

Gehirnforschung

Warum gängige Incentives nicht funktionieren

Von Torsten Seelbach, AFNB Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement



23.05.2011 – Viele Unternehmen investieren in verschiedenste Arten von Incentives. Das Ziel: Die Mitarbeiter zu einem gewünschten Verhalten bewegen. Doch oft treten die erhofften Ergebnisse nicht ein, weil die Vorgaben der Führungskräfte fremd bleiben und Mitarbeiter keine Verantwortung für ihre Ziele übernehmen. Doch wie schaffen es Vorgesetzte, dass ihre Mitarbeiter sich im Sinne des Unternehmens engagieren? Die Gehirnforschung gibt dazu erstaunliche Antworten.

Bild: myno - fotolia.com

Die wichtigsten Gehirn-Regionen für Führung und Motivation sind das Belohnungs-, das Emotions-, das Erinnerungs- und das Entscheidungssystem. Die nähere Beschäftigung mit diesen vier Regionen bringt es mit sich, dass das Bild des Menschen – und folglich auch des Mitarbeiters – vom „Homo oeconomicus“ erheblich ins Schwanken gerät.

Das Belohnungssystem: Unerwartete Incentives wirken besser

Die Erwartung eines lustvollen Ereignisses genügt und schon schüttet das Gehirn den Botenstoff Dopamin aus. Dieser Stoff setzt eine Kette von Reaktionen in Gang, an deren Ende aus unbewussten Glückserwartungen bewusste geworden sind. Der Mensch freut sich, zum Beispiel auf ein gutes Essen. Hält es das, was es versprach, kommt es zur Ausschüttung von Serotonin, ein Stoff, der beruhigend und befriedigend wirkt und dem Menschen zur Erkenntnis bringt: „Ich bin glücklich“. In diesem Moment ist das Belohnungssystem aktiv und ein Zustand tritt ein, den der Mensch am liebsten für immer behalten würde.

Wünsche gehen nicht immer in Erfüllung und manchmal ist das sogar besser so. Schon 1950 absolvierten Wissenschaftler Tests mit Versuchstieren. Sie pflanzten Elektroden in die Gehirne und stimulierten jeweils das Belohnungssystem mit der Folge, dass die Tiere sich in diesen Augenblicken wohl fühlten. Eine Versuchsreihe hatte zum Ziel, das Belohnungssystem dauerhaft anzuregen. Daraufhin verloren die Tiere jegliches Interesse an ihrer Umwelt, hörten auf zu fressen und zu trinken und die Männchen interessierten sich nicht mehr für die Weibchen. Die Tiere wären verhungert, hätten die Wissenschaftler die elektrischen Impulse nicht abgeschaltet.

Ein dauerhaft aktives Belohnungssystem ist also gar nicht wünschenswert. Es würde die existentiellen Überlebenstrieb überlagern und zu einem Verharren im Glücksrausch führen. Um den Anreiz für Aktivitäten beizubehalten, ist somit ein **Wechsel von Aktivierung und Deaktivierung des Belohnungssystems** notwendig. Übertragen auf Führung und Motivation heißt das: Gegen Incentives, Geschenke oder Zusatzeinkünfte als Belohnung für Mitarbeiter ist grundsätzlich nichts einzuwenden.

Problematisch wird es dann, wenn die Belohnung mit dem Erreichen von Zielen verknüpft ist. Dann nämlich tritt ein Gewöhnungseffekt ein und die Wirkung verpufft. Die Anreize müssen immer stärker, sprich teurer werden, um überhaupt noch eine Wirkung zu entfalten. Unerwartete Belohnungen hingegen weisen eine starke Wirkung auf. Dabei wird die Bedeutung teurer Belohnungen meist überschätzt. Das Gehirn ist ein soziales Organ und heutige bildgebende Verfahren beweisen: Ein nettes Wort oder ein sympathisches Lächeln können das Belohnungssystem genauso aktivieren wie kleine Überraschungen oder eine unerwartete Anerkennung.

