

# Der Crowding-In-Effekt – Motivationsaufbau durch Nudging

Gerhard Furtmüller aka Doktor Furti

**WU**

WIRTSCHAFTS  
UNIVERSITÄT  
WIEN VIENNA  
UNIVERSITY OF  
ECONOMICS  
AND BUSINESS



Wer glaubt, dass Studierende

- a) eine Prüfung mit einer positiven Note abschließen möchten?
- b) gerne eine Hausübung schreiben?



# Crowding-Out-Effekt

## Ursachenzuschreibung für Verhalten:

Wechselwirkung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation

## Verdrängungs- oder Crowding-out-Effekt

- ursprünglich intrinsische Motivation
- Einführung von äußerlichen Anreizen kann intrinsische Motivation zurückdrängen oder gänzlich zerstören

Einführung leistungsorientierter Entlohnung...  
führt regelmäßig zu übermäßiger Ausrichtung an materiell belohnten Aktivitäten.

# Lernverhalten und Prüfungsergebnis

Note	Anzahl der Kandidaten	durchschnittlich pro Kandidat					
		6 Wo	5 Wo	4 Wo	3 Wo	2 Wo	1 Wo
		vor der Prüfung gelernte Kontrollfragen (Median)					
Sehr gut	16	2	45	0	90	244	823
Gut	73	3	44	32	36	178	738
Befriedigend	133	0	0	0	54	151	702
Genügend	208	0	0	0	0	64	532
Nicht Genügend	376	0	0	0	0	0	204

*Furtmüller & Kastner, 2007*

- nutzenorientierte Prozesstheorien
- rationales Menschenbild
- Nutzenkalkül

Erwarteter Nutzen = Wahrscheinlichkeit x Nutzen

*Vroom, 1964*

# Lernverhalten und Prüfungsergebnis

Note	Anzahl der Kandidaten	durchschnittlich pro Kandidat					
		6 Wo	5 Wo	4 Wo	3 Wo	2 Wo	1 Wo
		vor der Prüfung gelernte Kontrollfragen (Median)					
Sehr gut	16	2	45	0	90	244	823
Gut	73	3	44	32	36	178	738
Befriedigend	133	0	0	0	54	151	702
Genügend	208	0	0	0	0	64	532
Nicht Genügend	376	0	0	0	0	0	204

*Furtmüller & Kastner, 2007*

# Hausübungen

Learn@WU EFMD EQUIS ACCREDITED

Learn@WU MyLearn Lehrveranstaltungen 1543 - Personal, Führung, Organisation Gerhard Furtmüller

Learn@WU : Lehrveranstaltungen : Personal, Führung, Organisation : Aufgaben : Administration : Aufgaben Sprache | Hilfe | Abmelden

#621 #3:6855

**Home** Diese Lehrveranstaltung ist archiviert und nur mehr für Sie als AdministratorIn zugänglich.

**Info** **Aufgaben**

Ankündigungen  
Kalender

**Lernmaterialien**

Inhaltskatalog  
Downloads (110)  
Weblinks (16)  
Kontrollfragen (665)  
Musterklausuren (4)  
**Aufgaben**  
Notenbuch  
Datelablage

**Kommunikation**

FAQs  
Foren

**Administration**

Aufgabe	Start	Ende	Nachfrist	Abgaben
Hausübung - Kommunikation im Management	13.11.2007 16:00	15.11.2007 23:00		1027 <input type="button" value="0"/> <input type="button" value="90"/>
Hausübung - Strukturele und prozessorientierte Organisationsformen	08.11.2007 16:00	12.11.2007 23:00		1023 <input type="button" value="0"/> <input type="button" value="94"/>
Hausübung - Von Organisationskulturen zu lernenden Organisationen	08.11.2007 16:00	12.11.2007 23:00		1051 <input type="button" value="0"/> <input type="button" value="66"/>
Hausübung - Personalentwicklung	25.10.2007 16:00	29.10.2007 23:00		1047 <input type="button" value="0"/> <input type="button" value="70"/>
Hausübung - Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern	25.10.2007 16:00	29.10.2007 23:00		1018 <input type="button" value="0"/> <input type="button" value="99"/>
Hausübung - Entlohnung	25.10.2007 16:00	29.10.2007 23:00		1045 <input type="button" value="0"/> <input type="button" value="72"/>
Hausübung - Theorien der Führung und Personalmanagement	18.10.2007 16:00	23.10.2007 23:00		977 <input type="button" value="0"/> <input type="button" value="140"/>
Hausübung - Motivation	11.10.2007 16:00	15.10.2007 23:00		864 <input type="button" value="0"/> <input type="button" value="253"/>

**Achtung:** Diese Hausübung wird mit folgende(r)n Lehrveranstaltung(en) geteilt:

- 1542 Personal, Führung, Organisation

Diese Lehrveranstaltung ist archiviert und nur mehr für Sie als AdministratorIn zugänglich.

