

Frei übersetzte Version von Elisabeth Sechser, Diana Mock, Hans Fischer-Schölch, 2023 für Sichtart-Kund:innen

Warum Anreizsysteme nicht funktionieren können

Wenn Belohnungssysteme versagen, geben Sie nicht diesen die Schuld, sondern konzentrieren Sie sich auf die zugrundeliegende Annahme.

von Alfie Kohn, Harvard Business Magazine (September–Oktober 1993)

Es ist kaum zu glauben, in welchem Maß die meisten Führungskräfte und Berater/innen von der erlösenden Kraft der Belohnungen überzeugt sind. Die überwiegende Mehrheit der US-Unternehmen nutzt Programme, um Mitarbeiter/innen zu motivieren, indem sie die Vergütung an einen Leistungsindex oder ähnliches bindet.

Die meisten Manager glauben zu oft an die erlösende Kraft von Belohnungen.

Noch auffälliger ist jedoch die kaum erforschte Annahme, dass Menschen mehr leisten, wenn ihnen ein Anreiz versprochen wird. Diese Vermutung und die damit verbundenen Praktiken sind weit verbreitet, aber eine immer deutlicher werdende Zahl an Forschungen stützt eine gegenteilige Ansicht. Zahlreiche Studien in Labors, an Arbeitsplätzen, in Klassenzimmern und in anderen Bereichen haben ergeben, dass Belohnungen in der Regel genau die Prozesse stören, die sie eigentlich fördern sollen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass das Scheitern von

bestimmten Belohnungsprogrammen weniger auf ein Versagen des Programms zurückzuführen ist als auf die Unzulänglichkeit der psychologischen Grundannahmen, die allen derartigen Plänen zugrunde liegen.

Vorrübergehende Einhaltung

Die Verhaltenstheorie, abgeleitet aus der Arbeit mit Labortieren, ist indirekt verantwortlich für Belohnungssysteme wie Akkordtarife für Fabrikarbeiter, Aktienoptionen für Top-Führungskräfte, besondere Privilegien für Mitarbeiter/innen des Monats und Provisionen für Vertriebsmitarbeiter/innen. Unzählige Berater/innen leben seit langem davon, neue Formeln für die Berechnung von Boni zu entwickeln, mit denen sie den Mitarbeiter/innen vor der Nase herumwedeln. Geld, Urlaub, Banketts, Auszeichnungen - die Liste der Möglichkeiten eines, einfachen behavioristischen Motivationsmodells ist endlos. Und selbst die vielen Personen, die heute als zukunftsweisend gelten - diejenigen, die Teamarbeit, partizipatives Management, kontinuierliche Weiterentwicklung und Ähnliches fördern - drängen auf den Einsatz von Prämien zur Einführung und Beibehaltung eben dieser Reformen. Was wir mit dem Einsatz von Bestechungsmitteln erreichen wollen, mag sich geändert haben, nicht aber der Einsatz dieses Konzepts, die Verhaltensdoktrin.

Die wenigen Artikel, in denen die Anreizsysteme kritisch betrachtet werden, beschränken sich ausnahmslos auf die Details der Implementierung. Dort heißt es, man müsse nur die Berechnungen und die Bereitstellung der Incentives verfeinern - oder vielleicht den Entwickler als Berater einstellen - und schon sei das Problem gelöst. Wie Herbert H. Meyer, emeritierter Professor für Psychologie am College of Social and Behavioral Sciences der University of South Florida, schrieb: "Wer die vor 20 Jahren zu diesem Thema veröffentlichte Literatur liest, wird feststellen, dass

die Artikel fast identisch mit denen von heute sind. "Diese Bewertung, die heutzutage geschrieben worden sein könnte, stammt aus dem Jahr 1975. In nahezu vierzig Jahren hat sich an der Denkweise nichts geändert."

Sind Belohnungen wirksam? Die Antwort hängt davon ab, was wir mit "wirksam" meinen. Untersuchungen zeigen, dass Belohnungen im Großen und Ganzen nur eines bewirken: eine vorübergehende Erfüllung der Anforderungen.

Anreize ändern nicht die Einstellungen, die unseren Verhaltensweisen zugrunde liegen.

Wenn es jedoch darum geht, eine dauerhafte Veränderung von Haltung und Verhalten zu fördern, sind Belohnungen ebenso wie Bestrafungen erstaunlich unwirksam. Sobald die Belohnungen ausbleiben, kehren die Menschen zu ihren alten Verhaltensweisen zurück. Aus Studien geht hervor, dass Anreize zum Abnehmen, zur Raucherentwöhnung, zum Anlegen von Sicherheitsgurten oder (im Falle von Kindern) zum großzügigen Verhalten nicht nur weniger effektiv als andere Maßnahmen sind, sondern sich oft sogar als hinderlicher erweisen als Nichtstun. Leistungsanreize, eine Form dessen, was Psycholog/innen als extrinsische Motivation bezeichnen, verändern nicht die Haltung, die unseren Verhaltensweisen zugrunde liegt. Sie schaffen keine dauerhafte Bindung an einen Wert oder eine Handlung. Vielmehr ändern Anreize lediglich - und auch nur vorübergehend - das, was wir tun.

