

Mitarbeiterbindung

Die besten Mitarbeitenden halten, binden, motivieren und gewinnen

Gunther Wolf, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe

Wir Chefs wollen doch nur gute Mitarbeitende im Betrieb haben. Oder sogar möglichst nur die besten! Denn die Bedeutung des Personals für den geschäftlichen Erfolg ist enorm: Wenn wir Kunden langfristig gewinnen, hohe Qualität bieten und Aufträge termingerecht fertigstellen wollen, können wir nicht mit unmotivierten Leuten aufs Spielfeld laufen. Wir brauchen engagierte Mitarbeitende, die sich mit dem Unternehmen identifizieren. Und wir müssen attraktiv sein als Arbeitgeber, um weitere, leistungsorientierte Bewerber und Bewerberinnen anzuziehen. Erfahren Sie hier, wie Sie die Steigerung von Mitarbeiterbindung, Identifikation und Arbeitgeberattraktivität strukturiert und systematisch angehen.

Immer mehr Unternehmensleitungen befassen sich mit Massnahmen zur Verbesserung von Mitarbeiterbindung, Identifikation und Arbeitgeberattraktivität. Der eine verteilt Restaurant-Schecks, der zweite setzt auf leistungsorientierte Vergütung, der dritte schwankt noch zwischen Tischtennisplatte, Fitnessraum und Chillout-Lounge für die Belegschaft. Was davon ist wirklich zielführend, was nicht?

Eine Frage, die nur unternehmensindividuell zu beantworten ist. Schaffen Sie zunächst ein klares Zielbild, bevor Ihr Personalmanagement und die Führungskräfte in wilden Aktionismus verfallen. Dazu gehört, für Klarheit der Begriffe sorgen. Aktivitäten zur Verbesserung der Identifikation richten sich nach innen, auf die bestehende Mitarbeiterschaft. Identifikation ist der soziologische Begriff für das, was Führungspsychologen als Mitarbeiterbindung zum Unternehmen bezeichnen.

Das Personalmarketing hingegen richtet sich nach aussen, auf potenzielle Bewerber. Mitarbeiterbindung und Personalmarketing liegen zweifellos eng beieinander: Alles, was wir nach innen für unsere engagierten Mitarbeitenden tun, können und sollten wir nutzen, um damit attraktiver auch für leistungsorientierte Bewerber und Bewerberinnen zu werden. Getreu dem Motto «Tue Gutes und rede darüber!»

Hohe Identifikation bzw. Mitarbeiterbindung stellt die Basis dar, Personalmarketing bezeichnet den Weg der Kommunikation nach aussen und Arbeitgeberattraktivität bildet das übergreifende Ziel.

Kurzvita

Gunther Wolf, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist Experte für Performance Management, erfolgsorientierte Unternehmensführung und organische Wachstumsstrategien. Er ist seit 1984 als Führungskräfte-trainer sowie zertifizierter Management- und Strategieberater national und international tätig. Aufgrund seiner wegweisenden Innovationen ist Gunther Wolf gefragter Referent, Redner und Key Note Speaker. Der vielfache Buchautor wurde für sein Buch «Mitarbeiterbindung – Strategie und Umsetzung im Unternehmen» mit dem Deutschen Managementbuchpreis ausgezeichnet. Kontakt: gw@iogw.de

Arbeitgeberattraktivität als Ziel

Unternehmensleitungen, die diesen Prozess angestossen haben und dafür sorgen, dass dieser zielorientiert umgesetzt wird, berichten von hohen Nutzeneffekten: Erstens führt hohe Mitarbeiterbindung zu einer Senkung von Fluktuation und Fluktuationskosten. Zweitens steigert hohe Identifikation das Engagement, die Einsatzbereitschaft und die Performance der Mitarbeitenden. Das wirkt sich wiederum und drittens positiv auf das Geschäftsergebnis aus. Viertens verschafft Mitarbeiterbindung dem Personalmarketing die erforderliche Authentizität. Fünftens und last, but not least, wirkt die Arbeitgeberattraktivität ihrerseits stärkend auf die Bindung und Identifikation der Belegschaft zurück: Welcher Mitarbeitende ist nicht stolz darauf, bei einem attraktiven Arbeitgeber tätig zu sein?

