

**AP 2008 HT Aufgabe 6****8 BE****6.1 Personalentwicklung****4 BE**Out-of-the Job

Unter der Bezeichnung „Out-of-the-Job“ werden betriebliche Maßnahmen (Seminare, Vorträge, Personalgespräche, ...) verstanden, die den Beschäftigten bei einem Aussiede aus dem Unternehmen helfen sollen. Hierzu zählen Maßnahmen, mit denen ein Mitarbeiter vor seinem Ausscheiden oder im Rahmen eines Outplacements auf einen Wiedereinstieg in das Berufsleben vorbereitet wird. Out-of-the-job sollte auch Maßnahmen einschließen, das Know-how der Ausscheidenden zu erhalten.

konkrete Maßnahmen

z.B.

intensive Personalgespräche mit Stärken/Schwächen Analyse

Hilfe bei der Bewerbung

Zahlung von Umschulungskursen

**6.2.1 Voraussetzungen****2 BE**

z. B.: Qualifizierte Mitarbeiter, die zum selbstständigen Arbeiten in der Lage sind: MbO verlangt das selbstständige Arbeiten der Mitarbeiter auch auf mittlerer und unterer Ebene. Die notwendige Qualifikation ist aber eventuell noch nicht vorhanden bzw. könnten Mitarbeiter zu dieser Selbstständigkeit gar nicht bereit sein.

z. B.: Willensbildung und Willensdurchsetzung: Die ökologische Ausrichtung wurde von der Geschäftsleitung vorgegeben. Die Beschäftigten waren offensichtlich an der Willensbildung nicht beteiligt. Dies könnte bedeuten, dass die Entscheidung nicht von allen Mitarbeitern getragen wird.

**6.2.2****2 BE**Berufsbegleitende Maßnahmen („along the job“)

Coaching oder Mentoring zum Aufbau von neuen oder zusätzlichen Kompetenzen (Ergänzungsqualifikationen, Anpassungsqualifikationen oder Aufstiegsqualifikationen)  
Hier: Training von teamorientierten Entscheidungen oder Förderung von Selbstvertrauen.

Maßnahmen mit Nähe zum Arbeitsplatz („near the job“)

Maßnahmen, die nicht unmittelbar am Arbeitsplatz, aber in der Regel innerhalb der regulären Arbeitszeit stattfinden. Das können Projektarbeiten sein, Lernpartnerschaften und Lernprojekte zum Thema selbstverantwortliches Arbeiten oder Motivationstraining.

**AP 2009 HT Aufgabe 6****10 BE****6.2****6 BE**

Herzberg unterscheidet in seiner Motivationstheorie Hygienefaktoren, wie z. B. Arbeitsbedingungen, Status und Gehalt, deren Fehlen zu Unzufriedenheit führt. Außerdem führen Motivatoren, wie z. B. Selbstbestätigung, Anerkennung der Leistung und Verantwortung zu Arbeitszufriedenheit und hoher Arbeitsleistung.

Die Situation bei den Hygienefaktoren ist nicht eindeutig. Zum einen verbessert sich der Hygienefaktor Arbeitsplatzsicherheit, da eine langjährige Beschäftigungsgarantie vereinbart wird. Andererseits sinkt durch die Erhöhung der Arbeitszeit der Stundenlohn.

Dem gegenüber verbessern sich die Motivatoren: Durch den Abbau von Hierarchiestufen und durch die Vereinbarung konkreter Ziele wird die Eigenverantwortung der Mitarbeiter der X-SERVICE AG gestärkt.

Ob die Veränderung der Hygienefaktoren mehr Unzufriedenheit zur Folge hat oder ob der Einsatz der Motivatoren zu mehr Arbeitszufriedenheit und zu höherer Arbeitsleistung führt, bleibt nach Herzberg offen.

**6.2**

z.B.

