisch motivierter Handlungen
C_{ex}	Opportunitätskosten extrinsisch motivierter Handlungen
C_r	Reservationslohnsatz

e) Modell zur Erklärung des Verdrängungseffekts nach B. S. Frey (Abschnitt 4.3.2.1)

N	Nutzen des Agenten
C	Kosten des Agenten
$(N-C)$	Nettonutzen des Agenten
L	Leistungsniveau des Agenten
L^*	(aus Sicht des Agenten) optimales Leistungsniveau
U	Nutzen des Prinzipals
K	Kosten des Prinzipals
E	Intensität des externen Eingriffs durch den Prinzipal
E^*	(aus Sicht des Prinzipals) optimales Eingriffsniveau
U	Nutzen des Prinzipals
X	Output

1 Einleitung

1.1 Einführung in die Fragestellung

In der vorliegenden Arbeit soll eine Brücke zwischen zwei Fragestellungen geschlagen werden, die in unterschiedlichen Themengebieten beheimatet sind. Der eine Ausgangspunkt liegt im Bereich der ökonomischen Theorie und behandelt die Frage, durch welche Faktoren das Verhalten von Individuen in Organisationen bestimmt wird. Der andere Ausgangspunkt betrifft die Frage, wie die derzeitigen Organisationsstrukturen kirchlicher Wohlfahrtsverbände zu beurteilen sind und welche Empfehlungen speziell für die Arbeit in den ambulanten Beratungsstellen gegeben werden können. Diese beiden Themenkomplexe werden im Folgenden überblicksartig skizziert, so dass der rote Faden, dem die Arbeit folgt, deutlich werden kann.

Bei der Erklärung menschlichen Verhaltens in der ökonomischen Theorie wird traditionell den äußeren Anreizen, denen ein Individuum ausgesetzt ist, eine große Bedeutung beigemessen. Das mikroökonomische Grundmodell geht davon aus, dass die handelnden Personen darauf bedacht sind, die Differenz zwischen den (äußeren) Kosten und den Erträgen einer Handlung zu maximieren. Steuern lässt sich individuelles Verhalten demnach im Wesentlichen durch eine entsprechende Ausgestaltung der Anreize. So entsteht bisweilen der Eindruck, individuelles Handeln sei ausschließlich durch äußere Sanktionen positiver Art, beispielsweise Prämien, oder negativer Art, also etwa Bestrafungen, motiviert. Empirische Untersuchungen zeigen jedoch, dass Modelle, die auf dieser Prämisse basieren, zum Teil sehr unzureichende Erklärungen und Prognosen liefern.

Es gibt nun einige ökonomische Ansätze, die neben den genannten extrinsischen, also von außen auf das Individuum einwirkenden, Handlungsmotiven auch innere Handlungsimpulse in das ökonomische Handlungsmodell integrieren. Eine solche intrinsische Motivation liegt dann vor, wenn eine Person eine bestimmte Handlung um ihrer selbst willen, also unabhängig davon, welche äußeren Anreize oder Sanktionen damit verbunden sind, durchführt.¹

Für diese Zurückhaltung vieler Ökonomen in Bezug auf die intrinsische Motivation gibt es gute Gründe, auf die ausführlich eingegangen wird. Dennoch kann es in bestimmten Situationen sinnvoll und notwendig sein, auch diese Motivationsart in den Blick zu nehmen. Dies gilt vor allem dann, wenn die intrinsische Motivation, die ein Individuum aufweist, im Zeitablauf nicht konstant bleibt. In diesem Fall ist danach zu fragen, unter welchen Umständen die intrinsische Motivation abnimmt oder - dieser Fall ist seltener, aber ebenfalls denkbar - zu-

¹ Vgl. HERKNER (1991⁵), 357.

nimmt. Eine solche Fragestellung liegt zweifelsohne im 'Kernbereich' der Ökonomik²: Wie reagieren Menschen mit ihrem Verhalten auf geänderte Rahmenbedingungen?

Fragen der individuellen Handlungsanreize und -motivationen sind vor allem dann von Bedeutung, wenn Personen im Auftrag anderer handeln und zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber eine asymmetrische Informationsverteilung besteht. Solche Kooperationsbeziehungen, die latent von Opportunismus bedroht sind, werden in der Ökonomik üblicherweise mit Hilfe von Prinzipal-Agent-Modellen abgebildet.

Der erste Schwerpunkt der Arbeit besteht nun in der Frage, wie Prinzipal-Agent-Konstellationen sich verändern, wenn neben verschiedenen handlungsleitenden Anreizen auch die intrinsische Motivation Berücksichtigung findet. Der zweite Schwerpunkt der Arbeit besteht darin, die im ersten Teil gewonnenen theoretischen Erkenntnisse anzuwenden auf die Arbeit, die in den Beratungsstellen der kirchlichen Wohlfahrtsverbände geleistet wird. Hierbei ist zunächst aufzuzeigen, dass auch ein solcher - auf den ersten Blick wenig 'ökonomisch' anmutender - Untersuchungsgegenstand erfolgreich mit dieser Methode analysiert werden kann. Gerade in der Beratungsarbeit ist die individuelle Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung. Zudem sind in den Wohlfahrtsverbänden und ihrem Umfeld vielfältige Prinzipal-Agent-Konstellationen festzustellen. Es wird aufgezeigt, welche neuen Einblicke sich gewinnen lassen, wenn die Beratungsstellen mit Hilfe des ökonomischen Instrumentariums und unter Einbeziehung der genannten Theorieelemente analysiert werden.

Von besonderem Reiz ist dabei gerade die Tatsache, dass das Thema sowohl in der mikroökonomischen Theorie und der Organisationstheorie als auch in der Wohlfahrtsverbände-forschung eher im Randbereich angesiedelt ist. Die Kerngebiete sind in der Regel sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis großer Organisationen intensiv durchforstet. Die Fragestellungen und die Untersuchungsmethoden sind vertraut, so dass für diejenigen, die sich mit diesen Fragen beschäftigen, Anerkennung durch die jeweilige 'Bezugsgruppe' garantiert ist. Der Nachteil, dass die Ergebnisse theoretischer Untersuchungen und die Empfehlungen für die Praxis einen geringen Neuigkeitswert besitzen, scheint demgegenüber oft weniger schwer zu wiegen.

In der vorliegenden Untersuchung wird davon ausgegangen, dass gerade an den Rändern der Fachgebiete die interessantesten Entwicklungen stattfinden: *"(O)rganization theory has become the field of cross-fertilization par excellence between economics, sociology, psy-*

² In der vorliegenden Arbeit wird unterschieden zwischen dem Begriff 'Ökonomik', der den Erklärungsansatz - und damit auch die Wissenschaft - bezeichnet und dem Begriff 'Ökonomie', der den Erkenntnisgegenstand bezeichnet. - Vgl. hierzu beispielsweise MUMMERT (1995b).

chology, and political science."³ Beide Seiten, die ökonomische Institutionentheorie und die Praxis sozialer Organisationen, können also von der Behandlung der zunächst ungewöhnlich wirkenden Themenstellung profitieren.

Um die zuvor skizzierte Fragestellung präzise behandeln zu können und Missverständnisse zu vermeiden, soll am Ende dieser thematischen Einführung das Ziel der Arbeit zu drei Seiten hin abgegrenzt werden.

Erstens ist die Untersuchung ergebnisoffen angelegt und wird differenziert durchgeführt. Es wird also nicht die Ansicht vertreten, durch eine stärkere Berücksichtigung der intrinsischen Motivation ließen sich alle Anreizprobleme in Organisationen lösen. Es gibt Anzeichen dafür, dass die in kirchlichen Wohlfahrtsverbänden tätigen Mitarbeiter *ceteris paribus* in stärkerem Maße intrinsisch motiviert sind als Mitarbeiter anderer Organisationen und Unternehmen. Aus diesem Grunde soll auch genau diese Personengruppe im Zentrum dieser Untersuchung stehen.

Ein oberflächlicher Blick auf die Thematik könnte nun dazu verleiten, diese Verbände auf Grund ihrer höher motivierteren Mitarbeiter *a priori* als 'problemfreie Institutionen' anzusehen. Es wird jedoch sehr deutlich herauszuarbeiten sein, dass dem Faktor 'intrinsische Motivation' zwar in bestimmten organisatorischen Bereichen eine große Bedeutung zukommt, diese Bereiche insgesamt jedoch begrenzt sind. Denn die intrinsische Motivation ist nur *eine* Determinante menschlichen Verhaltens unter anderen. Auch in Wohlfahrtsverbänden sind daher die Entlohnung und die sonstigen Arbeitsbedingungen von größter Relevanz. Außerdem ist das vorhandene Potenzial an intrinsischer Motivation, sowohl bei den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch in der gesamten Organisation, durchaus Fluktuationen unterworfen. Dies gilt etwa dann, wenn in einer Einrichtung Mechanismen stark ausgeprägt sind, die die intrinsische Motivation verdrängen. Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass stark intrinsisch motivierte Mitarbeiter einer Organisation in bestimmten Fällen durchaus auch Probleme bereiten können.

Zweitens soll nicht der Versuch unternommen werden, eine Art 'Apologie' kirchlicher Wohlfahrtsverbände zu entwickeln. Dass diese Verbände in der derzeitigen Situation der Bundesrepublik Deutschland innerhalb des 'Dritten Sektors', also neben Privatwirtschaft und staatlichem Bereich existieren, wird als gegeben vorausgesetzt. Die Diskussion um das Für und Wider dieses Sektors und die Frage, inwieweit diese - hinsichtlich ihrer Geschichte und ihrer rechtlichen Stellung - typisch deutschen Institutionen Zukunft haben, wird daher nur am Rande behandelt. Unabhängig von dieser Frage ist es jedoch angesichts der faktischen Be-

³ NUTZINGER (1995), 333.

deutung der kirchlichen Wohlfahrtsverbände im gesamten sozialen Sektor durchaus sinnvoll, deren interne Organisationsstruktur zu untersuchen.

Drittens wird die bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorhandene Motivation (zunächst) als gegeben vorausgesetzt. Wenngleich in vielen Fällen Zusammenhänge mit hoher normativer Relevanz bestehen, soll die Analyse selbst rein positiv durchgeführt werden.⁴ Es wird somit nur am Rande auf die Frage eingegangen, aus welchen Quellen sich die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter speist.⁵ Ebenso wenig soll danach gefragt werden, mit welchen Maßnahmen direkt auf diese Motivation eingewirkt werden kann. Dies käme dem Versuch gleich, die Präferenzen der Individuen zu beeinflussen und läge damit außerhalb des Kompetenzbereichs der Ökonomen. Lediglich im Zusammenhang mit den Wechselwirkungen zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation werden mögliche Veränderungen der intrinsischen Motivation in den Blick genommen. Hierbei geht es jedoch um die Frage, wie die bei dem einzelnen Agenten vorhandene, also von außen in die Organisation eingebrachte Motivation sich innerhalb eines spezifischen organisatorischen *settings* verändert. Die Veränderung der intrinsischen Motivation wird in einem solchen Falle nicht direkt angestrebt, sondern ist die Nebenfolge anderer organisatorischer Maßnahmen.

1.2 Theoretische Relevanz der Fragestellung

Wie verschiedene andere Wissenschaften beschäftigt sich auch die (mikro)ökonomische mit dem menschlichen Verhalten. Sie versucht dabei zu erklären, warum sich Individuen unter gegebenen Bedingungen so verhalten, wie sie sich verhalten und vorauszusagen, wie sich eine Änderung dieser Bedingungen auf das Verhalten der Individuen auswirken wird.

Breiten Raum nimmt in diesem Zusammenhang die Prinzipal-Agent-Theorie ein, die die Beziehungen untersucht, in denen eine Person im Auftrag einer anderen tätig wird und die Informationen zwischen Auftraggeber(in) (Prinzipal) und Auftragnehmer(in) (Agent) asymmetrisch verteilt sind. Das Kernproblem besteht dabei in der Frage, wie der Prinzipal die Anreizstruktur gestalten muss um den Agenten dazu zu veranlassen, sich in seinem Sinne zu verhalten. In der einschlägigen Literatur werden dabei überwiegend die äußeren Anreize - also positive und negative Sanktionen - in den Blick genommen. Nur wenige Ansätze beschäftigen sich mit den beim Agenten vorhandenen inneren Handlungsantrieben.

⁴ Zur Unterscheidung zwischen positiver und normativer Ökonomik vgl. beispielsweise WESTON (1994).

⁵ So weist WEISE (1999, 213 ff.) darauf hin, dass es sich bei der intrinsischen Motivation um internalisierte Normen und Werte handelt. - Im Abschnitt 4.3.2.2.1 'Bestimmungsfaktoren' wird hingegen lediglich dargestellt, durch welche Faktoren ein vorhandenes Niveau an intrinsischer Motivation erklärt werden kann.

In der vorliegenden Arbeit soll nun zunächst untersucht werden, wo der systematische Ort der intrinsischen Motivation in der ökonomischen Theorie ist. Zugespitzt lässt sich dies an Prinzipal-Agent-Konstellationen verdeutlichen. Sodann wird der Frage nachgegangen, wie sich die vorhandenen Forschungsansätze über den so genannten Verdrängungseffekt systematisieren lassen, um präziser voraussagen zu können, ob und in welchem Ausmaß die intrinsische Motivation durch äußere Anreize untergraben wird.

In einem zweiten Schritt sollen diese Überlegungen übertragen werden auf kirchliche Wohlfahrtsverbände. Es gibt umfangreiche Literatur zum Thema 'Freie Wohlfahrtspflege'. Zum Gegenstand der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Forschung sind die Wohlfahrtsverbände in nennenswertem Umfang erst seit den Siebziger Jahren geworden.⁶ Im Mittelpunkt dieser Untersuchungen steht dabei in der Regel die Außensicht auf die Wohlfahrtsverbände: Welche Leistungen erbringen sie, wie lassen sie sich mit sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Kategorien einordnen, wie groß ist ihr Anteil am gesamten Sektor für soziale Dienstleistungen und welche Vor- bzw. Nachteile haben sie gegenüber anderen Organisationsformen? Weiterhin wird die Frage behandelt, welche Rolle die Verbände im Sozialstaat spielen und wie sie im Hinblick auf veränderte Rahmenbedingungen, wie z. B. Änderungen im deutschen System der sozialen Sicherung, den Vereinigungsprozess in Deutschland sowie die europäische Integration regieren (sollen).⁷ Arbeiten, die die internen Mechanismen der Verbände untersuchen, tun dies hingegen meist vor einem anderen thematischen Hintergrund, wobei vor allem sozialarbeiterische oder sozioethische Aspekte im Zentrum stehen.

1.3 Praktische Relevanz der Fragestellung

Was motiviert einen Mitarbeiter dazu, sich in einer bestimmten Art und Weise zu verhalten? Sind es ausschließlich die äußeren Sanktionen oder existieren auch Handlungsantriebe, die er in sich selbst verspürt? Und gibt es eine (Wechsel-)Beziehung zwischen den inneren und äußeren Handlungsantrieben? Was die verschiedenen Ausprägungen von Motivation anbelangt, so ist zwar in der Realität eher von einem fließenden Übergang zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation auszugehen. In den meisten Fällen liegt daher ein Motivationsmix vor, was zur Folge hat, dass sich Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Motivationskomponenten ergeben. Gleichwohl ist eine solche Trennung im Rahmen der theoretischen Bearbeitung des Themas vorzunehmen, um eine höhere analytische Schärfe zu erreichen.

⁶ Vgl. BACKHAUS-MAUL (1991), 28.

⁷ Vgl. beispielsweise GOLL (1991) sowie HÜDEPOHL (1996).

Dass es diese beiden unterschiedlichen Handlungsantriebe gibt, lässt sich nur schwer bestreiten, wie die folgende Überlegung zeigt: Keine Unternehmung wird auf Dauer funktionsfähig und steuerbar bleiben, wenn sie ausschließlich auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzt. Andererseits ist es, wie im Verlaufe der Arbeit ausführlich dargestellt wird, nur schwer vorstellbar, dass ihr Verhalten ausschließlich durch extrinsische Anreize, also Belohnungen und Bestrafungen, gesteuert wird. Dies gilt insbesondere für Konstellationen, in denen das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht - bzw. nur sehr schwer - direkt beobachtet werden kann. In diesen Fällen ist es nämlich nicht möglich, das Ausmaß der äußeren Anreize ausschließlich am Anstrengungsniveau zu orientieren.

Im Zentrum der vorliegenden Arbeit steht die intrinsische Motivation. Sie ist erstens ein wichtiger 'Produktionsfaktor', da sie in hohem Maße Einfluss darauf hat, in welchem Ausmaß und in welcher Qualität eine bestimmte Dienstleistung erbracht wird. Sie steht zweitens nur in begrenztem Umfang zur Verfügung und ist schließlich drittens von außen nicht steuerbar.

Fragen der Motivation gewinnen in der alltäglichen Praxis von Unternehmen und (Groß-) Organisationen zunehmend an Bedeutung. Gerade bei hochspezialisierten Tätigkeiten versagen die üblichen Gratifikations- und Sanktionsschemata, wenn die bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorhandene Motivation nicht genügend berücksichtigt wird.

Dies gilt, wie weiter unten gezeigt wird, auch und besonders für Non-Profit-Organisationen: Nach Meinung von BEYER und NUTZINGER etwa "fehlt es in kirchlichen und diakonischen Einrichtungen ähnlich wie in vielen anderen Bereichen des sozial-caritativen Sektors, an Formen der innerbetrieblichen Organisationsgestaltung, die auf der Basis der normativen Grundlagen an der Handlungskompetenz und der Motivation der Mitarbeiter anknüpfen."⁸

Wie bereits oben erwähnt, kommt dem Faktor 'Motivation' besondere Bedeutung unter Bedingungen, die in der Ökonomik als Prinzipal-Agent-Beziehung bezeichnet werden. Diese liegen im Bereich der Wohlfahrtsverbände, besonders in den Sektoren Beratung und Pflegedienste, häufig vor. Die dort tätigen Mitarbeiter führen nicht nur Anordnungen aus, sondern haben große Entscheidungsspielräume bei der Ausübung ihrer Tätigkeit. Dabei kann nur schwer beobachtet werden, wie sie diese Tätigkeit im Einzelnen ausführen, d. h. wie viel Engagement sie entwickeln, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Zudem wirken sich auch Umwelteinflüsse sowie Zufälle - Faktoren also, die sich vom jeweiligen Mitarbeiter nicht beeinflussen lassen - darauf aus, ob und in welchem Maße das Ziel erreicht wird. So kann sich beispielsweise bei einem ambulant gepflegten Patienten eine Heilung einstellen, obwohl die Pflege nicht sehr engagiert betrieben wurde. Ebenso ist es möglich, dass trotz sehr sorgfälti-

⁸ BEYER/NUTZINGER (1991), 254.

ger Betreuung des Patienten durch den Pfleger der Gesundheitszustand sich verschlechtert. Innerhalb einer solchen Konstellation ist es für den Arbeitgeber wichtig, sich auf die Einsatzbereitschaft seiner Mitarbeiter verlassen zu können.

Wenn also festgestellt werden kann, dass in den Beratungsstellen kirchlicher Wohlfahrtsverbände zum einen der Faktor 'intrinsische Motivation' von Bedeutung ist und zum anderen in vielfacher Weise Prinzipal-Agent-Konstellationen mit den entsprechenden Gefahren opportunistischen Verhaltens festzustellen sind, dann ist ebenso die Frage von höchster Bedeutung, welche Wechselwirkungen zwischen diesen beiden Aspekten bestehen. Wie verändert ein hohes Maß an intrinsischer Motivation eine Prinzipal-Agent-Beziehung und wie wirken sich bestimmte Handlungen innerhalb einer Prinzipal-Agent-Beziehung auf die vorhandene intrinsische Motivation aus? Genauere Antworten auf diese Fragen können helfen, die aktuellen Prozesse der Um- und Neustrukturierung, die in vielen Verbänden ablaufen, durch die Berücksichtigung der intrinsischen Motivation zielgerichteter zu gestalten.

Die Frage, ob ein Unternehmen oder eine Non-Profit-Organisation hoch motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat, ist nicht nur für deren internen Abläufe von Bedeutung. Sie betrifft auch die Außenwirkung. So schreibt etwa KÖCHER, dass in der Öffentlichkeit das "Bild der Caritas (...) in vieler Hinsicht nur schwach profiliert ist; das gilt unter anderem für die Kompetenz und Motivation der Mitarbeiter."⁹ Da die Wohlfahrtsverbände sich zunehmender Konkurrenz, etwa durch private Anbieter, gegenüber sehen, gewinnt auch dieser Aspekt an Wichtigkeit.

1.4 Überblick über das Vorgehen

Nach den einführenden Überlegungen im ersten Kapitel wird im zweiten Kapitel in die Prinzipal-Agent-Theorie eingeführt. Zunächst wird diese im Unterkapitel 2.1 in den größeren Zusammenhang der Neuen Institutionenökonomik eingeordnet. Im Unterkapitel 2.2 wird sodann das Grundmodell der Prinzipal-Agent-Theorie dargestellt, bevor im Unterkapitel 2.3 Spezifizierungen eingeführt werden, die für das Thema der Arbeit von Bedeutung sind, und im Unterkapitel 2.4 die Verhaltensannahmen der Theorie kritisch untersucht werden.

Im Zentrum des dritten Kapitels steht dann der Begriff 'intrinsische Motivation'. Zunächst werden im Unterkapitel 3.1 verschiedene - nicht-ökonomische und ökonomische - Definitionen daraufhin untersucht, ob sie in der Lage sind, das als 'intrinsische Motivation' bezeichnete Phänomen zu erfassen und ob es mit ihrer Hilfe möglich ist, dieses in die ökonomische Theorie zu integrieren. Einen solchen Gegenstand mit Hilfe des ökonomischen Instrumenta-

⁹ KÖCHER (1996), 252.

riums zu untersuchen, ist recht ungewöhnlich und somit nicht unumstritten. Daher geht das Unterkapitel 3.2 zunächst auf die Vorbehalte ein, die unter Ökonomen bzw. Nicht-Ökonomen bestehen.

Im vierten Kapitel wird in einer Synthese der Frage nachgegangen, wie sich die intrinsische Motivation in Prinzipal-Agent-Konstellationen integrieren lässt. Im Zentrum der theoretischen Betrachtungen steht dabei der von Bruno S. FREY entwickelte Ansatz, demzufolge die intrinsische Motivation durch extrinsische Anreize verdrängt werden kann. Nach einem Überblick über die psychologischen Erklärungen für den Verdrängungseffekt im Unterkapitel 4.2 wird dieser Ansatz im Unterkapitel 4.3 ausführlich dargestellt. Im Unterkapitel 4.4 wird skizziert, welche Konsequenzen sich auf der theoretischen Ebene ergeben, wenn der Faktor 'intrinsische Motivation' innerhalb von Prinzipal-Agent-Beziehungen (stärker) berücksichtigt wird.

Im fünften Kapitel werden die im zweiten bis vierten Kapitel erarbeiteten theoretischen Ergebnisse auf die Beratungsstellen der kirchlichen Wohlfahrtsverbände übertragen. Es geht also um die Frage, ob und inwiefern das ökonomische Instrumentarium, in diesem Fall die um den Faktor 'intrinsische Motivation' erweiterte Prinzipal-Agent-Theorie, dabei hilft, die Organisationsstruktur der Wohlfahrtsverbände besser zu verstehen, bestehende Reformvorschläge kritisch zu beurteilen und neue Vorschläge zu entwickeln.

Im Unterkapitel 5.1 wird zunächst ein Überblick über den Gegenstand der Arbeit, die Beratungsstellen in kirchlichen Wohlfahrtsverbänden gegeben. Nach einem kurzen Überblick über die Geschichte der Wohlfahrtsverbände, ihre Sonderrolle im Sozialsystem der Bundesrepublik Deutschland und ihre aktuellen Strukturen werden Probleme skizziert, mit denen sich die Verbände zur Zeit auseinander zu setzen haben. Sodann wird der Blick auf die Beratungsarbeit gerichtet und die Bedeutung dieses Arbeitsbereiches im Gesamtzusammenhang der Wohlfahrtsverbände dargestellt. Anschließend können dann in einer Art 'Binnenperspektive' die Spezifika des Beratungsprozesses herausgearbeitet werden.

Das Unterkapitel 5.2 behandelt die Bedeutung, die Prinzipal-Agent-Konstellationen in der konkreten Beratungsarbeit spielen. Es wird aufgezeigt, dass die dort tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Auftrag verschiedener Prinzipale tätig. Zudem sind die Mechanismen, die dazu führen, dass Prinzipal-Agent-Probleme als so schwer lösbar erscheinen, im Bereich der Beratungsarbeit in vielfältiger Form zu finden sind. Im Mittelpunkt des Unterkapitels 5.3 steht schließlich die Frage, welche Bedeutung dem Faktor 'Motivation' in der durch zahlreiche Prinzipal-Agent-Konstellationen gekennzeichnete Beratungsarbeit zukommt.

Im abschließenden sechsten Kapitel werden praktische Konsequenzen entwickelt, die sich aus den theoretischen Überlegungen für die Beratungsstellen der Wohlfahrtsverbände ergeben.

2 Prinzipal-Agent-Theorie

2.1 Die Neue Institutionenökonomik als Grundlage der Prinzipal-Agent-Theorie

Die Prinzipal-Agent-Theorie ist Teil der Neuen Institutionenökonomik. Dieser Zweig der ökonomischen Theorie entwickelte sich erst im Verlauf der letzten dreißig Jahre, griff dabei jedoch auf Elemente zurück, die bereits früher entwickelt worden waren.¹⁰ Das von den Vertretern der Neuen Institutionenökonomik verfolgte Ziel ist durchaus anspruchsvoll, wie das folgende Zitat von COASE zeigt: *"Modern institutional economics should study man as he is, acting within the constraints imposed by real institutions. Modern institutional economics is economics as it ought to be."*¹¹

Im Zentrum der Neuen Institutionenökonomik steht, wie der Name es andeutet, der Versuch, systematisch zu untersuchen, wie sich Institutionen auf wirtschaftliche Zusammenhänge auswirken. Der der Neuen Institutionenökonomik zugrunde liegende Institutionenbegriff ist sehr weit und umfasst sowohl formelle Institutionen (Gesetze, Verhaltensvorschriften innerhalb eines Unternehmens o. ä.) als auch Institutionen informeller Art (Verhaltenserwartungen der beteiligten Personen untereinander, Fairness-Regeln, 'Treu und Glaube' ...). Eine mögliche Definition des Begriffs 'Institutionen' stammt von NORTH: *Institutions "are humanly devised constraints that structure human interaction. They are made up of formal constraints (...), informal constraints (...) and their enforcement characteristics. Together they define the incentive structure of societies and specifically economies."*¹²

Innerhalb der Neuen Institutionenökonomik gibt es eine Vielzahl von Theorieelementen, die jeweils untereinander nicht scharf voneinander abgegrenzt sind. Die wesentlichen Elemente, die auch in der weiteren Arbeit eine Rolle spielen sollen im Folgenden kurz erläutert werden.

Da die Neue Institutionenökonomik in hohem Maße induktiv vorgeht, stehen im Mittelpunkt konkrete Fragen, die sich in der Praxis ergeben. Hieraus ergeben sich dann die Einzeltheorien, die unter dem Dach der Neuen Institutionenökonomik zu finden sind und sich jeweils durch einen speziellen Mix dieser Theorieelemente kennzeichnen lassen. Bei einer Kreditbe-

¹⁰ Zu den historischen Wurzeln der Neuen Institutionenökonomik und den unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen vgl. REUTER (1994b), HUTCHINSON (1984) sowie ELSNER (1987).

¹¹ COASE (1984), 231.

¹² NORTH (1994), 360.

ziehung etwa können Transaktionskosten, eine asymmetrische Informationsverteilung sowie relationale Verträge eine Rolle spielen.¹³

Die Prinzipal-Agent-Theorie umfasst nahezu alle in der Neuen Institutionenökonomik behandelten Elemente: *"Agency Theory (...) can be viewed as the economic analysis of cooperation in situations where externalities, uncertainty, limited observability, or asymmetric information exclude the pure market organization."*¹⁴ Mit Recht stellt daher STIGLITZ fest: *"(T)he principal-agent-problem is (...) the central problem of economic incentives."*¹⁵

Im Folgenden sollen die Bausteine, die in der Neuen Institutionenökonomik im Allgemeinen und in der Prinzipal-Agent-Theorie im Speziellen häufig Verwendung finden, kurz skizziert werden.

Asymmetrische Informationsverteilung

Die traditionelle neoklassisch orientierte Ökonomik unterstellt bei der Analyse wirtschaftlicher Beziehungen eine Symmetrie der beteiligten Akteure, vor allem im Hinblick auf die vorhandenen Informationen: Allen Beteiligten stehen zu jedem Zeitpunkt alle prinzipiell vorhandenen Informationen auch tatsächlich zur Verfügung.

Diese Annahme einer vollständigen Transparenz wird durch die Neue Institutionenökonomik aufgehoben, indem die Möglichkeit eingeräumt wird, dass Informationen unter den Beteiligten auch asymmetrisch verteilt sein können, und zwar sowohl vor als auch nach dem Abschluss eines Vertrages. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die möglichen Formen.

Abbildung 1: Systematisierung möglicher Informationsasymmetrien

		vor Vertragsabschluss	
		Informations-symmetrie	Informations-asymmetrie
nach Vertragsabschluss	Informations-symmetrie	–	<i>hidden information, hidden characteristics</i>
	Informations-asymmetrie	<i>hidden information</i>	<i>hidden information, hidden action, hidden effort</i>

Quelle: vgl. LIESKE (1997), 24

¹³ Diese Theorieelemente werden im Folgenden erläutert.

¹⁴ BAMBERG/SPREMAN (1989), 2.

¹⁵ STIGLITZ (1989a), 242.

Vor Abschluss eines Kaufvertrages etwa sind die Informationen über die Eigenschaften des jeweiligen Gutes zwischen Käufer und Verkäufer vielfach ungleich verteilt (*hidden characteristics*). So kann es aufgrund des *adverse selection*-Mechanismus dazu kommen, dass Anbieter von qualitativ höherwertigen Gütern ihr Angebot zurückziehen, so dass vermehrt schlechtere Produkte angeboten werden. Auf Seiten der Käufer, die sich nur an der - vermuteten - Durchschnittsqualität orientieren können, führt dies zu einem weiteren Nachfragerückgang. Wie AKERLOF am Beispiel des Gebrauchtwagenmarktes aufgezeigt hat, kann dieser Mechanismus in Extremfällen zu einem Zusammenbruch des Marktes führen.¹⁶ Ähnliches gilt für den Fall, dass ein Arbeitgeber die Eigenschaften eines Arbeitnehmers nicht oder nur unvollständig beurteilen kann.

Nach Vertragsabschluss kann es zum so genannten *moral hazard*-Problem kommen.¹⁷ Wenn der Arbeitgeber nicht vollständig beobachten kann, was der Arbeitnehmer im Einzelnen tut und wie sehr er sich bei seiner Arbeit bemüht (*hidden action, hidden effort*), ist er in hohem Maße von dessen Kooperationsbereitschaft abhängig. Hinzu kommt, dass vielfach von außen nur schwer beurteilt werden kann, ob die äußeren Umstände die Tätigkeit des Arbeitnehmers begünstigen oder erschweren.

Vor und nach Vertragsabschluss kann das Problem der *hidden information* bestehen. Falls der Agent in dem jeweiligen Tätigkeitsbereich über mehr Erfahrung als der Prinzipal verfügt, besitzt er bereits *vor* dem Abschluss des Vertrages Informationen, beispielsweise darüber, wie mühevoll die ihm gestellte Aufgabe sein wird. Erst recht *nach* Abschluss des Vertrages ist der Agent, der die konkrete Aufgabe durchführt, besser über die einzelnen Sachverhalte und die sich aktuell ergebenden Änderungen informiert als der Prinzipal.

Unvollständige bzw. relationale Verträge

Traditionell wird unterstellt, dass zwischen den an einer wirtschaftlichen Transaktion Beteiligten ein vollständiger Vertrag abgeschlossen wird, in dem explizit Leistung und Gegenleistung definiert und für alle möglichen Zukunftseignisse Regelungen vorgesehen sind. Der Hauptzweck eines solchen transaktionalen Vertrages ist es, die Rechte und Pflichten der Vertragspartner genau zu spezifizieren. Bei einem derart klar definierten - und damit zugleich wenig flexiblen - Vertragsarrangement spielt die persönliche Identität des Vertragspartners keine Rolle.¹⁸

¹⁶ AKERLOF (1970).

¹⁷ Vgl. LAMBSORFF (1994).

¹⁸ Vgl. SESSELMEIER (1994), 141.

In der Neuen Institutionenökonomik werden Verträge unter einer geänderten Perspektive betrachtet. Auch hier wird durchaus anerkannt, wie wichtig es ist, in einem Vertrag die wechselseitigen Ansprüche und Verpflichtungen zu fixieren. Allerdings wird betont, dass es weder möglich noch erforderlich ist, in einem Vertrag *alle* Details zu regeln, vor allem im Hinblick auf zukünftige Entwicklungen. An die Stelle des vollständigen Vertrages tritt nun der unvollständige oder relationale Vertrag, in dem bestimmte Details nur implizit geregelt werden: "Je ungenauer sich ein Transaktionsobjekt hinsichtlich seiner Rechte und Pflichten spezifizieren lässt, je langfristiger Tauschbeziehungen deshalb veranschlagt sind und je wichtiger die persönliche Identität der Tauschpartner ist, umso eher erfolgt kein Tausch über einen Markt, sondern über eine relationale Beziehung."¹⁹ Die in einem solchen Vertrag bestehenden Lücken werden 'geschlossen' durch die Beziehung und die "wechselseitige Würdigung der Beweggründe"²⁰ zwischen den Vertragspartnern. Der "unsichtbare Handschlag", so RICHTER/FURUBOTN in Anlehnung an OKUN, dient "als Ersatz für die unsichtbare Hand".²¹

Aufgrund des Vertrauensverhältnisses, das sich in einer längeren Geschäftsbeziehung zwischen den Partnern aufgebaut hat, kann beispielsweise darauf verzichtet werden, umfangreiche Missbrauchsklauseln einzufügen und durch entsprechende Vertragsstrafen abzusichern. Verträge werden nun nicht mehr nur als juristische Konstruktionen verstanden, sondern auch nicht-rechtliche Verhältnisse finden Berücksichtigung: "Die soziale Beziehung selbst ist hier (stillschweigend) mit Gegenstand des Vertrages."²²

Die Vorteile solcher relationalen Verträge bestehen zum einen darin, dass Kosten bei der Ausarbeitung eingespart werden. Vor allem aber können unter den Bedingungen eines unvollständigen Vertrages die Vertragspartner flexibler auf Veränderungen reagieren, da anstelle langwieriger Verhandlungen zur Änderung des Vertrages informelle Absprachen ausreichen, um sich auf neue Situation einzustellen. Außerdem können die vorhandenen Entscheidungsspielräume genutzt werden, um auf plötzliche Veränderungen besser reagieren zu können.²³

Verfügungsrechte

Im Zentrum der Neuen Institutionenökonomik stehen nicht die rechtlich verbrieften Eigentumsrechte, wie sie in der Neoklassik (implizit) vorausgesetzt werden, sondern die tatsächlichen Verfügungsrechte (*property rights*). Für das Funktionieren wirtschaftlicher Beziehungen

¹⁹ SESSELMEIER (1994), 141.

²⁰ FREY/OSTERLOH (2002), 34.

²¹ RICHTER/FURUBOTN (1996), 172.

²² RICHTER/BINDSEIL (1995), 137.

²³ Vgl. CARTIER (1994), 184.

ist nämlich weniger entscheidend, wer der juristische Eigentümer eines bestimmte Gutes ist, sondern wer den Nutzen aus diesem Gut zieht. Im Einzelnen geht es dabei um folgende Verfügungsrechte: Das Recht, ein materielles oder immaterielles Gut zu benutzen, das Recht, sich den Ertrag aus dieser Nutzung anzueignen, das Recht, die Form bzw. Substanz des Gutes zu verändern sowie das Recht, das Gut an Dritte zu veräußern.²⁴

Transaktionskosten

Bei der Produktion von Gütern und Dienstleistungen entstehen durch die Inanspruchnahme der Produktionsfaktoren Kosten. In der ökonomischen Theorie wurden dabei lange Zeit vernachlässigt, dass auch die Koordination der Produktionsfaktoren und die Herstellung von Verknüpfungen nach außen mit Kosten verbunden sind. Zu denken ist beispielsweise an die Anbahnung von Geschäftskontakten und Arbeitsbeziehungen, die Vorbereitung und den Abschluss von Vereinbarungen, die Kontrolle des Produktionsprozesses und der Lieferbeziehungen sowie die Anpassung der Strukturen an ein verändertes Umfeld.

Transaktionskosten, die vor und nach Vertragsabschluss entstehen können, lassen sich folgendermaßen definieren: "(...) *ex ante costs of contracting, including costs of drafting, negotiating, and safeguarding, agreements, and ex post costs, including the maladaptation cost incurred through haggling, monitoring, dispute settling, and bonding expenses.*"²⁵

Allgemein entstehen Transaktionskosten also sowohl beim Aufbau neuer als auch bei der Nutzung und Veränderung vorhandener Institutionen. Unter Aufnahme des im vorigen Abschnitt Dargestellten können unter Transaktionskosten alle Kosten verstanden werden, die im Zusammenhang mit der Bestimmung, Übertragung und Durchsetzung von Verfügungsrechten entstehen.²⁶

Nicht alle Produktionsprozesse sind jedoch von Transaktionskosten belastet. Die Höhe der Transaktionskosten hängt u. a. davon ab, wie eindeutig bzw. standardisiert die Transaktions-situation ist, wie häufig die Transaktion stattfindet, wie unsicher das Umfeld ist, in dem dies geschieht und wie symmetrisch die vorhandenen Informationen verteilt sind. Schließlich spielen auch die rechtlichen und technologischen Rahmenbedingungen eine Rolle.²⁷

²⁴ Vgl. FISCHER (1994a), 316.

²⁵ MOSCHANDREAS (1997), 40.

²⁶ Vgl. LIESKE (1997), die sich vor allem an dem institutionenökonomischen Ansatz PICOTS orientiert.

²⁷ Vgl. PICOT (1982), 271.

Beschränkte Rationalität

Im Zentrum der Neuen Institutionenökonomik stehen wirtschaftliche Kooperationsbeziehungen. Für das Gelingen dieser Zusammenarbeit ist von entscheidender Bedeutung, wie sich die beteiligten Personen verhalten. Die Verhaltensannahmen der Neuen Institutionenökonomik werden im Unterkapitel 2.4 einer kritischen Analyse unterzogen. Bereits an dieser Stelle sollen zwei zentrale Annahmen skizziert werden, die begrenzte Rationalität und der Opportunismus.

Traditionell wird in der Ökonomik vollständige Rationalität der handelnden Individuen unterstellt: Diese Sichtweise menschlichen Verhaltens, hat für viele Bereiche des Wirtschaftslebens durchaus ihre Berechtigung. Unter Zugrundelegung vollständiger Rationalität der Akteure lassen sich zahlreiche Phänomene präzise erklären.

Gerade für Organisationen, in denen es in hohem Maße auf menschliche Interaktionen ankommt, ist es jedoch zweckmäßiger, von beschränkt rationalem Verhalten auszugehen. SIMONS Definition für beschränkt rationales Verhalten, *"intendedly rational, but only limited so"*²⁸ wird von CARTIER folgendermaßen erläutert: *"Human beings intend to be rational, but encounter limits in formulating and solving complex problems and in processing information. (...) They have a finite but unknown capacity for knowledge, understanding and reasoning."*²⁹

Ähnlich wie im Falle der Unterscheidung zwischen vollständigen und unvollständigen Verträgen lässt sich auch hier feststellen, dass es für Individuen in den meisten Situationen weder möglich noch erforderlich ist, alle Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten. Teils aus purer Notwendigkeit, teils aufgrund einer bewussten Entscheidung³⁰ erfolgt also eine Beschränkung der Informationsverarbeitung: *"A boundedly rational individual attempts to maximize but finds it costly to do so and, unable to anticipate all contingencies and aware of this inability, provides ex ante for the (almost inevitable) time ex post when an unforeseen contingency will arise."*³¹

²⁸ SIMON (1976³), xxviii.

²⁹ CARTIER (1994), 185.

³⁰ Gegenüber der 'paradiesischen' Situation, in der alle Informationen jederzeit zur Verfügung stehen und von den Beteiligten verarbeitet werden können, bezeichnet CARTIER (1994, 185) die begrenzte Rationalität als *"secular equivalent of original sin: finite human beings cannot know what is right."*

³¹ KREPS (1990), 745.

Opportunismus

Bei unvollständigen Verträgen werden, wie dargestellt, nicht alle relevanten Details geregelt. Die verbleibenden Lücken werden durch das Verhalten der Partner nach Vertragsabschluss und ihre Beziehung untereinander geschlossen. Ein solcher Lückenschluss kann zu Problemen führen, da er die Bereitschaft beider Partner zu kooperativem Verhalten voraussetzt. Diese Bereitschaft ist jedoch nicht immer (in ausreichendem Maße) vorhanden. Daher wird in den meisten Modellen der Neuen Institutionenökonomik opportunistisches Verhalten vorausgesetzt.

Auf die zentrale Bedeutung der asymmetrischen Informationsverteilung innerhalb der Neuen Institutionenökonomik wurde bereits oben hingewiesen.³² Diese lässt sich bei komplexen Kooperationsbeziehungen und entsprechenden Vertragsarrangements nicht oder nur zu prohibitiv hohen Kosten vermeiden. Ob und in welchem Ausmaß Informationen zwischen den Kooperationspartnern ungleich verteilt sind und sich entsprechende Probleme (z. B. *moral hazard*, *hidden intention*, *hidden action*, *hidden information*) ergeben, hängt auch vom Verhalten der Kooperationspartner ab. Diese können Informationen nicht oder nur unvollständig weitergeben oder sogar verfälschen, um so die eigene Position gegenüber der des Kooperationspartners zu verbessern.

Eine der wesentlichen Grundannahmen in der Ökonomik ist, dass die Individuen als Nutzenmaximierer ausschließlich ihr eigenes Wohlergehen im Blick haben. Auch wenn - wie in der vorliegenden Arbeit - dieser Annahme gefolgt wird, bleibt die Frage offen, mit welchen Mitteln der eigene Nutzen maximiert wird.

Im Idealfall wird ein Individuum den eigenen Nutzen maximieren unter Beachtung der gegebenen Restriktionen. Es wird also die formellen und zum Teil auch die informellen Regeln beachten. Allerdings ist es durchaus denkbar und in der Praxis oft zu beobachten, dass Individuen, um einen persönlichen Vorteil zu erlangen, auch Regeln übertreten. Ein solches Verhalten wird als Opportunismus bezeichnet. Genauer ist damit gemeint, dass ein Individuum unter den Bedingungen asymmetrischer Informationsverteilung seinen Nutzen auch unter Verwendung unfairer Maßnahmen zu maximieren versucht. Es wird sich im Extremfall an gemeinsame Abmachung immer dann nicht halten, wenn es den Eindruck gewinnt, dass die sich daraus ergebenden Vorteile diejenigen, die sich im Falle der Vertragstreue ergeben hätten, übertreffen.³³

³² Vgl. die Ausführungen auf S. 24.

³³ Vgl. GRÜNÄRMEL (1998), 282.

Die klassische Definition von Opportunismus stammt von WILLIAMSON. Er versteht darunter die "Verfolgung des Eigeninteresses unter Zuhilfenahme von List"³⁴ (*"self-interest seeking with guile"*)³⁵. Der Ausdruck 'List' lässt die damit verbundene Brisanz nur erahnen. Opportunistisches Verhalten umfasst nämlich auch *"(...) calculated efforts to mislead, distort, disguise, obfuscate or otherwise confuse"*.³⁶ Im Extremfall werden - ein entsprechendes Kosten/Nutzen-Verhältnis vorausgesetzt - alle getroffenen Vereinbarungen zur Disposition gestellt: *"If it will further his own weal, an opportunistic individual will break any of the commandments."*³⁷

Opportunistisches Verhalten umfasst also eine ganze Bandbreite von Handlungen. Beispielsweise ist denkbar, dass Kooperationspartner ihre Kreativität und ihr Engagement zurückhalten, anstatt sie in die Beziehung einzubringen. Ähnliches gilt für die Produktion 'öffentlicher Güter' innerhalb von Kleingruppen oder Teams.³⁸ Auch hierbei mag es in vielen Fällen verlockend sein, "aus kollektiven Handlungen individuelle Vorteile zu ziehen, ohne einen eigenen fairen Beitrag zu leisten."³⁹

Auch der Umgang mit Informationen lädt zur opportunistischem Verhalten ein, vor allem dann, wenn die Informationen in der Ausgangssituation asymmetrisch verteilt sind. So können zum eigenen Vorteil und auf Kosten des Kooperationspartners Informationen, die dieser benötigt, lückenhaft weitergegeben oder völlig unterschlagen werden. Auch in einem solchen Falle kann von Opportunismus gesprochen werden, wenngleich ein Regelverstoß im juristischen Sinne nur schwer nachweisbar sein dürfte.⁴⁰ Die gravierendste Form opportunistischen Verhaltens stellen schließlich kriminelle Aktionen wie Betrug, Diebstahl oder Erpressung dar.

Alle angeführten Verhaltensweisen basieren auf einer starken Eigennutzorientierung und weisen dabei einen steigenden Grad an Opportunismus auf. Dabei wäre es unter der Grundannahme, dass die Beteiligten generell nur kurzfristig ihren individuellen Nutzen maximieren, unwahrscheinlich, dass ein Individuum irgendwo innerhalb dieses Kontinuums einen willkürlichen Abbruch vornähme und sich selbst somit bestimmte Handlungsoptionen vorenthielte.

³⁴ RICHTER/FURUBOTN (1996), 5.

³⁵ WILLIAMSON (1985a), 47.

³⁶ WILLIAMSON (1985a), 47.

³⁷ KREPS (1990), 744.

³⁸ Der Begriff 'öffentliche Güter' mag in diesem Kontext ungewohnt wirken. Die beiden ökonomischen Kriterien für solche Güter, die Nichtrivalität und die Nichtausschließbarkeit, lassen sich jedoch auch in Kleingruppen wiederfinden.

³⁹ POMMEREHNE/SCHNEIDER (1980), 286.

⁴⁰ Vgl. KREPS (1990), 745.

Die entscheidenden Kriterien sind ausschließlich der erwartete Nutzen einer Handlung und die damit verbundenen Kosten, in die auch eine mögliche Strafe und die Entdeckungswahrscheinlichkeit eingehen. Wenn also generell Opportunismus unterstellt wird, dann sollte mitbedacht werden, dass es immer zu einer Eskalation kommen kann, zumal unter den Bedingungen einer asymmetrischen Informationsverteilung.

Betrachtet man die einzelnen Verhaltensweisen genauer, lässt sich zwischen aktivem und passivem Opportunismus⁴¹ unterscheiden. Aktiver Opportunismus liegt dann vor, wenn ein Individuum explizit getroffene Vereinbarungen oder rechtliche Regelungen bricht. Ein solches Verhalten wird in Kooperationsbeziehungen - schon wegen möglicherweise drohender Sanktionen - seltener zu beobachten sein.

Häufiger ist passiver Opportunismus anzutreffen: Dabei unterlässt es eine Person, solche Handlungen zu unternehmen, zu denen sie zwar rechtlich nicht verpflichtet ist, die jedoch dem 'Geiste des Vertrages' entsprächen. Zu denken ist hierbei vor allem an die Weitergabe von Informationen an den Vertragspartner. Dies betrifft sowohl Situationen, in denen die Person von sich aus weiß (bzw. wissen müsste), dass die entsprechende Information für den Partner von Bedeutung ist, als auch Situationen, in denen der Partner direkt um die Information bittet, sie aber nicht erhält.

Einige Autoren unterscheiden auch zwischen latentem und manifestem Opportunismus.⁴² Die vorhandene prinzipielle Bereitschaft zu opportunistischem Verhalten verwandelt sich aufgrund von auslösenden Faktoren in eine konkrete Handlung. Zu beachten ist dabei, dass bereits der latente Opportunismus, die Gefahr opportunistischen Verhaltens also, Wirkung entfalten kann. Opportunismus ist nämlich stets in erster Linie eine Handlungsdisposition, die bei einzelnen Personen mehr oder weniger stark entwickelt ist, und sich erst unter bestimmten Umständen in Handlungen konkretisiert. Alle beteiligten Personen müssen sich daher auf die *Möglichkeit* opportunistischen Verhaltens von Seiten des Vertragspartners einstellen und ihrerseits mit entsprechenden Vorkehrungen reagieren.

Nachdem im Abschnitt 2.1 die wichtigsten Elemente der Neuen Institutionenökonomik skizziert wurden, folgt nun eine Darstellung des Grundmodells des Prinzipal-Agent-Ansatzes, das dann durch Hinzunahme weiterer Prämissen vertieft wird. Abschließend werden einige Spezialaspekte eingeführt, die sich in einer Prinzipal-Agent-Beziehung - implizit oder explizit - ergeben und im weiteren Verlauf der Untersuchung von Bedeutung sein werden.

⁴¹ Die begriffliche Unterscheidung stammt vom Verfasser. Die sachliche Unterscheidung zwischen diesen beiden Formen opportunistischen Verhaltens geht zurück auf KREPS (1990), 744/745.

⁴² Vgl. etwa GRÜNÄRMEL (1998), 282.

2.2 Das Grundmodell des Prinzipal-Agent-Ansatzes

Prinzipal-Agent-Modelle gehören mittlerweile zum Kernbestand der mikroökonomischen Theorie und haben in zahlreiche Lehrbücher Eingang gefunden. Dennoch soll die folgende Darstellung vergleichsweise ausführlich erfolgen. Denn oft werden die in der Institutionenökonomik zugrunde gelegten Prämissen nicht explizit genannt. Eben diesen Prämissen kommt jedoch im Zusammenhang der vorliegenden Untersuchung entscheidende Bedeutung zu.

2.2.1 Grundlegende Definition von 'Prinzipal-Agent-Beziehung'

Eine mittlerweile 'klassische' Definition stammt von JENSEN/MECKLING. Sie beschreiben eine *agency-Beziehung*⁴³ als *"a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent."*⁴⁴

Die Prinzipal-Agent-Beziehung stellt damit "eine elementare Form der Zusammenarbeit von Wirtschaftssubjekten mit eigennützigen, divergierenden Zielsetzungen, unvollkommener Information und unvollkommener Moral in einer arbeitsteiligen Wirtschaft."⁴⁵ dar. Ein Agent (A) handelt dabei im Auftrag des Prinzipals (P)⁴⁶. Der Auftraggeber ist dabei von den Handlungen des Auftragnehmers abhängig. Damit sich der Agent im Sinne des Prinzipals verhält, zahlt dieser ihm eine Entlohnung bzw. beteiligt ihn am Erfolg.

Weiterhin sind in der Praxis häufig Konstellationen festzustellen, in denen ein Agent im Auftrag mehrerer Prinzipale tätig ist bzw. - was unter Anreizgesichtspunkten ähnlich zu beurteilen ist - mehrere Tätigkeiten ausführt.⁴⁷ Ebenso kann ein Prinzipal mit mehreren Agenten kooperieren, wie dies typischerweise bei einem Vorgesetzten und mehreren Untergebenen der Fall ist. Ein solche Konstellation ist typisch für Teamarbeit.⁴⁸

Die Kernfrage einer Prinzipal-Agent-Beziehung besteht nun darin, wie hoch die Entlohnung, die der Prinzipal an den Agenten zahlt, ausfallen und an welchen Variablen sie orientiert sein sollte. Die Entlohnung, deren Höhe nur von Variablen abhängen kann, die sowohl vom Prin-

⁴³ Die Ausdrücke 'Prinzipal-Agent-Beziehung' und 'Agency-Beziehung' werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

⁴⁴ JENSEN/MECKLING (1976), 308.

⁴⁵ KAAS (1992), 888.

⁴⁶ Die in der deutschen Sprache an sich wenig aussagekräftigen Bezeichnungen 'Agent' und 'Prinzipal' werden hier übernommen, da sie mittlerweile auch in der deutschsprachigen Literatur - unter Rückgriff auf die entsprechenden englischen Begriffe - allgemein verbreitet sind.

⁴⁷ Vgl. hierzu Abschnitt 2.3.1.

⁴⁸ Vgl. hierzu Abschnitt 2.3.2.

zipal als auch vom Agenten beobachtet werden können⁴⁹, hat dabei prinzipiell zwei Funktionen. Erstens bildet sich eine 'Teilnahmeprämie' und sollte daher attraktiv genug sein, um den Agenten zur Zusammenarbeit zu bewegen. Zu berücksichtigen ist dabei, dass das Entlohnungssysteme auch dazu dient, das Risiko zwischen Prinzipal und Agent aufzuteilen.⁵⁰ Liegt das Risiko ausschließlich beim Agenten, wird dieser sich weigern, im Auftrag des Prinzipals tätig zu werden. Liegt das Risiko hingegen ausschließlich beim Prinzipal, besteht für den Agenten kein genügender Anreiz, sich bei der Ausführung des Auftrages anzustrengen. Die Entlohnung dient nämlich zweitens auch dazu, den Agenten dazu zu motivieren, sich bei der Erfüllung der Aufgabe möglichst stark im Sinne des Prinzipals zu engagieren.

Als 'effizient' wird eine Prinzipal-Agent-Beziehung dann bezeichnet, wenn der Agent ohne beobachtet zu werden die tatsächlichen Wünsche des Prinzipals auf die bestmögliche Art und Weise erfüllt.⁵¹ Solche effizienten Prinzipal-Agent-Beziehungen ergeben sich jedoch nicht von selbst: *"(W)e cannot expect any business enterprise or business institution to function as well as it would if all information were costlessly shared or if the incentives of principal and agent(s) could costlessly aligned."*⁵² Die Kosten die sich aus dieser Differenz zwischen einer idealen und der realen Kooperationsbeziehung ergeben, werden als "Agency-Kosten" bezeichnet.⁵³ Bei der Ausgestaltung konkreter Beziehungen und bei der Auswahl zwischen alternativen institutionellen *settings* kann es daher immer nur darum gehen, die anfallenden Agency-Kosten zu minimieren.

Die einzelnen Elemente dieser Definition und die zugrunde liegenden Prämissen sollen im Folgenden kurz erläutert werden.⁵⁴

2.2.2 Erzielung von Kooperationsgewinnen im Zentrum

Prinzipal-Agent-Beziehungen sind grundsätzlich nur in einer arbeitsteilig organisierten Umwelt von Bedeutung. Durch eine solche Organisationsform lässt sich die gesamtwirtschaftliche Effizienz steigern, da nicht jedes Wirtschaftssubjekt jede Aufgabe erfüllen muss. Die einzelnen Wirtschaftssubjekte können sich auf bestimmte Tätigkeiten spezialisieren und erreichen auf diese Weise ein höheres Produktivitätsniveau, als wenn sie ständig zwischen den verschiedenen Aktivitäten wechseln müssten. Ein solcher Wechsel ist unter Umständen so-

⁴⁹ Vgl. STIGLITZ (1989a), 245.

⁵⁰ Vgl. Abschnitt 2.2.6.

⁵¹ Vgl. BOWIE/FREEMAN (1992), 16 sowie NEWTON (1992), 98.

⁵² PRATT/ZECKHAUSER (1985), 3; vgl. auch JENSEN/MECKLING (1976), 308.

⁵³ Zur Diskussion um das Konzept der *agency costs* vgl. SCHNEIDER (1989) und SCHMIDT (1989).

⁵⁴ Die Darstellung der folgenden Abschnitte basiert im Wesentlichen auf REES (1985a), 3-5.

gar gänzlich unmöglich, dann nämlich, wenn die beteiligten Personen nicht über die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen, um alle erforderlichen Tätigkeiten auszuführen.

Prinzipal und Agent maximieren jeweils ihren individuellen Nutzen. Ziel einer Zusammenarbeit im Rahmen einer Prinzipal-Agent-Beziehung ist es dabei, eine *win-win*-Konstellation aufzubauen und die sich daraus ergebenden Kooperationsgewinne zu realisieren. Solche Kooperationsgewinne lassen sich jedoch in aller Regel nicht automatisch und kostenlos erzielen. Zum einen ist es innerhalb der Kooperationsbeziehungen erforderlich, die Aktivitäten der beteiligten Akteure zu koordinieren, was mit entsprechenden Kosten verbunden ist. Zum anderen ist, wenn Wirtschaftssubjekte beschließen zu kooperieren, damit nicht schon automatisch garantiert, dass die Partner sich vorbehaltlos und mit ganzer Kraft dafür engagieren, dass das gemeinsame Ziel erreicht wird. So kann aus verschiedenen Gründen, die weiter unten erläutert werden, der Kooperationsgewinn in der Praxis erheblich geringer sein, als er theoretisch möglich wäre. Im schlimmsten Fall ist sogar ein negativer Kooperationsgewinn möglich, dann nämlich, wenn die beteiligten Akteure im Rahmen ihrer Zusammenarbeit ein Ergebnis erzielen, das geringer ausfällt als die Summe der Einzelaktivitäten bei Nicht-Kooperation. Aus dem Positivsummenspiel kann also bei mangelnder Kooperationsbereitschaft der Beteiligten ein Nullsummen- oder sogar ein Negativsummenspiel werden.

2.2.3 Im einfachen Fall: zwei Kooperationspartner

In der einfachsten Form sind an einer Prinzipal-Agent-Beziehung nur zwei Personen beteiligt. Die Auftragsbeziehung zwischen Prinzipal und Agent kann sehr unterschiedlicher Natur sein und sowohl formalen Verträgen wie informellen Beziehungen umfassen.

Ein klassisches Beispiel für eine solche Konstellation ist die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Es muss jedoch zwischen Prinzipal und Agent nicht notwendigerweise ein Über-/Unterordnungsverhältnis - einschließlich des entsprechenden Macht- und Kompetenzgefälles - bestehen. So lässt sich etwa auch die Beziehung zwischen Arzt als Agent und Patient als Prinzipal abbilden.⁵⁵

Der Agent wählt aus dem Bündel $\{a\}$, das alle ihm möglichen Handlungen repräsentiert, eine Handlung a aus, die ein Ergebnis x zur Folge hat. Dabei repräsentiert a das Anstrengungsniveau des Agenten. Dieser erhält im Gegenzug für seine Leistung vom Prinzipal eine Zahlung in Höhe von y .

⁵⁵ Vgl. beispielsweise ARROW (1985), 38.

2.2.4 Individuelle Nutzenmaximierung bei unterschiedlichen Zielen

Üblicherweise wird unterstellt, dass Prinzipal und Agent unterschiedliche Ziele haben, somit also ein zumindest partieller Interessenkonflikt vorliegt.⁵⁶ DEES beschreibt diese *Goal incongruity*: *"The agent is not sufficiently motivated by the satisfaction of a job well done. She must be induced to provide the type and level of service the principal desires."*⁵⁷

Diese Voraussetzung wird in den meisten Darstellungen nicht eigens erwähnt, da sie selbstverständlich erscheint. Eine Beziehung, die durch völlige Übereinstimmung der Ziele gekennzeichnet ist, bräuchte nämlich nicht mit Hilfe eines Prinzipal-Agent-Modells analysiert zu werden. In diesem Fall läge es im beiderseitigen Interesse des Prinzipals und des Agenten, miteinander zu kooperieren.

In der formalen Darstellung lässt sich die Tatsache, dass die Interessen der beiden Kooperationspartner - zumindest partiell - divergieren, daran ablesen, dass Prinzipal und Agent unterschiedliche Nutzenfunktionen aufweisen und der Gesamtnutzen des einen nicht in der Nutzenfunktion des anderen als Argument auftaucht. Das Wohlergehen des Agenten ist also für den Prinzipal keine relevante Größe und *vice versa*.

Die Neumann-Morgenstern-Nutzenfunktion des Prinzipals weist folgende Form auf:

$$u = u(x - y), \text{ wobei gilt: } u' > 0, \quad u'' \leq 0$$

Der Prinzipal maximiert also das Ergebnis nach Entlohnung des Agenten und zieht aus der Handlung des Agenten einen umso größeren Nutzen, je höher die Differenz zwischen x und y ausfällt.

Im Hinblick auf den Agenten formuliert DEES knapp, aber zutreffend: *"(T)he agent has a negative utility for effort, a positive utility for money and no other relevant preferences."*⁵⁸

Die entsprechende Neumann-Morgenstern-Nutzenfunktion des Agenten weist somit folgende Form auf:

$$v = v(y, a), \text{ wobei gilt: } v_y > 0, \quad v_{yy} \leq 0, \quad v_a < 0, \quad v_{aa} > 0$$

Die erste Ableitung nach y ist positiv, da der Agent eine Zahlung erhält. Dabei liegt jedoch abnehmender Grenznutzen vor. Die erste Ableitung nach a ist negativ, da der Nutzen des

⁵⁶ Nach PFAFF/ZWEIFEL (1998, 187) sind für die Prinzipal-Agent-Theorie nur zwei Merkmale konstitutiv: die asymmetrische Informationsverteilung sowie ein zumindest partieller Interessenkonflikt zwischen Prinzipal und Agent.

⁵⁷ DEES (1992), 28.

⁵⁸ DEES (1992), 29.

Agenten mit steigender Arbeitsintensität sinkt. Diese Tatsache lässt sich als 'Arbeitsleid' oder *disutility of effort* bezeichnen. Der Agent arbeitet also ungern und wird nur dann und in dem Maße für den Prinzipal aktiv, wie die Entlohnung, die er erhält, den durch die Arbeit ausgelösten Nutzenrückgang zumindest kompensiert. Zugleich liegt steigendes Grenzleid der Arbeit vor.

Das Arbeitsergebnis x taucht in der Nutzenfunktion des Agenten üblicherweise nicht auf. Dem Agenten ist also gleichgültig, welches Ergebnis er mit seiner Arbeit erzielt. Wie hoch das Ergebnis ausfällt, hängt zum einen ab von der Intensität, mit der er arbeitet: Je größer seine Anstrengung, desto größer der Output. Andererseits geht a nicht in die Nutzenfunktion des Prinzipals ein. Die Arbeitsintensität des Agenten als solche ist dem Prinzipal also gleichgültig. Er ist ausschließlich daran interessiert, die Differenz zwischen Ertrag und Entlohnung zu maximieren.

2.2.5 Asymmetrische Informationsverteilung über das Aktivitätsniveau und die Umweltzustände

Die bisher genannten Probleme, die mangelnde Zurechenbarkeit des Outputs zu den Aktivitäten des Agenten sowie dessen 'Arbeitsunlust', ließen sich durch eine entsprechend intensive Kontrolle lösen. Genau dies ist jedoch in einer Prinzipal-Agent-Konstellation nicht möglich. Es ist dem Prinzipal nicht, bzw. nicht vollständig möglich, die Aktivitäten des Agenten zu beobachten. Gründe hierfür sind etwa, dass er nicht ständig physisch präsent sein kann oder aber auch, dass er nicht über ausreichende Kenntnisse verfügt, um die Tätigkeit des Agenten zu beurteilen.

In einer Prinzipal-Agent-Beziehung sind nämlich die Informationen zwischen Prinzipal und Agent asymmetrisch verteilt. *Ex ante* weiß der Prinzipal, dass der Agent bestimmte Informationen und/oder Fertigkeiten besitzt, die ihm selbst fehlen. Genau deswegen kommt es zur Beauftragung des Agenten durch den Prinzipal. Während der Ausführung des Auftrages kann der Prinzipal den Agenten, wie erwähnt, nicht vollständig und kostenlos beobachten. Und *ex post*, d. h. nach der Erledigung des Auftrages, kann der Prinzipal nicht vollständig herausfinden, auf welche Weise das Ergebnis zu Stande gekommen ist, d. h. wie hoch das Engagement des Agenten war und unter welchen äußeren Umständen er seine Aufgabe erledigt hat.

Formal lässt sich dieser Zusammenhang folgendermaßen abbilden: Neben dem vom Agenten realisierten Anstrengungsniveau (a) wirken sich auch externe Faktoren, die sich weder vom Agenten noch vom Prinzipal beeinflussen lassen, auf das Arbeitsergebnis aus. Diese werden zusammengefasst und als Umweltzustände (θ) bezeichnet. Wie sich der Faktor θ im Einzelnen zusammensetzt, ist in diesem Zusammenhang weniger von Bedeutung, da er weder in die Nutzenfunktion des Agenten noch in die des Prinzipals eingeht. Entscheidend

ist, dass sich die Umweltzustände auf das Arbeitsergebnis förderlich, hinderlich oder neutral auswirken können. *Ex ante* lässt sich dabei nicht abschätzen, welche Umweltzustände auftreten. Da es sich bei der Prinzipal-Agent-Beziehung um eine Entscheidung unter Unsicherheit handelt, sind auch die Wahrscheinlichkeiten der möglichen zukünftigen Umstände nicht bekannt. Dabei wird üblicherweise davon ausgegangen, dass weder der Agent noch der Prinzipal die tatsächliche Wahrscheinlichkeitsverteilung von θ kennen, beide jedoch die gleichen Wahrscheinlichkeitsvermutungen unterstellen.

Die verschiedenen Umweltzustände θ , die die Tätigkeit des Agenten beeinflussen, können durch das Intervall $[-1, +1]$ beschrieben werden. Der Wert -1 bezeichnet dabei Umweltzustände, die die Tätigkeit des Agenten vollständig verhindern. '0' hieße, dass die Umweltzustände die Tätigkeit des Agenten weder behindern noch unterstützen. '1' hieße, dass die Tätigkeit des Agenten in optimaler Weise durch die Umweltzustände erleichtert wird, das gewünschte Ergebnis also ohne Anstrengung des Agenten erzielt werden kann.

Die Höhe des Arbeitsergebnisses ist also abhängig von der Arbeitsintensität des Agenten und den Umweltzuständen θ :

$$x = x(a, \theta), \text{ wobei gilt: } x_a \geq 0, x_{a\theta} \leq 0, \quad x_\theta \begin{matrix} \leq \\ \geq \end{matrix} 0$$

Da kein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Ausrichtung und der Stärke von θ und der Höhe von x besteht, kann vom Ergebnis der Arbeit nicht direkt auf die Arbeitsleistung des Agenten geschlossen werden. Denkbar wäre es nämlich beispielsweise, dass sich der Agent bei der Erfüllung der ihm übertragenen Aufgabe in hohem Maße engagiert hat, das Ergebnis jedoch aufgrund widriger Umstände nur gering geblieben ist. Ebenso ist es möglich, dass der Agent mit sehr geringer Anstrengung ein - aus Sicht des Prinzipals - positives Ergebnis erzielt hat, da die Bedingungen, unter denen er gearbeitet hat, günstig waren.

Die Informationen darüber, welche Umweltzustände im Einzelfall vorliegen, sind zwischen Prinzipal und Agent ungleich verteilt. Der Agent, der mit der Ausübung der konkreten Tätigkeit betraut ist und zudem über mehr Erfahrung mit der jeweiligen Tätigkeit verfügt, hat genauere Informationen darüber, wie leicht ihm die Arbeit fallen wird.

Diese asymmetrische Informationsverteilung hat Konsequenzen für die Art der Entlohnung des Agenten durch den Prinzipal. Angenommen, dem Prinzipal ist die Funktion x bekannt und zusätzlich die Höhe von a oder von θ . In diesem Fall kann er die fehlende Variable ermitteln und es wäre wenig problematisch, die Entlohnung an der geleisteten Arbeit zu orientieren.

Wenn dem Prinzipal weder das Anstrengungsniveau des Agenten noch die Umweltzustände bekannt sind, muss er auf eine Hilfsvariable z zurückgreifen. Diese sollte möglichst hoch mit a und/oder mit θ korreliert und kostenlos zu beobachten sein. Für den Fall eines Arbeitsver-

hältnisses, bei dem der Arbeitgeber weder die konkreten Aktivitäten des Arbeitnehmers noch die Umstände, unter denen dieser eine Arbeit erledigt hat, kennt, käme als Hilfsvariable beispielsweise die geleistete Arbeitszeit in Frage. Ein solches Entlohnungsschema ist in der Tat für viele hochqualifizierte Tätigkeiten üblich.

Als weitere mögliche Ersatzvariable böte sich x an. Da die Höhe des Outputs in der Regel nur sehr schwach mit a korreliert ist, ergäbe sich zum einen Anreizproblem. Dies gilt etwa für den Fall, dass der Agent trotz größter Anstrengungen nur ein stark unterdurchschnittliches Ergebnis hervorgebracht hat, da die Umweltbedingungen sehr ungünstig waren. Eine ausschließliche Orientierung der Entlohnung an x würde ihn demotivieren, sich in Zukunft in ähnlichen Konstellationen wieder so stark zu engagieren.

Zum anderen ist zu berücksichtigen, dass auch x nicht in allen Fällen direkt beobachtet werden kann. Gerade in längeren Arbeitsprozessen, die in viele Teilschritte zerfallen, ist es nicht immer möglich (zu vertretbaren Kosten) jedes Teilergebnis von außen zu beobachten. Außerdem ist in diesen Fällen zu berücksichtigen, dass sich der Prinzipal der Hilfe des Agenten bedient, da er selbst nicht über genügend Information bzw. Erfahrung in diesem Bereich verfügt. Dies bezieht sich auch auf die Beurteilung der Teilergebnisse. Ein Patient etwa kann nicht immer beurteilen, ob ein Arzt im Rahmen einer längeren Therapie die richtigen Medikamente verordnet, wenn es beispielsweise im Verlaufe dieser Therapie zu einer (scheinbaren) Verschlechterung des Gesundheitszustandes kommt.

Auch in der Praxis werden Tätigkeiten, die in hohem Maße durch Prinzipal-Agent-Konstellationen gekennzeichnet sind, nur selten ausschließlich nach dem Output entlohnt. Bei einfach strukturierten, von außen beobachtbaren Tätigkeiten, etwa im Bereich des Handwerks, wird hingegen der Lohn häufig auf der Basis des tatsächlichen erbrachten Outputs berechnet.

2.2.6 Risikoaufteilung

Ein Vertrag zwischen Prinzipal und Agent beinhaltet immer auch die Aufteilung des vorhandenen Risikos zwischen beiden Vertragspartnern, was sich am Beispiel des Agenten darstellen lässt:⁵⁹ Je geringer das von ihm zu tragende Risiko, desto eher ist er bereit mitzuarbeiten. Die Teilnahmebedingung, die erfüllt sein muss, damit beide zu einer Kooperation bereit sind, ist aufgrund des bestehenden Vertrages erfüllt. Allerdings wird unter diesen Umständen die Anreizkompatibilitätsbedingung nur sehr unzureichend erfüllt. Unklar ist nämlich, ob der Agent innerhalb des Vertrages einen Anreiz hat, sich im Sinne des Prinzipals zu verhalten. Für den Fall, dass er kein bzw. nur ein sehr geringes Risiko trägt, wird der Agent sich

⁵⁹ Vgl. PFAFF/ZWEIFEL (1998), 185.

nach Vertragsabschluss nur sehr wenig anstrengen, so dass sich auch nur ein geringer Output ergibt. Hat der Agent ein sehr hohes Risiko zu tragen, resultiert daraus zwar ein hoher Leistungsanreiz. Allerdings kann der Agent in diesem Fall von vornherein von dem Risiko abgeschreckt werden und darauf verzichten, sich an der Kooperation zu beteiligen.

Von großer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, welche Einstellung Agent bzw. Prinzipal zum Risiko haben. Üblicherweise wird von einer Risikoneutralität des Prinzipals und einer Risikoaversion des Agenten ausgegangen.⁶⁰ Wäre der Agent völlig risikoneutral, wäre das Problem einfach zu lösen, indem er das gesamte Risiko zu tragen hätte. Im Falle eines risikoaversen Agenten muss diesem jedoch für das zu tragende Risiko eine überproportional hohe Kompensation in Form von entsprechenden Ertragsaussichten gewährt werden.

Entscheidend ist dabei zum einen, wie wohlhabend der Prinzipal bzw. der Agent ist, um mögliche Risiken tragen zu können: *"(A)ll individuals are averse to sufficiently large risks"*.⁶¹ Zum anderen kommt es darauf an, ob die Möglichkeit besteht, das Risiko zu diversifizieren, etwa dadurch, dass der Agent mehreren Tätigkeiten nachgeht oder der Prinzipal mehrere Agenten beschäftigt. Auf diese Weise gleichen sich die Risiken der einzelnen Prinzipal-Agent-Beziehungen, soweit sie unabhängig voneinander sind, gegenseitig aus, so dass das Gesamtrisiko geringer ist als die Summe der Einzelrisiken.

Wenn weder Vermögen vorhanden ist noch die Möglichkeit der Risikodiversifizierung besteht, kann ein zu hohes Risiko dazu führen, dass die risikoaverse Seite sich auf wenig riskante - und damit *ceteris paribus* wenig ertragreiche - Aktivitäten beschränkt oder völlig zurückzieht: *"Imposing risk on risk-averse agents is an added cost to society."*⁶²

2.2.7 Überblick über Maßnahmen zur Eindämmung bzw. Lösung des Prinzipal-Agent-Problems

Prinzipal-Agent-Konstellationen können, wie gezeigt wurde, dazu führen, dass Beziehungen ökonomischer und nicht-ökonomischer Art aufgrund von Informationsasymmetrien stark eingeschränkt oder sogar völlig verunmöglicht werden. Nach der Darstellung des Prinzipal-Agent-Ansatzes wird im Folgenden skizziert, wie sich das Prinzipal-Agent-Problem eindämmen bzw. lösen lässt. Dabei lassen sich - grob schematisiert - drei Wege unterscheiden: Der *erste Weg* besteht darin, Prinzipal-Agent-Konstellationen gar nicht erst entstehen zu lassen. Beim *zweiten Weg* wird versucht, die negativen Effekte, die sich aus einer Prinzipal-Agent-Konstellations ergeben können, durch eine geschickte Anreizgestaltung zu minimieren. Beim

⁶⁰ Vgl. ARROW (1985), 44/45.

⁶¹ ARROW (1985), 45

⁶² KOFORD/PENNO (1992), 131.

dritten Weg schließlich wird von vornherein akzeptiert, dass sich in bestimmten Kooperationsbeziehungen Prinzipal-Agent-Probleme nicht vermeiden lassen. Daher wird versucht, die verbleibenden 'Anreizlücken' auf andere Art und Weise zu schließen.

Der erste Weg zur Lösung möglicher Prinzipal-Agent-Probleme besteht also darin, solche Konstellationen gar nicht erst entstehen zu lassen. Wie oben erläutert wurde, sind vor allem zwei Elemente konstitutiv für das Zustandekommen einer Prinzipal-Agent-Konstellations: ein zumindest partieller Interessenkonflikt zwischen Prinzipal und Agent⁶³ sowie die asymmetrische Informationsverteilung. Um von vornherein eine Prinzipal-Agent-Konstellations zu vermeiden, müsste an diesen Stellen angesetzt werden, und zwar, indem zum einen versucht wird, vollständige Transparenz herzustellen und zum anderen nur solche Agenten ausgewählt werden, deren Ziele mit denen des Prinzipals übereinstimmen.

Ein Abbau der Informationsasymmetrie zwischen Prinzipal und Agent⁶⁴ lässt sich in der Regel nur schwer bewerkstelligen. Entweder liegt diese Intransparenz nämlich in der Natur der Sache, etwa dann, wenn der Prinzipal nicht beurteilen kann, ob der Agent über die erforderliche Kompetenz zur Lösung der Aufgabe verfügt. Oder es wäre mit prohibitiv hohen Kosten verbunden, vollständige Transparenz herzustellen, etwa durch eine vollständige Beobachtung des Agenten durch den Prinzipal.

Schon bei der Auswahl des Agenten ist es in den meisten Fällen nicht möglich zu überprüfen, ob dessen Zielvorstellungen mit denen des Prinzipals übereinstimmen. Eine besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang dem so genannten '*cheap talk*' zu, d. h. dem Teil einer Vereinbarung, der rechtlich nicht eingefordert werden kann⁶⁵: *"There is no way that goodwill trust can be achieved in an isolated transaction between self-interested individuals. And by definition, (that is, because goodwill refers to actions which have not been agreed), there is no formal contract that can shift individual payoffs such that cooperation can be brought in line with self-interest."*⁶⁶

Der zweite Weg zur Abmilderung von Prinzipal-Agent-Konstellations geht davon aus, dass sich Prinzipal-Agent-Konstellations nicht immer vollständig vermeiden lassen und daher versucht werden sollte, die negativen Effekte in ihren Auswirkungen zu minimieren. Hierfür werden in der Literatur verschiedene Maßnahmen vorgeschlagen.

⁶³ Vgl. Abschnitt 2.4.2.

⁶⁴ Die verschiedenen möglichen Informationsasymmetrien zwischen Prinzipal und Agent werden in Abbildung 1 (S. 24) in systematischer Form dargestellt.

⁶⁵ Vgl. LYONS/MEHTA (1997), 247.

⁶⁶ LYONS/MEHTA (1997), 249.

Die meisten zielen darauf ab, die Entlohnungsschemata sorgfältig zu gestalten. Entscheidend ist dabei, dass der "Lohn möglichst eng mit der individuellen Leistung des Arbeitnehmer verknüpft"⁶⁷ wird. So soll erreicht werden, dass der Agent unter Verfolgung seines Eigeninteresses auch im Sinne des Prinzipals handelt. Der Agent wird somit - zumindest partiell - zum Prinzipal gemacht. Dieses Prinzip liegt etwa der Schaffung einer *profit-center*-Struktur in einem Großkonzern zugrunde. Hierdurch werden die Agenten veranlasst, stärker das Gesamtergebnis des Unternehmens in den Blick zu nehmen, während die eigene Entlohnung an Bedeutung verliert.

Eine weitere Maßnahme besteht darin, die Informationseffizienz zu verbessern, etwa durch eine intensive Überwachung oder durch Fortschrittsberichte seitens des Agenten. Auch die Etablierung langfristiger Kooperationsbeziehungen kann diesem Ziel dienen. Innerhalb einer solchen Kooperationsbeziehung sind Äußerungen des Agenten nicht mehr ohne weiteres als *cheap talk* anzusehen, da er, für den Fall, dass diese Äußerungen sich als falsch herausstellen, damit zu rechnen hat, dass der Prinzipal die Beziehung abbricht.

Zu nennen sind in diesem Zusammenhang auch Selbstbindungen bzw. Signale, die für den Agenten mit Kosten verbunden sind und durch die er sein Interesse und seine Fähigkeit, sich im Sinne des Vertrages zu verhalten, deutlich machen kann.⁶⁸ Die Selbstbindung des Agenten wirkt als eine Art Pfand, da die damit verbundenen - und in jedem Fall anfallenden - Kosten sich nur bei einer dauerhaften Kooperationsbeziehung rentieren.

Dem dritten Weg zur Lösung von Prinzipal-Agent-Problemen schließlich liegt der Gedanke zu Grunde, dass auch mit den ausgefeiltesten Methoden die negativen Folgen einer Prinzipal-Agent-Beziehung nicht völlig beseitigt werden können und zudem Maßnahmen dieser Art sich in vielen Fällen wiederum negativ auf die Zusammenarbeit auswirken können. Eine intensive Überwachung des Agenten beispielsweise mag zwar kurzfristig die Transparenz erhöhen. Langfristig kann sie jedoch das Misstrauen des Agenten hervorrufen, so dass das Prinzipal-Agent-Problem sich eher zu verschärfen droht.

Angesichts der Tatsache, dass es 'wasserdichte' Anreizstrukturen - in dem Sinne, dass die Interessen des Agenten und des Prinzipals vollständig in Übereinstimmung gebracht würden - nicht geben kann, wird nun versucht, bewusst die Aspekte zu thematisieren, die in der Zusammenarbeit offen bleiben. Zu nennen wären etwa implizite oder unvollständige Verträge⁶⁹, bei denen nicht alle Vertragsdetails vollständig geregelt werden und statt dessen durch die gegenseitige Wertschätzung und die Vertrauensbasis der Vertragspartner substituiert

⁶⁷ FREY (2002), 77.

⁶⁸ Vgl. Kaas (1992), 892/893.

⁶⁹ Vgl. die Ausführungen auf S. 25.

werden. In diesem Fall ist es jedoch erforderlich, die Vertrauensbasis nicht nur zu nutzen, sondern auch für ihren Fortbestand zu sorgen. Dies kann durch bilaterale Maßnahmen zwischen Prinzipal und Agent geschehen, etwa dadurch, dass sich ein Auftragnehmer durch gute Leistungen bei seinem Auftraggeber ein Vertrauenskapital erwirbt.⁷⁰ Die Vertrauensbasis kann auch dadurch gesichert werden, dass die einzelne Vertragsbeziehung durch einen größeren Zusammenhang, innerhalb dessen sie besteht, zusätzliche Stabilität gewinnt. Dies ist etwa dann der Fall, wenn sich innerhalb eines Unternehmens ein über die reine Gewinnerzielung hinaus reichendes Unternehmensziel und ein damit korrespondierendes Wertegerüst etabliert haben. Diese können sich, wenn sie von allen akzeptiert werden, bis in die einzelnen vertraglichen Beziehungen auswirken.

2.3 Ausgewählte Spezifizierungen und Erweiterungen der Prinzipal-Agent-Theorie

Im Unterkapitel 2.2 wurde das Grundmodell des Prinzipal-Agent-Ansatzes dargestellt. Zur Prinzipal-Agent-Theorie gibt es eine Vielzahl von Modifikationen und Weiterentwicklungen, auf die im Einzelnen einzugehen den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen würde. Im Folgenden sollen daher ausgewählte Ansätze skizziert werden, die für die in der vorliegenden Arbeit behandelte Thematik von Bedeutung sind. Die Vorgehensweise in diesem Unterkapitel ist bewusst eklektisch.

2.3.1 Agenten mit mehreren, unterschiedlich gut beobachtbaren Tätigkeiten bzw. mit mehreren Prinzipalen

Bei der Darstellung des Grundmodells des Prinzipal-Agent-Ansatzes im Unterkapitel 2.2 wurde darauf hingewiesen, dass der Prinzipal in vielen Fällen weder das Aktivitätsniveau des Agenten a noch die Umweltzustände θ , die bei der Erfüllung der Aufgabe vorgelegen haben, beobachten kann.

In vielen Fällen führt nun der Agent eine komplexe Tätigkeit aus, die aus mehreren Einzeltätigkeiten besteht bzw. mehrere Output-Dimensionen aufweist, von denen jedoch nicht alle beobachtet werden können. Der Agent kann in diesem Fall unter Umständen für jede Einzeltätigkeit ein eigenes Aktivitätsniveau (a , b , c , ...) wählen. Dies hat weitreichende Auswirkungen auf die Ausgestaltung der Tätigkeit und des Vergütungsschemas.⁷¹ Wird nämlich die Tätigkeit ausschließlich auf der Basis der gut beobachtbaren Variable entlohnt, bestehen für

⁷⁰ Vgl. Kaas (1992), 895.

⁷¹ Ausführlich wird dieser Zusammenhang beleuchtet von HOLSTRÖM/MILGROM (1991), auf die sich auch die folgenden Ausführungen stützen. Vgl. im Übrigen auch NORTH (1986), 232.

den Agenten starke Anreize, die eigene Anstrengung ausschließlich auf diesen Bereich zu verlagern.

Eine in einer Praxis angestellte Logopädin beispielsweise hat bei ihrer Arbeit zugleich darauf zu achten, pro Tag möglichst viele Patienten zu behandeln und bei dieser Behandlung einen hohen Qualitätsstandard zu halten. Legt nun die Vorgesetzte ausschließlich Wert auf die Zahl der durchgeführten Behandlungen und orientiert daran sogar die Höhe der Entlohnung, während die (kurzfristig nur sehr schwer beobachtbare) Qualität dieser Behandlung eine untergeordnete Rolle spielt, wird die Logopädin auf Dauer den Qualitätsaspekt vernachlässigen, obgleich dieser für die Zukunft der Praxis von größter Bedeutung ist, wenn es beispielsweise darum geht, neue Patienten zu gewinnen.

Probleme dieser Art lassen sich auf verschiedene Weise lösen oder zumindest minimieren. So kann es sinnvoll sein, Hilfsvariablen einzubeziehen, die mit den unbeobachtbaren Variablen korreliert sind.⁷² Um die Qualität der logopädischen Arbeit sicherzustellen, könnte eine regelmäßige Supervision⁷³ durchgeführt werden. Außerdem könnte bei der Entlohnung berücksichtigt werden, inwieweit die einzelne Logopädin sich beruflich fortbildet.

Eine andere, in der Praxis oft gewählte Lösung besteht darin, das Gehalt in fixe und variable Bestandteile aufzuteilen. Durch die fixen Bestandteile würden die nicht bzw. schwer beobachtbaren Tätigkeitskomponenten abgegolten, durch die variablen die beobachtbaren. Problematisch ist diese Lösung jedoch, wenn sich ein Mitarbeiter vor allem am marginalen Lohnzuwachs orientiert und folglich vor allem den beobachtbaren Aktivitäten widmet.

Weiterhin kann es sinnvoll sein, ausschließlich ein Festgehalt zu zahlen. An Stelle des Zusammenhangs zwischen der beobachtbaren Variable und der Lohnhöhe könnte über andere organisatorische Maßnahmen Einfluss auf die Tätigkeit des Agenten genommen werden. Im Falle der Logopädin etwa könnte die Anzahl der von der einzelnen Mitarbeiterin zu behandelnden Patienten durch die Vorgesetzte oder im Rahmen einer Teambesprechung festgelegt werden.

Schließlich lässt sich mit Hilfe des dargestellten Zusammenhangs erklären, warum in vielen Fällen Personen durch einen Arbeitgeber fest angestellt werden, obgleich auch Werkverträge mit leistungsabhängiger Entlohnung theoretisch denkbar wären. Die im Rahmen eines Werkvertrages Beschäftigten haben nämlich einen hohen Anreiz, das vertraglich vereinbarte 'Werk' möglichst schnell fertig zustellen, um die ebenfalls vereinbarte Entlohnung zu erhalten. Festangestellte hingegen haben *ceteris paribus* ein größeres Interesse daran, dass ihre

⁷² Vgl. die Ausführungen auf S. 37.

⁷³ Vgl. hierzu die Ausführungen auf S. 223.

Arbeit positive externe Effekte hervorruft und auch auf längere Sicht für den Arbeitgeber Vorteile bringt.

Es ist also ein Trugschluss, so lässt sich festhalten, von einer ausschließlich leistungsorientierter Bezahlung eine Lösung des Prinzipal-Agent-Problems zu erwarten, wenn ein Agent mehrere Tätigkeiten bzw. eine Tätigkeit mit mehreren Leistungsdimensionen ausführt, von denen eine nur schwer oder gar nicht messbar ist. In einem solchen Fall kann es sogar sinnvoll sein, völlig auf ein leistungsorientiertes Entlohnungsschema zu verzichten, um so zu verhindern, dass der Agent sich völlig auf die beobachtbaren Tätigkeiten konzentriert und alle anderen vernachlässigt.⁷⁴

Eine ähnliche Problemstellung ergibt sich auch in dem Fall, dass ein Agent für mehrere Prinzipale tätig ist, die seine Aktivitäten unterschiedlich gut beobachten können. Eine solche Konstellation liegt beispielsweise vor, wenn ein freier Versicherungsmakler Produkte unterschiedlicher Anbieter vertreibt. Je nach den Anreizmechanismen, die den einzelnen Prinzipal-Agent-Beziehungen zugrunde liegen, wird sich das Tätigkeitsprofil stark verändern. Dies ist beispielsweise bei einem Arzt der Fall, der sowohl im Auftrag des Patienten dessen Gesundheit wiederherzustellen versucht als auch im Auftrag der Krankenkassen um eine kostengünstige Behandlung bemüht ist.⁷⁵

2.3.2 Ein Prinzipal mit mehreren Agenten (Teamarbeit)

In vielen Fällen steht dem Prinzipal nicht nur ein einzelner Agent gegenüber, sondern eine Gruppe von Agenten, die miteinander kooperieren, beispielsweise mit dem Ziel, dem Prinzipal gemeinsam ein Arbeitsergebnis abzuliefern.⁷⁶ In diesem Fall lassen sich die Standardannahmen der Prinzipal-Agent-Theorie nicht ohne weiteres übernehmen.

Für den Fall dass für den Prinzipal die Aktivitäten innerhalb der Gruppe nicht direkt beobachtbar sind, kann er zum einen - wie in der klassischen Prinzipal-Agent-Beziehung - nicht feststellen, in welchem Ausmaß der Gruppenoutput auf die Anstrengungen der Mitglieder zurückzuführen ist und in welchem Ausmaß (günstige oder ungünstige) äußere Faktoren sich auswirken. Zum anderen kann er nicht oder nur schwer zuordnen, in welchem Ausmaß der einzelne Agent zu dem kollektiven Gruppenergebnis beigetragen hat. Neben der Prinzipal-Agent-Konstellation zwischen dem Team und dem Prinzipal, im Außenverhältnis also, kann

⁷⁴ Vgl. PFAFF/ZWEIFEL (1998), 189.

⁷⁵ NEWTON (1992, 100/101) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass in komplexen sozialen Strukturen oft nur schwer herauszufinden ist, welcher der Beteiligten sich in welcher Rolle und mit welchem Interesse an der Kooperation beteiligt.

⁷⁶ Eine Darstellung dieses Problems findet sich u. a. bei ARROW (1985) sowie - stärker formalisiert - bei HOLSTRÖM/MILGROM (1991) sowie GUPTA/ROMANO (1998).

auch im Innenverhältnis des Teams ein hohes Maß an Informationsasymmetrien auftreten, so dass es zu einem doppelten *moral hazard*-Problem kommen kann. Unter der üblichen Annahme, dass alle Agenten eine *disutility for action* aufweisen, ergibt sich in verschärftem Maße ein *hidden-action*-Problem, da der einzelne Agent sowohl die Möglichkeit hat, sich auf Kosten des Teams als Trittbrettfahrer zu verhalten, als auch, den Prinzipal über seine wirkliche Arbeitsleistung im Unklaren zu lassen.⁷⁷

Nicht nur die Agenten können sich im Falle der Teamarbeit vergleichsweise leicht davor drücken, die vereinbarte Leistung zu erbringen. Auch der Prinzipal kann die im Vergleich zur üblichen Prinzipal-Agent-Konstellation größere Intransparenz ausnutzen und seine Gegenleistungen nicht bzw. nicht vollständig erbringen, ohne unmittelbare Konsequenzen befürchten zu müssen. Dies gilt vor allem dann, wenn die Agenten sich nicht untereinander austauschen oder sogar gegeneinander arbeiten und ist mit steigender Anzahl von Agenten tendenziell umso häufiger zu beobachten. In einem solchen Fall kann der einzelne Agent nicht feststellen, ob der Prinzipal den vereinbarten Input gar nicht geleistet hat, oder ob lediglich er selbst bei der Verteilung unter den Agenten zu kurz gekommen ist.⁷⁸

Es lässt sich allerdings generell nachweisen, dass in einer solchen Konstellation sowohl der einzelne Agent als auch der Prinzipal einen Anreiz haben, allenfalls geringfügig von der vereinbarten Leistung abzuweichen. Bei Überschreiten der 'Fühlbarkeitsschwelle' würde es sich für die andere Seite lohnen, genauere Überprüfungen vorzunehmen. In deren Folge käme es zu Protesten und auch einer schärferen Beobachtung im Laufe der weiteren Kooperation.

2.3.3 Reziproke Prinzipal-Agent-Beziehungen

Zwischen zwei Personen kann - beispielsweise innerhalb eines Teams - eine reziproke Prinzipal-Agent-Beziehung bestehen. In diesem Fall nehmen die beiden Kooperationspartner wechselseitig die Prinzipal- und die Agent-Rolle ein.⁷⁹ Dies ist etwa dann der Fall, wenn zwei, jeweils auf ein bestimmtes Gebiet spezialisierte Kollegen, wechselseitig auch im Auftrag und zur Unterstützung des jeweils anderen tätig werden. Der auf einem bestimmten Gebiet spezialisierte Kollege ist dann jeweils der Agent, während der andere Kollege, der sich in diesem Tätigkeitsfeld weniger auskennt, der Prinzipal ist. Innerhalb eines Teams wird sich jeder der Beteiligten auf eine bestimmte Tätigkeit spezialisieren und diese für das gesamte Team erledigen, während das Team als Ganzes dem jeweiligen Vertragspartner gegenübersteht.

⁷⁷ Vgl. zu diesem Thema auch RICHTER/FURUBOTN (1996), 169/170.

⁷⁸ vgl. CARTIER (1994), 186. Nach DEES (1992, 35) besteht bei vielen Modellen eine Tendenz, diesen "*downward opportunism*" zu ignorieren.

⁷⁹ Vgl. DEES (1992), 49 ff.

RICHTER/FURUBOTN stellen fest, dass solche zweiseitigen Beziehungen "in Vertrauensfragen (...) stabiler und produktiver sind als einseitige. Wechselseitiges Vertrauen erleichtert die Einigung auf wechselseitige Sanktionen".⁸⁰ Dies gilt jedoch nur, solange innerhalb der Prinzipal-Agent-Beziehung eine gewisse Balance hinsichtlich Qualität und Quantität des eingebrachten Inputs sowie hinsichtlich der Austauschbarkeit der beiden Partner besteht: Zwischen zwei Personen, die innerhalb eines Unternehmens auf verschiedenen Hierarchiestufen arbeiten, kann beispielsweise durchaus eine reziproke Prinzipal-Agent-Beziehung bestehen. Beide sind darauf angewiesen, dass die jeweils andere Person ihren Beitrag erbringt und sind zumindest kurzfristig nicht in der Lage, diese Aufgabe selbst zu erledigen. Ist jedoch die rangniedrigere Person trotz ihres Fachwissens potenziell austauschbar, kann diese Tatsache die gesamte Prinzipal-Agent-Beziehung prägen: Aufgrund der unterschiedlichen Sanktionsmöglichkeiten wird sich auch das Vertrauen zwischen beiden nicht automatisch im gleichen Ausmaß entwickeln. Eine Möglichkeit, um diese asymmetrische Vertrauensstruktur abzumildern, sind glaubwürdige Signale des ranghöheren Partners, auf die Option 'Austausch' zu verzichten.

2.3.4 Vertrauens- und Erfahrungsgüter

Eine typische Prinzipal-Agent-Konstellation ist die zwischen dem Käufer und dem Verkäufer einer komplexen Ware oder Dienstleistung, deren Eigenschaften nicht auf den ersten Blick festgestellt werden können. Im Folgenden sollen zunächst verschiedene Formen von Tauschgütern betrachtet werden, weitgehend standardisierte Güter also, bei deren Herstellung eine Kooperation zwischen dem Hersteller und dem Konsumenten nicht erforderlich ist. Je nach dem Charakter des Gutes und den spezifischen Bedingungen des jeweiligen Marktes können nun verschiedenen Formen von Informationsasymmetrien entstehen. Grob lassen sich vor diesem Hintergrund drei Arten von Gütern unterscheiden⁸¹:

Abbildung 2: Typisierung von Tauschgütern

		Überprüfbarkeit der Eigenschaften nach dem Kauf	
		möglich	nicht möglich
Überprüfbarkeit der Eigenschaften vor dem Kauf	möglich	Suchgüter	--
	nicht möglich	Erfahrungsgüter	Vertrauensgüter

⁸⁰ RICHTER/FURUBOTN (1996), 172.

⁸¹ Die folgende Darstellung orientiert sich an ADLER (1998, 342/343) sowie KAAS (1990, 542/543).

- Bei Suchgütern kann der Nachfrager bereits vor dem Kauf die wesentlichen Produkteigenschaften kostenlos bzw. zu geringen Kosten überprüfen und dadurch beurteilen. Beispiele für solche Güter sind etwa Möbel oder Kleidungsstücke. Aufgrund dieser Überprüfbarkeit besteht zwischen Käufer und Verkäufer keine Prinzipal-Agent-Beziehung.
- Die Eigenschaften von Erfahrungsgütern erschließen sich dem Käufer erst durch den Konsum, also nach dem Kauf. Beispiele hierfür sind etwa Lebensmittelkonserven, aber auch viele kulturelle Veranstaltungen. Bei Wiederholungskäufen - vor allem von Markenprodukten - tritt der Nachteil, den die Erfahrungsgüter gegenüber Suchgütern haben, zurück, da der Kunde auf seine früheren Erfahrungen zurückgreifen kann. Im Falle von Erfahrungsgütern kann allenfalls in der Anfangsphase einer Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer von einer Prinzipal-Agent-Beziehung gesprochen werden. Mit zunehmender Dauer gewinnt der Käufer Erfahrungen, so dass die asymmetrische Informationsverteilung sich reduziert.
- Bei Vertrauensgütern schließlich kann der Kunde wesentliche Eigenschaften weder vor noch nach dem Kauf vollständig beurteilen und sich folglich auch kein eigenes Qualitätsurteil bilden⁸². Bei biologisch hergestellten Lebensmitteln etwa muss der Käufer dem Verkäufer die zugesicherten Produkteigenschaften glauben, ohne sie beim Konsum zweifelsfrei überprüfen zu können. Ähnliches gilt auch für komplexe Dienstleistungen, wie z. B. langwierige medizinische Behandlungen, deren Ergebnis erst nach langer Zeit zu Tage tritt.

Die Übergänge zwischen den skizzierten Arten von Gütern und Dienstleistungen sind selbstverständlich fließend. So ist denkbar, dass sich einige Produkteigenschaften vor dem Kauf, einige nach dem Kauf und einige weder vorher noch nachher beurteilen lassen.

Im Zusammenhang einer Prinzipal-Agent-Beziehung ist von Bedeutung, dass sich der Käufer von den Suchgütern über die Erfahrungsgüter bis zu den Vertrauensgütern mit zunehmenden Informationsasymmetrien konfrontiert sieht. Entsprechend steigen die Kosten, die dem Agenten und/oder Prinzipal entstehen, wenn sie dennoch zu einem Vertragsabschluss kommen wollen. In der Regel hat dabei der Prinzipal die Aufgabe, eine möglichst hohe Transparenz im Hinblick auf die Qualität seiner Produkte zu schaffen. Mögliche Instrumente sind die Hinzuziehung externer Gutachten und Autoritäten, die Gewährung von Garantien oder der Aufbau einer entsprechenden Reputation. Gerade bei Vertrauensgütern sind für den Käufer

⁸² Vgl. KAAS (1992), 887.

die persönlichen Eigenschaften des Verkäufers bzw. die Vertrauenswürdigkeit des entsprechenden Unternehmens von entscheidender Bedeutung.⁸³

Wirksam sind solche Maßnahmen vor allem in einem längeren Zeitraum, denn Vertrauen kann sich erst auf der Basis von positiver Erfahrung in der Vergangenheit aufbauen. In begrenztem Umfang kann jedoch die eigene Erfahrung substituiert werden durch Reputation, indem die vertrauensbildenden Erfahrungen von glaubwürdigen Dritten übernommen werden.

Grundsätzlich erfordern auch Vertrauen und Reputation Investitionen und unterscheiden sich dadurch nicht von Kapitalgütern. Aber im Gegensatz zu herkömmlichen Kapitalgütern haben Vertrauen und Reputation besondere Eigenschaften: Zum einen werden sie nur langsam aufgebaut, können jedoch sehr schnell ihren Wert verlieren. Zum anderen hängen sie von spezifischen - oft nebensächlich wirkenden - Indikatoren ab: "Wenn die Wahrheit nicht wahrnehmbar ist, bekommen Kleinigkeiten einen hohen Rang, sofern sie zur Aufklärung beizutragen scheinen."⁸⁴ Aus diesem Grund kommt beispielsweise dem Auftreten des Personals, das direkten Kundenkontakt hat, große Bedeutung zu.

2.3.5 Kontraktgüter

Neben Tauschgütern gibt es eine zweite Gruppe von Gütern, bei denen Prinzipal-Agent-Probleme in verstärktem Maße auftreten, die so genannten Kontraktgüter. Während Tauschgüter üblicherweise innerhalb einer einzigen Transaktion gehandelt werden, besteht bei Kontraktgütern die Beziehung zwischen Lieferant und Kunde aus einem Kontrakt, einer Folge von Transaktionen also, zwischen denen eine 'innere Verbindung' existiert.

Kontraktgüter sind durch zwei Merkmale gekennzeichnet. Erstens können sie nicht hergestellt werden, ohne dass der Kunde, also der spätere Abnehmer die Eigenschaften des Gutes spezifiziert und bei der Herstellung mitwirkt. Zweitens sind diese Güter - und auch Dienstleistungen - in der Regel komplex und hochwertig.

Beispiele für Kontraktgüter sind eine Industrieanlage, die entsprechend den Bedürfnissen des Auftraggebers entwickelt wurde, oder ein Wohnhaus, das ein Architekt in Absprache mit dem Bauherrn entworfen hat. Auch bei vielen Dienstleistungen, etwa der Konzipierung einer Werbekampagne, handelt es sich um Kontraktgüter. In besonderem Maße kommt es bei Beratungsdienstleistungen auf die Mitwirkungen des 'Kunden' und die Kooperation zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer an.

⁸³ Vgl. ADLER (1998), 344 sowie KAAS (1990), 544/545.

⁸⁴ BONUS/RONTE (2000).

Mit der Herstellung von Kontraktgütern wird daher erst dann begonnen, wenn der Kunde feststeht, zur Zusammenarbeit mit dem Hersteller bereit ist und sich dazu verpflichtet hat, die Leistung anzunehmen und eine entsprechende Gegenleistung zu erbringen. Bei Vertragsabschluss und zu Beginn der Herstellung des Gutes tauschen Verkäufer und Kunde zunächst Willensbekundungen aus, die dann im Laufe der weiteren Zusammenarbeit konkretisiert werden müssen. Im Extremfall werden Kontraktgüter verkauft, bevor sie hergestellt werden. Dies ist zum einen dann der Fall, wenn für die Produktion des Gutes ein externer Faktor erforderlich ist, der durch den Abnehmer bereit gestellt wird. Zum anderen tritt dieser Fall ein, wenn das Gut stark auf die speziellen Bedürfnisse eines Kunden zugeschnitten ist.

Aus den Eigenschaften von Kontraktgütern ergibt sich eine spezifische Beziehungskonstellation zwischen Prinzipal und Agent. Ob die Investitionen, die der Prinzipal tätigt, profitabel sind, hängt in hohem Maße von der Art und Intensität der Kooperation des Agenten ab. Von Bedeutung sind in diesem Zusammenhang die hohen *sunk costs*, die auf Seiten des Herstellers entstehen. Da das Gut gemäß den spezifischen Bedürfnissen eines einzelnen Kunden hergestellt wird, lässt es sich nach der Fertigstellung nicht oder nur zu einem sehr viel niedrigeren Preis anderweitig veräußern.

Zwischen dem Hersteller eines Kontraktgutes und dem Kunden entstehen besondere Unsicherheitsprobleme, die mit dem Grad der Komplexität und Spezialität der Leistung steigen.⁸⁵ Erstens liegt, wie in jeder Prinzipal-Agent-Beziehung eine exogene Unsicherheit im Hinblick auf die Umweltzustände vor, die von den Kooperationspartnern nicht beeinflusst werden können. Zweitens existiert eine endogene Unsicherheit, da beide Seiten im Hinblick auf ihren eigenen Input über einen Informationsvorsprung verfügen. Drittens liegt eine Verhaltensunsicherheit vor, da die beiden Partner nicht vollständig über die Bereitschaft der jeweils anderen Seite, den vereinbarten Input auch tatsächlich zu leisten, informiert sind. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass Kontraktgüter oftmals die Eigenschaften von Erfahrungs- bzw. Vertrauensgütern besitzen. Für den Kunden ist es also nicht möglich alle relevanten Eigenschaften des Gutes bzw. der Dienstleistung vor dem Kauf vollständig einzuschätzen.

Bei der Erstellung von Kontraktgütern bestehen die genannten Unsicherheiten nicht nur bis zu einem bestimmten Zeitpunkt, sondern während des gesamten Prozesses der Zusammenarbeit zwischen Prinzipal und Agent. Dabei nehmen die beiden Kooperationspartner in den einzelnen Phasen der vertraglichen Zusammenarbeit unterschiedliche Rollen ein.⁸⁶ Die

⁸⁵ Vgl. KAAS (1992), 889/890.

⁸⁶ Vgl. KAAS (1992), 886/887.

Aktivitäten von Käufer und Verkäufer gehen also über den einzelnen Kaufakt hinaus und der Pflege dieser Zusammenarbeit kommt besondere Bedeutung zu.⁸⁷

2.3.6 Fundamentale Transformation

Üblicherweise wird angenommen, dass marktwirtschaftliche Transaktionen auf Wettbewerbsmärkten stattfinden, d. h. es stehen einander jeweils viele Anbieter und Nachfrager gegenüber. Der Wettbewerb sorgt dafür, dass nur jeweils die Anbieter mit dem günstigsten Preis-/Leistungsverhältnis zum Zuge kommen. Stellt sich diese Relation im Laufe der Zeit als zu ungünstig heraus, bzw. treten neue Anbieter auf dem Markt auf, können die Nachfrager zu einem anderen Anbieter wechseln.

Anders stellt sich die Situation dann dar, wenn zum einen der Vereinbarungs- und der Durchführungszeitpunkt des Vertrages voneinander abweichen und zum anderen aufgrund der hohen Ressourcenspezifität des Gutes bzw. der Dienstleistung Kosten für Suche und Auswahl des Vertragspartners entstehen. "Was (...) zunächst ein Bietprozeß mit einer großen Zahl von Teilnehmern war, wird in der Folge effektiv zu einer Situation bilateralen Angebots."⁸⁸ Da beide Vertragsparteien transaktionsspezifische Investitionen getätigt haben, sind sie wechselseitig voneinander abhängig geworden.⁸⁹

Unter diesen Umständen kommt es dann zu einem Übergang von einer Markt- zu einer Abhängigkeitssituation, auch als "fundamentale Transformation" bezeichnet, "wenn (...) die beiden Tauschpartner so voneinander abhängig sind, daß eine Rückkehr in den Wettbewerb kaum bzw. nur unter prohibitiv hohen Kosten möglich ist."⁹⁰ Aus einer *ex ante* unspezifischen ist eine *ex post* spezifische Transaktionsbeziehung geworden.

Hat eine Vertragsbeziehung eine derartige fundamentale Transformation durchlaufen, so ergeben sich hieraus erhebliche Konsequenzen für die Zusammenarbeit zwischen den Vertragspartnern, da eine neue Anreizstruktur entsteht. Für beide Partner wäre der Abbruch der Vertragsbeziehung und die Aufnahme einer neuen Beziehung mit hohen Kosten verbunden. Diese Kosten können für beide Partner unterschiedlich hoch sein können und zwar abhängig davon, wie hoch die jeweiligen beziehungsspezifischen Investitionen waren, die getätigt wurden.

⁸⁷ KAAS (1992, 898) verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff "Beziehungsmarketing".

⁸⁸ WILLIAMSON (1990), 70; zitiert nach RICHTER/FURUBOTN (1996), 174.

⁸⁹ Vgl. RICHTER/FURUBOTN (1996), 174.

⁹⁰ FÖHR (1994), 455.

Hieraus entstehen monopolartige Strukturen. Je nachdem, ob und in welchem Umfang von einem Partner oder beiden Partnern beziehungsspezifische Investitionen getätigt wurden, kann es zu einem einseitigen oder einem bilateralen Monopol kommen. Das Phänomen der fundamentalen Transformation weist damit ähnliche Eigenschaften auf wie sie auch Kontraktgüter besitzen.

So entsteht die Gefahr opportunistischen Verhaltens. Der Partner mit den geringeren beziehungsspezifischen Investitionen kann versuchen, einen Teil des Ertrages beim abhängigen Partner abzuschöpfen, indem er beispielsweise die Qualität seiner eigenen Leistung absenkt, und zwar genau bis zu dem Punkt, an dem der Partner gerade noch bereit ist, seine Zusammenarbeit aufrecht zu erhalten. Der abhängige Vertragspartner ist nämlich in hohem Maße an einer stabilen Beziehung interessiert, da er die spezifischen Investitionen nach Beendigung der Kooperation nicht oder nur unter hohen Einbußen alternativ verwenden könnte.

Zu einer fundamentalen Transformation kann es beispielsweise im Bereich des Anlagenbaus kommen, wenn ein Fertigungsanlage weitgehend nach den Wünschen und unter Mitwirkung des Kunden konzipiert wurde bzw. in das Endprodukt hochspezifische, vom Auftraggeber erbrachte Vorleistungen eingehen. Auch im Bereich des Personalwesens kann von einer fundamentalen Transformation gesprochen werden, beispielsweise bei einem Mitarbeiter, der bei Eintritt in ein Unternehmen zunächst nur eine sehr allgemeine Basisqualifikation aufweist, etwa weil er gerade seine Hochschulausbildung abgeschlossen hat. Im Laufe seiner Tätigkeit kommt es zu einer zunehmenden Spezifizierung des Humankapitals dieses Mitarbeiters, die im Extremfall dazu führt, dass der Mitarbeiter seine spezifischen Qualifikationen nur bei seinem derzeitigen Arbeitgeber einsetzen kann und/oder dieser Arbeitgeber auf die spezifischen Qualifikationen des Arbeitnehmers angewiesen ist. Für beide Seiten ist es in diesem Fall nur unter hohen Kosten möglich, auf den allgemeinen Arbeitsmarkt für Nachwuchskräfte zurückzukehren, um dort als Anbieter bzw. Nachfrager aufzutreten. Diese Konstellation schafft *ex post* enge Bindungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und ist daher *ex ante* durch die Ausbeutbarkeit des einen Vertragspartners durch den anderen bedroht, und zwar umso stärker, je ungleicher die Abhängigkeit zwischen beiden ausgeprägt ist.

