

# Managementprinzipien

## Die unterschätzte Größe

Zentrale Ergebnisse einer  
Studie zu den Einflussgrößen von  
Arbeitsorientierungen und Arbeitsverhalten

4. Quartal 2002

von

Dr. Markus Wendt  
Prof. Dr. Dieter Frey

**Dr. Markus Wendt**

*Human Resource Consultants*

Eichendorffweg 3

65343 Eltville am Rhein

<http://www.hr-concept.de>

## Das Wichtigste in Kürze

### **Verheerende Folgen schlechter Mitarbeiterführung**

Seit 1992 haben wir in Unternehmen verschiedener Branchen und Größen Mitarbeiterbefragungen mit mehreren tausend Teilnehmern durchgeführt. Es zeigt sich dabei unter anderem einen klarer Zusammenhang zwischen Krankenstand und der Verletzung zentraler Managementprinzipien:

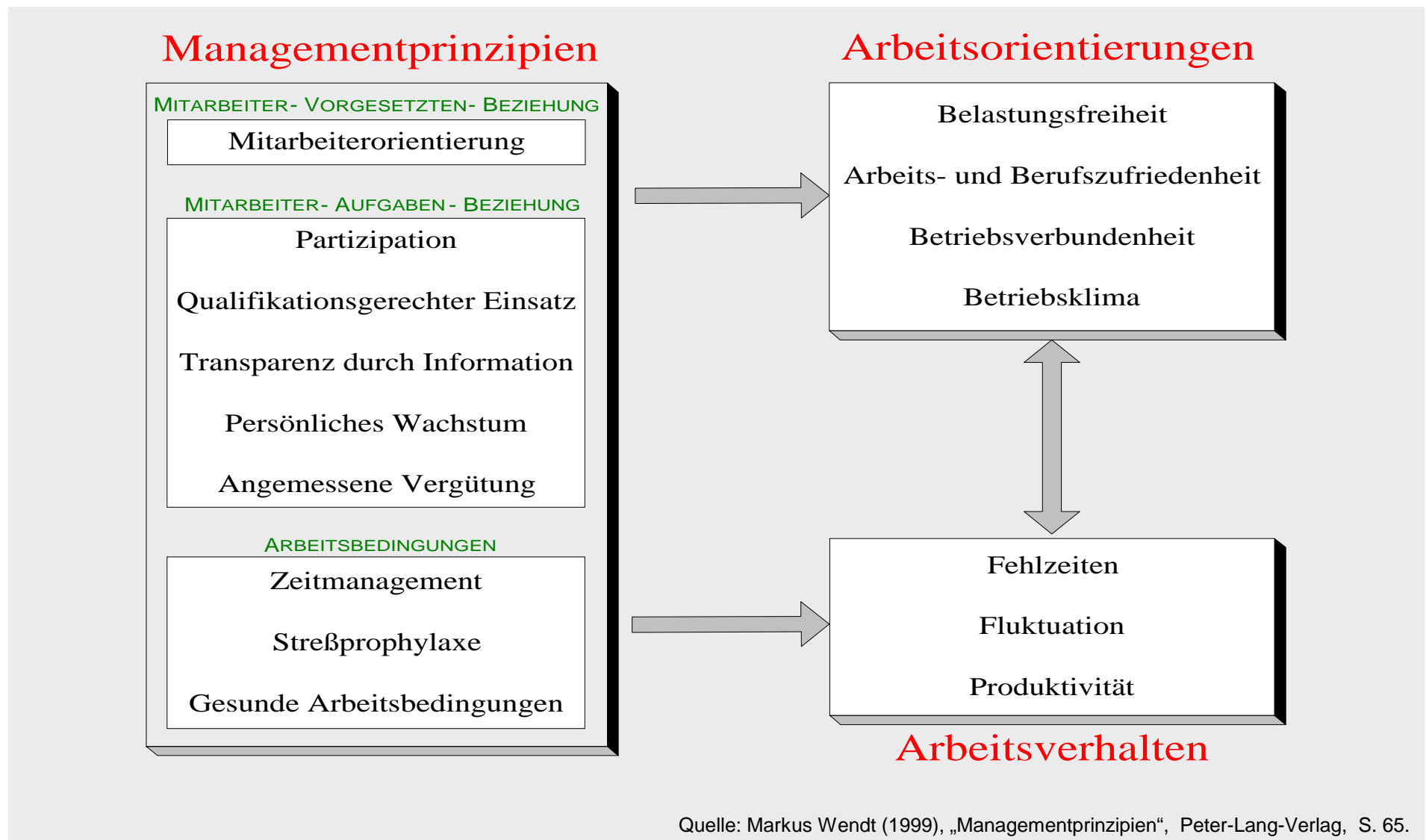
So beklagen in Bereichen mit hohen Fehlzeiten auffällig viele Beschäftigte die mangelnde Mitarbeiterorientierung ihres Vorgesetzten. Auch bestehen seltener Möglichkeiten zu Partizipation, persönlichem Wachstum und zum Einsatz individueller Fähigkeiten. Innere Kündigung ist vorprogrammiert. Anzeichen dafür sind sinkende Arbeitszufriedenheit und Betriebsverbundenheit sowie ein schlechteres Betriebsklima.

### **Management- prinzipien: Was sind das?**

Managementprinzipien sind situationsübergreifende Handlungsgrundsätze für die Unternehmens- und Personalführung, mit denen eine zielgerichtete Beeinflussung der Arbeitsorientierungen (z.B. Arbeitszufriedenheit, Betriebsverbundenheit) und des Arbeitsverhaltens (z.B. Fehlzeiten, Fluktuation) der Beschäftigten möglich sind.

Die Zusammenhänge zwischen Managementprinzipien sowie Arbeitsorientierungen und –verhalten lassen sich im *Prinzipienmodell der Mitarbeiterbehandlung* darstellen.

# Prinzipienmodell der Mitarbeiterbehandlung



## Die Prinzipien im Einzelnen (1/2)

### **Mitarbeiterorientierung des Vorgesetzten**

Jeder Beschäftigte sollte von seinem Vorgesetzten den Eindruck haben, dass dieser neben fachlichen und methodischen Kompetenzen auch über soziale Kompetenzen verfügt. Das grundsätzlich positive Mitarbeiterverständnis des Vorgesetzten findet Ausdruck u.a. in Anerkennung und praktischer Unterstützung, Loyalität und Wohlwollen und in der ständigen Pflege aktiver Kommunikationsbeziehungen.

### **Partizipation**

Jeder Beschäftigte sollte seine Arbeit im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten selbst gestalten können oder bei ihn betreffenden Maßnahmen die Chance bekommen, seine Meinung zu äußern.

### **Qualifikationsgerechter Einsatz**

Jeder Beschäftigte sollte so eingesetzt werden, dass er sich auf lange Sicht weder unter- noch überfordert fühlt. Dabei sind Arbeitsgebiet und Arbeitsziele genau zu definieren und den Fähigkeiten des einzelnen individuell anzupassen.

