

# Bestraft durch Belohnung

***Kann man Motivation kaufen? Sind Menschen steuerbar - und wenn ja, wie? Welche Folgen haben Anreize? Was sind die Spät- und Nebenfolgen der Bonussysteme? Der erfolgreichste deutsche Managementtrainer und Bestsellerautor Dr. Reinhard K. Sprenger zeigt Ihnen in diesem Beitrag, dass Sie bei Ihren MitarbeiterInnen durch Anreizsysteme keine dauerhafte Leistungssteigerung erzielen werden. Wenn Sie mit Ihrer „Mannschaft“ zu neuen Ufern aufbrechen wollen, dann sollten Sie ideale Rahmenbedingungen für individuellen Spielraum schaffen und klare Vereinbarungen treffen.***

**L**uffahrtsgesellschaften haben Grossartiges geleistet. Sie haben es geschafft, aus der Wirtschaftselite Deutschlands plastikkartengeile Meilen-Fetischisten zu machen. Die Manager nehmen das Flugzeug, auch wenn sie schneller und umweltschonender mit der Bahn fahren könnten. Sie nehmen Umwege in Kauf und verplempern Stunden ihres Lebens auf Flughäfen, um keine andere Airline buchen zu müssen. Sie buchen Flüge, die sie nicht nutzen, nur um gewisse Mindestmeilen zu erreichen. Sie meiden billigere Angebote, weil sie dann keine Meilen kriegen. Sie melden sich unter einer indischen Adresse beim Meilenprogramm an, weil man dort den Senator-Status früher erreicht. Sie stehen in den Airline-Lounges gierig vor den Kontoauszugs-Druckern, sammeln die Schnipsel ihrer Bordkarten, vergleichen sie am Wochenende penibel mit den Auszügen - und glauben noch zu allem Überfluss tatsächlich, sie bekämen für ihr würdeloses Männchen-Machen „Frei“-Flüge, sie bekämen etwas „kostenlos“.

### **Wer Menschen nicht dienen kann, versucht sie zu beherrschen**

Die dahinter wirkende Mechanik beginnt mit der zentralen Frage der Fremdsteuerung: „Wie schaffe ich es, dass der andere das tut, was ich will?“ So zu fragen heisst implizit, das „Wollen“ des anderen nicht zu respektieren. Unterstellt wird: Man kann einem Menschen grundsätzlich nicht trauen und nichts zutrauen. Diesem tief verwurzelten Misstrauen entspricht eine manipulative Grundhaltung, die sich als Appell an das Eigeninteresse tarnt. Es sagt: „Ich



***Dr. Reinhard K. Sprenger, promovierter Philosoph, gilt als profiliertester Management-Berater und Führungsexperte des deutschsprachigen Raumes. Zu***

***seinen Kunden zählen nahezu alle großen DAX-Unternehmen; er lebt in Zürich und Santa Fe, New Mexico. Sprenger ist bekannt als kritischer Denker, der nachdrücklich dazu auffordert, neues Denken und Handeln zu wagen.***

glaube dir nicht, dass du dich vernünftig verhältst, deshalb muss ich dich lenken.“ Wer Menschen nicht dienen kann, versucht sie zu beherrschen. Das hat Folgen. Nicht nur die beabsichtigten.

### **Tue dies, dann bekommst du das!**

Erinnern wir uns: Erscheint eine Handlung einem Menschen vernünftig, so wird er sie ausführen; erscheint sie ihm unvernünftig, so unterlässt er sie. Wenn nun jemand (Management, Politik) dieser Vernunft misstraut und das Verhalten dieses Menschen in eine bestimmte Richtung lenken will, dann greift er zu jener Strategie, mit der viele Eltern ihre Kinder erziehen, Lehrer ihre Schüler disziplinieren, Chefs ihre Mitarbeiter „motivieren“, die Politik den Bürger dressiert oder man den Hund abrichtet: „Tue dies, dann bekommst du das!“

Konkreter: Er greift zu Boni, Incentives, Prämien, Steuervorteilen, Subventionen oder jeder Art von Zuckerbrot-und-Peitsche-Psychologie. Der Hauptstrom der älteren arbeitspsychologischen Literatur betrachtet intrinsische Anreize („dies“) und extrinsische („das“) als voneinander unabhängig oder sich ergänzend. Eine grosse Zahl neuerer experimenteller Befunde verweist jedoch auf eine negative Beziehung von äusseren Anreizen und dauerhaft motivierter Leistung: Anreize zerstören langfristig den Eigenantrieb, die Arbeitsmoral sinkt ab. Offensichtlich gleicht der Motivierer einem Unternehmer, der wie gebannt auf das Steigen der Umsatzkurve starrt, die Kosten aber keines Blickes würdigt.

