
2.1 Personalmanagement

Das Personalmanagement umfasst die Führung, Leitung sowie die Steuerung des Personals (Olfert 2015). Bezogen auf die damit verbundenen Aufgaben findet seit mehr als zwei Jahrzehnten ein grundlegender Veränderungsprozess statt. So wurde das Personalmanagement früherer Tage noch als Personalwesen bezeichnet, welches sich vornehmlich mit administrativen und operativen Aufgaben beschäftigte. Dazu zählten unter anderem das Führen von Personalakten sowie das Einstellen und Freisetzen von Mitarbeitern. Das moderne Personalmanagement von heute widmet sich dagegen immer häufiger auch strategischen Aufgaben (Holtbrügge 2013). Diese Kompetenzerweiterung des Human Resource Managements (HRM) soll den Unternehmen dabei helfen, Wettbewerbsvorteile aufzubauen, um dauerhaft im Markt zu bestehen (Becker und Huselid 2006). Aus diesem Grund wird das HRM mittlerweile vielfach als bedeutender Bestandteil, häufig sogar als strategischer Erfolgsfaktor für Unternehmen identifiziert (Holtbrügge 2013). Wie sich diese strategische Ausrichtung im Detail äußert, wird im Folgenden näher erläutert.

2.2 Strategisches Personalmanagement

Das *strategische Personalmanagement* – oft auch als *Strategic Human Resource Management (SHRM)* bezeichnet – ist eine noch relativ junge Disziplin der Betriebswirtschaftslehre (Becker und Huselid 2006). Sie entstand in den 1980er Jahren als Weiterentwicklung des klassischen Personalmanagements (Festing 2012) und beschreibt „[...] the pattern of planned human resource deployments

and activities intended to enable an organization to achieve its goals“ (Wright und McMahan 1992, S. 298). Im Gegensatz zum klassischen Personalmanagement befasst sich das strategische Personalmanagement dabei mit dem gesamten Unternehmen und richtet seine Aktivitäten an dessen Gesamtstrategie aus (Becker und Huselid 2006; Kohl und Löw 2011; Truss und Gratton 1994). Doch warum war und ist diese Weiterentwicklung unausweichlich? Um diese Frage zu beantworten, werden im Folgenden zwei Aspekte näher beleuchtet, die die HR-Abteilungen in Zukunft vor große Herausforderungen stellen werden: Die demografische Entwicklung in Deutschland sowie die Auswirkungen der Globalisierung.

Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft weisen regelmäßig auf die Bedeutung des demografischen Wandels hin. Im gleichen Atemzug warnen sie vor den negativen Auswirkungen dieser Entwicklung (u. a. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2011; Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände 2015; Kallweit und Weigert 2016). Dass diese Hinweise und Warnungen durchaus ihre Berechtigung haben, beweist ein Blick auf die Zahlen. Betrachtet man beispielsweise, wie sich der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter an der Gesamtbevölkerung in den nächsten Jahren und Jahrzehnten voraussichtlich entwickeln wird, lassen sich daraus sehr schnell konkrete Handlungsbedarfe für Unternehmen identifizieren.

So wird sich die Bevölkerungsgruppe im Alter zwischen 20 und 64 Jahren sukzessive von rund 49 Millionen im Jahr 2013 über knapp 44 Millionen im Jahr 2030 auf schließlich nur noch 34 Millionen Menschen im Jahr 2060 verkleinern (Statistisches Bundesamt 2015). Dieser natürliche Bevölkerungsrückgang wird in ländlichen Regionen durch eine regelrechte „Landflucht“ junger Nachwuchskräfte in die großen Städte und Wirtschaftszentren verstärkt (Slupina et al. 2015). Schon heute sind viele ländliche Gebiete von einem sogenannten *Braindrain* betroffen – eine Situation, die durch einen Abwanderungsüberschuss qualifizierter Fachkräfte gekennzeichnet ist (Campanella 2015; Romero 2013).

