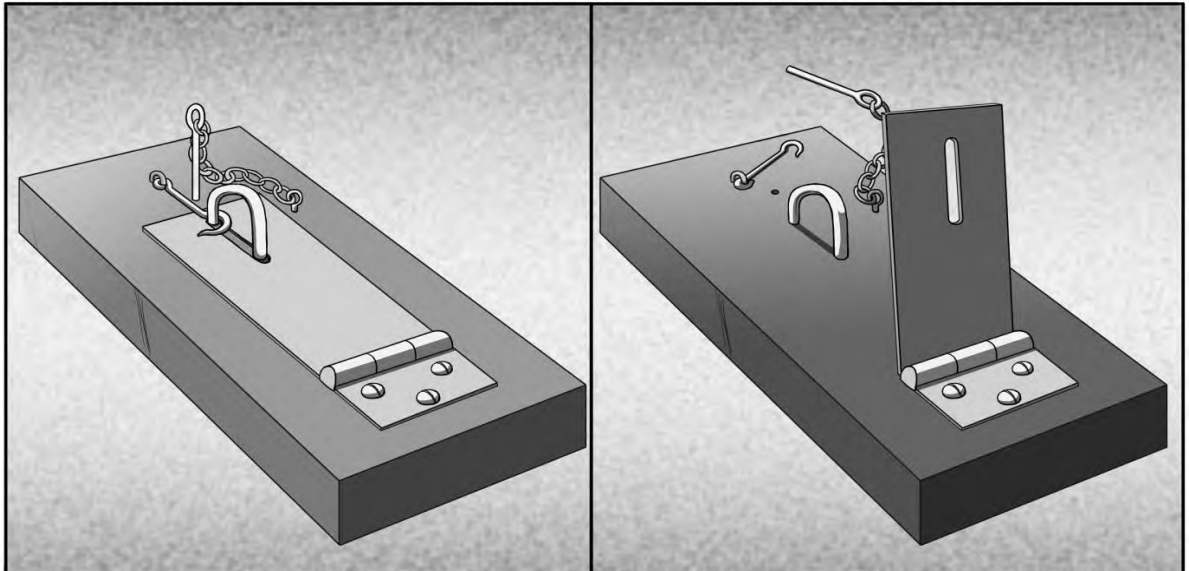


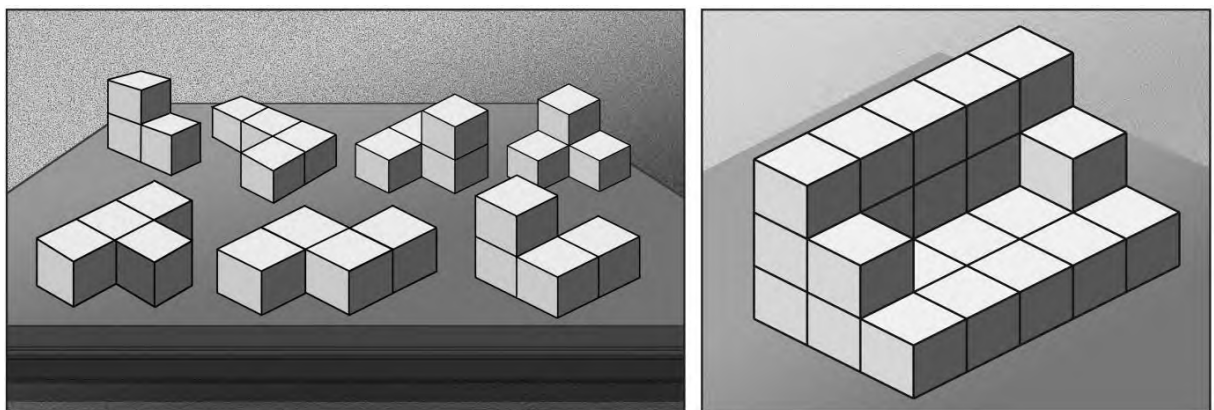
Anhang

Harlows Geduldspiel in Ausgangsposition (links) und nach erfolgreicher Lösung (rechts).....	2
Die sieben Steine des Soma-Würfels in zerlegter Form (links) und eine der millionenfach möglichen Konfigurationen	2
Tabelle	3
Das Kerzenproblem	3
Das gelöste Kerzenproblem.....	3
Das Kerzenproblem, anders präsentiert.....	4
Wie Sie Belohnungen am besten einsetzen: Ein einfaches Diagramm	4
Asymptote.....	5
Poster	5
„Drive“: Das Glossar	6
Erfahren Sie mehr – über sich selbst und über dieses Thema	7
Danksagung.....	8

