

Durch Ungleichbehandlung und Transparenz für Fairness und Leistungsbereitschaft sorgen

# Gerechtigkeit und Motivation

Wir alle kennen das unangenehme Gefühl, das sich einstellt, wenn uns bewusst wird, dass wir für das, was wir tun, zu wenig bekommen. Wir empfinden es als unfair, wenn wir feststellen, dass unser Kollege oder Vorgesetzter für das, was er leistet, im Verhältnis mehr erhält als wir für das, was wir leisten. Und diese Ungerechtigkeitsgefühle können sich negativ auf uns und das Unternehmen auswirken. Besonders prekär daran ist, dass dies in der Regel nach außen kaum sichtbar geschieht.

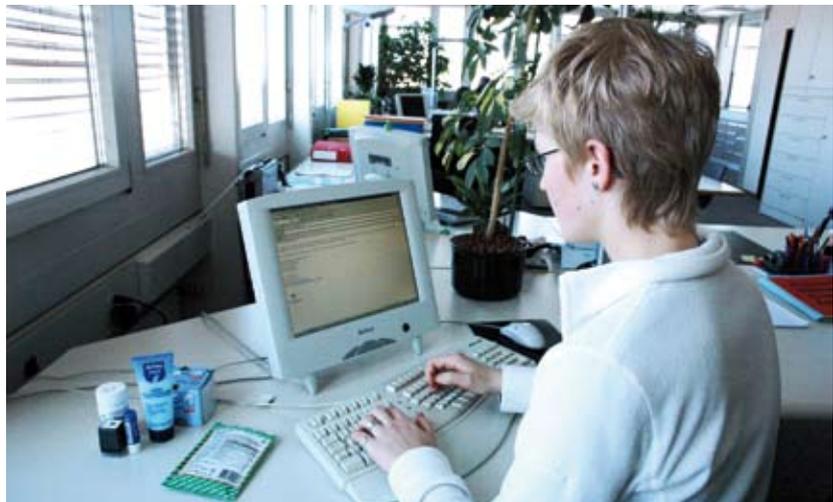
Menschen vergleichen sich laufend mit ihren Mitmenschen. Die Vergleichshinsichten hängen von dem Einzelnen und seiner besonderen Lebenssituation ab. Im Arbeitsumfeld vergleichen sich Menschen vor allem in zwei Hinsichten: „Input“ und „Output“. Als Input zählt all das, was in den Augen des Mitarbeiters von ihm an Werten oder Beiträgen in das Unternehmen eingebracht wird. Dazu könnten zum Beispiel die Einsatzbereitschaft, die Kompetenz, der Bildungsgrad, die Flexibilität und die Erfahrung zählen. Der Output bezeichnet das, was der Mitarbeiter für seinen Einsatz aus dem Unternehmen herausbekommt. Zu ihm zählen neben der fixen und variablen Vergütung auch Anerkennung, Lob, das Ausmaß an Eigenverantwortung und Prestigefaktoren wie der wohlklingende Titel auf der Visitenkarte oder der Parkplatz nahe der Eingangstür.

### Ein Gerechtigkeitsgefühl stellt sich ein, wenn Input und Output gleich sind

Ein Gerechtigkeitsgefühl stellt sich ein, wenn ein Mitarbeiter zu dem Schluss kommt, dass sein Verhältnis von Input und Output dem sei-



Unabhängig von der Art der Tätigkeit ist Gerechtigkeit am Arbeitsplatz für ein gesundes Betriebsklima besonders wichtig



ner Kollegen und Vorgesetzten entspricht. Auch wenn ein Mitarbeiter der Meinung ist, der Output seines Vorgesetzten überträfe zum Beispiel aufgrund des Gehalts den seinigen, kann er dies als gerecht empfinden. Dies gelingt dann, wenn der Mitarbeiter auch den Input seines Chefs als deutlich größer empfindet: Sein Chef muss mehr arbeiten, ist stärkeren emotionalen Belastungen ausgesetzt und bringt mehr Know-how ein.

Wenn nun aber ein Mitarbeiter das Gefühl hat, dass seine Input-Output-Bilanz ungünstiger ist als die seines Vorgesetzten oder Kollegen, stellt sich ein Ungerechtigkeitsgefühl ein. Da dieses Gefühl unangenehm ist, versucht der Mitarbeiter nun, bewusst oder unbewusst Gerechtigkeit wieder herzustellen. Am leichtesten ist es, den eigenen Input zu reduzieren. Indem der Mitarbeiter seine eigenen Leistungen mindert, zum Beispiel

indem er Arbeiten unerledigt lässt, Aufträge langsamer bearbeitet oder sich einfach weniger anstrengt, kann er seine Input-Output-Bilanz verbessern und das unangenehme Ungerechtigkeitsgefühl auflösen. Manche vergrößern auch ihren Output. Bleibt die Forderung nach mehr Gehalt oder mehr Verantwortung ungehört und in den Augen des Mitarbeiters unrealistisch, stehen ihm dabei noch inoffizielle Wege offen, seinen Output zu maximieren. So kann er zum Beispiel durch das Internet einen mehr oder weniger großen Teil der Arbeitszeit privat nutzen oder private Reiseanlässe durch Kundentermine geschäftlich finanzieren lassen.