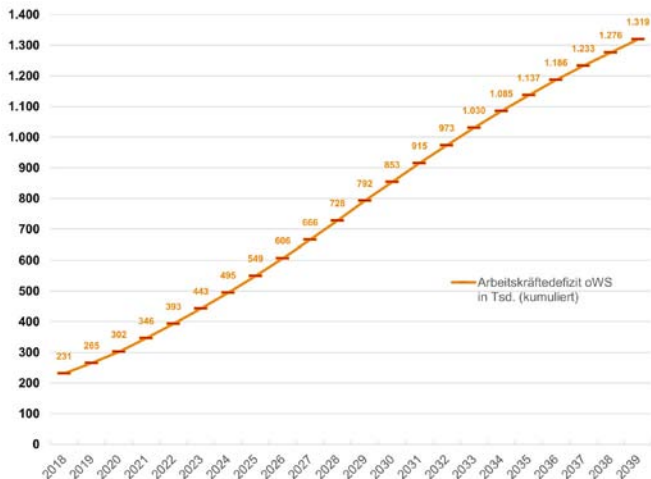
Manch eine Unternehmensleitung misst der Arbeitgeberattraktivität sogar eine existenzentscheidende Bedeutung zu. Mittlerweile ist der Arbeitsmarkt in vielen Regionen, Branchen und Berufsbildern so gut wie leergefegt. Folglich klagen immer mehr Unternehmen über eine abnehmende Qualität der eingehenden Bewerbungen. Auf der anderen Seite belasten zunehmende direkte und indirekte Personalkosten, steigende Aufwendungen für Personalgewinnung, Recruiting, Onboarding und Einarbeitung sowie vakanzbedingte Opportunitätskosten das Jahresergebnis.

Arbeitskräftemangel nimmt zu

Rund 200'000 Stellen sind laut NZZ vom 1.5.2019 aufgrund des Arbeitskräftemangels unbesetzt. Das klingt aus Arbeitgebersicht gar nicht gut. Besteht Aussicht auf Besserung? Nein, ganz im Gegenteil: Dies ist nur der erste kalte Hauch einer beginnenden

Arbeitskräfte-Eiszeit. Bedingt durch den demografischen Wandel sinkt die Anzahl der jungen, in den Arbeitsmarkt eintretenden Menschen. Verschärft wird die Situation durch die Zunahme der renten- bzw. altersbedingten Austritte auf der anderen Seite. Weniger Eintritte, mehr Austritte: Eine progressive Zunahme des Arbeitskräftemangels ist das zwangsläufige Resultat.

Entwicklung des Arbeitskräftedefizits



Bildquelle: © Gunther Wolf

In den nächsten 10 Jahren wird das Arbeitskräftedefizit in der Schweiz auf rund 0,8 Mio. Menschen anwachsen. Das ist so sicher wie das Amen in der Kirche, denn die Geburtenzahlen der kommenden Ein- und Austrittsjahrgänge sind ebenso bekannt wie unveränderlich. Sofern die Nachfrage nach Arbeitskräften gleichbleibt, werden wir 2029 ca. 800 Tsd. offene Stellen zählen. Der Arbeitsmarkt umfasst heute rund 5 Mio. besetzte Stellen, davon ca. 3,6 Mio. durch Schweizer und Schweizerinnen und ca. 1,4 Mio. durch Ausländer und Ausländerinnen. Im Jahre 2029 ist dann jede 6. Stelle von heute vakant geworden, aber kann nicht wiederbesetzt werden. 2039 wird es jede vierte Stelle sein.

Das Bundesamt für Statistik (BFS) nimmt an, dass dieses Defizit durch Zuwanderung zumindest ein wenig gemildert werden kann. Das Wanderungssaldo gibt die Differenz an zwischen der Anzahl der Menschen, die die Schweiz verlassen und derjenigen, die in die Schweiz ziehen. Die BFS nimmt ein positives Wanderungssaldo von 30'000 Erwerbspersonen jährlich an. Neben kulturellen Herausforderungen und qualitativen Fragen, die sich hiermit stellen, reichen diese bereits rein quantitativ nicht aus: Dann sind 2039 immer noch 700'000 Stellen offen, die nicht besetzt werden können. Das ist mehr als dreimal so viele wie heute.

