Dr. Detlef Horn-Wagner
hornwagner@hotmail.com
+49 171 25 35 725

„Motivation und Bindung"

- Grundlagen „Intrinsischer Motivation" – ältere und neuere Theorien im Überblick
- *„Intrinsische Motivation" als Konstituens für das „Affektive Commitment"*

Die zentrale Botschaft: Intrinsische Motivation ist besser als extrinsische Motivierung

M.-Konzept: extrinsisch
(„deduktiv")

Das ist Jens.
Jens riecht ein bisschen.

Das ist der Duschplan von Marion.
Marion ist die Mutter von Jens.
Der Duschplan funktioniert nicht.
Jens riecht immer noch.

Das ist Sonja.
Jens ist sehr in Sonja verliebt.
Sonja findet riechende Jungs doof.

Das ist ein Duschgel.
Jens benutzt es,
seitdem Sonja in der Nähe ist.
Hört sich komisch an -
ist aber so!

M.-Konzept: intrinsisch
(„induktiv")

Das „Motivations-Kreuz“ (nach Frederick Herzberg, 1959: „Zwei-Faktoren-Theorie“)

Positiv besetzte, auf den **Kontext** der Arbeit bezogene

Hygienefaktoren

(Entlohnung, Personalpolitik, Führung, Klima, Sicherheit, Ästhetik ...)

Positiv besetzte, auf den **Inhalt** der Arbeit bezogene

Motivationsfaktoren

(Erfolg, Anerkennung, Sinn, Verantwortung, Wachstum, Aufstieg ...)

(ich **WILL**!)

Negativ besetzte

Motivationsfaktoren

(ich **SOLL**!)

Positiv gestaltete Hygienefaktoren werden nicht unbedingt so empfunden und/ oder honoriert, weil sie für selbstverständlich gehalten werden!

ver-sorgt | **um-sorgt**

vergessen | **bemüht**

D

„Nicht unzufrieden“,
Klagen auf höchstem Niveau,
überzogenes Anspruchsdenken
(„Wohlstandsverwahrlosung“),
labile Leistungsbereitschaft

A

„State of the Art“;
stabile bis dynamisch-progressive
Leistungsbereitschaft
(Motivation)

C

Innerer und äußerer Ausstieg,
„Selbstbedienungsmentalität“
(„Autonormative Wertschätzung“),
Destruktion und Sabotage,
Fehlerwachstum

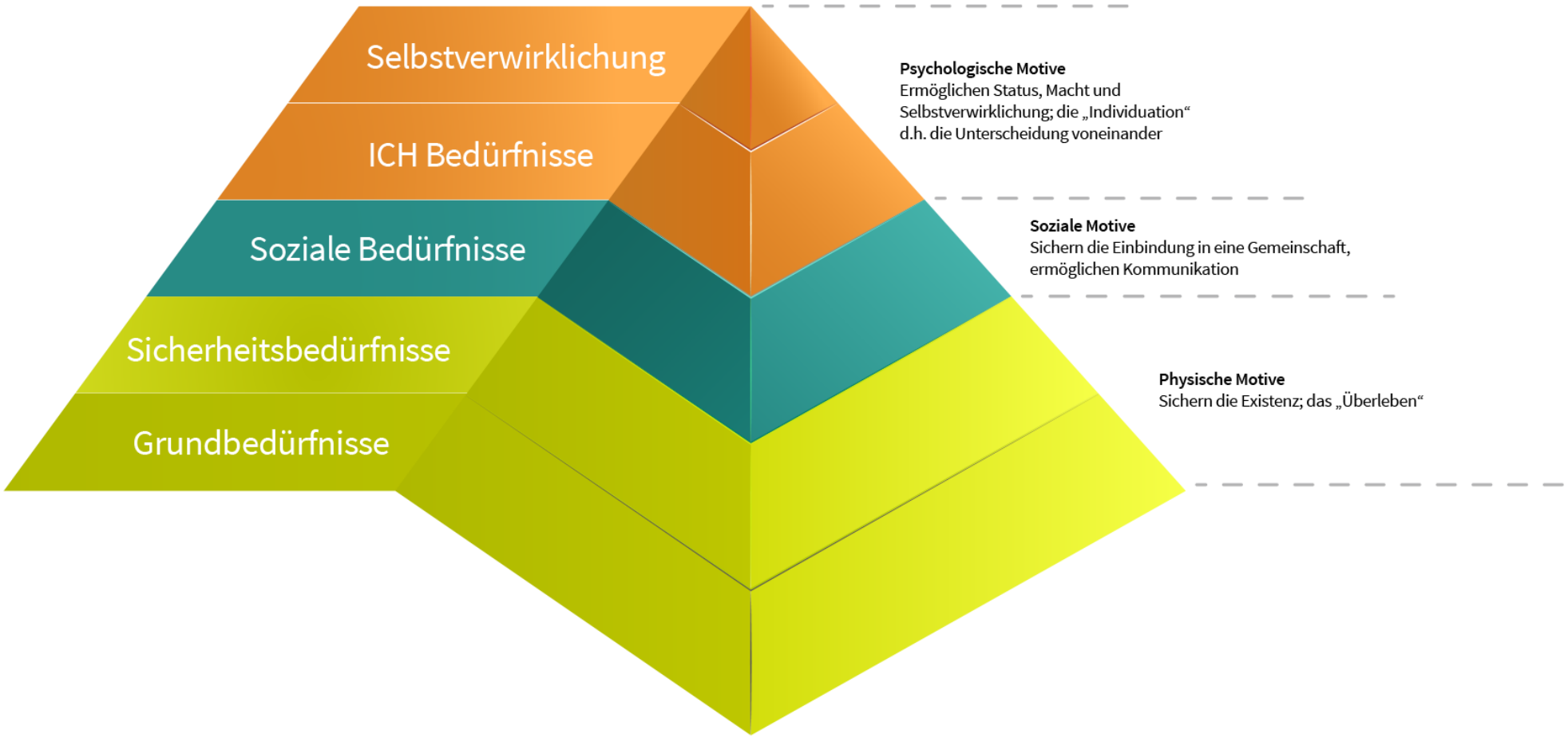
B

Instabile Leistungsfähigkeit,
degressive Leistungsbereitschaft,
Resignation, Burnout

