

# PRM 1

(Def) Personalmanagement ist die Gesamtheit der mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben im Unternehmen und konzentriert sich auf die Führung, Leitung und Steuerung des Personals.)

## Def. Personalmanagement

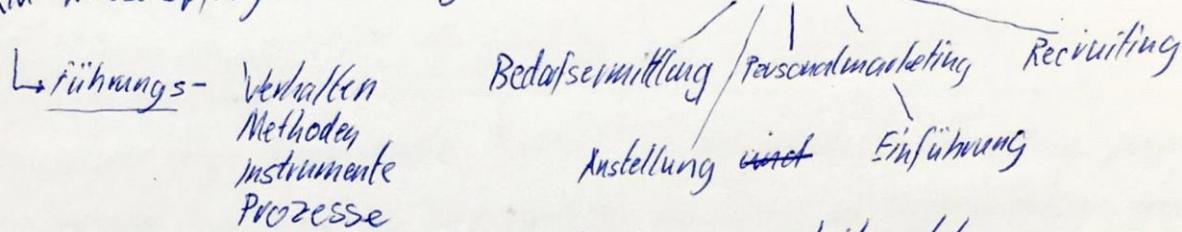
Unter Personalmanagement werden alle Aufgaben verstanden, die sich auf die Gestaltung menschlicher Arbeit in zweckgerichteten sozialen Systemen beziehen und die von entsprechenden Funktionsträgern wahrgenommen werden, die vom Unternehmen institutionell mit diesem Aufgabenbereich betraut werden.

Rolle ist das Bindeglied zwischen Person und Organisation.

Definition der Rolle erfolgt im Wechselspiel der Erwartungen der Organisation und des Rollenträgers.

Ergebnisse der Rollengestaltung: Erwartung, Leistung und Verbindung

HRM Wertschöpfungskette: Tätigkeiten von der Gewinnung bis zum Austritt.



Arbeits Einsatz: Thematisiert Arbeitszeit und Arbeitsplatz

Arbeitsinhalt: Stellenbeschreibung mit relevanten Aspekten

Anwerbegestaltung: Themen wie Honorierung, Motivation, --

Entwicklung: Unter Einbezug der Motive und Ziele sollen Mitarbeiter ihre beruflichen Kompetenzen weiter entwickeln.

Prahmenbedingungen: Kriterien ~~bei~~ die beim Arbeitsverhältnis berücksichtigt werden müssen. Vergünstigungen, interne Vereine, ..

## Wirkungsebenen

normativ: Unternehmensphilosophie, politisches Handeln, Verhalten, Prinzipien, Werte, Regeln und generelle Zielsetzungen.

strategisch: auf einer strategischen Erfolgsposition in mittel- und langfristigen Perspektive

operativ: Kurzfristige Ausgestaltung der konkreten Handlungen und Arbeitstätigkeiten.

# Gestaltungsfelder

Kultur: Gesamtheit aller Überzeugungen, Werte ~~und~~, Normen und Regeln, Denkmuster und Verhaltensmuster, die ein soziales System in seiner Geschichte entwickelt hat.

## organisatorisch:

Planung, Controlling, Struktur, Kultur, Prozesse und Veränderung.

## umweltbezogen:

Globalisierung, Internationalität, Innovation, Digitalisierung, Gesell. Wandel und Benchmarking

## Kommunikation

Wenig Gestaltungsräum

## Selbstmanagement

- Verschiebung Pensionierung
- Verkürzung Alter und Lohn
- Neuorientierung und Karrierewechsel
- Internships

## Rollenmanagement

Rolle bezeichnen



Rolle beschreiben



Rolle übernehmen



Rolle ausgestalten



Ergebnisse

# PRM 2

Def. Personalmarketing: ~~konzeptioneller~~ Bewusste und zielgerichtete Anwendung personalpolitischer Instrumente zur Schaffung einer positiven Einstellung bei gegenwärtigen und zukünftigen Mitarbeitern.

Ziel: Arbeitsgeberattraktivität des Unternehmens steigern. intern und extern

## Funktion

Profiliierungsfunktion: Stärkung des Images bei potentiellen und existierenden Mitarbeitern.

Akquisitionsfunktion: Fokus auf die konkrete Gewinnung

Motivationsfunktion: Motivierung existierender Mitarbeiter

Def. Employer Branding: Profilierung des Unternehmens als Arbeitgeber in der Wahrnehmung seiner Beschäftigten und potentieller Bewerber.

Anforderungen:

- Einheitliches Image vermitteln.