Belohnungen schaffen keine dauerhafte Bindung. Sie ändern lediglich vorübergehend das, was wir tun.

Was die Produktivität betrifft, haben mindestens zwei Dutzend Studien im Laufe der letzten drei Jahrzehnte eindeutig bestätigt, dass

Menschen, die eine Belohnung für die Erledigung einer Aufgabe erhalten oder für die erfolgreiche Erledigung dieser Aufgabe erwarten, nicht so gut arbeiten, wie diejenigen, die überhaupt keine Erwartungen haben. Diese Studien untersuchten Belohnungen für Kinder und Erwachsene, Männer und Frauen, und umfassten Aufgaben, die vom Auswendiglernen von Fakten über kreatives Problemlösen bis hin zur Gestaltung von Collagen reichten. Im Allgemeinen kann man sagen: Je mehr kognitive Fähigkeiten und offenes Denken gefordert waren, desto schlechter schnitten die Teilnehmer/innen ab, wenn sie für eine Belohnung arbeiten mussten. Interessant ist, dass die Forscher/innen selbst oft überrascht waren. Sie gingen davon aus, dass Belohnungen zu besserer Arbeit führen würden, stellten aber das Gegenteil fest.

Für Manager/innen stellt sich die Frage, ob Anreizsysteme funktionieren können, wenn extrinsische Motivatoren im Allgemeinen nicht funktionieren. Wie der Autor G. Douglas Jenkins, Jr. feststellte, „haben sich die meisten bisherigen Organisationsstudien - wie auch die veröffentlichten Artikel - leider auf die Auswirkungen unterschiedlicher Leistungsanreize konzentriert und nicht auf die Frage, ob die leistungsabhängige Vergütung per se das Leistungsniveau erhöht.“

Belohnungen schaffen kein dauerhaftes Engagement. Sie verändern lediglich vorübergehend das, was wir tun.

In einer Reihe von Studien wurde hingegen untersucht, ob die Vergütung, insbesondere auf der Führungsebene, mit der Unternehmensrentabilität und anderen Kennzahlen für die Gesamtleistung zusammenhängt oder nicht. Sie stellten häufig eine geringe oder sogar nachteilige Wechselbeziehung zwischen Vergütung und Leistung fest. In der

Regel wird das Fehlen eines solchen Zusammenhangs als Beweis für eine Verbindung zwischen der Vergütung und etwas anderem als der Qualität der Arbeit interpretiert. Die meisten dieser Daten könnten jedoch eine andere Schlussfolgerung zulassen, eine, die den Wirkungsmechanismus umkehrt. Möglicherweise zeigen diese Studien, dass höhere Löhne keine bessere Leistung hervorbringen. Mit anderen Worten: Die Idee, Qualität zu belohnen, könnte sich als Irrweg erweisen.

Schauen Sie sich die Ergebnisse von Jude T. Rich und John A. Larson, früher bei McKinsey & Company, an. Im Jahr 1982 untersuchten sie anhand von Erhebungen und Aktionärs-erklärungen die Vergütungssysteme von 90 großen US-Unternehmen, um festzustellen, ob die Aktionärsrenditen bei Unternehmen mit Incentive-Plänen für Top-Manager besser waren als bei Unternehmen, die ohne derartige Anreize auskamen. Sie konnten keinen Unterschied feststellen.

Vier Jahre später entdeckte Jenkins 28 bereits veröffentlichte Studien, in denen die Auswirkungen finanzieller Anreize auf die Leistung gemessen wurden. In seiner Analyse, "Financial Incentives", die 1986 veröffentlicht wurde, zeigte sich, dass 16 Studien, also 57 % eine positive Wirkung auf die Leistung feststellten. Allerdings waren alle Leistungsmessungen quantitativer Natur: Eine gute Leistung bestand darin, mehr von etwas zu produzieren oder es schneller zu tun. Nur fünf der Studien befassten sich mit der Qualität der Leistung. Und in keiner dieser fünf Studien wurde ein Nutzen von Anreizen nachgewiesen.

Eine andere Untersuchung nutzte die Vorteile einer ungewöhnlichen Situation, von der eine Gruppe von Schweißern in einem Produktionsunternehmen im Mittleren Westen betroffen war. Auf Verlangen der Gewerkschaft wurde ein Anreizsystem, das seit einigen Jahren in Kraft war, abrupt abgeschafft.