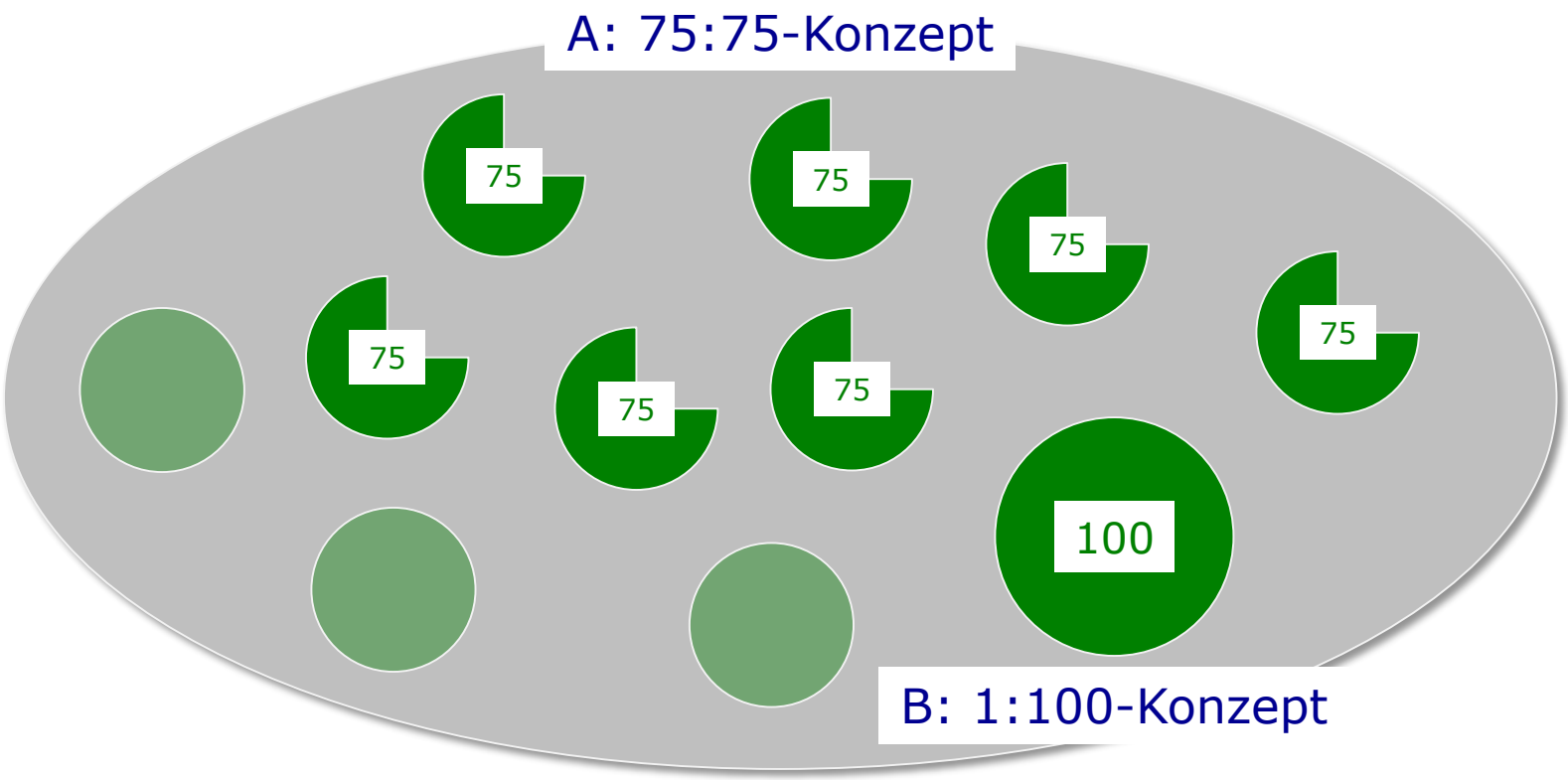
Negativ besetzte

Hygienefaktoren

Die Maslow'sche „Bedürfnispyramide" (1954/ 1971)



Sozialpsychologie[1]. „Was ‚triggert' den Menschen entscheidend?" Zwei theoretische Konzepte:



[1] Die beiden Konzepte bezogen sich ursprünglich auf Untersuchungen zum Thema „Leidensdruck" und damit auf die Frage, wieviel **Druck** ein Mensch braucht, um sich „wirklich" (*„Wirklichkeit wirkt!"* – T. Peters) verändern zu wollen.

„Spaß und Schokolade."

„WISSEN WEITER-GEBEN."

„Den Laden schmeißen."

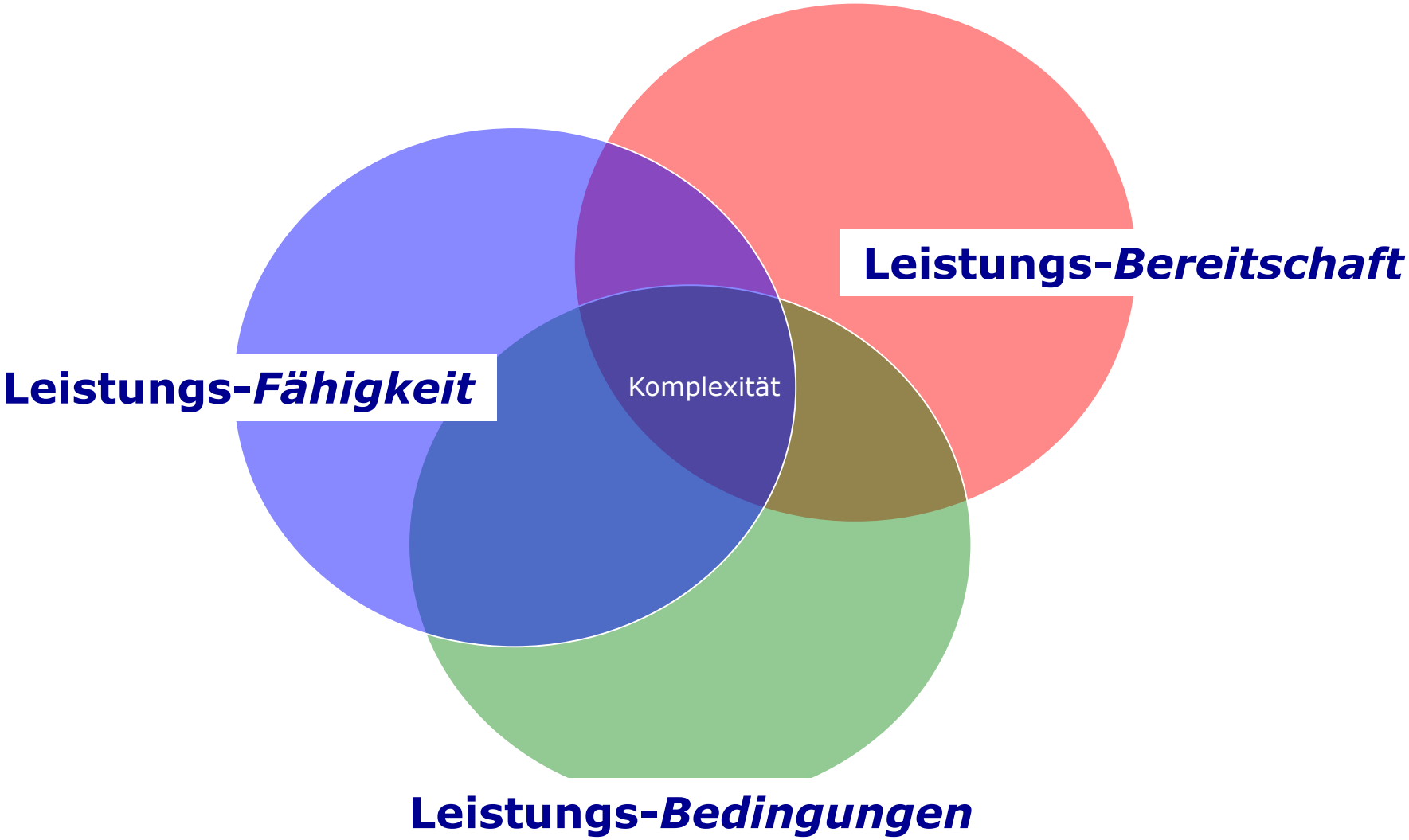
„LANG ANHALTENDER APPLAUS.“
„die Welt sehen.“
„PAPAS KREDITKARTE.“
„Ich.“
„Keine Gewissensbisse.“
„MEIN TRAINER.“
„immer den ÜBERBLICK BEHALTEN.“
„Spuren hinterlassen auf diesem Planeten.“
„Tagträume.“