- Attraktives, authentisches und glaubwürdiges Bild vermitteln

- Entwicklung eines differenzierten und zielgruppenadäquaten

- Arbeitgeberversprechens (EVP). Employee Value Proposition.

## Erweiterter Personalgewinnungsprozess

Employer Branding  $\Rightarrow$  Zielgruppenorientiertes Marketing  $\Rightarrow$  Sourcing & Recruitingkanäle  $\Rightarrow$  Selektion  $\Rightarrow$  Onboarding

### Candidate Experience

EVP <sup>differenzierten</sup> Eigenen Präferenzen kennen und diese in Einklang mit zielgruppenorientierten Marketing bringen. ~~Karriere~~ ~~weise~~ differenziert.

## Recruiting

Vakanzorientiert: Klassisch über Stellenanzeige mit klarem Stellenprofil

Talentorientiert: strategische und proaktive Suche. Trainee Programme zur Stellenbildung  
Schlüssel- und Engpassfunktionen

- Strategische Bedeutung
- Geringe Verfügbarkeit auf dem Markt
- Quantitativer Bedarf

## Recruitingkanäle

### Aktiv

- Campus Recruiting
- Mitarbeiterempfehlungsprogramme
- Talent Sourcing

### Passiv

- Stellenausschreibung
- Karrieremessen
- Direkte Ansprachen

Candidate Experience: Erfahrung des Bewerbenden von der Kontaktannahme bis zur möglichen Einstellung.

Anziehung  $\Rightarrow$  Information  $\Rightarrow$  Bewerbung  $\Rightarrow$  Auswahl  $\Rightarrow$  Onboarding  $\Rightarrow$  Bindung  $\Rightarrow$

## Personalauswahl

Def: Zuweisung von Bewerbern zu Stellen in der Organisation durch Rekrutierung und Einsatz von Auswahltechniken, die auf einer Anforderungsanalyse beruhen und der Identifizierung des am geeigneten bestens Bewerbers dienen.

### Merkmale

Lernfähigkeit, Flexibilität, Offenheit.

Angebot  $\Rightarrow$  Personalmarketing

Nachfrage  $\Rightarrow$  Anforderungsanalyse

$\swarrow$  Auswahl

$\triangleright$  Personalauswahlverfahren

## Vier Dimensionen des Abgleichs

Person - Job

Person - Group

Person - Supervisor

Person - Organisation

## Ablauf eines Interviews

Gesprächsbeginn ▷ Selbstvorstellung ▷ Berufsinteressen ▷ Realistische Tätigkeit ▷  
Atmosphäre Information Motive Vermittlung Bild

Verhalterorientiert ▷ Gesprächsabschluss  
Kompetenzen Image vermitteln

Star-Fragen → Kompetenzen ergründen  
Situation, Task, Action, Result

## Wahrnehmungsfehler Interviews

Sinnliche Wahrnehmung: Objektive vs. subjektive Wahrnehmung

Denken: Rationale Beurteilung vs. Erfahrungswissen

Vorgehen: Standardisiert Verfahrensweise vs. Flexibles Eingehen auf den Bewerber

Beziehung: Distanzierte Beziehung vs. Teilhabende Einfühlung.

Bewerbungsinterview wird in hohem Masse durch persönliche Kenntnisse, Erfahrungen, Vorlieben, Werte, Einstellungen und Motive beeinflusst.

- Kompetenz Personaldiagnostik

- Mentale Modelle

- Erwartungen und Fragen

Probleme:

- Realitätsschock

- Unprofessionelle Planung

- Unterforderung

- Feedback

## Systematische Personaleinführung

- Professionelle Einführung wichtigste Massnahme zur Sicherung des Personalbedarfs.

- 30-60% verlassen Unternehmen in den ersten 6-12 Monaten

- Frühfluktuation verursacht hohe Kosten

4C-Onboarding: - Connection - Vereinfachung der Integration ins Team

- Culture - Vermittlung kulturelle Werte und informelle Spielregeln

- Clarification - Schaffung Klarheit über Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung

- Compliance - Einführungsprogramme und Schulungen zu Unternehmenszielen, Corporate Responsibility, Workplace policies, Regelungen

# PRM 3

- Führung Def - Führen ist ein Gruppenphänomen.
- Führung ist eine intentionale soziale Einflusnahme.
  - Führung zielt darauf ab durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen.

## Sozialkompetenz

Selbstkompetenz - Selbstständiges und selbstbewusstes Handeln.

Verantwortungsbewusstsein - Gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und an der Entwicklung der Gesellschaft mitwirken

Teamfähigkeit - Mit anderen Menschen zusammenleben und arbeiten können.

