

<b>Thema</b>	Personalmanagement: Antworten zu den Kurzfragen
<b>Dokumentart</b>	Antworten zu den Kurzfragen im Lehrbuch (5. Auflage)
<b>Theorie im Buch "Integrale Betriebswirtschaftslehre"</b>	Teil: D2 Personalmanagement

## Antworten zu den Kurzfragen von Teil D2

### 1 Management von Personalressourcen

1. Definition *Personalpolitik*: Laufende Beziehungsgestaltung zwischen den Mitarbeitenden als Individuen und Gruppe mit ihren Ansprüchen einerseits und Unternehmung als Institution und dem Arbeitsumfeld andererseits.

Einflussfaktoren *Personalpolitik*:

- Seitens der Unternehmung: Muss den Ausgleich gegenüber allen Anspruchsgruppen (z. B. den Kapitalgebern) gewährleisten. Monetäre und nicht-monetäre Ansprüche der Mitarbeitenden dürfen die von ihnen geschaffenen Werte und die Wertschöpfung nicht übersteigen.
- Seitens der Mitarbeitenden (und ihrer betrieblichen und überbetrieblichen Vertretungen): Norm der Verteilungsgerechtigkeit, d.h. monetäre und nicht monetäre Belohnungen sollen zwischen und vor allem auch innerhalb der eigenen Anspruchsgruppe im Verhältnis zum erbrachten Einsatz gerecht erfolgen.

Definition *Personalstrategie*: langfristige und gesamthaft orientiert Steuerung sämtlicher Aufgabenbereiche des Personalmanagements. Prinzipiell auf Effektivität und Effizienz im Leistungsvollzug ausgerichtet. Trägt zur Sicherung der künftigen Wertschöpfung des Unternehmens bei.

Einflussfaktoren *Personalstrategie*:

- Unternehmensstrategie
- Personalstrategische Grundsätze
- Personalfunktionen

2. 3 Konzepte: Unternehmensstrategie bestimmt Personalstrategie, Personalstrategie bestimmt Unternehmensstrategie, Personalstrategie als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie.

Unterschied: Abhängigkeitsverhältnisses zwischen der Unternehmens- und der Personalstrategie.

3. Funktion: Ermittlung der Personalmenge zur Sicherung gegenwärtiger und geplanter Leistung.

Parameter: statistische Erfahrungswerte (aus vergangenheitsbezogenen Methoden) wie betriebliche Kennzahlen, Trendexplorationen, Regressions- und Korrelationsrechnungen sowie Werte (mit zukunftsorientierten Methoden erhoben) wie Expertenbefragungen, Szenariotechniken.

4. - Strategischer Partner: Gestaltung und Umsetzung der Personalstrategie
- Change Agent: Wegbereitung und Gestaltung von Veränderungsprozessen
- Administrativer Experte: Aufbau und Optimierung der Personaladministration
- Kümmerer der Mitarbeitendenbedürfnisse: Sicherung des Commitments

## 2 Personalgewinnung

5. Vorteile der *internen* Personalgewinnung:
    - Motivationswirkung durch Aufstiegschancen für die Mitarbeitenden
    - Verstärkt Bindung des Mitarbeitenden an das Unternehmen
    - Mitarbeitende kennen den Betrieb
    - Mitarbeitende sind bekannt; geringeres Fehlbesetzungsrisiko
    - Schnellere Durchführung des gesamten Rekrutierungsprozesses
    - Geringere Rekrutierungskosten

Vorteile der *externen* Personalgewinnung:

