

Führung / Kommunikation

# Die größten Motivationsirrtümer - Warum Belohnungssysteme nicht funktionieren und was stattdessen nützt, Frau Büchse!?

Geld verhindert Motivation bei Kopfarbeitern - Erreicht man erwünschtes Verhalten leichter, wenn man es belohnt? Dieser Frage gingen Wissenschaftler des berühmten MIT (Massachusetts Institute of Technology) nach. Sie stellten verschiedenen Gruppen von Studenten unterschiedliche Aufgaben, so sollten sie z. B. Zahlenreihen auswendig aufsagen, Wortpuzzle und spezielle andere Denkaufgaben lösen oder auch physische Aufgaben bewältigen, wie Bälle in einen Basketballkorb versenken. Die Ergebnisse wurden unterschiedlich belohnt: Wenig Geld gab es für schlechte Ergebnisse, etwas mehr Geld für die mittelmäßigen und viel Geld für die besten Ergebnisse.



Cordula Büchse; Foto Tidenhub

Das, was dabei herauskam, überraschte alle: Bei rein mechanischen Aufgaben, wie z. B. dem Akkordfalten von Papierschnitzchen funktioniert das Prinzip der finanziellen Belohnung ausgezeichnet. Aber schon bei geringer kognitiver Beanspruchung, wie sie kompliziertere Aufgaben oder kreative Leistungen mit sich bringen, versagt das Belohnungssystem auf ganzer Linie. Es ist sogar so, dass höhere Anreize zu geringerer Leistung führen.

Was heißt das? Für rein mechanische Aufgaben ist Geld ein guter Motivator. Im Umkehrschluss bedeutet das allerdings auch: weniger Geld, geringere Motivation. Beahlt man demnach seine Mitarbeiter\*innen für diese Aufgaben angemessen, spielt die Frage nach Geld keine Rolle mehr und ihre Aufmerksamkeit richtet sich auf die Erledigung ihrer Aufgaben.

Wie aber lässt sich erklären, dass bei komplizierteren Aufgaben das Belohnungssystem sogar kontraproduktiv ist?

Ist Geld ein guter Motivator?

Dafür ist es interessant, sich kurz mit intrinsischer und extrinsischer Motivation zu beschäftigen. Von intrinsischer Motivation spricht man, wenn der Handlungsimpuls aus einem selbst heraus kommt, z. B. weil man Spaß an der Aufgabe hat, die Erfüllung der Aufgabe den eigenen Interessen oder Werten entspricht und Fähigkeiten zur Bewältigung der Aufgabe vorhanden sind. Extrinsisch ist Motivation dann, wenn sie durch äußere Anreize befeuert wird, z. B. durch Vorteile oder Belohnungen, das Erreichen vorgegebener Ziele oder Erwartungen, die mit der sozialen Rolle oder einem Gruppenverständnis einher gehen.

Spaß an der Aufgabe

Eine Aufgabe auszuüben, die mit kognitiver Anstrengung verbunden ist, erfordert einen gewissen Grad an Durchhaltevermögen und Willenskraft (Volition). Hier ist besonders die intrinsische Motivation gefragt. Äußere Anreize führen dazu, dass sich das Verhalten auf die Belohnung ausrichtet. Dabei verringert sich die intrinsische Motivation um etwas 25 Prozent.

## Fernab von Belohnungssystemen müssen drei Faktoren stimmen, damit intrinsische Motivation belebt wird:

- Autonomie, also selbstbestimmtes Handeln in eigener Verantwortung um gemeinsam vereinbarte Ziele zu erreichen
- das Streben nach Meisterschaft, also das Vergnügen daran, auf seinem Gebiet gut zu sein und ggf. durch die Arbeit an der Aufgabe weiter zu lernen
- und Sinn, also die Verbindung zum realen Leben, die Übereinstimmung mit den eigenen Werten und Ideen oder soziale Anerkennung der Tätigkeit.

Im beruflichen Leben wirken intrinsische und extrinsische Faktoren immer nebeneinander. So hat die Erwartungshaltung, die an meine soziale Rolle im Unternehmen geknüpft wird, eine Auswirkung auf meine Motivation. Mindestens genauso stark wirkt aber eben auch meine eigene Freude an meiner Leistung, die dazu führt, dass ich mitdenke und Ideen einbringe. Je anspruchsvoller also Tätigkeiten sind, desto wichtiger werden die intrinsischen Faktoren. Vor diesem Hintergrund scheinen Zielvereinbarungen mit Bonussystemen für die meisten Tätigkeitsbereiche in Dienstleistungsunternehmen eher kontraproduktiv. Damit die intrinsische Motivation zur Entfaltung kommt ist es entscheidender, dass sich Führungskräfte bei der Aufgabeverteilung individuell mit den Mitarbeiter\*innen auseinandersetzen. Dabei sollte gemeinsam geklärt werden, wie viel Eigenständigkeit bei der Aufgabenbearbeitung möglich ist, ohne zu überfordern, wie die eigenen Fähigkeiten am besten eingesetzt werden und möglicherweise sogar erweitert werden können und der Hintergrund und Nutzen der Aufgabe besprochen werden. Investieren Führungskräfte mehr Zeit und Energie in diese individuelle Auseinandersetzung mit ihren Mitarbeiter\*innen, können sie auf der anderen Seite viel Geld für Incentives und Prämienausschüttungen sparen. Das Geld ist wahrscheinlich besser in eine angemessene Bezahlung aller Mitarbeiter\*innen angelegt, damit die Konzentration komplett in die Bewältigung der Aufgaben fließen kann und die Frage nach dem eigenen Auskommen keine Rolle mehr spielt.

Mitdenken und Ideen einbringen

Cordula Büchse

## Zum Weiterlesen und -sehen:

- Dan Pink: Über die überraschende Wissenschaft der Motivation. [http://www.ted.com/talks/dan\\_pink\\_on\\_motivation?language=de](http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation?language=de)
- Dan Pink: Drive. Was Sie wirklich motiviert. EcoWin 2010
- Gerald Hüther: Was wir sind und was wir sein könnten. Fischer 2013

**TIDENHUB**  
BERATUNG FÜR  
BEWEGTE ZEITEN.



**Damit Käufer und Mieter sich schon vor dem Einzug wohlfühlen.**

Exposés, Online-Vermarktung, Vermietungsförderung

Tel. 0541 800493-0  
[www.stolpundfriends.de](http://www.stolpundfriends.de)

**STOLPUNDFRIENDS**  
Marketing für die Wohnungswirtschaft | Seit 1999