

Personalmanagement für Gründer

Lohnt sich Personalplanung bzw. Personalmanagement?

- › „Das professionelle Management der Humanressourcen wird zu einem der wichtigsten Werttreiber in der Zukunft. Schon heute erzielen Unternehmen, die über ein zukunftsweisendes Management ihrer Humanressourcen verfügen, im Durchschnitt eine um 22 Prozent höhere Rendite als der Branchendurchschnitt.“

McKinsey

- › „Take our 20 best people away and I can tell you that Microsoft would become an unimportant company“

Bill Gates

- › „Wir müssen uns an den Gedanken gewöhnen, dass Unternehmen weit mehr von ihren besten Mitarbeitern abhängen als die guten Leute vom Unternehmen.“

Peter F. Drucker



› Die Mitarbeiter-Lebenslinie



- ▶ Personalplanung
- ▶ Stellenbeschreibung
- ▶ Mitarbeiterprofil
- ▶ Budgetierung Stelle
- ▶ Vertragsmodalitäten
- ▶ ...

- ▶ Recruitingstrategie
- ▶ Recruitingkanäle
- ▶ Aussenaufttritt
- ▶ Kostencontrolling
- ▶ ...

- ▶ Bewerbungs-Screening
- ▶ Interviews
- ▶ Assessment
- ▶ ...

- ▶ Onboarding-Prozess
- ▶ "Cultural Matching"
- ▶ Skill Assessment
- ▶ Karriereentwicklung
- ▶ ...

- ▶ Tätigkeitshalte
- ▶ Personalsysteme
- Gesamtvergütung
- Performance Mgmt
- Personalentwicklung
- ▶ Arbeitsumfeld:
- Unternehmens- & Führungskultur
- Strukturen & Prozesse
- Information & Kommunikation
- Knowledge Mgmt
- Räumlichkeiten
- Arbeitsmittel
- ▶ Work/Life-Balance
- Interessen-Matching
- Arbeitszeit
- ▶ ...

- ▶ Austrittsanalyse
- ▶ Outplacement-Beratung
- ▶ Ableitung von Konsequenzen für Unternehmens-/Personalsysteme
- ▶ ...





- › **Planung** des **qualitativen** und **quantitativen Personalbedarfs** für kurz-, mittel- und langfristige Perioden

Quantitative Personalplanung

Zahl der Personen, die für die Erfüllung der Aufgaben in einem Funktionsbereich zu einem bestimmten Zeitpunkt und für eine bestimmte Dauer benötigt werden, um das geplante Leistungsprogramm einschließlich aller Vor- und Nebenleistungen abwickeln zu können.



Qualitative Personalplanung

Bestimmung der Anforderungen der Arbeitsplätze und daraus Ableitung der Qualifikationen, Fähigkeiten, Kenntnisse und Verhaltensweisen der benötigten Personen.



Formen der Personalplanung (II)

Alle Kosten einplanen!
Gesamtvergütung plus
Sozialversicherung plus
Arbeitsplatzkosten
Oder: Ableitung der
Personalkapazität vom
(Bereichs-)budget

Personalkostenplanung

Personalentwicklungsplanung

Schicht- bzw.
Einsatzplanung
Wie viele und welche
Arbeitskräfte werden
wann eingesetzt um
Leistung im erforderlichen
Umfang sicherzustellen

Personaleinsatzplanung

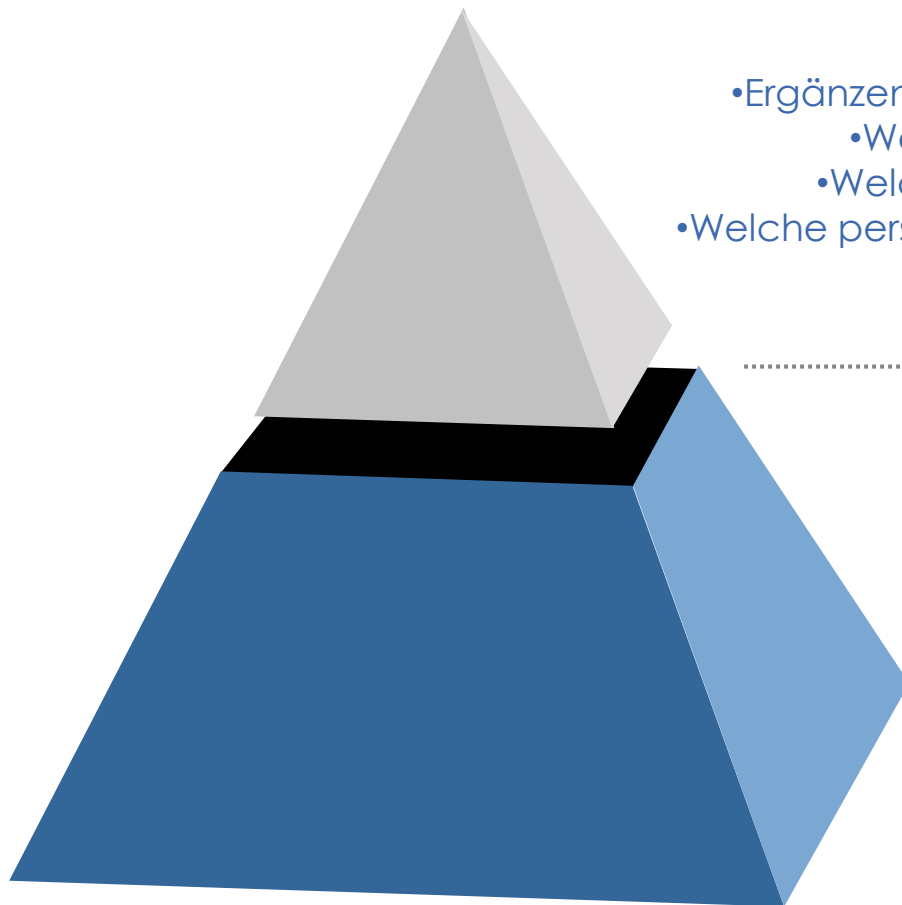
Weiterbildung und Quali-
fizierung für bestehendes
und neues Personal
Nachfolgeplanung für
vakante Positionen
Talentmanagement –
Optimale Entwicklung und
Bindung an das
Unternehmen