# Prokrastination

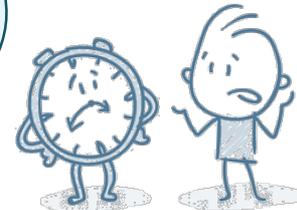
„Anstatt meine Seminararbeit zu schreiben, wasche ich meine Wäsche und putze die gesamte Wohnung.“

„Bevor ich zum Lernen beginne, mache ich einen Power-Nap und drücke alle 5 Minuten auf die Snooze-Taste.“

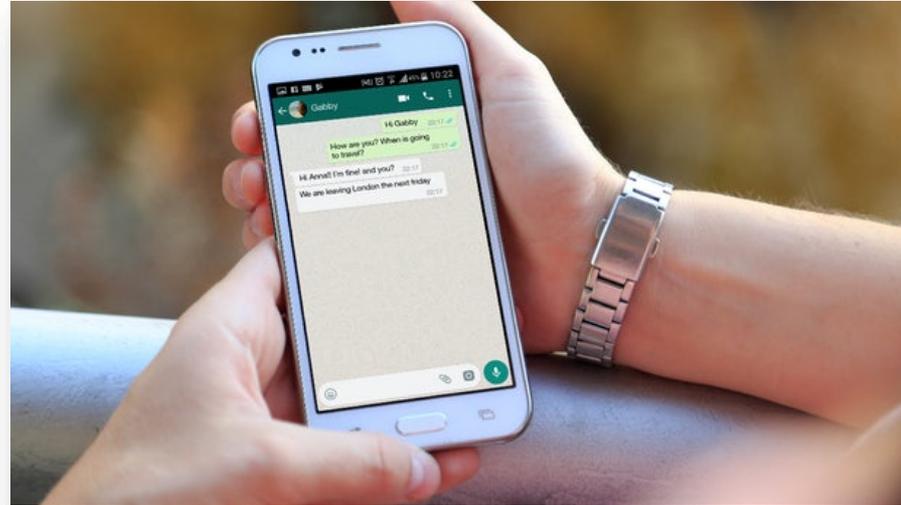
„Ich formatiere ewig lange das Deckblatt für meine Seminararbeit, bevor ich tatsächlich zu schreiben beginne.“

„Ich fange immer in der nächsten vollen Stunde an zu lernen, „verpasse“ ich diese, „muss“ ich wieder bis zur nächsten vollen Stunde warten...“

„Am meisten lenken mich die Social Media Kanäle wie Facebook, Instagram und WhatsApp ab, da ich hier das Zeitgefühl beim Durchstöbern der Inhalte komplett verliere.“