Kann dieser Rückgang nicht aufgehalten oder zumindest abgemildert werden, wird es in Zukunft zu einem ernst zu nehmenden Mangel an Nachwuchs- und Fachkräften kommen (Parment 2012; Struß und Thommen 2004). Dieser Mangel wird den schon heute geführten Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte – den sogenannten *war for talent* – weiter verstärken (Drews und Höfer 2014; Roland Berger Strategy Consultants 2011; The Boston Consulting Group und StepStone 2014). Abbildung 2.1 fasst die Entwicklung der einzelnen Bevölkerungsgruppen (in Prozent) bis zum Jahr 2060 zusammen.

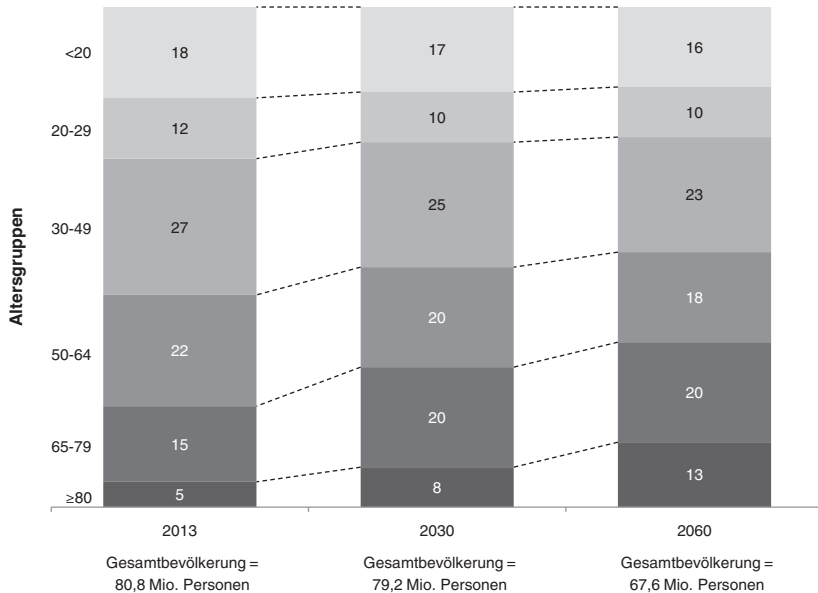


Abb. 2.1 Bevölkerung nach Altersgruppen 2013, 2030 und 2060 in Deutschland. (Statistisches Bundesamt 2015)

In diesem Zusammenhang müssen sich die Unternehmen bewusst machen, dass nicht mehr sie als Arbeitgeber, sondern vielmehr die Arbeitnehmer zukünftig aus einer Position der Stärke heraus agieren werden (Michaels et al. 2001; Parment 2012). Soll heißen: In Zukunft werden Bewerber ihren Arbeitgeber und nicht mehr Unternehmen ihre Mitarbeiter auswählen. Diese Verschiebung der Kräfteverhältnisse wird als *Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt* bezeichnet. Damit wird eine Situation beschrieben, in der das Arbeitsangebot der Unternehmen (Verkäufer) deutlich größer ist als die Arbeitsnachfrage potenzieller Arbeitnehmer (Käufer) (Böttger 2012; Michaels et al. 2001; Weinrich 2014).

Darüber hinaus werden die Arbeitnehmer in den kommenden Jahren immer älter werden. So wird sich das Durchschnittsalter der Beschäftigten in absehbarer Zeit von 40 auf 42 Jahre erhöhen (Börsch-Supan und Wilke 2009). Grund dafür ist ein erheblicher Anstieg des Anteils derjenigen Mitarbeiter, die mindestens 50 Jahre alt sind – und zwar von 26 Prozent im Jahr 2005 auf 35 Prozent im Jahr 2030 (Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2009).

Somit werden die Unternehmen zwei elementare Herausforderungen mit Blick auf die demografische Entwicklung zu bewältigen haben: Zum einen muss es ihnen gelingen, ihren Bedarf nach qualifizierten Fachkräften trotz abnehmender Beschäftigtenzahlen weiterhin zu decken. Zum anderen müssen sie es schaffen, die Bedürfnisse der älteren Mitarbeiter im Berufsalltag optimal zu berücksichtigen, um sie möglichst lange im Unternehmen halten zu können. Insbesondere die Auswirkungen der Globalisierung könnten jedoch dafür sorgen, dass die erstgenannte Herausforderung die Unternehmen vor ernsthafte Probleme stellen wird.

