

MGT05: Personal und Führung

Alexander Hauck

Wirtschaftsinformatik, Herbstsemester 2016

Inhalt

Grundlagen	2
Personalgewinnung und -auswahl	4
Führung	8
Personalentwicklung und -bindung.....	13
Anreize und Anreizgestaltung	17
Personaleinsatz und -austritt	21

Grundlagen

Personalmanagement/HRM Allgemein: Aufnahme, Entwicklung und Erhaltung von Humanressourcen.

Luzerner HRM-Modell

Das Luzerner Modell des Human Resources Management stellt eine Übersicht über alle relevanten HRM-Aspekte dar.

Stellung oder Position: Hierarchische Einordnung in der Organisation (z.B. Geschäftsleiter, Teamleiter usw.)

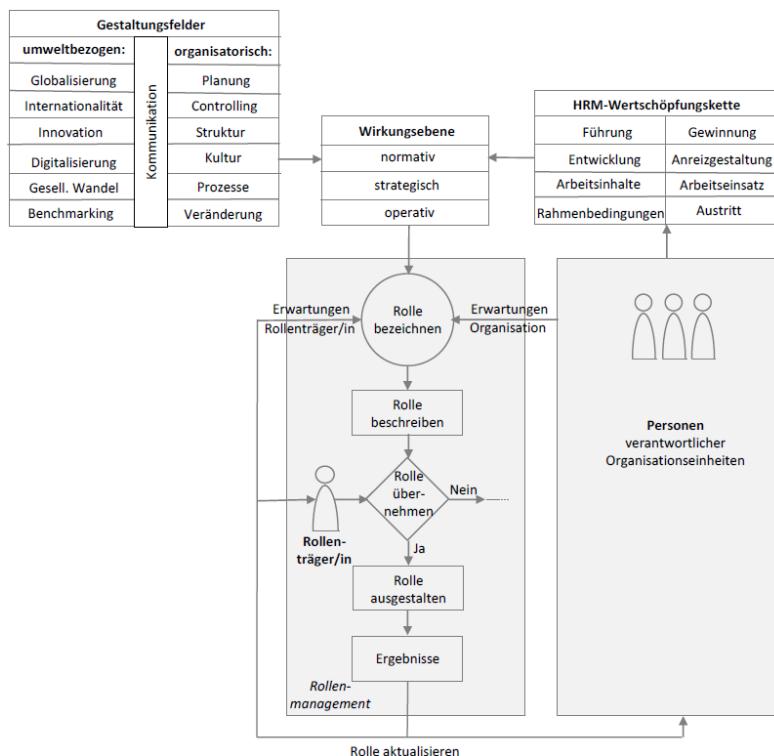


Abbildung 1: Luzerner HRM-Modell

Rollenmanagement

Funktion oder Rolle: Beschreibt Aufgaben, Rechte, Pflichten und Verhaltensweisen. Allgemeiner gesagt besteht eine Rolle aus der Gesamtheit aller Erwartungen, die sich an das Verhalten der Rollenträger richtet. Unabhängig von einer Person beschrieben.

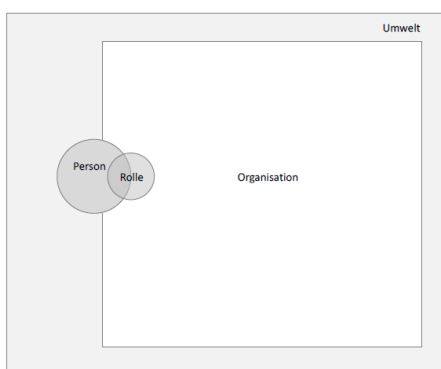


Abbildung 2: Person, Rolle und Organisation

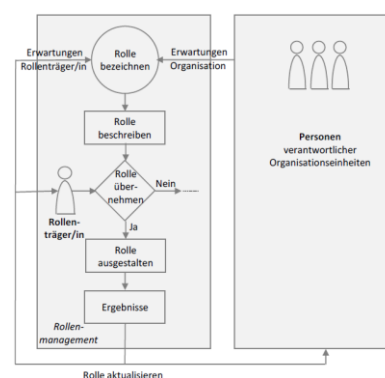


Abbildung 3: Rollenmanagement

Zentral an Abbildung 2 ist, dass eine Rolle das Bindeglied zwischen einer Organisation und einer Person für die Arbeitsgestaltung ist. Je grösser der Anteil der Person ausserhalb der Organisation, desto weniger identifiziert sich die Person mit der Unternehmung.

Bemerkungen zu Abbildung 3: «Rolle bezeichnen»: Titel, z.B. HR Manager. «Rolle beschreiben»: Zu erledigende Aufgaben, Verantwortungsbereich, Rechte, Pflichten usw. «Rolle ausgestalten»: Rollenträger setzt die Rolle individuell um. «Ergebnisse» sind positiv, wenn Erwartung der Organisation und die Leistung des Rollenträgers übereinstimmen.

HRM-Wertschöpfungskette

- Gewinnung: Bedarfsermittlung, Personalmarketing, Recruiting, Anstellung und Einführung. Idealerweise sind diese Schritte standardisiert und in Prozessen beschrieben.
- Führung: Führungsverhalten, -methoden, -instrumente und -prozesse. HRM muss sich mit neuen Führungsmethoden auseinandersetzen und diese ggf. integrieren.
- Arbeitseinsatz: Arbeitszeit, Arbeitsplatz, betriebliche Regelungen, Gesundheitswesen usw.
- Arbeitsinhalt: Aufzeigen der Aufgaben (Stellenbeschreibung).
- Anreizgestaltung: Honorierung, Motivation, Leistungsbewertung und Commitment.
- Entwicklung: Berufliche Kompetenzen in der Zukunft ausbauen.
- Rahmenbedingungen: Weitere zu berücksichtigende Kriterien, z.B. Vergünstigungen.
- Austritt: Austrittsprozess ist zu formulieren, der allen Austrittsvarianten Rechnung trägt.

Wirkungsebenen

HRM kann auf drei Ebenen Wirkung erzielen:

- Normativ: Unternehmensphilosophie, Leitsätze, Werte, Regeln. Langfristig.
- Strategisch: Zukünftiger, langfristiger Erfolg einer Organisation. Mittel- bis langfristig. Strategische Erfolgspositionen, Kernprozesse.
- Operativ: Alltagsgeschäft. Kurzfristig. Alle operativen Tätigkeiten im HRM, damit eine Organisation ungestört funktionieren kann (z.B. Erstellen Lohnabrechnung, Weiterbildungen).

Gestaltungsfelder

- Planung: z.B.: Wie viele Mitarbeiter und Führungspersonen werden benötigt?
- Controlling: Wurden die Ziele erreicht? Z.B. Arbeitszeit, Arbeitsumfang, Ferien etc.
- Struktur: Erarbeiten des Organigramms.
- Die einzelnen Handlungsfelder sind individuell zu gewichten.

Selbstmanagement: Das 100jährige Leben

Jede Generation lebt ca. 10 Jahre länger als die vorherige. Das birgt Herausforderungen: Altersvorsorge und andere finanzielle Angelegenheiten, wie lange Arbeiten, wird eine zweite Ausbildung notwendig, wie strukturiere ich das Leben. Das eigene Leben muss an die höhere Lebenserwartung angepasst werden. Unternehmen müssen die Work-Life Balance überdenken. Karriereunterbrüche sind denkbar, Personen werden später pensioniert. Seniors könnten wieder Junior Rollen übernehmen.