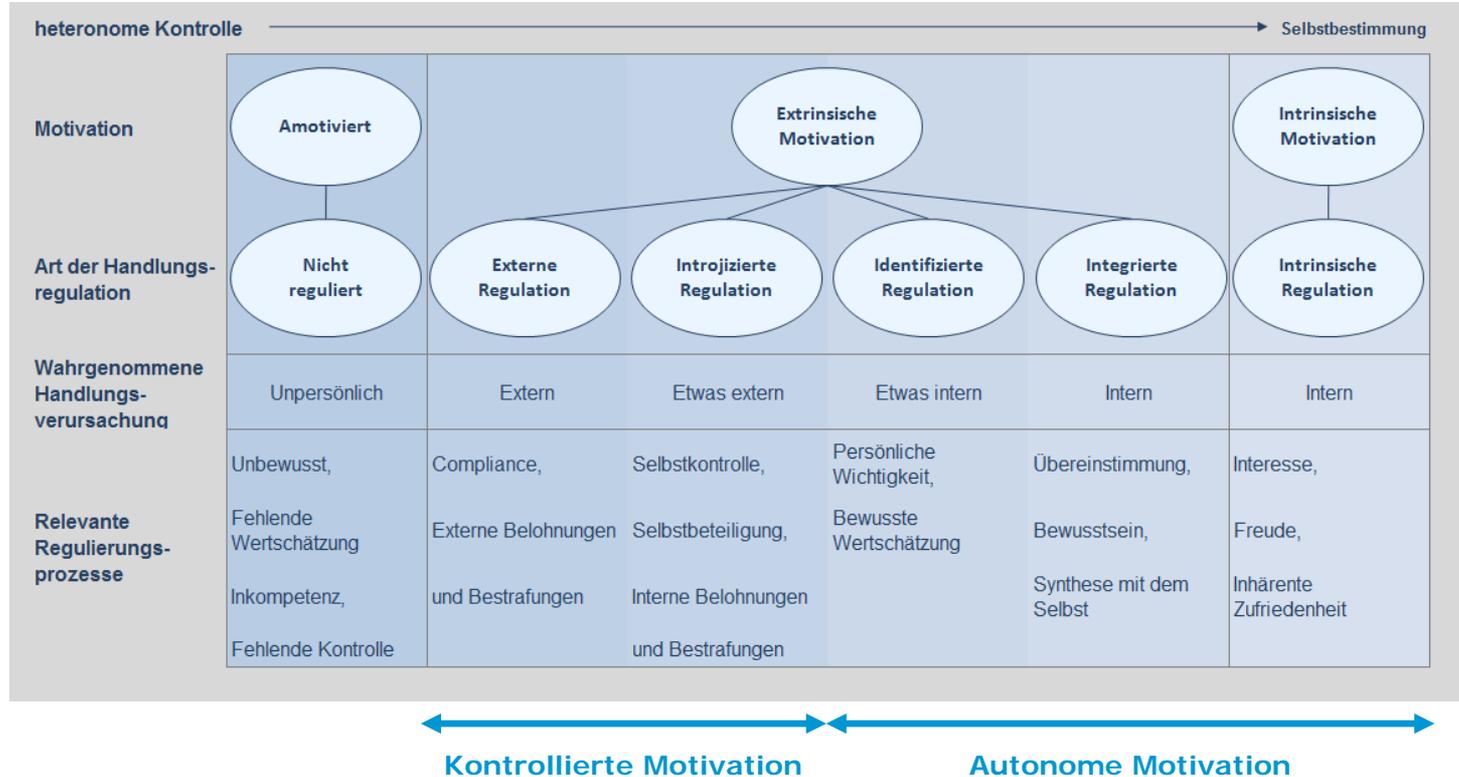


# Zentraler Grund für die mangelnde Aktivierungsenergie



⇒ keine spürbare bzw. sichtbare Belohnung für Tätigkeiten, die strategischer Natur sind

# Theoretischer Hintergrund



- Nudging (anschubsen, anregen) ist eine Methode der Verhaltensökonomie, bei der Menschen in eine gewünschte Richtung bewegt werden
- der US-Amerikaner Richard Thaler hat für seine verhaltensökonomischen Forschungsarbeiten 2017 den Wirtschaftsnobelpreis erhalten



Richard Thaler. Wikipedia, 2019

# Ein Nudging-Beispiel



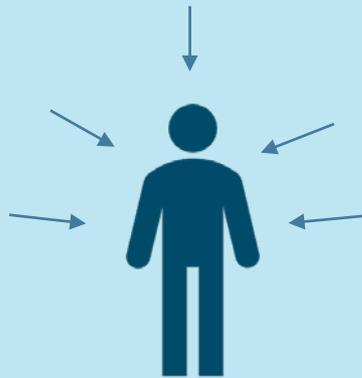
Aad Kieboom hat am Amsterdamer Flughafen Schipol Untersuchungen am WC durchgeführt und festgestellt, dass mit einem Nudge im Urinal die Treffsicherheit um 80 % erhöht werden kann (Thaler & Sunstein, 2015).

