

**SÜDWESTRUNDFUNK
SWR2 WISSEN - Manuskriptdienst**

**„Geld allein macht nicht fleißig -
Wie Belohnung funktioniert“**

Autorin und Sprecherin: Sonja Striegl
Redaktion: Sonja Striegl und Markus Bohn
Sendung: Mittwoch, 27. Januar 2010, 8.30 Uhr, SWR2
Wiederholung: Mittwoch, 16. April 2014, 8.30 Uhr, SWR2

Bitte beachten Sie:

*Das Manuskript ist ausschließlich zum persönlichen, privaten Gebrauch bestimmt.
Jede weitere Vervielfältigung und Verbreitung bedarf der ausdrücklichen
Genehmigung des Urhebers bzw. des SWR.*

*Mitschnitte auf CD von allen Sendungen der Redaktion SWR2 Wissen/Aula
(Montag bis Sonntag 08.30 bis 09.00 Uhr) sind beim SWR Mitschnittdienst in
Baden-Baden für 12,50 € erhältlich. Bestellmöglichkeiten: 07221/929-26030!*

*SWR2 Wissen können Sie auch als Live-Stream hören im SWR2 Webradio unter www.swr2.de
oder als Podcast nachhören: <http://www1.swr.de/podcast/xml/swr2/wissen.xml>*

Manuskripte für E-Book-Reader:

*E-Books, digitale Bücher, sind derzeit voll im Trend. Ab sofort gibt es auch die Manuskripte von
SWR2 Wissen als E-Books für mobile Endgeräte im so genannten EPUB-Format. Sie benötigen
ein geeignetes Endgerät und eine entsprechende „App“ oder Software zum Lesen der
Dokumente. Für das iPhone oder das iPad gibt es z. B. die kostenlose App „iBooks“, für die
Android-Plattform den in der Basisversion kostenlosen Moon-Reader. Für Webbrowser wie z. B.
Firefox gibt es auch so genannte Addons oder Plugins zum Betrachten von E-Books.
<http://www1.swr.de/epub/swr2/wissen.xml>*

Kennen Sie schon das neue Serviceangebot des Kulturradios SWR2?

*Mit der kostenlosen SWR2 Kulturkarte können Sie zu ermäßigten Eintrittspreisen
Veranstaltungen des SWR2 und seiner vielen Kulturpartner im Sendegebiet besuchen.
Mit dem Infoheft SWR2 Kulturservice sind Sie stets über SWR2 und die zahlreichen
Veranstaltungen im SWR2-Kulturpartner-Netz informiert.*

Jetzt anmelden unter 07221/300 200 oder swr2.de!

ATMO: „Money“

O-Ton 1 - Klaus Kornwachs:

Also Geld alleine, glaub ich, macht nicht fleißig.

ATMO: „Money, money“

O-Ton 2 - Carola Nuber:

Wenn man sich als kleines Mädchen immer ein Pferd gewünscht hat, und dann heißt es, ja wenn du es schaffst, - dann kriegst Du eins, dann ist das schon gut.

O-Ton 3 - Romina Schneider:

Ne gute Belohnung muss nicht unbedingt ein Gegenstand sein, sondern auch mal nette Worte, denk ich, bringt manchmal mehr als sachliche Dinge.

ATMO: „Ich will keine Schokolade“

O-Ton 4 - Lilly Baer:

Wenn mir jemand anbietet ein Stück oder eine Tafel Schokolade, die kann ich mir selber kaufen. Da brauch ich keine guten Noten für.

Autorin:

„**Geld allein macht nicht fleißig - Wie Belohnung funktioniert**“. Eine Sendung von Sonja Striegl.

O-Ton 5 - Rüdiger Hossiep:

In vielen Unternehmen gibt es ja sogenannte „Rennlisten“, und dann kommt erster Preis, am meisten verkauft: Essen mit der Geschäftsleitung. Zweiter Preis: zwei Essen mit der Geschäftsleitung (Gelächter). Das kommt daher, dass man sich im zentralen Irrtum darüber befindet, was die Leute motiviert.

ATMO: Mix “Money, money, money, money, Lollipop, Schokolade”

Autorin:

Materielle Belohnung schwächt die Eigenmotivation. Dieses Forschungsergebnis bestätigen mittlerweile mehr als 100 Studien weltweit. Es gilt für Kinder genauso wie für Erwachsene, für Manager wie für Fußballspieler, für Künstler ebenso wie für den durchschnittlichen Arbeitnehmer. Der Grund: Kreativität und Antrieb leiden, wenn die eigene Leistung in bezahlbare Münze umgerechnet wird. Umso überraschender, dass so begabte und intelligente Menschen wie Topmanager und Investmentbanker immer höhere Entgelte und Boni fordern. Mit einer Gier, die besonders in Großbritannien erschreckende Ausmaße angenommen hat. Angela Knight von der British Bankers' Association übte sich Ende des vergangenen Jahres in Selbstkritik. Da hatte die britische Regierung gerade eine hohe Besteuerung auf Boni beschlossen.

