Bestraft durch Prämien

Heutige Mamangement-Praxis

„Tu dies, dann erhältst du das!“

„Tu dies, und das erwartet dich, wenn du es nicht tust!“

Mit dieser Methode von "Zuckerbrot und Peitsche" erziehen unsere Eltern ihre Kinder, lehren unsere Lehrer ihre Schüler und führen unsere Chefs ihre Mitarbeiter. Der anschliessende Bericht stellt eine Zusammenfassung des Buches von Alfie Kohn dar:

“Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise and other Bribes" ("Bestraft durch Prämien: Die Probleme mit Orden, Anreiz-Systemen, Noten, Lob und anderen Bestechungen")

Nach seinem Angriff auf den Mythos "Wettbewerb" in seinem Buch "No Contest: The Case Against Competition" ("Kein Wettkampf: Argumente gegen den Wettbewerb") lanciert Alfie Kohn einen weiteren Frontalangriff auf tief verwurzelte, westliche Erziehungs- und Führungsmethoden. Kohn stimmte dabei in seinen Aussagen vollständig mit den Überzeugungen vom W. Edwards Deming überein, der diesem Thema die folgenden Zitate widmet:

- *Bonussysteme zerstören unsere Unternehmen.*
- *Ranglisten? Für was könnten diese wohl gut sein?*
- *Kräfte der Zerstörung: Schulnoten, Bonussysteme, Leistungslöhne, Businesspläne, Leistungsvorgaben.*
- *Warum geben wir unseren Leuten nicht die Möglichkeit, stolz auf ihre Leistungen zu sein?*
- *Innovation entsteht nur durch Leute, die an ihrer Arbeit Freude haben.*
- *In einer Atmosphäre der Furcht entstehen falsche Zahlen. •*
- *Menschen haben ein Anrecht auf Freude an der Arbeit.*
- *Prämien sind kein Ersatz für inneren Antrieb.*
- *Wenn sie die Mitarbeiter einer Firma zerstören, dann bleibt ihnen nicht mehr viel übrig.*

Ausgewählte Beurteilungen des Buches

"Erneut zerstört Alfie Kohn mit überzeugenden Argumenten die verbreitete Illusion, dass mit Belohnungen und Prämien Kinder und Erwachsene verbessert werden können. Alle Eltern, Lehrer und Manager sollten sich unverzüglich den Inhalt dieses Buches zu Gemüte führen." (Thomas Gordon, Gründer von Parent Effectiveness Training (P.E.T.))

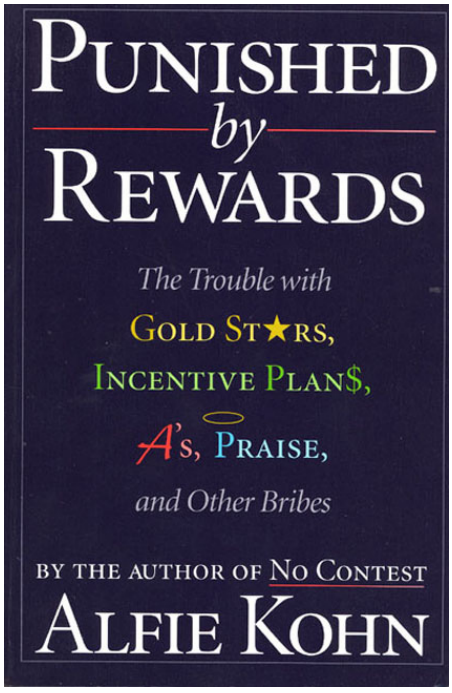
"Unorthodox, stellenweise utopisch und revolutionär in den Auswirkungen und trotzdem einleuchtend und überzeugend ist die beissende Kritik, mit der Alfie Kohn mit der allgemein akzeptierten Belohnungs-Bestrafungspsychologie der Verhaltensforscher ins Gericht geht." (Publishers Weekly)

"Alfie Kohn öffnet den Blick auf eine neue und bessere Welt, indem er dem Leser die zerstörende Wirkung der Belohnungs-Bestrafungspraxis vor Augen führt und ihm hilft, diese kostspielige Praxis durch eine bessere zu ersetzen." (W. Edwards Deming, Un-ternehmenberater)

"Eine klare und überzeugende Herausforderung für eine unserer best behüteten Überzeugungen zum Umgang mit Menschen. „Punished by Rewards” richtet sich an Manager, Lehrer und Eltern und wird all jene in Aufregung versetzten, welche sich nach wie vor der Methode von Zuckerbrot und Peitsche verschrieben haben." (Richard M. Ryan, Professor der Psychologie, University of Rochester)

"Alfie Kohn behauptet, dass Belohnungen den in jedem Menschen innewohnenden Wunsch, gute Arbeit zu leisten, zerstört. Er ist in der Lage, diese Behauptung mit den Ergebnissen unzähliger, umfassender und reproduzierbarer Studien zu untermauern." (Los Angeles Times)

"Erfrischen klar, provokativ, befriedigend und überzeugend ist die bahnbrechende Darstellung von Alfie Kohn der zerstörenden Wirkungen von Belohnungen. Sein Buch sollte Pflichtlektüre sein sämtlicher Manager, Lehrer und Eltern und solchen, welche diese Aufgabe anstreben." (Adele Faber, Koautor, How to Talk So Kids Will Listen and Listen So Kids Will Talk)



Houghton Mifflin Company Boston and New York, 1993

Der Autor Alfie Kohn

Alfie Kohn schreibt und spricht ausgiebig über menschliches Verhalten, Erziehung, Ausbildung und soziale Kompetenz.

