

# Leistungsmotivation

## Ein immerwährendes Geheimnis?

von Prof. Dr. Christian Ernst

Dieser Artikel ist 2010 in der Digitalen Fachbibliothek Human Resource Management des Symposion Verlages erschienen.

Schon in der Antike hat man sich damit beschäftigt, was Menschen antreibt, was ihnen Energie verleiht und sie dazu anspornt, außergewöhnliche Anstrengungen auf sich zu nehmen. Als einer der Großväter der Motivationsforschung gilt der griechische Philosoph Platon. Bereits um 400 vor Christus hat er sich mit diesem Phänomen beschäftigt. Das Rätsel, was Leistungsmotivation wirklich ist und wie sie hergestellt und konserviert werden kann, beschäftigt seither viele Generationen von Wissenschaftlern und – aus einer Anwendungsperspektive heraus – auch Führungskräfte über alle Kontinente hinweg.

Im 20. Jahrhundert sind eine Reihe von traditionellen Theorieansätzen und wissenschaftlichen Modellen entstanden, die auch heute noch wie selbstverständlich in Universitäten und Hochschulen gelehrt und vielfach rezipiert werden. Zum Teil wurden aus einzelnen empirischen Erhebungen heraus Theoriegebäude entwickelt, die einen unberechtigten Anspruch auf Verallgemeinerung erhoben, der bis heute in keiner Weise zu rechtfertigen ist.

An den Hochschulen weltweit werden Theoriefragmente vermittelt, die durchaus interessante Einblicke in das fast geheimnisvoll anmutende Motivationsgeschehen liefern, aber zugleich meilenweit davon entfernt sind, dem Praktiker, also den Führungskräften in Organisationen und Unternehmen, eine richtungsweisende Orientierung zu geben.

Neue Werke und Abhandlungen über Führung und Motivation sind auf populärwissenschaftliche Ansprüche zu reduzieren, die mit hohen Vermarktungsinteressen auf dem Literatur- und Consultingmarkt einhergehen. Insofern stecken wir heute – etwas überpointiert ausgedrückt – immer noch im Neandertal der Erklärung menschlicher Leistungsmotivation. Die Wissenschaft hat die Praxis weitgehend im Stich gelassen, obwohl Psychologen, Soziologen,

Mediziner und Betriebswirte sich schon lange mit der Antriebsstruktur des Menschen beschäftigen, aber zu sehr eingeschränkt durch disziplinarische Scheuklappen agieren. Hier soll nun der Versuch unternommen werden, einen eklektischen Ansatz zu skizzieren, der es vor allem Führungskräften, die sich zwangsläufig der Alltagsanforderung der Mitarbeitermotivation stellen müssen, ermöglichen soll, einen Orientierungsrahmen für Leistungsmotivation zu gewinnen. Gehen wir zunächst zurück zu den Ursprüngen und stellen wir die fast banale, jahrhundertealte Frage, was Menschen zur Leistung antreibt. Versetzen wir uns dazu perspektivisch zunächst in die Lage des Forschungsobjektes, eines abhängig beschäftigten Mitarbeiters in einem Wirtschaftsunternehmen.

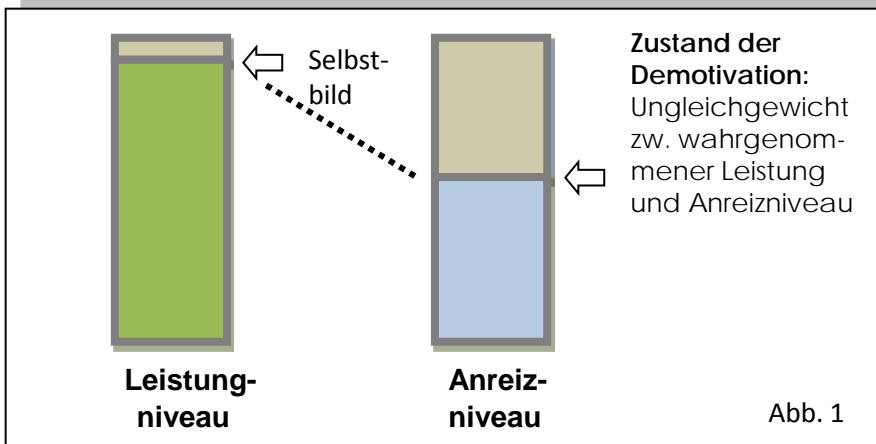
*Markus Altendorf\* ist kaufmännischer Mitarbeiter in einem mittelständischen Unternehmen, das Büromöbel und Einrichtungssysteme herstellt und vertreibt. Er arbeitet nach einer Berufsausbildung als Industriekaufmann seit nunmehr fünf Jahren in der Auftragsabwicklung. Markus ist ein extrovertierter, vielseitig interessierter, selbstbewusster und dynamischer junger Mann und beschreibt sich, würde man ihn direkt fragen, als Leistungsträger der Abteilung. In den ersten fünf Jahren seiner Berufskarriere hat er schnell die Routine entwickelt, die ihm bei der Arbeit eine von jugendlicher Leichtigkeit geprägte Souveränität verleiht. Das in seiner Persönlichkeitsstruktur basierte Selbstbewusstsein, seine gute Ausbildung und die mittlerweile breit gefächerte Routine in der Bearbeitung der Kundenaufträge macht ihn nach eigener Anschauung zu einem Goldfisch im trübe empfundenen Teich des beruflichen Alltagsgeschehens.*