- › Welche **voraussichtliche Arbeitsmenge fällt an** (abgeleitet aus der strategischen Ausrichtung des Unternehmens)?
 - › Leitung
 - › Verwaltung
 - › Produktive Bereiche
- › Welche **Arbeitskräfte** sind zur Bewältigung der Arbeitsmenge und -qualität **notwendig** (unter Berücksichtigung der entwickelten Organisationsstruktur)?
 - › Anzahl Festangestellte (Führungskräfte, Fachkräfte, Sachbearbeiter etc.)
 - › Freie Mitarbeiter
 - › Anzahl Schüler und Studenten
- › Wie sehen ggf. die **Funktionsprofile** für alle Positionen und wie die entsprechenden **Anforderungsprofile** der Kandidaten aus?
- › Welches **Vergütungssystem** passt zum Unternehmen und der Personalstrategie?
- › Welches sind die **relevanten Rekrutierungskanäle** und welche Kosten entstehen hierdurch?
- › Welche zusätzlichen **Arbeitsplatzkosten** fallen an?
 - › Arbeitsplatzausstattung (Tische, Stühle, IT-Infrastruktur etc.)
 - › Training/Schulung
 - › Einarbeitungsdauer (Auswirkung auf die Produktivität)



- › Anforderungsprofile dienen als **Orientierungshilfe** für die zentralen Prozesse der Rekrutierung, Beurteilung und Personalentwicklung



Anforderungsprofile

- Ergänzen Funktionsprofile um qualitative Anforderungen
 - Welche Kenntnisse soll der Bewerber mitbringen?
 - Welche Erfahrungen soll der Bewerber mitbringen?
- Welche pers. Erfahrungen (Kompetenzen) sind notwendig?
 - In welchem Maße sollen Bewerber die Anforderungen erfüllen?

Funktionsprofile

- Beschreiben die Tätigkeit und die erwarteten Arbeitsergebnisse einer definierten Position im Unternehmen
 - Funktionsprofile liefern eine rein inhaltliche Beschreibung



Personalplanung

Beispiel für ein Anforderungsprofil

Personalanforderung vom: 15. März 2010

Name: xxx

Tätigkeitsbezeichnung: Leiter Strategisches Marketing

Geplanter Eintrittstermin: 1. April 2010

Arbeitszeit

Vollzeit Teilzeit

Befristung

unbefristet befristet

Aufgabe/Funktionsbezeichnung

Verantwortlich für die klassischen Marketingbereiche (Mafo, Mabo, Analysen)

Einschätzung der Marktpotentiale als Grundlage für objektive Vertriebsvorgaben

Ausbildung (Schule, Studium/Fachrichtung, Beruf):

Einschlägige qualifizierende Ausbildung

Berufserfahrung (Tätigkeit, Branche, Dauer):

5 Jahre einschlägige Berufserfahrung

Fachliche Anforderungen:

- ...

Persönliche Anforderungen (z.B. Führungs-, Teamfähigkeit):

