

Aus der Serie
10 nach 8

Belohnungen

Belohnen ist das neue Bestrafen

Wer still sitzt, bekommt ein Gummibärchen. Wer schön schreibt, einen Smiley. Belohnungen motivieren nicht, sondern sie schaden. Nicht nur Kindern.

Von Hella Dietz

Aktualisiert am 31. März 2017, 20:14 Uhr 



Klassenraum in einer Schule in Seifhennersdorf. © Sean Gallup/Getty Images

Belohnungen sind fast überall gängige Praxis. Gemäß dem Motto "tu dies und du bekommst jenes" versprechen wir dem Kind Gummibärchen, wenn es still ist; dem Schüler Smileys für absolvierte Aufgaben, der Mitarbeiterin einen Jahresbonus für erfolgreiche Projekte. Belohnungen haben bei mir allerdings immer ein Gefühl des Unbehagens hinterlassen. Ich wollte nicht "gekauft" werden, ich wollte mich nicht als bestechlich erleben und manchmal fand ich die Belohnung oder deren Verweigerung schlicht ungerechtfertigt. Vielleicht hat mir deshalb das Urteil des dänischen Familientherapeuten Jesper Juul unmittelbar

eingeleuchtet, dass Belohnungen die postmoderne Variante von Strafen sind [<http://www.zeit.de/2010/09/Jesper-Juul/seite-3>]. Ich will es gerne genauer wissen: Was steckt hinter meinem Unbehagen, und was ist dran an der Kritik an Belohnungen?



Hella Dietz lebt in Berlin. Sie arbeitet als Soziologin und als Familientherapeutin. Beide Tätigkeiten eint das Interesse daran, wie Menschen ihre Welt und ihr Leben erzählen. Sie ist Mitglied der Redaktion von "10 nach 8". © Katrin Penschke

Der amerikanische Autor Alfie Kohn [<http://www.alfiekohn.org/punished-rewards/>] behauptet, dass Belohnungen in Wirklichkeit nicht so wirken wie sie sollen, und überdies schädliche Folgen haben. Auf den ersten Blick scheint diese These wenig glaubwürdig; denn wir alle wissen, dass Kinder bei der Aussicht auf Gummibärchen oft tatsächlich still sitzen, dass Schüler meist fleißig beginnen, in ihren Heften zu arbeiten, und Mitarbeiter – mindestens nach außen – engagierter wirken. Um Kohns Argumente nachzuvollziehen, muss man zunächst besser verstehen, wie Belohnungen eigentlich funktionieren sollen. Denn Belohnungen sollen ja keine bloße Bezahlung oder Bestechung sein. Sie werden vielmehr eingesetzt, weil diejenigen, die belohnen, sich eine dauerhafte Verhaltensänderung erhoffen.

Dieser Grundgedanke beruht auf der Ende des 19. Jahrhunderts formulierten Theorie des Behaviorismus beziehungsweise genauer: der Idee des operanten Konditionierens. Ausgangspunkt dieser Überlegungen war das von dem russischen Physiologen Iwan P. Pawlow eher zufällig entdeckte Prinzip der klassischen Konditionierung [<https://www.zeit.de/zeit-wissen/2006/06/Titel-Tiere.xml>]: Ein Hund, der ein Steak riecht, sabbert; ein Hund, der eine Glocke hört und ein Steak riecht, wird irgendwann auch dann sabbern, wenn nur die Glocke erklingt. Der US-amerikanische Psychologe Burrhus F. Skinner [<https://www.zeit.de/wissen/2011-09/unterschaetztes-tier-ratte>] hat dieses Prinzip weiterentwickelt, indem er an Nagetieren und Tauben gezeigt hat, dass es möglich ist, Verhalten auch durch einen nachträglichen Stimulus zu kontrollieren: Auch wenn die Belohnung – in Skinners Begrifflichkeit: der Verstärker – im Anschluss an das Verhalten auftritt, wird das Verhalten wiederholt. Das Kind, das ein Gummibärchen bekommt, wenn es still ist, wird nächstes Mal wieder still sein. Aber damit noch nicht genug: Auch beim operanten Konditionieren ist die Pointe, dass das Verhalten irgendwann auch dann gezeigt wird, wenn die Belohnung wegfällt. Wer oft genug einen Smiley bekommen hat, um fleißig zu arbeiten, wird irgendwann auch ohne Smiley fleißig arbeiten. Und genau das erhoffen sich ja vermutlich die meisten Eltern, Lehrer und Manager, die zu Belohnungen greifen.