Wenn ein finanzieller Anreiz für Motivation sorgt, sollte sein Fehlen eigentlich zu einem Rückgang der Produktion führen. Und genau das geschah auch, zunächst. Glücklicherweise verfolgte Harold F. Rothe, ehemaliger Personalleiter und Assistent der Geschäftsführung bei der Beloit Corporation, die Produktion über einen Zeitraum von mehreren Monaten und lieferte damit die Art von Langzeitdaten, die in diesem Bereich selten erhoben werden. Nach dem anfänglichen Einbruch stellte Rothe fest, dass die Produktion der Schweißer trotz mangelnder Anreize schnell wieder anstieg und schließlich ein Niveau erreichte, das genauso hoch oder höher war als zuvor.

Eine der umfangreichsten Untersuchungen darüber, wie sich Belohnungssysteme auf die Produktivität von Mitarbeiter/innen auswirken, eine Meta-Analyse von etwa 330 Vergleichen aus 98 Studien, wurde Mitte der 1980er Jahre von Richard A. Guzzo, außerordentlicher Professor für Psychologie an der University of Maryland, College Park, und seinen Kollegen an der New York University durchgeführt. Die Rohdaten schienen auf eine positive Beziehung zwischen finanziellen Anreizen und Produktivität hinzudeuten, aber aufgrund der großen Unterschiede zwischen den einzelnen Studien zeigten die statistischen Tests, dass es insgesamt keine signifikante Wirkung gab. Darüber hinaus standen finanzielle Anreize in keinem Zusammenhang mit der Zahl der Mitarbeiter/innen, die über einen bestimmten Zeitraum abwesend waren oder ihren Arbeitsplatz kündigten. Im Gegensatz dazu wirkten sich Schulungs- und Zielvereinbarungssysteme weit stärker auf die Produktivität aus, als leistungsabhängige Vergütungssysteme.

Warum Belohnung scheitert

Warum verlassen sich die meisten Führungskräfte weiterhin auf Belohnungssysteme?

Vielleicht liegt es daran, dass sich nur wenige Menschen die Zeit nehmen, den Zusammenhang zwischen Belohnungssystemen und der mangelnden Produktivität und Motivation am Arbeitsplatz zu untersuchen. Belohnungen sorgen für eine vorübergehende Einhaltung der Vorschriften, sodass es so aussieht, als ob die Probleme gelöst wären. Es ist wesentlich schwerer, den langfristigen Schaden zu erfassen, den sie bewirken. Die meisten von uns kommen nicht auf die Idee, Belohnungssysteme zu hinterfragen, da sie wahrscheinlich schon von unseren eigenen Lehrer/innen, Eltern und Manager/innen eingesetzt wurden. "Tu dies und du bekommst das" ist Teil des amerikanischen Lebens. Wenn wir uns an die Überzeugung klammern, dass Motivationsprobleme auf das gegenwärtig geltende spezielle Anreizsystem zurückzuführen sind und nicht auf die psychologische Theorie, die allen Anreizen zugrunde liegt, können wir optimistisch bleiben, dass eine relativ geringfügige Korrektur den Schaden beheben wird.

Langfristig können jedoch die potenziellen Kosten, die jeder Organisation durch den Versuch entstehen, belohnungsorientierte Vergütungssysteme zu optimieren, erheblich sein. Die grundlegenden Irrtümer des Behaviorismus selbst negieren die Aussichten auf langfristige Verhaltensänderungen oder Leistungsverbesserungen durch den Einsatz von Belohnungen. Die folgenden sechs Punkte zeigen die tatsächlichen Kosten eines Anreizsystems auf.

1. "Geld ist kein Motivator."

W. Edward Demings Erklärung mag überraschend, ja absurd erscheinen. Natürlich kann man mit Geld die Dinge kaufen, die die Menschen wollen und brauchen. Und je weniger Geld die Menschen haben, desto eher machen sie sich Gedanken über finanzielle Angelegenheiten. Tatsächlich haben mehrere

Studien der letzten Jahrzehnte ergeben, dass Menschen, die man bittet, zu erraten, was ihren Kolleg/innen - oder im Falle von Führungskräften ihren Mitarbeiter/innen - wichtig ist, davon ausgehen, dass Geld ganz oben auf der Liste steht. Stellt man die Frage jedoch direkt: "Was ist Ihnen wichtig?", steht das Gehalt meist nur an fünfter oder sechster Stelle.