    - Gewinnung von aktuellem und innovativem Know-how
    - Bewerbende sind nicht betriebsblind
    - keine Probleme mit/zu ehemaligen Kolleginnen und Kollegen (Neid, Bevorzugung)
    - breitere Auswahl an Bewerbenden
    - geringere Fortbildungskosten
    - kein Versetzungskarussell aufgrund von Ersatzbedarf
  6. - vorhandene Stellen- und Tätigkeitsbeschreibungen
  - die Befragung von Personen mit Arbeitsplatzkenntnissen der zu besetzenden Stelle
  - Ergebnisse von Beobachtungen am Arbeitsplatz
  - Arbeitsanalysen, zur systematischen Untersuchung von Arbeitsvorgängen
  - Szenariobasierte Techniken, mit Hilfe derer zukünftige Anforderungen abgeleitet werden können
  - Analyse „Kritischer Ereignisse“ (critical incident technique - CIT)
7. Die prognostische Validität gibt Auskunft darüber, wie gut ein Auswahlverfahren den beruflichen Erfolg eines Bewerbenden auf der zu besetzenden Stelle vorhersagen kann.
  8. Hierunter ist das Ausmass der sozialen Akzeptanz eines Auswahlverfahrens durch die Beteiligten zu verstehen. Massgebliche Einflussgrössen auf die soziale Validität sind:
    - ausreichende Informationen über die Tätigkeitsanforderungen, Merkmale des Unternehmens sowie das Auswahlverfahren
    - Kontroll- und Einflussmöglichkeiten für den/die Bewerber/in im Auswahlprozess
    - die Transparenz der Auswahl-situation hinsichtlich der Rolle der Beteiligten, der Bedeutung der Instrumente, der Auswahlkriterien sowie der Bewertung
    - eine angemessene und anforderungsbezogene Kommunikation des Auswahlentscheids.
  9. - bei der Anforderungsanalyse
  - bei der Personalauswahl
  - bei der Einarbeitung der Mitarbeitenden
10. Fachliche Einarbeitung sowie die soziale und die kulturelle Integration des Mitarbeitenden.

### 3 Personaleinsatz

#### 11. - Aufgabenerweiterung (Job-Enlargement)

- Aufgabenanreicherung (Job-Enrichment)
- Arbeitsplatzwechsel (Job-Rotation)
- Teilautonome Arbeitsgruppen

#### 12. Interessen:

- Geringhaltung der Arbeitskosten pro Produkt oder Dienstleistung
- hinreichende Menge an Arbeitszeit zur Verfügung haben, um die nachgefragten Produkte oder Dienstleistungen herzustellen
- maximale Auslastung der Infrastruktur (z. B. Gebäude und technische Anlagen)
- maximale Verfügbarkeit für den Kunden
- Minimierung unproduktiver Zeiten
- Einfach handhabbare und leicht durchschaubare Arbeitszeitadministration

#### Gründe:

- Betriebszeiten des Arbeitsplatzes und die Arbeitszeiten der Beschäftigten zu entkoppeln, um den dynamisierten Kundenmärkten gerecht zu werden
- Globalisierungsanforderungen: Zusammenarbeit von Teams über verschiedene Zeitzonen
- Auslasten von teuren Maschinen und Infrastruktur
- Wertewandel in der Bevölkerung

#### 13. Reduktion von Kosten, die durch krankheitsbedingte Absenzen anfallen wie Lohnfortzahlungen im Krankheitsfall, steigende Versicherungsprämien sowie die teure Beschaffung von Ersatzpersonal. Vermeidung von Lieferschwierigkeiten und Terminverzug sowie einer erschwerten Arbeitsplanung können weitere Folgen sein. Zudem sind die anwesenden Mitarbeitenden durch den krankheitsbedingten Ausfall ihrer Kolleginnen und Kollegen erhöhten Belastungen ausgesetzt. Auch die Arbeitgeberattraktivität und die Mitarbeitendenbindung können dadurch erhöht werden.

#### 14. - Verhaltensorientierte Massnahmen, die beim Verhalten der Mitarbeitenden und dessen Veränderung ansetzen (z. B. Rückenschule, Ernährung- und Sportprogramme).

- Verhältnisorientierte Massnahmen, die auf die Veränderung von Arbeitsbedingungen, Aufgaben und Arbeitsorganisation abzielen (z. B. ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes, ganzheitliche Aufgabengestaltung, Abbau organisatorischer Hindernisse).