*Bringen wir nun das stabile Selbstbild des Markus Altendorf\* in eine illustrative Optik. Im Vergleich zu seinen direkten Kollegen sieht er seine Leistung nahe am Optimum.*

Es gibt durchaus Facetten und Aspekte seiner Leistung, die er – ehrlich zu sich selbst – als noch ausbaufähig beschreiben würde (z.B. die englischen Sprachkenntnisse), aber der junge Mann ist zutiefst von sich und seinem Leistungsvermögen überzeugt, sodass er glaubt, sein Vorgesetzter müsse sich überaus glücklich schätzen, einen so hervorragenden Mitarbeiter in seinen Reihen zu wissen. Gäbe es eine Leistungsmessung in seiner Abteilung, dann würde er sich selbst auf 95% Leistungsvolumen in Bezug auf die Anforderungen der Position festlegen. Markus ist davon überzeugt, dass er ca. 20% mehr Aufträge bearbeitet als seine Kollegen, bei mindestens gleicher Qualität und Leistungsgüte. Soweit sein Selbstbild und seine persönliche Wahrnehmung.

jeden Tag das Gleiche tut, die alltägliche Arbeitsroutine mittlerweile als Leere empfindet, dass er spürbar weniger verdient als einige seiner Freunde und dass sein Vorgesetzter vor allem durch gut kaschierte Ignoranz glänzt als durch die Anerkennung guter Leistungen.

Markus fühlt sich verkannt und wenig wertgeschätzt und fragt sich, ob das schon alles war im Berufsleben. Auf den Punkt gebracht heißt das, dass unser junger Sachbearbeiter weitgehend alles das, was ihm persönlich besonders wichtig ist, mit einem wenig zufriedenstellenden Etikett belegt. Bringen wir das wiederum ins Bild, bedeutet das, dass sich die Zufriedenheitsebene des jungen Mannes auf ein vergleichsweise bescheidenes Niveau zubewegt.



Wie kann die (defizitäre) Leistungsmotivation des jungen Mannes erklärt werden? Motivation ist weitgehend geprägt durch die subjektive Wahrnehmung und Bewertung der „realen“ Wirklichkeit. Dies kristallisiert sich vor allem im Selbstbild von eigener Leistung („was ich gebe“) und gewährten Anreizen („was ich bekomme“). Die subtile Vorstellung von Geben und Nehmen ist damit ein Grundprinzip des Motivationsgeschehens.

Markus Altendorf\* reflektiert zugleich, auf seine analytische Art, was er seinerseits vom Unternehmen erwartet. Der 29-jährige kann auf Anfrage ohne Zögern beschreiben, dass ihm ansprechende und herausfordernde Aufgaben, ein angemessenes Gehalt, Lob von Vorgesetzten, Kollegen und Kunden, Weiterbildungs- und Karrierechancen, professionelle Arbeitsbedingungen und eine gerecht verteilte Arbeitsbelastung für die Zufriedenheit im Beruf elementar sind. Andere Faktoren, wie z.B. ein sicherer Arbeitsplatz, das Image des Unternehmens oder besondere Sozialleistungen sind ihm weniger wichtig, was teils auf seine Persönlichkeit und teilweise auf seine derzeitige Lebensphase zurückzuführen ist. Könnten wir unseren Protagonisten nun befragen, wie er die für ihn virulenten Anreizmerkmale der beruflichen Tätigkeit in diesem Unternehmen persönlich bewertet, kommen wir dem Motivationsphänomen langsam näher.

In seinem beruflichen und privaten Umfeld fällt Markus seit geraumer Zeit dadurch auf, dass er sich leidlich darüber beklagt, dass er

Nur eine als gerecht empfundene Arbeitssituation - im Sinne des Ausgleichs von eigener Leistung und erlebten Anreizen - kann als Motivationskatalysator verstanden werden.