2.4 Kritische Analyse ausgewählter Verhaltensannahmen der Prinzipal-Agent-Theorie

2.4.1 Überblick

Im Folgenden sollen ausgewählte Verhaltensannahmen, die in der Prinzipal-Agent-Theorie implizit oder explizit gemacht werden, genauer beleuchtet werden, und zwar aus zwei Gründen. Zum einen beschäftigt sich die Prinzipal-Agent-Theorie ja gerade mit dem Verhalten von miteinander agierenden Subjekten. Eine kritische Betrachtung der Annahmen, die in die-

ser Theorie über das Verhalten dieser Subjekte gemacht werden, hilft daher die Chancen und Grenzen dieser Theorie besser einzuschätzen. Zum anderen stellt das Konzept der intrinsischen Motivation, das im Zentrum der vorliegenden Arbeit steht, eine spezifische Sicht auf menschliches Verhalten dar. Diese Sicht kann umso besser mit den Verhaltensannahmen der Prinzipal-Agent-Modelle verglichen werden, je präziser diese zuvor herausgearbeitet wurden. Das Auswahlkriterium für die einzelnen Verhaltensannahmen ist folglich, ob sie für die Frage der intrinsischen Motivation von Bedeutung sind.⁹¹

Auch für den Teilbereich der Prinzipal-Agent-Theorie trifft vielfach die Feststellung zu, die BOWIE/FREEMAN in Bezug auf die *"common assumptions"* der Ökonomen machen: *"Economists assume the worst about human behavior."*⁹² Die Problematik dieser 'schlechten' Annahmen besteht darin, dass sie den weiteren Gang der Analyse determinieren und so letztlich auch die am Ende stehenden Handlungsempfehlungen prägen.

*"(T)he agency problem exists in part because we have chosen to describe economic activity in a particular way."*⁹³ Dies bedeutet nicht, dass Prinzipal-Agent-Probleme, wie sie in der ökonomischen Fachliteratur dargestellt werden, ausschließlich auf einer falschen Wahrnehmung der Wirklichkeit beruhen. Bei einer induktiven Herangehensweise ist jedoch festzustellen, dass Probleme in der Praxis nicht in der Schärfe und Omnipräsenz anzutreffen sind, wie dies der Fall sein müsste, wenn die theoretischen Annahmen vollständig zuträfen.

Die Grundfrage zur Beurteilung der einzelnen Verhaltensannahmen lautet im Folgenden nicht, ob die jeweilige Annahme zutrifft, ob also Menschen sich tatsächlich in dieser oder jener Weise verhalten. Eine solche Frage könnte allenfalls durch eine breit angelegte empirische Erhebung beantwortet werden und selbst in diesem Fall hinge die Antwort stark davon ab, welches Umfeld für die Untersuchung gewählt wird. Ebenso wenig soll gefragt werden, wie dieses Verhalten selbst bzw. die Annahme eines solchen Verhaltens zu beurteilen ist. Entscheidend ist vielmehr, ob es nützlich ist, von bestimmten Verhaltenserwartungen auszugehen.

Außerdem wird schließlich davon ausgegangen, dass es prinzipiell nützlich ist, im Rahmen einer Theorie menschlichen Verhaltens bestimmte Verhaltensweisen bzw. Grundhaltungen vorzusetzen. Zum anderen soll diskutiert werden, ob und inwieweit den einzelnen Verhaltensannahmen im weiteren Verlauf der Arbeit gefolgt werden soll.

⁹¹ Die Einstellung der Individuen gegenüber Risiko wird daher in diesem Abschnitt nicht näher untersucht.

⁹² BOWIE/FREEMAN (1992), 4.

⁹³ BOWIE/FREEMAN (1992), 5 (Hervorhebung im Original).

2.4.2 Interessendivergenz zwischen Agent und Prinzipal

Üblicherweise wird davon ausgegangen, dass Prinzipal und Agent unterschiedliche Interessen haben. Eine Beziehung, die durch völlige Übereinstimmung der Ziele gekennzeichnet ist, bräuchte nicht mit Hilfe eines Prinzipal-Agent-Modells analysiert zu werden. In diesem Fall läge es im eigenen Interesse von Prinzipal und Agent, miteinander zu kooperieren.

Zu beachten ist allerdings, dass sich in vielen Fällen aus einer Situation der Interessenkonvergenz erst durch das Verhalten des Agenten und/oder des Prinzipals eine Interessendivergenz und damit eine Prinzipal-Agent-Konstellation im engeren Sinne entwickelt, etwa dann, wenn die Kooperationspartner beginnen, sich gegenseitig zu misstrauen.

Außerdem ist in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen, dass menschliches Verhalten niemals nur monokausal, d. h. mit Hilfe eines einzigen Motivs, erklärt werden kann. In aller Regel wird eine Vielzahl von unterschiedlichen, zum Teil auch widersprüchlichen Motiven das Verhalten bestimmen. Daher ist es beispielsweise denkbar, dass zwischen Prinzipal und Agent in einer konkreten Situation und im Hinblick auf eine bestimmte Aufgabe sowohl ein partieller Interessengegensatz als auch eine partielle Interessenkongruenz festgestellt werden kann.

Grundsätzlich soll jedoch im Folgenden an der Annahme der Interessendivergenz zwischen Prinzipal und Agent festgehalten werden.

2.4.3 Ausschließlich eigennütziges Verhalten

Üblicherweise wird in der ökonomischen Theorie vorausgesetzt, dass Menschen sich ausschließlich so verhalten, dass ihr eigener Nutzen maximiert wird, der Egoismus also das Leitmotiv ihres Handelns ist.⁹⁴ Eigennütziges Verhalten schließt Handlungen, die (auch) anderen Individuen nützen, nicht prinzipiell aus. Entscheidend ist jedoch auch in diesem Fall, dass das handelnde Individuum selbst von der Handlung profitiert, etwa dadurch, dass es mit der anderen Person mitfühlt und so - indirekt - an deren Nutzensteigerung partizipiert. Schon Adam SMITH beschreibt diesen Zusammenhang auf der ersten Seite seiner *'Theory of Moral Sentiments'*: "Mag man den Menschen für noch so egoistisch halten, es liegen doch offenbar gewisse Prinzipien in seiner Natur, die ihn dazu bestimmen, an dem Schicksal anderer Anteil zu nehmen, und die ihm selbst die Glückseligkeit dieser anderen zum Bedürfnis machen, obgleich er keinen anderen Vorteil daraus zieht als das Vergnügen, Zeuge davon zu sein."⁹⁵

⁹⁴ Einen Überblick gibt VRIEND (1996).

⁹⁵ Zitiert nach KIRCHGÄSSNER (1991), 47.

Das Handlungsmotiv der Eigennutzmaximierung steht, wie im Abschnitt 3.1.3 ausführlich dargestellt wird, mit der intrinsischen Motivation, die sich im Zentrum der vorliegenden Untersuchung befindet, in einem allenfalls mittelbaren Zusammenhang. Die Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation einerseits und zwischen egoistischem und nicht-egoistischem Verhalten andererseits liegen, wenngleich es gewisse Parallelen in ihrer Behandlung gibt, logisch auf unterschiedlichen Ebenen.⁹⁶ Ob die üblicherweise in der Ökonomik zugrunde gelegte Annahme des eigennutzmaximierenden Verhaltens zutrifft oder nicht, ist also im Zusammenhang der vorliegenden Arbeit irrelevant. Wichtig sind jedoch Parallelen in der Argumentationsweise, die gleichermaßen für altruistisches und intrinsisch motiviertes Handeln zutreffen.

Die Grundannahme der reinen Eigennutzmaximierung ist vielfach kritisiert worden. Im Hintergrund dieser Kritik steht beispielsweise die Befürchtung, aus einer Beschreibung könne eine Vorschrift werden und durch diesen Übergang von einer deskriptiven zu einer präskriptiven Handlungstheorie werde der Raum eingeschränkt, der für nicht-egoistisches Verhalten bliebe. Die ökonomische Theorie fördere somit egoistisches Verhalten und trage zum Werteverfall in der Gesellschaft bei.⁹⁷ Andere Autoren kritisieren, dass es sich bei dem so genannten psychologischen Egoismus um ein ideologisches Konzept handle, da es durch die Wirklichkeit nicht widerlegt werden könne. *"(E)very person always acts so as to achieve her own perceived best interests"*⁹⁸ Eine solche Position steht, so BOWIE/FREEMAN, in scharfem Widerspruch zu einem ethischen Ansatz. *"(I)f one takes the moral point of view one must be prepared to allow the interests of others to override one's own interest."*⁹⁹ Werde jedoch dem psychologischen Egoismus gefolgt, hätte eine solche ethische Forderung keinerlei Grundlage mehr.

Ein genauerer Blick auf den psychologischen Egoismus, so BOWIE/FREEMAN, zeige zudem seine innere Widersprüchlichkeit: So altruistisch ein bestimmtes Verhalten auch nach außen erscheinen möge, es lasse sich immer ein noch tieferes - möglicherweise selbst dem Handelnden unbewusstes - Handlungsmotiv postulieren, das letztlich doch dem Eigeninteresse zuzuordnen sei. Der psychologische Egoismus stelle somit, da er nicht widerlegt werden könne, keine wissenschaftliche Hypothese dar.¹⁰⁰

⁹⁶ Vgl. hierzu Abschnitt 3.1.3.3.

⁹⁷ Mit diesem Vorwurf setzen sich kritisch ENGEL (1994) sowie SAUTTER (2004) auseinander.

⁹⁸ BOWIE/FREEMAN (1992), 12 (Hervorhebung im Original).

⁹⁹ BOWIE/FREEMAN (1992), 12.

¹⁰⁰ Vgl. etwa die überblicksartige Darstellung bei BOWIE/FREEMAN (1992).

Auf ein weiteres Problem, das sich in diesem Zusammenhang ergeben kann, weisen KOFORD/PENNO hin: Die Prinzipal-Agent-Theorie geht davon aus, dass *alle* Agenten sich *ständig* eigennutzmaximierend verhalten. In der Realität ist dies nicht so. Einige Agenten sind grundsätzlich keine Eigennutzmaximierer, andere nur in bestimmten Situationen. *"We suggest that when the assumption of self-interested behavior is relaxed, some results of principal-agent models change."*¹⁰¹

Wird generell eigennutzmaximierendes Verhalten unterstellt, so KOFORD/PENNO, könnten sich Probleme ergeben. Wenn etwa egoistische Agenten durch die Auferlegung von Risiken dazu veranlasst werden sollen, sich ehrlich und loyal zu verhalten, können risikoaverse, aber ehrliche Agenten abgeschreckt werden. Sie werden sich, um das Risiko einer Bestrafung zu vermeiden, sehr vorsichtig verhalten und dadurch unter Umständen Chancen, die sonst realisierbar gewesen wären, nicht erkennen. Im Endeffekt kann allein durch falsche Anreizstrukturen, die auf einer überzogenen Eigennutzannahme basieren, die vorhandene Bereitschaft zu ehrlichem Verhalten untergraben werden: *"(T)he principal-agent assumption that all agents are self-interested may undermine alternative ways of obtaining honest and obedient behavior."*¹⁰²

2.4.4 Reine Außensteuerung

Der Ausgangspunkt eines Prinzipal-Agent-Modells besteht, wie oben dargestellt, darin, dass ein Agent im Auftrag des Prinzipals handelt. Nur selten wird in diesem Zusammenhang in der mikroökonomischen Theorie im Allgemeinen und in der Prinzipal-Agent-Theorie im Speziellen die Frage thematisiert, *warum* der Agent überhaupt tätig wird. Üblicherweise wird angenommen, dass der Agent handelt, weil ihm die Konsequenzen dieser Handlung erstrebenswert erscheinen, seine Situation sich also durch die Ausführung der Handlung gegenüber dem Ausgangszustand verbessert. Aufgabe des Prinzipals ist es also, Art und Intensität der äußeren Anreize - seien sie positiver oder negativer Art - so zu gestalten, dass in dem vom Agenten angestellten Kosten-Nutzen-Kalkül eine solche Verbesserung wahrscheinlich erscheint. Eine solche Anreizgestaltung bewirkt, dass die Opportunitätskosten des nicht-belohnten Verhaltens steigen¹⁰³ und der Agent eher bereit ist, sich im Sinne des Prinzipals zu verhalten.

Eine solche Sichtweise lässt sich in der psychologischen Terminologie als behavioristisch bezeichnen. Der Ausgangspunkt des Behaviorismus besteht in der Forderung, die "Psycho-

¹⁰¹ KOFORD/PENNO (1992), 128.

¹⁰² KOFORD/PENNO (1992), 136.

¹⁰³ Vgl. FREY/OSTERLOH (1997a), 310.

logie solle sich zur Gewährleistung einer möglichst objektiven Betrachtungsweise auf die Untersuchung des tatsächlichen, äußerlich sichtbaren Verhaltens beschränken."¹⁰⁴ In ihrer extremen Ausprägung erklären Ansätze dieser Art menschliches Verhalten ausschließlich als Reaktion auf einen äußeren Reiz, die so genannte Verstärkung, die in Form von Belohnung oder Zwang auf das Individuum einwirken.¹⁰⁵ Sie konzentrieren sich also auf die extrinsische Motivation.¹⁰⁶ So stellt auch CARTIER IN ihrer Analyse der einschlägigen Literatur fest: "*With few exceptions (...) the predominant focus of discussion is on extrinsic motivation to work, tacitly assuming that behaviouralist psychology is sufficient.*"¹⁰⁷

Die Rezepte zur Lösung von Prinzipal-Agent-Problemen beruhen somit weitgehend auf einer Perfektionierung der äußeren Anreize. Wie im Abschnitt 2.2.7 dargestellt wurde, ist es jedoch in vielen Fällen nicht *möglich*, ausschließlich mit Hilfe von äußeren Anreizen die Interessen von Prinzipal und Agent zur Deckung zu bringen.

Überdies ist ein solcher Versuch auch nicht *notwendig*. Ausgeblendet bleibt bei einer solchen Betrachtungsweise nämlich, dass Individuen unter bestimmten Umständen und in gewissem Ausmaß *auch* durch innere Antriebe motiviert sein können, der Handlungsantrieb also nicht *nur* von außen geweckt zu werden braucht. Die Annahme, dass menschliches Verhalten ausschließlich durch Anreize von außen gesteuert werden kann, wird daher in der vorliegenden Arbeit nicht zugrunde gelegt.

2.4.5 Rein instrumentelles Verhältnis zur Arbeit

In die Nutzenfunktion des Agenten gehen, lediglich das Anstrengungsniveau a (negativ) sowie die Höhe der erhaltenen Zahlung y (positiv) ein.¹⁰⁸ Der Agent führt demnach seine Tätigkeit so aus, dass die Differenz zwischen y und a optimiert wird. Unberücksichtigt bleibt hingegen das Arbeitsergebnis x . Würde x in seiner Nutzenfunktion auftauchen würde, bräuchte er nicht von außen motiviert zu werden, sondern hätte selbst ein Interesse an einer wirkungsvollen Gestaltung der eigenen Tätigkeit. Unberücksichtigt bleiben aber auch Faktoren wie die Zufriedenheit des Agenten bei der Ausübung seiner Tätigkeit.

Der Agent hat demzufolge ein rein instrumentelles Verhältnis zu seiner Tätigkeit und deren Resultaten. Diese Annahme ist durchaus kritisch zu sehen, da viele in der Praxis vorfindbare Phänomene ihr widersprechen. Es ist vielmehr davon auszugehen, dass ein Agent unter be-

¹⁰⁴ LEXIKONREDAKTION DES VERLAGES F. A. BROCKHAUS (Hg.) (2001), 69.

¹⁰⁵ Vgl. etwa WEINER (1988²), 182.

¹⁰⁶ Vgl. HILGARD (1980), 238 und WEINER (1988²), 182.

¹⁰⁷ CARTIER (1994), 181.

¹⁰⁸ Vgl. die Ausführungen auf S. 35.

stimmten Umständen und in beschränktem Ausmaß *auch* ein Interesse an dem Ergebnis seiner Arbeit sowie dem Prozess der Leistungserstellung hat: *"Little attention is paid to the satisfaction that an agent can get from a job well done"*.¹⁰⁹

2.4.6 *disutility of effort/shirking*

Eng mit dem soeben behandelten Phänomen verbunden ist die Frage, welche Grundeinstellung der Agent zu einer Tätigkeit hat. Üblicherweise wird in der Prinzipal-Agent-Theorie unterstellt, dass der Agent *shirking* betreibt, sich also vor der ihm übertragenen Aufgabe drückt: *"Shirking is so frequently mentioned in the academic literature that several economists, too, appear to treat it as a general phenomenon."*¹¹⁰

Der Agent wird gemäß dieser Annahme sein Leistungsniveau reduzieren, sobald die Umstände ihm dies erlauben. Dies ist ihm in den Fällen möglich, in denen der Prinzipal aufgrund der bestehenden Informationsasymmetrien den mögliche Rückgang im Gesamtoutput nicht auf die Leistung des einzelnen Agenten zurückführen kann: *"In mainstream economics, shirking is seen as a ubiquitous and highly relevant activity in all principal-agent relationships where, owing to problems of information, contracts are incomplete and monitoring is costly."*¹¹¹

Dass der Agent *shirking* betreibt, wird damit begründet, dass - was in der Regel ebenfalls nicht explizit dargestellt wird - eine *disutility of effort* vorliegt, der Agent also ungern arbeitet. Dieser Begriff ist zu allgemein und zudem in sich problematisch: *"Two contradictory propositions rest on the casual and partial observation of anecdotal evidence: because workers shirk they must be monitored, and they shirk because monitoring is impossible."*¹¹² Aus ökonomischer Sicht müsste zudem präziser gefragt werden, wie hoch diese *disutility* ist, bzw. wie hoch die materielle Kompensation ausfallen müsste, um diese zu überwinden.

Die Funktionsfähigkeit der Prinzipal-Agent-Beziehung ist aber nicht nur dadurch bedroht, dass *shirking* von Seiten des Agenten - bzw. der Agenten - betrieben wird. Auch der Prinzipal kann sich davor 'drücken', den vereinbarten Input bzw. die vereinbarte Gegenleistung zu erbringen. Dies wird vor allem in solchen Kooperationsbeziehungen geschehen, die nicht auf Dauer angelegt sind. Ist der Prinzipal hingegen an einer dauerhaften Zusammenarbeit interessiert, wird er versuchen, gegenüber den aktuell für ihn tätigen sowie möglichen künftigen Agenten eine Reputation aufzubauen.

¹⁰⁹ DEES (1992), 47.

¹¹⁰ CARTIER (1994), 185.

¹¹¹ FREY (1993b), 1523.

¹¹² CARTIER (1994), 186.

Ganz offensichtlich ist in der Praxis sowohl zu beobachten, dass Agenten *shirking* betreiben, als auch, dass andere Individuen eine hohe Arbeitsmotivation aufweisen. Schon deshalb verbietet es sich, generell *shirking*-Absichten zu unterstellen. Drei weitere Gründe sprechen dafür, in diesem Zusammenhang an Stelle einer allgemeinen Verhaltensannahme möglichst genau nach der jeweiligen Situation und den individuellen Umständen des Agenten zu differenzieren:

- Jede Prinzipal-Agent-Beziehung kann betrachtet werden als ein *"mix of cooperation and conflict"*. Jeder Agent schließt dabei einen *"internal moral compromise"* zwischen seinen eigenen persönlichen Maßstäben und Wünschen und den Einflüssen, die von Seiten des Prinzipals und evtl. vorhandener anderer Agenten auf ihn einwirken.¹¹³ Dabei gibt es keinen hinreichenden Grund dafür, a priori anzunehmen, dass verantwortliches und motiviertes Handeln¹¹⁴ in konkreten Prinzipal-Agent-Beziehungen weniger häufig auftreten sollte als *shirking*: *"(T)o postulate a general principle of shirking rests on a view of human behaviour and a lack of objectivity which does not contribute to serious economics analysis."*¹¹⁵
- Bei einer statischen Betrachtung fällt weiterhin auf, dass unter einer derart pessimistischen Verhaltensannahme Chancen ungenutzt bleiben. Wird nämlich die Möglichkeit einbezogen, dass der Agent *auch*, d. h. unter bestimmten Umständen und in begrenztem Ausmaß, gerne arbeitet, lassen sich nämlich Kosten sparen, etwa solche zur Kontrolle oder zur Ausarbeitung von Verträgen. Zudem kann sich aufgrund des größeren Engagements des Agenten die Qualität und die Quantität des Outputs erhöhen.
- Unter einer dynamischen Betrachtung zeigt sich, dass eine generelle *shirking*-Annahme eine zweite, langfristig vermutlich wesentlich größere, Gefahr in sich birgt: Die Annahme kann als *self-fulfilling prophecy* auf die Agenten zurückwirken¹¹⁶, und zwar auch auf die zunächst stark motivierten. Ein Agent, dem unterstellt wird, er wolle sich vor der Arbeit drücken, obschon er mit Elan und Loyalität seiner Aufgabe nachgeht, wird die entsprechenden Maßnahmen zur Kontrolle und Vorbeugung als Vertrauensbruch empfinden und sein Aktivitätsniveau tatsächlich reduzieren. Ist eine Vertrauensbasis dann einmal zerstört, lässt sie sich nicht mehr ohne weiteres wieder aufbauen:

¹¹³ CARTIER (1994), 186.

¹¹⁴ Die Gründe für solches Verhalten können vielfältiger Art sein: *"respect for oneself, for the contract, for other workers, or the employer (...), "responsibility under the law or for the standards and sanctions of a professional association" (...), the sense of identity, craftsmanship, satisfaction and pride which work can confer on workers at all levels."* (CARTIER (1994, 186).

¹¹⁵ CARTIER (1994), 186.

¹¹⁶ Vgl. DEES (1992), 38.

Eine, verglichen mit der generellen *shirking*-Annahme, wesentlich notwendigere und zugleich reizvollere Aufgabe besteht darin, herauszuarbeiten, unter welchen Bedingungen Menschen sich kooperativ und engagiert verhalten und unter welchen Bedingungen sie dazu neigen, ihr Engagement - absichtlich oder unabsichtlich - zurückzuhalten. Eine solche Fragestellung entspricht auch eher einer ökonomischen Herangehensweise, da nicht prinzipielle Grundüberzeugungen diskutiert, sondern graduelle Entscheidungskalküle thematisiert werden.

2.4.7 Opportunismus

Der Begriff 'Opportunismus' wurde bereits oben ausführlich dargestellt und diskutiert.¹¹⁷ Die Opportunismus-Annahme geht inhaltlich weiter als die Annahme eigennützigen Verhaltens, da auch unerlaubte Handlungen mit einbezogen werden. Dabei ist die Eigennutzmaximierung eine notwendige, keineswegs jedoch hinreichende Voraussetzung für opportunistisches Verhalten. So kann eine Person durchaus daran interessiert sein, den eigenen Nutzen zu maximieren und zugleich Bereitschaft zeigen, dabei die entsprechenden formellen und informellen Restriktionen zu respektieren.

Auch gegenüber der im Abschnitt 2.4.6 diskutierten *shirking*-Annahme findet gewissermaßen eine 'Verschärfung' statt. Ist *shirking* im Wesentlichen auf die Zurückhaltung der eigenen Arbeitsleistung beschränkt, beinhaltet opportunistisches Verhalten auch aktive Schritte, durch die die handelnde Person sich auf Kosten anderer besser zu stellen versucht.

Prinzipal-Agent-Beziehungen sind in hohem Maße durch opportunistisches Verhalten gefährdet, und zwar auf beiden Seiten: Sowohl der Prinzipal als auch der Agent können sich auf unfaire Art und Weise vor den implizit oder explizit vereinbarten Verpflichtungen drücken.¹¹⁸ Wegen der asymmetrischen Informationsverteilung und der häufigen Verwendung unvollständiger Verträge ist ein Mindestmaß an Vertrauen zwischen den Vertragsparteien unabdingbar. Es lässt sich aber auch umgekehrt feststellen, dass die Opportunismus-Annahme eine notwendige Bedingung für die Existenz von Prinzipal-Agent-Problemen darstellt.¹¹⁹

Bisweilen erweckt dabei der nahezu allgegenwärtige Opportunismusverdacht den Eindruck, es handle sich hierbei um eine Leerstelle, die immer dann herangezogen werden kann, wenn Individuen nicht so in ein vorgegebenes Organisationssystem passen, wie dies geplant war. Ähnlich wie bei der *shirking*-Annahme ist jedoch kritisch zu fragen, ob Opportunismus tat-

¹¹⁷ Vgl. die Ausführungen auf den Seiten 29 ff.

¹¹⁸ Vgl. hierzu auch die Anmerkungen in Fußnote 78.

¹¹⁹ Ähnlich formuliert MOSCHANDREAS (1997, 41) für einen benachbarten Zweig der Neuen Institutionenökonomik: "*Opportunism is the sine qua non of transaction cost economics.*"

sächlich so häufig anzutreffen ist, wie es vielfach dargestellt wird. Viele Prinzipal-Agent-Beziehungen, die in der Praxis leidlich funktionieren, 'dürften' dies gar nicht tun, legte man die erwähnten negativen Verhaltensannahmen zugrunde: Innerhalb kürzester Zeit käme aufgrund des unkontrollierbaren Opportunismus der Beteiligten jede weitere Kooperation und auch Kreativität zum Erliegen: *"Hence, if opportunism were indeed the only mode of behavior, and tight governance and monitoring efforts the only response, there could never be something like a creative organization."*¹²⁰ Der Grund hierfür ist, dass die beteiligten Personen bereits die Opportunismusgefahr antizipieren und ihr Verhalten darauf einstellen würden.

Es ist in der Praxis jedoch vielfach zu beobachten, dass auch eigennützig handelnde Individuen durchaus dazu bereit und in der Lage sind, die geltenden Regeln zu beachten. Dies betrifft sowohl formelle Regeln als auch Regeln informeller Art.¹²¹ Ein Agent setzt beispielsweise eine Tätigkeit auch in solchen Situationen fort, in denen es möglich wäre, den Vertragspartner zu hintergehen. Eine solche freiwillige Kooperationsbereitschaft ist umso relevanter, je begrenzter die Möglichkeiten des Prinzipals sind, die Tätigkeit des Agenten zu kontrollieren und eventuelle Verstöße zu sanktionieren. Der Grund für solche Vertragstreue kann etwa in dem Interesse an langfristigen Austauschbeziehungen oder auch in persönlichen Grundüberzeugungen des Agenten liegen.

Unabhängig von den konkreten Absichten des Agenten lässt sich aber auch zeigen, dass es zu erheblichen Effizienzverlusten führen kann, wenn generell opportunistisches Verhalten unterstellt wird:

- Zur Verhinderung opportunistischen Verhaltens sind erhebliche Transaktionskosten erforderlich: *"ex ante costs of contracting, including costs of drafting, negotiating, and safeguarding, agreements, and ex post costs, including the maladaptation cost incurred through haggling, monitoring, dispute settling, and bonding expenses."*¹²²
- Wenn nicht-opportunistisches Verhalten prinzipiell als unwahrscheinlich oder sogar unmöglich angesehen wird, begibt man sich der Chancen, die sich aus solchem Verhalten ergeben könnten. 'Sichere' Vertragsvarianten würden solchen Varianten vorgezogen, die zwar für beide Seiten positive Ergebnisse versprächen, jedoch in hohem Maße anfällig sind für opportunistisches Verhalten. Andererseits gilt, dass positive Erfahrungen eine Basis bilden können für die zukünftige Kooperation: *"(T)rust grows with use."*¹²³

¹²⁰ WITT (1998), 173.

¹²¹ Vgl. hierzu die Ausführungen zum Institutionenbegriff der Neuen Institutionenökonomik auf S. 23.

¹²² MOSCHANDREAS (1997), 40.

¹²³ Albert O. HIRSCHMAN, zitiert nach: LYONS/MEHTA (1997), 253.

- Ähnlich wie im Falle des *shirking* droht auch beim opportunistischen Verhalten die Gefahr, dass schon der Verdacht opportunistischen Verhaltens auf die handelnden Personen zurückwirkt, so dass diese sich tatsächlich zu Opportunisten entwickeln. Wird beispielsweise Arbeitnehmern unterstellt, sich bei jeder sich bietenden Gelegenheit vor der Arbeit zu drücken, gehen die betroffenen Personen als Reaktion auf das ihnen entgegengebrachten Misstrauen tatsächlich dazu über, *shirking* zu betreiben, und zwar auch solche Mitarbeiter, die ursprünglich durchaus motiviert waren. - Die zunächst nur theoretische Verhaltensannahme ist zur *self-fulfilling prophecy* geworden. Der zunächst reine Verdacht hat am Ende das bewirkt, was eigentlich vermieden werden soll.

KAAS weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass gerade in langfristigen Vertragsbeziehungen, bei denen die Partner wechselseitig aufeinander angewiesen sind, die Bedrohung durch opportunistisches Verhalten stabilisierend wirken kann. Gibt ein Partner in einem Bereich der Versuchung nach, sich opportunistisch zu verhalten, riskiert er, dass der andere Partner in einem anderen Bereich oder zu einem späteren Zeitpunkt mit entsprechendem Verhalten reagiert so dass die gesamte Kooperation gefährdet ist.¹²⁴

Es lässt sich festhalten, dass eine differenziertere Sichtweise opportunistischen Verhaltens notwendig ist. Die Frage, ob und inwieweit Individuen opportunistisch handeln, ist keine prinzipielle, sondern muss jeweils in Anbetracht der konkreten Handlungsumgebung geklärt werden. Es geht somit weder darum, Opportunismus für allgegenwärtig, noch ihn generell für nicht existent zu erklären. Eine solche Position vertritt beispielsweise WILLIAMSON: "*I do not insist that every individual is continuously or even largely given to opportunism. To the contrary, I merely assume that some individuals are opportunistic some of the time and that differential trustworthiness is rarely transparent ex ante.*"¹²⁵ In eine ähnliche Richtung argumentiert auch WOLFF: "(N)icht-opportunistisches Verhalten ist als allgemeingültiges Verhaltensmuster ebenso wenig empirisch belegt wie opportunistisches. Wissenschaftlich vielversprechender erscheint ein Ansatz, bei dem das theoretische Lösungsinstrumentarium *nach dem jeweils zu lösenden Problem*, nicht im Rahmen einer prinzipiellen Glaubensentscheidung ausgewählt wird."¹²⁶

Offensichtlich wird ja - auf der praktisch-empirischen Ebene - meist gar nicht behauptet, alle Individuen seien Opportunisten. So basieren selbst viele Transaktionen im Alltag unter Personen, die sich gegenseitig unbekannt sind, zu einem sehr hohen Grad auf wechselseitigem Vertrauen. Daher ist es unverständlich, warum diese Differenzierung dann verschwindet, wenn es um die modelltheoretische Behandlung des Verhaltens und um die Formulierung

¹²⁴ Vgl. KAAS (1992), 895.

¹²⁵ WILLIAMSON (1985a), 64.

¹²⁶ WOLFF (1999), 3 (Hervorhebung im Original).

praktischer Konsequenzen geht. *"Human behavior ist too complicated to be adequately summarized by opportunism alone."*¹²⁷

2.4.8 Zur Bedeutung des *framing*-Effekts

Nachdem in den vorausgegangenen Abschnitten einzelnen Verhaltensannahmen der Prinzipal-Agent-Theorie kritisch hinterfragt wurden, soll im Folgenden ein Argument untersucht werden, dass gegenüber der Prinzipal-Agent-Theorie als Ganzer vorgebracht wird. Ausgangspunkt dieser Kritik ist die oft gemachte Behauptung, Prinzipal-Agent-Modell dienen lediglich als heuristisches Instrument, nicht jedoch als konkrete Handlungsanleitung: *"It provides a way to simplify a complex problem (...) in order to make it more analytically tractable."*¹²⁸ Modelle dürften demnach gar nicht vollständig die Wirklichkeit abbilden, sondern bedürften notwendigerweise der Vereinfachung. - Eine solche Vereinfachung ist sicherlich in vielen Fällen hilfreich und erforderlich, um zu klaren Aussagen zu gelangen. Zu fragen ist jedoch jeweils, ob die richtigen Aspekte einbezogen bzw. ausgeklammert werden.

DEES beispielsweise wendet sich gegen die Ansicht, eine Theorie könne lediglich als 'neutrale' Heuristik verwendet werden. Jede Heuristik bringe nämlich einen *framing effect* mit sich. DEES nennt vier Beispiele für solche *framing effects*. Demnach tendieren Anwender des Prinzipal-Agent-Modells dazu,

- die Verpflichtungen des Prinzipals zu ignorieren,
- ein übermäßiges Misstrauen sowie mangelnden Respekt gegenüber dem Agenten zu entwickeln,
- die ethischen Beschränkungen, z. B. Fairness, zu übersehen sowie
- Lösungen aus dem Blick zu verlieren, die ethische Normen beinhalten.¹²⁹

Die Anwendung der *Agency*-Theorie könne so mit dazu beitragen, dass das ethische Fundament unterminiert wird, da die Theorie oft missbraucht oder falsch angewandt wird. In diesem Fall werde das *worst-case-Szenario*, das die Prinzipal-Agent-Theorie in vielen Fällen darstellt, *self-fulfilling*. Durch die spezielle Perspektive, unter der der Untersuchungsgegenstand betrachtet wird, könne sich dieser selbst verändern, was wiederum Auswirkungen auf die aus der Theorie resultierenden Handlungsanweisungen haben könne.¹³⁰

¹²⁷ MOSCHANDREAS (1997), 43.

¹²⁸ DEES (1992), 30.

¹²⁹ Vgl. DEES (1992), 35.

¹³⁰ Vgl. DEES (1992).

Die von DEES beschriebene Gefahr ist nicht von der Hand zu weisen. Andererseits ist festzuhalten, dass die Prinzipal-Agent-Modelle mit ihren im Hinblick auf menschliches Verhalten sehr pessimistischen Annahmen durchaus auch eine positive Funktion haben. Als *worst-case*-Szenarien helfen sie, übermäßigem Optimismus vorzubeugen. So kann beispielsweise durch geeignete Anreizstrukturen die 'Versuchung', der der Agent ausgesetzt ist, reduziert werden.¹³¹

Besteht jedoch die aus einem Prinzipal-Agent-Ansatz resultierende Handlungsanweisung darin, möglichst umfangreiche Vorkehrungen zu treffen, um innerhalb in einer Prinzipal-Agent-Beziehung auch nur die Möglichkeit einer Ausbeutung des Prinzipals durch den Agenten zu verhindern, kann es zu einer Überinvestition in solche Sicherungen kommen. Problematisch daran sind zum einen die hohen (Opportunitäts-)Kosten, die mit solchen Absicherungen verbunden sind. Zum anderen besteht die Gefahr, dass die Individuen spüren, dass ihnen nicht vertraut wird und mit weiterer Zurückhaltung reagieren, so dass eine Spirale des Misstrauens entstehen kann.

In ähnlicher Form betont DEGEORGE den deskriptiven Wert der *Agency*-Theorie, wenn es darum geht, einzelne Aktivitäten und Akteure miteinander in Beziehung zu setzen.¹³² Zugleich warnt er vor den (ungewollten) normativen Implikationen, wenn die Theorie als Rahmen für Entscheidungen gewählt wird.¹³³

Auch ARROW weist auf die Gefahr hin, dass eine Sache, wenn sie einen Preis bekommen hat, nicht mehr die gleiche ist wie zuvor.¹³⁴ Zugleich stellt er fest: *"Even though the underlying principles are impeccably neoclassical, in that both parties are acting in their own self-interest and are subject to the influence of the market, the variable to be determined is not a price but a complicated functional relationship."*¹³⁵ Wird der Prinzipal-Agent-Ansatz also als ein Instrument verstanden, um komplexe Beziehungssysteme in strukturierter Form darzustellen und nicht als ein Versuch, jede menschliche Leistung mit einem Preis zu belegen, so sind die negativen normativen Wirkungen nicht zu befürchten.

2.5 Zusammenfassung

Im Zentrum des zweiten Kapitels stand die Prinzipal-Agent-Theorie. Diese wurde zunächst in den größeren Kontext der Neuen Institutionenökonomik gestellt (Unterkapitel 2.1) und so-

¹³¹ Vgl. DEES (1992), 39.

¹³² Vgl. DEGEORGE (1992), 59.

¹³³ Vgl. DEGEORGE (1992), 59.

¹³⁴ Vgl. ARROW (1994a).

¹³⁵ ARROW (1985), 44.

dann anhand des Grundmodells dargestellt (Unterkapitel 2.2). Anschließend wurden Spezifizierungen und Erweiterungen des Prinzipal-Agent-Modells vorgestellt, die im Zusammenhang mit der in der vorliegenden Arbeit behandelten Thematik von Bedeutung sein können (Unterkapitel 2.3). Zwei dieser Erweiterungen beziehen sich auf die Prinzipal-Agent-Beziehung: Der Fall, in dem ein Agent mehrere, unterschiedlich gut zu beobachtbaren Tätigkeiten bzw. Teilaufgaben erledigt und der Fall, in dem ein Prinzipal sich mehreren Agenten gegenüber sieht, die die Aufgabe in Teamarbeit ausführen. Die beiden anderen Erweiterungen des Prinzipal-Agent-Modells beziehen sich auf die produzierten Güter. Hier wurde dargestellt, wie sich die Prinzipal-Agent-Konstellation verändert, wenn Vertrauens- und Erfahrungsgüter einerseits und Kontraktgüter andererseits hergestellt werden.

Nachdem im Rahmen der allgemeinen Darstellung der Neuen Institutionenökonomik bereits die dort üblichen Verhaltensannahmen skizziert worden waren, wurden im Unterkapitel 2.4 genauer die Annahmen untersucht, die - implizit oder explizit - in der Prinzipal-Agent-Theorie in Bezug auf das Verhalten der beteiligten Akteure gemacht werden, beispielsweise die Annahme, dass ein Individuum ausschließlich durch äußere Anreize gesteuert wird oder dass es ein rein instrumentelles Verhältnis zur Arbeit hat. Es zeigte sich, dass die Mehrzahl dieser Annahmen erheblich differenzierter betrachtet werden müssen, um den Gegenstand 'intrinsische Motivation' aus ökonomischer Sicht behandeln zu können.

Die Prinzipal-Agent-Theorie hat, so lässt sich festhalten, einen hohen Wert, wenn es gilt, vorhandene Strukturen zu beschreiben und zu analysieren. Begrenzter ist der Wert der Theorie bei der Entwicklung von Handlungskonzepten. In diesem Bereich bedarf sie der Ergänzung durch andere Theorieelemente, um mehr Nutzen für die Praxis zu stiften. Eines dieser Elemente, das helfen kann, auf der Basis der Prinzipal-Agent-Theorie Handlungsempfehlungen zur Steuerung menschlichen Verhaltens zu entwickeln, ist die Theorie intrinsischer Motivation. Diese steht im Zentrum des dritten Kapitels.

3 Intrinsische Motivation

Als das Kind Kind war,
spielte es mit Begeisterung;
und jetzt, so ganz bei der Sache wie damals
nur noch, wenn diese Sache seine Arbeit ist.

(aus: Peter HANDKE, Das Lied vom Kindsein)

Nachdem im ersten Kapitel in die Fragestellung eingeführt sowie ein Überblick über das weitere Vorgehen gegeben und im zweiten Kapitel die Prinzipal-Agent-Theorie dargestellt wurde, soll im Folgenden das Konzept der intrinsischen Motivation genauer beleuchtet werden. Im Zentrum steht dabei die Frage, welche Bedeutung der intrinsischen Motivation in der ökonomischen Theorie zukommt. Darauf aufbauend kann dann im vierten Kapitel genauer untersucht werden, welche Rolle sie in Prinzipal-Agent-Konstellationen spielt.

Da der Begriff 'intrinsische Motivation' durchaus schillernd ist, werden zunächst im Unterkapitel 3.1 ausführlich verschiedene Konzepte dieses zentralen Begriffs der vorliegenden Arbeit dargestellt und bewertet. Anschließend wird im Unterkapitel 3.2 die Frage behandelt ob und, wenn ja, unter welchen Bedingungen es sinnvoll ist, den Faktor 'intrinsische Motivation' in ökonomische Modelle einzubeziehen. Im Abschnitt 3.2.4 schließlich wird aufgezeigt, wie sich der Faktor 'intrinsische Motivation' in ökonomische Modell integrieren lässt.

3.1 Begriffsklärung 'intrinsische Motivation'

3.1.1 Einführung

Im folgenden Unterkapitel der Arbeit wird dargestellt, wie intrinsische Motivation unter verschiedenen Perspektiven behandelt wird und welche Wirkungen ihr zugeschrieben werden. Dazu wird zunächst der Begriff Motivation definiert und ein in der Psychologie verbreitetes Modell zur Erklärung von Motivation skizziert.

Ausgangspunkt für die Behandlung des Faktors intrinsische Motivation sind bestimmte menschliche Verhaltensweisen, die üblicherweise als 'intrinsisch motiviert' bezeichnet werden. Sodann werden theoretische Ansätze vorgestellt, die davon ausgehen, dass Individuen *auch* intrinsisch motiviert handeln. Diese Ansätze finden sich vor allem im nicht-ökonomischen Bereich, z. B. in der Psychologie, wobei auch in dieser der Ökonomik benachbarten Wissenschaft sehr unterschiedliche Einschätzungen bezüglich der intrinsischen Motivation anzutreffen sind. Weiterhin ist zu fragen, warum viele Ökonomen Vorbehalte ha-

ben gegenüber der intrinsischen Motivation und welche Ansatzpunkte es gibt, sich aus einer ökonomischen Perspektive mit diesem Sachverhalt zu beschäftigen.

Der Klärung des Begriffs 'intrinsische Motivation' soll eine wissenschaftstheoretische Vorüberlegungen vorangestellt werden. Ebenso wie andere in der Ökonomik selbstverständlich verwendete Begriffe, wie z. B. 'Nutzen', handelt es sich bei den Begriffen 'Motivation' und 'intrinsische Motivation' um hypothetische Konstrukte. Die Frage, ob es diese in der Realität tatsächlich gibt, ist aus wissenschaftstheoretischer Perspektive von nachgeordneter Bedeutung und soll auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht weiter verfolgt werden. Die Motivation eines Menschen lässt sich nämlich niemals direkt wahrnehmen, so dass das Konzept stets nur eine theoretische Hilfsgröße verwendet wird.¹³⁶

Entscheidend ist in diesem Zusammenhang die Frage, ob es nützlich ist, mit einem solchen Begriff zu arbeiten, ob sich also mit Hilfe des Faktors '(intrinsische) Motivation' menschliches Verhalten in einer konkreten Situation besser interpretieren und vorhersagen lässt, als dies ansonsten möglich wäre. Diese Frage soll für den Bereich der Ökonomik beantwortet werden.

3.1.2 Beschreibungen des Phänomens 'intrinsische Motivation' auf der Alltagsebene

Ein Kind ist selbstvergessen und zugleich intensiv mit einem Spiel beschäftigt und tut dies weder, um sich eine Belohnung durch die Eltern zu verdienen, noch um einer Bestrafung für 'untätiges Herumsitzen' zu entgehen. Ein Forscher ist vollständig in seine Tätigkeit vertieft und vom Gegenstand seiner Forschung so stark fasziniert, dass er zunächst kaum daran denkt, welche Konsequenzen für ihn aus dieser Forschungstätigkeit erwachsen könnten. Aktivitäten dieser Art sind typische Beispiele für intrinsisch motivierte Handlungen. Die Individuen verspüren dabei in sich den Antrieb zu einer bestimmten Handlung, weshalb die intrinsische Motivation auch als eine "milde Form der Besessenheit"¹³⁷ bezeichnet wurde.

Oft wird zur genaueren Beschreibung der Phänomene auf die Begriffe 'innen' und 'außen' zurückgegriffen. Die intrinsische Motivation hat ihren Ursprung demnach innerhalb der handelnden Person, während die extrinsische Motivation von außen auf das Individuum einwirkt. Eine solche Differenzierung erscheint jedoch wenig prägnant, zumal sie sich - auch für das handelnde Individuum selbst - nur schwer operationalisieren lässt. Klarer erscheint die folgende Unterscheidung: Ist eine Person in Bezug auf eine bestimmte Handlung intrinsisch

¹³⁶ Vgl. RHEINBERG (1997²), 12.

¹³⁷ DECHARMS, R. (1979): Motivation in der Klasse, München, S. 55; zitiert nach RHEINBERG (1997²), 12.

motiviert, so stellt die Aktivität oder deren Ziel eine unmittelbare Bedürfnisbefriedigung dar".¹³⁸ Im Falle der extrinsischen Motivation hingegen ist eine Handlung nur ein Mittel zum Zweck, wird also nur durchgeführt, um ein anderes Ziel zu erreichen.¹³⁹

Was intrinsische Motivation bedeutet, wird noch klarer, wenn man sich Situationen vor Augen führt; in denen jede intrinsische Motivation fehlt, die Individuen also vollständig durch äußere Anreize, extrinsisch also, motiviert sind. Die entsprechenden Handlungen werden in diesem Fall ausschließlich mit dem instrumentellen Ziel durchgeführt, einen anderen Zweck zu erreichen. Das gesamte Verhalten ist also ausgerichtet auf "externale Verhaltensfolgen in Gestalt von Bekräftigungen - Belohnungen, Nicht Belohnungen und Bestrafungen - zurückzuführen."¹⁴⁰

Ein solcher Zustand mag auf den ersten Blick als der Normalfall erscheinen, gerade wenn Beziehungen betrachtet werden, die auf einem rein ökonomischem Austausch beruhen, also etwa Arbeitsverhältnisse. Ein Arbeitnehmer wird in der Regel nur in dem Maße den vereinbarten Tätigkeiten nachgehen, wie dies erforderlich ist, um die vereinbarte Entlohnung zu erhalten bzw. negative Sanktionen - im Extremfall die Kündigung - zu vermeiden. Im Bewusstsein vieler Arbeitnehmer ist die Überzeugung tief verwurzelt, dass sie ausschließlich arbeiten, um Geld zu verdienen und auch die Mehrheit der Arbeitgeber geht - wenngleich aus der entgegengesetzten Perspektive - von dieser Prämisse aus. Daraus ergibt sich für sie einerseits die Notwendigkeit, die Bereitschaft der Beschäftigten zur Zusammenarbeit immer neu zu erkaufen, andererseits die Möglichkeit, über äußere Anreize zu steuern, wie die jeweiligen Aufgaben ausgeführt werden.

Dass eine solche Sicht in vielen Fällen zu kurz greift, lässt sich an zwei extremen Phänomenen, dem 'Dienst nach Vorschrift' und der 'inneren Kündigung', ablesen. Diese sind in unterschiedlichen Abstufungen in vielen Organisationen festzustellen und lassen sich dadurch kennzeichnen, dass bei den Beteiligten jede intrinsische Motivation fehlt, sie also ausschließlich extrinsisch motiviert sind.

Beim so genannten 'Dienst nach Vorschrift' passen die Arbeitnehmer Qualität und Quantität der von ihnen geleisteten Arbeit an das geforderte Mindestniveau an: "Ich tue bei meiner Arbeit das, was von mir verlangt wird. Aber dass ich mich darüber hinaus noch besonders anstrengen soll, sehe ich nicht ein. So wichtig ist mir der Beruf nun auch wieder nicht."¹⁴¹ - In den Augen vieler Arbeitgeber mag dies zunächst ein durchaus wünschenswerter Zustand

¹³⁸ FREY/OSTERLOH (2002), 24.

¹³⁹ Vgl. HERKNER (1991⁵), 357.

¹⁴⁰ HECKHAUSEN (1989). 455.

¹⁴¹ SPRENGER (1992²), 23.

sein, da ihre Angestellten ja die ihnen übertragenen Aufgaben genau auf die vorgegebenen Art und Weise erledigen. Die Nachteile des 'Dienstes nach Vorschrift' sind erst auf den zweiten Blick zu erkennen, denn auch die "für die Effektivität des Unternehmens erforderlichen spontanen und kreativen Leistungen, die über die formulierten Rollenerwartungen hinausgehen, werden dann nicht erbracht."¹⁴²

Dass die Folgen einer solchen Arbeitseinstellung für die jeweilige Organisation sehr schädlich sein können, wird daran deutlich, dass der 'Dienst nach Vorschrift' auch als Arbeitskampfmaßnahme eingesetzt wird. In einigen Arbeitsfeldern, in denen ein Streik, also eine völlige Arbeitsverweigerung, aus gesetzlichen Gründen nicht in Frage kommt, z. B. in der Flugsicherung, kann mit einem solchen Mittel erheblicher Druck ausgeübt werden. Dies gilt selbst dann, wenn die Grenze zum 'Bummelstreik', also einer absichtlichen Verzögerung betrieblicher Abläufe, noch gar nicht überschritten ist. Hieran lässt sich ablesen, welche Bedeutung, gerade in qualifizierten Berufen, dem selbständig denkenden und handelnden Mitarbeiter zukommt.

Dauerhaft und in verschärfter Form ist ein ausschließlich von außen gesteuertes Verhalten im Falle der 'inneren Kündigung' festzustellen. Diese stellt einen "psychischen Rückzug eines Mitarbeiters als Reaktion auf belastende Situationen"¹⁴³ dar. Der Arbeitnehmer ist in diesem Fall nur noch physisch anwesend, während jede innere Beteiligung in Form von Eigeninitiative, Mitdenken oder Kreativität zum Erliegen gekommen ist. Den Hintergrund einer solchen inneren Kündigung bilden oft langjährige Erfahrungen, dass die eigene Arbeit von anderen behindert oder zu wenig wertgeschätzt wird, Veränderungen kaum möglich sind und Kommunikation über diese Probleme quasi nicht stattfindet. Die innere Kündigung kann als Reaktion auf den Bruch von inneren Verträgen, also formal-vertraglich nicht festgelegten Erwartungen, verstanden werden.¹⁴⁴

Der Endzustand lässt sich so interpretieren, dass der Arbeitnehmer keinerlei intrinsische Motivation mehr aufweist und allenfalls noch durch - immer massiver werdende - äußere Anreize dazu bewegt werden kann, seinen Verpflichtungen nachzukommen. Alle intrinsisch motivierten Handlungen werden zurückgehalten. Im Gegensatz zur bewusst eingesetzten Maßnahme des 'Dienstes nach Vorschrift' vollzieht sich der Prozess der inneren Kündigung meist schleichend und ist den Beteiligten und Betroffenen vielfach gar nicht bewusst. Dies mindert jedoch die daraus resultierende Gefahr in keiner Weise.

¹⁴² SPRENGER, (1992²), 212.

¹⁴³ LEXIKONREDAKTION DES VERLAGES F. A. BROCKHAUS (ed.) (2001), 268.

¹⁴⁴ Vgl. RICHTER (1999), 119.

In beiden Fällen, dem 'Dienst nach Vorschrift' und der 'inneren Kündigung', befinden sich also die Mitarbeiter in eine Lage, in der ihr eigenes Handeln ausschließlich von außen gesteuert ist. Sie halten - bewusst, wie im Falle des Dienstes nach Vorschrift, oder unbewusst, wie im Falle der inneren Kündigung - ihre intrinsische Motivation zurück, und zwar zum Nachteil der jeweiligen Organisation. An diesen beiden Beispielen wird deutlich, dass intrinsische Motivation keineswegs nur bei ganz bestimmten Personen- oder Berufsgruppen von Bedeutung und in Folge dessen auch nur dort anzutreffen wäre.

3.1.3 Eine Abgrenzung: Was ist mit intrinsischer Motivation *nicht* gemeint?

Um den Begriff 'intrinsische Motivation' präziser fassen zu können, soll das Konzept im Folgenden von anderen Phänomenen abgegrenzt werden:

3.1.3.1 Intrinsische Motivation ist mehr als eine reine Residualgröße.

Zunächst ist darauf hinzuweisen, dass intrinsische Motivation mehr ist als eine reine Residualgröße, die immer dann herangezogen wird, wenn alle anderen untersuchten Faktoren ein bestimmtes Verhalten (noch) nicht hinreichend erklären. Im Hintergrund einer solchen Sichtweise steht meist die Vorstellung, dass letztlich doch alles Handeln extrinsisch motiviert ist, auch wenn die äußeren Handlungsanreize nicht immer vollständig beobachtbar und quantifizierbar sind.¹⁴⁵

Um dem Vorwurf zu entgehen, der Faktor 'intrinsische Motivation' sei eine reine Restgröße, die sich auflöse, sobald genauere Analyse- und Erklärungsmethoden zur Verfügung stehen, muss klar definiert werden können, was unter intrinsischer Motivation zu verstehen ist, unter welchen Bedingungen sie zu beobachten ist und welche Verhaltensweisen nicht zu den intrinsisch motivierten Handlungen zu zählen sind.

3.1.3.2 Intrinsische Motivation darf nicht mit außerökonomischen Anreizen gleichgesetzt werden.

Vielfach wird in der Literatur die intrinsische Motivation als außer- bzw. nicht-ökonomisch bezeichnet und damit von den ökonomischen Anreizen abgegrenzt.¹⁴⁶ Eine solche Unterscheidung ist schon deshalb problematisch, weil sie den zu definierenden Sachverhalt aus-

¹⁴⁵ Vgl. beispielsweise KREPS (1997), 361. Das entsprechende Zitat ist in der vorliegenden Arbeit auf S. 96 (Fußnote 240) wiedergegeben.

¹⁴⁶ So schreiben FREY/OSTERLOH (1997a, 309), die "getrennte Behandlung von intrinsischer und extrinsischer Motivation" entspreche "einer disziplinären Arbeitsteilung zwischen Psychologie (zuständig für die intrinsische Motivation) und Ökonomik (zuständig für die extrinsische Motivation)." - Sie sei solange berechtigt, wie beide Motivationsarten unabhängig voneinander bestünden. - Auch KREPS (1997, 362) stellt "*economic incentives*" und "*intrinsic incentives*" einander gegenüber.

schließlich negativ bestimmt. Wenn nur in Abgrenzung von den in der Ökonomik erklärbaren Phänomenen definiert werden kann, was intrinsische Motivation ist, so wird sie in dem Maße an Bedeutung verlieren, wie sich Handlungen auch innerhalb der Ökonomik erklären lassen.

Ziel des hier vorgelegten Entwurfs ist es, die Bedeutung der intrinsischen Motivation als eines eigenständigen Faktors darzustellen. Dabei soll jedoch an das ökonomische Modell zur Erklärung menschlichen Verhaltens angeknüpft werden. Das ökonomische Instrumentarium ist nämlich diesbezüglich durchaus flexibel, wenn der Begriff des 'Ökonomischen' entsprechend weit gefasst wird und nicht nur auf monetär-vermittelte Transaktionen begrenzt wird.¹⁴⁷ Bislang nicht befriedigend erklärte Phänomene lassen sich also durchaus integrieren und brauchen nicht in die Sphäre des Nicht-Ökonomischen verbannt zu werden.

Ebenso irreführend wäre es in diesem Zusammenhang, dem Bereich der intrinsischen Motivation die immateriellen und dem Bereich der extrinsischen Motivation die materiellen Anreize zuzuordnen. So weist SPRENGER darauf hin, dass es durchaus auch "immaterielle extrinsische Motivierung" gibt.¹⁴⁸

3.1.3.3 Intrinsische Motivation darf nicht mit Altruismus oder moralischem Verhalten gleichgesetzt werden.

Viele intrinsisch motivierte Menschen handeln auf der Grundlage individueller ethischer Überzeugungen. Sie fühlen die Verpflichtung, sich entsprechend zu verhalten. BRANDES/WEISE folgern daraus, dass "intrinsische Motivation und die Moral verwandte Phänomene sind, die auf eine gemeinsame Ursache zurückgeführt werden können."¹⁴⁹ Dem kann nur bedingt zugestimmt werden. Denn obwohl die beiden Phänomene oft sehr eng miteinander verbunden sind, ist es aus verschiedenen Gründen wichtig, klar zwischen intrinsisch und ethisch motiviertem Verhalten zu unterscheiden: Eine solche Differenzierung hilft, präziser zu verstehen, was intrinsische Motivation ist, und wo mögliche Probleme liegen. Außerdem wird so vermieden, dass Fragen nach der Entstehung und der Wirkung von Motivation zu stark von Werturteilsaspekten überlagert werden.¹⁵⁰

Die Unterscheidung zwischen egoistischem und altruistischem Verhalten liegt logisch auf einer anderen Ebene als die zwischen intrinsisch und extrinsisch motiviertem Verhalten: Das

¹⁴⁷ Vgl. hierzu die kritische Auseinandersetzung mit den in der ökonomischen Theorie üblicherweise unterstellten Verhaltensannahmen im Unterkapitel 2.4.

¹⁴⁸ SPRENGER (1997), 579.

¹⁴⁹ BRANDES/WEISE (1995), 233. Ähnlich argumentiert auch WEISE (1999), 210-213.

¹⁵⁰ Auch GERECKE (1999, 131) spricht sich gegen die Gleichsetzung von intrinsischer Motivation und Moral aus mit der Begründung, dies führe zu einem "Begriff von Moral, der für die sozialwissenschaftliche Forschung eher ungeeignet ist."

Hauptmerkmal intrinsisch motivierter Handlungen ist vor allem ein formales, dass nämlich die jeweilige Person die Tätigkeit aus sich heraus, um ihrer selbst willen ausführt und nicht wegen eines Anreizes negativer oder positiver Art, der von außen gesetzt worden wäre. Damit ist noch nichts darüber ausgesagt, welche Charakteristika die Tätigkeit aufweist. Wird eine Aktivität aufgrund eines inneren Antriebes ausgeführt, so spielt es zunächst keine Rolle, ob es sich dabei um die Pflege kranker Angehöriger, das Sammeln von Briefmarken oder um das als Hobby betriebene Spekulieren an der Börse handelt. - Den Nutzen anderer Menschen zu erhöhen, kann also von einer intrinsisch motivierten Person intendiert sein, ist jedoch keine notwendige Bedingung. Im Extremfall kann eine intrinsisch motivierte Handlung auch unmoralische oder unerwünschte Ziele haben: "Neid, Rachsucht und Geltungstrieb sind nicht weniger intrinsisch motiviert als Altruismus, Pflichtbewusstsein und Liebe."¹⁵¹

Bei der Unterscheidung zwischen egoistischem und altruistischem Verhalten steht ein inhaltlicher Aspekt im Mittelpunkt, während der formale Aspekt, die Frage also, woher der Antrieb für die Handlung stammt, weniger von Bedeutung ist. Egoistisches Verhalten ist vor allem darauf gerichtet, die eigene Situation zu verbessern. Altruistische Verhaltensweisen verfolgen hingegen das Ziel, den Nutzen des Interaktionspartners zu steigern, während der eigene Nutzen nicht oder allenfalls marginal steigt.¹⁵² In die interdependente Nutzenfunktion und damit in das Maximierungskalkül eines altruistischen Individuums geht somit der Nutzen anderer Individuen als Argument mit ein.¹⁵³

Gründe für altruistisches Verhalten können beispielsweise der Wunsch, anderen zu helfen, ein innerer Zwang, eine religiös begründete Pflicht, sozialer Druck, die Sucht nach sozialer Anerkennung oder ein im Bewusstsein vorliegender impliziter Gesellschaftsvertrag sein.¹⁵⁴

Ausdrücklich ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass weder altruistisches noch egoistisches Verhalten gleichgesetzt werden kann mit ethischem Verhalten. Ein ethisch handelndes Individuum wird nämlich nicht prinzipiell den eigenen Interessen bzw. den Interessen anderer folgen, sondern in der konkreten Situation eine Abwägung vornehmen. Als Kriterien einer

¹⁵¹ FREY/OSTERLOH (1997a), 312. - FREY/OSTERLOH (2002, 38) stellen sogar die folgende Behauptung auf: "Wie historische Erfahrungen zeigen, waren die schlimmsten Verbrechen der Menschheit oft intrinsisch motiviert."

¹⁵² Vgl. KIRCHGÄSSNER (1996), 227 sowie HERKNER (1991⁵), 425. - HERKNER unterscheidet altruistische Handlungen von Hilfeleistungen, deren Ziel es ist, eine andere Person aus einer für sie unangenehmen Situation zu befreien.

¹⁵³ EUFINGER (1994), 570.

¹⁵⁴ Vgl. auch MEYER (2002), 581.

solchen Abwägung können übergeordnete moralische Prinzipien und Gebote oder auch die langfristigen Folgen der Handlung dienen.¹⁵⁵

Die beiden Dimensionen einer Handlung und die sich daraus ergebenden Kombinationen lassen sich mit Hilfe einer 2 x 2 - Matrix systematisieren. Die sich dabei ergebenden Kategorien von Handlungen, die mit den Buchstaben A bis D bezeichnet sind, stellen Idealtypen dar. In der Praxis ist hinsichtlich der Unterscheidung zwischen Egoismus und Altruismus und der Unterscheidung zwischen intrinsischer Motivation und extrinsischer Motivation jeweils von einem bipolaren Kontinuum auszugehen, so dass sich in der Kombination eine Vielzahl von möglichen Kategorisierungen ergeben.

Abbildung 3: Systematisierung von Handlungen nach Art und Inhalt der Motivation

		Inhaltliche Ausrichtung der Motivation	
		Egoismus	Altruismus
Art der Motivation	intrinsische Motivation	Fall A	Fall B
	extrinsische Motivation	Fall C	Fall D

Fall A bezeichnet eine Tätigkeit, die eine Person aus innerem Antrieb ausführt mit dem einzigen Ziel, ihren eigenen Nutzen zu erhöhen. In diese Kategorie fallen die meisten Freizeitbeschäftigungen. Außerdem können sich darin auch Handlungen, durch die andere Menschen geschädigt werden, befinden. Der Impuls für die unter *Fall B* subsumierten Tätigkeiten liegt ebenfalls im Handelnden selbst. Diesem geht es jedoch vor allem darum, anderen zu helfen.¹⁵⁶ Als Beispielen wäre hier die Mehrzahl der ehrenamtlichen Tätigkeiten, etwa im sozialen Bereich, zu nennen. Die ausgeübte Tätigkeit stellt für die handelnde Person nicht nur ein Mittel zum Zweck dar, sondern sie wird unmittelbar als befriedigend empfunden.

Der *Fall C* steht idealtypischen für die meisten Aktivitäten im beruflichen Umfeld. Ein Börsenmakler etwa, der im Auftrag seiner Kunden und mit entsprechender Gewinnbeteiligung tätig ist, tut dies, um seinen eigenen Nutzen zu erhöhen und reagiert damit vor allem auf externe Anreize. Die hierbei unterstellten Verhaltensannahmen sind weitgehend identisch mit

¹⁵⁵ Vgl. zu dieser Frage etwa BOWIE/FREEMAN (1992, 12) sowie KOFORD/PENNO (1992, 131). MILLER (1992) vertritt die Auffassung, auch die von Ökonomen geforderte ausschließliche Orientierung am eigenen Nutzen könne nur dann als ethisch bezeichnet werden, wenn auch solche Situationen thematisiert werden, in denen die eigenen Interessen gegen die Interessen anderer abgewogen und gegebenenfalls sogar gegenüber diesen zurückgestellt werden müssen.

¹⁵⁶ Im Abschnitt 3.1.5 werden drei mögliche Ausprägungen intrinsisch motivierten Verhaltens dargestellt. Unter anderem kann dieses sich in dem Wunsch äußern, eine Norm um ihrer selbst willen zu befolgen.

denen, die dem klassisch *homo oeconomicus* unterstellt werden. Auch im *Fall D* werden Personen (überwiegend) durch äußere Anreize zu Aktivitäten veranlasst. Sie nehmen etwa ein Beschäftigungsverhältnis auf, um dadurch Geld zu verdienen. Das inhaltliche Ziel, das sie damit verfolgen, ist jedoch, andere Menschen zu unterstützen. Ein Beispiel für diese Art von Tätigkeiten ist etwa ein berufstätiger Vater, der abends und an den Wochenenden einer bezahlten Nebenbeschäftigung nachgeht, um so eine aufwändige medizinische Behandlung eines Kindes finanzieren zu können. Die Nebentätigkeit als solche verschafft ihm keine Befriedigung, sondern dient nur mittelbar dazu, ein altruistisches Ziel zu verfolgen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass intrinsisch motiviertes Handeln auf der einen Seite und altruistisches oder wertorientiertes Handeln auf der anderen Seite voneinander zu unterscheiden sind. Dass es gleichwohl zum Teil enge Verbindungen zwischen diesen Phänomenen gibt, hat vor allem zwei Gründe: Zum einen sind viele intrinsisch motivierte Individuen zugleich auch an der Verfolgung ethischer Handlungsmaximen interessiert und *vice versa*. Die *Fälle B* und *C* dürften daher in der Realität häufiger anzutreffen sein als die *Fälle A* und *D*.¹⁵⁷ Zum anderen sind die Vorbehalte gegen eine Einbeziehung wertorientierten bzw. intrinsisch motivierten Handelns in ökonomische Modelle sehr ähnlich. Daraus ergibt sich, dass auch viele der Argumente für eine stärkere Berücksichtigung der intrinsischen Motivation Parallelen aufweisen zu klassischen wirtschaftsethischen Begründungen.

3.1.3.4 Motivierung ist das Gegenteil von Motivation.

Diese Gegenüberstellung ist eine der Kernaussagen von Reinhard K SPRENGER, einem der meistgelesenen Autoren moderner Managementtheorien. Motivation ist für ihn synonym mit "intrinsischer Motivation" und bezeichnet die "*Eigensteuerung* des Individuums", die "diesem (...) ganz allein gehört".¹⁵⁸ Diese in einem Individuum bereits vorhandenen Handlungsantriebe sind abzugrenzen von der "Motivierung (...) als absichtsvollem Handeln eines Vorgesetzten oder als dem Funktionieren von Anreizsystemen, das mithin notwendig als *Fremdsteuerung* auszuweisen ist."¹⁵⁹ Der Versuch, die Motivation anderer Menschen von außen zu erhöhen und sie so bewusst zu manipulieren, ist laut SPRENGER auf Dauer zum Scheitern verurteilt. Dies lässt sich u. a. dadurch erklären, dass die Wirkungen der Anreize sich mit der Zeit abnutzen. Bei den zu motivierenden Personen setzt ein Gewöhnungseffekt ein und macht eine ständige Erhöhung der Belohnungen erforderlich, die letztlich - über einen sich

¹⁵⁷ So stellt auch KIRCHGÄSSNER (1999, 92) fest: "Intrinsisch motiviertes und moralisches Handeln sind (...) nicht deckungsgleich, moralisches Handeln ist jedoch häufig (auch) intrinsisch motiviert."

¹⁵⁸ SPRENGER (1992²), 20 (Hervorhebung im Original).

¹⁵⁹ SPRENGER (1992²), 20 (Hervorhebung im Original).

schnell beschleunigenden inflatorischen Prozess - in der weitgehenden Wirkungslosigkeit der Außensteuerung endet.

Der Versuch, andere Personen zu motivieren, kann deren (intrinsische) Motivation sogar reduzieren, beispielsweise dadurch, dass die Individuen den Eindruck gewinnen, nicht mehr selbst über Art und Intensität ihrer Tätigkeit zu entscheiden, sondern von außen gleichsam ferngesteuert zu werden.¹⁶⁰ Die Reaktion hierauf besteht vielfach in einem Rückzug: "Die Motivierung ist die massenhafte Verführung zur inneren Kündigung."¹⁶¹

Der Unterscheidung SPRENGERS zwischen Motivation und Motivierung wird in der vorliegenden Arbeit *auf der begrifflichen Ebene* gefolgt: Wenn also von 'Motivation' die Rede ist, so ist darunter ein im Individuum vorhandenes Potenzial zu verstehen.¹⁶² 'Motivierung' hingegen meint den Vorgang, durch den versucht wird, dieses Potenzial zu erhöhen.

Auf der praktischen Ebene hingegen scheint eine differenziertere Sichtweise angebracht. Zwar wirkt die von SPRENGER vorgenommene trennscharfe Unterscheidung zwischen Motivation und Motivierung auf den ersten Blick hilfreich, zumal er sehr plastisch die Schwachpunkte vieler auf 'Motivierung' ausgerichteten Maßnahmen darstellt. Bei seinem durchaus wichtigen und richtigen Versuch, die Bedeutung der (intrinsischen) Motivation und die mit der Motivierung verbundenen Probleme herauszustellen, schießt er jedoch bisweilen über das Ziel hinaus. Er berücksichtigt zu wenig, dass viele Individuen ausschließlich oder weitgehend auf der Basis ihrer extrinsischen Motivation handeln und bei einer Vielzahl sozialer und wirtschaftlicher Kooperationen diese Motivation als Antriebsmoment dient. Dabei ist zu berücksichtigen, dass durchaus zwischen unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern und sozialen Bezügen Differenzierungen auftreten können. So wird die gleiche Person beispielsweise eine Börsentransaktion mit anderer Motivationslage durchführen als eine Hilfeleistung im familiären Zusammenhang.

Dass auch die extrinsische Motivation - in der Terminologie SPRENGERS also die 'Motivierung' - eine wichtige und in vielen Fällen sogar die entscheidende Rolle spielt und dass die entsprechenden Anreizsysteme ebenfalls sorgfältig gestaltet werden müssen, droht angesichts der prononcierten Thesen SPRENGERS in Vergessenheit zu geraten. In vielen Fällen ist es - etwa im Rahmen eines Arbeitsvertrages - durchaus möglich und erforderlich, über eine Gestaltung der äußeren Anreize eine andere Person dazu zu bewegen, bestimmte Tätigkei-

¹⁶⁰ Auf diesen Zusammenhang wird im vierten Kapitel, das den Verdrängungseffekt zum Gegenstand hat, ausführlich eingegangen.

¹⁶¹ SPRENGER (1992²), 28; vgl. auch SPRENGER (1992²), 22 ff.

¹⁶² Selbstverständlich kann diese begriffliche Differenzierung nur begrenzt aufrechterhalten werden, wenn Positionen Dritter - incl. der von diesen verwendeten Begrifflichkeit - referiert oder gar wörtlich zitiert werden.

ten in einer bestimmten Art und Weise auszuführen. Auf die Probleme, die sich mit der Verhaltenssteuerung durch äußere Anreize ergeben, wird im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit ausführlich eingegangen.¹⁶³

Es bleibt also festzuhalten, dass das Verhalten von Personen in Prinzipal-Agent-Beziehungen durchaus auch von außen gesteuert werden kann und in vielen Fällen auch muss. Im Gegensatz zur Position SPRENGERS ist also nicht jede Maßnahme zur Motivierung zum Scheitern verurteilt und daher abzulehnen. Die solchermaßen hervorgerufene Haltung beim Agenten darf jedoch nicht mit Motivation im engeren Sinne, d. h. intrinsischer Motivation, verwechselt werden. Diese Motivation speist sich aus Quellen, die dem Zugriff des Prinzipals entzogen sind.

3.1.3.5 Motivation lässt sich nicht durch Hygienefaktoren erzeugen.

Ein Beispiel dafür, dass das Verhalten von Menschen durchaus *auch* von außen beeinflusst werden kann, sind die so genannten 'Hygienefaktoren'. Dieses Konzept wurde von HERZBERG in die Motivationstheorie eingebracht.

Hygienefaktoren "sind Voraussetzung der Leistung, tragen aber noch nicht zur Zufriedenheit bei. Sie müssen erfüllt sein, bevor man überhaupt an positive Leistungsförderung denken kann."¹⁶⁴ So müssen bestimmte Hygienefaktoren vorhanden sein, damit die Kooperationsbeziehung überhaupt zu Stande kommen kann bzw. helfen, in einer bestehenden Kooperationsbeziehung Unzufriedenheit zu vermeiden.¹⁶⁵ Ökonomisch ausgedrückt wählen die Agenten also bezüglich solcher Hygienefaktoren eine Satisfizierungsstrategie, während sie im Hinblick auf andere Faktoren, wie etwa die Aufstiegsmöglichkeiten, tendenziell eine Maximierungsstrategie verfolgen.

Hygienefaktoren wirken jedoch nicht motivierend i. e. S., weil sie bei der konkreten Entscheidung, ob, wie und in welcher Intensität eine bestimmte Aufgabe erledigt werden soll, kaum eine Rolle spielen: Sind sie vorhanden, werden sie tendenziell als Selbstverständlichkeit hingenommen, entwickeln jedoch keine motivierende Kraft. Sind sie jedoch *nicht* vorhanden, bewirken sie bei den Beschäftigten Unzufriedenheit.¹⁶⁶ Ein ähnlicher Zusammenhang gilt auch, und von dort kann sich der Ausdruck abgeleitet haben, für den Bereich der Körperhy-

¹⁶³ Vgl. beispielsweise die Ausführungen zum Verdrängungseffekt im vierten Kapitel.

¹⁶⁴ WÄCHTER (1991), 204.

¹⁶⁵ Vgl. RICHTER (1999), 117.

¹⁶⁶ Vgl. VON ROSENSTIEL (1999), 179.

giene, die lediglich dazu beitragen kann, Infektionen vorzubeugen, diese jedoch nicht heilt.¹⁶⁷

Beispiele für Hygienefaktoren in einem Unternehmen sind eine arbeitnehmerfreundliche Personalpolitik, günstige Aufstiegsmöglichkeiten, ein ansprechend gestalteter Arbeitsplatz, ein kooperativer Führungsstil der Vorgesetzten, Interaktionsmöglichkeiten mit Vorgesetzten und Gleichgestellten, die Möglichkeit einer freien Arbeitszeiteinteilung oder auch die Sicherheit des Arbeitsplatzes.¹⁶⁸

Die monetäre Entlohnung nimmt nach HERZBERG eine Mittelposition ein: Einem Arbeitnehmer muss eine bestimmte von ihm als fair empfundene, Mindestentlohnung geboten werden, damit er überhaupt ein Arbeitsverhältnis eingeht. Lohnbestandteile, die über diesen, in der Ökonomik als 'Reservationslohn' bezeichneten Lohnsatz hinausgehen, können sich demgegenüber nur unter bestimmten Voraussetzungen motivierend auf die konkrete Leistung auswirken.¹⁶⁹

3.1.4 Die psychologische Sichtweise von intrinsischer Motivation

3.1.4.1 Einführung

Die Motivationspsychologie beschäftigt sich mit der Frage, warum eine Person in einer bestimmten Situation eine bestimmte Aktivität (Richtung) über einen bestimmten Zeitraum (Ausdauer) hinweg verfolgt und dabei einen bestimmten Grad an Anstrengungsbereitschaft (Intensität) zeigt. Unter 'Motivation' lässt sich dabei in einer ersten Annäherung "die aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzuges auf einen positiven Zielzustand" verstehen.¹⁷⁰ Mit dieser Definition sind drei wesentliche Elemente benannt: Durch die Motivation wird ein Individuum erstens auf ein bestimmtes Ziel hin ausgerichtet, und zwar zweitens in einer konkreten Lebenssituation und drittens geschieht diese Ausrichtung nicht nur abstrakt-kognitiv, sondern sie bewirkt eine Aktivierung. Motivation stellt somit eine "*force to act*"¹⁷¹ dar.

Von entscheidender Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, dass Menschen nicht primär durch die realen Fakten motiviert werden, sondern durch ihre subjektive Wahrnehmung der

¹⁶⁷ Vgl. VON ROSENSTIEL (1999), 179.

¹⁶⁸ Vgl. VON ROSENSTIEL (1999), 179.

¹⁶⁹ Vgl. WÄCHTER (1991), 204.

¹⁷⁰ RHEINBERG (1997²), 14. - Ähnlich definiert 'Der Brockhaus Psychologie' Motivation, und zwar als "die Gesamtheit der in einer Handlung wirksamen Motive, die ein Verhalten aktivieren, richten und regulieren." (Vgl. LEXIKONREDAKTION DES VERLAGES F. A. BROCKHAUS (ed.) (2001), 381)

¹⁷¹ FREY/OSTERLOH (1997a), 310.

Dinge: *"(I)t is the perceptions of people that determine their motivation, not reality."*¹⁷² Vor diesem Hintergrund erst werden die - mehr oder minder bekannten - objektiven Fakten aufgenommen und gewichtet. Ob beispielsweise ein dunkler Keller als gefährlich erlebt wird und folglich bei einer Person Angst sowie möglicherweise einen Fluchtreflex auslöst, hängt in hohem Maße von der Persönlichkeitsstruktur, den Phantasien und Vorerfahrungen dieser Person ab.

Ein weiteres Merkmal der Motivation, das bisweilen aus dem Blick zu geraten droht, ist gerade im Zusammenhang der vorliegenden Arbeit von Bedeutung: Bei der Motivation handelt es sich immer um ein hypothetisches Konstrukt¹⁷³. Viele Menschen sind aus eigener Erfahrung damit vertraut, Wünsche und Hoffnungen zu haben oder Ziele zu verfolgen, mit Phänomenen also, die eng mit dem der Motivation zusammenhängen. Sie schließen dann aus der Selbstbeobachtung, der so genannten Introspektion, darauf, dass es sich auch bei der Motivation um eine reale Gegebenheit handelt.¹⁷⁴ Demgegenüber ist festzuhalten, dass der Begriff 'Motivation' eine abstrakte Hilfsgröße darstellt, die verschiedene Verursachungsfaktoren menschlichen Handelns und ihre Wechselwirkungen bezeichnet.

Das Begriffspaar 'intrinsisch'/'extrinsisch' lässt sich in sehr allgemeiner Form folgendermaßen definieren: Intrinsisch motivierte Aktivitäten werden allein um des Tätigkeitsvollzuges willen ausgeführt¹⁷⁵, so dass "die Motivation ihre Befriedigung in der Arbeitstätigkeit selbst findet."¹⁷⁶ Extrinsische Motivation liegt folglich dann vor, "wenn die Befriedigung nicht aus der Tätigkeit selbst, sondern aus deren Folgen oder Begleitumständen erwächst."¹⁷⁷

Es gibt nun in der Psychologie verschiedene Ansätze, die die intrinsische Motivation zum Gegenstand haben. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist es weder möglich noch erforderlich, alle diese Ansätze, die sich - je nach ihrem theoretischen Hintergrund - zum Teil erheblich unterscheiden, darzustellen. Vielmehr soll im Folgenden ein vergleichender Überblick gegeben werden. Dieser lässt sich am leichtesten dadurch gewinnen, dass die einzelnen Ansätze anhand der 'Trennungslinie', die sie zwischen intrinsischer und extrinsischer Motiva-

¹⁷² LAWLER (1973), 9.

¹⁷³ Wächter (1991), 202.

¹⁷⁴ Vgl. RHEINBERG (1997²), 11. In der Mitte des vergangenen Jahrhunderts kam es, so SCHMALT/HECKHAUSEN (1992, 456) zu einer "Ächtung der Introspektion als Methode". Dennoch behält ein solches Verfahren einen Wert als Heuristik, um neue Zusammenhänge aufzudecken, die dann mit wissenschaftlich stringenten Methoden bearbeitet werden müssen. - Vgl. auch VON ROSENSTIEL (1999), 186.

¹⁷⁵ Vgl. RHEINBERG (1997²), 139.

¹⁷⁶ ROSENSTIEL (1999), 179.

¹⁷⁷ ROSENSTIEL (1999), 179.

tion ziehen, beschrieben werden. In Tabelle 1 sind beispielhaft einige dieser Unterscheidungen mit Hilfe von Stichwörtern skizziert.¹⁷⁸

Tabelle 1: Überblick über verschiedene Abgrenzungen zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation

Autor:	intrinsische Motivation	extrinsische Motivation
DECHARMS (1968)	kausale Autonomie	Fremdsteuerung
MCREYNOLDS (1971)	handlungsorientiert	ergebnisorientiert
RHEINBERG (1989)	tätigkeitszentriert	zweckzentriert
HECKHAUSEN (1989)	gleiches Thema von Handlung und Handlungsziel	unterschiedliches Thema von Handlung und Handlungsziel
DECI/RYAN (1993)	autotelisch	instrumentell

Auf ein sehr grundsätzliches Problem, das viele Psychologen mit der intrinsischen Motivation haben, weist WEINER hin. Eines der in der psychologischen Theorie am weitesten verbreiteten und empirisch am besten bestätigten Konzepte ist das Gesetz der Verstärkung. Dieses besagt, "dass die Kopplung eines Verhaltens mit einem Verstärker die zukünftige Auftretenswahrscheinlichkeit dieses Verhaltens erhöht."¹⁷⁹ Differenzierter ist dieser Zusammenhang ausgedrückt im so genannten "Erwartungs-Wert-Ansatz", der davon ausgeht, "daß die Erfolgserwartung und der Anreizwert des Erfolgs bestimmen, für welche von mehreren leistungsbezogenen Tätigkeiten sich ein Individuum entscheidet, und wie sehr es sich bei Leistungsaufgaben anstrengt."¹⁸⁰ In ökonomischen Termini lässt sich dieser Zusammenhang so ausdrücken, dass die "Opportunitätskosten des nichtbelohnten Verhaltens steigen."¹⁸¹

Damit ist zwar nicht ausgesagt, dass das Verhalten ausschließlich auf externe Verstärkung zurückzuführen wäre oder es darüber hinaus keine 'autonomen' Ursachen gäbe. Befunde, die das "allmächtige Verstärkungsprinzip"¹⁸² - zumindest partiell - in Frage stellen, werden jedoch vielfach mit großer Zurückhaltung aufgenommen: "Nur wenn keine externen Ursachen erkennbar sind, wird auf interne Ursachen attribuiert."¹⁸³ In diesem Punkt sind auffällige Parallelen zur Ökonomik festzustellen, denn auch in der traditionellen mikroökonomischen

¹⁷⁸ Die Darstellung folgt RHEINBERG (1997²), 138-140.

¹⁷⁹ WEINER (1988²), 201.

¹⁸⁰ WEINER (1988²), 143.

¹⁸¹ FREY/OSTERLOH (1997a), 310.

¹⁸² WEINER (1988²), 201.

¹⁸³ HERKNER (1991⁵), 358.

Verhaltenstheorie ist die Überzeugung stark verbreitet, dass menschliches Verhalten ausschließlich durch äußere Faktoren gesteuert wird.¹⁸⁴

Welcher Theorie und - infolge dessen - welcher Umsetzungsstrategie in der Psychologie und in der Ökonomik der Vorzug gegeben wird, hängt in hohem Maße davon ab, welche grundlegenden Annahmen vom Menschen in der jeweiligen Theorie explizit oder implizit getroffen werden. Grundsätzlich sind dabei zwei Sichtweisen zu unterscheiden: Aus der einen Perspektive betrachtet, ist der Mensch immer schon motiviert und bereit, eigene Ziele zu verfolgen, und sich um Selbstdisziplin und -kontrolle zu bemühen. Es gilt also, Bedingungen bereit zu stellen, unter denen diese Motivation sich entfalten und erweitern kann. Hingegen ist der Mensch, aus einer anderen Perspektive betrachtet, von Natur aus faul und unmotiviert und muss durch externe Anreize zu einem gewünschten Verhalten gedrängt werden. SPRENGER bezeichnet diese Sichtweise als das "Menschenbild der Motivierer", das er folgendermaßen skizziert: "Menschen sind tendenziell Leistungsverweigerer. Menschen sind hierarchisch gestaffelte Bedürfnisbündel. Menschen sind Reiz-Reaktions-Maschinen."¹⁸⁵

Die in Tabelle 1 skizzierten Konzepte weisen verschiedene Möglichkeiten auf, zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation zu unterscheiden. Eine solche Vielfalt (und es handelt sich dabei nur um eine Auswahl) trägt nicht gerade dazu bei, eine genauere, für wissenschaftliche Zwecke verwendbare Definition zu gewinnen. Innerhalb der Psychologie gibt es daher zahlreiche Stimmen, die dafür plädieren, den Begriff 'Motivation', der traditionell eine große Rolle gespielt hat, heute nicht mehr zu verwenden. Eine solche, eher kritische Position nimmt RHEINBERG ein. Seiner Meinung nach "bezieht sich der Begriff intrinsisch mittlerweile auf derart unterschiedliche Dinge, dass er als Sammelkategorie für allzu Disparates mehr Verwirrung stiftet als Ordnung schafft."¹⁸⁶

Dennoch soll in der vorliegenden Arbeit an dem Begriff festgehalten werden, und zwar aus folgenden Gründen: Erstens findet er in vielen Alltagssituationen Verwendung und hat mittlerweile auch in die ökonomische Fachliteratur Eingang gefunden.¹⁸⁷ Zweitens ist zu bedenken, dass die Aussage RHEINBERGS und anderer in Bezug auf die intrinsische Motivation eher kritischer Wissenschaftler sich vor allem auf die psychologische Forschung bezieht. Wie in jeder Wissenschaft findet dort ein Prozess der methodologischen und - in Folge dessen -

¹⁸⁴ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 2.4.4.

¹⁸⁵ SPRENGER (1992²), 49.

¹⁸⁶ RHEINBERG (1997²), 141.

¹⁸⁷ Vgl. die zahlreichen Beiträge von Bruno S. FREY zu diesem Thema sowie die Artikel von KREPS (1997), BRANDES/WEISE (1995) und WEISE (1999), EICHENBERGER/OBERHOLZER-GEE (1999), GERECKE (1999), KIRCHGÄSSNER (1999), KUBON-GILKE (1999) sowie SCHERHORN (1999).

terminologischen Ausdifferenzierung statt. Dem braucht in der vorliegenden Arbeit, die ja einen ökonomischen Schwerpunkt hat, nicht im Detail nachgegangen zu werden.

Der dritte und wichtigste Grund ist der, dass es in vielen Fällen, so auch im Zusammenhang der vorliegenden Arbeit, gar nicht erforderlich ist, exakt, d. h. in scharfer Abgrenzung zu anderen Handlungsantrieben, zu definieren, was mit intrinsischer Motivation gemeint ist. Es gibt eine große Vielfalt von Handlungsantrieben, die im Inneren des Menschen angesiedelt sind und die sich nur schwer auf einen einheitlichen Begriff bringen lassen. Auch bei Konzepten, die von ihren Vertretern als präzisere Alternativen zur intrinsischen Motivation entwickelt wurden, sind die Grenzen zwischen den jeweils entgegengesetzten Phänomenen fließend.

Vergleicht man etwa die verschiedenen Ansätze zur Operationalisierung der intrinsischen Motivation, so ist festzustellen, dass die Begriffe, die in Tabelle 1 in der linken bzw. der rechten Spalte zu finden sind, jeweils eine hohe Affinität aufweisen und ihre Bedeutungsfelder sich zum Teil überschneiden. Bei der Beschreibung einer konkreten Handlung anhand der aufgeführten Konzepte treffen dabei in der Regel jeweils mehrere Begriffe zu, die in Tabelle 1 in der gleichen Spalte zu finden sind. Dies zeigt, dass selbst durch unscharfe und zum Teil nicht deckungsgleiche Begriffe das Phänomen 'intrinsische Motivation' hinreichend genau beschreiben werden kann um in der Praxis damit zu arbeiten.

3.1.4.2 Der Ansatz ATKINSONS

Die Motivationsforschung nimmt, wie gezeigt, innerhalb der Psychologie breiten Raum ein.¹⁸⁸ Als ein Beispiel für die psychologische Sichtweise der Leistungsmotivation wird im Folgenden der Ansatz von ATKINSON dargestellt.¹⁸⁹ Dieser ist in der Psychologie breit rezipiert worden und weist außerdem starke inhaltliche und formale Parallelen zu mikroökonomischen Verhaltensmodellen auf.

ATKINSON versteht Leistungsmotivation als das Ergebnis eines emotionalen Konflikts zwischen der Hoffnung auf Erfolg (T_e) und der Furcht vor Misserfolg (T_m).¹⁹⁰ Die Tendenz, bei einer bestimmten Aufgabe Erfolg anzustreben (T_e) wird verstanden als das Produkt aus drei Faktoren. Das Leistungsmotiv (M_e) stellt eine relativ stabile emotionale Disposition, Erfolg anzustreben dar. Die subjektiv eingeschätzte Wahrscheinlichkeit, bei dieser Aufgabe Erfolg zu haben (W_e), basiert im Wesentlichen auf früher gemachten Erfahrungen mit der gleichen Tätigkeit. Der Anreiz des Erfolges (A_e) schließlich, so ATKINSON, steige mit sinkender Er-

¹⁸⁸ Vgl. beispielsweise HECKHAUSEN (1989²), WEINER (1988²) und RHEINBERG (1997²).

¹⁸⁹ Die Darstellung des Ansatzes von ATKINSON folgt WEINER (1988²), 152-156.

¹⁹⁰ WEINER (1988²), 152.

folgswahrscheinlichkeit: $A_e = 1 - W_e$, da der Stolz umso größer sei, je schwieriger die gestellte Aufgabe.

$$T_e = M_e \times W_e \times A_e \quad (\text{Formel 1})$$

Gleichsam 'spiegelbildlich' lassen sich die Faktoren erklären, auf denen die Furcht vor Misserfolg (T_m) beruht. M_m bezeichnet die Tendenz, bei Nichterreichung eines Zieles Scham zu empfinden und W_m die subjektive Wahrscheinlichkeit des Misserfolgs, wobei angenommen wird, dass sich die Erfolgs- und die Misserfolgswahrscheinlichkeit zu 1 addieren: $W_m + W_e = 1$. A_m schließlich bezeichnet den (negativen) Anreiz der von einem Misserfolg ausgeht. Es ist definiert als $-(1 - W_m)$, und zwar mit der Begründung, dass ein Scheitern an einer einfachen Aufgabe eine größere Scham verursacht als das Scheitern an einer komplizierten Aufgabe.

$$T_m = M_m \times W_m \times A_m \quad (\text{Formel 2})$$

Der Gesamteffekt, von ATKINSON als "resultierende Tendenz" (T_r) bezeichnet, setzt sich folgendermaßen zusammen:

$$T_r = T_e + T_m \quad (\text{Formel 3})$$

$$T_r = (M_e \times W_e \times A_e) + (M_m \times W_m \times A_m) \quad (\text{Formel 4})$$

Wie erwähnt, gilt: $A_e = 1 - W_e$; $W_m = 1 - W_e$ und $A_m = -(1 - W_m) = -W_e$. (Formel 5)

Daher lässt sich zusammenfassen:

$$T_r = (M_e - M_m) [W_e \times (1 - W_e)] \quad (\text{Formel 6})$$

Aus Formel 6 ist ersichtlich, dass T_r immer dann positive Werte annimmt, wenn $M_e > M_m$. Individuen, für die dies zutrifft, streben stärker danach, Erfolg anzustreben als Misserfolg zu vermeiden. Solche Personen mit einer hohen resultierenden Leistungsmotivation, die auch als 'Erfolgssucher' bezeichnet werden, sollten, so ATKINSON, vor allem in leistungsbezogenen Tätigkeiten eingesetzt werden.¹⁹¹

Das Verhalten von Individuen hingegen, bei denen gilt $M_e < M_m$, ist dadurch gekennzeichnet, dass sie tendenziell Handlungen unterlassen, um so Fehler und daraus sich ergebende

¹⁹¹ Dadurch dass M_m und M_e miteinander in Beziehung gesetzt werden, wird auch der oben dargestellte Zusammenhang $A_e = 1 - W_e$, der auf den ersten Blick nicht zwingend erscheint, verständlicher: Der Anreiz des Erfolges einer Handlung ist demnach umso höher, je geringer die Erfolgswahrscheinlichkeit, je höher also die Wahrscheinlichkeit zu scheitern. Ein solcher Zusammenhang trifft nicht für alle Personen, sondern primär für Erfolgssucher ($M_e > M_m$) zu. Wer jedoch Handlungen mit einer hohen Erfolgswahrscheinlichkeit als besonders reizvoll empfindet, zählt tendenziell zu den Misserfolgsvermeidern ($M_e < M_m$)

negative Konsequenzen zu vermeiden. Dass auch solche 'Misserfolgsvermeider' durchaus Leistungen erbringen, erklärt ATKINSON mit der Einführung des Faktors extrinsische Motivation (T_{ex}). Dieser Faktor drückt aus, wie stark die Person durch sonstige äußere Faktoren dazu motiviert wird, eine Leistung zu erbringen. Das tatsächliche Leistungsverhalten in einer konkreten Situation ergibt sich also aus der resultierenden Tendenz (T_r) und der extrinsischen Motivation (T_{ex}):

$$\text{Leistungsverhalten} = T_r + T_{ex} \quad (\text{Formel 7})$$

Eine Person, bei der T_r einen positiven Wert aufweist, kann selbst dann aktiv werden, wenn keine positiven äußeren Anreize vorliegen und sogar dann, wenn sie sich widrigen Umständen gegenüber sieht. Eine Person mit einer negativen 'resultierenden Tendenz' (T_r) hingegen wird nur dann aktiv, wenn die Stärke der äußeren Anreize diese Tendenz überkompensieren.

In diesem Zusammenhang ist auch auf die Frage einzugehen, wie diese Handlungsantriebe auf den Menschen einwirken. Handelt es sich um innere, etwa in der Trieb- und Instinktstruktur angesiedelte Kräfte, die ihn antreiben, oder wird er durch äußere, durch erstrebenswert empfundene Ziele angezogen? Ist also Motivation also eher als ein *push*- oder als ein *pull*-Faktor zu verstehen? - In der Psychologie hat sich in den letzten Jahren mehrheitlich das zweite Konzept durchgesetzt: "Aktivierende Zielausrichtung (...) lässt sich weitaus besser nach der Modellvorstellung des Anziehens und nicht des Antreibens von Verhalten analysieren."¹⁹² Das '*push*-Modell' der Motivation scheint hingegen vor allem auf den Bereich der körpernahen Bedürfnisse (Nahrung, Schlaf, Sexualität) beschränkt zu sein.¹⁹³

3.1.4.3 Systematisierung anhand der Definition von DECI

Als Grundlage für die weitere Behandlung des Themas soll eine Definition von DECI, einem der renommiertesten Wissenschaftler auf diesem Gebiet, gewählt werden. Diese Definition, in der sich einige der oben erwähnten Ansätze wiederfinden, zeigt, dass auch eine auf den ersten Blick willkürliche Aneinanderreihung verschiedener Kriterien operabel sein kann. Die Definition soll zunächst zitiert und dann genauer erläutert und eingeordnet werden.

*"When people are intrinsically motivated, they experience interest and enjoyment, they feel competent and self-determining, they perceive the locus for their behavior to be internal, and in some instance they experience flow."*¹⁹⁴

¹⁹² RHEINBERG (1997²), 16. Auch die oben wiedergegebene Definitionen von 'Motivation' (vgl. Fußnote 170) entspricht diesem Ansatz.

¹⁹³ Vgl. RHEINBERG (1997²), 15.

¹⁹⁴ DECI (1987²), 34. - Eine ähnliche Definition findet sich auch bei TRIPATHI (1992).

*"The other general kind of intrinsically motivated behavior involves conquering challenges or reducing incongruity."*¹⁹⁵

Enger Bezug zur handelnden Person

Intrinsische Motivation ist immer bezogen auf die handelnde Person. Dies gilt zunächst in dem Sinne, dass es sich dabei in den meisten Fällen nicht um einen objektivierbaren, von außen eindeutig feststellbaren Zustand handelt. Entscheidend ist vielmehr, dass das Individuum selbst "sein Verhalten vorwiegend auf interne bzw. endogene Ursachen zurückführt (intrinsische Motivation) oder auf externe bzw. exogene Ursachen (extrinsische Motivation)".¹⁹⁶

Der zweite wichtige Aspekt in diesem Zusammenhang ist, dass Motivation immer das Ergebnis einer "Person-Situation-Interaktion"¹⁹⁷ ist. Die Faktoren, die zur Erklärung der Motivation dienen, sind nämlich weder nur bei der jeweiligen Situation noch ausschließlich auf Seiten der Person zu suchen. Daher fühlt sich die gleiche Person bei bestimmten Aktivitäten und unter bestimmten Umständen eher intrinsisch motiviert als bei anderen und die gleiche Situation kann sich auf die Motivation von zwei Personen sehr unterschiedlich auswirken. Eine Aufgabe als solche ist jedoch *per se* nicht dazu geeignet, intrinsische Motivation 'auszulösen' bzw. zu aktivieren. Denn gäbe es tatsächlich solche Handlungen, dann müssten sie auch - unabhängig von den konkreten Bedingungen - von allen Menschen als attraktiv empfunden und folglich ausgeführt werden. Dies ist offensichtlich in der Praxis nicht der Fall.¹⁹⁸

Die entscheidenden Fragen sind vielmehr, warum die gleiche Tätigkeit von unterschiedlichen Personen auf unterschiedliche Art und Weise erledigt wird bzw., warum eine bestimmte Person eine bestimmte Tätigkeit im Zeitablauf mehr oder weniger gerne ausführt. Alle Versuche zur Verbesserung der Arbeitsintensität und -qualität, die lediglich bei den Aufgaben oder dem Umfeld ansetzen und nicht die handelnde Person im Blick haben, müssen zu kurz greifen.

Wenn also einzig die Person als Trägerin intrinsischer Motivation in Frage kommt, können die Eigenschaften näher bestimmt werden, die sie - zumindest in Momenten, in denen sie sich selbst als intrinsisch motiviert erfährt, aufweist. DECI nennt fünf Merkmale, die im Folgenden näher erläutert werden sollen.

¹⁹⁵ DECI (1975), 61.

¹⁹⁶ HERKNER (1991⁵), 357.

¹⁹⁷ SCHMALT/HECKHAUSEN (1992), 454.

¹⁹⁸ In diesem Zusammenhang ist es irreführend, wenn FREY/OSTERLOH (1997a, 309) zwischen intrinsischen und extrinsischen Anreizen differenzieren.

Interesse und Freude

Intrinsische Motivation enthält eine starke emotionale Komponente. Führt eine Person aus intrinsischer Motivation heraus eine bestimmte Handlung aus, so ist dies mit positiven Gefühlen verbunden.¹⁹⁹ Damit ist keine Aussage über den Inhalt der Aktivität gemacht. Wie im Abschnitt 3.1.3.3 dargestellt wurde, müssen intrinsisch motivierte Handlungen nicht in jedem Fall eine pro-soziale oder altruistische Ausrichtung aufweisen.

Es ist jedoch grundsätzlich davon auszugehen, dass die intrinsische Motivation entweder positive Werte annimmt oder den Wert Null annimmt. Die intrinsische Motivation einer Person wirkt sich also nicht dämpfend oder lähmend auf deren Aktivitätsniveau aus. Ist keine intrinsische Motivation vorhanden, wird eine Handlung unterlassen, es sei denn, extrinsische Anreize wirken auf das Individuum ein.²⁰⁰

flow

Der Begriff '*flow*' wurde von dem amerikanischen Psychologen Mihaly CSIKSZENTMIHALYI in die wissenschaftliche Diskussion eingebracht. Er bezeichnet einen Zustand des "reflexionsfreien gänzlichen Aufgehens in einer glatt laufenden Tätigkeit."²⁰¹ - Die Person fühlt sich völlig eins mit der ausgeführten Tätigkeit und alles andere wird demgegenüber bedeutungslos.²⁰² Dieses Konzept ist als eines der seltenen Beispiele dafür anzusehen, dass in der theoretischen Psychologie ein Phänomen systematisiert und auf den Begriff gebracht wurde, das zuvor in der Alltagspsychologie - zumindest implizit - bekannt war.²⁰³

Ausgangspunkt für CSIKSZENTMIHALYIS Überlegungen waren Tätigkeiten, die ohne erkennbaren äußeren Nutzen durchgeführt wurden, etwa im Bereich des Sports. Solche Tätigkeiten werden von ihm als "autotelisch", d. h. "selbstzwecklich" bezeichnet²⁰⁴, was inhaltlich dem Begriff 'intrinsische Motivation' sehr nahe kommt. Im allgemeinen lösen nur solche Aktivitä-

¹⁹⁹ Dieses positive Gefühl kann auch darin bestehen, einer unangenehmen Situation aus dem Weg zu gehen. Ein Misserfolgsvermeider (vgl. hierzu die Ausführungen auf S. 82) beispielsweise wählt tendenziell Handlungen mit einer hohen Erfolgswahrscheinlichkeit aus, um so relativ sicher zu gehen, Gefühle wie Scham und Furcht, die mit einem Scheitern verbunden wären, zu vermeiden.

²⁰⁰ WEISE (1999), 211.

²⁰¹ RHEINBERG (1997²), 141.

²⁰² Vgl. auch HECKHAUSEN (1989²), 458.

²⁰³ RHEINBERG (1997²), 142.

²⁰⁴ Vgl. LIEBIG (1995), 6.

ten, bei denen bereits ein hohes Maß an Sicherheit und Routine erworben wurde, ein *flow*-Erlebnis aus. Dieses Erlebnis umfasst die folgenden Komponenten:²⁰⁵

- a) Sowohl die Anforderungen als auch die Rückmeldungen werden der Person klar und ohne weitere Interpretationsmöglichkeiten mitgeteilt.
- b) Das Individuum fühlt sich optimal beansprucht, d. h. es fühlt sich durch die Aufgabe weder gelangweilt noch überfordert.
- c) Der Ablauf der Handlung selbst wird als glatt und fließend erlebt: Aus einem Handlungsschritt ergibt sich der nächste.
- d) Alle Eindrücke und Gedanken, die nicht unmittelbar mit der Aktivität in Verbindung stehen, werden ausgeblendet, so dass die Person sich nicht willentlich konzentrieren muss.
- e) Das Zeiterleben ist stark eingeschränkt, so dass die Person, während sie der Tätigkeit nachgeht, nicht bemerkt, wie die Zeit verstreicht.
- f) Die Person nähert sich mental der Tätigkeit immer mehr an, so dass sie schließlich völlig darin aufgeht und sich selbst kaum noch wahrnimmt.

Die Stärke des *flow*-Konzepts liegt vor allem darin, dass es konkrete Phänomene als Ausgangspunkt gewählt und in sehr plausibler Form auf den Begriff gebracht hat. Die theoretische Fundierung ist jedoch in einigen Bereichen noch nicht sehr weit fortgeschritten. Im Zusammenhang der vorliegenden Arbeit ist vor allem von Interesse, inwieweit *flow* und Leistungsmotivation unter den gleichen Bedingungen ausgelöst werden.²⁰⁶

Selbstbestimmung/Selbstverursachung

Nicht selten ist das Ausmaß der Begeisterung, mit der eine Person eine bestimmte Tätigkeit ausführt, ein schlechter Indikator für die Qualität der Ergebnisse. Großes emotionales Engagement kann zur Folge haben, dass Effektivität und Effizienz der Arbeit leiden. Daher ist es wichtig festzuhalten, dass die intrinsische Motivation neben emotionalen Komponenten, wie Freude und *flow*, auch kognitive Aspekte aufweist. Entsprechend motivierte Handlungen sind nämlich nicht nur von vagen und nicht weiter hinterfragbaren Glücksgefühlen begleitet, sondern auch durch klar benennbare Wahrnehmungen.

Eines dieser Merkmale intrinsisch motivierter Individuen ist die Selbstbestimmung: Menschen wollen autonom Entscheidungen treffen und entsprechend handeln. Entscheidend ist

²⁰⁵ Diese Darstellung stützt sich auf RHEINBERG (1997²), 143.

²⁰⁶ Vgl. RHEINBERG (1997²), 146.

dabei die Möglichkeit, wählen zu können. Der Wunsch nach Selbstbestimmung ist ein sehr grundlegender, der in jedem Fall erfüllt sein muss, damit ein Individuum intrinsische Motivation erleben kann.²⁰⁷ Andernfalls nämlich hat es das Gefühl in seiner Motivation eingeschränkt zu sein und am Gängelband externer Manipulation herumgeführt zu werden:

*"Man's primary motivational propensity is to be effective in producing changes in his environment. Man strives to be a causal agent, to be the primary locus of causation for, and the origin of, his behavior; he strives for personal causation."*²⁰⁸

Das Motiv der Selbstverursachung hängt eng mit dem Wunsch nach Selbstbestimmung zusammen. Menschen wollen nicht nur eine bestimmte Handlung selbstbestimmt ausführen, sie wollen sich auch als für deren Folgen verantwortlich erleben und - in psychologischer Terminologie - den Erfolg der Handlung auf die eigene Person attribuieren.²⁰⁹ - Gerade dieser Wunsch nach Selbstbestimmung und Selbstverursachung wird weiter unten von Bedeutung sein, wenn der Zusammenhang zwischen äußeren Anreizen und intrinsischer Motivation genauer erläutert wird.

Der Wunsch nach Kompetenz, einem zweiten kognitiven Element der intrinsischen Motivation, ist eng mit dem Gefühl der Selbstbestimmung verbunden: Eine Person möchte von sich selbst den Eindruck haben, der entsprechenden Aufgabe gewachsen zu sein und sie wirksam auszuführen zu können. Ein solches Gefühl kann sich auch bei einer erzwungenen, also ausschließlich extrinsisch motivierten Tätigkeit einstellen. Damit intrinsisch motiviertes Verhalten entstehen kann, ist das Element der Selbstbestimmung eine notwendige Voraussetzung.²¹⁰

Dass es hierbei in erster Linie auf die Selbstwahrnehmung der handelnden Person ankommt, betont PAULUS in seiner Unterscheidung zwischen endozentrischem und exozentrischem Hilfeverhalten. Er zeigt auf, dass ein endozentrisch motiviertes Individuum in bestimmten Situationen so stark von dem Wunsch, sich selbst als kompetent zu erleben, bestimmt ist, dass die Nutzenverbesserung beim anderen demgegenüber zurücktritt. Eine Hilfe wird in diesem Fall auch dann geleistet, wenn sie vom Empfängern schon gar nicht mehr als hilfreich empfunden wird.²¹¹

²⁰⁷ Vgl. HERKNER (1991⁵), 359.

²⁰⁸ DE CHARMS (1968): Personal Causation. The Internal Affective Determinants of Behavior, New York/London, 269; zitiert nach: BRANDES/WEISE (1995), 235.

²⁰⁹ WEINER (1988²), 151.

²¹⁰ Vgl. HERKNER (1991⁵), 359.

²¹¹ Vgl. PAULUS (1992).

Auf den ersten Blick erweckt der Begriff 'intrinsische Motivation' den Eindruck, es handle sich dabei um eine Kraft 'im Inneren' des Menschen, die diesen zu bestimmten Aktivitäten treibe. In diesem Sinne müsste er in das so genannte *push*-Modell der Motivation²¹² integriert werden. Die bisherigen Ausführungen haben jedoch gezeigt, dass die intrinsische Motivation eher als eine allgemeine, den Menschen aktivierende Energie verstanden werden kann und nicht als ein konkreter Trieb, wie etwa das Bedürfnis nach Nahrung.

Menschen verfolgen durch intrinsisch motivierte Handlungen bestimmte Ziele. Sie wollen die Gefühle erleben, die mit den jeweiligen Handlung verbunden sind. Eine wichtige Rolle spielt dabei das Moment der Herausforderung²¹³, das einen Zustand bezeichnet, in dem die Anforderungen, die an ein Individuum gestellt werden, mit dessen Fähigkeiten übereinstimmen.²¹⁴ Das Konzept der intrinsischen Motivation ist also durchaus mit der *pull*-Theorie der Motivation kompatibel, wie auch das abschließenden Zitat von DE CHARMS zeigt: "Im Optimalfall muß der Mensch aktiv und nicht reaktiv sein; er muss kämpfen, anstatt sich als Marionette zu unterwerfen. Der Mensch muß sein Verhalten selbst bestimmen anstatt es sich von Autoritäten diktieren zu lassen. Der Mensch ist keine Schachfigur, die von den Befehlen anderer gelenkt wird; im Optimalfall ist der Mensch der Urheber seiner Handlungen."²¹⁵

3.1.5 Die drei Ausprägungen intrinsisch motivierten Verhaltens

Intrinsische Motivation kann, wie die genannten Beispiele zeigen, in sehr unterschiedlichen Situationen zum Tragen kommen. Als Grundlage für die weiteren Betrachtungen soll im Folgenden, anknüpfend an FREY/OSTERLOH, zwischen drei Dimensionen bzw. Ausprägungen intrinsisch motivierten Verhaltens unterschieden werden.²¹⁶

- Erstens kann intrinsische Motivation darin bestehen, dass die Ausübung einer Tätigkeit unmittelbar als bereichernd empfunden wird und bei der handelnden Person Freude auslöst, so dass sie in der Ausübung dieser Tätigkeit aufgeht. Diese Ausprägung intrinsisch motivierten Handelns entspricht weitgehend dem oben beschriebenen *flow*-Erlebnis.²¹⁷
- Zweitens kann die intrinsische Motivation darin bestehen, ein selbst gesetztes Ziel zu erreichen, selbst wenn hierfür Nachteile in Kauf genommen werden müssen.

²¹² Vgl. die Ausführungen auf S. 82.

²¹³ DECI (1975), 61 f.

²¹⁴ Vgl. RHEINBERG (1997²), 148.

²¹⁵ DE CHARMS (1968), zitiert nach WEINER (1988²), 200.

²¹⁶ Die Ausführungen dieses Abschnitts basieren im Wesentlichen auf FREY/OSTERLOH (2002), 24/25.

²¹⁷ Vgl. die Ausführungen auf S. 84.

- Drittens schließlich kann eine Person es als bereichernd empfinden, eine Norm um ihrer selbst, also unabhängig von möglichen positiven oder negativen Sanktionen und auch unabhängig von den Folgen einer Handlung, zu befolgen. Diese Dimension intrinsisch motivierten Handelns weist Parallelen zu der von BRANDES/WEISE verwendeten Begriffsbestimmung von intrinsischer Motivation auf.²¹⁸

Voraussetzung dafür, dass Werte bei einer Person zu einer intrinsischen Motivation führen, ist, dass sie diese Werte selbst gewählt und für ihr eigenes Verhalten als relevant erkannt hat. Die Tatsache, dass eine Aufgabe um ihrer selbst willen getan und ein Ziel um seiner selbst willen verfolgt wird, hat nämlich häufig ihre Ursache in bestimmten individuellen Wertorientierungen des jeweiligen Individuums.

Intrinsisch motiviertes Handeln weist in vielen Fällen zwei oder drei der genannten Dimensionen auf. Je nach Art der Tätigkeit, der handelnden Person und des jeweiligen situativen Umfeldes überwiegt die eine oder andere Dimension. Diesen Zusammenhang verdeutlicht Abbildung 4: Die Punkte innerhalb des Dreiecks bezeichnen für ein bestimmtes intrinsisch motiviertes Verhalten die möglichen Kombinationen der drei genannten Ausprägungen. Die drei Eckpunkte stehen jeweils für eine Handlung, bei der ausschließlich eine der Ausprägungen vorliegt, wobei *F* für Handlungen, die auf das *flow*-Erlebnis abzielen, *W* für wertorientierte Handlungen und *S* für Handlungen steht, durch die selbst gesetzte Ziele erreicht werden sollen. Die Felder I bis III bezeichnen demnach mögliche Kombinationen, bei denen jeweils eine der Ausprägungen im Vordergrund steht.

Abbildung 4: Ausprägungen intrinsisch motivierten Verhaltens

²¹⁸ Vgl. Fußnote 233.