O-Ton 6 - Angela Knight:

What we have done ...

Übersetzung:

Wir sind hier in Großbritannien weiter vorgeprescht, was die Bezahlung angeht, als alle anderen internationalen Finanzzentren. Und viel weiter als die Mehrheit der G-20-Staaten. Es ist ein internationales Geschäft, wir operieren in verschiedenen Zentren weltweit und konkurrieren miteinander.

... and are in competition to each other.

O-Ton 7 - Christian Elger:

Jedes Säugetier hat ein Belohnungssystem. Und diese Belohnungssysteme sind relativ primitiv, das heißt werden sie aktiviert, dann haben sie auch in der Hierarchie des Gehirns eine große Bedeutung, sie dominieren das Verhalten.

Autorin:

Der Bonner Mediziner Prof. Christian Elger erforscht das Belohnungssystem des Gehirns und legt dazu Probanden in den Magnetresonanztomografen. Es gibt Menschen, die besonders stark auf ökonomische Anreize reagieren, hat er herausgefunden. Das kennt der Bochumer Psychologe und Führungskräfte-Trainer Dr. Rüdiger Hossiep aus dem direkten Umgang mit Topmanagern. Er war früher Betriebs-Psychologe bei der Deutschen Bank. Doch das Phänomen ist älter und kulturübergreifend. Und deshalb erzählt Hossiep gern diese schöne Geschichte aus Indien während der britischen Kolonialzeit. Als eine Giftschlangenplage ausbrach, reagierte der zuständige Gouverneur - aber nicht so schlau, wie er zunächst wohl dachte:

O-Ton 8 - Rüdiger Hossiep:

Er hat daraufhin dann ausgelobt, dass es eine Prämie gibt für den Schwanz einer jeden Giftschlange. Konsequenz war, dass sich die Leute hochökonomisch verhalten haben und haben angefangen, diese Schlangen zu züchten. Das führte dazu, dass die Prämien, die ausgegeben wurden, exzessiv waren und sich die Schlangenplage überhaupt nicht änderte. Daraufhin hat man die Prämienzahlung eingestellt. Konsequenz war, die Leute haben ihre Schlangen freigelassen, so dass die ganze Seuche explodiert ist.

Autorin:

Der „Kobra-Effekt“ ist mittlerweile zum Schlagwort geworden für Belohnungssysteme, die ausarten und ganz und gar nicht zum gewünschten Ziel führen. Ähnliches ist mit den Boni geschehen. Diejenigen, die davon profitieren, haben nicht die beste Leistung erbracht, sondern die Weltwirtschaft an den Rand des Zusammenbruchs geführt. Das wundert Rüdiger Hossiep nicht, denn:

O-Ton 9 - Rüdiger Hossiep:

Wenn wir die Belohnungssysteme umstellen von Anerkennung auf Geld oder auf pekuniäre Anerkennung, um es mal vorsichtig zu formulieren, dann müssen wir natürlich auch damit rechnen, dass die Leute, die sich dadurch angesprochen fühlen, sehr viel stärker zum Zuge kommen, diese Arbeitsplätze anstreben und sozusagen dann einen Ritt auf das System veranstalten. Und wir müssen davon ausgehen, im Investmentbanking, was international eben sehr stark angelegt ist, haben wir es in der Regel nicht mit Kontinentaleuropäern zu tun.

Autorin:

Diese Entwicklung habe vor gut 20 Jahren begonnen.

O-Ton 10 - Rüdiger Hossiep:

Wir haben ja die Belohnungen von Treue, Ruhm, Ehre und Anerkennung, die nicht pekuniärer Art war, im Wesentlichen auf Geld umgestellt. Das tun wir seit 20 Jahren in Deutschland. Das heißt, es gibt nicht mehr die goldene Uhr zum 25-jährigen Betriebsjubiläum, sondern man hat diese Dinge auch sogar im Tariffbereich schon vor Jahrzehnten bei stark leistungsorientierten Unternehmen abgeschafft und hat es eben in variable Gehaltsbestandteile eingeführt. Da steckt natürlich sozusagen eine tiefe Misstrauenskultur dahinter, die dann besagt, dass erst dann die optimale Leistung eingebracht und nicht mehr zurückgehalten wird, wenn die Leute die positiven oder negativen Effekte im Portemonnaie bzw. in der Brieftasche spüren.

