



▲ Abb. 1 Personalstrategien

Personalstrategie		Eingespieltes Team	Perfektes System	Intelligenter Organismus	Kreative Evolution
Personalfunktionen					
Human Resources	■ primäre Ressourcen <i>worauf der Erfolg beruht</i>	spezifisches Wissen und Erfahrungen, stark personengebunden	angelerntes systematisches Wissen und generelle Leistungsbereitschaft	Innovationskraft, Teamgeist, Erfahrungen aus Innovationsprozessen	individuelles Engagement und individuelle Fähigkeiten
	■ primäre Managementfunktion <i>was zur Erfolgssicherung notwendig ist</i>	Erhaltung und Vernetzung der Wissensträger	Effizienz in Aufbau und Speicherung von Routinen und Best Practices	Speicherung von Erfahrungen und Förderung von Lernprozessen	Leistungswettbewerb erhalten und Diversität fördern
Wertbasis	■ Personalleitbild <i>der ideale Mitarbeiter</i>	Experte, Profi, Familienmitglied	Mit-Denker, Handwerker, Crew-Mitglied	Selbst-Denker, Innovator, Teamplayer	Querdenker, Sportsmann, Kämpfer
	■ Führungskultur <i>der bevorzugte Führungsstil</i>	kooperativ bis patriarchalisch	direktiv bis delegierend	visionär bis kooperativ	laisser-faire bis kompetitiv
	■ Employer Branding <i>das Image als Arbeitgeber</i>	Qualität, Kontinuität, Sicherheit	Transparenz und Konsequenz in Leistungen und Anforderungen	Wachstum, Veränderung, starkes Team, Elite	«Up or go», Erfolg und Scheitern liegen eng beieinander
Personalsuche	■ primäres Arbeitsmarktsegment	berufsfachlich und betrieblich gemischt	unspezifisch und eingeschränkt betrieblich	betrieblich und berufsfachlich	unspezifisch und eingeschränkt berufsfachlich
	■ überwiegend intern/extern	intern	extern	intern	extern
	■ vorrangige Kriterien	Berufs- und Branchenerfahrung, Fachexpertise, Zuverlässigkeit, Loyalität, Teamfähigkeit	Flexibilität, Zuverlässigkeit, Disziplin, Bereitschaft zur Einordnung; fachlicher Hintergrund ist nachrangig	fachübergreifende Kompetenz, Lernfähigkeit, Loyalität, Teamfähigkeit, Veränderungserfahrungen	Initiative, Engagement, Eigenständigkeit, Leistungswille und -bereitschaft; fachlicher Hintergrund ist nachrangig
Personaleinsatz	■ Arbeitsorganisation <i>Einzel- oder Teamarbeit</i>	vernetzte Einzelarbeit im Teamkontext	flexible Einzel- oder Teamarbeit im System	langfristig angelegte Teamorganisation	kurzfristige Projektorganisation
	■ Stellenwechsel <i>Wechsel zwischen Bereichen</i>	Bereichswechsel sind selten	Einsatz je nach Kapazitätslage	langfristige Bereichswechsel	wechselnde Zusammensetzung der Projekte
	■ Flexibilisierung	nachrangig	kapazitätsorientiert	entwicklungsorientiert	entwicklungsorientiert

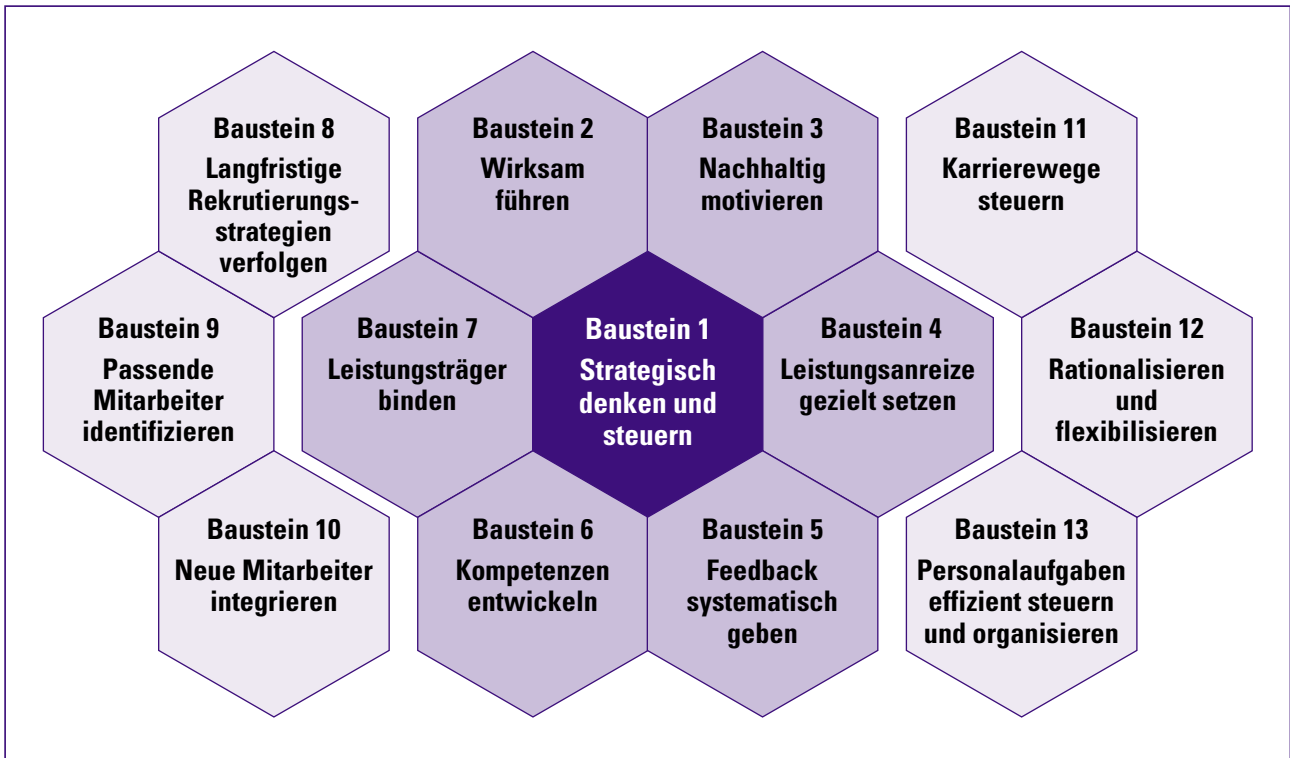
▲ Abb. 2 Vergleich der vier Personalstrategietypen

Personalstrategie		Eingespieltes Team	Perfektes System	Intelligenter Organismus	Kreative Evolution
Personalfunktionen					
Personalentwicklung	■ vorrangige Inhalte	Entwicklung der Fachkompetenz, Qualitätssicherung, Kooperation	Einarbeitung in die Aufgaben, Prozessoptimierung	Teamfähigkeiten, Innovation, persönliche Kompetenz	Managementkompetenz, personenspezifische Inhalte
	■ Prozesse	langfristige individuelle Vereinbarung	kurzfristige Beseitigung von Defiziten	Team- und Organisationsentwicklung	kurzfristig mit Incentive-Charakter
	■ Karrieremuster	Fachlaufbahn, teilweise nach Seniorität	wenig Aufstiegswege	Fach- und Führungslaufbahn nach Bewährung	schneller Aufstieg bei individuellem Erfolg
Feedbacksystem	■ vorrangige Kriterien	Erreichen vereinbarter Ziele	Erfüllung von Anforderungen und Verhaltensnormen	Beiträge zum Teamerfolg und zur Innovation	Projekterfolg, Leistungsbemühen und -erfolg
	■ Prozesse	periodische Kontrolle, langfristige Konsequenzen	ständige Leistungs- und Verhaltenskontrolle mit kurzfristigen Konsequenzen	überwiegend informell mit langfristigen Konsequenzen	kurzfristige Erfolgsmessung mit kurzfristigen Konsequenzen
Anreiz- und Gehaltssystem	■ Verteilungsprinzip	Gleichgewicht von Anforderungs-, Leistungs- und Sozialprinzip	Anforderungs- und Leistungsprinzip	Gleichgewicht von Anforderungs-, Leistungs- und Sozialprinzip	Leistungs- und Marktprinzip
	■ variable Vergütung	eher gering, mit Leistungs- und Qualitätskriterien	mittel, abhängig von individueller Leistung	eher gering, abhängig von Teamleistung	hoch, abhängig von individueller Leistung
	■ Beteiligungsmodell	langfristige Kapitalbeteiligung	keine	langfristige Kapitalbeteiligung	kurzfristige Erfolgsbeteiligung
Personalbindung	■ Arbeitsvertragsmuster <i>Typus und Zeithorizont</i>	langfristig	unbestimmt, zugunsten des Unternehmens	langfristig	projektbezogen zwischen gleich starken Partnern
	■ Commitment <i>vorrangiges Bindungsmuster</i>	affektiv, normativ und kalkulativ	kalkulativ	affektiv und normativ	kalkulativ
	■ Fluktuationsrate	gering	mittel	gering	hoch
	■ Trennungsmuster <i>vorrangige Gründe für Entlassung oder Weggang</i>	grobe Pflichtverletzung, Aufstiegschancen	fehlende Leistung oder Disziplin, mangelnde Entwicklungschancen	Entfremdung, Aufstiegschancen	Erfolglosigkeit, Outburning, Sicherheit

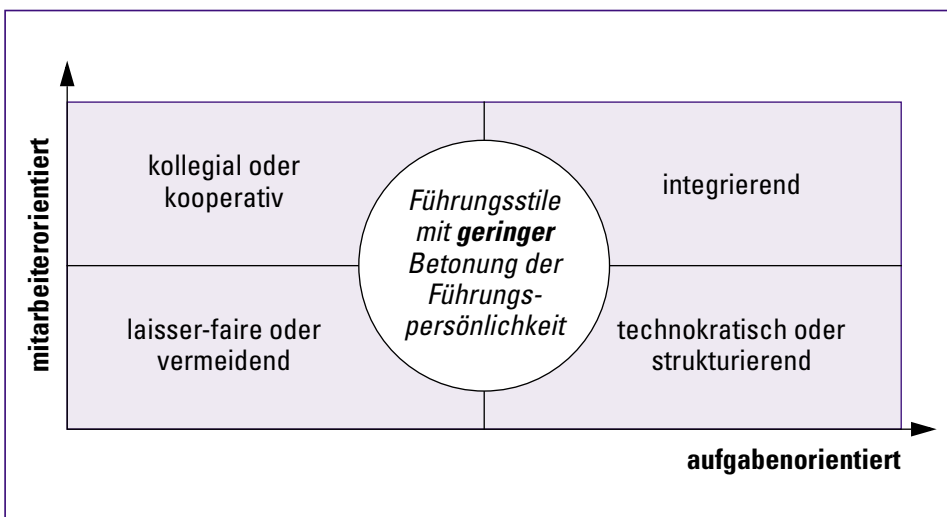
▲ Abb. 2 Vergleich der vier Personalstrategietypen (Forts.)

