

▲ Abb. 1 Personalstrategien

Personalstrategie		Eingespieltes Team	Perfektes System	Intelligenter Organismus	Kreative Evolution
Personalfunktionen					
Human Resources	<ul style="list-style-type: none"> 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
	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Personalleitbild <i>der ideale Mitarbeiter</i> 	Experte, Profi, Familienmitglied	Mit-Denker, Handwerker, Crew-Mitglied	Selbst-Denker, Innovator, Teamplayer	Querdenker, Sportsmann, Kämpfer
	<ul style="list-style-type: none"> Führungskultur <i>der bevorzugte Führungsstil</i> 	kooperativ bis patriarchalisch	direktiv bis delegierend	visionär bis kooperativ	laissez-faire bis kompetitiv
	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> primäres Arbeitsmarktsegment 	berufsfachlich und betrieblich gemischt	unspezifisch und eingeschränkt betrieblich	betrieblich und berufsfachlich	unspezifisch und eingeschränkt berufsfachlich
	<ul style="list-style-type: none"> überwiegend intern/extern 	intern	extern	intern	extern
	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsorganisation <i>Einzel- oder Teamarbeit</i> 	vernetzte Einzelarbeit im Teamkontext	flexible Einzel- oder Teamarbeit im System	langfristig angelegte Teamorganisation	kurzfristige Projektorganisation
	<ul style="list-style-type: none"> Stellenwechsel <i>Wechsel zwischen Bereichen</i> 	Bereichswechsel sind selten	Einsatz je nach Kapazitätslage	langfristige Bereichswechsel	wechselnde Zusammensetzung der Projekte
	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilisierung 	nachrangig	kapazitätsorientiert	entwicklungsorientiert	entwicklungsorientiert

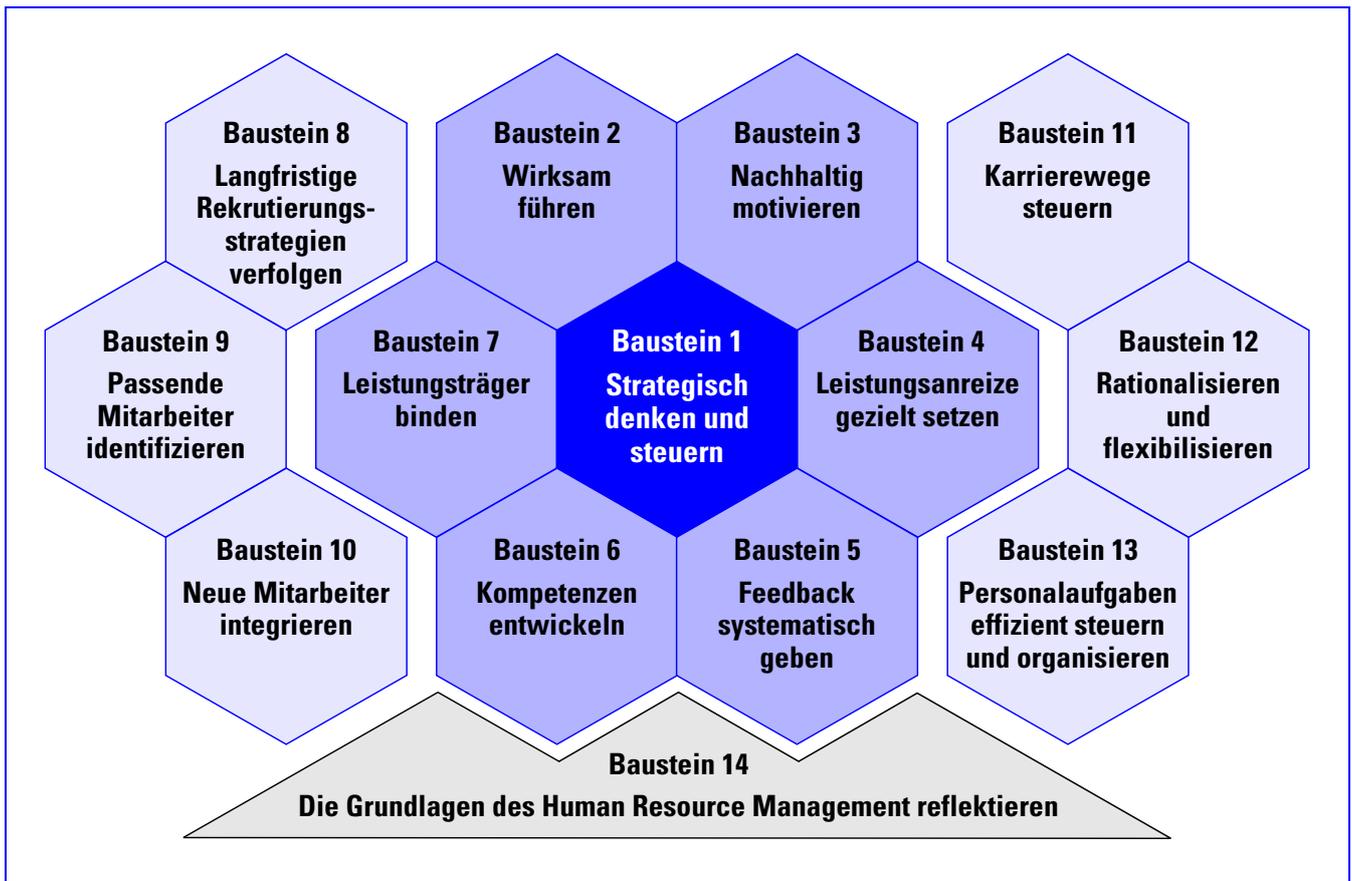
▲ Abb. 2 Vergleich der vier Personalstrategietypen

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

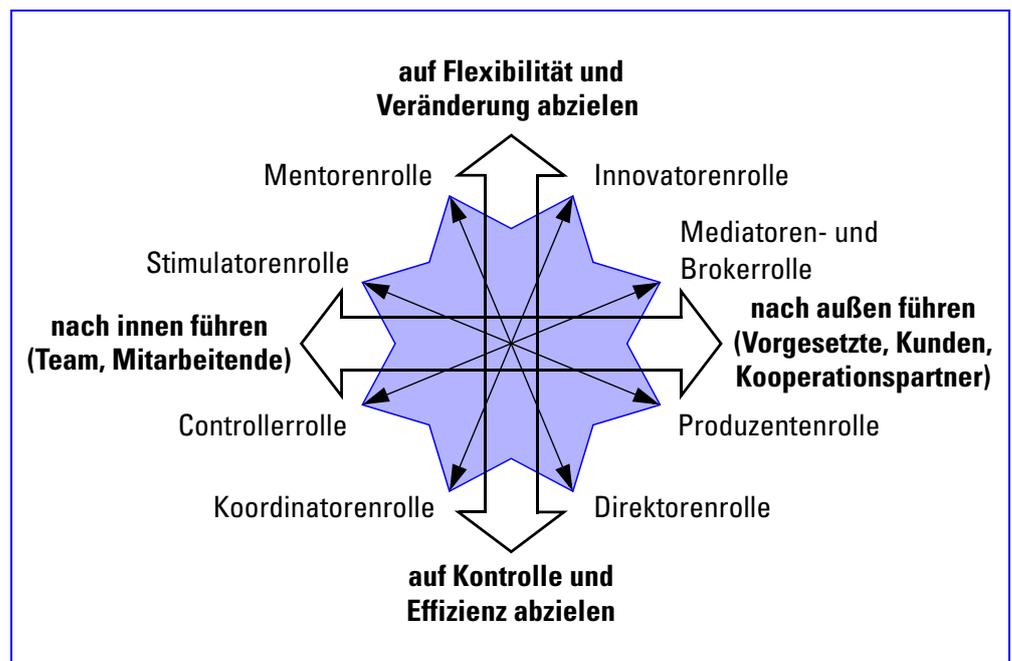
▲ Abb. 2 Vergleich der vier Personalstrategietypen (Forts.)

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> <ul style="list-style-type: none"> ■ ... ■ ... ■ ... 		Aktuelle Defizite im Personal <i>Welche Kompetenzen und Motivationen fehlen gegenwärtig oder sind zu stark vorherrschend?</i> <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.			

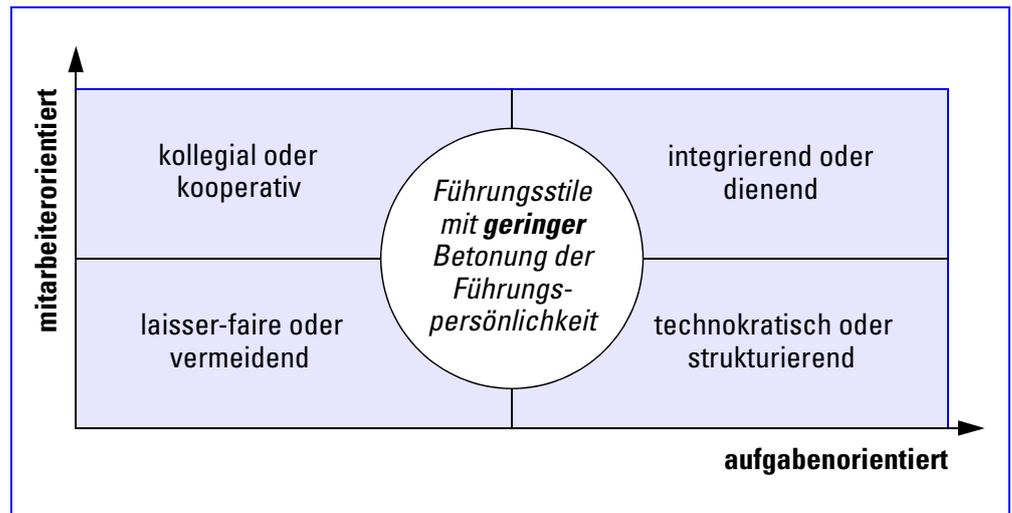
▲ Abb. 3 Aufbau des Strategischen Personalkonzepts



