

---

**essentials**

*essentials* liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt. *essentials* informieren schnell, unkompliziert und verständlich

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Expertenwissen von Springer-Fachautoren kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet. *essentials*: Wissensbausteine aus den Wirtschafts-, Sozial- und Geisteswissenschaften, aus Technik und Naturwissenschaften sowie aus Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen. Von renommierten Autoren aller Springer-Verlagsmarken.

Weitere Bände in dieser Reihe <http://www.springer.com/series/13088>

---

Florian Dorozalla  
Jann Christian Hegewald

# Personalmanagement und Mitarbeiterleistung

Zusammenhang und praktische  
Handlungsempfehlungen

Mit einem Geleitwort von Werner M. Bahlsen

 Springer Gabler

Prof. Dr. Florian Dorozalla  
Hochschule Emden/Leer  
Emden  
Deutschland

Jann Christian Hegewald  
Hochschule Emden/Leer  
Emden  
Deutschland

ISSN 2197-6708

essentials

ISBN 978-3-658-14115-8

DOI 10.1007/978-3-658-14116-5

ISSN 2197-6716 (electronic)

ISBN 978-3-658-14116-5 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

---

## Was Sie in diesem *essential* finden können

- Konkrete und praxisnahe Handlungsempfehlungen zur richtigen Anwendung von personalpolitischen Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterleistung
- Erläuterungen begrifflicher Grundlagen des strategischen Personalmanagements
- Darstellung und Erläuterung des Zusammenhangs zwischen Personalmanagement und Mitarbeiterleistung anhand theoretisch-konzeptioneller Modelle und empirischer Studien
- Best-Practice-Beispiele zum Zusammenhang *Personalmanagement-Mitarbeiterleistung*

---

## Geleitwort von Werner M. Bahlsen, Inhaber und Vorsitzender der Geschäftsführung der Bahlsen GmbH & Co. KG



*Ohne Mitarbeiter kein Erfolg und ohne Erfolg kein Unternehmen. Diese einfache Formel bringt auf den Punkt, was zwar alle wissen, aber viel zu selten aussprechen: Mitarbeiter sind *die* wichtigste Ressource eines Unternehmens. Jeden Tag aufs Neue setzen sie ihr Wissen und ihre Fähigkeiten mit großem Engagement für ihren Arbeitgeber ein und ermöglichen ihm dadurch seinen Erfolg.*

Dank geburtenstarker Jahrgänge war es für Unternehmen über viele Jahrzehnte hinweg keine besonders große Schwierigkeit, ihren Personalbedarf mit qualifizierten

Mitarbeitern zu decken. Die Anzahl der verfügbaren Arbeitskräfte überstieg die Anzahl der zu besetzenden Stellen deutlich. Diese komfortable Situation erlaubte es den Unternehmen, bei der Mitarbeiterauswahl äußerst wählerisch zu sein. Bildlich gesprochen konnten sie sich lange Zeit die „Rosinen herauspicken“, ohne sich besonders anzustrengen.

Seit einigen Jahren ändert sich diese Situation jedoch. Nicht nur der demografische Wandel macht sich in Form von sinkenden Bewerberzahlen und steigendem Durchschnittsalter der Beschäftigten bemerkbar. Auch die Ansprüche und Forderungen der Mitarbeiter haben sich verändert, was diese gegenüber ihrem Arbeitgeber auch sehr deutlich zum Ausdruck bringen. Den Unternehmen bleibt also nichts anderes übrig, als ihre oben beschriebene „Komfortzone“ zu verlassen und sich den veränderten Ansprüchen und Forderungen anzupassen.

So erhalten personalpolitische Aspekte wie die Personalentwicklung und angepasste Vergütungsmodelle, eine ausgewogene Work-Life-Balance und Elternzeit, Homeoffice und flexible Arbeitszeitmodelle oder auch betriebliches Gesundheitsmanagement und betriebliche Altersversorgung immer häufiger Einzug in das Personalmanagement-Portfolio von Unternehmen. Was noch vor wenigen Jahren eher unüblich war, ist heute bereits vielfach gang und gäbe. So auch bei uns bei *Bahlsen*.

Als Familienunternehmen fühlt sich *Bahlsen*, der erfolgreichste deutsche Gebäckhersteller und eines der bekanntesten und beliebtesten Unternehmen in Deutschland, seinen 2.636 Mitarbeitern besonders verpflichtet. Deshalb wird in deren fachliche und persönliche Weiterentwicklung viel investiert. Die Bandbreite reicht von individuellen Entwicklungsmaßnahmen über Mitarbeitergespräche bis hin zu Mentoring- und Coaching-Programmen. Dabei pflegt *Bahlsen* eine Unternehmenskultur, die zur Übernahme von Verantwortung ermutigt.

