Heinrich Keßler

Personalstrategien (Fallstudie).

Das Dokument enthält ein Beispiel für die Benennung, Bewertung und Auswahl von Strategien bei einer Personalentscheidung über: „Halten?“, „Befördern?“, „Wegloben?“, „Mobben (Vergraulen)?“ „Gehen lassen?“, „Entlassen?“

Fallbeispiel: Ein Mitarbeiter einer Organisationseinheit will und soll befördert werden. Er strebt wie andere Mitarbeitende der gleichen Abteilung die Abteilungsleitung an. Für einen Wechsel des aktuellen Stelleninhabers besteht jedoch kein Anlass. Der Mitarbeiter versucht, über eine hierarchisch höhergestellte Person in der Karriere gefördert bzw. begünstigt zu werden. Dieser höher gestellten Person ist es jedoch letztlich egal, wer für sie die von ihr erwarteten und beauftragten Dienste und Beiträge erbringt. Dem Personalbereich soll ein gemeinsam getragener Vorschlag zum Vollzug in Auftrag gegeben werden.

Das Originaldokument der Fallstudie vom 01.08.2000 wurde am 19.06.2017 in die jetzige Fassung gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: https://www.2000ff.de

Mögliche Szenarien und Strategien:

Strategieziele	Strategien	Erwartete / vermutliche / wahrscheinliche Haupt-Gegenstrategien des MA	Erfolgsaussicht größer für	wahrscheinliche Folgen / Dynamik:
1. MA verbleibt in jetziger Stellung	1.1. Engführung 1.2. laissez fair 1.3. Führung über Projekte 1.4. Führung über Ziele	1.1.1. MA verfolgt Strategieziel 2 und/oder 9 1.1.2. MA verfolgt Strategieziel 2 und/oder 9 1.1.3. MA verfolgt Strategieziel 2 1.1.4. MA verfolgt Strategieziel 2, 9, 10	Gegenstrategie	Strategie 2 führt zu Strategie 10, die nicht mehr erfüllt wird, sondern mit Ziel 7, 8, 11.12. 13. oder 14 endet
2. MA rückt näher zu hierarchisch höherer Bezugsperson außerhalb der Abteilung	2.1. Wechsel in Organisationseinheit der hierarchisch höheren Bezugsperson	2.1.1. MA verfolgt Strategieziel 2	Gegenstrategie	Abfolge der Ergebnisse: Ziele 2, 4, 6, 8
3. MA wechselt in *ähnliche* Funktion intern im Unternehmen	Wechsel zu anderer Abteilung	MA verfolgt Strategie 2, 9, 12	Gegenstrategie	Strategie 2 dominiert alle anderen, zu welchen es nicht mehr kommt.
4. MA wechselt in *andere* Funktion innerhalb des Unternehmens	Wechsel in andere Abteilung mit Übernahme von Führungsverantwortung	MA verfolgt Strategie 2, 10, 9, 3	Gegenstrategie	MA verbleibt in Funktion**).
5. MA wechselt die Aufgabe abteilungsintern	Rotation innerhalb der Abteilung	MA verfolgt Strategie 2, 9	Gegenstrategie	Strategie 2, 15, 7, 8

Heinrich Keßler, Hornisgrindestraße 1, D-77767 Appenweier,: Telefon: ++49 (0) 7805 910860 Email: hcs@2000ff.de Internet: https://www.2000ff.de

Mögliche Szenarien und Strategien:

Strategieziele	Strategien	Erwartete / vermutliche / wahrscheinliche Haupt-Gegenstrategien des MA	Erfolgsaussicht größer für	wahrscheinliche Folgen / Dynamik:
6. MA wechselt in anderes Verbund oder Partnerunternehmen	Wechsel z.B. zu Unternehmen XY	MA verfolgt Strategie 2, 9, 10, 12	Gegenstrategie	MA verbleibt im neuen Unternehmen **)
7. MA wechselt in andere Organisation in gleicher Funktion	MA wechselt zu Staat, EU (über Headhunter)	MA verfolgt Strategie 2, 11, 6, 7	Gegenstrategie	MA verbleibt in neuer Organisation**)
8. MA wechselt in andere Organisation in höhere Funktion	MA wechselt zu Staat, EU, (über Headhunter)	MA verfolgt Strategie 8, 11, 2, 9	Strategie	MA verbleibt in neuer Organisation**)
9. MA übernimmt Leitung der Abteilung sofort	MA übernimmt Abteilungsleitung*)	MA verfolgt Strategie 9, 8, 3	Strategie	interne Unruhen, führt voraussichtlich zu Strategiezielen 11, 12, 13, 4. 7

Heinrich Keßler, Hornisgrindestraße 1, D-77767 Appenweier,: Telefon: ++49 (0) 7805 910860 Email: hcs@2000ff.de Internet: https://www.2000ff.de

Mögliche Szenarien und Strategien:

Strategieziele	Strategien	Erwartete / vermutliche / wahrscheinliche Haupt-Gegenstrategien des MA	Erfolgsaussicht größer für	wahrscheinliche Folgen / Dynamik:
10. MA übernimmt Leitung der Abteilung nach einer bestimmten Zeit	MA wird offiziell zum Nachfolger des AL benannt. Mit MA und Personalbereich wird ein PE-Plan mit gezielter Entwicklung zum AL vereinbart Einstellung einer Nachwuchskraft, die vom MA gezielt eingearbeitet wird.	MA verfolgt Strategie 2, 10, 9, 8	Strategie	Strategie 9 am wahrscheinlichsten, Übergang: 3, 7, oder 8
11. MA kündigt selbst	„Mobbing“ Rotation innerhalb der Abteilung	MA verfolgt Strategie 2, 9, 12, 7, 8	Strategie	bisheriger AL verliert Ansehen und Job***)
12. MA kündigt und macht arbeitslos	„Mobbing“ Rotation innerhalb der Abteilung PE-Plan MA übernimmt Abteilungsleitung sofort	MA verfolgt Strategie 2, 9, 10	Strategie	Strategie erfolgreich, wenn Gegenstrategie 2 versagt. ***)