Belohnungen verführen

Wenn Belohnungsprogramme daran gemessen werden, ob es ihnen gelingt, solch langfristige Verhaltensänderungen herbeizuführen, ist der Befund allerdings erschreckend schlecht. In einer Studie von 1976 wird gezeigt, dass die Motivation von Kindern, die für Mathespiele belohnt wurden, nach dem Wegfall der Belohnungen seltener spielten als die Kontrollgruppe, die nicht belohnt worden war. Erwachsene, denen mithilfe von Belohnungen das Rauchen abgewöhnt werden sollte, wirkten anfangs zwar engagiert, ihre Erfolgsraten waren jedoch signifikant niedriger als die der Kontrollgruppe. Ähnlich erfolglos waren Programme, die Menschen mithilfe von Belohnungen zum Abnehmen oder zu besserer Paarkommunikation bewegen sollten. Belohnungen scheinen im ersten Moment also durchaus zu wirken, langfristig wirken sie jedoch schlechter als andere oder gar keine Motivationsprogramme [<https://www.zeit.de/zeit-wissen/2016/05/motivation-psychologie-sport-abnehmen-diaet-sprachen-lernen>].

Über "10 nach 8"

Abends um 10 nach 8 wird Abseitiges relevant, Etabliertes hinterfragt und Unsichtbares offenbart.

Wir sind ein vielseitiges Autorinnenkollektiv. Wir schreiben selbst und suchen nach Texten, die neue Welten erschließen oder altbekannte in neuem Licht erscheinen lassen. Wir laden Schriftstellerinnen, Journalistinnen und Wissenschaftlerinnen, aber auch Expertinnen spezieller Fachgebiete ein, mit und für uns zu schreiben; bei uns kommen Gastautorinnen zu Wort, die in ihren Ländern nicht mehr publizieren dürfen oder aus deren Ländern gerade kaum berichtet wird. Wir sind neugierig auf neue Sichtweisen, neue Erzählungen, Text für Text, bei uns, zweimal pro Woche, immer um 10 nach 8.

Hier finden Sie alle Texte, die *10 nach 8* erscheinen [<https://www.zeit.de/10nach8>].

Über die Autorinnen

Doch das ist noch nicht alles. Belohnungen verführen die Belohnenden dazu, sich gar nicht erst mit den Gründen für ein Verhalten zu beschäftigen – vielleicht hat das Kind Gründe, unruhig und laut zu sein, vielleicht sind die Aufgaben für den Schüler zu leicht oder die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiterin ungünstig. Wenn wir auf Belohnungen zurückgreifen, müssen wir uns mit diesen Fragen vermeintlich nicht herumärgern, und machen es uns dadurch (zu) leicht: Wir überlegen weder, was den anderen hindern könnte zu tun, was wir gerne

möchten, noch geben wir uns Mühe, herauszufinden, wie wir ihn für die Aufgabe begeistern könnten.

Zwei Seiten derselben Medaille

Belohnungen verführen die Belohnten dazu, Probleme zu verstecken, sich als kompetent und erfolgreich zu inszenieren, um die Belohnung zu bekommen, obwohl eine produktive Lern- und Arbeitsumgebung eigentlich eine sein sollte, in der Fehler offen zugegeben werden können, in der sich Schüler und Mitarbeiter bereitwillig helfen und um Hilfe bitten können. Belohnungsprogramme verringern die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter neue Lösungswege für Probleme entwickeln oder schlechte Entscheidungen anzweifeln.

Zu der Zeit als die ersten Behavioristen ihre Ideen entwickelt haben, bestand die Alternative darin, zu strafen. Auch deshalb werden Belohnungen oft durch den Verweis gerechtfertigt, dass sie besser seien als Strafen. Kohn zeigt jedoch, dass dadurch eine falsche Alternative aufgemacht wird; denn Belohnungen und Strafen sind im Grunde eher zwei Seiten derselben Medaille. Manchmal wird diese Nähe auf besonders hinterhältige Weise deutlich. Wenn Menschen eine kollektive Belohnung versprochen wird, und diese Belohnung nachher verweigert wird, weil Einzelne sich nicht wie gewünscht verhalten haben, wird dies vermutlich als Strafe empfunden. Wenn die Verweigerung überdies mit der Bemerkung einhergeht, da könnten sie sich jetzt bei X [<https://www.zeit.de/thema/x>] und Y bedanken, werden X und Y gleich doppelt bestraft.