Transparenz erhöhen und die Mitarbeiter an strategischen Entscheidungen teilhaben lassen.  
Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen durch positive Gestaltung des Arbeitsplatzes  
oder                   extrinsisch       sinnvolles Bonussystem  
                         intrinsisch       Personalentwicklungsmaßnahmen on / near / along the job  
oder                   ...

**6.3**

Kundenperspektive:

Reklamationsquote, Wiederbestellquote

Mitarbeiterperspektive:

Anzahl der Krankentage, Anzahl der Verbesserungsvorschläge

**AP 2010 HT Aufgabe 6****6.1****2 BE**

Es wird davon ausgegangen, dass die meisten Menschen im Grunde ihres Wesens faul, träge und ohne eigenen Antrieb sind und nur über ökonomische Anreize motiviert werden können.(X-Typ)

**6.2****3 BE**

Die Führungskraft lenkt mit Zwang, droht bei Bedarf auch Strafen an  
Sie gibt jeden Handlungsschritt genau vor, weil sie davon ausgeht, dass der Mitarbeiter Verantwortung und Selbstständigkeit scheut.  
Der Mitarbeiter strengt sich nur an, um materielle Sicherheit zu haben.  
Der Manager führt engmschige Kontrollen durch.

**6.3****3 BE**

Durch den Einsatz extrinsischer Faktoren bzw. Hygienefaktoren nach Herzberg kann man lediglich einen Wegfall von Unzufriedenheit erreichen. Eine Erhöhung der Zufriedenheit, wie es in der Grafik dargestellt wird, ist nicht möglich. Die Anordnung der Größen "unzufrieden" und "zufrieden" auf einer Achse ist also grundsätzlich

**AP 2011 HT Aufgabe 6****8 BE****6.1****2 BE**

Z.B.

Das Leitbild muss für alle Mitarbeiter durch Information und Schulung bekannt und transparent gemacht werden.  
Mitarbeiter aus allen Hierarchieebenen müssen in den Entstehungsprozess des Leitbilds einbezogen worden sein.  
Die im Leitbild angesprochenen Wertvorstellungen müssen von den Führungskräften vorgelebt werden.

**6.2****2 BE**

z.B.

- Mitarbeiter tragen ihre Ideen, Gedanken und Meinungen bei und übernehmen Verantwortung
- selbstständige Arbeitgruppen; der Vorgesetzte greift nur bei Bedarf ein
- unsere Arbeitsmethoden fördern Teamarbeit und offene Kommunikation
- fruchtbare Zusammenarbeit in flachen Hierarchien

Die Teams sind selbstständig und eigenverantwortlich und werden nur bei Bedarf vom Vorgesetzten unterstützt --> Management by Exception (auch denkbar: Management by Objectives oder MbD)

**6.3****4 BE**

Die beschriebenen Maßnahmen sind nach Herzberg den Hygienefaktoren zuzuordnen, da sie das Arbeitsumfeld betreffen.

Verbesserungen im Bereich der Hygienefaktoren führen zu einem Abbau von Unzufriedenheit. Zufriedenheit und Motivation entstehen nach Herzberg nur über den Einsatz von Faktoren, die den Inhalt der Arbeit betreffen.

Folglich kann die dargestellte Maßnahme nicht die Motivation erhöhen, aber sie trägt dazu bei, einen neutralen Zustand zu schaffen, auf dessen Basis dann Motivatoren wirken können.

**AP 2012 HT Aufgabe 6****7 BE****6.1****2 BE**

Die Zielsetzungstheorie geht von einem positiven Menschenbild aus (Gruppe Y).

Arbeit ist für diesen Typ Mensch eine wichtige Quelle der Zufriedenheit, denn er ist von Natur aus leistungsbereit und leistungswillig. Er will kreativ sein und verantwortungsvolle Aufgaben übernehmen.

**6.2****2 BE**

- die zu erreichenden Ziele müssen präzise formuliert sein (SMART-Formel),
- mit den betroffenen Personen gemeinsam gesetzt werden (Zielvereinbarungsgespräche).
- regelmäßiges (positives) Feedback muss durchgeführt werden

**6.3****3 BE**

Mediatoren unterstützen den Zieleffekt.