# Nudges



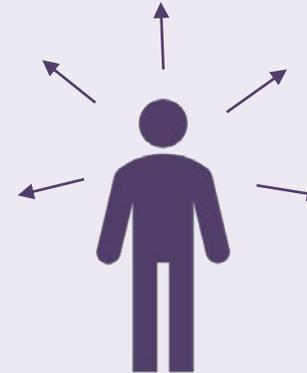
# Locus of Control

## Internal Locus of Control



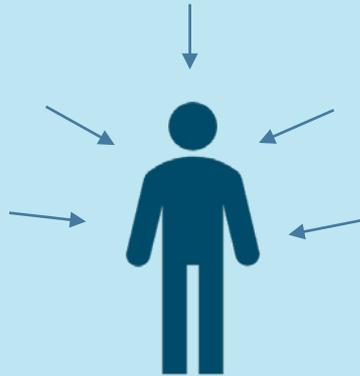
**Gute Note:** „Ich bin so froh das ich genügend gelernt habe!“

## External Locus of Control



**Schlechte Note:** „ Die Prüfung war unmöglich zu schaffen und unfair zusammengestellt!“

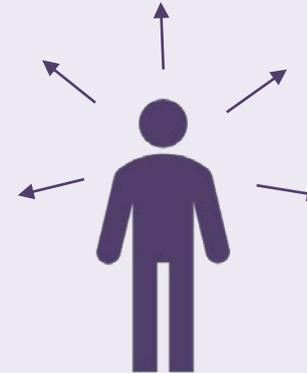
## Internal Locus of Control



**Gute Note:** „Ich bin so froh das ich genügend gelernt habe!“

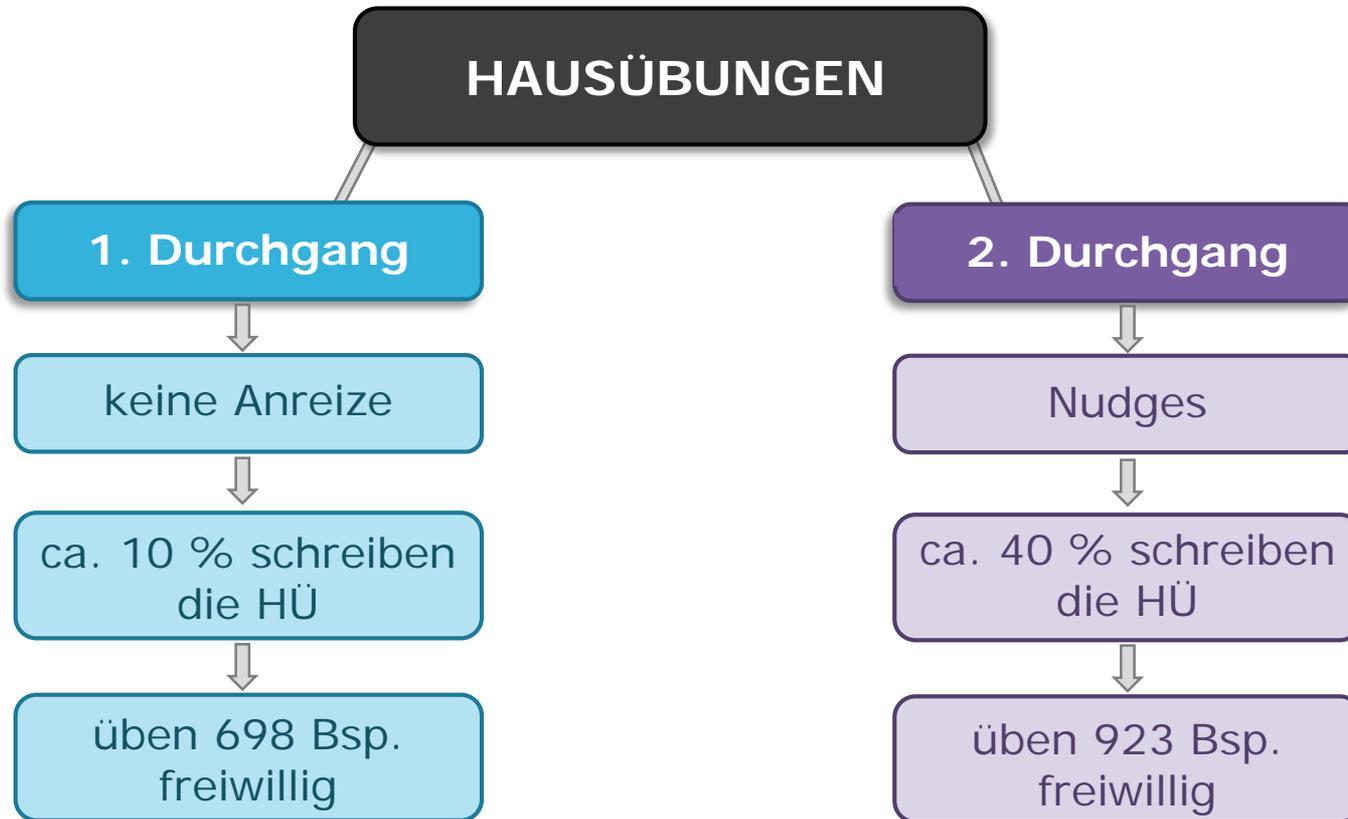
**Schlechte Note:** „Ich habe nicht genügend gelernt, nächstes Mal muss ich mich mehr anstrengen!“