Harlows Geduldspiel in Ausgangsposition (links) und nach erfolgreicher Lösung (rechts)



Die sieben Steine des Soma-Würfels in zerlegter Form (links) und eine der millionenfach möglichen Konfigurationen



Tabelle

Wie die beiden Gruppen behandelt wurden			
	Tag 1	Tag 2	Tag 3
Gruppe A	keine Bezahlung	Bezahlung	keine Bezahlung
Gruppe B	keine Bezahlung	keine Bezahlung	keine Bezahlung

Das Kerzenproblem



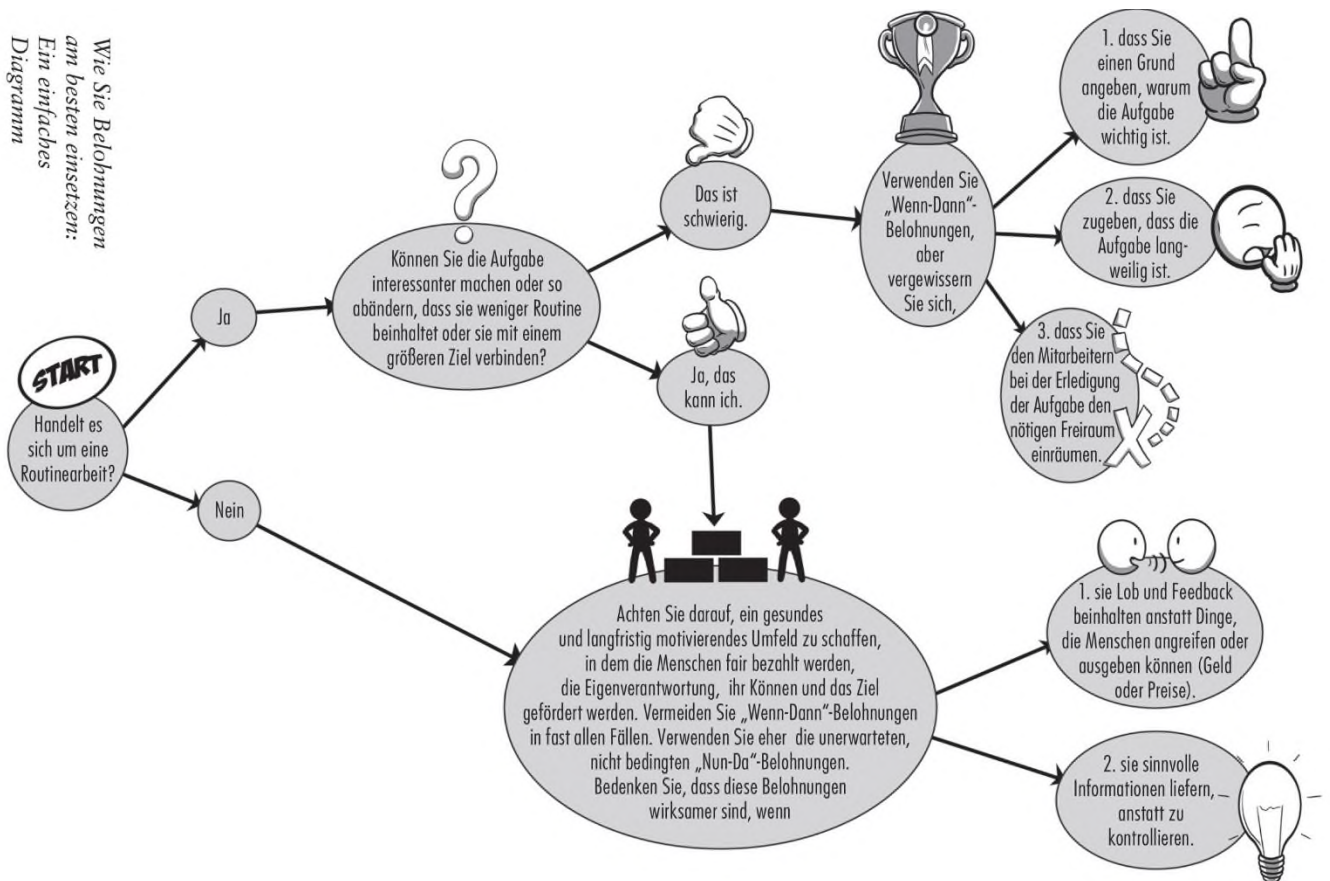
Das gelöste Kerzenproblem



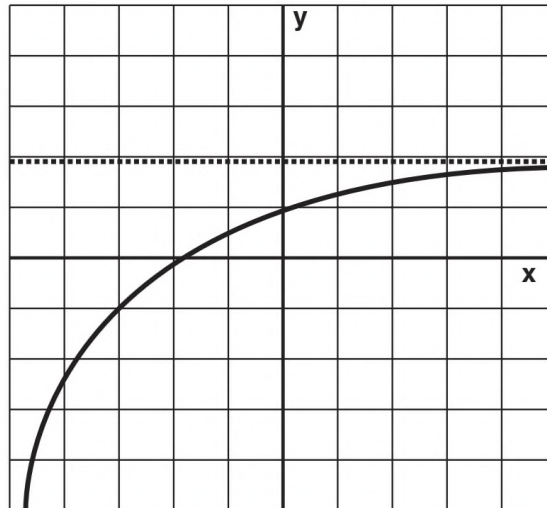
Das Kerzenproblem, anders präsentiert



Wie Sie Belohnungen am besten einsetzen: Ein einfaches Diagramm



Asymptote



Poster



SELBSTBESTIMMUNG

Wenn Du mich nicht arbeiten lässt,
hole ich den Schlauch.



PERFEKTIONIERUNG

Es ist keine Raketenwissenschaft.
Es ist zielgerichtetes Üben.

„Drive“: Das Glossar

Ein neuer Motivationsansatz erfordert neues Vokabular, um darüber zu sprechen. Hier finden Sie Ihr offizielles „Drive“-Wörterbuch.

Basisvergütung: Gehalt, Vertragszahlungen, Prämien und einige freiwillige Sozialleistungen, die das Minimum der Vergütung darstellen. Wenn die Basisvergütung nicht ausreichend oder gerecht ist, wird sich der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin vermehrt auf die Ungerechtigkeit seiner oder ihrer Situation konzentrieren sowie auf die Sorge, die dieser Umstand hervorgerufen hat. Und das wiederum erschwert die Motivation, egal welcher Art, extrem.

FedEx-Tage: Erfunden vom australischen Software-Unternehmen Atlassian. Die Mitarbeiter können sich in diesen 24 Stunden, in denen sie nur so vor Selbstbestimmung strotzen, mit einer Aufgabe ihrer Wahl befassen - und müssen danach das Ergebnis dem Rest der Firma präsentieren. Weshalb dieser Name? Weil die Mitarbeiter über Nacht etwas abliefern müssen.

Goldlückchen-Aufgaben: Ein idealer Zustand, bei dem die Aufgaben weder zu leicht noch zu schwer sind. Unerlässlich für das Erreichen des „Flow“-Zustandes und das Erreichen von Perfektion.