Wir können die beiden, in Abbildung 1 dargestellten Wahrnehmungsebenen als dynamisch begreifen. Besonders die Anreiz- bzw. Zufriedenheitsebene – mehr noch als die Leistungsebene – ist tagesaktuellen Schwankungen unterworfen. Durch einzelne, als unglücklich empfundene Aktionen einer Führungskraft kann das Zufriedenheitsniveau temporär tief in den Keller rutschen. Das Demotivationserleben steigt spürbar in diesem Moment. Dennoch pendelt sich das Zufriedenheits- oder Unzufriedenheitslevel schon nach wenigen Stunden bis Tagen auf das alte Niveau wieder ein. „Eine Nacht drüber schlafen“ hat schon manche Frustration gemildert. Der gleiche Mechanismus existiert jedoch auch nach oben. Eine Gehaltserhöhung beispielsweise lässt das Zufriedenheitsniveau in diesem Moment in die Höhe schnellen. Wie weit dies geschieht, ist von der persönlichen Anreizdisposition und Deprivationslage des Mitarbeiters abhängig.

Auch hier lässt die Wirkung nach Tagen und Wochen nach. Der „Strohfeuereffekt“ einer Gehaltserhöhung oder ähnlicher Motivationsmaßnahmen ist vielen Führungskräften sehr bewusst. Nach wenigen Monaten ist das neue Gehaltsniveau für den Mitarbeiter zum „Besitzstand“ geworden, das wenig bis keine Motivationswirkung mehr erzielt. Zudem wissen wir, dass häufig nicht die absolute, sondern lediglich die relative Höhe der Vergütung besonders wahrgenommen wird. Das Gehalt des Nachbarn ist bewertungstechnisch von höherer Bedeutung als die Angaben in statistischen Vergütungsstudien.



Der Grad an Objektivität ist in diesem Bewertungsprozess von „Geben und Nehmen“ denkbar gering. Berufliche Bewertungsmaßstäbe sind auch in dieser Hinsicht sehr stark biographisch geprägt, also von den Lebenserfahrungen des Menschen abhängig. Nur so ist zu erklären, dass Menschen, die scheinbar alles haben – Reichtum, Glück, Gesundheit – dennoch oftmals nicht zufriedener sind als „der normierte Alltagsmensch“. Auch die häufig zu beobachtende latente Demotivation älterer Arbeitnehmer mit langen Betriebszugehörigkeitszeiten sind nachvollziehbar in der Weise, dass diese Arbeitskräfte erwerbsbiographisch eine Abfolge von Verschlechterungen im Beruf erlebt haben. Sie haben heute mehr Arbeitsdruck als früher, haben Angst vor dem Arbeitsplatzverlust, treten vergütungstechnisch auf der Stelle und werden vielleicht von jüngeren Vorgesetzten drangsaliert.

Frustration und Demotivation sind in diesem Sinne manchmal unausweichlich. Zugleich kann sich ein Mitarbeiter, der beruflich durch die Hölle gegangen ist – mit schlechten Arbeitsbedingungen, böartigen Vorgesetzten und schlechter Bezahlung – durch Kündigung in ein anderes Arbeitsumfeld hinein bewegen und wahrnehmen, dass in diesem Betrieb, trotz der nun von ihm empfundenen paradiesischen Zustände, eine Mehrzahl der Kollegen dennoch hochgradig frustriert sind. Dieses „biographische Maßstabsproblem“ ist von besonderer Relevanz, um das Motivationsgeheimnis zu lüften. Es scheint ein Wahrnehmungsdilemma der menschlichen Existenz zu sein, dass wir negative Ereignisse pointiert wahrnehmen und verarbeiten und positive Ereignisse derselben Situation als Normalfall abstempeln und ihnen keine weitere Beachtung schenken.

Grundsätzlich können eine Vielzahl von Anreizfaktoren im Beruf unterschieden werden:

- ein interessantes Tätigkeitsfeld
- eine als gerecht empfundene Vergütung
- ein sicherer Arbeitsplatz
- Lob und Anerkennung von Vorgesetzten, Kollegen, Kunden
- eine angenehme Arbeitsatmosphäre / Arbeitsklima
- Arbeitsplatzbedingungen, Arbeitsplatzausstattung
- Sozialleistungen des Unternehmens
- wunschgemäße Arbeitszeiten
- Weiterbildungsmöglichkeiten
- Karrieremöglichkeiten
- eine gerechte und erträgliche Arbeitsbelastung

Die individuelle Gewichtung von Zufriedenheitsmerkmalen durch den Mitarbeiter selbst ist ein wesentlicher Aspekt des Motivationsgeschehens. Insofern gehört es zu den elementarsten Aufgaben einer Führungskraft, die Anreizmerkmale eines jeden Mitarbeiters zu erkunden, um Motivationsoptionen zu erkennen. Dafür sind spezifische, auf die Zufriedenheit des Personals fokussierte Mitarbeitergespräche erforderlich. Entsprechende Methoden des Personalmanagements (z.B. Leistungsbeurteilungen, Zielvereinbarungen) sollten deshalb unbedingt – neben der Leistungsbemessung – auch die Anreizebene abbilden.