## Dimensionen

### Selbstkompetenz

- Kritikfähigkeit
- Lernfähigkeit
- Konfliktfähigkeit

### Verantwortungsbewusstsein

- Verantwortung für Gesellschaft
- Moral und Ethik respektieren
- Eigene Moral entwickeln

### Teamkompetenz

- Kooperationsfähigkeit
- Toleranz
- Empathie
- Kommunikationsfähigkeit

## Menschenbilder

economic man  $\Rightarrow$  social man  $\Rightarrow$  self actualizing man  $\Rightarrow$  complex man

## Führung im multigenerationalen Kontext

### Baby Boomer, ~~Eigenschaften~~

Nachkriegsgeneration, Wirtschaftswunder, Geburtenboom

Aspekte: Optimistisch, arbeits- und prozessorientiert, Konflikterprobt

Besonderheit: Wunsch nach Veränderung

### Generation X

Eigenschaften: Chronisch Wirtschaftskrisen, Niedriger Wohlstand, Hohe Scheidungsrate

Aspekte: Antiautoritäre Haltung, Individualisten, hohe Anpassungsfähigkeit

Besonderheit: Wunsch nach Individualität

### Generation Y

Eigenschaften: Internetboom, Globalisierung, hohes Bildungsniveau

Aspekte: Partnerschaft, Fam. als Solidarnetzwerk, Prosozialität, Pflichtbewusstsein, Leistungsorientierung und Ehrgeiz

Besonderheit: Wunsch nach konstruktiver Kritik

## # Entscheidungsorientierte Ansatz

Dimension autoritäre Führungsstil  
aufgabenzentriert

Kooperativer Führungsstil  
Mitarbeitendenzentriert

Werte Entscheidungsspielraum Vorgesetzten  $\Leftrightarrow$  Entscheidungsspielraum der Gruppe

Der entscheidungsorientierter Ansatz ist abhängig vom situationsbezogenen Spielraum des Entscheidungsträger. Der kooperative Führungsstil zeichnet sich durch einen ~~hohen~~ grossen Entscheidungsspielraum der Gruppe aus.

## # Verhaltensmuster

Dimension  $\times$  Leistungsorientierung: Interesse für Ziele, Aufgaben und Produktion  
 $\times$  Mitarbeiterorientierung: Interesse für die Person, Klima

Der ideale Führungsstil zeichnet sich durch eine hohe Leistungs- und Mitarbeiterorientierung aus.

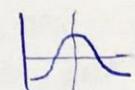
## # Situative Führung

Einflussfaktoren: Führungsperson, Führungsaufgabe, Beziehung Führungskraft, Gruppenmitglieder als Individuen.

Der situative Führungsstil adaptiert sich situationsbezogen an die Einflussfaktoren

## # Reifegradtheorie

Dimension: aufgabenbezogen, mitarbeiterbezogen



Phasen: delegieren  $\Rightarrow$  partizipieren  $\Rightarrow$  verkaufen  $\Rightarrow$  unterneisen

hohe Reife  $\leftrightarrow$  geringe Reife

Der Führungsstil des Vorgesetzten in der Reifegradtheorie basiert auf dem Bezug zum Mitarbeiter und dessen Reifegrad (Motivation, Bezug zur Aufgabe (Motivation, Engagement, Wissen, Fähigkeiten))

## # Führungsstil nach Kälin / Müri

Dimensionen X: Betonung des Erreichens der Sachziele / der Produktivität

Im Gegensatz dazu: Fachausbildung der Mitarbeiter

X: Betonung der zwischenmenschlichen Bedürfnisse

Im Gegensatz dazu: Motivationsgrad der Mitarbeiter

|   |   |   |
|---|---|---|
| x | 2 | 4 |
|   | 1 | 3 |

- Stile:
- 1: laissez-faire: Bevorzugung von Richtlinien, wenig Einfluss auf Erreichung der Sachziele und Betriebsklima
  - 2: kärrikativ: Vertrauen, wirken wohlwollen, nehmen Einfluss auf zwischenmenschliche Bedürfnisse.
  - 3: autoritär: setzen Ziele hoch, leistungsorientiert, starker Einfluss auf Sachziele
  - 4: kooperativ: handelt intuitiv, berücksichtigt Prioritäten, Einfluss auf Sachziele und & zwischenmenschliche Bedürfnisse.