„Auf eigenen Füßen stehen.“
„Das Lächeln eines Patienten.“
„Ein Zimmer für Paul.“
„1 PS.“
„GUMMIBÄRCHEN.“
„Nina.“
„EHRGEIZ.“
„Der Wald. Das Wild. Die Natur.“
„Blanker Chrom.“
„EIN ARBEITSPLATZ, DER SICHER IST.“
„VERANTWORTUNG.“
„Zusammen alt werden.“
„VULKANISIERTER KAUTSCHUK.“
„Den Marsch blasen.“
„GROSS RAUSKOMMEN.“
„Fünfe gerade sein lassen.“

„Stradivari."
„Mehr Zeit für meine Fische."
„Die Nächste Million."
„Ein Sack voll Flöhe."
„Fernweh."
„Ohne graue Haare alt werden."
„Italien."
„Meine eigene Bank."
„Mal nicht auf der Reservebank sitzen."
„Sturmfreie Bude."
„Französischer Weichkäse."
„Endlich auch mal was verdienen."
„Mein Name auf dem Firmenschild."
„Eins für zu Hause."
„Modische Kurzhaar-Frisuren."
„Mein Enkel soll's mal besser haben."
„Vom Sofa aus Schnäppchen schlagen."
„Ordnung halten."
„Ein Fenster-platz."
„Rumtata."
„Jeder neue Tag."
„Ho Ho ho."
„Stephan ein Vorbild sein."
„Der Queen die Hand schütteln."
„Mein eigener Salon."
„Heimat."
„Für den Gott in Frankreich kochen."
„Ein Bruder für meinen Teddy."
„Der neueste Tratsch."
„Immer machen, was ich will."
„Von meinen Kindern lernen."
„Der zweite Frühling."
„Ein Nest für meine Familie bauen."
„Den lieben Gott einen guten Mann sein lassen."
„Die beste Auswahl der Stadt haben."
„Irgendwann alles anders als Herr Mayer machen."

Motivation! „Tough-Guys-Race“ in Perton (Schottland) - durch den Schlamm, Ende Januar! (1986-2017)

Drei unterschiedliche, miteinander „verwobene”, Dimensionen der Motivation



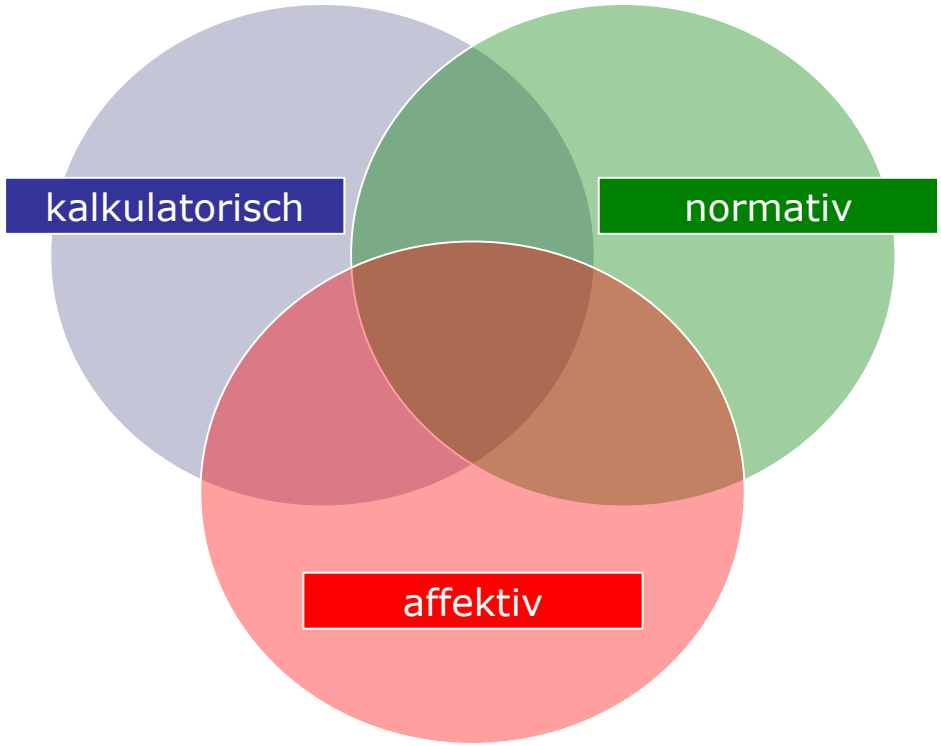
Ausdrucksformen des Commitments („Motivationslevel") - Überblick

In Unternehmen ist ein wesentliches Ziel: die möglichst nachhaltige motivationale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen (z.B. durch verschiedene Konzepte des „Human Resources Management – HRM").

In diesem Zusammenhang spricht man vom sogenannten **„organisationalen Commitment"** und unterscheidet dabei in:

(1) *affektives*, (2) *normatives* bzw. (3) *kalkulatorisches* Commitment.

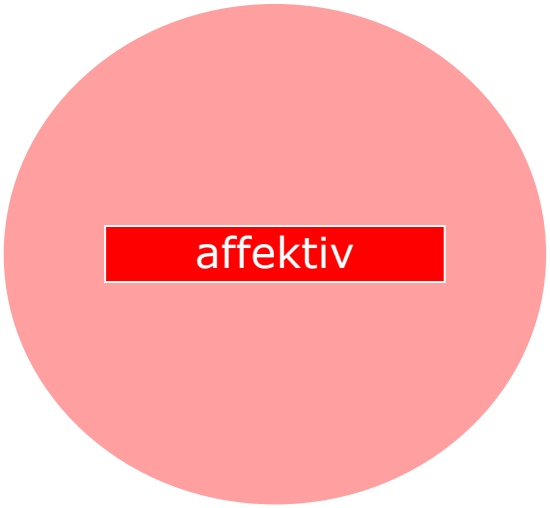
Diese drei verschiedenen Bindungszustände können unabhängig voneinander in verschieden starker Ausprägung in jeder Person auftreten.



Das **„affektive"** Commitment

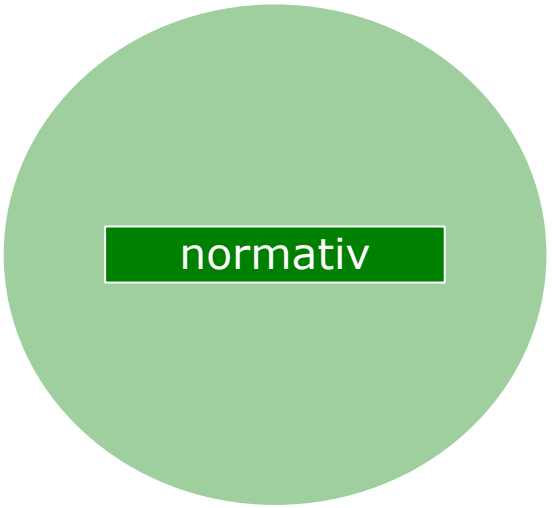
(1) Das **„affektive Commitment"** ist durch eine emotionale Verbundenheit des Mitarbeiters gegenüber dem Unternehmen gekennzeichnet. Diese emotionale Zuwendung basiert auf einer starken Identifikation und Einbindung des Mitarbeiters in dem Unternehmen. Verstärkt wird diese Empfindung durch positive Erfahrungen, Erfüllung von Erwartungen, oder der Zufriedenheit mit Aufgaben, Entgelt, Zielen usw.