Personalgewinnung und -auswahl

Personalgewinnungsprozess



Abbildung 4: Personalgewinnungsprozess

Schlüssel- und Engpassfunktionen definieren (drei relevante Kriterien):

1. Die strategische Bedeutung einer Funktion im Hinblick auf Unternehmenserfolg und Wettbewerbsfähigkeit.
2. Der zukünftige quantitative Personalbedarf einer Funktion aufgrund einer quantitativen Personalplanung.
3. Die Verfügbarkeit von Talenten auf dem externen Arbeitsmarkt hinsichtlich der Besetzung einer Stelle innerhalb einer Funktion.

Employer Branding und Personalmarketing

Personalmarketing: Anwendung personalpolitischer Instrumente zur Schaffung einer positiven Einstellung bei gegenwärtigen und zukünftigen Mitarbeitern. Ziel ist der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke. Die Marketingmethode lautet «**Employer Branding**».

Personalmarketingfunktionen		
Profilierungsfunktion	Akquisitionsfunktion	Motivationsfunktion
Das Unternehmen bei heutigen & potenziellen Mitarbeitenden vorteilhaft, klar und differenzierbar positionieren (vorteilhaftes Arbeitgeberimage).	Bekanntheitsgrad, Präferenz und Bewerbungsabsicht bei externen Arbeitnehmerzielgruppen erzielen (Gewinnung neuer Mitarbeitender)	Bedürfnisse & Präferenzen heutiger Mitarbeitender analysieren Motivation, Arbeitszufriedenheit & Bindungsbereitschaft erhöhen

Abbildung 5: Personalmarketingfunktionen

Anforderungen an das Employer Branding:

- Einheitliches Unternehmensimage vermitteln (abgestimmt mit Corporate Branding)
- Attraktives, authentisches und glaubwürdiges Bild vermitteln (unwahre Aussagen vermeiden)
- Entwicklung eines differenzierenden und zielgruppenadäquaten Arbeitgeberversprechens (Employee Value Proposition EVP).

Entwicklung einer **Employee Value Proposition (EVP)**: Voraussetzung ist, dass die wichtigsten Präferenzen der gesuchten Arbeitnehmerzielgruppen bekannt sind. Es sollte bekannt sein, welche dieser Präferenzen vom Unternehmen abgedeckt werden können und welche vielleicht sogar besser sind als die der Mitbewerber. Danach werden Kanäle ausgesucht, kommuniziert und anschliessend werden Messungen zur Wirksamkeit durchgeführt (PDCA).

Sourcing- und Recruitingkanäle

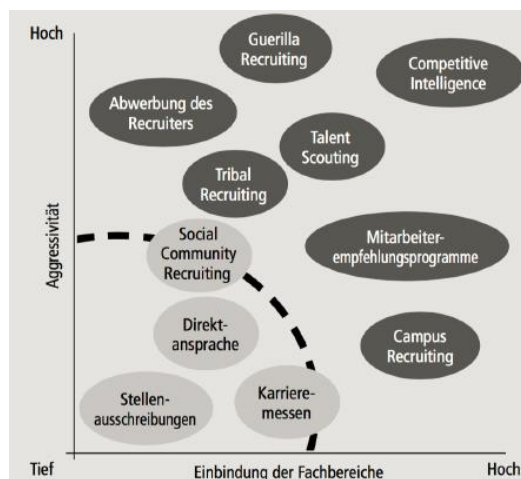


Abbildung 6: Aktive und passive Rekrutierungskanäle

An Prüfung wird ggf. nach Vor- und Nachteilen / Bewertung der einzelnen Methoden gefragt. Nicht relevant sind Guerilla-Recruiting und Competitive Intelligence. Am Meisten nimmt die Mitarbeiterempfehlung zu. Grundsatz: Gute Leute kennen gute Leute. Beim Campus Recruitment ist es wichtig, dass neben HR auch kompetente & sympathische Fachexperten beteiligt sind

Vakanz- vs. talentfokussierte Recruiting-Prozesse

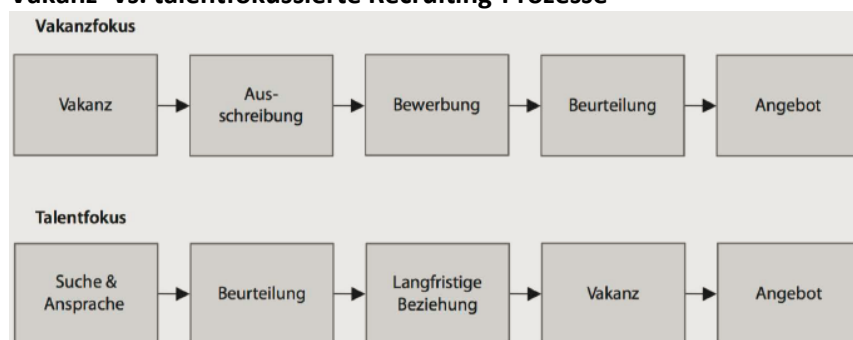


Abbildung 7: Vakanz- vs. talentfokussierte Recruiting-Prozesse

Candidate Experience

Erfahrung der Bewerbenden von der ersten Kontaktaufnahme bis zur möglichen Einstellung. Alle Kontaktpunkte sollen optimiert und abgestimmt (Übereinstimmung Employer Branding und Realität) werden und somit die positive Erfahrung während der «Reise» erhöht und die Bindung an das Unternehmen gestärkt werden. Die Candidate Experience sollte in das Zentrum des gesamten Recruitingprozesses gestellt werden.

Personalauswahl (Selection)

Personalauswahl: Zuweisung von Bewerbern zu Stellen durch Rekrutierung und den Einsatz von Auswahltechniken.

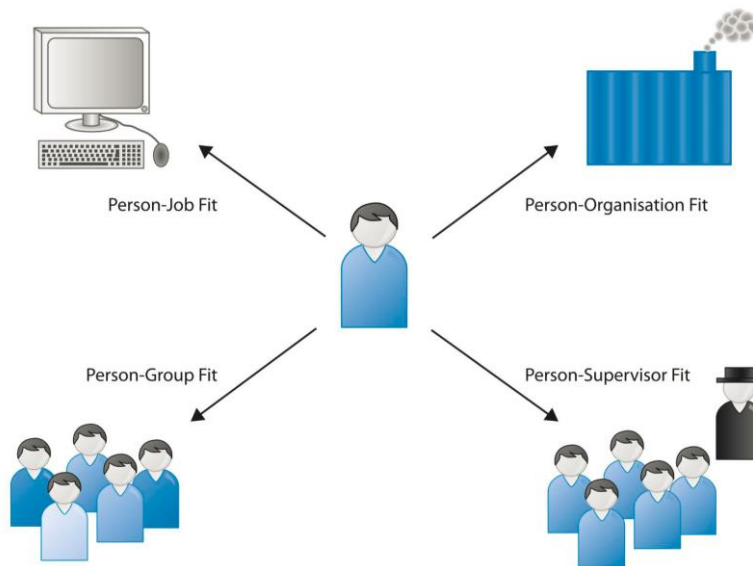


Abbildung 8: FIT-Modell

Ablauf Bewerbungsinterview:

1. Gesprächsbeginn: Begrüßung, Zeitrahmen erläutern. Ziel: freundliche Atmosphäre schaffen
2. Selbstvorstellung des Bewerbenden: Gründe für die Bewerbung, offene Fragen stellen. Ziel: Informationen erhalten zu persönlichem und beruflichen Hintergrund, «Person-Job Fit».
3. Berufsinteressen und Organisationwahl: Frage zu Berufswahl, Berufsinteressen, Organisationwahl, Bewerbung und ggf. Fachwissen. Ziel: Motive des Bewerbers kennen. Passung im Sinne des «Person-Organization Fit».
4. Realistische Tätigkeitsinformationen: Infos über Tätigkeit, Arbeitsplatz und Unternehmen. Ziel: Bewerber erhält ein möglichst ganzheitliches Bild.
5. Verhaltensorientierte Fragen. Ziel: Kompetenzen des Bewerbers ermitteln.
6. Gesprächsabschluss: Offene Fragen und weiteres Vorgehen klären. Ziel: Gutes Image und Professionalität vermitteln.