Selbst wenn es den Menschen in erster Linie um ihr Gehalt ginge, ist das kein Beweis dafür, dass Geld die Motivation ist. Es gibt keine solide Grundlage für die Annahme, dass ein höheres Gehalt dazu führt, dass die Menschen auf Dauer bessere oder gar mehr Arbeit leisten. Wie Frederick Herzberg, ein anerkannter Professor für Management an der University of Utah's Graduate School of Management, argumentiert hat, bedeutet die Tatsache, dass zu wenig Geld irritieren und demotivieren kann, nicht, dass mehr und mehr Geld zu mehr Zufriedenheit, geschweige denn zu mehr Motivation führen wird. Es ist plausibel anzunehmen, dass bei einer Halbierung des Gehalts die Arbeitsmoral einer Person so stark leiden würde, dass ihre Leistung sinkt. Daraus folgt jedoch nicht zwangsläufig, dass eine Verdoppelung des Gehalts zu besserer Arbeit führen würde.

2. Belohnungen bestrafen.

Die meisten Führungskräfte wissen, dass Zwang und Angst die Motivation zerstören und zu Trotz, Abwehrhaltung und Ärger führen. Sie sind sich bewusst, dass Führung mit Sanktionen ein Widerspruch in sich ist. Wie Herzberg vor 25 Jahren in HBR schrieb ("One More Time: How Do You Motivate Employees?" Januar-Februar 1968), kann eine "KITA" - die, wie er schüchtern erklärt, für "kick in the butt" (Arschtritt) steht - zwar Bewegung, aber niemals Motivation erzeugen. Was die meisten Führungskräfte nicht erkennen, ist, dass Herzbergs Beobachtung auch

auf Belohnungen zutrifft. Bestrafung und Belohnung sind zwei Seiten derselben Medaille. Belohnungen haben eine strafende Wirkung, weil sie, wie auch Strafen, manipulativ sind. "Tu dies und du bekommst das" unterscheidet sich nicht wirklich von "Tu dies oder das wird mit dir passieren". Im Falle von Anreizen mag die Belohnung an sich sehr begehrt sein, aber indem die Vorgesetzten diese Prämie von bestimmten Verhaltensweisen abhängig machen, manipulieren sie ihre Mitarbeiter/innen, und die Erfahrung, kontrolliert zu werden, nimmt mit der Zeit eher eine strafende Qualität an.

***Bestrafung und Belohnung sind
in Wirklichkeit zwei Seiten
derselben Medaille. Beide haben
eine strafende Wirkung, beide
sind manipulativ.***

Außerdem ist das Ausbleiben einer erwarteten Belohnung nicht von einer Bestrafung zu unterscheiden. Unabhängig davon, ob der Bonus absichtlich zurückgehalten oder entzogen wird, oder ob jemand, der gehofft hatte, ihn zu erhalten, ihn einfach nicht erhält, ist die Wirkung identisch. Und je wünschenswerter die Belohnung ist, desto demoralisierender ist es, sie nicht zu erhalten.

Die neue Methode, die uns dazu ermutigt, Menschen dabei zu erwischen, wie sie etwas Richtiges tun, und sie dafür zu belohnen, unterscheidet sich nicht sehr von der alten Methode, Menschen dabei zu erwischen, wie sie etwas Falsches tun, und ihnen bei Wiederholung mit Strafe zu drohen. Was bei beiden Ansätzen im Wesentlichen geschieht, ist, dass viele Menschen „erwischt“ werden. Manager/innen schaffen einen Arbeitsplatz, an dem sich die Menschen kontrolliert fühlen, und nicht ein Umfeld, das der Entwicklung,

dem Lernen und dem Fortschritt förderlich ist.

3. Belohnungen zerstören Beziehungen.

Die Zusammenarbeit der Mitarbeiter/innen leidet oft unter dem Kampf um Belohnungen. Wie führende Vertreter der Total Quality Management-Bewegung betont haben, verringern Anreizprogramme und die damit einhergehenden Leistungsbeurteilungssysteme die Möglichkeiten zur Zusammenarbeit. Peter R. Scholtes, leitender Unternehmensberater bei Joiner Associates Inc. brachte es auf den Punkt: "Jeder setzt das System unter Druck, um individuell zu profitieren. Keiner verbessert das System zum kollektiven Vorteil. Das System wird unweigerlich zusammenbrechen." Mit anderen Worten: Ohne Teamarbeit gibt es keine Qualität.

Der sicherste Weg, die Zusammenarbeit und damit die Höchstleistung einer Organisation zu zerstören, besteht darin, Menschen zu zwingen, miteinander zu konkurrieren oder sie gegeneinander auszuspielen, um Belohnungen oder Anerkennung zu erhalten. Für jede Person, die gewinnt, gibt es viele andere, die das Gefühl mit sich herumtragen, verloren zu haben. Und je mehr diese Auszeichnungen in Form von Mitteilungen, Newslettern und Preisverleihungen bekannt gemacht werden, desto nachteiliger können sie sich auswirken. Wenn Mitarbeiter/innen um eine begrenzte Anzahl von Belohnungen konkurrieren, werden sie voraussichtlich anfangen, sich gegenseitig als Hindernisse für ihren eigenen Erfolg zu sehen. Dieses Ergebnis kann bei jeder Art von Belohnung eintreten; die Einführung von Wettbewerb macht eine schlechte Sache nur noch schlechter.