So reicht es heute vielfach nicht mehr aus, allein die Aktivitäten der direkten Konkurrenten vor Ort zu betrachten. Immer häufiger ist auch ein Blick über den Tellerrand hinaus ins Ausland erforderlich. Dafür gibt es zwei wesentliche Ursachen: Einerseits hat der gemeinsame Binnenmarkt für Arbeitnehmerfreizügigkeit in der Europäischen Union gesorgt (Gathmann et al. 2014). Andererseits erleben wir durch die Globalisierung ein weltweit zunehmend enger verflochtenes Wirtschaftssystem (Koch 2014). Aus diesen beiden Aspekten ergeben sich für Unternehmen Chancen und Risiken gleichermaßen (The Boston Consulting Group und StepStone 2014).

Ein Risiko der globalisierten Märkte besteht in der Abwanderung talentierter Fachkräfte ins Ausland. Dadurch kann sich der erwähnte Braindrain insbesondere in ländlichen Regionen abermals verstärken. Dass diese Gefahr in der Realität durchaus existiert, belegt eine gemeinsame Studie der Unternehmensberatung *The Boston Consulting Group* und der Online-Jobbörse *StepStone* (2014). Demnach ist es für 44 Prozent der Deutschen durchaus vorstellbar, eine Stelle im Ausland anzutreten. Unternehmen müssen folglich dafür Sorge tragen, dass nur eine möglichst geringe Anzahl qualifizierter Fachkräfte den heimischen Arbeitsmarkt verlässt und somit der eingangs beschriebene Braindrain vermieden wird.

Gleichzeitig ermöglicht vor allem die Arbeitnehmerfreizügigkeit den Unternehmen eine einfachere Rekrutierung neuer Mitarbeiter aus dem EU-Ausland. Passend dazu erfreut sich Deutschland als potenzieller Arbeitsort bei ausländischen Fachkräften großer Beliebtheit. So geben 33 Prozent aller Befragten an, dass sie dazu bereit wären, eine Arbeit in Deutschland anzunehmen (Strack et al. 2014; The Boston Consulting Group und StepStone 2014). Damit rangiert die Bundesrepublik hinter den Vereinigten Staaten, Großbritannien und Kanada auf dem insgesamt vierten und unter den nicht-englischsprachigen Ländern sogar auf dem ersten Platz (The Boston Consulting Group und StepStone 2014). Wollen die Unternehmen also auf dem Feld der internationalen Rekrutierung erfolgreich sein, müssen sie

- ihre Personalgewinnungsstrategie gemäß der Anforderungen der potenziellen Arbeitnehmer aus den verschiedenen Länder gestalten,
- realistische Kandidatenprofile erstellen sowie
- den Bewerbern die Möglichkeit bieten, Schulungs- und Integrationsmaßnahmen wahrzunehmen (The Boston Consulting Group und StepStone 2014).

All diese genannten Herausforderungen, Chancen und Risiken wären mit rein verwaltender Personalarbeit nicht zu bewältigen. Somit war und ist die Erweiterung des klassischen Personalmanagements um strategische Aufgaben unerlässlich, damit sich die Unternehmen auch zukünftig noch mit genügend Mitarbeitern versorgen und dadurch ihren langfristigen Erfolg sichern können (Dorozalla 2013). Mit welchen Mitteln sie dieses Ziel erreichen können, wird in den folgenden Abschnitten näher erläutert.

2.3 Personalmanagementsysteme

Personalmanagementsysteme (PMS) fassen alle Maßnahmen und Tätigkeiten zusammen, die einen unmittelbaren Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter eines Unternehmens haben (Arthur und Boyles 2007). Anders ausgedrückt sind Personalmanagementsysteme also die Instrumente, mit denen ein Unternehmen seine Mitarbeiter führt und steuert. Dabei handelt es sich jedoch um Instrumente, mit denen nicht ausdrücklich einzelne Mitarbeiter, sondern vielmehr alle Mitarbeiter gleichermaßen angesprochen werden sollen (Stock-Homburg 2013).