Moderatoren verstärken den Zieleffekt

Mediator:

z.B.

Verhaltensausrichtung: Ziele motivieren, indem sie Aufmerksamkeit auf zielrelevante Aktivitäten lenken. Außerdem wird für die Zielerreichung notwendiges und bereits vorhandenes Wissen aktiviert.

Anstrengung: Ziele setzen Energie frei, höhere Ziele mehr als niedrige Ziele.

Ausdauer: Ziele beeinflussen die Ausdauer mit der innerhalb der vorgegebenen Zeit versucht wird, ein Ziel zu erreichen

Aufgabenspezifische Strategien: Anspruchsvolle Ziele fördern Entwicklung und/oder Anwenden von aufgabenrelevanten Strategien und Wissen

Moderator:

z.B.

Zielbindung: Je mehr Bedeutung der Arbeitnehmer in dem Ziel sieht, desto intensiver und ausdauernder wird der Leistungsprozess. Die Mitarbeiter müssen von der Wichtigkeit des Ziels (der Zielerreichung) überzeugt werden. Die Beteiligung der Mitarbeiter an der Zielsetzung führt zu einer Verinnerlichung des (selbst-)gesteckten Ziels.

Selbstwirksamkeit: Personen mit hohem Selbstvertrauen können leichter zukünftige Situationen bewältigen.

Feedback: Ein häufiges Feedback wird benötigt, um den Fortschritt bei der Zielerreichung aufzuzeigen. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Konstruktivität des Feedback, da es individuell subjektiv interpretiert wird und auf das Selbstvertrauen zurückwirkt.

## AP 2013 HT Aufgabe 7

9 BE

7.1

3 BE

Es handelt sich um Management by Objectives, da Ziele gemeinsam erarbeitet werden. Ein Vorteil dieser Maßnahme ist z. B., dass die Mitarbeiter sich mit der vereinbarten Zielsetzung besser identifizieren können.

7.2

3 BE

Der schnelle Wandel in der Arbeitswelt, der innovative Druck bei Produkten und Dienstleistungen, die demographische Entwicklung sowie Kostenaspekte zwingen die Unternehmen zum Handeln. Durch Personalentwicklung verbessert das Unternehmen die Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter und macht sich unabhängiger vom

7.3

3 BE

Bei der "Sozialleistungscafeteria" handelt es sich um einen Hygienefaktor, weil die Auswahl von Leistungen ausschließlich dem Arbeitsumfeld zuzuordnen ist. Diese Maßnahme kann helfen, eine bestehende Unzufriedenheit zu beseitigen. Um die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen, wäre der Einsatz von Motivatoren notwendig.

## AP 2014 Aufgabe 6 Management

8 BE

6.1 Zusammenhang

4 BE

Nach Herzberg handelt es sich bei den „Möglichkeiten eigenverantwortlichen Handelns“ und bei den „Aufstiegschancen“ um Motivatoren, bei der „Sicherheit des Beschäftigungsverhältnisses“ hingegen um einen Hygienefaktor. Die unzureichende Ausprägung des Hygienefaktors bewirkt, dass die Mitarbeiter im hohen Maße unzufrieden sind. Dies ist ursächlich für die rückläufige Produktivität der Mitarbeiter. Die überaus positive Ausprägung des Motivators „Aufstiegschancen“ kommt solange nicht zum Tragen, solange der

6.2.1 Konkrete Maßnahmen

2 BE

- befristete Arbeitsverhältnisse werden in unbefristete Arbeitsverhältnisse umgewandelt
- vertragliche Vereinbarungen längerer Kündigungsfristen initiiert durch die MAHLER AG

**6.2.2 konkrete Vorschläge****2 BE**

z.B. Berufsbegleitende Maßnahmen („along the job“): die Einführung von Teamarbeit bietet den Mitarbeitern einen größeren Spielraum für eigenverantwortliches Handeln.

z. B. Maßnahmen mit Nähe zum Arbeitsplatz („near the job“): Regelmäßig stattfindende Qualitätszirkel führen zu einer Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse.

