

1.3 Motivieren durch Erwartungen

Handlungssituation

Sie stellen fest, dass eine Mitarbeiterin in der Probezeit sich bei einem Projekt stark anstrengt. Nachdem Sie sie gut beurteilt haben und sie eine Festanstellung bekommen hat, lässt ihr Eifer deutlich nach. Sie möchten sie halten, erwarten jedoch eine gute Leistung von ihr. Wie können Sie dies erreichen?

Situationsbezogene Fragen

- Wieso strengt sich die Mitarbeiterin bei einem Projekt stark an?
- Welche Auswirkung haben Erwartungen auf die Motivation?
- Welchen Stellenwert haben die gute Beurteilung und die Festanstellung?
- Was sind Ergebnis- und Folgeerwartungen?
- Sind die Ergebnis- und Folgeerwartungen für alle Mitarbeiter gleich?
- Welche Handlungsfolgen sind für Mitarbeiter attraktiv?

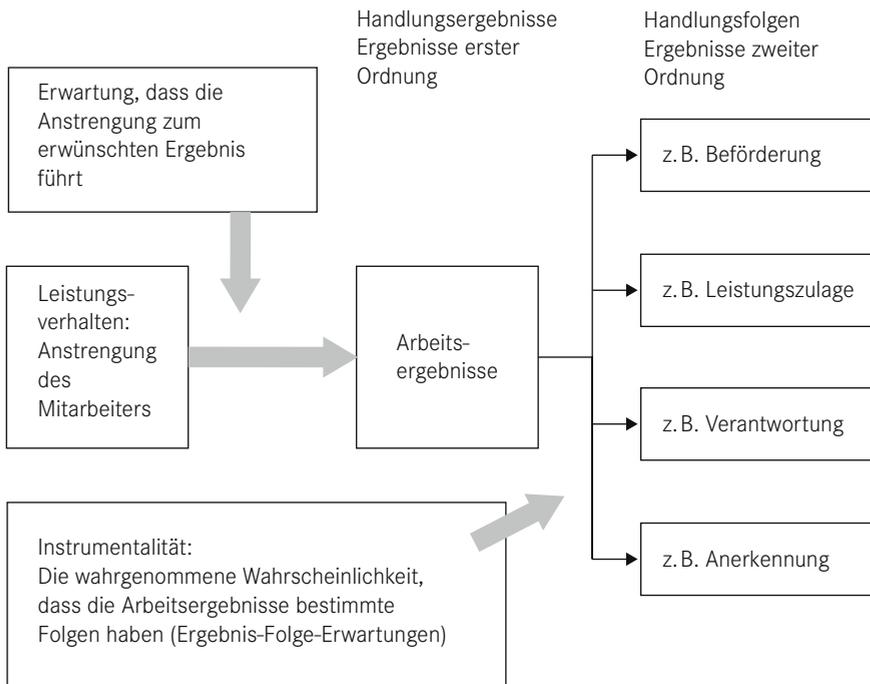
Inhalts- und Prozess- theorie

Während Maslow Bedürfnisse inhaltlich klassifiziert („**Inhaltstheorie**“), erklärt dieses Konzept den Motivationsvorgang als solchen („**Prozesstheorie**“).

Wie stark sich Mitarbeiter anstrengen, um eine gute Leistung zu erbringen, hängt von ihrer Erwartung ab, über die erbrachte Leistung persönliche Ziele zu erreichen.

Im Beispiel haben die gute Beurteilung und die feste Stelle einen hohen **Stellenwert (subjektiver Wert oder Valenz)** für die Mitarbeiterin. Dabei ist zu beachten, dass Mitarbeiter einem Handlungsergebnis unterschiedliche Valenzen² zuschreiben. Ist für den einen Mitarbeiter die feste Stelle besonders attraktiv, ist sie für den anderen von geringerem subjektiven Wert.

Menschen strengen sich an, wenn sie erwarten, dass sie aufgrund ihres Verhaltens ein attraktives Leistungsergebnis erzielen, das letztendlich erwünschte Ergebnisse zur Folge hat. Menschen werden also nicht nur durch die Erwartung unmittelbar erzielter Handlungsergebnisse motiviert, sondern auch durch die Erwartung der damit verbundenen Konsequenzen (siehe Abbildung).



Erwartungen des Mitarbeiters und Instrumentalität des Arbeitsergebnisses für das Ergebnis zweiter Ordnung

Mit anderen Worten: Starke Anstrengungen und gute Arbeitsergebnisse (Ergebnisse erster Ordnung) sind „Mittel zum Zweck“. Mit diesen „Mitteln“ können Beschäftigte die für sie positiven Handlungsfolgen erzielen.