Wichtig ist uns auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Flexible Arbeitszeit- und Teilzeitmodelle gehören ebenso zum Berufsalltag wie ein Eltern-Kind-Zimmer. Auch Sport und Fitness werden groß geschrieben: *Bahlsen* arbeitet mit dem Firmenfitnessprogramm *Hansefit* zusammen, wodurch die Mitarbeiter vergünstigt an zahlreichen Kursen und Aktivitäten teilnehmen können.

Vorliegendes Buch erläutert, wie der richtige Einsatz personalpolitischer Instrumente eine verbesserte Mitarbeiterleistung bewirken kann. Dabei führt der Weg zumeist über eine gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit, weshalb die eingangs erwähnte Formel korrekterweise wie folgt erweitert werden muss: *Ohne zufriedene Mitarbeiter kein Erfolg und ohne Erfolg kein Unternehmen*. Nehmen Sie also das beziehungsweise Ihr Unternehmensein mit Blick auf das Personalmanagement wörtlich und *unternehmen* Sie etwas, damit die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter steigt. Das vorliegende Buch zeigt Ihnen dazu äußerst interessante und vor allem konkrete und praxisnahe Handlungsempfehlungen auf.

Ich wünsche Herrn Prof. Dorozalla und Herrn Hegewald eine weite Verbreitung ihres Buches. Ihnen als Leserinnen und Leser wünsche ich viele neue Erkenntnisse sowie Anregungen, um Ihr Personalmanagement wirkungsvoll an die neuen Gegebenheiten anzupassen.

Hannover, im Februar 2016

Werner M. Bahlsen



---

## Vorwort der Autoren

Bei durchschnittlich acht Stunden Schlaf pro Tag verbleiben jedem von uns noch 16 Stunden für Arbeit und Freizeit. Als Inhaber einer Vollzeitstelle verbringen wir also mindestens die Hälfte unserer täglich verfügbaren Zeit am Arbeitsplatz. Daher ist es mehr als verständlich, wenn wir uns dort wohlfühlen möchten. Ob wir dies aber tatsächlich tun, hängt insbesondere von unserer Antwort auf die folgenden grundsätzlichen Fragen ab:

- Sind wir mit unserem Job und den damit verbundenen Aufgaben zufrieden?
- Verstehen wir uns gut mit unseren Kolleginnen und Kollegen und arbeiten wir konstruktiv mit ihnen zusammen?
- Sind wir mit dem Führungsverhalten unserer Vorgesetzten einverstanden und fühlen wir uns beziehungsweise unsere Arbeit von ihnen wertgeschätzt?

Können wir diese Fragen mit *Ja* beantworten, sind wir offensichtlich zufrieden und fühlen uns wohl an unserem Arbeitsplatz. Nun wissen wir jedoch aus eigener Erfahrung sowie von Familie, Freunden und Bekannten, dass dies bei weitem nicht jeder von sich behaupten kann. Aus einer solchen Situation der Unzufriedenheit heraus resultiert dann oftmals eine verminderte Leistungsbereitschaft. Genau an dieser Stelle setzt unser Buch an, indem es Ihnen aufzeigt, wie Sie Ihr Personalmanagement so gestalten können, dass sich die Zufriedenheit und die Leistung Ihrer Mitarbeiter merklich erhöhen werden.

Die Struktur dieses Buches orientiert sich an der Dissertationsschrift „Strategisches Personalmanagement und demografischer Wandel – Integration der Forschungsfelder und Erfolgsauswirkungen altersorientierter Konzepte“ von Florian Dorozalla aus dem Jahr 2013. So haben wir einige Bausteine dieser Arbeit von der Idee her übernommen und an vorliegendes Buch und seine Zwecke angepasst.

Unser herzlicher Dank richtet sich an dieser Stelle zunächst an Herrn Bahlsen für seine Bereitschaft, unser Buch mit einem Geleitwort zu unterstützen. Darüber hinaus danken wir der *AGRAVIS Raiffeisen AG*, der *AMF-Bruns GmbH & Co. KG* sowie der *Haufe-umantis AG* dafür, dass sie uns mit Daten und Fakten versorgt haben, sodass wir sie als Best-Practice-Beispiele in unser Buch aufnehmen konnten.