Autorin:

Dieses System lockt Menschen an, die auf bestimmte Reize stark reagieren: Geld, Statussymbole, schnelle Erfolge. Viele von ihnen haben ihr Handwerk auf internationalen Business Schools gelernt, die es seit ebenfalls gut 20 Jahren gibt.

O-Ton 11 - Rüdiger Hossiep:

Nach meiner Beobachtung ist es schon so, dass sich an der Motivlage der Top-Entscheider auf Vorstands- und Geschäftsführungsebene in den 25 Jahren, in denen ich das überblicke, etwas deutlich geändert hat. Ich war in der glücklichen Situation, schon in recht jungen Jahren eine Menge Vorstände kennen zu lernen, z. B. bei der Deutschen Bank. Und wenn Sie die fragten, wie sie eigentlich dahin gekommen sind, wo sie derzeit sind, dann sagen die Ihnen, das hat sich einfach so ergeben, ich hab das nie angestrebt, das war mehr oder weniger Zufall. Wenn Sie heutige Top-Entscheider fragen, wie sie dahin gekommen sind, dann werden die Ihnen, wenn Sie ein entsprechendes Vertrauensklima hergestellt haben, sagen, ich hab immer schon ganz viel Geld verdienen wollen, ich wollte immer ganz viel Macht, ich wollte Porsche fahren usw. Ich glaube, dass sich an der Motivlage einiges geändert hat.

ATMO: Kassengeräusch

O-Ton 12 - Klaus Kornwachs:

Geld alleine, glaub ich, macht nicht fleißig.

ATMO: Kassengeräusch

Autorin:

Wettbewerb motiviert ebenfalls. Besser zu sein als ein Anderer kann die schönste Belohnung für eine große Anstrengung sein. Das wissen schon die beiden Schüler Alexander Spitzner und Carola Nuber aus Rastatt:

O-Ton 13 - Alexander Spitzner:

Ich hab in der Band noch nen anderen Gitarrist dabei und versuch mich eben auch mit dem zu messen, wer besser ist und so, und natürlich kommt das Verlangen immer besser zu werden, ins Spiel. Und ich weiß, je mehr ich übe je mehr Zeit ich dafür investiere, wird

sich irgendwann auszahlen, wenn nicht jetzt dann in ein paar Monaten, oder Jahren. Und Selbstdisziplin ist eine große Sache, ich denk, wenn man die Belohnung irgendwann einfahrt, wird man auch wieder motiviert weiter dran zu arbeiten.

O-Ton 14 - Carola Nuber:

Bei mir im Reitstall sind jetzt nicht so viele Mädchen in meinem Alter da und wenn man dann sieht, ich hab später angefangen zu reiten als die und ich bin schon viel besser, dann hört man von denen, ach ich würd so gern reiten wie Du und ich üb schon jeden Tag. Und dann denk ich, ha ich bin den ihr Vorbild! Und dann guck ich meine Reitlehrerin an und seh sie reiten und denk, oh Gott ich würd auch gern so gut reiten und dann nehm ich mein Pferd und reit jeden Tag und üb´s und üb´s und irgendwann kann ich es halt und bin total stolz auf mich.

ATMO: Schritte zum Kernspintomografen

„Man kann nicht in die Räume des Tomografen gehen, weil da ein starkes Magnetfeld herrscht...“ Stimmen

Autorin:

Der Arzt Dr. Bernd Weber gehört zum Team um Professor Christian Elger, das das Belohnungssystem im menschlichen Gehirn erforscht. Dazu müssen Probanden Aufgaben lösen, während sie in einem Magnetresonanztomografen liegen. Der durchleuchtet dabei ihr Gehirn und bringt es in bunten Bildern scheinbar auf einen Bildschirm. Weber leitet den Bereich „Kernspintomografie“ am „Life and Brain Institut“, an der Universität Bonn. Er ist in der glücklichen Lage, über zwei Röhren zu verfügen, die parallel bedient werden können:

O-Ton 15 - Bernd Weber:

Hier ist der Schaltraum für die beiden Kernspintomografen, hier einer mit 1,5 Tesla, das ist die Magnetfeldstärke, auf der anderen Seite einer mit drei Tesla, den man auch im Hintergrund hört. Die Geräte sind also relativ laut. Sie werden von diesem zentralen Raum aus bedient. In diesen Experimenten, wo wir Vergleichsprozesse untersucht haben, sind halt in beiden Röhren gleichzeitig Personen gewesen.

Autorin:

Vom Schaltraum aus kann man sowohl links als auch rechts durch ein großes Fenster jeweils in einen Raum mit Röhre sehen. Außerdem zeigen mehrere Bildschirme sowohl das Gehirn des Probanden als auch die Aufgabe, die er lösen muss. Alles ist gut überwacht.