Auch die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen können unter der Last der Leistungsanreize zusammenbrechen. Natürlich ist ein Vorgesetzter, der bestraft, für die Mitarbeiter/innen so

willkommen wie der Anblick eines Polizeiautos in ihrem Rückspiegel. Aber ein Vorgesetzter, der belohnt, kann auch schädliche Reaktionen hervorrufen. So könnten die Mitarbeiter/innen dazu tendieren, ihre Defizite zu verbergen und sich gegenüber dem Vorgesetzten, der die Gelder verteilt, als unendlich kompetent darstellen. Anstatt um Unterstützung zu bitten - eine Voraussetzung für eine Höchstleistung - entscheiden sie sich vielleicht für Schmeicheleien und versuchen, den Vorgesetzten davon zu überzeugen, dass sie alles im Griff haben. Es gibt nur wenige Dinge, die eine Organisation so sehr bedrohen, wie eine Gruppe von Personen, die sich von Anreizen leiten lassen und versuchen, sich die Gunst des Leistungsgebers zu sichern.

4. Belohnungen ignorieren Gründe.

Um Schwierigkeiten am Arbeitsplatz zu lösen, müssen die Verantwortlichen die eigentlichen Problemursachen verstehen. Sind die Mitarbeiter/innen unzureichend auf die Anforderungen ihrer Arbeit vorbereitet? Wird langfristiges Wachstum der kurzfristigen Gewinnmaximierung geopfert? Sind die Mitarbeiter/innen nicht in der Lage, effektiv zusammenzuarbeiten? Ist das Unternehmen so starr hierarchisch, dass die Mitarbeiter/innen eingeschüchtert sind, Vorschläge zu machen, und sich machtlos und ausgebrannt fühlen? Jede dieser Situationen erfordert eine andere Antwort. Sich auf Anreize zu verlassen, um die Produktivität zu steigern, trägt jedoch nicht dazu bei, potenziell zugrunde liegende Probleme anzugehen und sinnvolle Veränderungen herbeizuführen.

Hinzu kommt, dass Führungskräfte häufig Belohnungssysteme als Ersatz verwenden, um Mitarbeiter/innen zu geben, was sie benötigen, um gute Arbeit zu leisten. Eine wertschätzende Umgangsweise mit Mitarbeiter/innen, die ihnen wertvolles Feedback,

soziale Anerkennung und Raum für Selbstbestimmung bietet, ist das A und O guter Führung. Den Mitarbeiter/innen eine Prämie vor die Nase zu halten und auf Ergebnisse zu warten, ist dagegen weit weniger aufwändig. Tatsächlich gibt es Anzeichen dafür, dass leistungsfördernde Managementstrategien in Unternehmen seltener eingesetzt werden als die der leistungsabhängigen Performance-systeme. In seiner Studie über die Arbeitsleistung von Schweißern stellte Rothe fest, dass Vorgesetzte dazu neigten "vergleichsweise wenig Führungsarbeit zu leisten" wenn Leistungsanreize verfügbar waren. In ähnlicher Weise berichtet die Autorin Carla O'Dell in *People, Performance, and Pay* (Menschen, Leistung und Bezahlung), dass eine Umfrage des American Productivity Center bei 1.600 Unternehmen ergab, dass die aktive Beteiligung von Mitarbeiter/innen in Unternehmen, die Leistungsanreize für kleine Gruppen einsetzten, gering war. Wie Jone L. Pearce, außerordentlicher Professor an der Graduate School of Management an der University of California in Irvine, in "Why Merit Pay Doesn't Work: Implications from Organization Theory" schreibt, behindert die Bezahlung für Leistung tatsächlich "die Fähigkeit von Manager/innen zu führen".

5. Belohnungen hemmen die Risikobereitschaft.

"Die Menschen werden exakt das tun, was von ihnen verlangt wird, wenn die Belohnung signifikant ist", schwärmte Monroe J. Haeghele, ein Befürworter von Pay-for-Performance-Programmen, in "The New Performance Measures". Und hier liegt die Wurzel des Problems. Wenn Menschen ermutigt werden, darüber nachzudenken, was sie für die Erfüllung einer Aufgabe erhalten, sind sie weniger geneigt, Risiken einzugehen oder Möglichkeiten zu erkunden, Vermutungen

anzustellen oder beiläufige Anregungen zu berücksichtigen. Mit einem Wort: Das größte Opfer von Belohnungen ist die Kreativität.

