

Aufgabenblock Personal II

AP 2001 HT Aufgabe 6.2

a.

Begebenheit	Herzberg
Arbeitsschutz, Sicherheit	Hygienefaktoren
Leistungsbeurteilung	Motivatoren
Verhältnis zu Vorgesetzten	Hygienefaktoren
Anerkennung für geleistete Arbeit	Motivatoren
Entgelt	Hygienefaktoren
Aufstiegsschancen	Motivatoren

b.

Es ist am ehesten die Kombination 5.5, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung.

„Trotz der hohen Arbeitsbelastung ist bei uns seit langem kein Unfall mehr passiert, weil der Arbeitsschutz eine hervorragende Sicherheit garantiert. Auch wenn unsere Chefs immer großen Wert darauf legen, dass die produzierte Menge und die Qualität den gegebenen Zielen entsprechen, haben wir ein sehr gutes Verhältnis zu allen Vorgesetzten. Sogar die hohen Tiere aus dem Büro kommen an unsere Arbeitsplätze und fragen, wie es uns und unseren Familien geht. Man merkt, dass dieses Interesse nicht gespielt ist, sondern dass sie unsere Arbeit schätzen und unsere Leistung anerkennen. Natürlich stimmt auch das Entgelt. Wir werden über Tarif bezahlt, aber mit den Aufstiegschancen, das sieht ganz schlecht aus.“

Aufgabenorientiert

mitarbeiterorientiert

c.

Zweidimensional deshalb, weil sowohl die Aufgabenorientierung als auch die Mitarbeiterorientierung berücksichtigt wird, während beim eindimensionalen Führungsstil nach Tannenbaum/Schmidt nur der Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten eine Rolle spielt.

AP 2002 HT Aufgabe 2

- 2.3 *Z. B. Persönliche Verantwortung*
Verantwortung ist dem Bereich der Motivatoren zuzuordnen. Diese stehen in direktem Zusammenhang mit dem Arbeitsinhalt, schaffen Zufriedenheit, eine hohe Arbeitsleistung und wirken langfristig.
- 2.4 *Management by Objectives = Führung durch Zielvereinbarung*
Festlegung von Zielen und deren Kriterien für den Zielerreichungsgrad für eine Abteilung (bzw. Gruppe, Stelle oder Instanz); Einschätzung des Zielerreichungsgrades durch Mitarbeiter und Vorgesetzte; am Ende der Periode werden die Ergebnisse zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten besprochen, alte Ziele modifiziert bzw. neue Ziele formuliert und für die nächste Periode festgelegt.

AP 2003 HT Aufgabe 5.1

- 5.1.1 *Management by Objectives*
Begründung: Arbeitszeit, Einstellungen usw. werden in eigener Verantwortung von den Teams geregelt. Es bestehen dauerhafte Kleingruppen, die sogar für ihre eigene Rekrutierung zuständig sind. Die Teams setzen sich selbst Ziele und sind an der Planung, Ausführung und Kontrolle beteiligt.
Vorteile
strategische Ziele werden gemeinsam getragen, kreative Kräfte der Mitarbeiter werden freigesetzt
bessere Abstimmung mit anderen Bereichen,
Entlastung der Führungskräfte von Routineaufgaben,
„Kontrolle“ reduziert sich auf eine Überprüfung der Zielerreichung und Abweichungsanalysen,
größere Zufriedenheit und höhere Motivation durch Beteiligung am Zielfindungsprozess,
Aufwertung des Mitarbeiters, dadurch mehr Verantwortung und Verantwortungsbereitschaft,
Erfolgslebnisse, wenn die Ziele erreicht werden.
- 5.1.2 *Durch den rückläufigen Umsatz sinkt das Einkommen der Mitarbeiter. Ferner ist die Sicherheit des Arbeitsplatzes bedroht. Beides beeinträchtigt die Hygienefaktoren der Mitarbeiter. Sie werden unzufrieden. Dies verhindert die Wirkung der Motivatoren. Krankmeldungen und eine steigende Fluktuationsrate sind die Folge.*
- 5.1.3 *Z. B.:*
Das Einkommen könnte nicht nur an den Umsatz, sondern auch an die Qualität der Arbeit etc. gebunden werden. Dadurch würde das Einkommen nicht so stark sinken. Maßnahmen zur Sicherung des Unternehmens (neues Produkt-Markt-Konzept) würden die Sicherheit des Arbeitsplatzes verbessern und damit die Unzufriedenheit abbauen.
Durch den Verkauf von anderen Zusatzprodukten könnte der Umsatz angehoben werden. Damit würde ein Grund für die Unzufriedenheit abgebaut.

