



# Willkommen zur 2. Veranstaltung Personalmanagement

---

## Personalpolitik

---

### Kapitel A2

28. Oktober 2004

## Testfragen III

Nein

Ja



Eine vorhandene Personalphilosophie kann man durch eine Mitarbeiterbefragung erheben.



Eine Personalphilosophie kann aber auch durch eine Imageanalyse am Arbeitsmarkt erhoben werden.



Eine Personalphilosophie muss in kurzen Rhythmen auf ihre Wirksamkeit hin untersucht werden.

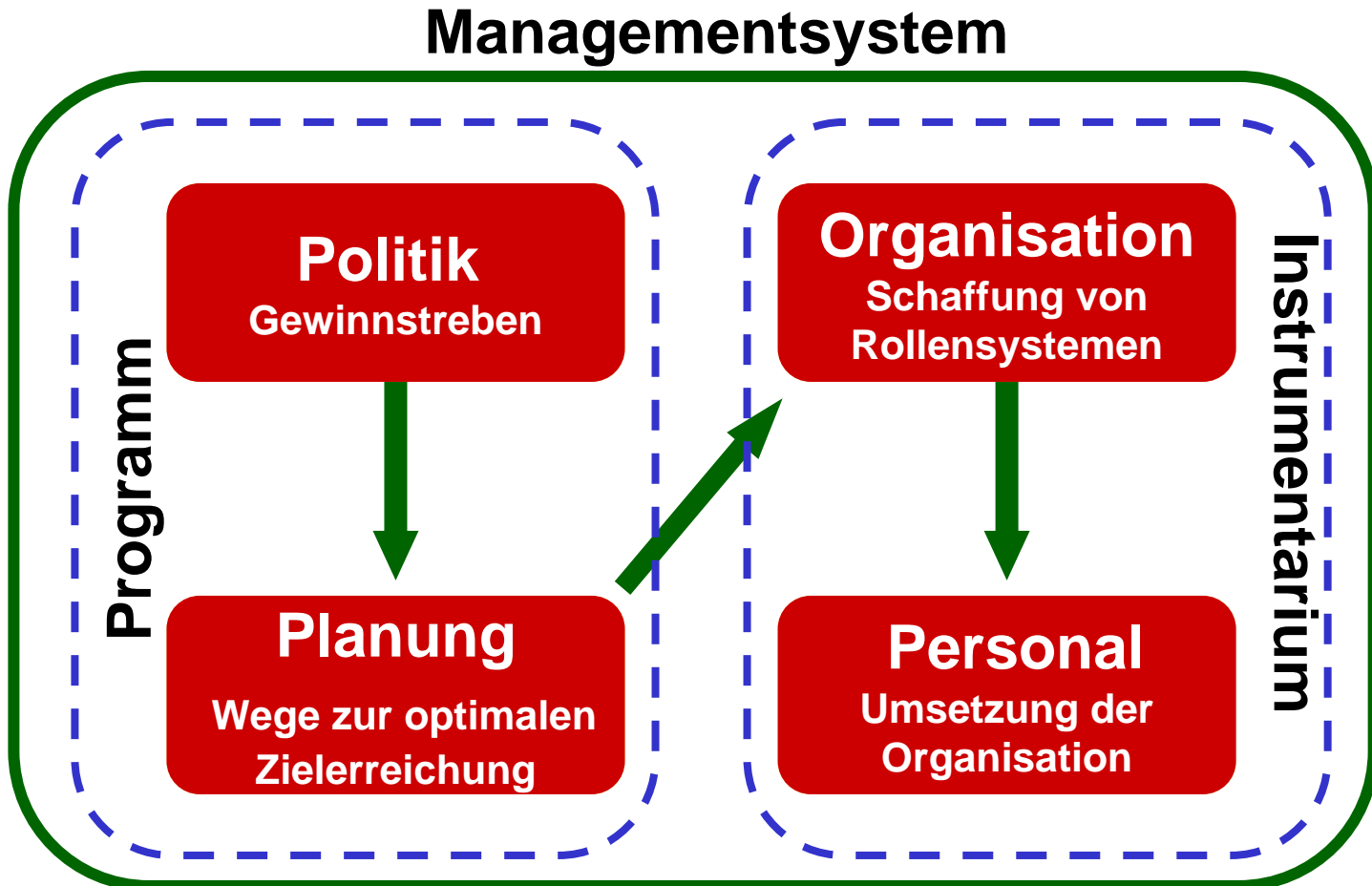


Ein typisches Verfahren zur Überprüfung der Personalphilosophie ist die Critical-Incident-Methode