Alle Schritte, bis auf den fünften, finden intuitiv statt. Bei den verhaltensorientierten Fragen soll mögliches Verhalten in künftigen Problemsituationen innerhalb der Organisation überprüft werden.

STAR-Fragen (Verhaltensdreieck):

- Situation (Was war die Situation?)
- Task (Was war Ihre Aufgabe?)
- Action (Wie haben Sie gehandelt?)
- Result / Reflection (Welches Resultat haben Sie erreicht? Was haben Sie daraus gelernt?)

Mit diesem Vorgehen will man herausfinden, wie der Bewerber sich z.B. in Konfliktsituationen verhalten hat: Wie hat er den Konflikt gelöst, was hat er daraus gelernt usw.

Beurteilerabhängige Faktoren bei der Wahrnehmung und Beurteilung anderer

Das eigene Urteil über einen Bewerber sollte systematisch überprüft werden durch selbstkritisches Hinterfragen und durch Vergleiche mit dem Urteil anderer Beobachter. Die persönlichen Kenntnisse, Erfahrungen, Vorlieben, Werte usw. eines Interviewers können das Ergebnis in hohem Maße beeinflussen.

Onboarding

30-60% der Arbeitnehmenden verlassen das Unternehmen bereits in den ersten 6-12 Monaten wieder. Deshalb ist eine professionelle Einführung neuer Mitarbeiter sehr wichtig. Denn diese **Frühfluktuation** bedeutet hohe Kosten und die Erschwerung der kontinuierlichen Leistungserstellung.

Häufige **Probleme** sind falsche gegenseitige Erwartungen (zu hohe Erwartungen oder nicht erfüllte Versprechungen), unprofessionelle Einarbeitung, Unterforderung, Feedback- und Führungsdefizite.

Vorteil von Onboarding-Programmen: Sie binden die neuen Mitarbeiter und machen sie zu «Insidern».

Vier Ebenen von Onboarding (4C):

- Connection → Integration ins Team erleichtern, Talente mit Schlüsselpersonen vernetzen, regelmässige Feedbackgespräche.
- Culture → Neuankömmlingen helfen, firmenkulturwerte und informelle Spielregeln zu verstehen (zu «Insidern» machen).
- Clarification → Neuankömmlinge dabei unterstützen, Klarheit bezüglich ihrer Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zu entwickeln (Mentoring).
- Compliance → Einführungsprogramm und Schulungen zu Unternehmenszielen, Workplace Policies, Corporate Responsibility, Regelungen usw.

Führung

Personen mit einer Führungsaufgabe sollen ihre Mitarbeitenden mit deren Fähigkeiten, Motiven und Interessen optimal zur Erreichung der Projekt-, Abteilungs- und Unternehmensziele einsetzen.

Definition

1. Führen ist ein Gruppenphänomen (Interaktion zwischen zwei oder mehr Personen)
2. Führung ist intentionale soziale Einflussnahmen.
3. Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen.

Faktoren der Sozialkompetenz

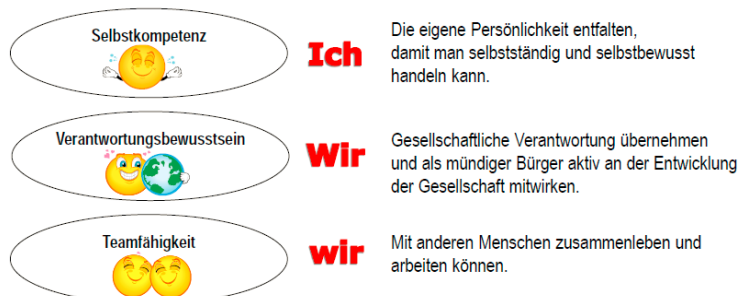


Abbildung 9: Faktoren der Selbstkompetenz

Selbstkompetenz: Aufrichtigkeit, Kritikfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Frustrationstoleranz, Stressresistenz

Verantwortungsbewusstsein: Ethisch/Moralische Grundsätze. Führungskräfte müssen moralisch abgestützte Entscheidungen treffen.

Teamfähigkeit: Kooperations-, Kommunikations-, Kompromissfähigkeit, Toleranz, Solidarität, Fairness

Menschenbilder

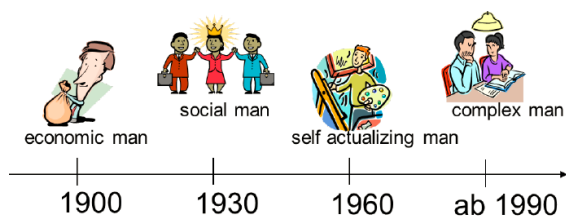


Abbildung 10: Menschenbilder

- Economic Man (Taylor): Motivation durch monetäre Anreize, Egoist, passiv, Gefühle sind irrational. Der Vorgesetzte muss diese deshalb neutralisieren und kontrollieren.
- Social Man: Soziale Beziehungen am Arbeitsplatz. Gefühle und Bedürfnisse werden vom Vorgesetzten berücksichtigt. Gruppen- statt individueller Anreizsysteme.
- Self actualizing man (Maslow): Unabhängigkeit am Arbeitsplatz, Selbstmotivation, Selbstverwirklichung, Manager als Förderer. Intrinsische statt extrinsische Motivation.
- Complex man: Wandlungsfähig, eigener Wille, autonomes Handeln, orientiert sich an seiner Umwelt und reagiert darauf, lernfähig. Manager als Diagnostiker.

Balance zwischen Generationen

Baby Boomer <ul style="list-style-type: none"> • Nachkriegsgeneration • Wirtschaftswunder • Geburtenboom 	Generation X <ul style="list-style-type: none"> • Chronische Wirtschaftskrisen • Weniger Wohlstand • Hohe Scheidungsrate 	Generation Y <ul style="list-style-type: none"> • Internetboom • Globalisierung • Hohes Bildungsniveau
--	--	--

- Baby Boomer: Optimistisch, arbeits- und prozessorientiert, konflikterprobt. Besonderheit: Wunsch nach Veränderung.
- Generation X: Antiautoritäre Haltung, Individualisten, hohe Anpassungsfähigkeit. Besonderheit: Wunsch nach Individualität.
- Generation Y: Wunsch etwas zu erreichen, Familie, Partnerschaft, Gleichaltrige wichtig, Familie als Solidarnetzwerk, Pflichtbewusstsein, Leistungsorientierung und Ehrgeiz. Besonderheit: Wunsch nach konstruktiver Kritik.

Entscheidungsorientierter Ansatz

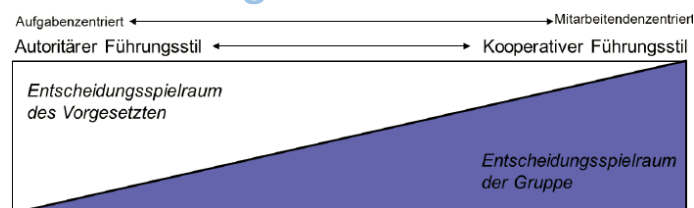


Abbildung 11: Entscheidungsorientierter Ansatz von Tannenbaum/Schmidt (1958)

Extremausprägungen: Autoritärer und kooperativer Führungsstil. Dazwischen unterschiedliche Schattierungen des Führungsstils, je nachdem wie weit der Vorgesetzte seinen eigenen Entscheidungsspielraum ausnutzt.