Sein erstes Buch trägt den Titel *“No Contest: The Case Against Competition. Why we lose in our Race to Win. ”* (1986, revidierte Ausgabe 1992).

Das Buch äussert sich kritisch zu den verschieden Aspekten des Wettbewerbs. Alfie Kohn schrieb ebenfalls das Buch *“The*

Brighter Side of Human Nature: Altruism and Empathy in Everyday Life“ (1990) und Dutzende von Artikeln in wissenschaftlichen Schriften und allgemein verständlichen Zeitschriften unter anderem in der *New York Times*, dem *Atlantic Monthly*, dem *Journal of Education*, in *Nation* und in der *Harvard Business Review*.

Als ausgebildete und erfahrene Lehrerkraft leitet er Seminarien und Workshops im In- und Ausland für Ausbildner, Eltern, Manager und Forscher. Kohn absolvierte die Brown University und die University of Chicago und lebt gegenwärtig in Cambridge, Massachusetts.

Zusammenfassung

Unsere Methode zur Erziehung von Kindern, zur Ausbildung von Studenten und zur Führung von Mitarbeitern kann mit den folgenden sechs Worten zusammengefasst werden: „Tu dies, dann erhältst du das!“

Wir verleiten Menschen, sich unserem Wunsch entsprechend zu verhalten, mit Verlockungen wie Süssigkeiten, Noten, Preisen und Prämien ähnlich der Art und Weise, wie wir den Hund in der Familie erziehen.

Alfie Kohn zeigt in seinem bahnbrechenden Buch, dass die Manipulation des Menschen mit Anreizsystemen bestenfalls kurzfristig die erhoffte Wirkung zeigt, langfristig jedoch immer versagt, ja bleibenden Schaden anrichtet. Das Arbeitsumfeld und die Schulungsstätten werden solange immer unerträglicher, ja grausamer werden, bis wir uns von einer Verhaltenslehre trennen, welche an Tieren im Labor entwickelt wurde (B. F. Skinner, 1904-1990, amerikanischer Psychologe und Verhaltensforscher. Er gilt als der führende Vertreter des psychologischen Behaviorismus.).

Anhand zahlreicher Studien weist Kohn nach, dass die Menschen nicht optimale Arbeit leisten, wenn sie mit Hilfe von Prämien, Bewertungen (Noten) oder anderen Anreizen dazu gedrängt werden. Anreizsysteme zur Veränderung des Verhaltens des Menschen sind langfristig immer unwirksam. Die Belohnung von Kindern mit Süssigkeiten, Geldstücken und anderem bewirkt nicht nachhaltigen Gehorsam. Desto häufiger und intensiver wir Menschen mit künstlichen Anreizen zu motivieren versuchen, desto mehr werden sie das Interesse an dem verlieren, zum dem wir sie verleiten möchten. Durch Prämien wird Spiel zur Arbeit und Arbeit zur Schinderei.

Mit Hilfe von Forschungsergebnissen und logischen Folgerungen beweist Kohn, dass Leistungslöhne die damit verknüpften Erwartungen nicht erfüllen können. Desto stärker sich Organisationen auf Anreissysteme abstützen, umso schlechter werden Arbeitsklima und Leistung.

Eltern und Lehrer, denen der Lernerfolg ihrer Kinder, Schüler und Studenten am Herzen liegt, sollten alles tun, dass diese die Existenz von Noten nicht wahrnehmen, ja vergessen. Sogar auf Lob ist zu verzichten, um zu vermeiden, dass sich das Interesse der Schüler weg vom Gegenstand des Lernens auf das Lob richtet.

Belohnung und Bestrafung sind zwei Seiten derselben Münze und der Wert der Münze ist gering. Benötigt wird eine Alternative zu Belohnung und Bestrafung, um die Entwicklung des Menschen zielbewusst und wirkungsvoll zu fördern.

Das Buch bietet Alternativen für Eltern, Lehrer und Manager, welche den Menschen fördern ohne Leichen von Zuckerbrot und Peitsche zu hinterlassen. Gewürzt durch Humor und alltägliche Beispiele präsentiert Kohn Argumente, welche durch die Gegenüberstellung zur alltäglichen Praxis beunruhigen, jedoch nicht entkräftet werden können.

Einführung

„Tu dies, dann erhältst du das!“ Dies sind die sechs Worte, mit denen Firmen die Leistung am Arbeitsplatz zu verbessern versuchen.

Die Methode ist sehr populär. Mindestens drei von vier Firmen praktizieren irgend ein Anreizsystem. Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt: Akkordarbeit für die Fabrikarbeiter, Aktienbezugsrechte für die Manager, Veranstaltungen und Vorrechte für die Mitarbeiter des Monats, Prämien für Aussendienstmitarbeiter. Die Firma gleicht einer Fernsehlotterie. Grossartige Preise werden denjenigen versprochen, welch in ihrem Tätigkeitsgebiet herausragende Leistungen zeigen oder Verbesserungen vorschlagen.

