

# **Anreize und Personalmanagement**

# Kompetenzen



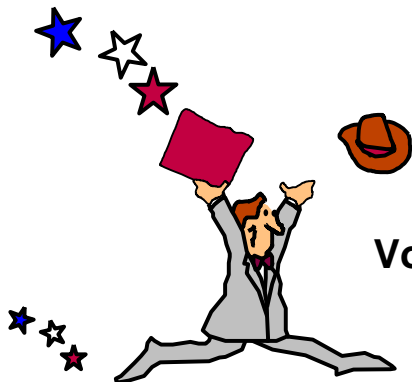
## Soziale Kompetenz

... Fähigkeit sich in einem Umfeld angemessen und im Sinne der Zielerreichung zweckmäßig zu verhalten ...

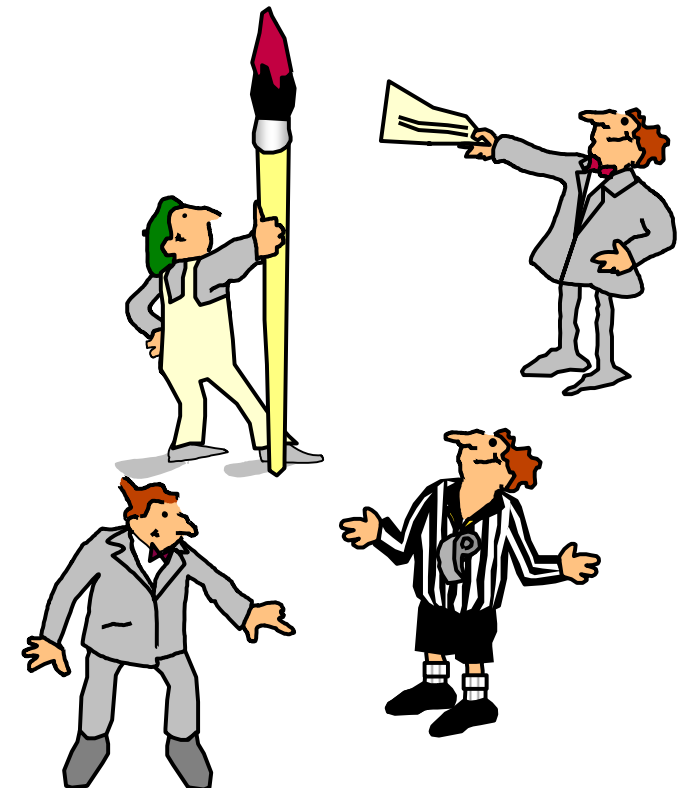
### Bestandteile:

- Kommunikationsgeschick
- Kooperationsbereitschaft im Team
- Fähigkeit zur Selbstkritik
- Einfühlungsvermögen in Probleme und Kulturen Anderer
- Konfliktfähigkeit

**Voraussetzung:** rationale und emotionale Intelligenz



## Fachliche Kompetenz



## Emotionale Intelligenz

- ✚ Menschen mit hohem IQ sind nicht besonders erfolgreich
- ✚ zwischen (Zeugnis)Noten und emotionalem Wohlbefinden besteht kein / kaum Zusammenhang
- ✚ Fähigkeit zur Impulskontrolle ist ein wichtiger Erfolgsindikator
- ✚ Wer besser mit seinen Ängsten umgehen kann und allgemein ein optimistischer Mensch ist, kann mehr Leistungen erbringen und erfolgreicher sein als andere
- ✚ Wahre Höchstleistungen bringt der Mensch, wenn er sein Gehirn ohne bewusste Anstrengung arbeiten lässt
- ✚ eine emotionale Mitteilung ist zu bis über 90 % nonverbal: wer in der Lage ist nonverbale Gefühle zu deuten, ist am beliebtesten und emotional am stabilsten
- ✚ Menschen mit großer Empathie (Fähigkeit des Mitfühlens) tendieren dazu, Mittel nach Bedarf zu verteilen, solche mit wenig Empathie dazu das Leistungsprinzip anzuwenden
- ✚ Mädchen lernen intensiveren Umgang mit Emotionen, Jungen werden mehr über die Folgen von Taten aufgeklärt