Die Unterscheidung zwischen intrinsisch motiviertem Verhalten als Aufgehen in einer Tätigkeit, als Befolgung von Normen sowie als Verfolgung selbst gesetzter Ziele ist für die weiteren Ausführungen in der vorliegenden Arbeit von großer Bedeutung.

3.2 Die Einbeziehung der intrinsischen Motivation in ökonomische Modelle

Nachdem ausführlich dargestellt worden ist, was in der Alltagssprache und in der Psychologie unter intrinsischer Motivation verstanden wird, und bevor der Frage nachgegangen wird, wie die intrinsische Motivation in die ökonomische Verhaltenstheorie integriert werden kann, soll im Folgenden untersucht werden, ob diese Zusammenführung notwendig und sinnvoll ist.

Gegen eine solche Verbindung regt sich nämlich Widerspruch, und zwar aus zwei Richtungen: Viele Nicht-Ökonomen befürchten eine Vereinnahmung ihrer spezifischen Themen und Fragestellungen durch die Ökonomen. Auch auf Seiten der Ökonomen gibt es Vorbehalte dagegen, mit solchen 'außerökonomischen' Theorieelementen zu operieren: Ist es sinnvoll, ein solches Konzept in die Ökonomik zu importieren, obwohl die mikroökonomische Theorie innerhalb ihres stringenten Grundansatzes eine Fülle von Konzepten bereit hält? Auf diese Einwände soll im Folgenden näher eingegangen werden.

3.2.1 Mögliche Einwände von nicht-ökonomischer Seite

Im Zentrum der Vorwürfe, die von Nicht-Ökonomen erhoben werden, steht vielfach das Schlagwort vom 'ökonomischen Imperialismus'.²¹⁹ Gemeint ist damit der Vorwurf, die Ökonomen besetzten 'widerrechtlich' Themenfelder, die außerhalb ihres Zuständigkeitsbereichs lägen und für die sie keine Kompetenz besäßen. Dies habe zum einen zur Konsequenz, dass die solcherart entstehenden Analysen und Handlungsempfehlungen notwendigerweise an der Sache vorbei gingen. Eine solches Versagen habe noch keine gravierenden Konsequenzen, außer dem 'heilsamen Schock', dass den Ökonomen ihre Grenzen aufgezeigt würden.

Gravierender, so die Kritiker, sei jedoch die Gefahr, dass durch die ökonomische Analyse eines nicht-ökonomischen Sachverhaltes auch dieser Sachverhalt verändert zu werden drohe. Relevante Aspekte gingen verloren und Nebensächliches bekomme eine zu große Bedeutung. Würden beispielsweise menschliche Beziehungen aus ökonomischer Sicht be-

²¹⁹ Ausführlich setzt sich KIRCHGÄSSNER (1988) und (1997) mit dieser Thematik auseinander.

trachtet, so zerstöre jedes Reden von Nutzen, Interesse usw. das Vertrauen zwischen den Partnern und sollte daher unterbleiben.²²⁰

Eine solche Sicht, die auf den ersten Blick - auch bei nicht wenigen Ökonomen - sehr plausibel wirkt und den Wunsch nach einer exakten Abgrenzung der Wissenschaften und ihrer jeweiligen Themen verstärkt, ist jedoch aus zwei Gründen klar abzulehnen. Zum einen ist zu bezweifeln, dass sich solche klare Grenzen zwischen den verschiedenen Sachbereichen überhaupt ziehen lassen: Der 'außer-ökonomische Bereich' ist in vielfältiger Form durch wirtschaftliche Rahmenbedingungen geprägt, und der 'ökonomische Bereich' basiert in hohem Maße auf Voraussetzungen nicht-ökonomischer Art.

Zum anderen beruht der Versuch einer Trennung zwischen ökonomischen und nicht-ökonomischen Themen und Fragestellungen auf einem überholten Wissenschaftsmodell. Einzelwissenschaften unterscheiden sich jedoch nicht durch ihre Untersuchungsgegenstände voneinander, sondern durch ihre Untersuchungsmethoden und Erklärungsansätze.²²¹ Die Frage, ob es sinnvoll ist, einen bestimmten Gegenstand mit Hilfe einer bestimmten Wissenschaft zu bearbeiten, lässt sich folglich nur beantworten im Blick auf die Erfolgsaussichten. Entscheidend ist also die Frage, ob auf diesem Wege neue Erkenntnisse gewonnen werden können. Nach einem solchen modernen wissenschaftstheoretischen Grundverständnis kann es gar keine Themen geben, die *per se* 'außerökonomisch' wären.

Auch auf die in der vorliegenden Arbeit behandelte Fragestellung bezogen, ist die Befürchtung einer 'widerrechtlichen' Aneignung unbegründet. Die Thematik mag zwar auf den ersten Blick eher psychologisch bzw. soziologisch erscheinen. Sie ist jedoch in ihrer Kernfrage eindeutig der ökonomischen Theorie zuzuordnen, definiert man "Ökonomik ganz allgemein als Wissenschaft von den Anreizen".²²²

Eine weitere Befürchtung der Nicht-Ökonomen besteht darin, dass die Gegenstände, indem sie von Ökonomen behandelt werden, ihren Charakter verändern. Ökonomen, so wird beispielsweise gegargwöhnt, säten aufgrund ihres reduzierten und zum Teil auch pessimistischen Menschenbildes Misstrauen, das dann in den untersuchten organisatorischen Zusammenhängen 'weiterwucherte'. Treffend entgegnet WOLFF auf diesen Vorwurf: "Institutionenökonomische Organisationstheorie und deren Anwendung zerstören (...) nicht Vertrauen.

²²⁰ SCHMIDTCHEN (1988) scheint keine Bedenken dieser Art zu hegen: Provokativ stellt er sein "Plädoyer für das Studium der Volkswirtschaftslehre" unter den provozierenden Titel "Warum leasen Sie nicht ihre Braut?", um u. a. an diesem Extrembeispiel die Leistungsfähigkeit des ökonomischen Ansatzes zu demonstrieren.
Zum Zynismusvorwurf gegenüber der Ökonomik vgl. SAUTTER (2004).

²²¹ Vgl. ENGEL (1991), 4.

²²² GERECKE (1999), 129.

Vielmehr bietet die Neue Institutionenökonomik den Vorteil, daß die Bedingungen, unter denen Vertrauen entsteht, zunächst überhaupt einmal analysiert und anschließend durch entsprechende Regelgestaltung hergestellt werden können. (...) Dies gelingt jedoch nur dann, wenn nicht schon allein das Nachdenken über Misstrauen und nicht regelkonformes Verhalten zum Tabu erklärt wird."²²³

Sicherlich ist WOLFF zuzustimmen, wenn sie betont, dass Misstrauen und nicht-regelkonformes Verhalten in der Analyse von Organisationen nicht zum Tabu erklärt werden darf.²²⁴ Denn auch der Grund hierfür kann darin liegen, dass der Agent so stark intrinsisch motiviert und damit an den eigenen Handlungszielen orientiert ist, dass er diesen eine höhere Priorität einräumt als denen des Prinzipals. Ebenso wenig darf jedoch der Gedanke 'verboten' sein, dass Individuen sich auf der Basis ihrer individuellen Motivation auch regelkonform und im Sinne des Prinzipals verhalten können, und zwar selbst in solchen Situationen, die von außen nicht oder nur schwer zu beobachten sind. Solches Verhaltens wird von Ökonomen häufig aufgrund ihrer sehr eingeschränkten Sicht vom Menschen ausgeblendet, so dass der Satz, *"Economists assume the worst about human behavior"*²²⁵, nicht einer gewissen Berechtigung entbehrt.

3.2.2 Mögliche Einwände von ökonomischer Seite

In den Wirtschaftswissenschaften besteht gegenüber der 'intrinsischen Motivation' und ähnlichen 'weichen' Phänomenen nicht selten erhebliche Skepsis mit dem Ergebnis, dass "in der Hauptströmung der ökonomischen Theorie alles Verhalten extrinsisch motiviert ist".²²⁶ Im Folgenden werden die Gründe für diese Entwicklung dargestellt und mögliche Argumente, die in diesem Zusammenhang vorgebracht werden könnten, auf ihre Stichhaltigkeit untersucht.

3.2.2.1 Vorbehalte gegenüber 'außerökonomischen' Themen

Die schärfste Form der Ablehnung dagegen, dass Ökonomen sich mit Fragen nach der Motivation von Individuen beschäftigen, besteht darin, solche Fragen prinzipiell für 'nicht-ökonomisch' zu erklären: *"Economists are experts on efficiency and on determining equilibria. This is their distinctive competence. They have no business playing the role of amateur philosopher, moralist or politician."*²²⁷ Von Interesse sei demnach für Ökonomen in erster Linie,

²²³ WOLFF (1999), 15

²²⁴ Vgl. das entsprechende Zitat auf S. 90.

²²⁵ BOWIE/FREEMAN (1992), 4.

²²⁶ BRANDES/WEISE (1995), 247.

²²⁷ DEES (1992), 49.

dass Personen in bestimmten Situationen bestimmte Handlungen ausführen. *Warum* sie dies tun, liege, soweit diese Gründe in der Person selbst angesiedelt sind, nicht im Fokus des ökonomischen Interesses. Noch enger wird der Gegenstandsbereich gefasst, wenn er auf die Beschäftigung mit materiellen oder sogar nur monetären Fragen begrenzt wird.²²⁸

Diese Zurückhaltung der Ökonomen gegenüber Motivationsfragen stellt in vielen Fällen eine realistische Selbstbeschränkung dar: Da die Ökonomik auf dem Gebiet der Verhaltensklärung mit anderen Wissenschaften konkurriert, muss sie sehr deutlich machen, was dabei ihr genuiner Beitrag ist und bei welchen Fragestellungen sie komparative Vorteile zu haben glaubt.

Eine strikte Trennung zwischen Handlungsgründen, die außerhalb der handelnden Person liegen und daher auch für Ökonomen von Relevanz sind, und solchen, die im Inneren der Person zu finden sind und daher aus einer ökonomischen Perspektive nicht behandelt zu werden brauchen, ist jedoch künstlich und wird auch in der Praxis nicht durchgehalten. Wird beispielsweise danach gefragt, warum einzelne Personen auf die gleichen äußeren Anreize (z. B. Preise, Lohnsätze oder auch angedrohte Bestrafungen) unterschiedlich reagieren, so argumentieren auch Ökonomen mit stark am Individuum orientierten Kategorien wie 'Nutzen' oder 'Arbeitsleid'. Der Hinweis, der sich oft zu Beginn mikroökonomischer Einführungen findet, man beschränke sich 'zunächst' auf eine einfache Hypothese im Blick auf die inneren Handlungsgründe, verliert dann an Plausibilität und Glaubwürdigkeit, wenn diese Hypothese im weiteren Verlauf der Theoriebildung trotz zunehmender Komplexität der Modelle in der Regel nicht weiter hinterfragt oder verfeinert wird. Im Übrigen gilt hier der gleiche Hinweis bezüglich der Grenzziehung zwischen verschiedenen Wissenschaften, der bereits im vorangegangenen Abschnitt 3.2.1 gegeben wurde.

Auch im Hinblick auf die intrinsische Motivation als eine wichtige Determinante menschlichen Verhaltens werden implizit durchaus entsprechende Annahmen getroffen. Viele Kooperationsbeziehungen könnten, wie weiter unten aufgezeigt wird, gar nicht funktionieren, wären Individuen nicht *auch* von innen heraus motiviert.²²⁹ Wenn also im Folgenden versucht wird, den Stellenwert und den Ort der intrinsischen Motivation innerhalb der ökonomischen Theorie präzise zu bestimmen, wird nur das explizit behandelt, was implizit vielfach vorhanden ist.

Die Untersuchung der intrinsischen Motivation wird umso wichtiger, wenn ihre Rolle in Prinzipal-Agent-Konstellationen untersucht wird. Gerade in diesem Zusammenhang werden in der Ökonomik implizite Verhaltensannahmen getroffen: Agenten, so eine dieser Annahmen, wiesen keinerlei innere Motivation auf, und müssten und könnten daher durch eine entspre-

²²⁸ Auf solche Positionen weist - ohne sie zu teilen - GERECKE (1999, 129) hin.

²²⁹ Vgl. hierzu die Erläuterungen zu Abbildung 6, insbesondere zu Fall VI auf S. 119.

chende Gestaltung der äußeren Anreizstruktur 'gesteuert' werden. Diese - sehr restriktiven - Annahmen sind, auch wenn sie in der Regel nicht näher erläutert oder gar begründet werden, von erheblicher Relevanz.

Eine differenzierter argumentierende Position gegen die Einbeziehung der intrinsischen Motivation in die ökonomische Analyse gesteht durchaus zu, dass die bei den Agenten vorhandene Motivation durchaus von Bedeutung sein mag. Dass Individuen unterschiedliche Präferenzen aufweisen können und sie daher von sich aus bestimmte Tätigkeiten mehr oder weniger gerne ausüben, werde auch in den meisten mikroökonomischen Ansätzen durchaus zugestanden.²³⁰ Die unterschiedlich ausgeprägte intrinsische Motivation wirke sich beispielsweise auf die Höhe der Arbeitsleistung aus. Das sich daraus ergebende präferenzinduzierte Aktivitätsniveau, das bei einer bestimmten Person zu beobachten ist, stelle jedoch in der Regel eine exogene Größe dar. Einige Mitarbeiter wiesen somit von Hause aus eine höhere Eigenmotivation auf als andere, was sich natürlich positiv auf ihre Arbeitsleistung auswirkt.

In diesem Fall wird also die intrinsische Motivation lediglich als eine *black box* betrachtet und die Hauptkonsequenz für Arbeitgeber bestünde darin, mit Hilfe beobachtbarer Indikatoren geeignete Auswahlmechanismen zu entwickeln, um möglichst hoch motivierten Mitarbeiter zu rekrutieren. Ist dies gelungen, kann mit großer Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden, dass ein solcher Mitarbeiter sein spezifisches Potenzial auch in engagierte Mitarbeit umsetzen wird. Es erübrigen sich somit langwierige Analysen über die Entwicklung der intrinsischen Motivation im Zeitablauf sowie über die Wechselwirkungen zwischen der intrinsischen Motivation und anderen Faktoren.

Positiv an einer solchen Argumentation ist zu beurteilen, dass der Faktor 'intrinsische Motivation' ernst genommen wird. In einigen Fällen mag es auch durchaus ausreichen, die intrinsische Motivation als eine Leistungsdeterminante zu betrachten, die erstens im Zeitablauf stabil ist und zweitens weitgehend unabhängig von anderen Faktoren lediglich das Niveau des quantitativen und qualitativen Arbeitsangebots bestimmt. Wie weiter unten aufgezeigt wird, greift eine solche Sichtweise jedoch zu kurz, wenn es darum geht, komplexe Beziehungen innerhalb von Organisationen zu analysieren.

²³⁰ Anders argumentieren STIGLER/BECKER (1977), die davon ausgehen, dass alle Individuen die gleichen Präferenzen aufweisen. Unterschiede in den Wahlakten ergeben sich folglich ausschließlich aus den Restriktionen, z. B. einem unterschiedlichen Informationsstand. - Diesem Ansatz soll hier jedoch nicht gefolgt werden.

3.2.2.2 Befürchtungen vor einer 'Remoralisierung' ökonomischer Beziehungen

Aufgrund der engen Verbindung zwischen intrinsisch und ethisch motiviertem Handeln könnte, so eine weiteres mögliches Gegenargument, durch die Betonung der intrinsischen Motivation auch die Bedeutung moralischen Handelns im wirtschaftlichen Kontext hervorgehoben werden.

"Nicht vom Wohlwollen des Metzgers, Brauers und Bäckers erwarten wir das, was wir zum Essen brauchen, sondern davon, dass sie ihre eigenen Interessen wahrnehmen."²³¹ - So das klassische Zitat, mit dem Adam SMITH modernes ökonomisches Denken auf den Punkt gebracht hat: Das Selbstinteresse der Individuen ist die Triebfeder des wirtschaftlichen Geschehens und nicht die ihm von außen auferlegten Pflichten oder moralische Appelle. Nur Institutionen, die auf dieser Grundüberzeugung aufbauen, können auf Dauer Bestand haben, da die Personen vor einer (Selbst-)Ausbeutung geschützt werden. Aus diesem Grunde wäre es - um es in der Begrifflichkeit HOMANNS auszudrücken - wenig hilfreich, die 'Spielzüge' dadurch zu 'remoralisieren', dass dem Individuum neben der Verfolgung seiner eigenen Interessen weitere moralische Verpflichtungen auferlegt werden. Vielmehr gelte es, normativen Vorstellungen durch eine entsprechende Gestaltung der Rahmenordnung, die den "systematische(n) Ort der Moral in der Marktwirtschaft"²³² darstellt, Geltung zu verschaffen.

Diesem Grundgedanken wird auch in der vorliegenden Arbeit gefolgt. Daher ist es an dieser Stelle erstens wichtig darauf hinzuweisen, dass - im Gegensatz zu BRANDES/WEISE²³³ - deutlich zwischen intrinsischer Motivation und Moral unterschieden werden soll.

Es gibt einen zweiten Grund dafür, dass die Beschäftigung mit der intrinsischen Motivation durchaus vereinbar ist mit dem ökonomischen Grundparadigma, wie es in dem Zitat von Adam SMITH deutlich wird: Sicherlich sind der Metzger, Bäcker und Brauer zunächst und in erster Linie extrinsisch motiviert, nämlich durch das Ziel, mit ihrer Tätigkeit ein Einkommen zu erzielen. Auch bei solchen Tätigkeiten sind jedoch Situationen denkbar, in denen das Motiv der Einkommens- bzw. Gewinnerzielung allein nicht ausreicht, um die Tätigkeit fortzuführen. Dies gilt beispielsweise dann, wenn größere Investitionen erforderlich sind, deren Rentabilität sich nur schwer abschätzen lässt, wenn neue Produkte kreiert werden sollen, um die

²³¹ SMITH (1988⁴), 17.

²³² HOMANN (1990), 38. - Vgl. hierzu auch die zusammenfassende Darstellung der "Grundzüge einer Ordnungsethik" in HOMANN (1995), 11-15.

²³³ Vgl. die Ausführungen auf S. 70. - Für BRANDES/WEISE (1995) sind die Phänomene 'intrinsische Motivation' und 'Moral' sehr eng miteinander verbunden, wenn nicht gar deckungsgleich. In diesem Zusammenhang verweisen sie auf die Verwendung des Ausdrucks 'Moral' im Sport: Eine Mannschaft mit einer 'guten Moral' weist eben einen hohen Grad an intrinsischer Motivation auf. - Sie übersehen dabei, dass in diesem Zusammenhang der Begriff 'Moral' einen völlig anderen Bedeutungsgehalt hat als üblicherweise.

Chancen am Markt zu verbessern, oder wenn sich am Kapitalmarkt (vorübergehend) höhere Renditen erzielen lassen als durch die zeit- und kräftezehrende handwerkliche Tätigkeit. In diesen Fällen ist es durchaus von Bedeutung, ob die entsprechende Person neben allen äußeren Anreizen mit ihren jeweiligen Wahrscheinlichkeiten *auch* einen inneren Impuls verspürt, ihrer Tätigkeit nachzugehen.

Auch GERECKE verweist auf die seiner Meinung nach zu starken normativen Implikationen einer ökonomischen Theorie der intrinsischen Motivation. Unter Verweis auf DECI stellt er fest, die Vertreter der intrinsischen Motivation machten sich auch deshalb für dieses Konzept stark, weil sie nur so die Freiheit des Menschen gesichert sähen. Ein Konzept, nach dem Individuen ausschließlich auf äußere Anreize reagierten und damit unfrei seien, müsse dagegen abgelehnt werden.²³⁴ GERECKE betont jedoch, es sei seiner Meinung nach nicht erforderlich, "die Analyse und Erklärung sozialer Phänomene immer mit einer - auch normativen - Bestimmung des Wesens des Menschen (zu) verbinden."²³⁵

Dass es das Phänomen 'intrinsische Motivation' gibt, dass Ökonomen sich bislang damit nicht sehr intensiv auseinandergesetzt haben und dass es Interdependenzen zwischen der intrinsischen Motivation und den äußeren Anreizen gibt, gesteht auch GERECKE zu.²³⁶ Sein Vorwurf gegenüber dem Ansatz FREYS basiert größtenteils auf der Unterstellung, dass jeder Ansatz, der *unter anderem* den Faktor 'intrinsische Motivation' mit einbezieht, normative Aussagen über das Wesen des Menschen enthält. Eine solche Haltung lehnt er unter Verweis auf HOMANN ab, da Kategorien aus einem anderen Diskurs in die ökonomische Argumentation 'eingeflickt' würden.²³⁷

Es ist jedoch durchaus möglich, das Thema 'intrinsische Motivation' ohne normative Implikationen zu behandeln und es ist keinesfalls erforderlich, intrinsisch motivierten Individuen den größeren moralische Wert zuzuschreiben.²³⁸ Wenn sich jedoch herausstellt, dass bei einer Person intrinsische Motivation vorhanden ist, und diese Motivation ihr Handeln und auch ihre Reaktionen auf äußere Anreize beeinflusst, so sollte diese Informationen auch von Ökonomen nicht ungenutzt gelassen werden, wenn es um die Gestaltung der äußeren Anreize geht.

²³⁴ Vgl. GERECKE (1999), 139/140.

²³⁵ GERECKE (1999), 141.

²³⁶ Vgl. hierzu auch die Ausführungen auf S. 97.

²³⁷ GERECKE (1999), 128-131.

²³⁸ Vgl. hierzu auch Abschnitte 3.1.3.3 und 3.1.5 sowie die ausführliche Darstellung des Ansatzes von DECI im Abschnitt 3.1.4.3.

Schließlich ist es in diesem Zusammenhang wichtig, darauf hinzuweisen, dass das Verhältnis zwischen deskriptiven und normativen Ansätzen sehr präzise bestimmt wird, wie sich an dem folgenden Beispiel zeigen lässt: RICHTER betont im Gegensatz zu vielen andern organisationstheoretischen Ansätzen die Bedeutung der Motivation. Seiner Auffassung nach ist es "wichtig zu sehen, dass die Funktionstüchtigkeit einer Organisation nicht allein von der Qualität ihrer Verfassung oder Ordnung abhängt, sondern auch von Erziehung und Motivation der Individuen, die sie benutzen. (...) Die Einführung einer Ordnung samt Benutzungsanweisung reicht für den Reformerfolg nicht aus. Die Benutzer müssen auch trainiert werden."²³⁹ Dieser Aussage ist - auch aus ökonomischer Sicht - zuzustimmen, so lange sie nicht normativ verstanden wird. Ökonomen können die Bedeutung der Motivation (oder auch der Erziehung, wobei darauf zu achten ist, dass beide Begriffe auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt sind) konstatieren. Sie sollten sich jedoch nicht mit der Frage befassen, in welche Richtung die Motivation verändert und auf welchem Wege diese Veränderung erreicht werden sollte. Ein solcher Versuch, individuelle Überzeugungen zu verändern, käme in der Tat einer Remoralisierung wirtschaftlicher Beziehungen gleich.

3.2.2.3 Unterscheidung zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation weder möglich noch erforderlich

Viele Ökonomen könnten nun durchaus zugestehen, dass die intrinsische Motivation einen wichtigen Bestimmungsfaktor für menschliches Verhalten darstellen kann. Für eine explizit ökonomische Analyse empfiehlt es sich jedoch ihrer Meinung nach nicht, zwischen verschiedenen Motivationsarten zu unterscheiden, und zwar aus zwei Gründen:

Erstens sei es gar nicht immer *möglich*, genau zu unterscheiden, ob eine Handlung aufgrund von intrinsischer oder extrinsischer Motivation ausgeführt wird: *"Thus what is called intrinsic motivation may be (at least in part) the worker's response to fuzzy extrinsic motivators. (...) Because these motivators are fuzzy observers maynot see them and may misattribute their consequences to 'intrinsic motivation'."*²⁴⁰ KREPS bezieht sich in diesem Zitat vor allem auf Situationen, in denen Aufgaben nicht klar definiert sind bzw. durch eine Tätigkeit mehrere Ziele verfolgt werden sollen. Vor allem an der Art der Tätigkeit oder an der Intensität ihrer Ausübung lässt sich nicht immer eindeutig die Art der Motivation bestimmen.²⁴¹

Dass es jedoch unmöglich sei, zwischen intrinsisch und extrinsisch motivierten Handlungen zu unterscheiden, kann angesichts der Ergebnisse der psychologischen Forschung als wi-

²³⁹ RICHTER (1994b), 80.

²⁴⁰ KREPS (1997), 361.

²⁴¹ Vgl. FREY/OSTERLOH (2002), 25.

derlegt betrachtet werden.²⁴² Allerdings gibt es in vielen Fällen einen breiten Bereich von Handlungen, der sich nicht eindeutig einer bestimmten Motivationsart zuordnen lässt. Diese 'black box' genauer auszuleuchten, sollte den Psychologen überlassen werden.

Zweitens ließe sich behaupten, eine Differenzierung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation sei zwar theoretisch möglich, für ökonomische Fragestellungen jedoch *irrelevant*. Von Interesse sei ausschließlich der Gesamteffekt, der durch einen äußeren Anreiz ausgelöst werden. In diese Richtung deutet auch der - unter Vorgesetzten beliebte - Satz, es zähle nur das Ergebnis.

Ähnlich argumentiert GERECKE. Er konzediert zwar, dass die Beziehung zwischen extrinsischen und intrinsischen Anreizen keine rein additive ist, sondern dass Wechselwirkungen zwischen beiden bestehen, so dass es nicht beliebig sei, ob zu Lösung eines Anreizproblems auf intrinsische oder extrinsische Anreize zurückgegriffen werde.²⁴³ Dennoch, so GERECKE, sei es für Ökonomen nicht erforderlich, den Faktor 'intrinsische Motivation' zu verwenden: Ökonomische Konzepte, "die auf intrinsische Motivation rekurrieren, zeichnen sich häufig durch konzeptionelle Unklarheiten aus."²⁴⁴ - Demgegenüber gebe es ökonomische Ansätze, die es verzichtbar machen, auf die nur schlecht beobachtbare Größe 'intrinsische Motivation' zurückzugreifen.²⁴⁵

Eine solche Sichtweise mag zwar für viele Anwendungsbereiche zutreffen. Wenn sich bestimmte Verhaltensweisen mit Hilfe des üblichen mikroökonomischen Instrumentariums erklären und steuern lassen, ist eine Integrierung neuer Elemente nicht erforderlich. Für die in der vorliegenden Arbeit betrachteten Bereiche ist eine so strikte Zurückweisung jedoch wenig hilfreich. Wie die Forschungsergebnisse von FREY, OSTERLOH und anderen gezeigt haben, reagieren intrinsisch motivierte Personen auf bestimmte äußere Anreize signifikant anders als extrinsisch motivierte.²⁴⁶ Gerade in risikobehafteten Bereichen kommt der Einstellung der Mitarbeiter hohe Bedeutung zu. Wenn sich mit hinreichender Wahrscheinlichkeit bestimmen lässt, dass Individuen intrinsisch motiviert sind, sollte auf diese Erkenntnisse zurückgegriffen werden.

Von besonderer Relevanz ist die Unterscheidung zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation, wenn die Gefahr besteht, dass durch bestimmte äußere Anreize die intrinsische

²⁴² Vgl. beispielsweise die Ausführungen in Abschnitt 3.1.4.

²⁴³ Vgl. GERECKE (1999), 129/130.

²⁴⁴ GERECKE (1999), 131.

²⁴⁵ Vgl. GERECKE (1999), 131.

²⁴⁶ Vgl. Abschnitt 3.2.3.1.

Motivation einer Person untergraben wird und so deren Gesamtmotivation zu sinken droht. Auf diesen Zusammenhang wird weiter im vierten Kapitel ausführlich eingegangen.

3.2.2.4 Ungünstiges Kosten-/Nutzenverhältnis

Ökonomisches Denken zeichnet sich - auch bei der Bildung von Modellen - dadurch aus, dass der Effizienz ein hoher Stellenwert eingeräumt wird: *"(T)he strength of the economic approach lies in its parsimony."*²⁴⁷ Bei der Auswahl der Faktoren, die in einem Modell berücksichtigt werden sollen, sind die zu erwartenden Kosten und Nutzen gegeneinander abzuwägen. Viele Ökonomen tun sich nun schwer damit, Faktoren wie z. B. die intrinsische Motivation in ihre Überlegungen einzubeziehen, da ihnen die zusätzlichen Komplikationen, ökonomisch gesprochen also 'Kosten', als zu hoch erscheinen, während der Nutzen in Form zusätzlichen Erkenntnisgewinns demgegenüber weniger zu Buche schlägt. Sie plädieren deshalb dafür, in ökonomischen Modellen so wenige Annahmen wie möglich zu machen.

Eine solche Argumentation folgt konsequent der ökonomischen Logik, da anstelle eines Entweder-Oder-Urteils eine Abwägung in Bezug auf die Vor- und Nachteile vorgenommen wird. Auch inhaltlich spricht vieles für ein solche eher zögerliche Haltung. Das Modell des *homo oeconomicus* als ein einfaches auf wenigen Prämissen basierendes Verhaltensmodell ist leicht zu handhaben, vielfach empirisch belegt und einfach zu testen. Diese Vorteile stehen auf dem Spiel, wenn das Modell, durch zusätzliche Faktoren erweitert wird.²⁴⁸

Wird jedoch die Sparsamkeit bei der Entwicklung und Anwendung ökonomischer Modelle zum absoluten Kriterium erhoben, so besteht die Gefahr, dass der zusätzliche Nutzen, der sich durch eine Erweiterung der Modelle im konkreten Fall erzielen lässt, aus dem Blick gerät. Eine Einbeziehung der intrinsischen Motivation ist nur dann - aber eben auch genau dann - sinnvoll, wenn der zunehmende Grad an Komplexität, der sich dadurch ergibt, abgewogen wird durch zusätzliche Erkenntnisse, die sich andernfalls nicht ergeben hätten.

Für die meisten von Ökonomen üblicherweise untersuchten Konstellationen mag ein vergleichsweise einfaches Verhaltensmodell absolut ausreichend sein. Dass beispielsweise bei steigenden Preisen in aller Regel der Konsum des betreffenden Produkts zurückgeht, kann und sollte unabhängig davon erklärt und prognostiziert werden, welche Motive den einzelnen Konsumenten bei seiner Kaufentscheidung bewegen mögen.

²⁴⁷ MONTGOMERY (1996, 446) unter Berufung auf BECKER (1976).

²⁴⁸ FREY/STROEBE (1980), 83.

In anderen Zusammenhängen jedoch ist der Faktor 'Motivation', der mit gutem Grund auch als 'Produktionsfaktor' bezeichnet wird²⁴⁹, von essentieller Bedeutung. Gerade in komplexen organisatorischen Zusammenhängen, die durch vielfältige Formen strategischer Abhängigkeiten und asymmetrischer Informationsverteilung gekennzeichnet sind, kommt dem Verhalten des Einzelnen eine wichtige Rolle zu. Um nun dieses Verhalten besser verstehen und auf der Basis dieses Verständnisses organisatorische Zusammenhänge planen zu können, sind auch die Gründe des jeweiligen Verhaltens in den Blick zu nehmen. Dies geschieht in vielen Fällen nicht. In Bezug auf konkrete Modelle und ihre (impliziten) Verhaltensannahmen sind zwei Extrempositionen denkbar, die beide dem tatsächlichen Verhalten nicht gerecht werden: Entweder sind die Annahmen allzu optimistisch, indem beispielsweise davon ausgegangen wird, dass die beteiligten Personen sich stets kooperativ und im Rahmen der Legalität verhalten. Oder die Annahmen sind in einem unrealistischen Maße pessimistisch, indem sie die Referenzsituation des *worst case* kurzerhand zur Realität erklären.

3.2.3 Gründe für die Einbeziehung der intrinsischen Motivation in ökonomische Modelle

Wie in den Abschnitten 3.2.1 und 3.2.2 gezeigt wurde, können die Argumente *gegen* eine Einbeziehung des Faktors intrinsische Motivation in ökonomische Modelle nicht überzeugen. Im Folgenden sollen nun Argumente genannt werden, die *für* ein solches Vorgehen sprechen, bevor dann im Abschnitt 3.2.4 dargestellt wird, mit welchem Methoden eine solche Einbeziehung bewerkstelligt werden kann.²⁵⁰

3.2.3.1 Unterschiedliche Reaktionen auf äußere Anreize

Eine zentrale Fragestellung in der Mikroökonomik ist, wie Individuen auf - in der Regel von außen gesetzte - Anreize reagieren. Zur Beantwortung dieser Frage ist es aus ökonomischer Sicht zunächst nicht erforderlich, zwischen den Handlungsantrieben 'intrinsische Motivation' und 'extrinsische Motivation' zu unterscheiden. Entscheidend ist vielmehr, ob sich aufgrund einer tatsächlichen bzw. in Aussicht gestellten Sanktion positiver oder negativer Art das Verhalten einer Person ändert.

Wenn sich jedoch nachweisen lässt, dass sich intrinsisch motivierte Personen in bestimmten Situationen und angesichts bestimmter Anreizstrukturen signifikant anders verhalten als extrinsisch motivierte Personen, so ist es sinnvoll, in diesen Fällen zwischen intrinsischer

²⁴⁹ So lautet beispielsweise der Titel des Beitrages FREY/OSTERLOH (2002) "Motivation – der zwiespältige Produktionsfaktor".

²⁵⁰ Die Ausführungen in den Abschnitten 3.2.3.2 bis 3.2.3.5 basieren vor allem auf FREY/OSTERLOH (2002), 35-37.

Motivation und extrinsischer Motivation zu unterscheiden. Genau dies ist, wie unten ausführlich gezeigt wird, häufig der Fall. Der prominenteste Fall, in dem die Unterscheidung zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation eine Rolle spielt ist der so genannte Verdrängungseffekt, der im Unterkapitel 4.3 ausführlich dargestellt wird.

Sollten also intrinsisch motivierte Personen tatsächlich in anderer Weise auf externe Anreize reagieren, so stellt dies sowohl eine notwendige als auch hinreichende Begründung dafür dar, dass sich Ökonomen mit diesem Aspekt beschäftigen.

3.2.3.2 Effizientere Bereitstellung von *common-pool*-Ressourcen

Common-pool-Ressourcen zeichnen sich dadurch aus, dass einerseits - ähnlich wie bei öffentlichen Gütern - einzelne Konsumenten nur schwer von deren Konsum ausgeschlossen werden können, andererseits jedoch - im Gegensatz zu öffentlichen Gütern - Rivalität im Konsum vorliegt. Bei der Nutzung dieser Ressourcen liegt also ein Nullsummen-Situation vor: Die von der einen Person konsumierte Mengen steht den anderen nicht mehr zur Verfügung.

An der Herstellung und/oder Nutzung von *common-pool*-Ressourcen ist in der Regel eine größere Anzahl von Personen beteiligt ist, so dass die Kosten der Herstellung und des Verbrauchs nicht eindeutig den Einzelnen zugerechnet werden kann.²⁵¹ *Common-pool*-Ressourcen spielen u. a. in der umweltökonomischen Theorie eine große Rolle: Viele natürliche Ressourcen, wie z. B. Trinkwasservorräte oder Frischluft, zählen zu den *common-pool*-Ressourcen. Da der Zugang zu diesen Gütern nicht oder nur schwer zu beschränken ist, kann es auf Dauer zu einer Unterversorgung und/oder einer Übernutzung kommen. Für die beteiligten Individuen besteht nur ein geringer ein persönlicher Anreiz, den eigenen Verbrauch zu reduzieren oder gar - etwa durch Umweltschutzmaßnahmen - in eine Erweiterung der zur Verfügung stehenden Menge zu investieren.

Auch in Organisationszusammenhängen lassen sich eine Vielzahl von *common-pool*-Ressourcen finden. Auf diese beziehen sich die folgenden Ausführungen. Im Zusammenhang der vorliegenden Arbeit spielen dabei vor allem positive externe Effekte, die durch die Aktivitäten der Organisationsmitglieder hervorgerufen werden, eine große Rolle. Beispiele für solche Ressourcen sind etwa Routinen und Abläufe, die sich im Laufe der Zeit etabliert haben, der Teamgeist innerhalb der Organisation, vertrauensvolle Beziehungen zwischen den Kollegen oder der gute Ruf, den eine Organisation außerhalb genießt.²⁵² Solche Ressourcen sind, obgleich ihre Herstellung von den einzelnen Mitgliedern oft gar nicht direkt inten-

²⁵¹ Vgl. OSTERLOH/FROST (2002a), 53.

²⁵² Vgl. OSTERLOH/FROST (2002a), 53.

diert ist, für die Funktionsfähigkeit der Gesamtorganisation von größter Bedeutung. Dies gilt insbesondere für den Dienstleistungssektor, wo die Produktion meist eine enge Kooperation zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer voraussetzt.

Außerdem kann die Qualität einer Dienstleistung im Moment der Leistungserbringung vielfach nicht oder nur unvollständig eingeschätzt werden, da es sich um Vertrauens- bzw. Erfahrungsgüter²⁵³ handelt. In solchen Fällen wählt der Kunde an Stelle der nicht einschätzbaren Produktqualität eine Hilfsvariable, beispielsweise den Gesamteindruck, den die Organisation auf ihn macht oder das Renommee der Organisation in der Öffentlichkeit oder im Bekanntenkreis.

Common-pool-Ressourcen in Organisationszusammenhängen lassen sich nicht über den Markt zu beziehen. Eine solcher Fremdbezug hätte nämlich zur Voraussetzung, dass die zu erbringenden Leistungen und Gegenleistungen durch Verträge vollständig definiert werden könnten. Da dies in der Regel nicht der Fall ist, müssen diese *common-pool*-Ressourcen innerhalb eines Unternehmens hergestellt werden. Innerhalb des Unternehmens kann nun weder an den Arbeitsabläufen noch an den Arbeitsergebnissen abgelesen werden, in welchem Ausmaß die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Produktion bzw. dem Verbrauch von *common-pool*-Ressourcen beteiligt war. Je größer bei einer solchen 1/n - Konstellation die Anzahl der beteiligten Personen (n) ist, desto gravierender ist das Trittbrettfahrer-Problem. Schon bei einer kleineren Belegschaft ist es daher wenig sinnvoll, Verträge mit den Mitarbeitern abzuschließen, durch die diese beispielsweise zu einer erhöhten Produktion bzw. einem sparsameren Verbrauch von *common-pool*-Ressourcen motiviert werden sollen. Die entsprechenden Tätigkeiten werden folglich auf der Basis unvollständiger Verträge ausgeführt²⁵⁴, bei denen keine feste Relation zwischen Arbeitsergebnis und Entlohnung besteht.

Somit ergeben sich die für unvollständige Verträge typischen Anreiz- und Motivationsprobleme. Ein fixes Gehalt etwa führt bei ausschließlich extrinsisch motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Trittbrettfahrerverhalten. Sie haben keinen individuellen Anreiz, einen Beitrag zur Herstellung der Ressource zu leisten und verlassen sich auf den Beitrag der anderen. OSTERLOH/FROST kommen daher zu dem Fazit: "Das Kontrollproblem ist (...) ohne intrinsische Motivation nicht in den Griff zu bekommen."²⁵⁵

²⁵³ Vgl. Abschnitt 2.3.3.

²⁵⁴ Zum Begriff 'unvollständigen Verträge' vgl. die Ausführungen auf S. 25/26.

²⁵⁵ OSTERLOH/FROST (2002a), 55.

Aus spieltheoretischer Sicht böte sich in diesem Zusammenhang als Lösung an, langfristige Beziehungen zu etablieren.²⁵⁶ Solche langfristigen Beziehungen führen zu einem dazu, dass Vorgesetzte sich ein präziseres Bild über die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft ihrer Mitarbeiter machen können und zum anderen, dass es für den einzelnen Mitarbeiter lohnender wird, sich im Sinne der Organisation zu engagieren. Die Umstände einer langfristigen vertraglichen Beziehung mögen sich zwar günstig auf das individuelle Kalkül und damit auf das Engagement des einzelnen Mitarbeiters auswirken. Die Frage, ob und in welchem Ausmaß er sich bei der Herstellung und dem sparsamen Verbrauch von *common-pool*-Ressourcen engagiert, hängt jedoch nicht nur von äußeren Faktoren ab.

OSTERLOH/FROST weisen in diesem Zusammenhang exemplarisch auf zwei Aspekte hin: Erstens zeigen empirische Untersuchungen, dass Organisationsmitglieder - ähnlich wie Staatsbürger im Verhältnis zur staatlichen Gemeinschaft - eine "*organization citizen behavior*" an den Tag legen, d. h. sie leisten *de facto* mehr als sie *de jure*, etwa aufgrund des Arbeitsvertrages oder äußerer Anordnungen, zu tun gezwungen wären. Zweitens haben viele Individuen den Wunsch, sich fair zu verhalten und auch selbst fair behandelt zu werden. Die Reaktion auf faire Behandlung besteht in vielen Fällen aus erhöhtem Arbeitsengagement, während unfaire Behandlung mit Zurückhaltung bestraft wird.²⁵⁷

Sowohl "*organization citizen behavior*" als auch der Wunsch nach Fairness sind nun intrinsisch motiviert, d. h. sie dienen (auch) einer unmittelbaren Bedürfnisbefriedigung und nicht nur als Mittel zum Zweck. Die Autorinnen kommen somit zu dem Fazit, dass "das Management von *common-pool*-Ressourcen untrennbar mit dem Management von Motivation verbunden" ist.²⁵⁸ Konkret wirkt sich die intrinsische Motivation der Beteiligten so aus, dass *common-pool*-Ressourcen in größerem Ausmaß produziert werden und zugleich durch einen effizienteren Verbrauch dieser Ressourcen einem Raubbau vorgebeugt wird.

3.2.3.3 "*Multiple Tasking*" bzw. "*Fuzzy Tasking*"

Gerade bei der Erstellung von Dienstleistungen führen Mitarbeiter in der Regel verschiedene Tätigkeiten, bzw. eine einzelne Tätigkeit mit unterschiedlichen Dimensionen aus (*multiple tasking*). Dabei lassen sich die einzelnen Tätigkeit(sdimension)en in unterschiedlichem Maße von außen beobachten bzw. messen.

Ein rein extrinsisch motivierter Mitarbeiter wird sich auf die gut beobachtbaren Tätigkeiten konzentrieren bzw. dafür sorgen, dass die gut messbaren Dimensionen entsprechende Aus-

²⁵⁶ Vgl. OSTERLOH/FROST (2002a), 56.

²⁵⁷ Vgl. OSTERLOH/FROST (2002a), 56.

²⁵⁸ OSTERLOH/FROST (2002a), 57.

prägungen aufweisen.²⁵⁹ Dies kann zu ähnlichen systematischen Verzerrungen führen, wie sie oben im Zusammenhang mit den *common-pool*-Ressourcen erläutert wurden: Während es bei den *common-pool*-Ressourcen zu einem Ungleichgewicht zwischen Produktion und Verbrauch dieser Ressourcen kommt, wird es im Falle der *multiple tasking* darauf hinauslaufen, dass die nicht-beobachtbaren Tätigkeiten im Vergleich zu den beobachtbaren Tätigkeiten zu wenig ausgeführt werden.

Neben Tätigkeiten mit unterschiedlich gut beobachtbaren Dimensionen gibt es auch Aufgaben, deren Ablauf nicht klar definiert ist, entweder weil dies von Seiten der Vorgesetzten versäumt wurde oder weil es wegen der Art der Tätigkeit gar nicht möglich ist (*fuzzy tasking*).

Eine Beratungsdienstleistung beispielsweise lässt sich nicht nach Art eines Algorithmus planen und durchführen. Der betreffende Mitarbeiter benötigt vielmehr ein hohes Maß an fachlicher Erfahrung einerseits und an Kreativität und Engagement andererseits, um die Aufgabe im konkreten Fall optimal zu erledigen. Je komplexer die Aufgabe und je eher unvorhergesehene Ereignisse eintreten, umso weniger lässt sie sich durch extrinsische Anreize steuern und umso wichtiger ist die intrinsische Motivation des einzelnen Mitarbeiters.²⁶⁰

Würde eine solche komplexe Tätigkeit ausschließlich durch äußere Anreize gesteuert, die notwendigerweise auf nur wenige Zielparameter ausgerichtet sein können, wird der einzelne Mitarbeiter sich schnell auf die Position zurückziehen, er habe sich nach bestem Wissen bemüht die Aufgabe zu erledigen, ohne dass ihm von außen das Gegenteil nachgewiesen werden könnte. Ein intrinsisch motivierter Mitarbeiter hingegen würde sich auch bei komplexen Problemen und widrigen äußeren Umständen eher bemühen, eine geeignete Lösungsstrategie zu entwickeln bzw. das Zielsystem zu verändern und an die komplexe Struktur der Aufgabe anzupassen.²⁶¹

3.2.3.4 Übertragung impliziten Wissens

Bei der Produktion von Dienstleistungen werden in hohem Maße intangible Produktionsfaktoren, vor allem Informationen, eingesetzt. Die benötigten Informationen sind jedoch nur teilweise auf Märkten verfügbar und dort sowie innerhalb der Unternehmen transferierbar. Im Gegensatz zu solchem explizitem Wissen, das beispielsweise durch Weiterbildungsmaßnahmen, durch schriftliche Informationen oder durch den Erwerb von Software vermittelt werden kann, spielt implizites Wissen eine zunehmende Rolle. Beispiele für solches implizites Wissen im Alltag sind etwa intuitives Erfahrungswissen, 'Fingerspitzengefühl', oder kör-

²⁵⁹ Vgl. FREY/OSTERLOH (2002), 36.

²⁶⁰ Vgl. BOHNET/OBERHOLZER-GEE (2002), 143.

²⁶¹ Vgl. FREY/OSTERLOH (2002), 36.

perliche Routinen, wie etwa Radfahren oder komplexe feinmotorische Aktivitäten. Auch innerhalb von Organisationen gibt es implizites Wissen, etwa im Bereich bewährter Routinen und Verfahrensabläufe.²⁶²

Implizites Wissen wird individuell erworben und ist nicht (direkt) kommunizierbar, worauf auch der englische Ausdruck *tacit knowledge* verweist.²⁶³ Es wird vielmehr in einem längerfristigen Prozess, der sich von außen kaum steuern und noch weniger verordnen lässt, weitergegeben, und zwar direkt von einer Person zur anderen. Ein Beispiel für einen solchen Wissenstransfer ist die enge Zusammenarbeit zwischen einem Meister und einem Auszubildenden in einem handwerklichen Beruf. Ein nicht unwesentlicher Teil dieser Arbeit beruht auf langjähriger Erfahrung, durch welche Maßnahmen sich bestimmte Probleme, die nur schwer standardisiert werden können, lösen lassen. In der Zusammenarbeit wird zunächst auf Seiten des Auszubildenden die reine Nachahmung dominieren, bevor er selbst ein Gespür für die richtige Situationsanalyse und Mittelwahl entwickelt.

Der Erfolg eines Unternehmens oder einer Organisation entscheidet sich nun in hohem Maße daran, wie es ihr gelingt, das vorhandene implizite und explizite Wissen zusammenzuführen und miteinander zu verknüpfen. Ein häufig in diesem Zusammenhang verwendeter Satz lautet "Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß".²⁶⁴ Entscheidend ist also vor allem, den Mitarbeitern klar zu machen, dass in ihren Köpfen ein großes Potenzial an implizitem Wissen vorhanden ist, sowie Verfahren zu etablieren, dieses Wissen für andere Mitarbeiter und die gesamte Organisation fruchtbar zu machen. Ein solcher Prozess setzt innerhalb der Organisation Teamgeist und ein 'Wir-Gefühl' voraus. Es lässt sich nämlich beobachten, dass Wissen in größerem Umfang und in sorgfältigerer Form weitergegeben wird, wenn dies freiwillig erfolgt.

Wird hingegen die Weitergabe impliziten Wissens von außen angeordnet oder werden Belohnungen zur Wissensübermittlung gesetzt, so besteht für den einzelnen Mitarbeiter primär der Anreiz einer Bestrafung zu entgehen bzw. sich die Belohnung zu sichern. Die Übertragung des impliziten Wissens ist dabei lediglich ein Mittel zum Zweck und droht in den Hintergrund zu geraten. Von außen lässt sich nämlich nicht kontrollieren, ob der einzelne Mitarbeiter tatsächlich das gesamte Wissen transferiert hat, oder ob er aus strategischen Gründen einen bestimmten 'Wissensvorrat' zurückgehalten hat.

Während extrinsische Anreize voraussetzen, dass die Anforderungen klar definiert sind, wirkt intrinsische Motivation auch in Fällen, in denen zunächst noch ermittelt werden muss, welche

²⁶² Vgl. OSTERLOH/FROST (2002a), 57.

²⁶³ Eine der grundlegenden Arbeiten zum Thema 'explizites Wissen' ist POLANYI (1966).

²⁶⁴ Vgl. OSTERLOH/FROST (2002a), 62.

Information erforderlich ist und deshalb weitergegeben werden muss. Daher gilt: "Wissensmanagement muss um Motivationsmanagement ergänzt werden."²⁶⁵

3.2.3.5 Kreativität und Innovationsbereitschaft

Auch kreative und innovative Prozesse werden vor allem durch intrinsische Motivation gesteuert.²⁶⁶ Ein Innovationsprozess folgt in der Regel keinem festen Ablaufschema und keiner fixierten Rollenerwartung und lässt sich daher *ex ante* nicht detailliert planen bzw. von außen vorschreiben. Außerdem kann *ex post* von außen nicht überprüft, ob auf den einzelnen Stufen des Prozesses die jeweils geeigneten Maßnahmen ergriffen wurden.²⁶⁷

Durch die Ausführungen zu den Stichworten 'innere Kündigung' und 'Dienst nach Vorschrift', die durch ein vollständiges Fehlen von intrinsischer Motivation gekennzeichnet ist, wurde deutlich, dass diese partielle Arbeitsverweigerung sich vor allem in einem starken Rückgang der Kreativität niederschlägt

Auch in Situationen, in denen die beteiligten Individuen ausschließlich opportunistisch agieren, kommt jegliche Kreativität zum Erliegen, da alle Beteiligten ein entsprechendes Verhalten bei den jeweils anderen antizipieren und sich davor zu schützen zu suchen, ausgebeutet zu werden.²⁶⁸ Dies betrifft auch die Suche nach neuen Verfahren und Produkten. Ein ausschließlich extrinsisch motivierter Mitarbeiter wird unter dem Druck der äußeren Anreize tendenziell die bereits bekannten Verfahren anwenden, anstatt sich um neue Wege zu bemühen.

Äußere Anreize müssen, um die gewünschte Wirkung zu erzielen, an klar definierte Bedingungen, geknüpft sein, unter denen sie wirksam werden. Dies führt dazu, dass sie die Anstrengungen einer anderen Person auf diese klar definierten Ziele zu lenken. Die Ideen hingegen, die sich am Rande ergeben und - zumindest auf den ersten Blick - wenig erfolgversprechend erscheinen, werden, da sie keine Konsequenzen nach sich ziehen, schneller verworfen werden.

Befasst sich hingegen ein intrinsisch motiviertes Individuum mit einer innovativen Tätigkeit, wird es aufgrund des *flow*-Erlebnisses²⁶⁹ weniger schnell ermüden und sich intensiver um neue Lösungswege bemühen. Ähnliches gilt für intrinsisch motivierte Personen, die in erster

²⁶⁵ OSTERLOH/FROST (2002a), 67.

²⁶⁶ Vgl. FREY/OSTERLOH (2002), 37.

²⁶⁷ Vgl. S. 68.

²⁶⁸ Vgl. die Ausführungen auf S. 60.

²⁶⁹ Vgl. die Ausführungen auf S. 84.

Linie selbst gesetzte Ziele verfolgen und so einen zusätzlichen Antrieb verspüren, nach alternativen Ansätzen zu suchen.

3.2.3.6 Intrinsische Motivation als Positivsummenspiel

Im Abschnitt 3.2.2.4 wurde das Argument kritisch diskutiert, die Einbeziehung der intrinsischen Motivation sei zwar möglich, aufgrund des ungünstigen Verhältnisses von Kosten und Nutzen jedoch wenig sinnvoll. In diesem Zusammenhang ist auf ein weiteres Kostenargument hinzuweisen, das für die stärkere Berücksichtigung der intrinsischen Motivation spricht.

Werden in einer Organisation Anreize ausschließlich mit Hilfe extrinsischer Motivatoren gesetzt, sind die dafür zur Verfügung stehenden Mittel in der Regel begrenzt. Das System der Motivation und der Motivierung²⁷⁰ kann also als geschlossen betrachtet werden. Innerhalb eines solchen Nullsummenspiels gilt, dass, je mehr einer der Beteiligten an Belohnungen erhält, desto weniger für die anderen zur Verfügung steht.²⁷¹

Wird hingegen in ausgewählten Bereichen auf die bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorhandene intrinsische Motivation gesetzt, existieren solche Rivalitäten nicht. Das Motivationssystem ist vielmehr offen, da die Gesamthöhe der Anreize nicht durch äußere Faktoren begrenzt ist. Zudem müssen mit steigenden Anreizen für eine Person die Anreize für die übrigen Beteiligten nicht abnehmen.²⁷² Sie können sogar steigen, dann nämlich, wenn es eine intrinsisch motivierte Person als anspornend erlebt, mit anderen Personen zusammenzuarbeiten, die eine ähnliche Motivationsstruktur aufweisen.²⁷³

3.2.4 Ein Ansatz zur Einbeziehung der intrinsischen Motivation in ökonomische Modelle

Wie sich im Unterkapitel 3.2 zeigte, kann es durchaus sinnvoll sein, den Faktor 'intrinsische Motivation' in die ökonomische Theoriebildung einzubeziehen.

Die intrinsische Motivation ist jedoch für Ökonomen weitgehend eine *terra incognita*, wie auch das folgende Zitat von SEN verdeutlicht: *"I am persuaded that Britain's present economic difficulties have great deal to do with work-motivation problems that lie outside the economics of rewards and punishments, and one reason why economists seem to have so little*

²⁷⁰ Zur Unterscheidung dieser beiden Begriffe vgl. Abschnitt 3.1.3.1

²⁷¹ Vgl. WEINER (1988²), 177.

²⁷² Vgl. WEINER (1988²), 177.

²⁷³ Dieser Sachverhalt wird auf S. 159 im Zusammenhang mit dem Begriff 'Netzwerkexternalitäten' näher erläutert.

to contribute in this area is the neglect in traditional economic theory of this whole issue of commitment and the social relations surrounding it."²⁷⁴

Die Vorbehalte auf Seiten der Ökonomen, sind zum einen - wie im Abschnitt 3.2.2 deutlich wurde - darauf zurückzuführen, dass sich ein Handlungsantrieb, dessen Ursprung im Individuum selbst liegt, mit der in der Ökonomik üblichen Denkweise scheinbar nur schwer vereinbaren lässt. Einwände dieser Art stellten sich jedoch als wenig stichhaltig heraus. Zum anderen sind bislang nur wenige Ansätze entwickelt worden, um die intrinsische Motivation in ökonomischen Termini auszudrücken und sie in die einschlägigen Modelle zu integrieren. An dieser Stelle soll im folgenden Abschnitt angesetzt werden

3.2.4.1 Ein graphisches Handlungsmodell

In Abbildung 5 wird dargestellt, wie verschiedene Individuen auf äußere Anreize reagieren, wobei die Höhe der äußeren Anreize (die etwa in der Zahlung leistungsabhängiger Zahlungen bestehen können) auf der Abszisse und das daraus resultierende Leistungsniveau auf der Ordinate abgetragen sind. Die Kurven lassen sich somit als unterschiedliche Arbeitsangebotsfunktionen interpretieren. Der hier betrachtete Zusammenhang zwischen der Höhe der Opportunitätskosten und dem Arbeitsangebot gilt nur unter der *ceteris-paribus*-Annahme, d. h. zusätzliche Faktoren bleiben unberücksichtigt.

²⁷⁴ SEN (1977), 334.

Abbildung 5: Reaktion intrinsisch bzw. extrinsisch motivierter Individuen auf äußere Anreize

Fall 1 stellt ein typisches, d. h. intrinsisch und extrinsisch durchschnittlich motiviertes Individuum dar: Die entsprechende Kurve verläuft durch den Ursprung, d. h. für den Fall, dass äußere Anreize völlig fehlen, ist auch das Aktivitätsniveau gleich Null. Der Anstieg entspricht dem üblicherweise unterstellten Arbeitsangebotsverhalten: Bei steigender Höhe der äußeren Anreize, also beispielsweise des Lohnsatzes, steigt auch das Aktivitätsniveau. Allerdings sind - abzulesen an dem flacher werdenden Kurvenverlauf - abnehmende Grenzzuwächse zu beobachten.

Fall 2 stellt ein stark intrinsisch motiviertes Individuum dar, wobei die intrinsische Motivation die Funktion eines Niveauparameters darstellt: Bei jeder einzelnen Anreizintensität liegen die Punkte der Kurve um einen konstanten Betrag über dem entsprechenden Punkt der Kurve, die *Fall 1* repräsentiert. Auch für den Fall, dass keine äußeren Anreize existieren, ist ein 'autonomes' Aktivitätsniveau zu beobachten. In der Nutzenfunktion der handelnden Person ist also in diesem Fall ein konstantes Glied zu beobachten. Ein solches Phänomen lässt sich auch so interpretieren, dass die Person im Extremfall bereit wäre, eine Zahlung zu leisten, um tätig werden zu können.²⁷⁵

Das im *Fall 3* beschriebene Individuum entwickelt in dem Fall, dass keine äußeren Anreize vorliegen, keinerlei Aktivitäten. Auf steigende äußere Anreize reagiert es jedoch sehr stark und steigert sein Leistungsniveau, verglichen mit den *Fällen 1, 2* und *4*, überproportional, was an dem steileren Verlauf der entsprechenden Kurve abgelesen werden kann. Es handelt sich daher in diesem Fall um ein Individuum, das in der Alltagssprache als 'hoch motiviert' bezeichnet wird. Eine solche hohe Arbeitsfreude bzw. Arbeitsbereitschaft lässt sich auf zweierlei Weise erklären. Entweder ist die Person stark extrinsisch motiviert und reagiert deshalb stark auf äußere Anreize oder sie reagiert nur durchschnittlich stark auf äußere Anreize (etwa weil sie dem Faktor Entlohnung nur eine geringe Bedeutung zuordnet), ist jedoch sehr stark intrinsisch motiviert und realisiert daher aus eigenem Antrieb eine hohe marginale Arbeitsneigung. Die intrinsische Motivation würde in diesem Fall die fehlende oder schwach entwickelte extrinsische Motivation über kompensieren. Obwohl beide Erklärungsansätze letztlich auf das gleiche Verhalten hinauslaufen, ist diese Unterscheidung von Bedeutung, wie weiter unten im vierten Kapitel ausführlich erläutert wird.

Bei dem im *Fall 4* dargestellten Individuum ist wie im *Fall 2* ein autonomes Leistungsniveau zu beobachten. Bei Erhöhung der äußeren Anreize sind jedoch nur sehr geringe Steigerungsraten zu verzeichnen. Bei diesem Individuum ist offensichtlich eine hohe Ausgangsmotivation vorhanden, während die Bereitschaft gering ist, auf äußere Anreize zu reagieren. Ein

²⁷⁵ Dieser Zusammenhang wird genauer auf S. 111 erläutert.

Beispiel für diesen Fall ist etwa eine ehrenamtlich in der Betreuung ausländischer Kinder beschäftigte Rentnerin.

Fall 5 schließlich kennzeichnet den Extremfall eines ausschließlich intrinsisch motivierten Individuums. Wenn keinerlei äußere Anreize vorhanden sind, realisiert es das höchste Ausgangsniveau unter den fünf Fällen. Dieses Leistungsniveau verändert sich jedoch nicht, wenn die äußeren Anreize sich verändern. Das Verhalten dieses Individuums wird folglich durch äußere Einflüsse in keiner Weise beeinflusst.

Bei der Diskussion der fünf Fälle hat sich gezeigt, dass die Fälle sich vor allem durch zwei Faktoren unterscheiden: Zum einen durch die Höhe des 'autonomen Leistungsniveaus', zum anderen durch die Höhe der marginalen Arbeitsneigung. Im Folgenden soll dargestellt werden, in welchem Zusammenhang die intrinsische Motivation hiermit steht.

3.2.4.2 Ein algebraisches Handlungsmodell

In einem einfachen algebraischen Handlungsmodell hängt die Höhe des Leistungsniveaus (L), das ein Individuum an den Tag legt, ausschließlich von der äußeren Anreizstruktur ab, der es sich gegenüberstellt. Diese äußeren Anreize können positiver (z. B. zeit- bzw. leistungsbezogene Entlohnung, Aufstiegsmöglichkeiten oder nichtmonetäre Vergünstigungen) oder negativer Art (z. B. Bußgelder, Disziplinarmaßnahmen) sein. All diese Anreize haben gemeinsam, dass die Individuen die (relativen) Nachteile, die mit dem Zustand des Nicht-Handelns verbunden wären, vermeiden wollen. Individuen, so lässt sich in ökonomischer Sprache formulieren, werden also ausschließlich aktiv, um Opportunitätskosten (C) zu vermeiden.

$$L = L(C) \quad (\text{Formel 8})$$

Die gesamten Opportunitätskosten setzen sich zusammen aus den Opportunitätskosten intrinsisch motivierten Handelns und den Opportunitätskosten extrinsisch motivierten Handelns:

$$C = C_{in} + C_{ex} \quad (\text{Formel 9})$$

In der einfachsten Form könnte nun die intrinsische Motivation eines Individuums als ein 'autonomes Leistungsniveau' (L_a) interpretiert werden:

$$L = L_a + L(C_{ex}) \quad (\text{Formel 10})$$

Eine entsprechend motivierte Person würde also selbst dann aktiv werden, wenn keine äußeren Anreize vorhanden sind, ihm im Falle des Nicht-Handelns also keine Opportunitätskosten extrinsisch motivierten Handelns entstünden. Dieses Phänomen eines negativen Lohnsatzes lässt sich auch folgendermaßen erklären: In der Arbeitsökonomik bezeichnet der

Reservationslohn den Lohnsatz, ab dem ein Individuum eine Arbeit aufnimmt. Unterhalb dieses Lohnsatzes ist eine Arbeitsaufnahme aufgrund des damit verbundenen Arbeitsleids zu unattraktiv. Das Phänomen der intrinsischen Motivation lässt sich nun so interpretieren, dass ein entsprechendes Individuum einen negativen Reservationslohn aufweist. Bei einem Lohnsatz von 0 wäre es also noch aktiv und erst bei Erreichung des Reservationslohnsatzes ($C_r < 0$) würde die Leistung völlig eingestellt.

Die Wirkung der intrinsischen Motivation bestünde dieser Sichtweise zufolge also in einem reinen Niveaueffekt: Die Arbeitsangebotskurve wird, wie aus Abbildung 5 zu ersehen ist, nach unten verschoben.

Auf den ersten Blick widerspricht ein negativer Reservationslohn, wie er in diesem Modell impliziert ist, einer Grundannahme der mikroökonomischen Theorie, der zufolge das untrennbar mit der Arbeit verbundene 'Leid' nur durch einen entsprechenden Lohn kompensiert werden kann. Auch vor dem Hintergrund der Alltagserfahrung erscheint es wenig plausibel, dass eine Person bereit ist, dafür zu 'bezahlen', dass sie arbeiten darf.

Auf der anderen Seite deuten jedoch zahlreiche in der Praxis anzutreffende Phänomene darauf hin, dass Menschen in bestimmten Situationen einer Tätigkeit als solcher eine so hohe Bedeutung beimessen, dass sie die Bezahlung, die sie dafür erhalten, als sekundär, wenn nicht gar als völlig unwichtig ansehen. Zu denken wäre etwa an Personen, die ehrenamtlich oder gegen ein vergleichsweise geringes Entgelt in sozialen oder kulturellen Einrichtungen arbeiten und gleichwohl bereit sind, dafür hohe (Opportunitäts-)Kosten zu tragen. Ähnliches gilt für intensiv betriebene Hobbies, die oft mit hohen Kosten verbunden sind. In diesen Fällen liegt nicht das üblicherweise vorausgesetzte 'Arbeitsleid' vor, sondern die Individuen beziehen aus der Arbeit als solcher eine innere Befriedigung.

Über die Gründe für dieses Phänomen können an dieser Stelle nur Vermutungen angestellt werden. So ist denkbar, dass eine Person sich unwohl fühlt, sobald sie untätig ist. Außerdem ist es möglich, dass eine Freizeitbeschäftigung oder auch eine wissenschaftliche Tätigkeit als so befriedigend empfunden wird, dass die Person sie auch dann durchführt, wenn sie keine Entlohnung erhält.

Es muss einschränkend darauf hingewiesen werden, dass das Phänomen eines negativen Reservationslohns nur unter sehr spezifischen Rahmenbedingungen, in einem begrenzten Bereich der Arbeitsangebotsfunktion und in der Regel auch nur zeitlich begrenzt auftritt. Ein wesentlicher erklärender Faktor etwa ist das der jeweiligen Person bzw. dem Haushalt bereits zur Verfügung stehende Einkommen. Erst ab einer gewissen wirtschaftlichen Basis ist

es einem Individuum überhaupt erst möglich, (Opportunitäts-)Kosten in Kauf zu nehmen, um eine unbezahlte Tätigkeit aufnehmen zu können.²⁷⁶

Es ist jedoch nicht Aufgabe der Ökonomen, diese Motive herauszuarbeiten. Es lässt sich jedoch - auch im Zusammenhang einer ökonomischen Arbeit - konstatieren, dass es Phänomene dieser Art gibt. Es ist wichtig, dabei zu berücksichtigen, dass ein bestimmtes Individuum ein derart 'atypisches' Arbeitsangebotsverhalten in aller Regel nicht generell an den Tag legt, sondern nur beispielsweise bei bestimmten Tätigkeiten, zu bestimmten Zeiten oder in einem begrenzten Bereich des Lohnspektrums.

Intrinsische Motivation lässt sich auch als eine erhöhte Arbeitsneigung interpretieren. Gemäß dieser Sichtweise würde auch ein intrinsisch motiviertes Individuum bei Opportunitätskosten von 0 nicht aktiv werden. Sobald jedoch positive Opportunitätskosten zu verzeichnen sind, würde es stärker auf diese Anreize reagieren als ein ausschließlich extrinsisch motiviertes Individuum.

$$\partial L / \partial C_{in} > \partial L / \partial C_{ex} \quad (\text{Formel 11})$$

In Abbildung 5 würde sich eine solche erhöhte Arbeitsneigung in einem steileren Verlauf der Arbeitsangebotskurve niederschlagen. Auch eine - durch intrinsische Motivation bedingte - erhöhte Arbeitsneigung gilt i. d. R. nicht unbeschränkt, sondern nur für einen bestimmten Abschnitt der Kurve. Zwar ist in der Praxis häufig von 'hoch motivierten' Mitarbeitern die Rede. Bei genauer Betrachtung lässt sich jedoch feststellen, dass auch diese hohe Motivation nicht generell für bestimmte Personen gilt, sondern meist an konkrete Bedingungen (Art der Tätigkeit, Lohnhöhe etc.) geknüpft ist.

Der Faktor 'intrinsische Motivation' lässt sich also in ökonomischen Modellen sowohl als ein fixes autonomes Leistungsniveau als auch als - in den einzelnen Bereichen der Arbeitsangebotskurve unterschiedlich stark - erhöhte Arbeitsneigung interpretieren und modellieren. Bei der Abwägung, welcher dieser beiden ökonomischen Interpretationen von intrinsischer Motivation der Vorzug zu geben ist, sind verschiedene Faktoren zu berücksichtigen.

Für die Interpretation als autonomes Leistungsniveau spricht zum einen, dass sich so ein positives Arbeitsangebot in Abwesenheit aller äußeren Anreize erklären lässt, wie dies beispielsweise bei ehrenamtlich Tätigen der Fall sein kann. Zum anderen kann auf diese Weise sowohl in der Analyse als auch in der Darstellung klarer zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden werden. Überlagerungen oder Wechselwirkungen zwischen beiden Motivationsformen wären in diesem Fall nicht zu beobachten.

²⁷⁶ Genauer wird auf diese Frage im Zusammenhang mit der ehrenamtlichen Arbeit (beispielsweise im Abschnitt 5.1.3.3) eingegangen.

Für die zweite Variante, die Interpretation der intrinsischen Motivation als erhöhte Arbeitsneigung spricht zum einen, dass sie mit der für die mikro(-ökonomische) Herangehensweise typischen Marginalbetrachtung kompatibel ist. Ein Individuum weist demnach nicht prinzipiell ein bestimmtes Ausmaß an intrinsischer Motivation auf, sondern das Ausmaß der intrinsischen Motivation variiert je nach Situation, nach Aufgabenstellung und nach den sonstigen auf das Individuum einwirkenden Anreize. Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Motivationssystemen könnten also präziser berücksichtigt werden, beispielsweise der Fall, dass eine Erhöhung der äußeren Anreize zu einem Absinken des Aktivitätsniveaus führt. Dieser so genannte 'Verdrängungseffekt', der in die Darstellung in Abbildung 5 nicht integriert ist, wird weiter unten ausführlich behandelt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich in der Regel bei intrinsisch motivierten Individuen beide Interpretationen anwenden lassen können. Im Zentrum sollte jedoch die intrinsische Motivation als erhöhte Arbeitsneigung stehen. Auch ein Individuum, das im Falle der Abwesenheit aller äußeren Anreize keinerlei Aktivitäten entfaltet, kann also intrinsisch motiviert sein; dann nämlich, wenn es bei steigendem Anreizniveau die Quantität und/oder Qualität seiner Aktivitäten steigert.

3.3 Zusammenfassung

Im Zentrum des dritten Kapitels stand der im Zusammenhang der vorliegenden Arbeit zentrale Begriff 'intrinsische Motivation'. Daher wurde im Unterkapitel 3.1 zunächst eine ausführliche Begriffsklärung vorgenommen. Den Ausgangspunkt bildete dabei die Beschreibung der intrinsischen Motivation auf der Alltagsebene (Abschnitt 3.1.2): Eine Person führt aus innerem Antrieb, d. h. ohne äußere Anreize, eine Handlung aus und empfindet den Vollzug dieser Handlung als befriedigend. Sodann wurde im Abschnitt 3.1.3 der Begriff 'intrinsische Motivation' von verwandten Phänomenen abgegrenzt, deren Bedeutungsfelder nicht deckungsgleich sind mit dem der intrinsischen Motivation: 'Motivierung', 'Hygienefaktoren', 'moralisches Verhalten' sowie 'außerökonomische Anreize'.

Es folgte im Abschnitt 3.1.4 ein Überblick über die psychologische Sichtweise von intrinsischer Motivation. Dabei wurde deutlich, dass 'intrinsische Motivation' und der Gegenbegriff 'extrinsische Motivation' in den einzelnen Ansätzen zwar unterschiedlich interpretiert werden, die sich aus diesen Definitionen ergebenden Bedeutungsfelder jedoch große Überschneidungen aufweisen. Anhand des Ansatzes von ATKINSON wurde aufgezeigt, wie sich einzelne Handlungsantriebe systematisch aufeinander beziehen lassen. Demnach ist die Motivation eines Individuums zum einen auf extrinsische Anreize zurückzuführen und zum anderen auf eine resultierende Tendenz, die sich zusammensetzt aus den beiden Anreizen, Erfolg zu suchen bzw. Misserfolg zu vermeiden, jeweils multipliziert mit der Eintrittswahrscheinlichkeit. Anschließend wurden anhand einer Definition von DECI vier für den weiteren Gang der Untersuchung wesentliche Elemente der intrinsischen Motivation herausgearbeitet: ein enger

Bezug zur handelnden Person, Interesse und Freude, die Erfahrung von 'flow' sowie das Gefühl von Selbstbestimmung bzw. Selbstverursachung.

Schließlich wurden im Abschnitt 3.1.5 drei Ausprägungen intrinsisch motivierten Verhaltens dargestellt, eine ebenfalls für die weitere Arbeit wichtige Differenzierung. Nach FREY/OSTERLOH kann eine intrinsisch motivierte Person entweder die entsprechende Tätigkeit selbst als befriedigend erleben oder ihr Ziel ist die Befolgung einer Norm um ihrer selbst willen oder sie empfindet es als befriedigend, selbst gesetzte Ziele zu verfolgen.

Im Unterkapitel 3.2 wurde ausführlich die Frage diskutiert, ob es sinnvoll ist, den Faktor 'intrinsische Motivation' in ökonomische Modelle zu integrieren. Dabei wurde zunächst auf mögliche Einwände von nicht-ökonomischer Seite eingegangen, wobei im Zentrum die Befürchtung stand, durch die Erweiterung des ökonomischen Ansatzes werde dem 'ökonomischen Imperialismus' Vorschub geleistet. Die Einwände von ökonomischer Seite laufen vor allem darauf hinaus, dass das ökonomische Instrumentarium an Stringenz und Präzision verliere, wenn es zu sehr durch außerökonomische Elemente angereichert werde. - Es ließ sich jedoch aufzeigen, dass die Integration der intrinsischen Motivation in ökonomische Modelle durchaus einem Erkenntnisfortschritt bewirken kann. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass die angewandten Begriffe und Methoden präzise definiert werden und zudem genau der Bereich bestimmt wird, auf den diese angewandt werden sowie die Fragestellung, unter der dies geschieht. Schließlich wurde anhand eines graphischen Modells die Frage behandelt, wie sich der Faktor 'intrinsische Motivation' in ökonomische Modelle integrieren lässt.

Nach der ausführlichen Behandlung des Prinzipal-Agent-Modells im zweiten Kapitel und des Konzepts 'intrinsische Motivation' im dritten Kapitel können nun im folgenden vierten Kapitel diese beiden Themenstellungen zusammengeführt werden. Gefragt wird, wie sich die Einbeziehung des Faktors 'intrinsische Motivation' auf Prinzipal-Agent-Beziehungen theoretisch und praktisch auswirkt. Im Zentrum wird dabei der Verdrängungseffekt stehen, d. h. die mögliche Reduzierung der intrinsischen Motivation durch äußere Anreize.

"In einer Kleinstadt im Süden der USA, wo der Klan wieder einmal sein Unwesen trieb, hatte ein jüdischer Schneider die Verwegenheit, seinen kleinen Laden an der Hauptstraße zu eröffnen. um ihn aus der Stadt zu vertreiben schickte der Führer des Klans eine Bande kleiner Straßenbengels los, die ihn belästigen sollten. Tag für Tag standen sie am Eingang seines Ladens. "Jude! Jude!" riefen sie ihm hinterher. Die Situation sah ernst aus für den Schneider. Er nahm sich die Sache so zu Herzen, dass er zu brüten anfang und schlaflose Nächte darüber verbrachte. Schließlich entwickelte er aus purer Verzweiflung einen Plan.

Als die kleinen Strolche am darauffolgenden Tag wiederkamen, um ihn zu verspotten, kam er zum Eingang und sagte zu ihnen: "Von heute an bekommt jeder Junge, der mich 'Jude' nennt, 10 Cents von mir." Dann griff er in die Tasche und gab jedem Jungen ein Zehncentstück.

Entzückt über die Kriegsbeute kamen die Jungen am folgenden Tag wieder und begann ihn zu verspotten: "Jude, Jude!" Lächelnd trat der Schneider heraus. Er steckte die Hand in die Tasche, und gab jedem Jungen ein Fünfcentstück, wobei er sagte: "10 Cent sind zuviel - ich kann mir heute nur fünf Cents leisten". Die Jungen zogen zufrieden davon, denn fünf Cents sind schließlich auch Geld.

Als sie jedoch am folgenden Tag erneut kamen, um ihn zu verspotten, gab der Schneider jedem nur einen Cent.

"Warum bekommen wir denn heute nur einen Cent?"

"Mehr kann ich mir nicht leisten."

"Aber vorgestern hast du uns 10 Cents gegeben, und gestern haben wir fünf Cents erhalten. Das ist nicht fair, Mister."

"Macht, was ihr wollt, mehr kriegt ihr nicht!"

"Glaubst du etwa, wir heißen dich 'Jude' für einen lausigen Cent?"

"Dann lasst es eben bleiben!"

Und sie ließen es bleiben.

zitiert nach WEINER (1988², 203)

4 Intrinsische Motivation in Prinzipal-Agent-Beziehungen - die theoretische Perspektive am Beispiel des Verdrängungseffekts

4.1 Einführung und Systematisierung

Im zweiten Kapitel wurde ein ausführlicher Überblick über die Prinzipal-Agent-Theorie gegeben. Das Hauptproblem in einer Prinzipal-Agent-Konstellation besteht darin, unter den Bedingungen einer asymmetrischen Informationsverteilung zwischen Prinzipal und Agent die Anreize so zu setzen, dass der Agent sich weitgehend im Sinne des Prinzipals verhält. Eines der Ergebnisse des zweiten Kapitels war, dass ein Großteil der (theoretischen) Probleme die sich in Prinzipal-Agent-Beziehungen ergeben, auf die spezifischen Verhaltensannahmen, vor allem die Annahme des Opportunismus, zurückzuführen sind. Vor dem Hintergrund dieser Verhaltensannahmen ist das Prinzipal-Agent-Problem in der Tat nur schwer zu lösen. Zudem wirkten bereits die Annahme eines bestimmten Verhaltens und die infolgedessen getroffenen 'Sicherheitsvorkehrungen' - als *self-fulfilling prophecy* auf das Verhalten zurück.

Im Zentrum des dritten Kapitels stand der Begriff 'intrinsische Motivation'. Nach einer genauen Begriffsklärung wurde aufgezeigt, dass es nicht nur in der Psychologie, sondern auch in der Ökonomik durchaus sinnvoll sein kann, mit dem Konzept der intrinsischen Motivation zu operieren.

Im Folgenden soll nun untersucht werden, wie sich der Faktor 'intrinsische Motivation' in die Prinzipal-Agent-Theorie integrieren lässt, bevor dann im fünften Kapitel die so gewonnenen Erkenntnisse angewandt werden auf die Beratungsstellen kirchlicher Wohlfahrtsverbände, Organisationen, in denen aufgrund eines hohen Grades an Arbeitsteilung und an asymmetrischer Informationsverteilung vielfältige Formen von Prinzipal-Agent-Beziehungen zu beobachten sind.

Wenn nun gefragt wird, wie sich die intrinsische Motivation auf Prinzipal-Agent-Konstellationen auswirkt und wie dies bei der Gestaltung von Prinzipal-Agent-Beziehungen systematisch einbezogen werden kann, ist zunächst festzustellen, dass in der Prinzipal-Agent-Theorie der Schwerpunkt auf der optimalen Ausgestaltung der äußeren Anreizstrukturen liegt. Die intrinsische Motivation der beteiligten Personen spielt demgegenüber nur eine nachgeordnete Rolle. Sie hat zudem ihre Wurzeln außerhalb der Prinzipal-Agent-Konstella-

tion. Intrinsisch motivierte Agenten bringen diese Motivation also schon mit, wenn sie in eine solche Beziehung eintreten.²⁷⁷

Um das Verhältnis von intrinsischer Motivation und Prinzipal-Agent-Problematik genauer zu analysieren, sind zwei Differenzierungen vorzunehmen. Zum einen ist zu fragen, welcher Art die beim Agenten vorhandene Motivation ist. Dabei können die drei Fälle unterschieden werden, dass nur intrinsische Motivation, eine Mischung aus intrinsischer und extrinsischer Motivation oder nur extrinsische Motivation vorhanden ist. Zum anderen ist zu fragen, ob die beim Agenten vorhandene Gesamtmotivation - d. h. die Summe aus intrinsischer und extrinsischer Motivation - inhaltlich mit den Zielen des Prinzipals übereinstimmt. So ergeben sich die in Abbildung 6 dargestellten sechs möglichen Fallkonstellationen:

Abbildung 6: Systematisierung von Handlungen nach Art der Motivation und der inhaltlichen Übereinstimmung mit den Zielen des Prinzipals

		Motivationsstruktur des Agenten		
		ausschließlich intrinsische Motivation	intrinsische und extrinsische Motivation	ausschließlich extrinsische Motivation
inhaltliche Übereinstimmung der beim Agenten vorhandenen Motivation mit den Zielen des Prinzipals	vorhanden	Fall I	Fall III	Fall V
	nicht vorhanden	(Fall II)	Fall IV	(Fall VI)

Fall I bezeichnet eine auf den ersten Blick für den Prinzipal und den Agenten ideale Konstellation: Beide stimmen bezüglich der inhaltlichen Ausrichtung ihrer Motivation überein und der Agent ist ausschließlich intrinsisch motiviert, d. h. er wird sich aus eigenem Interesse engagieren, und zwar automatisch im Sinne des Prinzipals. Allerdings kann auch diese unter Anreizgesichtspunkten scheinbar optimale Konstellation Probleme in sich bergen: Erstens ist denkbar, dass die Übereinstimmung nur eine partielle ist, sich also beispielsweise nur auf bestimmte Tätigkeiten oder inhaltliche Ziele beschränkt. Zweitens können die Ziele sowohl auf Seiten des Prinzipals als auch des Agenten im Zeitablauf Veränderungen unterworfen sein. Drittens ist eine solche Konstellation wenig flexibel im Hinblick auf veränderte Umweltzustände. Der Agent ist in den beiden letztgenannten Fällen möglicherweise nicht bereit und/oder in der Lage, adäquat zu reagieren und sich auf neue Anforderungen einzustellen.

Fall II stellt die aus der Sicht des Prinzipals entgegengesetzte Extremposition dar. Zwar ist der Agent auch in diesem Fall ausschließlich intrinsisch motiviert; die inhaltliche Ausrichtung

²⁷⁷ Vgl. Fußnote 5.

seiner Motivation weist jedoch keinerlei Überschneidungen mit den Zielen des Prinzipals auf. Eine solche Eigensinnigkeit des Agenten kann bei allen drei im Abschnitt 3.1.5 beschriebenen Ausprägungen von intrinsischer Motivation auftreten, sei es, dass der Agent sehr beharrlich selbst gesetzte Ziele verfolgt, sei es, dass er sich persönlich speziellen Werten verpflichtet fühlt, sei es, dass er danach strebt, im Vollzug einer Tätigkeit *flow* zu erleben. In einer solchen Konstellation hat der Prinzipal keinerlei Möglichkeiten, auf den Agenten einzuwirken, so dass letztlich nicht mehr die Rede davon sein kann, dass dieser in seinem Auftrag tätig ist. Der Fall ist daher in der Abbildung 6 in Klammern gesetzt.

Die durch Fall V repräsentierte Konstellation ist aus Sicht des Prinzipals wiederum positiv zu beurteilen: Der Agent ist ausschließlich extrinsisch motiviert, so dass sein Verhalten durch eine entsprechende Gestaltung der äußeren Anreize gesteuert werden kann. Für den Fall, dass sich die Aktivitäten des Agenten bzw. die Resultate dieser Aktivitäten vom Prinzipal nicht beobachten lassen - eine für Prinzipal-Agent-Konstellationen konstitutive Bedingung -, kann sich dieser weitgehend auf die Kongruenz seiner Interessen mit denen des Agenten verlassen. Allerdings ist diese Konstellation nicht hinreichend flexibel für mögliche Veränderungen im Zeitablauf.

Auch Fall VI ist in der Abbildung 6 in Klammern gesetzt, da unter diesen Bedingungen eine funktionierende Prinzipal-Agent-Beziehung nur schwer denkbar ist. Zwar ist ein Interessenantagonismus zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer in Organisationen und Unternehmen häufig anzutreffen. Auch eine ausschließlich extrinsische Motivation der Auftragnehmer stellt bei einfachen, leicht zu beobachtenden Tätigkeiten kein Hindernis für eine funktionierende Zusammenarbeit dar. Die asymmetrischen Informationsverteilung führt jedoch dazu, dass eine solche Konstellation auf Dauer keinen Bestand haben kann. Der Agent wird jede Situation nutzen, um seine individuellen Interessen durchzusetzen, ohne dafür vom Prinzipal haftbar gemacht werden zu können.

Komplexer stellen sich vor dem Hintergrund der in diesem Kapitel behandelten Thematik die Konstellationen bei den in der mittleren Spalte der Abbildung 6 dargestellten Fällen III und IV dar. Diese werden im Folgenden ausführlich behandelt. Beide zeichnen sich dadurch aus, dass auf Seiten des Agenten sowohl intrinsische als auch extrinsische Motivation vorhanden ist, so dass die Gesamtwirkung einer aus intrinsischen und extrinsischen Motivatoren bestehenden Anreizstruktur nicht ohne weiteres prognostiziert werden kann.

Grob lassen sich dabei, wie weiter unten detailliert ausgeführt wird, drei mögliche Wirkungen extrinsische Anreize auf die intrinsische Motivation unterscheiden: Es kann zwischen äußeren und inneren Anreizen eine neutrale Beziehung bestehen, äußere Anreize können die in-

trinsische Motivation verstärken und es kann zu einer Verdrängung von intrinsischer Motivation durch extrinsische Motivation kommen.²⁷⁸

In der Motivationsforschung wird von einigen Autoren, z. B. ATKINSON, die Auffassung vertreten, die Beziehung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation sei eine rein additive.²⁷⁹ Der Prinzipal wird in diesem Fall darauf hoffen, dass bei den Mitarbeitern bereits ein hohes Potenzial an intrinsischer Motivation vorhanden ist. Ansonsten entstehen ihm allenfalls entsprechend höhere Kosten für zusätzliche äußere Anreize. Weitere Probleme bei der Bemessung bzw. Ausgestaltung der äußeren Anreize entstehen nicht. Auch in der Ökonomik wird vielfach die von FREY als "*a holy cow of modern economics*"²⁸⁰ bezeichnete Auffassung vertreten, dass äußere, vor allem monetäre Anreize, die Menschen auf eine nahezu mechanische Weise dazu veranlassen, sich in einer bestimmten Weise zu verhalten.

Wäre die Beziehung zwischen intrinsischen und extrinsischen Anreizen in der Tat eine rein additive, träten viele theoretische und praktische Probleme nicht auf. So könnten etwa in einer Organisation die extrinsischen Anreize völlig unabhängig davon geplant werden, wie die konkrete Motivationsstruktur der betroffenen Mitarbeiter sich darstellt. Auch die vor Beginn des vierten Kapitels wiedergegebene Fabel²⁸¹ nähme einen ganz anderen Verlauf: Die intrinsische Motivation der Jungen, die offensichtlich so stark ist, dass diese den Schneider auch ohne äußere Belohnung verspotten, würde durch eine zusätzliche Belohnung - gleich welcher Höhe - wachsen. Das 'Engagement' der Jungen müsste sich also verstärken.

Auch der Fall, dass sich von außen kommende Eingriffe *verstärkend* auf die intrinsische Motivation auswirken, ist aus Sicht des Prinzipals unproblematisch. Je stärker die extrinsischen Motivatoren, desto stärker wird sich auch die intrinsische Motivation entwickeln

Schwieriger stellt sich für den Prinzipal die Aufgabe dar, wenn zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation ein Konkurrenzverhältnis besteht. In diesem Fall besteht die Gefahr, dass ein von außen kommender Eingriff die intrinsische Motivation verdrängt oder sogar vollständig zerstört.²⁸²

Im *Fall III* der Abbildung 6 besteht eine Interessenkongruenz zwischen sowohl intrinsisch wie extrinsisch motivierten Agenten und dem Prinzipal. Der Agent identifiziert sich also von sich aus mit der ihm gestellten Aufgabe. Ähnlich wie im *Fall I* wird die Zusammenarbeit zwischen

²⁷⁸ Vgl. FREY/OBERHOLZER-GEE (1996), 218/219.

²⁷⁹ WEINER (1988²), 204.

²⁸⁰ FREY (1997d), 327.

²⁸¹ Vgl. S. 116.

²⁸² Vgl. FREY/OBERHOLZER-GEE (1996), 219.

Prinzipal und Agent daher komplikationslos verlaufen. Zudem hat der Prinzipal für den Fall, dass sich Veränderungen in seiner Interessenlage oder der des Agenten ergeben bzw. dass sich die Umweltzustände ändern, die Möglichkeit, über entsprechende äußere Anreize auf den Agenten einzuwirken. Dabei hat er jedoch die möglichen Wechselwirkungen zu berücksichtigen. Aufgrund einer möglichen Verdrängung der intrinsischen Motivation durch die extrinsischen Anreize kann die bislang reibungslose Zusammenarbeit zerstört werden.

Auch im *Fall IV* ist der Agent sowohl intrinsisch als auch extrinsisch motiviert. Allerdings stimmen seine Interessen nicht mit denen des Prinzipals überein. Für den Prinzipal ergibt sich also eine gegenüber *Fall III* völlig veränderte Situation: Wenn der Agent auf der Basis seiner intrinsischen Motivation seine persönlichen Interessen verfolgt, läuft dies den Interessen des Prinzipals zuwider. Durch eine entsprechende Gestaltung der extrinsischen Motivation kann er jedoch zum Teil erreichen, dass der Agent sich in seinem Sinne verhält. Zudem kann er den Verdrängungseffekt zu nutzen versuchen, indem er die äußeren Anreize so setzt, dass sie die - aus seiner Sicht schädliche - intrinsischen Motivation zurückdrängt.

Diese soeben grob skizzierten Zusammenhänge stehen im Zentrum des vierten Kapitels. Vor allem am Beispiel des so genannten Verdrängungseffektes wird aufgezeigt werden, wie komplex sich innerhalb einer Prinzipal-Agent-Beziehung das Verhältnis von intrinsischer Motivation und extrinsischen Anreizen darstellt.

Auf dieser Grundlage kann dann untersucht werden, welche äußeren Handlungsrestriktionen sich auf die intrinsische Motivation der handelnden Personen auswirken. Sodann ist zu fragen, bei welchen Restriktionen ein Verdrängungseffekt zu erwarten ist und wann es zu einer Verstärkung der intrinsischen Motivation kommen kann. Auf der Grundlage dieser Überlegungen wird dann die Frage behandelt, wie eine konkrete Organisationsstruktur aussehen müsste, die auf solche Wechselwirkungen Rücksicht nähme. Zu untersuchen ist also, wie Anreizsysteme konzipiert sein müssten, damit *ceteris paribus* die intrinsische Motivation der beteiligten Akteure in möglichst hohem Maße erhalten bleibt und unter Umständen sogar verstärkt wird.

4.2 Psychologische Ansätze zur Erklärung des Verdrängungseffekts

4.2.1 Darstellung des Verdrängungseffekts

Blutspenden werden traditionell gratis gegeben. Aus ökonomischer Sicht verblüfft dies auf den ersten Blick, stellt doch Blut einen knappen und nicht-substituierbaren Rohstoff dar, dessen Abgabe für den Spender mit Unannehmlichkeiten verbunden ist. Zudem werden Blutkonserven zwischen den institutionellen Anbietern, also beispielsweise dem Roten Kreuz, und den Abnehmern, z. B. Kliniken oder der pharmazeutischen Industrie, auf hoch effizienten Märkten zu Marktpreisen gehandelt. Der Blutspender als der eigentliche 'Produzent' des

Rohstoffs wird hingegen in vielen Einrichtungen bis heute nur mit symbolischen Vergütungen entlohnt.

Dass in diesem Segment keine marktgerechte Entlohnung erfolgt, mag zunächst darauf zurückzuführen sein, dass bei den Blutspendern, gerade im ländlichen Raum oder bei gemeinnützigen Organisationen wie dem Roten Kreuz, (noch) ein hohes Maß an Idealismus, verbunden mit einem hohen Maß an Sozialkontrolle, vorhanden ist und deshalb keine Bezahlung erforderlich zu sein scheint. Aus ökonomischer Sicht wäre nun der Gedanke naheliegend, dass in dem Maße, in dem dieser Idealismus in der Gesellschaft zu schwinden beginnt, materielle Anreize an seine Stelle treten müssten. Jeder zusätzliche materielle Anreiz müsste sich dabei auf das Blutangebot ähnlich auswirken wie eine marginale Erhöhung des Lohnsatzes auf das Arbeitsangebot. Auch Menschen, die durchaus aus idealistischen Gründen zur Blutspende bereit sind, müssten aufgrund der angebotenen Entlohnung einen zusätzlichen Anreiz verspüren, auch tatsächlich Blut zu spenden bzw. dies öfters zu tun, als sie es ohne materielle Entlohnung getan hätten.

TITMUSS hat bereits 1971 nachgewiesen, dass dem in der Praxis nicht so ist.²⁸³ Den von ihm aufgezeigten Zusammenhang gibt Abbildung 7 graphisch wieder. Demnach gibt es bereits dann ein signifikantes Angebot an Blutspenden (x_0), wenn keine finanzielle Kompensation erfolgt. Wird Blutspendern, so das Ergebnis seiner Untersuchung, Geld angeboten, so sinkt zunächst mit steigender Höhe der Kompensation die Anzahl der Blutspender und damit die Menge des gespendeten Blutes. Ab einer bestimmten Höhe der Kompensation (p_1) erhöht sich dann mit steigenden Beträgen diese Menge zwar langsam wieder. Aber erst bei einer vergleichsweise hohen finanziellen Kompensation (p_2) wird wieder die Menge x_0 an gespendetem Blut erreicht, die ursprünglich ohne jede Kompensation bereitgestellt worden war. Erst ab einer Kompensation, die oberhalb von p_2 liegt, werden mehr Blutspenden bereitgestellt als im ursprünglichen Zustand ($p = 0$).²⁸⁴

²⁸³ Vgl. TITMUSS (1971).

²⁸⁴ Neben dem quantitativen Aspekt der Blutspenden spielt in diesem Zusammenhang auch die unterschiedliche Qualität von kostenlos und gegen Bezahlung gespendetem Blut eine Rolle. - Vgl. hierzu den Hinweis auf S. 151.

Abbildung 7 Zusammenhang zwischen finanzieller Kompensation und Anzahl der Blutspenden

Dieser auf den ersten Blick den üblichen Gesetzen von Angebot und Nachfrage widersprechende Zusammenhang lässt sich folgendermaßen erklären: Spender sehen es oft als eine soziale Verpflichtung an, durch ihre Blutspende anderen zu helfen. Wird ihnen für diese Hilfeleistung Geld angeboten, empfinden sie dies als den Versuch, sie zu korrumpieren und fühlen sich in ihrem Engagement nicht ernst genommen. Als Folge sinkt ihre Bereitschaft zur Blutspende. Mit zunehmender Höhe der 'Entlohnung' steigt dann diese Bereitschaft wieder an, da das ursprünglich vorhandene freiwillige Engagement schrittweise durch den finanziellen Anreiz substituiert wird. Erst bei einer Kompensation in Höhe von p_2 ist dieser finanzielle Anreiz aus Sicht potenzieller Spender so stark, dass sie Blutspenden in dem Umfang anbieten, wie dies ursprünglich ohne jede Entschädigung der Fall war. An diesem Punkt wird sozusagen die moralische Entrüstung über die finanziellen Anreize aufgewogen durch den dann vergleichsweise hohen Geldbetrag.²⁸⁵

In welchen konkreten Situationen Mechanismen wie der von TITMUSS beschriebene zu beobachten sind und vor allem auch wo die konkreten Schwellenwerte (beispielsweise x_0 , p_1 oder p_2) liegen, orientiert sich sehr stark an den konkreten Umständen in einer bestimmten Gesellschaft und dem damit verbundene Wertesystem. So lässt sich beispielsweise im Hinblick auf den Markt für Blutspenden seit einigen Jahren gerade in größeren (Universitäts-)Städten beobachten, dass gezielt mit finanziellen Anreizen Spender von Blut oder Blutplasma geworben werden. Auch im Bereich der Organspende, wo bislang die Spender oder

²⁸⁵ Ein ähnlicher Mechanismus liegt dem folgenden - angeblich auf einer realen Unterhaltung in einem Supermarkt basierenden - Dialog zugrunde: "Für Geld mach' ich alles." - "Ach, Sie sind also käuflich?" - "Nein, ich lasse mich für meine Unbestechlichkeit bezahlen." (o. V., 2004)

deren Hinterbliebene keine finanzielle Entschädigung erhielten, wird angesichts des exorbitanten Nachfrageüberhangs über neue Ansätze zur Erhöhung des Angebotes nachgedacht.²⁸⁶

Im Zusammenhang der vorliegenden Arbeit ist der zugrunde liegende Mechanismus von Bedeutung. Die Untersuchungen von TITMUSS deuten darauf hin, dass das Verhältnis zwischen freiwilliger Hilfsbereitschaft und finanziellen Überlegungen kein rein additives ist. Vielmehr scheinen sich finanzielle Anreize negativ auf die ideellen Motive auszuwirken.

In den Sozialwissenschaften ist dieser Zusammenhang bekannt unter dem Stichwort '*hidden costs of rewards*'²⁸⁷ Die 'offensichtlichen' Kosten finanzieller Belohnungen bestehen in den zur Finanzierung der Belohnungen aufgebrauchten Mitteln. Die 'verborgenen' Kosten bestehen in der ideellen Motivation, die zuvor kostenlos bestanden hat und durch die finanziellen Anreize zurückzugehen droht. Der Grund für diesen Rückgang besteht darin, dass ein Ziel, das nicht mehr als Ziel an sich verstanden wird, sondern nur noch als ein Mittel zur Erreichen eines anderen Ziels angesehen wird, an Wert verliert.²⁸⁸

Die unter bestimmten Bedingungen gegenläufige Beziehung zwischen äußeren Anreizen und intrinsischer Motivation soll im Folgenden als 'Verdrängungseffekt' bezeichnet werden. Bisweilen wird in diesem Zusammenhang auch der Ausdruck 'Untergrabungseffekt'²⁸⁹ verwendet, mit dem sich das Phänomen aus verschiedenen Gründen präziser beschreiben ließe:

- Der Prozess läuft meist schleichend und von außen zunächst unbeobachtet ab;
- Es kann zu einem plötzlichen Umkippen kommen, indem gleichsam der unterirdische Tunnel einbricht und das darüber liegende Erdreich zusammensacken lässt.
- Es ist in vielen Fällen schwierig oder sogar unmöglich, zum ursprünglichen Zustand zurückzukehren, da es zu einer Art *ratchet*-Effekt kommt.²⁹⁰

Vieles spricht also dafür, von einer *Untergrabung* der intrinsischen Motivation durch äußere Anreize zu sprechen. Da jedoch der Ausdruck 'Verdrängungseffekt' mittlerweile als *terminus technicus* angesehen werden kann, soll auch in der vorliegenden Arbeit daran festgehalten werden.

²⁸⁶ Vgl. KELLER (2002).

²⁸⁷ Vgl. FREY/OBERHOLZER-GEE (1996), 220.

²⁸⁸ Vgl. FREY/OSTERLOH (1997a), 310.

²⁸⁹ Vgl. HERKNER (1991⁵), 357.

²⁹⁰ Dieser Effekt besteht darin, dass nach einer Rücknahme der äußeren Anreize die ursprünglich vorhandene intrinsische Motivation sich nicht wieder zurückbildet.

4.2.2 Gründe für den Verdrängungseffekt

Im Unterkapitel 4.2 wird der Verdrängungseffekt aus einer psychologischen Perspektive behandelt. Nach der Beschreibung des Phänomens im Abschnitt 4.2.1 werden im Folgenden die wichtigsten Ansätze zu dessen Erklärung dargestellt. Zu beachten ist dabei zum einen, dass die einzelnen Effekte nicht isoliert gesehen werden dürfen. In der Regel kommen nämlich, wenn bei einer konkreten Handlung eines bestimmten Individuums der Verdrängungseffekt zu beobachten ist, mehrere der genannten Beweggründe zum Tragen.

Zum anderen ist zu berücksichtigen, dass die beschriebenen Zusammenhänge keine mechanischen Ursache-Wirkungs-Relationen darstellen, die bei Vorliegen bestimmter Faktoren automatisch einen Verdrängungseffekt zur Folge haben. Konstitutiv für dessen Zustandekommen ist vielmehr das, was in der Psychologie als 'Attribution' bezeichnet wird. Wie eine Person auf eine gegebene Anreizstruktur reagiert, orientiert sich demnach vor allem daran, wie sie selbst diese Situation interpretiert und welche Ursachen sie dem eigenen Verhalten zuschreibt.²⁹¹ Die Motivation hängt somit aus attributionstheoretischer Sicht vor allem davon ab, wie die jeweilige Belohnung auf der symbolischen Ebene interpretiert wird.²⁹²

Zum Verdrängungseffekt gibt es in der psychologischen Forschung eine Vielzahl von theoretischen Arbeiten. Im Folgenden werden drei Erklärungsansätze dargestellt, die auch im Zusammenhang der vorliegenden Arbeit von Relevanz sind.

Overjustification Effect

Das Phänomen der *overjustification* ('Überrechtfertigung') kann immer dann eintreten, wenn ein Individuum für eine Handlung, die es auch freiwillig ausgeführt hätte, zusätzlich durch äußere Anreize belohnt wird.

In diesem Fall wird das Individuum, das sich bereits aus inneren Beweggründen hinreichend motiviert gefühlt hätte, durch die zusätzlichen Anreize "überbestimmt". Es lässt sich, so HERKNER, zeigen, dass "Verhaltensweisen, die den eigenen Einstellungen entsprechen (...) und außerdem großzügig belohnt werden, die Einstellungen schwächen."²⁹³ Das Individuum beginnt nämlich in diesem Fall daran zu zweifeln, ob es die Handlung auch ohne die extrinsische Belohnung ausgeführt hätte. "Nur wenn keine externen Ursachen erkennbar sind, wird auf interne Ursachen attribuiert."²⁹⁴

²⁹¹ Vgl. MOOK (1996), 301.

²⁹² Bereits auf S. 83 wurde darauf hingewiesen, dass Motivation immer das Ergebnis einer Person-Situation-Interaktion ist.

²⁹³ HERKNER (1991⁵), 357.

²⁹⁴ HERKNER (1991⁵), 358.

Kommt das Individuum zu dem Schluss, dass "die Handlung hauptsächlich durch äußere Anreize motiviert war und (...) die entsprechende Einstellung (die innere Ursache) nicht sehr intensiv war"²⁹⁵, wird es in zukünftigen Fällen tendenziell stärker auf die äußeren Anreize reagieren und die inneren Handlungsantriebe zurückhalten, um so das Ausmaß der "Überbestimmtheit" zu reduzieren.²⁹⁶

Vertrauensbruch innerhalb eines relationalen Vertrages und Verletzung der Reziprozität

Zwischen Prinzipal und Agent existiert häufig ein unvollständiger bzw. relationaler Vertrag. Nicht alle Details werden darin explizit geregelt, sondern wesentliche Bestandteile bleiben ungeregelt, um so eine höhere Flexibilität zu erreichen.²⁹⁷ Aus diesem Grund hängt innerhalb einer solchen Beziehung das Verhalten der Beteiligten immer auch vom Verhalten der anderen Personen ab.²⁹⁸ Ein wesentliches Element einer Vertrauensbeziehung ist nämlich das Prinzip der Reziprozität. Dieses wirkt sich beispielsweise in dem Fall aus, dass eine Leistung im Interesse des Kooperationspartners auch dann erbracht wird, wenn dessen Gegenleistung noch aussteht und auch keine einklagbare vertragliche Verpflichtung hierüber vorliegt. Durch die Beachtung der Reziprozitätsnormen kann also die Leistungsbereitschaft erhöht werden. Dieser Zusammenhang ist in zahlreichen Laborversuchen experimentell nachgewiesen worden.²⁹⁹

Wird hingegen aus Sicht des handelnden Individuums die Reziprozität verletzt, kommt es zu einer Störung des Vertrages.³⁰⁰ Das Reziprozitätsmotiv zeigt sich in diesem Fall *ex negativo* beispielsweise daran, dass Individuen selbst dann bereit sind, Ressourcen zur Bestrafung eines unfairen Vertragspartners aufzuwenden, wenn sie selbst von den Folgen dieser unfairen Handlung gar nicht betroffen sind.³⁰¹

Ein relationaler Vertrag wird beispielsweise dadurch verletzt, dass ein Prinzipal einen intrinsisch motivierten Agenten übermäßig kontrolliert bzw. dessen Handlungen durch ein starres System äußerer Anreize zu steuern versucht und ihm so signalisiert, dass er ihm misstraut. Der Einsatz extrinsischer Anreize wirkt so als ein Vertrauensbruch, da der Agent den Eindruck gewinnt, der Prinzipal unterstell ihm, nicht alles zu tun, um die ihm übertragene Aufga-

²⁹⁵ HERKNER (1991⁵), 357.

²⁹⁶ Vgl. FREY/OBERHOLZER-GEE (1996), 220.

²⁹⁷ Vgl. die Ausführungen auf S. 25.

²⁹⁸ Vgl. RABIN (1998), 21.

²⁹⁹ Vgl. etwa FEHR/GÄCHTER/KIRCHSTEIGER (1997).

³⁰⁰ Vgl. etwa FREY/OSTERLOH (1997a), 311.

³⁰¹ Vgl. RABIN (1998), 22.

be optimal zu erledigen. So wird die beim Agenten ursprünglich vorhandene intrinsische Arbeitsmotivation untergraben.³⁰²

Reduzierte Selbstbestimmung

Menschen streben danach, nicht nur wie eine Marionette auf Impulse von außen lediglich zu reagieren, sondern selbstbestimmt handeln zu können und so selbst Ursache für Veränderungen zu sein: *"Man strives to be a causal agent, to be the primary locus of causation for, and the origin of, his behavior; he strives for personal causation"*.³⁰³ Selbstbestimmtes Handeln kann sogar als Kriterium für intrinsische Motivation angesehen werden: *"Whenever a person experiences himself to be the locus of causality for his behavior (...) he will consider himself to be intrinsically motivated."*³⁰⁴

Wird nun von außen durch Belohnungen, Bestrafungen oder Kontrollen auf das intrinsisch motivierte Individuum eingewirkt, geht die Innensteuerung in eine Außensteuerung über, es kommt zu einer Verschiebung des *locus of control*. Das Individuum erlebt sich als fremdbestimmt und reduziert als Reaktion darauf seine intrinsische Motivation, da diese offensichtlich nicht mehr benötigt wird.³⁰⁵

Entscheidend dafür, ob es zu einer solchen Verschiebung des *locus of control* kommt, ist, wie die externen Anreize erlebt werden. Überwiegt der informierende Aspekt, kommt es eher zu einer internalen Kontrollüberzeugung. Das Individuum erlebt es in diesem Fall als hilfreich, bei seinem Bemühen, das eigene Verhalten selbst zu steuern, Rückmeldung von außen zu bekommen.³⁰⁶ Das Gefühl der Selbstbestimmung und damit die intrinsische Motivation können auch dadurch gestärkt werden, dass das Individuum eine Belohnung als ein Symbol erlebt, durch das andere ihre Dankbarkeit ausdrücken.³⁰⁷

Überwiegt hingegen der kontrollierende Aspekt einer Verstärkung, entsteht eher eine externe Kontrollüberzeugung. Das Individuum erlebt sich in diesem Fall in seinem Handeln stärker als von außen gesteuert, so dass es zum Verdrängungseffekt kommt. Erhält beispielsweise eine Person, die freiwillig anderen hilft, eine Belohnung, so kann sie dies als eine Einschränkung des Handlungsspielraums und Korrumpierung der spontanen Hilfsbereitschaft

³⁰² FREY (1993c), 663/664.

³⁰³ DE CHARMS, R. (1968): Personal Causation. The Internal Affective Determinants of Behavior. New York/London, S. 269, zitiert nach: BRANDES/WEISE (1995), 235.

³⁰⁴ DE CHARMS, R. (1968): Personal Causation. The Internal Affective Determinants of Behavior. New York/London, S. 382, zitiert nach: BRANDES/WEISE (1995), 235.

³⁰⁵ Vgl. FREY/OBERHOLZER-GEE (1996), 220.

³⁰⁶ Vgl. FREY/OSTERLOH (1997a), 310.

³⁰⁷ Vgl. FREY/OSTERLOH (1997a), 311

ansehen. In Verbindung damit kommt es zu einer Senkung des Selbstwertgefühls, da die handelnde Person sich in ihrer von innen kommenden Bereitschaft nicht anerkannt fühlt.³⁰⁸ Freut sich die Person etwa und ist stolz darüber, dass ihr etwas gelungen ist, so kann die Belohnung diese positive Selbstwahrnehmung zerstören. In der individuellen Wahrnehmung nämlich geht von dem äußeren Anreiz die Botschaft aus, dass das positive Gefühl allein nicht ausreicht.³⁰⁹

Erlebt ein Individuum solche Situationen, in denen die Selbstbestimmung reduziert wird, tendiert es dazu, von vornherein den geringeren Handlungsspielraum zu antizipieren. Es ist dann nicht mehr in der Lage und/oder bereit, über die konkrete Situation nachzudenken und nach optimalen Handlungsstrategien zu suchen.³¹⁰ Am Ende sind dann nicht nur im Einzelfall die Quantität und Qualität der erbrachten Leistung zurückgegangen, sondern es wurde generell die Fähigkeit reduziert, selbstverursachend tätig zu werden. Äußere Anreize können also auch dauerhaft Haltungen, Eigenschaften und Potenziale verändern.

4.3 Der ökonomische Beitrag von Bruno S. Frey

Nachdem im Unterkapitel 4.2 der Verdrängungseffekt aus psychologischer Perspektive referiert wurde, wird im Folgenden ein Ansatz dargestellt, der diese Zusammenhänge in einen ökonomischen Zusammenhang stellt. Dieser Ansatz, der vor allem von Bruno S. FREY dargestellt wurde, soll die Verdrängung intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize erklären. Zunächst wird im Abschnitt 4.3.1 ein Überblick über den Ansatz gegeben. Im Abschnitt 4.3.2 wird der Ansatz in zwei Schritten dargestellt: Zunächst wird das formale Modell wiedergegeben (Abschnitt 4.3.2.1), dann die inhaltlichen Implikationen dieses Modells (Abschnitt 4.3.2.2). Im Abschnitt 4.3.3 schließlich folgt eine kritische Auseinandersetzung mit dem Ansatz.

4.3.1 Überblick

Das Thema 'intrinsische Motivation' wird explizit nur von wenigen Ökonomen behandelt. Der Autor, der sich am intensivsten mit dieser Thematik auseinander gesetzt hat, ist der Schweizer Bruno S. FREY. - "Tertium datur. Pricing, Regulating and Intrinsic Motivation" - so lautete der Titel eines Artikels, in dem er 1992 erstmals ausführlich der Frage nachging, wie sich der verhaltensdeterminierende Faktor 'intrinsische Motivation' in die ökonomische Verhaltenstheorie integrieren lässt.³¹¹ In diesem Beitrag legte er dar, dass menschliches Verhalten nicht

³⁰⁸ Vgl. FREY/OBERHOLZER-GEE (1996), 220.