▲ Abb. 4 Bausteine des Strategischen Personalmanagements



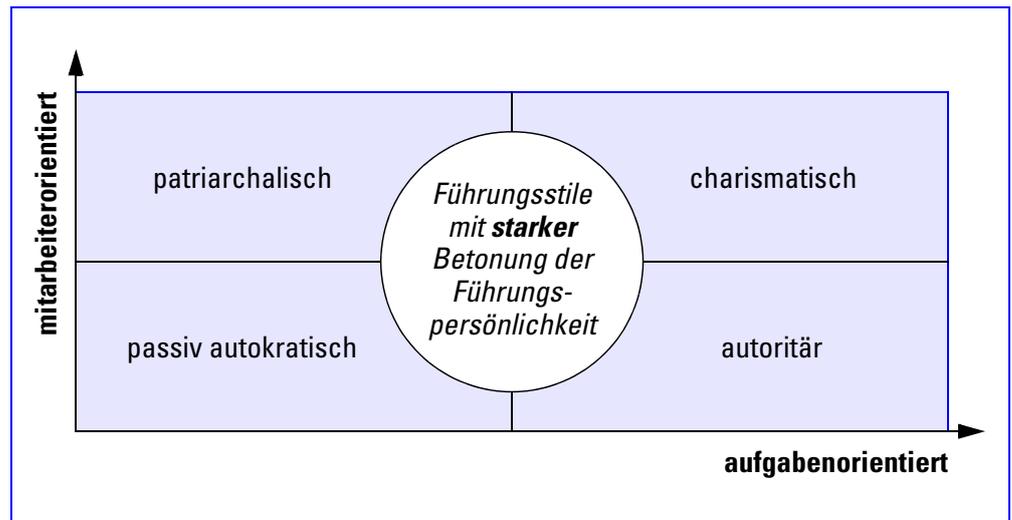
▲ Abb. 5 Das Oktogon der Führungsrollen nach Cameron et al. (2007)



▲ Abb. 6 Führungsstile mit geringer Betonung der Führungspersönlichkeit

Listening	Bewusst auf die Bedürfnisse und Vorstellungen der Mitarbeitenden achten.
Empathy	Sich mit den Mitarbeitenden und ihrer Situation identifizieren und wenn nötig Verständnis zum Ausdruck bringen.
Healing	Die Mitarbeitenden darin unterstützen, mit emotionalen Belastungen umzugehen und ihr Potenzial zu entfalten.
Awareness	Sich über die eigene Rolle in der Organisation im Klaren sein und dementsprechend ethisch handeln.
Persuasion	Die Mitarbeitenden mit sachlich nachvollziehbaren Argumenten statt mit Positionsmacht überzeugen.
Conceptualization	In Entscheidungssituationen sowohl situationsgerecht als auch mit Blick auf das «Große und Ganze» agieren.
Foresight	Bei Entscheidungen der eigenen Intuition und vergangenen Erfahrungen folgen.
Stewardship	Sich in den Dienst der Organisation und ihrer Ziele stellen und seine eigenen Interessen unterordnen.
Commitment to the growth of people	Die eigenen Mitarbeitenden unterstützen und in ihrem Handeln bestätigen.
Building community	Den Mitarbeitern ein Vorbild sein, sodass diese dasselbe Führungsleitbild praktizieren.

▲ Abb. 7 Elemente dienender Führung nach Spears & Lawrence (2004)



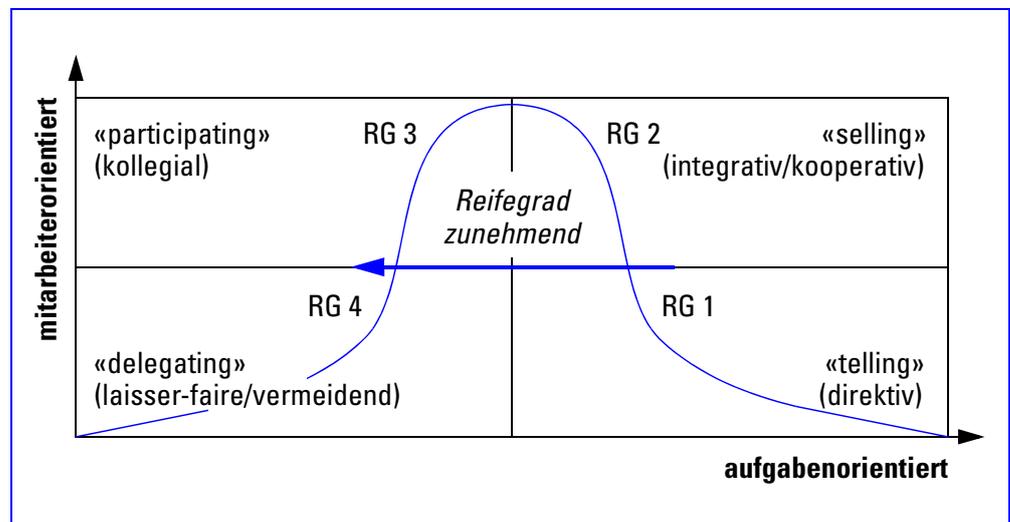
▲ Abb. 8 Führungsstile mit starker Betonung der Führungspersönlichkeit

Aufgabenorientiertes Verhalten	Mitarbeiterorientiertes Verhalten	Veränderungsorientiertes Verhalten
<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufgabenorganisation zur Effizienzsteigerung ■ Planung kurzfristiger Maßnahmen ■ Zuweisung von Aufgaben an Gruppen oder Einzelpersonen ■ Setzen spezifizierter Ziele und Standards für die Leistungserbringung ■ Erläuterung von Regeln, Grundsätzen und Routinen ■ Anweisung und Koordination von Aufgaben ■ Überwachung von Prozessen und Ergebnissen ■ Unmittelbare Beseitigung von Hindernissen für die Leistungserbringung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unterstützung und Ermutigung bei schwierigen Aufgabenstellungen ■ Ausdrückliches Vertrauen in Personen oder Gruppen bei der Bewältigung schwieriger Aufgaben ■ Bemühen um enge kollegiale Beziehungen ■ Anerkennung von Beiträgen und Leistungen der Mitarbeiter ■ Führung im Sinne von Coaching und Mentoring ■ Abstimmung von Entscheidungen mit den Betroffenen ■ Die Entscheidung für einen bestimmten Problemlösungsweg den Mitarbeitern überlassen ■ Mitarbeiter über Aktivitäten auf dem Laufenden halten, die sie direkt betreffen ■ Konstruktive Beiträge zur Konfliktbewältigung ■ Bildung einer Gruppenidentität mit Hilfe von Symbolen, Ritualen, Zeremonien und Geschichten ■ Rekrutierung kompetenter neuer Mitarbeiter für die Teams oder die Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fortlaufende Umweltbeobachtung, um frühzeitig Chancen und Gefahren zu erkennen ■ Ereignisse als Anlass zur Veränderung deuten ■ Wettbewerber und andere Marktteilnehmer für mögliche Verbesserungsansätze studieren ■ Vorausdenken neuer und spannender Entwicklungsmöglichkeiten für das Unternehmen ■ Neue Strategien zur besseren Nutzung der Kernkompetenzen entwickeln ■ Innovation und unternehmerisches Denken anstoßen und ermöglichen ■ Mit neuen Ansätzen zur Zielerreichung experimentieren ■ Neue Leitideen oder Strategien mit symbolischen Veränderungen unterlegen ■ Anstrengungen zur Realisierung grundlegender Veränderungen anstoßen und ermöglichen ■ Veränderungsfortschritte sichtbar machen und feiern ■ Kooperationspartner in die eigenen Veränderungsprozesse konstruktiv einbinden

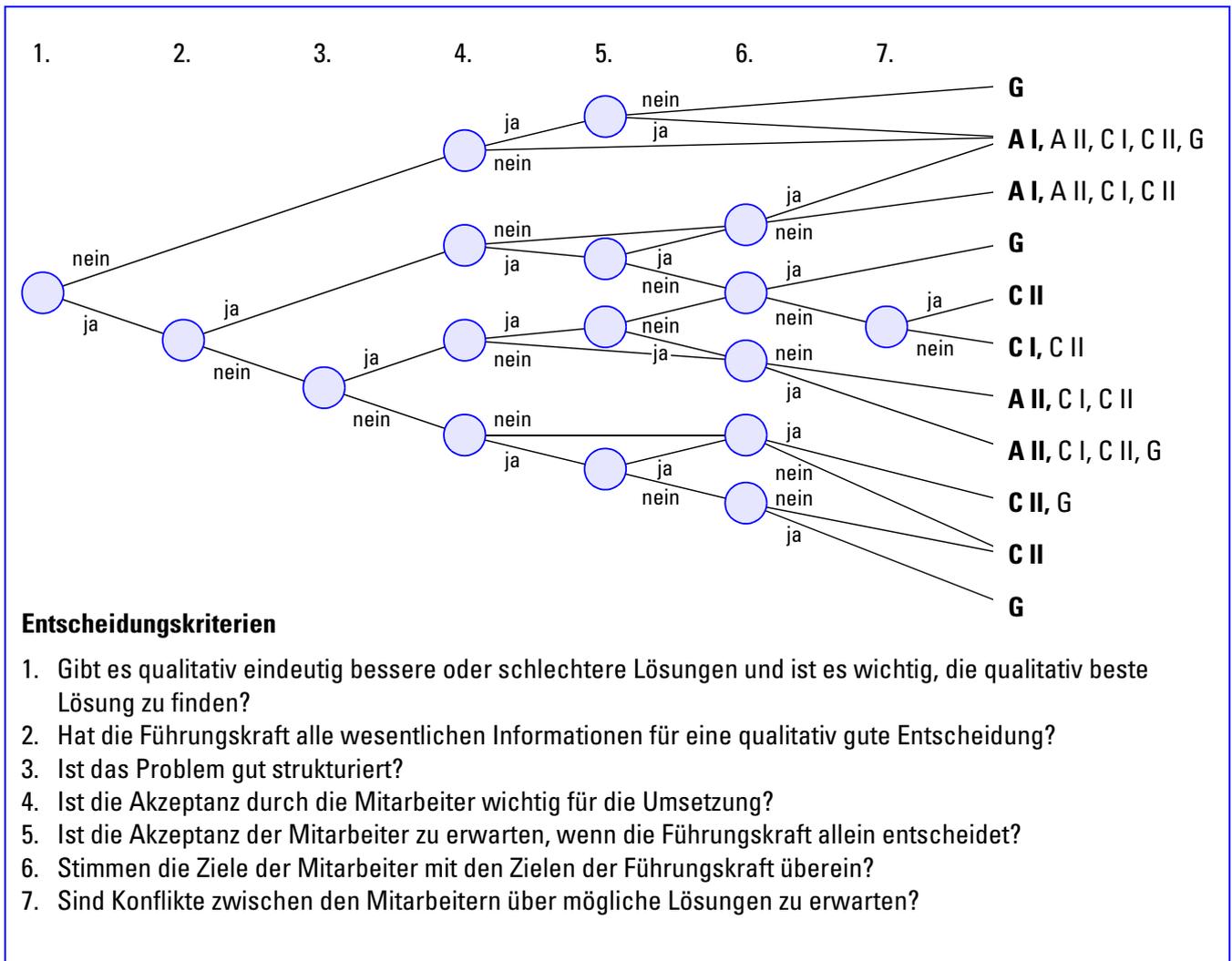
▲ Abb. 9 Führungsstile nach Yukl (2006: S. 66)

