

Zerstört extrinsische Belohnung intrinsische Motivation?

Eine kritische Analyse des Korrumpierungseffekts

VON HENDRIK WAHLER (2013)

© Farid Darwish und Hendrik Wahler *mindyourlife* GbR | Lessingstraße 4 | 55118 Mainz

Kindern Schokolade geben

Eltern kennen das: Ihr Kind macht mal dies, mal das, aber ganz selten, was es eigentlich soll. Zumindest ihrer Meinung nach. Da bietet es sich doch an, gewünschte Verhaltensweisen zu belohnen und unerwünschte Verhaltensweisen zu bestrafen. Räumt das Kind das Zimmer auf, gibt es dafür ein Stück Schokolade – wenn nicht, gibt es abends kein Fernsehen. Eine solche Erziehung beruht auf dem instrumentellen Konditionieren, das in der behavioristischen Psychologie Mitte des 20. Jahrhunderts erforscht wurde – und ist auch durchaus sinnvoll und effektiv, wenn es darum geht, Menschen zu etwas zu bringen, was sie aus sich heraus zunächst nicht tun würden. Während ein Kind oft kein eigenes Interesse daran hat aufzuräumen, kann es durch Belohnungen dazu gebracht werden – zumindest, wenn die Belohnung für das Kind attraktiv ist. Mag das Kind keine Schokolade, wird es auch sein Zimmer nicht aufräumen. Wozu auch.

Aber es gibt Dinge, die tun Kinder auch ganz ohne Belohnung: z.B. spielen, essen oder kuscheln. Sie müssen dazu nicht extra motiviert werden; sie sind aus sich selbst heraus motiviert. Die Motivationspsychologie spricht dann von *intrinsischer* Motivation. Sie als Erwachsener kennen das auch: Es gibt manche Tätigkeiten, die sie einfach um der Tätigkeit willen tun – z.B. Musik hören, gemütlich essen gehen, Sex haben. Sie tun das ja nicht, um damit etwas anderes zu erreichen, z.B. dass Sie nach dem Essen satt sind oder nach dem Musikhören zu sich selbst sagen: „Super, jetzt habe ich das auch schon geschafft!“ Das tun wir normalerweise nur bei Dingen, die wir nicht um ihrer selbst wegen tun, sondern um damit etwas anderes zu erreichen. Sie spülen, damit Sie sauberes Geschirr haben; Sie gehen ins Fitness-Studio, damit Sie fit werden; Sie gehen arbeiten, um Geld zu verdienen. Sie sind dann *extrinsisch* motiviert, weil der Zweck der Tätigkeit nicht in der Tätigkeit selbst liegt (intrinsisch), sondern im erreichten Zweck (extrinsisch). Besonders glückliche

Menschen erleben aber viele dieser Tätigkeiten als erfüllend. Sie spülen gerne, Sie erleben Ihre Arbeit als sinnvoll oder haben einfach Spaß am Sport. Und dann gibt es wieder einige, denen es gelingt, extrinsische Motivation in intrinsische Motivation zu überführen. Sie akzeptieren, dass es als Arzt nun einmal dazu gehört, ein langes Studium auf sich zu nehmen. Solche Personen identifizieren sich dann so sehr mit ihrer Berufung, Arzt zu werden, dass sie die Mittel zum Zweck (viel lernen, wenig schlafen) nicht mehr als störend wahrnehmen – als Arzt gehört das einfach dazu. Man spricht dann davon, dass extrinsische Motivation durch Identifikation und Internalisierung immer mehr in Richtung intrinsischer Motivation übergeht.

Doch zurück zu den Kindern: Stellen Sie sich vor, Ihr Kind macht etwas, das Sie von ihm erwarten, aus freien Stücken. Vielleicht hat es Spaß am Aufräumen und räumt sein Zimmer aus intrinsischer Motivation auf. Nun denken Sie sich: Sehr gut, dieses Verhalten werde ich nun verstärken, indem ich meinem Kind eine Belohnung gebe. Gemäß der instrumentellen Konditionierung wird das dafür sorgen, dass das gewünschte Verhalten (aufräumen) in Zukunft häufiger auftritt. So weit, so gut.

Der Korrumpierungseffekt

Oder auch nicht. Denn die Verstärkung von intrinsisch motiviertem Verhalten durch extrinsische Belohnungen zerstört die intrinsische Motivation. Wenn Sie Ihr Kind dafür belohnen, dass es aus freien Stücken sein Zimmer aufgeräumt hat, dann wird es das bald nur noch gegen Belohnung tun und die Lust am Aufräumen immer mehr verlieren – das zumindest behauptet der *Korrumpierungseffekt* (engl.: *overjustification effect*).

Das wäre natürlich auch im Berufsleben fatal. Stellen Sie sich vor, Sie sind Chef eines Unternehmens und belohnen Ihre Mitarbeiter für etwas, das sie

sogar gerne tun – z.B. weil Ihre Mitarbeiter leidenschaftliche Programmierer oder eingefleischte Tüftler sind. Sie würden dann nicht nur unnötigerweise Geld zum Fenster hinauswerfen, weil sie ein Verhalten z.B. mit Geld belohnen, das auch ohne Belohnung aufgetreten wäre. Sie würden sogar die intrinsische Arbeitsmotivation Ihrer Mitarbeiter unterwandern. Das hat zur Folge, dass diese weniger gute Leistungen erbringen, weniger Durchhaltevermögen haben und sogar psychisch destabilisiert werden. Die Frage ist also: Was ist dran am Korrumpierungseffekt?

