

---

# Rankings in Unternehmen: Wie Manager unmoralisches Verhalten in Mitarbeiterwettbewerben reduzieren können

Dr. des. Simon Piest | Prof. Dr. Philipp Schreck

---

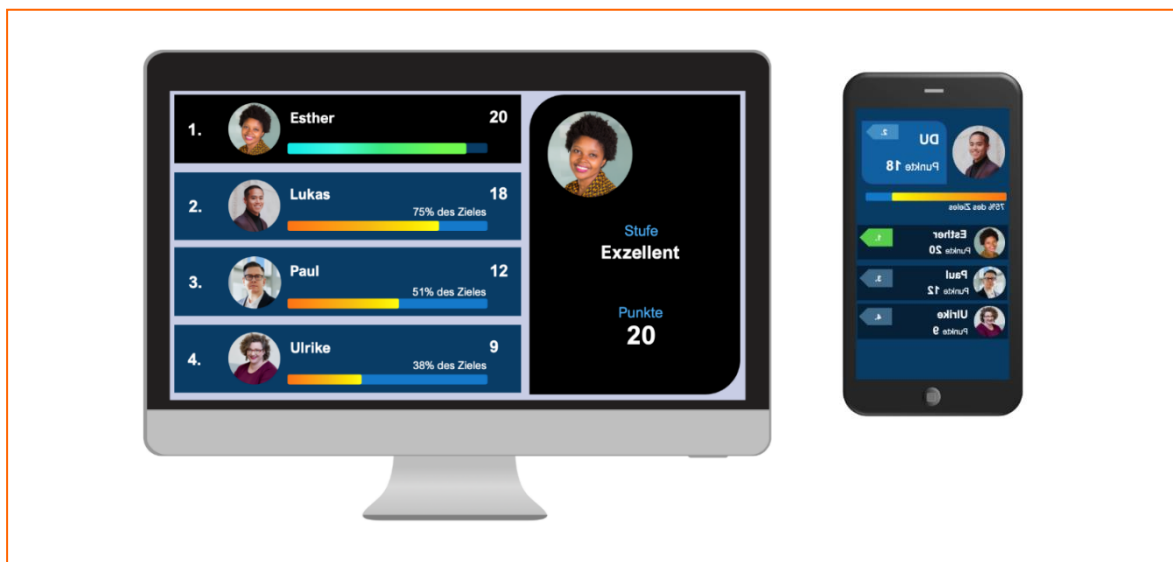
## ZUSAMMENFASSUNG

- Viele Unternehmen setzen ihre Beschäftigten unter internen Wettbewerbsdruck, um sie zu motivieren. Die Mitarbeiter werden dabei von zwei Motiven angetrieben:
  - Beim Ego-Motiv geht es vor allem ums Gewinnen – dafür gehen Mitarbeiter auch unmoralische Wege.
  - Beim Task-Motiv stehen die Aufgabe und die persönliche Weiterentwicklung im Vordergrund – dieses Motiv wird mit moralischem Verhalten assoziiert.
  - Moralisches Verhalten der Wettbewerbsteilnehmer lässt sich stärken, indem besonders das Task-Motiv ausgelöst wird.
  - Dafür können Verantwortliche zum einen dem Wettbewerb ein absolutes Leistungsziel hinzufügen und zum anderen in ihrer Kommunikation betonen, dass es nicht nur ums Gewinnen geht, sondern auch um die persönliche Weiterentwicklung.
-

## Rankings in Unternehmen

Viele Unternehmen setzen ihre Beschäftigten unter internen Wettbewerbsdruck. Im Vertrieb zum Beispiel spielt Wettbewerb in Form von Ranglisten häufig eine Rolle. Dabei wird eine interne Rangliste erstellt, in der die erfolgreichsten Kolleginnen und Kollegen führen. Wer mehr verkauft als die Anderen, steht weiter oben. Abbildung 1 illustriert beispielhaft, wie solche Wettbewerbe durch sogenannte „Gamification Apps“ (z.B. Spinify) unterstützt werden.

Solche spielerisch wirkenden Wettbewerbe sind kein Selbstzweck. Sie werden implementiert, weil sie zu mehr Leistung motivieren sollen. Zum einen, weil hohe Ränge mit besonderer Anerkennung und einem höheren Status einhergehen. Zum anderen, weil mit ihnen auch Preise verbunden sein können – von kleinen Zeichen der Wertschätzung bis hin zu Bonuszahlungen oder Beförderungen ist vieles möglich.



