



FLF - Motivation in drei Akten

Schon seltsam - nein nicht seltsam, sondern eher schön und überraschend: Manchmal haben die Teilnehmer in unseren Seminaren die besten Theorien.

Kürzlich erzählte uns ein erfahrener Chef aus dem Mittelstand eine sehr pragmatische Beobachtung: In seiner Firma verlaufen Mitarbeitermotivation und Leistungsbereitschaft oft in drei Etappen — erst Frust (Langeweile), dann Lust (volle Passung) und später wieder Frust (Überforderung).

Sicher: kein Lehrbuchmodell, aber ein Beobachtungssatz mit viel Alltagswahrheit

Akt 1 — F für Frust durch Langeweile: „Das war's schon?“

Kurz nach dem Start stockt die Euphorie. Neue Kollegen sollen Prozesse kennen lernen, bekommen stattdessen aber nur standardisierte Aufgaben und wenig Gestaltungsspielraum. Ergebnis: Fähigkeiten bleiben ungenutzt, Selbstwirksamkeit leidet, Motivation sinkt.

Beispiel: Anna beginnt als Sachbearbeiterin, sitzt die ersten Wochen an standardisierten Fällen, darf nichts entscheiden — obwohl sie vorher komplexe Projekte betreut hat. Sie denkt: „Ich kann mehr.“

Menschen brauchen das Gefühl, kompetent zu sein und Einfluss auf ihre Arbeit zu haben. Wenn Kompetenzen nicht zur Anwendung kommen, schrumpft intrinsische Motivation — das ist genau das, was die Self-Determination Theory als zentrale Bedürfnisse Kompetenz und Autonomie beschreibt. (selfdeterminationtheory.org)

Akt 2 — L für Lust in der Mitte: 2Jetzt läuft's — ich bin in meinem Element!“

Mit wachsender Sicherheit und Verantwortung entsteht oft die produktivste Phase: Aufgaben passen zur Kompetenz, Probleme sind anspruchsvoll, aber lösbar — die Arbeit „sitzt“. Das erzeugt Energie, Kreativität und Leistungsfreude.

Beispiel: Markus kennt nach Monaten die Abläufe, übernimmt eigenständig komplexe Fälle, kann Entscheidungen treffen und sieht (seine) Wirkung — Arbeit wird befriedigend, er entwickelt Ideen zur Prozessverbesserung.

Warum das plausibel ist: Wenn Anforderungen und Fähigkeiten im Gleichgewicht sind, erleben Menschen hohen Engagement- und Zufriedenheitszustand — in der Forschung als Flow beschrieben: die optimale Balance von Herausforderung und Können. Das trifft genau die Mitte der beobachteten Dreiphasik. (ResearchGate)

Akt 3 — F für Frust durch Überforderung: „Zu viel des Guten!“

Im Laufe der Zeit steigen oft Verantwortung, Arbeitsmenge und Komplexität — manchmal schneller als Ressourcen (Zeit, Unterstützung). Die einst motivierende Herausforderung wird zur Belastung: Fehler häufen sich, Energie sinkt, und die Motivation bricht ein.

Beispiel: Derselbe Markus soll nun Projekte gleichzeitig managen, zudem Kollegen coachen und strategisch mitdenken. Termine drücken, Schlaf fehlt — Leistung leidet, Motivation sinkt nicht aus Desinteresse, sondern aus Erschöpfung.

Die arbeits-psychologische Forschung zeigt, dass ein mittleres Maß an Erregung/Arousal Leistung fördert, zu viel Stress jedoch Leistung und Wohlbefinden beeinträchtigt — das zentrale Anliegen des Yerkes-Dodson-Gesetzes. Dauerhafte Überforderung ist außerdem ein Kernmechanismus in Burnout-Modellen. ([Simply Psychology](#))

Wie passen diese drei Akte zusammen — und was sagt die Theorie der Jobgestaltung dazu?

Die Abfolge (Unterforderung → optimale Beanspruchung → Überforderung) passt gut zu mehreren etablierten Modellen: Wer Jobs so gestaltet, dass sie Skill-Variety, Autonomy und Feedback erhöhen, schafft bessere Voraussetzungen für die mittlere, „Flow-fähige“ Phase und reduziert die beiden Frust-Phasen.

Das Job Characteristics Model (Hackman & Oldham) liefert genau die Stellschrauben: Vielfalt, Identität, Bedeutung, Autonomie, Rückmeldung — und erklärt, wie Jobdesign Motivation stabilisieren kann. ([iot.ntnu.no](#))

Praktische Mini-Checkliste für Führungskräfte)

- Anfangsphase (gegen Langeweile): schnelle, sinnvolle Aufgabenübergabe; erste kleinen Verantwortungsbereiche; Lernprojekte, in denen Stärken gezeigt werden können.
- Mittlere Phase (Flow halten): regelmäßig herausfordernde, aber lösbar Aufgaben; sichtbares Feedback; Entwicklungsmöglichkeiten (Projekte, Coaching).
- Reifephase (Überforderung vermeiden): Lasten prüfen, Prioritäten setzen, entlasten (Delegieren, Teamverstärkung) oder Rollen umbauen (Mentoring statt Vollverantwortung).

Und merke: Kleine Interventionen wie klarere Rollen, Zeitfenster für Konzentration, oder ein Gespräch über Prioritäten können viel bewirken.

Tatsächlich lässt sich also die Praxisbeobachtung des von uns eingangs zitierten Chefs mit standardisierten psychologischen Theorien verbinden:

- Bedürfnisse nach Kompetenz und Autonomie (Self-Determination Theory) erklären Frust bei Unterforderung. (selfdeterminationtheory.org)
- Flow-Forschung beschreibt die Hochphase, wenn Challenge und Skill im Gleichgewicht sind. (ResearchGate)
- Das Yerkes-Dodson-Modell erklärt, warum zu viel Belastung die Leistung mindert. (Simply Psychology)
- Das Job Characteristics Model zeigt praktisches Jobdesign zur Förderung langfristiger Motivation. (iot.ntnu.no)

So stellt die Dreiphasen-Beobachtung des Chefs zwar keine neue «große Theorie» dar. Aber sie ist ein verdammt brauchbarer Beobachtungssatz: Menschen brauchen reelle Einsatzmöglichkeiten ihrer Kompetenzen, passende Herausforderungen - und Grenzen, damit die Herausforderung nicht zur Erschöpfung wird.

Für Führung heißt das: beobachten, früh gestalten, mittig feiern, spät entlasten oder neugestalten.