#### 15. Die Bindung eines Mitarbeitenden an das Unternehmen basiert wesentlich auf dem sogenannten Psychologischen Vertrag. Dieser entwickelt sich auf Basis der wechselseitigen Erwartungen (z. B. Karrieremöglichkeiten) und Verpflichtungen (z. B. Erfüllung von Leistungszielen) zwischen dem/der Mitarbeitenden und der/dem Vorgesetzten resp. der Organisation. Fällt die Bilanz zwischen den Erwartungen und den Angeboten resp. Möglichkeiten im Unternehmen beim Mitarbeitenden positiv aus, wird Commitment, d.h. das Gefühl einer individuellen Verpflichtung sowie eine emotionale Bindung an das Unternehmen aufgebaut. Demgegenüber führt eine negative Bilanz zu Vertrauensverlust sowie dem Gefühl, unfair behandelt worden zu sein, was den psychologischen Vertrag gefährdet, das Commitment reduziert und damit die Bindung an das Unternehmen verringert.

16. Retentionmanagement-Programme sind strategisch auszurichten und auf relevante Zielgruppen zu fokussieren; auch den jeweiligen Lebensphasen, in denen sich die Mitarbeitenden befinden und die daraus resultierenden spezifischen Bedürfnisse kommt eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu.

#### 4 Personalentwicklung

17. Ziele auf Ebene *Unternehmen*: Sichern der strategisch relevanten Kompetenzen der Mitarbeitenden bis zu deren Pensionierung, langfristiger Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden, Sichern des kurz- und langfristig notwendigen Bestands an Fach- und Führungskräften, Erkennen und Fördern von Talenten, Fördern der Zusammenarbeit im Unternehmen.

Ziele Ebene *Vorgesetzte*: Vermitteln der im Team benötigten Kompetenzen, Fördern der karrierebezogenen Entwicklung der Mitarbeitenden, Verbessern des Leistungsverhaltens durch die systematische Förderung der beruflichen Handlungskompetenz, Verbessern der Zusammenarbeit im Team, Erhöhen der Bereitschaft, Änderungen zu verstehen oder herbeizuführen.

Ziele auf Ebene *Mitarbeitende*: Erwerben der für die Ausübung einer Funktion benötigten Kompetenzen, langfristiges Sichern der Arbeitsmarktfähigkeit, Übernahme grösserer Verantwortungsbereiche, Fördern von Arbeitsplatzsicherheit, grössere Chancen der Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz.

18. *Startphase*: Es geht ums Kennenlernen und das gegenseitige Beschnuppern. Diese Phase ist geprägt durch Unsicherheit der einzelnen Teammitglieder und formelle Höflichkeit.

*Konfrontationsphase*: In dieser Phase treffen die unterschiedlichen Persönlichkeiten und Wertvorstellungen sowie unterschiedliche Ansichten bezüglich Teamarbeit und deren Gestaltung aufeinander. Spannungsfelder zeigen sich. Wichtig ist, das Team zusammenzuschweissen.

*Organisationsphase*: Effizientes Arbeiten braucht überprüfbare Spielregeln. Nach Abbau der emotionalen Spannungen stehen sachliche Aspekte im Vordergrund. Nun gilt es, die Bereitschaft des Teams zur gemeinsamen Arbeit zu nutzen.

*Realisierungsphase*: Nun beginnt der konstruktive Problemlösungsprozess. Jedes Teammitglied ist gefordert, sich an die vereinbarten Spielregeln zu halten (z. B. bezüglich Information und Kommunikation). Die Mitglieder müssen sich aufeinander verlassen können.

19. Bei der laufbahnbezogenen Personalentwicklung geht es um die Entwicklung von Mitarbeitenden im Hinblick auf die Übernahme neuer Aufgaben und Positionen.
20. Die Notwendigkeit von Organisationsentwicklung ergibt sich insbesondere aus dem dynamischen Wandel. In der Organisationsentwicklung wird die Chance gesehen, das Steuerungspotenzial und die Flexibilität der Organisation im Hinblick auf die Anpassung an Veränderungen zu erhöhen und innerbetriebliche Reorganisationen zielgerichtet zu unterstützen.
21. Leistungsbeurteilung, Kompetenzbeurteilung, Potenzialbeurteilung, Standortbestimmung; bei der informationsbezogenen Personalentwicklung steht die Beschaffung von Informationen im Vordergrund (z. B. Kompetenzbeurteilung, Potenzialanalyse). Diese Informationen bilden die Grundlage, um geeignete bildungs- und stellenbezogene PE-Massnahmen zu bestimmen.