### **Belohnte verlieren das Interesse**

Die psychologische Mechanik lässt sich so beschreiben: Wenn der Mensch mit Belohnungen auf ein bestimmtes Verhalten gelenkt wird, verliert er schnell das Interesse, wird unzufrieden und erbringt geringere Leistungen als jener, der ein Verhalten ohne versprochene Belohnung zeigt. Der Grund: Er handelt nicht, weil er selbst es für sinnvoll hält, sondern weil eine Belohnung ihm diesen Sinn „ersetzt“. Finanzielle Anreize unterlaufen also das an der Sache orientierte Nutzenkalkül und ersetzen es durch die Orientierung am fremd gesetzten Vorteil. Sie „verbiegen“ mithin das Handeln und drängen zu einem „unnatürlichen“ Verhalten. Langfristig haben sie einen konditionierenden Effekt, der bei jeder Handlung die Konsequenzen in der eigenen Brieftasche kalkuliert. Die Botschaft „Tue dies, dann bekommst du das“ konzentriert ihn auf



„das“, nicht auf „dies“. Schon bald tut er nicht mehr, was ihm sinnvoll erscheint, sondern was belohnt wird.

### Mitarbeiter werden zu nörgelnden Dauerpatienten

Und so hat die Verhaltensbiologie einleuchtend dargetan, dass sich der Mensch schnell an ein immer höheres Reizniveau gewöhnt, er also bald ohne „Zusatz“-Reiz in der Tat eine unteroptimale Leistungsbereitschaft zeigt: „Ohne Extra-Cash läuft hier gar nichts!“ Die Schraube muss endlos weitergedreht werden, um die gleiche Leistung zu erzielen. Mitarbeiter werden so früher oder später zu nörgelnden Dauerpatienten am Belohnungs-Tropf. Es heisst ja nicht zufällig Motivations-„Spritze“. Die Wissenschaft nennt das den „Verdrängungs-Effekt“: Belohnungen zerstören die Bindung an die Sache und ersetzen ihn durch Bindung an die Belohnung.

Die Frage lautet dann nicht mehr: „Was muss ich tun, um mit meiner Arbeit die Lebensqualität anderer Menschen zu erhöhen?“, sondern „Was muss ich tun, um die grösstmögliche Belohnung zu erhalten?“ Der Prozess

des Arbeitens, aber mehr noch die Wertigkeit der geleisteten Arbeit werden gleichsam „übersprungen“ mit Blick auf die winkende Belohnung. Motiviert also Belohnung? Absolut! Belohnung motiviert, belohnt zu werden. Die beharrliche Ignorierung dieses Kollateralschadens hat schon so manches Unternehmen zur Drogenszene gemacht.

Es liegt auf der Hand, dass nur um den Preis permanenter Neu-Motivierung motiviert werden kann. Die Belohnung schafft kurzfristige Identifikation. Aber bisher hat keine einzige Studie weltweit eine dauerhafte Leistungsverbesserung durch Anreize nachweisen können. Eine Prämie, vielleicht einmal unerwartet und als verdienter Dank ehrlich gewährt, wandelt sich, schaut zeitlich nach vorne und avanciert zur Bestechung: Jede Prämie wird zur Rente. Sie beinhaltet die Verheissung, in vergleichbarer Situation wieder und wieder ... wenn Mitarbeiter eine erwartete Prämie nicht erhalten, fühlen sie sich bestraft.

nette, als Erfüllungsgehilfe fremder Absichten. Glaubt jemand ernsthaft, die vielen kleinen Demütigungen des Sich-beugens unter fremden Steuerungswillen blieben folgenlos? Glaubt jemand ernsthaft, dass Führung mit Anreizen keine Konsequenzen für den „Anstand“ der Mitarbeiter habe?

Die Lenkungsnormen verlangen, dass wir unsere Fähigkeit aufgeben, vernünftig und sachorientiert zu entscheiden. Anreize gleichen damit einem Dopingsystem, und das so manipulierte Verhalten ist ein „fremdes“, auf das „ich“ nicht stolz sein kann. Es entfremdet mich von einem Leben, das nicht mein eigenes ist. Und für das ich mich „auszahlen“ lasse – weil mich jemand nötigt, etwas zu tun, was ich offenbar eigentlich nicht will. Wir agieren immer weniger selbstbestimmt, erleben uns immer mehr fremdbestimmt. Deshalb fühle ich mich berechtigt, skrupulös dieses System auszubeuten – wann und wo immer es geht.