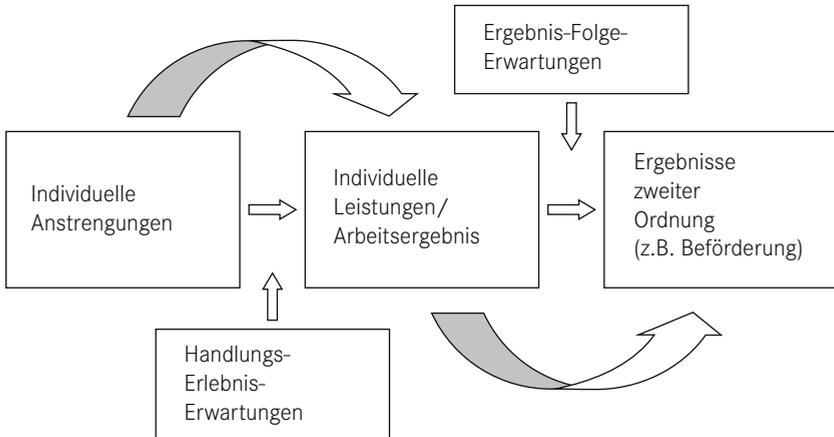
Ausgangspunkt der Motivation ist die Erwartung, dass ein Handlungsergebnis die Erreichung persönlicher Ziele zur Folge hat. Solche Ergebnisse zweiter Ordnung (Handlungsfolgen) sind z. B. eine Beförderung oder eine Leistungszulage, die für den Mitarbeiter einen hohen subjektiven Wert haben. Das Ergebnis zweiter Ordnung wird dadurch bewirkt, dass der Beschäftigte ein gutes Handlungsergebnis, ein Ergebnis erster Ordnung, erzielt. Solche Ergebnisse sind z. B. eine qualitativ und quantitativ hochwertige Arbeit, die in einer guten Beurteilung gewürdigt wird.

Praktische Schlussfolgerungen

Für das alltägliche Motivieren hat das obige Konzept weitreichende Konsequenzen. Die drei folgenden Aspekte sind dabei von besonderer Bedeutung.

Erstens: Vorgesetzte können die Handlungs-Ergebnis-Erwartungen positiv beeinflussen.

Mitarbeiter werden sich dann anstrengen, wenn sie **erwarten**, dass ihre Anstrengungen bei der Leistungserbringung in der Leistungsbeurteilung positiv zu Buche schlagen.



Auf welche Erwartungen können Vorgesetzte Einfluss nehmen?

Beispiel

Beispiel

Der betriebliche Alltag sieht oft anders aus. So hat z. B. eine Mitarbeiterin überdurchschnittlichen Einsatz gezeigt, aber sie rechnet nicht mit einer guten Beurteilung, da immer wieder die EDV ausfiel und das Beurteilungssystem nicht Merkmale wie Initiative oder Ausdauer berücksichtigt. Auch hat sie den Eindruck, dass der neue Vorgesetzte sie schlecht beurteilt, weil sie sich auch auf die Vorgesetztenstelle beworben hat und er sie nicht leiden kann.

Feedback-Kultur

Hier wird die Personalführung ansetzen müssen. Ob der Eindruck der Mitarbeiterin berechtigt oder unberechtigt ist, der Vorgesetzte wird sich im Mitarbeitergespräch damit auseinandersetzen und sie überzeugen müssen, dass ihre Anstrengungen richtig eingeschätzt werden. Bei Beurteilungen müssen leistungshemmende und leistungsfördernde Faktoren berücksichtigt werden, und Vorgesetzte sollten einschätzen können, ob ihre Beurteilungen „verzerrt“ sind. So entsteht eine **Feedback-Kultur**.

Zweitens: Vorgesetzte können die Ergebnis-Folge-Erwartungen positiv beeinflussen.

Mitarbeiter erwarten, dass Leistung sich lohnt. Sie ist ein Mittel zum Zweck. Viele – insbesondere jüngere – Mitarbeiter beklagen, dass sie keinen Zusammenhang

zwischen der erbrachten Leistung und den positiven Folgen wie z. B. Leistungszulage oder Anerkennung wahrnehmen können.

Vorgesetzte können Einfluss auf die Motivation ihrer Mitarbeiter nehmen, indem sie ihnen die Gewissheit geben, dass gute Leistungen positive Folgen (Ergebnisse zweiter Ordnung wie z. B. eine Zulage) nach sich ziehen.