Das Emotionssystem: Bewertungszentrale der Reize

Der Zusammenhang zwischen Emotionen und persönlichen Bewertungen auf der einen Seite sowie Führung und Motivation auf der anderen, wurde in einem Versuch bewiesen. Der Test ist folgendermaßen aufgebaut: Ein Spielleiter übergibt Spieler A einen Geldbetrag und fordert ihn auf, einen Teil davon Mitspieler B anzubieten. Nimmt Spieler B das Angebot an, fällt den beiden Spielern der ausgehandelte Betrag zu. Lehnt Spieler B das Angebot ab,

geht der gesamte Betrag an den Spielleiter zurück.

Die Tests haben ergeben, dass Spieler A dem B mindestens 40 Prozent anbieten muss, da sich B sonst ungerecht behandelt fühlt und das Angebot zurückweist. Das Ergebnis widerspricht also dem Bild des „Homo Oeconomicus“, denn danach müsste B eigentlich jeden noch so kleinen Betrag annehmen. Wenn sich die Versuchsteilnehmer jedoch auf einen Betrag kleiner als 40 Prozent eingelassen hatten, blieb ihr Belohnungssystem inaktiv. Stattdessen zeigten sich Reaktionen im präfrontalen Cortex, wo Emotionen verarbeitet und gesteuert werden. Auch die so genannte Insula wurde aktiv, wenn auch geringfügig. In dieser Region werden zum Beispiel Emotionen wie Ekel oder Empörung ausgelöst.

Bei einem „ungerechten“ Deal hatten die Mitspieler B sowohl ihr Gerechtigkeitsgefühl als auch ihre Abneigung gegen Mitspieler A unterdrückt. Aber was bedeutet das für die Führungspraxis? Menschen, die sich an ihrem Arbeitsplatz häufig ungerecht behandelt fühlen, empfinden Ekel und Widerspruch. Wenn sie sich nicht Gerechtigkeit verschaffen können, werden sie über kurz oder lang aggressiv oder auch panisch – eine typische Reaktion für Hilflosigkeit. Die Frage ist, wie Führungskräfte das Emotionssystem ihrer Mitarbeiter im positiven Sinne ansprechen können. Der Gehirnforscher Joachim Bauer sagt dazu:

„Nichts stimuliert uns so sehr wie der Wunsch, von anderen gesehen zu werden, die Aussicht auf soziale Anerkennung, das Erleben positiver Zuwendung und die Erfahrung von Liebe. Kern aller Motivation ist es also aus neurobiologischer Sicht, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung und Zuwendung zu finden oder zu geben.“

Ganz gleich ob Menschen berufliche oder private Ziele verfolgen, für das Gehirn haben sie nur einen Zweck: Menschen wollen zwischenmenschliche Beziehungen erwerben oder erhalten.

Das Erinnerungssystem: Quelle für Erwartungen

Menschen erinnern sich vor allem an besonders erfreuliche oder schmerzhaft Ereignisse. Je stärker eine Erfahrung an Belohnungen oder Bestrafungen und damit an positive oder negative Emotionen geknüpft ist, desto besser behalten wir sie. Ist das Belohnungs- und Emotionssystem aktiv, werden Erfahrungen sozusagen privilegiert abgespeichert und sind leichter abzurufen. Für Führungskräfte ist dieser Zusammenhang aus folgendem Grund wichtig: Erinnerungen und Erwartungen werden in derselben Gehirnregion erzeugt. Alle Erwartungen bauen auf den Erfahrungen der Vergangenheit auf. Wurden dabei Zusagen nicht eingehalten, erwarten Mitarbeiter für zukünftige Versprechen das gleiche Ergebnis. Schlechte Erfahrungen werden nicht vergessen und permanent abgespeichert.