22. Leistungsbeurteilung, Kompetenzbeurteilung, Standortbestimmung, Bedürfnisse hinsichtlich Laufbahn.
23. Durch die Dynamik des Wandels verändern sich die Anforderungen laufend. Dies bedingt, dass Mitarbeitende ihre Leistungsfähigkeit eigenverantwortlich fördern und sich frühzeitig notwendige Kompetenzen und Qualifikationen aneignen. Durch die Anpassung des Arbeits- und Lebensrhythmus an sich verändernde Rahmenbedingungen wird der Erhalt der Leistungsbereitschaft langfristig unterstützt.

## 5 Personalbeurteilung

24. *Diagnosefunktion*: Leistungen, Kompetenzen und Potenziale von Mitarbeitenden werden auf der Basis quantitativer und qualitativer Leistungs- und Verhaltenskriterien analysiert. So können spezifische Stärken und Schwächen/Entwicklungspotenziale erkannt werden.

*Entscheidungsunterstützungsfunktion*: Personalbeurteilung ist die Grundlage für vielfältige personenbezogene Entscheidungen, z. B. Personalbedarfsplanung, Personalentwicklungsplanung.

*Koordinationsfunktion*: Durch die Festlegung von konkreten quantitativen und qualitativen Beurteilungskriterien werden einheitliche Leistungsstandards im Unternehmen gesetzt.

*Kontroll- und Überwachungsfunktion*: Beurteilungen, die auf der Basis einheitlicher Kriterien regelmässig durchgeführt werden, liefern einen differenzierten Einblick in die Aktivitäten der Mitarbeitenden. Leistungen verschiedener Mitarbeitenden werden zudem vergleichbar.

*Motivationsfunktion*: Die motivierende Wirkung von Personalbeurteilungen ergibt sich beispielsweise daraus, dass die Mitarbeitenden positive Rückmeldungen zu ihrer Leistungserbringung erhalten (Bedürfnis nach Anerkennung) oder erfahren, inwiefern sie den Anforderungen des Unternehmens gerecht werden (Bedürfnis nach Sicherheit).

25.
  1. Festlegen der Ziele und Messkriterien im Rahmen der Zielvereinbarung (= Soll).
  2. Beobachten der Leistungserbringung und des Verhaltens; regelmässiges Feedback an die Mitarbeitenden; bei Bedarf unterstützende Massnahmen bestimmen und organisieren.
  3. Zwischenbeurteilung: Überprüfen des Zielerreichungsprozesses; bei Bedarf Ziele anpassen und unterstützende Massnahmen festlegen.
  4. Überprüfen der Zielerreichung: Erfassen der konkreten Leistungsergebnisse (= Ist) und Leistungsbedingungen (relevante Einflussfaktoren auf die Leistungserbringung); Bewerten der Zielerreichung auf der Basis der festgelegten Messkriterien.
  5. Beurteilungs- oder Feedbackgespräch: Feedback; Abstimmen von Selbstbild und Fremdbild; Entscheidungsfindung bezüglich definitiver Bewertung; ggf. Festlegen von Entwicklungszielen und -massnahmen mit Bezug zur Beurteilung.