Wettbewerb wird härter

Und so hat der Verdrängungswettbewerb unter Arbeitgebern bereits begonnen: Immer mehr Betriebe greifen zu Personalberatern und aktiver Kandidatenansprache, da neue Mitarbeitende nur noch aus anderen Betrieben abgeworben werden können. Neben den Absatzmarkt und den Kampf um Kunden tritt nun ein weiteres strategisches Schlachtfeld, an dem man seine Marktbegleiter vom Platz fegen kann: Der Wettbewerb um gute Mitarbeitende am Arbeitsmarkt.

Oder vom Platz gefegt wird: Der «War for Talents» wird Gewinner und Verlierer hervorbringen. Wer wird obsiegen, wer wird unterliegen? Im Moment scheinen die grossen und internationalen Konzerne in puncto Beliebtheit und Attraktivität als Arbeitgeber die Nase vorn zu haben. Und die anderen Unternehmen? Die können künftig vielleicht nicht eine einzige Vakanz mehr schliessen. Klar dürfte sein, was das für deren Erträge und deren Existenzfähigkeit bedeutet.

Arbeitsmarktstrategie entwerfen

Wenn Sie die Arbeitgeberattraktivität Ihres Unternehmens gezielt steigern wollen, sollten Sie auf die richtige Schrittfolge achten: Zuerst ist die Bindung und Identifikation der bestehenden Mitarbeitenden zu festigen. Erst das versetzt Sie in die Lage, im folgenden Schritt ein authentisches Bild Ihres Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt zu vermitteln, mit dem neue und passende Mitarbeitende angezogen werden können. Viele Betriebe verfügen heute über ein buntes Arsenal an Mitarbeiterbindungs- und Personalgewinnungsmassnahmen. Doch viel nützt nicht immer viel: Solch ein Sammelsurium vermittelt Bewerber und Bewerberinnen kein klares und attraktives Bild.

Orientierung am Zielimage



Bildquelle: © Gunther Wolf

Bild heisst auf gut Englisch: Image. Nur strategisch und am Zielimage orientierte Massnahmen weisen eine optimale Kosten-Nutzen-Relation auf. Die strategische Arbeitsmarkt-Positionierung Ihres Unternehmens muss bereits bei der Auswahl der Mitarbeiterbindungsmassnahmen berücksichtigt werden. Der allererste Schritt ist daher das Entwickeln einer Arbeitsmarktstrategie. Klären Sie das zukünftig erwünschte Arbeitgeberimage. Richten Sie dann alle internen und externen Aktivitäten hierauf aus.

Identifikation steigern

Mit Massnahmen zur Stärkung von Identifikation und Mitarbeiterbindung können Sie auf vier Ebenen ansetzen: auf der emotionalen, der rationalen, der verhaltensfortsetzenden und auf der normativen Ebene. Emotional geprägte Bindungen zeichnen sich durch zwei bedeutsame Folgewirkungen aus: Zum einen durch den Wunsch, dass diese Bindung möglichst lange erhalten bleibt und zum anderen durch die Bereitschaft, sich in besonders hohem Masse für den Bindungspartner einzusetzen. Mitarbeitende, die sich ihrem Arbeitgeber wenig verbunden fühlen, weisen beispielsweise im Schnitt doppelt so viele Fehlzeiten auf wie emotional hoch verbundene. Emotionale Bindung beruht darauf, dass die beiden Bindungspartner hinsichtlich ihrer Werte und Ziele zu einem hohen Grad übereinstimmen. Wer die emotionale Mitarbeiterbindung stärken möchte, setzt genau an diesem Punkt an.

Rationale Bindung basiert hingegen auf einem Vergleich der Kosten und Nutzen der derzeitigen Beschäftigung gegenüber sich bietenden Alternativen. Typische Massnahmen zur Steigerung der rationalen Mitarbeiterbindung liegen im Bereich von Vergütung, Zuwendungen und Benefits. Anders die verhaltensfortsetzende Mitarbeiterbindung: Sie entsteht aus dem Festhalten an Gewohntem. Wer hier ansetzen will, schafft Rituale und fördert die Vernetzung der Mitarbeitenden. Normative Mitarbeiterbindung wiederum beruht primär auf Verpflichtungsgefühlen, die sich z. B. durch Investitionen in die Weiterbildung des Mitarbeitenden steigern lassen.

