

## Kurzer Auszug aus

„Birkenbihl on Management“ 4.Auflage - Ullstein Verlag - von Vera F.Birkenbihl  
ISBN 978-3-548-36872-6 (mit freundlicher Genehmigung Econ Verlag und V.Birkenbihl)

Es geht hier um eine Preisausschreibung von Pizza-Hut: „Book-it-Program“. Mehr Lesefreude für Kinder, so der Tenor der Ausschreibung. 10 einfache, bildreiche Bücher waren zu lesen und über Quizkarten gab es Fragen dazu. Wer alle 10 Bücher gelesen hatte, der bekam Prämienpunkte für Pizza.

→Zum Weiterlesen auch die angegebenen Quellen beachten.

## Pizza Hut: Ergebnisse\*

(...)

würden Sie dann das Programm als **erfolgreich** bezeichnen? Tja, jetzt wird es spannend. Wie definieren wir Erfolg in diesem Fall? Wenn wir wissen wollen, ob die Aktion für Pizza Hut ein Erfolg war, müssen wir konstatieren: ein gigantischer. Aus einer ursprünglich zeitlich begrenzten Einzelaktion wurde ein Riesengeschäft, eine regelrechte Buch-Industrie. Wenn Sie im Internet mit den Stichworten „Pizza Hut“ plus „Book it!“ suchen, dann fallen Sie vom Stuhl. Da gibt es viele Schulen, die stolz mitmachen, Elterngruppen, Sozialarbeiter und andere, die es ja alle so gut mit den Kleinen meinen. Tja, das hätte man nicht gedacht, dass man bald mehr Bücher als Pizzas absetzen wird.

Aber ob es für die Kinder ein Erfolg war, sollten wir ernsthaft bezweifeln.

Es berichten sowohl Alfie KOHN als auch Peter R. SCHOLTES über das Programm\*\*, aber SCHOLTES kennt den Vater eines Mädchens, bei dem die negativen Auswirkungen erstmals beobachtet worden waren.

Es folgt eine Paraphrase der wichtigsten Gedanken aus **beiden** Quellen\*:

Ein Freund von SCHOLTES (namens Dave) hat eine Tochter Emily. Eines Tages begann sie, bei dem Programm für kostenlose Pizzas (für das Lesen eines der Pizza-Hut-Bücher) mitzumachen. Zuerst fanden die Eltern das vollkommen in Ordnung, aber dann fiel dem Vater doch etwas auf: Emily hatte **vor** der Pizza-Hut-Geschichte recht gerne gelesen, nun aber begann sie die kurzen und weniger komplexen Bücher ihrer früheren Lektüre vorzuziehen. Dasselbe geschah im Freundeskreis bei allen Kids, die beim »Book it!«-Programm mitmachten. Die Bücher waren kurz und einfach. Dann war das Programm von Pizza Hut (vorläufig) beendet, und nun stellte sich heraus, dass die Kinder so gut wie nicht mehr lasen. Im Klartext: Erst lasen die Kids, weil Lesen Spaß machte. Dann lasen sie, um die Pizzas zu erhalten. Dann gab es kein Programm (und keine Pizzas) mehr, also lasen sie gar nicht mehr.

In diesem Zusammenhang muss es uns erschrecken, dass Pizza Hut den Erfolg (beim Pizza-Verkauf, nicht beim Lesen!) fortsetzt und seit 20 Jahren jedes Jahr neue Pizza-Hut-Bücher produziert. Man ist stolz darauf, dass Hunderte von Schulen die Bücher offiziell benutzen. Unter <http://www.bookitprogram.com> finden Sie erschreckend viele Infos.

\* Dies illustriert den Irrtum aller Incentive-Programme. Die

\* Forschung auf dem Gebiet der Belohnungen, von Ver-« dienst- und Leistungsanreizen zeigt klar, wie erfolglos und

\* (im Fall Emilys) schädlich sie sind.

Dies ist für viele ein Schock. Belohnungsprogramme stellen gut gemeinte Bemühungen dar, gute Leistungen zu erzeugen und anzuerkennen. Wie könnten sie also falsch, ja sogar schädlich sein? Nun, Alfie KOHNs Buch *Punished by Rewards* zeigt zahlreiche Fallbeispiele auf. Ich bin ihm zu tiefem Dank für seine unermüdlichen Recherchen zu diesem Thema verpflichtet.

Wollen wir hier kurz zusammenfassen, was er herausgefunden hat: Was ist falsch an Belohnungs-, Anerkennungs- und Incentive-Systemen?

**1. Sie funktionieren nicht.** In all den Jahren gibt es nicht nur keine glaubwürdigen Daten, die ihren Erfolg belegen, sondern, im Gegenteil: Es gibt jede Menge Daten, die zeigen, dass sie schaden.