26. Spezifisch (S), Messbar (M), Attraktiv (A), Realistisch (R), Terminiert (T). Beispiel für eine Antwort (es sind auch andere Antworten denkbar): Die Qualität der vereinbarten Ziele wird erhöht. Die SMART-Regel hilft, dass Ziele spezifisch definiert sind, durch ihre Attraktivität die Motivation fördern, mit den vorhandenen Fähigkeiten und Ressourcen erreicht werden können sowie messbar und terminiert sind. Auf dieser Grundlage können gegenseitige Erwartungen geklärt und die notwendigen Ressourcen für die Zielerreichung bereitgestellt werden.
27. Fachlich-methodische, sozial-kommunikative, personale, aktivitäts- und umsetzungsbezogene Kompetenzen.
28. *Fachlich-methodische* Kompetenzen: Sprachkenntnisse, Fachwissen, analytisches Denken, Kreativität.  
*Sozial-kommunikative* Kompetenzen: Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktlösungsbereitschaft (oder Konfliktfähigkeit), Einfühlungsvermögen.  
*Personale* Kompetenzen: Flexibilität, Belastbarkeit, Glaubwürdigkeit, Selbstreflexionsbereitschaft.  
*Aktivitäts- und umsetzungsbezogene* Kompetenzen: Gestaltungswille, Beharrlichkeit, Initiative, Entscheidungsfähigkeit.
29. Mitarbeitendenbeurteilung, Selbstbeurteilung, Vorgesetztenbeurteilung, Gleichgestelltenbeurteilung, Beurteilung durch Kunden und Lieferanten.
30. Potenzial bezieht sich auf Kompetenzen, die zurzeit noch nicht oder nicht in vollem Umfang genutzt werden (z. B. Führungskompetenz, Sprachkenntnisse) bzw. die sich im Zeitablauf durch entsprechende Entwicklungsmassnahmen entfalten lassen (z. B. Markt-Know-how, Konfliktfähigkeit).
31. *Halo*-Effekt: Ein Merkmal überstrahlt alle anderen Merkmale.  
*Primacy*-Effekt: Die am Anfang einer Beurteilungsperiode erhaltenen Informationen haben eine grössere Wirkung als später erhaltene und werden somit unbewusst Übergewichtet.  
*Recency*-Effekt: Der Effekt des letzten Eindrucks beeinflusst massgeblich die Urteilsbildung.  
*Kleber*-Effekt: Längere Zeit nicht beförderte Mitarbeitende werden unbewusst unterschätzt und entsprechend schlecht bewertet.

## 6 Personalentlohnung

32. Nebst den monetären Aspekten werden auch die nicht-monetären Aspekte wie Ausbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten mitberücksichtigt. Mit Hilfe des Total-Rewards-Ansatzes können unterschiedliche Ausgestaltungen der einzelnen Komponenten vorgenommen werden (individuelle, kulturelle Aspekte etc.). Durch die unterschiedliche Ausgestaltung der einzelnen Elemente können sich Unternehmen gezielt im Markt positionieren und sich gegenüber ihren Wettbewerbern differenzieren.

33. Ein oft geäussertes Vorwurf ist die mangelnde Flexibilität dieses Instrumentes im Zeitalter des stetigen Wandels. Das Bewertungssystem sei zu stark intern fokussiert und zu wenig am Markt ausgerichtet. Dies ist insofern zutreffend, wenn dieses Instrument unbesehen im Sinne eines Standardprodukts – «one size fits all» – verkauft bzw. verwendet wird. Der Einsatz eines Bewertungssystems mit standardisierten Bewertungskriterien, welches kaum auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens Rücksicht nimmt und keine Verknüpfung mit anderen Personalinstrumenten gewährleistet, wird auf Dauer keinen Mehrwert für das Unternehmen liefern. Eine wirkliche Unterstützung kann nur erfolgen, wenn das System überprüft, den Anforderungen des Unternehmens angepasst und entsprechend überarbeitet wird. Ein in der Praxis häufig anzutreffender Effekt ist die Personifizierung der Position: so wird oft beurteilt, was der jetzige Positionsinhaber an Qualifikationen mitbringt. Das Wesen der Positionsbewertung ist eben die Bewertung der Position und deren Anforderungen. Die Gefahr der Personifizierung ist während des gesamten Evaluationsprozesses immer vorhanden. Im Weiteren wird die Begrenztheit der Objektivität angeführt, d.h. persönliche Werte und subjektive Ansichten fliessen in die Bewertung ein. Merkmale werden nicht unabhängig voneinander bewertet. Personen trauen sich nicht, klare Urteile zu fällen und gruppendynamische Effekte können das Bild ebenfalls verzerren.