O-Ton 16 - Bernd Weber:

Wir sehen von den Probanden gerade noch die Füße, sie liegen bis zur Gürtelschnalle im Kernspintomografen, haben die Antwortknöpfe in der Hand und man sieht es hier vorne, diesen Helm mit der Videobrille dran.

ATMO: Schaltraum „Geht es Ihnen gut?“

Autorin:

Es ist eine alte Frage in den Wirtschaftswissenschaften, ob die absolute Höhe einer

Entlohnung für die Motivation entscheidend ist oder die relative. Also ob der Vergleich mit Anderen eine Rolle spielt. Um dies zu beantworten legte das Bonner Forschungsteam zwei Probanden zeitgleich in die beiden Hirnscanner. Dort wurde ihnen über die Videobrille eine bestimmte Menge von Punkten gezeigt. Anfangs nur eine kleine, dann eine immer größere. Die Aufgabe lautete, die Anzahl der Punkte zu schätzen. Wer richtig lag, bekam eine Belohnung, in Form von Geld. Wenn beide richtig geschätzt hatten, bekamen beide Geld. Der Hirnscanner zeigte eine Aktivierung. Das aber war noch nicht alles. Den Probanden wurde mitgeteilt, ob und welche Belohnung der Andere erhalten hat:

O-Ton 17 - Bernd Weber:

Und das heißt, wenn beide es richtig gemacht haben, hat die andere Person entweder halb so viel, gleich viel oder doppelt so viel bekommen. Und wir konnten uns anschauen, wie reagiert jetzt die Person, auf die gleiche absolute Einkommenshöhe von zum Beispiel 60 Euro, wenn die andere Person 30 Euro, auch 60 oder 120 Euro bekommt. Und das war quasi der Trick an diesem Experiment. Das heißt wir konnten das eigene Einkommen konstant halten und nur das Einkommen des anderen variieren und uns anschauen, spielt es ne Rolle, obwohl ich das gleiche bekomme? Ne. Was der andere bekommt, verändert das schon direkt die Wahrnehmung meiner anderen Belohnung sozusagen?

Autorin:

Natürlich spielt es eine Rolle, was der andere bekommt. Meine 60 Euro als Belohnung erfreuen mich weniger, wenn der Mitspieler für die gleiche Leistung 120 Euro erhält. Meine 60 Euro erfreuen mich mehr, wenn der Mitspieler nur 30 Euro bekommt. Die Reaktion im Gehirn zeigt sich vor allem im ventralen Striatum, einem Bereich, der mit der Belohnungserwartung zusammen hängt:

O-Ton 18 - Bernd Weber:

Vor allem scheint eine Rolle zu spielen, nicht weniger zu bekommen als der andere, die Aktivierung im ventralen Striatum war am niedrigsten, wenn die andere Person mehr bekam, also 120 Euro und ich 60 und am höchsten wenn die andere Person 30 und ich 60 - aber das war ungefähr genauso, wie wenn beide gleich behandelt wurden und das ist auch etwas was schon länger bekannt ist, das nennt man „Ungleichheitsaversion“, dass Menschen im Prinzip gleich behandelt werden möchten. Und da unterscheiden sich wiederum die Personen. Ne. Es gibt ein paar Personen, die es auch besser finden, mehr zu bekommen, ungefähr drei Viertel unserer Probanden haben es aber sogar schlechter gefunden... (abblenden)

Autorin:

Das war eine Überraschung. Die meisten Menschen fühlen sich am wohlsten, wenn sie auf die gleiche Leistung die gleiche Belohnung wie ihr Mitspieler erhalten. Ein Viertel der Versuchspersonen reagierte hingegen besonders stark, wenn sie mehr bekamen. Diese individuellen Unterschiede, wie Menschen auf Belohnungen reagieren, könnten genetisch bedingt sein oder durch Erziehung oder durch beides. Auf diese Fragen suchen die Bonner Forscher in Zukunft nach Antworten. Eine Frage aber können sie jetzt schon beantworten. Unterschiede zwischen Männern und Frauen haben sie nicht gefunden.

O-Ton 19 - Carola Nuber:

Wenn ich weiß, ich bin gut in nem Fach und andere sind besser, dann denk ich oh Mann, eigentlich kannst Du´s doch. Warum schaffst Du´s nicht und dann üb ich noch mehr, damit ich´s kann, weil ich weiß, dass ich´s kann und dann verbesser ich mein Können dadurch noch ein bisschen.

