

### M15 Alfie Kohn: Belohnungen nützen nichts

In unserer Kultur gibt es am Arbeitsplatz, in der Schule und in der Familie zwei grundlegende Strategien, mittels derer Menschen mit mehr Macht versuchen, Menschen mit weniger Macht zum Gehorchen zu bewegen. Eine davon ist das Bestrafen von Ungehorsam. Die andere ist das Belohnen von Gehorsam. Die Belohnung kann eine Bezahlung oder ein Privileg sein, ein Sternchen oder eine Süßigkeit, ein Aufkleber [...]. Doch auch Lob kann eine Belohnung sein. Um zu verstehen, was es bedeutet, wenn Sie zu Ihrem Kind „Gut gemacht!“ sagen, müssen Sie die ganze Zuckerbrot-und-Peitsche-Philosophie, zu der eine solche Bemerkung gehört, verstehen.

Als Erstes gilt es zu verstehen, dass Belohnungen auffallend unwirksam darin sind, die Qualität der Arbeit oder der schulischen Leistungen von Menschen zu verbessern. Eine große Anzahl von Studien kam zu dem Schluss, dass sowohl Kinder als auch Erwachsene weniger Erfolg bei vielen Aufgaben haben, wenn ihnen eine Belohnung dafür angeboten wird, sie zu erledigen – oder sie gut zu erledigen. Die ersten Wissenschaftler, die das entdeckten, waren davon ganz überrascht. Sie hatten erwartet, eine Art Prämie für gute Leistung würde Menschen motivieren, bessere Leistungen zu erbringen, doch sie stellten immer wieder fest, dass das Gegenteil zutrifft. So haben Studien wiederholt gezeigt, dass Schüler unter ansonsten gleichen Voraussetzungen in der Regel besser lernen, wenn es keine Einsen zur Belohnung gibt – das heißt in Klassen, wo Leistungsbeschreibungen ohne Noten verwendet werden.

Doch was ist, wenn wir den Blick mehr auf Verhalten und Werte als auf Leistungen richten? Natürlich müssen wir zugeben, dass sich mit Belohnungen – ebenso wie mit Bestrafungen – oft zeitweiliger Gehorsam erkaufen lässt. [...] Doch ebenso wenig wie Bestrafungen können sie jemandem helfen, sich für eine Aufgabe oder Tat wirklich zu engagieren, einen Grund zu haben, damit weiterzumachen, auch wenn es keine Entlohnung mehr dafür gibt.

Tatsächlich haben etliche Versuche gezeigt, dass Belohnungen nicht nur unwirksam sind – sondern oft sogar kontraproduktiv. Beispielsweise haben Forscher festgestellt, dass Kinder, die dafür belohnt wurden, etwas Nettes zu tun, sich selbst weniger oft als nette Menschen ansehen. Stattdessen neigen sie dazu, ihr Verhalten auf die Belohnung zurückzuführen. Und wenn kein Lohn mehr zu erwarten ist, helfen sie we-



niger oft als Kinder, die von Anfang an keinen Lohn dafür bekamen. Auch helfen sie weniger oft, als sie es selbst früher getan haben. Schließlich haben sie gelernt, dass man nur jemandem hilft, um eine Belohnung zu bekommen. Kurzum: Es geht fast immer nach hinten los, wenn man Kindern so etwas wie einen Hundekuchen dafür anbietet, dass sie das tun, was wir wollen. Doch das liegt nicht daran, dass wir die falschen Hundekuchen genommen oder sie nach einem schlechten System verteilt hätten. Vielmehr ist der Grund der, dass das ganze Konzept, Menschen durch Belohnungen (oder Bestrafungen) ändern zu wollen, problematisch ist [...]. Eine Hilfe, um zu verstehen, was das Problem ist, ist Folgendes: Die meisten von uns gehen davon aus, es gäbe eine bestimmte Sache namens „Motivation“, von der Menschen viel, wenig oder gar nichts besitzen können. [...] Die meisten Psychologen unterscheiden zwischen der intrinsischen und der extrinsischen Motivation. Intrinsische Motivation bedeutet im Wesentlichen, dass einem das, was man tut, aus sich heraus Freude bereitet, während extrinsische Motivation heißt, dass man etwas als Mittel zum Zweck tut – um eine Belohnung zu bekommen oder eine Bestrafung zu vermeiden. Es ist ein Unterschied zwischen dem Lesen eines Buches, weil man erfahren will, was im nächsten Kapitel passiert, und dem Lesen eines Buches, weil einem dafür ein Aufkleber oder eine Pizza versprochen worden ist. Das Entscheidende hier ist [...], dass die extrinsische Motivation dazu neigt, die intrinsische zu untergraben. In dem Maße, wie die extrinsische Motivation steigt, sinkt meist die intrinsische Motivation. Je mehr jemand dafür belohnt wird, etwas zu tun, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass er das Interesse an dem, was er tun musste, um die Belohnung zu bekommen, verliert.