## # Transformationale Führung

Dimensionen X: Transformationales Verhalten des Vorgesetzten selten ↔ häufig

X: Effektivität niedrig ↔ hoch

### Stile

- 1: Management by Exception ▷ Eingriff in Ausnahmefällen
- 2: Transaktionale Führung ▷ Gute Leistung belohnen, schlechtes Verhalten bestrafen, Beachtung Normen und Disziplin, Plan-Abweichung korrigierend
- 3: Transformationale Führung ▷ Vorbild sein, Herausforderung und Sinn vermitteln, Kreativität und Teamwork vermitteln, persönliches Wachstum bewirken

# Bass / Avolio: Beschreibt die transformationale Führung aus einer Kombination verschiedener Stile Kompetenzen und deren Erfüllung Anforderungen an die Mitarbeiter.

Erwartetes Verhalten der Mitarbeiter → Loyal sein ↔ Vertrauen  
Liquid Leadership → Leistung steigern ↔ Andere Herausfordern → Notwendiges Verhalten des Vorgesetzten  
Neues lernen ↔ Eigeninitiative anregen

### Liquid Leadership

- kleinere Einheiten
- Selbstorganisation und Selbstverwirklichung
- Absolute Transparenz

IT als Treiber von Führungsstilen

## # Teamführung

Das Team bildet sich aus Rollen und Kompetenzen, die sich gegenseitig ergänzen. Der Chef koordiniert die Kompetenzen.

Promoten, Entwickeln, Organisieren, Umsetzen, Überwachen, Stabilisieren, Beraten, Innovieren, ...

## Personalentwicklung

Def. Die Personalentwicklung ist ein Gestaltungsfeld des HR-Management, dass neben Bildungsmassnahmen (Aus-, Fort- und Weiterbildung) auch die Personalförderung (beruflich, persönlich, sozial) sowie arbeitsstrukturiierung umfasst.

### Herausforderung Personalentwicklung

- Wachsende Internationalisierung - Demographischer Wandel
- Kürzere Produktlebenszyklen - Generationenwechsel
- Innovationsdruck - Fachkräftemangel

Wissensarbeit, Kreativität, Innovations- und Lernfähigkeit sind die wichtigsten Produktionsfaktoren.

### Ziele PE und OE (in Abgleich der Herausforderungen)

- Bewusstsein für Veränderungen und deren Konsequenzen bei Mitarbeitern schaffen
- Zusammenwirken der Mitarbeiter im Team optimieren und der Kompetenzen in eine Wechselwirkungen zu bringen.
- Bewusstsein für Anpassungen und Optimierungen des unternehmerischen Wertschöpfungsprozesses fördern
- Beitrag aller Aktivitäten für die Zielerreichung des Unternehmens unterstützen.

### Ausätze PE

orientiert

- Beratung & Betreuung ▷ Individuelle Unterstützung des beruflichen Entwicklungsprozesses z.B. über Coaching oder Mentoring
- Arbeitsintegriert ▷ Verfahren zur kompetenzförderenden Weiterentwicklung von Mitarbeitern anstreben durch Gestaltung der Aufgaben
- Aufgabenorientiert ▷ Erweiterung der Kompetenzen durch Förderung der selbstständigen Lösung von Aufgaben.
- Teamorientiert ▷ Förderung der Problemlösefähigkeit im Team.
- Verhaltenstraining ▷ Anstrengung einer Modifikation des Verhaltens von Individuen und Konzentration auf Kommunikation, Führung, Verhandlungen und interkulturelle Kompetenz.

### PE Instrumente

On-the-job ▷ Job Enlargement (Verantwortung) oder Job Enrichment (Vertiefung) in der Arbeitsstrukturiierung

Off-the-job ▷ Räumlich, zeitlich und inhaltlich getrennt. z.B. Seminare, Kongresse, Outdoor-Training

Along-the-job ▷ Festlegung eines lang- und kurzfristigen Horizont. Laufbahnanplanung, Coaching oder Mentoring

# Karriere

## Klassisch

- Status,stellung (objektiv)
- Hierarchischer Aufstieg
- Karrierenarbeiter, vertikal im organisationsinternen arbeitsmarkt.

| Subjektiv

Massstab - Zufriedenheit, Selbstentwicklung

Karriermuster - Multiperspektivisch

Nobilität - Internet und externer Arbeitsmarkt, mehrere Arbeitgeber.

Def. Karriere ist das Muster arbeitsbezogener Erfahrungen und Stationen, die eine Person im Laufe ihres Berufslebens durchlaufen hat.