### **Transparenz durch Information**

Jeder Beschäftigte sollte sich jederzeit angemessen über die für ihn relevanten Belange der Organisation und des eigenen Arbeitsplatzes informiert fühlen.

### **Persönliches Wachstum**

Jeder Beschäftigte sollte sich gemäß seiner persönlichen Talente und Interessen im Unternehmen weiter entwickeln können.

### **Angemessene Vergütung**

Jeder Beschäftigte sollte sich für seine Leistungen angemessen und gerecht entlohnt fühlen.

## Die Prinzipien im Einzelnen (2/2)

### Zeitmanagement

Die Tätigkeiten eines Beschäftigten sind so zu bemessen, dass dieser die ihm übertragenen Aufgaben in angemessener Zeit ausführen kann. Ein ständiger zeitlicher Druck ist zu vermeiden.

### Stressprophylaxe

Arbeitsplätze und Arbeitsmittel sollten so beschaffen sein, dass eine weitgehend belastungsfreie Tätigkeitsübung möglich ist. Der Beschäftigte sollte den Eindruck gewinnen, dass die Gestaltung der Arbeitsbedingungen seinen Interessen entspricht und der allgemeine Schutz seiner Gesundheit bedacht worden ist.

### Gesunde Arbeitsbedingungen

Anders als bei der allgemeinen Stressprophylaxe geht es hier um die spezifische Gestaltung des materiell-technischen Arbeitsumfeldes (z.B. Vermeidung extremer Lärm- und Hitzebelastungen). Ziel des technischen Arbeitsschutzes ist u.a. die Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufserkrankungen und Verschleißerscheinungen.

**Literaturhinweis:** Eine genaue Erläuterung der genannten Prinzipien findet sich in dem Buch „Managementprinzipien und ihre Zusammenhänge mit Arbeitsorientierungen und Arbeitsverhalten“ von Markus Wendt (1999, Peter-Lang-Verlag, ISBN 3-631-34769-3). Das Buch wendet sich an den wissenschaftlich interessierten Leser und vermittelt Hintergründe und Ergebnisdetails zum Prinzipienmodell der Mitarbeiterbehandlung.

## Messung der Größen des Prinzipienmodells

### Fragebogen als Basis

- **Beispielaussagen**
- **Hohe Qualität**
- **Bewertungsschema**

Um die Verwirklichung der Prinzipien zu messen, wurde ein umfangreicher Fragebogen entwickelt, mit dem sich die relevanten Größen des Prinzipienmodells abbilden lassen (vgl. Wendt, 1999, S. 113 ff.).

Um zum die Verwirklichung der Mitarbeiterorientierung des Vorgesetzten festzustellen, müssen die Befragten Aussagen einschätzen wie:

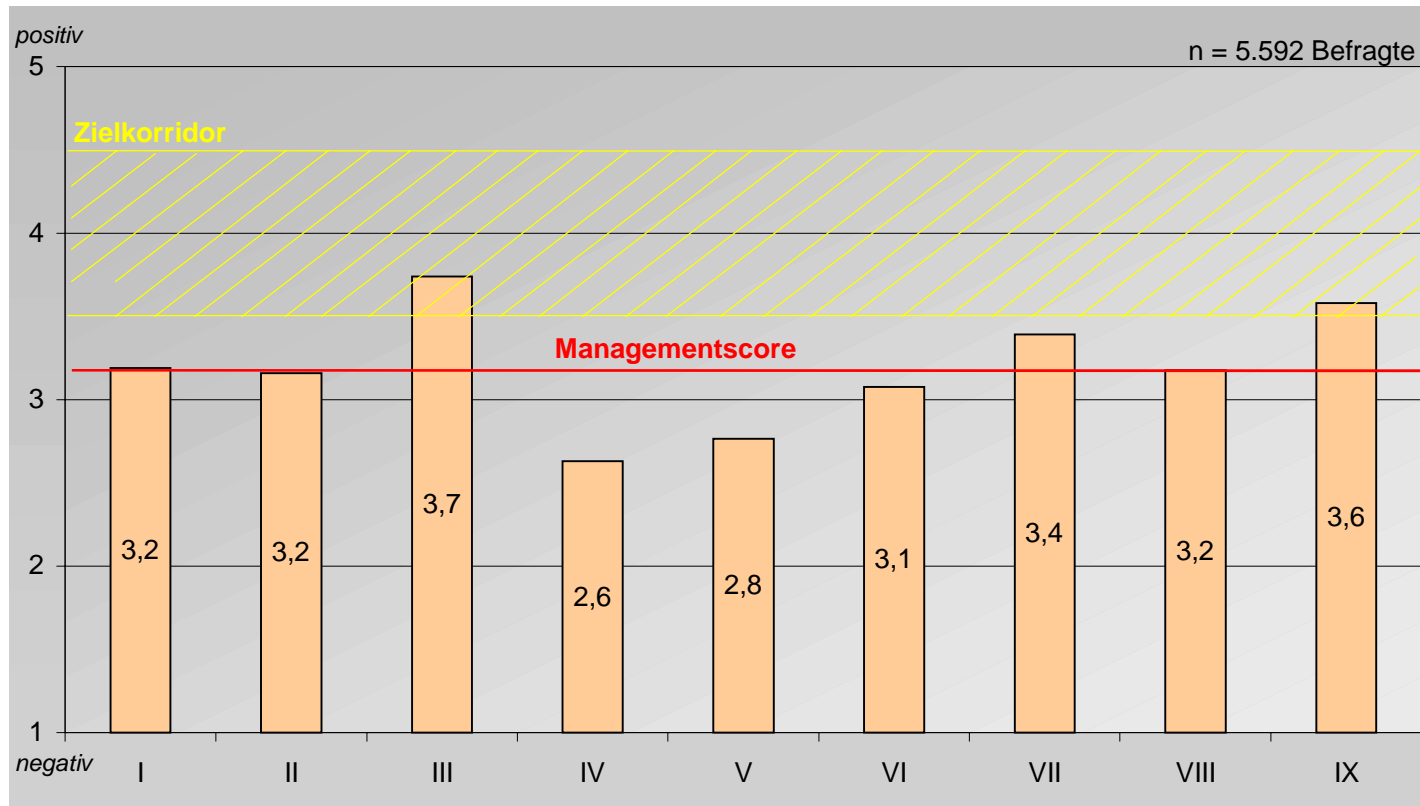
- *Kritik meines Vorgesetzten ist sachlich und nicht persönlich formuliert.*
- *Mein Vorgesetzter steht auch dann zu mir, wenn ich mal einen Fehler mache.*

Jedes der Managementprinzipien sowie die verschiedenen Arbeitsorientierungen (z.B. Arbeitszufriedenheit, Betriebsverbundenheit) werden durch mehrere solcher Aussagen abgebildet.