³⁰⁹ Vgl. MOOK (1996), 309.

³¹⁰ MOOK (1996), 302.

³¹¹ FREY (1992a).

nur bestimmt wird durch Regulierung, wie sie beispielsweise durch staatliche Stellen erfolgt, oder durch Preise, die typischen Signalen des Marktsystems. Er plädierte für eine (Wieder-)Entdeckung der intrinsischen Motivation als einer dritten Determinante menschlichen Verhaltens. Damit griff er einen Faktor auf, der zuvor in der Ökonomik allenfalls implizit berücksichtigt wurde.

Die Themen und die Ergebnisse seiner Forschung sind in einer seiner Publikationen durch die folgenden fünf Thesen zusammengefasst³¹²:

- "1. Die intrinsische Motivation ist für wirtschaftliches Handeln von großer Bedeutung: eine vollständige Steuerung des Menschen mittels externer Motivation ist undenkbar.
2. Monetäre Anreize verdrängen die intrinsische Motivation unter angebbaren Bedingungen und empirisch wichtigen Bedingungen (*Verdrängungseffekt*).
3. Andere von außen kommende Eingriffe wie Vorschriften oder Kontrollen (Regulierungen) können die intrinsische Motivation ebenfalls verdrängen.
4. Externe Eingriffe können unter anderen Bedingungen die intrinsische Motivation kräftigen (*Verstärkungseffekt*).
5. Änderungen in der intrinsischen Motivation in Folge von Anreiz- oder Regulierungsveränderung in einem Bereich können sich in anderen Bereichen auswirken, in denen die monetären Anreize oder Regulierungen unverändert geblieben sind. (*Übertragungs- oder spillover-Effekt*.)"³¹³

Seit 1992 hat FREY - zusammen mit Schüler(inne)n und Kolleg(inn)en - in einer Vielzahl von Beiträgen über den Zusammenhang zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation diesen theoretischen Grundansatz erweitert, verfeinert und in umfangreichen Studien empirisch überprüft. Außerdem hat er die theoretischen Ergebnisse auf eine breite Palette von ökonomischen und sozialen Problemen angewandt. - So ging FREY beispielsweise den folgenden Fragen nach: Wie sind aus motivationstheoretischer Sicht unterschiedliche umweltpolitische Maßnahmen (z. B. Ver- und Gebote, Subventionen und handelbare Verschmutzungszertifikate) zu beurteilen?³¹⁴ Warum sind im Bereich der Verbrechensbekämpfung die Höhe der angedrohten Strafe und die Entdeckungswahrscheinlichkeit nicht die einzigen relevanten Va-

³¹² Diese Systematisierung findet sich im Vorwort seiner 1997 erschienenen Monographie. Die fünf Punkte, mit denen FREY die Kernpunkte seines Ansatzes darstellt, werden an dieser Stelle wörtlich zitiert, um zu Beginn der Darstellung einen ersten zusammenfassenden Überblick zu geben.

³¹³ FREY (1997c), 5 (Hervorhebung im Original). - Anmerkung: Der Begriff 'externe Motivation' ist synonym mit 'extrinsischer Motivation', bzw. in der Terminologie SPRENGERS, der auch in der vorliegenden Arbeit gefolgt wird, mit 'Motivierung'. (Der Verfasser)

³¹⁴ FREY/OBERHOLZER-GEE (1996).

riablen?³¹⁵ Welche Faktoren beeinflussen bei so genannten NIMBY-Problemen³¹⁶ die Bereitschaft der Bevölkerung, im Interesse der Allgemeinheit lokal unerwünschte Infrastruktureinrichtungen, z. B. Atommüll-Lager, zu akzeptieren?³¹⁷

FREY hat die genannten Problemfelder und die Bedeutung der intrinsischen Motivation darin nicht nur theoretisch untersucht, sondern auch vielfältige Versuche unternommen, die aufgezeigten Zusammenhänge empirisch zu überprüfen. Sein erkenntnisleitendes Interesse besteht darin aufzuzeigen, welche Auswirkung der Faktor 'intrinsische Motivation' auf das Verhalten von Menschen und damit das Funktionieren von Organisationen haben kann.

4.3.2 Darstellung des Ansatzes

4.3.2.1 Das formale Modell

Der im Folgenden dargestellte Ansatz verdeutlicht, wie sich innerhalb einer Prinzipal-Agent-Beziehung externe Eingriffe des Prinzipal auf die Leistung des in seinem Auftrag tätigen Agenten auswirken.³¹⁸

Ein Agent, der im Auftrag eines Prinzipals tätig ist, bestimmt sein Leistungsniveau (L) und berücksichtigt dabei den ihm entstehenden Nutzen (N) sowie die anfallenden Kosten (C). Dabei steigt mit zunehmendem Arbeitseinsatz der Nutzen, also beispielsweise die Entlohnung oder die soziale Anerkennung, die er für seine Arbeit erhält ($\partial N / \partial L \equiv N_L > 0$), wobei der Grenznutzen abnimmt ($\partial^2 N / \partial L^2 \equiv N_{LL} < 0$). Eine Erhöhung des Leistungsniveaus führt auch zu steigenden Kosten ($\partial C / \partial L \equiv C_L > 0$), wobei hier steigende Grenzkosten ($\partial^2 C / \partial L^2 \equiv C_{LL} > 0$) zu beobachten sind.

Die Höhe von Nutzen und Kosten des Agenten wird außer durch das zu erbringende Leistungsniveau auch durch das Ausmaß der externen Eingriffe (E) des Prinzipals, also durch monetäre Belohnungen, Vorschriften oder auch die Beobachtung des Agenten, beeinflusst:

³¹⁵ FREY (1992a), 172/173.

³¹⁶ Die Abkürzung 'NIMBY' steht für '*not in my backyard*'. - Damit werden Situationen bezeichnet, in denen etwa die Realisierung eines für eine größere Gruppe vorteilhaften Infrastrukturprojekts für einzelne Mitglieder dieser Gruppe mit Nachteilen verbunden ist. Das öffentliche Gut führt also einerseits zu hohem Nutzenzuwachs für die Gesamtgesellschaft, während die Kosten nur bei einigen wenigen Individuen anfallen. - Die aus der individuellen Sicht der Gruppenmitglieder rationale Reaktion besteht dann darin, das Projekt als solches zwar zu unterstützen, die Übernahme der negativen Folgen jedoch abzulehnen. Ein einzelnes Gruppenmitglied wird also das Projekt prinzipiell solange unterstützen, wie dieses nicht in seiner Nähe ("*not in my backyard*") realisiert wird.

³¹⁷ FREY/JEGEN (2000), 14-16.

³¹⁸ Die Darstellung des theoretischen Ansatzes basiert im Wesentlichen auf FREY (1997c, 27-30), bezieht aber auch FREY/JEGEN (2000) mit ein.

$$N = N(L, E) \quad (\text{Formel 12})$$

$$C = C(L, E) \quad (\text{Formel 13})$$

Ein rationaler Agent wird nun so lange seine Leistung steigern, wie der Grenznutzen die Grenzkosten übersteigt. So ergibt sich das optimale Leistungsniveau L^* , bei dem sein Nettonutzen ($N - C$) maximiert wird und die folgende Bedingung erfüllt ist:

$$N_L = C_L \quad (\text{Formel 14})$$

Das aus Sicht des Agenten optimale Leistungsniveau verändert sich je nach der Höhe der externen Eingriffen durch den Prinzipal. Um diesen Zusammenhang mathematisch auszudrücken, ist die Optimalbedingung für den Leistungseinsatz (Formel 14) nach E zu differenzieren:

$$N_{LE} + N_{LL} \frac{dL^*}{dE} = C_{LE} + C_{LL} \frac{dL^*}{dE} \quad (\text{Formel 15})$$

oder

$$\frac{dL^*}{dE} = \frac{N_{LE} - C_{LE}}{C_{LL} - N_{LL}} \leq 0 \quad (\text{Formel 16})$$

Diese Formel verdeutlicht den Zusammenhang zwischen dem Ausmaß des externen Eingriffs durch den Prinzipal und dem vom Agenten an den Tag gelegten Leistungsniveau. Der Ausdruck dL^* / dE gibt also an, wie der Agent das - aus seiner Sicht - optimale Leistungsniveau variiert, wenn der Prinzipal seine externen Interventionen erhöht.

Dabei lassen sich folgende drei Fälle a) - c) unterscheiden:

- a) Ein externer Eingriff durch den Prinzipal kann zu einer Erhöhung der Leistung durch den Agenten führen:

$$dL^* / dE > 0 \quad (\text{Formel 17})$$

Ein solcher Zusammenhang entspricht den Verhaltensannahmen, wie sie üblicherweise in der Prinzipal-Agent-Theorie - implizit oder explizit - getroffen werden. Er kann seinen Grund in Veränderungen auf der Kosten- und/oder auf der Nutzenseite haben.

Eine kosteninduzierte Leistungssteigerung liegt dann vor, wenn sich der Nutzen, den der Agent aus seiner eigenen Leistung zieht, durch den Eingriff des Prinzipals nicht verändert ($N_{LE} = 0$) und zugleich die Grenzkosten einer Leistungsverweigerung sich erhöhen. Steigen die Kosten der Leistungsverweigerung, so sinkt *ceteris paribus* deren Nettonutzen. Dieser Nettonutzen stellt nun genau die Opportunitätskosten der Leistung dar. Die Alternative, keine oder eine geringere Leistung zu erbringen, wird weniger attraktiv, so dass die Grenzkosten der Leistungserbringung sinken ($C_{LE} < 0$). Dieser Gesamteffekt wird von FREY als der Preiseffekt eines externen Eingriffs oder auch als **'Disziplinierungseffekt'** bezeichnet, da das

Verhalten des Agenten durch den Prinzipal in die von diesem gewünschte Richtung gelenkt wird.

Der Disziplinierungseffekt beeinflusst das Entscheidungskalkül des Agenten also durch Veränderungen auf der Kostenseite, während der Faktor 'intrinsische Motivation' nicht zur Wirkung kommt: Entweder ist der Agent ausschließlich extrinsisch motiviert, d. h. seine Leistungsbereitschaft hängt nur von den äußeren Anreizen ab. In diesem Fall wird er *per definitionem* keinen Nutzen aus der Tätigkeitsausübung als solcher ziehen und eine Variation der äußeren Anreize wird immer eine gleichgerichtete Veränderung des Leistungsniveaus zur Folge haben. Oder der Agent ist zwar intrinsisch motiviert, aber diese Motivation ist konstant, d. h. unbeeinflussbar durch externe Variablen. In diesem Fall wird zwar das absolute Leistungsniveau stets höher liegen als bei einem ausschließlich extrinsisch motivierten Agenten. Die intrinsische Motivation als eine Niveauvariable wirkt sich jedoch nicht auf das Marginalkalkül aus.

Erhöht der Agent sein Leistungsniveau als Reaktion auf einen externen Eingriff, so kann der Grund hierfür auch auf der Nutzenseite liegen. Die externen Anreize können nämlich dazu führen, dass der Agent seine Tätigkeit an sich als befriedigender erlebt, der Grenznutzen der Leistung also gestiegen ist: ($N_{LE} > 0$). Da seine intrinsische Motivation sich erhöht, spricht FREY vom **Verstärkungseffekt**. Dieser wirkt in die gleiche Richtung wie der Disziplinierungseffekt und verstärkt diesen so.

Sind der Disziplinierungseffekt und/oder der Verstärkungseffekt wirksam, empfiehlt es sich für den Prinzipal, äußere Anreize anzuwenden. Er wird dadurch in jedem Fall das Leistungsniveau des Agenten erhöhen.

- b) Eine externe Intervention durch den Prinzipal kann auch dazu führen, dass das Leistungsniveau des Agenten sinkt:

$$dL^*/dE < 0 \quad (\text{Formel 18})$$

Dies ist etwa dann der Fall, wenn der Eingriff sich nicht direkt auf die Kosten des Leistungsniveaus auswirkt ($C_{LE} = 0$) und zugleich der Grenznutzen der Leistung sinkt ($N_{LE} < 0$). Erklären lässt sich ein solcher Zusammenhang damit, dass der Agent den externen Eingriff nicht als Ansporn empfindet, seine Leistung zu erhöhen, es also zu keinem Verstärkungseffekt kommt. Vielmehr wird seine intrinsische Motivation, die Freude also, die die Arbeit selbst bei ihm auslöst, durch die äußeren Anreize untergraben. Es kommt zum **Verdrängungseffekt** ($N_{LE} < 0$).

Ist ein solcher Verdrängungseffekt zu erwarten, so ist der Prinzipal gut beraten, nicht durch den Einsatz äußerer Anreize zu intervenieren, sondern ausschließlich die intrinsische Motivation des Agenten zum Zuge kommen zu lassen.

- c) In der Realität sind jedoch meist sowohl der Disziplinierungseffekt ($C_{LE} < 0$) bzw. der Verstärkungseffekt ($N_{LE} > 0$) einerseits als auch der Verdrängungseffekt ($N_{LE} < 0$) andererseits wirksam. Ob sich das Leistungsniveau des Agenten in Folge dieses Eingriffs erhöht oder ob es sinkt, hängt in diesem Fall von den relativen Größen der Effekte ab.

Um genauere Aussagen darüber machen zu können, wie sich der Prinzipal angesichts einer solchen Konstellation verhalten sollte, ist dessen Kalkül genauer zu betrachten: Rationale Prinzipale maximieren ihren Nutzen (U), der sich mit zunehmendem Output (X) erhöht, wobei abnehmende Grenzerträge auftreten. Die Höhe von X hängt ab vom Leistungsniveau des Agenten, der folgendermaßen auf den Eingriff des Prinzipals reagiert:

$$X = X(L); \quad X_L > 0, \quad X_{LL} < 0 \quad (\text{Formel 19})$$

Die Eingriffe (E) des Prinzipals sind mit Kosten verbunden, die beispielsweise durch die Überwachung oder die Verhängung von Sanktionen entstehen. Für diese Kosten gilt der folgende Zusammenhang:

$$K = K(E); \quad K_E > 0, \quad K_{EE} < 0 \quad (\text{Formel 20})$$

Der Prinzipal maximiert seinen Nutzen ($U = X - K$), den in der Regel der Gewinn darstellt, unter der folgenden Bedingung:

$$X_L \frac{dL^*}{dE} = K_E \quad (\text{Formel 21})$$

Mit Hilfe dieser Gleichung lässt sich der optimale Interventionsgrad (E^*) bestimmen. Dieser ist dann erreicht, wenn der Grenznutzen des Eingriffs den Grenzkosten des Eingriffs entspricht. Der Ausdruck links vom Gleichheitszeichen lässt sich folgendermaßen interpretieren: X_L , das angibt, wie sich der Nutzen des Prinzipals bei einer Leistungssteigerung des Agenten verändert, nimmt annahmegemäß nur positive Werte an. Der Prinzipal hat jedoch keinen direkten Einfluss auf das Leistungsniveau des Agenten, sondern ist von dessen Reaktionen abhängig. Der Ausdruck dL^*/dE , der angibt, wie der Agent - als Reaktion auf externe Interventionen des Prinzipals - sein Leistungsniveau variiert, kann größer, kleiner oder gleich Null sein.

Auch hier lassen sich demnach drei Fälle unterscheiden, die im Folgenden mit α) bis γ) bezeichnet sind:

- α) Eine marginale Veränderung der externen Eingriffe beeinflusst das für den Agenten optimale Leistungsniveau nicht: $dL^*/dE = 0$. In einem solchen Fall sollte der Prinzipal Art und Ausmaß seiner äußeren Eingriffe beibehalten.
- β) Verstärkte externe Eingriffe führen zu einer Erhöhung des optimalen Leistungsniveaus: $dL^*/dE > 0$. Es ist also ein Verstärkungseffekt zu beobachten, d. h. der Preiseffekt des Eingriffs wirkt stärker als der Verdrängungseffekt. Unter diesen Umständen emp-

fiehl es sich für den Prinzipal, seine Interventionen zu verstärken.

- γ) Der Agent senkt als Folge des externen Eingriffs das optimale Leistungsniveau: $dL^* / dE < 0$. Der Verdrängungseffekt ist in diesem Fall stärker als der Disziplinierungseffekt. Offensichtlich hat das Ausmaß der Eingriffe den optimalen Interventionsgrad E^* überschritten. Daher sollte der Prinzipal weniger stark intervenieren, um nicht Gefahr zu laufen, die intrinsische Motivation des Agenten dauerhaft zu zerstören.

Die Quintessenz dieses Modells ist, so FREY, "daß eine empirische Erforschung des Verdrängungs-Effekts nicht notwendigerweise eine direkte Messung der intrinsischen Motivation voraussetzt."³¹⁹ Es sei vielmehr möglich, aus dem Verhalten der betroffenen Akteure auf die zugrunde liegenden Motivationsstrukturen zu schließen, und zwar auf doppelte Weise:

Zum einen lässt das Verhalten des Agenten selbst Rückschlüsse auf dessen Motivationsstruktur zu. Um das Verhalten des von einem externen Eingriff betroffenen Agenten zu untersuchen, wird die in *Formel 16* enthaltene Beziehung $L^* = L(E)$ zugrunde gelegt. Reduziert beispielsweise der Agent als Reaktion auf eine externe Intervention sein Leistungsniveau ($dL^* / dE < 0$), so zeigt dies, dass der Verdrängungseffekt größer ist als der Disziplinierungseffekt.

Zum anderen lässt, so FREY, das Verhalten des Prinzipals Rückschlüsse auf die Struktur der intrinsischen Motivation des Agenten zu. Ausgangspunkt ist nun der in *Formel 20* ausgedrückte Zusammenhang. Ein hohes Eingriffsniveau durch einen rational handelnden Prinzipal deutet dabei *ceteris paribus* darauf hin, dass die intrinsische Motivation wenig oder gar nicht beeinträchtigt wird oder sogar ein Verstärkungseffekt auftritt. Intervenierte der Prinzipal hingegen nur sehr wenig, kann dies darauf hindeuten, dass er einen potenziell starken Verdrängungseffekt zu vermeiden versucht.³²⁰

4.3.2.2 Inhaltliche Implikationen des Modells

Im Folgenden soll aus einer ökonomischen Perspektive³²¹ die Frage behandelt werden, betrachtet werden, unter welchen *Bedingungen*, also bei welchen äußeren Anreizstrukturen, der Verdrängungseffekt zu erwarten ist. Eine solche *ex ante*-Betrachtung hat zudem den Vorteil, dass sie, losgelöst vom konkreten Einzelfall, Ansatzpunkte bietet, um menschliches Verhalten zu steuern.

³¹⁹ FREY (1997c), 29.

³²⁰ FREY (1997c), 30.

³²¹ Vgl. Unterkapitel 2.4.

Zu beachten ist in diesem Zusammenhang, dass der Verdrängungseffekt durchaus auch positive Aspekte hat. Je nach inhaltlicher Ausprägung der intrinsischen Motivation bei einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann es durchaus wünschenswert sein, wenn diese individuellen Handlungsantriebe im Interesse gemeinsamer Organisationsziele zurückgedrängt werden, der Verdrängungseffekt also stärker wirkt als der Verstärkungs- bzw. Disziplinierungseffekt.

FREY/OSTERLOH unterscheiden zwei Gruppen von Faktoren, die beeinflussen, wie stark sich - bei gegebenem Verstärkungseffekt - der Verdrängungseffekt im konkreten Einzelfall bemerkbar macht: Faktoren, die das Niveau der intrinsischen Motivation beeinflussen und Faktoren, die die Stärke der Verdrängung beeinflussen.

4.3.2.2.1 Bestimmungsfaktoren für die Stärke des Verdrängungseffekts

Wenn im Extremfall bei einem Agenten keinerlei intrinsische Motivation vorhanden ist, kann diese folglich auch nicht verdrängt werden.³²² Das Vorhandensein von intrinsischer Motivation ist eine gleichermaßen simple wie wichtige Bedingung für das Auftreten des Verdrängungseffekts. Bei Personen, die ausschließlich extrinsisch motiviert sind, mögen die äußeren Anreize in unterschiedlichem Ausmaß wirksam sein; in keinem Fall jedoch können sie mit intrinsischen Handlungsmotiven in Konflikt geraten.³²³ Daraus folgt jedoch, dass innerhalb einer Organisation genau nach einzelnen Personen bzw. Personengruppen und Tätigkeitsfeldern differenziert werden muss. Nur so lässt sich einerseits ein schädlicher Verdrängungseffekt vermeiden, andererseits kann in den Fällen, in denen von vornherein keine intrinsische Motivation vorhanden ist, auf aufwändige Maßnahmen zur Vermeidung des Effekts verzichtet werden.

Bei den Agenten, die (auch) intrinsisch motiviert sind, ist das Niveau der vorhandenen intrinsischen Motivation genauer zu betrachten. Im Allgemeinen wird es zwar nur wenige Arbeitnehmer geben, die bei keiner Aufgabe und in keinem sozialen Umfeld irgendeine Form von intrinsischer Motivation aufweisen. Stellen jedoch die äußeren Anreize den weitaus größten Anteil der Leistungsmotivation dar, spielt die - schwach ausgeprägte - intrinsische Motivation auch aus Sicht des Individuums keine dominante Rolle, so dass beispielsweise auf die Einführung bzw. Erhöhung materieller Belohnungen in aller Regel mit einer Leistungserhöhung reagiert wird. Andererseits lässt sich feststellen, dass der Verdrängungseffekt stärker bei Personen zu beobachten ist, die in sehr hohem Maße intrinsisch motiviert sind.³²⁴

³²² Vgl. FREY/OSTERLOH (2002), 33 sowie HERKNER (1991⁵), 358.

³²³ Vgl. SCHUSTER/BRANDSTÄTTER/FREY (1997), 583.

³²⁴ Vgl. FREY/OSTERLOH (1997a), 313/314.

Arbeitnehmertyp

FREY unterscheidet zwischen eher extrinsisch und eher intrinsisch motivierten Typen von Mitarbeitern.³²⁵ Zu den eher extrinsisch Motivierten zählt er zum einen den Typ des 'Einkommensmaximierers', der in seinem Verhalten weitgehend dem in der ökonomischen Theorie verbreiteten Modell des *homo oeconomicus* entspricht. Auch der 'Statusorientierte' ist stark durch äußere Anreize, in diesem Fall durch eine von anderen Personen abgehobene Position, motiviert. Da bei diesen beiden Mitarbeitergruppen intrinsische Motivation nur eine untergeordnete Rolle spielt, ist bei ihnen der Verdrängungseffekt weniger bedeutsam.

Von größerer Relevanz ist der Effekt bei den drei eher intrinsisch motivierten Arbeitertypen. 'Loyale', die vor allem unter den langjährig Beschäftigten zu finden sind, identifizieren sich in hohem Maße mit den Zielen der Organisation. 'Formalisten' legen vor allem Wert darauf, dass die als richtig geltenden Verfahrensregeln befolgt werden. 'Selbstbestimmte' schließlich verfolgen individuelle Ziele und setzen dabei die Mittel ein, die sie selbst für richtig halten. Auch wenn sich diese drei Arbeitertypen in der inhaltlichen Ausrichtung der intrinsischen Motivation sehr stark voneinander unterscheiden, haben sie gemeinsam, dass äußere Anreize auf sie kaum motivierend wirken, während die in hohem Maße vorhandene intrinsische Motivation leicht verdrängt wird.³²⁶

Art der Tätigkeit

Das Ausmaß des Verdrängungseffekts ist sehr unterschiedlich je nach Art der ausgeführten Tätigkeit.

- Interessiert sich der Agent persönlich für die von ihm ausgeführte Tätigkeit, kann eine äußere Sanktion in höherem Maße die intrinsische Motivation verdrängen.³²⁷ Für Tätigkeiten, die er ohnehin gerne ausführt, will er nicht noch belohnt werden, da es in diesem Fall zu einer Überbestimmung käme³²⁸. Gegenüber Aufgaben hingegen, die nur ungern erledigt werden, besteht ein eher instrumentelles Verhältnis, so dass nach wie vor in hohem Maße das 'Gesetz der Verstärkung' gilt.³²⁹

³²⁵ Die folgenden Ausführungen basieren auf FREY (2002), 92-94.

³²⁶ Gerade bei den Gruppen der 'Formalisten' und der 'Selbstbestimmten' wird deutlich, dass eine hohe intrinsische Motivation in organisatorischen Zusammenhängen auch Probleme mit sich bringen kann. Eine Verdrängung der intrinsischen Motivation kann in solchen Fällen durchaus auch positive Aspekte haben. Auf diesen Aspekt wurde bereits auf S. 135 eingegangen.

³²⁷ Vgl. FREY/OSTERLOH (1997a), 314.

³²⁸ Vgl. die Ausführungen auf S. 125.

³²⁹ Vgl. FREY/OSTERLOH (1997a), 313.

- Komplizierte und zu Beginn nur schwer strukturierbare Aufgaben mit ungewissem Ausgang, wie z. B. das Lösen komplexer Probleme oder kreative Projekte stellen für den Agenten oft eine persönliche Herausforderung dar. Infolgedessen kann es dabei eher zum Verdrängungseffekt kommen als bei einfach strukturierten Problemen, bei denen im Allgemeinen ein geringeres Maß an intrinsischer Motivation zu beobachten ist³³⁰ Bei einfachen und gut messbaren Tätigkeiten können hingegen Leistungslöhne die Produktivität erhöhen.³³¹

Auch bei Aufgaben, die die Übertragung impliziten Wissens verlangen sowie bei *multiple-tasking*-Tätigkeiten, die in hohem Maße auf intrinsisch motiviertem Engagement basieren, besteht die Gefahr, dass diese Motivation durch Eingriffe von außen verdrängt wird.³³²

- Schließlich spielt in diesem Zusammenhang auch eine Rolle, mit welchem Material bei der jeweiligen Tätigkeit gearbeitet wird. Bei geld-exogenen Tätigkeiten (z. B. im kreativen oder im sozialen Bereich) ist tendenziell eher mit dem Verdrängungseffekt zu rechnen. Zum einen setzen solche Tätigkeiten in hohem Maße intrinsische Motivation voraus, zum anderen wird ein Eingriff von außen, gerade dann wenn er monetärer Art ist, als sachfremde Verhaltensbeeinflussung angesehen. Bei geld-endogenen Tätigkeiten (z. B. beim Wertpapierhandel) werden die äußeren Anreize als selbstverständliche Bestandteile des den Beschäftigten vertrauten individuellen Kosten-/Nutzenkalküls angesehen.

Gestaltung der Tätigkeit

Innerhalb von atomisierten Arbeitsbeziehungen zwischen anonymen Teilnehmern spielt die intrinsische Motivation tendenziell nur eine untergeordnete Rolle. Sobald jedoch eine stabile Kommunikation zwischen den Beteiligten etabliert wird, ist es möglich *und* erfolgversprechend, die Persönlichkeit des Transaktionspartners und seine Motivationsstruktur mit in den Blick zu nehmen: Es lässt sich zeigen, "daß Kommunikation die intrinsische Motivation zur Kooperation steigert."³³³ Kommunikation innerhalb einer Organisation lässt sich beispielsweise durch flache Hierarchien fördern, wobei zu berücksichtigen ist, dass Vorgesetzte naturgemäß nur mit einer geringen Anzahl von Untergebenen direkt kommunizieren können. Eine mögliche Alternative stellen daher teilautonome Gruppe oder eine Projektorganisation dar.³³⁴ Innerhalb dieser Gruppen findet ein intensiver Kommunikations- und Diskussionspro-

³³⁰ Vgl. FREY/OSTERLOH (2002), 29.

³³¹ Vgl. FREY/OSTERLOH (1997a), 310 sowie FREY (2002), 89.

³³² Vgl. FREY (2002), 89.

³³³ FREY/OSTERLOH (1997a), 314.

³³⁴ Vgl. FREY/OSTERLOH (1997a), 314.

zess statt, innerhalb derer wesentliche Fragen geklärt und entschieden werden. Den Kontakt zur nächsthöheren Hierarchieeinheit stellt dann nur jeweils eine ausgewählte Person sicher.

Art des äußeren Eingriffs

Ob und in welchem Ausmaß die intrinsische Motivation durch einen äußeren Eingriff verdrängt wird, hängt stark davon ab, in welcher Form dieser Eingriff³³⁵ erfolgt. Dabei lassen sich *ceteris paribus* folgende Zusammenhänge feststellen:

- Uniforme Eingriffe für alle Beschäftigten wirken stärker verdrängend als differenzierte Eingriffe für einzelne Beschäftigte.³³⁶ Der Grund hierfür ist, dass der Einzelne in seiner speziellen Arbeitssituation und seiner Motivationsstruktur wahrgenommen werden möchte. Dies gilt vor allem für die so genannte Teamarbeit.³³⁷ Werden einzelne Mitglieder im Rahmen eines leistungsbezogenen Entgeltsystems bevorzugt behandelt, kann es zu einer Entsolidarisierung und - damit verbunden - zu einem Motivationsverlust kommen.³³⁸
- Ein Eingriff, der von den Beschäftigten als kontrollierend empfunden wird, verdrängt die intrinsische Motivation stärker als ein Eingriff, der als unterstützend und informierend empfunden wird³³⁹. Dies gilt vor allem für verbale Verstärkungen, die einen höheren Informationsanteil aufweisen.³⁴⁰ Dieser Zusammenhang liegt auch der folgenden Abbildung zugrunde.

³³⁵ Unter 'Eingriffen' werden hier - im Sinne des bisher Dargestellten - alle von außen durchgeführten Sanktionen positiver Art (also Belohnungen) und negativer Art (also Bestrafungen) verstanden.

³³⁶ Vgl. FREY/OSTERLOH (1997a), 314.

³³⁷ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 2.3.2.

³³⁸ Vgl. JANßEN (1998), 28.

³³⁹ Vgl. FREY/OBERHOLZER-GEE (1996), 221 und HECKHAUSEN (1989²), 462 sowie die Ausführungen oben auf S. 127.

³⁴⁰ Vgl. HERKNER (1991⁵), 358/359.

Abbildung 8: Das Kontrollparadoxon

Quelle: FROST/OSTERLOH (2002), 171

- Direkte Befehle und Anordnungen wirken stärker verdrängend als Eingriffe, durch die ein 'Preissystem' etabliert wird, also beispielsweise die Einführung von Prämien. Im zweiten Fall bleibt den Beschäftigten der individuelle Spielraum erhalten, die individuelle Handlungsoption unter Inkaufnahme materieller Nachteile zu realisieren.³⁴¹
- Materielle Belohnungen und Bestrafungen, vor allem monetärer Art, wirken wiederum stärker verdrängend als symbolische³⁴² oder verbale, da bei den Beschäftigten, gerade im Falle von Leistungen, die über das vertraglich Vereinbarte hinausgehen, leicht der Eindruck entsteht, die Bereitschaft zur Zusammenarbeit werde 'erkauft'. Der in der Literatur verwendete Begriff 'Korruptionseffekt' macht diesen Zusammenhang deutlich.
- Ähnliches gilt für den Unterschied zwischen bei erwarteten und unerwarteten äußeren Sanktionen.³⁴³ Wird beispielsweise eine bestimmte Belohnung angekündigt, so tritt das Gefühl, korrupt zu werden, schneller ein als wenn die Belohnung spontan und situationsgebunden erfolgt.
- Erfolgt die Verstärkung deutlich sichtbar oder wird durch Vorgesetzte stark thematisiert, kann der Verdrängungseffekt stärker sein, als wenn sie unauffällig ausgeführt wird.³⁴⁴
- Bislang war einheitlich von 'Sanktionen' die Rede. Abschließend ist jedoch darauf hinzuweisen, dass Belohnungen und Bestrafungen (betragsmäßig) unterschiedlich wirken. Bestrafungen verdrängen tendenziell stärker die intrinsische Motivation als Belohnungen, da neben dem Eingriff in die persönliche Handlungsfreiheit ein materieller Schaden eintritt.

³⁴¹ Vgl. HERKNER (1991⁵), 358/359.

³⁴² Vgl. FREY/OSTERLOH (1997), 310; FREY/OSTERLOH (2002), 29 sowie HECKHAUSEN (1989²), 462.

³⁴³ Vgl. FREY/OSTERLOH (2002), 29. HERKNER (1991⁵), 358/359.

³⁴⁴ Vgl. HERKNER (1991⁵), 358/359.

Arbeitsumfeld und Art der vertraglichen Beziehung

Wie stark der Verdrängungseffekt zum Tragen kommt, ist schließlich auch abhängig von dem Umfeld, in dem die jeweilige Tätigkeit ausgeführt wird. Dies gilt vor allem im Hinblick auf die Beziehung zwischen Prinzipal und Agent.

Vielfach werden, wie oben ausgeführt wurde, Leistungen im Team erbracht. Dabei lässt sich der Anteil der einzelnen Person am Gesamtergebnis der Gruppe nicht eindeutig zurechnen, so dass ein hoher Anreiz für das einzelne Teammitglied besteht, sich zu Lasten der anderen Mitglieder vor dem eigenen Beitrag zu drücken³⁴⁵: "Um Trittbrettfahrerverhalten zu vermeiden, ist deshalb intrinsische Motivation nötig."³⁴⁶ Gerade weil intrinsische Motivation eine so große Bedeutung hat und nur schwer substituiert werden kann, besteht jedoch auch die große Gefahr, dass sie durch falsch eingesetzte äußere Anreize gefährdet wird. Wird etwa versucht, die Gesamtproduktion eines Teams ausschließlich durch materielle Anreize zu erhöhen, kann ein Teammitglied, das bislang auf der Basis intrinsischer Motivation zum Teamerfolg beizutragen versucht hat, sich veranlasst sehen, das persönliche Engagement zurückzunehmen, um nicht von den anderen Teammitgliedern ausgebeutet zu werden.

Ein weiterer Faktor, der das Auftreten des Verdrängungseffekts begünstigt, ist die Vertragsgestaltung zwischen Prinzipal und Agent. "Viele Motivationsprobleme in Unternehmungen würden sich nicht stellen, wenn Arbeitsbeziehungen über vollständige Arbeitsverträge geregelt wären."³⁴⁷ Dieser Aussage ist sicherlich zuzustimmen. Wie jedoch gerade in der Neuen Institutionenökonomik herausgearbeitet wurde, ist es in vielen Fällen weder möglich noch erforderlich, alle zukünftig eintretenden Situationen vertraglich zu regeln, so dass unvollständige - oder auch relationale - Verträge abgeschlossen werden.³⁴⁸ Unter diesen Umständen kann die Einführung äußerer Anreize dazu führen, dass in der bislang auf Vertrauen basierenden Beziehung Misstrauen entsteht und die Zusammenarbeit erheblich gestört würde. Gerade wenn also einer vertraglichen Beziehung eine persönliche Beziehung zugrunde liegt, ist die Gefahr groß, dass zu einer Verdrängung der intrinsischen Motivation durch äußere Anreize kommt.³⁴⁹

³⁴⁵ Vgl. die Ausführungen auf S. 45.

³⁴⁶ FROST/OSTERLOH (2002), 187.

³⁴⁷ BENZ (2002), 217.

³⁴⁸ Vgl. die Ausführungen auf S. 25.

³⁴⁹ Vgl. FREY/OSTERLOH (1997a), 314.

4.3.2.2.2 Auswirkungen des Verdrängungseffekts

Rückgang der Produktivität

Die primäre Folge des soeben dargestellten Verdrängungseffekts lässt sich in knapper Form folgendermaßen zusammenfassen "Wenn ein Ziel nur als Mittel zur Erreichung eines anderen Zieles angesehen wird, dann büsst das erste Ziel an Wert ein."³⁵⁰ Dass beispielsweise eine Handlung, die zunächst als in sich wichtig angesehen wurde, nach Einsetzen der externen Einwirkung an Wert verliert, kann sich in zweierlei Weise äußern. Zum einen kann es zu einer Linksverschiebung der Arbeitsangebotskurve kommen, so dass die angebotene Arbeitsmenge *ceteris paribus* zurückgeht. Zum anderen kann sich aber auch die Qualität der Arbeit aufgrund der äußeren Anreize verändern. Sie kann, etwa wegen nachlassender Sorgfalt des Agenten, zurückgehen oder infolge der neuen Anreizstruktur durch Quantität substituiert werden.³⁵¹ Wenn etwa die Höhe von Prämienzahlungen ausschließlich an die produzierte Stückzahl gekoppelt ist, besteht ein starker Anreiz, die Qualität zu vernachlässigen. Dies gilt insbesondere in den Fällen, in denen die Qualität der Arbeit aufgrund einer asymmetrischen Informationsverteilung nur schwer von außen beurteilt werden kann.

Die geschilderten Zusammenhänge wirken sich letztlich auch auf die Produktivität aus, wie FREY/OSTERLOH unter Verweis auf empirische Arbeiten KOHNS ausführen. Menschen, die nicht mit besonderen Prämien für ihre Leistung rechnen bzw. diese Prämien spontan und unerwartet erhalten, arbeiten produktiver, während die Einführung systematischer Belohnungssysteme die Produktivität reduziert.³⁵²

In diesem Zusammenhang ist auf eine Besonderheit des Verdrängungseffekts hinzuweisen: Ist die intrinsische Motivation einmal durch äußere Anreize verdrängt worden, so lässt sich dieser Prozess danach nicht mehr ohne weiteres umkehren. Der Grund für einen solchen *ratchet*-Effekt besteht darin, dass die Motivationsstruktur durch den Verdrängungseffekt nicht nur kurzfristig verändert wird. Es kommt durch das plötzliche Umschlagen von einer Innen- zu einer Außensteuerung zu dauerhaften Verhaltensänderungen. Eigengesteuertes Handeln stellt nach der Einführung der Belohnung im Erleben des Agenten keinen Wert an sich mehr dar, sondern das Engagement ist nur noch ein Mittel zum Zweck, nämlich ein Mittel, um die externen Belohnungen zu bekommen.³⁵³

³⁵⁰ FREY/OSTERLOH (2002), 25.

³⁵¹ FREY (1997d), 333/334.

³⁵² Vgl. KOHN (1993).

³⁵³ Vgl. MOOK (1996), 301/302.

Wird anschließend die ursprüngliche Anreizstruktur wiederhergestellt, werden die dann fehlenden äußeren Anreize nicht in vollem Ausmaß durch intrinsische Motivation substituiert. Die Erfahrungen, die das Individuum im Zusammenhang mit der Einführung der Belohnung gemacht hat³⁵⁴, bleiben präsent, da jederzeit ein erneuter Wechsel befürchtet werden muss. Dies verstärkt den Eindruck, dass die eigene Motivation nicht genügend gewürdigt oder gar ausgebeutet wird.

***spillover*-Effekt**

Der Verdrängungseffekt wirkt sich nicht nur auf den Tätigkeitsbereich aus, in dem die äußere Belohnung eingeführt wurde. Die intrinsische Motivation wird vielmehr auch in solchen Bereichen verdrängt, in denen (noch) eine äußeren Anreize existieren. Ein Kind etwa, das den Eltern zunächst freiwillig im Haushalt geholfen hat, wird, nachdem eine Belohnung für das Rasenmähen eingeführt worden ist, auch andere Tätigkeiten nur noch gegen 'Bezahlung' erledigen.

Dieser motivationale *spillover*-Effekt verleiht dem Verdrängungseffekt zusätzliche Brisanz, da bereits kleinere Veränderungen in der Anreizstruktur zu großen Effekten im Leistungsbereich führen können. Wie stark sich der Verdrängungseffekt auch in solchen Bereichen auswirkt, in denen keine externen Anreize verwendet wurden, hängt u. a. davon³⁵⁵ ab,

- a) wie ähnlich die beiden Bereiche hinsichtlich ihres materiellen Gehalts (Gegenstand der Arbeit) sind;
- b) wie ähnlich die den verschiedenen Bereichen zugrundeliegenden Prozesse sind;
- c) wie stark "soziale, religiöse und ideologische Normen die Menschen bewegen, die gleiche Motivation oder Moral auf alle Lebensbereiche anzuwenden."³⁵⁶

Der *spillover*-Effekt kann selbstverständlich auch dann eintreten, wenn die intrinsischen Motivation durch äußere Faktoren verstärkt wird. Der Verstärkungseffekt wirkt sich dann auch in solchen Bereichen aus, in denen die externen Anreize ursprünglich nicht verändert wurden.

4.3.2.2.3 Die bleibende Bedeutung der extrinsischen Motivation

Der Mechanismus der Verdrängung intrinsischer Motivation durch äußere Anreize steht im Zentrum der vorliegenden Arbeit. Gleichwohl ist, wie zuvor dargestellt wurde, dieser Effekt nur unter bestimmten Bedingungen zu beobachten. Daraus folgt, dass in den meisten Fällen,

³⁵⁴ Vgl. Abschnitt 4.2.2.

³⁵⁵ Vgl. FREY/OBERHOLZER-GEE (1996), 228-230 sowie FREY/OSTERLOH (1997a), 311.

³⁵⁶ FREY/OBERHOLZER-GEE (1996), 230.

in denen diese Bedingungen nicht oder nur zum Teil vorliegen, nach wie vor äußere Anreize *per saldo* zu einer Leistungserhöhung führen.

Ein solcher mit äußeren Anreizen einhergehender Verstärkungs- bzw. Disziplinierungseffekt ist auch durchaus sinnvoll und wünschenswert, um Unternehmen und andere Organisationen steuern zu können. Der Frage, unter welchen Bedingungen mit dem problemlosen Funktionieren des Verstärkungseffekts zu rechnen ist, soll im Folgenden nicht ausführlich nachgegangen werden. Erstens ist die Frage, wie Individuen durch äußere Anreize zu einem bestimmten Verhalten bewegt werden sollen, ausführlich in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur behandelt worden. Zweitens steht im Zentrum der vorliegenden Arbeit gerade die Ausnahme, dass äußere Anreize nicht automatisch in die gewünschte Richtung wirken. Und drittens lässt sich aus den Ausführungen in Abschnitt 4.3.2.2.1, in dem dargestellt wurde, wann mit einem starken Verdrängungseffekt zu rechnen ist, gleichsam 'spiegelbildlich' erschließen, wann eher - oder sogar ausschließlich - ein Verstärkungs- oder Disziplinierungseffekt zu beobachten ist.

4.3.3 Beurteilung des Ansatzes

Im Folgenden soll eine kurze Beurteilung des FREYschen Ansatzes vorgenommen werden. Im Mittelpunkt steht dabei die Auseinandersetzung um den Verdrängungseffekt, der auch bei FREY eine zentrale Rolle spielt. Auf die grundsätzliche Frage, ob es sinnvoll ist, die intrinsische Motivation in ökonomische Modelle einzubeziehen, wurde bereits an anderer Stelle eingegangen.³⁵⁷

4.3.3.1 Positive Aspekte

Ökonomen haben traditionell bezüglich der Frage, wie menschliches Verhalten gesteuert wird, auf äußere Anreize gesetzt, während der Faktor 'intrinsische Motivation' sowie die Wechselwirkungen zwischen extrinsischen und intrinsischen Anreizen allenfalls implizit behandelt wurden. Beispiele hierfür sind die Untersuchungen von TITMUSS (1971), KREPS (1997) sowie STAW (1989).

Bruno S. FFREY hat das Thema 1992 als erster Ökonom explizit und behandelt und in einer systematischen Form in die ökonomische Theorie eingeführt. Dies gilt vor allem für den von ihm so benannten Verdrängungseffekt, der zuvor in der Psychologie ausführlich dokumentiert und überprüft wurde. FREY hat mit seinem Ansatz sicherlich kein neues Theoriekapitel aufgeschlagen. Ohnehin sind, so NIEHANS, revolutionäre Neuerungen in der wirtschaftswissenschaftlichen Theoriebildung eher selten anzutreffen. Aus einer evolutionären wissen-

³⁵⁷ Vgl. Unterkapitel 3.2.

schaftstheoretischen Perspektive kann FREY vielmehr als ein Wissenschaftler betrachtet werden, "der zum Gebäude, das seine Vorgänger errichtet haben, ein neues Stockwerk, einen neuen Flügel oder auch nur einen Schonstein oder eine Dachtraufe hinzuzufügen hofft."³⁵⁸ Die Vielzahl seiner Publikationen und die Breite der darin behandelten Themen, so kann hinzugefügt werden, deuten auf eine starke 'Bautätigkeit' und eine enorme 'architektonische Kreativität' hin.

Im Zentrum des FREYSchen Interesses steht die Erklärung von Phänomenen, die im realen Leben vorgefunden werden können: *"It demonstrates the explanatory power of a broader approach by analyzing a variety of individual and aggregate choices, that are crucially affected by the interactions between the economic and non-economic environment and individual preferences."*³⁵⁹ Wenngleich die empirische Überprüfung vielfach wegen nicht verfügbarer Daten schwierig ist, hat FREY aufgezeigt, dass die Wechselwirkungen zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation durchaus auch in der Praxis nachgewiesen werden können.

Besondere Bedeutung hat für ihn der interdisziplinäre Austausch. FREY greift beispielsweise auf psychologische und sozialwissenschaftliche Ansätze zurück, die bislang von Ökonomen wenig rezipiert wurden und fügt so der ökonomischen Theorie neue Elemente hinzu.

Neben der Erklärung empirisch vorfindbarer Phänomenen gilt sein Interesse auch der Praxis. Seine Veröffentlichungen haben das Ziel, die Aufmerksamkeit der Wissenschaftler unterschiedlicher Disziplinen, aber auch der 'Praktiker', die in den verschiedenen Bereichen mit Menschen arbeiten, auf die Gefahren des Verdrängungseffekts und mögliche Maßnahmen zu dessen Verhinderung zu lenken. So bezeichnet PALACIOS-HUERTA den Ansatz als *"a praiseworthy effort and an important source of ideas for researchers and policy makers."*³⁶⁰

In den letzten Jahren haben FREY und zahlreiche seiner Kolleg(inn)en und Mitarbeiter(innen) den von ihm entwickelten Ansatz theoretisch erweitert, auf verschiedene Themenbereiche angewandt und empirisch überprüft.³⁶¹ Dabei wurden auch einige Lücken innerhalb des Ansatzes geschlossen, indem beispielsweise genauer definiert wurde, was unter 'intrinsischer Motivation', dem Kernelement der Theorie, zu verstehen ist. Zudem wurde genauer heraus-

³⁵⁸ NIEHANS (1994), 44.

³⁵⁹ PALACIOS-HUERTA (1998), 942.

³⁶⁰ PALACIOS-HUERTA (1998), 942.

³⁶¹ Zu nennen sind in diesem Zusammenhang beispielsweise die folgenden Arbeiten: FREY (1994); FREY (1997c); FREY (1997d); FREY/OSTERLOH (1997a); EICHENBERGER/OBERHOLZER-GEE (1999) FREY/JEGEN (2002); FROST/OSTERLOH (2002).

gearbeitet, unter welchen Bedingungen und bei welchem Personenkreis verstärkt mit dem Verdrängungseffekt zu rechnen ist.³⁶²

4.3.3.2 Kritikpunkte

Die Kritik an dem Ansatz FREYs macht sich vor allem am Verdrängungseffekt, dem zentralen Element der Theorie, fest. So kritisiert PALACIOS-HUERTA, FREY konzentriere sich in seinen Veröffentlichungen auf diesen Effekt, obwohl - sogar im Falle intrinsisch motivierter Individuen - der Verstärkungseffekt in der Regel stärker sei und auch häufiger beobachtet werden könne.³⁶³

Dem ist entgegenzuhalten, dass der Verdrängungseffekt in FREYs Ansatz in der Tat einen zentralen Platz einnimmt. Es liegt in der Natur der Sache, dass ein Ansatz, der einen bislang zu wenig beachteten Faktor in den Mittelpunkt stellt, diesen Faktor zunächst ausführlich darstellt und herleitet. Zugleich betont FREY jedoch an verschiedenen Stellen, dass es nur dann zur Verdrängung intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize kommen kann, wenn überhaupt intrinsische Motivation vorhanden ist und dass auch dann vier mögliche Reaktionen eines intrinsisch motivierten Individuums möglich sind: Neben der Verdrängung kann es auch zu einer Verstärkung der intrinsischen Motivation kommen. Weiterhin ist denkbar, dass die extrinsischen Anreize die intrinsische Motivation nicht beeinflussen. Schließlich kann sich ein extrinsischer Anreiz, der in einem Bereich gewährt wird, in einem anderen Bereich auswirken.³⁶⁴ FREY zeigt zudem die Bedingungen auf, unter denen der Verdrängungseffekt wahrscheinlich ist, quantifiziert dabei jedoch nicht, wie häufig es zu der einen oder anderen Reaktion kommt.

Grundsätzlicher setzt die Kritik von GERECKE an. Neben seiner Skepsis gegenüber der Einführung der intrinsischen Motivation als Explanans in die Ökonomik³⁶⁵ äußert er die Ansicht, der Verdrängungseffekt werde überschätzt: "Eine Auswertung von empirischen Untersuchungen der letzten 25 Jahre zu diesem Effekt zeigt, daß er nur unter sehr spezifischen und zudem leicht vermeidbaren Bedingungen auftritt."³⁶⁶

Als Beleg für seine These verweist GERECKE auf mehrere Metaanalysen, deren Ziel es war, die Ergebnisse empirischer Forschungsarbeiten zum Verdrängungseffekt darzustellen und zu überprüfen. In das Zentrum seiner Argumentation stellt er die Ergebnisse einer von EISEN-

³⁶² Vgl. beispielsweise FREY/OSTERLOH (1997a).

³⁶³ Vgl. hierzu auch PALACIOS-HUERTA (1998).

³⁶⁴ Vgl. Abschnitt 4.3.2.1.

³⁶⁵ Vgl. hierzu die Ausführungen auf S. 97.

³⁶⁶ GERECKE (1999), 130.

BERGER/CAMERON durchgeführten Metaanalyse³⁶⁷. Diese Analyse wurde auf der Basis von 96 Studien vorgenommen, die den Verdrängungseffekt zum Gegenstand hatten und jeweils zwei Gruppen einander gegenüberstellten, von denen eine Gruppe extrinsisch motiviert wurde, während der äußere Anreiz bei der anderen Gruppe unterblieb. Die Analyse erbrachte das Ergebnis, dass sich der Verdrängungseffekt statistisch gesichert nur unter den drei folgenden Bedingungen nachweisen lässt:

- Die Belohnung muss materieller Natur sein. Immaterielle Anreize verdrängen die intrinsische Motivation hingegen wesentlich weniger.³⁶⁸
- Die Belohnung muss von den betreffenden Personen erwartet werden. Unerwartete Anerkennungen reduzieren die Freude an der Arbeit weniger stark.
- Die Belohnung muss leistungsunabhängig erfolgen. Eine leistungskontingente Belohnung unterminiert die Leistungsbereitschaft die intrinsische Motivation nicht.³⁶⁹

Als Fazit der Untersuchung von EISENBERGER/CAMERON halten auch SCHUSTER/BRANDSTÄTTER/FREY fest, der Verdrängungseffekt trete "nur unter ganz restriktiven und auch leicht zu vermeidenden Bedingungen auf".³⁷⁰

Eine weitere Metaanalyse von 23 einschlägigen Untersuchungen hat WIERSMA durchgeführt. Er kommt zu dem Ergebnis, dass sich eine Verdrängung intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize empirisch nicht in allen Fällen statistisch signifikant nachweisen lässt. Ob der Verdrängungseffekt zu beobachten sei, hänge u. a. davon ab, wie innerhalb des Untersuchungsdesigns 'intrinsische Motivation' operationalisiert werde und welche Art von Tätigkeit zugrundegelegt würden. So komme es bei Tätigkeiten, die in der Freizeit ausgeführt würden, eher zu einer Verdrängung der intrinsischen Motivation als bei Tätigkeiten, die ohnehin primär extrinsisch motiviert seien.³⁷¹

EICHENBERGER/OBERHOLZER-GEE schließlich sind in Laborexperimenten der spezielleren Fragestellung nachgegangen, unter welchen Bedingungen intrinsisch motivierte Fairness stabil ist bzw. geschwächt wird. Sie kommen u. a. zu dem Fazit, "daß intrinsisch motiviertes faires Verhalten fragil ist"³⁷², da ihre Laborversuche darauf hindeuten, dass Individuen sich

³⁶⁷ Die Ergebnisse dieser Studie werden auch von SCHUSTER/BRANDSTÄTTER/FREY (1997, 582/583) wiedergegeben.

³⁶⁸ In diesem Punkte kommen EISENBERGER/CAMERON zu einem anderen Ergebnis als Vertreter der 'FREY-Schule' auf der Basis der von ihnen durchgeführten empirischen Untersuchungen. - Vgl. hierzu die Ausführungen auf S. 139.

³⁶⁹ Vgl. GERECKE (1999), 132-134 sowie SCHUSTER/BRANDSTÄTTER/FREY (1997), 582.

³⁷⁰ SCHUSTER/BRANDSTÄTTER/FREY (1997), 582.

³⁷¹ Vgl. WIERSMA (1992).

³⁷² EICHENBERGER/OBERHOLZER-GEE (1999), 159.

nur unter gewissen Bedingungen fair verhalten. Anders als GERECKE ziehen sie jedoch nicht den Schluss, angesichts der speziellen und in der Realität selten anzutreffenden Umstände auf die Einbeziehung intrinsisch motivierten Verhaltens zu verzichten. Vielmehr plädieren sie dafür, "die Handlungsbedingungen anderer so zu formen, daß diese fair handeln."³⁷³

In keiner empirischen Studie, so lässt sich als Fazit festhalten, wurde der statistische Nachweis erbracht wurde, dass eine Verdrängung intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize prinzipiell ausgeschlossen werden kann. Allerdings war das durchgängige Ergebnis, dass dieser Effekt nur unter sehr speziellen Bedingungen hinsichtlich der Art des Eingriffs, der beteiligten Personen sowie der Art der Tätigkeit auftreten. Welche Bedingungen im Einzelfall den Verdrängungseffekt begünstigen, wurde in den einzelnen Metaanalysen, die jeweils auf unterschiedlichen Einzelstudien basierten, unterschiedlich beantwortet.

Die drei von EISENBERGER/CAMERON genannten Bedingungen beispielsweise gelten keineswegs immer. Da offensichtlich bezüglich der Frage, ob es zum Verdrängungseffekt kommt oder nicht, die konkreten Bedingungen große Bedeutung haben, muss ein wesentliches Ziel der weiteren Untersuchungen sein, *"to identify the conditions under which crowding-out and crowding-in effects arise, and under which they are predicted to dominate the relative price effect."*³⁷⁴

In der vorliegenden Arbeit zunächst ausführlich die Frage diskutiert, welche Argumente für bzw. gegen eine stärkere Einbeziehung des Faktors 'intrinsische Motivation' in die ökonomische Theorie sprechen. Sodann wurde herausgearbeitet, unter welchen Bedingungen äußere Anreize die bei einem Individuum vorhandene intrinsische Motivation verdrängen oder gegebenenfalls auch verstärken. In den Unterkapiteln 5.2 und 5.3 schließlich wird darauf aufbauend für das Anwendungsgebiet, die ambulanten Beratungsstellen in kirchlichen Wohlfahrtsverbänden, überprüft, ob in nennenswertem Umfang mit einem Verdrängungseffekt zu rechnen ist.

4.4 Auswirkungen einer Einbeziehung der intrinsischen Motivation in Prinzipal-Agent-Beziehungen

Im vierten Kapitel wird die Frage behandelt, wie sich der Faktor 'intrinsische Motivation' in Prinzipal-Agent-Modelle integrieren lässt, wobei vor allem auf den Verdrängungseffekt eingegangen wird. Im Unterkapitel 4.4 soll abschließend der Blick auf die möglichen Folgen gerichtet werden, die sich aus einer solchen Einbeziehung ergeben. Unter 'Einbeziehung' wird

³⁷³ EISENBERGER/OBERHOLZER-GEE (1999), 159.

³⁷⁴ FREY/JEGEN (2000), 19.

hier mehr verstanden, als dass das Vorhandensein intrinsischer Motivation lediglich zur Kenntnis genommen wird. Vielmehr geht es darum, die vorhandenen Organisationsstrukturen mit Hilfe der genannten Wirkungszusammenhänge zu analysieren und gegebenenfalls zu verändern.

Im Folgenden wird jeweils für Prinzipal und Agent zwischen den positiven und negativen Auswirkungen unterschieden. Diese Auswirkungen müssen in der Praxis nicht notwendigerweise auftreten. Ebenso können sie je nach Kooperationsbeziehung in unterschiedlicher Stärke zu beobachten sein. Die Anzahl der - rein qualitativ beschriebenen - Faktoren sagt also nichts darüber aus, ob es insgesamt vorteilhaft ist, dem Faktor 'intrinsische Motivation' in Prinzipal-Agent-Beziehungen größere Beachtung zu schenken. Bewusst wird auch an dieser Stelle nicht der Versuch unternommen, die einzelnen Effekte zu vergleichen oder Hinweise zu erarbeiten, wie in der Praxis die negativen Effekte minimiert und die positiven maximiert werden können. Dies wird - bezogen auf die Arbeit in kirchlichen Beratungsstellen - im sechsten Kapitel erfolgen.

4.4.1 Mögliche für den Prinzipal positive Auswirkungen

4.4.1.1 Senkung der Agency-Costs

Agency-Kosten wurden definiert als die Kosten, die sich aus der Differenz zwischen einer idealen und der realen Kooperationsbeziehung ergeben.³⁷⁵ Unter diesem Begriff lassen sich also die Folgen der Tatsache subsumieren, dass der Agent sich nicht immer vollständig im Sinne des Prinzipals verhält.

Agency-Kosten entstehen am deutlichsten sichtbar durch offen organisationsschädliches Verhalten seitens des Agenten. Diese Verhaltensweise lässt sich zwar noch am ehesten durch entsprechend gestaltete äußere Anreize und Sanktionen sowie durch intensive Kontrollen, mit Hilfe des klassischen ökonomischen Instrumentariums also, verhindern. Zu berücksichtigen sind jedoch auch die dabei anfallenden - und unter Umständen sehr hohen - Kontroll- und Implementierungskosten. Zudem ist im Laufe der Zeit damit zu rechnen, dass die Organisationsmitglieder sich in ihrem organisationsschädlichen Verhalten an die durchgeführten Kontrollen anpassen, was wiederum intensivere Kontrolle erforderlich macht. Intrinsisch motivierte Agenten, die die ihnen übertragenen Aufgaben - zumindest zu einem Teil - zu 'ihrer eigenen Sache' gemacht haben, werden die Organisation in geringerem Maße schädigen.

³⁷⁵ Vgl. die Ausführungen auf S. 33.

Neben den Schäden aus offen organisationsschädlichem Verhalten sind im Zusammenhang mit den *Agency*-Kosten auch die residualen Verluste zu berücksichtigen, die sich dadurch ergeben, dass die Agenten sich nicht hinreichend stark im Sinne der Organisationsziele engagieren.³⁷⁶ Auch diese Schäden dürften bei intrinsisch motivierten Agenten in geringerem Ausmaß anfallen. Unterstellt man jedoch bei dieser Größe die Wirksamkeit des Verdrängungseffekts, können die äußeren Kontrollen und Sanktionen dazu führen, dass der bei den Individuen vorhandene Bestand an intrinsischer Motivation verloren geht und diese in der Folge stärker - zum Nachteil der Organisation - ihre eigenen Interessen verfolgen. Kontrollen und Sanktionen können also auf diese Weise zu einem Anstieg der *Agency*-Kosten führen.

Wenn sich jedoch die intrinsisch motivierten Agenten freiwillig und aus eigenem Antrieb im Interesse der gemeinsamen Sache engagieren und ihnen dies von den Vorgesetzten ermöglicht wird, indem diese die mögliche Verdrängung der intrinsischen durch die extrinsische Motivation in ihre Überlegungen einbeziehen, kann es zu einer nachhaltigen Reduzierung der *Agency*-Kosten kommen.³⁷⁷ Dies betrifft einerseits die Kosten, die sich aus der Ein- und Durchführung von Kontrollen und Sanktionen und sonstigen Anreizsystemen ergeben. Andererseits werden die residualen Verluste³⁷⁸ reduziert, die sich dadurch ergeben, dass die Agenten sich nicht hinreichend stark im Sinne des Organisationsziels engagieren. So weist HERKNER darauf hin, dass intrinsisch motiviertes Verhalten besonders extinktionsresistent ist.³⁷⁹

Eine solche Argumentation trifft insbesondere für Kooperationsformen zu, die durch einen hohen Grad an Arbeitsteilung und geringe Transparenz gekennzeichnet sind. Anstelle detaillierter Vorschriften und Kontrollen, die in diesem Bereich ohnehin nicht möglich wären, sollten eher Interpretations- und Handlungsspielräume hergestellt und gesichert werden, verbunden mit der Möglichkeit, diese in fachgerechter Weise auszulegen.³⁸⁰

4.4.1.2 Reduktion des Opportunismusproblems

Sind die Agenten innerhalb einer Organisation in hohem Maße intrinsisch motiviert, so senkt dies die Wahrscheinlichkeit, dass Opportunismus und daraus resultierendes Verhalten auftritt. In den üblichen Prinzipal-Agent-Modellen wird stets die Annahme zugrunde gelegt, dass Individuen sich opportunistisch verhalten. Selten wird jedoch gefragt, unter welchen Bedingungen dieses Verhalten auftritt und in welchem Maß damit zu rechnen ist.

³⁷⁶ Vgl. hierzu die Erläuterungen zu Abbildung 6 auf S. 118.

³⁷⁷ Stichwort *Agency*-Kosten vgl. hierzu auch die Ausführungen im Abschnitt 4.4.1.1.

³⁷⁸ Vgl. SCHNEIDER (1989), 483.

³⁷⁹ Vgl. HERKNER (1991⁵), 357.

³⁸⁰ Vgl. FRANK/REIS/WOLF (1994), 83.

Weiter oben wurden verschiedene Ausprägungen des Opportunismusproblems dargestellt.³⁸¹ Analog hierzu lässt sich nun beschreiben, welche Folgen es für eine Organisation hat, wenn durch ein hohes Maß an intrinsischer Motivation das Opportunismusproblem reduziert wird. Sind die Agenten so von ihrer Aufgabe und der gemeinsamen Sache 'gepackt', dass sie an einem Strang ziehen, werden sie weniger zu opportunistischem Verhalten neigen, wie z. B. *shirking*, Betrug oder Hinterziehung, Missbrauch diskretionärer Spielräume für eigene Zwecke oder auch dem Versuch, organisationsinterne Entscheidungsabläufe zu eigenen Gunsten zu beeinflussen.³⁸² Kann der Prinzipal mit hinreichender Sicherheit davon ausgehen, dass der Agent in seinem Sinne handeln wird, tritt *goodwill trust* an die Stelle des *goodwill risk*.³⁸³

Es kann allerdings nicht in jedem Fall davon ausgegangen werden, dass Individuen, die in hohem Maße intrinsisch motiviert sind, auf opportunistisches Verhalten verzichten. Unter bestimmten Umständen kann sich das Opportunismusproblem sogar verschärfen.³⁸⁴ Entscheidend ist dabei, welche Ausprägung die intrinsische Motivation annimmt und welche inhaltlichen Ziele der Agent verfolgt.

4.4.1.3 Zusätzliche Erträge durch erhöhte Kreativität und Sorgfalt auf Seiten der Agenten

Gerade in Tätigkeitsfeldern, die in hohem Maße die Eigeninitiative und Kreativität der Beschäftigten erfordern, können der Dienst nach Vorschrift und die innere Kündigung³⁸⁵ die Arbeit stark beeinträchtigen: Die übertragenen Aufgaben werden in diesem Fall zwar ausgeführt, jedoch nicht mit dem erforderlichen inneren Engagement. Zugleich ist es aufgrund der Komplexität der Aufgaben und der Vielzahl von Faktoren, die Einfluss auf den möglichen Erfolg haben äußerst schwer, von außen diese partielle Arbeitsverweigerung nachzuweisen. Zudem sind, "gerade im Bereich der Kreativität viele akademische Autoren und Praktiker der Ansicht (...), dass ökonomische Anreize nichts bringen."³⁸⁶

Anders stellt sich die Situation dar, wenn davon ausgegangen werden kann, dass die Agenten nicht ausschließlich durch äußere Anreize motiviert sind: "Sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter intrinsisch motiviert, versuchen sie, sich auch dann richtig zu verhalten, wenn unvor-

³⁸¹ Vgl. die Ausführungen auf S. 29 ff.

³⁸² Vgl. ERLEI (1996).

³⁸³ Vgl. LYONS/MEHTA (1997), 242.

³⁸⁴ Vgl. Abschnitt 4.4.2.2.

³⁸⁵ Vgl. die Ausführungen auf S. 67 f.

³⁸⁶ BOHNET/OBERHOLZER-GEE (2002), 149.

hergesehene Situationen eintreten."³⁸⁷ Diese Aussage gilt im Übrigen für alle drei Ausprägungen der intrinsischen Motivation. Sowohl Menschen, die auf der Suche nach *flow*-Erlebnissen sind, als auch solche, die selbst gesetzte Ziele verfolgen als auch solche, die ihr Handeln an bestimmten Werten orientieren, widmen sich ihrer Tätigkeit, die ihnen als solche wichtig ist, mit größerem Engagement, als wenn sie zu ihr eine rein instrumentelle Beziehung hätten. Dieses Engagement zeigt sich u. a. in einer größeren Beharrlichkeit, wenn es gilt, neue Lösungen zu entwickeln.

Neben der größeren Kreativität, die durch die intrinsische Motivation hervorgerufen wird, zeichnet sich entsprechendes Verhalten in vielen Fällen auch durch größere Sorgfalt aus. Dies gilt vor allem für solche Handlungen, die verfolgt werden, um selbst gesteckte Ziel zu verfolgen oder um sich an bestimmten Werten zu orientieren. Personen hingegen, die ausschließlich am *flow*-Erlebnis interessiert sind, werden zwar großen Wert auf den Tätigkeitsvollzug als solchen legen, den Handlungsfolgen jedoch unter Umständen weniger Beachtung schenken.

Ein auf Freiwilligkeit basierendes System ist *self-enforcing*: Menschen wollen dabei anderen helfen und werden daher versuchen, die negativen Externalitäten zu minimieren. Aktives Handeln zu Lasten des Kooperationspartners dürfte dabei noch seltener vorkommen, wie das folgende Beispiel zeigt: Bereits oben wurde auf den Zusammenhang hingewiesen, dass die Anzahl von freiwilligen Blutspenden zurückgeht, sobald eine (geringe) Entlohnung gezahlt wird.³⁸⁸ Dies lässt sich mit der Verdrängung der ursprünglich vorhandenen intrinsischen Motivation durch extrinsische Motivation erklären. Aber nicht nur die Quantität des gespendeten Blutes kann im Falle von überwiegend intrinsisch motivierten Spendern höher sein. So weist ARROW auf empirische Untersuchungen aus Großbritannien hin, die darauf hindeuten, dass kommerzielle Blutspenden zu einem höheren Prozentsatz mit Krankheitserregern verseucht waren als Blutspenden, die unentgeltlich abgegeben wurden.³⁸⁹ Dies wiederum verursachte erhöhte Laborkosten.

Schließlich soll an dieser Stelle noch einmal auf die Gefahr hingewiesen, dass eine Verdrängung der intrinsischen Motivation durch äußere Anreize in einem Bereich sich auch auf die Motivation in solchen Bereichen übertragen kann, in denen die äußeren Anreize unverändert geblieben sind.³⁹⁰ Umgekehrt kann also gefolgert werden, dass die stärkere Berücksichtigung der intrinsischen Motivation in bestimmten Teilbereichen einer Prinzipal-Agent-Kon-

³⁸⁷ BOHNET/OBERHOLZER-GEE (2002), 143.

³⁸⁸ Vgl. die Ausführungen auf S. 121.

³⁸⁹ Vgl. ARROW (1975), 14.

³⁹⁰ Vgl. die Ausführungen auf S. 142.

stellation für den Prinzipal die positive Folge haben kann, dass auch in anderen Bereichen, die sich unter Umständen noch stärker einer Verhaltenssteuerung von außen entziehen, die intrinsische Motivation gefestigt wird.

4.4.1.4 Neue Erkenntnisse über das Innenleben der Organisation

Ökonomische Modelle haben neben ihrer Erklärungs- und Prognosefunktion oft auch eine hermeneutische Funktion. Indem ein Sachverhalt mit Hilfe eines bestimmten Modells betrachtet wird, erschließen sich neue relevante Größen und neue Zusammenhänge zwischen den bekannten Größen.

Werden beispielsweise innerkirchliche Strukturen mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Methoden analysiert, mag das auf den ersten Blick - nicht nur für die unmittelbar Betroffenen - als unangemessen gelten.³⁹¹ Begriffe wie Produktqualität, Service und Kundenbindung können jedoch *mutatis mutandis* helfen, auch im Bereich pastoraler "Dienstleistungen" neue Zusammenhänge zu entdecken. Ähnliches gilt für die grundsätzliche Frage, welche (Opportunitäts-)Kosten durch bestimmte Strukturen und Praktiken entstehen. Anders als viele Kritiker befürchten, präjudiziert eine solche Fragestellung nicht schon bestimmte Veränderungen oder gar eine vollständige Ökonomisierung kirchlicher Strukturen.³⁹² Die Beantwortung kann jedoch Zusammenhänge offen legen, die im Bereich des organisationsinternen 'blinden Flecks' lagen.

Wird nun eine bestehende Organisation mit Hilfe des motivationstheoretischen Instrumentariums analysiert, können Ressourcen in den Blick genommen werden, die bislang nur unzureichend betrachtet wurden. Dies gilt beispielsweise für die intrinsische Motivation, die innerhalb von Organisationen eine wesentliche Rolle spielt. Dieses Potenzial liegt oftmals brach und wird nicht in genügendem Ausmaß abgerufen.

Der skizzierte Ansatz kann nun einen Anstoß geben, sich innerhalb der Organisation auf die Suche zu begeben sowohl nach dem Faktor 'intrinsische Motivation' und entsprechend veranlassten Handlungen als auch nach Mechanismen, die dazu beitragen, die (noch) vorhandene intrinsische Motivation zu verdrängen. Auf diese Weise können bestimmte Verhaltensweisen besser verstanden und in die weitere Planung einbezogen werden.

Engagiert sich beispielsweise ein Mitarbeiter weit über das von ihm geforderte Maß hinaus, so kann dies von den Vorgesetzten lediglich zur Kenntnis genommen werden mit der (laten-

³⁹¹ Vgl. beispielsweise das in den Jahren 1995/96 von der Unternehmensberatung McKinsey (kostenlos) durchgeführte Projekt zur Analyse der Strukturen in der evangelischen Kirche München. Genauer wird dieses Projekt beschrieben VON LÖHR (1997) sowie BARRENSTEIN (1997).

³⁹² Vgl. hierzu die Ausführungen auf S. 211 f.

ten) Befürchtung, mit freiwilligen Leistungen dieser Art könne nicht geplant werden. Die Reaktion ist dann nicht selten, dass das Engagement in der Tat reduziert wird, was aus Sicht der Vorgesetzten wiederum zeigt, dass die Skepsis berechtigt war. Auch die sich möglicherweise anschließenden Phänomene (*burn out*, Dienst nach Vorschrift, Innere Kündigung) werden dann unter der gleichen Kategorie subsumiert und als unbeeinflussbare Störfaktoren interpretiert.

Genauere Kenntnisse über intrinsisch motiviertes Verhalten können hingegen helfen, präziser zu identifizieren, bei welchen Tätigkeiten und bei welchen Mitarbeiter(gruppe)n die intrinsische Motivation eine wesentliche Rolle spielt. Der *goodwill* etwa, den ein Unternehmen oder eine Organisation in der Öffentlichkeit genießt, basiert zu einem großen Teil auf intrinsisch motiviertem Verhalten, das per Arbeitsvertrag oder kollektiver Dienstvereinbarung nicht eingefordert werden könnte.³⁹³

Auch Einblicke in die Bedingungen, unter denen intrinsische Motivation sich entfalten kann bzw. unter denen sie verdrängt wird, können helfen, die innerhalb der Organisation vorfindbaren Mechanismen besser zu verstehen. Präzise Vorschriften und Kontrollen beispielsweise mögen in bestimmten Tätigkeitsfeldern durchaus einen gewissen qualitätssteigernden Effekt zur Folge haben. Dass sie zugleich auch intrinsische Motivation verdrängen können und somit langfristig einen wesentlich größeren Schaden hervorrufen können, wird nur dann bewusst werden, wenn die zugrunde liegenden Mechanismen bekannt sind.

4.4.1.5 Realistischeres Menschenbild

Die (stärkere) Berücksichtigung der intrinsischen Motivation stiftet dem Prinzipal schließlich einen Nutzen von - auf den ersten Blick - eher abstrakter Natur. Er gewinnt so nämlich ein realistischeres Menschenbild bezüglich seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein solches realistischeres Menschenbild ist nach zwei Seiten hin abzugrenzen:³⁹⁴

Einerseits ist die optimistische Annahme, in einer Organisation verhielten sich alle Beteiligten grundsätzlich und jederzeit wohlwollend und kooperativ, in der Praxis allzu utopisch und kann erhebliche Kosten nach sich ziehen. Dies gilt etwa dann, wenn auf Maßnahmen zu Planung, Steuerung und Kontrolle weitgehend verzichtet wird in der Hoffnung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verhielten sich 'automatisch' im Sinne des Arbeitgebers.

Andererseits kann es, wie im Abschnitt 2.4.7 ausführlich dargestellt wurde, erhebliche Nachteile - und damit in ökonomischen Termini Kosten - mit sich bringen, die Möglichkeit ko-

³⁹³ Vgl. Fußnote 66.

³⁹⁴ Vgl. OSTERLOH/FREY/FROST (2001), 233.

operativen Verhalten grundsätzlich auszuschließen und in allen erdenklichen Konstellationen den Opportunismus als *worst-case*-Szenario zugrunde zu legen.

Mit Hilfe theoretischer Überlegungen und auf der Basis empirischer Beobachtungen lässt sich eine realistischere Einschätzung gewinnen, wie sich einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. Gruppen unter ihnen in bestimmten Situationen verhalten werden und welche Maßnahmen seitens des Arbeitgebers erforderlich sein werden. Eine wesentliche Bedeutung kommt dabei dem Grad der intrinsischen Motivation zu, der innerhalb der Belegschaft - etwa aufgrund früherer Erfahrungen - unterstellt werden kann.

In diesem Zusammenhang ist ein weiterer Aspekt zu berücksichtigen: Zwischen dem Menschenbild des Arbeitgebers und den daraus resultierenden Verhaltensannahmen einerseits und dem konkreten Verhalten der Arbeitnehmer besteht eine Wechselwirkung. Aufgrund bestimmter Erfahrungen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird der Arbeitgeber seine Verhaltensannahmen modifizieren. Umgekehrt werden auch die Arbeitnehmer mit ihrem Verhalten darauf reagieren, welche Annahmen die Vorgesetzten über ihr Verhalten haben und welche Maßnahmen sie auf dieser Grundlage planen. Herrscht beispielsweise in einer Organisation ein negatives Menschenbild vor, das sich in starkem Misstrauen gegenüber den Mitgliedern niederschlägt, kann dies als *self-fulfilling prophecy* auf das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirken. Am Ende verhalten sich diese, beispielsweise aus Enttäuschung über das fehlende ihnen entgegengebrachte Vertrauen, tatsächlich so, wie ihnen unterstellt wurde.

Für den Prinzipal kann es sich also auch aus diesem Grund positiv auswirken, wenn er bei der Planung der Abläufe und Ziele berücksichtigt, dass die Agenten *auch* intrinsisch motiviert sein können. Denn auch das den Agenten auf diese Weise entgegengebrachte Vertrauen kann Rückwirkungen auf deren Verhalten haben. Sie spüren, dass ihre Motivation von Seiten des Prinzipals wahrgenommen und wertgeschätzt wird, so dass eine Verdrängung der intrinsischen Motivation weniger wahrscheinlich wird.

4.4.2 Mögliche für den Prinzipal negative Auswirkungen

Intrinsisch motivierte Agenten können für einen Arbeitgeber durchaus auch zu Problemen führen. Auf diese soll im Folgenden näher eingegangen werden. Im Extremfall bleibt dabei unter Umständen keine andere Möglichkeit, als gezielt den Verdrängungseffekt einzusetzen um die intrinsische Motivation zurückzudrängen.³⁹⁵

³⁹⁵ Vgl. das in der Fabel auf S. 116 beschriebene listige Verhalten des Schneiders.

4.4.2.1 Geringere Steuerbarkeit der einzelnen Agenten

In privatwirtschaftlichen Unternehmen wie auch in gemeinnützigen Organisationen werden die Handlungsmöglichkeiten der Individuen in spezifischer Weise eingeschränkt, was sich auch auf die Motivationsstruktur auswirkt: "Menschen sollen tätig werden für einen Zweck, der ihnen persönlich nicht besonders wichtig ist oder ihnen verschleiert bleibt, und sie sollen sich nicht zu sehr mit den gegebenen Arbeitsbedingungen und Produkten identifizieren, da Marktänderungen möglicherweise das Identifikationsobjekt unbedeutend machen."³⁹⁶ LUHMANN bringt diesen Zusammenhang auf den Punkt, wenn er mit einem ironischen Unterton schreibt, ein Unternehmen tue gut daran, darauf zu verzichten, "seinen Mitgliedern die herrliche Vierfruchtarmelade nahezubringen, die es produziert."³⁹⁷

Im Unterkapitel 3.1 wurde im Zusammenhang mit der Klärung des Begriffs 'intrinsische Motivation' ausführlich darauf hingewiesen, dass diese eine bestimmte Art von Handlungsantrieben bezeichnet, dass damit jedoch nichts über den Inhalt dieser Handlungsantriebe ausgesagt wird³⁹⁸. Die intrinsische Motivation kann bei einem Agenten zu einer erhöhten Flexibilität und Kreativität führen, die sich darin äußern, dass die jeweiligen Handlung bei gegebenem Ziel mit großer Intensität ausgeführt wird. Dies wirkt sich auch für den Prinzipal positiv aus, und zwar in dem Fall, dass er und der Agent die gleichen Ziele teilen. Der Agent wird sich in diesem Fall mit umso größerer Intensität für die gemeinsame Sache einsetzen.

Stimmen jedoch die Ziele, die ein intrinsisch motivierter Agent verfolgt, mit denen des Prinzipals nicht überein oder laufen diesen sogar diametral zuwider, so wirkt sich die intrinsische Motivation durchaus schädlich aus, da sie aus Sicht des Prinzipals den Arbeitserfolg hemmt. Im Falle der intrinsischen Motivation besteht nämlich eine hohe Affinität zwischen der ausgeführten Handlung und dem durch diese Handlung angestrebten Ziel, während im Falle der extrinsischen Motivation die Handlung vom angestrebten Ziel deutlich getrennt ist, da sie nur ein Mittel darstellt, um das Ziel zu erreichen.

Ein 'Austausch' der Handlung bei gleichbleibendem Ziel ist in normalen Arbeitsbeziehungen an der Tagesordnung, da in der Regel die Zahlung der vereinbarten Entlohnung dem Arbeitgeber das Recht einräumt, dem Arbeitnehmer innerhalb eines ebenfalls vereinbarten oder vorgegebenen Rahmens Weisungen zu erteilen. Bei einem intrinsisch motivierten Arbeitnehmer ist eine solche Flexibilität, die in einem Austausch des Ziels bei gleichbleibender Handlung besteht, wegen der engen Verbindung zwischen beiden sowie aufgrund der Ex-

³⁹⁶ WÄCHTER (1991), 203.

³⁹⁷ Zitiert bei FREY/OSTERLOH (1997a), 313.

³⁹⁸ Vgl. hierzu Abbildung 6 auf S. 118.

tinktionsresistenz dieser Motivationsart³⁹⁹ nicht oder nur schwer möglich. Die Möglichkeit, von außen auf seine Handlungen Einfluss zu nehmen, sinkt somit.

Im Extremfall können intrinsisch motivierte Menschen nahezu pathologische Züge aufweisen. Sie verfolgen dann unbeirrt von allen Vorgaben und sachlichen Notwendigkeiten ihre individuellen, als richtig erkannten Ziele. Nicht selten ist dies bei Ehrenamtlichen zu beobachten, die ja ihre Arbeit zu einem großen Teil auf der Basis intrinsischer Motivation leisten.⁴⁰⁰

Die mangelnde Steuerbarkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter⁴⁰¹ kann sich darauf auswirken, wie diese Quantität oder Qualität ihrer Arbeit gewichten: Zwar kann intrinsische Motivation definitionsgemäß nur Werte ≥ 0 annehmen⁴⁰², auf welche konkreten Ziele sie gerichtet ist, hängt jedoch in hohem Maße von der handelnden Person ab. So ist es denkbar, dass ein intrinsisch motiviertes Individuum, das zum Perfektionismus tendiert, zwar ein überdurchschnittlich hohes - qualitatives - Leistungsniveau realisiert, zugleich aber hinsichtlich der Quantität weit hinter den Anforderungen des Prinzipals zurückbleibt.

4.4.2.2 Wachsende Abhängigkeit des Prinzipals vom Agenten

Eng verbunden mit dem soeben beschriebenen Problemkreis ist die Gefahr, dass ein Arbeitgeber, der als Prinzipal die intrinsische Motivation seiner Arbeitnehmer berücksichtigt, sich in eine zusätzliche Abhängigkeit von diesen begibt.

Im Abschnitt 4.4.1.2 wurde dargestellt, dass eine hohe intrinsische Motivation auf Seiten der Arbeitnehmer das Opportunismusproblem reduzieren kann. Dieser Zusammenhang dürfte in der Regel zutreffen, und zwar vor allem dann, wenn zum einen die inhaltliche Ausrichtung der Motivation mit den Zielen des Arbeitgebers übereinstimmt und zum anderen die beim Arbeitnehmer vorhandene intrinsische Motivation primär darauf ausgerichtet ist, das Handeln an bestimmten Werten zu orientieren. Strebt der intrinsisch motivierte Agent jedoch vorrangig danach, selbst gesetzte Ziele zu verfolgen, kann dies sogar zu einer stärkeren Neigung zu opportunistischem Verhalten führen. Um seine individuellen Ziele verfolgen zu können, kann der Agent in diesem Fall versuchen, den Prinzipal zu hintergehen.

Auch KÜHL warnt unter Berufung auf die LUHMANNSCHE Systemtheorie davor, Vertrauen als "Zauberformel" des modernen Managements zu propagieren. Er weist darauf hin, dass Ver-

³⁹⁹ Vgl. die Ausführungen auf S. 149.

⁴⁰⁰ Ausführlich wird auf die Ehrenamtlichen im Abschnitt 5.1.3.3 eingegangen.

⁴⁰¹ Vgl. die Ausführungen im Abschnitt 4.4.2.1.

⁴⁰² Vgl. die Ausführungen auf S. 84.

trauen nur sehr langsam entsteht, jedoch schnell zerstört werden kann und betrachtet das "Propagieren von Vertrauen" als "Indiz für das zunehmende Versagen anderer Steuerungsmechanismen".⁴⁰³ Sein Plädoyer lautet, Vertrauen nicht "zum Wundermittel hoch(zu)stilisieren", sondern seine Grenzen zu erkennen und zu akzeptieren.

4.4.2.3 Eskalation emotionaler Konflikte

Intrinsisch motivierte Handlungen sind, und zwar unabhängig davon, welche Ausprägung der intrinsischen Motivation im konkreten Fall vorliegt, wesentlich stärker emotional besetzt als extrinsisch motivierte Handlungen. In hohem Maße intrinsisch motivierte Agenten sind daher auch wesentlich eher bereit, für die von ihnen als richtig erkannte Sache Konflikte einzugehen. Diese Gefahr ist umso größer, wenn die Tätigkeit selbst, etwa im Bereich der sozialen Berufe, eng mit emotionalen Fragestellungen verbunden ist. In diesem Fall werden auch beispielsweise Fragen des methodischen Vorgehens oder der Arbeitsorganisation stärker emotional wahrgenommen und entsprechend bearbeitet.

FREY/OSTERLOH weisen umgekehrt darauf hin, dass unerwünschte emotionale Konflikte in Unternehmen gezügelt werden, wenn ein gemeinsames Interesse an materiellen Entgelten besteht." In diesem Fall werden Konflikte zwar nicht gelöst, "aber in ihrer Bedeutung relativiert."⁴⁰⁴

4.4.2.4 Erhöhter Aufwand durch differenziertere Anreizschemata

Wie im dritten Kapitel beschrieben, lässt sich intrinsische Motivation nicht von außen herstellen. Allerdings gilt es, wenn die intrinsische Motivation im jeweiligen Organisationszusammenhang als wichtig erkannt wurde, Bedingungen zu schaffen, innerhalb derer die Individuen die bei ihnen vorhandene intrinsische Motivation aufrechterhalten können. Gegenüber den üblichen Anreizmechanismen, die im Wesentlichen auf dem Medium Geld basieren, setzen Mechanismen dieser Art einen erhöhten Aufwand voraus.

Zunächst ist zu analysieren, welche Mitarbeiter(gruppen) bzw. welche Tätigkeitsfelder sich mit Hilfe welcher Anreizmechanismen am besten erreichen lassen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit klar begrenzten und von außen leicht zu kontrollierenden Aufgaben betraut sind, lassen sich beispielsweise leichter durch Prämien monetärer Art steuern. Maßnahmen zur Erhaltung der intrinsischen Motivation hingegen richten sich tendenziell an höher qualifizierte Beschäftigte, die bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten größere Freiheit genießen. Die Entlohnung in monetärer Form ist auch für diese Gruppe von großer Bedeutung, hat jedoch

⁴⁰³ KÜHL (2003), 113.

⁴⁰⁴ Vgl. FREY/OSTERLOH (1997a), 312.

eher die Funktion eines Hygienefaktors. Andere Komponenten, die als Motivatoren wirken sollen, müssten gegebenenfalls durch nicht-monetäre Formen der Anerkennung substituiert werden.

Innerhalb eines Unternehmens bzw. einer Organisation werden also Anreizmechanismen sehr unterschiedlicher Art nebeneinander existieren. Dies führt, verglichen mit einem für alle Beschäftigten uniformen Anreizsystem, zu erhöhtem Aufwand bei der Entwicklung, Implementierung, Durchführung und Evaluierung dieser Mechanismen.

Außerdem ist zu berücksichtigen, dass die parallele Durchführung unterschiedlicher Anreizstrukturen bei den einzelnen Beschäftigten zu ungeplanten Wechselwirkungen führen kann. Hier ist vor allem an die Verdrängung intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize zu denken. Aber auch der Einsatz unterschiedlicher Anreizinstrumente innerhalb einer Belegschaft kann zu Komplikationen in Form von Neid o. ä. führen. Intrinsisch motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die keine extrinsischen Anreize erhalten, könnten sich benachteiligt fühlen gegenüber extrinsisch motivierte Kolleginnen und Kollegen, deren Verhalten der Arbeitgeber beispielsweise durch monetäre Anreize zu steuern versucht.

4.4.3 Mögliche für den Agenten positive Auswirkungen

Wenn innerhalb einer Prinzipal-Agent-Beziehung die intrinsische Motivation Berücksichtigung findet, können die Folgen für den Agenten durchaus ambivalent sein. Im Folgenden soll zunächst auf die möglichen positiven Auswirkungen eingegangen werden, bevor im Abschnitt 4.4.4 die möglichen negativen Folgen erläutert werden.

Der Agenten erlebt es in der Regel positiv, wenn ihm die Gelegenheit gegeben wird, die eigene Motivation in die Arbeit einzubringen. HERKNER weist darauf hin, dass intrinsisch motiviertes Verhalten von der handelnden Person als angenehmer erlebt wird als extrinsisch motiviertes. Die Person erfährt sich in höherem Maße als selbst verursachend und mit größerer Entscheidungsfreiheit ausgestattet. Dieses Erleben deckt sich nicht notwendigerweise mit den objektiven Gegebenheiten, wie sie beispielsweise durch die Organisationsstrukturen vorgegeben sind. Es lässt sich jedoch feststellen, dass die gleiche Tätigkeit unter den gleichen (widrigen) Bedingungen mit größerem Engagement angegangen wird, wenn das Verhalten auf endogene Ursachen zurückgeführt wird.⁴⁰⁵

Für die Berücksichtigung der intrinsischen Motivation spricht aus Sicht der Agenten auch, dass sie sich als ganze Persönlichkeit wahrgenommen fühlen. Oft wird nämlich, so SPRENGER, "schlicht übersehen, dass die Motivation der Mitarbeiter sich aus einer Fülle von

⁴⁰⁵ Vgl. HERKNER (1991⁵), 357.

Einflüssen, unterschiedlichen Umständen und Gegebenheiten speist, die zum weitaus größten Teil außerhalb der Arbeitssphäre liegen."⁴⁰⁶

Der Zusammenhang von intrinsischer Motivation und Persönlichkeitsstruktur lässt sich auch an der Unterscheidung von zwei Typen von Mitarbeitern verdeutlichen: Erfolgssucher orientieren ihr Handeln an einem positiv definierten Ziel und versuchen, diesem Ziel möglichst nahe zu kommen. Misserfolgsvermeider hingegen arbeiten primär darauf hin, bestimmte negative Ereignisse bzw. Zustände nicht eintreten zu lassen. In der Terminologie ATKINSONS⁴⁰⁷ ist bei Erfolgssuchern die Hoffnung auf Erfolg (T_e), bei Misserfolgsvermeidern die Furcht vor Misserfolg (M_e) besonders stark ausgeprägt. Erfolgssucher sind *ceteris paribus* stärker intrinsisch motiviert und reagieren daher mit hohem Engagement auf Maßnahmen, die auf eine Erhaltung dieser Motivation ausgerichtet sind. Fehlen solche Maßnahmen, können sie jedoch, "wenn sie erst einmal durch die Mangel der Motivierung gedreht worden sind"⁴⁰⁸, schnell zu Misserfolgsvermeidern mutieren und in diesem Zustand dauerhaft verharren.

Die Möglichkeit, die eigene (intrinsische) Motivation in eine Prinzipal-Agent-Beziehung einzubeziehen und die Erfahrung, dass dies vom Prinzipal ermöglicht und unterstützt wird, sind weiterhin auch wirksame Mittel gegen das *burn-out*-Syndrom⁴⁰⁹. Gegen dieses in bestimmten Tätigkeitsfeldern allgegenwärtige Phänomen hilft oft nur eine Reflexion auf die eigenen Motive. Die Frage nach den Beweggründen des eigenen Handelns kann jedoch nur dann zu einer höheren Zufriedenheit führen, wenn diese Handlungsmotive sich auch in der konkreten Tätigkeit realisieren lassen.⁴¹⁰

Schließlich ist auf einen Aspekt hinzuweisen, der die Zusammenarbeit mit anderen intrinsisch motivierten Personen anbetrifft. Positive Netzwerkexternalitäten im ökonomischen Sinne liegen dann vor, wenn der Wert einer Einheit eines Gutes mit der Anzahl der in Gebrauch befindlichen Einheiten desselben Gutes steigt. Im übertragenen Sinne lässt sich auch im Zusammenhang mit intrinsisch motivierten Handlungen von positiven Netzwerkexternalitäten sprechen: Es fällt Individuen umso leichter, sich entsprechend ihrer intrinsischen Motivation

⁴⁰⁶ SPRENGER (1992²), 29.

⁴⁰⁷ Vgl. die Ausführungen auf S. 80.

⁴⁰⁸ SPRENGER (1992²), 59. - In diesem Zusammenhang sei noch einmal auf die die im Abschnitt 3.1.3.1 erläuterte terminologische Unterscheidung zwischen 'Motivation' und 'Motivierung' hingewiesen.

⁴⁰⁹ Dieses Syndrom, das u. a. durch emotionale Erschöpfung, verminderte Leistungsfähigkeit, Frustration, Hilflosigkeit und Zurückgezogenheit gekennzeichnet ist, entwickelt sich langsam unter andauerndem Stressoreinfluss und Energieeinsatz. Festgestellt wurde es vor allem bei Personen in Beratungs-, Pflege- und Betreuungsberufen, deren Haupttätigkeit in dem intensiven und belastenden Umgang mit Klienten und Patienten besteht und die subjektiv keine Möglichkeit sehen, die eigene Situation zu verändern. - Vgl. LEXIKONREDAKTION DES VERLAGES F. A. BROCKHAUS (Hg.) (2001), 88.

⁴¹⁰ Vgl. KLUG (1996), 88.

zu verhalten, wenn sie sich in einem Umfeld von Gleichgesinnten⁴¹¹ befinden. Erstens werden sie durch das 'Spiegelbild' und Vorbild anderer Personen mit einer ähnlichen Motivationsstruktur in ihrem eigenen Verhalten bestärkt.⁴¹² Die Gefahr negativer *spillover*- und 'Lerneffekte' sinkt somit. In ökonomischen Termini sinken die Opportunitätskosten intrinsisch motivierten Verhaltens, da die nicht gewählte Alternative weniger attraktiv erscheint. Zweitens sinkt bei einer homogenen Motivationsstruktur unter den Kolleginnen und Kollegen die Wahrscheinlichkeit, durch nicht-intrinsisch motivierte Individuen ausgebeutet zu werden.

4.4.4 Mögliche für den Agenten negative Auswirkungen

Als nachteilig kann sich die Einbeziehung der intrinsischen Motivation für den Agenten dann auswirken, wenn für ihn damit zugleich die Steuerungs- und Kontrollmechanismen intransparenter werden. Der Prinzipal könnte nämlich versuchen, den Agenten durch einen Appell an dessen intrinsische Motivation weiterhin zu steuern, jedoch auf eine von diesem nur schwer durchschaubare Art und Weise. Während der Agent sich gegenüber Forderungen, die von außen kommen und mit entsprechenden Sanktionen verbundenen sind, klarer verhalten kann, ist ihm dies bei einem Appell an die intrinsische Motivation oder einer Beschwörung gemeinsamer Werte wesentlich schwerer möglich.

FRANK/REIS/WOLF weisen darauf hin, dass die Führungsfunktion immer zugleich zwei Aspekte beinhaltet, die sich nicht wechselseitig substituieren können. Zum einen muss das Verhalten der Mitarbeiter offen überprüft werden, zum anderen ist es erforderlich, Selbstkontrolle und -verpflichtung einzufordern und zu ermöglichen. Setzt nun ein Prinzipal ausschließlich auf die Selbstkontrolle bzw. -verpflichtung, kommt dies einer Vernachlässigung seiner genuinen Führungsverantwortung gleich.

Weiterhin spricht aus Sicht der Agenten gegen eine (zu starke) Einbeziehung der intrinsischen Motivation in die Prinzipal-Agent-Beziehung, dass es auf diese Weise zu einer Ausbeutung der intrinsischen Motivation kommen kann. Unter dem Begriff 'Ausbeutung' kann in diesem Zusammenhang eine ungenügende Entsprechung von Leistung und Gegenleistung verstanden werden, wobei zwischen verschiedenen Formen unterschieden werden kann. So ist es denkbar, dass sich die 'Ausbeutung' von außen gar nicht objektiv feststellen lässt, also primär auf das Erleben des Ausgebeuteten zurückgeht. Umgekehrt kann die bzw. der Ausgebeutete nicht bemerken, dass er ausgebeutet wird, obwohl ein offensichtliches Missverhältnis von Leistung und Gegenleistung besteht. Schließlich ist der Fall denkbar, dass die bzw. der Ausgebeutete sich zwar der Tatsache ausgebeutet zu werden bewusst ist, dieses

⁴¹¹ Vgl. KNÖRZER (1997), 112.

⁴¹² Vgl. KREPS (1997), 362.

aber in Kauf nimmt, um andere Ziele zu erreichen. Im Falle der intrinsischen Motivation sind der zweite und dritte Fall einschlägig, wobei vor allem der zweite Fall Probleme bereitet.

Eine solche - vom intrinsisch motivierten Agenten nicht bemerkte - Ausbeutung kann beispielsweise darin bestehen, dass ihm bestimmte finanzielle Anreize vorenthalten werden, da er bereits aufgrund seiner inneren Disposition freiwillig bereit ist, sich im Sinne des Prinzipals zu verhalten. Wird dem Agenten diese Ungleichbehandlung bewusst, kann es zu plötzlichen Umkippeffekten kommen, die dazu führen, dass er seine intrinsische Motivation vollständig zurückhält. In zukünftigen Situationen dieser Art wird er - ähnlich wie außenstehende Beobachter - das Verhalten des Prinzipals antizipieren und die unter Umständen nach wie vor vorhandene intrinsische Motivation verheimlichen, um in den Genuss der finanziellen Anreize zu kommen.⁴¹³

Eine solche Form der Ausbeutung liegt auch dann vor, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Hygienefaktoren⁴¹⁴, die für Beschäftigte eigentlich zum Standard gehören, langfristig vorenthalten werden. Wird ein intrinsisch motivierter Arbeitnehmer sich dieses Mechanismus bewusst, kann sich seine intrinsische Motivation schlagartig reduzieren.

4.5 Zusammenfassung

Aufbauend auf dem zweiten Kapitel, in dem der Prinzipal-Agent-Ansatz dargestellt wurde, und auf dem dritten Kapitel, das eine ausführliche Darstellung des Konzepts 'intrinsische Motivation' zum Gegenstand hatte, wurden im vierten Kapitel beide Ansätze miteinander verbunden unter der Fragestellung, wie sich die Einbeziehung des Faktors intrinsische Motivation auf Prinzipal-Agent-Beziehung auswirkt. Im Zentrum stand dabei der von FREY postulierte Verdrängungseffekt, der in einer Unterminierung der intrinsischen Motivation durch extrinsische Anreize besteht.

Nach einer einführenden Systematisierung im Unterkapitel 4.1 wurde im Unterkapitel 4.2 der Verdrängungseffekt aus psychologischer Perspektive beleuchtet. Den Ausgangspunkt bildete das empirisch festgestellte Phänomen, dass die Anzahl an - ursprünglich gratis abgegebenen - Blutspenden zurückging, sobald eine finanzielle Entlohnung angeboten wurde. In der psychologischen Forschung werden im Wesentlichen drei Gründe für die Verdrängung intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize genannt: Der *overjustification*-Effekt, der Bruch eines relationalen Vertrages und die damit verbundene Verletzung der Reziprozität sowie das Gefühl einer reduzierten Selbstbestimmung auf Seiten des Agenten.

⁴¹³ Vgl. zu diesem Zusammenhang LYONS/MEHTA (1997), 244.

⁴¹⁴ Vgl. hierzu Abschnitt 3.1.3.5

Im Unterkapitel 4.3 wurde detailliert der ökonomische Ansatz von FREY dargestellt. Er untersucht, wie sich extrinsische Anreize auf die intrinsische Motivation auswirken und unterscheidet dabei vier mögliche Reaktionen eines intrinsisch motivierten Individuums: Erstens ist es denkbar, dass das Individuum gar nicht auf die äußeren Anreize reagiert. Zweitens kann es zu einer Verstärkung des beim Individuum vorhandenen Handlungsimpulses kommen, was den üblichen Annahmen der Mikroökonomik entspricht. Drittens kann es zu einer Verdrängung der intrinsischen Motivation durch die äußeren Anreize kommen, d. h. das Individuum wird *per saldo* sein Leistungsniveau reduzieren. Schließlich kann viertens die Verdrängung der intrinsischen Motivation auch auf andere Arbeitsbereich übergreifen, in denen gar keine äußeren Anreize eingesetzt worden waren.

FREY hat sich zusammen mit Kolleg(inn)en und Schüler(inn)en intensiv der Frage gewidmet, unter welchen Bedingungen es überhaupt zum Verdrängungseffekt kommen kann. Er identifiziert drei Gruppen von Ursachen: Den Arbeitnehmertyp, die Art der Tätigkeit sowie die Gestaltung der Tätigkeit. Wie stark der Verdrängungseffekt eintritt, hängt wiederum vor allem von der Art des Eingriffs und dem Arbeitsumfeld der betreffenden Person ab.

Im Unterkapitel 4.4 wurde genauer schließlich dargestellt, wie sich eine Einbeziehung der intrinsischen Motivation in Prinzipal-Agent-Modelle auswirken kann. Unterschieden wurde dabei jeweils zwischen positiven und negativen Folgen für Prinzipal und Agent. Für den Prinzipal macht sich positiv bemerkbar, dass die *Agency*-Kosten sinken, u. a. als Folge des reduzierten Opportunismusproblems. Zudem lassen sich aufgrund der erhöhten Kreativität und Sorgfalt der Agenten zusätzliche Erträge erzielen und neue Erkenntnisse gewinnen im Hinblick auf das Innenleben der Organisation und der beteiligten Personen. Negativ kann sich eine stärkere Berücksichtigung der intrinsischen Motivation für den Prinzipal dadurch bemerkbar machen, dass er das Verhalten der einzelnen Agenten in geringerem Maße steuern kann und er stärker von deren Reaktionen abhängig wird. Zudem können möglicherweise emotionale Konflikte stärker eskalieren und es kann aufgrund der differenzierteren Anreizschemata zu erhöhten Kosten kommen.

Für die Agenten bestehen die positiven Folgen darin, dass er seine intrinsischen Handlungsantriebe stärker in die Arbeit einbringen kann und sich so als Person mit seiner individuellen Motivationsstruktur stärker wahrgenommen fühlt. Dies kann einem möglichen *burn-out*-Syndrom vorbeugen und erleichtert zudem die Zusammenarbeit mit anderen Personen, die ebenfalls stark intrinsisch motiviert sind. Mögliche für den Agenten negative Folgen einer stärkeren Berücksichtigung der intrinsischen Motivation bestehen darin, dass die Anreizstrukturen für ihn weniger transparent werden. Zudem kann das Gefühle entstehen, dass der Prinzipal die individuelle Motivation für seine eigenen Zwecke ausbeutet.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass es durchaus sinnvoll ist, die intrinsische Motivation als eine Determinante menschlichen Verhaltens auch in Prinzipal-Agent-Modelle zu integrieren,

da sich mit Hilfe dieses Faktors genauere Erklärungen für bestimmte Verhaltensweisen und Prognosen für zukünftige Situationen finden lassen. Der von FREY vorgelegte Ansatz macht jedoch deutlich, dass beim Zusammenwirken von intrinsischer Motivation und extrinsischen Anreizen die Effekte nicht unabhängig voneinander wirken und daher nicht einfach addiert werden können. Die möglichen Wechselwirkungen, die unter vorhersagbaren Bedingungen eintreten, sind daher bei der Ausgestaltung von Anreizsystemen zu berücksichtigen.

Im folgenden fünften Kapitel sollen diese theoretischen Überlegungen angewandt werden auf Beratungsstellen in kirchlichen Wohlfahrtsverbänden, in denen zahlreiche Prinzipal-Agent-Beziehung zu identifizieren sind und auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein hohes Maß an intrinsischer Motivation vermutet werden kann.

5 Intrinsische Motivation in Prinzipal-Agent-Beziehungen - Das Beispiel der Beratungsstellen in kirchlichen Wohlfahrtsverbänden

Die im zweiten bis vierten Kapitel herausgearbeiteten theoretischen Überlegungen werden im Folgenden auf Beratungsstellen in kirchlichen Wohlfahrtsverbänden angewandt. Nach einem empirischen Blick auf die kirchlichen Wohlfahrtsverbände im Allgemeinen und die Beratungsstellen im Besonderen ist Unterkapitel 5.2 dem Thema Prinzipal-Agent-Beziehungen in kirchlichen Beratungsstellen gewidmet, bevor im Unterkapitel 5.3 der Frage nachgegangen wird, welche Bedeutung die intrinsische Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesen Beratungsstellen hat.

5.1 Ambulante Beratungsstellen in kirchlichen Wohlfahrtsverbänden

5.1.1 Überblick

Die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege unterhalten in Deutschland eine Vielzahl unterschiedlicher Einrichtungen, wie weiter unten erläutert wird. Dabei unterscheiden sich die fachspezifischen Probleme, die Arbeitsbedingungen, aber auch die Einstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Teil erheblich, wenn man beispielsweise Altenheime, Unfallrettungsdienste oder Selbsthilfeprojekte für psychisch Kranke miteinander vergleicht. Vor diesem Hintergrund wäre es sinnvoll, nur *ein* Arbeitsgebiet herauszugreifen, um innerhalb dieses - vergleichsweise homogenen - Feldes genauere Analysen anzustellen. Gleichwohl soll im Folgenden nicht ein bestimmtes Arbeitsgebiet im Zentrum der Betrachtung stehen, sondern eine Einrichtungsart, die in verschiedenen Bereichen der Wohlfahrtsverbände anzutreffen ist. Die ambulanten oder auch offenen Beratungsstellen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie Menschen, die in der jeweiligen Einrichtung nicht stationär aufgenommen sind, für ihre jeweiligen Problemlagen Hilfeleistungen anbieten.

Die verschiedenen Stellen sprechen dabei sehr unterschiedliche Personenkreise an (Eltern und Familien, Migrant(inn)en, Nichtsesshafte, Alkohol- und Drogenabhängige bzw. entsprechend gefährdete Personen, Personen mit Schuldenproblemen usw.), und die Probleme, die im Zentrum der Arbeit der einzelnen Beratungsstellen stehen, unterscheiden sich z. T. stark voneinander. Dennoch weist der Beratungsprozess als solcher - unabhängig vom konkreten Thema der Beratung - eine Vielzahl von Parallelen auf. Diese bieten vielfach Anknüpfungspunkte für die weiter oben angestellten theoretischen Überlegungen zum Thema 'intrinsische Motivation in Prinzipal-Agent-Konstellationen'.

Im Folgenden soll zunächst ein Überblick gegeben werden über die Rolle der Freien Wohlfahrtsverbände in der Bundesrepublik Deutschland. Dabei wird die historische Entwicklung

der Verbände in Deutschland sowie ihre aktuelle rechtliche und finanzielle Situation skizziert. Anschließend wird dargestellt, welche Funktionen die Wohlfahrtsverbände innerhalb des Sozialstaates erfüllen, bevor ein Überblick über aktuelle Probleme der Verbände in Deutschland gegeben wird.

5.1.2 Die Rolle der Wohlfahrtsverbände im Sozialsystem der Bundesrepublik Deutschland

5.1.2.1 Historische Aspekte

Die Freie Wohlfahrtspflege ist ein typisch deutsches Phänomen, das hinsichtlich seiner Entstehung und seines Funktionierens nur erklärt werden kann, wenn die spezifischen Gegebenheiten der Bundesrepublik Deutschland berücksichtigt werden. Unter Freier Wohlfahrtspflege werden dabei "alle Dienste und Einrichtungen verstanden, die sich in freigemeinnütziger Trägerschaft befinden und sich in organisierter Form im sozialen Bereich und im Gesundheitswesen betätigen."⁴¹⁵

Die Freie Wohlfahrtspflege organisiert sich heute im Wesentlichen in ihren sechs Spitzenverbänden (im Folgenden "Wohlfahrtsverbände" genannt): der Arbeiterwohlfahrt, dem Deutschen Caritasverband, dem Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverband, dem Deutschen Roten Kreuz, dem Diakonischen Werk der EKD sowie der Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland. Diese Verbände haben sich zusammengeschlossen in der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW), deren Aufgabe es ist, die politischen Interessen der Mitgliedsverbände auf Bundesebene und auf europäischer Ebene zu vertreten sowie in der Öffentlichkeit Lobby-Arbeit zu leisten.⁴¹⁶

Ursprünglich bildeten sich zu Beginn des vergangenen Jahrhunderts als Antwort auf konkrete Notlagen in der Bevölkerung kleinere Gruppierungen heraus, die entsprechende Hilfsleistungen organisierten. Da der Staat nur langsam begann, sich der sozialen Frage anzunehmen, waren diese Angebote zunächst für längere Zeit exklusiv in dem Sinne, dass es keine konkurrierenden Anbieter gab. Die kleinen lokalen Gruppierungen schlossen sich im Laufe der Zeit zu größeren Verbänden zusammen, die jeweils innerhalb abgegrenzter kirchlicher, politischer oder gewerkschaftlicher Milieus Hilfe in sozialen Notlagen anboten, und zwar nahezu ausschließlich für die Angehörigen des jeweiligen Milieus. Die enge Abgrenzung zwischen den einzelnen Milieus führte dazu, dass *innerhalb* der einzelnen Verbände sehr homogene Wertorientierungen vorherrschten, *zwischen* den Verbänden jedoch starke Unterschiede zu beobachten waren. Dies gilt beispielsweise für die in der Arbeiterbewegung

⁴¹⁵ BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE E. V. (2002), 8.

⁴¹⁶ Vgl. SERRIES/HÜBINGER (1991), III/5.

beheimateten Verbände auf der einen Seite und die kirchlichen Verbände auf der anderen Seite.⁴¹⁷

Im Zusammenhang mit dem Aufbau des Sozialsystems in der Bundesrepublik Deutschland erhielten die Wohlfahrtsverbände eine starke Position. Hierbei spielte der aus der nahen Vergangenheit herrührende Argwohn gegenüber einem zu mächtigen Zentralstaat eine Rolle. Der Staat verpflichtete sich nunmehr zur weltanschaulichen Neutralität und in Verbindung damit gewann das Prinzip der Subsidiarität an Bedeutung. Dieses, ursprünglich der Katholischen Soziallehre entstammende Prinzip geht davon aus, dass grundsätzlich der untergeordneten Einheit Vorrang einzuräumen ist. Erst wenn diese dazu nicht in der Lage ist, hat die übergeordnete Einheit die Verpflichtung zur Unterstützung.⁴¹⁸ Subsidiarität bedeutet also "eine vom einzelnen ausgehende, über seine ihm lebensweltlich verbundenen Gruppen und Organisationen bis hin zum Staat aufsteigende Verpflichtung zur Solidarität."⁴¹⁹

Grundlegend in diesem Zusammenhang ist § 17 Abs. 3 Erstes Buch Sozialgesetzbuch (SGB I): "In der Zusammenarbeit mit gemeinnützigen und freien Einrichtungen und Organisationen wirken die Leistungsträger darauf hin, daß sich ihre Tätigkeiten und die der genannten Einrichtungen und Organisationen zum Wohle der Leistungsempfänger wirksam ergänzen."⁴²⁰ Dieser Grundsatz realisiert sich in konkreten sozialstaatlichen Regelungen, beispielsweise im Bundessozialhilfegesetz (BSHG) bzw. im Zwölften Buch Sozialgesetzbuch (SGB XII) sowie im Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG), und zwar in dreifacher Weise⁴²¹:

- Die Träger der Freien Wohlfahrtspflege genießen Handlungsautonomie im Hinblick auf die Ausführung ihrer Aufgaben. Sie sind somit "keine Adressaten öffentlich-rechtlicher Leistungspflichten".⁴²²
- Die Träger der Freien Wohlfahrtspflege haben eine Vorrangstellung gegenüber staatlichen Stellen, wenn sie über entsprechende Angebote verfügen. Hilfesuchende Personen sind in diesem Fall zunächst auf die Beratungsangebote der Wohlfahrtsverbände hinzuweisen.
- Da die fachliche und organisatorische Kompetenz der einzelnen Anbieter sozialer Leistungen von außen nur schwer zu überprüfen ist, beschränkt sich der Gesetzgeber auf die formale Festschreibung einer Vorrangstellung der den Wohlfahrtsverbänden

⁴¹⁷ Vgl. HÜDEPOHL (1996), 11/12.