Höchstleistungen ziehen in eine Richtung, Belohnungen in eine andere. Sagen Sie Ihren Mitarbeiter/innen, dass ihr Einkommen von ihrer Produktivität oder Leistungsbewertung abhängt, und sie werden sich auf die entsprechenden Zahlen konzentrieren.

Manchmal werden sie den Zeitplan für die Erledigung von Aufgaben manipulieren oder sich in eklatanter Weise unethisch und illegal verhalten. Thane S. Pittman, Professor und Lehrstuhlinhaber für Psychologie am Gettysburg College, und seine Kollegen weisen darauf hin, dass wir, wenn wir durch Leistungsanreize motiviert sind, "nach Merkmalen wie Vorhersehbarkeit und Vereinfachung streben, weil das Hauptaugenmerk bei dieser Denkweise darauf liegt, die Aufgabe zügig zu erledigen, um das gewünschte Ziel zu erreichen." Der verstorbene Professor John Condry von der Cornell University brachte es auf den Punkt indem er sagte: Belohnungen, sind die "Feinde der Erkundung".

Man denke an die Erkenntnisse des Organisationspsychologen Edwin A. Locke. Als Locke Versuchspersonen mit einem Akkordlohn bezahlte, stellte er fest, dass sie mit zunehmender Belohnung leichtere Aufgaben wählten. Auch eine Reihe anderer Studien haben ergeben, dass Menschen, die für eine Belohnung arbeiten, im Allgemeinen versuchen, die Herausforderung zu minimieren. Dies liegt nicht daran, dass Menschen von Natur aus faul sind oder dass es unklug wäre, den Mitarbeiter/innen ein Mitspracherecht bei der Festlegung der anzuwendenden Standards einzuräumen. Vielmehr neigen die Menschen dazu, ihre Ziele herunterzuschrauben, wenn sie ermutigt werden, darüber nachzudenken, was sie für ihre Bemühungen bekommen werden. Mit anderen Worten: "Tu dies und du bekommst das" lenkt die Aufmerksamkeit eher auf das "das" als auf das

"dies". Die Betonung von großen Belohnungen ist die letzte Strategie, die wir anwenden sollten, wenn wir uns um Innovation bemühen. Können Belohnungen Menschen motivieren? Auf jeden Fall. Sie motivieren die Menschen, Belohnungen zu bekommen.

6. Belohnungen schwächen das Interesse.

Wenn unser Ziel Höchstleistung ist, kann kein künstlicher Anreiz die Kraft der intrinsischen Motivation übertreffen. Menschen, die außergewöhnliche Arbeit leisten, sind vielleicht froh, dass sie bezahlt werden, und noch mehr, dass sie gut bezahlt werden, aber sie arbeiten nicht, um einen Gehaltsscheck zu bekommen. Sie arbeiten, weil sie lieben, was sie tun.

Die Nachricht, dass extrinsische Motivation ein schlechter Ersatz für echtes Interesse an der eigenen Arbeit ist, wird nur wenige schockieren. Viel überraschender ist die Tatsache, dass Belohnungen ebenso wie Bestrafungen die intrinsische Motivation für Höchstleistung untergraben. Je mehr ein Vorgesetzter betont, was jemand für gute Arbeit erhalten kann, desto weniger Interesse wird er an der Arbeit selbst zeigen.

***Motivieren Belohnungen
Menschen? Auf jeden Fall.
Sie motivieren Menschen dazu,
Belohnungen zu bekommen.***

Die ersten Studien, die die Wirkung von Belohnungen auf die intrinsische Motivation nachwiesen, wurden Anfang der 1970er Jahre von Edward Deci, Professor und Vorsitzender der Abteilung für Psychologie an der Universität von Rochester, durchgeführt. Seitdem haben zahlreiche Untersuchungen im ganzen Land diesen Nachweis bestätigt. Wie Deci und sein Kollege Richard Ryan, Senior Vice President of Investment and

Training Manager bei Robert W. Baird and Co, Inc. in ihrem 1985 erschienenen Buch „Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior“ schrieben, hat die Forschung konsequent gezeigt, „dass jedes an Bedingungen geknüpfte Vergütungssystem dazu neigt, die intrinsische Motivation zu schwächen“. Die Wirkung ist im Grunde bei einer Vielzahl von Belohnungen und Aufgaben dieselbe, obwohl extrinsische Motivatoren besonders zerstörerisch wirken, wenn sie mit interessanten oder komplizierten Aufgaben verbunden sind.