Der entwickelte Fragebogen von uns entwickelte Fragebogen besteht insgesamt aus über einhundert Aussagen. Analysen zeigen, dass es sich bei dem Fragebogen um ein Messinstrument mit hoher statistischer Güte handelt (zusammenfassend: Wendt, 1999, S. 150f.).

Die Bewertung der Aussagen erfolgt auf einer Skala von 1 (= „trifft nicht zu“) bis 5 (= „trifft voll zu“). Je höher also der Wert ausfällt, desto besser ist es um die Verwirklichung der Managementprinzipien oder um die Arbeitsorientierung der Mitarbeiter bestellt.

## Prinzipienverwirklichung in der Praxis



- I. Mitarbeiterorientierung
- II. Partizipation
- III. Qualifikationsgerechter Einsatz
- IV. Transparenz durch Information
- V. Persönliches Wachstum

- VI. Angemessene Vergütung
- VII. Zeitmanagement
- VIII. Stressprophylaxe
- IX. Gesunde Arbeitsbedingungen

Die Studien zum Prinzipienmodell zeigen, dass die meisten Unternehmen von ihren Beschäftigten nur durchschnittlich bewertet werden.

Mängel werden vor allem bei Transparenz und persönlichem Wachstum gesehen. Qualifikationsgerechter Einsatz und gesunde Arbeitsbedingungen werden dagegen eher positiv gewertet.

Dennoch liegt der Mittelwert über alle Managementprinzipien (sogen. **Managementscore**) klar unterhalb des von Top-Unternehmen anzustrebenden Zielbereichs.

## Prinzipien und Arbeitsorientierungen (Hintergrund)

### Arbeitsorientierungen im Fokus

Bei der Personal- und Organisationsentwicklung steht die Veränderung der *objektiven* Arbeitsbedingungen im Vordergrund. So könnte ein Unternehmen versuchen, durch ein verbessertes Aus- und Weiterbildungsangebot das persönliche Wachstum der Mitarbeiter zu erhöhen. Doch nicht selten werden solche *objektiven* Verbesserungen von den Mitarbeitern *subjektiv* nicht wahrgenommen oder als relevant erachtet. So kommt es, dass kostspielige Maßnahmen nicht den gewünschten Effekt erzielen oder zuweilen gar kontraproduktiv sind.

Neben den objektiv messbaren ökonomischen Effizienzkriterien (z.B. Fehlzeiten) werden nachfolgend daher auch die *Arbeitsorientierungen* (z.B. Arbeitszufriedenheit, Betriebsverbundenheit) der Beschäftigten betrachtet. Sie spiegeln wieder, wie die betriebliche Wirklichkeit subjektiv erlebt wird (vgl. Wendt, 1999, S. 88ff.), und sind somit wertvolle psychologische Effizienzkriterien.

### Positiver Einfluss von Managementprinzipien auf Arbeitsorientierung

#### ... mehr als eine Hypothese

Die von uns durchgeführten Studien prüfen u.a. die Hypothese, dass Beschäftigte, die die Managementprinzipien als verwirklicht ansehen, ...

- 1.) eine höhere wahrgenommene Belastungsfreiheit
- 2.) eine größere Arbeits- und Berufszufriedenheit
- 3.) eine größere Betriebsverbundenheit
- 4.) eine höhere Zufriedenheit mit dem Betriebsklima

... äußern als Kollegen, die nicht im Sinne des Prinzipienmodells geführt werden.

Die Bewertung der Aussagen erfolgt auf einer Skala von 1 (= „trifft nicht zu“) bis 5 (= „trifft voll zu“). Je höher also der Wert ausfällt, desto besser ist es um die Verwirklichung der Managementprinzipien oder um die Arbeitsorientierung der Mitarbeiter bestellt.



## Prinzipien und Arbeitsorientierungen (Analysemethode)

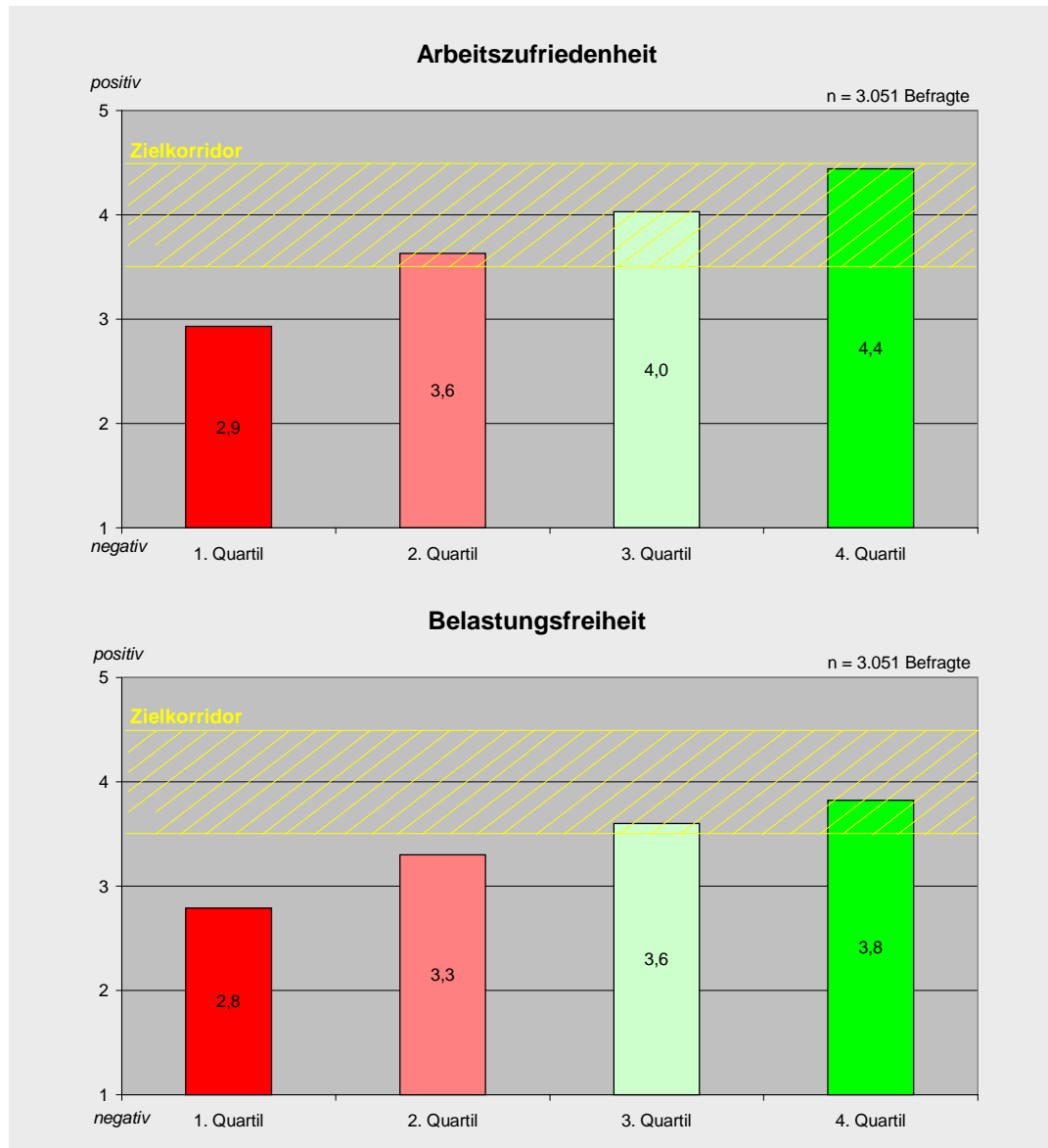
### Unterschiede verdeutlichen durch Quartilsvergleiche