Abgrenzung Laufbahn: Laufbahn ist der organisationale Entwicklungsrahmen, der seitens des Personalmanagements zur Verfügung gestellt wird. ▷ Karriere entspricht dem individuellen Entwicklungsweg im gesamten arbeitsleben.

Karrierenarbeiter beschreibt Karrieremotive und ordnet diese an bestimmten Verhaltensmustern zu.

Möchte keine tief fachliche Auseinandersetzung ▷ General Management

Keine langfristigen Verpflichtungen ▷ Selbständigkeit / Unabhängigkeit

## Herausforderung Karriermanagement

- Alternative Karrierpfade ▷ Vielfältige Karriermuster jenseits der klassischen Führungslaufbahn entwickeln.
- Individuelle Karrierevorstellungen ▷ müssen von talentierten Mitarbeitern dabei unterstützen ihre Vorstellungen und Motive zu reflektieren und weiterentwickeln.
- Spielregeln Karriereerfolg ▷ Regeln müssen transparent gemacht werden und weiterentwickelt.
- Adäquate Karrierechancen ▷ Karrieren für Mitarbeitenden mit ungewöhnlichen Berufsbio graphien und untraditionellen Ausstellungsverhältnissen ermöglichen.
- Lebenssituation ▷ Die Lebenssituation von Mitarbeitenden bei der Entwicklung der Karriere mit einbeziehen.

## Laufbahnmodelle

- Fachlaufbahn
- Führungslaufbahn
- Projektlaufbahn

## Mitarbeiterbindung

Def. Retention Managements: Beeinflussung der Fluktuationsneigung von Schlüsselpersonen, Wissens- und Leistungsträgern einer Organisation.

Wie? Begrenzung opportunistischer Verhaltensweisen durch Schaff. von Anreizen und Einrichtung von Mobilitätsbarrieren, um das Humanvermögen einer Person möglichst lange nutzen zu können

- Verpflichtung mit Weiterbildung
- Kapitalbeteiligung mit Zeitspanne zur Wirksamkeit
- Konkurrenzverbots

Def. Fluktuation: zwischenbetrieblicher Arbeitsplatzwechsel personeller Art.

Wichtig: Fluktuation ist teuer, aber notwendig zur Erneuerung der Arbeitskultur.

### Vorteile

- + Verjüngung der Belegschaft
- + Erneuerung der Kompetenzen und Kultur

### Nachteile

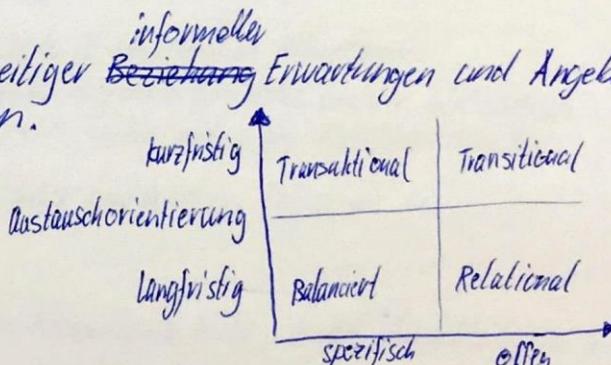
- Spezialistenwissen geht verloren
- Kundenbeziehungen und Netzwerk gehen verloren
- Hohe Transaktions- und Opportunitätskosten

## Herausforderung Retentionmanagement

- Personalbindungsmassnahmen können nicht am Fluktuationseignis ansetzen.
- Abwägungsprozess zum Entscheid zur Fluktuation ist von außen nur schwer beobachtbar.
- PBM müssen präventiv das Organizational Commitment von Professionals stärken.

Formen der Bindung: Juristisch, Retention Management und  
Psychologischer Vertrag

~~Bundes~~ Konzept basiert auf wechselseitiger ~~Beziehung~~ Erwartungen und Angeboten von Mitarbeitenden und Unternehmen.