Viele der heute gängigen Ansätze dazu basieren auf dem sogenannten *Harvard-Modell* von Beer und Kollegen aus dem Jahr 1984, welches im Abschnitt 3.1.1 näher erläutert wird (Dorozalla 2013). Demnach werden Personalmanagementsysteme in drei verschiedene Subsysteme untergliedert: Mitarbeiterflusssysteme (human resource flow), Belohnungssysteme (reward systems) sowie Arbeitssysteme (work systems) (Cakar et al. 2003; Dorozalla 2013; Stock-Homburg 2013). Jedes dieser Subsysteme kann derart angeordnet und genutzt werden, dass es die Strategien eines Unternehmens unterstützt, also die Implementierung des SHRM darstellt (Wright und Snell 1991). Abbildung 2.2 fasst die einzelnen Elemente der Personalmanagementsysteme zusammen und zeigt Synonyme beziehungsweise die im englischen Sprachgebrauch verwendeten Begriffe auf.

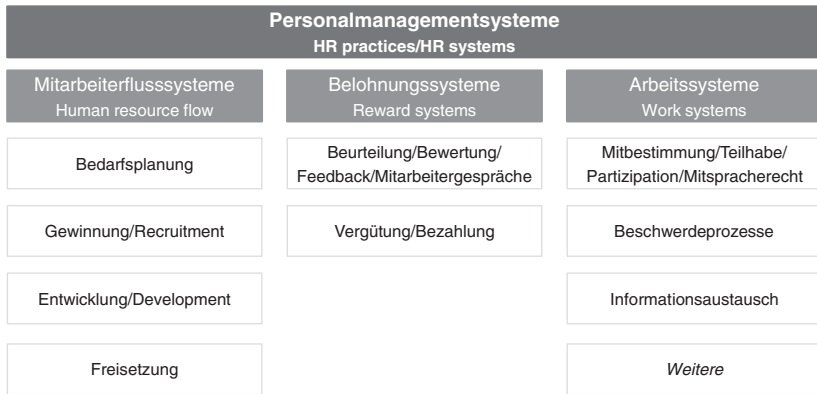


Abb. 2.2 Komponenten der Personalmanagementsysteme. (In Anlehnung an Beer et al. 1984; Dorozalla 2013; Stock-Homburg 2013)

Mitarbeiterflusssysteme umfassen den gesamten Zyklus, den ein Mitarbeiter im Rahmen seiner Unternehmenszugehörigkeit durchläuft (Beer et al. 1984). Dieser Zyklus besteht aus den vier konsekutiven Phasen Bedarfsplanung, Gewinnung/Recruitment, Entwicklung/Development sowie Freisetzung (In Anlehnung an Stock-Homburg 2013). Dabei erstreckt sich die Unternehmenszugehörigkeit von der Anbahnung respektive Begründung eines Arbeitsverhältnisses (Bedarfsplanung und Gewinnung) über die tatsächliche Betriebszugehörigkeit des Mitarbeiters (Entwicklung) bis hin zur Beendigung der Zusammenarbeit (Freisetzung). Jede einzelne dieser Phasen lässt sich dann wiederum um Aspekte der Belohnungssysteme ergänzen (Dorozalla 2013).

Mit ebendiesen Belohnungssystemen wird das Ziel verfolgt, die Leistung der Mitarbeiter zu steigern (Stock-Homburg 2013). Genauer gesagt geht es darum, Mittel und Wege zu finden, um ein bestimmtes und vor allem gewünschtes Mitarbeiterverhalten zu erreichen. Die dabei gesetzten Anreize können sowohl einen monetären als auch einen nicht-monetären Charakter haben (Beer et al. 1984). Dementsprechend subsumiert Stock-Homburg (2013) darunter die Beurteilung sowie die Vergütung von Mitarbeitern. Mit Vergütung ist dabei jedoch keineswegs nur die herkömmliche Bezahlung der Mitarbeiter gemeint. Vielmehr geht es um leistungsfördernde Aspekte, wie beispielsweise die *variable Vergütung*, bei der die Auszahlung eines bestimmten Anteils des vereinbarten Entgelts an gewisse individuelle Leistungen oder Erfolge geknüpft ist (Lindner-Lohmann et al. 2012).