- Faible für technische Dienstleistungen

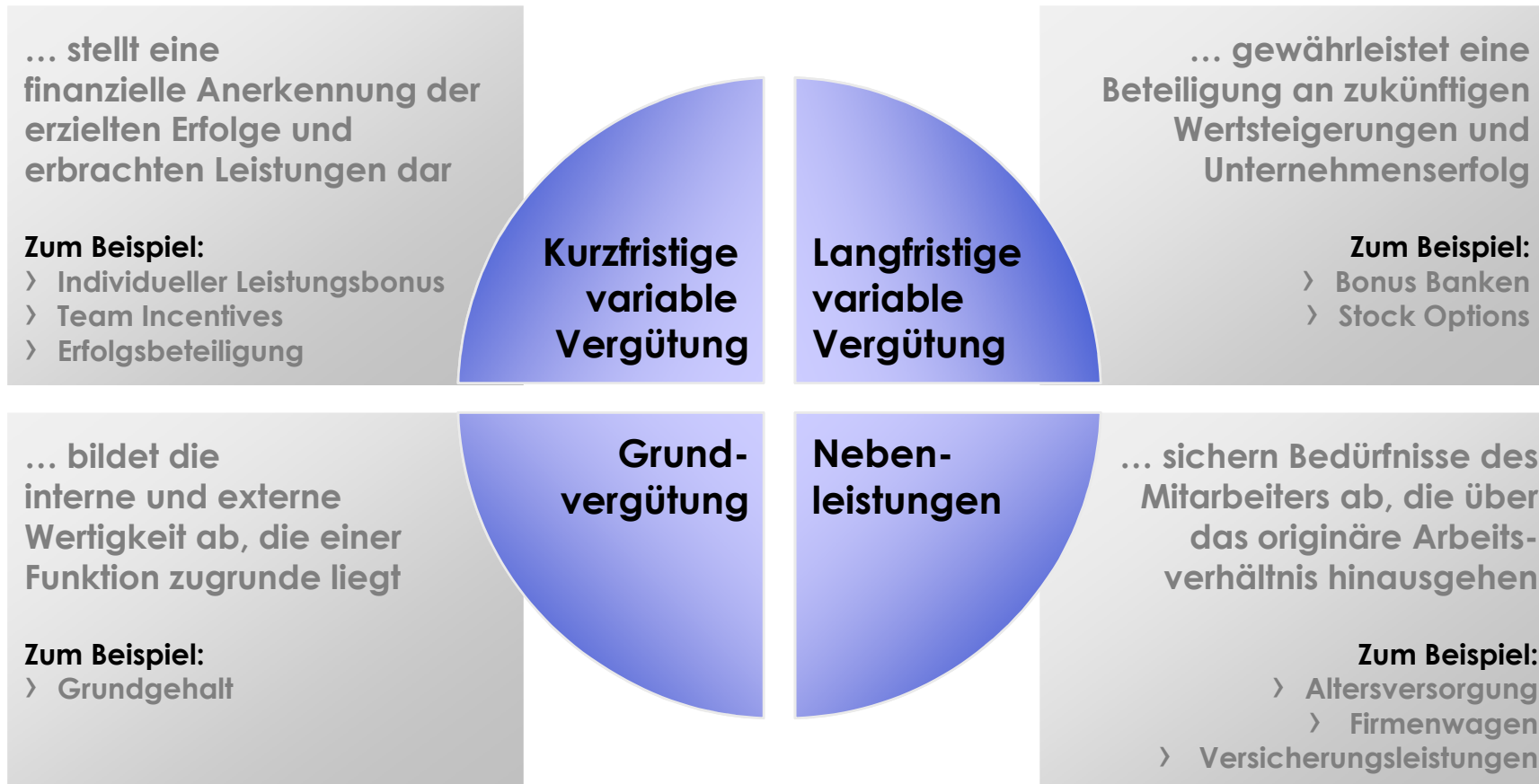
- ...

Sonstige Anforderungen (z.B. EDV/PC, Sprachen):

MS Office

Verhandlungssicheres Englisch





- › Information über **aktuelle Gehaltszahlen** zu Berufsgruppen:
 - › www.gehalts-check.de; www.gehaltsvergleich.de; bzw. über die Jobportale

- › **Einbeziehung ALLER Kosten** in die Personalkostenplanung
 - › Lohn- & Lohnnebenkosten (z.B. über **Gehaltsrechner** unter www.nettolohn.de)
 - › Arbeitsplatzkosten inkl. Miete und Arbeitsplatzausstattung
 - › Ggf. Reisekosten etc. (bspw. im Vertrieb)
 - › Ggf. Einarbeitungskosten bzw. Trainingskosten
 - › ...

- › **Wichtig für den Businessplan:** Abgleich der Entwicklung der Personalkosten mit den Einnahmen im zeitlichen Verlauf

Bedenken Sie bei der Planung!

- › Personal ist in vielen Unternehmen der größte Kostentreiber
- › Personal ist der am wenigsten flexible Kostenfaktor (Kündigungen sind teuer und brauchen ihre Zeit)