⁴¹⁸ Vgl. SERRIES/HÜBINGER (1991), III/7-III/8.

⁴¹⁹ FRANK/REIS/WOLF (1994), 41.

⁴²⁰ Zitiert nach KLUG (1995), 35.

⁴²¹ Vgl. FRANK/REIS/WOLF (1994), 41-43.

⁴²² FRANK/REIS/WOLF (1994), 42.

angeschlossenen Einrichtungen. Darüber hinaus unterliegen diese weder fachlichen noch rechtlichen Weisungen durch staatliche Stellen und auch im Hinblick auf die Organisation ihrer inneren Strukturen autonom.

Nur für die Wohlfahrtsverbände wurde "das Subsidiaritätsprinzip als Bestandsgarantie gemeinnütziger Einrichtungen mit gleichzeitiger Förderungsverpflichtung der öffentlichen Hand gesetzlich festgeschrieben."⁴²³ Diese Sonderstellung der Wohlfahrtsverbände hat gravierende Folgen für die Verbände selbst, aber auch für das gesamte Sozialsystem. Der Markt für soziale Dienstleistungen kann als oligopolistischer oder - in bestimmten Regionen und auf bestimmte Leistungen bezogen - sogar als monopolistischer Wettbewerb beschrieben werden. Den staatlichen Stellen stehen nur sehr wenige Anbieter gegenüber. Aus ökonomischer Sicht liegt die Vermutung nahe, dass aufgrund der hohen Marktzutrittsbarrieren für neue Marktteilnehmer das Preisniveau höher ist, als es unter Marktbedingungen wäre. Zudem besteht die Gefahr, dass die Verbände aufgrund des starken Schutzes vor Konkurrenz weniger Innovationskraft entfalten, als sie es auf einem Wettbewerbsmarkt tun müssten: Weil "das Angebot/Nachfrage-Regulativ der Marktwirtschaft, und damit ein mögliches Entscheidungskriterium für Einrichtung und Gestaltung sozialer Dienstleistungen, durch die Finanzierungsstruktur nicht in vollem Umfang gegeben ist, (...) wächst die Gefahr, sich gerade von denen zu entfernen, für die man da zu sein meint."⁴²⁴

Die im Vergleich zu privaten Anbietern hohe Stabilität und Planungssicherheit für die Verbände birgt jedoch für diese auch mögliche Gefahren in sich. Die Verbände finden sich wieder in der Rolle von 'Subunternehmern' des Staates, die für die übertragenen Aufgaben bezahlt werden, und es besteht die Gefahr, sich durch diese Form des "mittelbaren Verwaltungens"⁴²⁵ den Strukturen der staatlichen Bürokratie anzugleichen.⁴²⁶ Dies gilt beispielsweise für die staatliche Vorgabe, Haushaltspläne vorzulegen, die mit denen der Kostenträger kompatibel sind: "Das Haushaltsrecht kameralisiert genau jene finanziellen Gestaltungsmöglichkeiten weg, die jedem Unternehmen für verantwortliche und wirtschaftliche Entscheidungen zur Verfügung stehen."⁴²⁷

Auch in den Augen vieler Klientinnen und Klienten werden die Verbände aufgrund des hohen Anteils der staatlichen Finanzierung zu quasi-staatlichen Einrichtungen, zumal dann, wenn sie in der jeweiligen Region Quasi-Monopole für bestimmte Hilfsleistungen besitzen. Außer-

⁴²³ ZIMMERMANN (1996), 289.

⁴²⁴ Vgl. KLUG (1996), 89.

⁴²⁵ FRANK/REIS/WOLF (1994), 46.

⁴²⁶ Vgl. FRANK/REIS/WOLF (1994), 48.

⁴²⁷ FRANK/REIS/WOLF (1994), 126/127.

dem besteht die Gefahr, dass sich auch die in den Einrichtungen geleistete Arbeit im Stil derjenigen staatlicher Stellen angleicht.⁴²⁸

Unabhängig von dieser, auf rechtlichen Regelungen basierenden, sehr starken Position der Wohlfahrtsverbände im deutschen Sozialsystem, haben sich in den 90er Jahren gravierende Veränderungen ergeben: Der mit dem Grundsatz der Subsidiarität begründete Vorrang der freien Träger wurde auf die privaten Anbieter ausgeweitet.⁴²⁹ Im Zentrum einer solchen Interpretation des Subsidiaritätsgebots steht weniger das besondere Vertrauen gegenüber den Wohlfahrtsverbänden und ihrer qualitativ hochwertigen Arbeit als vielmehr die eher liberal begründete Forderung nach Rückzug des Staates und nach mehr Wettbewerb. Während die Wohlfahrtsverbände ursprünglich gegenüber dem Staat und auch den privaten Anbietern privilegiert waren, haben sie sich nun einem stärkeren Wettbewerb zu stellen, in dem die neuen Konkurrenten hinsichtlich Werbung, Preisgestaltung sowie Entlohnung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Teil wesentlich aggressiver auftreten.⁴³⁰

Auch die fortschreitende Integration Europas gefährdet die privilegierte Stellung der deutschen Wohlfahrtsverbände. Eine Vereinheitlichung der Rahmenbedingungen auf dem Markt sozialer Dienstleistungen in Europa dürfte mittelfristig dazu führen, dass beispielsweise die im BSHG/SGB XII formulierte "einzigartig starke Stellung"⁴³¹ der Wohlfahrtsverbände sich nicht mehr wird aufrechterhalten lassen.⁴³² Dies wiederum hätte eine weniger verlässliche Finanzierung und einen weiter erhöhten Konkurrenzdruck zur Folge.

Neben der europäischen Integration ist ein zweiter Faktor zu berücksichtigen, der sich ebenfalls in finanzieller Hinsicht niederschlägt: In Deutschland lockern sich die ursprünglich engen Bindungen der einzelnen Bevölkerungsgruppen an die jeweiligen Milieus zusehends und die Grenzen zwischen den Milieus werden unschärfer. Beschleunigt wurden diese Entwicklungen durch den deutschen Einigungsprozess. In der ehemaligen DDR wurden die sozialen Dienstleistungen über vierzig Jahre im Wesentlichen durch den Staat organisiert, während freie Trägerstrukturen, vor allem im kirchlichen Bereich, nur eine sehr untergeordnete Rolle spielten.

⁴²⁸ Auf die Gefahren eines zu großen Schutzes und die Chancen eines verstärkten Wettbewerbs weist auch CREMER (2002, 41) unter der Überschrift "Wettbewerb tut der Caritas gut" hin.

⁴²⁹ Vgl. BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE E. V. (2002), 19.

⁴³⁰ Ein spezielles Problem stellt in diesem Zusammenhang die enge Bindung der in den Wohlfahrtsverbänden geltenden Vergütungsschemata an den in öffentlichen Dienst geltenden BAT dar. Das Gehaltsniveau für vergleichbare Tätigkeiten liegt damit tendenziell höher als bei privaten Anbietern. Zudem kann die Personalpolitik der Verbände aufgrund der Tatsache, dass im Bundesangestelltentarifvertrag (BAT) auch das Lebensalter sowie die Kinderzahl der Angestellten berücksichtigt werden, weniger flexibel reagieren. - Vgl. hierzu JANßEN (1998).

⁴³¹ KLUG (1995), 35.

⁴³² Vgl. KLUG (1995), 39. - Auf die aktuelle Diskussion geht CREMER (2002, 41-43) ein.

5.1.2.2 Finanzierung der Arbeit der Wohlfahrtsverbände

Die Wohlfahrtsverbände finanzieren ihre Arbeit im Wesentlichen aus drei Quellen: Leistungsvergütungen, öffentliche Zuwendungen sowie Eigenleistungen.⁴³³ Der Anteil der Kostenentgelte für Leistungen, die über mit den Sozialversicherungsträgern abgeschlossene Pflegesatzvereinbarungen abgerechnet werden, betrug 1992 ca. 80 %, der Anteil der sonstigen öffentlichen Zuwendungen ca. 11 %. Der verbleibende Anteil an Eigenleistungen nimmt sich demgegenüber bescheiden aus und sinkt in den letzten Jahren tendenziell, was im Falle der kirchlichen Träger u. a. auf den Rückgang der Kirchensteuereinnahmen zurückzuführen ist. Der hohe Grad an öffentlicher Finanzierung mit den daraus resultierenden Abhängigkeiten ist die Kehrseite der zuvor beschriebenen privilegierten, durch das Subsidiaritätsgebot gesicherten Stellung der Verbände.⁴³⁴

Der Kostenerstattung für soziale Dienstleistungen liegt ein "sozialrechtliches Dreiecksverhältnis"⁴³⁵ zugrunde, an dem die Klientin bzw. der Klient, der Sozialleistungsträger sowie die Facheinrichtung bzw. der Verband als Träger der Einrichtung beteiligt sind:

- Die Klientin bzw. der Klient fragt eine bestimmte Dienstleistung nach und benötigt, um diese in einer Einrichtung auch in Anspruch nehmen zu können, "eine ermessensfehlerfreie Entscheidung über die Leistungsgewährung"⁴³⁶ durch den Sozialleistungsträger, also die entsprechende staatliche Stelle bzw. einen Sozialversicherungsträger.
- In Verhandlungen zwischen der einem freien Träger angeschlossenen Einrichtung bzw. dem entsprechenden Verband und dem Sozialleistungsträger werden die Konditionen für die zu erbringenden Leistungen vertraglich festgelegt. Es handelt sich also um administrierte Preise. Auf dieser Basis erfolgt dann im jeweiligen Fall eine Erstattung der Kosten. Die Höhe dieser Erstattung richtet sich dabei in der Regel nach den vereinbarten Pauschalbeträgen, d. h. nicht notwendigerweise an den Kosten, die der Einrichtung durch die Leistungserbringung entstanden sind.⁴³⁷
- Die Einrichtung erbringt - größtenteils auf der Basis des Sachleistungsprinzips - die Leistung gegenüber der Klientin bzw. dem Klienten. Diese(r) hat im Gegenzug die Zusage über die Kostenübernahme durch den Sozialleistungsträger vorzuweisen.

In den letzten Jahren ist das Selbstkostendeckungsprinzip, das früher zur Berechnung der Zuschüsse üblich war, in nahezu allen Bereichen abgelöst worden durch ein System pro-

⁴³³ Vgl. SPIEGELHALTER (1990), 17.

⁴³⁴ Vgl. FRANK/REIS/WOLF (1994), 45.

⁴³⁵ FRANK/REIS/WOLF (1994), 50.

⁴³⁶ FRANK/REIS/WOLF (1994), 50.

⁴³⁷ Vgl. KLUG (1995), 36.

spektiv zu vereinbarender 'leistungsrechtlicher Vergütungen'.⁴³⁸ Dies reduziert tendenziell die Kosten für die öffentliche Hand (incl. der Sozialversicherungsträger) und kann innerhalb der Verbände die Effizienz steigern. Andererseits schränkt es die Spielräume innerhalb der Verbände stark ein. Aufgrund dieses Systems der Kostenerstattung können sie nicht mehr frei über Art und Umfang der Leistungsgestaltung entscheiden, da diese weitgehend vom Kostenträger vorgegeben werden.

Von den Wohlfahrtsverbänden wird immer wieder kritisiert, die Pflegesätze seien nicht kostendeckend. In diesem Zusammenhang ist zu fragen, welche Kosten einer Leistung durch die Kostenträger zu erstatten sind: Unbestritten zählen hierzu die Einzelkosten, die dem Leistungserbringer für eine konkrete Dienstleistung entstehen. Strittig ist jedoch zum einen, wie hoch der Gemeinkostenzuschlag sein soll, der u. a. der Finanzierung der Verbandsstrukturen dient und zum anderen, ob auch solche Leistungskomponenten (teilweise) mitfinanziert werden sollten, die nicht im Leistungskatalog enthalten sind. Zu denken wäre hier beispielsweise an eine intensive Betreuung von Patienten, die über die reine Pflegetätigkeit hinausgeht.

Aus Sicht der Verbände kommt im Zusammenhang mit der Ablösung des Selbstkostenprinzips ein weiterer Aspekt hinzu: War es früher möglich, solche Tätigkeitsfelder, die sich nur schwer refinanzieren ließen, durch Überschüsse in anderen Bereichen quersubventionieren, muss bei einer ausschließlich an den Einzelkosten einer Dienstleistung orientierten Refinanzierung jeder Sektor streng separat betrachtet und abgerechnet werden.

Neben den Kostenerstattungen für konkret definierte und nachgewiesene Einzeldienstleistungen erhalten die Wohlfahrtsverbände in beschränktem Umfang auch frei verfügbare öffentliche Zuwendungen. Bei einer Zuwendung handelt es sich um "finale Geldleistungen, die ohne marktmäßige Gegenleistung gewährt wird, um einen öffentlichen Zweck zu bewirken."⁴³⁹ Ein Beispiel für eine solche Zuwendung ist etwa die Finanzierung von Beratungsangeboten, die dem Erstkontakt mit der Klientin/dem Klienten dienen. Ziel einer solchen Finanzierung ist es, die Schwelle für die Inanspruchnahme möglichst niedrig zu halten.

Wenngleich die im Rahmen von Zuwendungen eingeworbenen Geldmittel nicht zweckgebunden sind und dem Empfänger so eine gewisse planerische Freiheit erlauben, ist zu berücksichtigen, dass ihnen eine asymmetrische Beziehung zugrundeliegt. "Denn die rechtliche Stellung des Zuwendungsempfängers ist relativ ungesichert"⁴⁴⁰: Da kein Rechtsanspruch gegenüber dem Zuwendungsgeber besteht, können die Zahlungen jederzeit eingestellt wer-

⁴³⁸ Vgl. BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE E. V. (2002), 19.

⁴³⁹ FRANK/REIS/WOLF (1994), 45.

⁴⁴⁰ FRANK/REIS/WOLF (1994), 47.

den. Diese Gefahr ist durchaus real. Angesichts der knapper werdenden finanziellen Spielräume sehen sich viele öffentliche Geldgeber, insbesondere die Kommunen, gezwungen, freiwillige Zuschüsse stark zu reduzieren oder gar zu streichen.

Schließlich spielen bei der Finanzierung der Arbeit der Wohlfahrtsverbände Spenden und Eigenbeiträge⁴⁴¹ eine wichtige, wenngleich abnehmende Rolle. Dass der Spendenanteil der Wohlfahrtsverbände zurückgeht, ist auch auf die "Erosion tradierter Sozialbeziehungen"⁴⁴² zurückzuführen. Zwar machen die Spenden, verglichen mit den staatlichen Zuschüssen, seit langem nur einen kleinen Teil der Gesamteinnahmen der Wohlfahrtsverbände aus. Die durch Spenden eingeworbenen Mittel sind jedoch in der Regel freier verfügbar und erlauben es dem Verband auch, auf neu entstehende Problemlagen innovativ und flexibel zu antworten. Auch von den öffentlichen Geldgebern wird - unter Berufung auf das Subsidiaritätsprinzip - in der Regel verlangt, dass die jeweiligen Träger einen bestimmten Anteil der Kosten als Eigenleistungen erbringen.⁴⁴³

Von dieser Verpflichtung zu Eigenleistungen ausgehend, ist von SPIEGELHALTER die - in vielen einschlägigen Publikationen⁴⁴⁴ aufgegriffene - These vertreten worden, nicht die öffentliche Hand subventioniere die Wohlfahrtsverbände, sondern das Verhältnis sei genau umgekehrt, es finde also *de facto* eine Subventionierung des Staates durch die Wohlfahrtsverbände statt. Bei den Kostenerstattungen, so diese These, könne nicht von einer Subventionierung gesprochen werden. Der Staat erstatte vielmehr Aufwendungen für Leistungen, die er andernfalls selbst zu erbringen hätte.⁴⁴⁵

SPIEGELHALTER nennt u. a. folgende Faktoren, aus denen der "materielle Beitrag der Freien Wohlfahrtspflege zur Entlastung von Allgemeinheit und Staat"⁴⁴⁶ bestehe:

- In vielen Fällen gebe die Freie Wohlfahrtspflege regelmäßig Zuschüsse aus Eigenmitteln zum laufenden Betrieb sozialer Einrichtungen.
- Die vorhandenen Anlagen (z. B. Gebäude, technische Anlagen usw.) würden zu nicht kostendeckenden Preisen bereitgestellt, auf eine Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals werde vielfach verzichtet.

⁴⁴¹ Die unterschiedlichen Quellen der Eigenmittel werden von SPIEGELHALTER (1990, 18-20) beschrieben.

⁴⁴² FRANK/REIS/WOLF (1994), 186.

⁴⁴³ Vgl. FRANK/REIS/WOLF (1994), 46.

⁴⁴⁴ Vgl. etwa BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE E. V. (2002), 94.

⁴⁴⁵ Vgl. SPIEGELHALTER (1990), 22-31.

⁴⁴⁶ SPIEGELHALTER (1990), 22.

- Dem Staat entstünden, würde er viele soziale Dienstleistungen in Eigenregie erbringen, wesentlich höhere Kosten.
- Der Einsatz ehrenamtlicher Helfer trage in vielen Fällen zur Kostenreduzierung bei.
- Durch Selbsthilfegruppen und präventive Beratungsarbeit werde in vielen Fällen verhindert, dass bestimmte Kosten überhaupt erst entstünden.

Insgesamt beziffert SPIEGELHALTER die "Gesamtentlastung zugunsten des Staates bzw. der Allgemeinheit durch die Eigenleistung der Freien Wohlfahrtspflege" auf ca. 26 Milliarden DM.⁴⁴⁷ Auch wenn dieser Argumentation nicht in allen Details gefolgt werden muss, macht sie doch deutlich, dass die Wohlfahrtsverbände nicht ausschließlich Empfänger von Subventionen der öffentlichen Hand sind, sondern durchaus auch ihrerseits Beiträge zur Funktionsfähigkeit des Sozialstaates leisten.

5.1.2.3 Funktionen der Freien Wohlfahrtspflege im Sozialstaat

Gegenüber den Klientinnen und Klienten, aber auch gegenüber der Gesamtgesellschaft erfüllen die Wohlfahrtsverbände eine Vielzahl von Funktionen. Diese lassen sich mit Hilfe der folgenden acht Kategorien⁴⁴⁸ systematisieren:

a) Aufklärungs- und Informationsfunktion

Diese Funktion bedeutet, dass die Klientinnen und Klienten über ihre sozialen Rechte informiert werden. Diese Informationen können und sollen - anders als es möglicherweise bei staatlichen Stellen der Fall ist, durchaus über das Erfragte hinausgehen, indem die Ratsuchenden umfassend über ihre Rechte aufgeklärt. Gegebenenfalls kann auch eine Weiterleitung an entsprechend spezialisierte Stellen erfolgen. Dass eine solche 'offensive' Informationsarbeit, etwa bei der Realisierung von Leistungsansprüchen, auch zu Konflikten mit staatlichen Stellen führen kann, liegt auf der Hand.

b) Beratungs- und Betreuungsfunktion

Diese klassische Aufgabe der Wohlfahrtsverbände soll die Hilfesuchenden durch immaterielle und zum Teil auch materielle Hilfe dabei unterstützen, individuelle und familiäre Probleme zu bewältigen. Zielrichtung der Arbeit ist dabei, den Klientinnen und Klienten mehr Autonomie bei der eigenen Lebensführung zu verschaffen und so Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten.

⁴⁴⁷ SPIEGELHALTER (1990), 31.

⁴⁴⁸ Diese Systematisierung folgt HAUSER (1995) sowie SERRIES/HÜBINGER (1991), 9-11.

c) Materielle Hilfefunktion

In bestimmten Fällen leisten die Wohlfahrtsverbände aus Eigenmitteln stammende direkte materielle Zuwendungen in Geld- oder Sachform, um so akute Notlagen zu überbrücken, staatliche Hilfen zu ergänzen oder eine Starthilfe zu leisten.

d) Pilotfunktion

Die Pilotfunktion besteht erstens darin, neue Problemfelder und daraus resultierende Notlagen aufzuspüren und in der Öffentlichkeit zu thematisieren. Beispiele aus der Vergangenheit sind etwa die Überschuldung privater Haushalte oder die sozialen Probleme illegal in Deutschland lebender Ausländer. Gerade auch durch die ehrenamtliche Arbeit haben die Wohlfahrtsverbände engen Kontakt zu Menschen in Krisensituationen und deren spezifischen Problemlagen.

Zweitens besteht die Pilotfunktion darin, für die neu entstandenen bzw. neu in das öffentliche Bewusstsein getretenen Probleme Lösungsstrategien zu entwickeln und eigene Hilfeleistungen anzubieten bzw. Hilfeleistungen durch Dritte (z. B. staatliche Stellen) anzuregen. Erleichtert wird diese Aufgabe dadurch, dass die Einrichtungen der Wohlfahrtsverbände einerseits vom Staat unabhängig arbeiten, andererseits jedoch nicht unbeträchtliche politische Einflussmöglichkeiten besitzen.

Voraussetzung für die wirkungsvolle Wahrnehmung der Pilotfunktion ist, dass die Verbände ihrerseits flexibel genug sind, um nicht selbst der bürokratischen Erstarrung zu erliegen.

e) Individuelle Anwaltschaft

Klientinnen und Klienten die in Einrichtungen der Wohlfahrtsverbände Hilfe suchen, sind sich oft ihrer eigenen Rechte nicht bewusst oder sie scheuen sich bzw. sind nicht in der Lage diese Ansprüche, etwa gegenüber staatlichen Stellen, auch durchzusetzen. Ein Beispiel hierfür ist das vielfach auftretende Phänomen der 'versteckten Armut'. Gerade ältere Menschen haben vielfach einen Anspruch auf (ergänzende) Hilfe zum Lebensunterhalt, schämen sich aber, einen entsprechenden Antrag beim Sozialamt zu stellen.

f) politische Anwaltschaft

Während die individuelle Anwaltschaft darauf ausgerichtet ist, einzelne Klientinnen und Klienten bei der Wahrnehmung ihrer Rechte zu unterstützen, steht im Zentrum der politischen Anwaltschaft, auf gesamtgesellschaftliche Ursachen von Armut und Ausgrenzung hinzuweisen, auf Abhilfe zu drängen sowie eigene Lösungsansätze in die Debatte einzubringen. Zu der politischen Anwaltschaft zählt auch die Lobbyarbeit für gesellschaftlich ausge-

grenzte Gruppen. Instrumente dieser Anwaltschaft sind beispielsweise die Öffentlichkeitsarbeit und die Kontaktaufnahme mit politischen Entscheidungsträgern.

g) Leistungsanbieterfunktion

Im Rahmen der Leistungsanbieterfunktion erbringen die Wohlfahrtsverbände Sach-, Dienst- und Pflegeleistungen gegen Erstattung der ihnen dabei entstehenden Kosten. Da die Verbände in dieser Funktion mit privaten und z. T. auch staatlichen Leistungsanbietern konkurrieren, müssen sie bei der Art der Leistungserbringung darum bemüht sein, ein eigenständiges Profil aufzubauen und zu erhalten.

h) Wertetradierungsfunktion

Innerhalb des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland ist der Staat zu weltanschaulicher Neutralität verpflichtet und lediglich an die im Grundgesetz verankerten Grundwerte gebunden. Gleichwohl bedarf das gesellschaftliche Zusammenspiel gerade im sozialen Bereich, um funktionieren zu können, bestimmter Werte, beispielsweise Solidarität, Gerechtigkeit, Bereitschaft zu sozialem Engagement. Die Wohlfahrtsverbände tradieren solche Werte, die in dem Verband und der ihn tragenden Gruppe verankert sind. Dies geschieht beispielsweise durch Öffentlichkeitsarbeit, aber auch durch das individuelle Engagement haupt- und ehrenamtlicher Mitarbeiter.

Aus diesem Überblick über die wichtigsten Funktionen der Wohlfahrtsverbände wird deutlich, dass die einzelnen Funktionen nicht bei jeder individuellen Problematik und in jeder gesellschaftlichen Situation vollständig miteinander kompatibel sind, zumal dann, wenn aufgrund knapper finanzieller Mittel hohe Opportunitätskosten zu verzeichnen sind. In diesem Fall ist es erforderlich, für die Arbeit der einzelnen Einrichtung aber auch eines ganzen Verbandes Schwerpunkte zu setzen. Es soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, wie schwierig eine solche Schwerpunktsetzung sein kann. Zu berücksichtigen wären dabei u. a. die folgenden Kriterien, die sich nicht trennscharf voneinander abgrenzen lassen und zum Teil auch ergänzen:

- Im Rahmen einer Angebotsorientierung sollte der Verband die Schwerpunkte bei den Tätigkeiten und Problemfeldern setzen, denen aufgrund der Geschichte und der Werte des jeweiligen Verbandes Priorität zukommt. So äußerte sich der Präsident des Deutschen Caritasverbandes, NEHER, "wenn nicht mehr alles bezahlbar sei, müsse sich die Caritas auf die Aufgaben konzentrieren, die für ihre Identität unverzichtbar seien."⁴⁴⁹

⁴⁴⁹ RENZIKOWSKI (2003).

- Eine nachfrageorientierte Schwerpunktsetzung würde eher danach fragen, welche Wünsche bei den Klientinnen und Klienten in der Gesellschaft bestehen. Die Arbeit müsste vor allem in den Bereichen intensiviert werden, in denen die Nachfrage am größten wäre. Das folgende Zitat weist daraufhin, wie stark die Nachfrage nach bestimmten Leistungen das verbandliche Profil beeinflussen kann: "Gefordert werden soziale Dienstleistungen als solche: Pflege, Essen auf Rädern, Beratung, Kinderbetreuung usf., weniger eine spezifisch wertgebundene Ausprägung von Hilfen. Wo der Druck der Klientel fehlt, ein bestimmtes Wertprofil aufrechtzuerhalten, ist dieses Profil gefährdet."⁴⁵⁰
- Eine eher pragmatische Form der Schwerpunktsetzung schließlich orientiert sich an den Möglichkeiten, Gewinne zu erzielen bzw. staatliche Zuschüsse zu akquirieren. Werden die Schwerpunkte der verbandlichen Arbeit allerdings ausschließlich an diesem Kriterium orientiert, besteht die Gefahr, das eigene Profil zu verlieren, was sich letztlich auch auf die wirtschaftlichen Bedingungen negativ auswirken dürfte.

5.1.2.4 Aktuelle Situation der kirchlichen Wohlfahrtsverbände

5.1.2.4.1 Überblick

Die Wohlfahrtsverbände als Teil des so genannten Dritten Sektors sind angesiedelt zwischen der Privatwirtschaft und dem staatlichen Sektor. Traditionell waren die Grenzen zwischen diesen drei Sektoren klar gezogen: Bestimmten Sektoren des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens, wie beispielsweise der Bereich der sozialen Hilfeleistungen, waren nahezu ausschließlich dem Dritten Sektor zugeordnet. Da in diesen Sektoren das Gewinnerzielungsmotiv als treibende Kraft ausfiel, waren sie für privatwirtschaftliche Anbieter unattraktiv. Der Staat hingegen hielt sich vielfach aufgrund fehlender finanzieller sowie organisatorischer Ressourcen zurück, wenn es darum ging, Bedürftigen konkrete Hilfsangebote zur Verfügung zu stellen. Der Dritte Sektor war folglich die nahezu unbeschränkte Domäne der Verbände und Vereine. Und auch innerhalb dieses Sektors war der 'Markt' zwischen den Verbänden aufgeteilt, wobei die Grenzlinien entlang der weltanschaulichen Grundlagen der einzelnen Verbände verliefen. Jeder Verband entstammte einem bestimmten, klar umgrenzten Milieu und fühlte sich für die entsprechende Klientel verantwortlich, ohne darüber hinaus aktiv werden zu wollen bzw. zu dürfen.

Die traditionell festen Grenzen zwischen den drei Sektoren werden seit geraumer Zeit zunehmend durchlässig, so dass sich Entwicklungen im einen Bereich auf die anderen auswirken. Dies betrifft vor allem die Grenzen zwischen denjenigen Segmenten, die dem Wettbe-

⁴⁵⁰ FRANK/REIS/WOLF (1994), 29.

werb ausgesetzt sind und solchen, die vom Wettbewerb abgeschottet sind. Wo heute noch ein Quasi-Monopol der Wohlfahrtsverbände herrscht, können schon morgen (etwa aufgrund neuer gesetzlicher Regelungen oder neuer Verfahrensabläufe in der Erstellung der sozialen Dienstleistungen) private Anbieter tätig werden.

Die Auflösung von Grenzen sowie das Wegbrechen angestammter Märkte kann dazu führen, dass die einzelnen Akteure in neuen Arbeitsgebieten aktiv werden, unter Umständen auch dort, wo sie zunächst keine komparativen Vorteile haben. Sie fühlen sich aber vielfach gezwungen, das eigene Geschäftsfeld zu erweitern, um die vorhandenen Kapazitäten auszulasten. Auch die Wohlfahrtsverbände sind nicht vor der Gefahr geschützt, Opfer einer solchen Entwicklung zu werden oder auch selbst gezwungen zu sein, in dieser Weise zu agieren.

Auch im Hinblick auf die internen Strukturen sind die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege im Allgemeinen und die kirchlichen Wohlfahrtsverbände im Besonderen seit geraumer Zeit in einem Prozess der Umorientierung und Neustrukturierung begriffen. Sie folgen mit diesen Bemühungen sowohl internen Notwendigkeiten als auch äußeren Veränderungen. Zentrale Themen sind dabei beispielsweise die Neudefinition der Grenzen zum staatlichen Sektor einerseits und zum privatwirtschaftlichen Sektor andererseits oder auch die Frage, wie sich innerhalb der Verbände unterschiedliche Anreizstrukturen miteinander kombinieren lassen.

Die Probleme, die sich im Zusammenhang mit den Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege und ihrer internen Organisationsstruktur ergeben, sind auch in anderen europäischen und außereuropäischen Ländern von Relevanz. Betrachtet man die umfangreiche Literatur zu Stichworten wie '*non-profit-sector*', '*third sector*', '*NGOs*' oder auch '*economie sociale*' zeigen sich bei aller Unterschiedlichkeit der Rahmenbedingungen in den jeweiligen Ländern durchaus zahlreiche Parallelen.

In den Wohlfahrtsverbänden als Ganzen aber auch in vielen Einrichtungen, die diesen Verbänden angeschlossen sind, lässt sich ein immanenter Zielkonflikt ausmachen, der in den letzten Jahren an Brisanz zunimmt. Im Kern geht es dabei um die Frage, welchem 'Vorbild' (staatliche Stellen, private Anbieter, Basis- und Selbsthilfeorganisationen) sich die Verbände im Hinblick auf ihre internen Strukturen, aber auch auf ihr Auftreten nach außen angleichen.

Im Folgenden soll ein Überblick über die aktuelle Situation der Wohlfahrtsverbände gegeben werden, um die Rahmenbedingungen aufzuzeigen, in denen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verbände und besonders die in den Beratungsstellen Tätigen bewegen. Dabei wird zunächst ein empirischer Überblick über die quantitative Bedeutung der Wohlfahrtsverbände im deutschen Sozialsystem gegeben. Ein Schwerpunkt liegt dabei, dem Thema der Arbeit entsprechend, auf den kirchlichen Verbänden und hier wiederum auf den ambulanten Beratungsstellen.

5.1.2.4.2 Empirie

Den in der BAGFW zusammengeschlossenen sechs Wohlfahrtsverbänden⁴⁵¹ gehörten am 1. Januar 2000⁴⁵² insgesamt 94.000⁴⁵³ Einrichtungen an, darunter 34.000 Einrichtungen der Jugendhilfe. Auch bezüglich der Anzahl an Betten bzw. Plätzen liegt die Jugendhilfe auf dem ersten Platz. Von den insgesamt 3,3 Millionen Betten/Plätzen, die in den Einrichtungen insgesamt vorgehalten wurden, entfielen 1,8 Millionen auf diese Einrichtungsart. 481.000 Plätze befanden sich in Einrichtungen der Altenhilfe, 345.000 in Einrichtungen der Behindertenhilfe.

Tabelle 2: Überblick über die von den Wohlfahrtsverbänden unterhaltenen Einrichtungen (Stand: 1. Januar 2000)

Arbeitsbereich:	Anzahl der Einrichtungen	Anzahl der Betten/Plätze	Anzahl der Beschäftigten	
			insgesamt	darunter Teilzeit
Behindertenhilfe	12.449	344.819	157.711	59.503
Jugendhilfe	33.974	1.835.231	256.732	110.250
Krankenhäuser	1.227	220.507	317.516	103.742
Familienhilfe	9.453	58.757	89.447	54.942
Altenhilfe	15.212	481.495	237.577	108.140
Sonstige Bereiche	2.1251	329727	105.346	41076
Summe:	93.566	3.270.536	1.164.329	477.653

Quelle: Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (2002, 63) sowie eigene Berechnungen.

Die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege beschäftigten zum 1. Januar 2000 ca. 1,16 Millionen hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, darunter ca. 480.000 Teilzeitbeschäftigte. Damit sind ca. 3 % aller Erwerbstätigen in der Bundesrepublik Deutschland in diesem Sektor beschäftigt.⁴⁵⁴ Diese Zahlen bieten immer wieder Anlass dazu, dass in den Medien Vergleiche mit den Beschäftigtenzahlen von Großunternehmen der gewerblichen Wirtschaft gezogen werden.⁴⁵⁵ So bezeichnen etwa DROBINSKI/MITTLER den Deutschen Caritasverband als den "größten privaten Arbeitgeber" in Deutschland. Solche Vergleiche verkennen jedoch, dass die Beschäftigtenzahlen der sechs Wohlfahrtsverbände sich nicht ohne weiteres addieren lassen und auch die Anzahl der in einem einzelnen Verband beschäftigten Hauptamtlichen angesichts der Vielzahl einzelner Einrichtungen nicht mit der Beschäftigten-

⁴⁵¹ Vgl. die Ausführungen auf S. 166.

⁴⁵² Dies sind die aktuellsten verfügbaren Zahlen.

⁴⁵³ Bei allen in diesem Abschnitt genannten Zahlen handelt es sich um gerundete Werte.

⁴⁵⁴ Vgl. BUNDESGEMEINSCHAFT DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE E. V. (2001), 5.

⁴⁵⁵ Vgl. DROBINSKI/MITTLER (2003).

zahl eines einheitlich strukturierten Unternehmens verglichen werden kann. Die, gemessen an der Beschäftigtenzahl, größten Arbeitsgebiete der Freien Wohlfahrtspflege sind der Krankenhaussektor (317.000 Beschäftigte), die Jugendhilfe (257.000 Beschäftigte) sowie die Altenhilfe (238.000 Beschäftigte).

Unter den Wohlfahrtsverbänden beschäftigte der Deutsche Caritasverband mit ca. 476.000 Hauptamtlichen die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, gefolgt vom Diakonischen Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland mit ca. 400.000 Hauptamtlichen.⁴⁵⁶ Dass die beiden kirchlichen Verbände unter den Wohlfahrtsverbänden die meisten Hauptamtlichen beschäftigen, ist mit ein Grund dafür, dass sie im Zentrum des fünften und sechsten Kapitels stehen.

5.1.2.4.3 Veränderungsbedarf im Hinblick auf die internen Strukturen

Vor verschiedenen Seiten wirken derzeit auf die Wohlfahrtsverbände Impulse ein, die auf weitere Strukturveränderungen hinauslaufen. Die anstehenden Veränderungen sollen im Folgenden beispielhaft anhand der Stichworte 'Professionalisierung' und 'Rationalisierung' skizziert werden.

Professionalisierung

Vor dem Hintergrund der Entstehungsgeschichte der Verbände, aber auch aufgrund der Tatsache, dass die einzelnen Verbände eine zum Teil sehr kleinteilige Struktur aufweisen, sind sie in der sich verschärfenden Konkurrenzsituation auf dem Sozialmarkt gerade im Hinblick auf die personellen Ressourcen erheblichem Modernisierungs- und Professionalisierungsdruck ausgesetzt.⁴⁵⁷ So konstatiert KLUG bei den Wohlfahrtsverbänden erhebliche Defizite, etwa "in der Organisation, in den Entscheidungsverfahren, im Controlling, in der Personalentwicklung, aber auch im Bereich der Unternehmensphilosophie."⁴⁵⁸

Traditionell und auf den unteren Verbandsebenen fungieren vielfach Vereine, vertreten durch ehrenamtliche Vorstände, als Anstellungsträger und Vorgesetzte für die in der praktischen Arbeit tätigen professionellen Angestellten.⁴⁵⁹ Eine solche Konstruktion führt zu zahlreichen Reibungspunkten. So kritisiert in einem Interview ein Sozialarbeiter: "Und da sitzt dann ein Vorstand, der aus Politikern besteht, in dem kein einziges Mitglied Fachkenntnisse aus unse-

⁴⁵⁶ Vgl. BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE E. V. (2001), 54/55.

⁴⁵⁷ Vgl. ZIMMERMANN (1996), 298.

⁴⁵⁸ KLUG (1995), 38.

⁴⁵⁹ Vgl. FRANK/REIS/WOLF (1994), 27.

ren Arbeitsbereichen hat."⁴⁶⁰ Erforderlich ist daher für die zukünftige Leitung der Wohlfahrtsverbände "spezielles Leitungswissen" über das die ehrenamtlichen Vorstände nach Ansicht vieler Mitarbeiter nur in unzureichendem Maße verfügen.⁴⁶¹

Die neuen Herausforderungen lassen sich knapp so formulieren, dass die Leitungskräfte sowohl sozialpolitisch als auch unternehmerisch denken müssen⁴⁶² und außerdem den Basisbezug nicht verlieren dürfen. Je nachdem, welches Kriterium bei der Personalauswahl und -schulung überwiegt, kann es zu einem Verlust an Nähe zur Lebenswelt bzw. zum Milieu oder zum einem Verlust an Professionalität kommen.

Rationalisierung

Auch im Hinblick auf die internen Abläufe besteht bei den Wohlfahrtsverbänden aufgrund der in einigen Bereichen festzustellenden Effizienz-Defizite die Notwendigkeit und Möglichkeit zu weitreichenden Rationalisierungen.

Dies betrifft beispielsweise die Tatsache, dass in vielen Wohlfahrtsverbänden eine Mischkalkulation betrieben wird. Dabei werden die Überschüsse aus profitablen Bereichen verwendet, um die Bereiche zu subventionieren, die keine Gewinne erwirtschaften können. Ein Grund für eine solche Mischkalkulation ist auch, dass die einzelnen Einheiten so eng miteinander verwoben sind, dass es vielfach nur schwer möglich wäre, für einzelne 'Produktionseinheiten' gesondert die Kosten und Erträge zu ermitteln. - Dieses Verfahren ist nicht unumstritten. Unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten wäre eine stärkere organisatorische und rechnungstechnische Entflechtung sinnvoll. Auf diese Weise träten die Erträge der profitablen Sektoren und der 'Subventionsbedarf' der unprofitablen Sektoren deutlicher zu Tage.

Durch eine konsequente Kosten-/Leistungsrechnung lässt sich beispielsweise klarer abbilden, was einzelne Leistungen kosten und an Erträgen erbringen. Mit Hilfe solcher präzisen Analysen ließe sich genauer feststellen, ob die zum Teil hohen Subventionen aus staatlichen oder verbandsinternen Quellen mehr Menschlichkeit ermöglichen, indem die Leistungen an einen größeren Personenkreis bzw. in umfassenderer Form angeboten werden können oder ob die Zuschüsse nicht letztlich dazu dienen, ineffiziente Strukturen zu zementieren.

⁴⁶⁰ FRANK/REIS/WOLF (1994), 74.

⁴⁶¹ Vgl. FRANK/REIS/WOLF (1994), 71.
Aus einer anderen Perspektive betrachtet KRIEGER (1994) diese Problematik. In seinem Aufsatz schildert er Ziele und Methoden von Seminaren, die der Deutsche Caritasverband zur gezielten Weiterbildung ehrenamtlicher Vorstandsmitglieder durchführt.

⁴⁶² Vgl. FRANK/REIS/WOLF (1994), 57.

Auch die vielfach eingeführten neuen Abrechnungsmodalitäten mit staatlichen Stellen (z. B. feste Leistungsentgelte an Stelle von Erstattung der Selbstkosten) wirken sich in diesem Zusammenhang aus. Aufgrund der für alle Anbieter einheitlichen Finanzierungsregeln, müssen sich auch die Wohlfahrtsverbände einem von außen vorgegebenen Maßstab unterwerfen.

Es wäre zu vermuten, dass angesichts der soeben skizzierten Entwicklungen Erkenntnisse, die in der Wirtschaft gewonnen wurden, auch in den nicht gewinnorientierten Organisationen auf lebhaftes Interesse stoßen. Diese Organisationen haben zwar andere 'Unternehmensziele', ihre interne Struktur als Anbieter von personenbezogenen Dienstleistungen und die damit Notwendigkeit zu inhaltlichen und organisatorischen Neuorientierungen lassen jedoch zahlreiche Parallelen erkennen. Gleichwohl erweckt die Praxis vieler Organisationen den Eindruck, dass die Erkenntnisse der modernen Organisationstheorie und -psychologie nur jeweils mit einem Zeitverzug von ca. fünf bis zehn Jahren rezipiert werden.

Diese Tatsache ist im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit der Verbände durchaus als ambivalent zu betrachten: Einerseits besteht die Gefahr, sich gegenüber modernen Entwicklungen, z. B. in der Privatwirtschaft, abzuschotten. Andererseits verleiht das daraus deutlich werdende Beharrungsvermögen eine gewisse Immunität gegenüber allzu schnell wechselnden Moden und Trends. Viele Methoden zur unternehmensinternen Neuorganisation etwa, die vor wenigen Jahren in der gewerblichen Wirtschaft noch flächendeckend propagiert wurden, haben sich mittlerweile als wenig erfolgreich herausgestellt und wurden durch andere Methoden abgelöst.

5.1.2.4.4 Verhältnis zu anderen Akteuren im Markt für soziale Dienstleistungen

Veränderungsbedarf ergibt sich für die Wohlfahrtsverbände nicht nur im Hinblick auf die internen Strukturen. Auch die Beziehungen zu anderen im Markt für soziale Dienstleistungen tätigen Akteuren verändert sich. Dies soll im Folgenden anhand des Verhältnisses der Wohlfahrtsverbände zum Staat, zu privaten Anbietern sowie zu Selbsthilfe- und Basisgruppen aufgezeigt werden.

Verhältnis zum Staat

Traditionell nehmen die Wohlfahrtsverbände eine intermediäre Stellung zwischen öffentlichen und staatlichen sozialen Dienstleistungssystemen einerseits und primären Sozialbeziehungen andererseits ein. Seit langem ist jedoch eine Verschiebung in Richtung staatliche Bürokratie festzustellen.⁴⁶³ Dies hat verschiedene Gründe:

⁴⁶³ Vgl. FRANK/REIS/WOLF (1994), 59.

Der Staat legt als Gesetzgeber weitgehend die Rahmenbedingungen fest, unter denen die Wohlfahrtsverbände arbeiten und prägt damit auch die internen Abläufe in den Verbänden. Stärker noch gilt dies, wenn, was in der Regel der Fall ist, die Arbeit der Wohlfahrtsverbände durch staatliche Stellen mitfinanziert wird.

Aufgrund der Notwendigkeit, die angebotenen Leistungen durch staatliche oder parastaatliche Stellen zu refinanzieren, müssen die Verbände die dafür erforderlichen bürokratischen Prozeduren in Kauf nehmen und dafür Sorge tragen, dass die entsprechenden Regelungen durchgehend eingehalten werden. So garantieren gleiche Abläufe, beispielsweise in den Abrechnungsmodalitäten, reibungslose Abläufe. Die Kommunikation mit dem jeweiligen behördlichen Gegenüber wird deutlich vereinfacht, wenn auf beiden Seiten gleiche oder ähnliche Organisationsstrukturen vorhanden sind.

Schließlich spielen staatliche Stellen gegenüber den Wohlfahrtsverbänden die Rolle als Mitanbieter auf dem Markt für soziale Dienstleistungen. Die sich daraus ergebende Konkurrenzsituation gleicht in ihrer Struktur weitgehend der, die auch zu privatwirtschaftlichen Anbietern besteht, vor allem im Hinblick auf den Zwang effizienter Leistungserbringung. Die Verbände drohen so in ihrer Selbstwahrnehmung, vor allem aber in der Wahrnehmung potenzieller Klientinnen und Klienten zu "Erfüllungsgehilfen des Staates"⁴⁶⁴ zu werden.

Verhältnis zu privaten Anbietern

Der im privaten Sektor herrschende und sich kontinuierlich verstärkende Wettbewerbsdruck wirkt sich auch auf die Wohlfahrtsverbände aus. Dies betrifft naturgemäß vor allem die Tätigkeitsfelder, in denen sowohl private Anbieter als auch Wohlfahrtsverbände tätig sind. Zunehmend treten in diesen Bereichen, die früher nahezu ausschließlich von den Wohlfahrtsverbänden versorgt wurden, neue Wettbewerber auf. Der Grund für diese Veränderungen können gesellschaftliche Faktoren, wie beispielsweise die demographische Zusammensetzung, sein. Da beispielsweise immer weniger pflegebedürftige Menschen innerhalb des Familienverbundes versorgt werden können, entsteht ein Bedarf an Dienstleistungen, die von außerhalb zugekauft werden müssen.

Auch gesetzliche Rahmenbedingungen haben Einfluss darauf, wo die Grenze zwischen privatem und Drittem Sektor verläuft. Bestimmte Segmente des Marktes für soziale Dienstleistungen, z. B. mobile Pflegedienste oder Heimversorgung für verschiedene Personengruppen, sind erst seit kurzer Zeit für private Anbieter attraktiv geworden, da dort aufgrund neuer gesetzlicher Regelungen die Aussicht besteht, Gewinne zu erzielen. Aufgrund des steigen-

⁴⁶⁴ Vgl. FRANK/REIS/WOLF (1994), 56.

den wirtschaftlichen Drucks, etwa durch private Mitbewerber aus dem In- und Ausland, kommt der internen Effizienz der Abläufe große Bedeutung zu. Die Wohlfahrtsverbände müssen auch dann, wenn sie qualitativ besonders hochwertige Leistungen erbringen oder Zusatzaktivitäten anbieten, in den Bereichen, in denen private Mitbewerber Gewinne erzielen, zumindest Kostendeckung erreichen.⁴⁶⁵

Deutlich wird dies am Beispiel des infolge der Einführung der Pflegeversicherung entstandenen Pflegemarktes: Im Gegensatz zu der früheren dominanten Position der Wohlfahrtsverbände in diesem Bereich haben diese nach der Öffnung des Pflegemarktes für private Anbieter "keine mit ihren angestammten Arbeitsbereichen auch nur annähernd vergleichbare Marktposition erobern können."⁴⁶⁶

Auch die zunehmende europäische Integration wirkt sich in diesem Zusammenhang aus.⁴⁶⁷ Die auf dem Papier schon lange bestehende Niederlassungsfreiheit wird immer stärker auch in der Realität wahrgenommen. Ebenso wie immer mehr nationale Anbieter auf dem Markt für soziale Dienstleistungen auftreten, werden auch Anbieter aus dem europäischen Ausland durch geänderte Rahmenbedingungen angezogen.⁴⁶⁸

Zudem verwischen die Grenzen zwischen handelbaren und nicht-handelbaren Gütern immer mehr. Galt lange Zeit die Mehrzahl der Dienstleistungen als nicht-handelbare Güter, so gibt es heute aufgrund rechtlicher, wirtschaftlicher und technologischer Entwicklungen selbst im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen, zu denen auch die Beratungsleistungen zu zählen sind, kaum noch Produkte, die nicht von einem Land in ein anderes exportiert werden könnten.

Aus Sicht der Wohlfahrtsverbände ist diese Entwicklung hin zu mehr Wettbewerb nicht unproblematisch. Zwar ist es aus humanitärer Sicht grundsätzlich zu begrüßen, wenn Menschen in Notlagen kompetente Hilfe bekommen. Als Organisationen, die *auch* wirtschaftlich effizient arbeiten müssen, sind sie jedoch angesichts des z. T. erheblichen Fixkostenblocks auf eine Mindestzahl an Klientinnen und Klienten und die damit verbundenen Refinanzierungsmöglichkeiten angewiesen.

Dass die Wohlfahrtsverbände sich mit zum Teil sehr kurzen Übergangsfristen mit den Mechanismen eines Marktes konfrontiert sehen, der früher in der Form nicht bestanden hat,

⁴⁶⁵ Vgl. CREMER (2002), 45.

⁴⁶⁶ ZIMMERMANN (1996), 297.

⁴⁶⁷ Vgl. BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE E. V. (2002), 18.

⁴⁶⁸ Vgl. BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE E. V. (2002), 15 sowie KLUG (1995), 39.

führt für sie zu einem geringeren Maß an Planungssicherheit und Planungsmöglichkeiten. Dies betrifft beispielsweise die Möglichkeiten, für den eigenen Verband selbständig Prioritäten und 'Posterioritäten' definieren zu können. Diese Entscheidungen werden zunehmend durch ökonomische an Stelle von inhaltlichen Kriterien bestimmt.

Der zunehmende Wettbewerb wirkt sich auch auf die internen Strukturen der Verbände aus. Die enger werdenden finanziellen Spielräume zwingen dazu, die interne Effizienz zu erhöhen. In vielen Einrichtungen gibt es hierzu noch genügend Spielraum, ohne die Qualität der Leistungen senken zu müssen. Um diese Spielräume zu ermitteln kann beispielsweise die Einführung eines verbandsinternen Controlling-Systems helfen, durch das sich präzise erfassen lässt, welche Leistungen mit welchen Kosten verbunden sind. Zu nennen sind aber auch lokale Budgets der einzelnen Verbandsebenen bzw. Einrichtungen, die an die Stelle von Globalhaushalten treten und den einzelnen Ebenen abverlangen aber auch ermöglichen, wirtschaftliche Entscheidungen vor Ort zu treffen.

Die wettbewerbsinduzierten Strukturveränderungen können sich also durchaus positiv auf die Zukunftsfähigkeit der Verbände auswirken. Der *generelle* Vorwurf, durch eine stärker effizienzorientierte Ausrichtung gehe das 'Eigentliche' der Verbände verloren, ist daher nicht berechtigt. Allerdings legt eine Erfassung aller Kosten- und Leistungsstrukturen auch offen, was sich ein Verband die nicht im offiziellen Leistungskatalog enthaltenen 'Extras' kosten lässt. Führt beispielsweise eine in einem mobilen Pflegedienst beschäftigte Krankenschwester mit jedem Patienten zusätzlich zu den erforderlichen Pflegemaßnahmen ein fünfminütiges Gespräch, so lässt sich die kostensteigernde Wirkung unmittelbar ermitteln. Eine solche Offenlegung kann entweder zu der Entscheidung führen, dass der Leistungsumfang um der Wettbewerbsfähigkeit willen an den der privaten Mitbewerber angeglichen wird oder zu der Entscheidung, dass der Verband freie Mittel, die beispielsweise durch Spenden oder die Arbeit von Freiwilligen zur Verfügung stehen, um sich "dieses 'Mehr' gegenüber privatgewerblichen Anbietern leisten zu können".⁴⁶⁹

Nicht nur die Grenzen zwischen dem privaten und dem Dritten Sektor beginnen sich zu verschieben. Auch innerhalb des sozialen Sektors, d. h. zwischen den Wohlfahrtsverbänden und anderen caritativen Organisationen werden die Trennlinien unschärfer. Die einzelnen Verbände müssen angesichts dieser Veränderungen eine Doppelstrategie verfolgen. Zum einen wird versucht, die Bindung der traditionellen Klientel an den eigenen Verband aufrechtzuerhalten. Für den Deutschen Caritasverband oder das Diakonische Werk etwa sind nach wie vor kirchlich gebundene Menschen die Hauptadressaten, wenn es um das Angebot an sozialen Dienstleistungen, aber auch das Einwerben von Spenden geht.

⁴⁶⁹ CREMER (2002), 45.

Zum anderen muss jedoch versucht werden, auch den - ständig wachsenden - Teil der Bevölkerung, der weltanschaulich nicht gebunden ist, zu erreichen. Besonders deutlich lässt sich dieser Spagat in den neuen Ländern beobachten. Die Verbände arbeiten in den neuen Ländern "praktisch ohne milieuspezifischen Unterbau", da weder das Personal noch die potenziellen Klienten in den neuen Ländern stärkere Affinitäten mit den in den alten Ländern etablierten Wohlfahrtsverbänden aufweisen.⁴⁷⁰ Daher können sich die Verbände mit ihren Aktivitäten in den neuen Ländern auf keinen Fall nur auf diese bestimmte Bevölkerungsgruppe beschränken können, wie dies in den alten Ländern, beispielsweise in kirchlich geprägten Regionen Süddeutschlands, für eine gewisse Zeit noch zu funktionieren scheint.⁴⁷¹ Zugleich sind die weltanschaulichen Bindungskräfte in diesen Regionen zum Teil noch so stark, dass eine 'Aufweichung' der Grundpositionen durch den Verband in der Öffentlichkeit nicht akzeptiert würde.

Verhältnis zu Basisgruppen

Aufgrund der eigenen normativen Orientierungen innerhalb der Verbände soll der caritative Anspruch aufrechterhalten bleiben, dass jedem, der sich in einer Notlage befindet, möglichst spontan und umfassend Hilfe geleistet wird. Für die Verbände, die ursprünglich aus caritativen Initiativen vor Ort entstanden sind, hieße dies, sich stärker an den eigenen Wurzeln zu orientieren und Organisationsformen wie Selbsthilfe- und Basisgruppen zu stärken. Eine solche Forderung ergibt sich nicht nur aus der eigenen Geschichte der Verbände. Auch die seit den siebziger Jahren zunehmende Zahl von Selbsthilfegruppen lenkt die Aufmerksamkeit auf diese Thematik.

Unter den Wohlfahrtsverbänden sind Selbsthilfe- und Basisgruppen am stärksten im Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverband, dem insgesamt mehr als 9.600 Organisationen und Initiativen angehören vertreten.⁴⁷² Viele dieser Gruppen bilden sich jedoch in explizitem Widerspruch zu den Wohlfahrtsverbänden heraus. Bemängelt werden beispielsweise die bürokratischen Tendenzen innerhalb der 'Sozialkonzerne', die Vernachlässigung von Randgruppen und das zu geringe politische Engagement sowie die zunehmende Professionalisierung und die Betonung der Experten.⁴⁷³

⁴⁷⁰ Vgl. ZIMMERMANN (1996), 298.

⁴⁷¹ Die Situation der Wohlfahrtsverbände in den neuen Ländern ist auch Gegenstand des Beitrages von BECK (1992).

⁴⁷² Vgl. BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE E. V. (2002), 172.

⁴⁷³ Vgl. FRANK/REIS/WOLF (1994), 58/59.

Die Wohlfahrtsverbände reagieren auf die Konkurrenz durch Basis- und Selbsthilfegruppen im Wesentlichen auf zwei Weisen: Zum einen wird betont, dass die Entstehung der Verbände auf ähnliche Impulse zurückgeht und die heutige Form der Verbandsarbeit die zeitgemäße Weiterentwicklung dieses Grundanliegens darstellt. Zum anderen wird versucht, vor Ort mit Selbsthilfegruppen zu kooperieren bzw. innerhalb der Verbände ergänzend zu den vorhandenen Strukturen selbsthilfeorientierte Projekte zu fördern. Diese Doppelstrategie verläuft jedoch nicht immer konfliktfrei.⁴⁷⁴

5.1.2.4.5 Veränderte Beziehungen zur Klientel

Nicht nur die Beziehungen zu anderen Akteuren am Markt für soziale Dienstleistungen verändern sich. Auch die Beziehungen zu den Personen, die bei den Verbänden um Hilfe nachsuchen, sind Veränderungen unterworfen. Dieser Zusammenhang wird im Folgenden für die kirchlichen Wohlfahrtsverbände anhand von drei Aspekten erläutert. Zunächst wird dargestellt, dass sich die Klientel der Verbände zunehmend heterogenisiert. Sodann wird auf die Notwendigkeit und die Möglichkeit entsprechender Öffentlichkeitsarbeit eingegangen. Schließlich wird die Frage diskutiert, ob sich die den Wohlfahrtsverbänden angeschlossenen Einrichtungen mit ihrer Arbeit auf die unter Markt- bzw. Finanzierungsaspekten profitablen Kundensegmente konzentrieren sollen oder ob sie sich bewusst auf Gruppen konzentrieren sollen, die in diesem System eher am Rande stehen.

Im Konsumgütermarketing wird seit geraumer Zeit das Phänomen des "hybriden Käufers" konstatiert und nicht selten auch beklagt. War es früher möglich, beispielsweise mit Hilfe des Haushaltseinkommens, zuverlässige Prognosen über das Kaufverhalten einer Person in einem breiten Spektrum des Konsumgütermarktes zu treffen, lösen sich diese relativ festen Zusammenhänge zwischen Einkommenshöhe und Zusammensetzung des Warenkorbes zunehmend auf. Je nach Produktart, Anlass und momentaner Stimmung treffen Verbraucher situativ ihre Konsumententscheidungen. Dies führt dazu, dass die gleiche Person sowohl Produkte einfachster Qualität als auch Luxusgüter wählt. Vor diesem Hintergrund wird es für die Produzenten und den Handel wesentlich schwerer, Werbekampagnen zu entwerfen sowie stabile Kundenbindungen aufzubauen.⁴⁷⁵

In übertragener Form sehen sich auch die (kirchlichen) Wohlfahrtsverbände mit diesen Phänomenen konfrontiert. Traditionell stellten sich die Beziehungen zwischen diesen Verbänden und ihren Klientinnen und Klienten als weitgehend konfliktfrei dar. Für die letztgenannten war

⁴⁷⁴ Vgl. FRANK/REIS/WOLF (1994), 59/60.

⁴⁷⁵ Vgl. SCHRÖDER (2001).

in einem auf dem Grundsatz der Subsidiarität⁴⁷⁶ basierenden Sozialsystem von vornherein klar, welche der nachgeordneten Einheiten für sie zuständig war. Kirchlich orientierte Klientinnen und Klienten trafen so in den Einrichtungen der Caritas bzw. der Diakonie auf kirchlich orientierte Mitarbeiter. Gemeinsame Wertorientierungen sowie die Zugehörigkeit zum gleichen Milieu wirkten sich auf die Beziehung stabilisierend und vertrauensbildend aus.

Diese Strukturen haben sich in den letzten dreißig bis vierzig Jahren stark gewandelt, wobei der Veränderungsprozess sich in den 90er Jahren aufgrund der speziellen sozialstrukturellen Gegebenheiten in den neuen Ländern⁴⁷⁷ stark beschleunigt hat. Zu bemerken ist seitdem der Trend "einer zunehmenden Auflösung der spezifischen Wertbindungen zwischen Wohlfahrtsverbänden und ihrer Klientel und damit die sukzessive Veränderung des klassischen Subsidiaritätsgedankens."⁴⁷⁸ Dieser äußert sich u. a. darin, dass die Verbände nicht mehr ergänzend zu traditionellen Unterstützungsnetzen und eingebunden in diese agieren, sondern solche Netze, da sie in Auflösung begriffen sind, in vielen Fällen vollständig ersetzen müssen.⁴⁷⁹

Ergänzend zu diesem Trend - bzw. als Antwort hierauf - konstatieren Sozialforscher die Tendenz zur Individualisierung: "Der Klient sucht partikulare, d. h. eine zweckgebundene Leistung, sie muß nicht ethisch 'aufgeladen' (sein) oder sogar in einer Missionsabsicht stehen".⁴⁸⁰ Aus einer festen Klientel mit den zum Teil über Generationen gewachsenen Bindungen kann - je nach Einrichtungsart und Standort - ein 'Zufallspublikum' werden, zu dem in jedem Einzelfall - unter Klärung der Wertebasis und der sozialen Grundkonstanten - eine neue Beziehung aufgebaut werden muss.

Es ist zwar zu vermuten, dass dieser Prozess seinen Endpunkt nicht in einer vollständigen Auflösung traditioneller Wertbindungen und der "Eingliederung in Strukturen des universalistisch ausgerichteten sozialstaatlichen Leistungssystems: der Hilfe für jedermann"⁴⁸¹ finden dürfte. Entscheidend ist allerdings das Verhalten der Anbieter und Nachfrager: Wenn von Seiten der Klientinnen und Klienten Wert auf eine Beratung und Betreuung legen, deren weltanschauliche Grundlagen mit ihren eigenen übereinstimmt, dürften sich die entsprechenden Einrichtungen auch weiterhin erfolgreich am Markt behaupten können. "Wo der

⁴⁷⁶ Vgl. die Ausführungen auf S. 24.

⁴⁷⁷ Vgl. die Ausführungen auf S. 185.

⁴⁷⁸ FRANK/REIS/WOLF (1994), 19.

⁴⁷⁹ Vgl. FRANK/REIS/WOLF (1994), 27.

⁴⁸⁰ FRANK/REIS/WOLF (1994), 28.

⁴⁸¹ FRANK/REIS/WOLF (1994), 29.

Druck der Klientel fehlt, ein bestimmtes Werteprofil aufrechtzuerhalten, ist dieses Profil gefährdet."⁴⁸²

Auch die Verbände als Anbieter haben Einfluss auf die weitere Entwicklung. Sie müssen verstärkt darüber nachdenken, wie sie die Öffentlichkeit - und zwar sowohl die traditionelle Klientel wie auch neue Bevölkerungsgruppen - erreichen und ihnen ihr Angebot und das diesem Angebot zugrundeliegende Wertefundament vermitteln wollen.

Für viele Verbände ist in diesem Zusammenhang die Frage von großer Bedeutung, ob in der Darstellung nach außen, aber auch in der Verbandspolitik nach innen der Schwerpunkt auf die marktgängigen Produkte (z. B. im Bereich der stationären und ambulanten Pflege bzw. Betreuung) gelegt werden soll oder ob eine Spezialisierung auf soziale Randgruppen und besonders dringliche Problemlagen erfolgen soll.⁴⁸³ Deutlich wird diese Spannung in einer Einschätzung der Zeitung DIE ZEIT über den Deutschen Caritasverband: "Der katholische Wohlfahrtsverband muß sich dem Markt beugen, um den Opfern des Marktes beizustehen."⁴⁸⁴

Für eine Konzentration auf rentable Marktsegmente, d. h. auf die Arbeitsfelder, in denen zum einen mit einer kostendeckenden Erstattung zu rechnen ist und zum anderen der Konkurrenzdruck noch nicht zu groß ist, spricht die daraus resultierende wirtschaftliche Stabilität. Die Alternative bestünde in einer Konzentration auf die Segmente, in denen der Markt (verstanden sowohl als das gesamte marktwirtschaftlich organisierte Wirtschaftssystem als auch als der Teilmarkt für soziale Dienstleistungen mit seinen speziellen Bedingungen) versagt. Für eine solche Strategie spricht zum einen der inhaltliche Anspruch der Verbände, sich speziell um die Bedürftigen zu kümmern. Zum anderen kann eine solche Strategie auch aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten vorteilhaft sein, da sie einen permanenten Innovationsprozess voraussetzt, der sich dann auf die gesamte Organisation auswirkt.

In der Praxis der meisten Wohlfahrtsverbände und der ihnen angeschlossenen Einrichtungen dürften beide Strategien parallel verfolgt werden. Dies hat den Vorteil, dass mögliche Risiken diversifiziert werden können. Außerdem ermöglicht es, wie schon erwähnt, die Quersubventionierung der einzelnen Tätigkeitsfelder.

⁴⁸² FRANK/REIS/WOLF (1994), 29.

⁴⁸³ KLUG (1995), 37/38.

⁴⁸⁴ WILLEKE (1996)

5.1.2.4.6 Verhältnis der kirchlichen Wohlfahrtsverbände zu den Kirchen

Wie im Abschnitt 5.1.2.1 dargestellt, entwickelten sich die Wohlfahrtsverbände bzw. deren Vorläufer als Antwort auf konkrete soziale Notlagen und in Anbindung an gesellschaftliche Großgruppen der damaligen Zeit. Das Verhältnis der Verbände zu diesen Großgruppen, die sie hervorgebracht und in der Anfangsphase auch weitgehend getragen haben, ist ständigem Wandel unterworfen. Am Beispiel des Deutschen Caritasverbandes sowie des Diakonischen Werkes, deren Einrichtungen im Zentrum der vorliegenden Arbeit stehen, soll das Verhältnis zu den Kirchen skizziert werden. Dabei wird in diesem Abschnitt nur auf die institutionellen Beziehungen eingegangen. Die Einstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der kirchlichen Wohlfahrtsverbände zu den jeweiligen Kirchen und ihre individuellen Wertorientierungen werden ausführlich im Abschnitt 5.1.2.4.7 thematisiert.

Deutlich muss in diesem Fall unterschieden werden zwischen dem empirischen Befund bzw. der Einschätzung darüber, wie sich das Verhältnis zwischen den Kirchen und 'ihren' Wohlfahrtsverbänden derzeit darstellt und der normativen Einschätzung, wie dieses Verhältnis ausgestaltet sein *sollte* bzw. welche Konsequenzen sich daraus für die zukünftige Arbeit ableiten lassen.

Die Beziehungen zwischen den Kirchen und den jeweiligen Wohlfahrtsverbänden stellten sich bis weit ins 20. Jahrhundert weitgehend konfliktfrei dar. Die kirchlichen Verbände entstanden aufgrund von Impulsen aus den Kirchen und verstanden sich explizit als Teil von Kirche. Umgekehrt sahen auch die Kirchen die caritative bzw. diakonische Arbeit als integralen Bestandteil ihres Verkündigungsauftrages an. Außerdem gab es in vielen Fällen personelle Überschneidungen in den Leitungsstrukturen. Auch in der sozialwissenschaftlichen Forschung wurden bis Ende der 70er Jahre die konfessionellen Wohlfahrtsverbände "als Organisationseinheiten ihrer jeweiligen Kirche (...) gedeutet und verkannt."⁴⁸⁵ Die spezifischen Ziele und Handlungsmuster in den Verbänden wurden also nicht genügend wahrgenommen.

Die Tatsache, dass sich Kirchen und Wohlfahrtsverbände in den letzten Jahren eigenständig und zum Teil unabhängig voneinander entwickelt haben, ist für die meisten Autoren unbestritten. Dieser Prozess lässt sich u. a. auf die Notwendigkeit zurückführen, dass in einer hochdifferenzierten Gesellschaft auch die Teilsysteme sich entsprechend spezialisieren müssen. Nur so können sie, beispielsweise im Bereich der Außendarstellung und Werbung, selbständig Kontakt mit anderen Teilen der Gesellschaft aufnehmen. Ein weiterer Grund sind die zunehmenden fachlichen Anforderungen an die Arbeit der Wohlfahrtsverbände, die es erfordern, Außenkontakte auch auf der Fachebene aufzubauen.

⁴⁸⁵ BACKHAUS-MAUL (1991), 28.

Dieser Prozess des Auseinanderentwickelns von Kirche(n) und institutionalisierter Caritas bzw. Diakonie wird sehr unterschiedlich beurteilt und berührt - in theologischen Kategorien - letztlich die Frage nach dem Verhältnis von Kirche und 'Welt'. Eine ausführliche Behandlung dieser Frage und der verschiedenen möglichen Antworten darauf soll im Folgenden nicht geleistet werden. Für die in der vorliegenden Arbeit behandelte Fragestellung ist es jedoch hilfreich, den Rahmen der Einschätzungen und Lösungsansätze abzustecken. Denn die daraus resultierenden Spannungen beeinflussen das Arbeitsumfeld der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in kirchlichen Wohlfahrtsverbänden erheblich.

Laut SCHMÄLZLE werden gegenwärtig zwei Modelle zur Bestimmung des Verhältnisses von Kirche(n) und Caritas bzw. Diakonie diskutiert: Das erste Modell lässt sich demnach folgendermaßen charakterisieren: "Die Kirche muß aus Überlebensinteresse auf Distanz zur Verbandsstruktur der institutionalisierten Caritas gehen und die darin erfaßten Institutionen in die Eigenständigkeit und Eigenverantwortlichkeit entlassen"⁴⁸⁶ Eine solche Trennung kann Vorteile für beide Seiten bringen: Die Kirchen können sich so eindeutiger auf das Gebiet der Glaubensverkündigung i. e. S. konzentrieren, um so "den gegebenen Identitäts- und Relevanzverlust" zu überwinden".⁴⁸⁷ Die kirchlichen Wohlfahrtsverbände können sich 'ungestört' von fachfremden normativen Vorgaben ihrer sozialen Arbeit widmen.⁴⁸⁸

Eine solche Position der klaren Trennung der Einflussphären findet Unterstützung sowohl durch "fundamentalistisch ausgerichtete innerkirchliche Kreise" als auch durch Sozialwissenschaftler (...), die für eine "radikale Säkularisierung caritativer und diakonaler Dienstleistungen der Kirche eintreten".⁴⁸⁹

Das zweite Modell zur Bestimmung des Verhältnisses von Kirche(n) und Caritas bzw. Diakonie lässt sich folgendermaßen charakterisieren: "Die Kirchen müssen versuchen, das christliche Profil der institutionalisierten Caritas und Diakonie zu verstärken, damit ihre Einrichtungen gegenüber anderen Institutionen der Lebenshilfe ihren Charakter wahren"⁴⁹⁰ Die christlichen Inhalte werden also als unterscheidendes Kriterium gegenüber anderen Anbietern, als eine Art 'Markenzeichen' verstanden. Aus Sicht der Kirchen wird als Argument für einen solchen engeren Kontakt zu den Verbänden vorgebracht, der Dienst für Hilfsbedürftige sei eine der Grundaufgaben der Kirche. Nur durch enge personelle und organisatorische Verbindungen bleibe diese Dimension in den Gemeinden präsent.

⁴⁸⁶ SCHMÄLZLE (1997a), 46.

⁴⁸⁷ SCHMÄLZLE (1997a), 46.

⁴⁸⁸ Vgl. Fußnote 501.

⁴⁸⁹ SCHMÄLZLE (1997a), 46.

⁴⁹⁰ SCHMÄLZLE (1997a), 46.

Im Gegensatz zu den beiden soeben skizzierten, eher binnenkirchlich geprägten Positionen existiert auch eine Sicht 'von außen' auf das Verhältnis von Kirche(n) und Caritas bzw. Diakonie. In der breit angelegten empirischen Untersuchung 'Perspektive Deutschland' wurde ein repräsentativer Querschnitt der deutschen Bevölkerung u. a. nach der Vertrauenswürdigkeit einzelner Organisationen gefragt. Dabei stellte sich heraus, dass die beiden kirchlichen Wohlfahrtsverbände deutlich höhere Werte erzielten als die beiden großen Kirchen.

Zugleich lässt sich immer wieder feststellen, dass die Kirchen oft auch außerhalb der Kerngemeinden hohe Sympathiewerte genießen wegen ihrer diakonischen Arbeit und bei vielen Menschen sogar ausschließlich deshalb: "Die Akzeptanz des sozialen und caritativen Engagements der Kirchen wird von der religiösen Distanzierung der Gesellschaft kaum tangiert."⁴⁹¹ Caritas und Diakonie können also, wenn und insoweit sie von Außenstehenden als kirchliche Verbände wahrgenommen werden, Sympathieträger auch für die Kirchen sein.

Die Frage, ob die Verbände ihrerseits in ihrem öffentlichen Ansehen von einer engen Verbindung an die jeweilige Kirche profitieren, muss differenzierter beantwortet werden. Uneingeschränkt zu bejahen ist diese Frage für Personen, die eine enge Kirchenbindung aufweisen. Diese werden einem mit ihrer jeweiligen Kirche eng verbundenen Wohlfahrtsverband ein größeres Vertrauen entgegenbringen als einem weltanschaulich nicht gebundenen Verband. Eine zweite Gruppe von Personen wird, auch wenn sie den Kirchen aufgrund erheblicher inhaltlicher Differenzen eher differenziert gegenübersteht, den kirchlichen Wohlfahrtsverbänden einen gewissen Vertrauensvorschuss gewähren in der Hoffnung bzw. aufgrund der eigenen Erfahrung, dass dort menschlich mit Hilfesuchenden und ihren Problemen umgegangen wird. Für eine dritte Gruppe spielt die weltanschauliche Ausrichtung eines Wohlfahrtsverbände keine Rolle, beeinflusst also ihre Wahl weder in positiver noch in negativer Hinsicht. Für die vierte Personengruppe schließlich ist die Tatsache, dass ein Verband in enger Verbindung zu einer Kirche steht, eher ein negatives Kriterium, so dass - entsprechende Wahlmöglichkeiten vorausgesetzt - eher Hilfe bei einem kirchlich nicht gebundenen Verband gesucht wird.

5.1.2.4.7 Die veränderte Rolle von Wertorientierungen in den Wohlfahrtsverbänden

Eine wesentliche Grundlage für die Herausbildung der einzelnen Wohlfahrtsverbände war die starke Wertekohäsion, die zwischen den Klientinnen und Klienten, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verbände und nicht zuletzt den die Verbände tragenden Großorganisationen bestand. Deutlich wird dies beispielsweise an dem zentralen Begriff 'Dienstgemein-

⁴⁹¹ SCHMÄLZLE (1997a), 39.

schaft'⁴⁹². Die von allen geteilten Werte dienen sowohl der Identifikation nach innen als auch der Abgrenzung nach außen.

Die empirischen Befunde deuten darauf hin, dass die Wertebindung innerhalb der kirchlichen Verbände nach wie vor hoch ist. So stellt GLEICH fest, die Ergebnisse der Caritas-Mitarbeiterbefragung⁴⁹³ deuteten darauf hin, dass die Frage nach dem Sinn der Arbeit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Caritas von entscheidender Bedeutung ist und durchaus Relevanz für die tägliche Arbeit hat⁴⁹⁴ und BAUMGARTNER stellt - ebenfalls auf der Basis der Caritas-Mitarbeiterbefragung - fest, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seien "überdurchschnittlich christlich und kirchlich engagiert."⁴⁹⁵

Verschiedene Entwicklungen führten jedoch dazu, dass die klare historisch bedingte Unterscheidung zwischen einer Homogenität der Wertvorstellungen *innerhalb* der Verbände und einer Heterogenität *zwischen* den Verbänden⁴⁹⁶ so nicht mehr aufrechterhalten werden kann.

- Die weitgehende Auflösung und Durchmischung der traditionellen Milieus⁴⁹⁷ führte dazu, dass zunehmend Klienten, die einem anderen oder gar keinem Milieu entstammten, die Hilfeleistungen der Wohlfahrtsverbände in Anspruch nahmen.
- Aufgrund des Vorrangs der freien Träger haben die Wohlfahrtsverbände in vielen Regionen für einzelne Hilfsangebote ein Quasi-Monopol.⁴⁹⁸ Die jeweiligen Klienten wenden sich also an einen bestimmten Träger nicht notwendigerweise deshalb, weil sie mit dessen weltanschaulicher Orientierung übereinstimmen, sondern lediglich aufgrund fehlender Alternativen.
- Aufgrund der zunehmenden Professionalisierung und fachlichen Ausdifferenzierung im Bereich der sozialen Arbeit ist es nicht mehr ausreichend, dass sich ausschließlich engagierte Nicht-Fachleute aus den jeweiligen Milieus diesen Aufgaben widmen.⁴⁹⁹ Entsprechend ausgebildetes Fachpersonal, das von außen eingestellt wird bzw. von einem Verband in einen anderen wechselt, verfügt jedoch nicht notwendigerweise über den entsprechenden weltanschaulichen Hintergrund des jeweiligen Verbandes. So be-

⁴⁹² Vgl. Abschnitt 5.1.3.2.

⁴⁹³ Genauer wird diese Studie auf S. 196 dargestellt.

⁴⁹⁴ Vgl. GLEICH (1997b), 154.

⁴⁹⁵ BAUMGARTNER (2003), 63.

⁴⁹⁶ Vgl. die Ausführungen auf S. 166.

⁴⁹⁷ Vgl. die Ausführungen auf S. 169.

⁴⁹⁸ Vgl. die Ausführungen auf S. 168.

⁴⁹⁹ Vgl. die Ausführungen auf S. 195.

steht im Bereich der Personalrekrutierung und in der konkreten Ausführung der Aufgaben ein partieller Zielkonflikt zwischen fachlicher Kompetenz und weltanschaulicher Ausrichtung.⁵⁰⁰ Zugespitzt ist dieser Zielkonflikt in der Formulierung, die ein Mitarbeiter eines Wohlfahrtsverbandes im Rahmen eines Intensivinterviews verwendete: "Wenn man die Ideologie weglässt, machen wir alle das gleiche".⁵⁰¹

- Die Tendenz zur Professionalisierung macht zudem die verbandsübergreifende Kooperation erforderlich. Im Zentrum dieser Kooperation steht der Austausch über konkrete Fachfragen und die Weiterentwicklung der fachlichen Standards, nicht jedoch, wie es innerhalb der Verbände der Fall war, die Vergewisserung über die ideellen Wurzeln des eigenen Tuns und das Profil des jeweiligen Verbandes.
- Die beschriebenen Trends, die in Deutschland spätestens seit dem Zweiten Weltkrieg zu beobachten sind, zeigen sich in beschleunigter Form im Zuge der deutschen Vereinigung.⁵⁰²

Der Bedeutungsverlust der traditionellen Wertorientierungen auf institutioneller Ebene kann also kaum bestritten werden. Vor dem Hintergrund der in der vorliegenden Arbeit behandelten Fragestellung ist jedoch näher zu untersuchen, wie sich die Wertorientierungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt haben. - Hat sich die "Identifikation mit verbandsprägenden Werten" reduziert auf "die immer notwendige Loyalität gegenüber einem Anstellungsträger?"⁵⁰³ FRANK/REIS/WOLF ziehen das Fazit, dass "die Motive des Helfens gegenüber Zweckprogrammen zurücktreten, in denen Hilfeformen (...) unabhängig von der persönlichen Motivlage des Helfers vollzogen werden können."⁵⁰⁴ Dass persönliche Motive angesichts der gestiegenen Professionalität der Hilfe keine Rolle mehr spielen, begründen sie u. a. mit dem Hinweis auf die LUHMANNsche Systemtheorie. Der Impuls zu helfen wird beim Individuum demnach nicht durch den Anblick der Not ausgelöst werden, sondern durch einen Soll-Ist-Vergleich zwischen Programm und gegenwärtigem Zustand.

Dass individuelles Verhalten immer *auch* durch systemische Zusammenhänge geprägt ist, ist unbestreitbar. Träfe die oben beschriebene Analyse jedoch vollständig zu, würde sich jede Diskussion über die jeweiligen Beweggründe des persönlichen Verhaltens erübrigen. Hier ergeben sich Parallelen zu den Verhaltensannahmen, die in der Prinzipal-Agent-Theorie hinsichtlich des individuellen Verhaltens getroffen werden. Auch dort wird davon ausgegangen

⁵⁰⁰ Vgl. FRANK/REIS/WOLF (1994), 75/76.

⁵⁰¹ Diese Formulierung gab auch der aus dem Forschungsprojekt entstandenen Publikation des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge [FRANK/REIS/WOLF (1994)] den Titel.

⁵⁰² Vgl. die Ausführungen auf S. 185.

⁵⁰³ FRANK/REIS/WOLF (1994), 32.

⁵⁰⁴ FRANK/REIS/WOLF (1994), 32.

dass menschliches Verhalten nach einem weitgehend vorgegebenen Reiz-Reaktions-Muster abläuft und damit in hohem Maße prognostizierbar und erklärbar ist.

Auch wenn der These einer Heterogenisierung der Wertmuster in den einzelnen Wohlfahrtsverbänden zugestimmt wird, lässt sich doch unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Wohlfahrtsverbände ein Kernbestand an Wertvorstellungen ausmachen, an denen diese ihr Handeln zu orientieren versuchen und die sie einen sozialen Beruf überhaupt erst haben wählen lassen:

"Als Angelpunkte solcher Berufsverständnisse gelten Wertorientierungen wie Achtung vor der Würde der einzelnen Personen und ihrer Eigenart, Erhalt und Förderung ihrer Selbstbestimmung, Berücksichtigung gewachsener Lebenszusammenhänge, Einsatz für die Verbesserung von Lebenslagen Benachteiligter, gewissenhaft-treuhänderischer Umgang mit den beruflichen Mitteln und Methoden, Zuverlässigkeit der beruflichen Beziehung vor allem gerade in den konflikthafter oder ausweglose erscheinenden Situationen von Klienten und Patienten - kurzum Ernstnehmen und Annehmen des anderen Menschen."⁵⁰⁵

Das vorangegangene Zitat wurde in voller Länge übernommen, da an verschiedenen Stellen der vorliegenden Arbeit auf die Wertorientierungen, die für die Ausübung eines sozialen Berufes im Allgemeinen und einer Tätigkeit in der Beratung im Besonderen konstitutiv sind, hingewiesen wird. Zudem mache es deutlich, dass es falsch wäre, die Frage nach den geänderten Wertvorstellungen in ein 'entweder-oder' aufzulösen. Sicherlich haben beispielsweise viele der explizit christlichen oder gar konfessionell geprägten Werte an Bindungskraft verloren. Viele dieser traditionellen Werte haben jedoch - zum Teil in geänderter Form - 'überlebt' und neue Werte sind hinzugetreten.

5.1.3 Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in kirchlichen Wohlfahrtsverbänden

5.1.3.1 Hauptamtliche

Die Wohlfahrtsverbände sind, wie im historischen Überblick dargestellt wurde, hervorgegangen aus spontanen Zusammenschlüssen sozial engagierter Bürger, die in der Regel ehrenamtlich tätig waren.⁵⁰⁶ Im Falle der kirchlichen Verbände stand dabei im Zentrum "der religiös motivierte Selbsthilfegedanke"⁵⁰⁷. Durch den Verband angestellte, professionell ausgebil-

⁵⁰⁵ NACHBAUER (1990), 391/392.

⁵⁰⁶ Vgl. BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE E. V. (2002), 57.

⁵⁰⁷ KLUG (1996), 87.

dete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren zunächst die Ausnahme. Auch als im Laufe der Zeit, beispielsweise im Bereich der Krankenpflege, mehr und mehr Fachkräfte eingestellt wurden, entstammten diese meist dem gleichen Milieu, so dass eine weitgehende Homogenität der Mitarbeiterschaft im Hinblick auf religiöse und weltanschauliche Überzeugungen garantiert war. Nach außen hingegen, d. h. gegenüber der Gesellschaft, aber auch gegenüber den anderen Wohlfahrtsverbänden, war in dieser Hinsicht eine starke Heterogenität festzustellen.

Die Ausdifferenzierung der Hilfsangebote und die damit einhergehende Professionalisierung der sozialen Arbeit, die auch auf den ökonomischen Druck zurückzuführen ist, veränderte auch das Anforderungsprofil für zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Während früher die Priorität eindeutig auf der weltanschaulichen Orientierung lag und die Professionalität im Zweifel eine nachgeordnete Rolle spielte, wird seit einigen Jahren von den Verbänden nach eigenem Bekunden beides verlangt, wobei in vielen Fällen *de facto* die fachlichen Qualifikation bereits eine wichtigere Rolle spielt.

Bedingt vor allem durch die Auflösung der traditionellen Milieus, kommt es so immer häufiger zu Zielkonflikten. War beispielsweise früher im Falle der kirchlichen Verbände die Notwendigkeit der Zugehörigkeit zu einer christlichen Kirche vielfach nur eine 'Formsache', so stellt dieses Einstellungskriterium die Verbände heute - vor allem in den neuen Ländern - vor ernsthafte Probleme.

Während die Homogenität der bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorhandenen Einstellungen *innerhalb* der einzelnen Verbände nachlässt, ist zugleich auch die Heterogenität *zwischen* den Verbänden zurückgegangen.⁵⁰⁸ Aufgrund allgemein anerkannter professioneller Standards, gemeinsamer Aus- und Fortbildungsveranstaltungen sowie der Zusammenarbeit in verbändeübergreifenden Fachorganisationen gleicht sich die in den Verbänden geleistete Arbeit in fachlicher Hinsicht immer weiter an.

Ein in einer Schuldenberatungsstelle der Diakonie beschäftigter Sozialarbeiter beispielsweise weist hinsichtlich seiner Arbeitsmethoden, aber auch seiner Weltanschauung und seiner Motivationsstruktur unter Umständen größere Parallelen zu einem im Paritätischen Wohlfahrtsverband tätigen Schuldenberater auf als zu einer ebenfalls bei der Diakonie tätigen Krankenschwester. FRANK/REIS/WOLF konstatieren in zugespitzter Form: "Die persönlichen, für das Engagement heute vor allen noch der ehrenamtlichen Helfer in den Wohlfahrtsver-

⁵⁰⁸ Vgl. die Ausführungen auf S. 166.

bänden relevanten Wertorientierungen haben für die Arbeit der Professionellen in den Verbänden immer häufiger nur noch marginale Bedeutung."⁵⁰⁹

Die These einer nur noch formalen Loyalität der Mitarbeiter mit den jeweiligen Verbänden nach dem Motto "Wes' Brot ich ess, des' Lied ich sing" hat auf den ersten Blick eine hohe theoretische Plausibilität. Gestützt wird sie beispielsweise auch durch häufige Arbeitsplatzwechsel von Fachkräften über Verbandsgrenzen hinweg.⁵¹⁰ Gleichwohl dürfte die These in dieser Form nicht zu halten sein. Beispielhaft soll dies aufgezeigt werden anhand einer repräsentativen Mitarbeiterbefragung, die der Deutsche Caritasverband in Zusammenarbeit mit dem Institut für Demoskopie in Allensbach im Jahr 1995 durchgeführt hat. Ziel der bundesweiten Befragung von 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus allen Caritas-Diensten war es, den Entwurf eines einheitlichen Leitbildes für den Deutschen Caritasverband einem Praxistext zu unterziehen.⁵¹¹

In einer Auswertung der Ergebnisse unter der Fragestellung, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu den Zielen und Aufgaben des Deutschen Caritasverband stehen, stellt GLEICH fest, es sei angesichts der weitreichenden Veränderungen in Gesellschaft und Arbeitsleben "erstaunlich, in welch starkem Ausmaß sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Caritas mit ihrer Arbeitgeberin identifizieren."⁵¹² So stimmten beispielsweise über 60 % aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach eigenen Aussagen mit den Zielen der Caritas "eng oder sogar sehr eng überein".⁵¹³ Aufschlussreich ist auch das Antwortverhalten der Caritas-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter im Hinblick auf die folgende Frage: "Jetzt einmal abgesehen von der Finanzierung, können Sie sich vorstellen, daß es einen Caritasverband auch ohne Bindung an die Kirche geben könnte?" Rund zwei Drittel (61 % in West- und 71 % in Ostdeutschland) der Befragten verneinten dies. Ähnliches gilt für die Frage "Können Sie sich die katholische Kirche ohne den Caritasverband vorstellen?" Auch diese Aussage verneinten ca. zwei Drittel aller Befragten. Auf die Frage "Wie sollte Caritas sich verstehen - was sind ihre Aufgaben" gaben knapp 80 % aller Befragten die Option "Gelebtes Christsein" als zutreffend an.⁵¹⁴ 57 % aller Caritas-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter halten es für wichtig, dass sie den Glauben bei ihrer Arbeit einbringen können.

⁵⁰⁹ FRANK/REIS/WOLF (1994), 31.

⁵¹⁰ Vgl. FRANK/REIS/WOLF (1994), 32.

⁵¹¹ Die Ergebnissen dieser Mitarbeiterbefragung werden dargestellt und interpretiert in KÖCHER (1997), BALDAS/GLEICH/SCHMÄLZLE (1997) sowie BALDAS/GLEICH/KÖCHER/SCHMÄLZLE (1997).

⁵¹² GLEICH (1997a), 54.

⁵¹³ Vgl. GLEICH (1997a), 55.

⁵¹⁴ Vgl. GLEICH (1997a), 57.

Bei beiden Ergebnissen gibt es vergleichsweise starke Abweichungen zwischen den Altersgruppen. Die Identifikation mit dem Verband und mit seinem christlichen Wertefundament nimmt mit dem steigendem Lebensalter der Befragten tendenziell zu, wobei auch die Werte der unter 30-Jährigen noch für eine vergleichsweise hohe Identifikation sprechen. So halten es 42 % der unter 30-Jährigen für wichtig, bei ihrer Arbeit den Glauben einbringen zu können.

Dieses unterschiedliche Antwortverhalten der einzelnen Altersgruppen ist generell auf zwei Effekte zurückzuführen: Zum einen spiegeln die unterschiedlichen Einschätzungen die Werteververschiebungen in der Gesellschaft wider. Jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weisen demnach schwächere Milieubindungen auf als ältere. Zum anderen ist aber auch zu berücksichtigen, dass sich die oft jahrzehntelange Arbeit in einem Verband die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter prägt und sich so auch deren Sicht des Verbandes verändert.⁵¹⁵

Generell deuten die Daten also auf eine enge Bindung der Caritas-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter zu ihrem Arbeitgeber hin, und zwar auch zu einem explizit christlich orientierten Arbeitgeber. Nur ein sehr geringer Prozentsatz der Befragten würde beispielsweise gerne zu einem nichtkirchlichen Träger wechseln.⁵¹⁶

Entgegen der - weitgehend auf Vermutungen basierenden - Einschätzung von FRANK/REIS/WOLF deuten die Daten der empirischen Erhebung für den Deutschen Caritasverband auf eine relativ stark ausgeprägte Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Verband hin. Verbesserungsbedürftig erscheint allerdings, so SCHMÄLZLE die 'umgekehrte' Richtung dieser Beziehung. Das Engagement der Kirchen für die in den Wohlfahrtsverbänden Tätigen müsse sich deutlich verstärken, sei der Kirche auch weiterhin an der Caritas als einem 'kirchlichen Aushängeschild' gelegen. SCHMÄLZLES - leicht pathetisch formuliertes - Fazit lautet: "Von drei Hauptamtlichen der Caritas bestätigt nur einer, daß er/sie sich von der Amtskirche getragen weiß. Dieses Datum wird zum Alarmzeichen. Es ist der stille Schrei von Vergessenen, Verdächtigten und Übersehenen, die sich trotzdem mit großer Mehrheit als Teil von Kirche verstehen."⁵¹⁷

5.1.3.2 Der spezifische Charakter der Arbeitsbeziehungen in kirchlichen Einrichtungen

Die evangelische und die katholische Kirche sowie die Mitgliedseinrichtungen des Diakonischen Werkes und des Deutschen Caritasverbandes verfügen in der Deutschland über ein

⁵¹⁵ Vgl. GLEICH (1997a), 56.

⁵¹⁶ Vgl. SCHMÄLZLE (1997b), 103.

⁵¹⁷ SCHMÄLZLE (1997b), 108.

grundgesetzlich verankertes Selbstbestimmungsrecht. Die Grundlage hierfür bildet Artikel 140 des Grundgesetzes in Verbindung mit Artikel 137 Abs. 3 der Weimarer Reichsverfassung. Das darin anerkannte Selbstbestimmungsrecht der Kirchen in eigenen Angelegenheiten umfasst auch die Gestaltung der arbeitsrechtlichen Beziehungen.⁵¹⁸ Die Regelungskompetenz des Staates ist auf diese Weise erheblich eingeschränkt.⁵¹⁹

Die Spezifika des kirchlichen Dienstes werden vielfach charakterisiert und begründet mit Hilfe des Begriffs "Dienstgemeinschaft", einer "besonderen normativen Grundlage der Arbeitsbeziehungen, die keine Parallele im außerkirchlichen Bereich, auch nicht in anderen Institutionen des sozial-karitativen Sektors, hat."⁵²⁰

Der Begriff 'Dienstgemeinschaft' "geht von der Grundlage eines Gemeinschaftsbegriffes aus, der eine Gruppe von Menschen mit einer großen Inhalts- und Beziehungsnähe auszeichnet."⁵²¹ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb der Dienstgemeinschaft identifizieren sich folglich in hohem Maße mit ihrer Arbeit und dem dieser Arbeit zugrundeliegenden Auftrag sowie mit ihrem Arbeitgeber.

Weiterhin geht dieses Modell der Zusammenarbeit davon aus, dass es sich bei der Arbeit in kirchlichen Einrichtungen um ein "Miteinanderarbeiten im Dienste Gottes" handelt. Geprägt sei dieser Dienst "von der gemeinsamen Gliedschaft aller Beteiligten am Leibe Christi und von dem Auftrag gemeinsamer Sachwaltung im Haushalt Gottes."⁵²² Die Anleihen im theologischen Vokabular mögen angesichts der Tatsache, dass es um Sachverhalte mit erheblicher, beispielsweise arbeitsrechtlicher Relevanz handelt, auf den ersten Blick befremdlich wirken. Es zeigt sich darin jedoch die dem Konzept inhärente Spannung. Bei der Dienstgemeinschaft handelt es sich nämlich, und zwar sowohl nach Ansicht der evangelischen als auch der katholischen Kirche⁵²³, um ein explizit theologisches Phänomen, da sie "ein Erwerbsinteresse der Beschäftigten zwar mit einschließt, aber als herausragendes Merkmal des kirchlichen Dienstes die Mitwirkung am kirchlichen Verkündigungsauftrag hervorhebt."⁵²⁴

⁵¹⁸ Einen Überblick über die Diskussion um diese Regelungen, ihre Anwendung und Grenzen bieten BEYER/NUTZINGER (1997), 41-46 sowie BEYER/FISCHER/NUTZINGER (1990).

⁵¹⁹ Vgl. BEYER/NUTZINGER (1997), 14.

⁵²⁰ BEYER/NUTZINGER (1991), 236.

⁵²¹ KNÖRZER (1997), 109.

⁵²² WEEBER, R. (o. J.) Haushalten mit anvertrauten Mitarbeitern. Ein Grundzug kirchlicher Personalpolitik, in: SCHÖBER, Th. (o. J.): Handbücher für Zeugnis und Dienst in der Kirche, Band V, Stuttgart, 256; zitiert nach: BEYER/NUTZINGER (1997), 46.

⁵²³ Vgl. BEYER/NUTZINGER (1997), 47.

⁵²⁴ Vgl. BEYER/NUTZINGER (1997), 15.

Ausgangspunkt für die Interpretation privatwirtschaftlicher Arbeitsverhältnisse ist ein Interessengegensatz von Arbeitgebern und Arbeitnehmern und die daraus resultierende Notwendigkeit, durch Tarifvertragsverhandlungen einen Interessenausgleich herzustellen. Dieser Erklärungsansatz greift, so die kirchliche Position, für den kirchlichen Bereich nur bedingt, da dort aufgrund des gemeinsamen Auftrages ein Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit bzw. Arbeitgeber und Arbeitnehmer nicht existiert. Erwartet wird von Seiten der Einrichtungen mehr oder weniger deutlich, dass arbeitsrechtliche Vorschriften nicht in dem Maße eingefordert werden, wie etwa in der gewerblichen Wirtschaft und dass mögliche dienstrechtliche Konflikte um der Dienstgemeinschaft und des gemeinsamen Auftrages willen einvernehmlich gelöst werden.

Es gibt daher in kirchlichen Einrichtungen anstelle von Betriebsräten Mitarbeitervertretungen, deren rechtliche Position deutlich schwächer ist als die eines Betriebsrates.⁵²⁵ Anstelle von Tarifverträgen werden eigenständige arbeitsrechtliche Verträge abgeschlossen.⁵²⁶

Das Konzept der Dienstgemeinschaft im kirchlichen Bereich weist starke Parallelen auf zu der 'besonderen Dienstgesinnung', die traditionell von Beschäftigten im öffentlichen Dienst im Allgemeinen und Beamten im Besonderen erwartet wird.⁵²⁷ Auch diese sollen eine enge innere Bindung zu ihrem Dienstherrn aufweisen und sich in hohem Maße mit ihrer Tätigkeit identifizieren. Im Gegenzug erhalten sie hierfür eine entsprechende Alimentierung. VON LÖSCH zeigt sich jedoch skeptisch, ob die Zukunftsprobleme des öffentlichen Dienstes unter Rückgriff auf den Begriff 'Dienstgesinnung' auf Dauer zu lösen sind.⁵²⁸

Der kirchliche Dienst unterscheidet sich nicht nur in arbeitsrechtlicher Hinsicht von der Privatwirtschaft. Gerade im katholischen Bereich wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine besondere Loyalität in inhaltlichen Fragen verlangt, die u. a. eine Grundübereinstimmung mit der kirchlichen Glaubens- und Sittenlehre umfasst.⁵²⁹ Die geforderte Grundübereinstimmung erstreckt sich auch die private Lebensführung sowie private Meinungsäußerungen, beispielsweise im Hinblick auf die Wiederverheiratung Geschiedener, die Beurteilung der Abtreibung oder einen möglichen Austritt aus der Kirche. Auf diese Weise soll der enge "Zusammenhang zwischen der Mitarbeit in kirchlichen Einrichtungen und der persönlichen Teilhabe am kirchlichen Auftrag"⁵³⁰ hervorgehoben werden. Wird von Seiten des kirchlichen Arbeitgebers festgestellt, dass diese Grundüberzeugung nicht mehr vorhanden ist, etwa auf-

⁵²⁵ Vgl. BEYER/NUTZINGER (1997), 63.

⁵²⁶ Vgl. BEYER/NUTZINGER (1997), 60.

⁵²⁷ Ausführlich befassen sich mit diesen Gemeinsamkeiten VON LÖSCH (1980) und OETTLE (1980).

⁵²⁸ Vgl. VON LÖSCH (1980), 27.

⁵²⁹ Vgl. BEYER/NUTZINGER (1997), 54 sowie FELDHOFF (2003).

⁵³⁰ BEYER/NUTZINGER (1997), 14.

grund stark abweichenden Verhaltens im privaten Bereich, können die Konsequenzen bis hin zur Entlassung aus dem kirchlichen Dienst reichen.

Die Tatsache, dass für die im kirchlichen Dienst Beschäftigten spezielle arbeitsrechtliche Regelungen gelten, sowie die konkrete Ausgestaltung dieser Regelungen sind Anlass für Kritik von verschiedenen Seiten. Die Gewerkschaften, deren Einflussmöglichkeiten in kirchlichen Dienst wesentlich geringer sind als in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, betonen das Erwerbsinteresse der Beschäftigten und fordern Vertretungs- und Konfliktregulierungsmechanismen wie im außerkirchlichen Bereich.⁵³¹

Die von BEYER/NUTZINGER in kirchlichen und diakonischen Einrichtungen der evangelischen Kirche in Kurhessen-Waldeck durchgeführte, breit angelegte empirische Studie⁵³² weist jedoch darauf hin, dass der Begriff 'Dienstgemeinschaft' "als Grundlage kirchlicher Beschäftigungsverhältnisse und kirchenspezifischer arbeitsrechtlicher Regelungen"⁵³³ durchaus noch Relevanz besitzt. Das Problem der spezifischen Arbeitsbeziehungen in kirchlichen Einrichtungen wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern demnach wesentlich differenzierter gesehen. Viele von ihnen haben demnach den Eindruck, dass ihre Interessen als Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer trotz der *de jure* schlechteren Bedingungen in den bestehenden Strukturen *de facto* gut vertreten werden.⁵³⁴

Dem Begriff 'Dienstgemeinschaft' stehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlich nahe, wobei sie diesen meist in einem nicht-theologischen Sinne verstehen, wie beispielsweise das folgende Zitat eines im Rahmen der Caritas-Mitarbeiterstudie⁵³⁵ Befragten verdeutlicht: "Wir sind im Dienste einer gemeinsamen Sache und machen unseren Dienst im Sinne von Gleichgesinnten"⁵³⁶ BEYER/NUTZINGER diagnostizieren in diesem Zusammenhang eine erhebliche "Begriffsverwirrung"⁵³⁷ und stellen fest, der Begriff 'Dienstgemeinschaft' werde "mangels einer eindeutigen Definition und eindeutiger Verfahrensweisen oftmals im Konfliktfall von beiden Seiten in unterschiedlichem Sinn als 'Waffe' benutzt."⁵³⁸ Dienstgeber sähen in der Dienstgemeinschaft in erster Linie ein wesentliches Merkmal des kirchlichen Dienstes, das zu einer christlichen Arbeitsatmosphäre beitrage, sich jedoch nicht präzise de-

⁵³¹ Vgl. BEYER/NUTZINGER (1997), 15.

⁵³² Vgl. BEYER/FISCHER/NUTZINGER (1990) sowie BEYER/FISCHER/NUTZINGER (1991).

⁵³³ BEYER/NUTZINGER (1991), 234.

⁵³⁴ Vgl. BEYER/NUTZINGER (1997), 272.

⁵³⁵ Vgl. die Ausführungen auf S. 196.

⁵³⁶ So das Zitat eines/einer im Rahmen der Caritas-Mitarbeiterstudie Befragten. - Vgl. KNÖRZER (1997), 112.

⁵³⁷ BEYER/NUTZINGER (1991), 237.

⁵³⁸ BEYER/NUTZINGER (1991), 103.

finieren und operationalisieren lasse. Mitarbeitervertreter erwarteten sich von dem Konzept der Dienstgemeinschaft in erster Linie eine partizipative und kooperative Gestaltung der Arbeitsbeziehungen.⁵³⁹

KNÖRZER äußert sich kritisch zum Begriff 'Dienstgemeinschaft'. Dieser sei für einen fachlich, institutionell und personell derart differenzierten Großverband nicht mehr angemessen, da er sich primär orientiere am "soziologischen Modell der Pfarrgemeinde, was Zusammengehörigkeitsgefühl, Überschaubarkeit und Unmittelbarkeit der Sozialkontakte angeht."⁵⁴⁰ "(A)ufgrund der Differenzierung und Spezialisierung der beruflichen Rollen in Institutionen und Einrichtungen", wie sie innerhalb der Caritas zu beobachten sei, bleibe der Begriff eine "Ideologie".⁵⁴¹

Der im Zusammenhang mit dem Konzept der 'Dienstgemeinschaft' konflikträchtigste Punkt ist in der Wahrnehmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die geforderte Grundübereinstimmung mit der kirchlichen Lehre. Sowohl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des kirchlichen Dienstes als auch von Außenstehenden wird diese Verbindung privater und dienstlicher Aspekte kritisiert, zumal in den Fällen, in denen die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht unmittelbar im Dienst der kirchlichen Verkündigung stehen, was für die kirchlichen Wohlfahrtsverbände gilt.

Ein weiteres in diesem Zusammenhang immer wieder vorgebrachtes Argument lautet, dass gerade in Einrichtungen, die sich zum weitaus größten Teil über Leistungsvergütungen und Zuwendungen aus staatlichen Quellen finanzieren, auch die staatlicherseits festgelegten arbeitsrechtlichen Grundlagen gelten sollten. Dieses Argument ist nicht von der Hand zu weisen, vor allem in den Regionen bzw. Arbeitsfeldern, wo es zu den kirchlichen Einrichtungen keine (Arbeitsplatz-)Alternativen gibt.

BEYER/NUTZINGER kritisieren einen weiteren Punkt, der in eine andere Richtung als die zuvor genannten Punkte geht: Die Arbeitsbeziehungen in kirchlichen Einrichtungen würden in enger Anlehnung an das staatliche Tarifrecht geregelt. Ähnliches gelte für die zwischen den Tarifpartnern des öffentlichen Dienstes ausgehandelten Tarifverträge. Vor diesem Hintergrund sei zu fragen, ob der staatlicherseits gewährte Spielraum für kirchliche Autonomie, der unter hohem Aufwand erreicht worden sei und gegen stärker werdenden politischen Druck verteidigt werden müsse, auch nur annähernd genutzt werde: "Wenn man mehr nicht will als eine permanente nachträgliche Angleichung kirchlicher Arbeitsbeziehungen an die Standards in

⁵³⁹ Vgl. BEYER/NUTZINGER (1991), 103.

⁵⁴⁰ KNÖRZER (1997), 111.

⁵⁴¹ Vgl. KNÖRZER (1997), 109.

Staat und Wirtschaft, (...) (w)arum dann den Umweg über den so genannten Dritten Weg?"⁵⁴²

5.1.3.3 Ehrenamtliche

Die beiden konstitutiven Merkmale für ehrenamtliche Tätigkeit sind die Unentgeltlichkeit sowie die Anbindung an eine - in der Regel nicht gewinnorientierte - Organisation außerhalb des privaten Haushalts.⁵⁴³ Das im Abschnitt 3.2.4.1 dargestellte Phänomen, demzufolge Personen mit einem negativen Reservationslohn im Extremfall bereit sind, Zahlungen zu leisten, um einer bestimmten Tätigkeit nachgehen zu können, trifft für Ehrenamtliche durchaus zu, wenn die mit der ehrenamtlichen Tätigkeit verbundenen Opportunitätskosten in die Überlegung mit einbezogen werden. Bezüglich der Ausprägung der intrinsischen Motivation dominiert bei den "traditionellen" Ehrenamtlichen die Wertorientierung: Sie fühlen sich aufgrund ihrer ethischen Grundüberzeugung verpflichtet, an einer als sinnvoll erlebten Aufgabe mitzuwirken und schließen sich daher einer Organisation an, in der sie diese Werte lebendig erleben.

Trotz Ausdifferenzierung der Hilfsangebote und der damit einhergehenden Professionalisierung der sozialen Arbeit⁵⁴⁴ haben Ehrenamtliche in den Wohlfahrtsverbänden nach wie vor einen festen Platz. So finden sie in deren Selbstdarstellungen stets besondere Erwähnung. Verwiesen wird dabei vor allem auf die historischen Wurzeln der Verbände, die ursprünglich Zusammenschlüsse von Freiwilligen waren.⁵⁴⁵

Allein im Deutschen Caritasverband arbeiten schätzungsweise 480.000 bis 500.000 Ehrenamtliche mit⁵⁴⁶, für alle Verbände der Freien Wohlfahrtspflege zusammen wird von einer Zahl von 2,5 bis 3 Millionen Ehrenamtlichen ausgegangen.⁵⁴⁷ Nach einer Studie des Bonner Instituts für Wirtschaft und Gesellschaft werden ein Sechstel aller von der Freien Wohlfahrtspflege erbrachten Arbeitsstunden durch Ehrenamtliche geleistet.⁵⁴⁸ Ehrenamtliche werden prinzipiell in allen Bereichen der Wohlfahrtsverbände eingesetzt, wobei der Schwerpunkt auf Einrichtungen liegt, in denen kranke, ältere oder behinderte Menschen gepflegt bzw. betreut

⁵⁴² BRAKELMANN (1997), 331.

⁵⁴³ Vgl. ERLINGHAGEN (2003), 740.

⁵⁴⁴ Vgl. die Ausführungen auf S. 195.

⁵⁴⁵ Vgl. beispielsweise BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE E. V. (2002, 72-78) sowie für den Bereich des Deutschen Caritasverbandes VON LÜNINCK (1996) und BOCK (1997).

⁵⁴⁶ Vgl. KASTNER (1997) sowie RENZIKOWSKI (2003).

⁵⁴⁷ BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE E. V. (Hg.) (2003), 17.

⁵⁴⁸ Vgl. o. V. (2000).

werden. Außerdem werden Ehrenamtliche vielfach eingesetzt in der Betreuung und Begleitung von Einzelpersonen, die außerhalb von Einrichtungen leben.

In Beratungsstellen sind Ehrenamtliche vor allem in den Bereichen eingesetzt, in denen es auf ein möglichst niedrighschwelliges und zeitlich flexibles Beratungsangebot für persönliche Kontakte ankommt, beispielsweise im Bereich der Telefonseelsorge oder in so genannten 'Offenen Türen'. In anderen Beratungsstellen wird die eigentliche Beratungsarbeit durch Hauptamtliche durchgeführt, während den Ehrenamtlichen begleitende und unterstützende Tätigkeiten übertragen werden. Hierzu zählen beispielsweise der Präsenzdienst in einer der Beratungsstelle für Wohnungslose angegliederten Teestube, die von einer Stelle für Schwangerschaftskonfliktberatung angebotene praktische Unterstützung für Schwangere (z. B. im Falle eines Umzugs) oder das Angebot einer Ausländerberatungsstelle, die Klientinnen und Klienten bei Behördengängen zu begleiten.

Üblicherweise arbeiten Ehrenamtliche mit den Hauptamtlichen zusammen, wobei im Allgemeinen eine klare Rollenverteilung existiert. Nach dem traditionellen Muster können dabei zwei Formen der Aufgabenverteilung auftreten. Nach der ersten Form fungieren die Hauptamtlichen als Quasi-Vorgesetzte der Ehrenamtlichen, die in den Bereichen tätig werden, in denen sich die Hauptamtlichen aufgrund von begrenzten zeitlichen und finanziellen Ressourcen nicht engagieren können.⁵⁴⁹ Hauptamtliche bringen in diese Zusammenarbeit ihre fachliche Kompetenz ein, während die Ehrenamtlichen aufgrund ihrer vorwiegend intrinsischen Motivation⁵⁵⁰ vor allem Engagement, Zeit und Empathie beisteuern.