Mit Blick auf die Auswirkungen des eingangs beschriebenen demografischen Wandels wird der Umgang mit älteren Beschäftigten zukünftig immer mehr an Bedeutung gewinnen. In diesem Zusammenhang können Belohnungssysteme zum Beispiel Instrumente wie die *betriebliche Altersversorgung* umfassen (Carbon et al. 2014). Diese subsumiert sämtliche Leistungen und Maßnahmen eines Arbeitgebers, die der Altersversorgung seiner Beschäftigten zugutekommen und ist bereits heute die bedeutendste Zusatzleistung aus Sicht der Arbeitnehmer (Kienbaum Consultants International 2014; Kiepe 2014). So erhalten schon jetzt mehr als die Hälfte der Fach- und Führungskräfte Leistungen, die der betrieblichen Altersversorgung zuzurechnen sind (Kienbaum Consultants International 2014).

Zu guter Letzt beschreiben Arbeitssysteme die Aufgabe der Manager, ihre Mitarbeiter sowie die Informationen und Aktivitäten ihres Unternehmens miteinander in Einklang zu bringen. Sprich, sie müssen die Arbeit definieren und ausgestalten (Beer et al. 1984). Dazu können unter anderem die Mitbestimmung beziehungsweise Partizipation der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen, Beschwerdeprozesse oder auch der generelle Austausch von Informationen zählen (Combs et al. 2006).

Personalmanagementsysteme sind Gegenstand zahlreicher wissenschaftlicher Untersuchungen und Veröffentlichungen (Wright und Boswell 2002). Von besonderem Interesse sind dabei ihre Auswirkungen auf die Leistung der Mitarbeiter und somit auf die Leistung des gesamten Unternehmens. Ebendieser Leistungsbezug wird im folgenden Abschnitt näher beleuchtet.

2.4 Leistungsbezug

Gemäß Huselid (1995) wirkt sich der richtige Einsatz von Personalmanagementsystemen positiv auf die Leistung der Mitarbeiter aus. Dieser positive Einfluss führt in der Folge zu einem gesteigerten Unternehmenserfolg, woraus sich Wettbewerbsvorteile ergeben können. Folglich ist der richtige und zweckmäßige Einsatz der verschiedenen Instrumente der Personalmanagementsysteme für Unternehmen von großer Bedeutung. Er kann dazu beitragen, die beschriebenen Herausforderungen aus demografischem Wandel und Globalisierung zu bewältigen.

Voraussetzung ist dafür jedoch stets, dass die einzelnen Instrumente respektive Unterfunktionen der Personalmanagementsysteme derart gestaltet werden, dass sie die Gesamtstrategie eines Unternehmens unterstützen (Wright und Snell 1991). Anhand der in Abschnitt 2.3 vorgenommenen Unterteilung der Personalmanagementsysteme in Mitarbeiterfluss-, Belohnungs- und Arbeitssysteme lässt

sich der kausale Zusammenhang zwischen dem korrekten Gebrauch der Personalmanagementsysteme und der daraus resultierenden Leistungssteigerung von Mitarbeitern und Unternehmen sehr gut erläutern.

So stellt beispielsweise die Personalentwicklung einen elementaren Bestandteil der Mitarbeiterflusssysteme dar (Stock-Homburg 2013). Diese dient einerseits der Vermittlung von Wissen und andererseits der Verbesserung von Fähigkeiten und Qualifikationen der Mitarbeiter (Becker 2009; Radhakrishna und Satya Raju 2015; Watzka 2014). Auf diese Weise sollen sie auf ihrem persönlichen Karriereweg unterstützt werden, mit dem Ziel, ihre Zufriedenheit und Motivation sowie ihren Arbeitseinsatz zu steigern. Daraus soll dann im Endeffekt eine verbesserte Arbeitsleistung entstehen (Jung 2011). Eine Möglichkeit, eine solche Leistungssteigerung zu erreichen, besteht in der Anwendung sogenannter *Training-on-the-Job-Methoden*. Diese kommunizieren tätigkeitsbezogene Inhalte und Fähigkeiten direkt am Arbeitsplatz (Jung 2011; Stock-Homburg 2013). Damit wird den Mitarbeitern im ersten Schritt die Möglichkeit geboten, ihre persönlichen und fachlichen Kenntnisse zu erweitern, wodurch sie im zweiten Schritt ihre individuellen Karrierechancen verbessern und ihren persönlichen Marktwert erhöhen. Das wiederum führt im dritten Schritt dazu, dass sich die Mitarbeiter selbst verwirklichen können. Dadurch nimmt ihre Motivation und Arbeitszufriedenheit zu, was schlussendlich in einer verbesserten Arbeitsleistung zum Ausdruck kommt.