Drittens: Die Ergebnisse zweiter Ordnung müssen attraktiv sein.

Ob ein Ergebnis zweiter Ordnung motiviert, ist von Person zu Person verschieden. Was für den einen Mitarbeiter einen hohen Stellenwert (subjektiven Nutzen/Valenz) hat, hat für den anderen einen geringen. Viele Ergebnisse zweiter Ordnung haben Vor- und Nachteile.

Vor- und Nachteile der Ergebnisse zweiter Ordnung

Beispiel

Ein Mitarbeiter bekommt eine Führungsaufgabe, die mit einer höheren Bezahlung, höherem Status und mehr Informationen verbunden ist. Zu den Schattenseiten der Tätigkeit gehören die Personalkonflikte und die verlängerte Arbeitszeit, die sein Familienleben beeinträchtigen. Für den einen Mitarbeiter überwiegen die Vorteile, und er findet die Führungsaufgabe attraktiv. Für den anderen Mitarbeiter ist sie wenig attraktiv, da er gerade Nachwuchs erwartet und ein Einfamilienhaus baut.

Wollen Vorgesetzte über Ergebnis-Folge-Erwartungen motivieren, werden sie herausfinden müssen, ob die Ergebnisse zweiter Ordnung für die Mitarbeiter attraktiv sind.

Mitarbeiter fragen sich oft, ob Vorgesetzte und Betriebe ihr engagiertes Arbeitsverhalten überhaupt würdigen. Sie erwarten zu Recht, dass ihre Anstrengungen und Bemühungen positiv gewürdigt werden. Hier können Vorgesetzte in **Mitarbeitergesprächen** entgegenwirken.

1.4 Motivieren durch Fairness

Handlungssituation

Sie stellen fest, dass ein Mitarbeiter innerlich gekündigt hat. Im Mitarbeitergespräch äußert er, dass Sie nach seiner Ansicht seinen enormen Arbeitseinsatz bei der Bezahlung nicht angemessen berücksichtigt haben. Er wirft ihnen **mangelnde Fairness** vor. Als der Betrieb einen Qualitätszirkel einrichtet und Sie ihn bitten, sein Fachwissen und seine Erfahrung einzubringen, lehnt er ab.

Handlungssituation



Situationsbezogene Fragen

- Wie kommt der Mitarbeiter darauf, dass er sich ungerecht behandelt fühlt?
- Welche Faktoren zieht er in Betracht?
- Wann entsteht Fairness, wann mangelnde Fairness?
- Was sind die Auswirkungen mangelnder Fairness auf die Motivation?
- Wie zeigt sich mangelnde Fairness im Verhalten des Mitarbeiters?

Mitarbeiter vergleichen sich häufig am Arbeitsplatz miteinander und wollen fair behandelt werden. Sehen sie den Ertrag, z. B. die Höhe des Entgelts oder der Anerkennung ihrer Arbeit bezogen auf den Aufwand, z. B. die Anstrengung, Erfahrung, Kompetenz, Ausbildung geringer als den eines Kollegen, werden sie unzufrieden.

Daher müssen Vorgesetzte genau darauf achten, dass keine Ungerechtigkeiten bei der Bemessung und Zuteilung von Belohnungen vorkommen. Auch müssen die Verfahren der Verteilung von Belohnung als gerecht empfunden werden.

Beispiel

Ein Mitarbeiter engagiert sich sehr stark und macht Überstunden. Er vergleicht sich mit einem anderen, der Dienst nach Vorschrift macht. Dieser bekommt das gleiche Entgelt. Dadurch demotiviert, engagiert er sich nicht mehr. Er möchte nicht mehr länger der „Dumme“ sein.

Mitarbeiter A vergleicht das Verhältnis von Ertrag und Aufwand mit demjenigen seines Kollegen B Wahrnehmung des Mitarbeiters A

$\frac{\text{Ertrag von A}}{\text{Aufwand von A}}$	ist kleiner als	$\frac{\text{Ertrag von B}}{\text{Aufwand von B}}$	unfair (z. B. Unterbezahlung)
$\frac{\text{Ertrag von A}}{\text{Aufwand von A}}$	ist gleich	$\frac{\text{Ertrag von B}}{\text{Aufwand von B}}$	fair
$\frac{\text{Ertrag von A}}{\text{Aufwand von A}}$	ist größer als	$\frac{\text{Ertrag von B}}{\text{Aufwand von B}}$	unfair (z. B. Überbezahlung)

Wahrgenommene Fairness³

Fairness/ Unfairness

Wann ist eine Entscheidung fair?