Verhaltensgitter

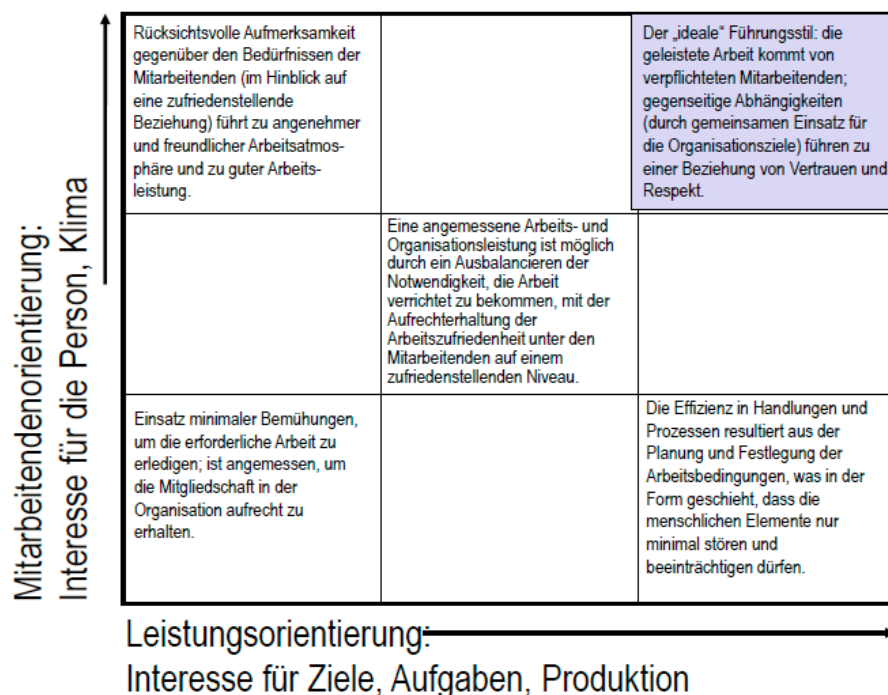


Abbildung 12: Verhaltensgitter, von Blake/Mouton (1964)

Zwei Achsen, «idealer» Führungsstil ist höchstmögliche Mitarbeiter- und Leistungsorientierung.

Situative Führung



Abbildung 13: Situativer Führungsstil, nach Fiedler

Gesamte Führungssituation wird berücksichtigt, nicht nur Führender und Mitarbeiter. Frage dabei: Mit welchem Führungsstil erreicht man unter welcher Bedingung (Situation) den besten Führungserfolg.

Reifegradtheorie

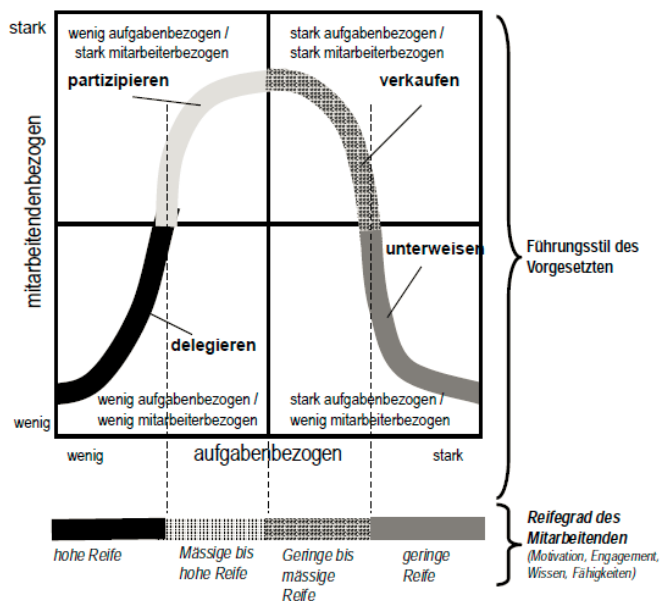


Abbildung 14: Reifegradtheorie, nach Hersey/Blanchard (1977)

Baut auf dem Führungsgitter auf. Geht aber davon aus, dass es keinen für Mitarbeitenden geeigneten Führungsstil gibt, sondern dass je nach «Reifegrad» des Mitarbeitenden verschiedene Stile anzuwenden sind. Reifegrad = Wissen/Fähigkeit und Motivation/Engagement des Mitarbeiters.

Führungsstile

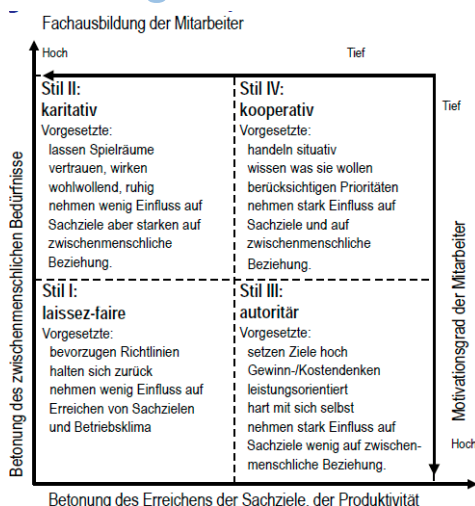


Abbildung 15: Führungsstile nach Kälén/Müri (1989)

An Prüfung zusätzlich: Unterschiede zwischen Reifegradtheorie (Hersey/Blanchard) und Führungsstile (Kälén/Müri).

Im Gegensatz zum Reifegradmodell wird hier der Motivationsgrad und die Fachausbildung der Mitarbeitenden als Kriterien für die Wahl eines eher sachbezogenen oder auf Betonung der zwischenmenschlichen Bedürfnisse ausgerichteten Führungsstils genommen.

Transformationale Führung

Grundsatz: Kundenzufriedenheit steht im Vordergrund und dies beginnt bei der Mitarbeiterzufriedenheit. Führungskräfte werden nicht nach der Verwaltung der Budgets und Beaufsichtigung der Mitarbeiter beurteilt, sondern wie gut sie ihre Führungsaufgabe aus der Perspektive ihrer Mitarbeiter wahrnehmen. Der Führungsstil heisst «transformational», weil er Verhalten verändert.

Kern der transformationalen Führung: Vorgesetzte müssen Mitarbeiter herausfordern, zu mehr Selbstständigkeit anregen, eine Vertrauensbasis schaffen und fair kommunizieren.

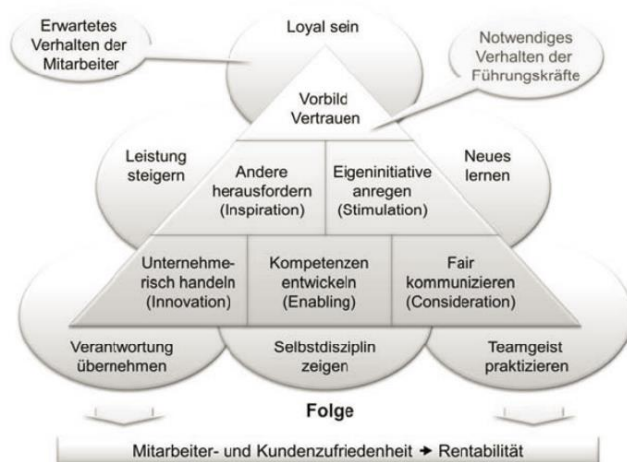


Abbildung 16: Transformationale Führung, nach Bass/Avolio (1994)

Transaktionale Führung

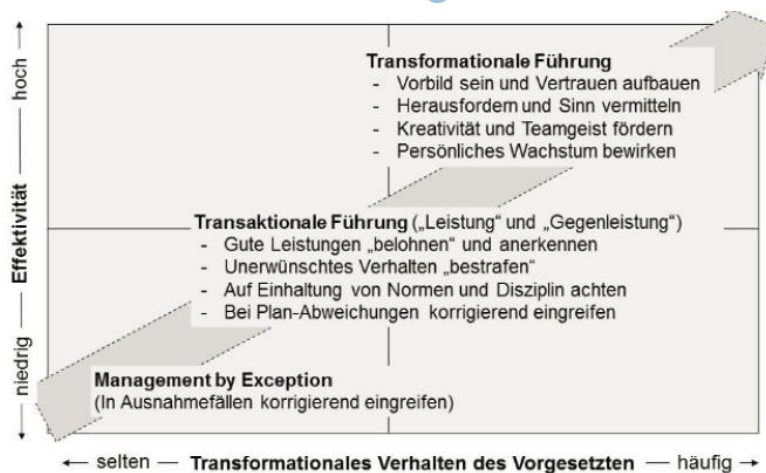


Abbildung 17: Vergleich transaktionale und transformationale Führung

Bei der transaktionalen Führung geht es um das Führen mit Zielvereinbarungen. Mitarbeiter werden belohnt für gute Leistungen (materiell oder immateriell), aber auch bestraft.