Im Mittelpunkt der folgenden Betrachtungen steht der zusammengefasste *Management-score* als Mittelwert über alle Prinzipien. Bei der nachfolgenden Quartilsanalyse werden die Skalenwerte aller Befragten der Reihenfolge nach geordnet und in vier etwa gleich große Gruppen (sogenannte **Quartile**) eingeteilt:

- Dem ersten Quartil sind alle Personen zugeordnet, die sich über die Prinzipienverwirklichung klar negativ äußern (Wertebereich von 1,0-2,6; roter Balken in den Grafiken).
- Zum zweiten Quartil zählen alle Person, die sich leicht negativ äußern (Wertebereich von 2,6-3,0; hell-roter Balken in den Grafiken).
- Zum dritten Quartil gehören alle Person, die sich die Prinzipienverwirklichung eher positiv sehen (Wertebereich von 3,0-3,4; hell-grüner Balken in den Grafiken).
- Im vierten Quartil befinden sich alle Person, die mit der Umsetzung der Prinzipien eindeutig zufrieden sind (Wertebereich von 3,4-5,0; grüner Balken in den Grafiken).

Im nächsten Schritt wird berechnet, welchen Mittelwert die Quartilsgruppen bezüglich der einzelnen Dimensionen der Arbeitsorientierung haben. Gemäß unserer Hypothese ist zu erwarten, dass die Arbeitsorientierungen um so positiver ausfallen, je höher die Quartilstufe ist. Ob sich die Mittelwertdifferenzen der Gruppen tatsächlich statistisch bedeutsam unterscheiden, wird schließlich durch eine einfaktorielle *Varianzanalyse* geprüft (detailliert zur Methodik und den Ergebnissen: Wendt, 1999, S. 157ff.).

## Prinzipien und Arbeitsorientierungen (Befunde 1/2)



### Unterschiede, die ins Auge fallen

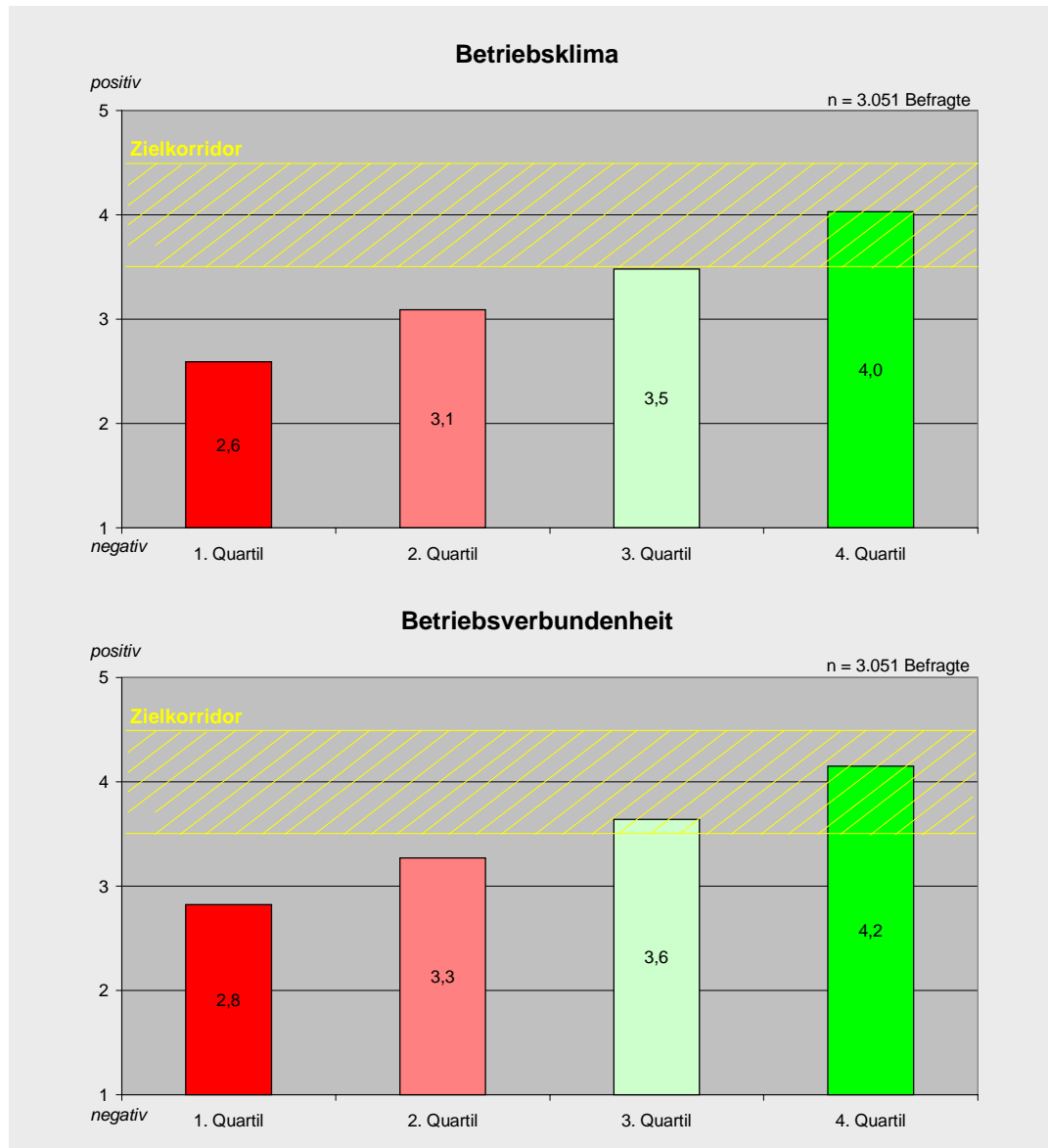
Für jedes Quartil wurden die Mittelwerte der verschiedenen Dimensionen der Arbeitsorientierung berechnet. Für die Arbeits- und Berufszufriedenheit ergaben sich die Werte „2,9 / 3,6 / 4,0 / 4,4“.