## Lernziele der heutigen Veranstaltung

- ➔ **Sie sollen die Vermittlungsfunktion der Personalpolitik beschreiben können.**
- ➔ **Sie sollen die strategischen Gestaltungsalternativen der Personalpolitik unterscheiden können.**
- ➔ **Sie sollen den Entstehungsprozess einer Personalpolitik nachvollziehen können.**

# Stellung des Personals im Managementsystem



# Personalmanagement

## Grundlagen

**Personal-  
philosophie**



**Personalpolitik**



**Personalplanung**

## Funktionen

**Personal-  
beschaffung**

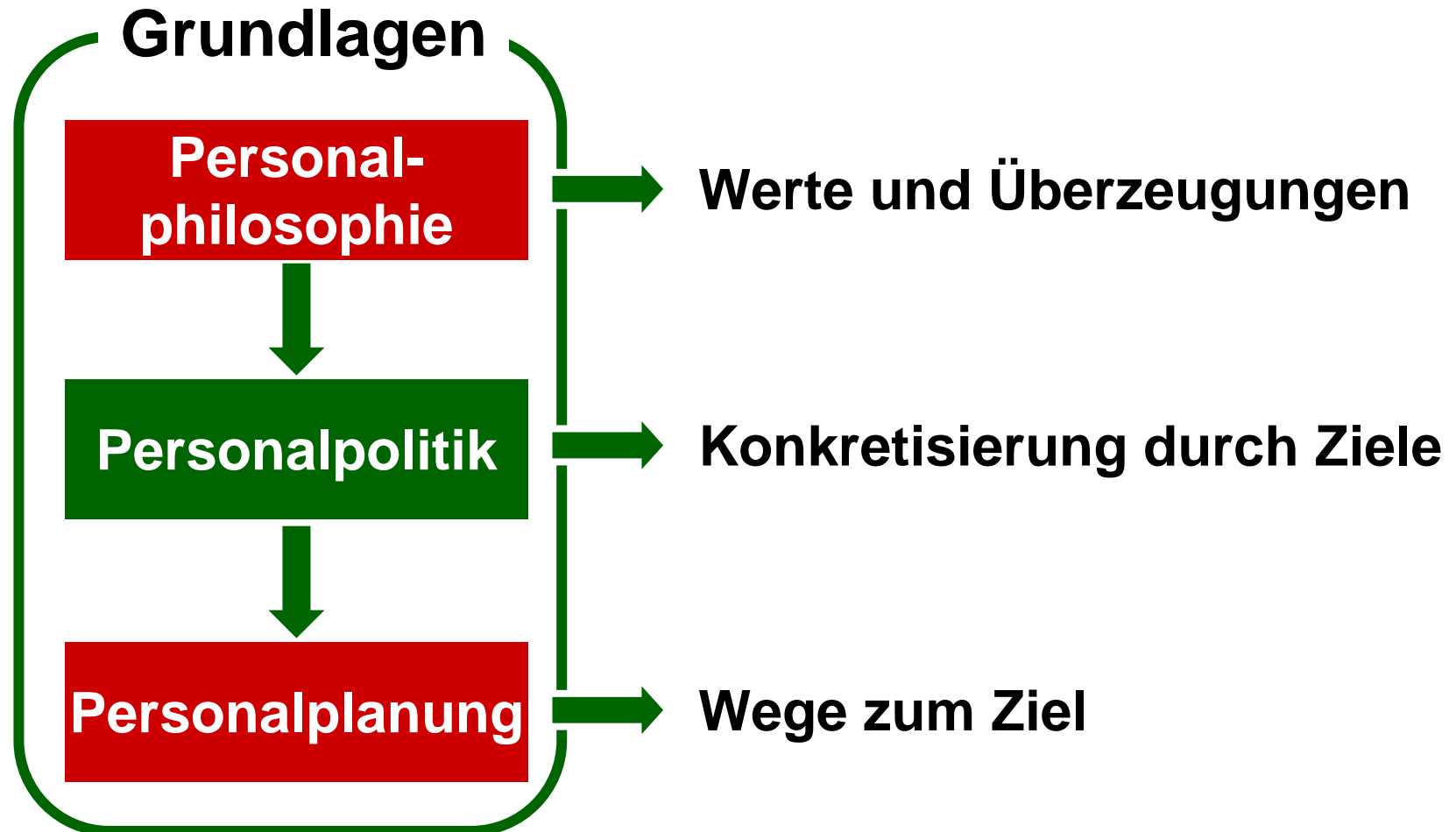


**Personal-  
entwicklung**



**Personaleinsatz**

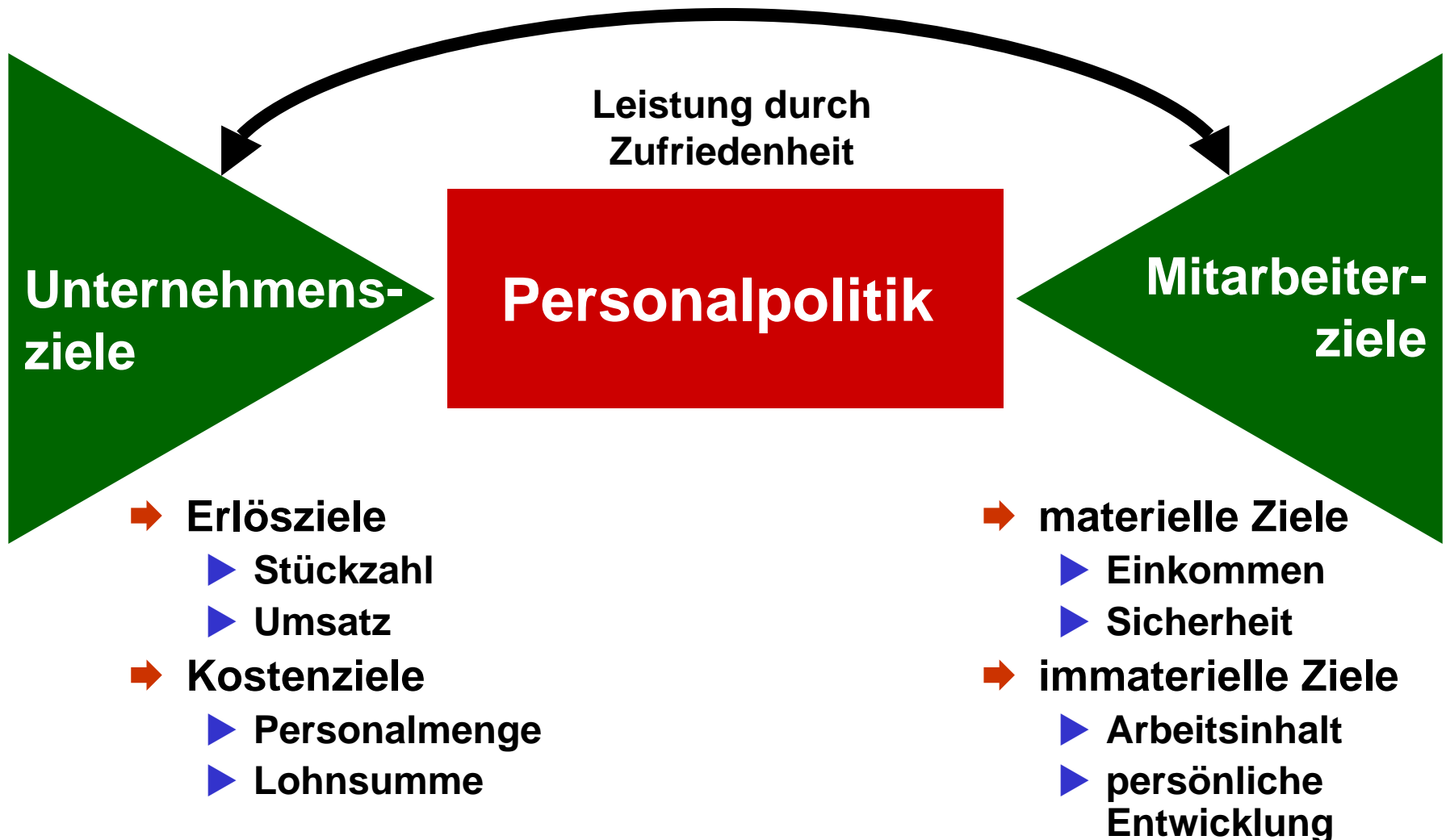
## Von der Personalphilosophie zur Personalplanung