Aktuelle Forschungslage

Die These der Korrumpierung intrinsischer Motivation durch extrinsische Belohnung geht auf die renommierten Psychologen Edward L. Deci und Richard M. Ryan zurück. Die beiden behaupten, dass bei ausreichend vorhandener intrinsischer Motivation diese durch extrinsische Belohnungen reduziert werde. Wie dies in der Wissenschaft oft so ist, kam einige Zeit danach eine Meta-Analyse – d.h. eine Auswertung verschiedenster Studien zu diesem Thema – zu einem gegenteiligen Ergebnis. Und wie dies in der Wissenschaft oft so ist, warfen Deci und Ryan dieser Meta-Analyse methodische Mängel vor: man habe begrifflich nicht sauber gearbeitet. Man hat einander vorgeworfen, die jeweiligen Studien seien nicht aussagekräftig. In Anbetracht des Renommees der beteiligten Autoren lässt sich aber zumindest für die Praxis festhalten, dass der Korrumpierungseffekt ein kniffliges Problem ist. Falko Rheinberg, ein deutscher Psychologie-Professor, resümiert die aktuelle Forschungslage sehr bedacht:

„Der erreichte Kenntnisstand spricht gegen die Annahme, dass nachteilige Motivationseffekte von Belohnungen unter ökologisch validen Alltagsbedingungen durchgängig zu zeigen sind. Insbesondere,

wenn Belohnungen unerwartet kommen oder in Form verbaler Bekräftiger (Lob) verabreicht werden und wenn die zu erledigenden Arbeiten nicht schon per se hoch attraktiv sind, wurden statt negativer Belohnungseffekte eher positive Motivationsauswirkungen von Belohnungen registriert. Zieht man die letzte und umfangreichste Metaanalyse [...] heran, so tritt der Korrumpierungseffekt lediglich dann auf, wenn

1. die Tätigkeit interessant ist,
2. materielle Belohnungen (statt Lob) verabreicht werden und
3. wenn diese Belohnungen erwartet werden.

Man kann also einen Korrumpierungseffekt von Belohnungen zeigen, muss dafür aber ganz besondere Bedingungen schaffen, von denen unklar ist, wie oft sie unter Alltagsbedingungen auftreten.“ (Rheinberg 2010: 272-273)

Das heißt im Klartext: Besteht von Anfang an gar keine intrinsische Motivation (Bedingung 1), dann wirkt sich Belohnung in der Regel positiv aus. Liegt eine solche intrinsische Motivation aber vor, müssen Sie in der Regel trotzdem keine Angst davor haben, Menschen für solche Tätigkeiten zu belohnen. Wenn sich aber eine Situation ergibt, in der ein Mensch (1) intrinsisch motiviert ist, Sie ihn aber mit materiellen Gütern belohnen (2) und er diese Belohnung auch schon im Vorhinein erwartet (3), dann deutet beim aktuellen Forschungsstand viel darauf hin, dass es zu einem Korrumpierungseffekt kommt. Mehr kann man zurzeit nicht sagen.

Konsequenzen für die Praxis

Wenn Sie also ganz sicher gehen wollen, dann arbeiten Sie nur mit unerwarteten oder immateriellen Belohnungen – oder einfach gleich mit beiden zusammen. Ein überraschendes Lob oder eine nicht-planmäßige Anerkennung einer Leistung sind hier das Mittel der Wahl.

Natürlich ist dies nur eine von vielen Strategien, die Motivation Ihrer Mitmenschen (und auch Ihre eigene Motivation) zu steigern – und es ist bei weitem nicht die effektivste Methode! Motivation ist ja besonders dort gefragt, wo es (noch) gar keine intrinsische Motivation gibt. Wenn ein Mensch etwas aus freien Stücken tut und Spaß an der Sache hat, entsteht ja gar kein Motivationsproblem. Wir setzen in unseren *mindyourlife*-Seminaren und Einzelcoachings daher an anderen, viel effektiveren Stellen an und nutzen die aufschlussreiche Forschung der Motivationspsychologie, um effektiv und nachhaltig Motivation zu fördern. Dabei ist es natürlich unverzichtbar, dass Sie auch selbst lernen, wie Sie in Zukunft andere und auch sich selbst aus eigenen Kräften motivieren können.

Auf Ihrem Weg, sich selbst und andere so zu motivieren, dass die Motivation nachhaltig steigt und die intrinsische Motivation dabei nicht geschwächt wird, wünsche ich Ihnen viel Erfolg!

Literaturquellen

- RHEINBERG, Falko (2010): Intrinsische Motivation und Flow-Erleben. In: HECKHAUSEN, Heinz / HECKHAUSEN, Jutta (Hg.): Motivation und Handeln, 4. Aufl., Berlin [u.a.]: Springer (Springer-Lehrbuch), 365-387.
- RYAN, Richard M. / DECI, Edward L. (2000): Intrinsic and Extrinsic Motivations. Classic Definitions and New Directions. In: Contemporary Educational Psychology 25 (1), 54-67.
- RYAN, Richard M. / DECI, Edward L. (2001): Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education. Reconsidered once again. In: Review of Educational Research 71 (1), 1-27.