Strategische Analyse			
Strategische Ziele für das Unternehmen/für den Unternehmensbereich <i>Welche Positionen sollen erhalten bzw. aufgebaut werden? Welche Maßnahmen sollen dazu getroffen werden?</i>			
<ul style="list-style-type: none"> ■ ... ■ ... ■ ... 			
Strategische Anforderungen an das Personal <i>Welche Kompetenzen und Motivationen werden in Zukunft vermehrt benötigt?</i>		Aktuelle Defizite im Personal <i>Welche Kompetenzen und Motivationen fehlen gegenwärtig oder sind zu stark vorherrschend?</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ■ ... ■ ... ■ ... 		<ul style="list-style-type: none"> ■ ... ■ ... ■ ... 	
Personalleitbild und -politik <i>Welche Stellung sollen die Beschäftigten in unserem Unternehmen einnehmen? Welche Grundsätze sollen für Führung und Zusammenarbeit gelten?</i>			
<ul style="list-style-type: none"> ■ ... ■ ... ■ ... 			
Personalstrategie			
<p>Personalpolitik: Langfristige Bindung und Entwicklung</p> <p>«Das eingespielte Team» «Der intelligente Organismus»</p> <p>Effizienzstrategie ? Innovationsstrategie</p> <p>«Das perfekte System» «Die kreative Evolution»</p> <p>Personalpolitik: Kurzfristige flexible Beschaffung</p>			
Personalkonzept			
Strategische Personalziele <i>Welche Kompetenz- und Motivationsziele sollen erreicht werden?</i>	Erfolgskriterien <i>Woran lässt sich die Zielerreichung feststellen?</i>	Personalmaßnahmen <i>Welche Maßnahmen werden getroffen, um die angestrebten Ziele zu erreichen?</i>	Verantwortung und Zeithorizont <i>Wer ist für die Maßnahme verantwortlich? Bis wann muss die Maßnahme durchgeführt sein?</i>
1.			
2.			
3.			

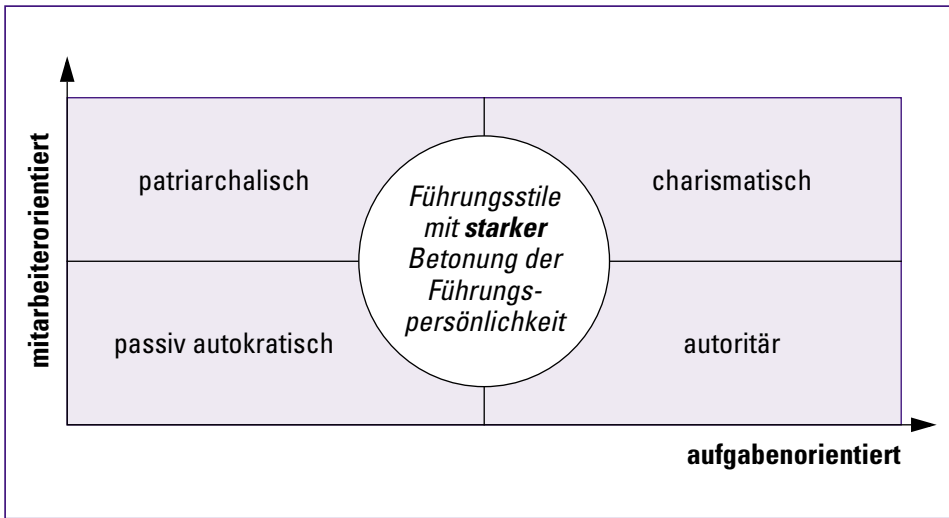
▲ Abb. 3 Aufbau des Strategischen Personalkonzepts



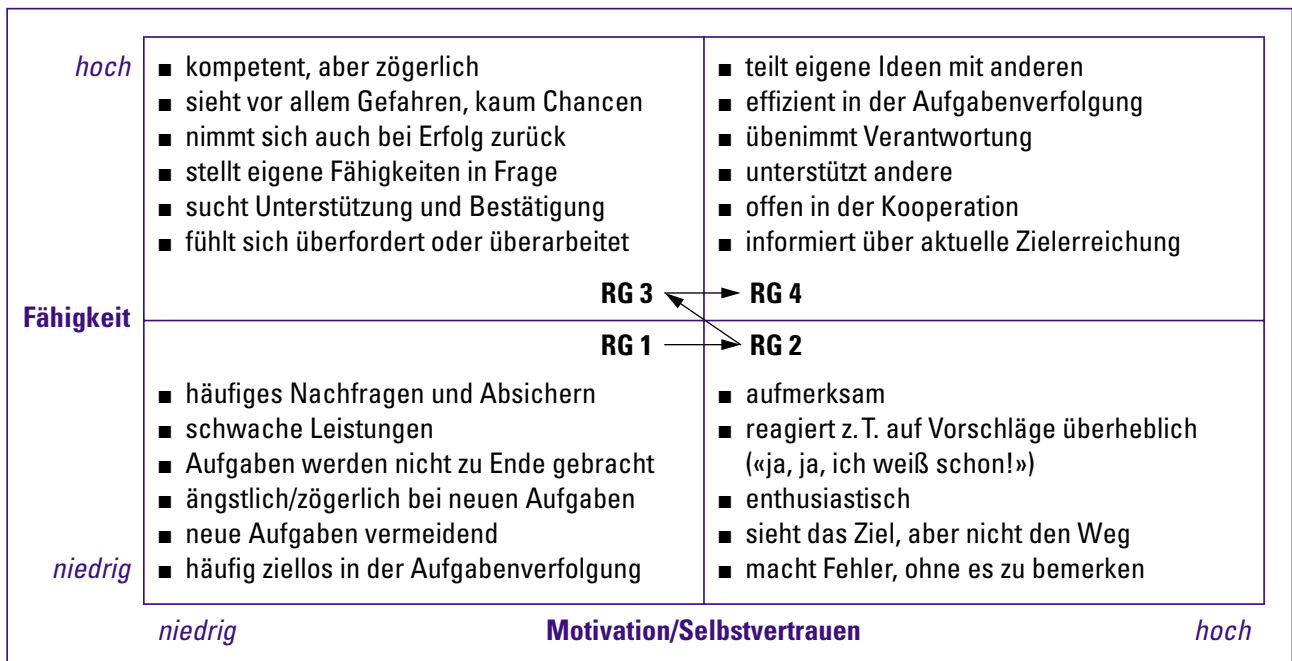
▲ Abb. 4 Bausteine des Strategischen Personalmanagements



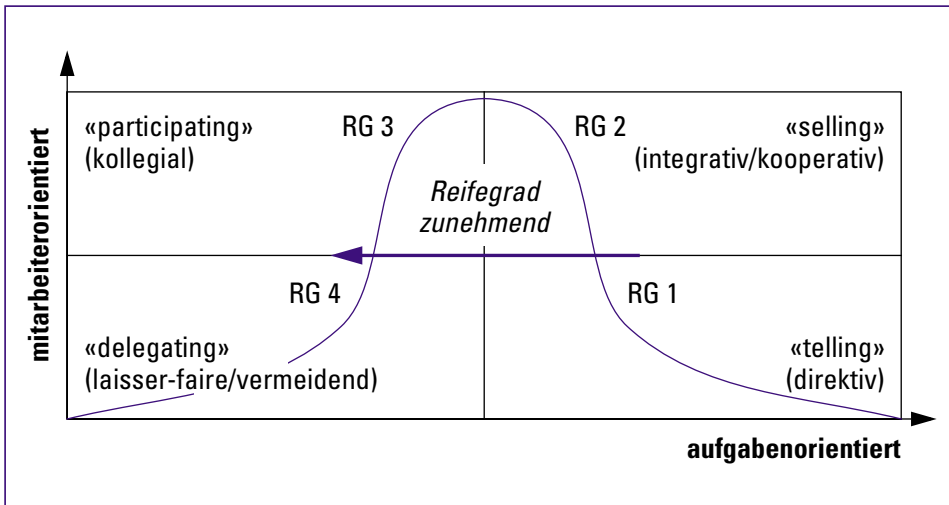
▲ Abb. 5 Führungsstile mit geringer Betonung der Führungspersönlichkeit



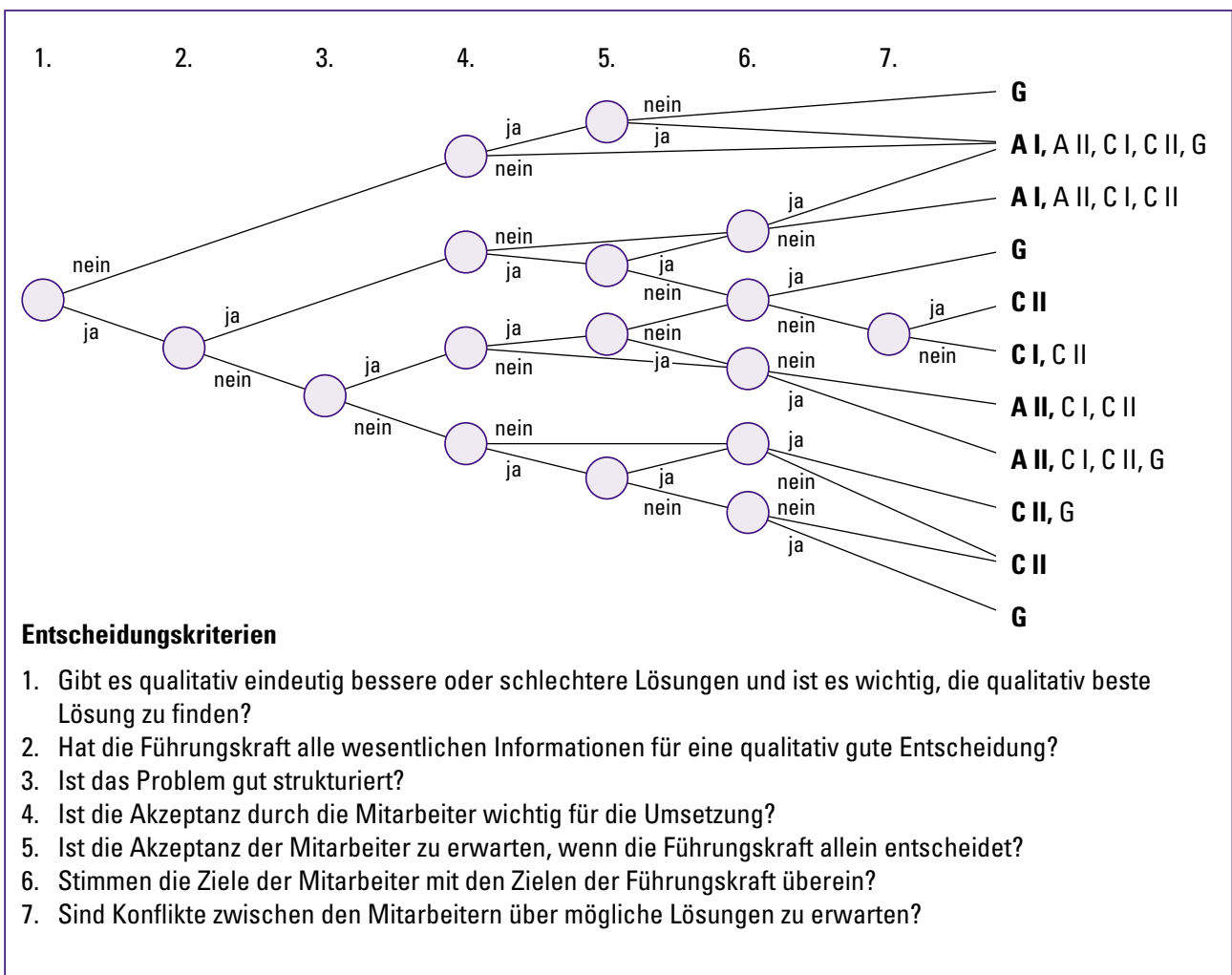
▲ Abb. 6 Führungsstile mit starker Betonung der Führungspersönlichkeit