O-Ton 20 - Alexander Spitzner:

Vor zwei Jahren war ich noch in einer anderen Schule, da hatte ich zwei meiner besten Kumpels, mit denen immer so ein Wettbewerb geführt wurde, wer besser ist und wer nicht, und wenn der andere besser war, sich selbst beim nächsten Mal auch zu verbessern und ich denk schon, dass das hilft sich zu motivieren.

Autorin:

Es ist evolutionär sinnvoll, Erfolge zu wiederholen. Das Belohnungssystem des Gehirns sorgt dafür, indem es gute Gefühle produziert. Zum einen im ventralen Striatum, das in *Erwartung* einer Belohnung aktiv wird, und zum anderen im orbitofrontalen Kortex im Vorderhirn, der bei konkreten *Belohnungserfahrungen* aktiv wird. Bernd Weber nennt die beiden wichtigsten Botenstoffe:

O-Ton 21 - Bernd Weber:

Das Dopamin, ein sogenannter Neurotransmitter, der von Nervenzellen ausgeschüttet wird und aus dem Bereich des Mittelhirns kommt, der wahrscheinlich vor allem eine Rolle in der Belohnungserwartung spielt, in dem Englischen sagt man „wanting“ dazu, ja, also wie sehr man etwas erreichen oder haben möchte. Und zum anderen die Endorphine, die man auch kennt, die tatsächlich mehr mit der Belohnungserfahrung zusammen hängen. Das heißt wenn etwas tatsächlich schön ist, werden Endorphine ausgeschüttet und sorgen dann für dieses gute Gefühl.

O-Ton 22 - Christian Elger:

Wer will sich nicht wohlfühlen? Also versucht man alle Dinge, die zum Wohlfühlen führen, immer wieder zu aktivieren und weiß zum Beispiel aus diesen kernspintomografischen Untersuchungen, dass Schokolade dieses Belohnungssystem aktiviert. Leider aktiviert auch Geld dieses Zentrum besonders gut, was man dann an der entsprechenden Problematik im Finanzbereich sehen kann. Kokain aktiviert es, also viele Suchtsubstanzen greifen dort an. Und das macht dieses System auch sehr anfällig für Suchtentwicklungen, auch im übertragenen Sinne, wie wir alle wissen, dass Leute ne Tafel Schokolade selten liegen lassen können, die wird gegessen bis sie alle ist.

Autorin:

Bernd Webers Kollege, Professor Christian Elger, vermutet, dass auch die Finanzwelt mit ihren schnellen Gewinnen eine Art Sucht nach Belohnung produzieren kann:

O-Ton 23 - Christian Elger:

Weil sicher in diesem System viele tätig sind, die auch eine gewisse Belohnungssucht haben, das ist eine ganz bestimmte Persönlichkeit, die sehr schnell denkt, die wahrscheinlich auch sehr gewinnabhängig ist, es gibt Persönlichkeitsstrukturen, die von Gewinnen abhängig sind, die schon Bahnverbindungen haben zwischen den entsprechenden Bereichen, die sehr gut ausgebildet sind und deshalb eine schnelle

Aktivierung machen - schaukelt sich dieses System hoch. Bis in absurde Höhen hinein.

ATMO: Money, money, money, money, hugh!

O-Ton 24 - Christian Elger:

Es kommt ein junger Mensch rein und sagt, ich hab grad das und das rausgekriegt, und wie finden Sie das und diese Begeisterung überträgt sich auf mich, das macht mir große Freude wenn ich sehe, dass andere Spaß an Wissenschaft haben und am Erkenntnisgewinn.

O-Ton 25 - Alexandra Freund:

Im beruflichen Bereich sind die Belohnungen bei mir in der Arbeit selber inhärent, also gute Ideen zu haben, neue Sicht auf Probleme zu haben, die neue Blickwinkel eröffnen oder auch gute Ergebnisse in meinen Studien zu haben.

Autorin:

Die Psychologie-Professorin Alexandra Freund lehrt an der Universität Zürich „Life Management“ und erforscht, wodurch sich Menschen motivieren und belohnen lassen. Finanzielle Anreize sind nur eine Möglichkeit:

O-Ton 26 - Alexandra Freund:

Es gibt so etwas wie Grundmotive, die in stärkerer oder weniger starker Ausprägung eigentlich fast alle haben, dazu gehört: enge Beziehungen zu anderen Menschen zu haben, dazu gehört Leistung zu zeigen, Einfluss auszuüben. Und mehr oder minder stark haben das die meisten Menschen. Das heißt, wenn man ihnen in diesen Bereichen die Möglichkeit gibt, etwas zu erlangen, dann ist das für die allermeisten Menschen belohnend.