Zukünftige Führungsansätze

Ein Beispiel ist das sogenannte «**Liquid Leadership**». Grundgedanke dahinter: Das Management und Kader setzt zu viel Zeit (>70%) für die persönliche Machterhaltung ein. Deshalb wurde ein neues Unternehmen gebildet, welches aus mehreren Zellen besteht, aber keine Zentrale hat. Eine Zelle hat maximal 25 Mitarbeiter mit flacher Hierarchie. Die Führung ist direkt, persönlich und immer situativ. Auch die Transparenz könnte in Zukunft steigen (Gehalt, Spesen, Zeiterfassen für alle Mitarbeiter einsehbar). Auch wird mehr Zeit für die persönliche Entwicklung zur Verfügung stehen (Mitarbeiterförderung). Die Entscheidungen werden vermehrt selbstständig durch die Mitarbeiter getroffen, der Vorgesetzte soll so wenig Einfluss wie möglich nehmen.

Teamführung und -rollen



Abbildung 18: Teamführung und -rollen, nach Margerison McCann

Personalentwicklung und -bindung

Definition Personalentwicklung

«Die Personalentwicklung hat die Aufgabe, die Fähigkeiten der Mitarbeiter in der Weise zu fördern, dass sie ihre gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben bewältigen können und ihre Qualifikationen den gestellten Anforderungen entspricht.»

«Mit dem Begriff der Personalentwicklung wird grundsätzlich ein Gestaltungsfeld des HR-Managements bezeichnet, das neben Bildungsmaßnahmen (Aus-, Fort- und Weiterbildung) auch die Personalförderung (in beruflicher, persönlicher und sozialer Hinsicht) sowie die Arbeitsstrukturierung umfasst.»

Aktuelle Herausforderungen

- Internationalisierung der Unternehmen
- Kürzere Produktlebenszyklen, wachsender Innovationsdruck
- Digitalisierung und Industrie 4.0
- Wissensarbeit, Kreativität, Innovations- und Lernfähigkeit als wichtigste Produktionsfaktoren
- Demografischer Wandel
- Generationenwechsel
- Fachkräftemangel

Ziele einer erfolgreichen Personalentwicklung

- Bei Mitarbeitern das Bewusstsein für Veränderungen und deren Konsequenzen für das Individuum und das Umfeld zu schaffen und gleichzeitig Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen.
- Das Zusammenwirken der Mitarbeiter im Team optimieren und die Kompetenzen aller Teammitglieder in eine optimale Wechselwirkung bringen.
- Das Bewusstsein für die Anpassung und Optimierung des unternehmerischen Wertschöpfungsprozesses im Einklang aller Unternehmensbereiche zu lenken.
- Den Beitrag aller Aktivitäten für die Zielerreichung des Unternehmens unterstreichen.

PE-Ansätze und -Instrumente

Ansätze:

- Beratungs- und betreuungsorientierte PE-Ansätze (individuelle Unterstützung bei der beruflichen Entwicklung, z.B. Coaching oder Mentoring).
- Arbeitsintegrierte PE (kompetenzförderliche Weiterentwicklung, z.B. über ergänzende Projektarbeiten).
- Aufgabenorientierte Personalentwicklung (Kompetenzen über selbstständige Lösung realitätsnaher Aufgaben erwerben, z.B. durch Veränderungen in den Aufgaben und neue Kompetenzen).
- Teamorientierte Ansätze (Förderung der Zusammenarbeit und Problemlösefähigkeit von Teams)
- Verhaltenstrainings (Softskills Training, z.B. Kommunikation, Führung, Verhandlung etc.).

Instrumente (wichtig!!):

- Into-the-job: Vorbereitung auf die Übernahme einer neuen Aufgabe oder Position (z.B. Berufsausbildung, Einarbeitung, Trainee-Programm)
- On-the-job: Neue Arbeitsstrukturierung, wird unmittelbar am Arbeitsplatz umgesetzt (z.B. Job Enlargement → Ausweitung von Aufgaben, Job Enrichment → mehr Verantwortung, Projektarbeit).
- Near-the-job: Massnahmen, die in enger räumlicher, zeitlicher und inhaltlicher Nähe zur Arbeit stehen.
- Off-the-job: Massnahmen, die in räumlicher, zeitlicher und inhaltlicher Distanz zur Arbeit durchgeführt werden (z.B. interne oder externe Seminare, Kongresse, Outdoor-Training)
- Along-the-job: Festlegung des zeitlichen, örtlichen und aufgabenbezogenen Einsatzes, wobei sich der Planungshorizont meist auf zwei bis fünf Jahre erstreckt (Laufbahnplanung).
- Out-of-the-Job: Massnahmen für die Begleitung in den Ruhestand
- Parallel-to-the-Job: Massnahmen, die den MA bei der Erfüllung seiner Aufgaben in Form qualifizierter Beratung unterstützen und motivieren (z.B. Coaching, Mentoring)

Klassische vs. subjektive Karriere

Merkmale	Klassische Organisationslehre	Subjektive Karriere
Massstäbe für Berufs- / Karriereerfolg	Objekt/äusserlich: Status, Stellung in der Hierarchie, Einkommen	Innerlich: Arbeits- und Lebenszufriedenheit, sich entwickeln können, herausgefordert sein, Sinn
Karrieremuster im zeitlichen Verlauf	Hierarchischer Aufstieg	Multiperspektivisch, diskontinuierlich (Aufwärts- und Seitwärtsbewegungen, Projekte, Berufs- oder Arbeitgeberwechsel, Elternzeit)
Mobilitätsraum	Organisationsinterner Arbeitsmarkt, vertikal im Rahmen einer eingeschlagenen Laufbahn (Kaminkarriere)	Organisationsinterner wie -externer Arbeitsmarkt, mehrere Arbeitgeber in der Lebensspanne

Abgrenzung Laufbahn vs. Karriere

«Laufbahn ist der organisationale Entwicklungsrahmen, der seitens des Personalmanagements zur Verfügung gestellt wird, und Karriere entspricht dem individuellen Entwicklungsweg eines Mitarbeiters, den er in seinem Arbeitsleben beschreitet und absolviert».

Karrieremotive

- Ausgewogene Work-Life-Balance haben (wichtigstes und zunehmend, ca. 70%)
- Intellektuell herausgefordert sein (45%, aber abnehmend)
- Unternehmerisch oder kreativ/innovativ sein (32%)
- Einem sicheren und beständigen Job nachgehen (30%)
- Führungskraft mit leitender Funktion (28%, sehr stark abnehmend)
- Selbstständig oder unabhängig sein (26%)
- Technischer oder Fachexperte sein (22%)
- Sich dem Gemeinwohl widmen oder das Gefühl zu haben, dem öffentlichen Wohl zu dienen (21%).
- Technischer oder Fachexperte sein (18%).