Das heißt: Mit zunehmender Quartilstufe (und somit wachsender Prinzipienverwirklichung) verbessert sich die Arbeits- und Berufszufriedenheit der Befragten. Dieser Zusammenhang lässt sich auch für alle anderen abhängigen Variablen (z.B. wahrgenommene Belastungsfreiheit) bestätigen.

Die grafische Darstellung der Gruppenmittelwerte zeigt für das über alle Prinzipien gebildete Managementsscore stets einen monoton steigenden Zusammenhang.

Die festgestellten Mittelwertsunterschiede sind dabei jeweils statistisch hoch bedeutsam.

## Prinzipien und Arbeitsorientierungen (Befunde 2/2)



### Prinzipien zeigen Wirkung

Die ursprünglich formulierte Hypothese wird klar bestätigt:

*Diejenigen Gruppen von Mitarbeitern, die die Prinzipien besser verwirklicht sehen als ihre Kollegen und die somit einem höheren Quartilsbereich zugeordnet sind, schneiden stets auch hinsichtlich der psychologischen Effizienzkriterien „Belastungsfreiheit“, „Zufriedenheit“, „Betriebsverbundenheit“ und „Betriebsklima“ besser ab.*

Bei überdurchschnittlich hoher Prinzipienverwirklichung wird dabei fast immer auch der von Top-Unternehmen anzustrebenden Zielkorridor erreicht.

Prinzipienorientierte Unternehmen und Führungskräfte legen durch ihr Wirken die Grundlage für die Erfüllung des psychologischen Vertrages zwischen den Beschäftigten und ihrer Organisation.

## Prinzipienverwirklichung: Eine Frage der Kontinuität

**Andere Branchen,  
andere Sitten**

***Wenn Schmalhans  
Küchenmeister ist  
...***

Woran liegt es, dass die Beschäftigten in manchen Betrieben mit der Verwirklichung der Managementprinzipien deutlich zufriedener sind als andere Kollegen? Liegt es am Führungsstil? An den besseren Aufstiegsmöglichkeiten? An der größeren Offenheit?

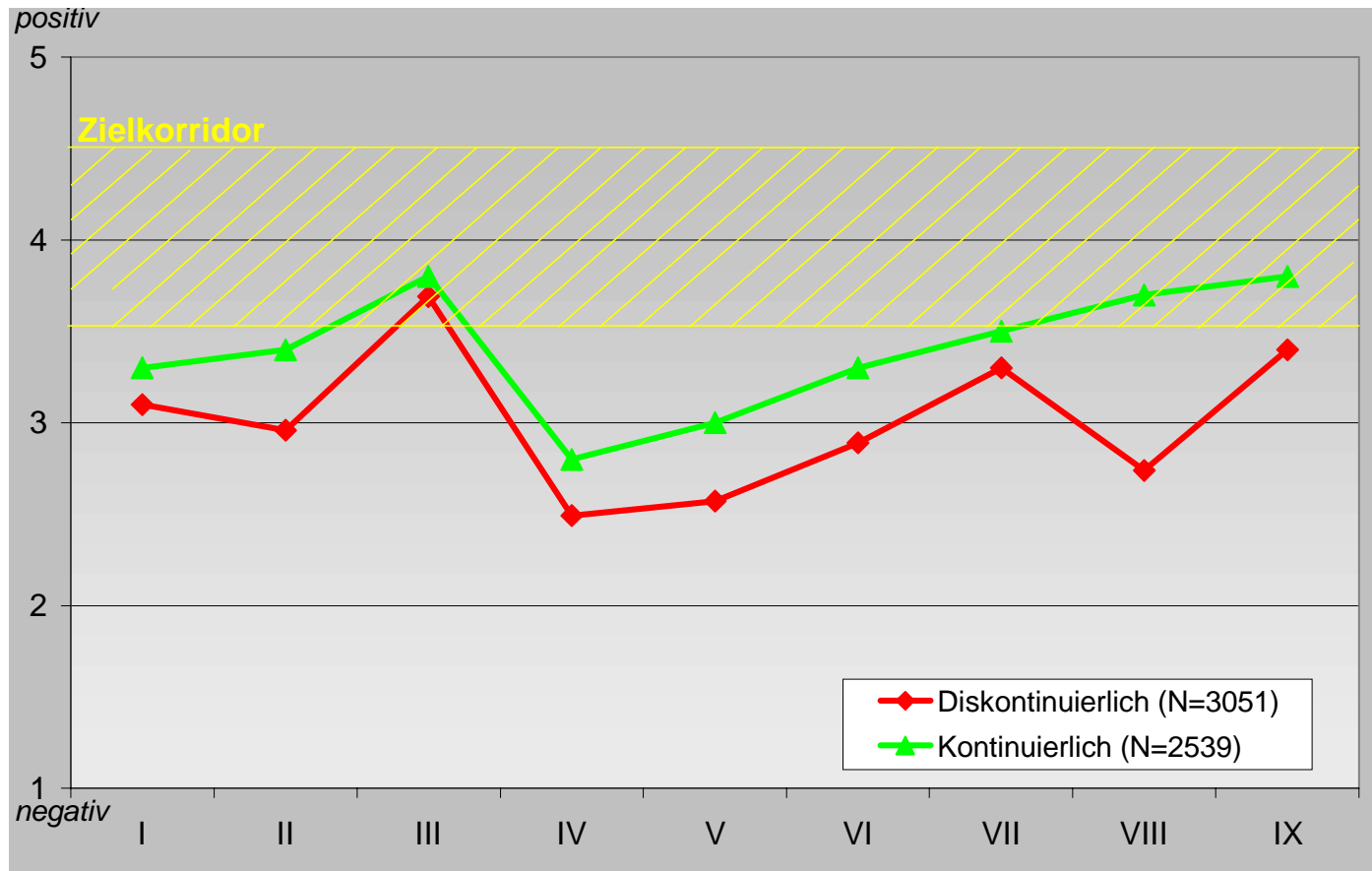
Eine Faktor, der diese und ähnliche Aspekte beeinflusst, ist die Branchenzugehörigkeit der Betriebe (näheres bei: Wendt, 1999, S. 205 ff.). Unsere Studien belegen große Unterschiede zwischen Unternehmen mit kontinuierlicher Personal- und Organisationsentwicklung und Unternehmen, in denen es aufgrund besonderer Einflüsse immer wieder zu Einschnitten kommt.

Letzteres traf zum Beispiel auf drei von uns untersuchte Produktionsbetriebe aus der Maschinen- bzw. Schiffbaubranche zu. Aufgrund allgemeiner Konjunkturschwäche und eines sich verschärfenden Wettbewerbs in gesättigten Märkten waren jeweils tief greifende Veränderungen an der Tagesordnung. Primär richteten sich die Bemühungen auf Rationalisierung, Automatisierung und Erschließung neuer Geschäftsfelder.