Autorin:

Mit Geld zu locken, geht somit nicht nur am Interesse der meisten Menschen vorbei, es verdirbt auch den Spaß an Leistung. Das beginnt schon bei Kindern:

O-Ton 27 - Alexandra Freund:

Hier gibt es sehr berühmte Studien aus den 70er Jahren, die wieder und wieder auch repliziert werden konnten, die zeigen, dass man eben bereits bei Kindern, die ein Bild malen, wenn ich sage, jetzt gebe ich Dir zwei Euro, wenn du mir das nächste Bild malst, die malen irgendwann nicht mehr von selber, sondern die malen dann nur noch für Geld. Und die berichten auch weniger Freude am Malen, diese Spontanität geht weg, weil sie eben lernen, ich male offensichtlich, weil ich etwas dafür bekomme.

Autorin:

Insofern sollten sich Eltern gut überlegen, welche Leistung ihrer Kleinen sie belohnen und wie. Geld kann falsch und richtig sein:

O-Ton 28 - Alexandra Freund:

Das kommt ganz darauf an, was man möchte, was man am Ende haben möchte. Also wenn man diese Form von Motivation unterstützen möchte, dass Personen etwas tun, um etwas anderes nachher zu erreichen, dann ist das sicherlich das Richtige zu tun. Wenn

man möchte, dass Personen an ihren Tätigkeiten selber Spaß haben, dass sie etwas aus einer intrinsischen Motivation tun, dass sie etwas auch dann tun, wenn sie keine Belohnung zu erwarten haben, dann wäre es genau das Falsche.

Autorin:

Die Psychologie unterscheidet Belohnungen für den Prozess und für das erreichte Ziel. Das Ergebnis zu belohnen - das schöne Bild, die gute Note, den besten Jahresabschluss - fördert leistungsbezogenes Verhalten. Den Prozess zu belohnen - die Anstrengung sich in einem Fach zu verbessern, stetig an einer Sache dran zu bleiben - fördert die Bereitschaft, sich überhaupt anzustrengen, weil es Spaß macht dazuzulernen.

O-Ton 29 - Alexandra Freund:

Man kann versuchen, Personen beizubringen, dass sie nicht eine fixe Fähigkeit haben und sie nicht dafür belohnt werden, dass sie diese fixe Fähigkeit demonstrieren durch eine gute Leistung, sondern dass sie diese Fertigkeiten, die dieser Leistung zugrunde liegen, entwickeln können und dass sie dazu lernen können. Und man kann sie dafür belohnen, dass sie besser werden, und nicht für die absolute Leistung. Das scheint dazu zu führen, dass Personen auf längere Sicht gesehen mit mehr Freude an den Aufgaben arbeiten und auch, dass sie Rückschläge als weniger furchtbar und frustrierend empfinden, weil Rückschläge gehören beim Lernen eben dazu.

O-Ton 30 - Romina Schneider, Asli Atlihan, Lilly Baer, Alessandra Tittel:

Ich denk, des ist eigentlich keine gute Motivation, wenn man sagt: „Was hasch da jetzt gmacht, des war ja gar nichts!“ Ich denk, des zieht einen eher runter!

Ich bin auch manchmal ziemlich faul, aber wenn ich dann merk, dass ich mich verschlechtert hab, dann isch des auch so ne Motivation, mich selbst zu steigern. Damit ich selbst merk, ich kann es besser, ich muss nicht mittelmäßig sein, sondern ich kann auch gut, wenn ich will.

Der Lehrer hat halt gesagt, dass das unter meinem Niveau war und dass ich besser sein könnte und müsste,... jetzt hab ich mehr gelernt auf die nächste Arbeit. ... Ich finde so Standpauken helfen da eher mehr.

Meine Mutter ist so, dass, wenn ich ne gute Note Heim bringe, ja sie freut sich, wenn es wirklich ne gute Note ist. Ich finds eigentlich richtig schlimm, wenn man´s meiner Mama ansieht, dass sie enttäuscht ist.

Autorin:

Eine Standpauke, die der Schülerin zeigt, dass der Lehrer weiß, was sie kann. Eine Mutter, die ihre Enttäuschung über eine schlechte Note nicht verbirgt, weil sie auch ihre Freude über eine gute Note zeigt. Diese Form der Anerkennung fördert die Eigenmotivation der Jugendlichen und unterstützt sie im Lernprozess. Alle vier gehen auf ein Technisches Gymnasium im badischen Rastatt, Alessandra Tittel, Lilly Baer, Romina Schneider und Asli Atlihan. Mit ihren Antworten kann der stellvertretende Rektor Thomas Lambert zufrieden sein, denn die Schüler haben schon gelernt, sich selbst zu belohnen:

O-Ton 31 - Thomas Lambert:

Es geht im Prinzip um die intrinsische Motivation, wir können den Schülern ja nichts extra geben. Wir können sie unterstützen, gute Perspektiven für sich und ihre Zukunft aufzubauen, in dem sie hier etwas lernen. Aber das müssen sie auch selber verstehen

und umsetzen.