Der Mitarbeiter verbleibt vor allem im Unternehmen, weil er dies „gerne möchte". Das ist das Ziel!



Das **„normative"** Commitment

(2) Das **„normative Commitment"** spiegelt sich in einer moralischen Verbundenheit des Mitarbeiters gegenüber seinem Unternehmen wider. Basierend auf dem Gefühl der „Schuld", die auf einer konkreten (Vor-) Leistung des Unternehmens beruht, wie beispielsweise eine Aus- und Weiterbildung, verbleibt der Mitarbeiter im Unternehmen, weil er glaubt, dass er dies sollte. Das geht auch (noch).



Das **„kalkulatorische“** Commitment (1)

(3a) **„Kalkulatorisches Commitment“** entsteht beim Mitarbeiter, wenn dieser den Nutzen, den er aus seiner aktuellen An-stellung im Unternehmen zieht, mit den Kosten möglicher Alternativen gegenüberstellt.

Der Mitarbeiter verbleibt also deshalb im Unternehmen, weil der Austritt mit Kosten, wie beispielsweise dem Wegfall eines sicheren Gehalts oder dem Verlust von Freundschaften, verbunden wäre.

Diese Haltung gilt es, nach Möglichkeit zu vermeiden!

Das **„kalkulatorische"** Commitment (2 und 3)

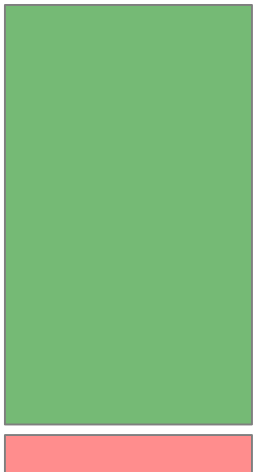
(3b) Das **„Kalkulatorische Commitment"** bezieht sich aber keineswegs nur auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis zwischen „Bleiben" und „Gehen" oder auf die Frage, ob die derzeit besetzte Stelle bzw. Stellung z.B. auch als „Sprungbrett" genügend geeignet ist.

Nein, „kalkuliert" werden vergleichsweise „kühl" auch immer wieder Vor- und Nachteile verschiedener (auch Lebens-) Arbeits- und Freizeiten (Urlaube, Gleittage, Gleitzeiten), funktionale Zuständigkeiten, Rollen, regelmäßige Arbeitsinhalte und Sonderfunktionen, Einkommen und Sondervergütungen, Boni, Privilegien, Orte und Räume, „Kunden", Techniken, Methoden, kollegiale Beziehungen, z.B. auch um die Frage, mit wem man eher zusammenarbeiten und/ oder in einem Raum sitzen möchte, Karriere und manches Andere mehr ...

Dabei geht es in erster Linie um den eigenen Vorteil; frei nach dem Motto: ***„Unter'm Strich zähl' ich!"***

(3c) Die Steigerung dieser (Ab-) Art des Commitments ist die sog. **„Autonormative Wertschätzung"**, bei der der/ die MitarbeiterIn nach eigenem Gutdünken (*„auto"*) festlegt (*„Norm"*), was ihm/ ihr nach eigener Einschätzung an Gegen-*„Wert"* für die erbrachte (Lebens-) Leistung „zusteht". Das fängt mit Arbeitszeitbetrug an, geht über kleinere und größere Diebstähle und endet nicht selten mit Veruntreuungen, Betrügereien und Sabotageakten.

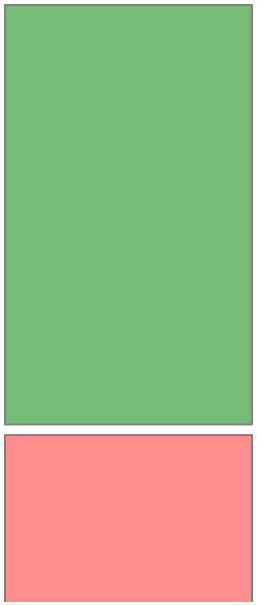
De-Motivation. Führungsversagen. Was beklagen deutsche Arbeitnehmer im Kern?



Mehrere Untersuchungen[1]
bestätigen es immer wieder:
In Deutschland kündigen
deutlich mehr als 50% der Mitarbeiterschaft,
die „nur noch wegwollen",
wegen ihrer Führungsmannschaft, die sie
überwiegend für annähernd unerträglich halten.

„Die Leute verlassen nicht ihren Beruf -
sie verlasen ihre Geschäftsführer."

Der „Rest" teilt sich auf in die,
die keinen Sinn mehr in ihrer Arbeit sehen
und denen, die aus einer Reihe weiterer Gründe
den Arbeitsplatz wechseln wollen.



Dabei bemängeln
ebenfalls deutlich mehr als 50% der Mitarbeiterschaft
nicht einmal so sehr die Inhalte der Führungsvorgaben,
sondern vielmehr die inadäquate Form,
den fehlenden Respekt im Umgang und
die vorherrschende „Tonlage" *(„Der Ton macht die Musik!")*
der Kommunikation großer Teile ihrer Führungsmannschaft.

[1] Bundesanstalt für Arbeitsschutz; Galupp-Organization; Great Place to Work; Common Assessment Framework; Randstadt GmbH; Business Insider

Worüber klagen die Arbeitnehmer der „Alten Welt“?

Spürbare Anerkennung und Belohnungen sind zu selten | Das Management/ die Führung interessiert sich im Grunde nicht für die Belange der MitarbeiterInnen | Kaum sichtbare Empathie | Beförderungen sind willkürlich | Das Stellenprofil und die Zukunft sind unklar, keine Perspektiven | Kaum Inspiration | Eine negative Atmosphäre und zu wenig Arbeits-„Kultur“ | Schlechte Work-Life-Balance | Zu wenig Flexibilität bei der Arbeitsorganisation (Stichwort u.a.: „Home-Office“) | Eine um sich greifende Mobbing- oder Bossing-Problematik, mit verheerenden Folgen für die Betroffenen | Keine angemessene Gehaltsentwicklung | (An-) dauernder Streit mit den KollegInnen und/ oder mit den Vorgesetzten | Tendenzen der „Inneren Kündigung“ als mehr und mehr kollektives Phänomen (s. dazu den beigefügten Text von A. WORTMANN) | Zu starke Belastungen – bis zur Erschöpfung | Versprechen und Zusagen werden nicht eingehalten | Es werden die falschen Leute eingestellt und befördert | Die Mitarbeitenden dürfen ihren „Leidenschaften“ und „Talenten“ nicht nachgehen | Die Kreativität und die Ideen der Mitarbeitenden werden nicht eingebunden | Intellektuelle „Dürre“ allent-halben | Keine fachliche Entwicklung ...