Die meisten von uns wurden zuhause und in der Schule auf diese Methode vorbereitet. Alle gehen deshalb selbstverständlich davon aus, dass Anreizsysteme ebenfalls am Arbeitsplatz erfolgreich sein werden. Schliesslich sind Anreize ja Belohnungen und Belohungen sind wirksam. Die Reaktion des Hundes zuhause beweist es. Eltern und Lehrer haben sich denselben Methoden verschrieben.

Doch praktische Erfahrungen und wissenschaftliche Studien vermögen diese stillschweigende Annahme nicht zu bestätigen. Belohnungen wirken nur kurzfristig, doch die erwarteten, langfristigen Veränderungen von Einstellungen und Verhalten stellen sich nicht ein. Im Gegenteil: Die Wirkung ist kontraproduktiv.

Etwa zwei Dutzend sozialpsychologischer Studien beweisen, dass Menschen, welche für ihre Arbeit eine Belohnung erwarten, schlechter arbeiten als solche, welche nichts erwarten. Das Ergebnis ist unabhängig von der Natur der Belohnung, des Menschen und der Aufgabe. Die Unterschiede werden sogar noch grösser, ja dramatisch, wenn die Lösung der Aufgabe Kreativität voraussetzt.

Zwei anschauliche Beispiele

Beispiel 1: Tom Sawyer streicht den Gartenzaun von Tante Polly

Im Jahre 1876 erschien das Buch von Mark Twain, „Die Abenteuer Tom Sawyers“. In diesem Buch beschreibt Mark Twain in seiner unnachahmlichen, humoristischen Art und Weise die grundlegenden Unterschiede zwischen Arbeit und Spiel, welche auch nach 150 Jahren seit der Veröffentlichung des Buches nichts an Gültigkeit eingebüsst haben. Sie sind heute aktueller als je zuvor.

Die Zerstörung des Menschen in der heutigen Arbeitswelt ist unter anderem auch darauf zurückzuführen, dass die Gedanken, welche Mark Twain dem zwölfjährigen Lausbuben Tom Sawyers zuschreibt, sträflich missachtet werden.

Anschliessend wird die Geschichte von Tante Polly und ihrem Gartenzaun in der Übersetzung durch Lore Krüger wiedergegeben.

Ausgangspunkt der kurzen Geschichte ist eine Strafe, welche Tante Polly Tom Sawyer auferlegte als Antwort auf seines flegelhaften Benehmen. Als Strafe sollte Tom einen dreissig Yard langen, drei Yard hohen Gartenzaun streichen.

Der Samstagmorgen war gekommen; die ganze sommerliche Welt war strahlend frisch und bis zum Überströmen vom Leben erfüllt. In jedem Gesicht lag Fröhlichkeit und in jedem Schritt federnde Kraft. Die Robinien standen in voller Blüte und ihr Duft erfüllte die Luft.

Der Cardiff-Hügel, der sich auf der anderen Seite über die kleine Stadt erhob, war mit üppigem Grün bedeckt und er lag gerade fern genug, um als ein »Gelobtes Land« zu scheinen, träumerisch, ruhevoll und einladend.

Auf dem Bürgersteig erschien Tom mit einem Eimer Weißkalk und einem langstieligen Pinsel. Er besah sich den Zaun, und die Natur verlor ihren frohen Glanz; tiefe Schwermut senkte sich auf sein Gemüt. Ein dreißig Yard langer, drei Yard hoher Zaun! Das Leben schien ihm hohl und leer und das Dasein nichts als eine Last. Seufzend tauchte er den Pinsel ein und liess ihn über die oberste Planke gleiten; er wiederholte das Verfahren, und dann noch ein zweites Mal, verglich den unbedeutenden Streifen Tünche mit dem sich weithin erstreckenden Kontinent ungeweissten Zauns und setzte sich entmutigt auf ein Fass.

In diesem düsteren, hoffnungslosen Augenblick durchfuhr ihn eine Eingebung. Nicht mehr und nicht weniger als eine grandiose, fabelhafte Eingebung.

Er nahm seinen Pinsel zur Hand und begab sich ruhig an die Arbeit. Kurze Zeit darauf kam Ben Rogers in Sicht, genau der Junge, vor dessen Spott er sich am meisten gefürchtet hatte.

Bens Gang war ein einziges Hüpfen, Tanzen und Springen. Er ass einen Apfel und stieß in regelmäßigen Abständen ein langes melodisches Heulen aus, dem ein tief tönendes Bimbambam, Bimbambam folgte, denn er stellte einen Dampfer dar. Als er heranzog, drosselte er die Geschwindigkeit, hielt sich in der Strassenmitte, lehnte sich weit nach Steuerbord über und drehte gemessen, umständlich und mit großem Aufwand bei, denn er verkörperte den Dampfer „Big Missouri“ und er war sich bewusst neun Fuss Tiefgang zu haben. Er war Dampfer, Kapitän und Schiffsglocke in einem.