**Abbildung 1:**

Eine Rangliste, wie Gamifications Apps (z.B. Spinify) sie auf einem Bildschirm im Büro (links) oder auf dem eigenen Smartphone (rechts) anzeigen. Im abgebildeten Symbolbild wird neben der relativen Leistung (Rang) auch die Erreichung einer absoluten Zielvorgabe (in Prozent) visualisiert.

*Quelle: eigene Darstellung*

## Das Problem: Unmoralisches Verhalten im Wettbewerb

Ob innerorganisatorischer Wettbewerb tatsächlich leistungssteigernd wirkt, wird intensiv diskutiert. Zahlreiche empirische Erkenntnisse deuten darauf hin, dass dem in vielen Fällen tatsächlich so ist. Uns geht es hier aber um einen anderen Aspekt: die nicht-intendierten Fehlanreize, die Wettbewerb in Organisationen auslösen kann. Die Erhöhung der eigenen produktiven Anstrengung ist nämlich nicht der einzige Weg, im Wettbewerb besser abzuschneiden. Die eigene Position lässt sich auch auf illegitime Weise verbessern: durch Betrug und Sabotage.

Betrug liegt vor, wenn man seine angebliche Leistung auf unzulässige Weise erhöht. Zum Beispiel durch Vertragsabschlüsse, bei denen man davon ausgeht, dass sie vom Kunden widerrufen werden. Von Sabotage hingegen sprechen wir, wenn die Leistung von Kollegen behindert wird, etwa indem wichtige Informationen zurückgehalten werden. Im Ergebnis gleichen sich Betrug und Sabotage: Wer solche Aktivitäten nutzt, verbessert seinen Rang ohne eigentliche Leistungssteigerung. Damit sind sie unmoralisch und widersprechen der ursprünglichen Intention von Wettbewerben.

In einer Reihe von Forschungsprojekten sind wir der Frage nachgegangen, ob und unter welchen Umständen Betrug und Sabotage bei innerorganisatorischen Wettbewerben auftreten. Dabei haben wir auch untersucht, wie Verantwortliche Wettbewerbe so gestalten können, dass sie zwar motivierend wirken, ohne aber unmoralisches Verhalten zu fördern (Hartmann & Schreck, 2018; Piest, 2020; Piest & Schreck, 2020; Schreck, 2015).

### Wettbewerbsmotive als Treiber unmoralischen Verhaltens

Unseren Studien liegt zunächst die Unterscheidung zweier Motive zugrunde, die im Wettbewerb stimuliert werden (vgl. Abbildung 2). Sie schließen sich nicht gegenseitig aus, können aber unterschiedlich stark ausgeprägt sein und sich so auf unmoralisches Verhalten auswirken (Piest, 2020).

<b>Ego-Motiv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollegen übertrumpfen</li> <li>• Gewinnen um jeden Preis</li> <li>• Herabwürdigung anderer Wettbewerber zur Stärkung des Selbst</li> <li>• Konkurrenten werden als Hindernisse oder Feinde gesehen</li> <li>• Validierung der eigenen Überlegenheit (und der Unterlegenheit der Anderen)</li> </ul>	<p>„Winning meant settling the score—(...) bringing awareness to others that I'm the better swimmer I knew myself to be.“</p> <p>“My goal was to make the most sales, but mostly to outsell everybody else. I became jealous and wary of my coworkers. We would have to fight over customers in order to get the most sales.“</p> <p>“To be honest, in a competition, I am not looking to improve myself, I'm trying my best to win.“</p>
<b>Task-Motiv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf Aufgabenbewältigung Kompetenzerwerb, Selbstverbesserung und Vergnügen, statt nur auf Gewinn</li> <li>• Wettbewerb dient als Erfolgsmaßstab für die Bewältigung der Aufgabe</li> <li>• Persönliche Entdeckungs- und Lernmöglichkeit</li> <li>• Eine neutrale, weniger abwertende Sicht auf andere</li> <li>• Andere Wettbewerber werden dafür wertgeschätzt, dass sie einen zu persönlicher Bestleistung motivieren</li> </ul>	<p>“I really liked most of the other competitors. (...) we had all entered this competition for fun more than anything else. I also felt confident that my horse was in just as good a shape as any of the other horses at the barn, so it was nice to see where he stacked up.“</p> <p>“I did not think about the other competitors during the race, but close towards the end, I used it to push myself further to get to the finish.“</p> <p>“I did not win (...), but I came within the top 50 finishers, which was an improvement for me.“</p> <p>“Just a side note, although I always want to be the best, I do not see it as a competition with others, more with myself.“</p>

Abbildung 2:

Beschreibung von Ego- und Task-Motiv (Piest, 2020). Die mittlere Spalte nennt einige typische Charakteristika der jeweiligen Motive. Die rechte Spalte illustriert die Motive anhand ausgewählter Zitate von Versuchspersonen, die beschreiben, was sie in vergangenen Wettbewerben dachten oder empfanden.