Je breiter und tiefer die Erfahrungswerte eines Menschen sind, umso selbstmotivationsfähiger ist dieser. Nur wenn ich schlechte Tage erlebt habe, weiß ich die guten zu schätzen. Man kann dies vergleichen mit einigen Tagen fiebriger Krankheit, nach denen der Normalzustand der Gesundheit als besonders wohlergehend empfunden wird. Leider ist dieser emotionale Gemüthochflug häufig nach wenigen Tagen wieder verflogen und wir sind wieder im habitualisierten Alltagstrott angekommen.

Die Aufgabe einer Führungskraft besteht originär zunächst einmal darin, sich in die subjektive Erlebniswelt der Mitarbeiter individuell einzudenken. Regelmäßige und professionell geführte Mitarbeitergespräche, die vor allem auf die subjektiven Perzeptionen des Mitarbeiters gerichtet sind, gehören deshalb zu den elementarsten Führungsmethoden. Den Mitarbeiter mit seinen Gedanken, Emotionen und Wahrnehmungen zu verstehen, gerät damit zum Selbstzweck. Das hat noch nichts mit Motivationsmaßnahmen zu tun!

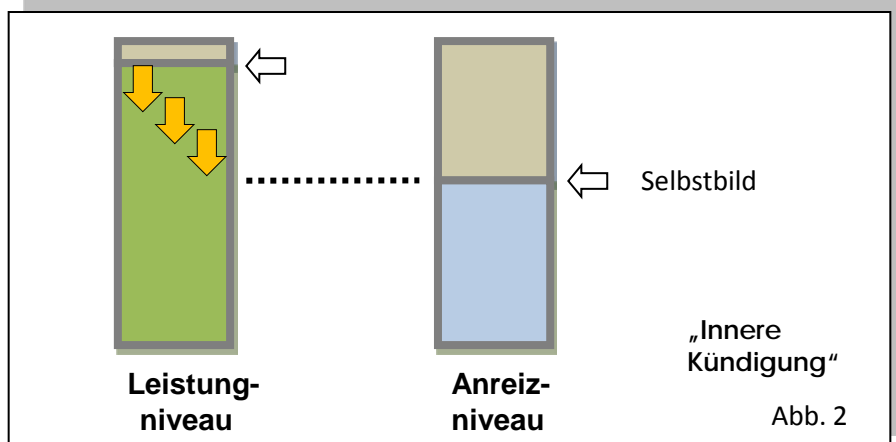
*Kommen wir zurück zu unserer Fallbetrachtung: Was wird Markus Altendorf\* tun, wenn er diesen Zustand der Demotivation (Diskrepanz zwischen Leistungs- und Anreizniveau) über einen längeren Zeitpunkt ertragen muss? Welche Maßnahmen kann er ergreifen, um einen homöostatischen Gleichgewichtszustand von Leistung und Belohnung wieder herzustellen? Er wird anfänglich vor allem versuchen, seinen Vorgesetzten und sein Umfeld zu beeinflussen, mehr Anreize zu gewähren, sei es beispielsweise durch eine Gehaltserhöhung, durch Lob und Anerkennung oder durch Teilnahme an einem Englischkurs. Aber was geschieht, wenn all diese Versuche zum Scheitern verurteilt sind? Es bedarf keiner prognostischen Meisterleistung, um zu erkennen, dass er sich - bei massiven, andauernden Frustrationserlebnissen - entweder um eine Versetzung im Betrieb bemühen oder sich bei anderen Unternehmen bewerben wird.*

Die Kündigung eines Mitarbeiters wird aus diesem Modell heraus erklärbar: Es muss etwas geben, was der arbeitstätige Mensch an Verbesserungen auf der Anreizzebene erwartet, wenn er seinen Arbeitsplatz kündigt. Würde diese Tatsache von mehr Führungskräften behaviorisiert, könnte die Abwanderung leistungsfähiger Arbeitskräfte vielfach verhindert werden.