“Stop, Sir! Bimbimbim.” Die Vorwärtsbewegung hörte fast gänzlich auf und er steuerte langsam den Bürgersteig an. „Maschine volle Kraft rückwärts! Bimbimbim!” Er streckte die Arme steif an den Seiten hinab. „Steuerbord achteraus! Bimbimbim! Tschuktscht-schuktschuktschuk!“ Seine rechte Hand beschrieb stattliche Kreise, denn sie stellte ein vierzig Fuss hohes Schaufelrad dar. „Backbord achteraus! Bimbim-bim! Tschuktschtschuktschuk!” Nun begann die linke Hand Kreise zu beschreiben.

„Steuerbord stop! Bimbimbim! Backbord stop! Steuerbord langsame Fahrt voraus! Stap! Das äussere Rad langsame Fahrt! Bimbimbim! Tschukukuk! Bugleine heraus! Los jetzt! Kommt - raus mit dem Spanntau - was macht ihr denn da? Vertäut doch das Doppelpart über den Poller. Ran an die Landungsbrücke jetzt - los! Alle Maschinen stop jetzt, Sir! Bimbimbim!”

“Scht! Scht! Scht!” (Ausprobieren der Dampfhähne.) Tom tünchte weiter, er kümmerte sich nicht um den Dampfer. Ben starrte ihn einen Augenblick an und sagte dann: „Heda! Du steckst in der Patsche, was?”

Keine Antwort. Mit dem Auge des Künstlers betrachtete Tom seinen letzten Strich; dann fuhr sein Pinsel noch einmal mit leichtem Schwung darüber hinweg und er begutachtete das Ergebnis von neuem. Ben bezog neben ihm Stellung. Beim Anblick des Apfels lief Tom das Wasser im Munde zusammen, er blieb jedoch bei seiner Arbeit. Da sagte Ben: “Hallo, Junge; musst arbeiten, was?“

„Ach, du bist's, Ben. Hab's gar nicht gemerkt.”

„Ich geh schwimmen, hörst du? Würdest du nicht auch Iieber mitkommen? Aber natürlich, du möchtest lieber schuften, nicht wahr?“

Tom betrachtete den Jungen ein Weilchen und fragte dann: „Was nennst du denn schuften?“

“Na, ist das vielleicht keine Schufterei?“

Tom machte sich wieder ans Tünchen und meinte gleichgültig:"Na, vielleicht, vielleicht auch nicht. Ich weiss nur eins: Tom Sawyer gefällt's.“„Ach, geh doch, du willst mir doch nicht etwa einreden, dass es dir Spass macht?“Der Pinsel fuhr weiter.

„Ob's mir Spass macht? Na, ich wüsste nicht, weshalb es mir keinen Spass machen sollte. Bekommt ein Junge vielleicht jeden Tag einen Zaun zu streichen?”

Das liess die Sache in neuem Licht erscheinen. Ben hörte auf an seinem Apfel zu knabbern. Tom schwang seinen Pinsel mit behutsamer Eleganz hin und her - trat dann zurück, um die Wirkung festzustellen - setzte hier und da noch einen Tupfer hinzu - kritisierte die Wirkung von neuern, während Ben jede seiner Bewegungen beobachtete und ihn die Sache immer stärker fesselte. Nach einer Weile sagte er: “Du, Tom, lass mich auch mal ein bisschen streichen.“

Tom dachte nach, war schon drauf und dran zuzustimmen, überlegte sich's dann aber wieder anders:„Nein, nein, geht nicht, Ben. Schau, Tante Polly nimmt's arg genau mit dem Zaun hier, er steht ja direkt an der Strasse, wenn's der hinten wär, mir würde es nicht drauf ankommen und ihr auch nicht. Ja, arg genau nimmt sie's mit dem Zaun hier, ganz sorgfältig muss der gestrichen werden; ich glaube, kaum einer von tausend Jungen ist im Stande es so zu machen, wie es sich gehört - vielleicht nicht mal einer von zweitausend.”

“Tatsächlich? Ach, komm schon! Lass mich bloss mal versuchen, bloss ein kleines bisschen. An deiner Stelle würde ich dich lassen, Tom.“

„Ben, ich würd's ja gern tun, aber Tante Polly - weisst du, Jim wollte und sie hat ihn nicht gelassen. Siehst du nicht, wie ich in der Klemme sitze? Wenn du dich dranmachst und es passiert was damit ...“

“Ach, Quatsch; ich mach's genauso vorsichtig. Komm, lass mich mal versuchen. Ich geb dir ein Stück von meinem Apel, ja?“

“Nun - ach, Ben, lieber nicht, ich hab Angst ...“

“Ich lass dir den ganzen!“

Tom gab den Pinsel her, Widerstreben im Antlitz, aber frohe Bereitwilligkeit im Herzen. Und während der vormalige Dampfer „Big Missouri“ in der Sonne arbeitete und schwitzte, liess sich der in den Ruhestand getretene Künstler daneben im Schatten auf einem Fass nieder, baumelte mit den Beinen, verdrückte den Apfel und schmiedete Pläne. Immer wieder schlenderten Jungen vorbei; sie kamen, um zu spotten, und blieben, um zu streichen. Als Ben abgekämpft war, hatte Tom bereits die nächste Gelegenheit, sich zu beteiligen, für einen erhaltenen Drachen an Billy Fisher verhandelt, und als der verschnaufen musste, kaufte sich Johnny Miller ein mit einer toten Ratte samt einer Schnur, mit der man sie herumschwingen konnte; so ging es weiter und immer weiter, Stunde um Stunde. Und als der Nachmittag zur Hälfte vorüber war, da war aus dem am Morgen noch armen Tom ein Junge geworden, der sich buchstäblich in Reichtum wälzte. Neben den Dingen, die ich bereits erwähnt habe, besass er zwölf Murmeln, ein Stück von einer Mundharmonika, einen Scherben blaues Flaschenglas, durch den man hindurchschauen konnte, einen Revolver, einen Schlüssel, der nichts aufschloss, ein