Die zweite - nicht immer konfliktfreie - Form der Aufgabenverteilung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen liegt dann vor, wenn Ehrenamtliche, beispielsweise innerhalb eines Vereins, als Vorgesetzte von Hauptamtlichen fungieren. Das traditionelle Modell dieser Kooperation basiert auf der Vorstellung, dass der Verband, vertreten durch die jeweiligen örtlichen Gliederungen, die Wertgrundlagen der sozialen Arbeit sichert und Richtlinien zu deren Durchführung vorgibt, sich zur Durchführung der konkreten Arbeit jedoch der Hilfe externer Fachkräfte bedient. FRANK/REIS/WOLF stellen auf der Basis der von ihnen durchgeführten Befragungen fest, es sei heute eher so, "daß der Professionalisierungsdruck auf ehrenamtliche Helfer und Vorstände steigt, als daß umgekehrt die hauptamtlichen Fachkräfte sich in ihren Wertorientierungen gegenüber Ehrenamtlichen legitimieren müßten."⁵⁵¹ MEYER konstatiert eine Tendenz, ehrenamtliche Vorstände durch Hauptamtliche zu ersetzen, da bei ersteren

⁵⁴⁹ Vgl. die Ausführungen auf S. 179.

⁵⁵⁰ ERLINGHAGEN (2003) befasst sich näher mit den Motiven ehrenamtlich Tätiger und weist darauf hin, dass Ehrenamtliche nicht *ausschließlich* altruistisch motiviert sind, sondern durch ihre Arbeit durchaus auch individuelle Erträge, beispielsweise in Form von gesellschaftlicher Reputation, erzielen.

⁵⁵¹ FRANK/REIS/WOLF (1994), 34.

"gegebenenfalls die notwendige Management-Qualität fehlt, vor allem aber der für solche Aufgaben notwendige zeitliche Input nicht geleistet werden kann."⁵⁵²

Die Tatsache, dass Ehrenamtliche in einer Organisation mitarbeiten, ist ein wichtiger Indikator, ob die von ihnen konkret geleistete Tätigkeit, aber auch die Arbeit der Einrichtung, in der sie tätig sind, insgesamt als sinnvoll und bereichernd empfunden wird. Zudem spielen sie oft eine wichtige Rolle als personelle und ideologische Bindeglieder zwischen der einzelnen Einrichtung und den jeweiligen Großorganisationen, die so "in engem Wertekontakt mit ihrer Klientel" bleiben.⁵⁵³ Dies gilt gerade in den kirchlichen Wohlfahrtsverbänden, wo die Ehrenamtlichen traditionell eng in die jeweiligen Gemeinden und sonstigen kirchlichen Strukturen eingebunden sind.

Eine Zeitlang hatte es den Anschein, dass Ehrenamtliche mit ihrer Bereitschaft, sich auch langfristig in bestimmten Projekten zu engagieren, innerhalb der sozialen Arbeit in Deutschland zu einer aussterbenden Spezies gehörten. Hierzu trugen auch gesellschaftliche Veränderungen bei, vor allem der steigende Grad an Erwerbstätigkeit unter Frauen, hatten doch traditionell nicht erwerbstätige Frauen den größten Anteil an den ehrenamtlich Tätigen gestellt. So kommen FRANK/REIS/WOLF zu dem Fazit: "Das Ehrenamt, bisher Garant einer wertgebundenen sozialen Arbeit, ist (...) auf marginale Positionen zurückgedrängt."⁵⁵⁴

Auch MEYER setzt sich sehr kritisch mit dem bis heute vielfach üblichen Modell von Freiwilligen-Arbeit auseinander.⁵⁵⁵ Sein Hauptkritikpunkt ist, dass die theoretisch möglichen Einspareffekte⁵⁵⁶ aus dem kostenlosen Einsatz von Personal in der Praxis weitgehend durch Unwirtschaftlichkeit im Organisationsablauf versickern. Da der Preis als Knappheitsindikator fehle, entfalle auch der Zwang, die Ressource 'ehrenamtliche Arbeit' möglichst effizient einzusetzen. Zudem erfordere der Einsatz der Ehrenamtlichen einen hohen organisatorischen Zusatzaufwand von Seiten der Hauptamtlichen, die ja eigentlich entlastet werden sollten. Außerdem werde die Zielbildung und Anpassungsflexibilität in sozialen Einrichtungen durch die zu starke Identifizierung der Ehrenamtlichen mit dem (momentanen) Organisationszweck erschwert.⁵⁵⁷ Als Reaktion darauf würden Diskussionen über Ziele und Abläufe tendenziell vermieden bzw. Ziele eher weich formuliert, um keinen der Beteiligten zu verlieren.

⁵⁵² MEYER (2002), 592.

⁵⁵³ FRANK/REIS/WOLF (1994), 34.

⁵⁵⁴ FRANK/REIS/WOLF (1994), 33.

⁵⁵⁵ Vgl. MEYER (2002), 589-593.

⁵⁵⁶ Vgl. beispielsweise die entsprechende Argumentation von SPIEGELHALTER, die oben auf S. 173 wiedergegeben wird.

⁵⁵⁷ Zur eingeschränkten Flexibilität intrinsisch motivierter Personen vgl. auch die Ausführungen auf S. 155.

Die Frage nach der Zukunft des Ehrenamts ist jedoch in den letzten Jahren neu belebt worden durch die Diskussion über die so genannten 'neuen Ehrenamtlichen', deren Arbeit vielfach in Abgrenzung zu den traditionellen Formen auch als "bürgerschaftliches Engagement" bezeichnet wird. Allgemein unterscheidet sich das 'neue Ehrenamt' vom 'alten Ehrenamt' durch eine wachsende Heterogenisierung der tätigen Personen, ihrer Handlungsmotivation und auch der Arbeitsgebiete. Dennoch lassen sich gemeinsame Merkmale⁵⁵⁸ benennen:

- Neue Ehrenamtliche sind in der Regel besser ausgebildet als ihre 'Vorgänger', wenn auch in der Regel nicht in dem Bereich, in dem sie ehrenamtlich tätig sind.
- Neue Ehrenamtliche suchen nach einem "Gleichgewicht von Individualismus und Gemeinschaft, Selbstverwirklichung und Rücksichtnahme"⁵⁵⁹. Während traditionell die bei Ehrenamtlichen dominierende intrinsische Motivation hauptsächlich die Ausprägung der Wertorientierung annahm, kann nun durchaus auch die Suche nach *flow* und nach Selbstverwirklichung⁵⁶⁰ den Impuls zu einer ehrenamtlichen Tätigkeit geben: "Freude und Erfüllung sind Basismotive freiwilliger Tätigkeit."⁵⁶¹ Festzustellen ist ein "Motivationswandel von der karitativen Pflichterfüllung zu einer reziproken Beziehung des Gebens und Nehmens bis hin zur Dominanz hedonistischer Motive".⁵⁶²
- Neue Ehrenamtliche haben klare Erwartungen an ihre Tätigkeit, sind also durchaus *auch* extrinsisch motiviert. Dies zeigt sich beispielsweise in dem Wunsch nach Gestaltungsmöglichkeiten, aber auch nach qualifizierter Begleitung und Weiterbildung.⁵⁶³
- Neue Ehrenamtliche bevorzugen oft überschaubare Aufgaben und/oder zeitlich begrenzte Engagements, beispielsweise in Form eines genau definierten Projekts. Sie grenzen sich damit ab gegen die früher nicht selten anzutreffende Vereinnahmung von Personen, die bereit waren, sich zu engagieren.
- Neue Ehrenamtliche lassen sich nicht ohne weiteres in die klassischen Rollenverteilungen zwischen Haupt- und Ehrenamt einordnen. Weder wollen sie sich längerfristig binden, um innerhalb der Verbandsstrukturen Leitungsfunktionen zu übernehmen, noch sind sie bereit, sich ausschließlich für helfende und unterstützende Tätigkeiten unter Anleitung der Hauptamtlichen zur Verfügung zu stellen.

⁵⁵⁸ Die folgende Darstellung orientiert sich im Wesentlichen an HOCH (1998).

⁵⁵⁹ HOCH (1998).

⁵⁶⁰ Vgl. zu dieser Unterscheidung Abschnitt 3.1.5.

⁵⁶¹ BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE E. V. (2002), 72.

⁵⁶² BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (2002), 19.

⁵⁶³ Vgl. BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE E. V. (2002), 73.

- Das Ehrenamt kann schließlich auch eine Brücke zur hauptamtlichen Beschäftigung darstellen. Wenn Studienabsolventen sich beispielsweise im Anschluss an eine studienbegleitende ehrenamtliche Tätigkeit um eine hauptamtliche Beschäftigung bewerben, ist die üblicherweise in Bewerbungssituationen vorhandene Informationsasymmetrie deutlich entschärft.

Ein Ansatz, auf die neuen Herausforderungen durch neue Ehrenamtliche zu reagieren, sind so genannte Freiwilligenzentren, die sich mittlerweile in den meisten deutschen Städten etabliert haben. Ziel dieser Zentren, die in den meisten Fällen von den Wohlfahrtsverbänden betrieben werden, ist es, im Bereich der ehrenamtlichen Arbeit Angebot und Nachfrage passgenau zusammenzuführen und dabei die bei den Interessentinnen und Interessenten bestehenden spezifischen Voraussetzungen sowie Restriktionen zeitlicher oder fachlicher Art, aber auch die Anforderungen der jeweiligen 'Arbeitgeber' zu berücksichtigen.⁵⁶⁴

Im Abschnitt 5.1.2 wurde die Rolle der Wohlfahrtsverbände im Sozialsystem der Bundesrepublik Deutschland dargestellt und im Mittelpunkt des Abschnitts 5.1.3 standen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verbände. Im nun folgenden Abschnitt 5.1.4 wird genauer auf die in den kirchlichen Wohlfahrtsverbänden geleistete Beratungsarbeit eingegangen, da anschließend in den Unterkapiteln 5.2 und 5.3 die im zweiten bis vierten Kapitel erarbeiteten theoretischen Überlegungen auf kirchliche Beratungsstellen übertragen werden.

5.1.4 Überblick über die Beratungsarbeit in kirchlichen Wohlfahrtsverbänden

Im Folgenden wird zunächst die quantitative Bedeutung der Beratungsarbeit in den einzelnen Arbeitsbereichen der Wohlfahrtsverbände dargestellt. In diesem Zusammenhang wird skizziert, an welche Zielgruppen sich die einzelnen Beratungsangebote richten und welchen Grundprinzipien der Beratungsvorgang im Einzelnen folgt. Der Beratungsprozess in den Einrichtungen der kirchlichen Wohlfahrtsverbände wird in diesem Abschnitt zunächst rein deskriptiv behandelt, und zwar in nicht-ökonomischen Termini. Ab dem Unterkapitel 5.2 wird dann mit Hilfe der Prinzipal-Agent-Theorie sowie der Motivationstheorie eine tiefer gehende Analyse vorgenommen.

Tabelle 3 gibt einen Überblick, wie viele Beratungsstellen die Wohlfahrtsverbände in den einzelnen Arbeitsbereichen unterhalten und wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeweils dort tätig sind. Zu berücksichtigen ist dabei, dass die ambulante Beratung nicht nur in Einrichtungen stattfindet, die explizit als Beratungsstellen ausgewiesen sind. Oft gibt es personelle und institutionelle Überschneidungen mit stationären Einrichtungen, da zahlreiche Be-

⁵⁶⁴ Einen umfassenden Überblick und eine Bewertung der bisherigen Erfahrungen mit Freiwilligenzentren gibt BALDAS (2001).

schäftige sowohl im stationären als auch im ambulanten Bereich eingesetzt sind. Dies trifft beispielsweise für die Bereiche der Behinderten- und der Altenhilfe zu, in denen pro Beratungsstelle durchschnittlich weniger als eine Person in der Beratung tätig ist.

Tabelle 3: Überblick über die von den Wohlfahrtsverbänden unterhaltenen Beratungsstellen (Stand: 1. Januar 2000)

Arbeitsbereich:	Anzahl der Beratungsstellen	Anzahl der in Beratungsstellen Beschäftigten	Beschäftigte pro Beratungsstelle
Behindertenhilfe	3.800	2.600	0,68
Jugendhilfe	2.600	10.000	3,85
Familienhilfe	2.300	8.300	3,61
Altenhilfe	1.800	1.100	0,61
Sonstige Bereiche	7.000	19.000	2,71
Gesamtwert für alle Arbeitsbereiche	17.500	41.000	2,34

Quelle: Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (2002) sowie eigene Berechnungen.

Der Anteil der Beratungsstellen an der Gesamtzahl aller Einrichtungen in Trägerschaft der Wohlfahrtsverbände beträgt ca. 18,7 %. Der Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Beratungsstellen an der Gesamtzahl aller bei den Wohlfahrtsverbänden Beschäftigten beträgt 3,5 %. Die Arbeit in Beratungsstellen ist also vergleichsweise wenig personalintensiv, was nicht verwundert im Blick auf den hohen Personalbedarf beispielsweise in Einrichtungen der Vollzeitpflege und -betreuung.

Andererseits muss jedoch berücksichtigt werden, dass die einzelnen in der Beratungsarbeit tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Durchschnitt jeweils mit einer wesentlich größeren Zahl von Ratsuchenden sowie möglichen Angehörigen in Kontakt treten, als dies im stationären Bereich der Fall ist. Im Hinblick auf die Außenwirkung des jeweiligen Verbandes den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Beratungsarbeit damit eine wesentliche größere Multiplikatorwirkung zu.

Der Beratungsprozess kann je nach Arbeitsbereich sehr unterschiedlich verlaufen, da je nach Problemlage und Klientel eine unterschiedliche Vorgehensweisen erforderlich ist. Im Folgenden werden Gemeinsamkeiten herausgearbeitet, die im Wesentlichen für alle Bereiche gelten.

Allgemein lässt sich Beratung definieren als "eine zwischenmenschliche Beziehung, in deren Verlauf eine Person (der Berater) bemüht ist, einer anderen (dem Klienten) zu helfen, deren

Probleme zu verstehen und sie zu bewältigen."⁵⁶⁵ Der Prozess der Beratung ist, auch wenn der Übergang manchmal fließend ist, einerseits abzugrenzen von einem zufälligen bzw. unstrukturierten Gespräch ohne feste Zielausrichtung und andererseits von einer intensiven Therapie oder Behandlung. Im Gegensatz zur Therapie geht es in einer Beratung darum "einen Klienten, der in seinem Aufgabenfeld voll leistungs- und entscheidungsfähig ist, in seiner Orientierung zu unterstützen."⁵⁶⁶ Eine Beratung ist in der Regel kein einmaliger Vorgang, sondern ein Prozess, der sich über mehrere Beratungstermine erstreckt. Gegebenenfalls sind an diesem Prozess sogar mehrere Beratungsstellen beteiligt, wenn beispielsweise bei einem Klienten die Wohnungslosenberatung und die Suchtberatung oder die Allgemeine Sozialberatung und die Schuldenberatung kooperieren.

Erschwerend wirkt sich in diesem Zusammenhang häufig aus, dass viele der Beratungsdienstleistungen, auch wenn sie ambulanten Charakter haben, wegen der oft geringen Mobilität der Klienten *de facto* in hohem Maße ortsgebunden sind und daher flächendeckend angeboten werden müssen.⁵⁶⁷ Für den Bewohner eines sozialen Brennpunktviertels kann beispielsweise der Kontaktaufnahme zu einer Beratungsstelle bereits daran scheitern, dass diese sich in einem weiter entfernten Stadtviertel befindet.

Eine Beratung ist kein Gespräch unter Gleichen, stellt sie doch eine "Interaktionsbeziehung zwischen in ihrem Bedarf unterschiedlichen Personen"⁵⁶⁸ dar. Der konkrete Beratungsvorgang lässt sich auf Seiten des Beraters bzw. der Beraterin als eine "Synthese zwischen Fallverstehen und der Anwendung professionellen Wissens zur Erarbeitung angemessener Hilfestrategien"⁵⁶⁹ verstehen.

Die Begegnungen zwischen Berater(in) und Klient(in) sind einerseits hochkomplex und andererseits sehr wenig standardisierbar. Läge lediglich eine hohe Komplexität vor, wäre es möglich, einen entsprechenden Algorithmus zu entwerfen, um den Beratungsprozess *ex ante* zu planen. Aufgrund der geringen Standardisierbarkeit der Arbeitsabläufe hat die beratende Person bei der Erbringung psycho-sozialer Hilfeleistungen notwendigerweise einen großen Handlungsspielraum, den sie kann, aber auch muss. Zudem lässt sich auch *ex post* in vielen Fällen von außen kaum entscheiden, ob sie sich in einer bestimmten Situation 'richtig' verhalten hat. Hierbei spielt eine Rolle, dass einem Beratungsprozess in der Regel ein "sehr

⁵⁶⁵ WILSON (1980).

⁵⁶⁶ LEXIKONREDAKTION DES VERLAGES F. A. BROCKHAUS (Hg.) (2001), 73.

⁵⁶⁷ Vgl. BUNDESGEMEINSCHAFT DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE E. V. (2002), 59.

⁵⁶⁸ BUNDESGEMEINSCHAFT DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE E. V. (2002), 59. Auch U. SCHNEIDER (1996, 9) betont, dass es sich bei sozialer Arbeit primär um "Beziehungsarbeit" handelt.

⁵⁶⁹ FRANK/REIS/WOLF (1994), 84.

komplexer Begriff des Leistungserfolges"⁵⁷⁰ zugrunde liegt. Eine erfolgreiche Beratung wird unter Umständen erst längere Zeit nach ihrer Beendigung positive Ergebnisse hervorbringen, während sich andererseits Beratungserfolge, die sich schon nach sehr kurzer Zeit eingestellt haben, mittel- und langfristig als Strohfeuer erweisen können.

KLUG weist auf den sprachgeschichtlichen Zusammenhang hin, dass die Vorsilbe 'be' sprachgeschichtlich mit dem altdeutschen 'bei' zusammenhängt. Beratung in diesem Sinne ist, so KLUG, weniger eine Sozialtechnik oder ein Verwaltungshandeln als vielmehr "Bei-stand, (...) soziale Nähe und solidarisches Zusammenstehen."⁵⁷¹ Essentiell für das Gelingen einer Beratung ist daher, dass zwischen Beraterin und Klient eine Vertrauensbasis entsteht. Der Klient muss beispielsweise sicher sein können, dass er sich innerhalb des Beratungsprozesses nicht blamiert, sondern als Person respektiert wird und dass die Diskretion gewahrt bleibt. Eine solche Vertrauensbasis entwickelt sich im Laufe des Beratungsprozesses. Schon zu Beginn dieses Prozesses ist es jedoch, vor allem von Seiten des Beraters bzw. der Beraterin, erforderlich, der anderen Seite die Bereitschaft zur Kooperation zu signalisieren und damit einen Vertrauensvorschuss zu gewähren. Diesen Zusammenhang beschreibt BOATRIGHT durch das folgende Zitat, wenngleich dieses nicht speziell auf Beratungssituationen bezogen ist. *"(W)hen an organization (...) accepts a client, there is an organizational commitment to serve the interest of the client that goes beyond merely delivering agreed upon services. To take on a client is to make a commitment of loyalty."*⁵⁷² Dies ermöglicht dem Klienten seinerseits, genügend Vertrauen zu entwickeln und sich zu öffnen.

Innerhalb der kirchlichen Wohlfahrtsverbände findet Beratung in verschiedenen Arbeitsfeldern und zu den unterschiedlichsten Problemlagen statt. Die folgende Aufzählung gibt einen Überblick:

- Allgemeine Lebensberatung / psychologische Beratung,
- Ehe- und Familienberatung,
- Suchtberatung,
- Beratung für Wohnsitzlose,
- Beratung für Jugendliche,
- Beratung für Senioren,
- Beratung für Behinderte,
- Offene Tür/Telefonseelsorge.

⁵⁷⁰ FRANK/REIS/WOLF (1994), 84.

⁵⁷¹ KLUG (1996), 89.

⁵⁷² BOATRIGHT (1992), 194.

Unter den verschiedenen Hilfsangeboten der Wohlfahrtsverbände weisen die Beratungsstellen vermutlich die geringste Eintrittsschwelle auf. Die Beratung richtet sich in der Regel an die Gesamtbevölkerung und kann meist ohne bürokratische Hürden in Anspruch genommen werden. Dies ist umso wichtiger, als für viele Klienten das Aufsuchen einer Beratungsstelle den ersten Kontakt mit externen, professionellen Helfern darstellt. Die Erstberatungen sind in den meisten Fällen für die Klienten kostenlos. Die Finanzierung erfolgt entweder aus Eigenmitteln der Träger oder durch Zuwendungen öffentlicher Stellen.

Am Beginn einer Beratung steht in der Regel eine Anamnese, d. h. ein gründliches Erfragen der Lebensumstände und der konkrete Problemlage des bzw. der Ratsuchenden.⁵⁷³ Auf dieser Basis kann zusammen mit der Klientin bzw. dem Klienten eine Lösungsstrategie entwickelt werden. In diesem Zusammenhang wird auch geklärt, welche körperlichen, psychischen und sozialen Voraussetzungen die bzw. der Ratsuchende für eine weitergehende Behandlung bzw. Therapie mitbringt. Seitens der Beraterin wird dem Klienten ein Überblick über das vorhandene Angebot gegeben, gegebenenfalls erfolgt eine Vermittlung an andere Stellen.

Der Beratungsprozess erfordert gerade bei komplexen psycho-sozialen Konfliktlagen längere Gespräche und umfangreiche Erfahrung auf Seiten der Beraterin bzw. des Beraters. Dabei ist es wichtig, in der konkreten Beratungssituation sowohl persönliche Nähe herzustellen als auch professionelle Distanz aufrechtzuerhalten.⁵⁷⁴ In einigen Fällen hat Beratung auch die Funktion, die hilfeschuchenden Personen jeweils für einen begrenzten Zeitraum durch das Besprechen konkreter aktueller Probleme für den Alltag überhaupt erst handlungsfähig zu machen. Dies trifft vor allem für Klientinnen und Klienten zu, bei denen Voraussetzungen für eine weitergehende Behandlung bzw. Therapie noch nicht bzw. nicht mehr gegeben sind.

5.2 Prinzipal-Agent-Probleme in der kirchlichen Beratungsarbeit

5.2.1 Überblick

5.2.1.1 Einordnung

Bei einer Beratung im sozialen Bereich handelt es sich um eine Dienstleistung mit sehr speziellen Eigenschaften. Nachdem im Unterkapitel 5.1 ein Überblick über die Beratungsarbeit in kirchlichen Stellen gegeben wurde, soll diese nun mit Hilfe der Prinzipal-Agent-Theorie analysiert werden. Diese Theorie soll hier nicht verwendet werden, um die einzelnen Fakto-

⁵⁷³ LEXIKONREDAKTION DES VERLAGES F. A. BROCKHAUS (Hg.) (2001), 36.

⁵⁷⁴ Vgl. BRÜLLE/REIS/REIS (1996), 190.

ren des Prinzipal-Agent-Modells und ihre jeweilige Stärke präzise zu quantifizieren. Dies wäre angesichts des weitgehend nicht-monetären Charakters des Beratungsprozesses ohnehin kaum möglich. Der Prinzipal-Agent-Ansatz wird vielmehr als eine Heuristik verstanden. Unter der Annahme, dass der Prinzipal-Agent-Ansatz grundsätzlich auf die Arbeit der Wohlfahrtsverbände anwendbar ist, werden die einzelnen Elemente des Ansatzes (Prinzipal, Agent, *moral hazard*, *hidden action*, *hidden information* usw.) auf die Beratungssituation übertragen und die jeweiligen Wirkungszusammenhänge erläutert.

5.2.1.2 Vorbehalte gegen die Anwendung ökonomischer Modelle auf die Arbeit der Wohlfahrtsverbände

Ähnlich wie die Einbeziehung des Faktors 'intrinsische Motivation' in die ökonomische Theorie kann auch die Zusammenführung des Prinzipal-Agent-Ansatzes mit der kirchlichen Beratungsarbeit auf Vorbehalten stoßen. Gerade auf Seiten der Wohlfahrtsverbände wird eine solche Anwendung ökonomischer Modelle kritisiert.

Auf den in diesem Zusammenhang häufig vorgebrachten Vorwurf des ökonomischen Imperialismus wurde bereits eingegangen.⁵⁷⁵ Demnach gibt es dann keine Grenzen für das ökonomische Instrumentarium, wenn präzise bezeichnet wird, welcher Aspekt einer Problematik betrachtet, bzw. unter welcher Hinsicht ein Thema behandelt wird. Im Folgenden sollen also ausgewählte Problemkonstellationen, die sich im Zusammenhang mit der Beratungsarbeit der Wohlfahrtsverbände ergeben, mit Hilfe des Prinzipal-Agent-Ansatzes behandelt werden. Ein solches Verfahren kann neue Erkenntnisse bringen, die mit den bislang verwendeten Verfahren nicht erzielt wurden.

Tatsache ist, dass *"the relationship of agency is one of the oldest and commonest codified modes of social interaction."*⁵⁷⁶ Ökonomen betrachten solche Konstellationen aus ihrer spezifischen Perspektive und bilden sie in Form von Prinzipal-Agent-Modellen ab, um so neue Erkenntnisse über den Untersuchungsgegenstand hervorzubringen. Bereits 1985 wandte beispielsweise ARROW den damals noch recht neuen Prinzipal-Agent-Ansatz auf das Verhältnis zwischen Arzt und Patient, das ebenfalls überwiegend im außer-ökonomischen Bereich angesiedelt ist, an⁵⁷⁷

Die Vorbehalte innerhalb der Wohlfahrtsverbände gegen eine Anwendung ökonomischer Ansätze hängen eng zusammen mit der Diskussion um die 'Ökonomisierung des Sozialen', die in den Verbänden in den letzten Jahren mit zunehmender Intensität geführt wird. Ange-

⁵⁷⁵ Vgl. die Ausführungen auf den Seiten 89 f.

⁵⁷⁶ Ross (1973), 134.

⁵⁷⁷ Vgl. Fußnote 55.

sichts der ständigen Kürzungs- und Restrukturierungsdebatten wird befürchtet, der eigentliche Auftrag, die Hilfe für soziale Benachteiligte, komme unter dem 'Diktat der Kassen' zu kurz.⁵⁷⁸

Diesen Befürchtungen liegt nicht selten eine Haltung zugrunde, die von NETHÖFEL zugespitzt als "diakonischer Fehlschluß" bezeichnet wird: "Weil ich kirchliche Hilfe leiste, ist meine Dienstleistung heilig."⁵⁷⁹ Gerade in den Fällen, in denen eine Immunisierung gegenüber dem Infragestellen eingespielter Abläufe droht, kann ein Blick aus einer neuen Perspektive hilfreich sein. So können disfunktionale Zusammenhänge erkannt und Ansätze für Veränderungen aufgezeigt werden.

Weiterhin ist zu bedenken, dass die Lösung der Probleme, die Menschen in ihrer unmittelbaren Umgebung haben, eine genuin ökonomische ist, wenn man die ursprüngliche Bedeutung von Ökonomik als im Blick hat. Auf diesen Zusammenhang weist WENDT in einem Beitrag mit dem programmatischen Titel "Wirtschaften müssen wir allemal. Ökonomie ist kein Gegner – Soziale Arbeit hat sie nötig" hin.⁵⁸⁰

In der Praxis werden Modelle wie der Prinzipal-Agent-Ansatz im Rahmen moderner Managementkonzepte - implizit oder explizit - ohnehin angewandt oder vorausgesetzt, und zwar auch im kirchlichen und sozialen Bereich. Dass die üblichen Prinzipal-Agent-Modelle niemals unverändert auf eine Situation übertragen werden können, gilt im Übrigen auch für traditionelle Anwendungsfelder. So weist GÜTH nach, dass sich das Leistungsniveau hochrangiger Führungskräfte in Wirtschaftsunternehmen nur in sehr geringem Maße mit der Höhe der von außen gesetzten Anreize erklären lässt. Die im Rahmen des Prinzipal-Agent-Modells gemachten Annahmen müssten vor diesem Hintergrund an das konkrete berufliche Umfeld dieser Personengruppe angepasst werden.⁵⁸¹ Dass sich der übliche Prinzipal-Agent-Ansatz auch auf die Beratungsarbeit in Wohlfahrtsverbänden nicht ohne weiteres anwenden lässt, ist auch der Grund, dass in der vorliegenden Arbeit eine Erweiterung um den Faktor 'intrinsische Motivation' vorgenommen wird.

⁵⁷⁸ So weist CREMER (2002) darauf hin, dass bei der Diskussion um das neue Leitbild des Deutschen Caritasverbandes auf der Vertreterversammlung des Verbandes 1996 die Aussage "Die Caritas handelt unternehmerisch" einer der umstrittensten Sätze gewesen sei. - Eine ausführliche empirische Überprüfung dieser Aussage aus dem Leitbild findet sich in SERRIES (1997).

⁵⁷⁹ NETHÖFEL (1997), 19.

⁵⁸⁰ Vgl. WENDT (1998).

⁵⁸¹ Vgl. GÜTH (1995).

Gleichwohl soll an dieser Stelle noch einmal auf Probleme hingewiesen werden, die mit der Anwendung ökonomischer Modell einhergehen⁵⁸² und die bei den weiteren Überlegungen mit bedacht werden müssen.

5.2.1.3 Überblick über die Prinzipal-Agent-Beziehungen in der Beratungsarbeit

Betrachtet man genauer die interne Struktur der Wohlfahrtsverbände sowie die Einbindung der Verbände in das jeweilige Umfeld, so lassen sich eine Vielzahl von Prinzipal-Agent-Konstellationen ausmachen. Diese sollen im Folgenden detailliert dargestellt werden. Als Gliederungsschema dienen dabei die Beziehungen zwischen den Akteuren, die für die Beratung in Stellen kirchlicher Wohlfahrtsverbände relevant sind: Klient(in), Berater(in), Einrichtung, Verband, staatliche Stellen, kirchliche Stellen.

Abbildung 9 vermittelt einen Eindruck dieses Geflechts von Prinzipal-Agent-Beziehungen. Die Pfeile verlaufen jeweils vom Prinzipal zum Agenten, Doppelpfeile weisen demnach auf eine reziproke Prinzipal-Agent-Beziehung hin.

⁵⁸² Vgl. Abschnitt 2.4.8.

Abbildung 9: Prinzipal-Agent-Beziehungen in der Beratungsarbeit

Im Zentrum der Betrachtung stehen dabei die in den Beratungsstellen tätigen Beraterinnen und Berater, denn auf deren Motivationsstruktur soll dann in einem weiteren Schritt eingegangen werden. Die entsprechenden Beziehungen sind daher durch Pfeile mit durchgehenden Linien gekennzeichnet. Auch auf die anderen Akteure und deren Beziehungen untereinander wird in kürzerer Form eingegangen, da auch sie das Umfeld prägen, in dem die Beraterinnen und Berater arbeiten. Bei der Erbringung sozialer Dienstleistungen liegt nämlich ein sozialrechtliches Dreiecksverhältnis vor, an dem die Klientin bzw. der Klient, der Sozialleistungsträger sowie die Facheinrichtung bzw. der Verband als Träger der Einrichtung beteiligt

sind.⁵⁸³ Bereits hieraus ergeben sich zahlreiche aus einer Prinzipal-Agent-Perspektive relevante Anreizkonstellationen.

Von zentraler Bedeutung für das Verständnis der Arbeit der Beraterinnen und Berater ist die Tatsache, dass diese gleichzeitig als Agenten verschiedener Prinzipale tätig sind und diese Prinzipale zum Teil wiederum als Agenten im Auftrag anderer Prinzipale tätig werden. Dies führt zu unterschiedlichen und zum Teil sich widersprechenden Rollenerwartungen.⁵⁸⁴ Außerdem besteht die Gefahr, dass das Engagement zugunsten des einen Prinzipals zu Lasten eines anderen geht. Außerdem kann der Agent ein geringes Leistungsniveau gegenüber einem Prinzipal damit entschuldigen, er habe sich primär zugunsten eines anderen Prinzipals engagieren müssen.

5.2.2 Die Beziehung zwischen Berater(in) und Klient(in)

Innerhalb des Geflechts von Beziehungen, die im Zusammenhang mit einer Beratung zu beobachten sind, kommt der Beziehung zwischen Beraterin und Klient⁵⁸⁵ eine zentrale Bedeutung zu. Hier entscheidet sich letztlich der Beratungserfolg und an dieser Stelle wirkt sich aus, in welchem Maße die Beraterin motiviert ist. Der Beraterin-Klient-Beziehung soll daher im Folgenden breiter Raum eingeräumt werden. Dabei wird zunächst allgemein aufgezeigt, welche Merkmale diese Beziehung unter einer Prinzipal-Agent-Perspektive aufweist. Sodann werden, da es sich bei der Beraterin-Klient-Beziehung um eine reziproke Prinzipal-Agent-Beziehung handelt, die beiden Beziehungsrichtungen gesondert dargestellt.

5.2.2.1 Allgemeine Merkmale der Beraterin-Klient-Beziehung unter einer Prinzipal-Agent-Perspektive

Beratungsdienstleistungen weisen in mehrfacher Hinsicht Eigenschaften von Kontraktgütern auf⁵⁸⁶: Sie sind komplex, was sich aus den vielfältigen menschlichen Lebensumständen und den daraus resultierenden Problemlagen ergibt. Und sie sind hochwertig, was sich schon aus der Tatsache entnehmen lässt, dass eine Beratung erhebliche Zeit beansprucht und auf Seiten der Beraterin eine fundierte Ausbildung voraussetzt. Zudem sind sie in der Regel nicht auf eine einmalige Begegnung hin angelegt, sondern basieren auf einer Beziehung

⁵⁸³ Vgl. die Ausführungen auf S. 170.

⁵⁸⁴ Vgl. Abschnitt 2.3.1.

⁵⁸⁵ In der vorliegenden Arbeit werden durchgehend geschlechtsneutrale Formulierungen verwendet. Lediglich für die intensiv betrachtete Beziehung zwischen Klientin bzw. Klient einerseits und Beraterin bzw. Berater andererseits wurde aus Gründen der Lesbarkeit ein anderer Weg gewählt: Immer wenn die individuelle Beziehung zwischen diesen Personen näher beschrieben und analysiert wird, ist im Folgenden nur von *der Beraterin* und *dem Klienten* die Rede. Die so beschriebenen Konstellationen gelten jedoch jeweils auch für Berater und Klientinnen.

⁵⁸⁶ Vgl. die Ausführungen im Abschnitt 2.3.5.

zwischen Beraterin und Klient. Schließlich ist das Mitwirken beider Partner, also auch das des Klienten, von entscheidender Bedeutung für das Gelingen einer Beratung.

Die hohen materiellen, aber vor allem emotionalen 'Investitionen', die im Rahmen einer Beratung von dem Klienten getätigt werden müssen, können auf diesen abschreckend wirken. Die Angst vor möglicherweise entstehenden *sunk costs* können ihn daran hindern, sich ganz auf den Beratungsprozess einzulassen oder ihn im Extremfall sogar ganz davon abhalten, überhaupt erst eine Beratung in Anspruch zu nehmen.

Innerhalb des Beratungsprozesses kommt es zur fundamentalen Transformation⁵⁸⁷, und zwar durch einen - impliziten - Vertrag zwischen Beraterin und Klient: Zu Beginn ist die Beratungssituation von einem Moment der Beliebigkeit gekennzeichnet. Sowohl Klient als auch Beraterin könnten sich ohne größere Probleme auf eine andere personelle Konstellation einlassen und für keine(n) von beiden ist es zwingend, dass sich gerade *diese* Beziehung ergeben hat. Im Laufe des Beratungsprozesses wird die Konstellation jedoch - zumindest für den Klienten - irreversibel bzw. nur schwer gegen eine andere Beziehung austauschbar, da in erheblichem Maße beziehungsspezifisches Kapital aufgebaut wurde.

Die Qualität einer Leistung im Bereich der sozialen Beratung lässt sich von außen oft nur schwer bestimmen und dies gilt vor, während und zum Teil sogar nach der Beratung. Dies hat verschiedene Gründe: Erstens handelt es sich bei einer Beratung üblicherweise um einen länger andauernden komplexen Prozess. Da in diesem Prozess die Beziehung zwischen Beraterin und Klient eine besondere Rolle spielt, kann er durch Dritte nur schwer zu beobachtet und somit auch beurteilt werden. Zweitens ist zu berücksichtigen, dass Beratungsgespräche in einer Atmosphäre besonderer Vertraulichkeit geführt werden. Dies dient dem Schutz des Klienten und ist für einen Beratungserfolg von großer Bedeutung.

Drittens kommt innerhalb einer Beratung eine Besonderheit von Dienstleistungen zum Tragen: Der so genannte "externe Faktor" kann nicht auf externen Beschaffungsmärkten bezogen werden, sondern muss von dem Klienten bei der Erstellung der Dienstleistung eingebracht werden. Dies kann im einfachsten Fall darin bestehen, dass die Dienstleistung nur "am bzw. mit dem Kunden oder dem Klienten selbst erbracht werden"⁵⁸⁸ kann, schließt aber auch solche Fälle mit ein, in denen ein aktives Mitwirken beider Seiten erforderlich ist. In besonderer Weise gilt dies innerhalb eines Beratungsprozesses, bei dem die Beraterin, soll die Beratung erfolgreich sein, auf die Kooperation des Klienten angewiesen ist. Damit stellt der externe Faktor bei der Erstellung der Dienstleistung einen "Unsicherheitsfaktor" dar: Einer-

⁵⁸⁷ Vgl. die Ausführungen im Abschnitt 2.3.6.

⁵⁸⁸ BRÜLLE/REIS/REIS (1996), 189.

seits muss er in ausreichendem Umfang und in ausreichender Qualität zur Verfügung stehen, andererseits ist ein Zugriff von außen nur begrenzt möglich.⁵⁸⁹

Viertens schließlich lässt sich die Qualität einer Beratung nur schwer ermitteln, weil einheitliche Kriterien für den Erfolg einer Therapie nicht ohne weiteres festgelegt werden können.⁵⁹⁰ Relativ einfach lassen sich die 'Input-Variablen', also beispielsweise die Anzahl und die Dauer der Beratungstermine, bestimmen. Diese besitzen jedoch im Allgemeinen nur eine sehr geringe Aussagekraft im Hinblick auf die Qualität der Beratung. Eine weitere Möglichkeit besteht darin zu ermitteln, ob bestimmte Zielvorgaben erreicht wurden, die zuvor von der Beraterin allein oder in Zusammenarbeit zwischen Beraterin und Klient festgelegt worden sind. Schließlich kann versucht werden, den Beratungserfolg anhand standardisierter Tests zu ermitteln. Diese drei Wege zur Messung des Therapieerfolges können in der Praxis zu stark voneinander abweichenden Ergebnissen führen.

Nicht nur von außen lässt sich der Therapieerfolg schwer ermitteln, da Beratungsdienstleistungen ein typisches Beispiel für Erfahrungs- oder gar Vertrauensgüter darstellen.⁵⁹¹ Als Erfahrungsgut kann eine Beratungsdienstleistung dann angesehen werden, wenn der Klient nach der Beratung mit hinreichender Sicherheit beurteilen kann, ob diese ihm in der momentanen Situation geholfen hat. Vielfach handelt es sich bei einer Beratungsdienstleistung jedoch um ein Vertrauensgut, da der Klient auch nach Abschluss eines Beratungsprozesses nicht immer zweifelsfrei feststellen kann, ob dieser zum Erfolg geführt hat.

Die Prinzipal-Agent-Beziehung zwischen Beraterin und Klient ist eine reziproke Beziehung, beide Beteiligte nehmen also sowohl die Prinzipal- als auch die Agent-Rolle ein. Die beiden Beziehungskonstellationen - Klient(in) als Prinzipal und Berater(in) als Agent einerseits sowie Berater(in) als Prinzipal und Klient(in) als Agent andererseits - müssen jedoch nicht jeweils beide zur gleichen Zeit zu beobachten und gleich stark ausgeprägt sein.

In jedem Fall sind die Informationen zwischen Beraterin und Klient asymmetrisch verteilt, und zwar in zweierlei Hinsicht: Der Klient ist besser über die eigene Situation informiert und kann - bewusst oder unbewusst - selektieren, welche Informationen er innerhalb des Beratungsgesprächs preisgibt. Die Beraterin hingegen hat gegenüber dem Klienten einen Informationsvorsprung, was mögliche Beratungsstrategien und Hilfsangebote anbetrifft.

⁵⁸⁹ Vgl. BRÜLLE/REIS/REIS (1996), 189.

⁵⁹⁰ Vgl. die Ausführungen von BRÜLLE/REIS/REIS (1996, 192), wenngleich diese auf einen anderen Kontext bezogen sind.

⁵⁹¹ Vgl. Abschnitt 2.3.3.

Der Ratsuchende ist jedoch stärker abhängig von der Beraterin als umgekehrt. Seine bzw. ihre - emotionalen und zum Teil auch materiellen - Investitionen sind im Allgemeinen höher: Der bzw. die Ratsuchenden muss aktiv werden, damit eine Beratungsbeziehung überhaupt erst zu Stande kommt, während der Beratung mehr von sich selbst preisgeben. Zwar wird sich auch die Beraterin intensiv in die Umstände des einzelnen Falles und die Lebensgeschichte des jeweiligen Klienten einarbeiten. Sie ist jedoch nicht in dem Maße existenziell in die Beziehung involviert wie der Ratsuchende. Außerdem kann die Beraterin nach dem Abbruch einer Beratungsbeziehung vergleichsweise schnell eine neue aufbauen. Schließlich kommt bei der Beraterin eine Art 'Diversifizierungseffekt' zum Tragen: Während der Ratsuchende in der Regel nur mit einer Beraterin in Kontakt steht, berät die Beraterin im Allgemeinen mehrere Ratsuchende. Aufgrund der unterschiedlichen Problemstellungen und der unterschiedlichen Schwere wird die einzelne Beratung als weniger belastend empfunden. Hierzu trägt im Übrigen auch die in der Ausbildung erlernte professionelle Distanz bei. Die Tatsache, dass zwischen Klient und Beraterin eine asymmetrische Abhängigkeit besteht, kann zu erheblichem Misstrauen auf Seiten der bzw. des Ratsuchenden führen.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass die Beziehung zwischen Beraterin und Klient nicht durchgängig als Prinzipal-Agent-Konstellation zu interpretieren ist. Bei der Beschreibung der Funktionen, die die Wohlfahrtsverbände im Sozialstaat ausfüllen, wurde auch die Anwaltsfunktion erläutert.⁵⁹² Diese liegt dann vor, wenn sich einzelne Mitarbeiter(innen) auf individueller Ebene bzw. der Verband auf politischer Ebene für die Interessen der Klientinnen und Klienten einsetzen. In diesem Fall ist zwar die für eine Prinzipal-Agent-Beziehung konstitutive Bedingung gegeben, dass der Prinzipal, in diesem Fall der Klient, die Handlungen des Agenten, also der Beraterin, nicht (vollständig) beobachten kann und daher darauf vertrauen muss, dass ihre bzw. seine Interessen wirkungsvoll vertreten werden. Die zweite für eine Prinzipal-Agent-Beziehung konstitutive Bedingung, dass zwischen Prinzipal und Agent eine Interessendivergenz besteht, ist jedoch in diesem Fall in der Regel nicht gegeben, da es ja gerade darum geht, sich die Interessen der Klientinnen und Klienten zu Eigen zu machen und nach außen zu vertreten. Allenfalls könnte gefragt werden, ob der Verband und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Interessen der Klientinnen und Klienten richtig erkennen und auf geeignete Art und Weise vertreten.

5.2.2.2 Klient als Prinzipal, Beraterin als Agentin

Betrachtet man die Beziehung zwischen Beraterin und Klient unter einer Prinzipal-Agent-Perspektive, liegt es zunächst nahe, den Klienten in der Rolle des Prinzipals und die Beraterin in der Rolle der Agentin zu sehen. Die Beraterin wird nämlich von dem Ratsuchenden mit

⁵⁹² Vgl. die Ausführungen auf S. 174.

einer Dienstleistung beauftragt. Die Wahl einer geeigneten Beratungsstelle ist generell mit einer sehr hohen Unsicherheit behaftet. Der Klient benötigt eine Beraterin, da diese in bestimmten Fragen Kompetenzen besitzt, die ihm selbst fehlen. Zugleich müsste er jedoch beurteilen können, ob die Beraterin diese Kompetenzen besitzt. Die Konstellation ähnelt damit der, die sich ergibt, wenn ein Patient eine geeignete Ärztin oder ein Mandant eine kompetente Anwältin sucht.⁵⁹³ Diese Unsicherheit stellt sich im Falle des Klienten, der eine geeigneten Beratung sucht, in verschärfter Form dar: "Menschen in einer sozialen oder gesundheitlichen Notlage haben nicht immer die Voraussetzungen, um souveräne Konsumentenentscheidungen zu treffen."⁵⁹⁴ In noch höherem Maße gilt dies für Menschen in psychischen Notlagen, die ebenfalls zum Adressatenkreis vieler Beratungsstellen gehören.

In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass die Prinzipal-Agent-Beziehung zwischen Klient und Beraterin eingebettet ist in die oben skizzierte "sozialrechtliche Dreiecks-konstruktion".⁵⁹⁵ Aus diesem Grund sind Nutznießer und Kostenträger nicht identisch. Der Klient, der eine bestimmte soziale Dienstleistung benötigt und einen Rechtsanspruch auf diese Leistung hat, kann auch als Prinzipal nur in beschränktem Umfang entscheiden, welche Mengen der Dienstleistung er in welcher Qualität und zu welchem Preis bekommen.⁵⁹⁶ Seine Konsumentensouveränität ist in diesem Fall stark eingeschränkt, und zwar nicht nur wegen seiner individuellen Budgetrestriktion, sondern aufgrund von Entscheidungen Dritter. In vielen Fällen ist es ihm daher nicht möglich, den Leistungsrahmen einseitig auszuweiten, während an anderen Stellen die Beratung eine 'freie' Dienstleistung darstellt und ohne Rücksicht auf die Kosten nachgefragt werden kann.⁵⁹⁷ Aus ökonomischer Sicht führt eine solche Konstellation zu Fehlallokationen knapper Ressourcen. Unter einer therapeutisch-medizinischen Perspektive manifestiert sich dies in der Gefahr, dass es - unter Umständen bei der gleichen Person - sowohl zu einer Unter- als auch zu einer Überversorgung kommen kann. Letztere lässt sich interpretieren als ein Versuch der Klientinnen und Klienten, die Vertragsausgestaltung in ihrem Sinne zu beeinflussen, auch wenn dies in der Sache wenig zweckdienlich sein mag. Ähnliches gilt für die Beraterinnen und Berater, die in vielen Fällen ebenfalls nur einen geringen Einfluss auf die Ausgestaltung des Vertrages zwischen Sozialleistungsträger und Leistungserbringer haben.

⁵⁹³ Auf die in diesem Zusammenhang bestehende asymmetrische Informationsverteilung geht CREMER (2002), 43-44 ein.

⁵⁹⁴ BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE E. V. (2002), 59.

⁵⁹⁵ Vgl. hierzu die Ausführungen auf S. 170.

⁵⁹⁶ Vgl. FRANK/REIS/WOLF (1994), 52.

⁵⁹⁷ Vgl. FRANK/REIS/WOLF (1994), 53.

Die Kompetenz der Beraterin fällt aus der Sicht des Klienten unter die *hidden characteristics*.⁵⁹⁸ Dies gilt vor allem vor Beginn der Beratung, also zu dem Zeitpunkt, zu dem der Klient zwischen verschiedenen Beratungsstellen bzw. Berater(inne)n wählen muss. Auch nach Beginn des Beratungsprozesses besteht, wie erwähnt, ein Informationsgefälle. Der Ratsuchende kann nämlich auch während der Beratung deren Qualität nicht vollständig beurteilen, da er seine eigene Situation nicht vollständig überblickt und daher auch nur einen begrenzten Überblick darüber hat, welcher Schritt innerhalb des Beratungsprozesses gerade erforderlich ist. Sein unmittelbares Empfinden darüber, ob eine Intervention oder ein Vorschlag des Beraters für ihn hilfreich sind, muss nicht mit dem dauerhaften Erfolg der Beratung übereinstimmen. Eine stark konfrontative Beratung beispielsweise führt aus der Perspektive des Klienten zunächst einmal zu einer scheinbaren Verschlechterung seiner Situation, da er sich von der Beraterin möglicherweise nicht verstanden fühlt. Auf Dauer kann eine solche Beratungsstrategie jedoch - auch im Erleben des Klienten - eine positivere Wirkung entfalten als eine Beratung die ausschließlich in empathisch-zurückhaltender Form durchgeführt wird. Andererseits kann ein eher konfrontativer Beratungsstil auch die Folge von Ungeduld, Überlastung und mangelndem Einfühlungsvermögen auf Seiten der Beraterin sein. Der Klient erlebt somit zwar auf der äußeren Ebene, wie die Beraterin im persönlichen Kontakt agiert. Da er diese Handlungen jedoch nur zum Teil hinsichtlich ihrer Gründe und Konsequenzen überblicken kann, stellen sie sich aus der Perspektive des Ratsuchenden als *hidden action*⁵⁹⁹ dar.

Selbst nach Abschluss des Beratungsprozesses kann es für den Klienten schwer sein, die Qualität der Beratung zu beurteilen. Auch *ex post* ist nämlich für ihn in den meisten Fällen nicht sofort festzustellen, ob die Beratungsleistung qualitativ positiv zu bewerten ist, in dem Sinne, dass sie ihm dauerhaft geholfen hat. Die Beratung als Dienstleistung lässt sich somit zu Vertrauensgütern⁶⁰⁰ zählen.

Der Klient begibt sich also in vielen Fällen über einen längeren Zeitraum in eine *lock-in-position*. Zu einer solchen Konstellation kann es dann kommen, "wenn der eine Vertragspartner viel größere transaktionsspezifische Investitionen gemacht hat als der andere".⁶⁰¹ Der Klient hat kaum Informationen über die Qualifikation und die Situation der Beraterin, während diese relativ gut über seine Situation informiert ist. Ob sich ein Klient auf eine solche, für ihn riskante, Situation einlässt, hängt in hohem Maße davon ab, wie er die persönliche Integrität der Beraterin einschätzt.

⁵⁹⁸ Vgl. hierzu die Ausführungen auf S. 25.

⁵⁹⁹ Vgl. hierzu die Ausführungen auf S. 25.

⁶⁰⁰ Vgl. die Ausführungen auf S. 24.

⁶⁰¹ RICHTER/FURUBOTN (1996), 150.

5.2.2.3 Beraterin als Prinzipalin, Klient als Agent

Auch die Beraterin wird in bestimmten Situationen zur Prinzipalin, während der Klient die Rolle des Agenten einnimmt. Dies trifft bereits zu Beginn des Beratungsprozesses zu. Die Beraterin kennt den Klienten zunächst nur flüchtig (*hidden characteristics*), muss aber dennoch eine Entscheidung darüber treffen, ob und in welcher Form sie mit ihm zusammenarbeiten möchte. Der Klient kann hingegen weitgehend entscheiden, welche Informationen er der Beraterin zur Verfügung stellt und ob seine Aus- und Zusagen der Wahrheit entsprechen. Danach hat er die Entscheidung zu treffen, ob er nach dem Erstkontakt die Einrichtung ein zweites Mal aufsucht. Auch im weiteren Beratungsverlauf kann es immer wieder dazu kommen, dass der Klient unentschuldigt Termine versäumt. Die Möglichkeiten der Beraterin, auf diese Entscheidungen einzuwirken, sind äußerst begrenzt.

Besonders deutlich wird das Prinzipal-Agent-Problem, wenn innerhalb der Beratung Vereinbarungen bezüglich der nächsten Schritte des Klienten getroffen werden. Da die persönlichen Umstände des Klienten durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst werden, kann dieser sich immer dann, wenn er sich an gemeinsam getroffene Vereinbarungen nicht gehalten hat, auf widrige Umstände berufen, die ihn daran gehindert hätten, obwohl er sich nach Kräften bemüht habe zu kooperieren (*hidden action*). Die Beraterin kann in den meisten Fällen die Gründe nicht überprüfen, die ihn an einer Einhaltung der Vereinbarung gehindert haben.

Die Bereitschaft des Klienten zur Zusammenarbeit kann durch äußere Faktoren zusätzlich reduziert werden. Dies gilt beispielsweise dann, wenn der Beratungskontakt nicht freiwillig, sondern beispielsweise aufgrund einer gerichtlichen Anordnung oder wegen intensiver Einflussnahme durch Verwandte aufgenommen wurde. Auch die oben skizzierte eingeschränkte Konsumentensouveränität des Klienten⁶⁰² kann dessen Kooperationsbereitschaft reduzieren. Da er selbst aufgrund des 'sozialrechtlichen Dreiecksverhältnisses' nur einen geringen Einfluss auf Art, Intensität und Dauer der Beratung hat, kann er sich selbst als einen 'Fall' erleben, über dessen fachgerechte 'Bearbeitung' und Finanzierung andere verhandeln. Vor diesem Hintergrund würde er sich dann auch weniger verantwortlich für den Verlauf und letztendlich den Erfolg der Beratung fühlen. So kann es zu einer qualitativen und quantitativen Unterversorgung kommen.

Eine weiteres Prinzipal-Agent-Problem ergibt sich in der Beziehung zwischen Klient und Beraterin dadurch, dass letztere in der Regel mehrere Personen betreut, sich also in der Rolle der Prinzipalin mehreren Agenten gegenüber sieht. Dies ist dann weniger relevant, wenn die Klienten miteinander nicht in Kontakt stehen und somit unabhängig voneinander handeln. Ist

⁶⁰² Vgl. die Ausführungen auf S. 219.

es jedoch erforderlich, dass mehrere Klienten zusammenarbeiten, beispielsweise im Bereich der Familienhilfe, in der Suchtkrankenbetreuung oder in der Begleitung von Selbsthilfegruppen, lässt sich der Erfolg bzw. Misserfolg einer einzelnen Maßnahme nicht mehr eindeutig einzelnen Personen zurechnen.

5.2.3 Andere Beziehungen der Beraterin bzw. des Beraters

Wie aus den Ausführungen im Abschnitt 5.2.3 deutlich wurde, kommt innerhalb des Beratungsgeschehens der Beziehung zwischen Beraterin und Klient zentrale Bedeutung zu. Bei ihrer Arbeit stehen die Beraterinnen und Berater jedoch auch im Kontakt mit anderen Akteuren, die ihre Arbeit und deren Ergebnisse ebenfalls beeinflussen. Auf diese Beziehungen, die ebenfalls charakteristische Prinzipal-Agent-Eigenschaften aufweisen, wird im Folgenden eingegangen. Wie stark die Arbeit der Beraterinnen und Berater durch einen einzelnen Kooperationspartner beeinflusst wird und ob überhaupt von einer Prinzipal-Agent-Beziehung i. e. S. gesprochen werden kann, hängt jeweils vom Einzelfall ab. Dabei spielt beispielsweise eine wichtige Rolle, welche Bedeutung die Beratungsstelle sowie die einzelnen Beraterinnen und Berater den einzelnen Funktionen der Freien Wohlfahrtspflege⁶⁰³ zumessen.

5.2.3.1 Die Beziehung zwischen Berater(in) und Einrichtung

Unter "Einrichtung" wird hier die einzelne, organisatorisch weitgehend selbständige Einheit innerhalb eines Verbandes verstanden, in der die Facharbeit geleistet wird. Nach außen wird die einzelne Einrichtung durch die jeweilige fachliche Leitung vertreten. So ist sie gegenüber dem Kostenträger verantwortlich für die Erbringung der Leistung und die Einhaltung des Kostenrahmens.

Im Abschnitt 5.2.2.2 wurden die Schwierigkeiten geschildert, denen der Klient begegnet, wenn er die Qualifikation einer (potenziellen) Beraterin beurteilen soll. Mit ähnlichen Problemen ist auch die Einrichtung als Arbeitgeberin der Beraterinnen und Berater konfrontiert. Die Beurteilung wird dabei jedoch, anders als im Falle des Klienten, nicht durch mangelnde Kompetenz auf Seiten der Einrichtung sondern durch Probleme in der Beobachtbarkeit erschwert

Bevor sich eine Beraterin bzw. ein Berater und eine Einrichtung vertraglich aneinander binden, ergibt sich ein Problem, das zu Beginn von Arbeitsbeziehungen häufig zu beobachten ist: Die Beratungsqualifikation der Bewerberin bzw. des Bewerbers zählt für den Arbeitgeber zu den *hidden characteristics*. Die Leitung einer Beratungsstelle kann sich zwar anhand von Ausbildungszeugnissen und Beurteilungen früherer Arbeitgeber einen Überblick über die

⁶⁰³ Zu den Funktionen der Freien Wohlfahrtspflege im Sozialstaat vgl. Abschnitt 5.1.2.3.

formalen und informellen Qualifikationen der entsprechenden Person machen. Nur schwer lässt sich jedoch *ex ante* beurteilen, ob und wie diese ihre Qualifikationen in der konkreten Beratungsarbeit auch eingesetzt wird.

Ex post, d. h. nach Abschluss des Arbeitsvertrages, ist die konkrete Beratungsarbeit dann endgültig einer Kontrolle von außen entzogen. Bereits dem Klienten ist es aus den geschilderten Gründen nur teilweise möglich, die Qualität der Arbeit der Beraterin zu beurteilen. Deren Arbeitgeber hingegen kann aufgrund der Tatsache, dass die Beratungsgespräche nur zwischen Klient und Beraterin stattfinden und zudem auch in rechtlicher Hinsicht der Vertraulichkeit unterliegen, keinen Einblick nehmen. Auch die Supervision, d. h. die kritische fachliche Reflexion der eigenen Arbeit mit Hilfe externer Berater, muss in einem geschützten Raum stattfinden und darf aus fachlichen Gründen auf keinen Fall ein Instrument des Arbeitgebers sein, sich über die Arbeitsleistung einzelner Mitarbeiter zu informieren. Andernfalls verlore sie ihre Funktion der Qualitätssicherung.⁶⁰⁴

Dies verstärkt die asymmetrische Informationsverteilung zwischen der Einrichtung als Prinzipal und der Beraterin bzw. dem Berater als Agent. Zwischen beiden wird ein Arbeitsvertrag abgeschlossen, der in der Regel relational ist in dem Sinne, dass nicht für alle möglichen Vorkommnisse in der Zukunft Regelungen vorgesehen werden, sondern der persönlichen Beziehung zwischen den Vertragspartnern eine große Bedeutung zukommt. Viele Vereinbarungen im Hinblick auf das zukünftige Verhalten werden nur implizit abgeschlossen und sind so nur schwer kontrollierbar oder gar sanktionierbar.⁶⁰⁵

In der so entstehenden Anreizkonstellation ist der Agent aufgrund der geringen Kontrollmöglichkeiten und des damit verbundenen *moral hazard* versucht, *shirking* zu betreiben und sich so eines Teils seiner Verpflichtungen zu entledigen. Ein solches Verhalten würde durch weitere Umstände begünstigt:

Die Qualität einer Beratungsdienstleistung hängt in hohem Maße vom Engagement der Beraterin bzw. des Beraters ab. Nun ist im Normalfall "mangelndes inneres Engagement (...) vor dem Arbeitsgericht schwerer zu beweisen als faktisches Fehlverhalten."⁶⁰⁶ Letzteres jedoch kann im Hinblick auf die spezifische Konstellation der Beratungsarbeit nur schwer nachgewiesen werden. Die Beraterinnen und Berater arbeiten unter einem ständigen "Kontingenzdruck", d. h. sie sind mit ständig wechselnden Problemkonstellationen konfrontiert und müssen dementsprechend individuell angepasste Lösungen entwickeln.⁶⁰⁷ Dabei haben

⁶⁰⁴ Vgl. LEXIKONREDAKTION DES VERLAGES F. A. BROCKHAUS (Hg.) (2001), 597/598.

⁶⁰⁵ Vgl. die Ausführungen auf S. 25/26

⁶⁰⁶ FRANK/REIS/WOLF (1994), 154.

⁶⁰⁷ Vgl. FRANK/REIS/WOLF (1994), 83.

sie notwendigerweise einen hohen diskretionären Spielraum gegenüber ihren Klientinnen und Klienten, den sie kreativ und zu deren Vorteil, aber auch im eigenen Interesse nutzen können. Außerdem gibt es in vielen Fällen kaum eine direkte Rückkopplung zwischen dem Klienten, der eine Beraterin aufsucht, und der Einrichtung, in der diese Beratung stattfindet. Auch dies führt dazu, dass die Beraterin, die zwischen beiden eine Mittelposition einnimmt, nur schwer kontrolliert werden kann. Die Beratungsleistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt somit auch aus Sicht der Einrichtung ein Vertrauensgut dar.

Wie jeder Arbeitgeber übt jedoch auch die Leitung einer Beratungsstelle im arbeits- und sozialrechtlichen Sinne Aufsicht über die Beraterin bzw. den Berater aus. Vorgesetzte müssen im Rahmen der Dienst- und Fachaufsicht Maß und Qualität der Leistungserbringung durch die Beraterinnen und Berater kontrollieren. Worin die geforderte Leistung besteht und wie sie sich im Einzelfall messen lässt, ist dabei nur schwer zu operationalisieren, da die Beratung einen Prozess darstelle, der in der konkreten Begegnung zwischen zwei Personen stattfindet. Eine reine Orientierung an den Ergebnissen ist daher schwer. Vielfach wird in solchen Fällen auf Hilfsvariablen, beispielsweise die Zahl der bearbeiteten Fälle oder die Dauer der Arbeitszeit, zurückgegriffen.⁶⁰⁸ Dies kann jedoch die Aufmerksamkeit der Beraterinnen und Berater primär darauf lenken, möglichst positive Kennzahlen zu präsentieren. Eine große Fallzahl muss jedoch nicht notwendigerweise auf eine qualitativ hochwertige Arbeit hindeuten. Im Gegenteil kann die Beraterin bzw. der Berater vielleicht gerade dadurch eine hohe Fallzahl erzielt haben, dass die 'leichtesten' Fälle ausgesucht und die entsprechenden Ratsuchenden mit geringer Intensität beraten wurden.

Zwischen der Beraterin bzw. dem Berater auf der einen Seite und der Einrichtung auf der anderen Seite besteht eine weitere Prinzipal-Agent-Beziehung reziproker Art: In der Regel ist für die Klientinnen und Klienten die Einrichtung erste Anlaufadresse und nicht eine konkrete Beraterin bzw. konkreter Berater. Dabei ist der Ruf, den die Einrichtung in der Öffentlichkeit genießt, von großer Bedeutung, und zwar sowohl für die in der Einrichtung tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch für die Klientinnen und Klienten. Maßgeblich für den Ruf, den eine Beratungsstelle in der Öffentlichkeit und bei den potenziellen Klientinnen und Klienten genießt, ist die (vermutete) Qualität der dort geleisteten Beratungsarbeit. Zu dem 'Ruf' der Einrichtung, der in der Öffentlichkeit wahrgenommenen Qualität also, tragen die Beraterinnen und Berater als Team⁶⁰⁹ jeweils durch ihre Arbeit bei, wobei von außen nicht bzw. nur schwer zu beobachten ist, wer sich in welchem Ausmaß beteiligt. In dieser Hinsicht werden die einzelnen Beraterinnen und Berater als Agenten tätig, wobei als Prinzipale sowohl die Kolleginnen und Kollegen als auch die Leitung der Einrichtung in Frage kommen.

⁶⁰⁸ Vgl. FRANK/REIS/WOLF (1994), 97.

⁶⁰⁹ Vgl. hierzu Abschnitt 2.3.2

Die Tatsache, dass der Ruf der Beratungsstelle ein öffentliches Gut darstellt, das hergestellt und immer wieder erneuert werden muss, führt auch zu einer umgekehrten Prinzipal-Agent-Konstellation: Auch die Beraterinnen und Berater begeben sich durch die Entscheidung, in einer konkreten Einrichtung tätig zu werden, in eine gewisse Abhängigkeit. Sie sind darauf angewiesen, dass das *label* und das (positive) Image der Einrichtung nach außen erfolgreich kommuniziert und nach innen durch qualitätssichernde Maßnahmen aufgebaut und erhalten bleiben. Dies ist üblicherweise die Aufgabe der Leitung der Beratungsstelle, die dabei möglicherweise vom jeweiligen Verband oder kirchlichen Stellen unterstützt wird. In dieser Konstellation stehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Prinzipale zu einem gewissen Grad in der Gefahr, durch die Einrichtung und deren Leitung, die in diesem Fall die Agentenfunktion ausfüllen, ausgebeutet zu werden: Auch bei einer qualitativ hochwertigen Beratungsarbeit können beispielsweise die Zukunft der Einrichtung und damit der eigene Arbeitsplatz gefährdet sein.

Schließlich erfüllt die Einrichtung die wichtige Funktion, dass viele Außenkontakte - abgesehen von denen mit den Klientinnen und Klienten - über die Einrichtungsleitung und nicht über die einzelnen Beraterinnen und Berater laufen. Dies führt zum einen zu einer praktischen Arbeitsentlastung. Zum anderen werden auf diese Weise die in der jeweiligen Stelle tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber Einflüssen und gegebenenfalls sogar Angriffen von außen geschützt.

Es wurde weiter oben für die Beziehung zwischen Berater(in) und Klient(in) darauf hingewiesen, dass diese nicht durchgängig in Prinzipal-Agent-Kategorien interpretiert werden muss, weil - beispielsweise im Rahmen der Anwaltsfunktion - eine Übereinstimmung der Interessen vorliegen kann.⁶¹⁰ Dies kann auch für die Beziehung zwischen Berater und Einrichtung zutreffen. Wird diese nämlich als 'Dienstgemeinschaft'⁶¹¹ interpretiert, bleibt für Interessenunterschiede nur noch wenig Platz. Festzuhalten bleibt allerdings, dass eine Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer immer *auch* von Interessendivergenzen geprägt ist und somit Elemente einer Prinzipal-Agent-Beziehung gleichzeitig festzustellen sind. Dies gilt beispielsweise für umfassende Sicherstellung der Hygienefaktoren.⁶¹²

Abschließend soll auf einen Aspekt hingewiesen werden, der *mutatis mutandis* auch für die in den beiden folgenden Abschnitten beschriebenen Beziehungen des Beraters zum jeweiligen Verband bzw. zu kirchlichen Stellen Relevanz besitzt: Durch den Vertragsabschluss und die sich anschließende Zusammenarbeit zwischen Berater und Dienststelle kommt es zudem

⁶¹⁰ Vgl. die Ausführungen auf S. 218.

⁶¹¹ Vgl. hierzu Abschnitt 5.1.3.2

⁶¹² Vgl. Seite 75.

zu einer fundamentalen Transformation, d. h. zu einer irreversiblen Veränderung der Beziehung⁶¹³: Beide Partner tätigen beziehungsspezifische Investitionen, die im Falle des Beziehungsabbruchs als *sunk costs* anzusehen wären. Personen, die längere Zeit in einer Beratungsstelle tätig waren, haben sehr spezifische Fähigkeiten und Kenntnisse erworben, die außerhalb solcher Stellen wenig gefragt sind. Andererseits hatten sie wenig Gelegenheit, 'marktgängigere' Fähigkeiten zu erwerben. Aus Sicht der Beratungsstelle wirkt sich die fundamentale Transformation so aus, dass es mit erheblichen Kosten verbunden wäre, vorhandene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch neue zu ersetzen, da letztere über einen längeren Zeitraum eingearbeitet werden müssten, um die für eine qualifizierte Beratungsarbeit erforderlichen fachlichen und menschlichen Qualifikationen zu erwerben und zu erweitern. Diese wechselseitige Abhängigkeit wirkt sich tendenziell stabilisierend auf die Beziehung aus, erhöht aber auch das wechselseitige Ausbeutungspotenzial.

5.2.3.2 Die Beziehung zwischen Berater(in) und Verband

Die in einer Beratungsstelle tätigen Beraterinnen und Berater sind nicht nur im Auftrag der Klientinnen und Klienten und der unmittelbaren Vorgesetzten tätig, sondern auch im Auftrag des Verbandes, dem die Einrichtung angeschlossen ist. Zudem fungiert der Verband in vielen Fällen als Einrichtungsträger. Die Ebene des Verbandes ist für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter u. a. von Relevanz, weil dort die jeweilige *Corporate Identity* formuliert wird, verbunden mit der Erwartung, dass sich die Beschäftigten im Sinne dieser *Corporate Identity* verhalten.

Ob die Ebene 'Verband' in der konkreten Arbeit der Beraterin bzw. des Beraters zum Tragen kommt, hängt von verschiedenen Faktoren ab, beispielsweise von der Größe der Einrichtung und den spezifischen Gegebenheiten des jeweiligen Verbandes. So ist in der Praxis festzustellen, dass sich die Repräsentanten des Verbandes auf den einzelnen Ebenen in sehr unterschiedlichem Maße in der Facharbeit engagieren bzw. sich in diese einmischen. Gleichwohl kommt ihnen in vielen Fällen die Aufgabe zu, "Grundsatzentscheidungen zu treffen, in deren Rahmen allein die Arbeit der Fachkräfte sich abspielen kann."⁶¹⁴

Für die Beziehung zwischen Berater und Verband gilt in ähnlicher Form vieles, was für die Beziehung zwischen Berater und Einrichtung dargestellt wurde, beispielsweise im Hinblick auf die asymmetrische Informationsverteilung. Ein wesentlicher Unterschied besteht jedoch darin, dass die unmittelbaren Vorgesetzten innerhalb der Einrichtung häufig den gleichen fachlichen Hintergrund wie die Beraterinnen und Berater haben, bzw. in einem engen Kontakt mit der täglichen Arbeit stehen. Dies ist bei dem Leitungspersonal des jeweiligen Ver-

⁶¹³ Vgl. Abschnitt 2.3.6.

⁶¹⁴ FRANK/REIS/WOLF (1994), 77.

bandes häufig nicht der Fall. Hauptamtliche Vorstände oder Geschäftsführer der jeweiligen Verbandsgliederungen haben häufig einen kaufmännischen Hintergrund und sind mit der Berufspraxis der sozialen Arbeit weniger vertraut.⁶¹⁵

Andere Leitungspersonen sind nur ehrenamtlich für den Verband tätig, so dass ihnen schon aus diesem Grund nur ein begrenzter zeitlicher Rahmen zur Verfügung steht. Sie müssen die fachliche Arbeit weitgehend an die Hauptamtlichen delegieren. Daraus ergibt sich vielfach das Problem, "die Aufgabe der Vorstände noch in einem positiven Sinne zu definieren"⁶¹⁶. War ihre Position früher sowohl in fachlicher Hinsicht als auch innerhalb der Hierarchie des Verbandes und seiner Einrichtungen klar bestimmt, existiert heute aus Sicht vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine größere Distanz zur praktischen Beratungsarbeit.

Zu den Aufgaben der Vorstände gehört auch eine engagierte Lobbypolitik und Öffentlichkeitsarbeit zugunsten benachteiligter Gruppen, die sich unter dem Stichwort 'Politische Anwaltschaft'⁶¹⁷ subsumieren lässt. Die Aufgabe der Verbände besteht dabei darin, der fachlichen Arbeit Flankenschutz zu geben.⁶¹⁸ Außerdem kann es die konkrete Arbeit der Beraterinnen und Berater und ihr Selbstbild erheblich beeinflussen, wenn der Verband in der Öffentlichkeit ein positives Image hat. Bezüglich dieser Funktionen lässt sich eine ähnliche Beziehung zwischen dem Berater als Prinzipal und dem Verband als Agent konstatieren wie in dem oben dargestellten Verhältnis zwischen Berater und Einrichtung.⁶¹⁹

Die Prinzipal-Agent-Beziehung zwischen dem Verband und seinen Repräsentanten einerseits und den jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern andererseits ist - verglichen mit den anderen dargestellten Beziehungen - relativ instabil. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen den Verband als eine relativ weit entfernte Instanz wahr, die für die alltägliche Arbeit geringe Relevanz hat und würden nur in einem eingeschränkten Sinne von einer Auftraggeber-/Auftragnehmerbeziehung zu sprechen. Eine Möglichkeit, die Bindung zwischen dem Verband und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verstärken besteht darin, die Vertreter des Verbandes möglichst stark in die Alltagsarbeit einzubeziehen, damit so einerseits "die Grundsatzentscheidungen weniger fachfremd ausfallen"⁶²⁰, andererseits die Arbeit vor Ort auch an übergeordneten Wertorientierungen ausgerichtet werden kann.

⁶¹⁵ Vgl. FRANK/REIS/WOLF (1994), 72.

⁶¹⁶ FRANK/REIS/WOLF (1994), 76.

⁶¹⁷ Vgl. die Ausführungen auf S. 174.

⁶¹⁸ Vgl. FRANK/REIS/WOLF (1994), 79.

⁶¹⁹ Vgl. Abschnitt 5.2.3.1.

⁶²⁰ FRANK/REIS/WOLF (1994), 78.

Auch auf Seiten des Verbandes besteht die Gefahr, das verbandliche Interesse vor allem in einer möglichst effizienten und solide finanzierten Abwicklung der Facharbeit zu sehen. Träten allerdings die Verbände mit ihren (ehrenamtlichen) Vorständen als eigene Instanz gar nicht mehr in Erscheinung, liefen sie Gefahr, nur noch als ein verlängerter Arm der jeweiligen Geldgeber, in der Regel also staatlicher Stellen, wahrgenommen zu werden. So bestünde die Gefahr, dass die wertgebundene Funktion der Beratungsarbeit verloren ginge. Dem Verband als Prinzipal ist also vor allem daran gelegen, dass in der konkreten Beratungsarbeit sein spezifisches Profil erkennbar bleibt. Die Beraterinnen und Berater als Agenten sollen also der Versuchung widerstehen, ihre Arbeit ausschließlich an fachlichen Kriterien auszurichten. Sondern sie sollen sich als Teil des Verbandes und der jeweiligen Großorganisation, also beispielsweise einer Kirche, verstehen und ihre Arbeit an den dort vertretenen Werten orientieren.

5.2.3.3 Die Beziehung zwischen Berater(in) und kirchlichen Stellen

Unter 'kirchlichen Stellen' werden in diesem Zusammenhang Einrichtungen der katholischen und evangelischen Kirche auf gemeindlicher und übergemeindlicher Ebene, also beispielsweise örtliche Kirchengemeinden, Pfarrverbände, aber auch Landeskirchen und Diözesen, verstanden. Kirchliche Wohlfahrtsverbände, arbeiten zwar rechtlich und organisatorisch selbständig, unterhalten in der Regel jedoch enge Beziehungen mit den Institutionen und Vertretern der jeweiligen Kirche. Daher haben die Beraterinnen und Berater, auch wenn sie in keinem direkten Arbeitsverhältnis mit den kirchlichen Stellen stehen, immer auch Positionen der jeweiligen Kirche zu berücksichtigen.⁶²¹

Es gibt es zum Teil Überschneidungen zwischen den Erwartungen, die von Seiten des Verbandes an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter herangetragen werden, und den Erwartungen der kirchlichen Stellen. Der Verband, der in erster Linie an einer qualifizierten Arbeit interessiert ist, fordert durchaus in vielen Fällen auch 'kirchliche' Positionen ein und die kirchlichen Stellen haben umgekehrt auch ein Interesse daran, dass in den Wohlfahrtsverbänden auf fachlich hohem Niveau gearbeitet wird. Gleichwohl sind die Interessen nicht immer deckungsgleich. Dies gilt beispielsweise für den Fall, dass die Untergliederung eines Verbandes stark fachlich ausgerichtet ist und sowohl in engem Austausch mit anderen Fachverbänden als auch in intensiver Konkurrenz zu diesen steht. In diesem Fall droht die weltanschauliche Orientierung des jeweiligen Verbandes hinter der fachlichen Ausrichtung zurückzutreten. Von Seiten der Kirche existiert hingegen häufig die Erwartung, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der kirchlichen Wohlfahrtsverbände sich bei ihrer Arbeit und auch in der privaten Lebensführung explizit an kirchlichen Positionen orientieren, sich als Reprä-

⁶²¹ Vgl. hierzu auch die Ausführungen zum speziellen Charakter des kirchlichen Dienstes in Abschnitt 5.1.3.2.

sentanten der jeweiligen Kirche verstehen und sich zudem auch im kirchlichen Leben der Ortsgemeinde engagieren.

Angesichts der abnehmenden Bedeutung kirchlicher Glaubensinhalte in der Öffentlichkeit und einer zunehmenden Gleichgültigkeit gegenüber den pastoralen Aktivitäten der Kirchen sehen diese in der sozialen Arbeit eine wichtige Brücke zu Personen, die am Rande der Kirche oder in deutlicher Distanz zu ihr stehen. Die Erfüllung sozialer Aufgaben durch die Kirchen wird bei repräsentativen Befragungen regelmäßig als ein Grund genannt, warum die Befragten (noch) nicht aus der Kirche austreten. Um diese Menschen weiterhin mit kirchlichen Inhalten zu erreichen, ist es aus Sicht der Kirchen unabdingbar, dass die sozialen Einrichtungen und die in ihnen Tätigen nach außen deutlich als ein Teil der Kirche wahrgenommen werden. Zudem erwarten Vertreter der örtlichen Kirchengemeinden vielfach von 'ihren' Beratungsstellen, dass Gemeindemitglieder bevorzugt behandelt werden.

Aus Sicht der in den kirchlichen Wohlfahrtsverbänden tätigen Beraterinnen und Berater werden diese Wünsche differenzierter betrachtet. Zwar empfinden sie in der Regel durchaus eine Verbundenheit mit der jeweiligen Kirche. Die Kirche explizit als Auftraggeberin (Prinzipal) und sich selbst als Auftragnehmer (Agenten) anzusehen, empfinden sie jedoch in vielen Fällen als einengend. Eine solche Sichtweise hätte aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auch des Verbandes gravierende Folgen, da neben das Kriterium der fachlichen Qualifikation das der weltanschaulichen Orientierung tritt. Gerade im Beratungsbereich könnte sich in der Öffentlichkeit und auch bei den Klientinnen und Klienten der Eindruck festsetzen, dass die Beratung primär auf die Erfüllung kirchlicher Vorgaben ausgerichtet sei und somit nicht ergebnisoffen durchgeführt werden könne. Dies kann zu Konflikten führen in Situationen, in denen Lösungsansätze, die die Beraterin für einen konkreten Klienten als hilfreich ansieht, nicht mit kirchlichen Moralvorstellungen übereinstimmen.

Wenn kirchliche Stellen als Prinzipale der Beraterinnen und Berater fungieren, kann sich weiterhin die Gefahr ergeben, dass Doppelstrukturen und -hierarchien entsteht. Damit sind in Fällen, in denen die Aufträge der Prinzipale voneinander abweichen, Loyalitätskonflikte vorprogrammiert.

Schließlich ist es für Kirchenvertreter, die häufig in die Personalauswahl der Verbände einbezogen sind, schwer, die 'Kirchlichkeit' und individuelle Glaubensüberzeugung einer Bewerberin bzw. eines Bewerbers zu überprüfen. Diese Merkmale zählen - stärker noch als die fachlichen Qualifikationen, die sich zumindest teilweise über entsprechende Zeugnisse nachweisen lassen - zu den *hidden characteristics* der Bewerberin bzw. des Bewerbers.

Der Wunsch kirchlicher Stellen nach einer starken Einbindung der einzelnen Beratungsstellen in die jeweiligen kirchlichen Strukturen sowie nach einer engen kirchlichen Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Wohlfahrtsverbände kann aus Sicht der Beratungsstellen also durchaus problematische Folgen haben. Andererseits bietet diese Zusammenarbeit

auch Chancen. So können sowohl die Interessen des Verbandes insgesamt als auch die der einzelnen Beratungsstellen gegenüber staatlichen Stellen mit mehr Nachdruck vertreten werden können, wenn eine Unterstützung durch die jeweilige Kirche erfolgt. Zudem haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine größere Unabhängigkeit von staatlichen Stellen, wenn sie sich im Interesse ihrer Klientinnen und Klienten engagieren.

5.2.3.4 Die Beziehung zwischen Berater(in) und staatlichen Stellen

Die Beraterinnen und Berater handeln, wie bereits erwähnt wurde, indirekt auch im Auftrag des Staates. Zumindest entspricht dies der Sichtweise staatlicher Stellen, die in vielen Fällen die Arbeit der Wohlfahrtsverbände zu einem Großteil finanzieren und zugleich den Verbänden in dem jeweiligen Tätigkeitsfeld in bestimmtem Umfang eine Monopolstellung sichern.⁶²²

Im Gegenzug haben die staatlichen Stellen klare Erwartungen und Verpflichtungen gegenüber den Verbänden und - durch diese vermittelt - gegenüber deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dies betrifft zunächst die kosteneffiziente Erbringung der vereinbarten Leistungen. Dabei müssen die Angebote der Verbände, also beispielsweise die von ihnen angebotenen Beratungsdienstleistungen, nicht nur formal den vereinbarten Standards entsprechen sondern zudem gemäß den in den einschlägigen Gesetzen niedergelegten programmatischen Vorgaben ständig überprüft und anpasst werden.⁶²³ Diese Erwartungen staatlicher Stellen sind im Allgemeinen durchaus kompatibel mit den Ansprüchen, die die Verbände und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihre eigene Arbeit haben. Differenzen können sich allerdings dadurch ergeben, dass für den (öffentlichen) Kostenträger primär von Bedeutung ist, dass die vereinbarte Leistung tatsächlich erbracht und der vereinbarte Kostenrahmen eingehalten wird, während die Beraterinnen und Berater zudem stärker den Nutzen im Blick haben, der bei den Klientinnen und Klienten als den 'Endverbrauchern' entsteht.⁶²⁴

Außerdem hat der Staat grundsätzlich ein Interesse daran, dass Klienten mit abweichendem Verhalten in die Gesellschaft (wieder) eingegliedert werden. Je nachdem, wie diese Aufgabe durch staatliche Stellen definiert und durch die Beraterinnen und Berater ausgeführt wird, kann es dabei durchaus zu Konflikten kommen. Dies gilt etwa für den Fall, dass auf der einen Seite innerhalb einer Beratungsstelle der individuellen und der politischen Anwaltsfunktion⁶²⁵ eine hohe Bedeutung beigemessen wird, auf der anderen Seite die örtlichen Sozial-

⁶²² Vgl. die Ausführungen zum Vorranggebot auf S. 167.

⁶²³ Vgl. FRANK/REIS/WOLF (1994), 174.

⁶²⁴ Vgl. FRANK/REIS/WOLF (1994), 53.

⁶²⁵ Vgl. die Ausführungen auf S. 174.

behörden jedoch erwarten, dass durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stelle "eventuell hochkommende Emotionen von Betroffenen gedämpft werden."⁶²⁶

5.2.4 Sonstige Beziehungen

Die vielfältigen Beziehungen, in denen die Beraterinnen und Berater stehen, sind eingebunden in ein weitergehendes Beziehungsgeflecht, das sowohl für die praktische Beratungsarbeit als auch für deren theoretische Analyse unter Prinzipal-Agent-Aspekten von Relevanz ist. Da jedoch der Beratungsprozess im Zentrum der vorliegenden Arbeit steht, sollen diese weitergehenden Beziehungen im Folgenden nur knapp behandelt werden.

Zu nennen ist zunächst die Beziehung zwischen der Klientin bzw. dem Klienten und der Einrichtung, in die die Klient(in)-Berater(in)-Beziehung eingebettet ist. Wie oben erwähnt, verlaufen die meisten Außenkontakte über die Einrichtung bzw. deren Leitung. Dies betrifft auch die anfänglichen Kontakte von (potenziellen) Klientinnen und Klienten mit der Einrichtung. Innerhalb der Einrichtung werden die angebotenen Dienste größtenteils konzipiert und organisiert. Dies gilt auch für solche Angebote, die die Möglichkeiten der Beraterinnen und Berater übersteigen, etwa die Organisation von Selbsthilfegruppen oder die Vertretung von Betroffeneninteressen vor Ort, Aufgaben also, die im weiteren Sinne der politischen Anwaltsfunktion zuzurechnen sind. Auch bezüglich dieser Aufgaben kann die Einrichtung als Agent betrachtet werden, der im Auftrag der Klientinnen und Klienten tätig wird.

Ähnliches gilt für die Beziehung zwischen der Klientin bzw. dem Klienten und dem Verband. Der Verband kann stärker noch als die einzelne Einrichtung die Interessen der von ihm betreuten Personen auf der politischen Ebene thematisieren, wobei jedoch der Bezug zu lokalen Gegebenheiten notwendigerweise geringer ist. Außerdem ist für viele Klientinnen und Klienten, die sich auf der Suche nach einer Beratungsmöglichkeit befinden, von großer Bedeutung, welchem Verband die jeweilige Einrichtung angeschlossen ist. Ob das nach außen kommunizierte Bild des jeweiligen Verbandes mit der Realität kongruent ist, kann der Klient in der Regel jedoch meist erst *ex post* beurteilen. Er ist als Prinzipal darauf angewiesen, auf die vom Agenten ausgesandten Signale zu vertrauen.

Auch die Beziehung zwischen der einzelnen Einrichtung bzw. dem Verband und staatlichen Stellen ist ambivalent, da die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege vielfach in dem Spagat stehen, einerseits den Interessen der Klientinnen und Klienten gerecht zu werden und andererseits die Interessen der Gesellschaft einzubeziehen.⁶²⁷ Aus staatlicher Sicht werden die Verbände häufig als Agenten betrachtet, die im Auftrag bzw. an Stelle des Staates tätig wer-

⁶²⁶ FRANK/REIS/WOLF (1994), 188.

⁶²⁷ Vgl. BRÜLLE/REIS/REIS (1996), 192.

den und dafür eine finanzielle Kompensation erhalten. Hierfür spricht auch der etwa im BSHG und KJHG festgeschriebene Vorrang der Wohlfahrtsverbände vor staatlichen Trägern.⁶²⁸ Die Verbände hingegen lehnen eine reine Auftragsbeziehung ab und thematisieren zum einen ihre relative Autonomie in der internen Organisation und in der Ausgestaltung der einzelnen Leistungen. Zum anderen legen sie Wert auf ihre Rolle im Sozialstaat als kritisches Korrektiv bzw. als Wertegarant. Hier liegt die Ursache für gelegentliche Unstimmigkeiten, die von der regionalen bis hin zur nationalen Ebene zu beobachten sind. Aus Sicht der staatlichen Stellen ist die Zusammenarbeit neben allen Vorteilen also immer auch mit einem *moral-hazard*-Problem verbunden.

Das Verhältnis der kirchlichen Wohlfahrtsverbände zu den jeweiligen Kirchen weist, wie bereits im Abschnitt 5.1.2.4.6 dargestellt wurde, ebenfalls gewisse Ambivalenzen auf: Die Kirchen beauftragen die Verbände, in ihrem Namen in der Gesellschaft - "in der Welt", wie eine traditionelle katholische Formulierung lautet⁶²⁹ - und für diese tätig zu werden. Im Gegenzug gewähren die Kirchen den Verbänden einen gewissen Freiraum finanzieller und organisatorischer Art, damit diese ihren Aufgaben unabhängiger nachgehen können, als dies bei einer ausschließlich staatlichen Finanzierung möglich wäre. Für die Kirchen birgt diese Konstellation die Gefahr, dass die Verbände trotz der Unterstützung Positionen beziehen, die mit den kirchlichen nicht übereinstimmen. So kann der Imagegewinn, den die Kirchen in der Öffentlichkeit aufgrund der sozialen Arbeit erfährt, konterkariert werden. Für die kirchlichen Verbände ist es nämlich wichtig, dass sie neben der engen Anbindung an die jeweilige Kirche zugleich in der Öffentlichkeit und in Fachkreisen als fachlich kompetente Organisation wahr- und ernstgenommen werden.

5.2.5 Zusammenfassung

Im Unterkapitel 5.2 wurde dargestellt, dass in der Beratungsarbeit der kirchlichen Wohlfahrtsverbände eine Vielzahl von Prinzipal-Agent-Beziehungen zu beobachten sind. Aus Sicht der Beraterinnen und Berater führt dies dazu, dass sie sich als Agenten - und zum Teil auch Prinzipale - mit sehr unterschiedlichen Erwartungen ihrer jeweiligen Kooperationspartner konfrontiert sehen. So wird von einer Beraterin erwartet, dass sie als kompetente Expertin den Klienten gegenüber tritt, zugleich als engagierter Basisarbeiterin bereit ist, deren Interessen in die Öffentlichkeit zu tragen. Aus Sicht der jeweiligen Einrichtung wird erwartet, dass sie loyal die Vorgaben ihrer Vorgesetzten umsetzt und dabei auch unternehmerische Aspekte, beispielsweise die kosteneffiziente Gestaltung der Beratung oder die Akquisition neuer Kunden im Blick behält. Kirchliche Stellen sehen in der Beraterin auch eine religiöse

⁶²⁸ Vgl. die Ausführungen auf S. 167.

⁶²⁹ Vgl. DIE DEUTSCHEN BISCHÖFE - KOMMISSION FÜR CARITATIVE FRAGEN (1999), 17.

Expertin, die die kirchliche Lehre aktiv nach außen vertritt, während bei staatlichen Stellen der Wunsch im Vordergrund stehen kann, dass kirchliche Beratungsstellen und deren Mitarbeiter gesellschaftliche Konflikte abzdämpfen. Auch für die Einrichtungen und deren Leitungen gilt, dass in der täglichen Praxis sie "Diener verschiedener Herren" sein müssen.

Ziel dieser ausführlichen Darstellung war es, das sich daraus ergebene Beziehungsgeflecht abzubilden, wobei Vollständigkeit nicht intendiert war und wohl auch nicht möglich ist. Gerade die Beraterinnen und Berater, die in der vorliegenden Arbeit im Zentrum des Interesses stehen, sehen sich mit einer Vielzahl von offenen und latenten Erwartungen konfrontiert. Ursache hierfür sind die diversen Prinzipal-Agent-Konstellationen, in die sie direkt eingebunden sind bzw. die sich auf ihre Beratungsarbeit auswirken.

Zum einen ist es wichtig festzuhalten, dass es diese Konstellationen gibt. Dies gilt auch für den kirchlichen Raum, wo es nicht selten als unangemessen angesehen wird, Beziehungen auf der Basis der zugrundeliegenden Interessen zu analysieren.

Zum anderen liegt auf der Hand, dass es einen immensen Aufwand bedeuten würde, für all diese - teilweise einander wechselseitig beeinflussenden - Konstellationen entsprechende Anreizmechanismen zu entwickeln und zu implementieren, wenn dies denn überhaupt möglich wäre.

5.3 Intrinsische Motivation von in kirchlichen Beratungsstellen tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Im Folgenden wird dargestellt, welche Bedeutung der intrinsischen Motivation speziell im Falle von Beraterinnen und Beratern, die in kirchlichen Einrichtungen tätig sind, zukommt. Zunächst wird aufgezeigt, dass in der Beratungsarbeit extrinsische Motivatoren generell nur einen geringen Beitrag zur Steuerung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern leisten. Sodann wird dargestellt, welche Gründe dafür sprechen, dass bei den in der Beratung tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der intrinsischen Motivation eine besondere Bedeutung zukommt. Schließlich werden die drei Ausprägungen intrinsischer Motivation auf ihre Relevanz für die Arbeit in kirchlichen Beratungsstellen untersucht.

5.3.1 Die eingeschränkte Bedeutung der extrinsischen Motivation

Wie im Abschnitt 3.2.3 dargestellt wurde, kommt der intrinsischen Motivation überall dort besondere Bedeutung zu, wo extrinsische Anreize nicht oder nur in geringem Ausmaß greifen. Dies ist in den Beratungsstellen der kirchlichen Wohlfahrtsverbände aus verschiedenen Gründen der Fall.

Eines der aus ökonomischer Sicht klassischen Anreizsysteme ist der Marktmechanismus. Diesem sind die Wohlfahrtsverbände in geringerem Maße ausgesetzt als beispielsweise pri-

vatwirtschaftlich organisierte Unternehmen⁶³⁰, wobei auch zwischen den einzelnen Einrichtungsarten erhebliche Unterschiede bestehen. Einrichtungen der mobilen Krankenpflege sind in sehr viel höherem Maße der Konkurrenz anderer Leistungserbringer ausgesetzt⁶³¹ als Beratungsstellen, da letztere sich in der Regel nicht privatwirtschaftlich organisieren lassen.⁶³² In diesen Einrichtungen kann die interne Disziplinierung, die vielfach eng mit der äußeren Konkurrenzsituation korrespondiert, sich nicht so stark entwickeln.

Ein weiterer Anreizmechanismus auf der individuellen Ebene ist die Entlohnung. Das Gehaltsniveau für Fach- und Führungskräfte ist in den Wohlfahrtsverbänden, ähnlich wie im öffentlichen Dienst, vergleichsweise gering und daher für Personen mit ausgeprägtem finanziellem Interesse wenig attraktiv. Zudem ist die Gehaltsstruktur in der Regel nicht so flexibel, dass durch die Gewährung von Leistungsprämien oder die gezielte Beförderung engagierter und leistungsstarker Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Leistungsanreize gesetzt werden könnten.

Weiterhin sind die Tätigkeiten in den Wohlfahrtsverbänden ganz überwiegend geld-exogener Art. Solche Tätigkeiten sind dadurch gekennzeichnet, dass sie weder unmittelbar mit dem Medium Geld ausgeführt werden noch mittelbar auf monetäre Ziele ausgerichtet sind. Bei solchen geld-exogenen Tätigkeiten fehlt die Gewinnerzielung als übergeordnete Motivation und als internes Steuerungsmittel, so dass entsprechende extrinsische Anreize weniger wirksam sind.⁶³³

Die Aufstiegsmöglichkeiten in den einzelnen Beratungsstellen sind in vielen Fällen beschränkt, weil die Hierarchien sehr flach sind. Für Führungsaufgaben oberhalb der Ebene der einzelnen Einrichtung, also beispielsweise für eine Geschäftsführungsposition im Verband, kommen die Beraterinnen und Berater aufgrund ihres speziellen Qualifikationsprofils oft nicht in Frage.

Das gesellschaftliche Ansehen eines solchen „helfenden“ Berufes ist außerhalb des engeren kirchlichen Bereichs nicht sehr hoch. Außerdem kann in der Regel durch die Beraterinnen und Berater und auch durch die Einrichtung nur schwer nach außen kommuniziert werden, worin die konkrete Arbeit besteht und welche Erfolge dabei erzielt werden.

⁶³⁰ Dies ist vor allem auf die Art und Weise zurückzuführen, wie die Arbeit der Wohlfahrtsverbände finanziert wird. - Vgl. hierzu Abschnitt 5.1.2.2.

⁶³¹ Vgl. auch den Hinweis auf die Wettbewerbsposition der Wohlfahrtsverbände auf dem Pflegemarkt auf S. 183.

⁶³² Vgl. FRANK/REIS/WOLF (1994), 153.

⁶³³ Vgl. die Ausführungen auf S. 137.

Innerhalb der Einrichtung ist es aufgrund der Komplexität der Aufgaben schwer, die Arbeitsanforderungen *ex ante* genau zu definieren. KLUG beispielsweise verweist auf sozialwissenschaftliche Positionen, nach denen personenbezogene Dienstleistungen für nicht standardisierbar gehalten werden.⁶³⁴ Eine solche Standardisierung wäre jedoch erforderlich, um extrinsisch wirkende Belohnungssysteme zu etablieren. Geht es jedoch darum, zukünftige Bedürfnisse der Klientinnen und Klienten herauszufinden, ist eine rein extrinsische Motivierung - selbst wenn sie möglich wäre - nicht ausreichend.⁶³⁵ Während der eigentlichen Beratung kann, wie erläutert wurde, die Arbeit von außen nur schwer beobachtet werden, so dass sich die konkrete Leistung der Beraterinnen und Berater nur schwer messen lässt.⁶³⁶

Aus den genannten Gründen spielt in den Beratungsstellen der kirchlichen Wohlfahrtsverbände die extrinsische Motivierung eine - verglichen mit anderen Tätigkeitsfeldern - geringe Rolle. Gleichwohl kann es erforderlich sein, auf diese Form der Verhaltenssteuerung zu setzen, dann nämlich, wenn keine anderen Handlungsantriebe zur Verfügung stehen.

5.3.2 Die besondere Bedeutung intrinsischer Motivation in den kirchlichen Wohlfahrtsverbänden

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt aufgezeigt wurde, dass der extrinsischen Motivation in den kirchlichen Wohlfahrtsverbänden eine weniger wichtige Rolle zukommt, soll im Folgenden gezeigt werden, warum die intrinsische Motivation ein wichtiger Faktor der Verhaltenssteuerung ist und in den Wohlfahrtsverbänden tendenziell eine größere Rolle spielt als in anderen Bereichen von Gesellschaft und Wirtschaft.

Eine solche Aussage lässt sich jedoch nur aufgrund der Art der Tätigkeit und bei genauerer Kenntnis der Verbandsstrukturen treffen. Es geht also nicht darum, den in den Wohlfahrtsverbänden beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern generell eine höhere Motivation zuzusprechen. Die Behauptung, Wohlfahrtsverbände seien aufgrund der 'höheren Motivation' ihrer Mitarbeiter nicht mit marktwirtschaftlich geführten Unternehmen zu vergleichen, wird - in dieser Schlichtheit - von KLUG zu Recht als "Zweckoptimismus" bezeichnet.⁶³⁷ Es lassen sich jedoch deutliche Hinweise dafür finden, dass bei der konkreten Arbeit in Beratungsstellen dem Faktor 'intrinsische Motivation' eine große Bedeutung zukommt.

⁶³⁴ Vgl. KLUG (1995), 40.

⁶³⁵ Vgl. OSTERLOH/FROST (2002a), 67.

⁶³⁶ Vgl. Abschnitt 5.2.2.1.

⁶³⁷ KLUG (1995) 40. - Nicht gefolgt werden kann ihm jedoch, wenn er im Folgenden "gut ausgebildete Experten" und "altruistisch eingestellte Helfer mit hohem humanistischem oder christlichem Ethos" einander gegenüber stellt und somit einen Zielkonflikt zwischen Motivation bzw. Wertorientierung einerseits und Ausbildung und Fachkompetenz andererseits suggeriert.

Generell kommt dem Faktor 'Motivation' unterschiedliche Bedeutung zu, je nach dem Output- bzw. Produktbegriff, der der jeweiligen Organisation zugrundeliegt. BRÜLLE unterscheidet für den Bereich des *Public Management* verschiedene Produktbegriffe. Ein strukturorientierter Produktbegriff hebt unmittelbar auf die zu erbringende, stark standardisierte Leistung ab, während der Vorgang der Leistungserbringung und die daran Beteiligten weitgehend ausgeblendet werden. Ein prozessorientierter und ein zielorientierter Produktbegriff hingegen stellen die Interaktion mit dem Kunden bzw. die übergeordneten Ziele, in die diese Interaktion eingebettet ist, in den Mittelpunkt.⁶³⁸ Das in einem Beratungsprozess angestrebte 'Produkt' entsteht erst durch eine intensive Kooperation zwischen Beraterin und Klient. Dies setzt auf beiden Seiten hohes Engagement voraus. So stellen FRANK/REIS/WOLF fest, dass "in sozialen Dienstleistungsorganisationen der Erhalt der Motivation der Mitarbeiter für eine emphatische Aufgabenerfüllung notwendig ist."⁶³⁹

Wie im Abschnitt 5.1.2.3 dargestellt wurde, üben die Wohlfahrtsverbände auch Funktionen aus, die über die effiziente Erstellung von Dienstleistungen hinausgehen. Hierzu zählen beispielsweise die politische Anwaltschaft, die Pilotfunktion und Wertetradierungsfunktion. In ökonomischen Termini werden bei der Ausübung dieser Funktionen öffentliche Güter produziert. Deren Konsum ist gekennzeichnet durch Nichtausschließbarkeit und Nichtrivalität. Individuen haben daher keinen Anreiz, sich an den Kosten der Herstellung zu beteiligen. Einzelne Klientinnen und Klienten einer Beratungsstelle für Wohnungslose etwa ziehen nur sehr mittelbar und auf längere Sicht einen Nutzen aus einer Öffentlichkeitskampagne, mit der um mehr Verständnis für diese Personengruppe geworben wird. Aufgrund dieser individuellen Anreizstruktur wird üblicherweise davon ausgegangen, dass die Herstellung öffentlicher Güter entweder staatlicherseits erfolgt oder aber unterbleibt. Sind jedoch einzelne Individuen intrinsisch motiviert, diese Güter bereit zu stellen, kann eine solche Haltung helfen, Marktversagen zu verhindern.⁶⁴⁰

Im Zentrum der vorliegenden Arbeit steht die (intrinsische) Motivation der Beraterinnen und Berater in Einrichtungen der kirchlichen Wohlfahrtsverbände. Die bei diesem Personenkreis vorhandene Motivation hat Auswirkungen auf die Motivation anderer Personen(-gruppen). Im Unterkapitel 5.2 wurde dargestellt, dass die Beraterinnen und Berater in verschiedene Prinzipal-Agent-Beziehungen eingebunden sind. So handeln sie beispielsweise als Agenten im Auftrag ihrer Vorgesetzten und des jeweiligen Verbandes und stehen zugleich in einer wechselseitigen Prinzipal-Agent-Beziehung mit den Klientinnen und Klienten. Die Art, Stärke und

⁶³⁸ Vgl. BRÜLLE/REIS/REIS (1996).

⁶³⁹ FRANK/REIS/WOLF (1994), 75/76 - Gemeint ist vermutlich "empathische" (der Verfasser).

⁶⁴⁰ Vgl. hierzu auch die Ausführungen im Abschnitt 3.2.3.2, in dem der ähnlich gelagerte Fall der *common-pool*-Ressourcen behandelt wird.

Ausrichtung der bei den Beraterinnen und Beratern vorhandenen Motivation wirkt sich auch auf die Motivation der Personen aus, mit denen sie in Beziehung stehen.

Gerade in der Beratungsarbeit sind nämlich Motivationsfragen ein ständiges Thema, und zwar unter zwei Aspekten. Erstens muss, bevor konkrete Strategien zur Verhaltensänderung entworfen werden können, - zumindest ansatzweise - geklärt werden, warum sich eine Person auf eine bestimmte Weise verhält und wie stark ihr Antrieb ist, das eigene Verhalten langfristig zu ändern.⁶⁴¹ Gerade um eine dauerhafte Veränderung zu erreichen, ist intrinsische Motivation nahezu unabdingbar. Wird eine Person lediglich von einer anderen Person zu einer Beratungsstelle 'geschickt', ohne selbst Leidensdruck und den Wunsch nach Veränderung zu empfinden, stellen sich mit großer Wahrscheinlichkeit keine nachhaltigen Erfolge der Beratung ein.

Zweitens handelt es sich bei Beratungsdienstleistungen immer auch um Kontraktgüter, d. h. es ist eine enge Zusammenarbeit beider Partner erforderlich.⁶⁴² Auch für eine solche Kooperation im Rahmen des Beratungsprozesses muss der Klient bzw. die Klientin die erforderliche intrinsische Motivation mitbringen, um sich auch schwierigen Situationen in der Beratung zu stellen und zusammen mit der Beraterin bzw. dem Berater nach Lösungen zu suchen.

Wenn es also im Beratungsprozess darum geht, die bei der Klientin bzw. dem Klienten vorhandene intrinsische Motivation zu entdecken und zu stabilisieren, dann kann das umso eher gelingen, wenn die Person auf der anderen Seite, also die Beraterin oder der Berater, weiß, wovon sie spricht. Würde diese lediglich einen 'Dienst nach Vorschrift' versehen, würden wichtige Impulse fehlen, um sich neu auf die persönliche Situation der einzelnen Klientinnen und Klienten einzulassen. Zudem ist der Vorbildaspekt nicht zu vernachlässigen: Die Art, wie die Beraterin bzw. der Berater anderen Personen begegnet, mit diesen kommuniziert und Probleme angeht, wirkt sich auch auf die Klientin bzw. den Klienten aus.

Es lässt sich also festhalten, dass der intrinsischen Motivation innerhalb der Beratungsarbeit große Bedeutung zukommt. Im folgenden Abschnitt soll nun untersucht werden, wie und in welchem Ausmaß sich die drei Ausprägungen intrinsischer Motivation im Beratungsprozess auswirken.

⁶⁴¹ GOSDSCHAN/LIEDHOLZ/NÄGELE (2001) erläutern diese 'Motivationsarbeit' am Beispiel der Betreuung suchtkranker Wohnungsloser in Berlin-Kreuzberg.

⁶⁴² Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 2.3.5.

5.3.3 Die drei Ausprägungen intrinsischer Motivation in der Beratungsarbeit

Intrinsische Motivation beinhaltet, wie im Abschnitt 3.1.5 dargestellt wurde, drei Dimensionen: Die Suche nach „*flow*-Erlebnissen“, das Bestreben, selbst gesetzte Ziele zu verfolgen sowie die Befriedigung, das eigene Handeln an Werten ausrichten zu können. Im Folgenden soll dargestellt werden, welche Chancen und Gefahren im Zusammenhang mit der Beratungsarbeit in kirchlichen Wohlfahrtsverbänden diese drei Dimensionen in sich bergen.

Flow-Erlebnissen sind dadurch gekennzeichnet, dass die handelnde Person für eine gewisse Zeit völlig in der Tätigkeit aufgeht und dabei die Welt um sie herum ausblenden kann. Die Tätigkeit als solche und das Einswerden mit dieser Tätigkeit stehen im Zentrum dieser Art intrinsisch motivierten Handelns.⁶⁴³

Spuren des *flow*-Erlebnisses erlebt vermutlich jede Person, die eine Tätigkeit gerne ausführt. Für Tätigkeiten, die in einem organisatorischen Zusammenhang sowie mit und an Menschen ausgeführt werden, kann es jedoch Probleme mit sich bringen, wenn eine Person permanent auf der Suche nach solchen *flow*-Erlebnissen ist. Gerade in der Beratungsarbeit kommt es darauf an, präzise die Situation des Gegenübers zu erfassen und das eigene Verhalten darauf einzustellen. Außerdem ist auch das organisatorische *setting*, zu dem in der Regel auch ein klarer Zeitplan gehört, zu berücksichtigen, da letzterer bei der inhaltlichen und praktischen Strukturierung des Beratungsprozesses hilft.

Außerdem ist festzustellen, dass Personen, die stark durch die Suche nach *flow*-Erlebnissen motiviert sind, innerhalb von Organisationen zu eigenbrötlerischem Verhalten tendieren und sich gegenüber organisatorischen Notwendigkeiten, die sich aus den Arbeitsabläufen ergeben, nur wenig aufgeschlossen zeigen können.⁶⁴⁴

Andererseits sind Menschen mit einer starken '*flow*-Orientierung' vielfach sehr kreativ und innovativ und engagieren sich mit großer Begeisterung(sfähigkeit) für ihre Tätigkeit. Eine solche Handlungsorientierung ist in Beratungsstellen beispielsweise gefragt, wenn es darum geht, zusammen mit dem Klienten bzw. der Klientin neue Lösungsstrategien zu entwickeln oder wenn Pilotfunktion bzw. die politischen Anwaltschaft⁶⁴⁵ ausgeübt wird.

Ähnlich ambivalent stellt sich im Zusammenhang mit der Beratungsarbeit auch die zweite Dimension intrinsisch motivierten Verhaltens dar: Eine Person, die überwiegend danach strebt, selbst gesetzte Ziele zu verfolgen, lässt sich nur schwer in Abläufe innerhalb eines größeren Teams einbinden. Auch mit dem Beratungsprozess im engeren Sinne verträgt es

⁶⁴³ Vgl. hierzu die Ausführungen auf S. 84 f.

⁶⁴⁴ Vgl. hierzu die auf S. 84 aufgeführten Komponenten *flow*-orientierten Verhaltens.

⁶⁴⁵ Zu den Funktionen der Freien Wohlfahrtspflege im Sozialstaat vgl. Abschnitt 5.1.2.3.

sich nur schwer, dass die Beraterin bzw. der Berater in erster Linie eigene Ziele verfolgen.⁶⁴⁶ In diesem Zusammenhang ist auch auf die Gefahr des Helfersyndroms, "einer neurotischen Komponente in der Berufsmotivation"⁶⁴⁷, hinzuweisen. Zu verstehen ist darunter das "Bedürfnis, anderen Menschen die Rolle eines Schwächeren, Abhängigeren oder Krankeren zuzuschreiben, um eigene Ängste vor solchen Gefühlen zu bekämpfen."⁶⁴⁸

Ziel einer Beratung sollte es vielmehr sein, zusammen mit der/dem jeweiligen Ratsuchenden Lösungsansätze zu finden, die diese(r) für die eigene Situation als hilfreich empfindet und folglich auch umzusetzen bereit ist. Bereits der Prozess des Entwickelns und Aushandelns von Zielen ist ein wesentlicher Bestandteil des Beratungsprozesses. Werden die Ziele jedoch von der Beraterin bzw. dem Berater vorgegeben, besteht die Gefahr, dass die Klientin bzw. der Klient diese als von außen aufgezwungen empfindet und daher boykottiert. Es ist daher von großer Bedeutung, dass der/die Ratsuchende das Ziel der Beratung als das eigene Ziel erlebt und somit eine hohe Motivation hat, die Beratung trotz möglicher Schwierigkeiten fortzusetzen.⁶⁴⁹

Die zuletzt genannte Überlegung zeigt, dass das Verfolgen selbst gesteckter Ziele im Beratungsprozess auf Seiten der/des Ratsuchenden in jedem Fall von Bedeutung ist. Der Klientin bzw. dem Klienten gelingt es jedoch umso eher, sich selbst Ziele zu setzen und das eigene Verhalten an diesen Zielen auszurichten, wenn eine solche Verhaltensdisposition auch bei der Beraterin bzw. dem Berater anhand von Eigenschaften wie Zielstrebigkeit und Klarheit im Auftreten erkennbar ist.

Die für die in Beratungsstellen tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtigste Ausprägung intrinsisch motivierten Verhaltens ist der Wunsch, das eigene Verhalten an bestimmten Werten auszurichten. Zwar kann für die Gesellschaft als Ganze festgestellt werden, dass die Bedeutung christlicher Glaubensinhalte und der damit verbundenen Normen und Werte abnimmt und auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der kirchlicher Wohlfahrtsverbände im Besonderen eine explizit christliche Motivation im Gegensatz zu früher nicht mehr durchgängig anzutreffen ist.⁶⁵⁰ Nach wie vor rekrutieren sich jedoch viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus einem stark weltanschaulich geprägten Umfeld. Die Bereitschaft, Men-

⁶⁴⁶ Vgl. hierzu auch die von PAULUS vorgenommene Unterscheidung zwischen endozentrischem und exozentrischem Hilfeverhalten, die oben auf S. 86 erläutert wird.

⁶⁴⁷ LEXIKONREDAKTION DES VERLAGES F. A. BROCKHAUS (Hg.) (2001), 239.