Fähigkeit	<i>hoch</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ kompetent, aber zögerlich ■ sieht vor allem Gefahren, kaum Chancen ■ nimmt sich auch bei Erfolg zurück ■ stellt eigene Fähigkeiten in Frage ■ sucht Unterstützung und Bestätigung ■ fühlt sich überfordert oder überarbeitet 	<ul style="list-style-type: none"> ■ teilt eigene Ideen mit anderen ■ effizient in der Aufgabenverfolgung ■ übernimmt Verantwortung ■ unterstützt andere ■ offen in der Kooperation ■ informiert über aktuelle Zielerreichung 	
	<i>niedrig</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ häufiges Nachfragen und Absichern ■ schwache Leistungen ■ Aufgaben werden nicht zu Ende gebracht ■ ängstlich/zögerlich bei neuen Aufgaben ■ neue Aufgaben vermeidend ■ häufig ziellos in der Aufgabenverfolgung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ aufmerksam ■ reagiert z. T. auf Vorschläge überheblich («ja, ja, ich weiß schon!») ■ enthusiastisch ■ sieht das Ziel, aber nicht den Weg ■ macht Fehler, ohne es zu bemerken 	
		RG 3 ← RG 4	RG 1 → RG 2	
		<i>niedrig</i>	Motivation/Selbstvertrauen	<i>hoch</i>

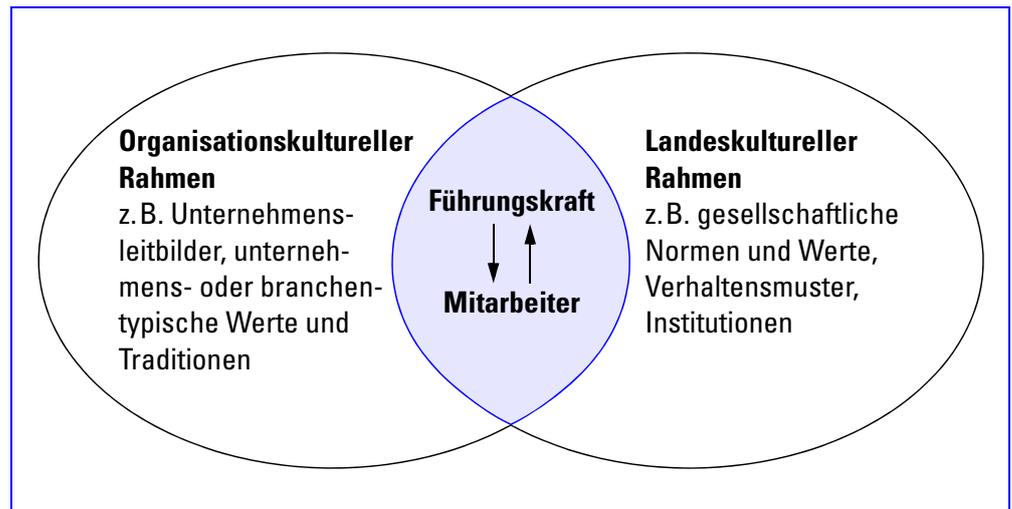
▲ Abb. 10 Indikatoren des individuellen Reifegrads nach Hersey & Blanchard (1977)



▲ Abb. 11 Das Reifegradmodell der Führung nach Hersey & Blanchard (1977)



▲ Abb. 12 Der Entscheidungsbaum der Führung nach Vroom & Yetton (1973)



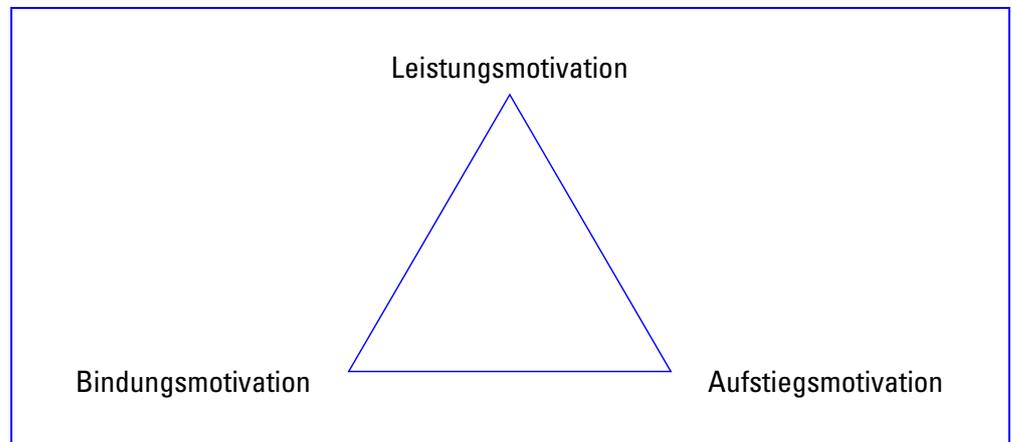
▲ Abb. 13 Der kulturelle Rahmen der Führungsbeziehung

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

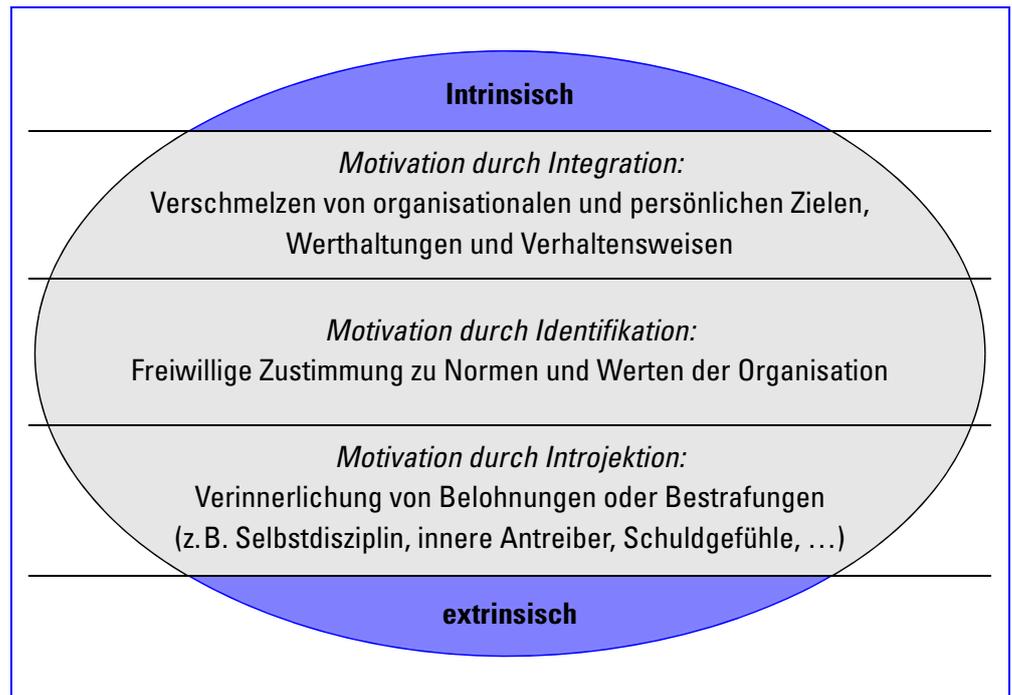
▲ Abb. 14 Arbeitsbezogene Werte im internationalen Vergleich nach Hofstede (2001)

Aspekt	Merkmale	Effekte/Risiken
Raum	Geographische Distanz zwischen den Gruppenmitgliedern	<ul style="list-style-type: none"> ■ Face-to-face-Kommunikation reduziert
Zeit	Teilgruppen in unterschiedlichen Zeitzonen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erschwerte Synchronisierung ■ Weniger gemeinsame Entscheidungen
Abgrenzung	Räumlich getrennte Teilgruppen mit Interdependenzen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erhöhter Koordinationsaufwand
Isolation	Einzelne Gruppenmitglieder mit Teilaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verminderte Wahrnehmung ■ Unkontrollierte Abkoppelung
Ungleichgewichte	Unterschiedlich zusammengesetzte Teilgruppen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Subkulturbildung und Abgrenzung ■ Machtkämpfe zwischen Teilgruppen

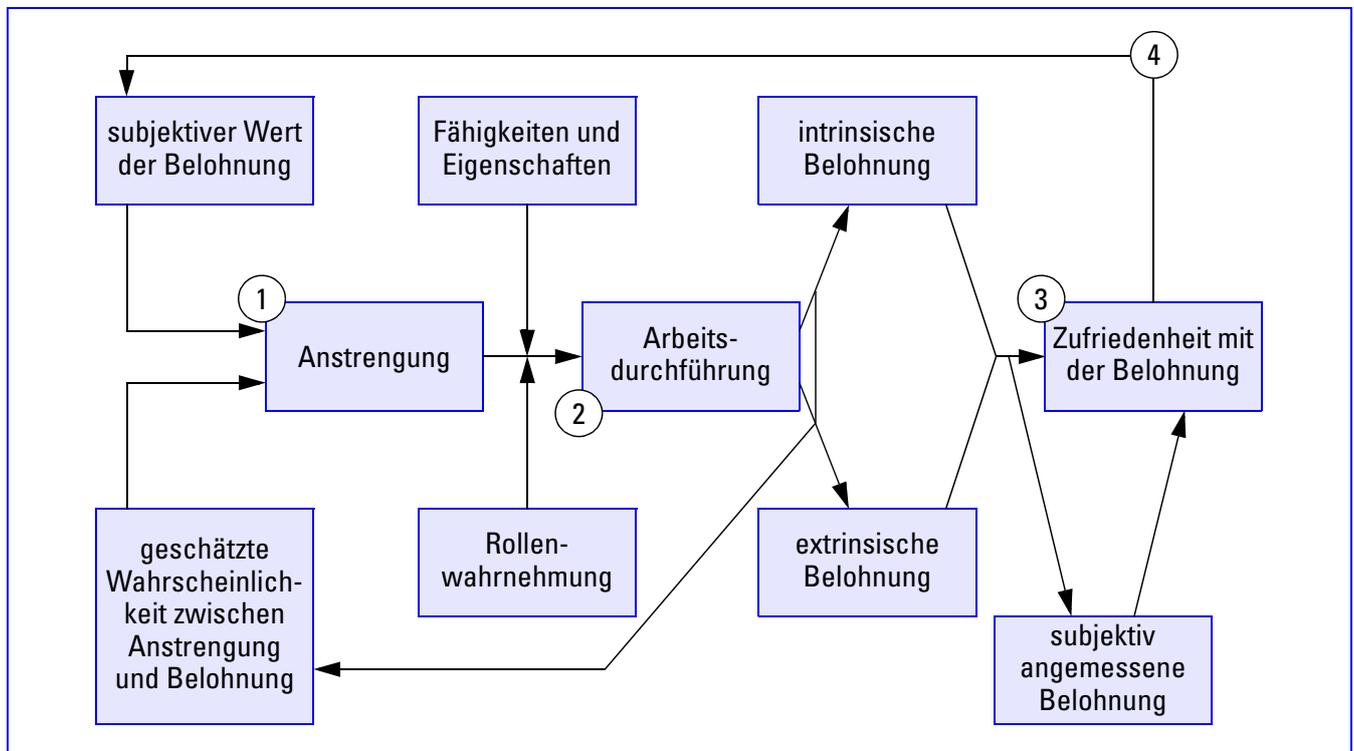
▲ Abb. 15 Aspekte virtueller Teams (nach O’Leary & Cummings 2007)