Mitarbeiterbindung stärken

Neben den vier Ebenen sollten Sie in Ihre Überlegungen einbeziehen, welche Bindungsbezüge gestärkt werden sollen. Bindung ist immer gerichtet, auch Mitarbeiterbindung bildet da keine Ausnahme. Aber auf was? Auf das Unternehmen, Arbeitsaufgaben, Vorgesetzte oder Kollegen? So entstehen 16 mögliche Handlungsfelder: 4 Ebenen mit je 4 Bezugsrichtungen. Untersuchen Sie alle Felder unter der Fragestellung, in welchem der grösste Handlungsbedarf besteht.

16 Handlungsfelder für Mitarbeiterbindung

Ebene \ Bezug	Rationale Bindung	Behaviorale Bindung	Normative Bindung	Emotionale Bindung
Unternehmensbindung				
Aufgabenbindung				
Teambindung				
Vorgesetztenbindung				

Bildquelle: © Gunther Wolf

Unternehmensleitungen, die sich dieser Aufgabe stellen, erkennen schnell: Wie relevant das jeweilige Feld für die Bindung des Mitarbeitenden ist, hängt von dessen individuellen Persönlichkeitseigenschaften ab: Mancher ist besonders offen für emotionale Bindung zum Vorgesetzten, mancher schätzt rational die Vorzüge des Unternehmens. Bindung ist eben – nicht nur im Privatleben – eine sehr individuelle Angelegenheit. Auf welchem Feld der höchste Bedarf und damit die höchste Wirksamkeit gegeben ist, kann nur auf individueller Ebene ermittelt werden. Wer ist für diese Aufgabe besser geeignet als der direkte Vorgesetzte? Er muss den jeweiligen Mitarbeitenden ja ohnehin sehr gut kennen, weil er ihn zu führen und zu motivieren hat.

Vorgesetzte einbinden

Die HR-Abteilung kann Massnahmen zur Mitarbeiterbindung doch nur gleichverteilen. Ob Betriebskindergärten, Work-Life-Balance, Betriebsfeiern, Gesundheitsmanagement, betriebliche Altersversorgung oder hochwertiges Kantinenessen – all diese Massnahmen sind nur per Giesskanne verteilbar. Individuelle Mitarbeiterbindung ist primär eine Führungsaufgabe.

Was das Personalmanagement aber leisten kann, ist die Versorgung der Führungskräfte mit hilfreichen Tools. Hierzu gehört das Verfahren der Selektiven Individualisierten Mitarbeiterbindung (SELIMAB). Es trifft zielgruppenbezogen Unterschiede bezüglich des Aufwands für Mitarbeiterbindungsmassnahmen und ist daher stark wirtschaftlichkeitsorientiert.

Hierzu werden mit Unterstützung der Führungskräfte systematisch die für den Unternehmenserfolg relevanten Kräfte identifiziert:

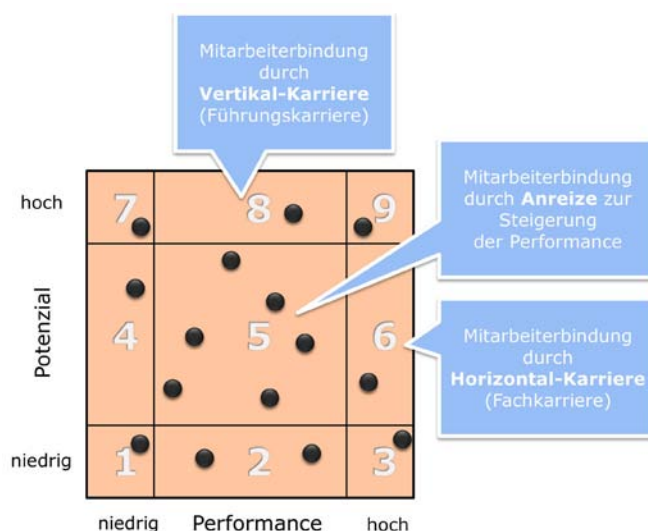
1. Potenzialträger/Talente
2. Leistungsträger/«High Performer»
3. Inhaber von Funktionen mit hoher strategischer Bedeutung
4. Spezialisten mit am Arbeitsmarkt nur schwer verfügbaren Kompetenzen

Das Personalportfolio visualisiert die von den Mitarbeitenden erzielten Positionen in den beiden erstgenannten Dimensionen. SELIMAB ergänzt Empfehlungen für Mitarbeiterbindungsmassnahmen, deren Zweckmässigkeit für jeden Einzelfall zu prüfen ist.