Erinnerungen und Erwartungen spielen auch dann eine Rolle, wenn Mitarbeiter für eine Veränderung gewonnen werden sollen. Für Menschen ist es ungemein schwierig, neue Erkenntnisse zu akzeptieren und Überholtes über Bord zu werfen. Der Grund ist auch hier, dass Erwartungen immer auf Erinnerungen basieren. Die Vorstellung vom Neuen ist von den eigenen Erinnerungen begrenzt und Menschen können sich einen neuen Zustand schlicht nicht vorstellen. Unvorstellbares jedoch macht unsicher und führt zu Ablehnung. In einem **Change-Prozess** ist es deshalb wichtig, das Neue mit etwas Bekanntem zu verbinden.

Das Entscheidungssystem: Oberste Kommandozentrale

Das Zentrum für Entscheidungen liegt im präfrontalen Cortex, in einem vorderen Bereich des Gehirns. Hier werden Entscheidungen getroffen, Strategien entwickelt und Pläne entworfen. Der präfrontale Cortex bezieht die Informationen aus dem Belohnungs-, Emotions- und Erinnerungssystem in seine Entscheidungen ein, ebenso wie die sozialen Normen und Werte, die hier gespeichert sind. Doch ist der präfrontale Cortex wirklich alleiniger Herr über Entscheidungen? Jeder kennt zum Beispiel den spontanen Wunsch, etwas kaufen zu wollen, was eigentlich viel zu teuer ist. Ein Ringen mit sich beginnt: Das Belohnungssystem sendet den Wunsch nach Besitz, doch der Blick auf den Preis aktiviert die Insula, das Schmerzzentrum. Ist der Schmerz kleiner als die erwartete Belohnung, kaufen wir. Ist er größer, kaufen wir nicht.

Manchmal kaufen wir aber trotzdem, weil wir uns viele, scheinbar rationale Begründungen für den Kauf ausdenken, dass unser Belohnungssystem das Schmerzsystem übertrumpft. Auch dann, wenn die Begründungen nichts mit Tatsachen zu tun haben. Mit kurzfristigen und langfristigen Belohnungen sieht es ganz ähnlich aus. Befragt man Probanden, ob sie eine kleine Belohnung sofort oder eine große Belohnung später bevorzugen, entscheiden sie sich fast immer für die große Belohnung. Im konkreten Experiment wählen sie dann aber doch die kurzfristige Belohnung. Die Folge: Das Belohnungssystem ist oft stärker als das „vernünftige“ Entscheidungssystem im präfrontalen Cortex. Auch das wiederum hat praktische Auswirkungen auf Führung und Motivation. Studien zeigen nämlich, dass es in dieser Hinsicht effektiver ist, eine kleine wiederkehrende Gehaltserhöhung zu gewähren als eine einmalige hohe Prämie am Jahresende.

Vorgesetzte können das Belohnungs-, Emotions-, Erinnerungs- und Entscheidungssystem gezielt ansprechen. Doch sollten sie dabei nicht eine Sache predigen und stattdessen eine andere tun. Die **Vorbildfunktion** ist das stärkste Instrument, um Inhalte zu vermitteln oder Verhalten zu ändern. Durch Abschauen und Nachahmen haben wir unsere komplette Muttersprache erlernt. Durch das Verhalten unserer Eltern und Lehrer hat sich in der Kindheit unser soziales und kulturelles Wertesystem entwickelt. Im Berufsleben wiederum sind es die Führungskräfte, von denen wir am schnellsten und effektivsten lernen können – und zwar positiv wie negativ. Wenn es also darum geht, neue Wissensinhalte zu vermitteln, Verhalten bei Mitarbeitern zu ändern oder die Bereitschaft zu entwickeln, neue Wege zu gehen, dann ist die Vorbildfunktion eine unbedingte Voraussetzung.

Über den Autor



Torsten Seelbach

Torsten Seelbach ist Leiter der Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement.

Torsten Seelbach
AFNB Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement
Jesuitengasse 80
50735 Köln

Telefon 0221 – 16 88 86-0
E-Mail info@afnb.de
Web <http://www.afnb.de>