Vgl.. Goldman, Daniel: Emotionale Intelligenz, 1996

## Wie wirksam sind Anreize und Anreizsysteme?

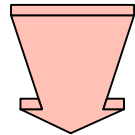
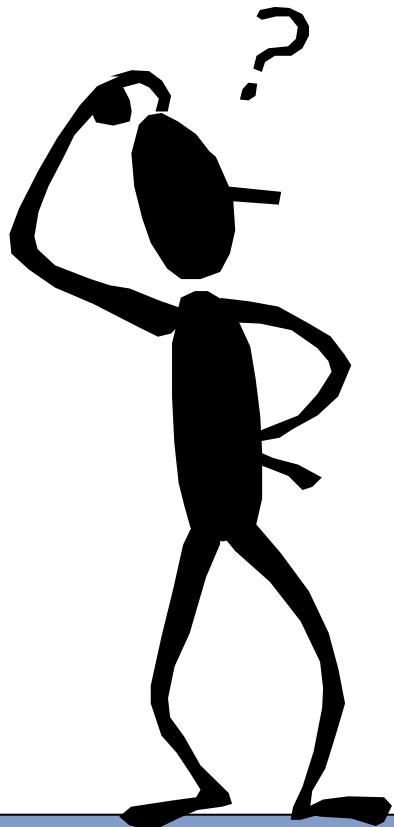
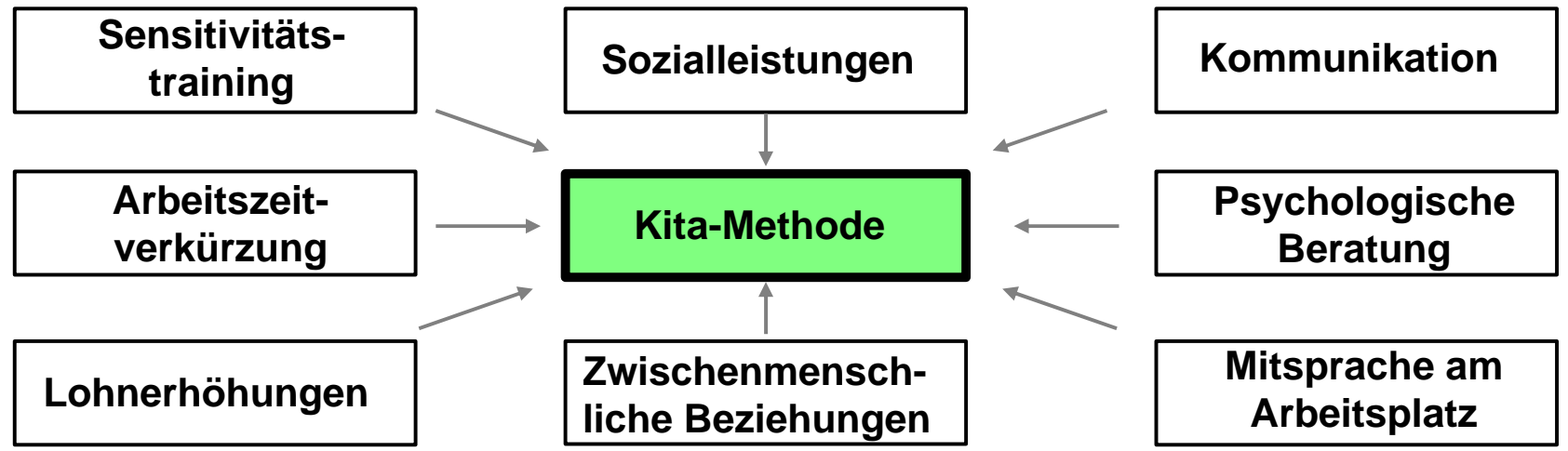
### **These:**

Vergessen Sie Lob, vergessen Sie Bestrafung, vergessen Sie Geld.