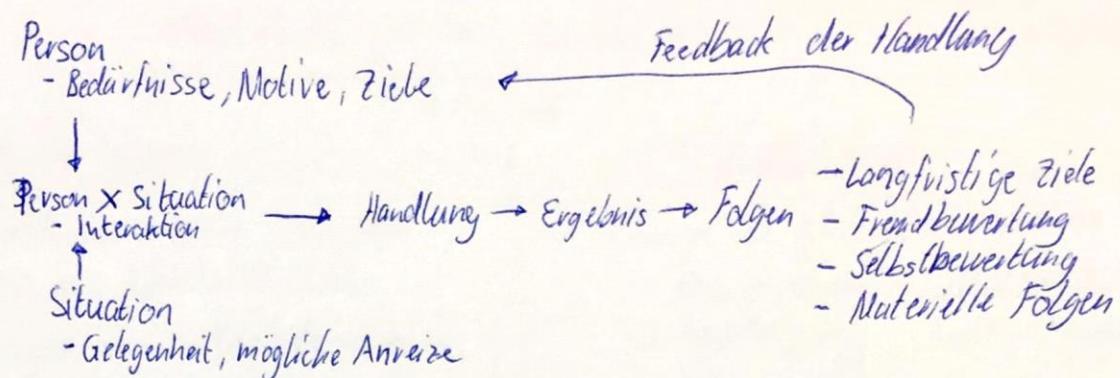


## Grundlagen

- Abstimmung des psychologischen Vertrags mit Angebot des Unternehmens.
- Eine stabile Austauschbeziehung erfordert ein möglichst gutes Match der wechselseitigen Erwartungen.
- Arbeitnehmer ~~erwartet~~ einen relationalen Vertrag an und der Arbeitgeber orientiert sich transaktional / kommt es zu einer Überinvestition. (z.B. hohe Kosten für Aus- und Weiterbildung ohne angemessener Vertrag).

## PRM 5

Motivation ist das Produkt von Person und Situation



Def. Bedürfnis: Mängelempfinden

Def. Motivation: Ist eine emotionale Erfahrung in der ein bestimmtes Handeln oder Ziel angestrebt wird.

Voraussetzung: Bedürfnis oder Motiv und Möglichkeit dieses zu befriedigen.

Def. Motiv: (Latente Bereitschaft zum Handeln aufgrund eines Bedürfnisses.)

Zeitlich relativ überdauernde, psychische Disposition einer Person, sich in einer bestimmten Situation auf gewisse Weise zu verhalten.

Motive: Leistungsmotiv, Machtmotiv, Beziehungsmotiv.

↳ Instinkte, Triebe, Bedürfnisse

Motivationstypen:

Leistungsmotiv

Höhe Ausprägung ▷ Auseinandersetzung mit Arbeitzziele, setzen die sie im mittleren Bereich → ~~möchten keinen Misserfolg~~ Hoffen auf Erfolg

Tiefe Ausprägung ▷ ~~weniger~~ Auseinandersetzung mit Gütemassstäben. Setzen tiefe oder Hohe Ziele um Misserfolg zu vermeiden.  
↳ unrealistisch

Machtmotiv: Anstreben machtthematischer Ziele in verschiedenen Situationen.