Personalkostenplanung im Businessplan



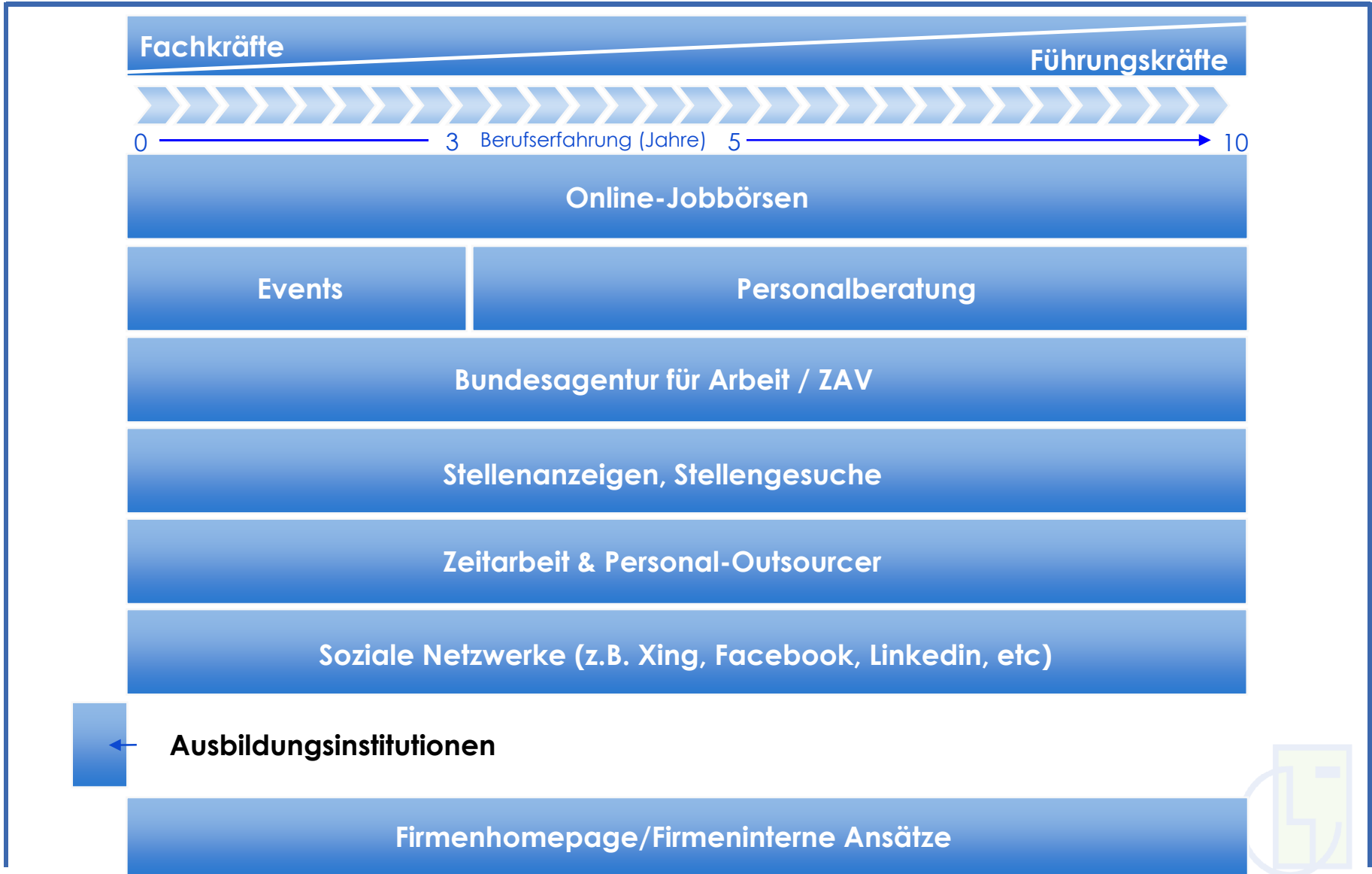
› Kalkulation der Aufwendungen für Lohn und Gehalt:

Funktionen	1. Geschäftsjahr											
	Bruttomonatsgehälter											
	Jan	Feb	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
Geschäftsleitung (GL)												
- Herr												
- Frau												
Funktion												
- Herr												
- Frau												
Funktion												
- Herr												
- Frau												
Funktion												
- Herr												
- Frau												
Sozialversicherungsbeiträge der Angestellten (19,65 %)												
Gesamt												

› + ggf. weitere Lohnkosten (Boni, Tantiemen, Weihnachtsgeld etc.)



Grobübersicht über Rekrutierungskanäle



Grundsatzfragen zur Auswahl der geeigneten Rekrutierungskanäle

- › Welche **Stellung** hat die vakante Position **im Unternehmen**?
 - › **Vertikale Perspektive**: Hierarchieebene
 - › **Horizontale Perspektive**: Unternehmensbereich
- › Welches **Qualifikationsniveau** spricht die Stelle an?
- › In welcher **regionalen Ausdehnung** findet die Personalsuche statt?
 - › Regionale vs. bundesweite / internationale Personalsuche
- › Mit welcher **Dringlichkeit** soll die vakante Position besetzt werden?
- › Welches **Budget** kann bei der Wahl eines Rekrutierungskanals eingeplant werden?
- › Welche **Unternehmenskultur** besteht und soll dargestellt werden?



Einsatz der geeigneten Rekrutierungskanäle

Stellenanzeigen



- › Regionen- und fachübergreifende Zeitungen (FAZ, Süddeutsche Zeitung...)
- › Regionalzeitungen (Kölner Stadtanzeiger, Hamburger Abendblatt...)
- › Fachzeitschriften (VDI Nachrichten, c't ...)

Vorteile

- Zielgruppengerechter Einsatz (z.B. Fachzeitschriften)
- Regional eingrenzbar
- Große Zielgruppe

Nachteile

- U.U. sehr kostenintensiv

Einsatz der geeigneten Rekrutierungskanäle Bundesagentur für Arbeit / ZAV



- › Regionale bzw. überregionale Suche über die Datei der Arbeitsagentur
- › Hochqualifiziertes Führungspersonal über die Zentrale Arbeitsvermittlungsstelle (ZAV) der Arbeitsagentur

Vorteile

- Je nach Tätigkeit: Eingang vieler qualifizierter Bewerbungen
- Möglichkeit des Rückgriffs auf Unterstützungsgelder bei Einstellung (z.B. bei Langzeitarbeitslosen)