### Belohnung macht MitarbeiterIn zum Reiz-Reaktions-Automaten

Aber die mentalen Folgen reichen noch weiter: Wenn uns jemand für unser Handeln belohnt, sagt er uns unterschwellig: „Du hast etwas getan, was ich will. Sonst hätte ich dich nicht belohnt.“ Und wer sich belohnen lässt, bestätigt diese Fremdbestimmung: „Ich tue nicht das, was ich will, sondern was du willst.“ Der Mensch erlebt sich mehr und mehr als Reiz-Reaktions-Automat, als Mario-

### Paradoxe Folgen von Anreizsystemen

Die paradoxen Folgen des Anreizens sind also vielfältig: intensiv erlebte Sinnlosigkeit, Selbst-Abwertung (Prostitutionseffekt), Belohnungssucht, immer höhere Reizniveaus, ein schlechtes Kooperationsklima, Neugierde und Kreativität erlahmen, langfristige und qualitative Dimensionen der Unternehmensführung werden vernachlässigt. Letztlich stirbt der Eigenantrieb voll-

**BUCHTIPP**

**Reinhard K. Sprenger:** Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse, Campus Verlag, 2010



ständig. Im Extremfall wird die Firma eine seelenlose Söldnertruppe, der man fortwährend die Möhre hinhalten muss, damit sie sich überhaupt bewegt.

Öffnen wir den Blick, dann erkennen wir genau hier den tieferen Grund für die gegenwärtige Finanz- und Wirtschaftskrise. Er liegt in eben jenem Verständnis von Führung als Mikromanagement auf der Basis eines respektlosen Menschenbildes. Es geht immer noch von der Steuerung durch Anreize aus, unter konsequenter Ignorierung der Nebenwirkungen – der Korrumpierung menschlichen Verhaltens. Die Wissenschaft diskutiert das mittlerweile breit

unter dem Begriff „moral hazard“, übersetzt etwa „nach uns die Sintflut“, oder auch: „Nicht zu Ende gedacht!“

### **Große Kluft zwischen Wissenschaft und Wirtschaft**

Die Praxis reflektiert diese Zusammenhänge bislang nicht. Anstatt die Bezahlungssysteme einfacher, langweiliger, zusammenarbeitsorientierter zu machen, wurden sie immer komplexer, kurzatmiger und individualisierter. Immer breiter wurde die Kluft zwischen dem, was Wissenschaft weiss und Wirtschaft tut. Warum das so ist? Nun, Gänse votieren nicht für Osterfeste. Und solange ein Manager das Unternehmen unter Nutzung seiner Informationsvorteile ausbeuten kann, wird er das tun. Und sich kaum von kühler Wissenschaft beeindruckt lassen. Meine Erfahrung: Es ist unmöglich, jemandem etwas verständlich zu machen, wenn sein Gehalt davon abhängt, es nicht zu verstehen.

Es gibt einen alten Satz der Motivationspsychologie, der an Tiefe und Reichweite kaum zu überbieten ist: „Als

wir den Sinn unserer Arbeit nicht mehr sahen, begannen wir über Motivation zu reden.“ Motivierung über Anreize ist mithin Sinn-Ersatz. Vervollständigen wir also das Bild: Zum Lenkungsinteresse „von oben“ gesellt sich die Verwöhnungsforderung „von unten“. Denn wer sich als fremdgesteuert erlebt, als Opfer, der leidet. Wer sein Handeln als sinnlos erlebt, aber dennoch meint, weiter handeln zu müssen, der leidet. Und für dieses Leid sucht er nach Kompensation. Also ruft er nach etwas, dass es ihm erleichtert, etwas zu tun, was er eigentlich nicht tun will. Er ruft nach Anreizen, nach Geld, Lob, Karriere, Orden und Ehrenzeichen. Das Unternehmen wird allmählich zum Abwrackobjekt lustloser Manager und Mitarbeiter. Aber die offene oder heimliche Plünderung löst die Probleme nicht. Die Halbwertszeit von Schmutzzulagen beträgt etwa 48 Stunden. Dann ruft sich in Erinnerung, was als so sinnlos erlebt wird. Denn Sinn lässt sich nicht ersetzen. Weil sich das Wollen nicht ruhig stellen lässt. Auch nicht, wenn man es zum Sollen verbiegt.

**WENN SIE MIT DRUCK  
IM JOB NICHT  
ZURECHTKOMMEN,  
REDEN SIE MIT  
EINEM PSYCHOLOGEN.  
ODER REDEN SIE  
MIT UNS.**