Quelle: eigene Darstellung

Zum einen kann Wettbewerb die sogenannte „Ego-Motivation“ auslösen. Hier steht der Wunsch im Vordergrund, die eigene Überlegenheit gegenüber den anderen Wettbewerbern zu demonstrieren. Der Fokus liegt darauf, die Wettbewerber zu übertreffen und den Wettbewerb zu gewinnen. Das Gewinnen um seiner selbst willen wird zum primären Ziel. Dieses Ziel kann mithilfe von Betrug oder Sabotage erreicht werden, weil beides die eigene Position im Wettbewerb verbessert, wenn auch auf illegitime Weise. Somit wird unmoralisches Verhalten wahrscheinlicher, wenn das Ego-Motiv dominiert.

Zum anderen kann Wettbewerb die sogenannte „Task-Motivation“ auslösen. Hier steht der Wunsch im Vordergrund, seine Fähigkeiten zu verbessern, zu lernen und sich dadurch weiterzuentwickeln. Der Vergleich der eigenen Leistung mit jener der Anderen im Wettbewerb hilft einem dabei zu beurteilen, inwieweit man mit diesem Bestreben erfolgreich ist. Ist das Task-Motiv dominant, geht es den Mitarbeitern also vorrangig um die Einschätzung und Verbesserung der eigenen Leistung. Betrug und Sabotage sind diesem Ziel nicht zuträglich, denn sie ändern nichts an der eigentlichen Leistung. Mehr noch, unmoralisches Verhalten schadet einem sogar, da man seine eigene Leistung nicht mehr realistisch einschätzen kann. Entsprechend ist weniger unmoralisches Verhalten zu erwarten, wenn das Task-Motiv dominiert.

### Experimentelle Forschung zu unmoralischem Verhalten unter Wettbewerbsdruck

Mittels Verhaltensexperimenten lässt sich nun untersuchen, unter welchen Umständen welches Motiv im Vordergrund steht – und ob sich die dominante Motivation so auf Verhalten im Wettbewerb auswirkt, wie es unsere theoretischen Überlegungen erwarten lassen. Dazu lassen wir die Versuchsteilnehmer in Experimenten kleine Aufgaben erledigen und stellen sie dabei in Wettbewerb zueinander. Zum Beispiel lösen Versuchsteilnehmer in Zweiergruppen Rechenaufgaben; wer in der vorgegebenen Zeit mehr Aufgaben löst, erhält einen Bonus.

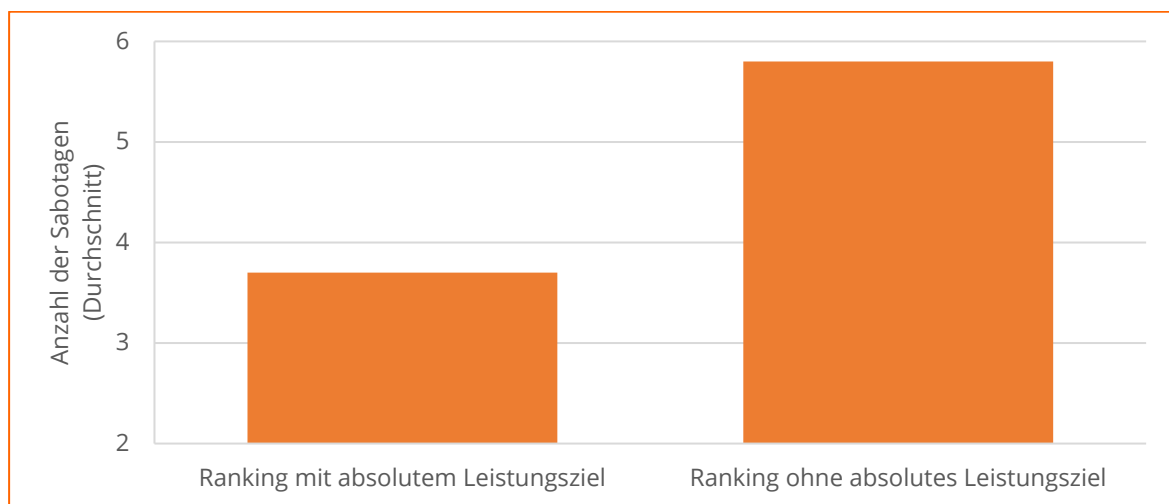
Dann geben wir den Probanden die Möglichkeit, sich durch unmoralisches Verhalten einen Vorteil zu erschleichen. Zum Beispiel können sie die Anzahl der gelösten Aufgaben selbst berichten – und können dabei betrügen, indem sie mehr Aufgaben eintragen, als sie tatsächlich gelöst haben. Oder sie können sich einen Vorteil dadurch verschaffen, dass sie ihre Konkurrenten bei der Lösung der Aufgaben behindern.