Höhe Ausprägung ▷ Beeinflussung oder Kontrolle anderer Individuen

Tiefe Ausprägung ▷ Dominieren Personen oder nehmen Einfluss auf sie

Tiefe Ausprägung ▷ üben wenig Einfluss auf andere Personen

Abschlussmotiv

Höhe Ausprägung ▷ Anstreben abschließender Ziele. Sucht Abschluss zu anderen

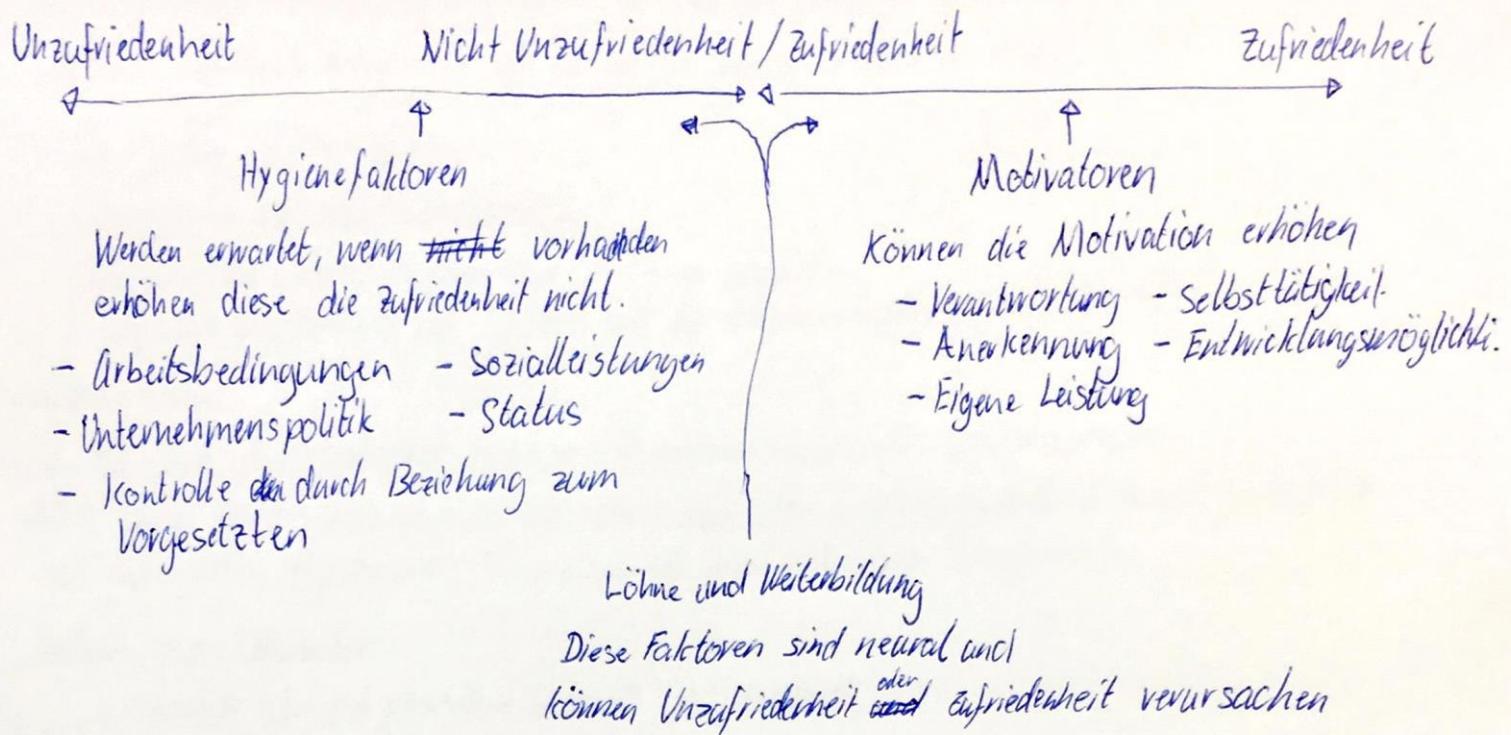
Tiefe Ausprägungen ▷ Anstreben anderer abschließender Ziele. Zurückhaltend.  
Lieber mit weniger Leuten zusammen.

Arbeitsmotivation ▷ Eigenaktiv Arbeit übernehmen und sich anstrengen.

Entsteht wenn: Anreize/Motive aktivieren ein Arbeits- oder Leistungsverhalten.

Wechselbeziehung zwischen ~~nicht~~ motivierten Mitarbeiter und motivierender Arbeitssituation vorhanden ist.

## Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg



Kritik: Unterscheidung der Faktoren ist situationsabhängig. Das Modell betrachtet lediglich die Zufriedenheit.

## Intrinsische Motivation

Liegt vor, wenn die Motivation eine Aufgabe zu erfüllen, in der Aufgabe selbst liegt.

Bsp. Teamarbeit wirkt auf Personen mit einem ausgeprägten Beziehungs motiv intrinsisch motiviert.

- Voraussetzungen

  - Person ist selbstbestimmt
  - Person ist kompetent
  - Sinnhaftigkeit: Handeln trägt einem wertvollen Anliegen oder Gemeinwohl bei.

## Extrinsische Motivation

inische Motivation  
Lieg vor, wenn die Motivation eine Aufgabe zu erfüllen <sup>durch</sup> ~~resultiert~~ eine daran geknüpfte Belohnung oder Bestrafung verursacht wird.

## Hauptanreiz von Unternehmen

Anreize

Def. Ist der Teil, der in einer von Individuen wahrgenommenen Situation, bestehende Motive aktiviert, Belohnungen verspricht und letztendlich ein Verhalten auslösen kann.

- motivieren direkt oder indirekt.
  - Führungsinstrument strategischer Gestaltungsmassnahmen.
  - Rahmenbedingungen zur Motivation von Mitarbeitern.

extrinsische Anreize dominieren den Markt, da sie einfacher umzusetzen sind.

"Führungskräfte können die Motivation von Mitarbeitenden nicht steuern, aber Bedingungen schaffen, innerhalb derer sich die Motivation besser entfalten kann."

### Gerechter Lohn

- Honorierung ist selbstverständlich
- Es wird mit anderen Personen und Situationen verglichen.
- Subjektive Einschätzung hat Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und Motivation.

### Anreizsysteme

Def. Sie sind das Bindeglied zwischen Unternehmenszielen und Individualzielen.

Def. 2 Unter Anreizsystem versteht man die Summe aller im Wirkungsverlauf bewusst gestalteten und aufeinander abgestimmten Stimuli sowie die damit verbundene Administration.