Karriereanker

Der Karriereanker ist ein Abbild der Persönlichkeit. (Fragebogen). Die acht Karriereanker sind:

- Autonomie und Unabhängigkeit: Freiheit, klar definierte Projekte in denen diese Personen selbst schalten und walten können.
- Sicherheit und Stabilität
- Technisch-Funktionale Kompetenz: In dem, was man tut, besser werden.
- General Management: Verantwortung übernehmen, etwas managen, Beteiligung an Entscheidungen.
- Unternehmerische Kreativität: Etwas eigenes auf die Beine stellen
- Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache: Verwirklichung der eigenen Werte, Fairness
- Totale Herausforderung: Sich gegenüber anderen behaupten, gewinnen, Wettbewerb
- Lebensstilintegration: Privatleben vor Karriere

Karrieremanagement: Herausforderungen & Gestaltungsfelder

- **Alternative Karrierepfade** jenseits der klassischen Führungslaufbahn entwickeln, vielfältige Karrieremuster fördern.
- Talentierte Mitarbeitende und Leistungsträger darin unterstützen, **individuelle Karrierevorstellungen und -motive** zu reflektieren und die eigene Weiterentwicklung im Unternehmen in die eigene Hand zu nehmen.
- Die **Spielregeln für Karriereerfolg** im Unternehmen reflektieren, weiterentwickeln und transparent machen.
- **Adäquate Karrierechancen** schaffen (z.B. für Teilzeitmitarbeiter, ältere Mitarbeiter)
- Die **Lebenssituation** von Mitarbeitenden in die Planung von Entwicklungs- / Karriereschritten einbeziehen.

Unterschiedliche Laufbahnmodelle

- Fachlaufbahn (Principal Engineer → Expert → Senior Expert)
- Führungslaufbahn (First Line Management → Middle Mgt. → Upper Mgt. → CEO)
- Projektlaufbahn (Projekt Mgt. Professional → Project Manager → Project Director)

Retention Management

Heute hängen Unternehmen weit mehr von ihren besten Mitarbeitern ab als umgekehrt. Retention Management hat zum Ziel, durch Anreize und Errichtung von Mobilitätsbarrieren die Fluktuationsneigung von Schlüsselpersonen zu vermindern. Anreize könnten z.B. eine bezahlte Ausbildung mit anschließender Festbindung oder ein Konkurrenzverbot sein.

Auswirkungen ungewollter Fluktuation

Fluktuation ist in einem gewissen Mass konstruktiv: Verjüngung Belegschaft, Erneuerung von Kompetenzen und Kultur. Kritisch ist jedoch eine ungewollt hohe Fluktuation, insbesondere in Schlüssel- und Engpassfunktionen:

- **Spezialistenwissen** geht verloren und muss langwierig wiederaufgebaut werden
- **Kundenbeziehungen** und soziale Netzwerke gehen verloren
- Fluktuation verursacht hohe **Transaktions- und Opportunitätskosten**.

Personalbindung / psychologische Verträge

Herausforderung: Personalbindung darf nicht an der Kündigung ansetzen (denn dann ist es bereits zu spät, da nicht mehr umkehrbar), sondern muss präventiv geschehen.

Drei Formen der Mitarbeiterbindung:

1. Juristische Bindung (Vertrag)
2. Psychologische Bindung: Empfundener «psychologischer Vertrag» mit dem Unternehmen
3. Retention Management (siehe oben).

Der psychologische Vertrag bezieht sich auf wechselseitige Erwartungen und Angebote von Mitarbeitenden und Unternehmen, die über die im juristischen Vertrag formulierten gegenseitigen Verpflichtungen hinausgehen.

Vier Arten psychologischer Arbeitsverträge:

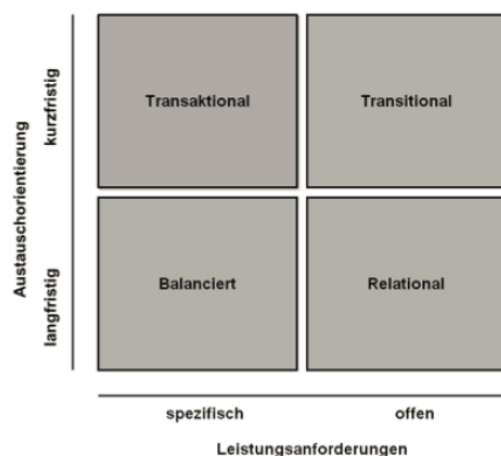


Abbildung 19: Vier Arten psychologischer Arbeitsverträge

- Balanciert: Konkrete Leistungen sind definiert, die zu Prämien oder Boni führen
- Transaktional: z.B. Sommerjob in Schokoladenfabrik → kurzfristige, klar abgegrenzte Tätigkeit
- Transitional: z.B. Reorganisation in einem grossen Unternehmen

Beispiele für psychologischen Arbeitsvertrag:

- MA ist Leistungsträger und möchte Familie gründen, aber seine Karrierechancen behalten. Vorgesetzter kennt seine Fähigkeiten und Bedürfnisse und weiss, dass er bald wieder Vollzeit arbeiten wird und wandelt deshalb die Vollzeitstelle in eine Teilzeitstelle → MA ist dankbar und baut eine langfristige Beziehung zum Unternehmen auf

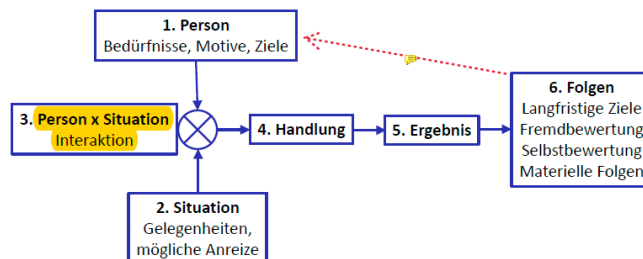
Personalbindungsstrategien:

- Vertragsrechtliche Personalbindungsstrategie: Wechsel verhindern oder erschweren
- Motivationale Personalbindung: Sicherung von Berufs- und Arbeitszufriedenheit
- Talentförderung und -Management
- Potenzialorientierte PE: Beratung und Planung von Karriereschritten
- Aufbau alternativer/gegeneinander durchlässiger Karrierewege
- Transparente Verhandlungskultur
- Incentivierung und Anerkennung

Anreize und Anreizgestaltung

Die Motivation gibt eine Antwort auf die Frage, «warum» das Verhalten und Erleben eines Menschen so und nicht anders ist.

Motivation als Produkt von Person und Situation



Folgen haben wiederum Auswirkungen auf die Person (roter Pfeil)

Motiv vs. Motivation

Motivation entsteht dadurch, dass ein Bedürfnis oder ein Motiv aktuell ist und die Person die Möglichkeit sieht, dieses auch zu befrieden.

Aus einem Bedürfnis kann sich ein **Motiv** entwickeln, eine latent vorhandene Bereitschaft zum Handeln. Ein Motiv ist eine Disposition einer Person, sich in einer bestimmten Situation auf gewisse Weise zu verhalten (z.B. Leistungs-, Macht- oder Beziehungsmotiv).