Nachteile

- U.U. aufwendiger Selektionsprozess

Einsatz der geeigneten Rekrutierungskanäle

Stellengesuche



- › Regionen- und fachübergreifende Zeitungen (Süddeutsche Zeitung, Frankfurter Allgemeine...)
- › Regionalzeitungen (Kölner Stadtanzeiger, Hamburger Abendblatt...)
- › Fachzeitschriften (VDI Nachrichten, c't ...)
- › Online-Jobbörsen

Vorteile

- Selektion im Voraus
- Geringerer Selektionsaufwand im Bewerbungsverfahren
- Zeitnahe Einsatz möglich
- Anzeigenkosten entfallen

Nachteile

- Hoher Rechercheaufwand
- Nur ein kleiner Teil der potenziellen Bewerber wird erreicht

Einsatz der geeigneten Rekrutierungskanäle

Online Jobbörse

- › www.monster.de
 - › Lebenslaufdatenbank: Direkter Zugriff auf Kandidaten (ab 295 Euro monatlich für 50 Lebensläufe)
- › www.jobscout24.de
- › www.stepstone.de
- › www.meinestadt.de
- › www.experteer.de
- › www.kalaydo (oder andere regionale Anzeigenbörsen)

Vorteile

- Zielgruppengerecht und schnell
- Kostengünstig
- Gute Erreichbarkeit der Anzeige
- Lenkung des Bewerberstroms über Suchbegriffe möglich

Nachteile

- Nicht für alle Zielgruppen geeignet
- Negativer Eindruck, wenn Onlineprozesse fehlen

Einsatz der geeigneten Rekrutierungskanäle Events

- › Unternehmens- bzw. themenspezifische Rekrutierungs-Workshops
- › Überkreuz-Allianzveranstaltungen komplementärer Unternehmen
- › ‚Red Carpet Recruiting‘ (Veranstaltung in exklusivem Ambiente)
- › Rekrutierungs-Messen (Absolventenkongress, Bonding-Messen...)
- › Fachmessen (CeBIT/Systems, IndustrieMesse...)
- › Tag der offenen Tür, etc.

Vorteile

- Möglichkeit des persönlichen Kennenlernens
- Zielgruppengerecht einsetzbar

Nachteile

- Ressourcenintensiv
- Ggf. kostenintensiv

Einsatz der geeigneten Rekrutierungskanäle

Ausbildungsinstitutionen

- › Universitäten
- › Fachhochschulen
- › Berufsakademien
- › Berufsschulen

Vorteile

- Imagegewinn
- Frühzeitiger Kontakt zu „interessanten“ Bewerbern
- Möglichkeit des Kennenlernens über Praktika, Diplomarbeiten, etc.

Nachteile

- Kein zeitnahe Einsatz (mittel- bis langfristige Effekte)

Einsatz der geeigneten Rekrutierungskanäle

Firmenhomepage



- › Job-Bereich der Firmen-Homepage
 - › Vorstellung der Unternehmensvision & -strategie / Darstellung der Unternehmenskultur
 - › Inhalte & Anforderungsprofil vakanter Positionen
 - › Aufzeigen der Entwicklungsperspektiven innerhalb des Unternehmens
 - › Kontaktdaten für Fragen bzw. FAQ-Seite
 - › ggf. Erfahrungsberichte einzelner Mitarbeiter
 - › ggf. Onlinebewerbung als Startpunkt eines digitalisierten Bewerbungsprozesses

Vorteile

- Ausführliche Vorstellung des Unternehmens möglich
- Geringerer Selektionsaufwand im Bewerbungsprozess

Nachteile

- U.U. werden nicht alle Bewerbergruppen erreicht

Einsatz der geeigneten Rekrutierungskanäle

Firmeninterne Ansätze



- › Personalentwicklung eigener Mitarbeiter (Karriereplanung)
- › „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“
 - › Kopfgeld: bspw. von 250 € (IT-Spezialist, Allianz) bis 10.000 € (Projektleiter, Roland Berger)
 - › Sachprämien: bspw. von Safaris (O₂ Germany) bis zur Verlosung von Fahrzeugen (ArsDigita GmbH)
- › Netzwerk ehemaliger Mitarbeiter / Alumni
- › Kontaktpflege zu ehemaligen Diplomanden, Praktikanten, Werkstudenten etc.

Vorteile

- Geringere Rekrutierungskosten
- Betriebskenntnis
- schnelle Besetzungsmöglichkeiten
- „MWM“: Mitarbeiter werden fähige Bewerber empfehlen

Nachteile

- Betriebsblindheit
- Begrenzte Kandidatenauswahl

- › Während des Einstellungsprozesses und der Dauer der Beschäftigung darf niemand diskriminiert werden, z.B. aufgrund
 - › der ethnischen Herkunft,
 - › des Geschlechts,
 - › der Religion / Weltanschauung,
 - › einer Behinderung,
 - › des Alters oder
 - › der sexuellen Identität. (§ 1 i.V.m. § 7 AGG)
 - › Ausnahme: Berufliche Anforderungen stehen dem Benachteiligungsverbot entgegen (§ 8-10 ff. AGG), Kirchen dürfen z.B. weiterhin Andersgläubige ablehnen
- › **Rechtliche Konsequenzen:** Dem Arbeitnehmer können maximal 3 Monatsgehälter Entschädigung zugesprochen werden (§15 AGG)
 - › Der Anspruch muss vom Arbeitnehmer innerhalb von 2 Monaten nach der erfahrenen Diskriminierung schriftlich geltend gemacht werden
 - › Im Sinn des AGG sind auch Bewerber (potenzielle) Arbeitnehmer (§ 6 AGG)
- › **Personalwirtschaftliche Konsequenz** für Arbeitgeber:
 - › Alle Anforderungen an den Bewerber, sowie Gründe für eine Einstellung oder Ablehnung sind schriftlich festzuhalten und zu archivieren und die Prozesse sind zu dokumentieren
 - › Auch bei Stellenausschreibungen (intern und extern), sowie Beförderungen ist auf Konformität mit den Anforderungen des AGG zu achten