Deci und Ryan argumentieren, dass der Erhalt einer Belohnung für ein bestimmtes Verhalten eine bestimmte Botschaft darüber aussendet, was wir geleistet haben, und unser künftiges Verhalten steuert oder zu steuern versucht. Je mehr wir erfahren, dass wir kontrolliert werden, desto mehr verlieren wir das Interesse an dem, was wir tun. Wenn wir mit dem Gedanken an eine mögliche Belohnung zur Arbeit gehen, haben wir das Gefühl, dass unsere Arbeit nicht selbstbestimmt ist. Vielmehr ist es die Belohnung, die unser Verhalten bestimmt.

Andere Fachleute bevorzugen eine einfachere Erklärung für die negativen Auswirkungen von Belohnungen auf die intrinsische Motivation: Alles, was als Voraussetzung für etwas anderes - also als Mittel zu einem anderen Zweck - präsentiert wird, wird als weniger erstrebenswert angesehen. Der Empfänger der Belohnung geht davon aus: "Wenn sie mich bestechen müssen, um es zu tun, muss es etwas sein, das ich nicht tun will." Eine Reihe von Studien, die 1992 von dem Psychologieprofessor Jonathan L. Freedman von der University of Toronto und seinen Kollegen veröffentlicht wurde, bestätigte, dass wir die Leistung, für die wir die Prämie erhalten haben, umso negativer bewerten, je größer der angebotene Anreiz ist. (Die Tätigkeiten selbst scheinen keine Rolle zu spielen; in dieser Studie reichten sie von der Teilnahme

an einem medizinischen Experiment bis zum Verzehr ungewohnter Speisen). Was auch immer der Grund für diesen Effekt ist, jedes Belohnungs- oder Vergütungssystem führt dazu, dass sich die Menschen weniger für ihre Arbeit begeistern und daher weniger bereit sind Höchstleistungen anzustreben.

Gefährliche Annahmen

Außerhalb von psychologischen Fakultäten unterscheiden nur wenige Personen zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation. Diejenigen, die dies tun, gehen davon aus, dass die beiden Konzepte einfach miteinander kombiniert werden können, um die beste Wirkung zu erzielen. Es gibt zwei Arten von Motivation, so die Logik, und beide zusammen müssen besser sein als jedes für sich. Studien zeigen jedoch, dass die Realität anders funktioniert.

Kreativität ist das Hauptopfer von Belohnungen. Wie der verstorbene John Condry es ausdrückte, sind Belohnungen die "Feinde des Fortschens".

Einige Führungskräfte beharren darauf, dass das einzige Problem mit Bonussystemen darin besteht, dass sie nicht die richtigen Dinge belohnen. Diese Führungskräfte verstehen jedoch nicht die damit verbundenen psychologischen Mechanismen und folglich auch nicht die Risiken, die mit der Beibehaltung des Status quo verbunden sind.

Entgegen der herkömmlichen Meinung ist der Einsatz von Belohnungen keine Reaktion auf die extrinsische Orientierung vieler Arbeitnehmer/innen. Vielmehr tragen Leistungsanreize dazu bei, dass diese Orientierung auf finanzielle Erwägungen zurückzuführen ist. Wenn ein Unternehmen ein Skinner'sches Management- oder

Vergütungssystem anwendet, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die Mitarbeiter/innen weniger an ihrer Arbeit interessiert sind und extrinsische Impulse benötigen, bevor sie sich anstrengen. Daraufhin schütteln die Verantwortlichen den Kopf und sagen: "Siehst du? Wenn du ihnen keine Belohnung anbietest, werden sie nichts tun." Eine klassische selbsterfüllende Prophezeiung.

Der Psychologieprofessor Barry Schwartz vom Swarthmore College räumt ein, dass die Verhaltenstheorie eine nützliche Methode zu sein scheint, um zu beschreiben, was an amerikanischen Arbeitsplätzen passiert. Dies geschieht jedoch nicht, weil die Arbeit ein natürliches Beispiel für die Prinzipien der Verhaltenstheorie ist, sondern weil die Prinzipien der Verhaltenstheorie maßgeblich dazu beigetragen haben, die Arbeit in ein Beispiel für die Prinzipien der Verhaltenstheorie zu verwandeln.

Führungskräfte, die darauf beharren, dass die Aufgaben ohne Belohnungen nicht richtig erledigt werden können, haben kein überzeugendes Argument für eine Verhaltensänderung geliefert. Jemandem, der unmotiviert erscheint, eine Belohnung zu versprechen, ist ein bisschen so, als würde man jemandem, der durstig ist, Salzwasser anbieten. Bestechungsgelder am Arbeitsplatz können nicht funktionieren.

Empfohlene Lektüre

"The Pay-for-Performance Dilemma," Herbert H. Meyer (*Organizational Dynamics* Winter 1975).