(Alfie Kohn: Liebe und Eigenständigkeit, übersetzt von Claudia Kolarik, arbor verlag, Freiburg 2018, S. 41 – 44)

**M20 Schulgesetz NRW vom 15.02.2005 mit Stand vom 19.10.2019**

**§ 2 (Fn 5)**

Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule

[...]

(2) Ehrfurcht vor Gott, Achtung vor der Würde des Menschen und Bereitschaft zum sozialen Handeln zu wecken ist vornehmstes Ziel der Erziehung. Die Jugend soll erzogen werden im Geist der Menschlichkeit, der Demokratie und der Freiheit, zur Duldsamkeit und zur Achtung vor der Überzeugung des anderen, zur Verantwortung für Tiere und die Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen, in Liebe zu Volk und Heimat, zur Völkergemeinschaft und zur Friedensgesinnung. [...]

(4) Die Schule vermittelt die zur Erfüllung ihres Bildungsauftrags erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Werthaltungen und berücksichtigt dabei die individuellen Voraussetzungen der Schülerinnen und Schüler. Sie fördert die Entfaltung der Person, die Selbstständigkeit ihrer Entscheidungen und Handlungen und das Verantwortungsbewusstsein für das Gemeinwohl, die Natur und die Umwelt. Schülerinnen und Schüler werden befähigt, verantwortlich am sozialen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, beruflichen, kulturellen und politischen Leben teilzunehmen und ihr eigenes Leben zu gestalten. Schülerinnen und Schüler werden in der Regel gemeinsam unterrichtet und erzogen (Koedukation). [...]

(6) Die Schülerinnen und Schüler sollen insbesondere lernen,

1. selbstständig und eigenverantwortlich zu handeln,
2. für sich und gemeinsam mit anderen zu lernen und Leistungen zu erbringen,
3. die eigene Meinung zu vertreten und die Meinung anderer zu achten [...]

**§ 53 (Fn 10)**

Erzieherische Einwirkungen, Ordnungsmaßnahmen

(1) Erzieherische Einwirkungen und Ordnungsmaßnahmen dienen der geordneten Unterrichts- und Erziehungsarbeit der Schule sowie dem Schutz von Personen und Sachen. Sie können angewendet werden,



wenn eine Schülerin oder ein Schüler Pflichten verletzt. Der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit ist zu beachten. Ordnungsmaßnahmen sind nur zulässig, wenn erzieherische Einwirkungen nicht ausreichen. Einwirkungen gegen mehrere Schülerinnen und Schüler sind nur zulässig, wenn das Fehlverhalten jeder oder jedem Einzelnen zuzurechnen ist.

(2) Zu den erzieherischen Einwirkungen gehören insbesondere das erzieherische Gespräch, die Ermahnung, Gruppengespräche mit Schülerinnen, Schülern und Eltern, die mündliche oder schriftliche Missbilligung des Fehlverhaltens, der Ausschluss von der laufenden Unterrichtsstunde, die Nacharbeit unter Aufsicht nach vorheriger Benachrichtigung der Eltern, die zeitweise Wegnahme von Gegenständen, Maßnahmen mit dem Ziel der Wiedergutmachung angerichteten Schadens und die Beauftragung mit Aufgaben, die geeignet sind, das Fehlverhalten zu verdeutlichen. Bei wiederholtem Fehlverhalten soll eine schriftliche Information der Eltern erfolgen, damit die erzieherische Einwirkung der Schule vom Elternhaus unterstützt werden kann. Bei besonders häufigem Fehlverhalten einer Schülerin oder eines Schülers oder gemeinschaftlichem Fehlverhalten der Klasse oder Lerngruppe soll den Ursachen für das Fehlverhalten in besonderer Weise nachgegangen werden.

(Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf [Hrsg.]: Schulgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen, Stand: 19.10.2019, [https://recht.nrw.de/lmi/owa/br\\_bes\\_text?sg=0&menu=1&bes\\_id=7345&aufgehoben=N&anw\\_nr=2](https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_bes_text?sg=0&menu=1&bes_id=7345&aufgehoben=N&anw_nr=2) [24.10.2019])