Bewerber Auswahl

Vorauswahl bei externen Bewerbern

Bewerbungsunterlagen

- › Formale Aspekte
 - › Ordentlicher & übersichtlicher Aufbau
 - › Vollständigkeit & Fehlerfreiheit
 - › Art und Umfang der zu besetzenden Funktion angemessen
- › Inhaltliche Aspekte in Anschreiben & Lebenslauf
 - › Grundlegende Inhalte des Stellenprofils
 - › Erforderliche Ausbildung
 - › Zeugnisse
 - › Praktikumsbescheinigungen
 - › Sonstige Belege
 - › Erforderliche Spezialkenntnisse und Erfahrungen
 - › Sprachen
 - › EDV Kenntnisse
 - › Sonstige Zusatzausbildungen
 - › Übereinstimmung Lebenslauf / Belege
 - › Lückenlosigkeit & Zeitfolge-Analyse
- › Anschreiben & Lebenslauf
 - › Plausibilität des Stellenwechsels
 - › Abfolge der Positionen
 - › Nachvollziehbarkeit
 - › Schul- und Studiennoten
 - › Geeignet zur Vorhersage des Ausbildungserfolgs
 - › Wenig geeignet zur Vorhersage des Berufserfolgs
 - › Arbeitszeugnisse und Referenzen
 - › Persönliche Referenzen meist aussagekräftiger als schriftliches Arbeitszeugnis
- › Sonstiges
 - › Berufserfahrung
 - › Lebenserfahrung
 - › Endabgleich SOLL / IST – Profil

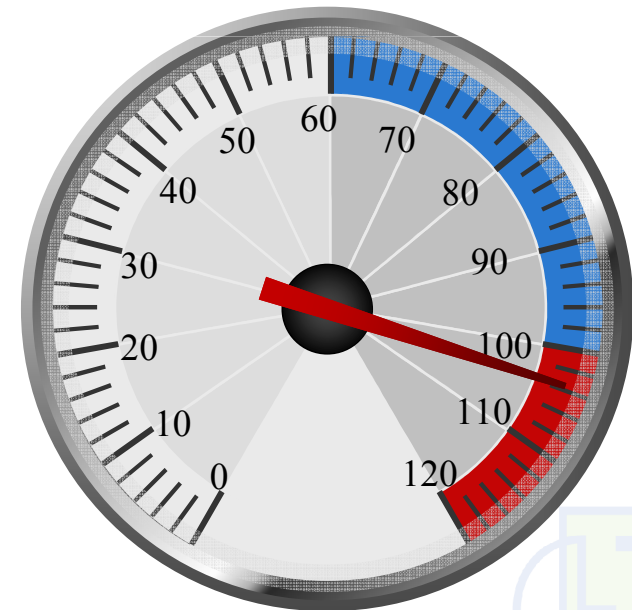
› Kategorisierung in A-/B-/C-Kandidaten

- | | | |
|------|---------------------------|--|
| › A: | Wunschkandidat: | Zusage / Einladung |
| › B: | Evtl. Kandidat: | Zwischenbescheid und Zusage nur bei Bedarf |
| › C: | Kein geeigneter Kandidat: | Absage |



„Kleine“ Unternehmen als interessante Arbeitgeber

- › Größere Ergebnisnähe, mehr Ergebnisverantwortung
- › Mehr Gestaltungsspielraum, Raum für eigene Ideen
- › Weniger Anonymität (Arbeitnehmer als Individuum)
- › Ganzheitlicher Ansatz, Nähe zum unternehmerischen Denken
- › Flachere Hierarchien
- › Kürzere Kommunikationswege
- › Mehr Transparenz
- › Vielfältiges Aufgabenspektrum



- › **Fragen** an Bewerber **aus Stellenprofil** ableiten und in einem Fragebogen notieren
- › Allen Bewerbern **alle Fragen** stellen
- › **Kurze** und **einfache Fragen** stellen
- › **Offene Fragen** anstelle von Ja/Nein Fragen formulieren
- › Jeweils **nur eine** Frage
- › **Konkrete Beispiele** aus der persönlichen Berufspraxis erfragen
- › **Zuhören** und **nachfragen**
- › **Antworten an Skalen messen**, Verhaltensbeispiele für sehr geeignet und ungeeignet überlegen
- › **Unerwartete Fragen** stellen (Können Sie lügen? / Sind Sie loyal? ...)
- › **Entscheidung nach dem gesamten Gespräch** treffen und nicht bereits nach den ersten Minuten
- › **Exit-Frage** für Kandidaten, die keine Perspektive haben bereit halten (z.B. „Fachchinesisch“ abfragen, welches der Kandidat nicht kennt)



