

# Anerkennung – die Bremse für Engagement?

*Anerkennung und Belohnung sind wichtig für die Leistungsmotivation. Es gibt aber auch Situationen, in denen Anerkennung die eigentliche Leistung mindern kann. Führungskräfte sollten diese Situationen kennen, um die Potentiale von Anerkennung gefahrlos und gezielt zu nutzen.*

## Die gute und schlechte Seite der Anerkennung

Stellen Sie sich vor, Herr Schmidt aus dem mittleren Management schneidet in einer Umfrage unter Mitarbeitenden in seinen Führungsqualitäten schlecht ab. Beim nächsten Mittagessen in der Kantine erzählt er Anekdoten, die seine guten Führungsqualitäten unterstreichen. Die Kolleginnen und Kollegen bestätigen Herrn Schmidt, dass er eigentlich eine gute Führungskraft ist. Wird ihn diese Anerkennung motivieren? Anerkennung und Belohnung im Beruf sind wichtig, denn sie können das Engagement steigern. Es gibt aber auch Situationen, in denen Anerkennung die Anstrengung und das Durchhaltevermögen bei der Zielverfolgung *vermindern* kann. Führungskräfte sollten diese Situationen erkennen und ihr Verhalten so anpassen, dass Anerkennung und Belohnung das Engagement für ein Ziel nicht bremsen.

## Rückschläge bei Identitätszielen

Es gibt Ziele, die besonders zentral für unser Selbstverständnis, also unsere Identität sind. So haben z.B. viele Mitarbeitende Ambitionen, in der Organisationshierarchie aufzusteigen und leitende Positionen einzunehmen. Identitätsziele spiegeln unsere Idealvorstellung von uns selbst wider. Eine Rückmeldung, dass wir dem Ziel nicht näher kommen führt bei Identitätszielen zu Anspannung und Grübeleien. Wenn es allerdings die Möglichkeit gibt, durch Anstrengung dem Ziel wieder näher zu kommen, dann wenden sich Mitarbeitende dieser Möglichkeit in der Regel sehr motiviert zu. In diesem Fall würde man versuchen, tatsächlich seinem Ziel wieder näher zu kommen. Es gibt aber auch alternative Wege, dem Ziel näher zu kommen, ohne sich für die tatsächliche Zielerreichung einzusetzen: durch Symbole und Anerkennung von relevanten Personen.

## Statussymbole und Anerkennung als Wege zum Ziel

Es hat sich gezeigt, dass Menschen Symbole nutzen, um ihrem Identitätsziel nach Rückschlägen näher zu kommen. Hierbei kann es sich um Statussymbole oder symbolische Aktivitäten handeln, die normalerweise mit der Zielerreichung assoziiert sind. Dabei sind diese Symbole nicht eigentlich von der Zielerreichung abhängig und tragen nicht zur Erreichung des Ziels bei. So wäre z.B. Herr Schmidt nach dem negativen Feedback durch die Befragung besonders anfällig für Symbole, die mit guter Führung assoziiert sind. Er könnte z.B. zusätzlich zu den Anekdoten in der Mittagspause seinen Internetauftritt prestigereicher gestalten. Selbst klischeehafte Statussymbole wie der Porsche und die Rolex, die eigene Sekretärin oder das größte Büro werden nach Rückschlägen bei Identitätszielen interessanter, denn sie symbolisieren den Erfolg, den man sich wünscht. Besonders wirk-

© wissensdialoge.de | Bitte zitieren als: Matschke, C. (2012). „Anerkennung – Die Bremse für Engagement? wissens.blitz (83).  
<http://www.wissensdialoge.de/symbolziel>

sam sind dabei Symbole und Handlungen, die von anderen wichtigen Personen wahrgenommen, anerkannt oder sogar positiv bewertet werden, denn diese Reaktionen bestätigen uns, dass wir das Ziel bereits (fast) erreicht haben.

## Konsequenzen der symbolischen Zielerreichung

Für die Betroffenen ist dieses Verhalten kurzfristig sinnvoll, denn die Anspannung und das sinnlose Grübeln lassen nach. Die Kehrseite ist aber, dass sich das Engagement, das eigentlich zum Ziel führt, durch die Symbole verringert: Menschen, die nach Rückschlägen symbolische Zielerreichung ausüben, zeigen bei späteren Chancen, dem Ziel tatsächlich näher zu kommen, weniger Anstrengung und Durchhaltevermögen. Ein weiterer Nachteil ist, dass man die Bedürfnisse Anderer weniger berücksichtigt. So würde Herr Schmidt, der durch das Erzählen von Anekdoten symbolisch seinem Ziel näher kommen will, aus den Augen verlieren, ob die Zuhörenden tatsächlich Interesse an seinen Geschichten haben. Mitarbeitende können sich auf diese Art sozial isolieren und sich immer weiter von der eigentlichen Zielerreichung entfernen.

### So vermeiden Sie, dass Anerkennung und Belohnung demotivierend wirken:

- Reagieren Sie auf Rückschläge in Identitätszielen nicht zu optimistisch. Erkennen Sie spezifische Leistungen der Mitarbeitenden an, aber vermeiden Sie den Eindruck, der Mitarbeitende „sei schon fast am Ziel“, wenn das nicht der Fall ist.
- Zeigen Sie nach Rückschlägen ihren Mitarbeitenden die nächsten Schritte zum Ziel. Achten Sie darauf, dass diese realistisch erreichbar sind.
- Setzen Sie prestigereiche Symbole zur Belohnung tatsächlich nur bei Zielerreichung ein.
- Wenn Mitarbeitende Verhalten zeigen, das normalerweise erst nach Zielerreichung ausgeübt wird (z.B. Weisungen geben), sprechen Sie das an.
- Wenn Mitarbeitende sich privat Symbole für Zielerreichung anschaffen, seien Sie kein allzu „gutes Publikum“ und zeigen Sie mäßiges Interesse.

Führungskräfte sollten deshalb besonders nach Rückschlägen ihre Anerkennung und Belohnung spezifisch und sparsam einsetzen (siehe Kasten), und den Blick der Mitarbeitenden wieder auf die konkreten Schritte zur Zielerreichung lenken.

Wicklund, R. A., & Gollwitzer, P. M. (1982). *Symbolic self-completion*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.



### Dr. Christina Matschke

Schreibt auf wissensdialoge.de zu den Themen Neulinge, Identitätsmanagement und Motivation zum Wissensaustausch.