Unterscheidungen treffen

Zu den Massnahmen-Empfehlungen für das Halten Ihrer Leistungsträger (3, 6, 9) zählt das Angebot einer Fachkarriere. High Performer hegen zumeist den Wunsch, tiefergehendes Wissen zu erwerben und als Experten hierfür Anerkennung zu erhalten. Die Führungskarriere hingegen ist die Empfehlung zur Bindung von Talenten (7, 8, 9). Prüfen Sie zuvor, ob ausreichende Führungskompetenzen vorliegen. Für das Mittelfeld (2, 4, 5) wird empfohlen, durch gut gemachte Anreizsysteme hohe Bindung und kräftige Leistungssteigerungen zugleich zu erzielen. Für talentfreie Low Performer sieht SELIMAB keine individuellen Bindungsmassnahmen vor. Sie profitieren bereits von all den Massnahmen, bei denen eine Gleichverteilung unumgänglich ist.

Personalportfolio

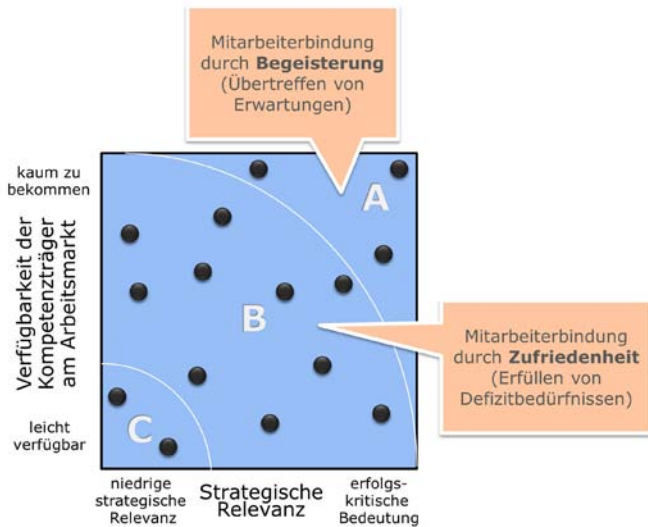


Bildquelle: © Gunther Wolf

Spezialistenfunktionen setzen Kompetenzen voraus, die am Arbeitsmarkt schwer verfügbar sind – und zugleich bedeutsam für die strategische Weiterentwicklung Ihres Unternehmens. Diese

beiden Kriterien bilden bei dem SELIMAB-Verfahren die Achsen des zweiten Portfolios, das Sie bei der Ableitung von Mitarbeiterbindungsmassnahmen unterstützt: das Funktionsportfolio.

Funktionsportfolio



Bildquelle: © Gunther Wolf

Hier können keine konkreten Bindungsmassnahmen empfohlen werden: Mitarbeiterzufriedenheit zielt auf die Reduzierung der Fluktuation ab, Mitarbeiterbegeisterung hingegen auf deren Verhinderung. Bei Mitarbeitenden im B-Bereich (Mittelfeld) könnte ersteres unter Wirtschaftlichkeitsaspekten bereits ausreichen: Zufriedenheit erreichen Sie durch das Erfüllen von Erwartungen oder durch den Ausgleich von Defiziten. Passende Massnahmen ermitteln Sie mithilfe einer Mitarbeiterbefragung.