"Financial Incentives" G. Douglas Jenkins, Jr. in *Generalizing from Laboratory to Field Settings*, edited by Edwin A. Locke (Lexington, MA: Lexington Books, 1986).

"Why Some Long-Term Incentives Fail," Jude T. Rich and John A. Larson in *Incentives, Cooperation, and Risk Sharing*, edited by Haig R. Nalbantian (Totowa, NJ: Rowman & Littlefield, 1987).

"Output Rates Among Welders: Productivity and Consistency Following Removal of a Financial Incentive System," Harold F. Rothe (*Journal of Applied Psychology* December 1970).

"The Effects of Psychologically Based Intervention Programs on Worker Productivity: A Meta-Analysis," Richard A. Guzzo, Richard D. Jette, and Raymond A. Katzell (*Personnel Psychology* Summer 1985).

"One More Time: How Do You Motivate Employees?" Frederick Herzberg (*Harvard Business Review* January–February 1968).

"An Elaboration on Deming's Teachings on Performance Appraisal," Peter R. Scholtes in *Performance Appraisal: Perspectives on a Quality Management Approach*, edited by Gary N. McLean, et al. (Alexandria, VA: University of Minnesota Training and Development Research Center and American Society for Training and Development, 1990).

People, Performance, and Pay, Carla O'Dell (Houston: American Productivity Center, 1987).

"Why Merit Pay Doesn't Work: Implications from Organization Theory," Jone L. Pearce in *New Perspectives on Compensation*, edited by David B. Balkin and Luis R. Gomez-Mejia (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1987).

"The New Performance Measures," Monroe J. Haegele in *The Compensation Handbook*, Third Edition, edited by Milton L. Rock and Lance A. Berger (New York: McGraw-Hill, 1991).

"Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations: Reward-Induced Changes in Preference for Complexity" Thane S. Pittman, Jolee Emery, and Ann K. Boggiano (*Journal of Personality and Social Psychology* March 1982).

"Enemies of Exploration: Self-Initiated Versus Other-Initiated Learning," John Condry (*Journal of Personality and Social Psychology* July 1977).

"Toward a Theory of Task Motivation and Incentives" Edwin A. Locke (*Organizational Behavior and Human Performance* Volume 3, 1968).

Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior, Edward L. Deci and Richard M. Ryan (New York: Plenum Press, 1985).

"Inferred Values and the Reverse-Incentive Effect in Induced Compliance," Jonathan L. Freedman, John A. Cunningham, and Kirsten Krismer (*Journal of Personality and Social Psychology* March 1992).

"The Battle for Human Nature: Science, Morality and Modern Life," Barry Schwartz (New York: W.W. Norton and Company, 1986).

"A Model of Creativity and Innovation in Organizations," Teresa M. Amabile in *Research in Organizational Behavior*, Volume 10, edited by Barry M. Staw and L.L. Cummings (Greenwich, CT: JAI Press, Inc., 1988).

"Out of the Crisis," W. Edwards Deming (Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986).

"Merit Pay, Performance Targeting, and Productivity," Arie Halachmi and Marc Holzer (*Review of Public Personnel Administration* Spring 1987).

“No Contest: The Case Against Competition,” Revised Edition, Alfie Kohn (Boston: Houghton Mifflin, 1992).

“Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A’s, Praise, and Other Bribes,” Alfie Kohn (Boston: Houghton Mifflin, 1993).

“The Market Experience,” Robert E. Lane (Cambridge, England: Cambridge University Press, 1991).

“The Hidden Costs of Reward: New Perspectives on the Psychology of Human Motivation,” edited by Mark R. Lepper and David Greene (Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates, 1978).

“The Great Jackass Fallacy,” Harry Levinson (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1973).

“The Human Side of Enterprise,” Douglas McGregor (New York: McGraw-Hill, 1960).

“Wealth Addiction,” Philip Slater (New York: Dutton, 1980).

“Money and Motivation: An Analysis of Incentives in Industry,” William Foote Whyte and Melville Dalton, et al. (New York: Harper, 1955).

Originalfassung [“Why Incentive Plans Cannot Work”](#) Alfie Kohn, ©Harvard Business Review, 1993

Deutsche Übersetzung, 1994 [„Warum Incentive-Systeme oft versagen“](#) Alfie Kohn, deutsche Übersetzung, © Harvard Businessmanager, Alle Rechte vorbehalten.

Dieser Version wird innerhalb von Sichtart-Beratungsprojekten mit ausdrücklichem Verweis auf das Original, die offizielle deutsche Übersetzung und alle damit verbundenen Rechte verwendet.

Elisabeth Sechser
Übersetzungen, White-Paper, Fachartikel
www.sichtart.at/translation