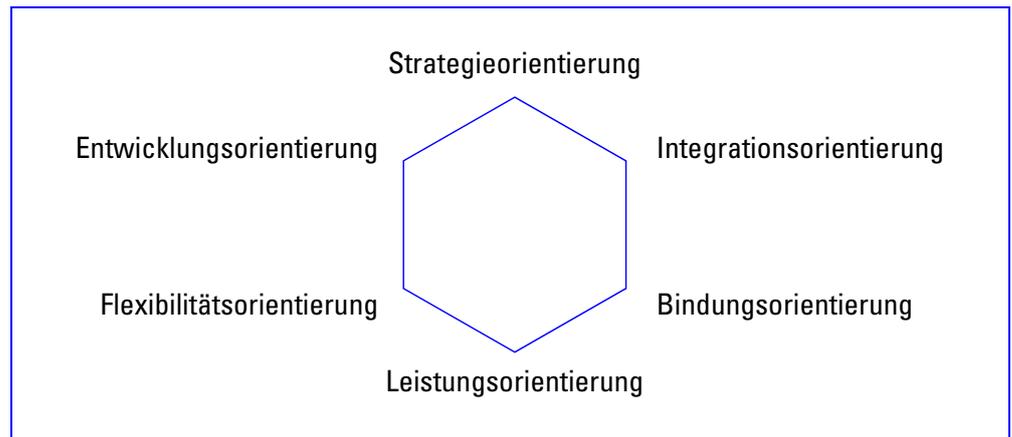
▲ Abb. 16 Formen der Motivation in Unternehmen



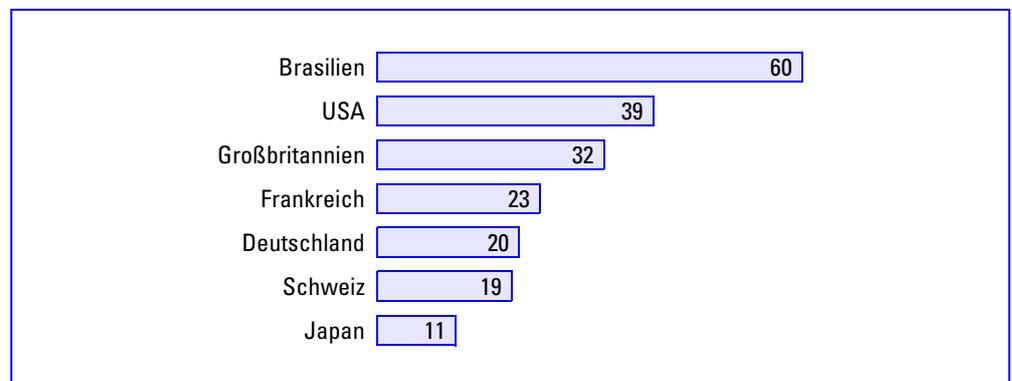
▲ Abb. 17 Motivationen zwischen intrinsischer und extrinsischer Steuerung (Deci & Ryan 2000)



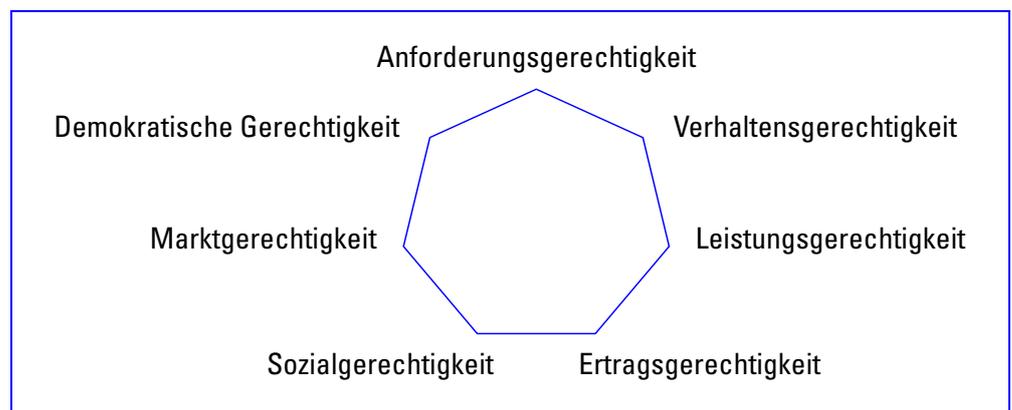
▲ Abb. 18 Prozessmodell von Porter & Lawler (1968)



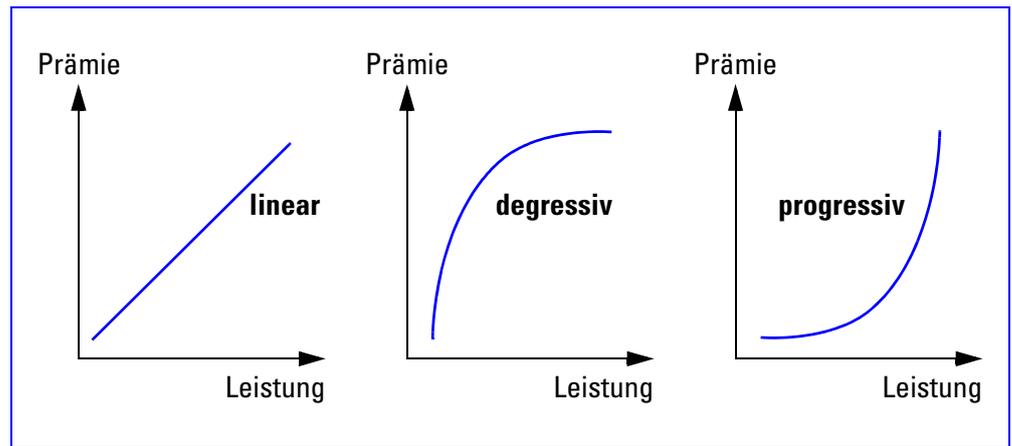
▲ Abb. 19 Mögliche Ausrichtungen von Anreizsystemen



▲ Abb. 20 Gehaltsunterschiede im direkten Vergleich: Wie viele gewerbliche Arbeitnehmergehälter entsprechen einem Vorstandsgehalt?



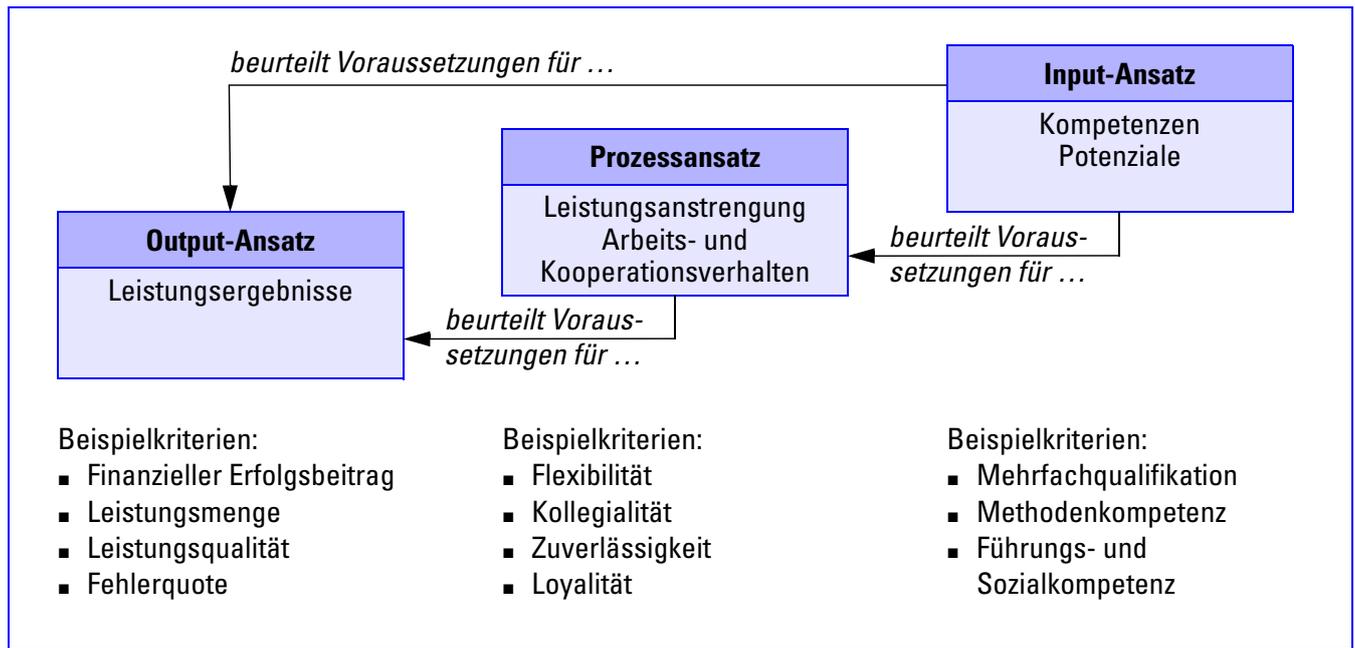
▲ Abb. 21 Gerechtigkeitsprinzipien im Lohn- und Gehaltssystem