Mithilfe solcher Verhaltensexperimente konnten wir unter anderem zeigen, dass man die Wettbewerbsmotive seiner Mitarbeiter beeinflussen kann. So kann unmoralisches Verhalten in Mitarbeiterwettbewerben möglicherweise vermindert werden.

## Wie Wettbewerbsmotive beeinflusst und so unmoralisches Verhalten verringert werden kann

Das Gewinnen bzw. das Durchsetzen gegen Mitbewerber ist der Kern von Wettbewerben und steht dementsprechend meist im Vordergrund. Durch diesen Fokus auf das Gewinnen wird aber insbesondere das Ego-Motiv angesprochen – welches mit unmoralischem Verhalten assoziiert ist. Wie können Wettbewerbsveranstalter auch das Task-Motiv der Mitarbeiter aktivieren und dadurch unmoralisches Verhalten verringern? Unsere Ergebnisse zeigen zwei Möglichkeiten auf:

Die erste Möglichkeit besteht darin, den Wettbewerb (also die relative Leistungsbeurteilung) um ein absolutes Leistungsziel zu erweitern. Dann zählt nicht mehr allein das Übertreffen der Anderen, sondern auch die Erreichung eines absoluten Ziels, zum Beispiel ein Umsatzziel. So wird der Blick der Angestellten stärker auf die eigentliche Aufgabe und die eigene Leistung gelenkt. Unmoralisches Verhalten wird auf diese Weise reduziert (vgl. Abbildung 3).



**Abbildung 3:**

Versuchspersonen sabotieren seltener, wenn neben dem Ranking auch ein absolutes Leistungsziel besteht. Durch das absolute Leistungsziel rückt das Task-Motiv in den Vordergrund.

*Abbildung in Anlehnung an Hartmann and Schreck (2018, S. 372)*

Die zweite Möglichkeit besteht darin, in der Beschreibung des Wettbewerbs statt des Ego-Motivs das Task-Motiv besonders herauszustellen. Wir nennen das „Framing“. Anstatt den Wettbewerb als eine Gelegenheit zur Demonstration seiner Überlegenheit darzustellen, wird die Gelegenheit betont, seine eigene Leistung besser einzuschätzen und sich persönlich weiterzuentwickeln. Auf diese Weise rückt das Ego-Motiv in den Hintergrund und unmoralisches Verhalten wird verringert (vgl. Abbildung 4).