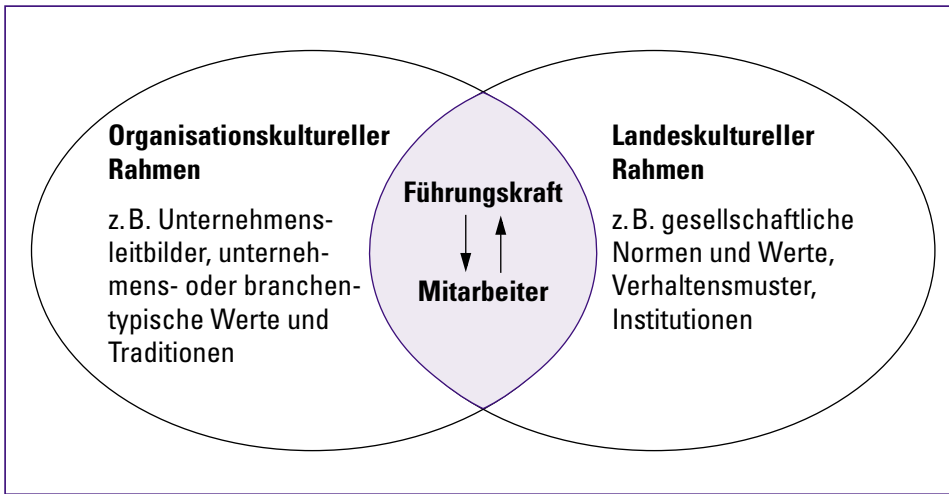
▲ Abb. 7 Indikatoren des individuellen Reifegrads nach Hersey & Blanchard (1977)



▲ Abb. 8 Das Reifegradmodell der Führung nach Hersey & Blanchard (1977)



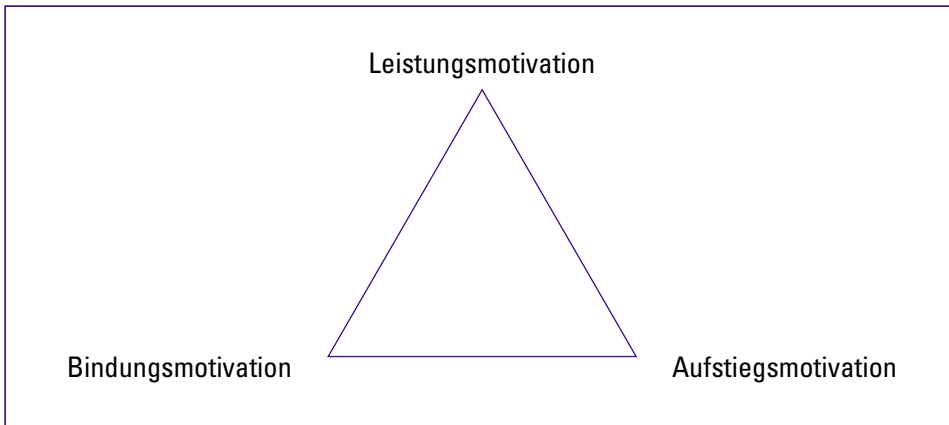
▲ Abb. 9 Der Entscheidungsbaum der Führung nach Vroom & Yetton (1973)



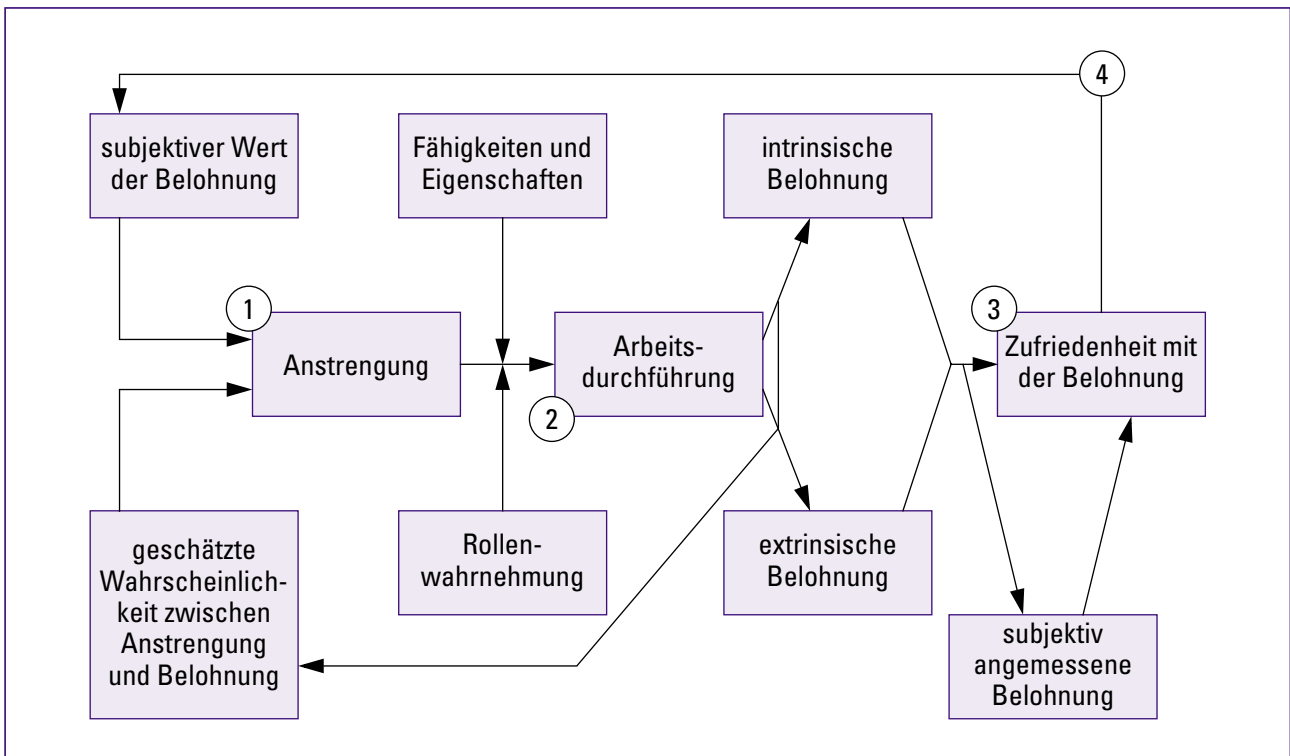
▲ Abb. 10 Der kulturelle Rahmen der Führungsbeziehung

Dimensionen	Länder							
	Deutschland	Schweden	USA	Großbritannien	Frankreich	Russland	Hongkong	Japan
Machtdistanz	-	--	-	-	+	++	+	0
Unsicherheitsvermeidung	+	-	0	-	++	++	-	++
Individualismus	+	+	++	++	+	-	--	0
Maskulinität	+	--	+	+	0	+	+	++
(+)+ = (sehr) hoch/stark 0 = durchschnittlich (-)- = (sehr) niedrig/schwach								

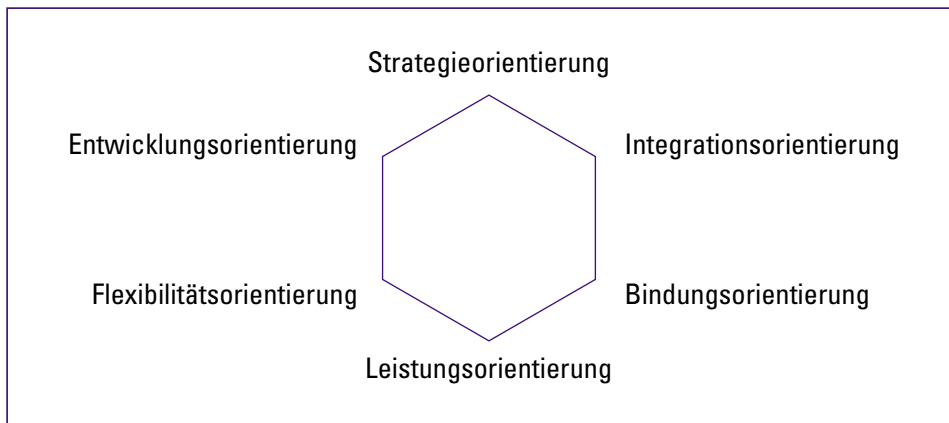
▲ Abb. 11 Arbeitsbezogene Werte im internationalen Vergleich nach Hofstede (2001)



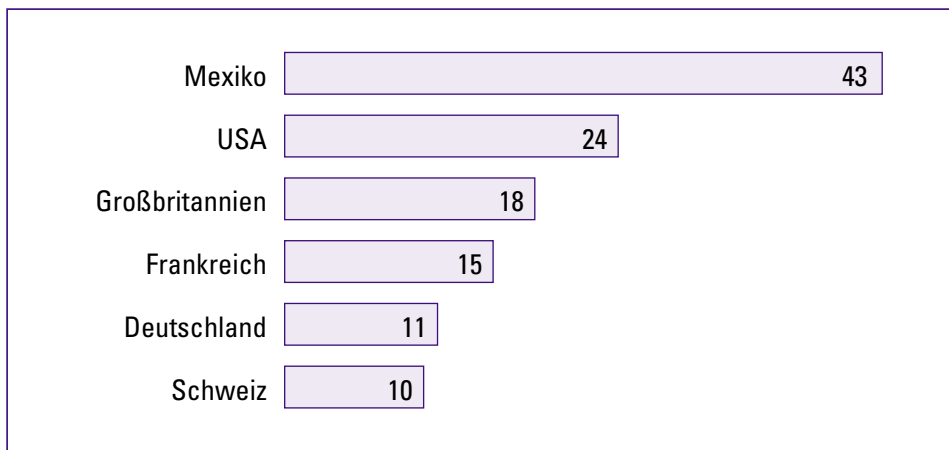
▲ Abb. 12 Formen der Motivation in Unternehmen