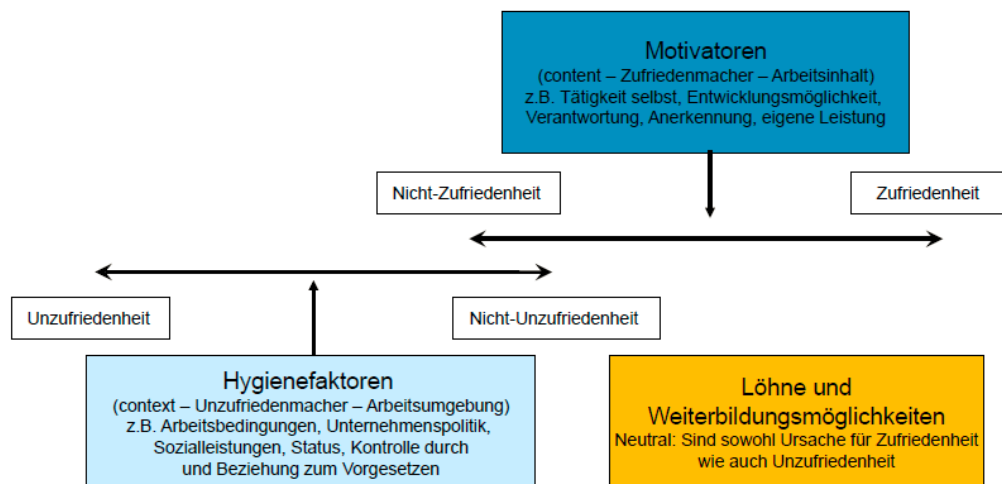
Das Motiv wird in einer bestimmten Situation angeregt. Die Folge ist motiviertes Verhalten oder Motivation, sich auf eine gewisse Weise zu verhalten (z.B. Leistungs-, Macht- oder Beziehungsmotivation).

Beispiele von Motivationen

- Leistungsmotiv
 - Personen mit einer hohen Ausprägung setzen eher Ziele in einem mittleren Bereich, weil sie hoffen, Erfolg zu haben (logischer wäre in einem hohen Bereich, allerdings wollen sie keinen Misserfolg haben).
 - Personen mit einer tiefen Ausprägung setzen sich eher tiefe oder hohe Ziele, weil sie Misserfolg vermeiden wollen (absichtlich hohe Ziele, damit man sie selbst als unrealistisch ansieht → Selbstwert leidet bei Misserfolg nicht).
 - Emotionen: Stolz bei Erfolg, Scham oder Ärger bei Misserfolg
 - Komponenten: Hoffnung auf Erfolg, Furcht vor Misserfolg
- Machtmotiv (Beeinflussung und Kontrolle anderer)
 - Hohe Ausprägung: Andere Personen dominieren und über sie bestimmen, Einfluss nehmen
 - Tiefe Ausprägung: Wenig Einfluss auf andere Personen ausüben
 - Komponenten: Hoffnung auf Kontrolle, Furcht vor Kontrollverlust
- Anschlussmotiv
 - Hohe Ausprägung: Anschluss an andere suchen, freudig auf Einladungen von anderen reagieren, Dinge am liebsten mit anderen machen
 - Tiefe Ausprägung: Lieber mit weniger Leuten zusammen sein, oder alleine. Gegenüber anderen zurückhaltend sein.
 - Komponenten: Hoffnung auf Anschluss, Furcht vor Zurückweisung

- Arbeitsmotivation: Setzt sich aus verschiedenen Motiven oder Motivationen zusammen, die für eine Arbeitsleistung relevant sind. Entsteht wenn
 - Vorhandene Anreize Motive aktivieren
 - Eine Wechselbeziehung zwischen motiviertem MA und motivierender Arbeitssituation vorhanden ist.

Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg



- Hygienefaktoren werden als «gegeben» angenommen. Machen deshalb nicht glücklich, wenn sie da sind. Machen jedoch unglücklich, wenn sie fehlen.
- Motivatoren werden NICHT als gegeben angenommen. Machen deshalb zufrieden, wenn sie da sind. Machen jedoch nicht unglücklich falls sie fehlen.
- Lohn ist z.B. ein Motivator als Boni-System oder Lohnerrhöhung zusammen mit Beförderung. Bei Lohn ist ein Hygienefaktor, dass er immer pünktlich zum 25. Des Monats auf dem Konto ist

Schwäche des Modells: Sehr starke Vereinfachung der Rahmenbedingungen (wie bei allen Modellen)

Intrinsische vs. extrinsische Motivation

Intrinsische Motivation liegt vor, wenn die Motivation, eine Aufgabe zu erfüllen, in dieser Aufgabe selbst liegt → ein aktuelles Motiv einer Person wird abgedeckt (z.B. Teamarbeit wirkt auf Personen mit stark ausgeprägtem Anschlussmotiv intrinsisch motivierend).

Extrinsische Motivation liegt vor, wenn die Motivation, eine Aufgabe zu erfüllen nicht aus der Aufgabe selbst, sondern aus einer daran geknüpften Belohnung resultiert. Sie kann aus der Hoffnung auf Belohnung oder der Furcht vor Bestrafung entstehen. Führt nur kurzfristig zu Leistungssteigerungen (Beispiel Boni: Kurzfr. Steigerung, um die Ziele zu erreichen. Damit die extrinsische Motivation hoch bleibt, müssen die Boni jedes Jahr erhöht werden.).

Anreiz und Anreizgestaltung

Anreize motivieren direkt oder indirekt Mitarbeitende, ein zielgerichtetes Verhalten zu zeigen. Sie sind als Führungsinstrumente strategische Gestaltungsmaßnahmen und setzen die Rahmenbedingungen zur Motivation der Mitarbeitenden.

Anreiz, Situation und Person müssen kompatibel sein.

Beispiele für Anreize: Lohn, Weiterbildung (sind intrinsisch UND extrinsisch), interessante Aufgabe, deckt eigenes Motiv ab, eigene Innovationen, Fähigkeiten entwickeln (intrinsisch und daher aufwendig)

für Unternehmen, da individuell), finanzielle Erfolgsprämie, Aufstiegschancen, Entwicklungschancen, Gewinn von Status (Extrinsisch und für Unternehmen einfach umzusetzen).

Magisches Vieleck der Lohngerechtigkeit



Mitarbeiter vergleichen sich mit anderen Personen oder Situationen und leiten für sich selber den gerechten Lohn ab. Diese subjektive Einschätzung der Honorierung kann einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und -motivation haben. Konsequenz: Führungspersonen müssen herausfinden, mit wem oder was sich die Mitarbeiter vergleichen, um anschliessend den gerechten Lohn zusammenstellen zu können.

Zusammenhang von Motivation und Anreizsystemen

Motivieren heisst, die Bedürfnisse und Ziele der MA und der Organisation in Übereinstimmung zu bringen.

Anreizsysteme sind das **Bindeglied** zwischen Unternehmens- und Individualzielen. Man versteht unter ihnen die Summe aller Arbeitsbedingungen im weiteren Sinne, die bestimmte Verhaltensweisen auslösen/verstärken und unerwünschte Verhaltensweisen mindern. Ein Anreizsystem enthält i.d.R. die folgenden drei Elemente:

1. Anreize: Frei materielle, gebundene materielle, immaterielle
2. Bemessungsgrundlage: Indikatoren für Leistungsmessung
3. Belohnungsfunktion: Stellt Zusammenhang zwischen Anreizen und Bemessungsgrundlage her.

Crowding Out-Effekt: Intrinsische Motivation wird durch extrinsische Anreize (meist monetäre) verdrängt. Wird auch Verdrängungseffekt genannt.

Funktionen von Anreizsystemen:

- Aktivierungsfunktion: MA kognitiv positiv beeinflussen, sie motivieren
- Steuerungsfunktion: Direkte Verknüpfung zu betrieblichen Zielen.
 - Entwicklungsorientierung (Sicherung der langfr. Anpassungsfähigkeit einer Organisation durch Weiterbildung der MA)
 - Integrationsorientierung: Teamleistungen > Einzelleistungen. Teamorientierte Kapital- und Gewinnbeteiligung
 - Bindungsorientierung: Langfristige Bindung der MA an die Organisation, Minimierung von Fehlzeiten und ungeplanter Fluktuation. Dauer der Betriebszugehörigkeit als Kriterium für variable Vergütung.
- Informationsfunktion: Strategie und Organisationskultur werden transparent.
- Veränderungsfunktion: Anforderungen an die MA werden in Veränderungssituationen verdeutlicht.