Die Veränderungen waren auch für die Belegschaften dieser Unternehmen einschneidend. In einem Fall wurde der Personalbestand innerhalb zweier Jahrzehnte knapp halbiert. Doch auch für die verbliebenen Mitarbeiter war der Alltag nicht leicht. Ständige Restrukturierungen und Kosteneinsparungen – gerade auch in den Bereichen Personal sowie Aus- und Weiterbildung – prägen das Bild.

*Wir gehen nun der Frage nach, inwieweit sich unterschiedliche strukturelle Bedingungen in Unternehmen verschiedener Branchen und die daraus resultierende kontinuierliche bzw. diskontinuierliche Personal- und Organisationsentwicklung auf die Umsetzung der Prinzipien auswirken.*

## Branchen im Vergleich



I. Mitarbeiterorientierung  
 II. Partizipation  
 III. Qualifikationsgerechter Einsatz  
 IV. Transparenz durch Information  
 V. Persönliches Wachstum

VI. Angemessene Vergütung  
 VII. Zeitmanagement  
 VIII. Stressprophylaxe  
 IX. Gesunde Arbeitsbedingungen

Der Vergleich zwischen Unternehmen mit kontinuierlicher (Energieversorgung) und diskontinuierlicher Entwicklung (Maschinen- und Schiffbau) zeigt:

- einen ähnlichen Kurvenverlauf, d.h. die Grundzusammenhänge des Prinzipienmodells gelten in beiden Fällen
- ein unterschiedliches Kurvenniveau, d.h. die Bewertungen in den Betrieben mit kontinuierlicher Entwicklung fallen signifikant positiver aus als in den diskontinuierlichen Bereichen.

## Implikationen des Branchenvergleichs

### **Unterschiede ... im Sein**

### **... und im Bewusstsein**

### **Prinzipienverletzung kommt teuer**

Während der eine Typus von Unternehmen eine über Jahre kontinuierliche (Personal-) Arbeit betreiben konnte, standen beim anderen Typus von Unternehmen immer wieder Stellenstreichungen und Budgeteinsparungen im Personalbereich auf dem Programm.

Der Tritt auf die Kostenbremse spiegelt sich im Meinungsbild der Mitarbeiter wider:

- So sind bei kontinuierlicher Personalarbeit mehr als 82 Prozent der Befragten froh, in ihrem jetzigen Unternehmen beschäftigt zu sein. Die dabei ausgedrückte Identifikation mit dem Arbeitgeber liegt in den Vergleichsbetrieben bei nur 58 Prozent.
- Auch die Attraktivität als Arbeitgeber leidet unter einer Politik des Abbaus. Nur knapp 54 Prozent der Mitarbeiter könnten sich vorstellen, Bekannten und Freunden ihr jetziges Unternehmen zu empfehlen. Bei Betrieben mit kontinuierlicher Personalpolitik sind dies immerhin 67 Prozent.
- Deutlich werden die Folgen des Abbaus auch, wenn es um die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter geht. Gerade bei Hochschulabsolventen ist die Neigung, den Arbeitgeber zu wechseln mit 10 Prozent mehr als doppelt so hoch wie in den Vergleichsbetrieben.

Kündigt der Mitarbeiter dann tatsächlich, wird es richtig teuer für das Unternehmen. Der Weggang einer Führungskraft und die anschließende Neubesetzung einer Stelle schlägt nach Schätzungen des Deutschen Gewerkschaftsbundes im Schnitt mit rund 200.000 Euro zu Buche. Der Abgang eines qualifizierten Facharbeiters schlägt immerhin noch mit 25.000 Euro zu Buche.

## Prinzipien und Fehlzeiten (Hintergrund)

### Definitionen

**Fehlzeiten** sind grundsätzlich diejenigen Zeiten, in denen ein Beschäftigter für die vertraglich vereinbarten Anwesenheitsverpflichtungen nicht zur Verfügung steht (vgl. Wendt, 1999, S. 99 ff.). Schätzungen zufolge machen z.B. *Ausfallzeiten aufgrund tariflicher und gesetzlicher Regelung sowie (Sonder-/ Zusatz-)Urlaub* rund ein Viertel der betrieblichen Fehlzeiten aus.

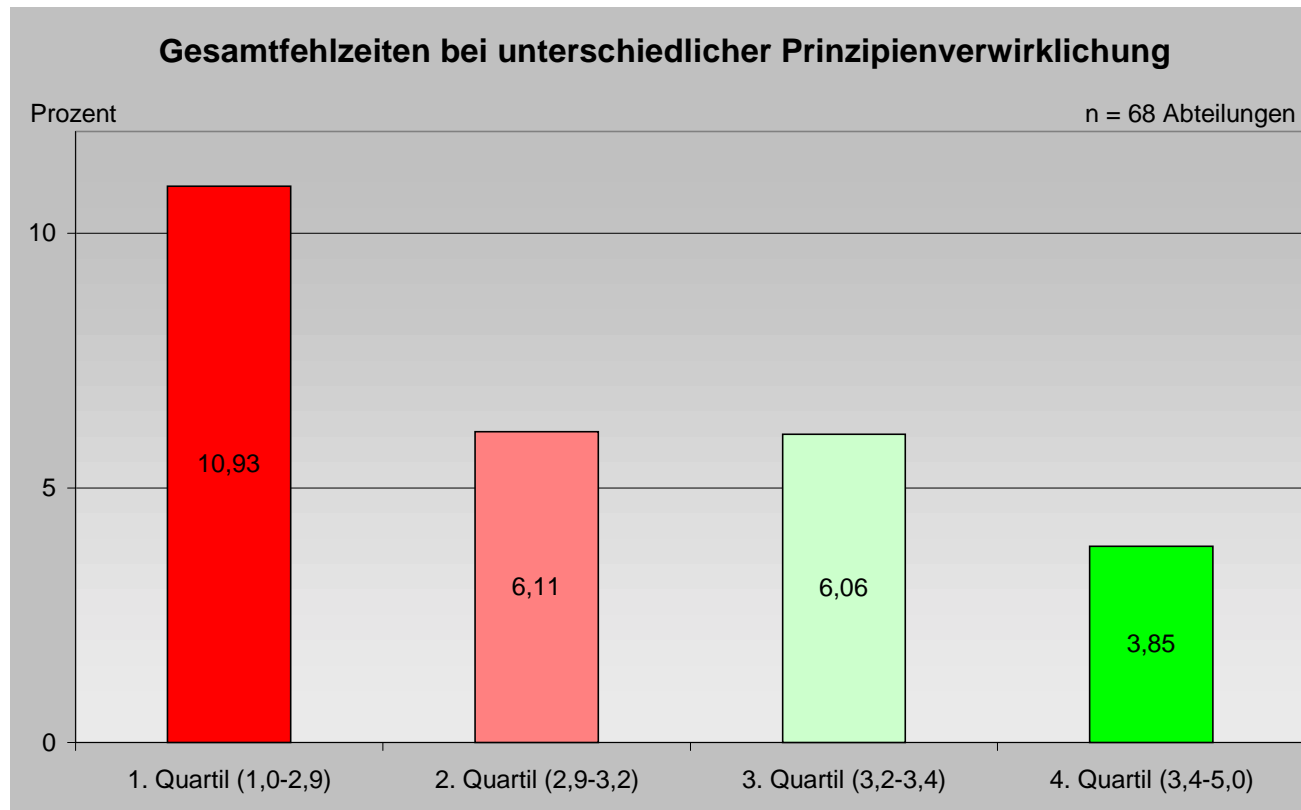
Zahlenmäßig bedeutsamer und in bezug auf das Prinzipienmodell interessanter sind dagegen *Absentismus* (z.B. unentschuldigtes Fernbleiben vom Arbeitsplatz) und *Krankstand* (z.B. aufgrund eines Unfalls). Da in beiden Fällen das Fernbleiben vom Arbeitsplatz auch psychosoziale Ursachen haben kann, ist nicht immer eindeutig zu entscheiden, wann das Fehlen motivational oder krankheitsbedingt ist.