**AP 2015 HT Aufgabe 7****7.1**

Das Unternehmensleitbild ist die schriftliche Umsetzung der Mission und verbreitet diese nach innen und nach außen.

Das Leitbild muss unbedingt in der Realität umgesetzt werden. Wenn dies nicht der Fall ist, kann das sehr negative Auswirkungen haben:

- |        |  |
|--------|--|
| Innen: | Die Mitarbeiter erkennen dies nur an, wenn die Vorgesetzten es vorleben.                             |
| Außen: | Kunden reagieren mitunter sehr sensibel, wenn die Mission des Unternehmens nur auf dem Papier steht. |
|        | Zukünftige Mitarbeiter haben kein Interesse, wenn das Employer Branding nicht stimmt.                |

**7.2 z. B.:**

- Die Mitarbeiter müssen ausreichend qualifiziert sein.
- Die Verkaufsgebiete für die Vertriebsmitarbeiter müssen eindeutig festgelegt werden.
- klare, operationalisierbare Zielvorgaben

**7.3 Z. B.:**

Durch die Umsetzung des MbO-Konzeptes entstehen für die Vertriebsmitarbeiter Spielräume für eigenverantwortliches Handeln, z. B. im Rahmen der Kundenakquise (Motivator). Davon könnte eine motivierende Wirkung ausgehen (Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter).

Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass Hygienefaktoren (z. B. angemessene Entlohnung) im ausreichenden Maße vorhanden sind und damit eine Basis für Zufriedenheit und

Herzberg: Hygienefaktoren und Motivatoren

Motivator: eigenverantwortliches Handeln der Beschäftigten möglich

Voraussetzung: Hygienefaktoren stimmen (gute Arbeitsbedingungen / gute Entlohnung)

**AP 2016 Aufgabe 6****18 BE****6.1 Menschenbild****3 BE**

Der autoritäre Führungsstil geht eher vom Typ X aus und unterstellt, dass die Mitarbeiter klare Anweisungen brauchen, um die ihnen gesetzten Aufgaben im Sinne der Unternehmensziele zu erfüllen.

Das Leitbild hingegen unterstellt eher das Menschenbild Typ Y, das davon ausgeht, dass die Mitarbeiter aus innerer Motivation heraus ihre Aufgaben erledigen. Solche Mitarbeiter verlangen eher eine kooperative Führung, die Platz lässt für eigene Verantwortung

**6.2.1 Blake&Mouton****2 BE**

Die Motivation ist nach Ansicht von Locke und Latham in erster Linie eine Frage der individuellen Herausforderung und Zielsetzung: Je schwieriger das Ziel, umso größer die persönliche Herausforderung und umso größer die persönliche Zufriedenheit nach Erreichen

**6.2.2****2 BE**

Es entspricht am ehesten dem 5.5 Führungsstil. Mit dieser Verhaltenskombination wird ein Führungsstil beschrieben, der nach Kompromissen strebt und versucht, es allen recht zu machen. Konsequenz: Die Leistung ist angemessen, es gibt wenig Konflikte, die Führungskraft sucht einen Ausgleich zwischen den Extremen.

**6.3.1 Herzberg****3 BE**

Herzeberg unterscheidet zwischen Hygienefaktoren und Motivatoren.

Die unbefristeten Arbeitsverträge und die übertarifliche Bezahlung gehören in unserem Wirtschaftssystem zu den Hygienefaktoren. Sie schaffen also "keine Unzufriedenheit".

Die After-Work-Partys, die Sprachkurse und die familiären Hilfestellungen stellen Anerkennung dar und eröffnen Aufstiegschancen. Hier handelt es sich um intrinsische Faktoren, die Zufriedenheit schaffen können.  
Diese Maßnahmen könnten eine motivierende Wirkung haben.