⁶⁴⁸ LEXIKONREDAKTION DES VERLAGES F. A. BROCKHAUS (Hg.) (2001), 239.

⁶⁴⁹ Welche Motivation bei den Klienten vorliegen muss, ist jedoch nicht Thema der vorliegenden Arbeit.

⁶⁵⁰ Vgl. SCHMÄLZLE (1997a), 42.

schen in Not zu helfen und sich in ihre Situation zu versetzen, wird durch eine christliche Motivation zusätzlich unterstützt⁶⁵¹

An die Stelle eines explizit christlich begründeten Wertekatalogs - bzw. diesen ergänzend - treten jedoch vielfach andere Werte, wie beispielsweise der Respekt vor der Person und der Lebensgeschichte des anderen sowie Empathie und Solidarität. Haltungen wie Empathie, Toleranz und Geduld führen sogar in der Regel dazu, dass ein besserer Therapieerfolg erzielt wird.

Ein Problem ergibt sich jedoch daraus, dass individuelle Wertorientierungen innerhalb einer Organisation dieser nicht immer zum Vorteil gereichen. Der Ausdruck 'Überzeugungstäter' hat in Organisationen oft nicht zu Unrecht einen schlechten Klang: Personen, die ihr Handeln in hohem Maße an Werten orientieren, die sie für sich selbst als bindend empfinden, sind oft wenig flexibel und nur schwer in organisatorische Zusammenhänge einzubinden. Hier gilt es innerhalb einer Einrichtung gegenzusteuern, damit der Wertekodex Einzelner und der des Verbandes bzw. der Einrichtung möglichst große Schnittmengen aufweist und individuelle Überzeugungen kein vom Umfeld losgelöstes Eigenleben entwickeln.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass alle drei Ausprägungen intrinsischer Motivation - die Suche nach „flow-Erlebnissen“, das Bestreben, selbst gesetzte Ziele zu verfolgen sowie die Befriedigung, das eigene Handeln an Werten ausrichten zu können - im Zusammenhang mit der Beratungsarbeit spezifische Vorteile bieten, aber auch Gefahren in sich bergen. Unter Abwägung dieser Chancen und Risiken dürften jedoch Personen, deren intrinsische Motivation vor allem auf wertorientiertes Handeln ausgerichtet ist, am besten für die Arbeit in ambulanten Beratungsstellen geeignet sein. Unter Aufnahme der Systematisierung in Abbildung 4 auf S. 88 lässt sich also feststellen, dass die in Beratungsstellen geforderte Motivationsstruktur vor allem im Feld I angesiedelt ist, wobei in Einzelfällen auch Motivationskombinationen aus den Feldern II und III anzutreffen sind.

5.4 Zusammenfassung

Ziel des fünften Kapitels war es, die im vierten Kapitel erarbeiteten theoretischen Inhalte bezüglich der Bedeutung von intrinsischer Motivation in Prinzipal-Agent-Beziehungen auf die Arbeit in den Beratungsstellen kirchlicher Wohlfahrtsverbände zu übertragen, wobei sich der Aufbau des Kapitels an den bisherigen Teilen der Arbeit orientiert hat.

Zunächst wurde dazu im Unterkapitel 5.1 ein Überblick über die ambulanten Beratungsstellen in kirchlichen Wohlfahrtsverbänden und die in diesen Stellen geleistete Arbeit gegeben.

⁶⁵¹ Vgl. FRANK/REIS/WOLF (1994), 151.

Die Verbände haben in der Bundesrepublik Deutschland traditionell eine starke Position, was beispielsweise im Hinblick auf ihren rechtlichen Status und auf ihre Verwurzelung in den jeweiligen gesellschaftlichen Milieus zutrifft. Auch die internen Strukturen der Verbände weisen Besonderheiten auf, was sich vor allem an den Arbeitsbeziehungen festmachen lässt. Diese unterscheiden sich erheblich von denen in der Privatwirtschaft oder im öffentlichen Dienst. Seit geraumer Zeit sind die Verbände jedoch erheblichem Veränderungsdruck ausgesetzt, der sich mit den Stichworten 'Ökonomisierung'⁶⁵² und 'Professionalisierung' kennzeichnen lässt. Ursachen hierfür sind beispielsweise das Auftreten neuer Mitbewerber und die zunehmende Notwendigkeit, die Dienstleistungen kosteneffizient anzubieten.

Dieser Veränderungsdruck trifft auch die Beratungsstellen, die zwar weniger die privatwirtschaftliche Konkurrenz zu befürchten haben, aber aufgrund ihres hohen Zuschussbedarfs unter der zunehmenden Mittelknappheit der öffentlichen Haushalte zu leiden haben. Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der kirchlichen Beratungsstellen sind schließlich mit erheblichen Veränderungen konfrontiert. Diese ergeben sich u. a. aus dem zunehmenden Verlust traditioneller Wertbindungen und dem Trend zur Professionalisierung.

Im Unterkapitel 5.2 wurde die Arbeit in der kirchlichen Beratungsarbeit unter Prinzipal-Agent-Aspekten analysiert, wobei im Zentrum die Beraterinnen und Berater standen. Es zeigte sich, dass sich in diesem Bereich eine Vielzahl von Prinzipal-Agent-Konstellationen beobachten lassen, die zu sehr komplexen Anreizstrukturen führen. Außerdem sind die Strukturen oft nur wenig transparent, was vor allem auf die spezifischen Bedingungen des Beratungsprozesses zurückzuführen ist.

Im Unterkapitel 5.3 wurde schließlich die Frage behandelt, welche Bedeutung die intrinsische Motivation bei den in Beratungsstellen tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hat. Es wurde aufgezeigt, dass in der Beratungsarbeit der Wohlfahrtsverbände die extrinsische Motivation eine vergleichsweise geringe Rolle spielt, der intrinsischen Motivation jedoch eine größere Bedeutung zukommt als in privatwirtschaftlichen Zusammenhängen. Unter den drei Dimensionen intrinsischer Motivation spielt im Beratungsprozess vor allem der Wunsch eine Rolle, das eigene Verhalten an Werten orientieren zu können. Dieser Wunsch ist, im Gegensatz etwa zu dem Bestreben, selbst gesetzte Ziele zu verfolgen, stärker kompatibel mit dem Ziel der Beratung.

Im abschließenden sechsten Kapitel sollen nun mögliche Konsequenzen aufgezeigt werden, die sich aus dem bisher Dargestellten für die praktische Arbeit in der kirchlichen Beratungsstelle ergeben.

⁶⁵² Vgl. auch Fußnote 578.

6 Konsequenzen für die praktische Arbeit in den Beratungsstellen der kirchlichen Wohlfahrtsverbände

Im Zentrum der vorliegenden Arbeit stand zunächst die theoretische Frage, wie sich Prinzipal-Agent-Konstellationen verändern, wenn auf Seiten der Agenten ein gewisses Maß an intrinsischer Motivation vorhanden ist. Zu diesem Zweck wurden zunächst im zweiten Kapitel die Prinzipal-Agent-Theorie in ihren Grundzügen und den in diesem Zusammenhang relevanten Erweiterungen und sodann im dritten Kapitel die Theorie intrinsischer Motivation dargestellt. Im vierten Kapitel wurden diese beiden Teile zusammengeführt, wobei ausführlich auf die Verdrängung intrinsischer durch extrinsische Anreize eingegangen wurde. Im fünften Kapitel wurden auf einer theoretischen Ebene die Ergebnisse des vierten Kapitels auf die Beratungsstellen in kirchlichen Wohlfahrtsverbänden übertragen. Ziel des abschließenden sechsten Kapitels wird es sein, ausgewählte praktische Konsequenzen aufzuzeigen, die sich aus dem zuvor Erarbeiteten für die Arbeit der Beratungsstellen ergeben.

Zunächst werden in den Unterkapiteln 6.1 und 6.2 zwei Querschnittsaufgaben, das Motivationsmanagement und das Wertemanagement, dargestellt. - Diese zielen direkt darauf ab, den Faktor 'intrinsische Motivation' in kirchlichen Beratungsstellen mit ihren sehr spezifischen Arbeitsbedingungen zu verankern. Darauf aufbauend wird in den Unterkapiteln 6.3 bis 6.5 dann für drei klassische unternehmerische Handlungsfelder - Organisation, Personalentwicklung und Marketing - erläutert, wie sich eine solche motivationsorientierte Unternehmensführung in der Praxis darstellt.

6.1 Motivationsmanagement

6.1.1 Einleitung

Die Frage nach der Motivation der Beschäftigten nimmt im Alltagsbetrieb von Beratungsstellen in der Regel keinen zentralen Platz ein. KLUG beispielsweise betont die Bedeutung der "Motivationspflege", stellt jedoch zugleich fest, diese müsse "häufig zugunsten von Überlegungen zur fachlichen Richtigkeit zurückstehen".⁶⁵³

Ähnlich wie im Falle der individuellen Moral kann auch bei der intrinsischen Motivation davon ausgegangen werden, dass es sich um ein knappes Gut handelt, mit dem sparsam umge-

⁶⁵³ KLUG (1996), 87.

gangen werden sollte. Ein solcher sparsamer Umgang mit dem Faktor 'intrinsische Motivation' senkt nicht deren Bedeutung, sondern erhöht sie im Gegenteil eher.⁶⁵⁴

Unter 'Motivationsmanagement' soll die Suche nach Strukturen und Abläufen verstanden werden, die dabei helfen, mit dem vorhandenen Potenzial an intrinsischer Motivation möglichst effizient umzugehen. Hierzu zählt jedoch nicht der - in der Regel vergebliche - Versuch, die gewünschte Motivation zu erzeugen oder zu verstärken. Auf die konkrete Praxis innerhalb einer Organisation bezogen, besteht ein gutes Motivationsmanagement in der "Wahl der am besten geeigneten Kombination von intrinsischer und extrinsischer Motivation".⁶⁵⁵ Dabei lässt sich feststellen, dass "das Management intrinsischer Motivation viel anspruchsvoller (ist) als das der extrinsischen Motivation."⁶⁵⁶

Grundsätzlich ist innerhalb einer Organisation darauf zu achten, dass die intrinsische Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht vergeudet wird für Aufgaben, die auch durch externe Anreize bzw. Hygienefaktoren hinreichend geregelt werden können. Andererseits sollte nicht der Versuch unternommen werden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch äußere Anreize zu Handlungen zu veranlassen, die sie aus eigenem Antrieb durchgeführt hätten: "Man muß nicht Handlungen aus Gehorsam gegen einen Menschen tun, die man aus inneren Beweggründen tun könnte, und der Gehorsam fordert, wo innere Beweggründe werden alles getan haben, macht Sklaven."⁶⁵⁷ Es sollten also Konstellationen vermieden werden, in denen es zu einer Verdrängung von intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize kommt. Die einzelnen Maßnahmen des Motivationsmanagements werden im Folgenden näher erläutert.

6.1.2 Anerkennung der Bedeutung der intrinsischen Motivation

Eine erste fundamentale Voraussetzung für ein funktionierendes und in der Praxis wirksames Motivationsmanagement besteht darin, die Bedeutung der intrinsischen Motivation innerhalb der Wohlfahrtsverbände zu erkennen. Intrinsische Motivation ist in der konkreten Arbeit vor allem dann erforderlich und förderlich, wenn die vorhandenen Informationen asymmetrisch verteilt sind und sich so Prinzipal-Agent-Beziehungen ergeben. Dies trifft, wie im Unterkapitel 5.2 ausführlich dargestellt wurde, auch und besonders auf die Beratungsstellen in kirchlichen Wohlfahrtsverbänden zu. Hier ist intrinsische Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur schwer durch andere Anreizsysteme zu substituieren. Zu berücksichtigen

⁶⁵⁴ Vgl. BRENNAN/HAMLIN (1995), 36.

⁶⁵⁵ FREY/OSTERLOH (2002), 21.

⁶⁵⁶ OSTERLOH/FROST (2002a), 67.

⁶⁵⁷ KANT, Immanuel (1991/1764) Bemerkungen in den "Beobachtungen über das Gefühl des Schönen und Erhabenen", Hamburg, S. 53; zitiert nach WEISE (1999), 207.

ist dabei auch die Tatsache, dass die intrinsische Motivation durch extrinsische Anreize verdrängt werden kann und dass sie, wenn sie einmal durch äußere Einflüsse reduziert wurde, nur schwer wiederhergestellt werden kann.

Dass intrinsische Motivation in kirchlichen Wohlfahrtsverbänden und speziell in Beratungsstellen durchaus vorhanden ist, wurde im Unterkapitel 5.3 aufgezeigt. Gleichwohl stellt sie innerhalb des Organisationszusammenhangs einen knappen Faktor dar. Gerade in der gegenwärtigen Situation der Wohlfahrtsverbände ist die intrinsische Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die zunehmende Ökonomisierung der sozialen Arbeit bedroht. Durch den verstärkten ökonomischen Druck und sonstige Reorganisationsmaßnahmen steigen die extrinsischen Anreize, was wiederum zu einer Verdrängung der intrinsischen Motivation führen kann. Der Grund für diese Verdrängung kann darin liegen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich als ferngesteuert erleben oder dass sie ihre persönlichen Beweggründe zu wenig gewürdigt sehen. Als Folge ziehen sie ihre intrinsische Motivation zurück.

Von Seiten der Leitung der Beratungsstellen sollte daher sehr sparsam mit dem knappen Faktor 'intrinsische Motivation' umgegangen werden.⁶⁵⁸ Ein wichtiger erster Schritt innerhalb eines so verstandenen Motivationsmanagements bestünde daher darin, die Bereiche genau zu definieren, in denen intrinsische Motivation besonders wichtig ist, und sie von den Bereichen, die auch auf der Basis extrinsischen Motivation funktionieren, abzugrenzen.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, innerhalb der Organisation Bedingungen zu schaffen, die "den Menschen die Möglichkeit eröffnen, entsprechend ihrer intrinsischen Motivation zu handeln."⁶⁵⁹ Gerade in der Beratungsarbeit ist es beispielsweise von großer Bedeutung, dass diese engagiert und mit einer klaren Wertorientierung durchgeführt wird, um das Vertrauen der Klientinnen und Klienten zu gewinnen und zu behalten.

6.1.3 Reduzierung der Maßnahmen zur Motivierung bei stärkerer Beachtung von Hygienefaktoren

SPRENGER weist deutlich auf die Unterschiede zwischen 'Motivation' als der *Eigensteuerung* des Individuums und 'Motivierung' als dem Versuch der *Fremdsteuerung* hin und sieht letztere als den vergeblichen Versuch an, Einfluss auf das Verhalten eines anderen Menschen zu nehmen.⁶⁶⁰ Motivierung wirkt vor allem deshalb nicht oder nur kurzfristig, weil die Wirkung der Anreize, z. B. Sonderprämien etc., sich mit der Zeit abnutzt. Außerdem ist der Verdrängungseffekt zu berücksichtigen. Durch die äußeren Anreize wird die vorhandene intrinsische

⁶⁵⁸ Vgl. auch Abschnitt 6.1.3.

⁶⁵⁹ FREY (1997c), 6.

⁶⁶⁰ Vgl. Abschnitt 3.1.3.1.

Motivation zurückgedrängt, so dass immer stärkere Anreize erforderlich sind, was letztlich in einer Motivierungsspirale endet. Aus den genannten Gründen verbietet es sich also, in Beratungsstellen ausschließlich auf die Motivierung, also die Verhaltensbeeinflussung von außen zu setzen. Dies gilt gerade für monetäre Anreize. In diesem Fall ist, da es sich bei der Beratungsarbeit in Wohlfahrtsverbänden weitgehend um geld-exogene Tätigkeiten⁶⁶¹ handelt, in besonderem Maße mit einem Verdrängungseffekt zu rechnen.

Dennoch sollten auch innerhalb von Organisationen mit intrinsisch hoch motivierten Mitarbeitern extrinsische Anreize nicht völlig außer Acht gelassen werden. Diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind nämlich nicht die *per se* die 'besseren Menschen', die in jeder Situation, d. h. unabhängig von äußeren Anreizstrukturen, im Sinne des Arbeit- bzw. Dienstgebers agieren. Einen solchen Eindruck vermittelt beispielsweise MEYER, wenn er, bezogen auf die in Wohlfahrtsverbänden tätigen Hauptamtlichen von Beschäftigten spricht, "bei denen Motiv (u. a. Gelderwerb) und Organisationszweck weitgehend entkoppelt sind."⁶⁶²

Wird in einer Organisation ausschließlich auf die intrinsische Motivation vertraut, während die extrinsische Motivation vernachlässigt wird, besteht die Gefahr, höhere Kosten zu produzieren und Vorteile, die sich aufgrund von intrinsisch motiviertem Verhalten ergeben hätten, zu verlieren. Die Ausführungen im Unterkapitel 4.4 zeigen, dass sich die stärkere Einbeziehung der intrinsischen Motivation in Prinzipal-Agent-Konstellationen durchaus ambivalent auswirken kann.

Zudem sollte intrinsische Motivation nicht verschwendet werden in Bereichen, in denen die extrinsische Motivation ebenso stark - oder sogar stärker - wirkt. Dies betrifft zunächst Tätigkeiten, bei denen keine Prinzipal-Agent-Konstellation vorliegt, weil die Informationen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer sowohl während der Ausübung der Tätigkeit als auch im Hinblick auf die dafür erforderlichen Kenntnisse symmetrisch verteilt sind. Solche Tätigkeiten fallen beispielsweise in der Verwaltung einer Beratungsstelle an. Weiterhin ist bei der Auswahl der Steuerungsinstrumente nach einzelnen Mitarbeitertypen zu differenzieren.⁶⁶³ Eher extrinsisch motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, beispielsweise die risikoscheuen Misserfolgsvermeider⁶⁶⁴, reagieren durchaus auch auf äußere Anreize.

Das entscheidende Argument dafür, innerhalb einer Organisation *auch* die extrinsischen Anreize zu berücksichtigen und nicht ausschließlich auf die intrinsische Motivation als Handlungsantrieb zu setzen, besteht darin, dass bestimmte äußere Anreize, auch wenn sie kaum

⁶⁶¹ Vgl. die Ausführungen auf S. 137.

⁶⁶² MEYER (2002), 593.

⁶⁶³ Vgl. die Ausführungen auf S. 136.

⁶⁶⁴ Vgl. die Ausführungen auf S. 82.

zur Motivierung beitragen, durchaus - im Falle des Nicht-Vorhandenseins - eine Demotivierung bewirken können, und zwar unabhängig davon ob die betreffende Person vorwiegend intrinsisch oder extrinsisch motiviert ist. Dies trifft vor allem für die so genannten 'Hygienefaktoren'⁶⁶⁵ zu, die wesentlich dazu beitragen, dass Personen einen bestimmten Arbeitgeber wählen und sich am Arbeitsplatz wohl fühlen.⁶⁶⁶

Die in den Wohlfahrtsverbänden vorhandene intrinsische Motivation 'hängt in der Luft', wenn sie nicht durch Hygienefaktoren unterstützt wird. Die Verbände können sich daher nicht unter Berufung auf die 'hohe Motivation' der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verpflichtung entziehen, das Arbeitsumfeld attraktiv zu gestalten. KNÖRZER weist auf der Grundlage empirischer Untersuchungen darauf hin, dass bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Caritas die Arbeitsbedingungen einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben.⁶⁶⁷

Die Bedeutung der Hygienefaktoren ist jedoch in den Wohlfahrtsverbänden vielfach zu spät erkannt worden. In der Praxis wird so die Motivation der Mitarbeiter, einer der wesentlichen Faktoren für den Erfolg der Verbände, durch verschiedene Hemmnisse vergeudet. Viele den Wohlfahrtsverbänden angeschlossene Einrichtungen weisen gegenüber vergleichbaren Arbeitgebern u. a. in den folgenden Bereichen Verbesserungsmöglichkeiten auf: transparente Organisationsstrukturen, klare und professionelle Führung, gute Aufstiegsmöglichkeiten, leistungsgemäße Bezahlung, flexible Arbeitszeitregelungen, Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie angemessene arbeitsrechtliche Bedingungen, etwa im Bereich der Mitbestimmungsmöglichkeiten.⁶⁶⁸

In vielen kirchlichen Einrichtungen ist es beispielsweise gängige Praxis, im Falle wirtschaftlicher Schwierigkeiten das Gehalt bzw. gehaltsähnliche Bestandteile der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kürzen mit der Begründung, es müsse Solidarität geübt werden gegenüber dem Arbeitgeber, den andernfalls zu entlassenden Kolleginnen und Kollegen oder den in der Regel finanziell schlechter gestellten Klienten. Eine solche 'Zwangssolidarität' mag zwar kurzfristig zu einer finanziellen Entlastung führen, gefährdet aber längerfristig die Arbeitszufriedenheit und das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Ähnliches gilt für die in kirchlichen Einrichtungen - unter Berufung auf die zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern bestehende Dienstgemeinschaft - eingeschränkten Mitbestimmungsrechte. Diese mögen zwar in vielen Fällen aus Sicht der Leitung Konflikte innerhalb der Einrichtungen reduzieren. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen sie jedoch häufig eine

⁶⁶⁵ Vgl. die Ausführungen auf S. 75.

⁶⁶⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen im Abschnitt 3.1.3.5.

⁶⁶⁷ Vgl. die Ausführungen auf S. 201.

⁶⁶⁸ Auf einige dieser Aspekte gehen beispielsweise BATKIEWICZ/ROTH (2002, 53/54) ein.

Ursache für Unzufriedenheit dar, stellen ihre Loyalität mit dem Verband auf eine harte Bewährungsprobe und führen zu einer Reduzierung des Engagements bei der Arbeit.

Auf die Bedeutung der Hygienefaktoren weist auch GLEICH in seinem Beitrag "Zufriedenheit am Arbeitsplatz - Voraussetzung zur Motivation" hin. Bereits mit diesem Titel macht er deutlich, dass die Zufriedenheit mit den konkreten Bedingungen am Arbeitsplatz - konkret nennt er "Arbeitszeitregelungen, soziale Leistungen des Arbeitgebers, Fortbildungs- und Mitsprachemöglichkeiten (...) Fragen nach Aufstiegsmöglichkeiten und Verdienst" - wichtige Voraussetzungen für Motivation darstellen⁶⁶⁹, auch wenn sie - so wäre zu ergänzen - die Motivation nicht bewirken können.

6.1.4 Differenzierung der Maßnahmen nach der Stärke und der Ausprägung der intrinsischen Motivation

Die Motivationsstruktur der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb einer Organisation kann sich zum Teil erheblich unterscheiden. Dies gilt zunächst für die bei den einzelnen Personen vorhandene Kombination von intrinsischer und extrinsischer Motivation. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in hohem Maße intrinsisch motiviert sind, sollte tendenziell ein größerer Entscheidungsspielraum gewährt werden, da sie diesen aufgrund ihrer Eigensteuerung besser nutzen können. Zudem trägt der Spielraum dazu bei, die vorhandene intrinsische Motivation zu erhalten.⁶⁷⁰ Uniforme Eingriffe von außen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewirken *ceteris paribus* den größten Verdrängungseffekt.⁶⁷¹

Extrinsische Anreize können, wenn sie falsch eingesetzt werden, intrinsische Motivation zerstören. Gerade bei stark intrinsisch motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollte daher nicht versucht werden, durch äußere Maßnahmen positiver Art, z. B. Prämien, oder negativer Art, z. B. Planvorgaben und Sanktionen bei Nichterreichung dieser Vorgaben, die Leistung zu erhöhen. Bei diesem Personenkreis ist es sinnvoller, eine höhere Grundvergütung zu gewähren, als zu versuchen, durch mit außerordentliche Anreize Einfluss zu nehmen.

Andererseits kann ein zu großes Vertrauen auf die Wirksamkeit der intrinsischen Motivation sich negativ auswirken. Personen, die in hohem Maße extrinsisch motiviert sind und daher stark auf äußere Anreize reagieren, hätten kein Verständnis dafür, wenn von Seiten der Leitung einer Einrichtung die äußeren Anreize reduziert werden mit der Begründung, man wolle

⁶⁶⁹ GLEICH (1997b), 152.

⁶⁷⁰ Große Entscheidungsspielräume sind je nach Art der Aufgabe und dem Mitarbeitertyp unterschiedlich zu beurteilen. Gerade im Falle von stark intrinsisch motivierten Agenten, die durch einen relationalen Vertrag - vgl. die Ausführungen auf den S. 25/26 - mit dem Prinzipal verbunden sind, wirken sich jedoch in Bezug auf das Arbeitsergebnis positiv aus.

⁶⁷¹ Vgl. die Ausführungen auf S. 138.

keine intrinsische Motivation verdrängen, abgesehen davon, dass äußere Anreize generell als Hygienefaktoren eine Rolle spielen.⁶⁷²

Eine weitere Notwendigkeit zur Differenzierung besteht darin, die einzelnen Aufgaben(gebiete) auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter je nach Motivationsstruktur zu verteilen. Zugleich liegt hierin die Chance, deren Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. WEINER weist darauf hin, dass stark intrinsisch motivierte Personen mit Aufgaben mit einem höherem Schwierigkeitsgrad bevorzugen als Personen mit einer eher extrinsischen Motivation.⁶⁷³ Der Grund hierfür ist, dass "bei Personen mit hoher resultierender Leistungsmotivation das Bestreben nach Maximierung positiver Affekte zugrunde liegt und bei Personen mit niedriger resultierender Leistungsmotivation das Bestreben nach Minimierung negativer Affekte."⁶⁷⁴ Intrinsisch motivierte Personen als Erfolgssucher⁶⁷⁵ stellen sich - im Gegensatz zu stärker extrinsisch motivierten Misserfolgsvermeidern⁶⁷⁶ - der Herausforderung einer schwierigen Aufgabe und empfinden es als befriedigend, diese Aufgabe gemeistert zu haben. Werden ihnen hingegen Aufgaben aufgetragen, die sie als (zu) leicht einschätzen, empfinden sie dies leicht als einen Beleg mangelnden Vertrauens in ihre Fähigkeiten.

Wie im Abschnitt 3.1.5 dargestellt wurde, kann die intrinsische Motivation verschiedene Ausprägungen annehmen. Auch innerhalb der Gruppe der eher intrinsisch motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist daher zu differenzieren, je nachdem ob diese eher selbst gesetzte Ziele verfolgen, sich an bestimmten Werten orientieren oder nach *flow*-Erlebnissen streben.

Intrinsische Motivation, die auf bestimmte Werte ausgerichtet ist, spielt in der Arbeit der Wohlfahrtsverbände eine besondere Rolle, und zwar vor allem aus zwei Gründen: Gesamtgesellschaftliche Trends, die auf eine Relativierung ehemals stabiler Wertorientierungen hinauslaufen, beeinflussen zwar auch die Wohlfahrtsverbände und deren Beschäftigte. Verglichen mit der Gesamtbevölkerung ist jedoch unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verbände nach wie vor eine hohe Wertbindung festzustellen. Außerdem ist in vielen Fällen festzustellen, dass die individuellen Wertorientierungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Verbandszielen in hohem Maße übereinstimmen. Den bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorhandenen Wertorientierungen sollte daher innerhalb der Organisation ein besonderes Augenmerk gelten.⁶⁷⁷ Andererseits sollte jedoch nicht *nur* auf diese Ausprägung

⁶⁷² Vgl. hierzu Abschnitt 6.1.3.

⁶⁷³ WEINER (1988²), 178.

⁶⁷⁴ WEINER (1988²), 163.

⁶⁷⁵ Vgl. die Ausführungen auf S. 81.

⁶⁷⁶ Vgl. die Ausführungen auf S. 82.

⁶⁷⁷ Vgl. Unterkapitel 6.2.

der intrinsischen Motivation gesetzt werden, wie dies der traditionell normativ geprägte Ansatz kirchlicher Verbände nahe legt, da in diesem Fall andere wichtige Faktoren für die Zufriedenheit innerhalb einer Organisation aus dem Blick zu geraten drohen.

Auch der Wunsch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich mit ihrer Tätigkeit zu identifizieren, im Tätigkeitsvollzug aufzugehen sowie individuell gesetzte Ziele zu verfolgen, sollte in den Wohlfahrtsverbänden auf mehr Resonanz stoßen als bisher. Entsprechend motivierte Individuen gibt es in zunehmendem Maße auch in Wohlfahrtsverbänden und diese Handlungsimpulse sollten aufgenommen werden. Werden nämlich die Wünsche nach Selbständigkeit und Selbstverwirklichung im Beruf nicht ernst genommen und von Seiten der Organisation positiv begleitet, können sie erst recht dazu führen, dass die entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich mit ihrer Arbeit von dem bisherigen Umfeld abkoppeln. Die Verfolgung individueller Ziele birgt jedoch immer auch Gefahren in sich. Es kann sich beispielsweise daraus ein übertriebener Perfektionismus entwickeln, der zum einen die organisatorischen Abläufe innerhalb der Dienststelle aufhält und andererseits die Beraterinnen und Berater selbst stark belastet. In diesem Zusammenhang kann Supervision helfen, Fehlentwicklungen vorzubeugen.

6.2 'Wertemanagement'

6.2.1 Einleitung

Das Innenleben von Wohlfahrtsverbänden ist ohne die Einbeziehung von Wertorientierungen nicht zu verstehen. Grundlegende Werte, wie z. B. Mitleid und Hilfsbereitschaft, bilden historisch den Ausgangspunkt ihrer Aktivitäten und sind zu einem großen Teil auch heute noch in den Verbänden lebendig.⁶⁷⁸ Ein gemeinsames Wertefundament bietet für eine Organisation zahlreiche Vorteile, und zwar sowohl nach außen, weil sie der Umwelt ein klares Profil vermitteln und Schwellenängste abbauen helfen, als auch nach innen: Zudem kann sich die Ablösung einer "Misstrauensorganisation" durch eine "Vertrauensorganisation"⁶⁷⁹ - in ökonomischen Termini - in einer Senkung der Transaktionskosten niederschlagen.

Für die Wohlfahrtsverbände hat dies zweierlei Konsequenzen: Zum einen sollte das vorhandene Wertefundament erkannt werden. Zum anderen ist zu bedenken, dass die von und in den Verbänden propagierten Werte nicht von selbst lebendig bleiben, zumal dann, wenn geänderte Umweltbedingungen ein Verhalten nahe legen, das mit diesen Werten nur schwer zu

⁶⁷⁸ Vgl. die Ausführungen zur Wertetradierungsfunktion auf S. 175.

⁶⁷⁹ FREY/OSTERLOH (2002), 23.

vereinbaren ist. Es ist vielmehr erforderlich, dass die für den jeweiligen Verband relevanten Werte kommuniziert, diskutiert und gegebenenfalls auch erneuert werden.⁶⁸⁰

Den individuellen Wertorientierungen kommt innerhalb der Wohlfahrtsverbände im Allgemeinen und der Beratungsstellen im Speziellen eine besondere Bedeutung zu. Dies gilt im Zusammenhang der vorliegenden Arbeit vor allem für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in hohem Maße intrinsisch motiviert sind und auf der Basis dieser intrinsischen Motivation das Ziel verfolgen, ihr Handeln an Werten zu orientieren.

Mit 'Wertemanagement' soll im Folgenden die Suche nach Strukturen und Abläufen verstanden werden, die dabei helfen, das in einer Organisation vorhandene Wertefundament zu erkennen, ein wertorientiertes Handeln zu ermöglichen und möglichen Fehlformen zu begegnen. Ziel eines solchen Wertemanagements ist es u. a., "jene Sinnbezüge und Sinnstrukturen zu erforschen und transparent zu machen (Leitbilder), die ein 'sozial' aufeinander bezogenes Handeln unterschiedlicher Personen und Gruppen innerhalb des leeren Gehäuses einer ansonsten allein formal definierten Organisation überhaupt erst möglich machen."⁶⁸¹

Im Folgenden werden exemplarisch Handlungsfelder aufgezeigt, in denen sich Wertorientierungen in der praktischen Arbeit der Wohlfahrtsverbände niederschlagen.

6.2.2 Kommunikation über Werte

Viele privatwirtschaftlich organisierte Unternehmen versuchen seit geraumer Zeit, ihre Aktivitäten auf ein neues Wertefundament zu stellen, in dem sie beispielsweise im Rahmen von Leitbildprozessen - gleichsam nachträglich - die Werte eruieren, für die ihre Organisationen mit ihren jeweiligen Produkten stehen. Die so entstehenden Leitbilder sollen zum einen nach innen, also gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wirken, indem sie die Identität des Unternehmens herausstellen und die Bindung der Beschäftigten an ihren Arbeitgeber verstärken. Zum anderen sollen die Leitbilder nach außen, also gegenüber potenziellen Kunden und der Öffentlichkeit im Allgemeinen, wirken. Der 'Werte(er)findungsprozess' steht in diesem Fall also primär im Dienste von Werbung und Public Relations.⁶⁸²

⁶⁸⁰ In diesem Sinne plädiert BAUMGARTNER (2003, 62) angesichts der Tatsache, dass sich die Caritas zugleich als "Funktion von Kirche" und als "Anbieterin sozialer Dienstleistungen" versteht, für eine "doppelte Rückbindung auf Christlichkeit und Fachlichkeit".

⁶⁸¹ KLIMECKI/NOKIELSKI (1992), 43.

⁶⁸² Vgl. hierzu beispielsweise das Bestreben zahlreicher Unternehmen, für sich und die hergestellten Produkte und Dienstleistungen einen *unique selling point* (s. die Ausführungen auf S. 287) zu reklamieren.

KÜHL beschäftigt sich näher mit den unternehmensinternen Wertedebatten und kritisiert in diesem Zusammenhang die "Vertrauens-Euphorie"⁶⁸³, die seiner Meinung nach in der jüngeren Managementliteratur häufig anzutreffen ist. Vielfach, so KÜHL, erinnern sich Manager "an Vertrauen, das ja in Freundschaften und Liebesbeziehungen eine wichtige Rolle spielt, und versuchen, damit die Lücken im Managementsystem von Unternehmen und Verwaltungen zu stopfen."⁶⁸⁴ Die Skepsis KÜHLS ist in weiten Teilen durchaus berechtigt, ebenso wie sein Appell, die Grenzen des Vertrauens innerhalb von Organisationen zu verstehen und zu akzeptieren.⁶⁸⁵

Für die Wohlfahrtsverbände stellt es jedoch ein großes Plus dar, dass diese Werte vielfach schon vorhanden sind und nicht erst nachträglich 'erfunden' werden müssen. Mit einer derart starken Wertorientierung unterscheiden sich die Verbände beispielsweise von Wirtschaftsunternehmen oder von weiten Teilen der öffentlichen Verwaltung.

Auch wenn innerhalb der Verbände und auch unter deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein breites Wertefundament vorhanden ist, sind diese Werte - bedingt durch Faktoren wie Pluralisierung, Professionalisierung und Ökonomisierung - in ihrer selbstverständlichen Funktion als handlungsleitende Orientierungen gefährdet. "Systeme, die zu wenig miteinander über ihre handlungsleitenden Motive kommunizieren, entwickeln ihre eigenen Phantasien über Motive und Vorstellungen des jeweils anderen."⁶⁸⁶ Innerhalb der Wohlfahrtsverbände können auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Phantasien dahin gehen, dass die vom Verband vertretenen Werte lediglich als ein Instrument zum Abdämpfen von Konflikten empfunden werden. Auch zwischen Kolleginnen und Kollegen mit einer eher traditionellen Einstellung zum Verband und dessen Zielen und solchen, die eher aus fachlichen Gründen den 'Arbeitsplatz Wohlfahrtsverband' gewählt haben, kann es zu Konflikten und gegenseitigen Verdächtigungen kommen.

Die Motivation des beruflichen Handelns hängt jeweils eng mit der Frage zusammen "Warum tue ich meine Arbeit?"⁶⁸⁷ Die Kommunikation über die individuellen Werte und mögliche gemeinsame Wertegrundlagen kann helfen, diese Motivation der Beschäftigten zu erhalten: "Helfen als Beruf braucht ein Ziel, eine Vision, zumindest ein positives Menschenbild, will es nicht zu einer Sozialtechnokratie verkommen."⁶⁸⁸ Dies gilt umso stärker, je mehr die vom Verband propagierten Ziele und die Ziele einzelner Beschäftigtengruppen übereinstimmen.

⁶⁸³ KÜHL (2003), 112.

⁶⁸⁴ KÜHL (2003), 113.

⁶⁸⁵ Vgl. KÜHL (2003), 113.

⁶⁸⁶ KLUG (1996), 87.

⁶⁸⁷ KLUG (1996), 88.

⁶⁸⁸ KLUG (1996), 88.

Die Vergewisserung über gemeinsame Wertgrundlagen kann zudem Phänomenen wie dem *burn-out-Syndrom*⁶⁸⁹ entgegenwirken: Dieses hat gerade zur Folge, dass die Motivation des Handelns "bei vielen, die einmal voller Ideale diesen Beruf gewählt haben, nicht aufrechterhalten werden kann."⁶⁹⁰

Aufgabe des Verbandes und auch der einzelnen Einrichtung ist es, Orte zu schaffen, an denen nicht nur über fachliche Standards und organisatorische Abläufe der Arbeit diskutiert wird, sondern auch ein Gespräch über die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede hinsichtlich der handlungsleitenden Wertorientierungen möglich ist. BAUMGARTNER plädiert unter dem Stichwort "seelsorgliches Coaching" für eine stärkere Betonung der religiösen Dimension in den Einrichtungen des Caritasverbandes, und zwar sowohl gegenüber den Klientinnen und Klienten als auch gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.⁶⁹¹ POMPEY bezeichnet diesen Prozess als spirituelle Begleitung bzw. Einführung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Explizit könne diese Begleitung in kirchlichen Einrichtungen beispielsweise in speziellen religiösen Gesprächsgruppen geschehen. Dabei sei zu beachten, dass diese Gespräche nach Art eines *forum internum* personell, zeitlich und organisatorisch deutlich vom 'Alltagsgeschäft' zu trennen seien, um eine Vertrauensbasis zu schaffen und Überlagerungen mit Vorgesetztenbeziehungen zu vermeiden.⁶⁹² Auch Gottesdienste, wie sie in kirchlichen Einrichtungen bis heute praktiziert werden, könnten von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als unterstützend empfunden werden, wenn sie sie nicht als dienstliche Pflicht, sondern als eine hilfreiche Gelegenheit zur Findung und Vertiefung von Werten empfinden.

Auch im Rahmen der fachlichen Weiterbildung bzw. der Supervision können nach POMPEY Wertefragen thematisiert werden, beispielsweise wenn es um diesbezügliche Erwartungen von Seiten der Klienten geht. Innerhalb eines Beratungsgesprächs können dann die Beraterinnen und Berater leichter Zugang zur Gedankenwelt ihres Gegenüber finden.⁶⁹³

Für POMPEY ist die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in kirchlichen Einrichtungen untrennbar mit dem Bekenntnis zur Lehre der katholischen Kirche verbunden: "Nur eine intrinsische, d. h. vom Inneren der Person her erschlossene Spiritualität und Motivation führt zu einer überzeugenden Praxis."⁶⁹⁴ Allerdings werden dabei intrinsische Motivation und Spiritualität sehr eng miteinander verknüpft, wenn nicht gar gleichgesetzt. Eine solche Sichtweise ist aus zwei Gründen kritisch zu beurteilen. Zum einen sollten die Werte, nach denen ein

⁶⁸⁹ Vgl. hierzu Fußnote 409.

⁶⁹⁰ KLUG (1996), 88.

⁶⁹¹ Vgl. BAUMGARTNER (2003), 65.

⁶⁹² Vgl. POMPEY (1992), 16.

⁶⁹³ Vgl. POMPEY (1992), 16.

⁶⁹⁴ POMPEY (1992), 17.

intrinsisch motiviertes Individuum sein Handeln auszurichten versucht, nicht von außen vorgegeben oder beeinflusst werden. Zum anderen stellt das Handeln nach bestimmten Werten nur *eine* Dimension intrinsisch motivierten Handelns dar. Das Verfolgen selbst gesetzter Ziele oder die Suche nach *flow*-Erlebnissen fänden in einem solchen Konzept keinen Platz.

6.2.3 Unterstützung wertorientierten Handelns

OPASCHOWSKI stellt fest, dass in Zukunft 'Sinn-Arbeit' stärker gefragt sei: "Die künftige Arbeitnehmer-Generation 'erwartet' Sinn in der Arbeit und nicht nur bloße Beschäftigung."⁶⁹⁵ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen sich auch in beruflichen Zusammenhängen stärker an Werten orientieren und sind durchaus bereit, dafür auch (Opportunitäts-)Kosten zu tragen. Allerdings müsse, so OPASCHOWSKI, realistischerweise darauf hingewiesen werden, dass Wunsch und Wirklichkeit erheblich auseinander klaffen. "Die Arbeitswelt ist von einer umfassenden Sinnggebung für alle Arbeitnehmer noch weit entfernt. Und auch in Zukunft wird es berufliche Tätigkeiten geben, die weder sinnvoll noch identitätsstiftend sind oder sein können."⁶⁹⁶ - Eine solche Skepsis scheint jedoch in den Beratungsstellen kirchlicher Wohlfahrtsverbände aufgrund der Spezifika der dortigen Arbeit weniger angebracht.

Wenn intrinsisch motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Handeln an Werten orientieren wollen, müssen diese Werte im Wesentlichen bereits vorhanden sein. Sie können also nicht durch von außen kommen Maßnahmen erzeugt und den Beschäftigten von oben oktroyiert werden. Daher ist es wichtig, dass innerhalb der Organisation eine Atmosphäre herrscht, in der nicht nur über Werte kommuniziert wird, sondern in der wertorientiertes Verhalten möglich gemacht und positiv unterstützt wird.

Viele kirchliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich ihren Arbeitgeber gerade aus dem Grund ausgesucht, ihren beruflichen Alltag - zumindest partiell - mit individuellen Wertvorstellungen verbinden zu können. Die Voraussetzungen hierfür sind in kirchlichen Wohlfahrtsverbänden nicht durchgängig gegeben. Zwar könnte einerseits an traditionelle Tugenden und Sinnsysteme angeknüpft werden. In einer Zeit, in der Mitarbeiter auf der Suche nach Sinnangeboten sind, werden diese jedoch vielfach brüchig oder werden mit dem Ziel der "Professionalisierung und damit Ent-Ideologisierung"⁶⁹⁷ reduziert.

Hier erscheint es sinnvoll, an die Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie vieler Klienten anzuknüpfen. Möglichkeiten, individuelle Wertorientierungen in die Arbeit einzubringen, könnten beispielsweise dadurch verbessert werden, dass Beraterinnen und Berater

⁶⁹⁵ OPASCHOWSKI (1991), 45.

⁶⁹⁶ OPASCHOWSKI (1991), 45.

⁶⁹⁷ FRANK/REIS/WOLF (1994), 115.

größere Freiräume erhalten, um sich empathisch auf die Lebenswelt der Klientinnen und Klienten einzulassen und in Einzelfällen einen Beratungskontakt auch dann aufrechtzuerhalten, wenn sie dies aus menschlichen Gründen für geboten halten.

6.2.4 Förderung von Leitbildprozessen

"Institutionelle Leitbilder sind normative Vorstellungen über die anzustrebende Gestaltung einer Gemeinschaft oder einer Institution."⁶⁹⁸ Neben der normativen Funktion, aufzuzeigen, wie sich eine Organisation entwickeln soll, erfüllen Leitbilder in vielen Fällen auch eine positive Funktion und sind eine Bestandsaufnahme dessen, was ist. Leitbilder stellen ein wichtiges Instrument für wertorientiertes Management dar. In den letzten Jahren wurden in den kirchlichen Wohlfahrtsverbände auf verschiedenen Ebenen Leitbildprozesse durchgeführt.⁶⁹⁹ Ziel eines Leitbildes - und zwar sowohl in seiner normativen als auch in seiner positiven Funktion - ist es, die 'Organisationskultur' präzise zu fassen und möglichen Veränderungen zugänglich zu machen.

Damit der Leitbildprozess und die entsprechenden Ergebnisse von den Mitgliedern einer Organisation akzeptiert werden, sollte er möglichst den folgenden Kriterien genügen:

- Der Prozess ist induktiv anzulegen, d. h. der Ausgangspunkt der Untersuchung sollte der Ist-Stand sein. Wäre eine normative Vorgabe, die beispielsweise von der Leitung der Organisation gesetzt wurde, der Ausgangspunkt, würde der Leitbildprozess als Vehikel empfunden, mit dem letztlich die ohnehin bekannten Ziele durchgesetzt werden sollen. Zwar besteht in diesem Fall die Gefahr, dass ein "Widerspruch zwischen notwendiger Professionalisierung und einem wohlfundierten, handlungsmotiverenden Leitbild"⁷⁰⁰ entsteht. Allerdings kann der evtl. vorübergehend entstehende Rückgang an Effizienz kompensiert werden durch die durch langfristig höhere Akzeptanz und Loyalität und damit Motivation der Beteiligten.
- Der Prozess sollte partizipativ angelegt sein und diejenigen, die später mit dem Leitbild arbeiten, mit einbeziehen. Würde dieses nur von oben dekretiert, käme es bei den Beteiligten zu einer Verdrängung von Motivation, da es als Einschränkung der Freiheit und als ein Beleg für die Geringschätzung der eigenen Werte bzw. Handlungsorientierungen angesehen würde.⁷⁰¹ Umgekehrt zeigen die Erfahrungen, "dass gerade dort

⁶⁹⁸ KNÖRZER (1997), 109.

⁶⁹⁹ Vgl. die Ausführungen auf S. 196.

⁷⁰⁰ KLUG (1996), 87. - Im Sinne SPRENGERS, der deutlich zwischen 'Motivation' und 'Motivierung' unterscheidet (vgl. Abschnitt 3.1.3.1) soll der Ausdruck "handlungsmotivierendes Leitbild" hier interpretiert werden als ein Leitbild, das intrinsisch motiviertes Handeln ermöglicht.

⁷⁰¹ Vgl. KNÖRZER (1997), 115.

Motivation erwächst, wo Mitarbeiter sich beteiligen können. (...) Je stärker Mitarbeiter an Leitbildprozessen mitwirken und eigene Anliegen einbringen können, desto höher ist der Grad der Zielerreichung und der Arbeitszufriedenheit."⁷⁰²

- Der Prozess sollte konkret sein, und zwar sowohl im Hinblick auf die Umstände der Arbeit vor Ort als auch im Hinblick auf die Inhalte und Ziele der Arbeit. Nur so kann gewährleistet werden, dass die Beteiligten sich in dem Ergebnis wiederfinden und das Leitbild nicht als "sakrosankte Formel" erleben. Träte dies ein, wären die Inhalte des Leitbilds Inhalte einerseits so erhaben, dass keiner sich mit ihnen auseinandersetzt oder sie gar kritisiert und andererseits so weit weg, dass keiner sich nach ihnen richtet.⁷⁰³

6.3 Organisation

Organisation bezeichnet das "Strukturieren von Daueraufgaben (...). Es werden also generelle Regelungen getroffen nach denen sich diese Vorgänge jetzt und in der Zukunft vollziehen sollen."⁷⁰⁴ Ziel dieser Regelungen ist es, "ein Koordinationsmuster zu entwickeln, das einen möglichst reibungslosen Ablauf der aufgabenbezogenen Beziehungen zwischen den Beteiligten ermöglicht."⁷⁰⁵

Grundsätzlich wird dabei unterschieden zwischen der auf die Bestandsphänomene ausgerichteten Aufbauorganisation und der Ablauforganisation, die auf die Prozessphänomene ausgerichtet ist. Im Rahmen der Aufbauorganisation wird die hierarchische Struktur eines Unternehmens definiert und es wird festgelegt, welche Unternehmenseinheiten an welcher Stelle welche Aufgaben erledigen. Die Ablauforganisation legt fest, wann und auf welche Weise innerhalb dieser Strukturen die Waren bzw. Dienstleistungen hergestellt werden.⁷⁰⁶

6.3.1 Entflechtung und Bündelung der Prinzipal-Agent-Beziehungen

Im Unterkapitel 5.2 wurde ein Überblick gegeben über die vielfältigen Prinzipal-Agent-Beziehungen, die sich innerhalb von kirchlichen Beratungsstellen finden lassen. Viele miteinander verflochtene Prinzipal-Agent-Beziehungen stellen an sich schon ein organisatorisches Problem dar, weil die Kontroll- und Anreizprobleme, die üblicherweise mit einer Prinzi-

⁷⁰² PERING (2003), 23. - Der Ausdruck "Motivation erwächst" ist - ebenfalls im Sinne SPRENGERS (vgl. Fußnote 700) - so zu interpretieren, dass intrinsische Motivation erhalten bleibt, weniger verdrängt wird oder sich - im Falle des Verstärkungseffekts - tatsächlich erhöht.

⁷⁰³ Vgl. KLUG (1996), 87.

⁷⁰⁴ SCHIERENBECK (2000¹⁵), 94.

⁷⁰⁵ PICOT (1982), 269.

⁷⁰⁶ Vgl. SCHIERENBECK (2000¹⁵), 95/96.

pal-Agent-Konstellation verbunden sind, sich (exponentiell) vervielfachen, überlagern, verstärken oder auch gegenseitig neutralisieren.

Zusätzlich gewinnen diese sich überlagernden Prinzipal-Agent-Beziehungen an Brisanz, wenn Motivationsaspekte mit einbezogen werden. Unter solchen Bedingungen ist es nämlich für die Individuen noch schwerer, mit ihrer intrinsischen Motivation ernst genommen zu werden und entsprechend dieser Motivation zu handeln, sei es, dass sie selbst gesetzte Ziele verfolgen, sei es, dass sie ihr Handeln an bestimmten Werten orientieren.⁷⁰⁷ Je mehr Personen beteiligt sind, desto schwerer ist es nämlich, die eigene Motivation, die daraus resultierenden Handlungen und die sich wiederum hieraus ergebenden Handlungsfolgen einander zuzuordnen.

Außerdem ist für den Fall, dass die Beraterinnen und Berater Person in mehrere Prinzipal-Agent-Konstellationen einbezogen sind, die Gefahr eines möglicher *spillover*-Effektes⁷⁰⁸ zu berücksichtigen. Anreize, die in einer Beziehungskonstellation auf die Beraterin bzw. den Berater einwirken, können sich in einem anderen Bereich schädigend auf die intrinsische Motivation auswirken. Wenn beispielsweise kirchliche oder staatliche Stellen stark in die Arbeit der Beraterinnen und Berater intervenieren, kann dies eine Reduzierung der intrinsischen Motivation in der direkten Beratungsarbeit zur Folge haben.

Um Konflikte der genannten Arten innerhalb der Beratungsstelle zu lösen bzw. in ihren Folgen nicht eskalieren zu lassen, ist es grundsätzlich erforderlich, die vorhandenen Aufgaben einerseits zu entflechten und andererseits zu bündeln, d. h. sie klar den jeweiligen Agenten und Prinzipalen zuzuordnen und festzulegen, wer für welche Aufgaben zuständig, wem gegenüber weisungsbefugt und wem gegenüber verantwortlich ist.⁷⁰⁹ Eine solche Entflechtung setzt eine transparente Aufbauorganisation nach innen und klar geordnete Beziehungen nach außen voraus. Sie stellt damit erhöhte Anforderungen an die Vorgesetzten innerhalb der Dienststellen.

Innerhalb der einzelnen Beratungsstelle sollte angestrebt werden, dass die Klienten jeweils durch eine Beraterin bzw. einen Berater hauptverantwortlich betreut werden. Nur so lässt sich die im Abschnitt 5.2.2 beschriebene reziproke Prinzipal-Agent-Konstellation zwischen Beraterin und Klient produktiv gestalten. Weiterhin sollte den Beraterinnen und Beratern innerhalb der Beratungsstelle die Möglichkeit eröffnet werden, in der Beratungsarbeit themati-

⁷⁰⁷ Die Suche nach *flow*-Erfahrungen dürfte unter diesen Umständen weniger in Mitleidenschaft gezogen werden.

⁷⁰⁸ Vgl. die Ausführungen auf S. 142.

⁷⁰⁹ In Abbildung 9 auf S. 214 wird diese Struktur durch die fett gedruckten Pfeile in vertikaler Richtung angedeutet.

sche und methodische Schwerpunkte zu wählen. Innerhalb einer Stelle der allgemeinen Sozialberatung könnten sich einzelnen Beraterinnen und Berater beispielsweise auf Schulden- oder Drogenprobleme oder auch auf psychologische Beratung spezialisieren. Dies dient nicht nur der fachlichen Spezialisierung sondern kann sich auch unter Anreiz- und Motivationsgesichtspunkten positiv auswirken, da stärker selbstbestimmtes Arbeiten ermöglicht wird.

Wenn verhindert werden soll, dass die Beraterinnen und Berater Agenten verschiedener Prinzipale sind, ist es Aufgabe der Leitungskräfte beispielsweise "die Teilsysteme Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Vorstände miteinander zu verbinden."⁷¹⁰ Ansprechpartner für Anforderungen der Vorstände wären demnach nur die Leiterinnen und Leiter einer Beratungsstelle, die diese Anforderungen - gegebenenfalls in modifizierter und mit der Gesamtlinie der Beratungsstelle abgestimmter Form - an die Beraterinnen und Berater weiterleiten.

Beraterinnen und Berater sollten also primär Verantwortung tragen gegenüber ihren Klientinnen und Klienten einerseits und der jeweiligen Beratungsstelle andererseits. Bereits daraus können sich Spannungen ergeben, die jedoch in der Natur des Beratungsprozesses angelegt sind. Die Beziehungen zu den anderen Prinzipalen, z. B. kirchlichen Stellen oder staatlichen Geldgebern, müssen jedoch anders abgedeckt werden. Wird beispielsweise von Seiten der Geldgeber eine verbesserte Kosteneffizienz oder von kirchlichen Stellen eine stärkere Berücksichtigung religiöser Aspekte in der Beratungsarbeit gefordert, so wären die Beraterinnen und Berater als primäre Adressaten einer solchen Forderung überfordert.⁷¹¹ Hier sind in erster Linie die jeweilige Dienststelle und der Verband gefragt, wobei auch diese Beziehungen, beispielsweise die zwischen der einzelnen Dienststelle und den staatlichen Stellen vor Ort, Prinzipal-Agent-Merkmale aufweisen.⁷¹² Der Verband bzw. die einzelne Dienststelle müssen den Kontakt zu den externen Stellen pflegen, über mögliche Anforderungen verhandeln und die Ergebnisse dieser Verhandlungen intern umsetzen. So kann erreicht werden, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch in Konfliktsituationen mit externen Stellen klar den Anliegen ihrer 'primären' Prinzipale (Dienststelle, Klient) widmen können.

6.3.2 Neubelebung des Subsidiaritätsgedankens

Ein grundlegendes Prinzip zur Regelung von Verantwortlichkeiten in Beratungsstellen stellt das Subsidiaritätsprinzip dar. Im Zusammenhang mit der Frage der Rechtsstellung der Wohlfahrtsverbände im Sozialstaat wurde bereits auf dessen Bedeutung hingewiesen.⁷¹³ Der

⁷¹⁰ FRANK/REIS/WOLF (1994), 124.

⁷¹¹ Zum Verhältnis zwischen Caritasverband und katholischer Kirche vgl. ZERFAß (1992), 37.

⁷¹² Vgl. die Ausführungen auf S. 231.

⁷¹³ Vgl. die Ausführungen auf S. 167.

Grundsatz, der zum einen den Vorrang der untergeordneten Einheit beinhaltet und zum anderen die übergeordnete Einheit verpflichtet, dann zu helfen, wenn die nachgeordnete Einheit hierzu nicht in der Lage ist, stellt auch innerhalb der Wohlfahrtsverbände und ihrer Einrichtungen ein wichtiges Strukturierungsprinzip dar.⁷¹⁴ Viele konkrete Entscheidungen über Strukturen und Abläufe lassen sich an diesem Prinzip ausrichten. So weist KLUG darauf hin, innerhalb der Wohlfahrtsverbände könne das Subsidiaritätsprinzips zu den "Strukturprinzip der Arbeit" gezählt werden.⁷¹⁵

Für die Beratungsarbeit folgt daraus zunächst, dass den Beraterinnen und Berater für ihre Arbeit weitestgehende Freiräume geschaffen und gesichert werden müssen, um der "personennähere(n) Ebene Vorrang vor der personenferneren" einzuräumen.⁷¹⁶ Konkret kann dies beispielsweise durch eine möglichst weitgehende Delegation von Aufgaben und Entscheidungsbefugnissen geschehen.⁷¹⁷ Zugleich aber sollten die Beraterinnen und Berater Anspruch auf Unterstützung haben, falls sie diese benötigen.

Durch eine solche Orientierung der Beratungsarbeit am Subsidiaritätsgedanken wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowohl zugemutet als auch zugetraut, in ihrem eigenen Bereich selbständig tätig zu werden. Damit korrespondiert eine stärkere Berücksichtigung der intrinsischen Motivation. Diese wird nämlich in einem solchen Ansatz einerseits vorausgesetzt, andererseits werden die Bedingungen geschaffen, unter denen sie sich entfalten kann.

Neben der Förderung und Respektierung des Freiraums, den die Beraterinnen und Berater bei ihrer Arbeit haben, sollte das Subsidiaritätsprinzip auch handlungsleitend sein für die konkrete Durchführung der Beratung. Auch die Klientin bzw. der Klient sind zunächst für die Lösung ihrer Probleme selbst verantwortlich und sollten nur in dem Maße Hilfe von außen bekommen, wie sie diese benötigen. Die Beraterinnen und Berater sollten sich daher immer die Frage stellen: "Ist meine Beratung Hilfe, Selbsthilfe oder doch verschleierte Entmündigung?"⁷¹⁸

Eine solche subsidiaritätsorientierte Beratungsarbeit setzt zwingend voraus, dass die Beraterinnen und Berater selbst erfahren, dass ihnen Entscheidungen übertragen werden und welche Herausforderungen - im positiven wie möglicherweise auch im negativen Sinne - sich

⁷¹⁴ Vgl. FRANK/REIS/WOLF (1994, 34), die diese Übertragung des Subsidiaritätsgedankens auf die internen Verhältnisse der Wohlfahrtsverbände als "innere Subsidiarität" bezeichnen.

⁷¹⁵ KLUG (1996), 88

⁷¹⁶ BAUMGARTNER (2003), 67.

⁷¹⁷ Vgl. Abschnitt 6.3.2

⁷¹⁸ KLUG (1996), 88.

daraus ergeben. Erleben sie hingegen auf Seiten der Vorgesetzten eher misstrauische Abgrenzung, verbunden mit der Tendenz, jedes Detail zu reglementieren sowie alle Angelegenheiten von größerer Relevanz selbst zu erledigen, ist es für sie sehr schwer, im Hinblick auf die Klientinnen und Klienten das richtige Gespür entwickeln, wann es möglich ist, Freiräume zu gewähren und wann eine Intervention erforderlich ist. Ein solcher Kontrollzwang führt daher zu einer erheblichen Verdrängung intrinsischen Motivation. Zudem ginge er aufgrund der oben skizzierten asymmetrischen Informationsverteilung zwischen Beraterinnen und Berater einerseits und deren Vorgesetzten andererseits weitgehend ins Leere und bekäme so lächerliche Facetten.

6.3.3 Delegation von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung

Subsidiarität als allgemeines Prinzip konkretisiert sich in konkreten organisatorischen Regelungen. Ein wesentliches Prinzip ist in diesem Zusammenhang die Delegation. So wichtig es ist, die oft verflochtenen Prinzipal-Agent-Beziehungen zu entzerren und durch klarere Strukturen zu ersetzen, kommt es doch immer wieder zu unvorhersehbaren Situationen, für die sich folglich *ex ante* keine vorbeugende Regelungen treffen lassen. Solche Situationen entstehen vor allem aufgrund der Spezifika des Beratungsprozesses⁷¹⁹, beispielsweise der intensiven Interaktion innerhalb der Beratung sowie der asymmetrischen Informationsverteilung zwischen Klient und Beraterin einerseits und zwischen Beraterin und Dienststelle andererseits.

Auch außerhalb des Beratungsprozesses i. e. S. kommt es in den Beratungsstelle zu solchen unvorhersehbaren Situationen. Die betrifft beispielsweise die Entscheidung, ob Kontakt mit anderen Stellen aufgenommen werden soll. Für diese Fälle sollten den Beraterinnen und Beratern klar die Bereiche zugewiesen werden, innerhalb derer sie Entscheidungen treffen können.

Im Bereich der Beratungsarbeit kann ein solcher größerer Entscheidungsspielraum beispielsweise darin bestehen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Beratungsstelle (mit) entscheiden, welche Klienten sie zu welchen Zeiten beraten. Weiterhin kann Beratung stärker personenbezogen als problembezogen organisiert werden. Eine Beraterin bzw. ein Berater sollten (Haupt-)Ansprechpartner für eine Klientin/einen Klienten sein, den gesamten Beratungsprozess koordinieren und - zusammen mit den Ratsuchenden - die erforderlichen Entscheidungen treffen. Diese können in einen zusammen von der Beraterin und dem jeweiligen Klienten entwickelten 'Beratungsplan' münden.

⁷¹⁹ Vgl. Abschnitt 5.2.2.1.

Für die Delegation von Entscheidungsbefugnissen sprechen nicht nur organisatorische, sondern auch motivationstheoretische Gründe: *"(T)oo detailed a written agreement might undermine goodwill trust"*⁷²⁰ Eine Erweiterung der Entscheidungsspielräume kann sich *ceteris paribus* sowohl auf die Qualität der Beratungsarbeit als auch auf die Arbeitszufriedenheit positiv auswirken. Wird den Beraterinnen und Beratern die Möglichkeit verwehrt, ihre eigene Rolle zu definieren und eigene Ideen in die Beratungsarbeit einzubringen führt dies zu einer Reduzierung der Selbstbestimmung, so dass es zu einer Verdrängung ihrer intrinsischen Motivation kommen kann.⁷²¹ Dies gilt sowohl - aus offensichtlichen Gründen - für den Fall, dass die intrinsische Motivation die Ausprägung besitzt, eigene Ziele verfolgen zu wollen, als auch für den Fall, dass die intrinsische Motivation darauf gerichtet ist, das eigene Handeln an bestimmten Werten zu orientieren. In beiden Fällen entstünde bei den Beraterinnen und Beratern das Gefühl, dass sie zu Anordnungsempfängern degradiert werden und ihr Engagement nicht genügend wertgeschätzt wird.

Eine dem Subsidiaritätsprinzip folgende Delegation erfordert nicht nur, dass Entscheidungskompetenzen möglichst weit nach unten verlagert werden, sondern auch dass die Informationen sowie materiellen Ressourcen, die zur Ausführung dieser Entscheidungen benötigt, zur Verfügung gestellt werden. Dies kann beispielsweise in der Form stattfinden, dass für bestimmte Aufgabenbereich Budgets zugeteilt werden, über deren Verwendung die Beraterin bzw. der Berater entscheiden kann.⁷²² Aus einem solchen Budget können beispielsweise im Bereich der Sozialberatung finanzielle Überbrückungshilfen für Klienten geleistet werden.

Begrenzte finanzielle Entscheidungskompetenzen können auch im Hinblick auf die interne Organisation der Beratungsstelle delegiert werden. In vielen Organisationen gibt es zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, bezogen auf das Verhältnis von Kontrolle und Vertrauen, neuralgische Punkte, wie beispielsweise die Abrechnung von Fahrtkosten, Büromaterial, oder privaten Telefonrechnungen. Ohne die Berücksichtigung von Motivationsgesichtspunkten im Allgemeinen oder von möglichen Wechselwirkungen zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation im Speziellen müsste der Arbeitgeber auch in diesen Bereichen, in denen es oft um vergleichsweise geringe Beträge geht, auf einer präzisen Verbuchung und Kontrolle jedes einzelnen Postens bestehen.

Werden den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hingegen für bestimmte Zwecke Budgets zur Verfügung gestellt, über die sie frei verfügen können, dürfte ein solches Verfahren bereits

⁷²⁰ LYONS/MEHTA (1997), 250.

⁷²¹ Vgl. die Ausführungen auf S. 86.

⁷²² So schlagen BATKIEWICZ/ROTH (2002, 52) vor, zur Steigerung von Kreativität und Motivation den Fachkräften in den Bereichen Pflege und Betreuung auch Budgetverantwortung für ihr Tätigkeitsfeld zu übertragen.

unter Kostengesichtspunkten vorteilhaft sein, da die Kosten, die aus möglichem Missbrauch und mangelnder Kontrolle resultieren, durch eingesparte Verwaltungskosten in der Regel kompensiert werden dürften. Wird zusätzlich der Faktor 'intrinsische Motivation' einbezogen, empfiehlt es sich umso mehr, finanzielle Entscheidungsspielräume einzuräumen. Während eine Beschneidung individueller Spielräume zur Verdrängung der vorhandenen intrinsische Motivation (*crowding out*) führt, kann die Ausweitung dieser Spielräume zu einer Reduzierung des Verdrängungseffekts oder auch zu einer Verstärkung der intrinsischen Motivation (*crowding in*) führen. Der Grund hierfür ist, dass die gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gezeigte Großzügigkeit als Vertrauensbeweis und als Anerkennung des eigenen verantwortlichen Handelns empfunden wird.⁷²³

Zu berücksichtigen ist dabei auch der *spillover*-Effekt.⁷²⁴ Die durch unbürokratische Abrechnungsmodalitäten hervorgerufene Verstärkung der intrinsischen Motivation wirkt sich auch im 'Kernbereich' der Beratungsstellen, dem Kontakt mit den Ratsuchenden, aus. Wird einer Mitarbeiterin bzw. einem Mitarbeiter von Seiten der Vorgesetzten in den vergleichsweise leicht kontrollierbaren finanziellen Fragen Vertrauen entgegengebracht, kann sich auch innerhalb des von außen schwer kontrollierbaren Beratungsprozesses die intrinsische Motivation erhöhen. Mangelndes Vertrauen hingegen führt tendenziell zu einem Rückgang an intrinsischer Motivation, der sich später nur schwer wieder ausgleichen lässt.

Was soeben in Bezug auf die Einräumung finanzieller Spielräume ausgeführt wurde, gilt in ähnlicher Form für die Methoden der Arbeitszeitkontrolle. Dort führen starre Arbeitszeiten und rigide Kontrollen der Arbeitszeit bei den Beschäftigten tendenziell zu einem Gefühl, fremdgesteuert zu werden. Eine erhöhte Flexibilität durch Gleitzeitmodelle und/oder 'Vertrauensarbeitszeit' hingegen *kann* - je nach der beim einzelnen Beschäftigten vorhandenen Motivationsstruktur - zu einer engagierteren Arbeitsleistung führen.

Ein weiterer Grund, der dafür spricht, Aufgaben und Entscheidungen zu delegieren - was immer auch impliziert, die hierfür benötigten materiellen Ressourcen und Informationen zur Verfügung zu stellen - ist der *screening*-Effekt.⁷²⁵ Delegation stellt erhöhte Anforderungen an die Person, an die etwas delegiert wird, und zwar sowohl in fachlicher Hinsicht als auch im Hinblick auf die Bereitschaft, Verantwortung für die eigenen Entscheidungen zu übernehmen. Hierzu sind nicht alle Agenten bereit, so dass es bereits *ex ante*, d. h. vor der Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zu einer Selektion kommt: Verantwortungsscheue und risikoaverse Agenten würden sich einer solchen Arbeitsumgebung gar nicht erst ausset-

⁷²³ Ausführlich sind die Gründe, die zum Verdrängungseffekt führen, im Abschnitt 4.2.2 erläutert.

⁷²⁴ vgl. die Ausführungen auf S. 142.

⁷²⁵ Vgl. auch GÜTH/KLIEMT (1997), 586.

zen, während intrinsisch motivierte Agenten eine solche Konstellation als attraktiv empfinden, da sie ihnen mehr Chancen zu selbstverantwortlichem Handeln bietet.

Entscheidungsbefugnisse können nicht nur auf einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch auf Gruppen delegiert werden. Dies gilt auch für Beratungsstellen: "Die Beratung im Team fördert motivierte Arbeitshaltungen. Man könnte sagen, Kooperation überhaupt verstärkt das verantwortliche Handeln des einzelnen Mitarbeiters."⁷²⁶ Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind auf diese Weise auch in die Koordinierungsprozesse innerhalb des Teams eingebunden.

6.3.4 'Motivationserhaltende' Form der Planung und Kontrolle

Wie jede Organisation, in der arbeitsteilig Dienstleistungen erstellt werden, ist auch in Beratungsstellen eine Planung erforderlich, um *ex ante* Soll-Größen zu entwickeln und so die Arbeit vorzustrukturieren. Diese Planung betrifft beispielsweise die Gesamtzahl der Beratungen, die Aufteilung der Klienten auf die einzelnen Beraterinnen und Berater, den Ablauf des Beratungsprozesses und die dabei einzuhaltenden fachlichen Standards. Auch bei der Planung ist darauf zu achten, dass die vorhandene intrinsische Motivation möglichst wenig geschädigt und womöglich sogar verstärkt wird.

Die Planung im Bereich der sozialen Arbeit stellt sich als eine kontinuierliche Begleitung der täglichen Arbeit dar. Aufgrund der wechselnden Klient(inn)en und der daraus resultierenden unterschiedlichen Problemkonstellationen ist - trotz des vergleichsweise stabilen organisatorischen Rahmens - ein hohes Maß an Flexibilität erforderlich. Dies gilt auch und gerade aus der Perspektive der Beraterinnen und Berater: "Anteilnahme, soziales Engagement, Identifizierung mit den Tätigkeitseinhalten schließen (...) routinisierte und reglementierte Arbeitsabläufe weitgehend aus."⁷²⁷

Generell sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Beratungsstelle in die Planung möglichst früh und möglichst weitgehend einbezogen werden, da dies die Qualität der Beratung erhöht: "Unmittelbare Gestaltungs- und Einflußmöglichkeiten gehören quasi zur 'motivationalen Grundausstattung der Befragten und ihres beruflichen Umfeldes'.⁷²⁸

Neben der Partizipation am Planungsprozess trägt Transparenz zur Erhaltung der intrinsischen Motivation bei, und zwar vor allem bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die ein star-

⁷²⁶ FRANK/REIS/WOLF (1994), 90.

⁷²⁷ BEYER/NUTZINGER (1991), 235.

⁷²⁸ FRANK/REIS/WOLF (1994), 116; vgl. auch FRANK/REIS/WOLF (1994), 119.

kes Interesse an ihrer Arbeit haben und sich in hohem Maße mit dieser identifizieren.⁷²⁹ Gerade bei diesen Personen droht jedoch umgekehrt die intrinsische Motivation durch unübersichtliche Aufgabenstellungen sowie unklare Zielsetzungen verdrängt zu werden. Der relationale Vertrag zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten, der immer auch auf gegenseitigem Respekt vor der Person und den Motiven des anderen beruht⁷³⁰, würde so in Frage gestellt. Daher ist es wichtig, den Beraterinnen und Beratern klar zu machen, warum bestimmte Planungsentscheidungen so und nicht anders getroffen wurden, und zwar gerade auch dann, wenn sie selbst an diesen Entscheidungen nicht beteiligt wurden. Transparenz ist auch erforderlich im Hinblick auf den Kontakt zu externen Stellen, der möglichst an die Leitung der Beratungsstelle übertragen werden sollte. Wenn beispielsweise aufgrund von Vorgaben kirchlicher oder staatlicher Stellen Mittelkürzungen oder eine inhaltliche Neuausrichtung der Beratungsarbeit erforderlich sind, so müssen die Beschäftigten hierüber möglichst frühzeitig und umfassend informiert werden.

Eine weitestgehende Beteiligung an der Planung der Beratungsarbeit sowie die Transparenz des Planungsprozesses sollte nicht nur innerhalb der einzelnen Beratungsstelle angestrebt werden. Wesentliche die Arbeit der Beraterinnen und Berater betreffende Entscheidungen werden beispielsweise auf der Ebene des Verbandes, bei sonstigen kirchlichen Stellen oder bei staatlichen Stellen getroffen. Diese Entscheidungen betreffen beispielsweise die finanzielle und personelle Ausstattung einzelner Beratungsstellen bis hin zu der Frage, ob eine ganze Beratungsstelle geschlossen werden soll. Werden in solchen Fällen die betroffenen Beraterinnen und Berater erst nachträglich vor vollendete Tatsachen gestellt, ist es schwer bis unmöglich, zugleich von ihnen zu verlangen, dass sie ihrerseits im Kontakt mit den Klientinnen und Klienten empathisch und ergebnisoffen deren individuelle Probleme besprechen.

Mit der *ex ante* vorzunehmenden Planung korrespondiert der *ex post* stattfindende Prozess der Kontrolle. Dabei wird überprüft, ob die geplanten Abläufe und Standards sich als zweckmäßig erwiesen haben und die erstellten Dienstleistungen quantitativ und qualitativ den zuvor geplanten Zielen entsprechen. Es liegt auf der Hand, dass angesichts der asymmetrischen Informationsverteilung ein vollständiger Soll-Ist-Abgleich nicht erreicht werden kann.

Wie im Abschnitt 4.2.2 sowie im Abschnitt 4.3.2.2.2 ausgeführt wurde, hat die Tatsache, dass die Arbeit des Agenten durch den Prinzipal kontrolliert wird, sowie die Art und Weise, wie diese Kontrolle ausgeführt wird, Auswirkungen auf die Stärke der intrinsischen Motivation der Agenten. Dieser Zusammenhang gilt auch für Beratungsstellen. Dabei wäre es also schon aus theoretischer Sicht falsch anzunehmen, jede Form von Kontrolle zerstöre die in-

⁷²⁹ Vgl. die Ausführungen auf S. 136.

⁷³⁰ Vgl. hierzu die Ausführungen auf S. 26.

trinsische Motivation. Auch aus praktischer Sicht wäre eine solche Sichtweise naiv. Vielmehr besteht eine zentrale Führungsaufgabe darin zu überprüfen, ob die von der Leitung der Einrichtung gemachten Vorgaben bzw. die gemeinsam zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern getroffenen Vereinbarungen auch eingehalten wurden.⁷³¹

Bei der Ausübung der Kontrolle sind die Vorgesetzten jedoch in der Wahl der Mittel stark eingeschränkt, und zwar sowohl aus praktischen Gründen als auch unter Motivationsaspekten. Sie sollten daher darauf verzichten, nicht bzw. nur schwer Kontrollierbares kontrollieren zu wollen. Der unmittelbare Kontakt zwischen Beraterin(in) und Klient(in) etwa entzieht sich weitgehend der Kontrolle von außen. Auch die spezielle Form einer Beratung eines Klienten durch mehrere Berater(innen) sowie die Supervision⁷³² und Evaluation der Beratungsarbeit dienen nicht der Kontrolle sondern der Verbesserung der Beratungsqualität. Daher sollte die Supervision in einer Beratungsstelle möglichst stark personell und organisatorisch ausgelagert und von hierarchischen Beziehungen getrennt werden, um so jeden Verdacht einer versteckten Kontrolle zu vermeiden.⁷³³

Weiterhin sollte aus motivationstheoretischer Sicht vermieden werden, die Kontrolle ausschließlich aufgrund von Variablen durchzuführen, die mit der Qualität der Beratung nur schwach korreliert sind. So lassen beispielsweise die Anzahl der von einem Berater bzw. einer Beraterin in einem Zeitabschnitt durchgeführten Gespräche, die Dauer der Gespräche oder die Dauer des gesamten Beratungsprozesses bei einem Klienten bzw. einer Klientin keine Rückschlüsse, darauf zu, ob die Beratung zu dauerhaften Veränderungen im Verhalten und/oder den Lebensbedingungen geführt haben.

Weiterhin sollten Vorgesetzte stets zu vermeiden versuchen, dass die Kontrolle die "Vertrauensbasis (...), auf der eine motivierte Mitarbeit der Untergebenen im Sinne einer möglichst fruchtbaren sozialen Hilfeleistung nur möglich ist"⁷³⁴, zerstört. Daher sollte bei der Durchführung von Kontrolle in "personenbezogenen Dienstleistungssystemen" der "Machtaspekt der Führungsposition" so weit wie möglich zurückgenommen werden.⁷³⁵ Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der bzw. dem Vorgesetzten hingegen motiviert die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum einen direkt und unterstützt sie in ihrem Engagement. Zum anderen kann sie auch ausstrahlen auf die Vertrauensbeziehung zwischen Beraterin und Klient.

⁷³¹ Vgl. GRIEGER (2003).

⁷³² Vgl. hierzu auch LERCHE et al. (2001²), 104/105.

⁷³³ Vgl. FRANK/REIS/WOLF (1994), 84/85.

⁷³⁴ FRANK/REIS/WOLF (1994), 85.

⁷³⁵ FRANK/REIS/WOLF (1994), 85.

Motivationserhaltende und -verstärkende Formen der Kontrolle sind vor allem dadurch gekennzeichnet, dass auch für die Beraterinnen und Berater der informierende Aspekt im Mittelpunkt steht. Sie werden die Kontrolle umso eher akzeptieren und sogar als hilfreich empfinden können, wenn sie dadurch Rückmeldung und Unterstützung erhalten, beispielsweise im Hinblick auf die Fragen, was an ihrer Arbeit aus Sicht des/der Vorgesetzten positiv zu bewerten ist, was verbesserungsbedürftig ist und wie diese Verbesserungen erreicht werden können.

6.4 Personalentwicklung

6.4.1 Einleitung

In Beratungsstellen steht die individuelle Kommunikation im Mittelpunkt. Daher sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren (intrinsische) Motivation die wertvollste Ressource und müssen entsprechend gepflegt werden. Alles was hilft, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Motivation zu unterstützen, hilft auch, die Arbeit der Verbände zu verbessern. Hier setzt Personalentwicklung an: "Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen, die sich auf die Qualifikation und die individuelle berufliche Entwicklung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richten, und die in den angestrebten Wirkungen gegenwärtige und zukünftige betriebliche Anforderungen ebenso berücksichtigen wie persönliche Interessen."⁷³⁶

Ziel der Personalentwicklung ist es also - in ökonomischer Terminologie -, die Qualität des Humankapitals zu optimieren und an die jeweils aktuellen Anforderungen innerhalb der Organisation anzupassen. Dies geschieht im Wesentlichen auf zwei Wegen: Zum einen durch gezielte Maßnahmen zur Gewinnung qualifizierter neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zum anderen durch die Aus-, Fort- und Weiterbildung der bereits vorhandenen Personen.⁷³⁷

Laut WIEMEYER bestand im Bereich von Caritas und Diakonie lange Zeit "eine autoritär-patriarchalische Unternehmenskultur". - Erst vor ca. zehn Jahren habe man erste Anstrengungen zu einer systematischen Personalentwicklung unternommen.⁷³⁸ Dies deutet auf einen erheblichen Nachholbedarf, aber auch auf großes Optimierungspotenzial hin.

6.4.2 Motivationsorientierte Personalrekrutierung

Sowohl für die einzelne Mitarbeiterin bzw. den einzelnen Mitarbeiter als auch für die Funktionsfähigkeit einer Organisation als ganzer wirkt es sich *ceteris paribus* positiv aus, wenn dort

⁷³⁶ LERCHE et al. (2001²), 15.

⁷³⁷ Vgl. LERCHE et al. (2001²), 23.

⁷³⁸ Vgl. WIEMEYER (2001), 133.

ein hohes Niveau an intrinsischer Motivation vorhanden ist, d. h. der Organisation viele intrinsisch motivierte Personen angehören und so eine homogene Motivationsstruktur entsteht.⁷³⁹ Auch LINDBECK weist darauf hin, dass Gewohnheiten und soziale Normen den Einfluss beschränken, den ökonomische Anreize auf individuelles Verhalten ausüben können. Dabei gelte, dass Individuen einer bestimmten Norm umso eher folgen würden, je mehr Individuen innerhalb der jeweiligen Vergleichsgruppe dies täten.⁷⁴⁰ Dies spricht - bezogen auf die Arbeit in Beratungsstellen - dafür, bereits bei der Auswahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Niveau und die Ausprägung von deren Motivation als ein Kriterium zu berücksichtigen.

Die Motivationsstruktur potenzieller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist jedoch *ex ante* nur schwer zu überprüfen. Die Selbsteinschätzung der Bewerberinnen und Bewerber ist in der Regel wenig hilfreich, da diese stets dazu tendieren dürften, sich dem möglichen Arbeitgeber - den einschlägigen Formulierungen in Stellenanzeigen folgend - als 'hoch motiviert' zu präsentieren. - Eine Einschätzung, die aus anreiztheoretischer Sicht vielfach als *cheap talk* zu qualifizieren ist.⁷⁴¹

Im Bewerbungsgespräch könnten allenfalls Fragen nach bisherigen ehrenamtlichen Tätigkeiten bzw. Praktika oder nach Hobbies ("In welchen Situationen sind Sie 'voll bei der Sache'?") gestellt werden. In Bezug auf frühere berufliche Tätigkeiten könnten Bewerber aufgefordert werden, Situationen zu schildern, in denen sie sich stark engagiert haben, obwohl ein Scheitern möglich oder sogar wahrscheinlich war.

Auch *ex post*, d. h. nach Einstellung einer Person, kann die Leitung einer Beratungsstelle wegen der asymmetrischen Informationsverteilung die Arbeitsleistung, oder gar die dieser zugrunde liegende Motivationsstruktur, nur schwer beobachten. Nach einer gewissen Zeit im direkten Umgang mit einem neuen Mitglied im Beratungsteam sind zwar halbwegs verlässliche Rückschlüsse möglich. Zu diesem Zeitpunkt ist jedoch, beispielsweise wegen des Ablaufs einer Probezeit, für den Arbeitgeber ein Wechsel nur noch schwer möglich. Aus diesem Grund sollte das Hauptaugenmerk trotz der genannten Schwierigkeiten auf einer sorgfältigen Personalauswahl liegen.

Im Abschnitt 2.3.1 wurde dargestellt, dass für den Fall, dass nicht alle Tätigkeiten eines Agenten beobachtet werden können, oft auf Hilfsvariablen zurückgegriffen wird, die erstens beobachtet werden können und zweitens mit dem zu untersuchenden Aktivitätsniveau hoch korreliert sind. Als eine solche Variable, die Rückschlüsse auf die Motivationsstruktur von

⁷³⁹ Vgl. die Ausführungen zum Stichwort 'Positive Netzwerkexternalitäten' auf S. 106 und S. 159.

⁷⁴⁰ Vgl. LINDBECK (1995), 478-482.

⁷⁴¹ Vgl. die Ausführungen auf S. 40.

Bewerberinnen und Bewerber in kirchlichen Einrichtungen zulässt, wird häufig deren christliche Grundorientierung angesehen.

Operationalisieren lässt sich diese beispielsweise durch Zugehörigkeit zu einer christlichen Kirche oder durch nachgewiesenes ehrenamtliches Engagement in Kirchengemeinden oder Sozialeinrichtungen. Diese Position wird im katholischen Bereich am deutlichsten von POMPEY vertreten. Auch er geht davon aus, dass "die Zielerreichung einer Organisation von der Motivation ihrer Mitarbeiter/-innen abhängig" ist.⁷⁴² Da diese Motivation jedoch untrennbar mit deren spiritueller Ausrichtung verbunden ist⁷⁴³, fordert er "angesichts der Entfremdung der Mitarbeiter von der Kirche (...) nur noch Einrichtungen zu betreiben, in denen die eigenen theologischen Vorgaben uneingeschränkt gelten und nur noch praktizierende Christen arbeiten."⁷⁴⁴

Demgegenüber fasst SCHMÄLZLE die Ergebnisse empirischer Studien zur Motivationsstruktur der Caritas-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter u. a. mit den drei folgenden Stichworten zusammen:

- "Verlust der ausdrücklich christlichen Motivation in der Mitarbeiterschaft.
- Vernachlässigung der konfessionellen Orientierung bei der Einstellung durch die Verantwortlichen.
- Dominanz von professionellen Ausbildungs-, Fachlichkeits- und Kompetenzkriterien bei Einstellungen."⁷⁴⁵

Ausgehend von dieser - vermutlich zutreffenden - Charakterisierung des Ist-Standes dürfte es schwer sein, das Ziel einer in spiritueller Hinsicht homogenen Mitarbeiterschaft zu erreichen. Zudem dürfte sich dieses Ziel "nur schwer mit der Vorstellung einer marktgängigen Leistung in Einklang bringen lassen."⁷⁴⁶

Wenn im Zentrum kirchlicher Beratungsstellen ein hohes fachliches Niveau der Beratung steht und die intrinsische Motivation der Beraterinnen und Berater in diesem Zusammenhang als wichtiger Faktor erkannt wird, ist eine religiöse Homogenität weder notwendig (da auch spirituell nicht gebundene Personen qualifiziert und engagiert beraten können) noch hinreichend (da nicht alle Personen, die sich der jeweiligen Kirche eng verbunden fühlen, deshalb automatisch eine qualitativ hochwertige Beratung anbieten). Zudem stellt ZERFAß zu Recht

⁷⁴² POMPEY (1992), 16.

⁷⁴³ Vgl. die Ausführungen auf S. 253.

⁷⁴⁴ KLUG (1995), 40.

⁷⁴⁵ SCHMÄLZLE (1997a), 42.

⁷⁴⁶ KLUG (1995), 40.

die Frage, "mit Hilfe welcher Kriterien festgestellt werden kann, wer noch zu den 'christlich motivierten und kirchlich engagierten Mitarbeiter/-innen' (...) gehört." Daher dürfte die Variable 'Ausprägung der christlichen Spiritualität', da sie mit der Variable 'intrinsische Motivation' nicht notwendigerweise hoch korreliert ist, allenfalls als *eine* mögliche Hilfsvariable bei der Personalrekrutierung verwendet werden. Als wichtigstes Auswahlkriterium - oder gar als Ausschlusskriterium - ist sie jedoch nicht geeignet.

Im Zusammenhang mit einer motivationsorientierten Personalauswahl, die bei der Personalentwicklung in kirchlichen Beratungsstellen eine zentrale Rolle spielt, müssen weitere Selektionsmechanismen in die Überlegungen mit einbezogen werden. Eine zentrale Funktion bei der Anwerbung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spielt in der mikroökonomischen Theorie üblicherweise der Lohnsatz, wobei von einem positiven Zusammenhang zwischen der Höhe des Lohnsatzes und dem Arbeitsangebot ausgegangen wird. Theoretisch denkbar wäre nun, den Lohnsatz für Beschäftigte in kirchlichen Einrichtungen bewusst unterhalb des Niveaus anzusetzen, das üblicherweise für vergleichbare Tätigkeiten gezahlt wird. Ausschließlich extrinsisch motivierte Personen würden durch eine solche Entlohnung eher abgeschreckt, während bei intrinsisch motivierten Personen die geringeren extrinsischen Anreize durch die intrinsische Motivation ausgeglichen würden. Vor einer solchen Überlegung, die implizit in mancher Diskussion um die Spezifika des kirchlichen Dienstes eine Rolle spielen mag, kann jedoch unter Hinweis auf die Bedeutung von Hygienefaktoren⁷⁴⁷ nur gewarnt werden. Bestenfalls würde bei intrinsisch motivierten Beschäftigten die intrinsische Motivation zu einem Teil vergeudet, um die geringere Bezahlung zu kompensieren. Sie stünde somit nicht mehr als Antrieb für eine engagierte fachliche Arbeit zur Verfügung. Schlimmstenfalls würden sich intrinsisch motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch einen solchen Schritt jedoch ausgebeutet fühlen und Arbeit von geringerer Qualität leisten als im Ursprungszustand.

Schließlich erscheint es erfolgversprechend, das in einem Verband bzw. einer Beratungsstelle praktizierte Motivationsmanagement nach außen zu kommunizieren. "Glaubwürdigkeit, Authentizität und menschliche Integrität sind heute die vor allem von jüngeren Arbeitnehmern meistgesuchten Persönlichkeitseigenschaften."⁷⁴⁸ Potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber sollte daher deutlich gemacht werden, dass in einer Beratungsstelle einerseits erwartet wird, dass die Beraterinnen und Berater von sich aus Eigeninitiative und Engagement zeigen, andererseits ein solches intrinsisch motiviertes Verhalten aber auch ermöglicht und aktiv unterstützt wird.⁷⁴⁹ Eine solche Kombination von Fordern und Fördern

⁷⁴⁷ Vgl. die Ausführungen auf S. 75.

⁷⁴⁸ SPRENGER (1992²), 35.

⁷⁴⁹ ZERFAß (1992, 36) spricht sich im Zusammenhang mit der Diskussion um die Kirchlichkeit der Caritas-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter für eine solche 'Doppelstrategie' aus und kritisiert

hätte einen doppelten Selektionseffekt: Personen, die in hohem Maße intrinsisch motiviert sind, würden durch ein solches - aus ihrer Sicht attraktives - Arbeitsumfeld angezogen, während eher extrinsisch motivierte Personen davon abgehalten würden, sich für eine solche Tätigkeit zu bewerben.⁷⁵⁰ Das Bewerbungsverfahren, das in hohem Maße von einer asymmetrischen Informationsverteilung gekennzeichnet ist, würde also durch ein Element der Selbstselektion ergänzt.⁷⁵¹

Im Zusammenhang mit der Anwerbung potenzieller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist auch zu bedenken, dass die Motivation, überhaupt einen sozialen Beruf zu ergreifen, in den letzten Jahren zwar nicht notwendigerweise schwächer geworden ist, sich aber inhaltlich stark verändert hat.⁷⁵² Auch auf junge Menschen, die noch vor der konkreten Berufsentscheidung stehen, trifft der oben beschriebene Selbstselektionseffekt zu: Diejenigen unter ihnen, die gerne wertorientiert und selbstbestimmt arbeiten, werden sich, wenn sie entsprechende Informationen der Wohlfahrtsverbände (die nach wie vor einen Großteil der Arbeitsplätze im sozialen Bereich anbieten) erhalten, umso eher beispielsweise für ein Studium der Sozialarbeit entschließen.⁷⁵³

Im Hinblick auf das Verfahren der Personalauswahl ist darauf zu achten, dass diese so transparent wie möglich erfolgt. Dies gilt gerade dann von Bedeutung, wenn interne Bewerberinnen und Bewerber unterlegen sind. Schwer nachvollziehbare Einstellungs- und auch Beförderungsverfahren können andernfalls langfristig das Betriebsklima und die Motivation der Beschäftigten schädigen.⁷⁵⁴

zugleich die Position POMPEYS: Werde lediglich von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine kirchliche Grundposition erwartet, ohne dass der Verband (Bereitschaft zu) Veränderungen signalisiere, werde das Proprium eines kirchlichen Verbandes verfehlt.

⁷⁵⁰ Es läge also ein ähnlicher Selektionseffekt vor wie im Falle der Delegation (vgl. die Ausführungen auf S. 262).

⁷⁵¹ In diese Richtung deutet auch die Begründung eines Personalverantwortlichen, warum eine Stellenanzeige - abgesehen von der Kostenersparnis - in einer verbandsinternen Zeitschrift und nicht in einer überregionalen Wochenzeitung veröffentlicht wurde: Es sei ihm ein Anliegen, " 'Menschen mit bestimmtem Hintergrund' zu finden, die aufgrund ihrer Motivation und Erfahrung für das Ausfüllen einer Stelle im kirchlichen Dienst sowie das Zusammenwirken mit ähnlich motivierten Kollegen und Kolleginnen bereits gewisse Voraussetzungen mitbringen." [VITAL-LOWITZ (2001), 16].

⁷⁵² Im Zusammenhang mit der Diskussion um das 'neue Ehrenamt' wird auf diese Veränderungen auf S. 205 genauer eingegangen.

⁷⁵³ In diese Richtung geht auch die Jahreskampagne 2004 des Deutschen Caritasverband unter dem Motto "Soziale Berufe. Wir sehen uns." - Vgl. hierzu BROCH (2003). STROBEL (2003) berichtet unter dem Titel "Motiviert für die Arbeit mit anderen" über eine Kampagne des Caritasverbandes Krefeld, durch die bei Jugendlichen Interesse für die Arbeit sowie die Klientinnen und Klienten der Caritas geweckt werden soll.

⁷⁵⁴ Vgl. LERCHE et al. (2001²), 39.

6.4.3 Differenzierung der Personalmaßnahmen nach Art und Stärke der Motivation

"Diversity Management", ein relativer neuer Ansatz in der Personalwirtschaft, nutzt Unterschiede innerhalb der Belegschaft eines Unternehmens gezielt aus, um so einerseits die Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser für das Unternehmen erschließen zu können, andererseits aber auch den Beschäftigten und ihren individuellen Präferenzen besser entgegenkommen zu können. Dieser Ansatz lässt sich auch für die Personalentwicklung in Non-Profit-Organisationen anwenden.⁷⁵⁵

Es ist für eine Beratungsstelle, wie u. a. im Unterkapitel 5.3 dargestellt wurde, *ceteris paribus* besser, wenn die dort beschäftigten Personen in hohem Maße intrinsisch motiviert sind. Unter den intrinsisch motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wiederum sind diejenigen am besten in der Beratungsarbeit einsetzbar, deren Motivation darauf ausgerichtet ist, bestimmte Werte zu verfolgen. Außerdem ist es für die konkrete Arbeit *ceteris paribus* vorteilhaft, wenn innerhalb einer Beratungsstelle eine homogene Motivationsstruktur anzutreffen ist. Daher sollte, wie im Abschnitt 6.4.2 dargestellt wurde, bereits bei der Personalauswahl auf den Faktor 'Motivationsstruktur' ein besonderes Augenmerk gelegt werden. Dies ist jedoch in vielen Fällen nicht möglich, weil zum einen die Instrumente zur Motivationsanalyse nicht genügend ausgefeilt sind und zum anderen für eine spezielle Aufgabe nicht immer eine Bewerberin oder ein Bewerber mit einem entsprechenden Motivationsprofil zur Verfügung steht bzw. anderen, beispielsweise fachlichen Kriterien, bei der Auswahlentscheidung eine größere Bedeutung zukommt.⁷⁵⁶

Der Faktor 'intrinsische Motivation' ist, wie in den Abschnitten 3.2.3.3 bis 3.2.3.5 dargestellt wurde, je nach Art der auszuführenden Aktivität unterschiedlich wichtig. Personen beispielsweise, die innerhalb einer Beratungsstelle überwiegend mit Verwaltungstätigkeiten betraut sind, benötigen hierzu - verglichen mit denen, die im direkten Beratungskontakt mit den Klientinnen und Klienten stehen - ein geringeres Maß an intrinsischer Motivation⁷⁵⁷, während ein hohes Maß an extrinsischer Motivation in diesen Tätigkeitsbereichen durchaus hilfreich sein kann. Schließlich ist zu berücksichtigen, dass eine konkrete Person in den seltensten Fällen ausschließlich intrinsisch oder ausschließlich extrinsisch motiviert ist.

Bei der Personalauswahl ist es also weder möglich noch erforderlich, alle Bewerberinnen und Bewerber, die nicht ausschließlich oder überwiegend intrinsisch motiviert sind 'heraus-

⁷⁵⁵ Vgl. BAMBACH (2003), 12.

⁷⁵⁶ Vgl. NACHBAUER (1990), 397.

⁷⁵⁷ Es darf jedoch nicht vernachlässigt werden, dass auch diese Personen das Betriebsklima in hohem Maße beeinflussen und - im Falle einer ausschließlich extrinsischen Motivation - über entsprechende *spillover*-Effekte die Kosten für intrinsisch motiviertes Verhalten erhöhen können.

filtern'. Eine gewisse Heterogenität bzgl. der Motivationsstruktur unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lässt sich daher nicht vermeiden. Sie bietet zudem die Chance, die einzelnen Arbeitsgebiete auf die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zuzuschneiden.

Ein erstes Element einer motivationsorientierten Personalarbeit bestünde nun darin, zu erkennen, wie stark die intrinsische Motivation bei den vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelt ist und welche Ausprägung bei der einzelnen Person - gegebenenfalls auch bei bestimmten Tätigkeiten - dominiert. Nur so können Maßnahmen der Personalführung möglichst stark auf die individuellen Gegebenheiten der einzelnen Person ausgerichtet werden, um die mögliche Gefahr einer Verdrängung intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize zu minimieren.⁷⁵⁸

Bei der quantitativen und qualitativen Bestimmung der Motivationsstruktur werden zunächst die Alltagserfahrungen, die bislang mit der betreffenden Person gemacht wurden, eine besondere Rolle spielen. Diese sind jedoch *per definitionem* auf die von außen beobachtbaren Tätigkeiten beschränkt. Eine Beraterin kann beispielsweise auch dann eine engagierte und kompetente Beratungsarbeit leisten, wenn sie nicht dazu tendiert, die eigenen Leistungen offensiv nach außen zu vermarkten.

Ein wichtiges Instrument, das eingesetzt werden kann, um das Ausmaß und die Ausprägung der intrinsischen Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu evaluieren, ist eine gelegentliche Arbeitsplatzrotation, und zwar prinzipiell auf allen Ebenen. So können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch Vorgesetzte, testen, welche Tätigkeitsfelder ihren Fähigkeiten und ihrer Motivationsstruktur am besten entsprechen. Eine solche Rotation hat jedoch nicht nur eine Testfunktion. Der Wechsel der Beratungsgebiete und die damit verbundene Notwendigkeit, sich jeweils auf eine andere Klientel einzustellen, kann sogar motivierend auf die Beraterinnen und Berater wirken. Nach CSIKSZENTMIHALYI beispielsweise fühlt sich ein Individuum dann optimal beansprucht, wenn die ihm übertragene Aufgabe es weder langweilt noch überfordert.⁷⁵⁹

Dieser Gedanke leitet über zum zweiten Element einer motivationsorientierten Personalarbeit. Unter der Annahme, dass es in einer Beratungsstelle weder möglich noch erforderlich ist, im Hinblick auf die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine völlige Homogenität zu erreichen, sollten diejenigen mit den Aufgaben betraut werden, deren Motivationsstruktur dem jeweiligen Anforderungsprofil am meisten entspricht. Stark intrinsisch motivierte Beraterinnen und Berater sollten vor allem in den Bereichen eingesetzt werden, in denen es

⁷⁵⁸ Vgl. in diesem Zusammenhang die Ausführungen auf S. 138 zu den unterschiedlichen Auswirkungen uniformer und differenzierter Eingriffe auf die Stärke des Verdrängungseffekts.

⁷⁵⁹ Vgl. die Ausführungen auf S. 85.

darum geht, zusammen mit dem Klienten/der Klientin individuelle Lösungen zu erarbeiten. Beispiele hierfür sind etwa die Allgemeine Lebensberatung, bei der intrapsychische Konflikte, materielle Probleme und soziale Auseinandersetzungen eng miteinander verwoben sind und es sowohl erforderlich machen, die Interdependenzen zu erkennen als auch zentrale Einzelprobleme prioritär anzugehen. Ähnliches kann für Beratungen in der Wohnungslosenhilfe gelten, bei denen nicht nur weiterführende Hilfsangebote vorgestellt und vermittelt werden müssen, sondern gegebenenfalls auch herauszuarbeiten ist, warum die Klientin beziehungsweise der Klient diese Angebote bislang nicht wahrgenommen hat. Ein drittes Beispiel ist eine Erziehungsberatung, die neben den individuellen Voraussetzungen und Problemen des jeweiligen Kindes auch den größeren Zusammenhang der Familie und des sonstigen sozialen Umfeldes in den Blick nimmt. Solche Beratungssituationen verlangen ein hohes Maß an Empathie und Kreativität. Daher empfiehlt es sich, dafür solche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzusetzen, die die Fähigkeit besitzen, aber auch Freude daran haben, sich auf die Sichtweise des jeweiligen Gegenübers einzulassen und - in Verbindung mit den eigenen Erfahrungen - neue Perspektiven zu entwickeln.

Eher extrinsisch motivierte Beraterinnen und Berater sollten hingegen eher in Bereichen eingesetzt werden, in denen klarer strukturierte Beratungsabläufe existieren und die Vermittlung von Informationen eine größere Rolle spielt. Dies ist beispielsweise in der Rechtsberatung oder in der Schuldenberatung der Fall, aber auch bei der Begleitung von Klientinnen und Klienten im Umgang mit Behörden. Eine stärker extrinsisch geprägte Motivationsstruktur der Beraterinnen und Berater hat in diesen Fällen den zusätzlichen Vorteil, dass sie stärker mit den entsprechenden motivationalen Mustern auf der jeweils anderen Seite, also beispielsweise bei Banken, im Rechtswesen und in der Verwaltung, korrespondieren. Dies erleichtert beispielsweise die Kommunikation und führt zu stabileren Verhaltenserwartungen auf beiden Seiten.

Die Notwendigkeit, zwischen eher intrinsisch und eher extrinsisch motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu unterscheiden, gilt nicht nur hinsichtlich der Personen, die direkt in der Beratung tätig sind. Auch die in der Verwaltung der jeweiligen Beratungsstelle tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben einen erheblichen Einfluss auf das Zustandekommen und den Erfolg des jeweiligen Beratungsprozesses. So ist beispielsweise bei dem in der Regel telefonischen Erstkontakt ein hohes Maß an Empathie und Menschenkenntnis erforderlich, um Ratsuchenden das Gefühl zu geben, an der richtigen Adresse zu sein. Bei einer solchen Tätigkeit ist auf Seiten der jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eher intrinsische Motivation gefragt als beispielsweise bei der organisatorischen Vorbereitung der einzelnen Beratungstermine oder der verwaltungsmäßigen Abwicklung der Kostenerstattung.

Auch bei Leitungspositionen kann zwischen unterschiedlichen motivationalen Anforderungen unterschieden werden. Auch hier ist im Bereich der Verwaltung eher extrinsische Motivation gefragt, während die Leitungspersonen, die die Verantwortung für die Beratungsarbeit i. e. S.

tragen, *auch* intrinsisch motiviert sein sollten. Dies gilt beispielsweise für das Aufspüren latenter Konflikte zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, für die offene und empathische Gestaltung der Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche⁷⁶⁰, aber auch für die kreative Suche nach einer Neuausrichtung einer Beratungsstelle, wenn sich das Umfeld ändert und finanzielle Spielräume knapper werden. Da zweifelsohne inhaltliche Fragen den Schwerpunkt der Arbeit einer Beratungsstelle bildet, sollten nur solche Personen für Führungspositionen in ausgewählt werden, die aufgrund ihrer bisherigen Tätigkeiten erwarten lassen, dass sie sich auch aus innerem Antrieb für ihre Aufgabe engagieren. In diesem Zusammenhang ist zudem zu berücksichtigen, dass intrinsisch motivierte Beraterinnen und Berater durch Vorgesetzte, die ausschließlich 'Dienst nach Vorschrift' verrichten und ihr Hauptaugenmerk auf die korrekte verwaltungsmäßige Abwicklung der Beratungsarbeit legen, stark demotiviert werden.

Das dritte Element einer motivationsorientierten Personalarbeit in Beratungsstellen kann darin bestehen, bei den stark intrinsisch motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stärker darauf zu achten, welche Ausprägung die intrinsische Motivation annimmt und sie entsprechend in der Beratungsarbeit einzusetzen. Wertefragen spielen beispielsweise in der Schwangerschaftskonfliktberatung und in der Beratung von Klientinnen und Klienten, die aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur einen starken Wunsch haben, ihr Handeln an Werten zu orientieren⁷⁶¹, eine größere Rolle. Beraterinnen und Berater mit einer entsprechenden Ausprägung könnten hier entsprechend eingesetzt werden.

Beraterinnen und Berater hingegen, deren intrinsische Motivation eher darauf ausgerichtet ist, selbst gesetzte Ziele zu verfolgen oder *flow* zu erleben, sollten eher in den Bereichen eingesetzt werden, in denen Kreativität und Innovation gefragt ist. Dies kann die Beratung bei komplexen sozialen Problemen sein, bei der manchmal ein einzelner 'Gedankenblitz' erhellender wirken kann als die systematische Anwendung umfangreicher Anamnese-Instrumente. Außerdem sollten Beraterinnen und Berater mit einer solchen Disposition in Arbeitsfeldern eingesetzt werden, in denen der Verband, aber auch die einzelne Beratungsstelle, eine Vorreiterfunktion übernimmt. Kreativität und Selbständigkeit sind ebenfalls erforderlich, um neue Notlagen aufzuspüren und nach entsprechenden Lösungen zu suchen. Wenn der Verband oder die einzelnen Beratungsstelle dann in der Folge eine bestimmte Beratungsdienstleistung - zumindest für einen bestimmten Zeitraum - exklusiv anbietet, so stärkt das ihre Position am 'Markt', d. h. gegenüber Geldgebern sowie potenziellen Klientinnen und Klienten, aber auch das Bild in der Öffentlichkeit.⁷⁶²

⁷⁶⁰ Vgl. die Ausführungen auf S. 278.

⁷⁶¹ Hierzu sind auch die Menschen zu zählen, bei denen dieser Wunsch pathologische Züge, etwa in Form von Skrupulosität und permanenten Gewissenbissen, annimmt.

⁷⁶² Vgl. FRANK/REIS/WOLF (1994), 161.

Das vierte Element einer motivationsorientierten Personalarbeit in Beratungsstellen besteht schließlich darin, der Selbstreflexion sowie den Austausch über die intrinsische Motivation, breiten Raum zu gewähren. Ziel solcher Maßnahmen sollte sein, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Wege aufzuzeigen bzw. sie dabei zu unterstützen für sich selbst solche Wege zu entwickeln, um in ihrem beruflichen Alltag gemäß der eigenen intrinsischen Motivation zu handeln. Keinesfalls sollte dabei jedoch versucht werden, bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die richtige Motivation zu 'erzeugen'. Ein solcher Versuch der Motivierung ist - zumindest mittelfristig - zum Scheitern verurteilt.⁷⁶³

Gerade bei der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es wichtig, den Faktor 'intrinsische Motivation' zu thematisieren.⁷⁶⁴ Diese bringen oft einen hohen Maß an Idealismus mit, der sie u. a. dazu veranlasst hat, diesen Beruf und diesen Arbeitgeber zu wählen. Es besteht jedoch die Gefahr, dass dieser Idealismus angesichts der persönlichen Beanspruchung im Arbeitsalltag, angesichts der gravierenden Probleme, mit denen die Beraterinnen und Berater täglich konfrontiert sind und nicht zuletzt auch aufgrund organisatorischer Unzulänglichkeiten innerhalb der Beratungsstelle allzu schnell verpufft.⁷⁶⁵

In vielen Beratungsstellen gibt es Beraterinnen und Berater, die ganz offensichtlich in hohem Maße intrinsisch motiviert sind und seit langer Zeit eine engagierte Beratungsarbeit leisten. Diesen Personen werden von den Vorgesetzten in puncto Motivation oft als 'Selbstläufer' angesehen, die keiner Unterstützung von außen bedürfen und sogar noch mit zusätzlichen Aufgaben betraut werden können. Eine solche Sichtweise ist aus verschiedenen Gründen nicht ungefährlich:

- Im Bereich der Beratungsarbeit können diese Mitarbeiter zu Perfektionismus neigen oder auch *burn-out*-Tendenzen aufgrund des Scheiterns an hohen Idealen aufweisen. Auch stark intrinsisch motivierte Beraterinnen und Berater bedürfen daher einer intensiven Begleitung, um den spezifischen Gefahren, denen sie ausgesetzt sind und die sich zum Nachteil der Beratungsstelle auswirken können, zu begegnen.
- Die Verdrängung intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize kann über längere Zeit schleichend ablaufen und sich dann sehr plötzlich manifestieren.⁷⁶⁶ In Beratungsstellen können die größtenteils latent ablaufenden Prozesse, durch die die intrinsische Motivation untergraben wird, beispielsweise darin bestehen, dass die Beraterinnen und

⁷⁶³ Vgl. die Ausführungen zum Ansatz SPRENGERS in Abschnitt 3.1.3.1.

⁷⁶⁴ Hinweise für eine strukturierte Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Wohlfahrtsverbänden finden sich bei BAMBACH (2003), 10/11 sowie bei KUSCHEL (1994).

⁷⁶⁵ Vgl. hierzu die Ausführungen zum Thema '*burn-out*-Syndrom' auf S. 159.

⁷⁶⁶ Vgl. die Ausführungen zum Stichwort 'Untergrabungseffekt' auf S. 124.

Berater den Eindruck gewinnen, mit - aus ihrer Sicht - lächerlichen Gratifikationen 'belohnt' zu werden oder dass das bislang von ihnen freiwillig erbrachte Engagement aufgrund neuer organisatorischer Abläufe verpflichtend gemacht wird.

- Drittens haben intrinsisch motivierte Personen oft eine Tendenz zur Eigenbrötelei, was eine mangelnde Flexibilität zur Folge hat. Gerade über Jahre bewährte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können zum Hemmschuh werden, wenn beispielsweise innerhalb der Beratungsstelle neue fachliche Methoden und Standards eingeführt werden, die Einrichtung sich neuen Aufgaben stellen muss, oder der ganze Verband sich angesichts der politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen neu ausrichtet.

Auch die stark intrinsisch motivierten Beraterinnen und Berater benötigen daher unter Motivationsaspekten eine intensive Betreuung. Diese kann ihnen dabei helfen zu unterscheiden zwischen Aspekten ihrer Tätigkeit, bei denen intrinsische Motivation nach wie vor sinnvoll und notwendig ist, beispielsweise der Empathie im Umgang mit den Klientinnen und Klienten und solchen Aspekten, bei denen die selbst gesetzten Ziele und Ideale eher disfunktional sind, beispielsweise dem Festhalten an altbewährten Abläufen.

Wie die Begleitung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Fragen der (intrinsischen) Motivation im Einzelfall organisiert wird, hängt von den konkreten Umständen der Dienststelle ab. POMPEY beispielsweise schlägt vor, Motivationsfragen im Zusammenhang mit Motivations- und Wertefragen zu thematisieren.⁷⁶⁷ Dabei sollte jedoch bedacht werden, dass der Schwerpunkt der Supervision auf der fachlichen Reflexion der Beratungspraxis liegt. Ebenso kann die Frage nach der (intrinsischen) Motivation des eigenen Handelns auch im Rahmen des 'Wertemangements'⁷⁶⁸ thematisiert werden. Hierbei ist zu beachten, dass nicht alle Beraterinnen und Berater dadurch (intrinsisch) motiviert sind, dass sie ihr Handeln an bestimmten Werten orientieren wollen. Zudem ist das konkrete Wertesystem, das die einzelnen Personen für sich als handlungsleitend empfinden, auch in kirchlichen Beratungsstellen nicht mehr notwendigerweise identisch. Schließlich kann und soll der Faktor 'Motivation' auch im Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch⁷⁶⁹ eingebracht werden. Ein Gespräch über ein solches Thema, das unter Umständen weit in die Privatsphäre der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters hineinreicht, setzt jedoch ein gewisses Vertrauensverhältnis zu der bzw. dem Vorgesetzten voraus.