Hinzu kommt, dass die - nach Gallup[1] - zentralen Bedürfnisse nicht erfüllt werden!
Dafür aber die vielen „zentralen Einbruchsstellen" noch jeden guten Willen zunichte machen!

Ich weiß, was bei der Arbeit von mir erwartet wird und was nicht.

Ich habe die nötigen Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig und gut zu machen.

Ich habe bei der Arbeit jeden Tag auch die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann.

Ich habe in den letzten 7 Tagen für gute Arbeit Anerkennung und/ oder Lob bekommen.

Mein/e Vorgesetzte/r oder eine andere Person bei der Arbeit interessiert sich für mich als Mensch.

Bei der Arbeit gibt es jemanden, der mich in meiner Entwicklung fördert und positiv fordert.

Bei der Arbeit scheinen meine Meinungen und Kenntnisse wie auch meine Erfahrungen zu zählen.

Die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma geben mir das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig und für den Erfolg des Ganzen bedeutsam ist.

Meine Kollegen/ Kolleginnen haben einen inneren Antrieb, Arbeit von hoher Qualität zu leisten.

Ich habe einen sehr guten »Freund«[2]/ eine sehr gute »Freundin«[2] innerhalb der Firma.

In den letzten 6 Monaten hat jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen.

Während des letzten Jahres hatte ich bei der Arbeit die Gelegenheit, Neues zu lernen.

Während des letzten Jahres ist mir auch die Gelegenheit gegeben worden, mich weiterzuentwickeln.

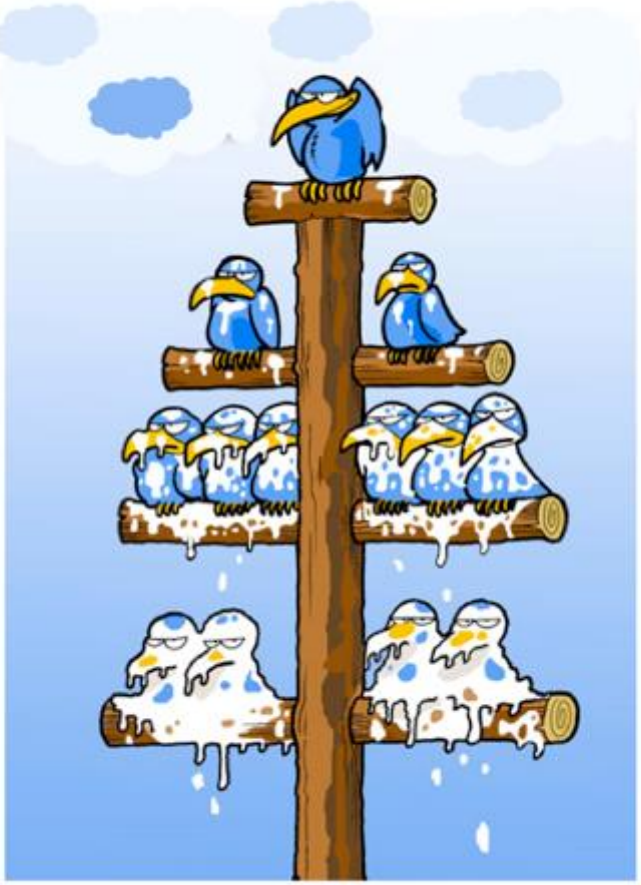
[1] Sog. „Q_{13}-Aspekte" einer groß angelegten Langzeitstudie der Gallup-Organization; veröffentlicht in: Buckingham, M. und Coffman, C. (2002): Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln; Frankfurt/M.: Campus

[2] Gemeint ist eher „Vertrauter", „Vertraute".

Auch das: Quelle ewigen Ärgers

Wenn die Jungs von oben nach unten schauen, sehen sie nur Sch ...
Wenn die Leute von unten nach oben schauen, sehen sie nur ... löcher ...

Der uralte Konflikt:
„Ihr da oben ..."



... „Wir da unten ..."

Wir brauchen kein Organigramm für unseren Stellenwert.
Wir wurden da von „oben" einfach hingesetzt.

Führungsversagen. Ohne Worte.

„Wir, die wir guten Willens sind,
geführt von Ahnungslosen,
versuchen, für die Undankbaren das Unmögliche zu vollbringen.

Wir haben so viel mit so wenig versucht,
dass wir nunmehr qualifiziert sind,
fast alles mit nichts zu bewältigen.“

Gaius Pervinius, Legionärsschreiber, ***100 n. Chr.***

Organisationsversagen. *„Jede Woche wird eine neue Sau durchs Dorf getrieben!"*

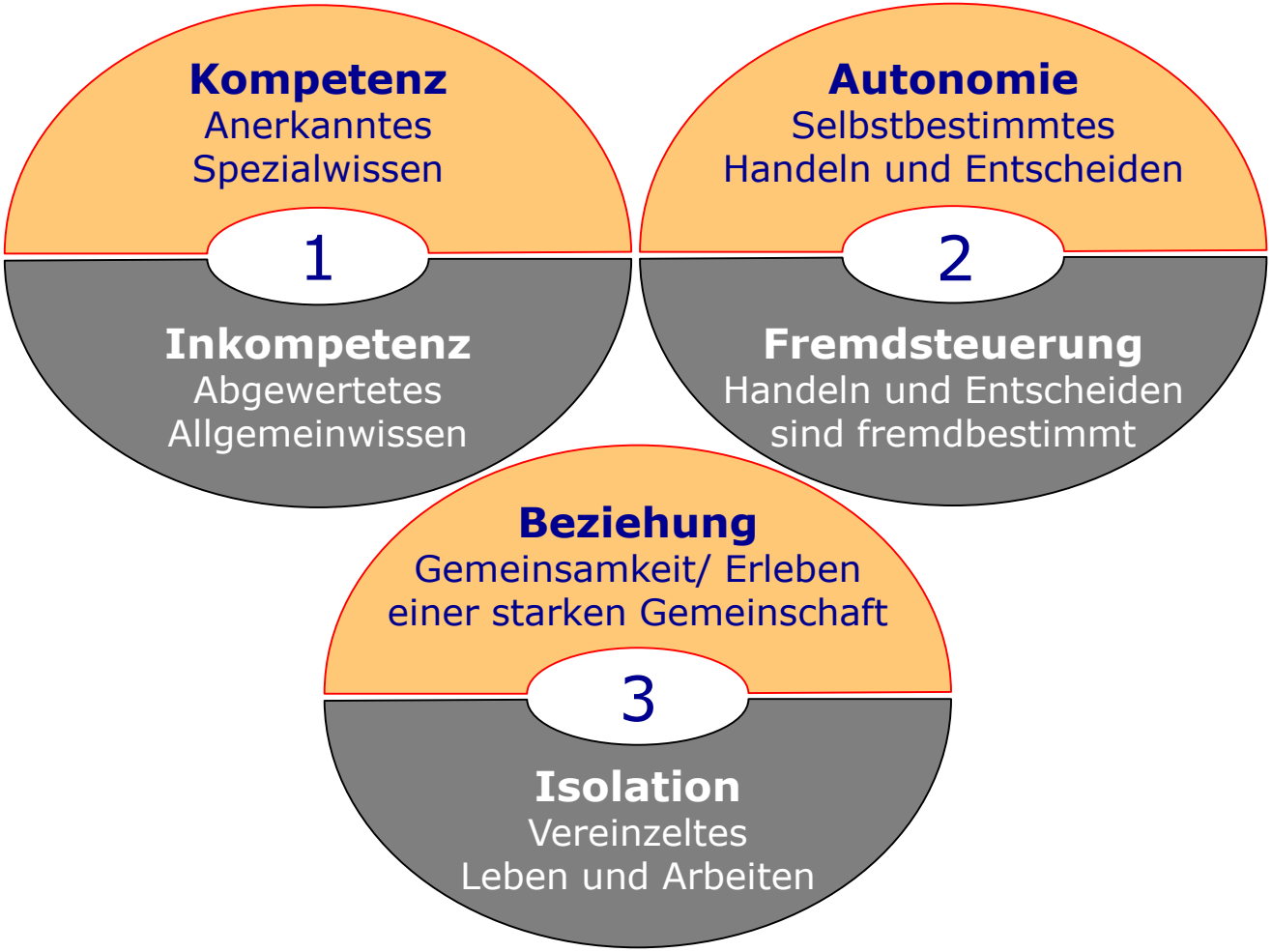
„Wir übten mit aller Macht; aber immer, wenn wir begannen, zusammengeschweißt zu werden, wurden wir umorganisiert.