Tipp: Kostenlose Software

- Vier Ebenen bewerten
<http://bit.ly/Mitarbeiterbindungsebenen>
- Vier Bezugsrichtungen
<http://bit.ly/Mitarbeiterbindung-Richtungen>
- Personalportfolio erstellen
<http://bit.ly/Personalportfolio>

Anders bei A-Mitarbeitenden: Begeisterung entsteht durch Übertreffen der individuellen Erwartungen. Um Begeisterung zu erzielen, müssen einfallsreich Ideen für unerwartete und zugleich individuell zugeschnittene Massnahmen entwickelt werden. Das gelingt nur demjenigen Vorgesetzten, die den betreffenden Mitarbeitenden sowie dessen Freizeitaktivitäten, Wünsche und Lebensumstände sehr gut kennt.

Vorgesetzte unterstützen

Den direkten Vorgesetzten können Sie mit Tools aus dem Fundus des Kompetenz Centers Mitarbeiterbindung unterstützen: Nutzen Sie die angegebenen Link- und Softwaretipps. Bei dem kreativen Akt, die individuelle passende Massnahme zu finden, kann ihm jedoch kein Instrument helfen. Ein Fallschirmtandemsprung? Ein Konzertabend? Mozart oder Wacken? Richten Sie die Überlegungen des Vorgesetzten aber bitte auch auf die Stärkung der hoch wirksamen, emotionalen Verbundenheit des Mitarbeitenden zu seinen Aufgaben, Teamkollegen, dem Arbeitgeber – und zu dem Vorgesetzten selbst.

Linktipps

- Fluktuationskosten berechnen:
<http://bit.ly/Fluktuationskostenrechner>
- Studien, Whitepaper und Best Practices:
<http://bit.ly/Mitarbeiterbindung-Fachartikel>
- Mitarbeiterbindungsmassnahmen:
<http://bit.ly/Massnahmen-Mitarbeiterbindung>

Das Vorgesetztenverhalten ist der häufigste Grund für mangelnde Identifikation, geringe Mitarbeiterbindung, Absentismus und Kündigung. Emotionale Bindungen beruhen auf übereinstimmenden Werten und Zielen. Kennt der Vorgesetzte diese? Bemüht er sich darum, eine Übereinstimmung erzielen? Nimmt er die Zielvereinbarung ernst genug? Weiss er um Motive und Bedürfnisse seiner Mitarbeitenden? Lässt er Mitarbeitenden mit erfolgskritischen Kompetenzen ausreichend Entscheidungsspielräume? Wenn Sie nicht fünfmal reinen Gewissens mit Ja geantwortet haben, wissen Sie, wo Sie ansetzen müssen.

Fazit

Die künftige Überlebensfähigkeit von Unternehmen hängt in hohem Masse davon ab, ob und wie ihnen das Binden, Gewinnen und Motivieren ihrer Mitarbeitenden gelingt. Da ist es doch gut zu wissen, dass die wirksamste aller Massnahmen zugleich die kostengünstigste ist: Das Führungsverhalten der direkten Vorgesetzten.

Buchtip



Wolf, Gunther: Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen.

<http://bit.ly/Mitarbeiterbindung-Buch>

Ausgezeichnet mit dem Deutschen Managementbuchpreis. Mit Arbeitshilfen online.

«Gunther Wolf gibt zahlreiche Anregungen und Praxisbeispiele, wie Mitarbeiterbindung gelingen kann.

Seinem Buch sind viele Leserinnen und Leser zu wünschen.»

Christian Lindner MdB

Mit 67 Gastbeiträgen von Mario Ohoven, Prof. Dr. Dr. h.c. F. J. Radermacher, Prof. Dr. Armin Trost, Dr. Gregor Gysi, Christian Lindner, Jörg Buckmann, Dr. Matthias Mölloney, Robindro Ullah, Boris Grundl, Anne M. Schüller, Sahra Wagenknecht, Prof. Dr. Thomas Schwartz, Volker Bouffier, Ralf R. Strupat, Annegret Kramp-Karrenbauer, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon, Andreas Buhr u.v.m.

Arbeitgeberattraktivität: Checkliste

1. Analyse durchführen

- Ist-Zustand erheben: Wie ist der Status Quo der Identifikation in unserem Unternehmen? Wie ist die Mitarbeiterbindung innerhalb der Belegschaft verteilt?
- Ist-Zustand analysieren: Wie ist der Status Quo bei bestimmten Zielgruppen, wie bezüglich der Bindungsebenen, wie bezüglich der Bindungsbezüge? Wie hoch ist die Fluktuationsquote? Wie lang ist die durchschnittliche Verweildauer im Unternehmen? Welches sind fluktuationsbegünstigende Aspekte? Welche Fluktuationsgründe werden von Weggehenden, welche von deren Kollegen genannt? Welches Image haben wir derzeit als Arbeitgeber?
- Benchmark durchführen: Wie stellt sich unsere Arbeitgeberattraktivität gegenüber vergleichbaren Unternehmen dar? Wie gegenüber unseren bedeutsamsten Arbeitsmarkt-Wettbewerbern?

