

Jennifer Kunz, Annegret Quitmann\*

## Der Einfluss von Anreizsystemen auf die intrinsische Motivation\*\*

Der Einfluss unterschiedlicher *Anreiztypen* auf die intrinsische Motivation ist seit Jahren Gegenstand einer heftigen Kontroverse. Der vorliegende Beitrag erweitert diese Diskussion, indem er die Analyse auf *zwei weitere Kernelemente von Anreizsystemen*, die Ausgestaltung der Bemessungsgrundlage und der Belohnungsfunktion, ausweitet. Er arbeitet auf Basis eines sach-analytischen Vorgehens unter Einbeziehung der Theorie der kognitiven Bewertung heraus, welchen Einfluss die in der betriebswirtschaftlichen Literatur diskutierten Anforderungskriterien an diese Elemente auf die intrinsische Motivation entfalten können. Es wird ein hypothetisches Wirkungsgefüge herausgearbeitet, welches daraufhin deutet, dass ein Großteil der Anforderungskriterien positiv auf die intrinsische Motivation wirkt, und das konkrete Ansatzpunkte für weitere empirische Studien liefert.

### The Influence of Incentive Systems on Intrinsic Motivation

The relationship between extrinsic incentives and intrinsic motivation has attracted much debate over the last decades. Most of the extant literature focuses on the effect of different types of incentives, particularly the role of monetary rewards for intrinsic motivation. This paper adds an additional perspective to the discussion. Using cognitive evaluation theory it explores how different characteristics of incentive systems, such as the objectivity of performance assessment – as opposed to different types of incentives – affect intrinsic motivation. The analysis suggests that most of these characteristics have a positive effect on intrinsic motivation and provides detailed starting points for further empirical research.

Key words: **intrinsic motivation, crowding-out phenomenon, reward systems, incentive systems** (JEL: M12, M41, M52)

---

\* PD Dr. Jennifer Kunz, Goethe-Universität Frankfurt am Main, Lehrstuhl für Controlling und Auditing, Grüneburgplatz 1, D – 60323 Frankfurt.  
E-Mail: [jkunz@wiwi.uni-frankfurt.de](mailto:jkunz@wiwi.uni-frankfurt.de)

Diplom-Kauffrau Annegret Quitmann, Mitarbeiterin der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Marie-Curie-Straße 30, D – 60439 Frankfurt.

\*\* Die Autoren danken den anonymen Gutachtern und Dr. Stefan Linder für hilfreiche Hinweise zu einer vorangehenden Version des Beitrags.

Artikel eingegangen: 26.7.2010

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 14.12.2010.