Autorin:

Auch Antje Brocke, Lehrerin für Gestaltungstechnik und Deutsch, versucht ihre Schüler abseits der Noten zu motivieren:

O-Ton 32 - Antje Brocke:

Ich glaube, dass auch viele sich motivieren lassen, in dem man Projekte wählt, an dem sie Mitsprache haben und in dem sie nicht alles vorgesetzt bekommen, sondern das Gefühl haben, sie haben es selber ausgewählt, da haben sie schon mal ne ganz andere Motivation und sonst ja hat man wenig.

Autorin:

Bei ihrer sechsjährigen Tochter Indra, die im September eingeschult worden ist, ist die Lage anders. Indra hat anfangs klar zu verstehen gegeben, dass sie nicht freiwillig in die Schule geht. Und so stand Antje Brocke vor einem Problem, das viele Eltern halb um den Schlaf bringt: Wie motiviere ich mein Kind?

O-Ton 33 - Antje Brocke:

Das ist nicht immer ganz einfach und nach einigen Wochen habe ich festgestellt, dass ich nicht allein bin auf der Welt mit diesen Problemen der Motivation. Ich versuche sie zu motivieren, in dem ich es ihr erkläre, dass sie das macht, damit sie lesen kann und schreiben kann, weil sie auch ein relativ vernünftiges Kind ist - aber ich mach es auch mit Gummibärchen, lacht, das hilft auch, lacht.

ATMO: Lollipop

O-Ton 34 - Antje Brocke:

Das geht sehr gut zum Beispiel bei Mathematik, lacht, wenn man bis sechs rechnet, kann man sechs Gummibärchen auf den Tisch legen, und dann kann man, also sie kann auch sehr gut haptisch lernen, indem man sie anfasst, und zwei plus vier sind sechs und zum Schluss darf sie alle aufessen. Lacht.

ATMO: Lollipop

O-Ton 35 - Antje Brocke:

Meine Eltern waren eher so, dass sie immer darauf vertraut haben, dass es schon gut ist, also sie haben mich nie kontrolliert und haben auch immer vertraut, dass ich das schon gut hinbekomme.

ATMO: Lollipop

O-Ton 36 - Klaus Kornwachs:

Geld alleine, glaub ich, macht nicht fleißig.

Autorin:

Der Philosoph Professor Klaus Kornwachs von der TU Cottbus hat ein Buch geschrieben über Belohnungs-Systeme. Darin fragt er, ob wir, ob die Gesellschaft die richtigen

Belohnungssysteme hat.

O-Ton 37 - Klaus Kornwachs:

Wir sind durchaus in allen Bereichen dabei, so etwas vermehrt wie eine Scheinleistung zu belohnen, die gar nicht gegeben ist, die ich aber versuche, entsprechend wirksam für die Entscheidungsträger, wer die auch immer sein mögen, zu dokumentieren.

Autorin:

Wer belohnt, hat die Macht. Denn er entscheidet, was belohnungswürdig ist und was unter den Tisch fällt. Eine ungute Tendenz sieht Kornwachs in den Wissenschaften. Die zunehmende Ökonomisierung der Hochschulen führe nicht dazu, den wissenschaftlichen Fortschritt zu belohnen, sondern die Menge an Papers - die von Kollegen zitiert werden und damit den Rang eines Forschers festlegen:

O-Ton 38 - Klaus Kornwachs:

Die Publikationen sind natürlich zu viel, one paper - half thought, eine Veröffentlichung, halber Gedanke, man sollte diese Zitations-Indices abschaffen, vor allem deshalb, weil man sie auch beeinflussen kann, über Zitierkartelle und dergleichen. Wissenschaftler wissen sehr wohl, was ich damit meine. Das kann man ein bisschen manipulieren. Ich denke, es ist der Grundfehler hier auf Masse statt auf Klasse zu setzen, man meint eben durch die Fülle an Promotionen, Veröffentlichungen, Rufe, Vorträge wissenschaftliche Kreativität und wissenschaftlichen Durchbruch messen zu können, und ich denke das ist falsch. Man muss das Belohnungssystem langfristiger machen, ob etwas ein wissenschaftlicher Durchbruch ist, das sieht man doch erst nach zehn oder 20 Jahren!