Hamburg und Emden, im Februar 2016

Florian Dorozalla  
Jann Christian Hegewald

---

## Über die Autoren



**Prof. Dr. Florian Dorozalla** lehrt an der *Hochschule Emden/Leer* Unternehmensführung. Strategisches Personalmanagement und demografischer Wandel bilden die Schwerpunkte seiner wissenschaftlichen Arbeit. Bevor er an der *TU Darmstadt* promovierte, war er mehrere Jahre für eine strategische Unternehmensberatung tätig.



**Jann Christian Hegewald B. A.** arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter für Personalmanagement an der *Hochschule Emden/Leer*. Daneben lehrt er als Honorarprofessor an einer privaten Hochschule in Hamburg. Sein Studium der internationalen BWL absolvierte er an der *Hochschule Emden/Leer* und der *University of the Sunshine Coast* in Australien.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	XIV
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	XV
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	XVI
<b>1 Einleitung</b> .....	1
1.1 Praktische Relevanz .....	1
1.2 Zielsetzungen und zentrale Fragestellungen .....	2
1.3 Aufbau des Buches .....	3
<b>2 Definition und Abgrenzung zentraler Begriffe</b> .....	5
2.1 Personalmanagement .....	5
2.2 Strategisches Personalmanagement .....	5
2.3 Personalmanagementsysteme .....	9
2.4 Leistungsbezug .....	11
2.5 Schlussfolgerung und Handlungsempfehlungen .....	13
<b>3 Konzeptionelle und empirische Darstellung des Zusammenhangs zwischen Personalmanagement und Mitarbeiterleistung</b> .....	15
3.1 Konzeptionelle Darstellung .....	15
3.1.1 Harvard-Modell .....	15
3.1.2 Auburn-Florida-Modell .....	17
3.1.3 Zusammenfassung .....	19
3.2 Empirische Darstellung .....	19
3.2.1 Beziehungen zwischen einzelnen Personalmanagementsystemen und Leistung .....	19
3.2.2 Schlussfolgerung und Handlungsempfehlungen .....	21

---

<b>4 Best-Practice-Beispiele</b> .....	24
4.1 AGRAVIS Raiffeisen AG .....	24
4.2 AMF-Bruns GmbH & Co. KG .....	27
4.3 Haufe-umantis AG .....	31
<b>5 Fazit</b> .....	35
<b>Was Sie aus diesem <i>essential</i> mitnehmen sollen</b> .....	37
<b>Anhang</b> .....	38
<b>Literatur</b> .....	40

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Zielsetzungen und zentrale Fragestellungen des Buches . . . . .	3
Abb. 2.1	Bevölkerung nach Altersgruppen 2013, 2030 und 2060 in Deutschland . . . . .	7
Abb. 2.2	Komponenten der Personalmanagementsysteme . . . . .	10
Abb. 2.3	Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie, Personalmanagementsystemen und Leistung . . . . .	13
Abb. 3.1	Kausaler Zusammenhang zwischen Komponenten des strategischen Personalmanagements . . . . .	16
Abb. 3.2	Auswirkungen von Personalmanagementsystemen auf die Unternehmensleistung . . . . .	18
Abb. 3.3	Einzelne PMS: Häufigkeit der Verwendung der unabhängigen und abhängigen Variablen in untersuchten Studien . . . . .	20
Abb. 3.4	Zusammenhang zwischen PMS und Unternehmensleistung . . . . .	22
Abb. 4.1	Eingesetzte Personalmanagementsysteme bei der <i>AGRAVIS Raiffeisen AG</i> . . . . .	26
Abb. 4.2	Eingesetzte Personalmanagementsysteme bei der <i>AMF-Bruns GmbH &amp; Co. KG</i> . . . . .	30
Abb. 4.3	Eingesetzte Personalmanagementsysteme bei der <i>Haufe-umantis AG</i> . . . . .	33

---

# Tabellenverzeichnis

Tab. A. 1	Studien zur Beziehung zwischen einzelnen PMS und Leistung . . . . .	38
-----------	--	----

---

# Abkürzungsverzeichnis

AWO	Arbeiterwohlfahrt
HLM	Hierarchisch lineare Modellierung
HRM	Human Resource Management
KSAs	Wissen (Knowledge), Fertigkeiten (Skills), Fähigkeiten (Abilities)
PB	Personalbeurteilung
PE	Personalentwicklung
PG	Personalgewinnung
PMS	Personalmanagementsysteme
POS	Perceived organizational support
PV	Personalvergütung
RA	Regressionsanalyse
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
SEM	Strukturgleichungsmodelle
SHRM	Strategic Human Resource Management