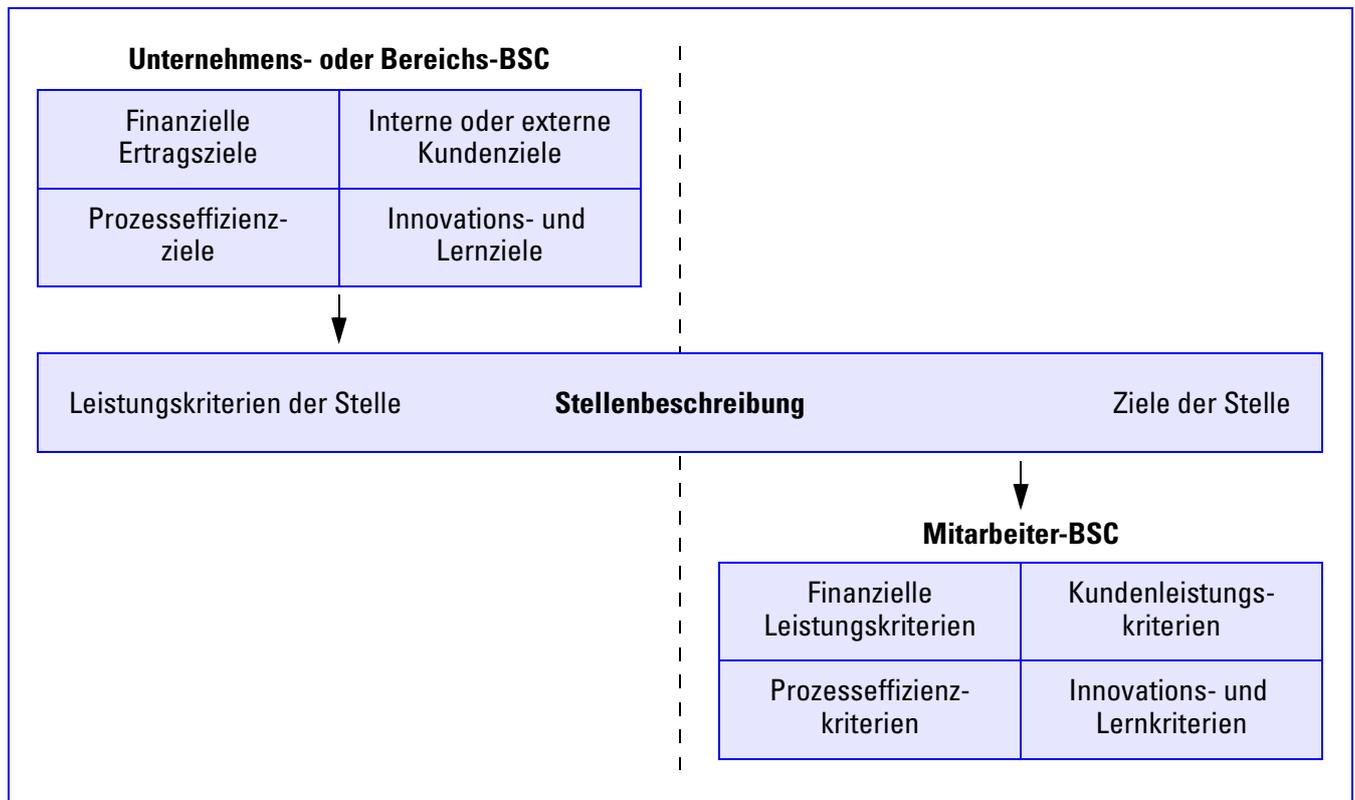
▲ Abb. 22 Leistungsentgeltkurven

		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

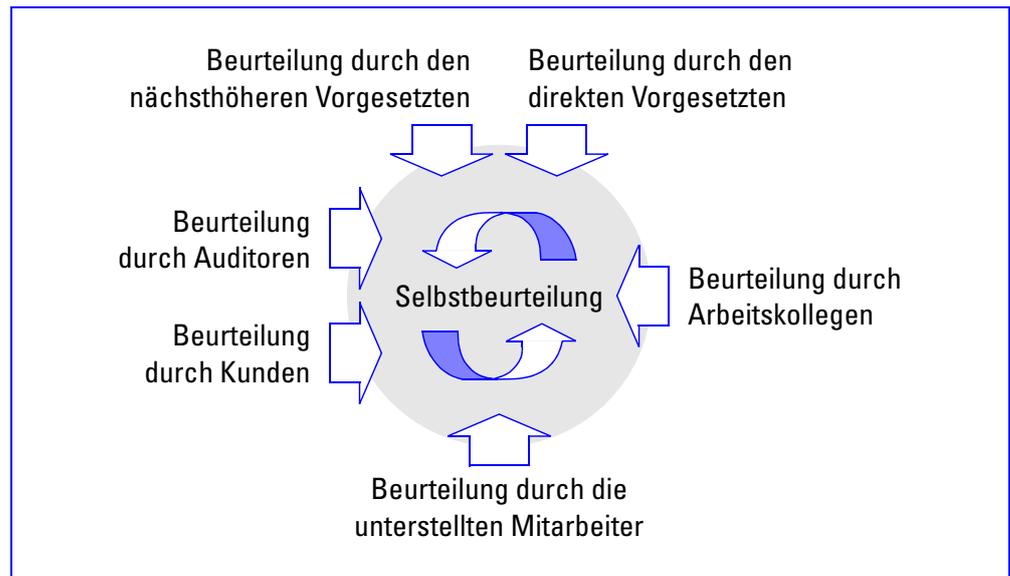
▲ Abb. 23 Effekte leistungsorientierter Vergütung



▲ Abb. 24 Ansätze der Input-Output-Analyse



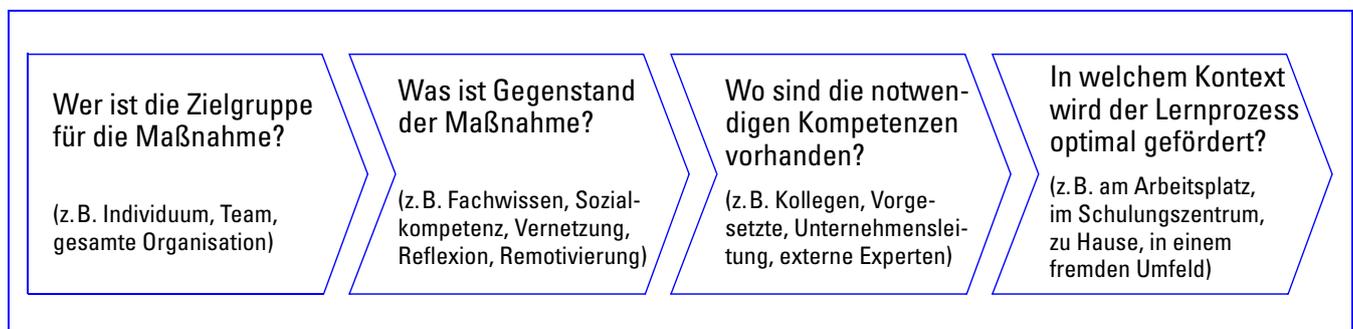
▲ Abb. 25 Die Balanced Scorecard als Feedbacksystem



▲ Abb. 26 Träger der 360°-Beurteilung

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

▲ Abb. 27 Personalportfolio (nach Odiorne 1984)



▲ Abb. 28 Entscheidungsprozess für die Personalentwicklung

Zielgruppe Zielsetzung	Individuum	Fachteam	Management- team	Großgruppe
Aufbau von Methoden- und Fachkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fachseminar oder Studium ■ Gelenkte Erfahrung-vermittlung ■ Elektronische Lernmittel 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planspiel 		
Aufbau von Führungs- und Kooperationskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coaching ■ Mentoring ■ Assessment Center ■ Projektarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planspiel ■ Projektarbeit ■ Selbst-organisation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Management Audit ■ Erlebnis-pädagogik 	
Vermittlung von betriebs spezifischem Wissen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Traineeprogramm ■ Mentoring ■ Job Rotation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Interdisziplinärer Workshop 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Betriebs-versammlung
Kritische Reflexion und Innovationsförderung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coaching ■ Externes Seminar 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Workshop ■ Organisations-aufstellung ■ Qualitätszirkel 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Workshop ■ Organisations-aufstellung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organisations-theater ■ Inszenierte Wirklichkeit
Wissensverteilung und interdisziplinäre Vernetzung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Interdisziplinärer Workshop 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Interdisziplinärer Workshop 		
Remotivierung und langfristige Bindung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coaching ■ Seitenwechsel 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erlebnis-pädagogik 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erlebnis-pädagogik 	
Professionelle Neuorientierung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Studium ■ Newplacement 			
Integration im Veränderungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> ■ Workshop 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Interdisziplinärer Workshop 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Open Space

▲ Abb. 29 Anwendungsbereiche von Entwicklungsmethoden

Zukünftige Bedeutung der aktuellen Kompetenzen und Potenzialeinschätzung der Person	<i>hoch</i>	Potenzialreserve	Träger der strategischen Entwicklung
	<i>eher gering</i>	«Normale» Mitarbeiter (in der Regel 50 bis 70 % der Belegschaft)	Leistungsträger der Kernbelegschaft
		<i>eher gering oder austauschbar</i>	<i>überdurchschnittlich hoch</i>
Aktuelle Bedeutung der Kompetenzen der Person			

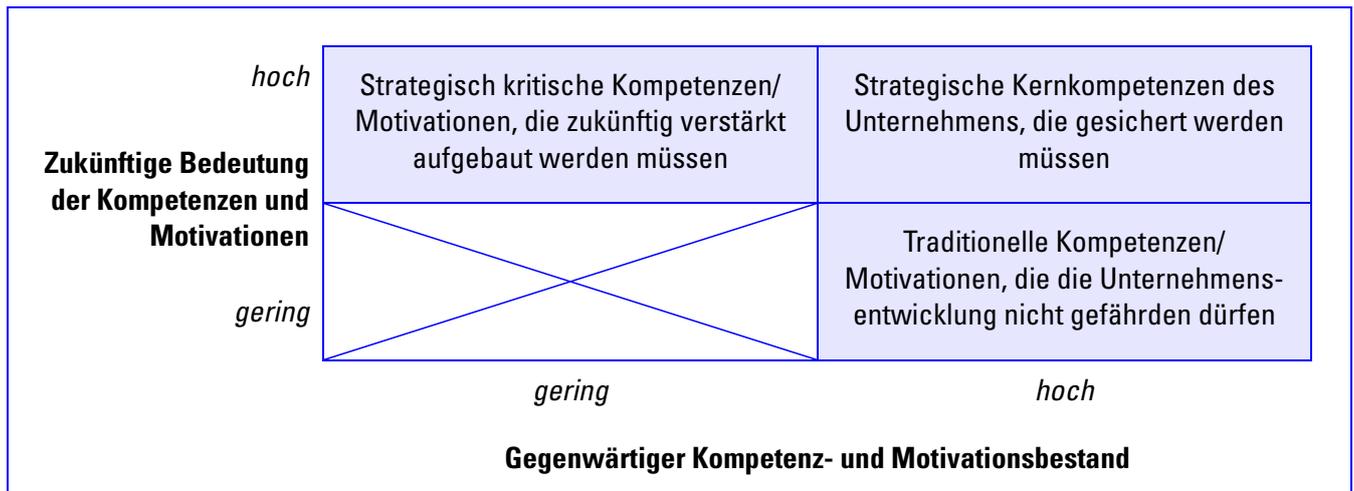
▲ Abb. 30 Personalkompetenz-Portfolio

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

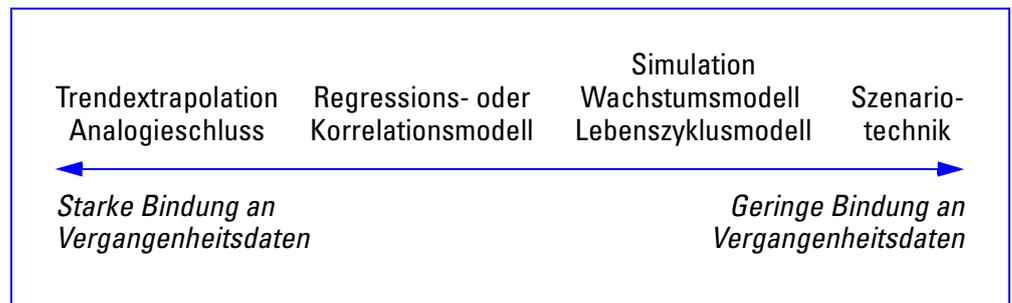
▲ Abb. 31 Motivations-Portfolio

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
Unternehmensbereich 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 betriebsspezifischen Qualifikationen aufbaut	z. B. eine hoch spezialisierte Tätigkeit, die nur in diesem Unternehmen möglich ist