Heinrich Keßler, Hornisgrindestraße 1, D-77767 Appenweier,: Telefon: ++49 (0) 7805 910860 Email: hcs@2000ff.de Internet: https://www.2000ff.de

Mögliche Szenarien und Strategien:

Strategieziele	Strategien	Erwartete / vermutliche / wahrscheinliche Haupt-Gegenstrategien des MA	Erfolgsaussicht größer für	wahrscheinliche Folgen / Dynamik:
13. MA zieht sich ganz aus dem Arbeitsmarkt zurück	„Mobbing“ Rotation innerhalb der Abteilung Assessment-Center für Führungsaufgaben	MA verfolgt Strategien 2, 9, 10	Gegenstrategie	Strategie erfolgreich, wenn Assessment kein Potential für Führung aufzeigt***)
14. Bisherige Abteilung wird in zwei Abteilungen getrennt	„Mobbing“ Rotation innerhalb der Abteilung	MA verfolgt Strategien 2, 14	keine	Strategieziele 9 oder 10 werden „erzwungen“.
15. MA löst sich von der hierarchisch höheren Bezugsperson	Krisenerlebnis Enttäuschung von hierarchisch höherer Bezugsperson Zurückweisung von hierarchisch höherer Bezugsperson	MA verfolgt Strategien 6, 1, 7, 8, 12, 13	Strategie	Strategieziele 11: Unternehmen verliert tüchtige Fachkraft, „Schuld“ wird der hierarchisch höheren Bezugsperson nicht AL zugeschrieben. **)
16. Ein anderer MA wird als Nachfolger des AL eingestellt oder offiziell benannt	Neuausschreibung Trainee und Einstellung eines solchen MA oder Auswahl-Assessment-Center mit allen denkbaren internen Kandidaten Gezieltes Entwicklungsprogramm / Traineeprogramm für AL	MA verfolgt Strategien 2, 7, 8, 11,15	Strategie	offener Konflikt mit hierarchisch höherer Bezugsperson, Ausgang ungewiss

*) mit Besitzstandregelung für bisherigen AL **) Ersatzbeschaffung wird sehr schwierig
***) wahrscheinlich ist hier die Zerschlagung der Abteilung und Zuordnung der verbliebenen MA zu anderen Organisationseinheiten, AL-Funktion wird hinfällig.

Heinrich Keßler, Hornisgrindestraße 1, D-77767 Appenweier,: Telefon: ++49 (0) 7805 910860 Email: hcs@2000ff.de Internet: https://www.2000ff.de

Dominate Strategien

(in der Reihenfolge der vermuteten Wirksamkeit im Sinne des Erfolges für den Handelnden):

für den MA (Strategieziel: Erhalt von Macht und Karriere):

2, 9, 10, 8, 11

für die Funktion der Organisationseinheit (Strategieziel: Erhalt der Abteilung):

10, 16, 9, (8 mit Option für 9)

für hierarchisch höhere Bezugsperson (Strategieziel: Erhalt des bekannten Service der Organisationseinheit und deren Schlüsselpersonen auf Dauer):

1, 8, 10, 16, 14, 6.

für AL (Strategieziel: Verbleib bis zum gewünschten Rententermin als AL)

1, 4, 16, 10, 15, 6, 7, 8, 11

Heinrich Keßler, Hornisgrindestraße 1, D-77767 Appenweier,: Telefon: ++49 (0) 7805 910860
Email: hcs@2000ff.de Internet: https://www.2000ff.de

Übersicht über die dominanten Strategien:

Strategie:	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	Anzahl Optionen:
MA		1						4	2	3	5						5
Organisations-Einheit								4	3	1						2	4
Hierarchisch höhere Bezugsperson	1					6		2		3				5		4	6
AL der Organisations-Einheit	1			2		6	7	8		4	9				5	3	9
Anzahl Strategien gesamt:	2	1	0	1	0	2	1	**4**	2	**4**	2	0	0	1	1	3	24

Heinrich Keßler, Hornisgrindestraße 1, D-77767 Appenweier,: Telefon: ++49 (0) 7805 910860 Email: hcs@2000ff.de Internet: https://www.2000ff.de

Auswertung der Bewertungen / Einschätzungen:

Die erfolgversprechendsten Strategien für das *Gesamtsystem* sind demnach:

Strategie 8: MA wechselt in andere Organisation in höhere Funktion

Strategie 10: MA übernimmt Leitung der Abteilung nach einer bestimmten Zeit

oder:

Strategie 16: Ein anderer MA wird als Nachfolger des AL eingestellt oder offiziell benannt.

Sackgassen bzw. klare Verliererstrategien *für alle* sind demnach:

Strategie 3: MA wechselt in *ähnliche* Funktion intern im Unternehmen

Strategie 5: MA wechselt die Aufgabe abteilungsintern

Strategie 12: MA kündigt und macht arbeitslos

Strategie 13. MA löst sich von hierarchisch höherer Bezugsperson

Heinrich Keßler, Hornisgrindestraße 1, D-77767 Appenweier,: Telefon: ++49 (0) 7805 910860 Email: hcs@2000ff.de Internet: https://www.2000ff.de