Grundsatzfragen zur Mitarbeiterintegration und Bindung

- › Welche **Unternehmenskultur** besteht im Unternehmen?
- › Welche **Prozesse** müssen bereits **vor dem Eintritt** eines Mitarbeiters angestoßen werden, um später einen reibungslosen Verlauf zu garantieren (z.B. IT, Zugriffsmöglichkeiten etc.)?
- › Wie können neue Mitarbeiter möglichst schnell in das „**tägliche Geschäft**“ **integriert** werden?
- › Welche Schritte können **nach einer ersten Eingewöhnungsphase** zur Kontrollschleife des Verlaufs der Mitarbeiterintegration eingeführt werden?
- › Welche Elemente helfen tagtäglich, Mitarbeiter – besonders Schlüsselmitarbeiter – auch langfristig zu integrieren und binden?



Schritte zur Mitarbeiterintegration und Mitarbeiterbindung

- › Entwicklung und Implementierung eines **Onboarding-Prozesses** für den Eintrittsprozess jedes neuen Mitarbeiters in den ersten sechs Monaten
 - › Eintrittsinformation an Gesamtunternehmen
 - › Teammeeting
 - › Vorgesetztengespräch, ggf. Vorstandsgespräch
 - › Austausch mit allen signifikanten Kollegen
 - › “Learning-by-doing”-Module zu alltäglichen Arbeitsprozessen
- › Etablierung von **Betreuungsprogrammen** (Mentorships, Coaches, Paten...)
- › Durchführung von **unternehmensweiten oder bereichsspezifischen Veranstaltungen**, Events, Meetings etc. zur aktiven Einbindung neuer Mitarbeiter
- › Einrichtung von **“Newies-Groups”** zur gesteuerten Kontaktabahnung unter den neuen Mitarbeitern

Insbesondere für größere Unternehmen



Integration & Bindung neuer Mitarbeiter

Integrationsprozess – Beispiel

Onboarding Checkliste

Name:

Funktion:

Aktion	Status	Akteur
Nach Vertragsunterzeichnung		
• Aussagekräftige Unternehmensinformationen an neuen Mitarbeiter senden	_____	GF
• Kollegen über neuen Mitarbeiter informieren	_____	GF
2 Wochen vor Arbeitsbeginn des neuen Mitarbeiters		
• Arbeitsplatz gestalten [> Anhang 1]	_____	OFF/IT
• Willkommensmail/-schreiben an neuen Mitarbeiter senden inkl. Übersicht benötigter Information & Unterlagen am 1. Tag [> Anhang 2]	_____	GF
1 Woche vor Arbeitsbeginn des neuen Mitarbeiters		
• Alle Mitarbeiter über neuen Mitarbeiter informieren	_____	GF
• Mail-Account einrichten	_____	IT
• Büromaterial zusammenstellen	_____	OFF

GF= Geschäftsführung; OFF= Backoffice; IT=IT; KO=Kollegen

Integration & Bindung neuer Mitarbeiter

Integrationsprozess – Beispiel (Forts.)

Am 1. Tag des neuen Mitarbeiters

- Direkte Kollegen vorstellen _____ GF
- Allgemeine Infrastruktur vorstellen [> Anhang 3] _____ GF/KO
- KickOff-Gespräch führen [> Anhang 4] _____ GF
- Kurze EDV-Einführung _____ IT
- Benötigte Informationen & Unterlagen in Empfang nehmen [> Anhang 2] _____ OFF
- Onboarding Lunch _____ alle!

In der 1. Woche

- Technische Infrastruktur erklären [> Anhang 5] _____ IT
- Gespräch über erste Erfahrungen _____ GF

Nach dem 1. Monat

- Feedbackgespräch _____ GF

Integration & Bindung neuer Mitarbeiter

Integrationsprozess – Beispiel (Forts.)

Rollen während des Onboarding-Prozesses

MA	Neuer Mitarbeiter
GF	Geschäftsführer
KO	Kollege
IT	IT-Bereich
OFF	Office Management/Administration

Anhang 1: Gestaltung des Arbeitsplatzes

- Büro
- Schreibtisch
- Stuhl
- Telefon
- Desktop
- Monitor

Anhang 2: Übersicht benötigter Informationen & Unterlagen am 1. Tag

- Lohnsteuerkarte
- Sozialversicherungsausweis (Kopie)
- Studentenausweis
- Bankverbindung
- Notfallkontakt



Integration & Bindung neuer Mitarbeiter

Integrationsprozess – Beispiel (Forts.)

Anhang 3: Einführung der allgemeinen Infrastruktur

- Arbeitsplatz
- Sozialräume
- Firmenküche/Kantine/Getränke
- Sanitärräume
- Parkplatz
- Büroumfeld
- ...