⁷⁶⁷ Vgl. die Ausführungen auf S. 253.

⁷⁶⁸ Vgl. Unterkapitel 6.2.

⁷⁶⁹ Vgl. die Ausführungen auf S. 278.

Sollten sich die drei genannten Wege innerhalb einer Beratungsstelle als nicht gangbar erweisen, können entsprechende Reflexionsmöglichkeiten auch dienststellenübergreifend, beispielsweise im Rahmen der Mitarbeiterfortbildung, angeboten werden. Bei diesen Veranstaltungen können dann Themen wie Persönlichkeitsentwicklung und Wertorientierung einen Schwerpunkt bilden, um so die Teilnehmerinnen und Teilnehmer entsprechend der jeweiligen Ausprägung der Motivation zu unterstützen. Wichtig ist, dass Fortbildungsmaßnahmen dieser Art von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht als Zwangsmaßnahme sondern als Angebot empfunden werden mit dem Ziel, die vorhandene intrinsische Motivation zu stabilisieren.

6.4.4 Binnenkommunikation

Gerade in einer Beratungsstelle, deren zentrales Thema 'Kommunikation' ist, hat die Art und Weise, wie miteinander kommuniziert wird, große Bedeutung für die Berufszufriedenheit der dort Beschäftigten. Zudem wirkt sich der Kommunikationsstil, der zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie unter den Kolleginnen und Kollegen gepflegt wird, auf deren Umgang mit den Klientinnen und Klienten aus. "Die Gemeinsamkeit der Personalentwicklung mit der typischen Art personenorientierter Dienstleistungen, wie sie im sozialen Bereich vorherrschend sind, muss handlungsleitend sein: bewusst mit den Stärken und Möglichkeiten der Klient(inn)en wie der Mitarbeiter(inn)en zu arbeiten."⁷⁷⁰

Es wäre weder erfolgversprechend noch nach außen glaubwürdig, von den Beraterinnen und Beratern zu erwarten, dass diese sich empathisch und auf gleicher Ebene auf die Situation der Ratsuchenden einlassen, wenn zugleich innerhalb einer Beratungsstelle ein hierarchischer, von strategischem Verhalten geprägter Kommunikationsstil herrscht. Die Beraterinnen und Berater würden versuchen, durch eine Änderung des Beratungsstils die so entstehende kognitive Dissonanz⁷⁷¹ abzubauen.

Grundsätzlich sollte innerhalb des Verbandes aber auch der einzelnen Dienststellen eine weitestgehende Kongruenz herrschen zwischen den Zielen, die der Verband als ganzer verfolgt und den Grundsätzen, nach denen die konkrete Arbeit und der Umgang mit den Mitarbeitern organisiert wird: "Wer als 'Non-Profit-Unternehmen' immer schon soziale Ziele verfolgt, kann sich im Umgang mit seinen Mitarbeitern nicht auf Grundsätze stützen, die von den diesen Zielrahmen prägenden Werten und Normen völlig unabhängig sind."⁷⁷²

⁷⁷⁰ ZINNECKER (2000).

⁷⁷¹ Zu dem Konzept der kognitiven Dissonanz vgl. FESTINGER (1978).

⁷⁷² FRANK/REIS/WOLF (1994), 87.

Ein weiterer Aspekt betrifft die Art, in der Kontrollen sowie positive und negative Anreize ein- und durchgeführt werden. Diese Aufgabe ist immer auch ein wesentliches Element des Führungshandelns. Eine Führungskraft, die sich auf eine reine Moderation zurückzieht oder gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern signalisiert, dass sie lediglich Anordnungen von 'höherer Stelle' durchführt, wird dadurch weder Vertrauen noch Loyalität gewinnen.

Im Abschnitt 4.2.2 wurde dargestellt, welche Umstände eine Verdrängung intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize begünstigen. Dabei ließ sich durchweg feststellen, dass bestimmte - beispielsweise von Vorgesetzten durchgeführte - Maßnahmen nicht notwendigerweise und in jedem Fall eine solche Verdrängung zur Folge haben müssen. Entscheidend dafür, ob die intrinsische Motivation durch das Setzen extrinsischer Anreize reduziert wird, ist, wie diese Maßnahmen von dem/der Beschäftigten erlebt werden. Dabei spielt eine große Rolle, wie eine bestimmte Maßnahme kommunikativ eingebettet wird.

Eine der Erklärungen für die Verdrängung der intrinsischen Motivation durch extrinsische Anreize liegt in dem Phänomen der 'reduzierten Selbstbestimmung'⁷⁷³. Hierzu kommt es immer dann, wenn bei einer Intervention von außen der kontrollierende Aspekt den informierenden Aspekt übersteigt. Dieser Zusammenhang lässt sich am Beispiel einer Einrichtungsstatistik verdeutlichen. Eine solche Statistik stellt eine wichtige Grundlage für die internen Planungen der Beratungsstelle sowie für externe Stellen dar. Wird in einer Beratungsstelle eine solche Jahresstatistik erstellt, kann bereits die Erhebung der entsprechenden Daten als eine Kontrolle und ein Eingriff in den eigenen Kompetenzbereich erlebt werden. Erst recht gilt dies für Konsequenzen, die sich möglicherweise - und sei es nur in der Phantasie der Beraterinnen und Berater - aus den Ergebnissen der Erhebung ergeben können. Bereits die frühe und umfassende Informierung der Beschäftigten über die Ziele, die Durchführung und die möglichen - unter Umständen auch negativen - Konsequenzen einer solchen Erhebung kann Misstrauen bei den Beschäftigten vermeiden helfen und damit möglichen negativen Rückwirkungen auf die Beratungsarbeit vorbeugen. Außerdem sollten die Ergebnisse der Erhebung ausführlich mit den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besprochen werden. So wird verdeutlicht, dass die Erhebung der Daten neben dem Ziel der Kontrolle auch das Ziel verfolgt, die Beraterinnen und Berater zu informieren über den aktuellen Stand der Beratungsarbeit und mögliche Ansätze zur Verbesserung.

Ein weiteres wichtiges Instrument in diesem Zusammenhang ist das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch. Dieses dient "zur Verbesserung des Verhältnisses zwischen den

⁷⁷³ Vgl. die Ausführungen auf S. 127.

Gesprächspartnern (...), indem es Offenheit, Vertrauen und gegenseitige Akzeptanz fördern hilft, über eine Pflege der Kommunikationskultur die Zusammenarbeit optimiert."⁷⁷⁴

Dieses sollte regelmäßig durchgeführt werden und alle Faktoren zum Inhalt haben, die die Situation der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters am Arbeitsplatz und die Beziehung zu der bzw. dem Vorgesetzten beeinflussen. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bietet ein solches Gespräch die Chance, von sich aus Unzufriedenheit über bestimmte Aspekte der Arbeit oder Präferenzen im Hinblick auf einzelnen Tätigkeiten zu äußern. Vorgesetzte können bei einem solchen Gespräch ihr Bild über die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter vervollständigen und differenzieren. Zudem können sie eine Rückmeldung geben, wie sie dessen/deren Arbeit erleben. In dem Maße, in dem der informierende Charakter einer solchen Rückmeldung gegenüber dem kontrollierenden überwiegt, bleibt der *locus of control* bei der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter, so dass eine Verdrängung intrinsischer Motivation unwahrscheinlicher wird. Solche Informationen können zudem dazu beitragen, evtl. später erforderliche Eingriffe in die Arbeit durch die Vorgesetzten verständlich zu machen und so die Gefahr eines möglichen Verdrängungseffekts weiter zu minimieren.⁷⁷⁵

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch sollte möglichst losgelöst von der Alltagsroutine und unabhängig von konkreten zu lösenden Problemen stattfinden. Die Herausforderung für die Führungskraft besteht darin, die richtige Balance zu wahren zwischen der erforderlichen Offenheit und wechselseitigen Bereitschaft, Kritik zu äußern und entgegenzunehmen einerseits und dem gleichwohl weiterbestehenden Hierarchieverhältnis andererseits.

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch sollte schließlich auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Gelegenheit bieten, den Vorgesetzten Feedback zu deren Führungsverhalten zu geben.⁷⁷⁶ Dies kann auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu dem motivationsstabilisierenden Bewusstsein beitragen, dass sie nicht nur Befehlsempfänger sind, sondern aktiv ihr Arbeitsumfeld mitgestalten können. Vorgesetzten kann ein solches Feedback helfen, 'blinde Flecken' zu erkennen. Dies betrifft vor allem Führungsmaßnahmen, durch die ungewollt die intrinsische Motivation der Beschäftigten zerstört wurde.

⁷⁷⁴ LERCHE et al. (2001²), 74. DITHMAR (2000) stellt das Instrument 'Mitarbeitergespräch' vor. Die Erfahrung mit der Einführung von Mitarbeiter- und Jahresgesprächen in der Hauptgeschäftsstelle des Diakonischen Werkes schildert LÖBLEIN (1999).

⁷⁷⁵ Vgl. die Ausführungen auf S. 138.

⁷⁷⁶ Vgl. LERCHE et al. (2001²), 7477-86.

6.4.5 Kooperation mit Ehrenamtlichen

Eine motivationsorientierte Personalentwicklung in Beratungsstellen muss auch die Ehrenamtlichen mit einbeziehen. Bei der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen sind unter Motivationsgesichtspunkten im Prinzip ähnliche Mechanismen zu beobachten wie bei der Zusammenarbeit mit Hauptamtlichen. Unterschiede ergeben sich einerseits dadurch, dass Ehrenamtliche wesentlich stärker intrinsisch motiviert sind als Hauptamtliche. Andererseits stehen für diese Beschäftigtengruppe weniger Instrumente zur extrinsischen Verhaltenssteuerung zur Verfügung, da sie beispielsweise kein regelmäßiges Gehalt beziehen und auch wesentlich lockerer in die organisationsinternen Strukturen eingebunden sind. Daher ist es kaum möglich, den Disziplinierungseffekt⁷⁷⁷ gezielt einzusetzen, um beispielsweise Ehrenamtliche, die sich - bestärkt durch ihre intrinsische Motivation - von den Prinzipien und Zielen der jeweiligen Beratungsstelle entfernt haben,⁷⁷⁸ wieder 'auf Linie zu bringen'.

Schon zu Beginn der Zusammenarbeit mit den Ehrenamtlichen sollte eine klare Vereinbarung getroffen. Darin ist mit den Ehrenamtlichen ein Rahmen hinsichtlich Arbeitszeit, Kompetenzen etc. zu vereinbaren, innerhalb dessen sie tätig sein und auch Entscheidungen treffen können. Weiterhin kann es durchaus hilfreich sein, die zukünftigen Ehrenamtlichen bei der Klärung ihrer Motivation zu unterstützen. Schließlich sollten Ehrenamtliche maßgeblich an der Planung der Zusatzangebote beteiligt werden, die durch ihre Mitarbeit erst ermöglicht wird. So wird der Eindruck vermieden, sie dienten nur als 'Notnagel' um die durch knappere Ressourcen entstandenen Lücken zu stopfen.

Es ist zwar MEYER darin zuzustimmen, dass ein Großteil der theoretisch durch den Einsatz von Ehrenamtlichen erzielbaren Einsparungen aufgrund wirtschaftlicher Ineffizienzen nicht realisiert wird.⁷⁷⁹ Zu fragen ist jedoch, ob die Reduktion von Kosten primäre Zielsetzung für den Einsatz von Ehrenamtlichen sein sollte. Ehrenamtlich sollten vielmehr keinesfalls nur als Aushilfskräfte eingesetzt werden, die in Phasen knapper materieller und personeller Ressourcen einspringen, um dann, wenn wieder genügend 'Profis' zur Verfügung stehen, durch diese ersetzt zu werden. Eine solche Personalpolitik würde sich in jedem Fall negativ auf die intrinsische Motivation der Ehrenamtlichen auswirken, da diese sich in ihrem Engagement nicht wertgeschätzt fühlen. Die Chance, die der Einsatz von Ehrenamtlichen bietet, liegt vielmehr darin, ein Zusatzangebot realisieren zu können, das andernfalls nicht möglich wäre und das kirchliche Beratungsstellen von anderen Anbietern unterscheidet. Eine solche Qualitätsverbesserung im Bereich der Hilfsangebote mag sich nicht direkt in einer Reduktion der Kosten auswirken, hat jedoch gleichwohl auch ökonomische Auswirkungen.

⁷⁷⁷ Vgl. die Ausführungen auf S. 131.

⁷⁷⁸ Vgl. FREY/OSTERLOH (2002), 38.

⁷⁷⁹ Vgl. die Ausführungen auf S. 204.

Häufige Interventionen in die Arbeit der Ehrenamtlichen, unter Umständen aus Gründen, die diesen nicht einsichtig sind, führen tendenziell zu einer Verdrängung der intrinsischen Motivation. Vorzuziehen sind Gespräche, in denen die Ehrenamtlichen ihre Arbeit mit den Hauptamtlichen besprechen und von diesen klare Rückmeldungen - auch über Verbesserungsmöglichkeiten - erhalten. Ein regelmäßiger Austausch zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen - beispielsweise im Rahmen von Begleitungs- oder Supervisionsangeboten - kann auch dazu dienen, einer möglichen Konkurrenzsituation vorzubeugen und statt dessen einen wechselseitigen Austausch im Hinblick auf Fachkompetenz einerseits und Motivation andererseits zu ermöglichen. Im Rahmen solcher Gespräche sollten die Ehrenamtlichen auch einen Einblick in die Beratungskonzepte und -ziele bei ausgewählten Klientinnen und Klienten bekommen. So wird der Gefahr vorgebeugt, dass sie aus dem unmittelbaren Wunsch heraus, helfen zu wollen, im direkten Umgang mit den Ratsuchenden die Gesamtlinie der Beratung konterkarieren.

Auch bei Ehrenamtlichen spielen - wenn auch in geringerem Ausmaß und von Person zu Person in unterschiedlicher Zusammensetzung - extrinsische Anreize eine nicht zu vernachlässigende Rolle. Hierzu sind beispielsweise die Anerkennung im sozialen Umfeld aufgrund der ehrenamtlichen Tätigkeit, soziale Kontakte bei der Ausübung dieser Tätigkeit, aber auch das Sammeln beruflicher Erfahrung in Phasen der Ausbildung oder der Arbeitslosigkeit (Brückenfunktion des Ehrenamtes) zu zählen. Die Anerkennung kann ihnen auch innerhalb der Beratungsstelle signalisiert werden, solange die dabei gewählten Formen nicht als ein Ritual oder eine Art Bezahlung interpretiert werden.

Extrinsische Anreize beim Einsatz von Ehrenamtlichen sind aus einem weiteren Grund von Bedeutung: Gerade wegen der überwiegend intrinsischen Handlungsmotivation Ehrenamtlicher können sich durchaus auch Probleme für die Einrichtung, in der sie arbeiten, ergeben. Diese bestehen - ähnlich wie bei stark intrinsisch motivierten Hauptamtlichen - in einer geringeren Steuerbarkeit der Ehrenamtlichen und einer möglichen Eskalation emotionaler Konflikte, da die Ehrenamtlichen sich in hohem Maße mit ihrer Arbeit identifizieren. Im Extremfall definieren sie sich für ihre Arbeit eigene Ziele und verfolgen diese mit großer Hartnäckigkeit.⁷⁸⁰ Es ist daher von großer Bedeutung, zu Beginn der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen genau den Rahmen (Arbeitszeiten, Aufgaben, Kompetenzen etc.) festzulegen.

Die disziplinierende Wirkung der üblichen extrinsischen Anreize (Bezahlung, Beförderung, Anordnung etc.) fällt im Umgang mit Ehrenamtlichen weitgehend aus. Gleichwohl sollten, wenn der vereinbarte Rahmen der ehrenamtlichen Tätigkeit häufig überschritten wird und auch gemeinsame Gespräche nicht zum Erfolg führen, klare Konsequenzen gezogen wer-

⁷⁸⁰ Vgl. auch die theoretischen Ausführungen im Abschnitt 4.4.2.

den können. Diese sollten sich an dem Ziel einer erfolgreichen Beratung für die Klientin bzw. den Klienten orientieren. Zudem ist zu berücksichtigen, dass eine allzu nachlässige Haltung gegenüber Ehrenamtlichen Rückwirkungen auf die Hauptamtlichen haben kann. Diese werden entweder aufgrund der doppelten fachlichen Standards demotiviert oder könnten dazu tendieren, ihre eigenen Standards senken, da sie nicht genügend Wertschätzung für ihre eigenen Anstrengungen erfahren.

In der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen kommt den Hygienefaktoren noch größere Bedeutung als bei Hauptamtlichen. Zu diesen Hygienefaktoren sind beispielsweise die Erstattung von Auslagen, z. B. Fahrtkosten, Versicherungsschutz für die ehrenamtliche Tätigkeit sowie klare Regelungen bzgl. Aufgaben und Arbeitszeiten zu zählen.

Neue Herausforderungen ergeben sich auch für die Beratungsstellen aus dem Auftreten der so genannten 'neuen Ehrenamtlichen'.⁷⁸¹ Diese stellen, anders als die 'traditionellen Ehrenamtlichen', bei denen vor allem der Wunsch zu helfen im Mittelpunkt stand, höhere inhaltliche Ansprüche an ihre Tätigkeit. Sie wollen durch ihr ehrenamtliches Engagement auch eigene Ziele verfolgen, Freude an der Arbeit empfinden und dadurch auch sich selbst weiterentwickeln. Diese Erwartungen, die ja ebenfalls Ausprägungen der intrinsischen Motivation darstellen können, sollten von Seiten der Beratungsstelle wahrgenommen und akzeptiert werden, auch wenn sie in kirchlichen Kreisen eher beargwöhnt werden und auf den ersten Blick nicht zu passen scheint zum Umgang mit Klientinnen und Klienten, die mit persönlichen Problemen eine Beratungsstelle aufsuchen. Zwar besteht die Gefahr, dass Hilfesuchende durch Ehrenamtliche mit einer derartigen Motivationsstruktur instrumentalisiert werden. Diese Gefahr lässt sich jedoch auch bei 'traditionellen Ehrenamtlichen', bei denen häufig eine latente Tendenz zum Helfersyndrom⁷⁸² zu beobachten ist, niemals ausschließen.

Vielfach suchen 'neue Ehrenamtliche' Engagements nur für einen begrenzten Zeitraum suchen, so dass die Verweildauer der einzelnen Ehrenamtlichen in einer Einrichtung erheblich sinken kann. Um das daraus resultierende Problem einer hohen Fluktuation abzumildern und zugleich den Wünschen der Ehrenamtlichen entgegen zu kommen, sollten die Beratungsstellen auch projektbezogene Engagements ermöglichen, wenn es beispielsweise darum geht, zusätzliche Angebote (z. B. in der Freizeitgestaltung der Klientinnen und Klienten oder im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit) zu konzipieren und durchzuführen.

Außerdem sollten - entsprechend dem strukturierten Zugang zum Ehrenamt - auch Wege eröffnet werden, sich aus der jeweiligen ehrenamtlichen Tätigkeit zu verabschieden. Ein latenter Zwang zu langjähriger, wenn nicht lebenslanger Tätigkeit würde die vorhandene intrin-

⁷⁸¹ Zur Charakterisierung dieser Gruppe vgl. die Ausführungen auf S. 205.

⁷⁸² Vgl. die Ausführungen auf S. 239.

sische Motivation stark beeinträchtigen, da im Mittelpunkt der weiteren Arbeit nicht mehr die Freude an der Tätigkeit stünde sondern die Furcht vor den (befürchteten) negativen Konsequenzen im Falle eines Ausscheidens. Diese Möglichkeit zu gilt sowohl für die 'neuen Ehrenamtlichen', die von Beginn ihrer Tätigkeit an ein begrenztes Engagement gesucht hatten als auch für die 'alten Ehrenamtlichen' die schon seit langem aktiv sind.

Abschließend lässt sich festhalten, dass 'neue Ehrenamtliche' die Beratungsstellen durchaus vor Herausforderungen stellen, etwa weil sie sich schwerer in vorhandene Organisationsstrukturen einfügen, zumal als ausführender Teil dieser Organisation. Ihre spezifische Motivation kann aber auch genutzt werden. Bereits bei der Anwerbung, die dadurch für die Einrichtungen zu einer Daueraufgabe wird, müssen die geänderten Motivationsmuster berücksichtigt werden. Neben den 'klassischen' Motiven, mit denen traditionell Ehrenamtliche angeworben wurden (z. B. der Gelegenheit, Menschen in Not zu helfen sowie der entsprechenden Verpflichtungen aus dem Glauben), müssen nun auch neue Motive (z. B. der Wunsch selbstbestimmt arbeiten zu können oder die Möglichkeit der Selbsterfahrung) in die entsprechenden Stellenprofile integriert werden und dann in die praktische Arbeit umgesetzt werden.

6.5 Marketing und Public Relations

Während die Wohlfahrtsverbände lange Zeit auf bestimmten Arbeitsfeldern und in bestimmten Regionen ein - zumindest begrenztes - Angebotsmonopol hatten, sehen sie sich in den letzten Jahren aus verschiedenen Gründen neuer Konkurrenz gegenüber.⁷⁸³ Zudem geht in der Bevölkerung die Bindung an die beiden großen Kirchen zurück, so dass den beiden kirchlichen Wohlfahrtsverbänden ihre klassische Klientel verloren zu gehen droht.⁷⁸⁴ Menschen, die früher in Notlagen selbstverständlich bei einem kirchlichen Verband Unterstützung gesucht hätten und damit als dessen verlässliche Kunden feststanden, müssen heute zumindest *auch* durch Sachargumente immer gewonnen werden.

Dies ist die klassische Aufgabe des Marketing⁷⁸⁵, das - über die Funktion reiner Werbung hinausgehend - auch danach fragt, welche Güter und Dienstleistungen am Markt nachgefragt werden und deshalb unter Umständen erst noch entwickelt werden müssen.⁷⁸⁶ Ein

⁷⁸³ Vgl. die Ausführungen auf den Seiten 182 ff.

⁷⁸⁴ Vgl. die Abschnitte 5.1.2.4.5 und 5.1.2.4.7.

⁷⁸⁵ Vgl. hierzu die Definition von MEFFERT (2001, 957) nach der 'Marketing' "die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten mit dem Ziel der Verwirklichung der Unternehmensziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozess durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse" bezeichnet.

⁷⁸⁶ Vgl. FETZER (1997), 56.

zentraler Gedanke ist dabei, "die Welt nicht von sich und seinen Möglichkeiten her zu betrachten, sondern aus der Perspektive der Nutzer und Kunden."⁷⁸⁷ Nach KAAS, der die Marketingtheorie in einen einheitlichen informationsökonomischen Theorierahmen stellt⁷⁸⁸, umfasst Marketing vor allem zwei Funktionen, nämlich die der Informationsgewinnung und der Informationsübertragung.⁷⁸⁹

Zwischen einer Beratungsstelle als Anbieterin einer sozialen Dienstleistung und den potenziellen Klientinnen und Klienten besteht eine asymmetrische Informationsverteilung.⁷⁹⁰ Diese betrifft weniger die messbaren und beobachtbaren Abläufe und fachlichen Standards, da diese meist durch entsprechende Vereinbarungen mit den Kostenträgern vorgegeben sind. Zudem muss ihre Einhaltung dokumentiert werden, so dass sie notfalls auch vor Gericht überprüft werden könnte. Auch im Hinblick auf ein Marketing für kirchliche Beratungsstellen sind Faktoren wie 'Professionalität' und 'hohes fachliches Niveau der Beratung' unverzichtbar. Als unterscheidendes Merkmal der Freien Wohlfahrtspflege kommen sie allerdings weniger in Frage, da andere Anbieter der entsprechenden Dienstleistungen sich gegenüber der Öffentlichkeit ähnlich darstellen werden.

Von größerer Bedeutung, aber zugleich auch schwieriger zu beurteilen sind diejenigen Komponenten einer (zukünftigen) Beratung, die nicht beobachtet und/oder gemessen werden können.⁷⁹¹ Ein wichtiges Kriterium für Klienten, sich mit einem Anliegen an eine bestimmte Beratungsstelle zu wenden ist vor allem, ob in der Einrichtung "in einer offenen, positiven und beschützenden Einstellung gearbeitet wird"⁷⁹², und sie infolgedessen der Organisation als Ganzer und der jeweiligen Person, die sie berät, Vertrauen entgegenbringen können.

Damit eine interessierte Person ein solches Vertrauen zu einer Beratungsstelle aufbauen kann, muss sie von dieser - als der informierten Seite - glaubwürdige Signale erhalten.⁷⁹³ Ein Marketing für kirchliche Beratungsstellen hätte demnach die Aufgabe, potenziellen, nach

⁷⁸⁷ KNÜPP (2003), 26. - Es kann an dieser Stelle nur darauf hingewiesen werden, dass eine solche, vom 'Endverbraucher' ausgehende Perspektive in kirchlichen Kreisen nicht unbedingt auf Gegenliebe trifft, verbindet sich damit doch zugleich - theologisch gesprochen - ein spezifisches Verkündigungs- und letztlich auch Kirchenmodell.

⁷⁸⁸ STEINMANN (1997, 588) steht diesen Ansätzen einer mikroökonomischen Fundierung skeptisch gegenüber und warnt, die Betriebswirtschaftslehre müsse sich "davor hüten zu einer schmalbrüstigen Mikroökonomie zu degenerieren".

⁷⁸⁹ Vgl. KAAS (1990), 540.

⁷⁹⁰ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 5.2.2.1.

⁷⁹¹ Wie im Abschnitt 5.2.2.1 erläutert wurde, handelt es sich bei Beratungsdienstleistungen in hohem Maße um Vertrauens- bzw. Kontraktgüter.

⁷⁹² FRANK/REIS/WOLF (1994), 160/161.

⁷⁹³ Zum Hintergrund des *Signalling*-Prozesses vgl. KAAS (1990), 541.

kompetenten Beratungsangeboten suchenden Klientinnen und Klienten Informationen zu vermitteln, die sie Vertrauen zu der jeweiligen Beratungsstelle gewinnen lassen.

Wenn ein solches Signal glaubwürdig bleiben soll, muss es jedoch eine hinreichend große Übereinstimmung mit der Realität aufweisen. "(N)ur innerhalb dessen, was es faktisch gibt, ist die Frage sinnvoll nach dem, was das Eigentliche und Wesentliche ist."⁷⁹⁴ Die aufgebaute Reputation muss abgedeckt sein durch die tatsächlichen Abläufe innerhalb der Organisation. Würden gravierende Abweichungen - beispielsweise über die Medien oder durch unzufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach außen dringen, würde sich die Wirkung in ihr Gegenteil verkehren: "Eine einmal aufgebaute Reputation ist wie eine Geisel in der Gewalt des Kunden, deren Leben bei jedem Kauf erneut aufs Spiel gesetzt wird."⁷⁹⁵

Für kirchlich gebundene Ratsuchende wird diese Funktion als Qualitätsgarant weitgehend durch die Zugehörigkeit der Einrichtung zur einem kirchlichen Verband erfüllt. Aufgrund der gemeinsamen Wertebasis erwarten sie dort eine akzeptierende Atmosphäre und ein intensives Bemühen der Beraterinnen und Berater bei der Suche nach adäquaten Problemlösungen.

Bei Personen außerhalb des kirchlichen Umfeldes, die eine wesentlich heterogenere Gruppe darstellen, hängt es von verschiedenen Faktoren - nicht selten auch vom Zufall - ab, welche konkrete Beratungsstelle sie aufsuchen. Angesichts dieses Zufallscharakters vieler Erstkontakte wird für die Wohlfahrtsverbände ein gezieltes Marketing auch außerhalb des kirchlichen Raumes immer wichtiger. Dabei müssen sowohl Überlegungen angestellt werden, wie die bisher angebotenen 'Produkte' besser am Markt platziert werden können⁷⁹⁶, als auch Überlegungen, welche neuen Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden müssen.

Für die Wohlfahrtsverbände ist es dabei trotz der zum Teil neuen Herausforderungen nicht erforderlich, am Nullpunkt zu beginnen: Unter Marketing-Aspekten wichtige Faktoren, wie etwa "die kommunikative Seite des persönlichen Verkaufs und der Kontaktpflege, der Aufbau von Vertrauen zum Lieferanten und das Eingehen auf individuelle Kundenbedürfnisse"⁷⁹⁷ sind - wenn auch in anderer Sprache ausgedrückt - durchaus auch in kirchlichen Einrichtungen bekannt. Hierzu tragen auch die Erfahrungen aus der sozialen Arbeit, vor allem aus der Beratungsarbeit, bei, geht es doch auch innerhalb des Beratungsprozesses darum, für jede Klientin und jeden Klienten eine individuelle Lösung zu entwickeln.

⁷⁹⁴ ZERFAR (1992), 28.

⁷⁹⁵ KAAS (1990), 545.

⁷⁹⁶ Vgl. hierzu beispielsweise BATKIEWICZ/ROTH (2002).

⁷⁹⁷ FETZER (1997), 57.

Gleichwohl kann es bei der Planung und Durchführung konkreter Marketing-Maßnahmen zu Zielkonflikten kommen, wenn sowohl gewachsene Bindungen zur traditionellen Klientel gefestigt als auch neue Kundenbeziehungen etabliert werden sollen. Eine stark an traditionellen Werten orientierte Öffentlichkeitsarbeit könnte neue Kunden, die mit anderen Werte- und Sprachmustern aufgewachsen sind, abschrecken. Werden die Inhalte hingegen 'weltanschaulich neutral' formuliert, könnten die (potenziellen) Klientinnen und Klienten mit starken Milieubindungen verprellt werden, da sie das Proprium des Verbandes gefährdet sehen.

Die folgende Selbstbeschreibung etwa ist, da sie von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege für alle Mitgliedsverbände formuliert wurde, weltanschaulich neutral gehalten: "Die Arbeit der Freien Wohlfahrtspflege ist darauf gerichtet, die Situation von Menschen zu verbessern, die sozial benachteiligt sind oder die unter gesundheitlichen bzw. psychosozialen Beeinträchtigungen leiden."⁷⁹⁸ Würde eine solche Beschreibung von einem einzelnen Verband verwendet, blieben aus Sicht der Adressaten Fragen nach dem 'speziellen Mehrwert' der einzelnen 'Marke' offen.

Ein im Marketing übliches Verfahren, um die Unsicherheit der potenziellen Kundinnen und Kunden zu reduzieren und Vertrauen aufzubauen, besteht darin, eine Marke zu etablieren, die zunächst als Garant ('Pfand') für Qualität aufgebaut wird.⁷⁹⁹ Diese Marke muss nicht auf die kirchliche Beratungsarbeit oder gar eine einzelne Beratungsstelle beschränkt sein. Grundlage sollte vielmehr die Reputation sein, die die kirchlichen Verbände über mehr als 100 Jahre aufgebaut haben. Ansatzpunkt für diese Reputation kann das "Vertrauenskapital" sein, das entstanden ist, "weil viele Menschen die Erfahrung gemacht haben, dass ihr Vertrauensvorschuss gegenüber einem Dienst der Caritas nicht enttäuscht wurde und sie diese Erfahrung weitergegeben haben."⁸⁰⁰ Dies ermöglicht, dass positive Erfahrungen aus einem Bereich auf einen anderen übertragen werden. Zugleich erfordert es aber auch, dass innerhalb des gesamten Verbandes eine einheitliche *corporate identity* anzutreffen ist.

Für den Bereich der Beratungsstellen, bei denen der persönliche Kontakt zwischen Beratern und Ratsuchenden von zentraler Bedeutung ist, spielt die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Qualitätsmerkmal eine wichtige Rolle. Auch wenn die traditionellen Wertebindungen der Verbände zurückgehen, kann die Motivation der Beschäftigten für potenzielle Klientinnen und Klienten ein Grund sein, sich an eine bestimmte Stelle zu wenden.⁸⁰¹ Eine Organisation, die nach außen signalisiert, dass sie die Motivation ihrer Mitar-

⁷⁹⁸ BUNDEARBEITSGEMEINSCHAFT DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE E. V. (2002), 22.

⁷⁹⁹ Vgl. CREMER (2002).

⁸⁰⁰ CREMER (2002) 44.

⁸⁰¹ Vgl. FRANK/REIS/WOLF (1994), 159.

beiterinnen und Mitarbeiter ernst nimmt, wird auch bei potenziellen Klientinnen und Klienten positiv wahrgenommen, da diese davon ausgehen können, ebenfalls ernst genommen zu werden.

Das Proprium der Beratungsarbeit kann und muss verbandsintern immer auch im Zusammenhang mit dem christlichen Wertefundament diskutiert werden. In der Kommunikation mit Personen, die am Rande oder außerhalb der Kirche(n) stehen, scheint der Verweis auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ja durchaus auch von individuellen Wertbindungen getragen sein kann, ein erfolgversprechenderer Ansatz zu sein. So stellen FRANK/REIS/WOLF fest, dass die Identität eines Wohlfahrtsverbandes "nicht zuletzt auch von der Motivation seiner Mitarbeiter abhängt."⁸⁰² Darin könnte - ausgedrückt in Marketing-Terminologie - der *unique selling point* kirchlicher Beratungsstellen liegen. Gemeint ist hiermit der spezifische Nutzen des jeweiligen Produkts "für die angesprochene Zielgruppe, den Konkurrenzangebote entweder nicht aufweisen oder der von Wettbewerbern bisher für die von ihnen angebotenen Leistungen nicht reklamiert wurde."⁸⁰³

Im Gegensatz zu den bislang beschriebenen Maßnahmen des Marketing, die vor allem potenzielle Klientinnen und Klienten als Zielgruppe haben, wird durch Maßnahmen der Public Relations ein weiter gefasster Personenkreis angesprochen. Ziel der Public Relations, die alle "Organisationsaktivitäten (...), mit denen im Sinne der Unternehmens- / Organisationskommunikationsziele bei bestimmten internen und externen Interessengruppen Verständnis und Vertrauen gepflegt wird"⁸⁰⁴, umfassen, ist somit nicht in erster Linie - wie im Falle der Werbung - die direkte Ansprache möglicher Kunden. Sie richtet sich vielmehr, wie der Name ausdrückt, an die Gesamtbevölkerung, um dort durch Informationen eine veränderte Sichtweise zu erzeugen.

Die Beratungsstellen sollten neben der Werbung auch auf Maßnahmen der Public Relations setzen. Bereits wegen der beschriebenen weltanschaulichen Heterogenisierung der Gesellschaft ist es nur schwer möglich, die Zielgruppen für kirchliche Beratungsstellen trennscharf zu identifizieren und durch entsprechend angelegte Marketingmaßnahmen zu erreichen. Aus einem weiteren Grund sind im Bereich der sozialen Dienstleistungen die Grenzen zwischen der unmittelbar anzusprechenden Zielgruppe und der sonstigen Öffentlichkeit fließend: Auch eine Person, die sich selbst nicht als hilfsbedürftig empfindet, kann - unter Umständen auch sehr plötzlich - in eine Situation kommen, die sie zu einer potenziellen Klientin der Wohlfahrtsverbände macht.

⁸⁰² FRANK/REIS/WOLF (1994), 64.

⁸⁰³ MÜHLBACHER (2001).

⁸⁰⁴ FREIMÜLLER/SCHOBER (2001), 1443.

In diese Richtung deutet auch das Jahresthema 2004 des Deutschen Caritasverbandes, dessen Slogan "Soziale Berufe - Wir sehen uns" von BROCH folgendermaßen erläutert wird: "Für die meisten Menschen besteht durchaus die Möglichkeit, dass sie einmal oder mehrfach in ihrem Leben mit einem Vertreter sozialer Berufe in Berührung kommen und froh sind, dass sich Menschen solcher Aufgaben annehmen."⁸⁰⁵ Ziel dieser Kampagne ist es vor allem, in der Öffentlichkeit einen *good will* für den Verband und dessen Aktivitäten zu erzeugen. Dies gilt auch angesichts der Tatsache, dass aufgrund politischer Veränderungen im Sozialbereich, die auch auf europäische Einflüsse zurückzuführen sind, die privilegierte Stellung der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland gefährdet ist.⁸⁰⁶ Zugleich soll die Aktion darauf hinwirken, in der Gesellschaft Anerkennung für helfende Berufe zu wecken und zu erhalten. So kann die Motivation der Menschen, die in diesen Berufen bereits arbeiten, aber auch derjenigen, die vor der Entscheidung stehen, einen solchen Beruf zu wählen, unterstützt werden. In der Verbindung beider Ziele wird deutlich, dass - gerade angesichts der Ungewissheit, ob und wann der bzw. die Einzelne in seinem Leben einmal Hilfe benötigen wird - der Caritasverband eine unterstützenswerte Einrichtung ist, und zwar vor allem wegen der dort arbeitenden Menschen.

Da es sich bei der Öffentlichkeitsarbeit - bezogen auf den einzelnen Verband oder sogar die gesamte Freie Wohlfahrtspflege - um ein öffentliches Gut handelt, sollte diese schwerpunktmäßig durch den Verband, und zwar auf regionaler oder nationaler Ebene, durchgeführt werden. Dennoch sollten auch die einzelnen Beratungsstellen in die Öffentlichkeitsarbeit einbezogen werden. Sie erreichen aufgrund der Niedrigschwelligkeit ihrer Angebote eine Vielzahl von Menschen und bieten sich daher als Multiplikatoren auch für die Anliegen des Gesamtverbandes an.⁸⁰⁷

Kirchliche Beratungsstellen stehen darüber hinaus oft in engem Kontakt mit den jeweiligen Kirchengemeinden. Auch diese Kontakte können genutzt werden, um in die Öffentlichkeit hineinzuwirken. Bei der Darstellung der Funktionen der Freien Wohlfahrtspflege im Sozialstaat im Abschnitt 5.1.2.3 wurde u. a. die Pilotfunktion, die politische Anwaltschaft sowie die Wertetradierungsfunktion dargestellt.⁸⁰⁸ Die Aktivitäten, die sich aus diesen Funktionen ergeben, reichen über die reine Beratungsarbeit hinaus. Für entsprechend motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sie jedoch ein reizvolles Betätigungsfeld darstellen.

⁸⁰⁵ BROCH (2003), 11.

⁸⁰⁶ Vgl. die Ausführungen auf S. 169.

⁸⁰⁷ Vgl. die Ausführungen auf S. 207.

⁸⁰⁸ Vgl. CREMER (2002) 45/46.

6.6 Zusammenfassung

Im fünften Kapitel wurden die internen Strukturen in Beratungsstellen kirchlicher Wohlfahrtsverbände genauer analysiert, wobei im Zentrum die Wechselwirkungen zwischen Prinzipal-Agent-Konstellationen und intrinsischer Motivation standen. Darauf aufbauend wurde im sechsten Kapitel aufgezeigt, welche Konsequenzen dies für die praktische Arbeit in den Beratungsstellen haben kann.

Zunächst wurden in den Unterkapiteln 6.1 und 6.2 zwei Querschnittsaufgaben, das Motivationsmanagement und das Wertemanagement, dargestellt. - Diese bilden die Grundlagen dafür, den Faktor 'intrinsische Motivation' in kirchlichen Beratungsstellen mit ihren sehr spezifischen Arbeitsbedingungen zu verankern. Im Bereich des Motivationsmanagements kommt es zunächst darauf an, die Bedeutung der intrinsischen Motivation für die Arbeit der Beratungsstelle anzuerkennen und auf dieser Basis Maßnahmen zur Motivierung der Beschäftigten zu reduzieren bei gleichzeitiger Beachtung der Hygienefaktoren. Außerdem sollten die von der Leitung einer Beratungsstelle eingesetzten Instrumente je nach Stärke und Ausprägung der intrinsischen Motivation differenziert eingesetzt werden.

Bei vielen der in Beratungsstellen beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist die intrinsische Motivation vor allem darauf ausgerichtet, das eigene Handeln an bestimmten Werten auszurichten. In den Beratungsstellen sollte daher im Rahmen des 'Wertemanagements' versucht werden, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf der Basis des im Verband und in der Einrichtung vorhandenen Wertefundaments zu ermöglichen, sich entsprechend ihrer Wertüberzeugungen zu verhalten. Dies kann sich beispielsweise in einer verstärkten Kommunikation über Werte und in breit angelegten Leitbildprozessen niederschlagen. Weiterhin sollte der Subsidiaritätsgedanke, dem die Wohlfahrtsverbände auf sozialstaatlicher Ebene ihre starke Stellung verdanken, auch im Binnenverhältnis des Verbandes und der einzelnen Einrichtung zum handlungsleitenden Prinzip gemacht werden.

In den Unterkapiteln 6.3 bis 6.5 wurde für drei klassische unternehmerische Handlungsfelder - Organisation, Personalentwicklung und Marketing - erläutert, wie sich eine solche motivationsorientierte Unternehmensführung in der Praxis darstellt.

Im Bereich der Organisation sollte primär das Netz von Prinzipal-Agent-Beziehungen, in dem viele Beraterinnen und Berater ihren Aufgaben nachgehen, zu entflochten werden. Die vielfältigen, sich zum Teil widersprechenden Anreize, denen die Beraterinnen und Berater sich ausgesetzt sehen, erschweren an sich schon deren Arbeit. Zudem steigt so die Gefahr, dass die intrinsische Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschädigt wird. Eine weitere Maßnahme im Bereich der Organisation besteht darin, Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung weitestgehend zu delegieren und auch bei den erforderlichen Planungs- und Kontrollmaßnahmen den Motivationsaspekt zu berücksichtigen.

Eine der entscheidenden Aufgaben im Bereich der Personalentwicklung ist die Personalauswahl. Hier ist ein hohes Niveau an intrinsischer Motivation anzustreben, weil dies die Qualität der Arbeit erhöht und auch ein positives Signal an potenzielle Klientinnen und Klienten darstellt. Dies bedeutet jedoch nicht notwendigerweise, dass in religiöser oder gar konfessioneller Hinsicht eine Homogenität angestrebt werden könnte und sollte.

Weiterhin sollten die Personalmaßnahmen bei den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern differenziert angewandt werden je nachdem wie stark die intrinsische Motivation bei diesen ausgeprägt ist und welche Ausprägung sie aufweist. Auch die interne Kommunikation, das zentrale Thema in einer Beratungsstelle, lässt sich auf die Förderung der intrinsischen Motivation ausrichten, beispielsweise durch entsprechend angelegte Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche. Dies macht sich u. a. dadurch bemerkbar, dass Interventionen von außen sich sehr unterschiedlich auf die intrinsische Motivation ausrichten je nachdem, wie sie kommunikativ eingebunden sind. Auch in der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen, die im Allgemeinen in hohem Maße intrinsisch motiviert sind, ist die richtige Balance zu finden zwischen der Förderung intrinsisch motivierten Verhaltens einerseits und der Einbindung in die Abläufe der Beratungsstelle andererseits.

Im Bereich des Marketing, das sich primär an potenzielle Klientinnen und Klienten richtet, und der *Public Relations*, deren Adressat die allgemeine Öffentlichkeit ist, kann die intrinsische Motivation der Beraterinnen und Berater ein wichtiges Qualitätsmerkmal darstellen, zumal der eigentliche Beratungsprozess von außen nicht beobachtet werden kann. *Public Relations* sind umso wichtiger, als die traditionellen Bindungen einzelner Bevölkerungsgruppen an die Wohlfahrtsverbände sich auflösen und neue Bindungen mit Hilfe überzeugender Argumente aufgebaut werden müssen.

7 Rückblick und Zusammenfassung der Ergebnisse

Im Zentrum der vorliegenden Arbeit standen zwei Fragestellungen: Zum einen wurde untersucht, ob und wie der Faktor 'intrinsische Motivation' in der ökonomischen Organisationstheorie, speziell in der Prinzipal-Agent-Theorie, Berücksichtigung finden kann. Zum anderen wurde auf dieser Basis die Frage behandelt, wie die derzeit in kirchlichen Wohlfahrtsverbänden vorzufindenden Organisationsstrukturen zu beurteilen sind und welche Empfehlungen speziell für die Arbeit in den ambulanten Beratungsstellen gegeben werden können.

Nachdem im ersten Kapitel in die Thematik der Arbeit eingeführt und ein Überblick über den Gang der Untersuchung gegeben wurde, folgte im zweiten Kapitel eine Darstellung der Prinzipal-Agent-Theorie, des theoretischen Rahmens der Arbeit. Bereits innerhalb des Grundmodells der Prinzipal-Agent-Theorie ist es für den Prinzipal aufgrund der asymmetrischen Informationsverteilung schwierig, die Anreize so zu setzen, dass der Agent sich in seinem Sinne verhält. Dieses Kontrollproblem verschärft sich in Konstellationen, in denen ein Agent im Auftrag mehrerer Prinzipale tätig wird bzw. mehrere unterschiedliche Aufgaben ausführt oder in denen mehrere Agenten einem Prinzipal gegenüber stehen. Die zwischen Prinzipal und Agent bestehende Unsicherheit kann sich auch beispielsweise dadurch erhöhen, dass bei bestimmten Gütern nur schwer beurteilt werden kann, ob diese die vereinbarten Eigenschaften aufweisen, oder dass bei der Erstellung eines Gutes die Zusammenarbeit von Prinzipal und Agent erforderlich ist.

Schließlich wurden Verhaltensannahmen, die der Prinzipal-Agent-Theorie implizit oder explizit zugrunde liegen, kritisch untersucht. Dass das individuelle Verhalten beispielsweise ausschließlich durch äußere Anreize gesteuert wird oder Individuen ein rein instrumentelles Verhältnis zu ihrer Arbeit haben, lässt sich in dieser allgemeinen Form nicht aufrecht erhalten. Diese Erkenntnis trägt zu einer Entschärfung der Prinzipal-Agent-Konstellationen bei. Ein Agent kann nämlich durchaus ein persönliches Interesse an der Aufgabe haben, die ihm vom Prinzipal übertragen wurde.

Im Zentrum des dritten Kapitels stand der im Zusammenhang der vorliegenden Arbeit zentrale Begriff 'intrinsische Motivation'. Zu Beginn des Kapitels wurde daher zunächst eine ausführliche Begriffsklärung vorgenommen. Anhand des Ansatzes von ATKINSON wurde aufgezeigt, wie sich einzelne Handlungsantriebe systematisch aufeinander beziehen lassen. Demnach ist die Motivation eines Individuums zum einen auf extrinsische Anreize zurückzuführen und zum anderen auf eine resultierende Tendenz, die sich zusammensetzt aus den beiden Anreizen, Erfolg zu suchen bzw. Misserfolg zu vermeiden, jeweils multipliziert mit der Eintrittswahrscheinlichkeit. Grundsätzlich lassen sich dabei zwei Verhaltensmuster unterscheiden: das des Erfolgssuchers und das des Misserfolgsvermeiders. Anschließend wurden anhand einer Definition von DECI vier für den weiteren Gang der Untersuchung wesentliche

Elemente der intrinsischen Motivation herausgearbeitet: ein enger Bezug zur handelnden Person, Interesse und Freude an der Aufgabe, die Erfahrung von 'flow', d. h. einem Aufgehen im Vollzug der Tätigkeit, sowie das Gefühl von Selbstbestimmung bzw. Selbstverursachung.

Eine weitere in diesem Zusammenhang wichtige Differenzierung stammt von FREY/OSTERLOH. In der Praxis kann sich demnach intrinsisch motiviertes Verhalten darin äußern, dass eine Person entweder die entsprechende Tätigkeit selbst als befriedigend erlebt und im Vollzug dieser Tätigkeit aufgeht (*flow*) oder dass sie das Ziel verfolgt, eine Norm um ihrer selbst willen zu befolgen. Schließlich kann intrinsisch motiviertes Verhalten darin bestehen, dass es als befriedigend empfunden wird, selbst gesetzte Ziele zu verfolgen.

Sodann wurde aufgezeigt, dass es sinnvoll und in bestimmten Bereichen notwendig ist, das Konzept der intrinsischen Motivation auch in ökonomische Modelle zu integrieren, da so ein Erkenntnisfortschritt erzielt werden kann und sich Impulse für die praktische Umsetzung entwickeln lassen. Allerdings stellt die intrinsische Motivation kein Allheilmittel dar und in vielen Fällen ist es sinnvoll und notwendig, menschlich Verhalten primär oder sogar ausschließlich durch äußere Anreize zu steuern. Um das Konzept der intrinsischen Motivation für die Praxis fruchtbar zu machen, ist es zunächst erforderlich, die angewandten Begriffe und Methoden präzise zu definieren. Zudem ist genau der Personenkreis und das Aufgabenfeld daraufhin zu untersuchen, ob intrinsische Motivation überhaupt vorhanden ist und wie entsprechendes Handeln ermöglicht werden kann.

Im vierten Kapitel wurden die Inhalte des zweiten und dritten Kapitels zusammengeführt unter der Fragestellung, wie sich der Faktor 'intrinsische Motivation' in Prinzipal-Agent-Konstellationen integrieren lässt. Im Zentrum der theoretischen Betrachtungen stand dabei der von Bruno S. FREY entwickelte Ansatz, demzufolge die intrinsische Motivation unter bestimmten Bedingungen durch extrinsische Anreize verdrängt werden kann. Nach einem Überblick über die psychologischen Erklärungen für den Verdrängungseffekt wurde dieser Ansatz ausführlich dargestellt. Sodann wurde skizziert, welche Konsequenzen sich auf der theoretischen Ebene ergeben, wenn der Faktor 'intrinsische Motivation' innerhalb von Prinzipal-Agent-Beziehungen (stärker) berücksichtigt wird. Auf der praktischen Ebene, so konnte aufgezeigt werden, ist es sowohl aus der Perspektive des Prinzipals als auch des Agenten überwiegend positiv zu beurteilen, wenn die intrinsische Motivation in Prinzipal-Agent-Beziehungen stärker berücksichtigt wird. Der Prinzipal kann beispielsweise mit einem höheren Engagement und größerer Flexibilität auf Seiten des Agent rechnen, während der Agent sich als Persönlichkeit ernst genommen fühlt.

Im fünften Kapitel wurden die im zweiten bis vierten Kapitel erarbeiteten theoretischen Ergebnisse auf die Beratungsstellen der kirchlichen Wohlfahrtsverbände übertragen. Im Zentrum stand dabei die Frage, ob und inwiefern das ökonomische Instrumentarium, in diesem

Fall die um den Faktor 'intrinsische Motivation' erweiterte Prinzipal-Agent-Theorie, dabei hilft, die Organisationsstruktur der Wohlfahrtsverbände besser zu verstehen, bestehende Reformvorschläge kritisch zu beurteilen und neue Vorschläge zu entwickeln.

Zunächst wurde ein Überblick über den Gegenstand der Arbeit, die Beratungsstellen in kirchlichen Wohlfahrtsverbänden, gegeben. Nach einem kurzen Überblick über die Geschichte der Wohlfahrtsverbände, ihre Sonderrolle im Sozialsystem der Bundesrepublik Deutschland, die vor allem im Subsidiaritätsprinzip begründet ist, und ihre aktuellen Strukturen wurden Probleme skizziert, mit denen sich die Verbände zur Zeit auseinander zu setzen haben. Hierzu zählt beispielsweise die Auflösung der traditionellen Milieus, denen die Verbände ursprünglich entstammten, sowie die zunehmende Konkurrenz durch private Anbieter. Sodann wurde der Blick auf die Beratungsarbeit gerichtet und die Bedeutung dieses Arbeitsbereiches im Gesamtzusammenhang der Wohlfahrtsverbände dargestellt. Anschließend wurden in einer Art 'Binnenperspektive' die Spezifika des Beratungsprozesses herausgearbeitet.

In einem weiteren Schritt wurde die Frage behandelt, welche Bedeutung Prinzipal-Agent-Konstellationen in der konkreten Beratungsarbeit zukommt. Es wurde deutlich, dass die Beraterinnen und Berater in einem engen Geflecht von Prinzipal-Agent-Beziehungen arbeiten. Sie sind einerseits im Auftrag verschiedener Prinzipale (staatliche Stellen, kirchliche Stellen, Verband, Dienststelle, Klientinnen und Klienten) tätig und stehen andererseits als Prinzipale verschiedenen Agenten (Klientinnen und Klienten, Dienststelle, Verband) gegenüber.

Auch der Faktor 'intrinsische Motivation' ist in der - durch zahlreiche Prinzipal-Agent-Konstellationen gekennzeichneten - Beratungsarbeit von großer Bedeutung. Dies ist u. a. dadurch begründet, dass extrinsische Anreize in diesem Bereich nur eine untergeordnete Rolle spielen. Weiterhin ist die intrinsische Motivation auch innerhalb der Beratungsgespräche ein permanentes Thema, wenn beispielsweise notwendige Verhaltensänderungen auf Seiten der Klientinnen und Klienten thematisiert werden.

Im abschließenden sechsten Kapitel wurde dargestellt, welche praktischen Konsequenzen sich aus den theoretischen Überlegungen für die Beratungsstellen der Wohlfahrtsverbände ergeben. Zunächst wurden dabei zwei Querschnittsaufgaben, das Motivationsmanagement und das Wertemanagement, dargestellt. Diese bilden die Grundlagen dafür, den Faktor 'intrinsische Motivation' in kirchlichen Beratungsstellen mit ihren sehr spezifischen Arbeitsbedingungen zu verankern. Im Bereich des Motivationsmanagements kommt es zunächst darauf an, die Bedeutung der intrinsischen Motivation für die Arbeit der Beratungsstelle anzuerkennen. Die bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorhandene intrinsische Motivation kann sich äußerst positiv auf die Qualität der geleisteten Arbeit auswirken. Zu diesem Zweck müssen jedoch einerseits Bedingungen geschaffen werden, unter denen sich die intrinsische Motivation entfalten kann. Andererseits sollten Versuche, die Beschäftigten von außen zu

motivieren, weitgehend reduziert werden, wobei gleichzeitig darauf zu achten ist, Hygienefaktoren, zu denen beispielsweise eine arbeitnehmerfreundliche Personalpolitik, günstige Aufstiegsmöglichkeiten, ein ansprechend gestalteter Arbeitsplatz oder ein kooperativer Führungsstil der Vorgesetzten zu zählen sind, als 'motivationale Basisausstattung' bereitzustellen. Schließlich sollten die zur Planung, Steuerung und Kontrolle eingesetzten Instrumente differenziert eingesetzt werden je nach Stärke und Ausprägung der intrinsischen Motivation bei den einzelnen Mitarbeitern bzw. Mitarbeitergruppen.

Bei vielen der in Beratungsstellen beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist die intrinsische Motivation vor allem darauf ausgerichtet, das eigene Handeln an bestimmten Werten auszurichten. In den Beratungsstellen sollte daher im Rahmen des 'Wertemanagements' versucht werden, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf der Basis des im Verband und in der Einrichtung vorhandenen Wertefundaments zu ermöglichen, sich entsprechend ihren Wertüberzeugungen zu verhalten, um so die entsprechenden Opportunitätskosten zu senken. So kann verhindert werden, dass Beschäftigte, die ihr berufliches Handeln an Werten orientieren, sich ausgebeutet fühlen.

Weiterhin sollte innerhalb der Beratungsstellen die Kommunikation über Werte initiiert und gefördert werden, beispielsweise durch partizipativ angelegte Leitbildprozesse. Eine zentrale Rolle für die Abläufe innerhalb der Beratungsstelle sollte schließlich dem Subsidiaritätsprinzip, dem die Wohlfahrtsverbände auf sozialstaatlicher Ebene ihre starke Stellung verdanken, zukommen. Dies kann beispielsweise dadurch geschehen, dass Entscheidungskompetenzen möglichst weit unten angesiedelt werden.

Im weiteren Verlauf des sechsten Kapitels wurde für drei klassische unternehmerische Handlungsfelder - Organisation, Personalentwicklung und Marketing - erläutert, wie sich eine solche motivationsorientierte Unternehmensführung in der Praxis darstellt.

Im Bereich der Organisation sollte das Hauptziel darin bestehen, das Netz von Prinzipal-Agent-Beziehungen, in denen sich viele Beraterinnen und Berater befinden, zu entflechten. Die vielfältigen und sich zum Teil widersprechenden Anreize, denen die Beraterinnen und Berater ausgesetzt sind, erschweren an sich schon deren Arbeit. Zudem steigt die Gefahr, dass die intrinsische Motivation auf diese Weise geschädigt wird. Angesichts der vielfältigen äußeren Anreize und Verpflichtungen droht die Gefahr, dass die Beschäftigten ihre eigenen Handlungsantriebe als überflüssig ansehen und zurücknehmen. Dies hätte dann erhebliche Konsequenzen in den Bereichen, die von außen nicht oder nur schwer beobachtbar und damit steuerbar sind, vor allem im Beratungsprozess, der im Zentrum der Arbeit steht.

Weiterhin sollten die Personalmaßnahmen bei den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern differenziert angewandt werden je nachdem wie stark die intrinsische Motivation bei diesen ausgeprägt ist und welche Ausprägung sie aufweist. Auch die interne Kommunikation, das zentrale Thema in einer Beratungsstelle, lässt sich auf die Förderung der intrinsischen

Motivation ausrichten, beispielsweise durch entsprechend angelegte Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche. Dies macht sich u. a. dadurch bemerkbar, dass Interventionen von außen sich sehr unterschiedlich auf die intrinsische Motivation ausrichten je nachdem, wie sie kommunikativ eingebunden sind. Auch in der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen, die im Allgemeinen in hohem Maße intrinsisch motiviert sind, ist die richtige Balance zu finden zwischen der Förderung intrinsisch motivierten Verhaltens einerseits und der Einbindung in die Abläufe der Beratungsstelle andererseits.

Die Ausprägung der bei den Beschäftigten vorhandenen intrinsischen Motivation kann beispielsweise dadurch Berücksichtigung finden, dass einer Beraterin, die gerne selbst gesetzte Ziele verfolgen möchte, mehr Entscheidungsspielräume zugebilligt werden. Zugleich ist dabei gemeinsam ein Rahmen zu vereinbaren, der sicherstellt, dass die Aktivitäten im Sinne der Einrichtung sind. Eine solche Suche nach der richtigen Balance zwischen der Förderung intrinsisch motivierten Verhaltens einerseits und der Einbindung in die Abläufe der Beratungsstelle andererseits ist vor allem auch bei Ehrenamtlichen erforderlich. Diese sind im Allgemeinen in hohem Maße intrinsisch motiviert, während extrinsische Anreize nur eine untergeordnete Rolle spielen.

Im Bereich des Marketing, das sich primär an potenzielle Klientinnen und Klienten richtet, und der *Public Relations*, deren Adressat die allgemeine Öffentlichkeit ist, sollte die intrinsische Motivation der Beraterinnen und Berater als wichtiges Qualitätsmerkmal in den Mittelpunkt gestellt werden. Bei einer Beratung handelt es sich in erster Linie um ein kommunikatives zwischenmenschliches Geschehen, das von außen nicht zu beobachten ist. Vor diesem Hintergrund ist es für Ratsuchende bei der Wahl einer Beratungsstelle ein wichtiges Entscheidungskriterium, ob sie auf ein motiviertes und interessiertes Gegenüber treffen.

Auf dem Markt für soziale Dienstleistungen nimmt, wie im fünften Kapitel dargestellt wurde, der Wettbewerbsdruck seit Jahren zu, während die traditionellen Milieus, aus denen die Wohlfahrtsverbände ursprünglich hervorgegangen sind, sich zunehmend auflösen. Auch hieraus ergibt sich für die Wohlfahrtsverbände und die ihnen angeschlossenen Einrichtungen die Notwendigkeit, aktiv auf die Öffentlichkeit zuzugehen.

Die intrinsische Motivation, so lässt sich abschließend feststellen, ist ein wesentlicher Faktor zur Erklärung menschlichen Verhaltens, und zwar auch innerhalb von ökonomisch fundierten Ansätzen. Sie stellt jedoch keinesfalls ein Allheilmittel zur Lösung bzw. Linderung uneindeutiger Anreizprobleme dar. In vielen Fällen kann ein hohes Maß an intrinsischer Motivation im Hinblick auf das Organisationsziel sogar kontraproduktiv sein, so dass eine Verhaltenssteuerung durch äußere Anreize vorzuziehen ist.

Unter spezifischen, genau zu bestimmenden Bedingungen kann die intrinsische Motivation jedoch dazu beitragen, Verhaltensunsicherheiten zu reduzieren und so Ausbeutungspotenziale zu reduzieren und Kontrollkosten zu senken. Dies gilt insbesondere innerhalb komplexer,

durch eine asymmetrische Verteilung von Informationen gekennzeichnete Interaktionsmuster, wie Prinzipal-Agent-Beziehungen sie typischerweise darstellen.

Solche Bedingungen sind vielfach in Beratungsstellen kirchlicher Wohlfahrtsverbände anzutreffen. Bei entsprechend differenzierter Übertragung lassen sich mit Hilfe einer um den Faktor 'intrinsische Motivation' erweiterten ökonomischen Organisationstheorie zum einen vorhandene Problemkonstellationen besser erklären. Zum anderen können Handlungsempfehlungen entwickelt werden, die dazu beitragen, die Zufriedenheit der Beraterinnen und Berater zu erhöhen, die internen Abläufe zu optimieren und so die Qualität der Beratung für die Klientinnen und Klienten zu verbessern.

Schlusswort

"Das Herz kennt Gründe, die der Verstand nie ergründen wird. Und die Wirtschaftswissenschaft, die zwischen der Kunst und der Wissenschaft angesiedelt ist, kann dann den größten Nutzen stiften, wenn sie Vernunftgründe, die sie aus beobachteten Tatsachen herleitet, mit Zielsetzungen kombiniert, die dem Herzen entspringen."

[SAMUELSON/NORDHAUS (1987⁸), 728]

Literaturverzeichnis

- ADLER, Jost (1998): Eine informationsökonomische Perspektive des Kaufverhaltens, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 27 (1998), 341-347.
- AKERLOF, George A. (1970): The Market for 'Lemons'. Quality Uncertainty and the Market Mechanism, in: *The Quarterly Journal of Economics* 84 (1970), 488-500.
- ALTMANN, Hans Christian (1989): *Motivation der Mitarbeiter. Methoden, Konzepte, Erfolgsbeispiele*; Frankfurt am Main.
- ARROW, Kenneth J. (1975): Gifts and Exchanges, in: PHELPS, Edmund S. (ed.) (1975): *Altruism, Morality and Economic Theory*, New York, 13-28.
- ARROW, Kenneth J. (1985): The Economics of Agency, in: PRATT, John W./ZECKHAUSER, Richard J. (eds.) (1985): *Principals and Agents. The Structure of Business*, Boston, 37-51.
- ARROW, Kenneth J. (1994a): Invaluable Goods, in: *Journal of Economic Literature* 35 (1997), 757-765.
- ARROW, Kenneth J. (1994b): Methodological Individualism and Social Knowledge, in: *American Economic Review (Papers and Proceedings)* 84 (1994), 1-9.
- BACKHAUS-MAUL, Holger (1991): Wohlfahrtsverbände als soziale Dienstleistungsunternehmen? Die Bedeutung sozialer, politischer und ökonomischer Umweltbedingungen für die Strategiebildung deutscher Wohlfahrtsverbände, in: *Neue Soziale Bewegungen* (1991) 3, 27-37.
- BALDAS, Eugen (1996a): Mitarbeiterbefragung im Kontext des Leitbild-Prozesses der verbandlichen Caritas in Deutschland, in: *Caritas* 97 (1996), 255-291.
- BALDAS, Eugen (1996b): Wer beteiligt sich am Leitbild-Prozeß?, in: *Caritas* 97 (1996), 397-403.
- BALDAS, Eugen (2001): *Modellverbund Freiwilligen-Zentren. Bürgerengagement für eine freie und solidarische Gesellschaft* (Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Band 203), Stuttgart.
- BALDAS, Eugen /GLEICH, Johann Michael/SCHMÄLZLE, Udo F. (Hg.) (1997): *Meinungsbild Caritas. Die Allensbacher Studien zum Leitbildprozess, Band 2: Perspektiven*, Freiburg im Breisgau.
- BALDAS, Eugen/GLEICH, Johann Michael/KÖCHER, Renate/SCHMÄLZLE, Udo F. (Hg.) (1997): *Meinungsbild Caritas. Die Allensbacher Studien zum Leitbildprozess, Band 3: Tabellarische Ergebnisse*, Freiburg im Breisgau.
- BAMBACH, Marco (2003): Gute Personalführung bringt gute Mitarbeiter, in: *neue Caritas* 104 (2003) 22, 9-12.
- BAMBERG, Günter/SPREMAN, Klaus (eds.) (1989): *Agency Theory, Information, and Incentives*, New York et al.
- BARRENSTEIN, Peter (1997): Aufgewacht. "eMp": Die Idee einer Revolution, in: BRUMMER/NETHÖFEL (eds.) (1997), 129-133.
- BARTELS, Hans G. (1988): Was ist dran am Rationalprinzip? in: *Das Wirtschaftsstudium* 17 (1988), 135-137.
- BATKIEWICZ, Robert / ROTH, Niko (2002): Zukunft und Identität der Caritas im Markt, in: *Deutscher Caritasverband (Hg.) (2002): neue caritas Jahrbuch 2002*, Freiburg im Breisgau, 347-354.
- BAUMGARTNER, Isidor (2003): Seelsorge als ein Markenzeichen der Caritas, in: *Deutscher Caritasverband (Hg.) (2003): neue caritas Jahrbuch 2004*, Freiburg im Breisgau, 62-68.
- BECK, Martin (1992): Situation der Freien Wohlfahrtspflege in den neuen Bundesländern, in: *Soziale Arbeit* 41 (1992), 385-394.
- BECKER, Gary S. (1976): *The Economic Approach to Human Behavior*. Chicago.
- BENZ, Matthias (2002): Das Management des Ungeschriebenen - Wie sie mit Partizipation und Kommunikation Arbeitsbeziehungen verbessern können, in: FREY/OSTERLOH (eds.) (2002²), 215-240.

- BEYER, Heinrich/FEHR, Ulrich/NUTZINGER, Hans G. (1994): Vorteil Unternehmenskultur. Partnerschaftlich handeln – den Erfolg mitbestimmen (Fazit des gemeinsamen Forschungsprojektes der Bertelsmann Stiftung und der Hans Böckler Stiftung), Gütersloh.
- BEYER, Heinrich/FISCHER, Holger/NUTZINGER, Hans G. (1990): Arbeitsbeziehungen in kirchlichen und diakonischen Einrichtungen, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen 13 (1990), 1-21.
- BEYER, Heinrich/NUTZINGER, Hans G. (1991): Erwerbsarbeit & Dienstgemeinschaft. Arbeitsbeziehungen in kirchlichen Einrichtungen. Eine empirische Untersuchung, Bochum.
- BEYER, Heinrich/NUTZINGER, Hans G. (1997): Unternehmenskultur. Vom Schlagwort zum Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung, in: NUTZINGER, Hans G. (Hg.) (1997): Ökonomie der Werte oder Werte in der Ökonomie? Unternehmenskultur in genossenschaftlichen, alternativen und traditionellen Betrieben, Marburg, 11-34.
- BIERVERT, Bernd/HELD, Martin (eds.) (1991): Das Menschenbild der ökonomischen Theorie. Zur Natur des Menschen, Frankfurt am Main.
- BOATRIGHT, John R. (1992): Conflict of Interest. An Agency Analysis, in: BOWIE, Norman E./FREEMAN, R. Edward (eds.) (1992): Ethics and Agency Theory, New York/Oxford, 187-203.
- BOCK, Teresa (1997): Berufliche über Ehrenamtliche. Ehrenamtliche im Leitbild, in: BALDAS, GLEICH/SCHMÄLZLE (Hg.) (1997), 143-149.
- BOHNET, Iris/FREY, Bruno S. (1995): Ist Reden Silber und Schweigen Gold? Eine experimentelle Analyse, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 115 (1995), 169-209.
- BOHNET, Iris/OBERHOLZER-GEE, Felix (2002): Leistungslohn als Motivations und Selektionsinstrument, in: FREY/OSTERLOH (eds.) (2002²), 137-161.
- BONUS, Holger/RONTE, Dieter (2000): Falscher Stil entlarvt den Lügner, in: FAZ, 26. Februar 2000.
- BOWIE, Norman E./FREEMAN, R. Edward (1992): Ethics and Agency Theory. An Introduction, in: BOWIE, Norman E./FREEMAN, R. Edward (eds.) (1992): Ethics and Agency Theory, New York/Oxford, 3-22.
- BOWIE, Norman E./FREEMAN, R. Edward (eds.) (1992): Ethics and Agency Theory, New York/Oxford.
- BRAKELMANN, GÜNTHER (1997): Nachwort. Plädoyer für einen 'Vierten Weg', in: BEYER/NUTZINGER (1997), 327-334.
- BRANDES, Wolfgang/WEISE, Peter (1995): Motivation, Moral und Arbeitsleistung, in: GERLACH, Knut/SCHETTKAT, Ronald (eds.) (1995): Determinanten der Lohnbildung, Berlin, 233-254.
- BRENNAN, Geoffrey/HAMLIN, Alan (1995): Economizing on Virtue, in: Constitutional Political Economy 6 (1995), 35-56.
- BROCH, Thomas (2003): Soziale Berufe. Wir sehen uns., in: Deutscher Caritasverband (Hg.) (2003): neue caritas Jahrbuch 2004, Freiburg im Breisgau, 11-19.
- BRÜLLE, Heiner/REIS, Claus/REIS, Hans-Christoph (1996): 'Public Management' – auf dem Weg zur 'postbürokratischen Verwaltung', in: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge (1996), 185-193.
- BRUMMER, Arnd/ NETHÖFEL, Wolfgang (eds.) (1997): Vom Klingelbeutel zum Profitcenter. Strategien und Modelle für das Unternehmen Kirche, Hamburg.
- BUCHANAN, Richard (1997): Feind im Inneren, in: Management Berater Sept. 1997.
- BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE E. V. (Hg.) (1985): Die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege. Aufgaben und Finanzierung, Bonn.
- BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE E. V. (Hg.) (2003): Die Freie Wohlfahrtspflege. Von Menschen für Menschen, Berlin.
- BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE E. V. (1990): Gesamtstatistik der Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege (Stand: 1.1.1990), Bonn.
- BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE E. V. (2001): Gesamtstatistik der Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege (Stand: 1.1.2000), Bonn.

- BUNDESARBEITSGEMEINSCHAFT DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE E. V. (2002): Die Freie Wohlfahrtspflege. Profil und Leistungen, Freiburg im Breisgau.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (2002): Tagungsdokumentation zum Fachworkshop "Freiwilliges Engagement in Deutschland" (18. Dezember 2001), Bonn.
- CARTIER, Kate (1994): The Transactions Costs and Benefits of the Incomplete Contract of Employment, in: Cambridge Journal of Economics 18 (1994), 181-196.
- COASE, Ronald H. (1984): The New Institutional Economics, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 140 (1984), 229-231.
- CREMER, Georg (2002): Marke Caritas im Sozialmarkt, in: Deutscher Caritasverband (Hg.) (2002): neue caritas Jahrbuch 2002, Freiburg im Breisgau, 37-46.
- CSZIKSZENTMIHALYI, Mihalyi (1978): Intrinsic Reward and Emergent Motivation, in: LEPPER, M.R./GREENE, D. (eds.): The Hidden Costs of Reward, New York, .
- DECI, Edward L. (1975): Intrinsic Motivation. New York/London. DECI, Edward L. (1987²): Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior, New York.
- DECI, Edward L./RYAN Richard M. (1987): The Support of Autonomy and the Control of Behavior, in: Journal of Personality and Social Psychology 53 (1987), 1024-1037.
- DEES, J. Gregory (1992): Principals, Agents, and Ethics, in: BOWIE, Norman E./FREEMAN, R. Edward (eds.) (1992): Ethics and Agency Theory, New York/Oxford, 25-58.
- DEGEORGE, Richard T. (1992): Agency Theory and the Ethics of Agency, in: BOWIE, Norman E./FREEMAN, R. Edward (eds.) (1992): Ethics and Agency Theory, New York/Oxford, 59-72.
- DIE DEUTSCHEN BISCHÖFE - KOMMISSION FÜR CARITATIVE FRAGEN (1999): Caritas als Lebensvollzug der Kirche und als verbandliches Engagement in Kirche und Gesellschaft, hrsg. vom Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, Bonn.
- DITHMAR, Christiane (2000): Mitarbeitergespräche. Kein Gespräch wie jedes andere, in: Diakonie. Theorien - Erfahrungen - Impulse 26 (2000) 1, 8-10.
- DROBINSKI, Matthias/MITTLER, Dietrich (2003): Aufruf zur Frechheit. Peter Neher aus Augsburg will, dass Europas größter Sozialverband selbstbewusster auftritt - und auch kreativer, in: Süddeutsche Zeitung, 16. Mai 2003.
- EICHENBERGER, Reiner/OBERHOLZER-GEE, Felix (1999): Intrinsisch motivierte Fairneß: Experimente und Realität, in: HELD, Martin/NUTZINGER, Hans (Hg.) (1999), 148-170.
- EICHENBERGER, Reiner (1992): Verhaltensanomalien und Wirtschaftswissenschaft. Herausforderung, Reaktionen, Perspektiven, Wiesbaden.
- ELSNER, Wolfram (1987): Institutionen und ökonomische Institutionentheorie: Begriffe, Fragestellungen, theoriegeschichtliche Ansätze, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 16 (1987), 5-14.
- ERLEI, Mathias (1996): Beeinflussungskosten, Reorganisation und Pfadabhängigkeit der Organisation, in: Ifo-Studien 42 (1996), 17-43.
- ERLINGHAGEN, Marcel (2003): Die individuellen Erträge ehrenamtlicher Arbeit. Zur sozioökonomischen Theorie unentgeltlicher haushaltsextern organisierter Produktion, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 55 (2003), 737-757.
- EUFINGER, Barbara (1994): Neutralitätstheorem der Philantropie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 23 (1994), 570-573.
- FEHR, Ernst/GÄCHTER, Simon/KIRCHSTEIGER, Georg (1997): Reciprocity as a Contract Enforcement Device. Experimental Evidence, in: Econometrica 65 (1997), 833-860.
- FELDHOFF, Norbert (2003): Grundordnung fordert Loyalität, in: neue Caritas 104 (2003) 18-22.
- FETZER, Joachim (1997): Mut zu Entscheidungen. BWL und Kirche: Eine Einführung in ökonomisches Handeln, in: BRUMMER/NETHÖFEL (eds.) (1997), 51-59.
- FISCHER, Marc (1994a): Der Property Rights-Ansatz, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 23 (1994), 316-318.
- FISCHER, Marc (1994b): Agency-Theorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 24 (1995), 320-322.

- FÖHR, Silvia (1994): Fundamentale Transformation, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 23 (1994), 455-459.
- FRANK, Gerhard/REIS, Claus/WOLF, Manfred (1994): "Wenn man die Ideologie weglässt, machen wir alle das gleiche". Das Praxisverständnis leitender Fachkräfte unter Bedingungen des Wandels der freien Wohlfahrtspflege, Frankfurt am Main.
- FREIMÜLLER, Pierre/SCHÖBER, Kai (2001): 'Public Relations', in: DILLER, Hermann (Hg.) (2001²): Vah-lens großes Marketinglexikon, München, 1443/1444.
- FREY, Bruno S. (1990a): Institutions Matter, in: European Economic Review 34 (1990), 443-449.
- FREY, Bruno S. (1990b): Ökonomie ist Sozialwissenschaft. Die Anwendung der Ökonomie auf neue Gebiete, München.
- FREY, Bruno S. (1992a): Tertium Datur: Pricing, Regulating and Intrinsic Mo-tivation, in: Kyklos 45 (1992), 161-184.
- FREY, Bruno S. (1992b): Economics As a Science of Human Behaviour. Towards a New Social Scien-ce Paradigm. Boston/Dordrecht/London.
- FREY, Bruno S. (1993a): An Economic Analysis of the New Institutional Economics, in: Journal of In-stitutional and Theoretical Economics 149 (1993), 351-359.
- FREY, Bruno S. (1993b): Shirking or Work Morale? European Economic Review 37 (1993), 1523-1532.
- FREY, Bruno S. (1993c): Does Monitoring Increase Work Effort? in: Economic Inquiry 31 (1993), 663-670.
- FREY, Bruno S. (1993d): Motivation as a Limit to Pricing, in: Journal of Economic Psychology 14 (1993), 635-664.
- FREY, Bruno S. (1994): How Intrinsic Motivation is crowded out and in, in: Rationality & Society 6 (1994), 334-352.
- FREY, Bruno S. (1994a): Moral and Institutional Constraints, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics 150 (1994), 136-141.
- FREY, Bruno S. (1997a): Rational Choice in Religion – and Beyond, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics 153 (1997), 279-284.
- FREY, Bruno S. (1997c): Markt und Motivation. Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-) Moral verdrän-gen. München.
- FREY, Bruno S. (1997d): From the Price to the Crowding Effect, in: Volkswirtschaft und Statistik 133 (1997), 325-350.
- FREY, Bruno S. (1997e): A Constitution for Knaves Crowds Out Civic Virtues, in: Economic Journal 107 (1997), 1043-1053.
- FREY, Bruno S. (2000): Volkswirtschaftslehre am Scheideweg, in: Handelsblatt, 13. 06.2000.
- FREY, Bruno S. (2002): Wie beeinflusst Lohn die Motivation?, in: FREY/OSTERLOH (eds.) (2002²), 73-106.
- FREY, Bruno S./BOHNET, Iris (1996): Experiments, Theory – and Reality? in: GIJSEL, Peter DE et al. (eds.) (1996): Ökonomie und Gesellschaft. Jahrbuch 13: Experiments in Economics – Experi-mente in der Ökonomie, Frankfurt am Main, 340-359.
- FREY, Bruno S./EICHENBERGER, Reiner (1989b): Anomalies and Institutions, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics 145 (1989), 423-437.
- FREY, Bruno S./EICHENBERGER, Reiner (1994): Economic Incentives Transform Psychological Anoma-lies, in: Journal of Economic Behavior and Organization 23 (1994), 215-234.
- FREY, Bruno S./JEGEN, Reto (2000): Motivation Crowding Theory. A Survey of Empirical Evidence (CESifo Working Paper No. 245), München.
- FREY, Bruno S./JEGEN, Reto (2002): Motivation Crowding Theory: A Survey of Empirical Evidence, in: Journal of Economic Surveys. 2001. 15 (2002), 589-611.
- FREY, Bruno S./JEGEN, Reto (2002): Intrinsische Motivation. Kontraproduktive Wirkung des Motivators 'Geld', In: VM -Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management 27 (2002) 3, 30-41.

- FREY, Bruno S./OBERHOLZER-GEE, Felix (1996): Zum Konflikt zwischen intrinsischer Motivation und umweltpolitischer Instrumentenwahl, in: SIEBERT, Horst (Hg.) (1996): Elemente einer rationalen Umweltpolitik. Experten zur umweltpolitischen Neuorientierung, Kiel/Tübingen, 207-238.
- FREY, Bruno S./OBERHOLZER-GEE, Felix (1997): The Cost of Price Incentive. An Empirical Analysis of Motivation Crowding-Out, in: American Economic Review 87 (1997), 746-755.
- FREY, Bruno S./OBERHOLZER-GEE, Felix/EICHENBERGER, Reiner (1996): The Old Lady Visits Your Backyard. A Tale of Morals and Markets, in: Journal of Political Economy 104 (1996), 1298-1313.
- FREY, Bruno S./OSTERLOH, Margit (1997a): Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft 57 (1997), 307-321.
- FREY, Bruno S./OSTERLOH, Margit (1997b): Motivation – der zwiespältige Produktionsfaktor. Hohe Bedeutung der Mitarbeiteridentifikation mit dem Unternehmen, in: Neue Zürcher Zeitung, 29./30. März 1997.
- FREY, Bruno S./OSTERLOH, Margit (2002): Motivation - der zwiespältige Produktionsfaktor, in: FREY/OSTERLOH (eds.) (2002²), 19-39.
- FREY, Bruno S./OSTERLOH, Margit (Hg.) (2002²): Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können, Wiesbaden.
- FREY, Bruno S./STROEBE, Wolfgang (1980): Ist das Modell des Homo Oeconomicus 'unpsychologisch', in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 136 (1980), 82-97.
- FROST, Jetta/OSTERLOH, Margit (2002): Motivation und Organisationsstruktur, in: FREY/OSTERLOH (eds.) (2002²), 165-193.
- GABRIEL, Karl (Hg.) (2001): Herausforderungen kirchlicher Wohlfahrtsverbände. Perspektiven im Spannungsfeld von Wertbindung, Ökonomie und Politik, Berlin.
- GABRIEL, Karl (1996): Caritas-Leitbild kontrovers, in: Caritas 97 (1996), 384-387.
- GABRIEL, Karl (2001): Einleitung, in: ders. (Hg.) (2001), 7-12.
- GERECKE, Uwe (1999): Ökonomische Anreize, intrinsische Motivation und der Verdrängungseffekt, in: HELD/NUTZINGER (Hg.) (1999), 128-147.
- GLEICH, Johann Michael (1996): Mitarbeiterstudie: Arbeitszufriedenheit und Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen, in: Caritas 97 (1996), 276-284.
- GLEICH, Johann Michael (1997a): Wie stehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu den Zielen und Aufgaben des DCV?, in: BALDAS/GLEICH/SCHMÄLZLE (Hg.) (1997), 54-60.
- GLEICH, Johann Michael (1997b): Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Voraussetzung zur Motivation, in: BALDAS/GLEICH/SCHMÄLZLE (Hg.) (1997), 150-156.
- GOLL, Eberhard (1991): Die freie Wohlfahrtspflege als eigener Wirtschaftssektor. Theorie und Empirie ihrer Verbände und Einrichtungen. Baden-Baden.
- GOSDSCHAN, Siegfried/LIEDHOLZ, Ulrich/NÄGELE, Albert (2001): Motivationsarbeit mit suchtkranken Wohnungslosen. Ein Modellprojekt der Tagesstätte 'Am Wassertor' des Diakonischen Werkes Berlin Stadtmitte e.V., in: Wohnungslos 43 (2001), 68-70.
- GRIEGER, Peter (2003): Kontrolle ist Führungsaufgabe, in: Socialmanagement. Zeitschrift für Sozialwirtschaft 13 (2003) 1, 31/32.
- GRÜNÄRMEL, Frohmund (1998): Vertrauen und Glaubwürdigkeit – aus der Sicht des Ökonomen, in: List Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik 24 (1998), 279-289.
- GUPTA, Srabana/ROMANO, Richard E. (1998): Monitoring the Principal with Multiple Agents, in: Rand Journal of Economics 29 (1998), 427-442.
- GÜTH, Werner (1995): Shirking versus Managerial Incentives of Chief Executive Officers (CEOs). A Note on a Possible Misunderstanding of Principal-Agent Theory, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, 151 (1995), 693-98.
- GÜTH, Werner/KLIEMT, Hartmut (1997): Intrinsische Motivation: Ausnahme oder Regel? Anmerkungen zu Bruno S. Frey und Margit Osterloh, "Sanktionen oder Seelenmassage?", in: Die Betriebswirtschaft 57 (1997), 585-586.

- HAUSER, Richard (1995): Funktionen von freien Wohlfahrtsverbänden. Evaluation aus der Caritas-Armutsuntersuchung, in: HÜBINGER/HAUSER (1995), 214-221.
- HECKHAUSEN, Heinz (1989²): Motivation und Handeln, Berlin.
- HERKNER, Werner (1991⁵): Lehrbuch Sozialpsychologie, Bern et al.
- HERZBERG, Frederick (2003): Was Mitarbeiter in Schwung bringt, in: Harvard Business Manager, April 2003, 50-62.
- HILGARD, E. R. (1980), 'Behaviorismus', in ARNOLD, Wilhelm/EYSENCK, Hans J./MEILI, Richard (eds.) (1980¹⁰): Lexikon der Psychologie, Band 1-3, Freiburg/Basel/Wien, Sp. 238-246.
- HOCH, Marc (1998): Das neue Amt, das Ehre macht, in: Süddeutsche Zeitung, 4. April 1998.
- HOLSTRÖM, Bengt/MILGROM, Paul (1991): Multitask Principal-Agent Analyses. Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design, in: Journal of Law, Economics, and Organization 7 (1991) special issue, 24-52.
- HOMANN, Karl (1990): Wettbewerb und Moral, in: Jahrbuch für christliche Sozialwissenschaften 31 (1990), 34-56.
- HOMANN, Karl/SUCHANEK, Andreas (2000): Ökonomik. Eine Einführung. Tübingen.
- HÜBINGER, Werner/HAUSER, Richard (eds.) (1995): Die Caritas-Armutsuntersuchung. Eine Bilanz, Freiburg im Breisgau.
- HÜDEPOHL, Astrid (1996): Organisationen der Wohlfahrtspflege. Eine ökonomischen Analyse ausgewählter nationaler und internationaler Institutionen, Berlin.
- HUTCHINSON, Terence W. (1984): Institutional Economics Old and New, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 140, 20-29.
- JANSEN, Jürgen (1998): Vergütung. Jenseits des BAT, in: Socialmanagement. Magazin für Organisation und Innovation 8 (1998) 3, 26-30.
- JENSEN, Michael C./MECKLING, William H. (1976): Theory of the Firm. Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics 3 (1976), 305-360.
- KAAS, Klaus Peter (1990): Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: Die Betriebswirtschaft 50 (1990), 539-548.
- KAAS, Klaus Peter (1992): Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 44 (1992), 884-901.
- KASTNER, Ruth (1997): Unternehme Barmherzigkeit Vor 100 Jahren wurde der Deutsche Caritasverband gegründet, in: Hamburger Abendblatt 8. November 1997.
- KELLER, Martina (2002): Bestattung zahlt Empfänger. Der Essener Chirurg Christoph Broelsch fordert, Organspenden sollten entlohnt werden, in: Die Zeit, 13. 06.2002.
- KERN, Horst (1996): Über Vertrauensverlust und blindes Vertrauen. Wie der Druck der globalen Ökonomie die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern verändert, in: Frankfurter Rundschau, 14.11.1996.
- KIRCHGÄSSNER, Gebhard (1988): Ökonomie als imperial(istisch)e Wissenschaft. Zur Anwendung des ökonomisch Verhaltensmodells in den benachbarten Sozialwissenschaften, in: Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie 7 (1988), 128-145.
- KIRCHGÄSSNER, Gebhard (1991): Homo oeconomicus. Das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Tübingen.
- KIRCHGÄSSNER, Gebhard (1996): Bemerkungen zur Minimalmoral, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 116 (1996), 223-251.
- KIRCHGÄSSNER, Gebhard (1997): Auf der Suche nach dem Gespenst des Ökonomismus, in: Analyse & Kritik 19 (1997), 127-152.
- KIRCHGÄSSNER, Gebhard (1999): Bedingungen moralischen Handelns, in: HELD/NUTZINGER (Hg.) (1999), 85-104.
- KLEINBECK, U./QUAST, H.-H. (1992): 'Motivation', in: FRESE, Erich (Hg.) (1992³): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart, 1420-1434.

- KLIMECKI, Rüdiger/NOKIELSKI, Hans (1992): Sozialmanagement – Innovationszwang und Entwicklungspotentiale von Wohlfahrtsverbänden, in: Deutscher Caritasverband (Hg.) (1992): caritas '93. Jahrbuch des Deutschen Caritasverbandes, Freiburg im Breisgau, 40-51.
- KLUG, Wolfgang (1995): Mehr Markt in der Freien Wohlfahrtspflege? Zum Problem marktwirtschaftlicher Bedingungen in der Freien Wohlfahrtspflege, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (45) (1995) 25/26, 34-43.
- KLUG, Wolfgang (1996): Professionalität und (kirchliche) Wertorientierung – ein Gegensatz?, in: Caritas 97 (1996), 86-93.und
- KNÖRZER, Guido (1997): Leitbild Kirche? Anmerkungen zur Allensbach Befragung von hauptamtlichen Mitarbeitern bei der Caritas, in: BALDAS/GLEICH/SCHMÄLZLE (Hg.) (1997), 109-118.
- KNÜPP,Heyke (2003): Marketing. Wissen was man kann, wissen was der Kunde will, in: Socialmanagement. Zeitschrift für Sozialwirtschaft 13 (2003) 1, 26-30.
- KÖCHER, Renate (1996): Die Caritas im Spiegel der öffentlichen Meinung, in: Caritas 97 (1996), 248-255.
- KOFORD, Kenneth/PENNO, Mark (1992): Accounting, Principal-Agent Theory, and Self-Interested Behavior, in: BOWIE, Norman E./FREEMAN, R. Edward (eds.) (1992): Ethics and Agency Theory, New York/Oxford, 127-142.
- KOHN, Alfie (1993): Punished by Reward. The Trouble with Gold Stars. Incentive Plans, A's, Praise, and other Bribes, Boston.
- KREPS, David M. (1990): A Course in Microeconomic Theory, New York et al.
- KREPS, David M. (1997): Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives, in: American Economic Review (Papers and Proceedings) 87 (1997), 359-364.
- KRIEGER, Hermann (1994): Seminar für ehrenamtliche Vorstandsmitglieder, in: Deutscher Caritasverband (Hg.) (1993): caritas '94. Jahrbuch des Deutschen Caritasverbandes, Freiburg im Breisgau, 201-209.
- KROCKAUER, Rainer (1999): Herausforderung Dienstgemeinschaft, in: Caritas 100 (1999), 200-207.
- KRUIP, Gerhard (1999): Das Humankapital pflegen. Auch die Kirche bedarf dringend der Personalentwicklung, in: Herder Korrespondenz 53 (1999), 245-249.
- KUBON-GILKE, Gisela (1990): Motivation und Beschäftigung. Eine sozialpsychologische Beurteilung der Effizienzlohntheorien und ihrer Kritik, Frankfurt am Main.
- KUBON-GILKE, Gisela (1999):Intrinsisch motiviertes Verhalten - nicht Anomalie sondern Normalfall?, in: HELD/NUTZINGER (Hg.) (1999), 44-64.
- KUSCHEL, Monika (1994): Chancen einer Berufseinführung für neue Mitarbeiter/-innen, in: Deutscher Caritasverband (Hg.) (1994): caritas '95. Jahrbuch des Deutschen Caritasverbandes, Freiburg im Breisgau, 312-315.
- LAMBSDORFF, Johann GRAF (1994): Adverse Selection und Moral Hazard, in: Das Wirtschaftsstudium 23 (1994), 193-194.
- LAWLER, Eduard (1973): Motivierung in Organisationen, Bern/Stuttgart.
- LERCHE, Wolfgang et al. (2001²): Personalentwicklung in Sozialorganisationen. Eine Arbeitshilfe für die Praxis, Frankfurt am Main.
- LEXIKONREDAKTION DES VERLAGES F. A. BROCKHAUS (Hg.) (2001): Der Brockhaus Psychologie. Fühlen, Denken und Verhalten verstehen, Mannheim/Leipig.
- LIESKE, Dorit (1997): Entwicklung eines institutionenökonomischen Integrationskonzeptes am Beispiel des Transaktionskostenansatzes und der Agency-Theorie (Frankfurter Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge Nr. 72), Frankfurt am Main.
- LINDBECK, Assar (1995): Welfare State Disincentive with Endogenous Habits and Norms, in: Scandinavian Journal of Economics 97 (1995): 477-494.
- LÖBLEIN, Friedrich (1999): Gesprächswerkstatt: Wie regelmäßige Mitarbeitergespräche entstehen, in: Diakonie. Theorien - Erfahrungen - Impulse 25 (1999) 2, 20/21.

- LÖHR, Hans (1997): Fähig zur Veränderung? Die Umsetzung des McKinsey-Konzepts "eMp", in: BRUMMER/NETHÖFEL (eds.) (1997), 121-127.
- LÖSCH, Achim VON (1980): Die besondere Arbeits- und Dienstgesinnung der Arbeitnehmer in öffentlichen und gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Beiheft 3 (1980), 18-28.
- LÜNINCK, Elisabeth Freifrau von (1996): Ehrenamtliche: In die erste Reihe!, in: Caritas 97 (1996), 388-389.
- LYONS, Bruce R./MEHTA, Judith (1997): Contracts, Opportunism and Trust: Self-interest and Social Orientation, in: Cambridge Journal of Economics 21 (1997), 239-257.
- MASLOW, Abraham H. (1981): Motivation und Persönlichkeit, Reinbek.
- MAUBACH, Ulrich (1996): Konsequenzen des Caritas-Leitbildes aus der Sicht der Öffentlichkeit, in: Caritas 97 (1996), 395-397.
- MEFFERT, Heribert (2001): 'Marketing (Grundlagen)', in: DILLER, Hermann (Hg.) (2001²): Vahlens großes Marketinglexikon, München, 957-963.
- MEYER, Dirk (2002): "Gratisressourcen" im sozialen Dienstleistungssektor. Eine Bewertung aus volkswirtschaftlicher Sicht, in: Schmollers Jahrbuch 122 (2002), 579-604.
- MONTGOMERY, James D. (1996): Contemplations on the Economic Approach to Religious Behavior, in: American Economic Review (Papers and Proceedings) 86 (1996), 443-447.
- MOOK, Douglas G. (1996): Motivation. The Organization of Action, New York/London.
- MOSCHANDREAS, Maria (1997): The Role of Opportunism in Transaction Cost Economics, in: Journal of Economic Issues 31 (1997), 39-57.
- MÜHLBACHER, Hans (2001): 'USP', in: DILLER, Hermann (Hg.) (2001²): Vahlens großes Marketinglexikon, München, 1715.
- MUMMERT, Uwe (1995b): Informelle Institutionen in ökonomischen Transformationsprozessen, Baden-Baden.
- MYLIUS, Georg von (1999): Erfolgsabhängige Vergütungen. Steuerungsinstrument oder Profitgedanke, in: Diakonie. Theorien - Erfahrungen - Impulse 25 (1999) 1, 13-15.
- NACHBAUER, Kurt (1990): Berufliche Mitarbeit in der Caritas. Bedingungen, Bedarf, Motive, in: Caritas 91 (1990), 389-398.
- NETHÖFEL, Wolfgang (1997): Gebet und Controlling. Die Chancen des Unternehmens Kirche, in: BRUMMER/NETHÖFEL (eds.) (1997), 15-24.
- NEWTON, Lisa (1992): Agents for the Truly Greedy, in: BOWIE, Norman E./FREEMAN, R. Edward (eds.) (1992): Ethics and Agency Theory, New York/Oxford, 97-113.
- NIEHANS, Jürg (1994): Revolution und Evolution in der Wirtschaftstheorie (unveröffentlichtes Manuskript einer Gastvorlesung am volkswirtschaftlichen Seminar der Georg-August-Universität Göttingen am 3. Juni 1994).
- NORTH, Douglass C. (1986): The New Institutional Economics, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics 142 (1986), 230-237.
- NORTH, Douglass C. (1994): Economic Performance Through Time, in: American Economic Review 84 (1994), 359-368.
- NUTZINGER, Hans G. (1995): Book Review - SMELSER, Neil J./SWEDBERG, Richard (eds.) (1994): The Handbook of Economic Sociology, Princeton/New York, in: Journal of Economics 62 (1995), 333-334.
- NUTZINGER, Hans G. (Hg.) (1994): Wirtschaftsethische Perspektiven II (Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Bd. 228/II), Berlin.
- o. V. (2000): Zwischen Markt und Mildtätigkeit. Freie Wohlfahrtspflege am Scheideweg, in: Kirchenbote des Bistums Osnabrück, 6. April 2000.
- OETTL, Karl (1980): Die besondere Arbeits- und Dienstauffassung der Arbeitnehmer in öffentlichen und gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Beiheft 3 (1980), 4-17.

- OPASCHOWSKI, Horst W. (1991): Von der Geldkultur zur Zeitkultur. Neue Formen der Arbeitsmotivation für zukunftsorientiertes Management, in: SCHANZ, Günther (ed) (1991): Handbuch Anreizsysteme, Stuttgart, 35-51.
- OSTERLOH, Margit/FREY, Bruno S./FROST, Jetta (2001): Managing Motivation, Organization and Governance, in: Journal of Management and Governance 5 (2001), 231-239.
- OSTERLOH, Margit/ FREY, Bruno S. (1997): Managing Motivation. Replik auf Anmerkungen von Hartmut Kliemt/Werner Güth; Beater Schuster/Veronika Brandstätter/Dieter Frey, Reinhard Sprenger, Horst Steinmann zu unserem Beitrag "Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft 57 (1997), 730-733.
- OSTERLOH, Margit/FROST, Jetta (2002a): Motivation und Wissen als strategische Ressourcen, in: FREY/OSTERLOH (eds.) (2002²), 43-69.
- PALACIOS-HUERTA, Ignacio (1998): Review of: FREY, Bruno S. (1997): Not just for Money. An Economic Theory of Personal Motivation, in: Journal of Economic Literature 36 (1998), 941/942.
- PAULUS, Christoph (1992): Empathie, Kompetenz und Altruismus([http:// www.uni-sb.de/philfak/fb6/abteil/motiv/paper/empathie.html](http://www.uni-sb.de/philfak/fb6/abteil/motiv/paper/empathie.html), 05.06.1998), Saarbrücken.
- PERING, Guido (2003): Leitbilder. Mut zum kontrollierten Aufbruch, in: Socialmangement. Zeitschrift für Sozialwirtschaft 13 (2003), 21-25.
- PFAFF, Dieter/ZWEIFEL, Peter (1998): Die Principal-Agent Theorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 27 (1998), 184-190.
- PICOT, Arnold (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie. Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft 42 (1982), 267-284.
- PICOT, Arnold/DIETL, Helmut (1990): Transaktionskostentheorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 19 (1990), 178-184.
- POMPEY, Heinrich (1992): Das Profil der Caritas und die Identität seiner Mitarbeiter(innen) , in: Deutscher Caritasverband (Hg.) (1992): caritas '93. Jahrbuch des Deutschen Caritasverbandes, Freiburg im Breisgau, 11-26.
- PRATT, John W./ZECKHAUSER, Richard J. (1985): Principals and Agents. An Overview, in: PRATT, John W./ZECKHAUSER, Richard J. (eds.) (1985): Principals and Agents. The Structure of Business, Boston, 1-35.
- PRATT, John W./ZECKHAUSER, Richard J. (eds.) (1985): Principals and Agents. The Structure of Business, Boston.
- RABIN, Matthew (1998): Psychology and Economics, in: Journal of Economic Literature 36 (1998), 11-46.
- REES, Ray (1985a): The Theory of Principal and Agent, Part 1, in: Bulletin of Economic Research, 37 (1985), 3-26.
- REES, Ray (1985b): The Theory of Principal and Agent, Part 2, in: Bulletin of Economic Research, 37 (1985), 75-95.
- RENZIKOWSKI, Christoph (2003): Bankkaufmann und Seelsorger. Der Allgäuer Peter Neher wird neuer Caritaspräsident, in: Kirchenbote des Bistums Osnabrück, 22. Mai 2003.
- REUTER, Norbert (1994b): Institutionalismus, Neo-Institutionalismus, Neue Institutionelle Ökonomie und andere 'Institutionalismen'. Eine Differenzierung konträrer Konzepte, in: ZWS 114 (1994) 5-23.
- RHEINBERG, Falko (1997²): Motivation, Stuttgart/Berlin/Köln.
- RICHTER, Gregor (1999): Innere Kündigung. Modellentwicklung und empirischer Befund aus einer Untersuchung im Bereich der öffentlichen Verwaltung, in: Zeitschrift für Personalforschung 13 (1999), 113-138.
- RICHTER, Rudolf (1994b): 'Stabilitätskultur' als Problem der Institutionenökonomik, in: HESSE, Helmut/ISSING, Ottmar (eds.) (1994): Geld und Moral, München, 73-90.
- RICHTER, Rudolf/BINDSEIL, Ulrich (1995): Neue Institutionenökonomik, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 24 (1995), 132-140.

- RICHTER, Rudolf/FURUBOTN, Eirik (1996): Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung, Tübingen.
- ROSENSTIEL, Lutz von/MOLT, Walter/RÜTTINGER, Bruno (1995⁸): Organisationspsychologie, Stuttgart.
- ROSENSTIEL, Lutz von (1999): Motivation von Mitarbeitern, in: ROSENSTIEL, Lutz von /REGNET, Erika/DOMSCH, Michel E. (eds.) (1999⁴): Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Führung von Mitarbeitern, Stuttgart, 173-192.
- ROSS, Stephen A. (1973): The Economic Theory of Agency. The Principal's Problem, in: American Economic Review (Papers and Proceedings) 63 (1973), 134-39.
- SAMUELSON, Paul A./NORDHAUS, William D. (1987⁸): Volkswirtschaftslehre. Grundlagen der Makro- und Mikroökonomie, Band 2, Köln.
- SAUTTER, Hermann (2004): Wie berechtigt ist die Kritik am ökonomischen Zynismus?, in: AUMANN, Christian et al. (Hg.) (1994): Wirtschaftsethische Perspektiven VII (Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Bd. 228/VII), Berlin, 13-31.
- SCHANZ, Günther (1991): Motivationale Grundlagen der Gestaltung von Anreizsystemen, in: SCHANZ, Günther (ed) (1991): Handbuch Anreizsysteme, Stuttgart, 4-30.
- SCHIERENBECK, Henner (2000¹⁵): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, München/Wien.
- SCHMALT, Heinz-Dieter/HECKHAUSEN, Heinz (1992): Kapitel 8. Motivation, in: SPADA, Hans (Hg.) (1992): Lehrbuch Allgemeine Psychologie, Bern et al., 451-494.
- SCHMÄLZLE, Udo F. (1997a): Auf dem Weg zur Überwindung der Diakonievergessenheit in der nachkonziliaren Kirche und Theologie. Der Kontext der Mitarbeiterstudie, in: BALDAS/GLEICH/SCHMÄLZLE (Hg.) (1997), 39-51.
- SCHMÄLZLE, Udo F. (1997b): Caritasmitarbeiter verwirklichen Kirche, in: BALDAS/GLEICH/SCHMÄLZLE (Hg.) (1997), 92-108.
- SCHMIDT, Reinhard H. (1989): Agency Costs are not a 'Flop', in: BAMBERG, Günter/SPREMAN, Klaus (eds.) (1989): Agency Theory, Information, and Incentives, Berlin et al., 495-509.
- SCHMIDTCHEN, Dieter (1988): "Warum leasen Sie nicht ihre Braut". Ungewöhnliche Fragen der Neue Institutionenökonomik. Ein Plädoyer für das Studium der Volkswirtschaftslehre, in: FAZ, 3. September 1988.
- SCHNEIDER, Christian (1996): Samariter wird Anwalt der Armen, in: Süddeutsche Zeitung, 09.10.96.
- SCHNEIDER, Dieter (1989): Agency Costs and Transaction Costs. Flops in the Principal-Agent-Theory of Financial Markets, in: BAMBERG, Günter/SPREMAN, Klaus (eds.) (1989): Agency Theory, Information, and Incentives, Berlin et al., 481-494.
- SCHNEIDER, Ulrich (1996): "... weil nicht sein kann, was nicht sein darf..." – eine methodenkritische Auseinandersetzung mit dem Beitrag "Das teure Wohlfahrtskartell – Die Bereitstellung soziale Dienste durch die Wohlfahrtsverbände verursacht hohe volkswirtschaftliche Kosten – Plädoyer für einen wettbewerblichen Ordnungsrahmen von Dirk Meyer, veröffentlicht in der FAZ 30. Dezember 1996.
- SCHRÖDER, Hendrik (2001): 'Hybrider Käufer', in: DILLER, Hermann (Hg.) (2001²): Vahlens großes Marketinglexikon, München, 621-622.
- SCHUSTER, Beate/BRANDSTÄTTER, Veronika/FREY, Dieter (1997): Wie das Schöne im Menschen bewahren - und dennoch durch Anreize motivieren? Ein Kommentar zu Bruno S. Frey und Margit Osterloh: "Sanktionen oder Seelenmassage?", in: Die Betriebswirtschaft 57 (1997), 581-584.
- SEN, Amartya K. (1977): Rational Fools. A Critique of the Behavioral Foundation of Economic Theory, in: PPA 6 (1977), 317-344.
- SERRIES, Christoph (1997): Der Deutsche Caritasverband arbeitet unternehmerisch und innovativ, in: BALDAS/GLEICH/SCHMÄLZLE (Hg.) (1997), 182-199.
- SERRIES, Christoph/HÜBINGER, Werner (1991): Zur Rolle der Freien Wohlfahrtsverbände im Sozialstaat, in: Weltweite Hilfe 41 (1991), Sonderteil 3/1991, S. III/1-III/24.
- SESSELMEIER, Heinrich (1994): Der Arbeitsmarkt aus neoinstitutionalistischer Perspektive, in: Wirtschaftsdienst 74 (1994) 136-142

- SIMON, Herbert A. (1976³), *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, New York/London.
- SMITH, Adam (1985): *Theorie der ethischen Gefühle* (1. Auflage 'A Theory of Moral Sentiments' 1795), Hamburg.
- SPIEGELHALTER, Franz (1990): *Der dritte Sozialpartner. Die Freie Wohlfahrtspflege - ihr finanzieller und ideeller Beitrag zum Sozialstaat*, Freiburg im Breisgau.
- SPRENGER, Reinhard K. (1992²): *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*, Frankfurt am Main.
- SPRENGER, Reinhard K. (1997): *Das Elend der Motivierung. Anmerkungen zu Bruno S. Frey und Margit Osterloh, "Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung"*, in: *Die Betriebswirtschaft* 57 (1997), 579-580.
- STEINMANN, Horst (1997): *Zwei Anmerkungen zu den motivationalen Grundlagen der Unternehmensführung. Zu Bruno S. Frey und Margit Osterloh: "Sanktionen oder Seelenmassage?"*, in: *Die Betriebswirtschaft* 57 (1997), 587-590.
- STIGLER, George J./BECKER, Gary S. (1977): *De Gustibus Non Est Disputandum*, in: *American Economic Review (Papers and Proceedings)* 67 (1977), 76-90.
- STIGLITZ, Joseph E. (1989a): *Principal and Agent*, in: EATWELL, John/MILGATE, Murray/NEWMAN, Peter (eds.) (1989): *The New Palgrave. Allocation, Information, and Markets*, New York/London, 241-253.
- STROBEL, Petra (2003): *Motiviert für die Arbeit mit anderen*, in: Deutscher Caritasverband (Hg.) (2003): *neue caritas Jahrbuch 2004*, Freiburg im Breisgau, 20-22.
- TITMUSS, Richard M. (1971): *The Gift Relationship. From Human Blood to Social Society*, London.
- TRIPATHI, Kailas (1992): *Competition and Intrinsic Motivation*, in: *Journal of Social Psychology* 132 (1992) 709-715.
- VITALLOWITZ, Andrea (2001): *Spezialmarkt erleichtert die Bewerberauswahl*, in *neue Caritas* 102 (2001) 15/16.
- VRIEND, Nicolaas J. (1996): *Rational Behavior and Economic Theory*, in: *Journal of Economic Behavior and Organization* 29 (1996), 263-285.
- WÄCHTER, Hartmut (1991): *Tendenzen der betrieblichen Lohnpolitik in motivationstheoretischer Sicht*, in: SCHANZ, Günther (ed) (1991): *Handbuch Anreizsysteme*, Stuttgart, 195-214.
- WEINER, Bernard (1988²): *Motivationspsychologie*, Weinheim.
- WEISE, Peter (1999): *Intrinsische Motivation und Moral. Internalisierung von Normen und Werten in ökonomischer Sicht*, in: HELD/NUTZINGER (Hg.) (1999), 207-230.
- WENDT, Wolf Rainer (1998): *Wirtschaften müssen wir allemal. Ökonomie ist kein Gegner – Soziale Arbeit hat sie nötig*, in: *Blätter der Wohlfahrtspflege* 145 (1998), ???
- WESTON, Samuel C. (1994): *Toward a Better Understanding of the Positive/Normative Distinction in Economics*, in: *Economics and Philosophy* 10 (1994), 1-17.
- WIEMEYER, Joachim (2001): *Ökonomische Herausforderungen für kirchliche Wohlfahrtsverbände*, in: GABRIEL (Hg.) (2001), 125-154.
- WIERSMA, Uco J. (1992): *The Effect of Extrinsic Rewards in Intrinsic Motivation. A Meta-Analysis*, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 65 (1992), 101-114.
- WILLEKE, Stefan (1996): *Der barmherzige Konzern*, in: *Die Zeit*, 27.12.1996.
- WILLIAMSON, Oliver E. (1985a): *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, New York.
- WILLIAMSON, Oliver E. (1985b): *The New Institutional Economics*, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 141 (1985), 187-195.
- WILLIAMSON, Oliver E. (1990): *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmungen, Märkte, Kooperationen*, Tübingen.
- WILSON G. D. (1980), 'Beratung', in: ARNOLD, Wilhelm/EYSENCK, Hans J./MEILI, Richard (eds.) (1980¹⁰): *Lexikon der Psychologie*, Band 1-3, Freiburg/Basel/Wien, Sp. 253.
- WITT, Ulrich (1998): *Imagination and Leadership – The Neglected Dimension of an Evolutionary Theory of the Firm*, in: *Journal of Economic Behavior & Organization* 35 (1998), 161-177.

- WOLFF, Birgitta (1999): Zum methodischen Status von Verhaltensannahmen in der Neuen Institutionenökonomik, in: EDELING, T. et al. (eds.) (1999): Institutionenökonomik und Neuer Institutionalismus, Opladen, 133-146.
- ZERFAß, Rolf (1992): Das Proprium der Caritas als Herausforderung an die Träger, in: Deutscher Caritasverband (Hg.) (1992): caritas '93. Jahrbuch des Deutschen Caritasverbandes, Freiburg im Breisgau, 27-40.
- ZIMMERMANN, Anette (1996): New Public Management und Nonprofit-Sektor in der Bundesrepublik, in: Zeitschrift für Sozialreform 42 (1996), 285-305.
- ZINN, Bernd/STARK, Michaela (1996): Qualitätsmanagement in Sparkassen, in: Sparkasse 113 (1996), 65-68.
- ZINNECKER, Sigrid (2000): Personalentwicklung in turbulenten Zeiten, in: Deutscher Caritasverband (Hg.) (2000): caritas 2001. Jahrbuch des Deutschen Caritasverbandes, Freiburg im Breisgau, 319-322.