**2. Sie fördern häufig eine Form der internen Konkurrenz. Die**

Mitarbeiterinnen wollen sich (persönlich) profilieren, sie wollen besser dastehen als ihre

Kolleginnen. Dies führt eher zu Verhalten, das einen gut aussehen lässt, als zu Verhalten, das die Beziehung zum Kunden verbessert oder der Firma nützt. Beispiele:

- **Man verweist „Durchlaufprobleme“** an andere in der Abteilung oder Firma. Die Probleme sollen sich möglichst nicht bei uns und schon gar nicht während unserer Dienstzeit ereignen.
- **Das System wird ausgereizt**, um den persönlichen Gewinn zu maximieren, auch auf Kosten des gesamten Systems (nach dem Motto: Nach mir die Sintflut).
- **Man ist so sehr darum bemüht, gut auszusehen** (Punkte zu machen), dass darüber auch Kunden verletzt werden. So werden z.B. (lebens-)notwendige Reparaturen im KFZ-Bereich nicht durchgeführt, wenn sie zeitintensiv sind, aber keine Punkte bringen, damit der eigene Punktestand nicht gefährdet wird. Das erinnert mich an deutsche Ärzte, die vom System bestraft werden, wenn sie sich mit dem Patienten einige Minuten unterhalten wollen, dies gilt nicht als „Leistung“ und wird dementsprechend nicht ge-PUNKT-et. Tja.

**3. Belohnungsprogramme untergraben Teamwork.** Mitarbeiterinnen konkurrieren gegeneinander für Preise (Preisgelder). Man sieht in Teamkollegen oft genug den Gegner. Man handelt, als wäre man nicht Teil eines Teams, derselben Firma, der gleichen Organisation. So kann kein Gefühl der Gemeinsamkeit entstehen und schon gar kein Wunsch, dem Kunden zu dienen. Statt dessen kann es zu regelrechten Grabenkämpfen kommen, bei der jede/r die Bemühungen der anderen unterminiert.

**4. Anerkennung und Prämien können auch an Leute gehen, die einfach das Glück hatten, zur rechten Zeit am rechten Ort zu sein (um z.B. eine große Bestellung entgegenzunehmen).** Das löst Neid und Missgunst bei jenen aus, die vielleicht zwei Minuten vorher in die Mittagspause gegangen waren und deren Auftrag es normalerweise geworden wäre. Die Systemfähigkeit ist ziemlich unabhängig von den Menschen, welche die Arbeiten erledigen.

**5. Verdienst- und Belohnungssysteme bringen Zyniker und Verlierer hervor.** In einer Firma in Milwaukee, die eine jährliche „Angestellte/r des Jahres“-Preiszeremonie veranstaltete, hatte ich die Gelegenheit, die Siegerin des Jahres zu treffen. Ich war überrascht, zu erfahren, dass sie nicht stolz auf ihren Preis war. Sie wurde durch ihn in Verlegenheit gebracht. Sie sah die aufwendige Zeremonie als Gelegenheit, die von den Managern erfunden worden war, um zeigen zu können, wie gut sie ihre Mitarbeiterinnen doch verstehen. Sie hatte zwei Gründe für ihren Zynismus: Erstens gab es viele Angestellte, von denen sie wusste, dass sie die Anerkennung mindestens ebenso (wenn nicht mehr) verdient hätten. Sie war überzeugt, dass die Ehre ihr geschenkt wurde, weil ihr Chef Liebling des CEO war. (Es gab genügend Gerüchte über das Auswahlverfahren, die dies wahrscheinlich machten.) Zweitens sagte sie: **„Wenn man uns im normalen Alltag mit Respekt und Anstand behandeln würde, wäre ich nicht so skeptisch. An einem Tag im Jahr ehrt das Management seine Angestellten. An allen anderen Tagen werden wir behandelt wie Gegenstände.“**

SCHOLTES betont, dass Manager sich einbilden, dass sie Leute „motivieren“, wiewohl zahlreiche Autoren seit Jahrzehnten immer wieder darauf hingewiesen haben, dass ein Manager niemanden motivieren kann. Er kann seine Leute de-motivieren, indem er die natürliche Motivation zerstört, die jeder Mensch zunächst zur Arbeit mitbringt.

(Wir sprechen hier nicht vom Gehalt oder normalen Einkommen. Es ist klar, dass Menschen für Geld arbeiten. Aber im Optimalfall vergessen sie dies im Alltag, weil sie Aufgaben erfüllen, die sie „erfüllen“!)