2. Strategie festlegen

- Auswirkungen monetär bewerten: Welche Kosten entstehen durch mangelnde Arbeitgeberattraktivität? Wie werden sich unsere Fluktuationskosten zukünftig entwickeln, die Personalgewinnungskosten, wie der Time-to-Fill und damit die Kosten entstehender Vakanzen?
- Prognose abgeben: Wie wird sich der für uns relevante Arbeitsmarkt verändern? Mit welchen Szenarien ist zu rechnen? Wann sind welche personalbestandskritischen Punkte in der Zukunft zu erwarten? Wie werden sich hierdurch die o.g. Kosten verändern?
- Soll-Zustand definieren: Welches ist der unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten optimale Zustand der Arbeitgeberattraktivität für unser Unternehmen? Welches ist unser Ziel-Arbeitgeberimage?

3. Projektmanagement spezifizieren

- Budget festlegen: Welche Mittel stehen zur Vermeidung der ergebnisrelevanten Kosten zur Verfügung?
- Qualität definieren: Welchen Nutzen erwarten wir von dem Arbeitgeberattraktivitäts-Projekt und von den einzelnen Massnahmen? Welche KPI verwenden wir für das Controlling von Projekt- und Massnahmenerfolgen?
- Projektdauer ermitteln: Welche Zeitschiene ist einzuhalten?

4. Voraussetzungen schaffen

- Personalportfolio erstellen: Sind alle Instrumente zur Erhebung von Potenzial und Performance aller Mitarbeitenden etabliert? Werden Sie qualitativ und quantitativ ausreichend genutzt? Werden die Ergebnisse kontinuierlich aktualisiert?
- Funktionsportfolio erstellen: Sind alle Instrumente zur Einschätzung der Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt und der strategischen Bedeutung aller Funktionen vorhanden? Sind die Bewertungen aktuell?
- Denkhaltung prüfen: Besteht bei unseren Führungskräften ein ausreichendes Bewusstsein darüber, dass Mitarbeiterbindung eine nicht delegierbare Führungsaufgabe ist?
- Karrieresysteme prüfen: Ist ein duales Karrieresystem (Fach- und Führungslaufbahn) etabliert? Sind die Verantwortungsbereiche sauber abgegrenzt?

5. Massnahmen umsetzen

- Befragung durchführen: Welche Massnahmen wünschen sich unsere Mitarbeitenden?
- Befragung auswerten: Welche Massnahmen versprechen die beste Kosten-Nutzen-Relation im Hinblick auf die Mitarbeiterzufriedenheit? Welche stärken unser Ziel-Arbeitgeberimage in der Aussenwirkung?
- Führungskräfte befragen: Welche Massnahmen erzielen bei den hoch erfolgskritischen Kräften die beste Kosten-Nutzen-Relation? Welche Mitarbeitenden kommen für die Führungskarriere infrage? Welche Personen binden und motivieren wir mit einer Fachlaufbahn? Welche Entwicklungsziele muss der Vorgesetzte dafür mit dem betreffenden Mitarbeitenden vereinbaren?
- Massnahmen nutzen: Welche Massnahmen transportieren wir auf welchen Kanälen im Personalmarketing nach aussen?

6. Erfolgscontrolling

- Projektcontrolling: Wurde die Budget-, Qualität- und Zeitvorgabe eingehalten? Wie haben sich die festgelegten KPI verändert (z.B. Fluktuationsquote bei Spitzenkräften, Grad der Mitarbeiterbindung, Ausprägung der Arbeitgeberattraktivität etc.)
- Massnahmencontrolling: Welche Massnahmen haben zu welchen Verbesserungen geführt? Welche werden intensiviert, welche eingestellt oder langsam zurückgefahren?