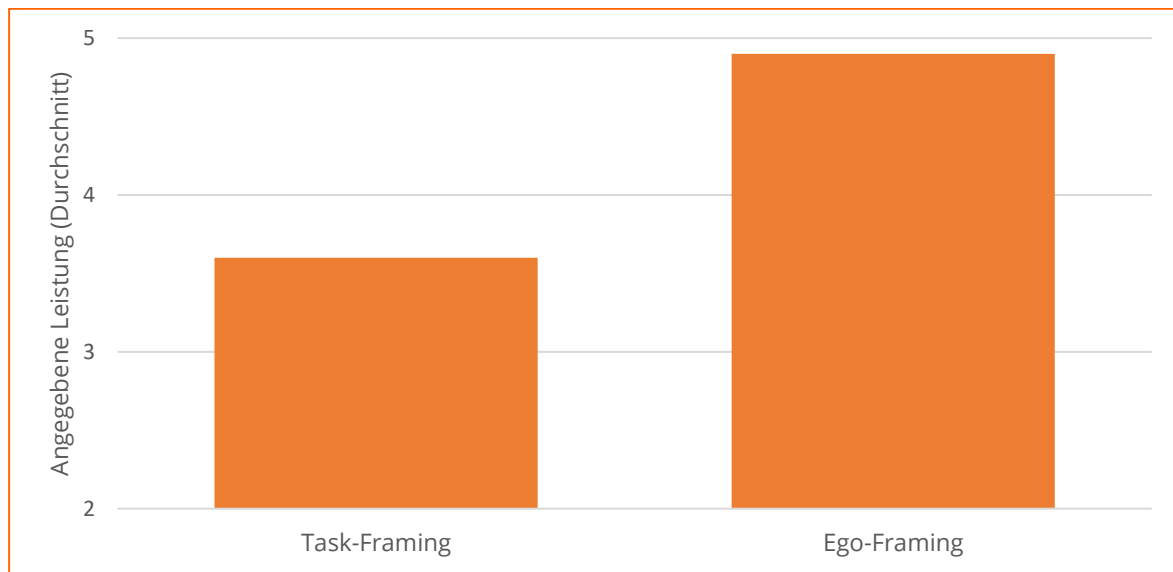


Abbildung 4:

In einem Experiment wurde ein Wettbewerb entweder als eine Möglichkeit dargestellt, sich im Wettbewerb persönlich weiterzuentwickeln (Task-Framing) oder als eine Möglichkeit, im Wettbewerb seine Überlegenheit zu demonstrieren (Ego-Framing). Versuchspersonen in der Ego-Framing Gruppe gaben eine deutlich höhere Leistung an. Aus einer Vergleichsgruppe (nicht abgebildet) wissen wir, dass die tatsächliche Leistung unabhängig vom Framing ist. Die höhere angegebene Leistung ist also auf Betrug zurückzuführen. Das bedeutet, dass das Betonen persönlicher Entwicklungsmöglichkeiten bei der Wettbewerbskommunikation unmoralisches Verhalten verringert.

*Abbildung in Anlehnung an Piest (2020, S. 121)*

Hartmann and Schreck (2018) weisen darauf hin, dass ein Task-Motiv zwar moralisches Verhalten stärkt, aber möglicherweise auch die Leistung der Wettbewerbsteilnehmer senken kann. Bei Piest (2020) gibt es im Hinblick auf die Leistung allerdings keine bedeutenden Unterschiede zwischen Task- und Ego-Motivation. Es ist also im Prinzip möglich, durch Stärkung des Task-Motivs unmoralisches Verhalten zu verringern, ohne einen Leistungsabfall hervorzurufen.

## Fazit

Mitarbeiterwettbewerbe sollten so gestaltet sein, dass die Betonung auf dem Vergleich von Fähigkeiten und Leistungen bei einer Aufgabe liegt – nicht allein auf dem Gewinnen. Dies kann z.B. durch das Hinzufügen eines absoluten Leistungsziels erreicht werden oder durch die explizite Betonung der Möglichkeit, sich persönlich weiterzuentwickeln und zu verbessern. So rückt Rivalität in den Hintergrund und Betrug und Sabotage verlieren ihren Nutzen. In jedem Fall sollten Wettbewerbe nicht naiv in der Hoffnung auf ihre motivierende Wirkung eingesetzt, sondern die Möglichkeit nicht intendierter Nebenwirkungen mitberücksichtigt werden.

#### LITERATUR

- Hartmann, F., & Schreck, P. (2018). Rankings, Performance, and Sabotage: The Moderating Effects of Target Setting. *European Accounting Review*, 27(2), 363-382.
- Piest, S. (2020). Competition and Unethical Behavior – Utilizing State Competitiveness to Reduce Cheating in Contests among Employees. Unpublished Dissertation, Martin-Luther-University, Halle (Saale).
- Piest, S., & Schreck, P. (2020). Contests and Unethical Behavior in Organizations—a Review and Synthesis of the Empirical Literature. Unpublished working paper.
- Schreck, P. (2015). Honesty in Managerial Reporting: How Competition Affects the Benefits and Costs of Lying. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 177-188.

## Autoren



**Dr. des. Simon Piest** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Unternehmensethik & Controlling der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Von 2015 bis 2018 war er Stipendiat des Doktorandenkollegs „Ethik und gute Unternehmensführung“ am WZGE. [simon.piest@wiwi.uni-halle.de](mailto:simon.piest@wiwi.uni-halle.de)



**Prof. Dr. Philipp Schreck** ist Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensethik & Controlling an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und Vorstandsmitglied am WZGE. [philipp.schreck@wiwi.uni-halle.de](mailto:philipp.schreck@wiwi.uni-halle.de)