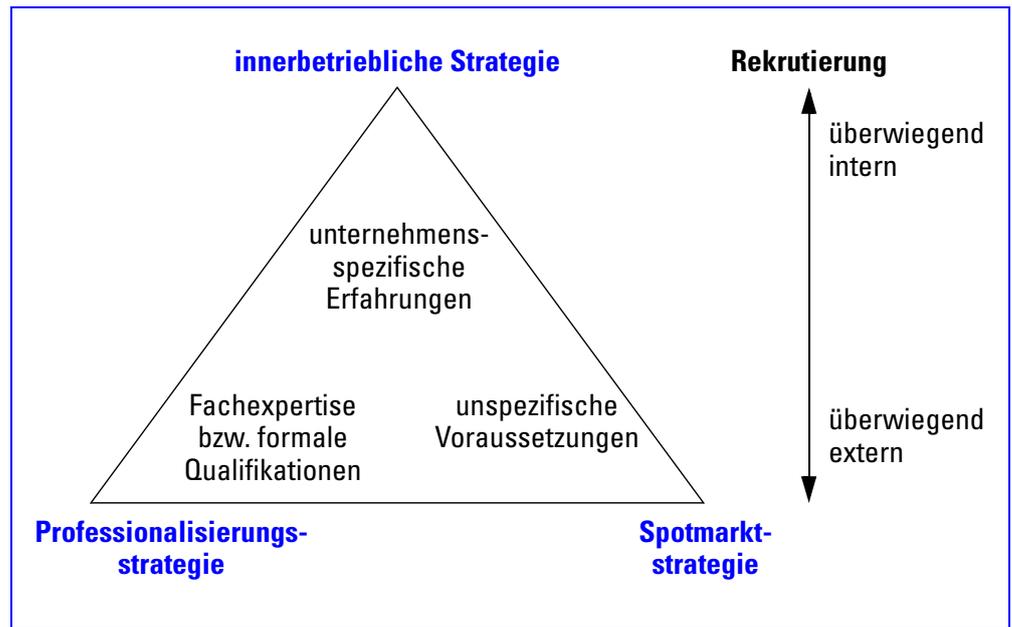
▲ Abb. 32 Ansätze für Maßnahmen der Personalbindung



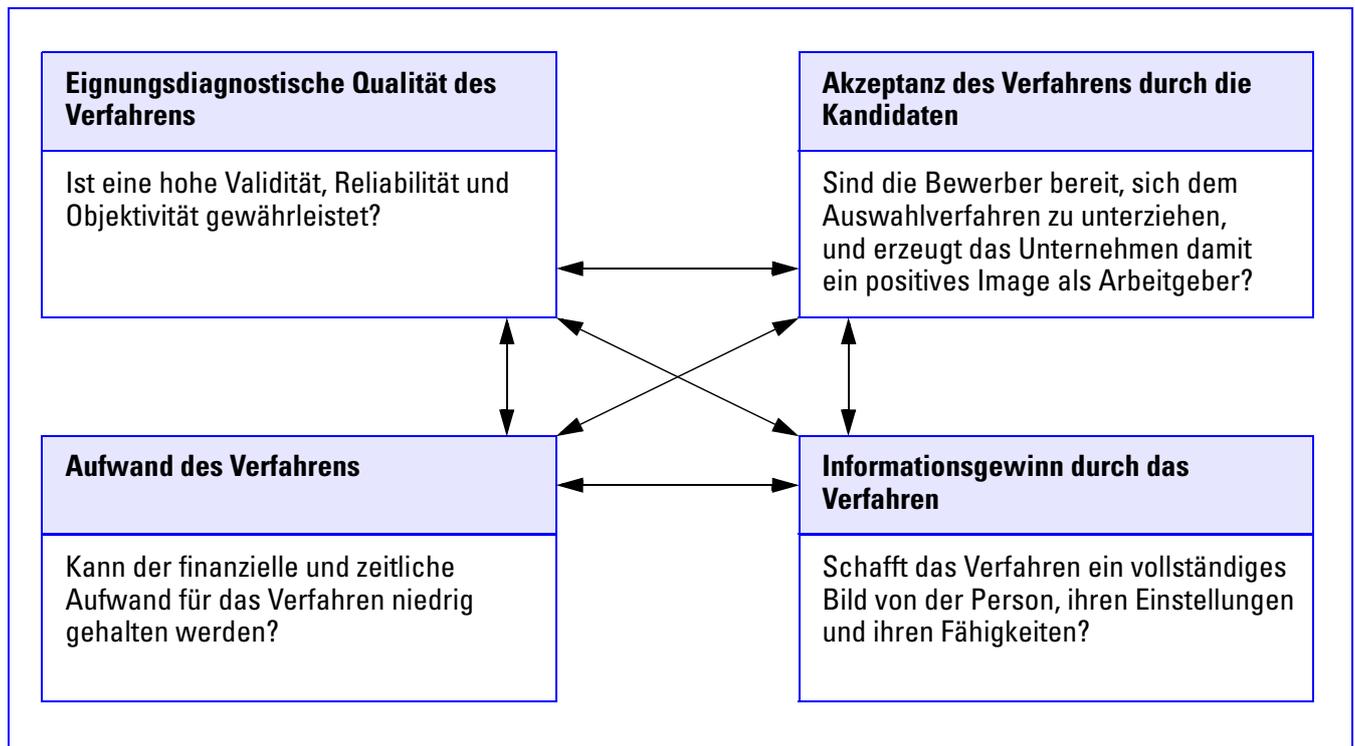
▲ Abb. 33 Kompetenz- und Motivationsportfolio



▲ Abb. 34 Methoden der quantitativen Personalbedarfsanalyse



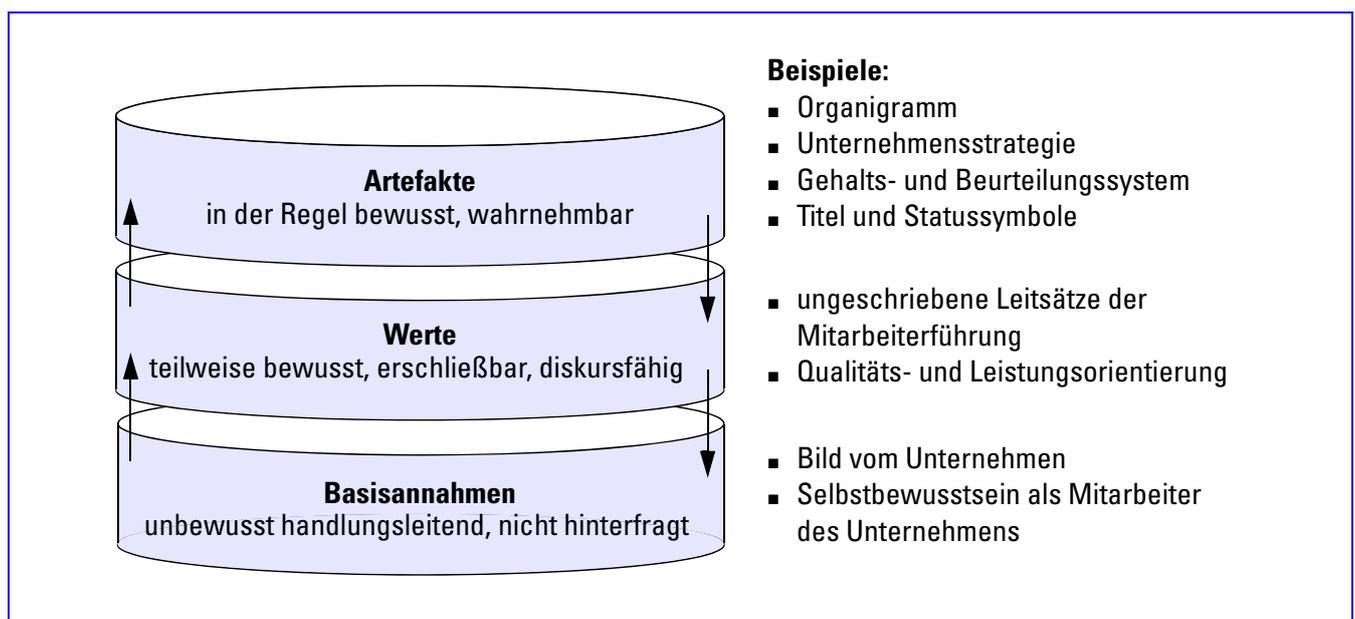
▲ Abb. 35 Stellenbesetzungsstrategien



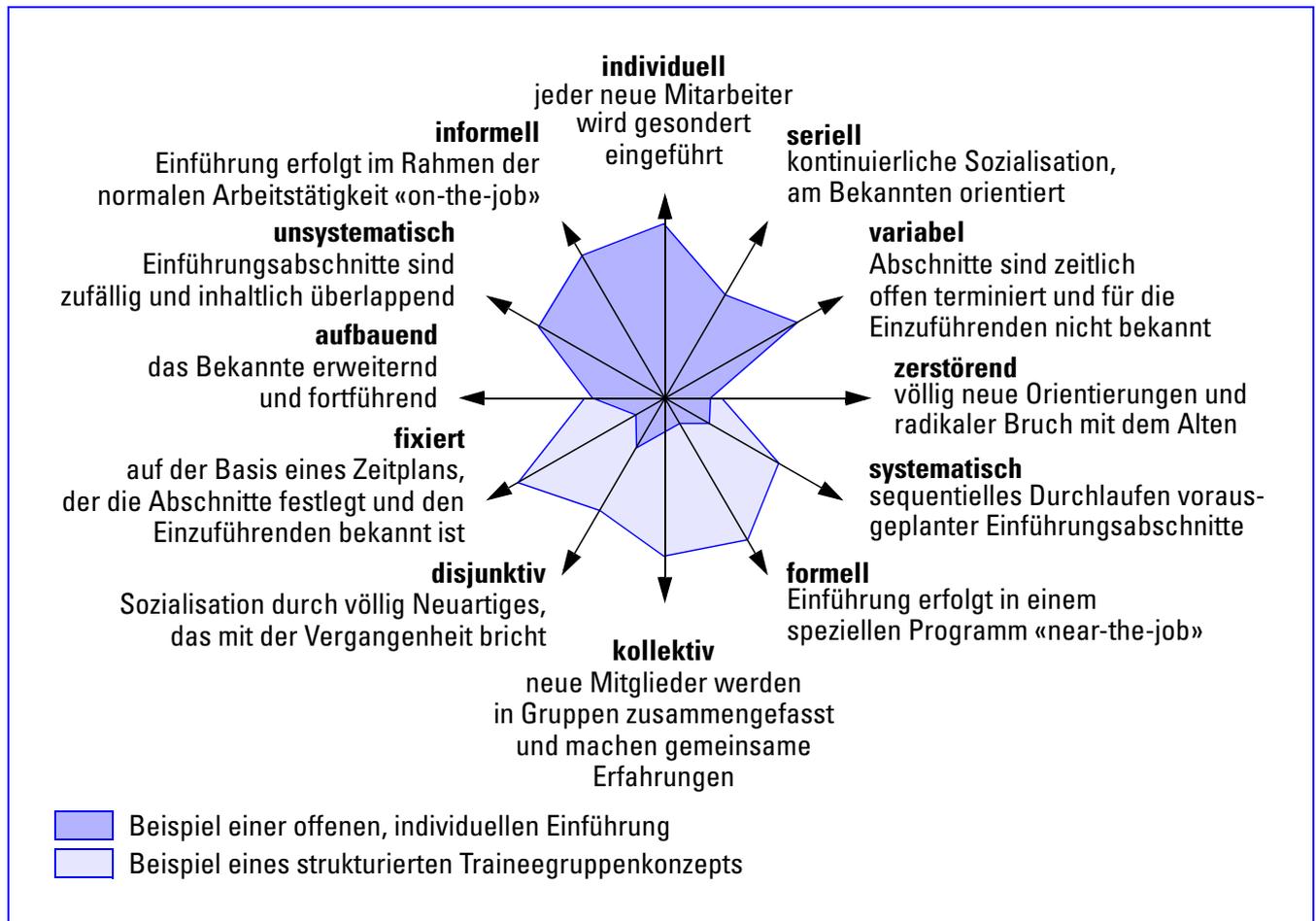
▲ Abb. 36 Entscheidungsproblem der Personalauswahl