Stück Kreide, einen Glasstöpsel von einer Karaffe, einen Zinnsoldaten, zwei Kaulquappen, sechs Knallfrösche, ein einäugiges Kätzchen, einen Türgriff aus Messing, ein Hundehalsband - aber keinen Hund -, einen Messergriff, vier Orangenschalen und einen verrotteten alten Fensterrahmen. Die ganze Zeit über hatte er hübsch behaglich gefaulenzt und eine Menge Gesellschaft gehabt - und den Zaun bedeckte eine dreifache Schicht Farbe! Wäre Tom nicht der Weißkalk ausgegangen, so hätte er sämtliche Jungen des Ortes bankrott gemacht.Er hatte, ohne es zu wissen, ein wichtiges Gesetz entdeckt, welches das menschliche Handeln bestimmt: dass nämlich, um das Begehren eines Mannes oder eines Jungen nach etwas zu wecken, weiter nichts nötig ist, als die Sache schwer erreichbar zu machen. Er hatte ein wichtiges Prinzip entdeckt. Arbeit ist etwas, das man verpflichtet ist zu tun und Spiel ist etwas, das man gerne tut.

Beispiel 2: Der Lausbubenstreich

Entscheidend ist, wie derjenige eine Belohnung empfindet, dem eine solche in Aussicht gestellt wurde. Wenn wir uns als denjenigen erkennen, der sich dafür interessiert, eine Belohnung zu erhalten, ist die Tätigkeit selbst nicht mehr von Interesse. Die folgende kleine Geschichte veranschaulicht die Verlagerung des Interesses.

Ein älterer Herr wird täglich durch eine Schar von Kindern aus der Nachbarschaft verspottet. Um diese Belästigung zu beenden, entwickelt der ältere Herr eine Strategie.

Am nächsten Tag ruft er die Schar von Kindern zu sich und verspricht jedem Kind einen Franken, wenn diese ihn auch am darauf folgenden Tag wieder verspotten. Die Kinder wollen sich diesen Franken nicht entgehen lassen und wiederholen am nächsten Tag den Angriff und erhalten das Geld.

Doch dann sagt der ältere Herr, dass er am nächsten Tag nur noch jedem Kind 50 Rappen geben könne. Auch am nächsten Tag kommen die Kinder und erhalten die versprochenen 50 Rappen.

Doch dann teilt ihnen der Herr mit, dass er am nächsten Tag jedem Kind nur noch fünf Rappen geben werde. Die Kinder entgegnen enttäuscht: „Fünf Rappen, dies ist ja nichts. Vergiss es!“ Damit verloren die Kinder vollends ihr anfängliches Interesse für ihre Belustigung.

Können finanzielle Belohnungen motivieren?

Auch wenn sich mehr Menschen stärker für Geld interessieren, als wir dies gemeinhin annehmen, heisst dies noch lange nicht, dass Geld den Menschen motiviert.

Per Definition lässt sich sagen, dass es nichts gibt, mit dem der Mensch motiviert werden kann. Es gibt viele Möglichkeiten, einen Menschen dazu zu veranlassen, etwas zu tun. Dies heisst jedoch nicht, dass der Mensch dies auch von ganzem Herzen tun möchte. Schulungen und Veröffentlichungen mit dem Titel: „Wie motiviere ich Mitarbeiter?“ sollten deshalb um jeden Preis vermieden werden. Sie könnten von den Adressaten als Versuch des Managements verstanden werden, zu beeinflussen, zu manipulieren und dadurch die Zusammenarbeitsbeziehung belasten.

Hier öffnet sich ein Graben zu den Vertretern des psychologischen Behaviorismus, welche behaupten, dass unser Verhalten ausschliesslich durch das Umfeld bestimmt wird. Die Anhänger von B. F. Skinner setzen den Begriff “intrinsische Motivation” deshalb in Anführungszeichen. Für sie gibt es die intrinsische Motivation nicht, bei der die Bearbeitung einer bestimmten Aufgabe selbst als erstrebenswert gilt. Dabei wird der Mensch als ausschliesslich intrinsisch motiviertes Wesen geboren. Der Gegensatz dazu ist die extrinsische Motivation, welche eine Aufgabe nicht als Selbstzweck sondern als Voraussetzung betrachtet, eine Belohung zu erhalten oder eine Bestrafung zu vermeiden.

Schriftsteller, Maler, Musiker und Freischaffende bestätigen, dass der Mensch die angeborene intrinsische Motivation ein ganzes Leben lang bewahren kann, wenn diese nicht durch Einflüsse der Gesellschaft mutwillig zerstört wird.

