

D21 Personalmanagement – Lösungen

1

Vorteile:

- Die Leistungen der schon angestellten Mitarbeiter sind dem Unternehmen bekannt. Dadurch wird das Risiko einer Falschbesetzung minimiert.
- Die Aufstiegschancen innerhalb des Unternehmens motivieren die Mitarbeitenden. Diese Aussichten steigern auch die Bindung an das Unternehmen.
- Die Stellenbesetzung kann innerhalb kurzer Zeit und relativ kostengünstig vonstatten gehen.
- Der Mitarbeitende, der die Stelle antritt, kennt das Unternehmen bereits – d.h. er braucht kaum Angewöhnungszeit.
- Die durch einen ‚Aufstieg‘ frei werdenden Stellen können vom Nachwuchs besetzt werden.
- ...

Nachteile:

- Die interne Auswahl an qualifiziertem Personal ist begrenzt – wenn der potenzielle Personenkreis zu klein ist oder die vorhandenen Mitarbeitenden nicht über die erforderlichen Qualifikationen verfügen, können die nötigen Weiterbildungsmaßnahmen das Unternehmen teuer zu stehen kommen.
- Wenn Leitungspositionen von ehemals ‚Unterstellten‘ besetzt werden, kann es sein, dass die betreffende Person zu wenig Autorität bei ihren ‚ehemaligen Berufskollegen‘ besitzt.
- Externe Personen bringen neue Ideen und Impulse ins Unternehmen. Diese Chance wird bei einer internen Besetzung nicht wahrgenommen.
- ...

2

Individuelle Lösung.

3

a Probleme von Testverfahren zur Personenauswahl:

- Tests berücksichtigen nicht, dass ein Mitarbeitender sich zukünftig in einer ganz neuen Arbeitsumwelt befindet. Diese Umwelt kann das Verhalten des Mitarbeitenden stark beeinflussen. Eine Person, die beim Test schlecht abschliesst, wird in der Praxis vielleicht sehr gute Leistungen zeigen, weil der Vorgesetzte sie besonders motivieren kann.
- Testsituationen sind nicht die Realität. Prüfungsangst kann das Testresultat verzerren.
- Testresultate könnten von der gegebenen Testsituation beeinflusst werden. Beispielsweise liegt dem Bewerber die Prüfungsform nicht.

b Eigenschaften eines Assessmentcenters:

- Der Ablauf dieser Methode ist systematisch
- Der Einsatz mehrerer Beobachter ist möglich
- Ein direkter Vergleich zwischen den Bewerbern wird ermöglicht

c Ein Assessment-Center eignet sich insbesondere für die Beurteilung der Sozial- und Selbstkompetenzen von künftigen Führungskräften.

4

Vorteile von Akkordlöhnen:

- Lohngerechtigkeit durch Bindung der Bezahlung an die Leistung
- Positive Selektion: diese Art der Bezahlung zieht leistungsstarke Arbeitnehmer an
- Der Unternehmensgewinn kann gesteigert werden
- Eventuell flexiblere Arbeitszeitgestaltung durch Arbeitnehmer

Nachteile von Akkordlöhnen:

- Erbrachte Leistung muss direkt beobachtbar sein
- Sie muss dem Einzelnen eindeutig zuordenbar sein (Gefahr des Trittbretverhaltens bei Teamarbeit, Fließbandarbeit)
- Starke Betonung der Quantität unter Umständen zu Lasten der Qualität
- Erwerbseinkommen kann stark schwanken
- Hoher Leistungsdruck: der Arbeitnehmer ist der Gefahr steigender Erwartungen bzw. Ansprüche des Arbeitgebers ausgesetzt

5

a Leistungslöhne stellen auf die so genannte „extrinsische Motivation“ (aus der Umwelt kommende Anreize) ab: Mitarbeitende werden über monetäre Anreize zu Arbeiten angehalten, welche sie aus eigenem Antrieb („intrinsische Motivation“) unter Umständen gar nie ausführen würden. Beim Einsatz von Leistungslöhnen ist jedoch zu beachten, dass viele Mitarbeitende durchaus auch eine hohe intrinsische Motivation – eine Eigenmotivation – aufweisen. Bei solchen stark eigenmotivierten Mitarbeitern kann über den Einsatz von Leistungslöhnen höchstens eine geringe Leistungssteigerung erzielt werden.

b Leistungslöhne eignen sich besonders für Aufgaben, bei denen eine Leistung eindeutig einem bestimmten Mitarbeitenden zugeordnet werden kann. Dies ist jedoch nur bei einzelnen, einfachen, isolierten Tätigkeiten der Fall – arbeitsteilig erbrachte Leistungen können nur schwer über Leistungslöhne vergütet werden. Ausserdem werden komplexe Leistungen anhand zahlreicher Kriterien gemessen. Wird ein Leistungslohn jedoch nur mithilfe eines einzigen Kriteriums bemessen (z.B. Output pro Stunde), werden andere Leistungskriterien (z.B. Qualität oder Verhalten am Arbeitsplatz) tendenziell vernachlässigt: Die Folge davon sind starke Anreizverzerrungen bei der Erfüllung der Aufgaben.

6

a Individuelle Durchführung des Mitarbeitergesprächs in Gruppen.

b Individuelle Antwort. Lösungsvorschlag:

- | | |
|---|--|
| - Gute Atmosphäre | - Gespräch nach Phasen strukturieren (Begrüßung, Problemdiskussion usw.) |
| - Vertrauen | - Lösungen finden |
| - Aktives Zuhören, d.h. Nachfragen, Bestätigen usw. | - Sich für eine Lösung entscheiden |
| - Klare Zielformulierung | - Abschluss des Gesprächs: Formulierung von Erwartungen an das Gegenüber |
| - Keine wertenden Aussagen machen | |

7

Kriterien	Arbeitszeugnis von A. Muster
Fakten	<ul style="list-style-type: none"> - Dauer des Arbeitsverhältnisses - Aufgabengebiet
Leistungsbewertung	<ul style="list-style-type: none"> - Fähigkeit, die ihr übertragenen Aufgaben zu erfüllen - Überdurchschnittliches Engagement - Gute Verbesserungsvorschläge
Verhaltensweisen	<ul style="list-style-type: none"> - Vertrauenswürdigkeit - Aufgeschlossenheit - Zuverlässigkeit - Freundliches und natürliches Auftreten - Gute Umgangsformen - Kooperatives und einwandfreies Verhalten

Die Kriterien Fakten, Leistungsbewertung und Verhaltensweisen sind erfüllt. Es ist jedoch zu erwähnen, dass der folgende Satz durchaus etwas mehr zugunsten von Frau Muster hätte formuliert werden können: Frau Muster verfügte nur teilweise über die nötige Berufserfahrung und Fachkenntnisse, wodurch sie in der Startphase überfordert war.