Ich habe später im Leben gelernt, dass wir oft versuchten, neuen Verhältnissen durch Umorganisieren zu begegnen.

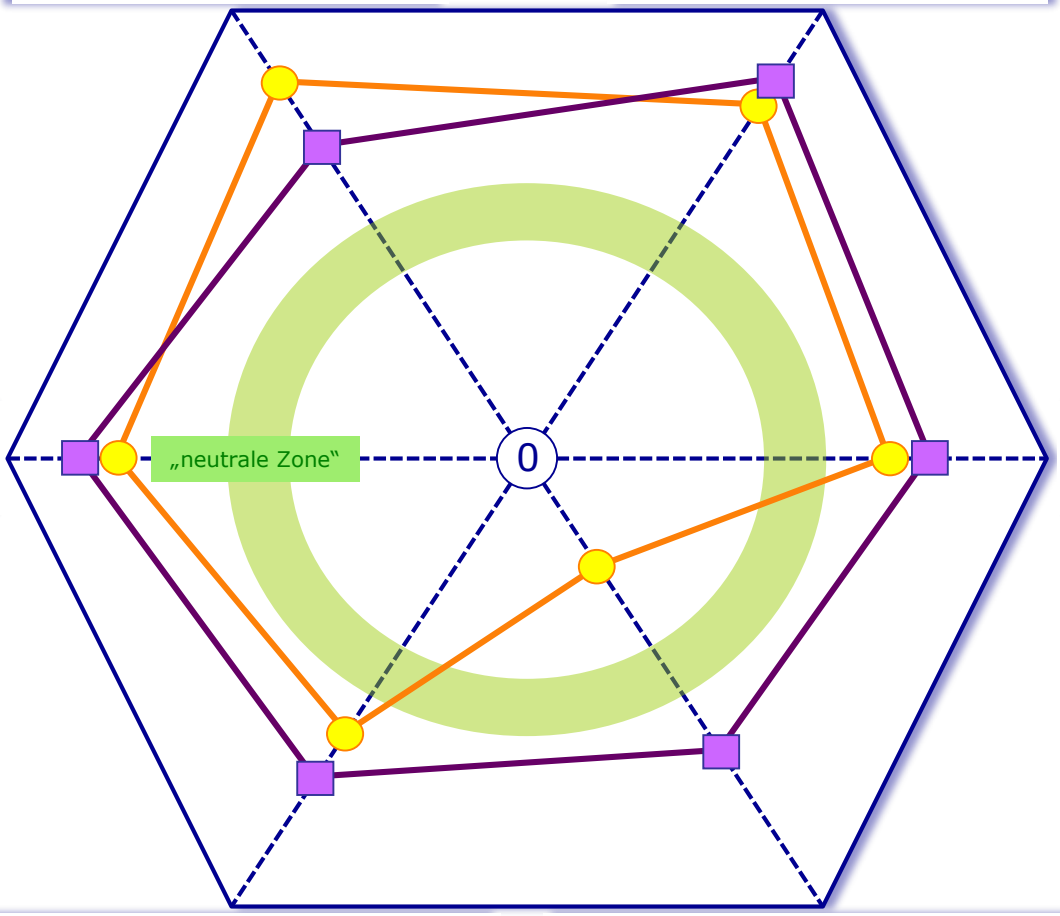
Eine phantastische Methode: Sie erzeugt die Illusion des Fortschritts, wobei sie gleichzeitig Verwirrung schafft, Effektivität verhindert und demoralisierend wirkt."

Gaius Pervinius, Legionärsschreiber, ***100 n. Chr.***

Die drei zentralen Aspekte intrinsischer Motivation



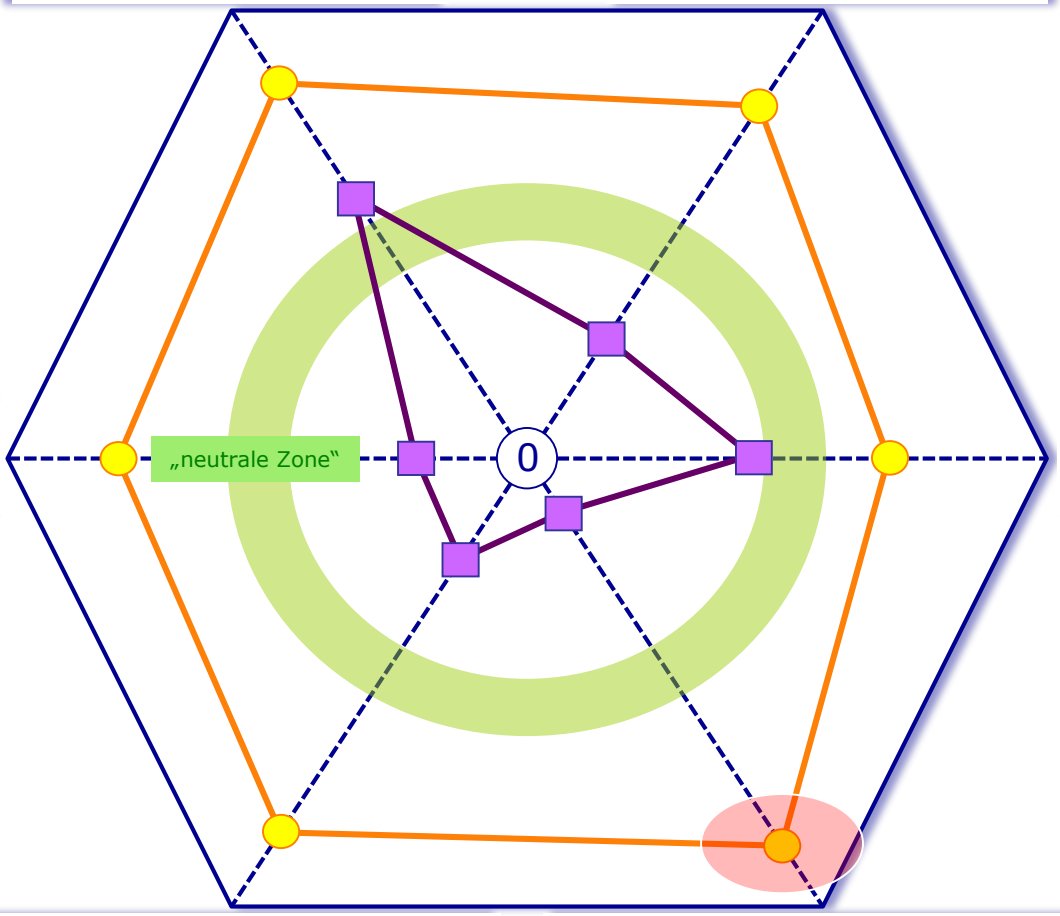
Das „*Bermuda-6-Eck der beruflichen Verführbarkeit*" (Kurzform); a) „*Enthusiasmus*"