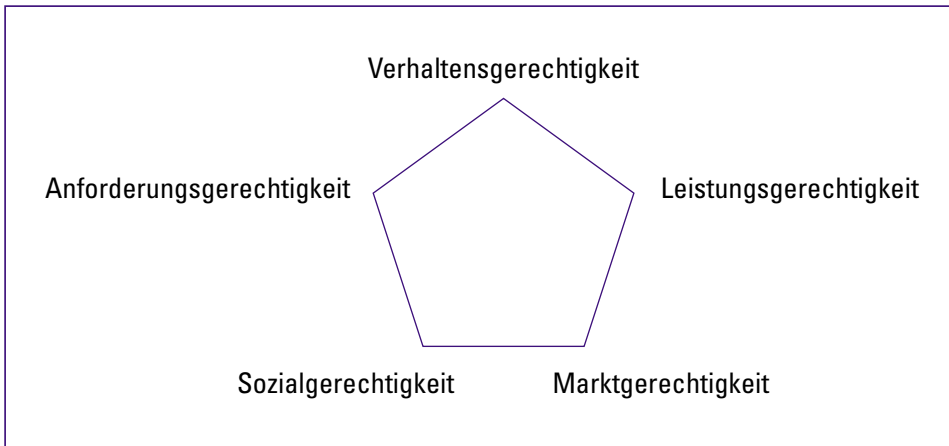
▲ Abb. 13 Prozessmodell von Porter & Lawler (1968)



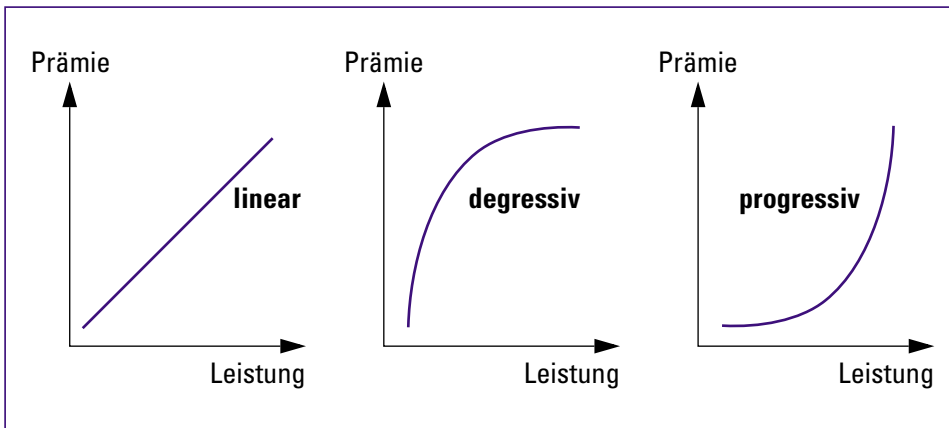
▲ Abb. 14 Mögliche Ausrichtungen von Anreizsystemen



▲ Abb. 15 Gehaltsunterschiede im direkten Vergleich:
Wie viele gewerbliche Arbeitnehmergehälter entsprechen einem Vorstandsgehalt?



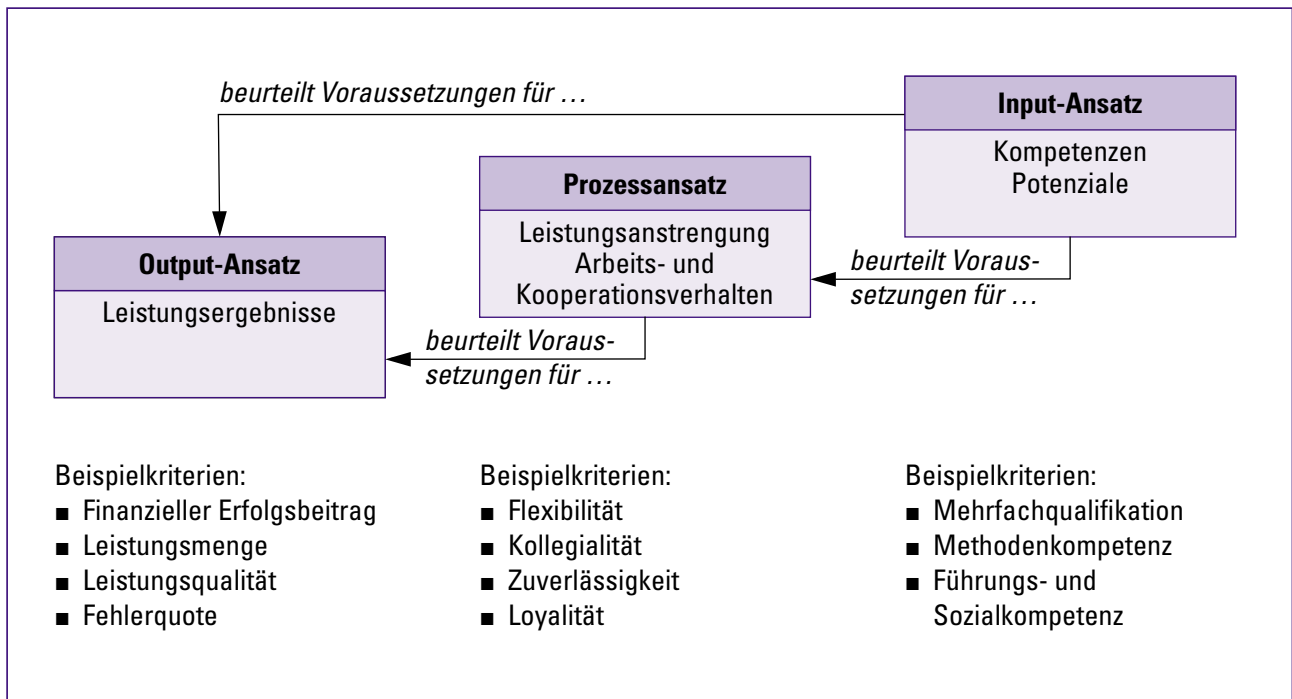
▲ Abb. 16 Gerechtigkeitsprinzipien im Lohn- und Gehaltssystem



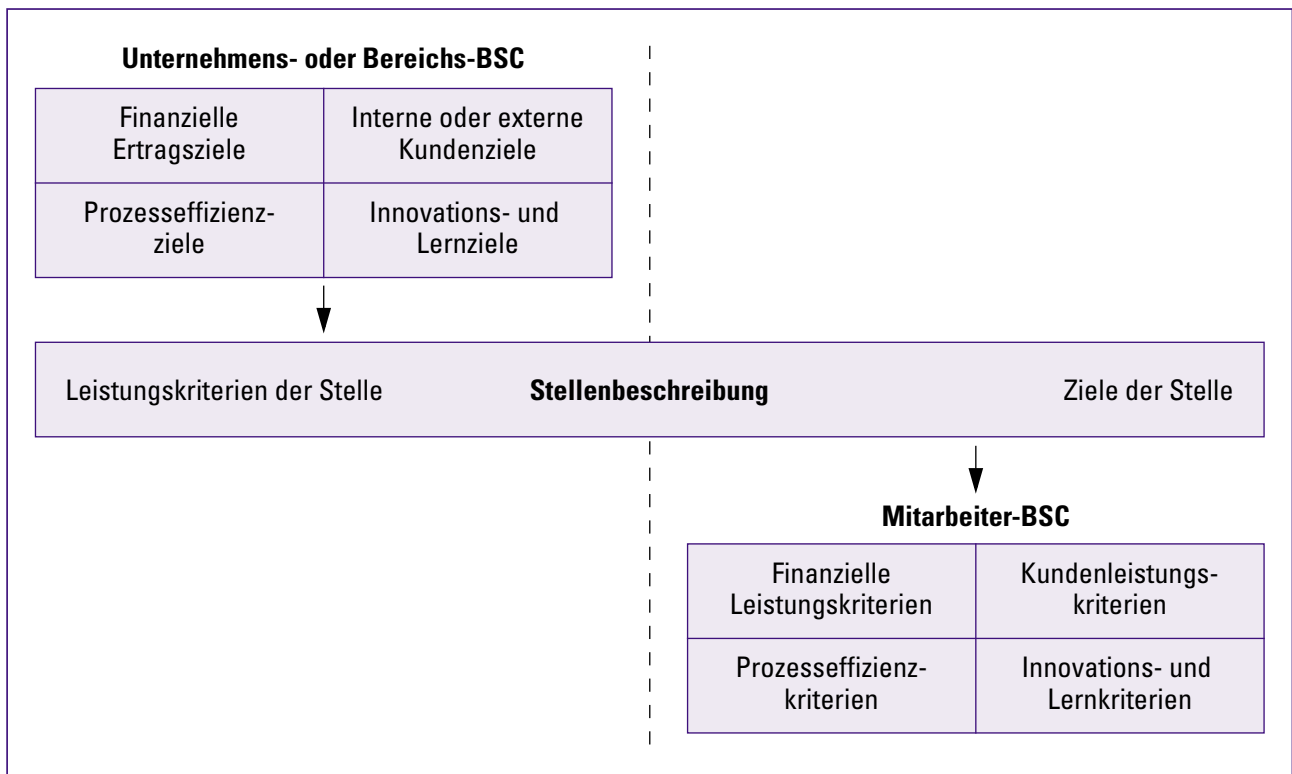
▲ Abb. 17 Leistungsentgeltkurven

		Die Anreizsensibilität der Mitarbeiter ist ...	
		gering	hoch
Das Leistungsniveau der Mitarbeiter vor Einführung der leistungsabhängigen Vergütung ist ...	niedrig	Kostensparnis und Leistungsrückgang	Leistungssteigerung oder Ausstieg
	hoch	Verdrängung intrinsischer Motivation	anreiztaktische Verhaltensmuster

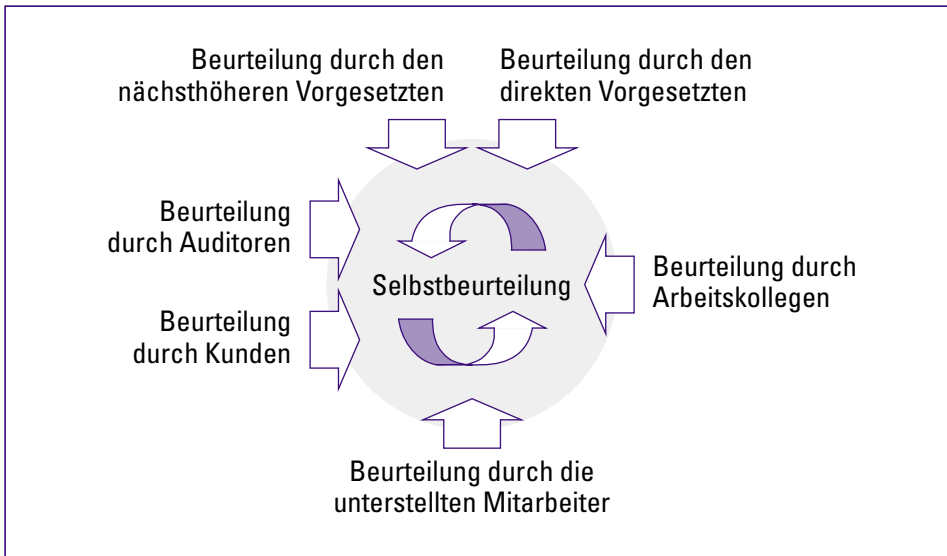
▲ Abb. 18 Effekte leistungsorientierter Vergütung