Motivation 1.0, 2.0, 3.0: Die Betriebssysteme der Motivation oder eine Reihe von Anleitungen und Protokollen darüber, wie die Welt funktioniert und wie sich Menschen verhalten, die unserer Gesetzgebung, wirtschaftlichen Absprachen und Wirtschaftspraktiken unterliegen. Motivation 1.0 setzte voraus, dass Menschen biologische Kreaturen waren, die um ihr Überleben kämpften. Motivation 2.0 setzte voraus, dass Menschen auf Belohnungen und Bestrafungen in ihrer Umgebung reagierten. Motivation 3.0, das Upgrade, das wir jetzt brauchen, setzt voraus, dass Menschen noch einen dritten Antrieb besitzen - nämlich zu lernen, zu erschaffen und die Welt zu verbessern.

Nicht routinemäßige Arbeit: Kreative, konzeptionelle, von der rechten Gehirnhälfte gesteuerte Arbeit, die nicht auf eine Reihe von Regeln reduziert werden kann. Wenn Sie diese Form von Arbeit heute nicht machen, dann werden Sie das, was Sie gerade machen, nicht mehr sehr lange machen.

„Nun-Da“-Belohnungen: Belohnungen, die erst angeboten werden, nachdem eine Aufgabe erfüllt worden ist - wie etwa: „Da ihr so eine großartige Arbeit geleistet habt, lasst uns nun die Leistung anerkennen.“ „Nun-Da“-Belohnungen sind bei nicht routinemäßigen Aufgaben, trotz ihrer Tricks, weniger gefährlich als „Wenn- Dann“-Belohnungen.

Perfektionierungs-Asymptote: Die Erkenntnis, dass das volle Maß an Perfektion niemals erreicht werden kann. Deshalb macht es das Streben danach gleichzeitig verführerisch und frustrierend.

Routinearbeit: Arbeit, die man auf ein Skript, ein Datenblatt, ein Formular oder eine Reihe von Instruktionen reduzieren kann. Externe Belohnungen können beim Motivieren von Routinear-

beiten effizienter sein. Weil aber eine derart algorithmische, auf Regeln basierende, von der linken Gehirnhälfte gesteuerte Arbeit leichter geworden ist, weil man sie ausgelagert und automatisiert hat, ist diese Form von Arbeit weniger wertvoll und weniger bedeutsam in modernen Wirtschaftssystemen.

ROWE (results-only work environment): Die Idee von zwei amerikanischen Beraterinnen. Bei einem ROWE-Arbeitsplatz gibt es keinen Dienstplan. Die Mitarbeiter müssen zu keiner bestimmten Zeit oder überhaupt nicht im Büro arbeiten. Wichtig ist, dass sie ihre Arbeit erledigen.

Sawyer-Effekt: Eine bizarre Verhaltensalchemie, die von jener Episode in „Die Abenteuer von Tom Sawyer“ inspiriert wurde, als Tom und seine Freunde den Zaun von Tante Polly streichen mussten. Dieser Effekt hat zwei Aspekte. Der Negative: Belohnungen können ein Spiel in Arbeit verwandeln. Der Positive: Das Fokussieren von Perfektionierung kann Arbeit in Spiel verwandeln.

Typ-I-Verhalten: Eine Denkweise und eine Lebensanschauung, aufgebaut auf intrinsischen statt extrinsischen Motivatoren. Sie wird von unserem angeborenem Bedürfnis angetrieben, unser Leben selbst zu bestimmen, neue Dinge zu lernen und zu erschaffen sowie durch uns selbst und unsere Welt besser zu werden.

Typ-X-Verhalten: Ein Verhalten, das eher von extrinsischen Bedürfnissen als von intrinsischen angetrieben wird und das sich weniger mit der angeborenen Zufriedenheit mit einer Tätigkeit und mehr mit den externen Belohnungen, auf die diese Tätigkeit hinausläuft, befasst.

„Wenn-Dann“-Belohnungen: Belohnungen, die als Eventualitäten angeboten werden - wie etwa: „Wenn Du dies tust, dann bekommst Du das dafür.“ Bei Routinearbeiten können „Wenn- Dann“-Belohnungen manchmal funktionieren. Bei kreativen und konzeptionellen Aufgaben richten sie ausnahmslos mehr Schaden als Nutzen an.