		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. 37 Erfolgsquoten von Verfahren mit Validitäten von 0,2 (%-Wert links) bzw. 0,5 (%-Wert rechts) (Taylor & Russell 1939)



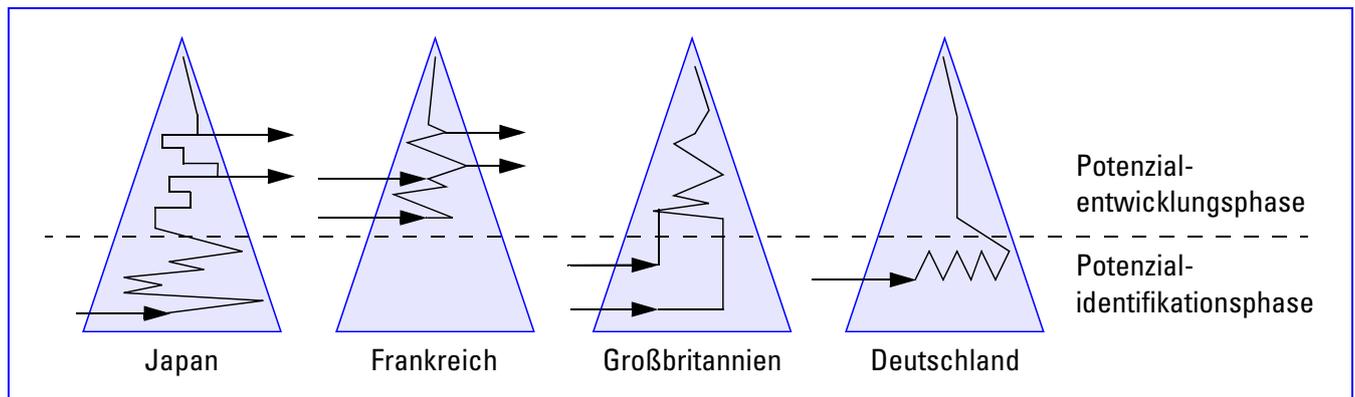
▲ Abb. 38 Ebenen der Organisationskultur nach Schein (1985)



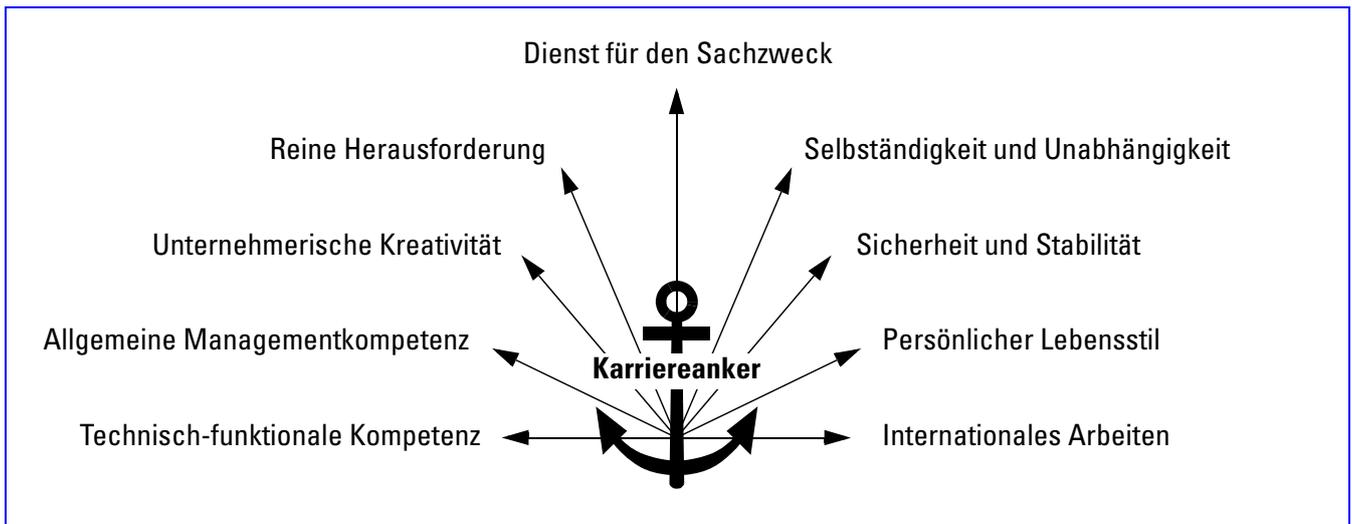
▲ Abb. 39 Typen von Einführungsprogrammen (nach Van Maanen & Schein 1979)

Typ Merkmale	Traditionelles Modell	Mechanistisches Modell	Effizienzmodell	Elitenmodell	Politisches Modell
Aufstiegs-kriterium	zufällige Passung mit freier Stelle	Seniorität im engeren Fachbereich	Erworbenes Humankapital	Zugehörigkeit zu einer Kaste	Erfolg im Wahlkampf
Organisations- kultur	Stammeskultur	Bürokratie	Markt	Segmentierung	Spielkultur
Vorteile für das Unter- nehmen	Geringer Besetzungs- aufwand	Geringer Besetzungs- aufwand	Ressourcenalloka- tion «ohne Ansehen der Person»	Selbstorganisa- tion auf Team- ebene	Selbstorganisa- tion auf Unter- nehmensebene
Nachteile für das Unterneh- men	Ineffiziente Ad- hoc-Theorien über Aufstiegs- chancen	Fatalismus und unterdrückte Karriere- motivation	Kurzfristiges Denken und individualistischer Wettbewerb	Nebeneinander von ausgeprägter Loyalität und Ent- fremdung	Ausgeprägter Karrierismus

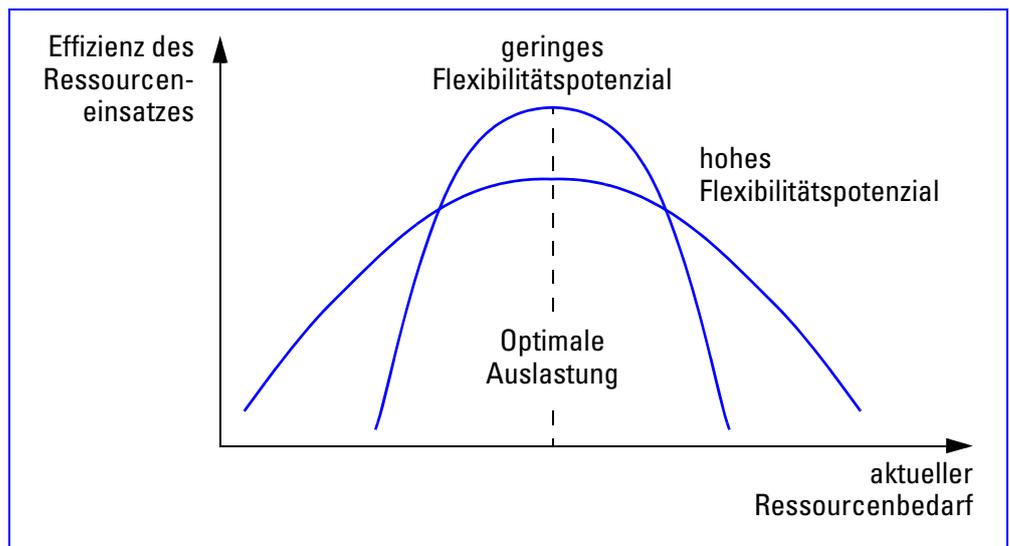
▲ Abb. 40 Karrieremodelle (erweitert nach Nicholson 1996)



▲ Abb. 41 Karrieremuster im internationalen Vergleich (Evans et al. 1989)