▲ Abb. 19 Ansätze der Input-Output-Analyse



▲ Abb. 20 Die Balanced Scorecard als Feedbacksystem

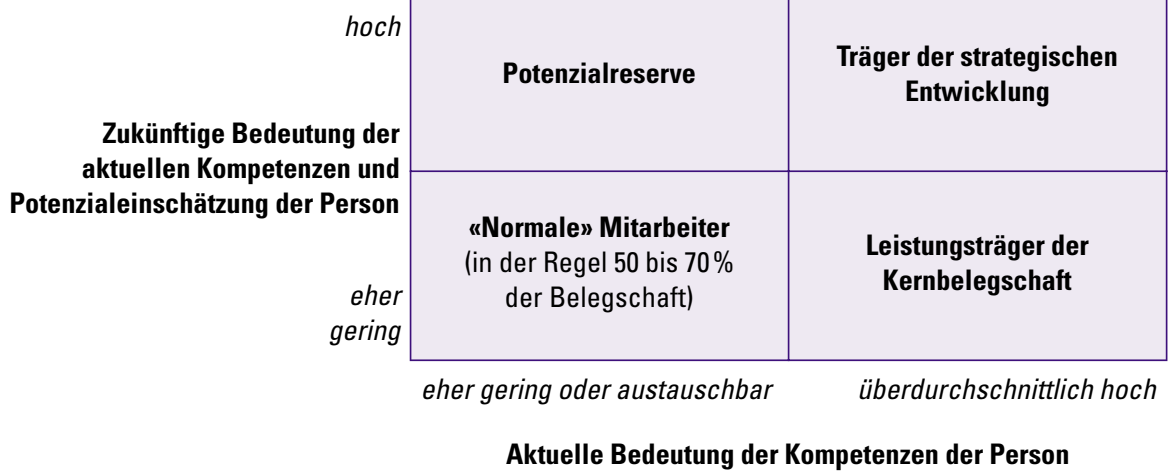
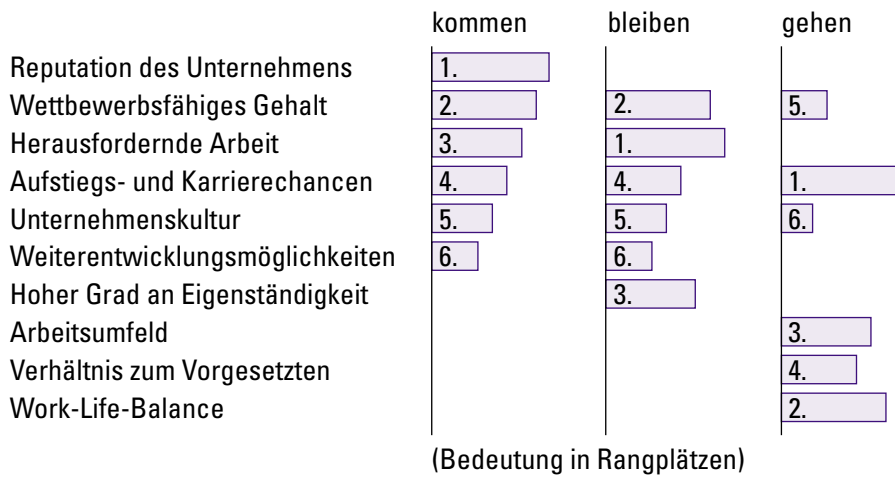


▲ Abb. 21 Träger der 360°-Beurteilung

<i>hoch</i>	ungenutzte Potenzialreserve («Problem Employees»)	Träger der strategischen Entwicklung («Stars»)
	leistungsschwache Mitläufer («Deadwood»)	Leistungsträger der Kernbelegschaft («Workhorses»)
<i>eher gering</i>		
	<i>gering</i>	<i>hoch</i>
aktuelle Leistungsbeiträge		
geschätzte Leistungspotenziale		

▲ Abb. 22 Personalportfolio (nach Odiorne 1984)

Warum Mitarbeiter kommen, bleiben und gehen (Towers Perrin 2003)



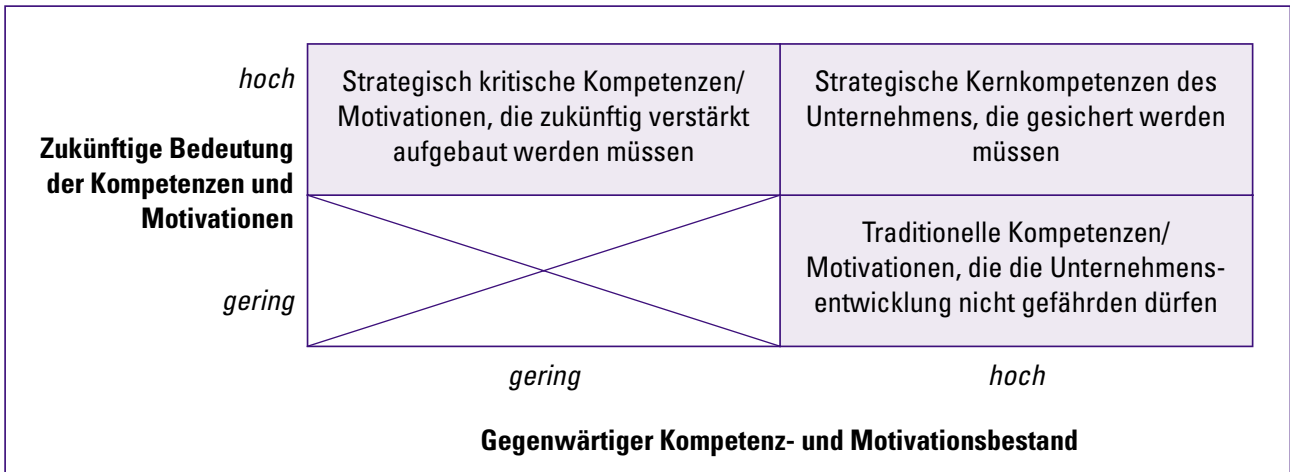
▲ Abb. 23 Personalkompetenz-Portfolio

<p><i>zunehmend oder gleichbleibend</i></p> <p>Bei Fortsetzung der aktuellen Entwicklungen im Unternehmen zu erwartende Veränderung der Motivation, sich im Unternehmen für die Aufgabe zu engagieren</p> <p><i>abnehmend</i></p>	<p>kurzfristiger Bindungsbedarf als Grundlage einer langfristigen Perspektive</p>	<p>kein aktueller Bindungsbedarf</p>
	<p>evtl. kurzfristiger Bindungsbedarf, aber langfristige Perspektive ist fraglich</p>	<p>langfristiger Bindungsbedarf zur Verbesserung der langfristigen Perspektive</p>
<i>niedrig</i>		<i>mittel bis hoch</i>
Gegenwärtige Motivation, sich im Unternehmen für die Aufgabe zu engagieren		

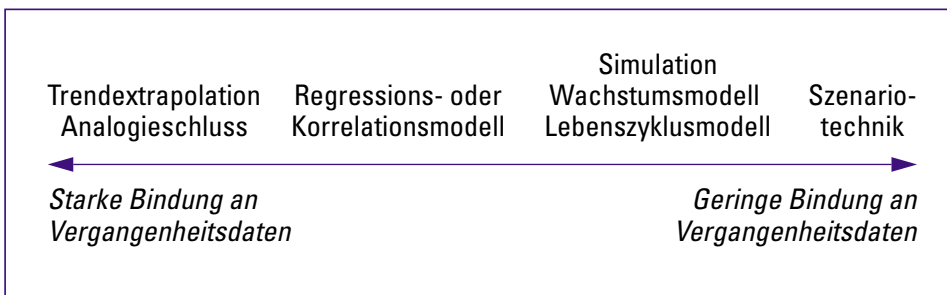
▲ Abb. 24 Motivations-Portfolio

Bindungs- muster Bindungs- ebenen	Affektives Commitment	Normatives Commitment	Kalkulatives Commitment	Zwang
Unternehmen und seine Produkte	z. B. die Identifikation mit attraktiven Produkten des Unternehmens	z. B. Betriebszugehörigkeit aufgrund familiärer Tradition	z. B. Optionen auf Mitarbeiteraktien, die an die Dauer der Betriebszugehörigkeit gekoppelt sind	z. B. ein arbeitsvertraglich verankertes Wettbewerbsverbot im Falle eines Ausscheidens
Unternehmens- bereich und seine Stellung	z. B. Stolz auf den Erfolg einer Abteilung, in der man selbst eine führende Rolle spielt	z. B. innere Verpflichtung gegenüber einem Unternehmensbereich in einer Krisenphase	z. B. persönlicher Status, der auf der Zugehörigkeit zu einer erfolgreichen Abteilung beruht	z. B. eine Tätigkeit im Entwicklungsbereich mit weitreichendem Geheimhaltungsgebot
Arbeitsgruppe und -klima	z. B. starke Einbindung in ein erfolgreiches Team	z. B. Führung eines Teams in einer laufenden Restrukturierung	z. B. Mitgliedschaft in einer karrierefördernden Seilschaft	z. B. Mitarbeit in einem zeitlich festgelegten Projekt und Sanktionen bei vorzeitigem Austritt
Persönliche Beziehungen	z. B. eine enge freundschaftliche Beziehung zu einem Arbeitskollegen	z. B. Bestehen einer Mentorenbeziehung, die sich in einer kritischen Phase befindet	z. B. ein enger Kontakt zum Vorgesetzten, von dem intensive Förderung zu erwarten ist	z. B. Mitarbeit aufgrund streng sanktionierter verwandtschaftlicher Verpflichtungen
Arbeitsaufgabe	z. B. hohe Zufriedenheit mit den Freiräumen, welche die gegenwärtige Position erlaubt	z. B. die Überzeugung, im Unternehmen persönlich unersetzbar zu sein	z. B. eine Tätigkeit, die wesentlich auf betriebspezifischen Qualifikationen aufbaut	z. B. eine hoch spezialisierte Tätigkeit, die nur in diesem Unternehmen möglich ist