34. *Vorteile:*

- Richtig gestaltete variable Vergütungssysteme können einen wichtigen Beitrag zur Motivation, zur Mitarbeiterbindung und zur Arbeitgeberattraktivität leisten.
- Leistung wird honoriert.

*Nachteile:*

- Falsche Leistungsindikatoren können unerwünschte Nebenwirkungen erzeugen (z. B. Risikoverhalten).
- Belohnung bzw. Bestrafung der Mitarbeitenden durch externe Leistungsfaktoren, die einen Zufallscharakter aufweisen.
- Konflikt zwischen gewünschter Unternehmenskultur und Vergütungssystem.

35. Unternehmen, Bereich, Division, Team, Individuum

## **7 Personalfreisetzung**

36. Entweder wird die Personalfreisetzung konkret über die Entlassung von Personal realisiert. Oder es wird angestrebt, Personalabbau zu vermeiden, entweder durch Anpassung zeitlicher Ressourcen beispielsweise durch Einführung von Kurzarbeit oder durch quantitative Anpassungen in Form eines Einstellungsstopps.

37. - Negative Auswirkungen auf das Image eines Unternehmens als Arbeitgeber (Diskussionen über die direkten Kosten für die Arbeitslosigkeit, sinkende Steuereinnahmen etc.)
- Beträchtliche Kosten wie beispielsweise Abfindungszahlungen, Kosten für das Aufstellen eines Sozialplans und Outplacement-Massnahmen sowie für arbeitsgerichtliche Auseinandersetzungen mit den entlassenen Mitarbeitenden
  - Motivationsverlust bei den verbleibenden Mitarbeitenden bis hin zum Austritt von gerade wichtigen Kompetenzträgern resp. -trägerinnen
  - Kompetenzverlust durch Entlassungen
  - Kosten für Wiederbeschaffung von Personal, bei konjunkturellem Aufschwung
38. Personalabbau kann zumindest vorübergehend durch die mittels produkt- resp. leistungsbezogenen Massnahmen vermieden werden, indem Beschäftigungspotenziale erschlossen werden. Hierunter fallen beispielsweise der Aufbau von Lagerkapazitäten, die Rücknahme von fremdvergebenen Aufträgen sowie die Reduktion von temporärem Personal. Auch Qualifizierungsmassnahmen können in Betracht gezogen werden, dies jedoch nur wenn von einer Rückkehr zum üblichen Beschäftigungsniveau ausgegangen werden kann. Wesentlich häufiger werden Möglichkeiten der Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort genutzt. Neben Kurzarbeit, Betriebsferien sowie der Umwandlung von Vollzeit- in Teilzeitstellen, gehören hierzu auch die Versetzung von Mitarbeitenden an andere Betriebsstandorte. Beim einvernehmlichen Personalabbau steht demgegenüber die Nutzung der natürlichen Fluktuation beispielsweise über vorzeitige Pensionierung oder ein Einstellungsstopp im Vordergrund.
39. Sozialpläne basieren auf einer Vereinbarung zwischen dem Unternehmen und der Arbeitnehmervertretung und können folgende Inhalte umfassen:
- Massnahmen zur Verringerung der Zahl der Entlassungen
  - Auswahlkriterien für die Bestimmung der zu entlassenden Personen
  - Art, Höhe und Bestimmungsfaktoren von Abfindungszahlungen und anderen Leistungen (Betreuung, Vermittlung und Schulung der Entlassenen, Verbesserungen einer vorzeitigen Pensionierung, Umzugserleichterungen, Pro-rata-Ansprüche auf Dienstjubiläen usw.)
  - Durchhalteprämien (um einer vorzeitigen Abwanderung von Mitarbeitenden vorzubeugen)
  - Härtefallregelungen
  - Informationspflichten gegenüber Arbeitsnehmenden und Schiedsgerichtvereinbarungen.