Interessen

Gegebenheiten

Das „*Bermuda-6-Eck der beruflichen Verführbarkeit*“ (Kurzform); b) „*Innere Kündigung*“



Interessen

Gegebenheiten

„Im Fadenkreuz der Begierde(n)"

1: .....
Positions-***Macht*** *(hier: „potestas" statt „auctoritas")*/ Herrschaft/ „Tyrannei"/ Entscheidungs-Gewalt/ Karrierestreben

2: Autonomie / Selbstbestimmtheit .....
Gestaltungs-***Macht***/ Autonomie/ Einfluss/ Selbst- u. Mitbestimmung/ Beteiligung/ Freiräume/ Verantwortung

3: .....
(*un*-) mittelbarer Erfolg I/ Ergebnis/ Feedback/ Anerkennung/ Applaus/ Geltung/ Ruhm & Ehre/ Ansehen/ Bedeutung/ Feedback/ Prestige/ Image/ Gewinn

4: Anerkennung/ Bedeutung .....
Wertschätzung/ Respekt/ Dankbarkeit/ Höflichkeit/ Freundlichkeit/ Stil 1/ Anerkennung des eig. Werteystems

5: (starke) Gemeinschaft .....
„Liebe"/ Beziehungen/ Zuwendung/ Achtung/ Beachtung/ Aufmerksamkeit/ Bedeutung

6: .....
Sinn/ Nachhaltigkeit („Impact")/ langfristige Wirkung/ Gewinn/ dauerh. Ergebnis/ „Profit"/ Entwicklung/ Steigerung

7: .....
Genuss/ Umfeld/ Spaß & Freude/ Ästhetik/ Stil 2/ Hedonismus/ Bequemlichkeit/ Muße/ Rast

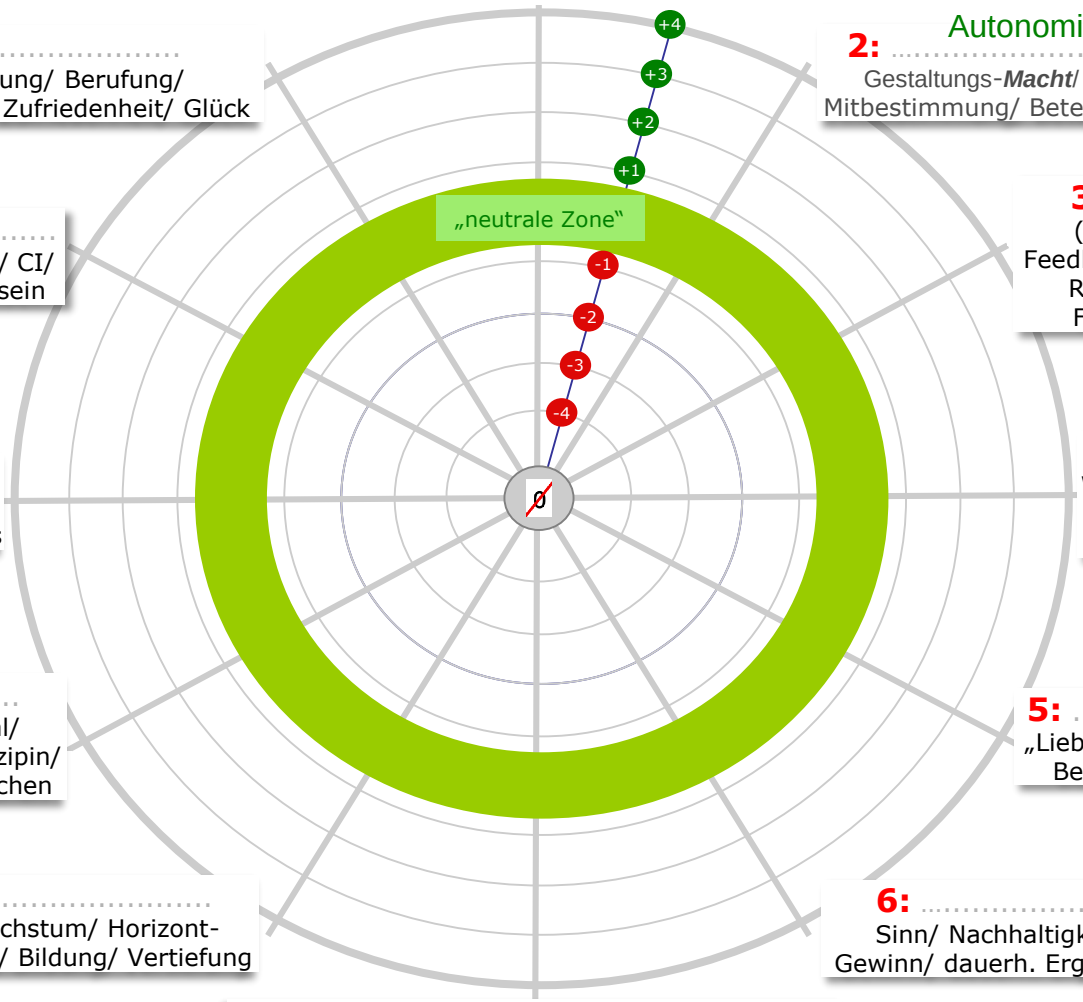
8: .....
Reifung/ Entwicklung/ Anregung/ Wachstum/ Horizont-erweiterung/ Erkenntnisgewinn/ Lernen/ Bildung/ Vertiefung

9: .....
Vernunft/ Pflicht/ Ethik/ Moral/ Wertekanon/ Sinnhaftigkeit/ Diszipin/ Commitment/ Einsicht/ Versprechen

10: .....
Geld/ Absicherung/ Reproduktion/ Exis-tenz/ Mittel zum Zweck/ Fetisch/ Status

11: .....
Identität/ Loyalität/ „Royalität"/ CI/ Stolz/ Zugehörigkeit/ Beteiligtsein

12: .....
Aufgabe/ Funktion/ Auftrag/ Erfüllung/ Berufung/ Sinn & Zweck/ Erfolg II/ Überzeugung/ Zufriedenheit/ Glück



Der Sonderfall der Motivation ... Tom Sawyer „verführt" die Jungs im Dorf, *seinen* Zaun zu streichen

Betriebsklima

_ Partizipationsmöglichkeiten, Selbstverwirklichung (vertikale u. horizontale Entwicklungsmöglichkeiten)
_ Flache und durchlässige Hierarchie, Transparenz von Entscheidungen, hohe Dialog- und Diskussionskultur, Identifikation
_ Beratungsangebote bei Problemlagen
_ Unabhängige Clearingstelle bei internen Problemen bzw. Verfahren mit Unabhängigen
_ Betriebsrat
_ (kulturelle) Veranstaltungen, Sport und Spiel
_ Kinderbetreuung, Besorgungsdienste, Betreuung älterer Angehöriger
_ flexible Arbeitszeiten/ Sabbatjahr etc.
_ Fort- und Weiterbildungen
_ Betriebsfeste, Feiern verschiedener Anlässe wie Geburtstage, Jubiläen etc.
_ Kantine, gemeinsames Kochen und Essen, Stammtisch ...
_ Teamtage (Teambuilding)
_ Freizeitausgleich bei Mehrarbeit
_ ...