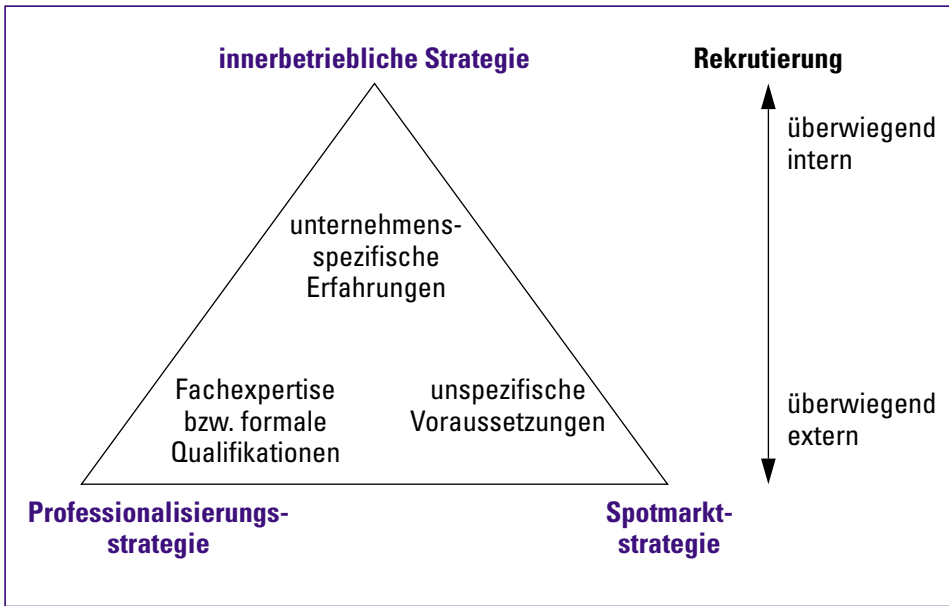
▲ Abb. 25 Ansätze für Maßnahmen der Personalbindung



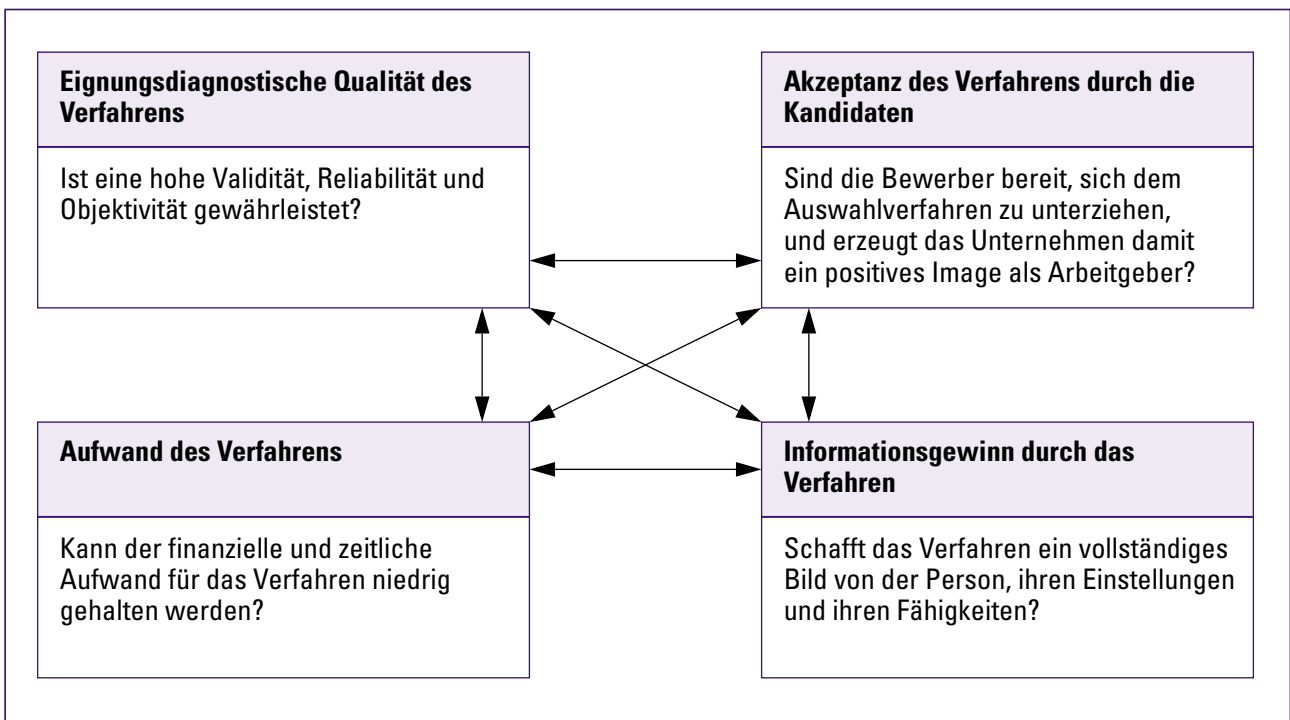
▲ Abb. 26 Kompetenz- und Motivationsportfolio



▲ Abb. 27 Methoden der quantitativen Personalbedarfsanalyse



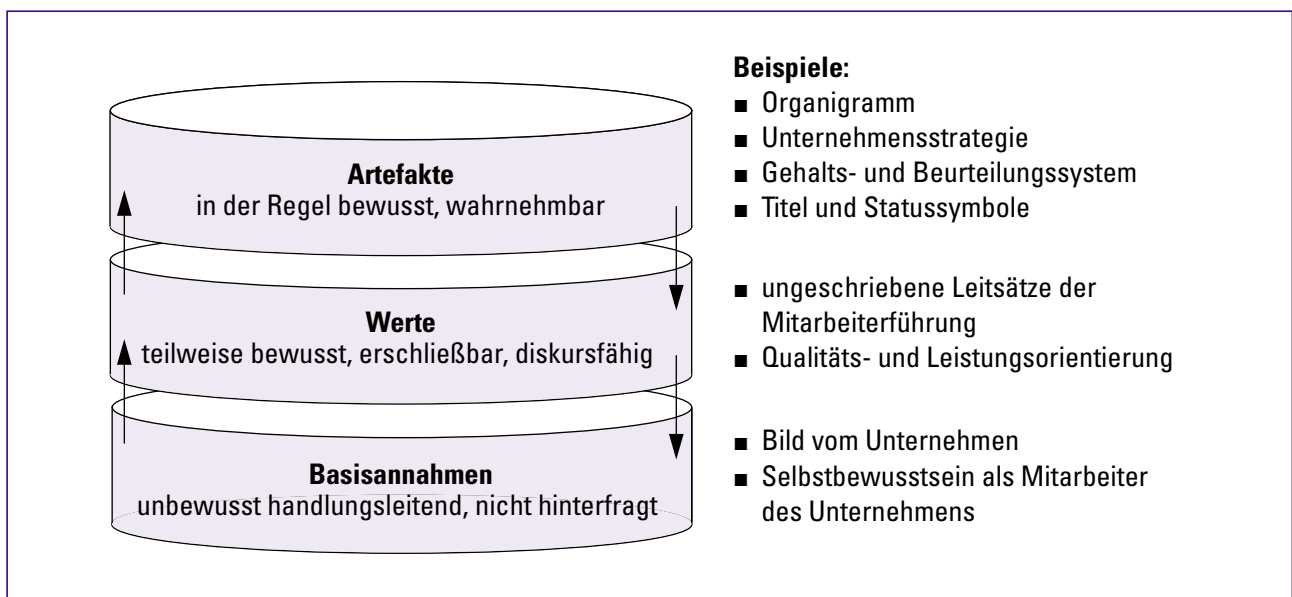
▲ Abb. 28 Stellenbesetzungsstrategien



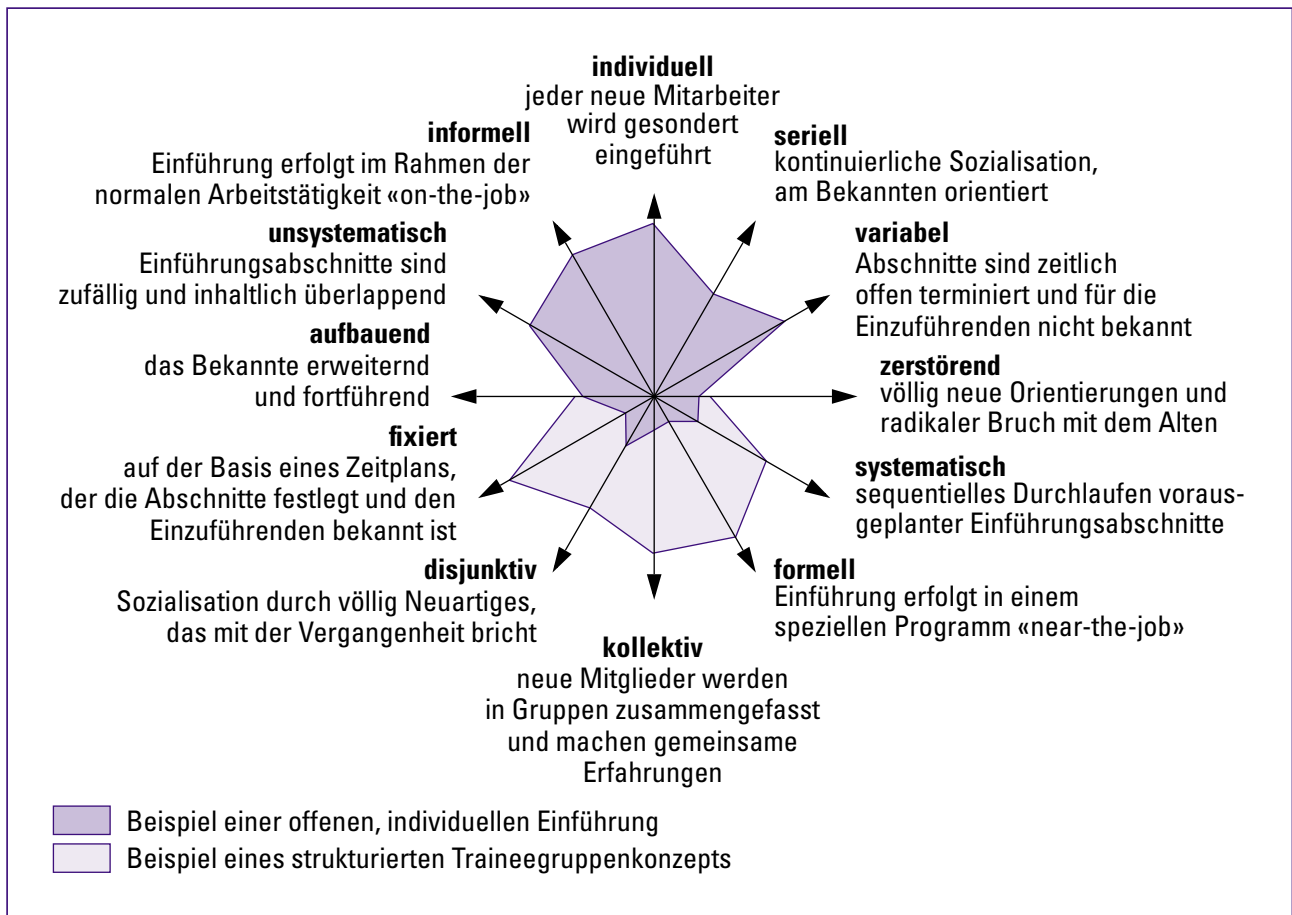
▲ Abb. 29 Entscheidungsproblem der Personalauswahl

