

## Erwartungs-Wert-Theorie der Motivation nach Vroom

**Beispiel.** Ein Teammitglied wird beauftragt, innerhalb einer bestimmten Zeitspanne einen Projektbericht vorzulegen. Mit seiner Arbeit strebt das Teammitglied mehrere Ziele an: Unterstützung und Anerkennung seitens der verantwortlichen Führungskraft, Akzeptanz seitens der anderen Teammitglieder, Entfaltung der eigenen Kreativität, Aufstieg, hohe Entlohnung. Im Beispiel wird unterstellt, dass der geforderten Handlung nur ein unmittelbares Handlungsergebnis folgt. Um das Maß für die Verhaltens- bzw. Handlungsintention des Teammitglieds ermitteln zu können, werden zunächst die subjektiven Handlungs-Ergebnis-Erwartungen auf einer Ratingskala über  $0 \leq E \leq +1$ , die Ergebnis-Folgen-Instrumentalitäten auf einer Ratingskala über  $-1 \leq I \leq +1$  und deren jeweilige Valenz (im Beispiel) auf einer Ratingskala über  $1 \leq V \leq +5$  ermittelt. Der Theorie zufolge resultiert daraus, welche Einsatzbereitschaft die Person zeigen wird.

	Fall A, Team A	Fall B, Team B	
<b>Handlungs-Ergebnis-Erwartung</b>	Das Teammitglied ist sicher, dass es den Bericht termingerecht vorlegen wird. Es schätzt die Wahrscheinlichkeit, dass sein Einsatz zum Ergebnis führt, mit einem Wert ein von $E = 0,9$ .	Hier erwartet dasselbe Teammitglied mehr Schwierigkeiten. Dass seine Mühe zum Ergebnis führt, hält es für mäßig wahrscheinlich: $E' = 0,6$ .	
<b>Ergebnis-Folgen-Instrumentalität</b>			Valenz
<b>Anerkennung durch den Vorstand</b>	Das Teammitglied geht davon aus, dass der Vorstand überdurchschnittliche Leistung in der Regel auch persönlich anerkennt. Das Teammitglied schätzt die Instrumentalität seines Einsatz ein mit $I = 0,8$ .	Das Teammitglied geht davon aus, dass vom Vorstand selten persönliche Anerkennung zu erhalten ist. Es schätzt die Instrumentalität seines Einsatzes ein mit $I' = 0,3$ .	$V=4$ (relativ wichtig)
<b>Akzeptanz im Team</b>	Die informelle Leistungsnorm im Team A ist nicht allzu hoch. Wer außerordentliche Leistung zeigt, wird nicht unbedingt anerkannt. Das Mitglied schätzt die Instrumentalität seines Einsatzes daher ein mit $I = -0,9$ .	Wer außerordentlichen Einsatz zeigt, wird im Team B anerkannt. Das Teammitglied schätzt die Instrumentalität seines Einsatzes daher ein mit $I' = 0,8$ .	$V=5$ (sehr wichtig)
<b>Kreativität</b>	Das Projekt erlebt das Teammitglied als eine attraktive Herausforderung, die Instrumentalität für die Chance, kreativ handeln zu können, liegt subjektiv bei $I = 0,7$ .	Die Projektaufgabe erlebt das Teammitglied nicht als Chance, kreativ zu handeln: $I' = 0$ .	$V=5$ (sehr wichtig)
<b>Aufstieg</b>	Für den Aufstieg im Unternehmen ist überdurchschnittliche Leistung aus der Sicht des Teammitglieds wichtig, aber nicht alleine ausschlaggebend. Die Instrumentalität des Projekterfolgs ist: $I = I' = 0,3$ .		$V=4$ (relativ wichtig)
<b>Entlohnung</b>	Im Entlohnungssystem des Unternehmens sind Leistungszulagen vorgesehen, das Teammitglied geht aber nicht davon aus, dass sein Einsatz zu einer spürbar höheren Entlohnung beiträgt: $I = 0$ .	..., das Teammitglied geht davon aus, dass sein Einsatz zu einer spürbar höheren Entlohnung beitragen wird: $I' = 0,7$ .	$V=4$ (relativ wichtig)

**Aufgabe.** Errechnen Sie die Stärke der Handlungsintention für den Fall A und den Fall B. Welche Empfehlungen lassen sich im Beispiel zur Motivierung und Führungsintervention ableiten? In welchem Fall zeigt das Teammitglied voraussichtlich die stärkere Motivation? Welche Bedeutung hat die ermittelte Wertdifferenz? Diskutieren Sie die Annahme, das Individuum sei in der Lage, unterschiedliche, teilweise widersprüchliche Motive rational und zielorientiert zu verarbeiten.

### Bearbeitungshilfe

$$F_i = f_i \sum_{k=1}^m (V_j * E_{ij}) ; i = m + 1, \dots, r ; \quad V_j = f_j \sum_{k=1}^m (V_k * I_{jk}) ; j = 1, \dots, n$$

$F_i$  = Motivation, eine Handlung i auszuführen

$E_{ij}$  = Wahrscheinlichkeit, dass einer Handlung i das Ergebnis j (erster Stufe) folgt

$V_j$  = Valenz des Handlungsergebnisses

$V_k$  = Valenz des Ergebnisses zweiter Stufe

$I_{jk}$  = Ergebnis-Folgen-Instrumentalität (Instrumentalität von Ergebnis j für Ergebnis k)