Um Mitarbeiter wirklich zu motivieren, müssen Sie deren Arbeit interessanter gestalten.

Motivation = der Wunsch selbst handeln zu wollen, ohne Stimulation von außen

Vgl.. Herzberg, Frederick: Was Mitarbeiter in Schwung bringt, in: Harvard Business manager, 2003, Heft 4, S. 50 ff



## Job-Loading (Aufgabenausweitung)

Motivatoren (intrinsisch)  
tragen überwiegend zur  
Arbeitszufriedenheit bei

(z. B. Erfolg, Anerkennung, Arbeitsinhalt  
Verantwortung, Vorwärtkommen, Entwicklung)

Hygienefaktoren (extrinsisch)  
führen eher zu Unzu-  
friedenheit

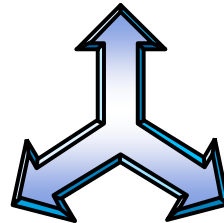
(z. B. Unternehmenspolitik, Dienstaufsicht, Verhältnis zum  
Vorgesetzten, Bezahlung, Privatsphäre, Status, Sicherheit)

# Zur weiteren Erläuterung .....

## Kita-Methode = "Kick in the ass" - Methode

es existieren drei Abwandlungen:

Negative körperliche Kita

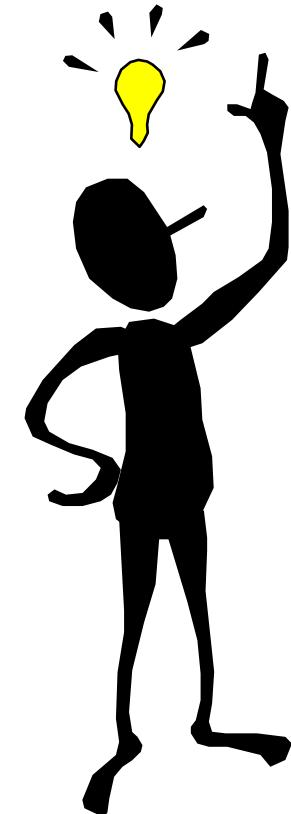


Negative psychologische Kita

Positive Kita

Job Enrichment = Arbeitsbereicherung  
(explizit herbeiführen, weil diese dem Mitarbeiter die  
Gelegenheit zum geistigen Wachstum gibt)

Job Enlargement = Arbeitserweiterung  
(besser vermeiden, weil die Aufgabe nur strukturell  
ausgedehnt wird)



# Zur Motivation von Managern....

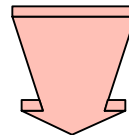
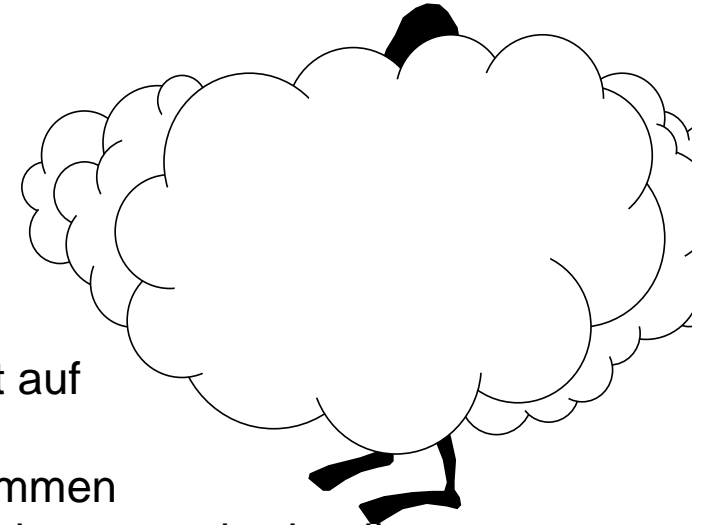
## Wann ist ein Mensch ein guter Manager?