## External Locus of Control

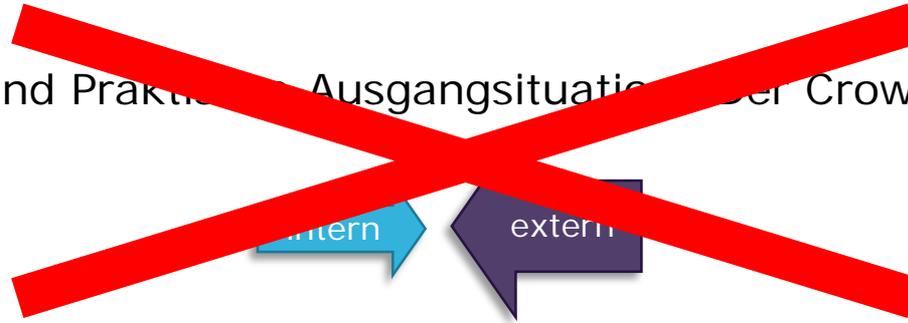


**Schlechte Note:** „ Die Prüfung war unmöglich zu schaffen und unfair zusammengestellt!“

**Gute Note:** „Der Professor muss sich bei der Benotung vertan haben!“

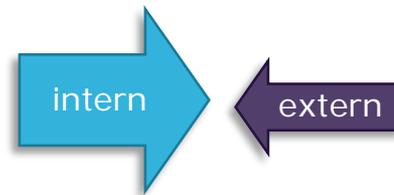


- Theoretische und Praktische Ausgangssituation über Crowding-Out-Effekt.



- **Zentrale Ergebnisse**

Nicht alle externen Anreize verdrängen eine von innen kommende Motivation (vgl. dazu Deci et al. 1999, 2001), sondern Nudges können auch zum Aufbau einer qualitative hochwertigen Motivation beitragen. Die Wirkung kann als Crowding-In-Effekt bezeichnet werden (Furtmüller & Garaus, 2019).



BUSINESS EDUCATION

## Even Tiny Rewards Can Motivate People to Go the Extra Mile

by Gerhard Furtmüller, Christian Garaus, and Wolfgang H. Güttel

JUNE 07, 2016

SAVE SHARE COMMENT 2 TEXT SIZE PRINT \$8.95 BUY COPIES



Business school faculty often bemoan how their students place too much importance on economics and finance courses and not enough on more humanistic ones, such as human-resource management. Condescension toward such courses is as misguided as

*Story of Impact (2019):*

### Die Entstehung von Lernmotivation. Der Crowding-In-Effekt

Gerhard Furtmüller / Christian Garaus

# Prüfungsaktive Studis



Vielen Dank!

**WU**

WIRTSCHAFTS  
UNIVERSITÄT  
WIEN VIENNA  
UNIVERSITY OF  
ECONOMICS  
AND BUSINESS



- **Furtmüller, Gerhard, Garaus, Christian.** 2019. Die Entstehung von Lernmotivation: Der Crowding-In-Effekt. Story of Impact.
- **Furtmüller, Gerhard, Garaus, Christian, Schiffinger, Michael.** 2018. Anreizhöhe, Prüfungsleistung und Interesse am Fach: die mediiierende Rolle von Lernmotivation. Working Paper.
- **Furtmüller, Gerhard, Garaus, Christian, Güttel, Wolfgang H.** 2016. Even tiny rewards can motivate people to go the extra mile. Harvard Business Review.
- **Garaus, Christian and Furtmüller, Gerhard and Güttel, Wolfgang.** 2016. The hidden power of small rewards: The effects of insufficient external rewards on autonomous motivation to learn. Academy of Management Learning & Education 15 (1): S. 45-59.