## 8 Internationales Personalmanagement

40. Die erste Funktion orientiert sich an den Funktionen des Personalmanagements (Rekrutierung, Personalentwicklung, Vergütungsmanagement etc.) Die zweite Dimension orientiert sich an den Länderkategorien, die im Internationalen Personalmanagement eine Rolle spielen (Heimatland, Gastland, andere Länder). Die dritte Dimension unterscheidet die Mitarbeitenden einer international ausgerichteten Organisation (HCNs – Host Country Nationals, PCNs – Parent Country Nationals und TCNs – Third Country Nationals)



41. Das Internationale Personalmanagement beinhaltet ebenfalls die wesentlichen Funktionen eines national ausgerichteten Personalmanagements. Wird jedoch länderübergreifend operiert, d.h. Mitarbeitende aus verschiedenen Nationalitäten und Kulturen arbeiten zusammen, ergibt sich eine erhöhte Komplexität dieser Funktionen – z. B. in Bezug auf arbeitsrechtliche und steuerrechtliche Fragen, Bedeutung der Corporate Governance, Performance Management, Entlohnungssysteme etc.
42. - Generell: Arbeitsrechtliche, sozialversicherungsrechtliche und steuerliche Fragestellungen
- Anpassungsfähigkeit potenzieller Mitarbeitende an die künftige geografische und soziokulturelle Umwelt
  - Spezifische Kenntnisse für die Funktion am neuen Einsatzort: z. B. Länder- bzw. Regionenerfahrung, Sprachkenntnisse, Fachkenntnisse, internationale Erfahrung
  - Familiäre Situation
  - Beschäftigungsmöglichkeiten des Partners bzw. der Partnerin
  - Sicherheitsfragen und Lebensqualität des Einsatzortes
  - Richtige und gezielte Vorbereitungsmaßnahmen
  - Vergütungspaket und Allowances
  - Compliance Vorschriften und Situation vor Ort – Konfliktsituation
  - Anpassungsschwierigkeiten vor Ort (Expatriat und/oder Familie) – Kulturschock
  - Gefahr: „Aus den Augen aus dem Sinn“ – Sicherstellen des gegenseitigen Kontaktes (Home-Host), Vergütungsanpassungen, Personalentwicklungsmassnahmen etc.
  - Vorbereitung der Rückkehr – keine adäquate Funktion vorhanden, Kulturschock (!), keine bzw. mangelhafte Unterstützung durch das Unternehmen in dieser Phase
  - Wissen und Erfahrung können nach der Rückkehr nicht oder zu wenig eingebracht werden.
43. Third Country National (TCN)
44. - Cross-Cultural-Training
- Sicherheitstraining
  - Sprachausbildung (auch für die Familie)
  - Mentoring Programm
  - Kontaktmöglichkeit mit ehemaligen bzw. vor Ort tätigen Mitarbeitenden
  - Besuch vor Ort – look and see trip (Wohnmöglichkeiten abklären, Schulbesuch der zukünftigen Schule, Besprechung mit Mentor, zukünftigen Vorgesetzten, Kollegen etc.)
45. *Marktzutritt und Wettbewerb*: Mit einer diversen Belegschaft versprechen sich Unternehmen neue Kundengruppen sowie neue Arbeitsmarktpotenziale zu erschliessen und hierüber Rekrutierungsvorteile zu erlangen; zudem werden positive Wirkung auf den Employer Brand erwartet.
- Fairness und Antidiskriminierung*: Gesetzgebungen in unterschiedlichen Ländern sowie der EU erfordern die Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen wie Diskriminierungsverbote und Gleichstellungsgesetzen in der Arbeit. Bei erfolgreichen Klagen von Mitarbeitenden kann dies zu erheblichen Kosten für ein Unternehmen führen.
- Lernen und Innovation*: Durch die Vielfalt an Perspektiven und Erfahrungshintergründen der Teammitglieder beispielsweise in internationalen Projektteams versprechen sich Unternehmen eine Erhöhung von Kreativität und Innovation sowie eine Verbesserung der Problemlösefähigkeit.

*Die Antworten beziehen sich auf die Kurzfragen der 5. Auflage des Lehrbuchs „Integrale Betriebswirtschaftslehre“. Antworten zu allfällig abweichenden Kurzfragen früherer Auflagen können über [redaktion@bwl-online.ch](mailto:redaktion@bwl-online.ch) angefordert werden.*