Damit lautet die Frage nicht mehr: „Wie motiviert sind die Mitarbeiter in unseren Unternehmen?“ Wichtig ist nicht das Mass, sondern die Art der Motivation. Wenn das Management feststellt, dass sich die Mitarbeiter nur noch durch Prämien motivieren lassen, bedeutet dies, dass im Betrieb ein grundlegendes Problem besteht, welches die Zusammenarbeit erschwert und die Qualität beeinträchtigt.

Wirkung von Prämien

Wirkung 1: Prämien zerstören Qualität

Auch nach Jahrzehnte langen Erfahrungen mit der Leistungsentlöhnung gibt es keine nachvollziehbare Untersuchung, welche belegen würde, dass Belohnungen die Qualität von Produkten und Dienstleistungen nachhaltig verbessern.

In einem Produktionsbetrieb wurde auf Wunsch der Gewerkschaft ein Anreizsystem abgeschafft, das über viele Jahre verwendet wurde. Wenn ein Anreizsystem dazu führen würde, dass die Mitarbeiter mehr und bessere Arbeit leisten, dann müsste seine Entfernung zu einem Nachlassen der Leistung führen. Dies war auch die unmittelbare Folge der Massnahme. Doch der Einbruch war nur kurzfristig. Nach wenigen Wochen war die Produktivität des Unternehmens grösser als je zuvor.

Doch gleichgültig wie viele Studien und Untersuchungen diese Erkenntnis bestätigen, das Führungsprinzip „Tu dies, dann erhältst du das!“ hat sich derart tief in das Verständnis der westlichen Industriegesellschaft eingeprägt, dass diese aller Vernunft zum Trotz unerschütterlich an die Kraft von Belohungen glaubt.Zurück zu Inhalt

Wirkung 2: Prämien bestrafen

Selbst Manager, welche einsehen, dass Druck, Drohungen und Strafen die Motivation untergraben, tun sich schwer mit dem Gedanken, dass auch Belohnungen dieselbe Wirkung auslösen. Belohnungen und Strafen, Zuckerbrot und Peitsche, sind keine wirklichen Gegensätze. Es sind nur verschiedene Seiten derselben Münze und ihr Wert ist gering.

Belohnungen und Strafen sind Werkzeuge der Manipulation und Manipulation ist Willkür. „Tu dies, dann erhältst du das!“ ist nicht verschieden von „Tu dies, und das erwartet dich, wenn du es nicht tust!“ Auch wenn Prämien im Grunde geschätzt werden, so werden sie trotzdem auf Grund von Anforderungen gesprochen, welche dem Begünstigten von Aussen auferlegt wurden. Dies führt früher oder später zum Gefühl der Überwachung, welches als Strafe empfunden wird.

Belohnung ist analog der Bestrafung aus einem anderen Grund. Wenn Menschen die erwartete Belohnung nicht erhalten, werden sie dies als Strafe empfinden. Desto attraktiver eine Belohnung erscheint, umso grösser ist die Enttäuschung, wenn die Belohnung ausbleibt.

Wirkung 3: Prämien zerstören Beziehungen

Studien und Experimente zeigen, dass die besten Leistungen von Teams erbracht werden, die sich als Elemente von Systemen verstehen. Teams fördern den Austausch von Informationen sowohl nach innen wie nach aussen und schaffen ein Klima gegenseitigen Vertrauens und gegenseitiger Unterstützung. Doch ein Gerangel um Prämien, insbesondere wenn diese schwer zu erreichen sind, zerstört die Zusammenarbeit und beeinträchtigt die Qualität der Leistung.

Auch die Beziehung zwischen den Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten leidet unter der Last von Prämien.

Der Besuch eines Vorgesetzten, dem der Ruf eines Bestrafers anhaftet, wird mit ähnlichen Gefühlen erwartet, wie wenn ein Polizeifahrzeug plötzlich im Rückspiegel auftaucht. Die Wirkung ist dieselbe, wenn der Vorgesetzte eher zu Belohnungen neigt. Die von Prämien angetriebenen Mitarbeiter werden nicht um Unterstützung nachsuchen, auch wenn sie diese verzweifelt benötigen würden. Sie werden die Probleme verbergen, um gegenüber dem Vorgesetzten als kompetent zu erscheinen oder sie werden mit Komplimenten seine Zuneigung zu beeinflussen versuchen.

Wirkung 4: Prämien ignorieren Ursachen

Um Probleme in Unternehmen lösen zu können, müssen die Grundursachen zuerst erkannt und verstanden werden. Stimmt etwas nicht in der Zusammenarbeit der Mitarbeiter? Wird die langfristige Unternehmensentwicklung dem kurzfristigen Streben nach Gewinn geopfert? Was ist die Ursache für den plötzlichen Einbruch des Umsatzes bei einem Produkt? Was ist die Ursache für die Zunahme der Krankheitsabsenzen bei älteren Mitarbeitern? Jede Frage verlangt ein eingehendes Studium der Grundursachen.

Prämiensysteme bieten eine Passepartout-Antwort auf alle diese Fragen. Das Ausschütten von Prämien verlangt kein Studium der Ursachen und keine Lösung anstehender Probleme. Sie brauchen sich nicht mehr zu fragen, warum das Kind ständig schreit, warum der Schüler seine Hausaufgaben vernachlässigt, warum die Mitarbeiter unpünktlich zur Arbeit erscheinen. Mit Zuckerbrot und Peitsche, mit Prämien, Warnungen und Drohungen werden sie den Menschen gefügig machen.