Ein weiterer, elementarer Reaktionsmechanismus des Mitarbeiters in dieser Situation ist die sukzessive Zurückstufung des Leistungsverhaltens bis hin zur „inneren Kündigung“. Dies ist kein rationaler Prozess, sondern ein emotional gefärbtes inneres Erleben und ein schleichernder Verfall des Leistungsbemühens. Nicht die Leistungsfähigkeit bröckelt dabei, sondern die Leistungsbereitschaft. Auslöser dieses Verfalls ist ein subjektives Ungerechtigkeitsempfinden („wie ich hier behandelt werde...“). Der Mitarbeiter glaubt, ein Recht darauf zu haben, die Leistung unmerklich oder demonstrativ an die als minderwertig empfundenen Anreize und Belohnungen anzupassen. Der Arbeitnehmer ist mit sich im Reinen, wenn – modellhaft gesprochen – die Leistung bis auf die Höhe des Belohnungsniveaus nach unten hin angepasst wird (siehe Abbildung 2). Dieser Prozess ist mit Frustrationsempfinden verbunden und wird verstärkt durch den komparativen Abgleich mit Kollegen. Empfinde ich einen oder mehrere Kollegen als leistungsschwächer, mit gleichem oder gar höherem Belohnungsanreiz, verstärkt dies den Abwärtstrend der eigenen Leistungsbereitschaft.

Kann oder will ein Arbeitnehmer Frustrationen auf der Anreizzebene nicht durch eine Veränderung des Umfeldes (z.B. durch Kündigung) begegnen, ist häufig eine schleichende Degeneration der Leistungsbereitschaft die unweigerliche Folge. Welche Konsequenzen die Selbstwahrnehmung eines Menschen für die energetische Qualität des Arbeitsverhaltens

**Der Weg in die „innere Kündigung“:** eine schleichende Anpassung des Leistungsniveaus an das subjektiv empfundene Anreiz- und Belohnungsniveau.



tens hat, wird an dieser Stelle überdeutlich. Wie der Mensch sein Arbeitsumfeld subjektiv erlebt, so ist es real in seinen Konsequenzen und Folgewirkungen.

Es wäre jedoch fatal, die selbst perzipierte Zufriedenheit des Mitarbeiters zum alleinigen Kristallisationspunkt des Motivationsgeschehens zu machen. Unternehmen würden damit zu „Mitarbeiterbefriedigungsanstalten“ degenerieren. Entscheidend ist zunächst, dass die Wahrnehmung des Mitarbeiters erkundet und verstanden wird.

Zweitens muss jedoch das „Fremdbild“ der Führungskraft als Gegengewicht ins Spiel gebracht werden. Auch hier können wir nicht von Realität sprechen. So wenig die Wahrnehmungen der Mitarbeiter objektiv real sind, so wenig sind es die Vermutungen und Annahmen der Führungskraft. Dennoch benötigen Manager für ein profiliertes Führungshandeln eine selbstbewusste Bewertungskompetenz, die idealerweise auf zahlreichen Leistungsbeobachtungen des jeweiligen Mitarbeiters basiert und von Verantwortungsbewusstsein und selbstkritischer Reflexion geprägt ist.

### **Organisationsspezifische Aspekte der Leistungsmotivation**

Organisationen, die Anreize und Belohnungen wenig oder überhaupt nicht leistungsdifferenzierend setzen, können als „perfekte“ Demotivationssysteme charakterisiert werden. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass der Öffentliche Dienst seit einigen Jahren mit neuen tarifvertraglichen Initiativen (TVöD) versucht, aus den althergebrachten leistungsfeindlichen Strukturen auszuweichen. Der alte Bundesangestelltentarifvertrag hat gesellschaftlich relevante Aspekte belohnt (Betriebszugehörigkeit, Heirat, Kinder etc.), jedoch in nur unzureichender Weise Leistungsaspekte.

Es wird vermutlich noch viele Jahre dauern, bis sich in öffentlich-rechtlich strukturierten Organisationen eine Leistungskultur entwickelt, da die Menschen in den alten Schablonen denken, fühlen und handeln. Das hat wiederum auch mit der Wahrnehmung von Belohnungsparametern zu tun. Ein Arbeitnehmer, der ein Leben lang einen absolut sicheren Arbeitsplatz hatte, wird meist diese faktische Arbeitsplatzgarantie eher als „normal“ denn als zu würdigenden Anreiz wahrnehmen.