Autorin:

Gar nichts hält Kornwachs zudem von der Exzellenz-Initiative der alten Bundesregierung. Sie hat knapp drei Milliarden Euro bereitgestellt, um viel versprechende Forschungsprojekte zu finanzieren:

O-Ton 39 - Klaus Kornwachs:

Das ist eine falsche Art der Belohnung! Nicht guter Forschung, sondern einer guten Antrags-Rhetorik. Wer Drittmittelanträge schon geschrieben hat und wer weiß, wie man sie formulieren muss, wer weiß, was die Kriterien sind, wer auch weiß, wenn man da als Gutachter drin sitzt, wie viele Anträge man da lesen muss in einer ganz ganz kurzen Zeit, dann sieht man, dass es letzten Endes nur nach äußeren Kriterien gehen kann. Hier geht's um die Verpackung, nicht um die Inhalte.

Autorin:

Gerade Menschen, die kreativ arbeiten, sind eher prozessorientiert: Wissenschaftler, Erfinder und Künstler. Durch Auszeichnungen und finanzielle Anreize werden sie aber dazu gebracht, ergebnisorientiert zu arbeiten. Kornwachs glaubt nicht an den Erfolg der universitären Exzellenz-Initiative:

O-Ton 40 - Klaus Kornwachs:

Ich weiß, das ist ne sehr harte Kritik, aber man wird mit dieser Fehlsteuerung spätestens in fünf Jahren aufhören, weil man mit sehr viel Geld eigentlich zufällig belohnt, wer die bessere Rhetorik hat.

ATMO: Money, money

O-Ton 41 - Alexandra Freund:

Zum Beispiel Künstler, für die ist es geradezu ein Zeichen, dass etwas falsch läuft, wenn sie externe Anerkennung bekommen. Denn das hieße, dass sie gefällig sind, und was Schlimmeres kann man einem Künstler ja kaum sagen. Die haben ihre eigene Anerkennung durch Kollegen, durch kleine „inner circles“, in denen sie funktionieren.

Autorin:

Hinzu kommt eine ganz besondere Form der Belohnung, die ihnen niemand anderes geben kann als sie selbst: das Gefühl des „Flows“. Beim Flow versinkt man völlig in einer Aufgabe, nimmt weder sich selbst noch andere wahr. Das kennt jeder, der in einem Hobby aufgeht und dabei die Zeit vergisst. Die Psychologie-Professorin Alexandra Freund:

O-Ton 42 - Alexandra Freund:

Im Nachhinein ist das so, dass man diesen Zustand als sehr angenehm und positiv empfindet, dieses sich Auflösen in einer Aufgabe, dieses Einssein mit einer Aufgabe und dieses ist dann sehr verstärkend. Und diese Personen geben auch tatsächlich den Tätigkeiten, die für sie den Flow ermöglichen, sehr stark nach, die bleiben dran, weil dieses Flow-Erleben ungeheuer belohnend ist.

Autorin:

Und das Beste: Flow-Erleben ist unabhängig von der Berufsgruppe, vom Geschlecht, vom Alter und von einem Gegenüber, das das Ergebnis der Tätigkeit bewertet. Flow-Erleben ist auch unabhängig davon, welche Ziele ein Chef für seine Mitarbeiter formuliert. Denn die können an den Zielen, die die Mitarbeiter selbst haben, vorbei gehen. In jungen Jahren will man sein Wissen mehren, wenn man älter wird, ist man froh, auf dem aktuellen Stand zu bleiben, weiß Motivationsforscherin Alexandra Freund:

O-Ton 43 - Alexandra Freund:

Es ist so, dass für junge Personen, für junge Erwachsene tatsächlich der Zuwachs, die Gewinnorientierung vorherrschend ist und für ältere Personen, das fängt im mittleren Erwachsenenalter an, das Aufrechterhalten immer wichtiger wird. Und das Aufrechterhalten wird in den meisten wirtschaftlichen Zweigen als sehr negativ bewertet, wer stehen bleibt, der ist im Rückschritt begriffen, und also Stabilität ist was ganz Schlechtes.

Autorin:

Ziele ändern sich im Lauf des Lebens, Motivation ändert sich im Lauf des Lebens. Auch die Belohnungssysteme müssten daran angepasst werden. Davon ist die Wirtschaftswelt noch weit entfernt. Eines aber hat bereits um sich gegriffen, das viele Mitarbeiter mehr irritiert als belohnt. So geht es auch Alexandra Freund:

O-Ton 44 - Alexandra Freund:

Ich möchte nicht für meine Persönlichkeit belohnt werden, ich möchte nicht für Dinge belohnt werden, die ich für selbstverständlich halte, also beispielsweise die Art und Weise, wie ich mit Personen umgehe. Und wenn ich freundlich bin, dafür belohnt zu

werden, das würd ich, glaub ich, als ne Beleidigung auffassen.

ATMO: Lollipop