AP 2004 HT Aufgabe 6.2 /3

- 6.2 *Führung durch Zielvereinbarung (Management by objectives) ermöglicht den Mitarbeitern, sich selbst sinnvolle Ziele zu setzen und zu verwirklichen. Die Mitarbeiter nehmen aktiv an der Zielabstimmung teil und können dann im Rahmen dieser vereinbarten Ziele frei entscheiden. Aspekte aus dem Text: „Eigenverantwortlichkeit des Einzelnen“ / „selbststeuernde Arbeitsgruppen“*
- 6.3 *Z. B.:
Ziele vereinbaren und deren selbstständige Realisierung gehören zu den Motivatoren. Motivatoren können nach Herzberg grundsätzlich motivierend wirken und zu Zufriedenheit führen, vorausgesetzt die Hygienefaktoren werden eingehalten. Hierzu wird allerdings keine Angabe gemacht.*

AP 2005 HT Aufgabe 6

- 6.1 *X-Typ:
Die Mitarbeiter wollen keine Verantwortung übernehmen.*
- 6.2 *Wie stark die Motivation ausgeprägt ist, hängt von 3 Faktoren ab.
Dem Schwierigkeitsgrad eines Ziels,
einer exakten Zielvorgabe sowie
der Akzeptanz und der Identifikation mit dem Ziel.*
- 6.3 *Herzberg unterscheidet zwischen Hygienefaktoren und Motivatoren. Die Prämie zum Jahresende stellt für die Piloten sicher nur einen Hygienefaktor dar, der keine zusätzliche Motivation auslöst. Für das Hilfspersonal kann dies jedoch durchaus ein Motivator sein, der Arbeitszufriedenheit schafft und die Motivation erhöht.*

AP 2006 HT Aufgabe 6.3

- 6.4 *Die Motivationstheorie nach Herzberg geht davon aus, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit am Arbeitsplatz von unterschiedlichen Faktoren abhängen. Dabei bedeutet eine Beseitigung der Unzufriedenheit noch nicht automatisch, dass Arbeitsplatzzufriedenheit erreicht wird. Die Gruppe von Faktoren für Zufriedenheit (Motivatoren, satisfiers) bzw. Unzufriedenheit (Hygienefaktoren, dissatisfiers) sind also unterschiedliche Dimensionen und nicht verschiedene Extrempunkte einer Dimension.
Zuerst müssen in der BOSSI AG die Hygienefaktoren so gestaltet werden, dass Unzufriedenheit beseitigt werden kann. Einerseits ist es erforderlich, die Entlohnung zumindest auf das branchenübliche Niveau anzuheben. Andererseits muss das Management ein kooperatives Führungsverhalten ausüben. Wenn durch die Beseitigung der dissatisfiers Unzufriedenheit beseitigt worden ist, kann in einem weiteren Schritt durch den Einsatz von Motivatoren die Arbeitszufriedenheit optimiert werden. Hierzu ist es erforderlich, die Mitarbeitervorschläge zur Kostensenkung, zum Berichtswesen und zu anderen Veränderungen zu beachten, um über Anerkennung der eigenen Leistung und Übertragen von Verantwortung die Selbstbestätigung der Mitarbeiter zu erhöhen.*

AP 2007 HT Aufgabe 6

- 6.1 Die Fit&Fun AG geht vom Y-Menschenbild aus. Stichworte wie „Unternehmerisches Mitdenken“, „eigenverantwortliches Handeln“ und die Aussage „Das persönliche Erfolgserlebnis jedes Einzelnen ist uns wichtig.“ Machen klar, dass die Fit&Fun AG davon ausgeht, dass die Mitarbeiter in ihrer Arbeit nach Selbstbefriedigung streben und von Natur aus leistungsbereit und leistungswillig sind.
- 6.2 *Management by Delegation:*
„Die Mitarbeiter übernehmen für ihre Tätigkeiten Handlungsverantwortung und erhalten die notwendigen Kompetenzen, um die gesetzten Ziele selbstständig zu erreichen.“
- 6.3 Herzberg:
Die Hygienefaktoren (Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit) nach Herzberg sind erfüllt. Die im Unternehmensleitbild genannten Punkte „internationaler Aufgabenbereich, überdurchschnittliche Aufstiegschancen, eigenverantwortliches Handeln, persönliches Erfolgserlebnis“ gehören zu den Motivatoren. Diese schaffen Zufriedenheit und führen zu hoher Arbeitsleistung, d. h. die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter ist auch nach Herzberg als überdurchschnittlich einzustufen.
Locke & Latham:
Die Zielsetzungstheorie von Locke & Latham geht davon aus, dass ein präzise definiertes Ziel mit einem herausfordernden Schwierigkeitsgrad zu einer besseren Leistung und einer höheren Motivation führt. Im Leitbild wird von „anspruchsvollen Tätigkeiten“ gesprochen. Die „genau definierten“ Ziele werden gemeinsam mit den Mitarbeitern gefasst und es wird Wert gelegt auf „regelmäßiges Feedback“, alles Faktoren, die darauf hindeuten, dass eine überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter realistisch ist.