### Leistungszurückhaltung aufdecken

Um solchen negativen Entwicklungen entgegenwirken zu können, steht die Führung zunächst vor der Aufgabe, die verborgene Leistungszurückhaltung aufzudecken. Exzellente Erfolge erzielen hierbei Mitarbeiterbefragungen, welche mit geschickten Fragestellungen zu ermitteln helfen, bei wie vielen Mitarbeitern, an welchen Stellen und in welchem Ausmaß Ungerechtigkeitsgefühle vorliegen. Bei einem konkreten Verdacht ist in einem zweiten Schritt ein Mitarbeitergespräch mit dem Betroffenen zu führen. Das Gespräch mit dem betrof-

fenen Mitarbeiter bietet die Chance, das Problem zu beheben, sei es weil die Führungskraft das Bild von Input-Output-Bilanzen korrigieren kann, oder sei es, weil die Führungskraft die Einschätzung des Mitarbeiters teilt und Maßnahmen ergreift, welche seine Input-Output-Bilanz verbessern.

Um Ungerechtigkeitsgefühlen vorzubeugen, sollten Unternehmen und ihre Führungskräfte sehr großen Wert darauf legen, dass die mit einem höheren Output bedachten Führungskräfte erkennbar mehr Leistung erbringen als die jeweils untergeordneten Ebenen. Immer wieder kommt es in Unternehmen zu wenig rühmlichen Spekulationen darüber, wie der vielfach abwesende Vorgesetzte seine Arbeitszeit füllt. Ganz gleich, ob diese Spekulationen zutreffen oder sich mangelnder Transparenz verdanken: Sie sind schädlich.

Schließlich ergeben sich wichtige Konsequenzen für die Vergütung im Unternehmen. Es ist vorteilhaft, eine transparente Gehaltsstruktur zu schaffen. Es sollte für jeden ersichtlich sein, dass ein klarer Zusammenhang zwischen der Höhe der Vergütung und



### Dr. Burkhard Radtke

Trainer, Berater und Coach für Mitarbeiterführung, Kommunikation und Kundendialog  
www.efficientia-consulting.de

dem Umfang der erbrachten Leistungen besteht. Denn um Gerechtigkeit herzustellen, ist es erforderlich, Mitarbeiter ungleich zu behandeln – in Abhängigkeit von ihrer Leistung. Ein leistungsorientiertes Anreizsystem, das die unternehmensrelevanten Beiträge entsprechend ihrer Bedeutung gewichtet und honoriert, leistet einen erheblichen Beitrag für das Gerechtigkeitsgefühl unter den Mitarbeitern: Wer mehr leistet, der erhält mehr, wer weniger leistet, erhält weniger. Korrekt justierte Anreizsysteme tragen damit nicht nur direkt, sondern mittels ihres Gerechtigkeitsbeitrags auch indirekt zur Leistungssteigerung bei.

Anzeige

## Privatbahn Magazin, 2/2010, S. 21

In der Ausgabe 2/2010 wurde versehentlich beim Artikel über die Deutsche Plasser "Service seit 50 Jahren" eine falsche Bildunterschrift verwendet, nämlich 130 Mitarbeiter seien für Plasser & Theurer tätig. Richtig ist:

**130 Mitarbeiter sind für die Deutsche Plasser tätig**



## Netzwerk Privatbahnen

Vereinigung Europäischer Eisenbahngüterverkehrsunternehmen e.V.

setzt sich aktiv für den fairen Wettbewerb auf der Schiene ein und investiert in Vorhaben, die allen Wettbewerbsbahnen zugute kommen:

- Trennung von Netz und Betrieb
- Gemeinwohlauftrag für DB Netz
- Transparenz der Eisenbahninfrastruktur
- Output orientierte Finanzierung der Eisenbahninfrastruktur
- Verhinderung von Diskriminierungen
- Führen von Musterprozessen: direkte Vorteile für Mitglieder
- Einflussnahme in Brüssel über ERFA

Netzwerk Privatbahnen ist überparteilich, unabhängig und kann sich entsprechend frei artikulieren.

**Netzwerk Privatbahnen e.V.**

Am Weidendamm 1a • 10117 Berlin  
Telefon 030-59 00 99-626 • Fax 030-59 00 99-628  
www.netzwerk-privatbahnen.de  
martini@netzwerk-privatbahnen.de