Anhang 4: Themen im KickOff-Gespräch

- Detaillierte Vorstellung des Unternehmens, des Bereichs mit Zielen, Aufgaben und aktuellen Projekten
- Information zu Informations- und Kommunikationsprozessen inkl. Einbindung des neuen Mitarbeiters in formale Meetings
- Vorstellung der engsten Schnittstellen (interne und externe Bereiche/Einzelpersonen, mit denen eigener Bereich eng zusammenarbeitet)
- Wünsche und Erwartungen an das Praktikum

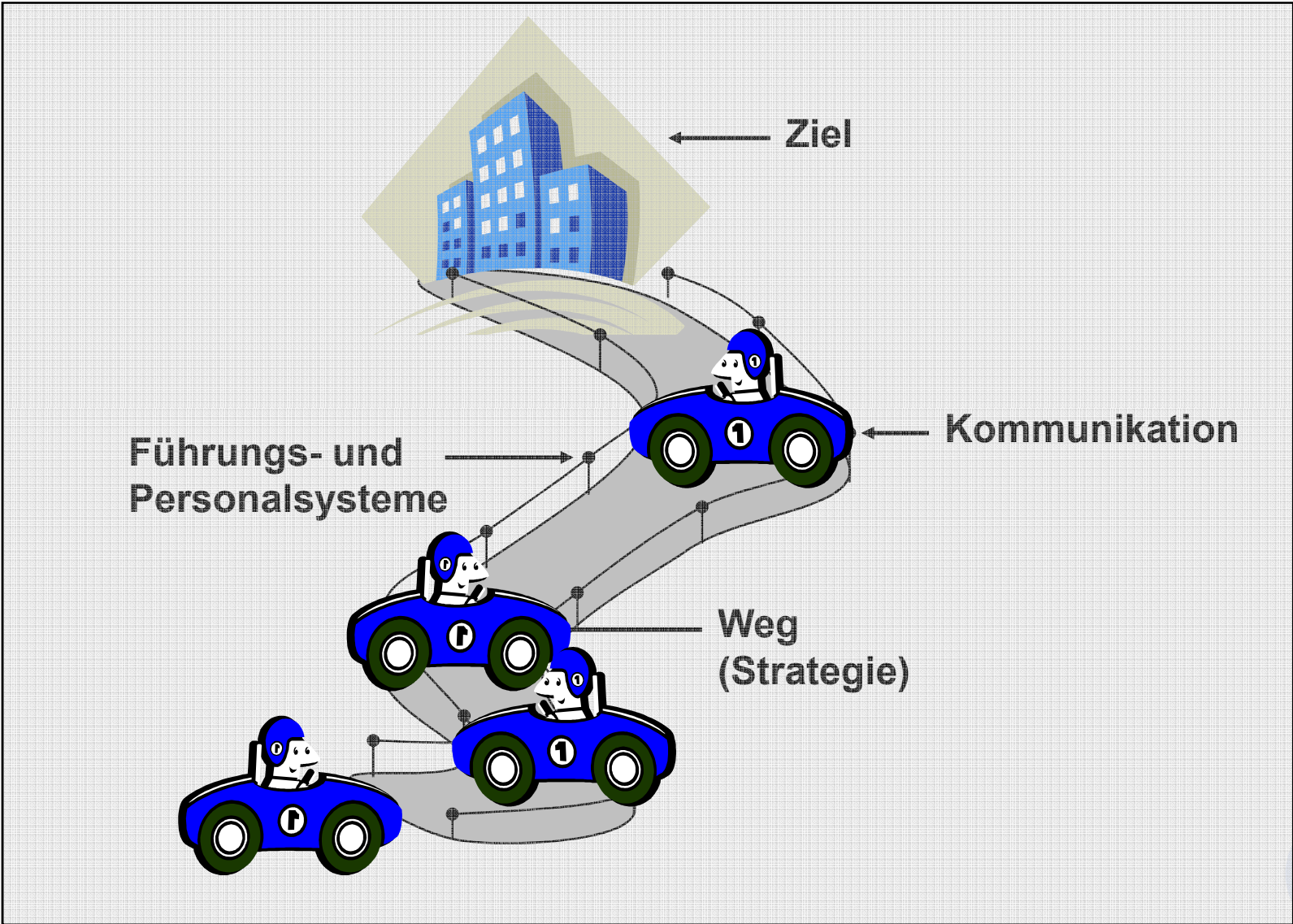
Anhang 5: Einführung der technischen Infrastruktur

- Computer
- Software
- Server
- Drucker
- Kopierer
- Diverse Peripheriegeräte
- Telefonanlage
- ...

Elemente zur langfristigen Mitarbeiterbindung







Mitarbeiterführung Tipps

- › Kommunizieren Sie die Unternehmensvision klar (Ziel)
- › Machen Sie Ihre Strategie zur Umsetzung transparent (Weg)
- › Heben Sie Erfolge hervor (Schritte)
- › Definieren Sie Kompetenzen eindeutig
- › Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern und delegieren Sie sinnvoll („loslassen können“)
- › Definieren Sie Ergebnisse und nicht Arbeitsschritte
- › Sparen Sie nicht mit Anerkennung für gute Leistung
- › Geben Sie Feedback
- › Konzentrieren Sie sich auf die Stärken statt Schwächen

**Interne
Kommunikation**

**Arbeits-
organisation**

**Persönliche
Führung**



Ihr Kontakt

HRmatic 

HRmatic GmbH

Burgmauer 60

50667 Köln

Tel 0221 – 130 561-70

Fax 0221 – 130 561-80

Web www.hrmatic.com

Thorsten Sand

Geschäftsführer



Tel 0221 – 130 561-62

Fax 0221 – 130 561-80

Mail thorsten.sand@hrmatic.com