Wirkung 5: Prämien beeinträchtigen das Eingehen von Risiken

Wenn Menschen Prämien angeboten werden, werden sie alles zu vermeiden suchen, was den Erhalt der Prämie gefährden könnte. Sie werden keine ungewohnten Wege beschreiten, keine neue Lösungsansätze wählen, keine Wagnisse eingehen. Kurz: Das erste und auch schwerwiegendste Opfer von Prämien ist die Kreativität.

Dutzende von psychologischen Studien zeigen, dass Menschen mit Aussicht auf Erfolgsprämien einfache Aufgaben bevorzugen. Warum? Der Grund ist nicht etwa Faulheit. Das Interesse der Menschen wendet sich weg von der zu lösenden Aufgabe hin zur erwarteten Prämie.

Kurz: „Tu dies, dann erhältst du das!“ hat zur Folge, das sich das Interesse der Menschen vom "dies" dem "das" zuwendet.

Nun zurück zur Frage: „Vermögen Prämien den Menschen zu motivieren?“ Sicher, Prämien motivieren. Sie motivieren den Menschen dazu , Prämien zu erhalten.

Wirkung 6: Prämien untergraben das Interesse

Es gibt keinen stärkeren Motivator als mit Begeisterung etwas zu tun und Stolz über das erzielte Resultat zu empfinden.

Ein erfolgreicher Fussballtrainer stellt fest: „Stolz ist der wirkungsvollste Motivator“. Noch nie hat ein Vater sein Kind dazu motivieren müssen, auf zwei Beinen aufrecht zu gehen oder mit dem Fahrrad auf zwei Rädern zu fahren. Die Motivation dazu ist dem Kind in den Mutterleib gelegt. Die Motivation zu leben und diesem Leben in jeder nur denkbaren Art und Weise Ausdruck zu verleihen, ist Bestandteil menschlichen Lebens. Psychologen bezeichnen sie als intrinsische oder innewohnende Motivation.

Unternehmen werden unschlagbar, wenn es ihnen gelingt, ein Umfeld zu schaffen, in der sich die intrinsische Motivation jedes Mitarbeiters weitgehend ungehindert entfalten kann.

Desto mehr die Manager das Interesse der Mitarbeiter auf das lenken, was sie durch ihre Arbeit erhalten werden, umso weniger wird sich der Mitarbeiter für das interessieren, was er zu tun hat. Die Psychologen bezeichnen alles, was den Menschen vom Gegenstand seiner Arbeit ablenken kann, als extrinsische, von Aussen an den Menschen herangetragene Motivation.

Entscheidend ist die Feststellung, dass sich die zwei Arten von Motivation gegenseitig ausschliessen. Extrinsische Motivation zerstört intrinsische Motivation.

Edward Deci, Psychologe an der Universität von Rochester, leistete in den frühen Siebzigerjahren in diesem Gebiet Pionierarbeit. Seit dieser Zeit haben andere Forscher das Resultat seiner Untersuchungen mehrfach bestätigt.

Wie lässt sich dies erklären? Sobald Menschen für ihre Arbeit eine Belohnung in Aussicht gestellt wurde, empfinden sie dies als Einschränkung ihrer Freiheit, frei über die Art der Durchführung der Tätigkeit zu entscheiden. Sie empfinden dies als Überwachung und verlieren das Interesse. Belohnung macht eine Tätigkeit weniger attraktiv. Der Eindruck drängt sich auf: „Wenn ich bestochen werden muss, um etwas zu tun, dann muss es sich um eine weniger interessante Arbeit oder um eine Arbeit handeln, die ich nur ungern verrichte.“

Was auch immer Mitarbeiter über Belohnungen denken, Prämien machen Spiel zu Arbeit und Arbeit zu Schufterei. Wenn Prämien den inneren Antrieb eines Menschen zerstören, etwas zu tun, wie kann er dann überhaupt noch zur Arbeit angehalten werden? Mit immer neuen, immer kostspieligeren, immer originelleren Prämien. Ein Teufelskreis, der zwangsläufig zu einem Kollaps führen muss, sei dies in der Form der Entlassung des Mitarbeiters oder dem Konkurs der Firma.

Was tun an Stelle der Prämien?

Es ist kein Wunder, dass sich eine wachsende Zahl von Managern den Kopf darüber zerbricht, wie ein verunglücktes Bonus-Programm verbessert werden könnte.

Die Ratlosigkeit bei der Anwendung von Bonus-Programmen beschreibt ein kürzlich in einer führenden Zeitschrift zur Personalführung publizierter Artikel mit dem Titel : „Warum euer Bonus-Programm bei den Mitarbeitern nicht ankommt.“

Leider erliegen dabei die meisten Manager immer noch dem Trugschluss, dass es Einzelheiten sind, welche das Versagen des Programms zu verantworten haben. So entstehen auf der Grundlage der Fehlbeurteilung menschlichen Verhaltens immer neue

Versionen. Scharen von Beratern verdienen ihren Lebensunterhalt damit, immer neue Verfahren zur Berechnung der Prämien zu entwickeln. Wieder andere überreden ihre Auftraggeber dazu, nicht einzelne Mitarbeiter, sondern die Teams auszuzeichnen oder sich bei der Festlegung der Zuwendungen von der Qualität und nicht von der Quantität der Leistungen leiten zu lassen.