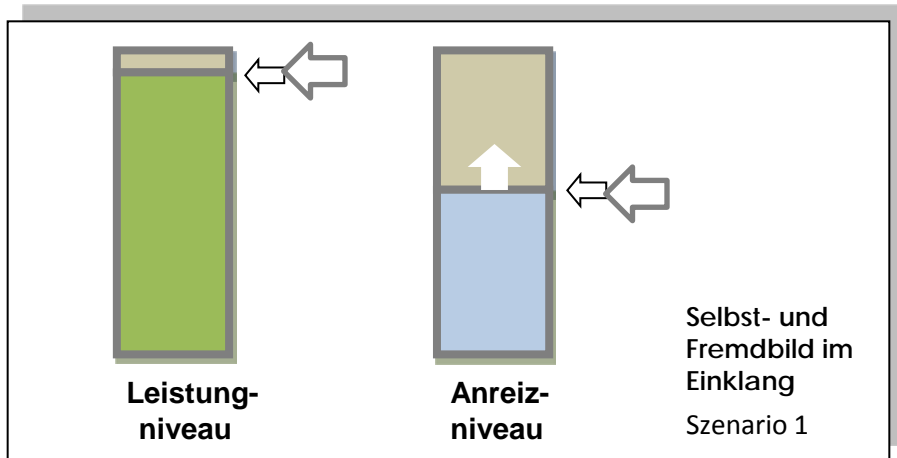
Persönliche Erfahrungswerte bestimmen das Motivationsgeschehen nachhaltig. Das ist auch das Problem der Motivation im Lehrerberuf, die in vielfältiger Weise als defizitär beschrieben werden kann. Das Problem beginnt bei der Lehrerausbildung, die weitgehend fachlich-inhaltlich aufgebaut ist und zu wenig Erfahrungswerte im Funktionsfeld „Schule“ vermittelt. Die Lehrerausbildung in Deutschland ist Relikt einer überakademisierten Qualifizierung, die kaum Bezug zu handlungsorientierten und erfahrungsbasierten Fähigkeiten herstellt. Eine völlig verunsicherte Lehrergeneration, die sich teilweise in die Defensive zurückgezogen hat, kann man heute an fast allen Schulformen besichtigen.

Die Lehrerausbildung müsste folgerichtig grundlegend reformiert und als duales System organisiert werden. Mindestens 50% des erfahrungsbezogenen Lernens sollte in den Schulen erfolgen. Didaktisch-methodische Kenntnisse erwirbt man nicht mit Lehrbüchern, sondern im praktischen Tun. Förder- und Ergänzungsunterricht für Schüler wären ein willkommenes Erfahrungsfeld für Nachwuchslehrer. Tun wir nicht so, als könnten deutsche Schulen das nicht gebrauchen und als seien angehende Lehrer dafür nicht geeignet. Zugleich müssten die besten Lehrer den Nachwuchs ausbilden und dafür honoriert werden.

Lehrer sollten in ihrer Ausbildung mindestens drei Monate lang eine Hospitation in Wirtschaft oder Verwaltung absolvieren, um die Berufswirklichkeit selbst zu erleben. Dies könnte deren Leistungsmotivation nachhaltig beeinflussen, weil die partielle Teilnahme an der Struktur und Kultur von Wirtschaftsunternehmen (z.B. Stress, Arbeitsplatzängste sowie die spezifische Aufbau- und Ablauforganisation) eine wertvolle Erfahrung für Lehrer sein kann. Zudem könnte es nicht schaden, wenn Lehrer das kennenlernen, worauf sie ihre Schüler in jahrlanger, mühsamer Arbeit vorbereiten wollen: das reale Arbeitsleben in Wirtschaftsunternehmen und Verwaltungsorganisationen!

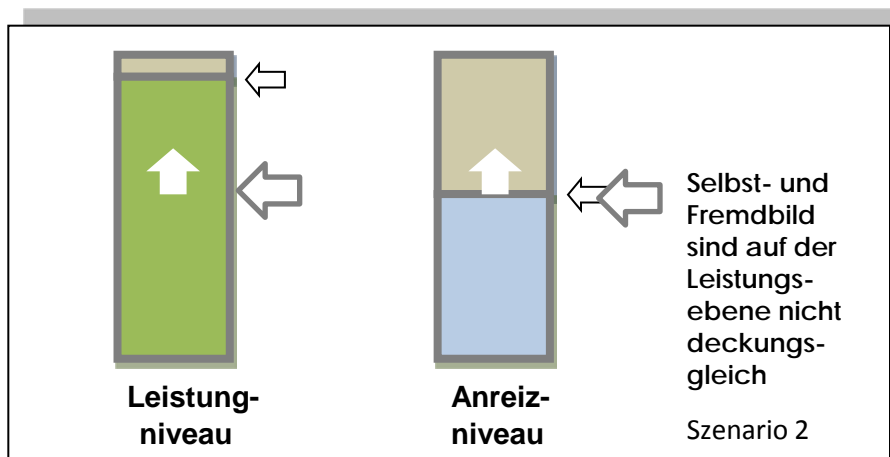
Nun können wir – mit dem Auge der Führungskraft – verschiedene Szenarien betrachten. Kommen wir zurück zu Markus Altendorf. Sollte seine Führungskraft die Perzeptionen des jungen Mannes erfassen - z.B. durch häufige Beobachtung und zielgerichtete Mitarbeitergespräche -, dann kann er sein Handeln konkret motivationsbeeinflussend ausrichten.