Schwerpunktsetzung in Anreizsystemen: Eintritts-, Bleibe- und Leistungsanreize

Freie materielle Anreize sind Anforderungs- oder leistungsabhängige Geldleistungen wie Lohn, Gratifikation, Bonus, Erfolgsbeteiligung, Weihnachtsgeld, besondere Spesenentschädigung, Vergünstigung firmeneigener Produkte und Dienstleistungen usw.

Gebundene materielle Anreize sind Geldleistungen, der Verwendungszweck für die MA eingeschränkt ist. Beispiele: Versicherungsleistungen (Lebensversicherung, Unfallversicherung, höhere AHV usw.), Kapitalbeteiligungen, Naturalleistungen (Dienstauto, Sportaktivitäten), Werkswohnung, Firmenparkplatz.

Nichtmaterielle Anreize sind z.B. Arbeitsplatzsicherheit, Status, soziale Anreize (Zugehörigkeit), Weiterbildung, flexible Arbeitszeitgestaltung, frühere Pensionierung, Sportmöglichkeiten, Beratungen, kürzere Wochenarbeitszeit usw.

«Cafeteria-System»: MA können aus vorgegebenen Alternativen im Cafeteria-Katalog entsprechend ihrer Motive auswählen (z.B. ein Teil Barauszahlung, eine bessere Krankenversicherung und dazu ein Dienstwagen). Ist allerdings nicht sehr verbreitet, da hoher Administrationsaufwand.

Personaleinsatz und -austritt

Flexible Arbeitsstrukturen

Hauptgrund für die steigende Flexibilisierung ist die Digitalisierung.

- Flexible Zeiten (Arbeitszeitmodelle): Teilzeit, Temporär, Kurzarbeit
- Flexibler Ort: Co-Working, Homeoffice, Desksharing, BYOD
- Flexible Organisation: Freelancing, Job-Sharing, Solo-Selbstständigkeit

Vor- und Nachteile, Chancen und Gefahren der Flexibilität

Vorteile aus Sicht des Arbeitnehmers:

- Individuelle Lebensplanung
- Je nach dem höhere Motivation
- Eigenregie, erweiterter Handlungsspielraum

Nachteile aus Sicht des Arbeitnehmers:

- Erfordert Disziplin zum Selbstmanagement
- Es droht Selbstausbeutung und chronische Übermüdung (Burnout)
- Ansprüche bzgl. Work-Life-Balance werden durch das Unternehmen weniger beachtet
- Sicherheit von Einkommen nicht gewährleistet
- Keine langfristige Bindung und Stabilität
- «Job-Hopper» haben einen schweren Stand

Vorteile aus Sicht des Arbeitgebers:

- Kurzfristiger Einsatz von Personal nach Bedarf (Projektbezogene Aufträge, z.B. durch Freelancing)

Nachteile aus Sicht des Arbeitgebers:

- Personal kann u.U. nicht lange gehalten werden → Investitionen in MA-Bindung notwendig
- Erhöhter Administrationsaufwand

Chancen:

Gefahren:

- Flexibilisierung begünstigt die Schattenwirtschaft und untergräbt damit die Stabilität der sozialen Absicherung
- BYOD wirft viele juristische Fragen auf (Datenschutz, Kosten, rechtskonformes Verhalten)
- Solo-Selbstständigkeit steigert die Gefahr von Steuerhinterziehungen

Formen des Austritts

- Kündigung durch das Unternehmen aus verhaltens-, betriebs- oder personenbedingten Gründen.
- Kündigung durch den MA
- Alters- oder krankheitsbedingter Austritt
- Ablauf des Arbeitsvertrags
- Beidseitige Aufhebung des Arbeitsvertrages

Fristgerechte, fristlose und Massenkündigung

- Fristgerechte Kündigung
 - Ohne Freistellung von der Arbeit: MA arbeitet bis zum Ablauf der ordentlichen Kündigungsfrist weiter.
 - Mit Freistellung von der Arbeit: MA verlässt die Unternehmung per Beginn der ordentlichen Kündigungsfrist. Er muss nicht mehr arbeiten gehen, erhält jedoch bis zum Ablauf der Kündigungsfrist weiterhin den normalen Lohn.
 - Kündigungsfristen (wenn nicht anders vereinbart): Im ersten Jahr ein Monat, im zweiten bis neunten Jahr zwei Monate, ab dem 10. Jahr drei Monate.
 - Sperrfristen sind zu berücksichtigen, in denen der AG nicht kündigen darf. Dies trifft zu, wenn der AN ohne eigenes Verschulden durch Krankheit oder Unfall nicht arbeiten kann: Im ersten Jahr während 30 Tagen, ab zweites bis fünftes Jahr während 90 Tagen, ab sechstem Jahr während 180 Tagen. Weitere Sperrfristen: Während der Schwangerschaft und 16 Wochen danach, während Militär.-/Zivildienst (dauert der Dienst > 11 Tage, auch während den vier Wochen vorher und nachher).
- Fristlose Kündigung: MA verlässt die Unternehmung sofort und erhält auch keinen Lohn mehr. Eine fristlose Kündigung darf nur aus wichtigen Gründen (durch den AG: z.B. Straftaten am Arbeitsplatz, Verletzung der Präsenzpflcht, Treuepflicht-Verletzungen; durch den AN: Entzug der Kompetenzen, Entzug der Prokura, AG kann Lohn nicht mehr gewährleisten) erfolgen und wenn das Fortsetzen des Arbeitsverhältnisses unzumutbar ist.
- Massentlassung: Kündigung einer Mindestzahl Arbeitnehmer (abhängig von Betriebsgrösse) innert einem Zeitraum von 30 Tagen. AG hat die Arbeitnehmervertretung zu konsultieren und eine Anzeige ans kantonale Arbeitsamt zu machen. Leitsatz bei Massentlassungen: Prävention statt Konfrontation → MA rechtzeitig informieren, damit sich diese auf die Situation einstellen können.

4 Phasen des Kündigungsgesprächs

Aussprechen und Begründen der Kündigung → Auffangen der emotionalen Reaktion → Ausrichten auf die Zukunft, Hilfestellungen → Absprechen des weiteren Vorgehens

Survivor Sickness

Bei der Kündigung durch das Unternehmen entstehen

- Gefühlsänderungen: MA fühlt sich unsicher, ist ängstlich, fühlt sich ausgegrenzt, ist wütend, ablehnend, schockiert, fühlt sich verloren, ist verwirrt, deprimiert usw.
- Verhaltensweisen: MA hat Verlangen nach Informationen und Klarheit, bringt Gerüchte in Umlauf, macht sarkastische Kommentare, hält Termine nicht mehr ein, schiebt Aufgaben vor sich her, klagt und beschwert sich ständig, bleibt von der Arbeit fern.

Individuelle Indikatoren einer Fluktuationstendenz

- Plötzliche Reduktion der Leistung und des Engagements
- Häufung kurzzeitiger, krankheitsbedingter Abwesenheiten
- Abbau zwischenmenschlicher Beziehungen im Unternehmen und schrittweise Isolation
- Zunehmende «öffentliche» Beschwerden über Arbeitsbedingungen, Ziele, Abläufe, Kollegen
- Häufige Verweise darauf, wie besser die Dinge in anderen Unternehmen seien
- Abnehmende Bereitschaft, Verantwortung für langfristige Aufgaben zu übernehmen
- Äusserung von Perspektivlosigkeit innerhalb des Unternehmens