**6.3.2 Moderatoren****4 BE**

Zielbindung: Je mehr Bedeutung der Arbeitnehmer in dem Ziel sieht, desto intensiver und ausdauernder wird der Leistungsprozess. Die Mitarbeiter müssen von der Wichtigkeit des Ziels (der Zielerreichung) überzeugt werden. Die Beteiligung der Mitarbeiter an der Zielsetzung führt zu einer Verinnerlichung des (selbst-)gesteckten Ziels.

Selbstwirksamkeit: Personen mit hohem Selbstvertrauen können leichter zukünftige Situationen bewältigen.

Feedback: Feedback wird benötigt, um den Fortschritt bei der Zielerreichung aufzuzeigen.

Konkret:

z.B.:

Es müssen Zielvereinbarungsgespräche geführt werden, in denen die zu erreichenden Ziele mit den Mitarbeitern genau definiert werden (SMART-Prinzip).

Damit kann die Identifikation mit dem Ziel hergestellt und die Realisierbarkeit gesichert werden.

Laufende und positive Feedbacks sind von zentraler Bedeutung.

Sie führen allerdings nur dann zu den gewünschten Ergebnissen, wenn sie entsprechend qualifiziert ausgeführt werden.

**6.3.3 PEM****4 BE**

Es bieten sich hier konkret unterschiedliche Maßnahmen an:

Berufsvorbereitende Maßnahmen („into the job“)

Geeignete Maßnahmen sind etwa Trainee-Programme, Praktika, Schnupperarbeitstage, Betriebsbesichtigungen oder Coaching.

Maßnahmen am Arbeitsplatz („on the job“)

„On-the-job“ geschieht direkt am Arbeitsplatz im Unternehmen und orientiert sich stark an den Aufgaben, die der Mitarbeiter zu erledigen hat. Hierzu zählen etwa Mentoringprogramme, in denen erfahrene Kollegen ihr fachliches Wissen weitergeben. Coaching, bei dem der Mentor extra für seine Coachingfunktion ausgebildet ist oder Trainee-Programme.

Berufsbegleitende Maßnahmen („along the job“)

Coaching oder Mentoring, können auch als berufsbegleitende Maßnahmen durchgeführt werden. Es werden neue Qualifikation aufgebaut (Ergänzungskontrollen, Anpassungsqualifikationen oder Aufstiegsqualifikationen). Weitere Maßnahmen, die am Arbeitsplatz selbst durchgeführt werden können, sind individuelle Arbeitsgestaltungsmaßnahmen wie Job Enrichment, Job Enlargement oder Job Rotation

Maßnahmen mit Nähe zum Arbeitsplatz („near the job“)

Die Maßnahmen „Near the Job“ bezeichnen all diejenigen Maßnahmen, welche nicht unmittelbar am Arbeitsplatz, aber in der Regel innerhalb der regulären Arbeitszeit stattfinden. Das können Projektarbeiten sein, Lernpartnerschaften und Lernprojekte, die zu bestimmten Themen oder Lernzielen veranstaltet werden.

Maßnahmen abseits vom Arbeitsplatz („off the job“)

Hier handelt es sich um Maßnahmen, die außerhalb des regulären Arbeitsrhythmus stattfinden und nicht zwingend an einen bestimmten Arbeitsplatz gebunden sind. Seminare, Fortbildungen, Workshops oder Assessment-Center, die außerhalb der normalen Arbeitszeit stattfinden, setzen allerdings Engagement und Motivation bei den Mitarbeitern voraus.

Sie können zwei dieser Personalentwicklungsmaßnahmen frei wählen.

Ein konkretes Beispiel könnte so aussehen:

Für fremdsprachige Führungskräfte, ist es sehr wichtig, die Sprache und die Gebräuche der Mitarbeiter schnell zu erlernen und zu erkennen. Dieses Problem könnte durch zusätzliche Sprach- und Managementkurse außerhalb der Firma beseitigt werden.

Das setzt allerdings entsprechendes Engagement der neuen Führungskräfte voraus.  
(Off the Job)





en  
)