Die *Fehlzeitenquote* errechnet sich dabei als Quotient von Ausfallzeit und möglicher Arbeitszeit. Letztere setzt sich zusammen aus den vertraglich geregelten Normalstunden und den zusätzlich vereinbarten Überstunden.

### Positiver Einfluss von Managementprinzipien auf Fehlzeiten

Nachfolgend geht es um die **Hypothese**, dass sich Organisationseinheiten mit geringer Fehlzeitenquote von Bereichen mit hoher Fehlzeitenquote dadurch unterscheiden, dass in ihnen die Verwirklichung der Managementprinzipien von den Beschäftigten als signifikant besser eingeschätzt wird (im Detail: Wendt, 1999, S. 191ff.).

## Prinzipien und Fehlzeiten (Befunde 1/2)



*Basis: Fehlzeitenanalyse in einem Unternehmen mit 2.200 Befragten und 68 Abteilungen*

*Die Gesamtfehlzeiten ergeben sich hier als Summe von krankheitsbedingten Fehlzeiten, von unfallbedingtem Ausfall sowie durch unentschuldigtes Fehlen am Arbeitsplatz.*

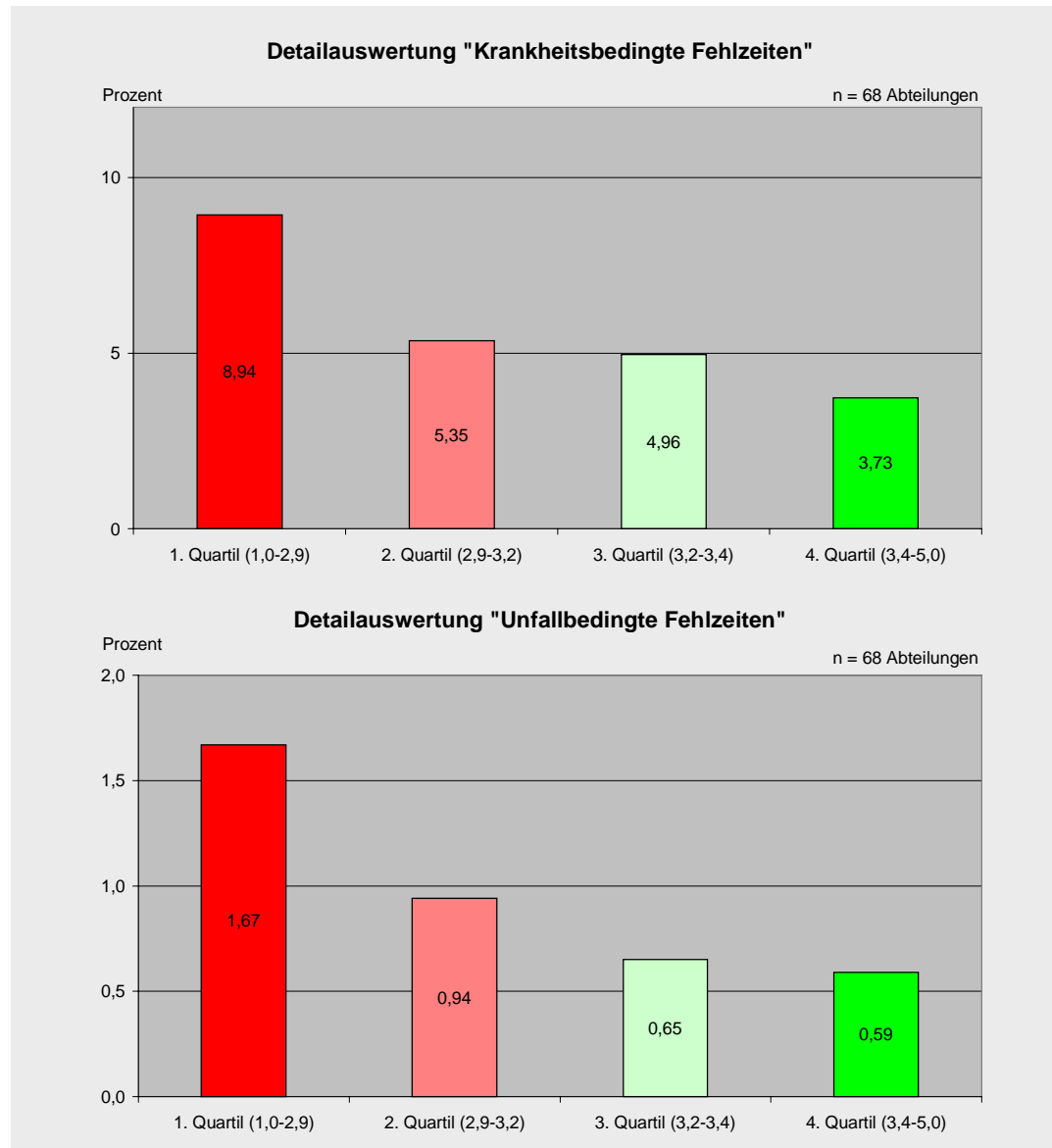
### Klare Unterschiede

Auf Basis des Management-scores wurden vier gleich große Gruppen gebildet. Für die Quartile wurden die Mittelwerte der verschiedenen Fehlzeitenarten berechnet. Für die Gesamtfehlzeiten ergeben sich Quoten von „10,9 / 6,1 / 6,1 / 3,9“. D.h.: Mit zunehmender Quartilstufe (und somit wachsender Prinzipienverwirklichung) sinken die Fehlzeiten. Der Unterschied zwischen der besten und der schlechtesten Gruppe beträgt über 6 Prozentpunkte.