		Anteil der erfahrungsgemäß geeigneten Bewerber an der Gesamtzahl der Kandidaten					
		5%	10%	20%	30%	50%	80%
Anteil der zu besetzenden Stellen an der Zahl der Kandidaten	5%	11%/24%	19%/39%	33%/59%	46%/72%	67%/88%	90%/98%
	10%	9%/17%	17%/32%	31%/52%	43%/65%	64%/84%	89%/97%
	20%	8%/15%	15%/24%	28%/44%	40%/58%	61%/78%	87%/96%
	30%	8%/12%	14%/22%	27%/38%	38%/52%	59%/77%	86%/94%
	50%	7%/9%	13%/17%	25%/31%	36%/44%	56%/70%	84%/91%
	80%	6%/6%	11%/12%	22%/24%	32%/35%	53%/57%	82%/86%

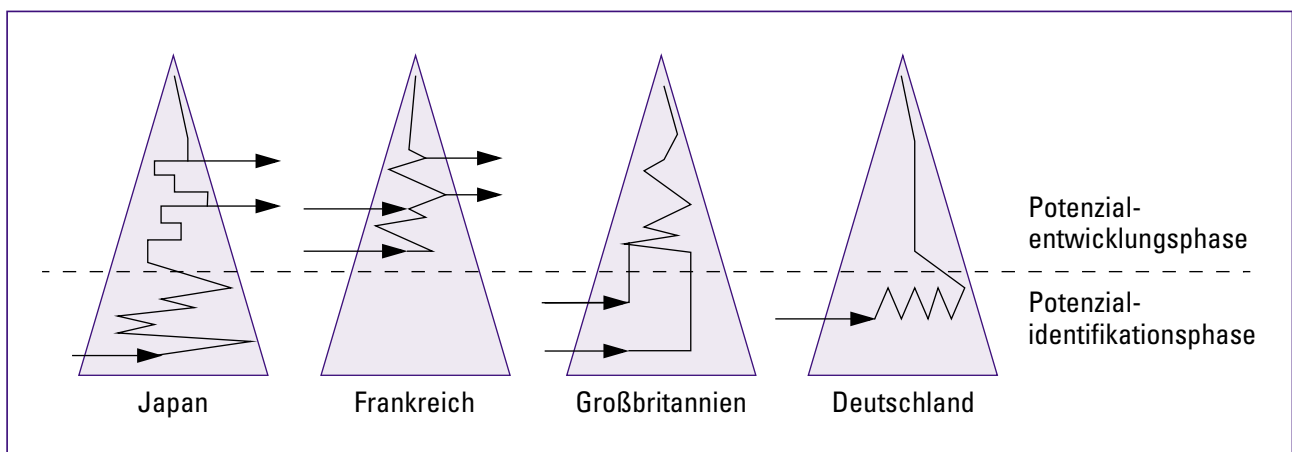
▲ Abb. 30 Erfolgsquoten von Verfahren mit Validitäten von 0,2 bzw. 0,5 (Taylor & Russell 1939)



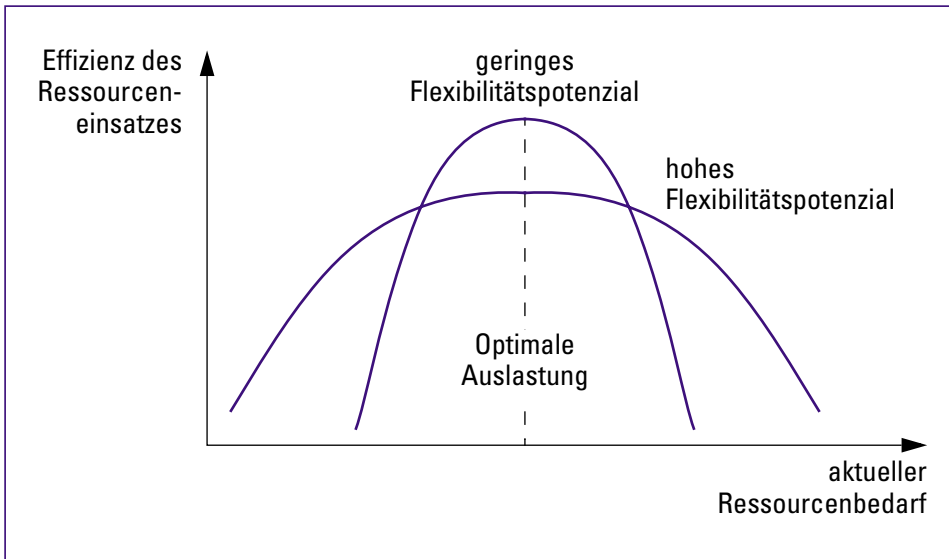
▲ Abb. 31 Ebenen der Organisationskultur nach Schein (1985)



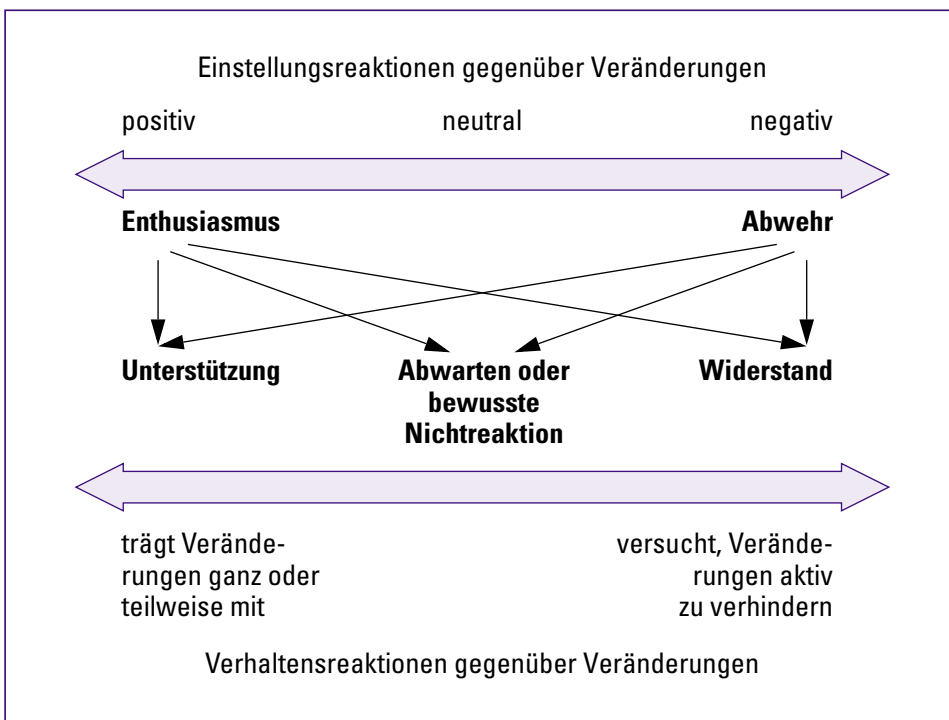
▲ Abb. 32 Typen von Einführungsprogrammen (nach Van Maanen & Schein 1979)



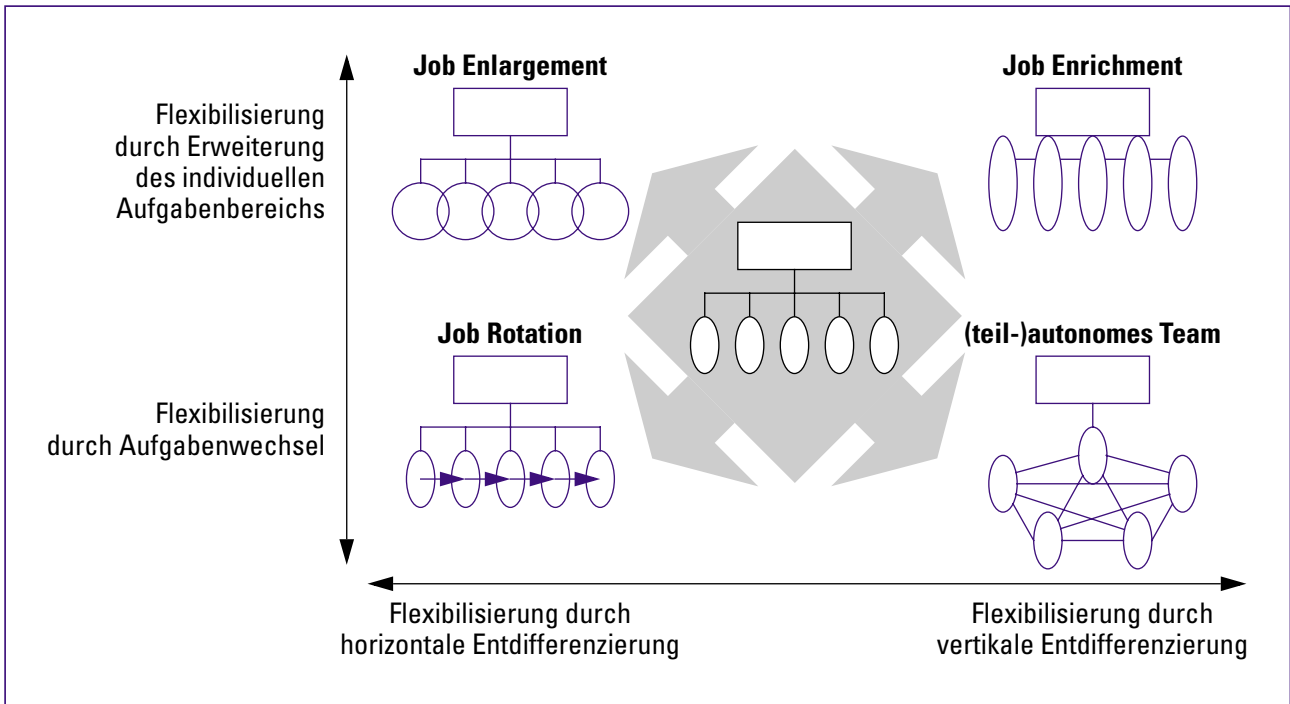
▲ Abb. 33 Karrieremuster im internationalen Vergleich (Evans et al. 1989)