Anhand der Belohnungssysteme lässt sich oben beschriebener kausaler Zusammenhang ebenfalls sehr gut erläutern. Folgendes Beispiel soll zur Verdeutlichung beitragen: Bietet ein Unternehmen seinen Mitarbeitern etwa attraktive Vergütungsmodelle – bestehend aus angemessenen Löhnen und Gehältern, Prämien für sehr gute Leistungen sowie einer betrieblichen Altersversorgung als Zusatzleistung – wird sich dies im ersten Schritt positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter und ihre Arbeitsleistung auswirken (Heskett et al. 2008). Im zweiten Schritt werden diese Maßnahmen dann unweigerlich zu einer verbesserten Unternehmensleistung führen. Wie es zu dieser Entwicklung kommt, lässt sich unter anderem mit der sogenannten *Service-Profit Chain* erklären. Danach erbringen zufriedene Mitarbeiter gute Leistungen und sorgen so für zufriedene Kunden. Zufriedene Kunden bleiben dem Unternehmen treu und sorgen so für einen gesteigerten Umsatz und Gewinn (Heskett et al. 2008; Payne und Webber 2006; Weaver 1994). Der kausale Zusammenhang zwischen dem richtigen Einsatz der Personalmanagementsysteme und einer verbesserten Leistung ist somit offenkundig.

Auch Arbeitssysteme können den dargestellten Mechanismus erklären (Dorozalla 2013). So sorgen flache Hierarchien und Transparenz sowie die kontinuierliche Teilhabe der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen für ein

angenehmes Betriebs- und Arbeitsklima, in dem sich die Mitarbeiter wertgeschätzt fühlen. Diese wahrgenommene Wertschätzung wird als *perceived organizational support* (POS) bezeichnet und wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit und Arbeitsleistung der Mitarbeiter aus (Eisenberger et al. 1990; Rhoades und Eisenberger 2002; Settoon et al. 1996). Der Grund dafür: Mitarbeiter agieren größtenteils gemäß der sogenannten *Reziprozitätsnorm*. Diese bringt zum Ausdruck, dass sich Mitarbeiter dazu verpflichtet fühlen, die Unterstützung und Wertschätzung ihres Arbeitgebers zu erwidern, sofern sie diese als ausreichend und gerecht empfinden (Gouldner 1960). Die Erwidierung erfolgt meist in Form einer gesteigerten Arbeitsleistung oder geringerer Fehlzeiten, was sich beides positiv auf die Gesamtleistung eines Unternehmens auswirkt (Eisenberger et al. 1990; Rhoades und Eisenberger 2002). Es ist somit im Interesse eines jeden Unternehmens, einen möglichst hohen POS bei seinen Mitarbeitern zu erreichen.

Abschließend lässt sich konstatieren, dass der richtige Einsatz von Personalmanagementsystemen zu einer verbesserten Mitarbeiter- und Unternehmensleistung führen kann. Dieser Zusammenhang hebt noch einmal die Bedeutung des strategischen Personalmanagements für die Erreichung übergeordneter Unternehmensziele hervor, was durch Becker und Huselid (2006, S. 907) bekräftigt wird: „HR has become an answer to a very important question, How can we improve a firm's [...] performance?“.