Ist das Verhältnis von Ertrag und Aufwand kleiner als dasjenige eines Kollegen, so entsteht der Eindruck, nicht fair behandelt zu werden. Ist es größer, entsteht zwar auch der Eindruck, dass es im Betrieb unfair zugeht, jedoch wird die Situation nicht als drängend empfunden. Und ist es identisch, besteht Fairness.



Beim Vergleichen betrachtet man das Verhältnis von Ertrag zu Aufwand

Ungleichheit entsteht nicht automatisch, wenn ein Kollege höhere Belohnungen bekommt. Sind diese mit einem höheren Aufwand (z. B. Übernahme zusätzlicher schwieriger Aufgaben) verbunden, wird dies nicht als ungerecht wahrgenommen. Das Verhältnis von Ertrag zu Aufwand ist vergleichsweise ähnlich.

Verhältnis von Ertrag zu Aufwand

Beispiele für Aufwand/Einsatz und Ertrag/Ergebnis in Betrieben

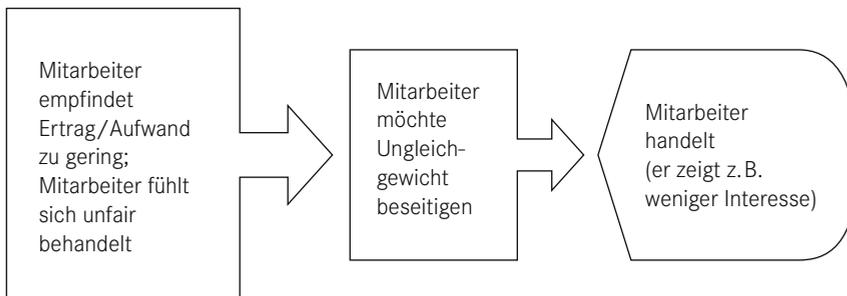
Aufwand/Einsatz	Ertrag/Ergebnis
Soziale Kompetenz	Verantwortungsvolle Tätigkeit
Fachliche Kompetenz	
Anstrengungen/ Arbeitseinsatz	Beförderung
Ausbildung	Entfaltung auf jetzigem Arbeitsplatz
Laufbahn	Status, Privilegien
Leistung	Gehalt
Fortbildung	Parkplatz oder Größe des Arbeitszimmers, Ausstattung
Erfahrung	Anerkennung

Beispiele für Aufwand und Ertrag

Wen wählen Mitarbeiter als Vergleichspersonen?

Als Vergleichspersonen wählen Mitarbeiter z. B. Kollegen, aber auch Freunde, Berufskollegen, oder sie ziehen Vergleiche zu früheren Tätigkeiten.

Wie wirkt unfaire Behandlung?



Die Auswirkung unfairen Behandlung



Welche Verhaltensweisen zeigen Mitarbeiter bei unfairer Behandlung?

Fühlen sich Mitarbeiter unfair behandelt, zeigen sie folgende typische Verhaltensweisen:

- Sie strengen sich weniger an, verringern ihren Aufwand,
- sie suchen sich andere Vergleichspersonen,
- sie kündigen innerlich.

Ungleichheit und damit Unzufriedenheit entzündet sich insbesondere dann, wenn Fairness fehlt bei

- der Vergabe von Beförderungsstellen,
- der Einstufung der Stelle,
- der Vergabe von Leistungsprämien,
- der Einhaltung der Arbeitsordnung,
- dem Niveau der Bezahlung im Vergleich zu anderen Betrieben am Ort.

Praktische Schlussfolgerungen

Fühlen sich Mitarbeiter unfair behandelt, suchen sie oft einen unproduktiven Ausweg aus dieser Situation. Insofern besteht Handlungsbedarf, wenn Mitarbeiter sich direkt oder indirekt über mangelnde Fairness beklagen. Vorgesetzte tragen aktiv zu mehr Transparenz bei, wenn sie z. B. bei Beförderungen die Kriterien der Auswahlentscheidungen erläutern, in Mitarbeitergesprächen die Sicht der Mitarbeiter kennenlernen und darauf eingehen, ihre eigene Sicht und auch unangenehme „Wahrheiten“ darstellen. Kooperativ geführte Mitarbeitergespräche leisten einen guten Beitrag zur Verringerung von mangelnder Fairness.

Bei diesen Punkten sollten transparente und faire Grundsätze angewendet werden. Nur so kann Fairness am Arbeitsplatz entstehen.