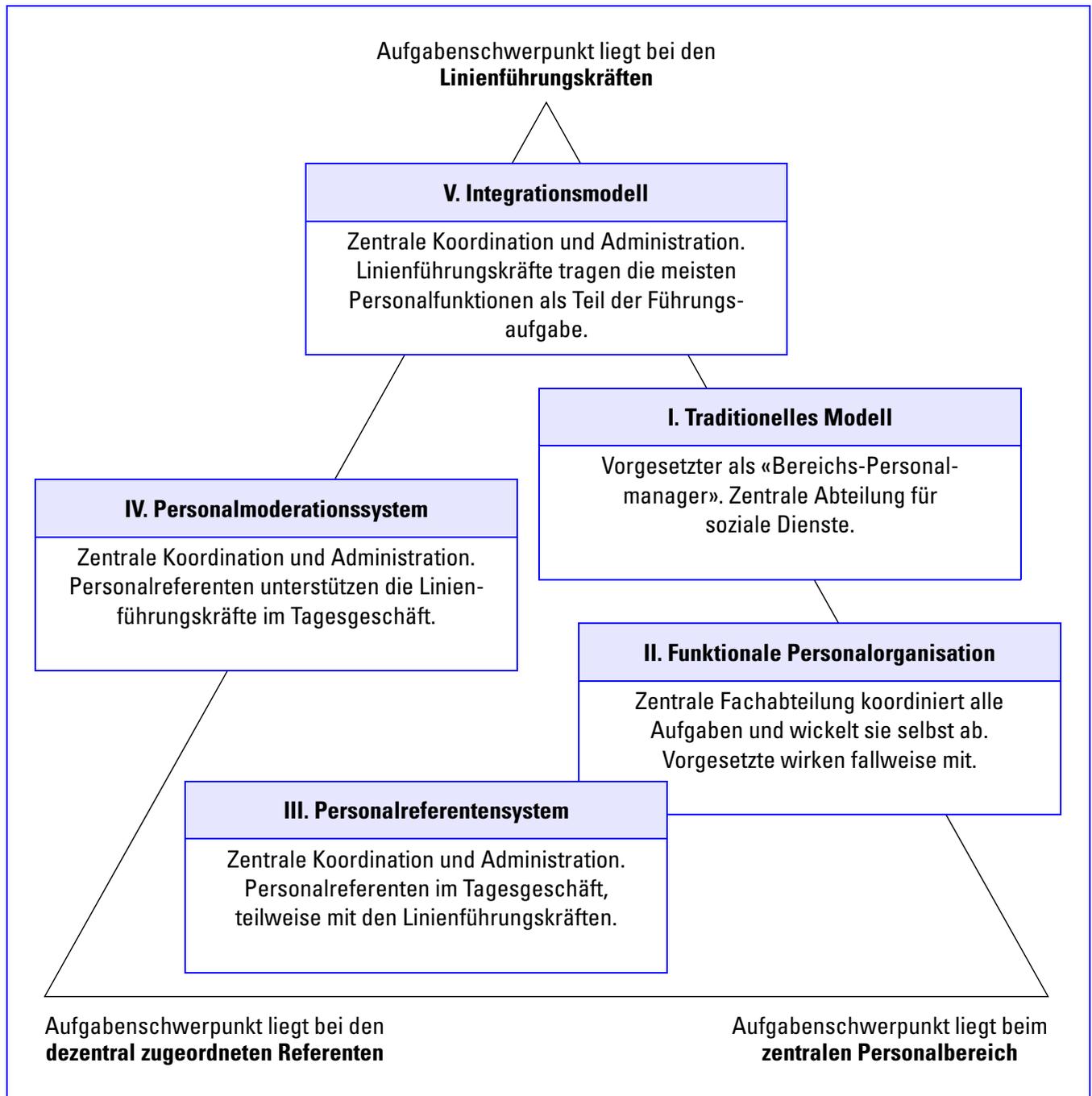
▲ Abb. 42 Das Spektrum der Karriereanker nach Schein (1990)



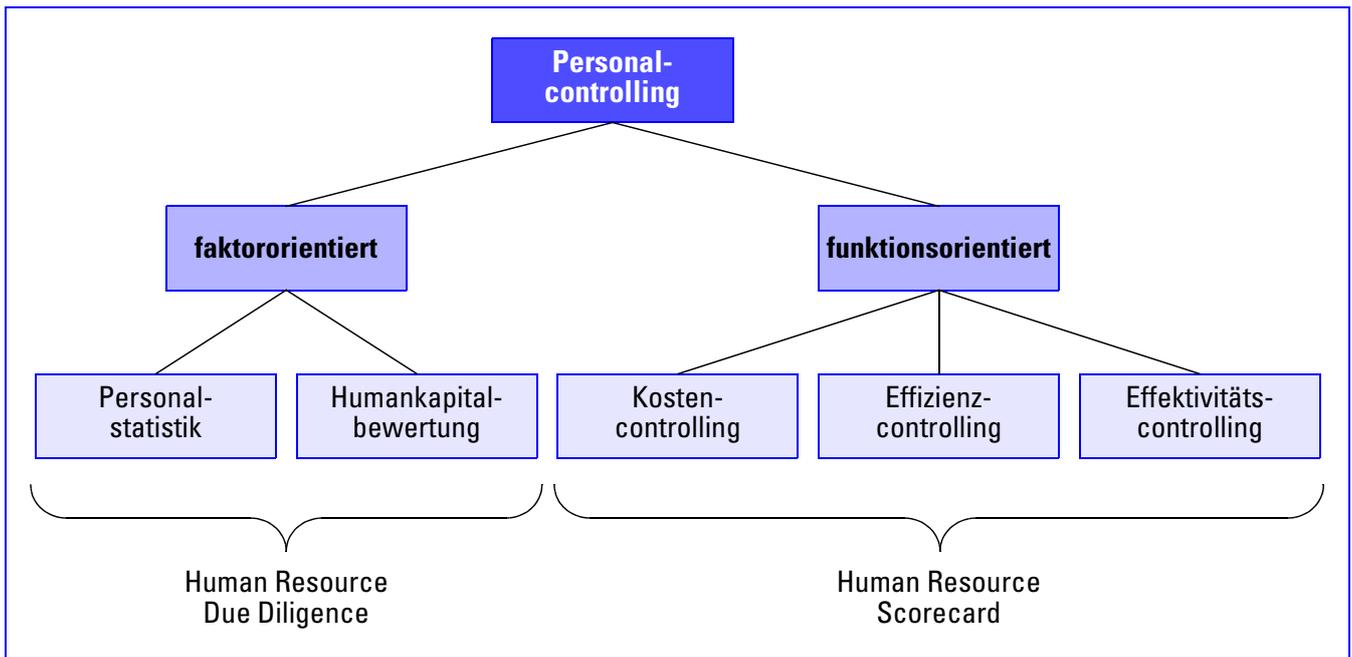
▲ Abb. 43 Spannungsfeld von Effizienz und Flexibilität im Ressourceneinsatz

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

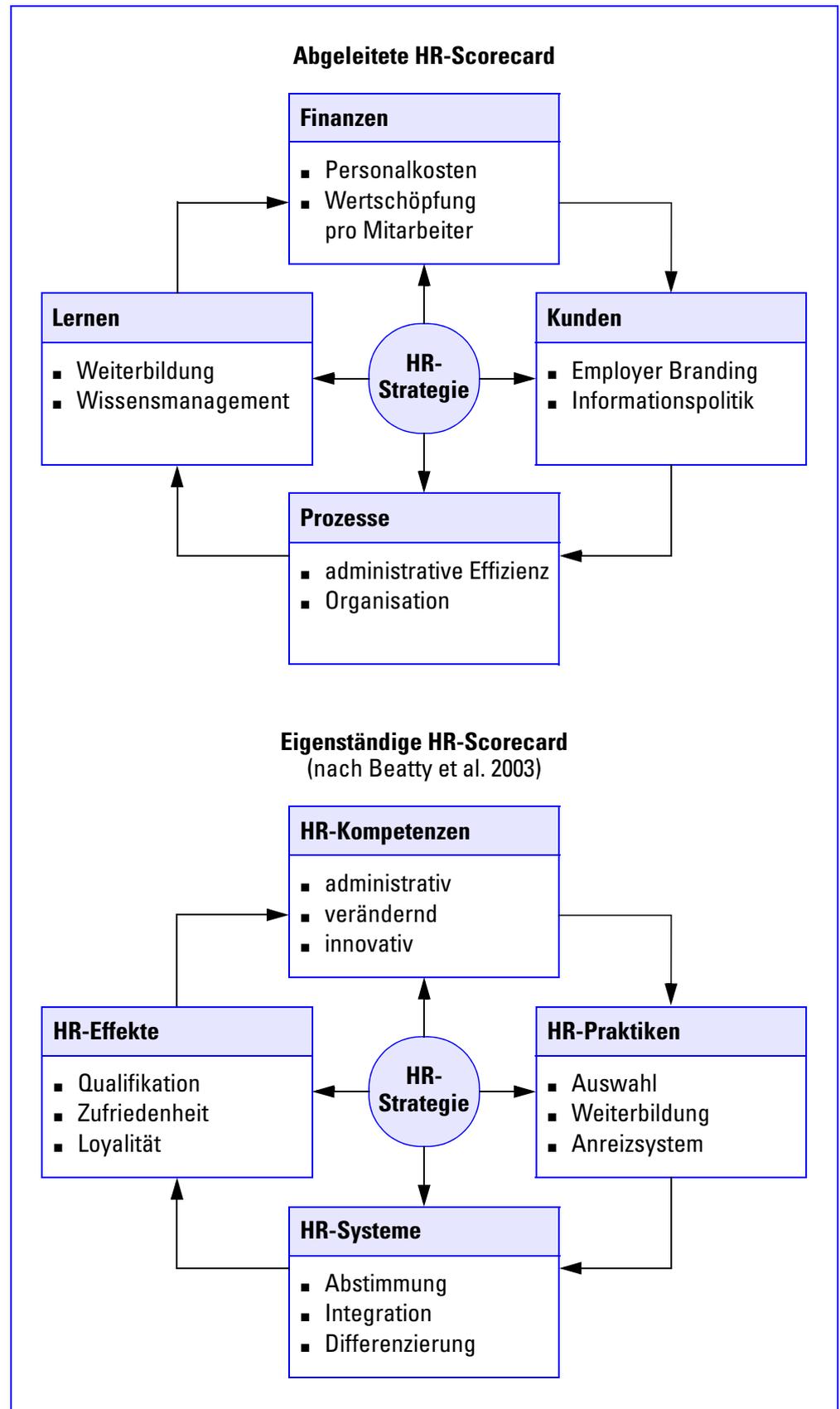
▲ Abb. 46 Rollen des Personalmanagements nach Ulrich (1996)



▲ Abb. 47 Modelle der Personalorganisation nach Paschen (1988)



▲ Abb. 48 Ansätze des Personalcontrollings



▲ Abb. 49 Beispiele für eine Human Resource Scorecard

	Dogmatische Ethik	Grundsatzethik	Nutzenethik	Diskursethik
Voraussetzungen für die Anwendbarkeit	Akzeptanz des Dogmas und der abgeleiteten Normen	Rational reflektierende Entscheider	Kenntnis über die Kalküle der Betroffenen	Herrschaftsfreier Diskurs zwischen den Beteiligten
Grenzen der Anwendbarkeit	Legitimierung erfolgt außerhalb der Organisation	Rationalität der einsamen Entscheidungsträger	Reichweite des Nutzenkalküls	Gewährleistung eines herrschaftsfreien Settings
Beispiel 1: Begründung für leistungsorientierte Vergütungssysteme	Unterstützen die persönliche Entwicklung und das Gedeihen des Unternehmens	Weitgehende Akzeptanz in einer intakten Leistungsgesellschaft	Entgeltssystem, das die größten individuellen und kollektiven Fortschritte erzeugt	Kann eingeführt werden, wo sich Vorgesetzte und Mitarbeitende verständigen
Beispiel 2: Begründung für Maßnahmen der Arbeitsplatzgestaltung	Schützen die Person durch eine erhöhte Arbeitssicherheit	Jeder Mensch darf humane Arbeitsbedingungen erwarten	Ermöglichen ein effizientes Arbeiten und steigern so die Produktivität des Unternehmens	Arbeitsgruppen sollen die Chance zur autonomen Gestaltung der Arbeitsumgebung erhalten.

▲ Abb. 50 Anwendungsvoraussetzungen und -folgen ethischer Begründungen