2.5 Schlussfolgerung und Handlungsempfehlungen

Die vorangegangenen Abschnitte haben den Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie, Personalmanagementsystemen und Leistung aufgezeigt und erläutert. Daraus ergibt sich folgende grundsätzliche Schlussfolgerung: Die richtige, an der Unternehmensstrategie ausgerichtete Anwendung der einzelnen PMS führt zu einer verbesserten Mitarbeiterleistung. Diese kollektive Leistungssteigerung ist auf eine gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit zurückzuführen und bewirkt in der Folge eine verbesserte Leistung des gesamten Unternehmens (vgl. Abbildung 2.3).

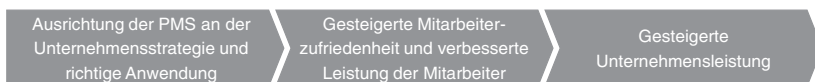


Abb. 2.3 Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie, Personalmanagementsystemen und Leistung. (Eigene Darstellung)

Aus dieser grundsätzlichen Schlussfolgerung ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis:

- Richten Sie im ersten Schritt Ihre Personalstrategie und Personalmanagementsysteme an Ihrer Unternehmensstrategie aus. Planen Sie beispielsweise die Eröffnung neuer Niederlassungen oder die Erweiterung Ihrer Produktionsflächen, ist ein gesteigerter Mitarbeiterbedarf sehr wahrscheinlich. Daher sollten Sie in diesem Fall Ihre Personalbedarfsplanung sowie Ihre Mitarbeitergewinnungsstrategie dementsprechend anpassen. Soll heißen: Die Unternehmensstrategie „Expansion“ wäre mit der HR-Strategie „Personalentlassung“ nicht umsetzbar.
- Finden Sie heraus, wo Ihre Stärken als Arbeitgeber liegen und wo Handlungsbedarfe bestehen. So können Sie daran arbeiten, Ihre Stärken auszubauen und Ihre Schwächen zu reduzieren. Wichtig ist dabei jedoch, dass der Geschäftsführer oder Personalchef dies nicht alleine in seinem „stillen Kämmerlein“ niederschreibt. Vielmehr sollten Sie Ihre Mitarbeiter in einem transparenten Prozess nach ihrer Meinung befragen. Bringt eine solche Mitarbeiterbefragung beispielsweise einen akuten Handlungsbedarf bei der Personalentwicklung oder dem Angebot von Zusatzleistungen (Stichwort: Betriebliche Altersversorgung) zutage, sollten Sie sich dieser Aspekte annehmen und die Wünsche Ihrer Mitarbeiter umsetzen. Eine gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit sowie eine verbesserte Arbeitsleistung sind als direkte Folge sehr wahrscheinlich.
- Arbeiten Sie aktiv an der Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter. Suchen Sie den regelmäßigen Austausch mit ihnen, hören Sie ihnen zu und schätzen Sie ihre Arbeit wert. Kommunizieren Sie Entscheidungen transparent in die Belegschaft hinein und beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter konsequent an vorgelagerten Entscheidungsprozessen. Ihre Mitarbeiter werden diese Veränderungen und Ihr Interesse registrieren und es Ihnen mit höherer Motivation und verbesserter Leistung zurückzahlen. Wichtig ist dabei, dass Sie trotz aller Veränderungen authentisch bleiben und keine Rolle spielen.
- Beweisen Sie Flexibilität und setzen Sie Ihre Mitarbeiter entsprechend ihrer individuellen Stärken ein. Ausbildungsberuf oder Studienfach müssen nicht als lebenslange Festlegung auf einen einzigen Beruf verstanden werden. Sollten Sie beispielsweise durch Beobachtungen oder Mitarbeitergespräche feststellen, dass der Bilanzbuchhalter Ihres Unternehmens viel lieber im Controlling arbeiten möchte, weil er dort seine eigentlichen Stärken sieht, ermöglichen Sie ihm diesen Wechsel. Seine Zufriedenheit wird genauso steigen wie seine Leistung.

Personalmanagement und Mitarbeiterleistung

Zusammenhang und praktische

Handlungsempfehlungen

Dorozalla, F.; Hegewald, J.C.

2016, XVI, 46 S. 14 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-14115-8