Langfristig verdrängen Belohnungen die vorhandene Motivation

Das entscheidende Argument ist jedoch, dass Belohnungen die vorher schon vorhandene Motivation, die sie stärken sollen, langfristig verdrängen. Kinder die für das Malen von Bildern belohnt werden, malen nach dem Wegfall der Belohnungen nicht nur Bilder von schlechterer Qualität, sie malen überhaupt weniger als die Kontrollgruppe. Dieser Effekt wird in der Literatur als Korruptierungseffekt [<https://www.zeit.de/wissen/2014-10/tier-mensch-work-life-balance>] bezeichnet: Die Belohnung als äußere – extrinsische – Motivation verdrängt die innere – intrinsische – Motivation. Doch warum ist das so? Wenn eine Tätigkeit als Voraussetzung für etwas dargestellt wird, als Mittel, um etwas anderes zu bekommen, dann erscheint sie dadurch weniger wert: Wenn man mich bestechen muss, um zu malen, ist malen offenbar nicht so toll.

Man kann Belohnungen sogar nutzen, um Tätigkeiten gezielt weniger wertvoll erscheinen zu lassen. Wenn Kinder zuerst mit Wasserfarben malen mussten,

damit sie später mit Kreide malen durften, malten sie hinterher weniger gerne mit Wasserfarben. Nun könnte man vermuten, dass sich dieser Effekt auch nutzen ließe, um bestimmte Tätigkeiten attraktiver zu machen, also zum Beispiel Kindern pro Pizza, die sie essen, ein Buch als Belohnung zu geben, um die Pizza unattraktiver und das Buch attraktiver zu machen. Doch abgesehen davon, dass die meisten Kinder die Absicht hinter dieser Strategie schnell durchschauen würden, wirkt der Korruptierungseffekt leider nur in eine Richtung: Er macht nur das Mittel weniger attraktiv. Psychologen erklären diesen Effekt damit, dass Belohnungen das Ziel haben, unser zukünftiges Verhalten zu kontrollieren, und damit unser Grundbedürfnis nach Selbstbestimmung untergraben.

Auch Lob ist problematisch

Kritik an Kohns Schlussfolgerung, dass Belohnungen grundsätzlich schaden, kommt natürlich von denjenigen, die sich auch heute noch auf ihre Fahnen geschrieben haben, Skinners Idee des operanten Konditionierens weiter zu entwickeln. Sie gehen davon aus, dass der Korruptierungseffekt nur dann auftritt, wenn die Methode falsch angewendet wird. Die Lösung bestehe folglich nicht darin, weniger zu belohnen, sondern darin, besser zu belohnen. So hatte beispielsweise eine Studie, in der Kinder für das Malen von Bildern belohnt wurden, aus Sicht der Verhaltensanalytiker gleich mehrere Fehler gemacht: Sie hatten die Belohnung vorher angekündigt, es war eine materielle Belohnung, und sie erfolgte für die Tätigkeit selbst. Wichtig sei hingegen, Verstärker nicht vorher anzukündigen, verbal zu belohnen (zu loben) und Leistung oder Bemühen, nicht jedoch die Tätigkeit selbst zu belohnen.

Erstaunlicherweise sind sich Verhaltensanalytiker und Kritiker bei dem ersten Punkt einig: Auch Kohn betont, dass Belohnungen weniger schaden, wenn sie nicht vorher angekündigt werden. Bei der verbalen Belohnung – dem Lob – geht der Streit hingegen weiter: für Kohn, Juul und andere ist auch das Lob problematischer als wir gemeinhin annehmen [<https://www.zeit.de/wissen/2014-01/erziehung-kinder-lob-kann-schaden>]. Für unseren Alltag jedoch müsste schon allein die erste Erkenntnis, dass Belohnungen sogar aus Sicht der Befürworter nur dann wirken, wenn sie nicht angekündigt werden, dramatische Konsequenzen haben; denn dann fällt ja weg, was vielen im Alltag der entscheidende Hebel zu sein scheint. Dann müssten wir uns doch genau(er) überlegen, wie wir das Kind motivieren könnten, leise zu sein, wir müssten darüber nachdenken, wie Unterricht aussehen könnte, der Schüler begeistert, ihre Aufgaben zu erledigen und wie wir Arbeit so organisieren, dass sich die Mitarbeiter engagieren – ohne ihnen vorab eine Belohnung versprechen zu können.

Vielleicht sind Belohnungen uns einfach zu selbstverständlich geworden. Im Grunde haben nicht wir diese Idee, sondern sie hat uns. Es ist an der Zeit, das zu ändern.