Besteht aus 3 Elementen:

- Anreize  $\Rightarrow$  frei und gebundene materielle und immaterielle
- Bewertungsgrundlage  $\Rightarrow$  Indikator Leistungsmessung
- Belohnungsfunktion  $\Rightarrow$  Zusammenhang zwischen Anreiz und Bewertungsgrundlage

### Crowding-out - Effekt

Intrinsische Motivation wird durch extrinsische verdrängt.

### Cafeteria - Systeme

Ein Katalog mit Motiven zur Auswahl. Hoher Verwaltungsaufwand und Kommunikationsaufwand.

### Freie materielle Anreize

- Monatslohn
- Bonus
- Erfolgskennzeichnung
- Vergünstigungen eigener Produkte
- Transportvergünstigungen

### Gebundene materielle Anreize (eingeschränkter Verwendungszweck)

- Versicherungsleistungen
- Kapitalbeteiligungen
- Naturalleistungen (Mensa, Sport, Dienstreisen)
- Firmenparkplatz
- Werkwohnung

### Nichtmaterielle Anreiz

- Arbeitsplatzsicherheit
- Beförderung
- Zugehörigkeit
- Weiterbildungen (CAs, DAs, MAS, MBA)
- Unbeschaffter Urlaub
- Frührente
- Freie Tage
- Beratung (Rechtlich, steuerlich, Laufbahn, Gesundheit, ...)

## PRMG

Magisches Viereck der Lohngerechtigkeit 

Besteht aus Anforderung | Volkswirtschaft | Unternehmenserfolg | Markt | Soziales | Leistung

Funktionen von Anreizsystemen

- Aktivierungsf. ▷ Mitarbeitende kognitiv positiv beeinflussen.
- Steuerungsf. ▷ Verknüpfung zu betrieblichen Zielen. Mitarbeitende durch Anreize positiv oder negativ sanktionieren.
- Informationsfunktion ▷ Strategie und Organisationskultur transparent.
- Veränderungsfunktion ▷ Anforderungen an Mitarbeitenden in Veränderungssituationen verdeutlichen.

## PRMG

Austritt und Einsatz

flexible Arbeitsstrukturen

Flexible Zeiten ▷ Arbeitszeitmodelle

Flexibler Ort ▷ Co-Working

~~Freelancing~~ ▷ ~~flexi~~ Flexible Organisation ▷ Freelancing

Chancen / Vorteile

- Steigerung Arbeitszufriedenheit
- Mobilität
- Vertrauen und Eigenverantwortung

Risiken / Nachteile

- Mangelndes Selbstmanagement ▷ Selbstausbeutung und chronische Übermüdung.
- Flexibilität orientiert sich selten an den Reziprozitätsansprüchen der Beschäftigten bezüglich Work-Life-Balance

Formen des Austritts

- Kündigung durch das Unternehmen
- Kündigung durch den Mitarbeitenden
- Alters- oder krankheitsbedingter Austritt
- Ablauf des Vertrages
- Beidseitige Aufhebung des Vertrages

Kündigungsarten

Beide der fristgerechten Kündigung mit sofortiger Freistellung der Arbeit erfolgt eine Lohnzahlung bis zum Ablauf der ordentlichen Kündigungsfrist ohne Arbeitsleistung

## 4 Phasen des Kündigungsgesprächs

Aussprechen und Begründen der Kündigung

- Kein Smalltalk
- Keine Entschuldigung

Auffangen der emotionalen Reaktion



Absprechen des weiteren Vorgehens



Ausrichten auf die Zukunft / Hilfestellung

Survivor Sickness

Entsteht bei Massenkündigung <sup>bei den</sup> ~~der~~ "überlebenden"

Typische Gefühle

- Unsicherheit
- Misstrauen
- Schockiert
- Deprimiert
- Wütend

Mögliche Verhaltensweisen

- Verlangen nach Informationen und Klarheit
- Gerüchte werden in Umlauf gebracht
- Mangelhaft oder nicht fristgerechte Fertigstellung von Aufgaben.
- Beschwerden
- Krank sein

Indikatoren einer Fluktuationstendenz

- Plötzliche Reduktion der Leistung oder Engagements
- ~~Häufig~~ <sup>ung</sup> der Abwesenheit
- Zunehmende öffentliche Beschwerde über Arbeitsbedingungen
- Äusserung der Perspektivlosigkeit innerhalb der Unternehmung
- Abnehmende Bereitschaft für langfristige Verantwortungen