*Je besser also die Managementprinzipien umgesetzt sind, um so geringer ist der Anteil derjenigen, die von ihrem Arbeitsplatz fern bleiben.*



## Prinzipien und Fehlzeiten (Befunde 2/2)



### Nicht lieb, aber teuer

In Abteilungen, in denen die Umsetzung der Managementprinzipien als schlecht beurteilt wird (1.Quartil), ist

- die Quote krankheitsbedingter Fehlzeiten um über 5 Prozentpunkte höher
- die Quote unfallbedingter Fehlzeiten fast drei Mal so hoch
- und die Quote unentschuldigter Fehlens sogar vier Mal so hoch

wie in Abteilungen mit sehr guter Prinzipienumsetzung (4. Quartil).

Die Fehlzeitenanalyse deckt ungeahnte **Einsparpotenziale** auf. Laut Bundesvereinigung für Gesundheit kann allein eine Senkung der Fehlzeiten um einen Prozentpunkt bei 1.000 Beschäftigten die Personalkosten um rund 200.000 Euro reduzieren.

## Einige aktuelle Überlegungen zu Schluss

### **Wenn's mal wieder kriselt ...**

Die aktuelle Wirtschaftskrise hat die meisten Unternehmen aus ihren kühnen Träumen gerissen. Meldungen über Umsatzeinbrüche und Gewinnwarnungen sind bitterer Alltag. In Managementkreisen geht die Angst um. Diskussionen über neue Kunden, Märkte und Produkte treten in den Hintergrund. Um die Betriebe auf Kurs zu halten, treten viele Unternehmenslenker massiv auf die Kostenbremse. Tief greifende Restrukturierungen, Budgetkürzungen und vor allem Massenentlassungen stehen auf der Tagesordnung.

### **... geht mancher Schuss nach hinter los.**

Die erhofften positiven Kosteneffekte solcher Maßnahmen sind jedoch nur eine Seite der Medaille. Unsere Studien mit mehreren tausend Beschäftigten verschiedener Branchen belegen, dass gerade in Krisenzeiten viele Fehler gemacht werden, die dem langfristigen Erfolg eines Unternehmens schaden. Budget- und Personalpolitik nach dem Rasenmäherprinzip birgt stets die Gefahr das wichtigste Gut eines Unternehmens aus dem Auge zu verlieren: die Motivation und Qualifikation der Beschäftigten.

### **Bruch des psychologischen Vertrags**

Grund für die negativen Reaktionen auf Budgetkürzungen und Personalabbau ist die Missachtung zentraler Managementprinzipien und die Verletzung des „psychologischen Vertrages“ zwischen Mitarbeiter und Unternehmen. Wenn in Krisenzeiten nur harte Fakten und Kosten im Mittelpunkt stehen, kommt es unweigerlich zum Zielkonflikt. Mögliche Folgen sind Vertrauensverlust, sinkende Arbeitszufriedenheit, geringere Betriebsverbundenheit, innere Kündigung und höherer Krankenstand. Kurz: Die Effizienz des Unternehmens leidet.

## Tipps für mitarbeiterorientiertes Krisenmanagement

### **Kontinuität statt Aktionismus**

Mitarbeiter sind weniger Kostenverursacher, sondern durch ihre Ideen und ihr Engagement Schlüssel für herausragende Dienstleistungen und Produkte sowie für zufriedene Kunden. Daher ist kontinuierliche, mitarbeiterorientierte Personalpolitik wichtiger denn je, um bedarfsgerechte Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu bieten. Kosteneinsparungen nach dem Rasenmäher-Prinzip gehen nach hinten los.

### **Gesucht: Innovativer Kontrakt**

Management und Belegschaftsvertreter sollten gemeinsam und mit Fantasie an einem innovativen Kontrakt für Beschäftigung und Produktivität arbeiten. Personalabbau kann dabei nur das letzte Mittel sein. Gefordert sind neue, marktgerechte Konzepte in Sachen Arbeitszeit, Gehalt und Qualifikation. Statt Arbeitsplätze weg zu rationalisieren, ist mehr Fantasie gefragt, um die bestehende Arbeit sinnvoller aufzuteilen.

### **Offenheit und Vertrauen**

Notwendige Anpassungsmaßnahmen sollten den Beschäftigten umfassend und zeitnah erklärt werden. Beschwichtigende Äußerungen und Dementis, die schon am nächsten Tag durch die graue Wirklichkeit eingeholt werden, nützen niemanden. Durch Offenheit wird Dampf aus der Gerüchteküche gelassen und Vertrauen geschaffen.

### **Mitarbeiterorientierung ist Trumpf**

Eine Schlüsselrolle bei Veränderungsprozessen kommt den Personalverantwortlichen zu. Unsere Studien zeigen, was mitarbeiterorientierte Vorgesetzte bewirken können. Durch Loyalität, Wertschätzung und persönliche Förderung wecken sie die Potenziale ihrer Mitarbeiter und führen sie – und somit sich selbst – zum Erfolg.

## Informations-Coupon

Wir freuen uns, wenn Ihnen die vorliegende Studie einige Anregungen gegeben hat. Weitere Informationen zu unserer Arbeit und zu den von uns durchgeführten Projekten finden Sie auf unserer Homepage: <http://www.hr-concept.de>

Für weiter gehende Fragen und Gespräche stehen wir Ihnen gerne persönlich zur Verfügung. Rufen Sie uns einfach an, mailen Sie uns unter [info@hr-concept.de](mailto:info@hr-concept.de) oder nutzen Sie das folgende Kontaktformular für Ihr Fax. – Wir melden uns umgehend bei Ihnen.

### Ja, ich will mehr wissen!

- Bitte senden Sie mir Ihren Pressespiegel zu.
- Bitte vereinbaren Sie telefonisch einen Gesprächstermin mit mir.

Besonders interessiert mich:

Meine Anschrift für Kontakte und Rückfragen:

Firma / Organisation	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
<input type="radio"/> Frau	Vorname	<input style="width: 70%;" type="text"/>	
<input type="radio"/> Herr	Name	<input style="width: 70%;" type="text"/>	
Straße	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Postleitzahl	<input style="width: 15%;" type="text"/>	Stadt	<input style="width: 70%;" type="text"/>
eMail-Adresse	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Telefonnummer	<input style="width: 20%;" type="text"/>	Faxnummer	<input style="width: 20%;" type="text"/>

**Per Fax an**  
**0 61 23 - 70 16 82 4**

***Dr. Markus Wendt***

*Human Resource Consultants*

Eichendorffweg 3, D-65343 Eltville am Rhein

Fon 06123 / 7016820, Fax 06123 / 7016824

[info@hr-concept.de](mailto:info@hr-concept.de)