Leistungsorientierung allein verweist in der Praxis nicht unbedingt auf gutes Management:

wer Leistung erbringen will, will in erster Linie *persönlich* vorankommen

D. h. die meisten Dinge werden selbst erledigt bzw. mit einem konkreten und schnellen Feedback verbunden

in komplexen Organisationen ist das nicht mehr möglich. Grund: Aufgabenverteilung die Tätigkeit eines Managers benötigt eine Persönlichkeit, die Menschen beeinflussen kann:

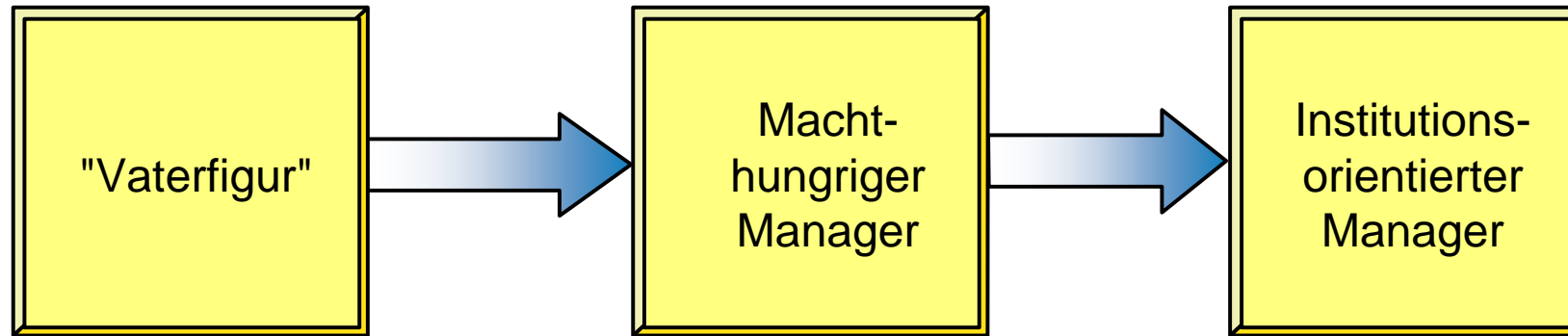


Von guten Managern erwartet man eher Macht- denn Leistungsorientierung

Manager müssen ein großes Interesse daran haben, Menschen zu beeinflussen. Das Machtstreben muss jedenfalls größer sein als sein Bedürfnis beliebt zu werden



Vgl.. McClelland, David C./Burnham, David H.: Macht motiviert, in: Harvard Business manager, 2003, Heft 4, S. 84 ff



- ✚ großes Bedürfnis nach Harmonie und Anerkennung
- ✚ hat überwiegend Untergebene, die sehr wenig persönliche Verantwortung tragen
- ✚ MA sind die organisat. Abläufe häufig unklar
- ✚ MA fehlt Stolz zur Zugehörigkeit zu ihrem Team
- ✚ Manager trifft sehr viele personenbezogene ad-hoc-Entscheidungen
- ✚ Ad hoc-Entscheidungen verwirren

- ✚ starkes Bedürfnis nach persönlicher Macht, aber niedrige Hemmschwelle zu Harmonie und Anerkennung
- ✚ Konzentration auf Stärkung der persönlichen Macht zeigt fehlende Disziplin zur Stärkung der Institution
- ✚ Untergebene sind loyal gegenüber Vorgesetzten, aber nicht gegenüber der Unternehmung
- ✚ Verlässt ein solcher Manager das Unternehmen sind die MA desorientiert

- ✚ nutzt Macht zweckgebunden, um Produktivitäten zu steigern
- ✚ haben einen starken Drang zur Macht und einen geringen Sinn für freundschaftliche Kontakte zu MA
- ✚ er schafft das produktivste Klima
- ✚ Untergebene haben das Gefühl mehr Verantwortung zu tragen
- ✚ höhere Arbeitsmoral wird durch klare organisatorische Strukturen vermittelt, der Teamgeist gefördert
- ✚ Geht der Manager, ist er leichter ersetzbar, weil die MA sich loyal gegenüber der Institution verhalten