▲ Abb. 34 Spannungsfeld von Effizienz und Flexibilität im Ressourceneinsatz



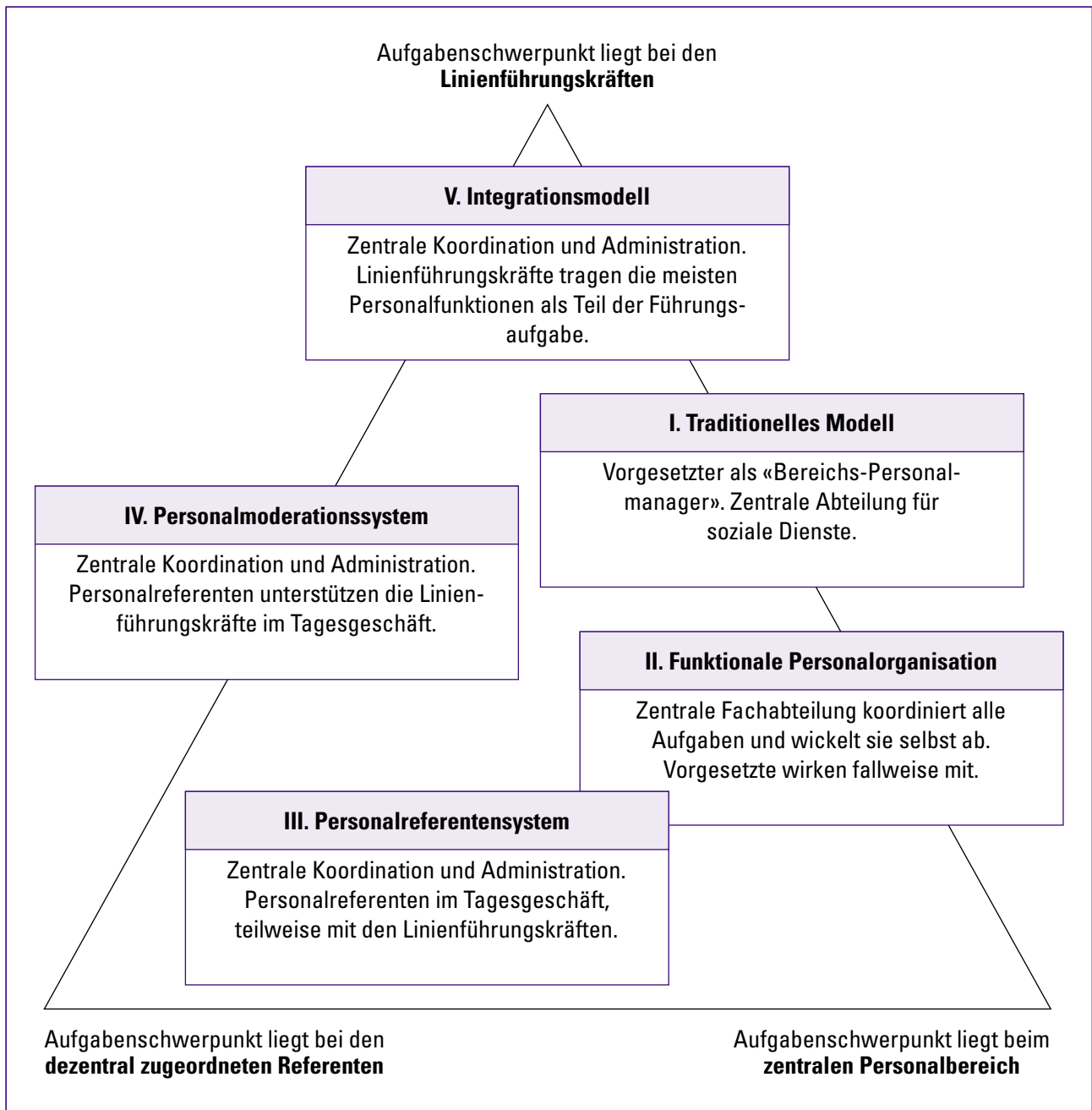
▲ Abb. 35 Einstellungs- und Verhaltensreaktionen gegenüber Veränderungen (Bowman/Asch 1987)



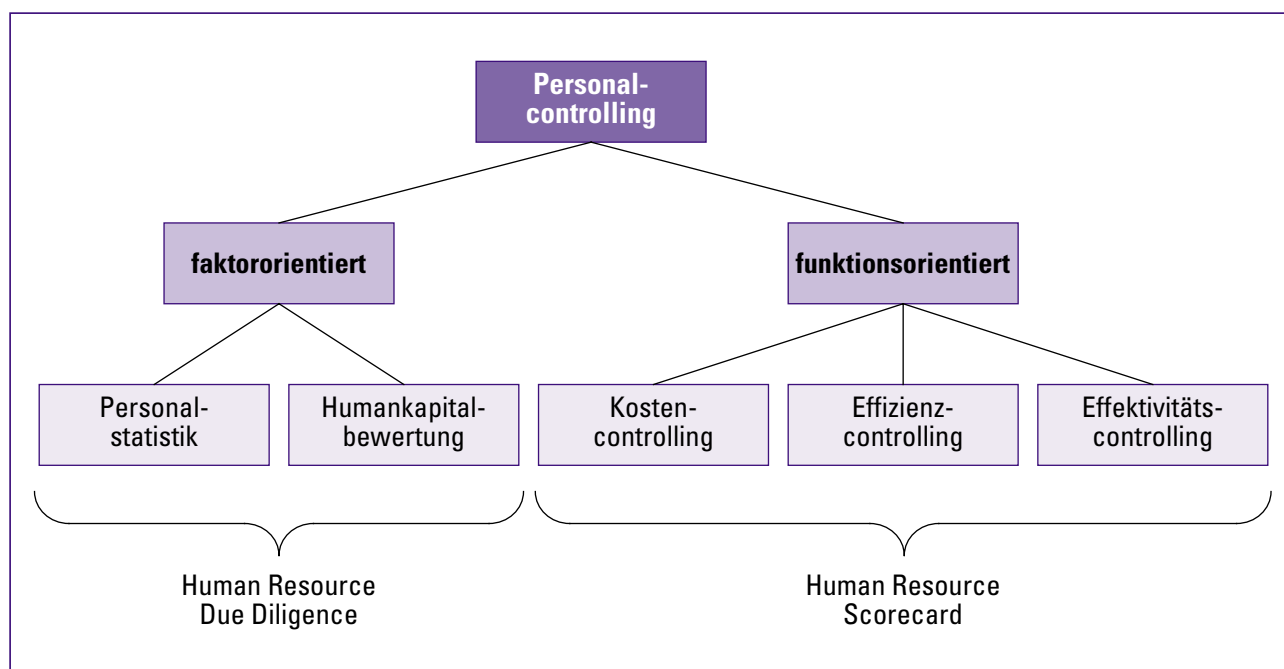
▲ Abb. 36 Modelle flexibler Arbeitsorganisation

Strategischer Fokus	Business Partner	Change Agent
	Management der strategischen Personalressourcen	Management des organisationalen Wandels
Operativer Fokus	Administrativer Experte	Betreuer
	Management der Infrastruktur	Management der Mitarbeiterbeteiligung
	Orientierung an Prozessen	Orientierung an Menschen

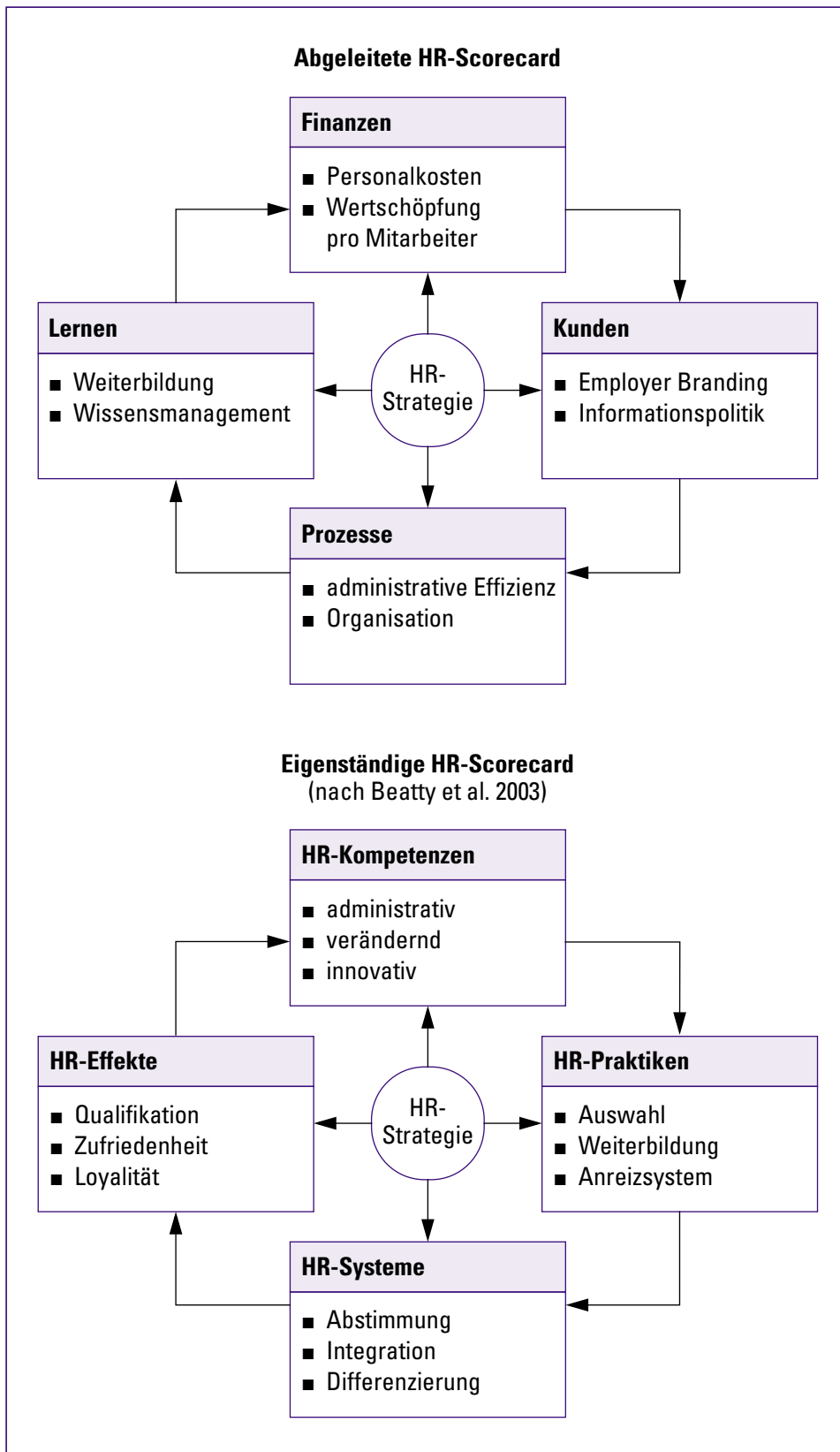
▲ Abb. 37 Rollen des Personalmanagements nach Ulrich (1996)



▲ Abb. 38 Modelle der Personalorganisation nach Paschen (1988)



▲ Abb. 39 Ansätze des Personalcontrollings



▲ Abb. 40 Beispiele für eine Human Resource Scorecard