Damit reiht SCHOLTES sich in die Gruppe kritischer Management-Beobachter ein, die dem Mainstream etwas entgegenschwimmen und deshalb -seit Jahrzehnten - nicht gehört werden. Sowohl MCGREGOR als auch HERZBERG (vgl. Kapitel 1) stellten vor vielen Jahrzehnten fest, dass Manager dazu neigen, vorhandene Arbeits-LUST zu zerstören, die Parallele zu Emily und dem Pizza-Hut-Programm ist kein Zufall. Denken Sie mit:

Welche **indirekte** Nachricht sendet die Notwendigkeit einer besonderen Belohnung? Nun, sie impliziert, dass man diese Tätigkeit nicht freiwillig (oder nicht freiwillig gut) ausführen würde, deshalb ist die Belohnung, der Anreiz etc. ja notwendig (das soll also eine NOT werden). Man kann es auch so ausdrücken: **Diese Arbeit muss a priori negativ (unangenehm, von geringem Status, schwierig, schmutzig etc.) sein**, sonst brauchten wir kein Extra (Geld, Lob, Bonus etc.) anzubieten. Damit aber wird die Tätigkeit auch jenen verleidet, die sie einmal mochten.

- Deshalb möchten **Kindergartenkinder** plötzlich **nicht mehr mit**

Wachsmalkreiden malen (für deren Gebrauch sie in einer Studie belohnt worden waren), wiewohl sie **diese** Stifte vor der Studie geliebt hatten.

- Deshalb hören **Kids** wie Emily auf zu lesen.

- Deshalb lernen Millionen von **Schülerinnen** so ungern für Noten und begreifen nicht, wie diese Tätigkeiten (beginnend mit Lesen, Schreiben, Nachdenken) von irgend jemandem positiv gesehen werden können.
- Deshalb lernen **Privatschülerinnen** mit weit weniger Prüfungen viel besser, hier wird nämlich weniger intrinsische Motivation zerstört! (Privatschulen müssen ja auch positive Ergebnisse schaffen, Regelschulen brauchen das nicht.)
- Deshalb haben **Mitarbeiterinnen** keinen „Bock“ mehr auf Tätigkeiten, die ihnen früher Freude gemacht hatten, sei es, weil es ihnen selber Spaß machte, sei es, weil man damit anderen (z.B. Kundinnen oder Kolleginnen) eine Freude machen konnte.

Auch andere Autoren, u.a. Alfie KOHN, betonen unermüdlich die drei Problemkreise, die durch Incentive-Systeme geschaffen werden: Erstens wird den Leuten verleidet, was sie einst gerne taten. Zweitens übernimmt niemand mehr Verantwortung für das Ganze (die Abteilung, die Kundenzufriedenheit), weil jeder nur noch auf seine eigenen Vorteile bedacht ist. Und drittens werden unendlich viel Zeit und Energie für interne Prämienkämpfe „verbraten“. Das kann in Einzelfällen durchaus bis zu 50 Prozent der Arbeitszeit sein. Zum einen, weil Mitarbeiterinnen vieles „falsch“ machen, wenn eine optimale Ausführung nicht mehr in ihrem Interesse liegt. Zum anderen, weil sie einen Teil der Energie brauchen, um "das System optimal zu spielen". Dabei sind manche weit kreativer im Überlisten des „Systems“ als in ihrer Arbeit. Das macht auch den Spaß, den die eigentliche Arbeit nicht mehr macht. Des weiteren kostet es viel Zeit, mit anderen über das System zu diskutieren (z.B. um zu vergleichen, ob dieser oder jene/r Mitarbeiterin das verdient, was er oder sie bekam etc.).

Ich empfehle Ihnen dringend, Alfie KOHN selber zu lesen, denn er zitiert Studie um Studie, in denen Manager in Firmen und Organisationen (inklusive der US- Steuerbehörde) nach jahrzehntelangem Einsatz solcher Methoden damit aufgehört und dann erst begriffen haben, wie schlimm die Schäden zuvor gewesen sind.

Der Psychologe John NICKOLS meinte zur Pizza-Hut-Aktion:

So ein Programm produziert voraussichtlich jede Menge fatter Kids, die ungern lesen.

Der „Kasus knaxus“ besteht darin, dass man **nicht vorhandene interne** (intrinsische) **Motivation** mit externen Anreizen niemals SCHAFFEN, **wohl aber vorhandene zerstören und in eine EXTRIN-SISCHE umwandeln wird.**

Ab diesen Zeitpunkt tut man, wofür man „belohnt“ wird. Dabei kann es sich um materielle Incentives (Geld-Prämien) handeln, um quasi-materielle, wie die (bezahlte) Reise nach Hawaii, oder um immaterielle (Lob, Anerkennung).

\*Quellen: SCHOLTES: *The Leader's Handbook* und KOHN, Alfie: *Punished by Rewards* (vgl. Literaturverzeichnis).

SCHOLTES, Peter R., I. *The Team Handbook* und 2. sein Beitrag: *Reward and Incentive Programs are Ineffective - Even Harmful* (im Internet unter:

<http://pauillac.inria.fr/~lang/hotlist/free/licence/papers/reward/scholtes.html>.

\*\*Wir finden im Internet unter <http://pauillac.inria.fr/~lang/hotlist/free/licence/papers/reward/scholtes.html> seinen Bericht (Übersetzung 1. vom Internet-Übersetzer, 2. Überarbeitung: vfb).