20-Prozent-Zeit: Eine Initiative, die einige Unternehmen durchführen, bei der die Mitarbeiter 20 Prozent ihrer Arbeitszeit mit einem Projekt ihrer Wahl verbringen können.

Erfahren Sie mehr – über sich selbst und über dieses Thema

Sind Sie ein Typ I oder ein Typ X?

Machen Sie einen umfassenden, kostenlosen Online-Test unter: www.danpink.com/drive.html

Haben Sie Interesse an regelmäßigen Updates der Wissenschaft und Methoden der menschlichen Motivation?

Abonnieren Sie „Drive Times“, den kostenlosen vierteljährlichen E-Mail-Newsletter unter der Adresse: www.danpink.com/drive.html

Danksagung

Und nun ein Kompliment an alle jene, die meine Motivation aufrechterhalten haben.

Bei Riverhead Books konnten die Fähigkeiten von Jake Morrissey als Herausgeber nur mit seinen Talenten als Therapeut mithalten. Er hat aus diesem Buch ein besseres Buch gemacht, ohne dabei seinen Autor verrückter zu machen. Mein Dank geht auch an Geoff Kloske, der dieses Projekt früh und enthusiastisch unterstützt hat - und an das außergewöhnliche Produktionsteam von Riverhead, für sein Können und seine Geduld.

Rafe Sagalyn hat das Versprechen dieses Buches noch vor mir verstanden und sich mit seinem üblichen Fingerspitzengefühl dafür eingesetzt. Ich bin dankbar, ihn als Literaturagenten und Freund zu haben. Eine riesige Anerkennung auch an Bridget Wagner, die „Drive“ an Herausgeber in der ganzen Welt geschickt hat.

Vanessa Carr hat einen tollen Job gemacht mit ihrer Suche nach obskuren sozialpsychologischen Studien in den Tiefen des Internets und den staubigen Regalen der Universitätsbibliotheken. Rob Ten Pas hat wieder einmal seine beachtlichen Talente eingesetzt, um Bilder anzufertigen, die meine weniger beachtlichen Worte wieder aufleben ließen. Sarah Rainone hat spektakulär Hilfe geleistet, das Projekt während eines heißen und trostlosen Sommers fertigstellen zu können. Merken Sie sich alle drei Namen, Leute. Sie sind Stars.

Eine der großen Freuden beim Schreiben dieses Buches waren die langen Gespräche und Interviews mit Mike Csikszentmihalyi, Ed Deci und Rich Ryan, die schon sehr lange meine Helden sind. Gäbe es Gerechtigkeit auf der Welt, müssten alle drei den Nobelpreis gewinnen - und wenn die Gerechtigkeit auch nur einen winzigen Sinn für Humor hätte, würde es der Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften sein. Jegliche Fehler oder Missverständnisse über ihre Arbeit sind mein Fehler, nicht ihrer.

An diesem Punkt entschuldigen sich Autoren, die Kinder haben, meistens, dass sie keine Zeit hatten, mit ihnen zu Abend zu essen. Ich nicht. Ich lasse keine Mahlzeit aus. Aber ich habe für einige Monate fast alles andere ausgelassen und das zwang die tollen Pink-Kinder - Sophia, Eliza und Saul, denen „Drive“ auch gewidmet ist -, eine Zeit lang ohne Vater auszukommen. Entschuldigt, Leute. Zum Glück, und das habt ihr zweifelsohne schon entdeckt, brauche ich euch viel mehr als ihr mich.

Und dann ist da noch die Mutter der drei, Jessica Anne Lerner. Wie immer war Jessica der erste, letzte und ehrlichste Resonanzboden für jede Idee, die ich ausgespuckt habe. Und wie immer hat Jessica jedes Wort, das ich geschrieben habe, gelesen - sie hat viele tausend Worte laut vorgelesen, während ich in einem roten Stuhl neben ihr saß und bei ihrem Klang zusammgezuckt bin. Aus diesen kleinen Gründen und vielen größeren, die Sie aber nichts angehen, verwundert mich diese umwerfende und anmutige Frau immer wieder aufs Neue - in Ehrfurcht und in Liebe.