Leistungen und Erstattungen

_ Gehalt, Reproduktion und Absicherung
_ Prämien und Zuschläge (Boni)
_ Vorsorge (betriebliche Vorsorge, Zusatzversicherungen ...)
_ Vermögenswirksame Leistungen
_ Medizinischer und Finanz-Check
_ Jubiläumszuwendungen
_ Arbeitsgeberdarlehen, Gehaltsvorschuss
_ Weiterbildungszuschuss
_ Erstattungen für
- Essen
- Fahrgeld
- Telefon
- Urlaube
- ...

_ ...

Akquise
_ Praktika
_ Hospitationen
_ Ausbildungs-Stätten
_ FSJ
_ ...

Akquise → Einstellung
_ Job-Vermittlung
_ Internet
_ Presse
_ Arbeitsamt
_ Ausbildungsstätten
_ andere Träger
_ ...

Einstellung
_ Gespräch
_ Assessment
_ Hospitation
_ Probezeit
_ Trainee
_ ...

Beschäftigung
_ 0 - 2,5 Jahre
_ 2,5 - 5 Jahre
_ 5 - 10 Jahre
_ 10 Jahre +
_ 15 Jahre +

Vorbereitung Ruhestand
_ Arbeitszeit
_ Wissenstransfer
_ Kulturtransfer
_ Gesundheit
_ ...

0 - 2,5 Jahre

Einarbeitung
_ Kultur
_ Tätigkeits-beschreibungen
_ Begrüßung
_ Probezeit
_ Teamfeedback

intensive Unterstützung
_ Ansprechperson auf Zeit, Mentor
_ Coaching
_ Hilfe bei organ. Problemen

Personal-Entwicklung
_ Fortbildungen
_ Spezialisierung
_ Bereichswechsel
_ Führungskraft?

2,5 + Jahre

Entlastung
_ Mentor, Pate
_ Praktikanten
_ Einarbeitung
_ Coach
_ Organisation
_ Verwaltung

Arbeitszeit-Modelle
_ versch. (s.u.)

Vorbereitung auf Ruhestand
_ Gesundheit
_ Freizeit
_ Honorarkraft
_ Krisenvorsorge

Zu vertiefende Themen:

_ Entwicklungs- und Veränderungsmöglichkeiten (Aufgaben, Arbeitszeit, Aufstiegs-chancen, Spezialisierungen)
_ Bekanntheit von vorhandenen Angeboten: Broschüre, Internet, Intranet ...
_ Arbeitsflexibilität, Sabbatjahr
_ Analyse der Fluktuation (Arbeitsfelder, Berufe, Teamstruktur) und Entwicklung von spezifischen Handlungsstrategien
_ Ab- und Grundsicherung der Einkommen
_ Personalakquise
_ FSJ
_ Einstellungsverfahren, Assessments
_ qualifizierte Feedbackverfahren und -Instrumente
_ Einarbeitung
_ Begrüßungs- und Verabschiedungsrituale
_ Personalentwicklung/ Karriereplanung/ Training-on-the-Job/ Erweiterungsqualifizierung
_ Arbeitsplatz- und Arbeitszeit-Modelle wie z.B. Homeoffice
_ Wiedereingliederungs- und Gesundheitsmanagement
_ Umzugs- und Zuzugsunterstützung
_ Konfliktmanagementkonzepte, Mediation ...
_ ...

Mitarbeiter-Akquise und -Bindung (Ausschnitt 1)

Betriebsklima

_ Partizipationsmöglichkeiten, Selbstverwirklichung (vertikale u. horizontale Entwicklungsmöglichkeiten)
_ Flache und durchlässige Hierarchie, Transparenz von Entscheidungen, hohe Dialog- und Diskussionskultur, Identifikation
_ Beratungsangebote bei Problemlagen
_ Unabhängige Clearingstelle bei internen Problemen bzw. Verfahren mit Unabhängigen
_ Betriebsrat
_ (kulturelle) Veranstaltungen, Sport und Spiel
_ Kinderbetreuung, Besorgungsdienste, Betreuung älterer Angehöriger
_ flexible Arbeitszeiten/ Sabbatjahr etc.
_ Fort- und Weiterbildungen
_ Betriebsfeste, Feiern verschiedener Anlässe wie Geburtstage, Jubiläen etc.
_ Kantine, gemeinsames Kochen und Essen, Stammtisch ...
_ Teamtage (Teambuilding)
_ Freizeitausgleich bei Mehrarbeit
_ ...

Leistungen und Erstattungen

_ Gehalt, Reproduktion und Absicherung
_ Prämien und Zuschläge (Boni)
_ Vorsorge (betriebliche Vorsorge, Zusatzversicherungen ...)
_ Vermögenswirksame Leistungen
_ Medizinischer und Finanz-Check
_ Jubiläumszuwendungen
_ Arbeitsgeberdarlehen, Gehaltsvorschuss
_ Weiterbildungszuschuss
_ Erstattungen für
- Essen
- Fahrgeld
- Telefon
- Urlaube
- ...

_ ...

Mitarbeiter-Akquise und -Bindung (Ausschnitt 2)

Zu vertiefende Themen:

_ Entwicklungs- und Veränderungsmöglichkeiten (Aufgaben, Arbeitszeit, Aufstiegschancen, Spezialisierungen)
_ Bekanntheit von vorhandenen Angeboten: Broschüre, Internet, Intranet ...
_ Arbeitsflexibilität, Sabbatjahr
_ Analyse der Fluktuation (Arbeitsfelder, Berufe, Teamstruktur) und Entwicklung von spezifischen Handlungsstrategien
_ Ab- und Grundsicherung der Einkommen
_ Personalakquise
_ FSJ o.ä.
_ Einstellungsverfahren, Assessments
_ qualifizierte Feedbackverfahren und -Instrumente
_ Einarbeitung
_ Begrüßungs- und Verabschiedungsrituale
_ Personalentwicklung/ Karriereplanung/ Training-on-the-Job/ Erweiterungsqualifizierung
_ Arbeitsplatz- und Arbeitszeit-Modelle wie z.B. Homeoffice
_ Wiedereingliederungs- und Gesundheitsmanagement
_ Umzugs- und Zuzugsunterstützung
_ Konfliktmanagementkonzepte, Mediation ...
_ …