Nehmen wir in **Szenario 1** an, dass die Führungskraft ebenfalls von den Qualitäten und den Leistungen des jungen Mannes überzeugt ist und das Anreizniveau ebenso als defizitär begreift, dann muss die Führungskraft zwangsläufig zielgerichtete, an den persönlichen Anreizfaktoren des Mitarbeiters ausgerichtete Motivationsmaßnahmen einleiten. Im betrachteten Fall könnte es helfen, den Mitarbeiter mehr zu loben und eine gerechtfertigte Gehaltserhöhung auszusprechen.

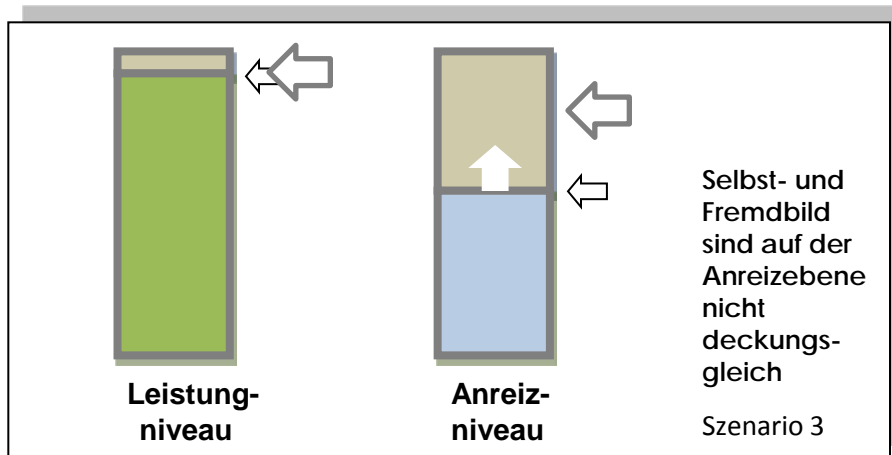


Ist – wie in **Szenario 2** abgebildet – die Führungskraft davon überzeugt, dass das Leistungsverhalten deutlich schlechter ausfällt als vom Mitarbeiter vermutet (oder von diesem behauptet), und kann sie dies auch sachlich begründen, so muss das Führungshandeln darauf ausgerichtet sein, dem Mitarbeiter die Leistungsmängel zu erklären und Hilfestellung geben, diese abzustellen.

In dieser Situation sind Leistungs- und Anreizniveau für die Führungskraft im Gleichgewicht, der Mitarbeiter hat jedoch eine davon abweichende Meinung. Überzeugungsarbeit der Führungskraft ist erforderlich, um dem Mitarbeiter zu verdeutlichen, dass er nur mit einer Steigerung seiner Leistung auch eine Steigerung der Anreize erzielen kann.



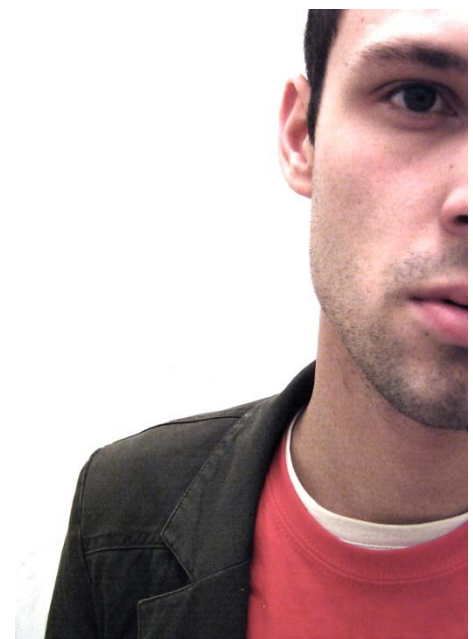
In **Szenario 3** gehen wir davon aus, dass die Führungskraft wiederum ein hohes Leistungsniveau konstatiert, jedoch auf der Anreizebene eine unterschiedliche Auffassung existiert. Die Führungskraft ist davon überzeugt, dass der Mitarbeiter die gewährten Leistungsanreize zu gering schätzt, z.B. aufgrund zu geringer Erfahrungswerte, da er nur dieses Unternehmen kennt. In diesem Fall ist der Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass z.B. ein sicherer Arbeitsplatz, betriebliche Sozialleistungen und ein gutes Arbeitsklima durchaus wertvolle Belohnungsaspekte sind, die aber bisher vom Mitarbeiter nicht wahrgenommen und geschätzt wurden. Auch hier ist eine hohe Überzeugungskraft der Führungskraft unerlässlich. Dies unterstreicht, wie wichtig kommunikative Kompetenzen bei Führungskräften sind.