Doch all diese gut gemeinten Absichten verfehlen das Ziel. Das Problem mit immer neuen Bonus-Programmen lösen zu wollen, ist ebenso unsinnig wie der Versuch, den Alkoholismus zu bekämpfen, indem man von Vodka zu Gin wechselt.

Das Problem liegt nicht bei der Entschädigung an sich, sondern beim Versuch, bessere Leistungen damit zu erzwingen, in dem den Menschen immer mehr Geld ins Gesicht geschleudert wird. Je enger ein Programm an Leistungen geknüpft ist, desto grösser ist der Schaden.

Wenn Prämien nichts bewirken, was dann?

Alfie Kohn empfiehlt, Vorgesetzte und Mitarbeiter angemessen und fair zu bezahlen und dann alles erdenkliche zu tun, damit sich diese uneingeschränkt auf ihre Arbeit konzentrieren können. Die Beschäftigung mit Geld, dem Überfluss ebenso wie mit dem Mangel, lenkt Vorgesetzte und Mitarbeiter von dem ab, was für den Erfolg des Unternehmens wichtig ist.

Alfie Kohn charakterisiert drei Elemente oder Säulen, auf die sich die Führung von Mitarbeitern abstützen sollte. Er bezeichnet das Modell mit Bezug auf die englische Sprache als das Prinzip der drei **C**. **C** sind die Anfangsbuchstaben in **C**hoice (Auswahl), **C**ollaboration (Zusammenarbeit) und **C**ontent (Inhalt).

Choice (**Auswahl**): Die Mitarbeiter sollten sich an der Diskussion und dem Entscheid, wie ihre Arbeit getan werden soll, beteiligen können.

Collaboration (**Zusammenarbeit**): Jeder Mitarbeiter sollte sozialen Rückhalt in einem Team finden, in dem sich seine Ausbildung, Erfahrung, Kreativität und Schaffenskraft uneingeschränkt entfalten kann.

Content (**Inhalt**): Die Mitarbeiter sollten sich mit dem Ziel und dem Inhalt der Aufgabe identifizieren können. („To do a good job, people need a good job to do.”)

Die praktische Umsetzung dieser drei Anforderungen ist unvergleichlich viel anspruchsvoller als die Mitarbeiter mit Prämienversprechen zu manipulieren. Bonus-Programme mögen bei der Erziehung von Haustieren nützlich sein. Am Arbeitsplatz werden sie das im Menschen schlummernde Potential nie zu aktivieren vermögen und haben deshalb dort auch nichts zu suchen.

Eine Fallstudie

Marshall Industries, ein namhaftes Handelsunternehmen in Südkalifornien, das sich mit dem Verkauf von elektronischen Komponenten beschäftigt, beherzigte die soeben dargestellten Ratschläge.

Nach Jahrzehnten erfolgloser Auseinandersetzung mit den Ideen des psychologischen Behaviorismus erkannte der CEO der Firma, Rob Rodin, dass Bonus-Programme auf einem falschen Verständnis des Verhaltens von Menschen beruhen und aus diesem Grund ausnahmslos scheitern mussten. Er erkannte, dass die Prämien des Managements, die Kommissionen der Aussendienstmitarbeiter und der Wettbewerb unter den Mitarbeitern die Firma in ihrer Entwicklung behindern.

Nach einem ganzen Jahr intensiven Zuhörens und eingehender Auseinandersetzung mit den Empfindungen der Mitarbeiter entschloss sich CEO Rob Rodin und sein Führungsteam, jeden Wettbewerb unter den Mitarbeiten auszuschalten, welche die Zusammenarbeit behindern, auf Erfolgsbeteiligungen des Managements zu verzichten, die Kommissionen bei den Aussendienstmitarbeitern abzuschaffen und Leistungslöhne durch ein Basissalär zu ersetzen.

Das Resultat der Massnahmen setzte die Fachwelt in Erstaunen.

Die Personalwechsel, eine der verborgenen Quellen für Verluste von Bonus-Programmen, verkleinerten sich um 80%, die Verkäufer begannen sich gegenseitig mit Rat und Tat zu unterstützen und eng mit den anderen Abteilungen des Unternehmens zusammen zu arbeiten. Wettbewerb wurde ersetzt durch Zusammenarbeit mit entsprechenden Auswirkungen auf das Betriebsklima.

Als die Firma damit begann, auf sämtliche Anreizsysteme zu verzichten, stand der Wert der Aktie bei $8 und der Umsatz bei $575 Millionen. Fünf Jahre später wurden die Aktien zwischen $30-$40 gehandelt und der Umsatz erreichte $ 1.3 Milliarden.

CH-8126 Zumikon, 1. August 2004

THE SWISS DEMING INSTITUTE

Postfach 71

CH-8126 Zumikon

Telefon: 0041 1 918 11 19
Telefax: 0041 1 918 11 70
E-Mail: info@deming.ch
Internet: http://www.deming.ch