Verfolgen wir dieses Modell weiter, dann lassen sich unzählige Konstellationen von Selbst- und Fremdbild in Bezug auf Leistungs- und Belohnungsniveau unterscheiden. Der akademische Gewinn des Homöostase-Modells beruht darauf, dass situativ sehr konkrete Verhaltensempfehlungen für Führungskräfte davon abgeleitet werden können. Insofern werden mit dieser modellhaften Vorstellung Grundstrukturen des Motivationsgeschehens in modernen Organisationen erklärt und führungstechnisch nutzbar gemacht.

Für Führungskräfte bedeutet das erstens, das Selbstbild des Mitarbeiters möglichst umfassend zu verstehen. Verhaltensbeobachtungen und Mitarbeitergespräche sind die vorrangigen Methoden dafür. Zweitens muss eine Führungskraft in der Lage sein, ein ausgereiftes „Fremdbild“ des Mitarbeiters zu entwerfen, das jederzeit einem kritischen Hinterfragen standhält. Nur wenn die Führungskraft sich in seinen Beobachtungen und Wahrnehmungen in Bezug auf den Mitarbeiter sicher ist, wird sie ein souveränes Führungsverhalten an den Tag legen können. Sicher zu sein bedeutet jedoch nicht Objektivität, sondern sich der Subjektivität der eigenen Wahrnehmung und Verhaltensweisen umfassend bewusst zu sein. Führungsverhalten ist insofern auch wertbezogenes Handeln. Werte und Normen für den eigenen Zuständigkeitsbereich zu entwickeln, Leistungsparameter zu

definieren, die nachvollziehbar und fair sind und diese von allen Mitarbeitern einzufordern, sind dabei Gütekriterien des Managementverhaltens. Führung heißt dabei, begründet zu definieren, was eine gute und schlechte Leistung bedeutet und wie diese beiden Facetten erkennbar sind. Und wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, was von ihnen erwartet wird und wie die Führungskraft in Wort und Tat durch konstruktives Feedback darauf reagiert, werden daraus Konturen eines modernen Managementverhaltens.



Mitarbeiterführung ist insofern ein Balanceakt zwischen der Konturierung eines Leistungs- und Belohnungsstandards durch die Führungskraft und dem Verständnis für die Sichtweisen und Emotionen des Mitarbeiters. Das bedeutet auch, im Dialog mit dem Mitarbeiter das eigene Bild von Leistung und Anreizen zu verändern, wenn neue Erkenntnisse in die Diskussion geraten. Aber mit guten Begründungen und Situationsbeispielen aus dem Arbeitsalltag lässt sich – soweit erforderlich - auch das Selbstbild eines Mitarbeiters verändern, es sei denn, dieser ist motivationsresistent. Und das bedeutet, dass Leistungsmotivation hochgradig auch vom Mitarbeiter selbst abhängig ist, also eine personimmanente Komponente hat.

*\*Name ist fiktiv*

*In diesem Artikel wird lediglich aus Gründen einer besseren Lesbarkeit meist nur die männliche Formulierung (z.B. Mitarbeiter) benutzt. Damit ist keine Diskriminierung beabsichtigt.*

Arbeitnehmer sollten deshalb nicht mit dem Finger auf Führungskräfte zeigen, unter dem Motto „Motivieren Sie mich doch mal!“ . Leistungsmotivation ist zu hohen Anteilen eine Fähigkeit, sich selbst mit seinen Wahrnehmungen und Taten zu hinterfragen und die Dilemmata der menschlichen Wahrnehmung zu erkennen. Eine gute Feedbackkultur im Unternehmen, die dazu führt, dass Arbeitnehmer ihre „blinden Flecken“ erkennen und daran arbeiten können, ist deshalb das Schmiermittel für eine gute Zusammenarbeit und ein Turbo für die Leistungsmotivation. Es bleibt die Frage übrig, ob Leistungsmotivation tatsächlich ein so großes und langgehegtes Geheimnis bleiben muss. Vielleicht nicht mehr, wenn jeder bei diesem Thema zuerst bei sich selbst anfängt.



#### **Der Autor:**

Prof. Dr. Christian Ernst ist Experte für Mitarbeiterführung und Personalmanagement an der Fachhochschule Köln und Geschäftsführer des Instituts für Personalforschung. Er berät Unternehmen vor allem im Bereich der Personal- und Managemententwicklung sowie Mitarbeiterführung. Weitere Informationen unter [www.personalforschung.de](http://www.personalforschung.de) und [www.prof-ernst.de](http://www.prof-ernst.de).

#### **Kontaktadresse:**

Prof. Dr. Christian Ernst  
Fachhochschule Köln  
Claudiusstr. 1  
50678 Köln  
eMail: christian.ernst@fh-koeln.de