## Personalpolitik

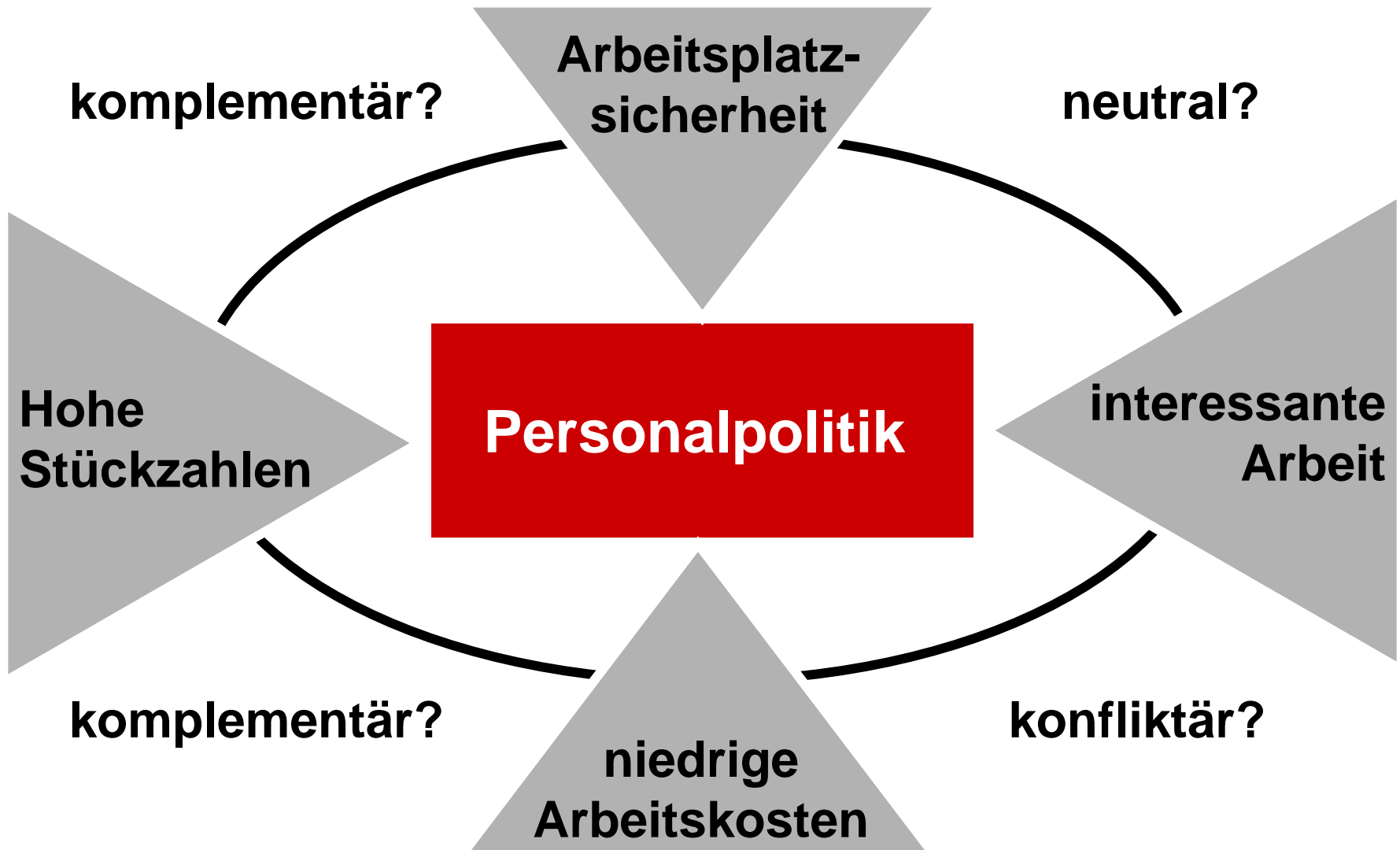
- ➔ **Übersetzung der Personalphilosophie in Kriterien und Maßstäbe für eine Erfolgsbeurteilung des Personalmanagements**
  - ▶ messbare Ziele, abgeleitet aus der Leistungsvorstellung
  - ▶ messbare Ziele, abgeleitet aus den Personalvorstellungen
- ➔ **Personalpolitik ist nicht eindeutig aus der Unternehmenspolitik ableitbar**

## Dar. 5: Gegenstand der Personalpolitik

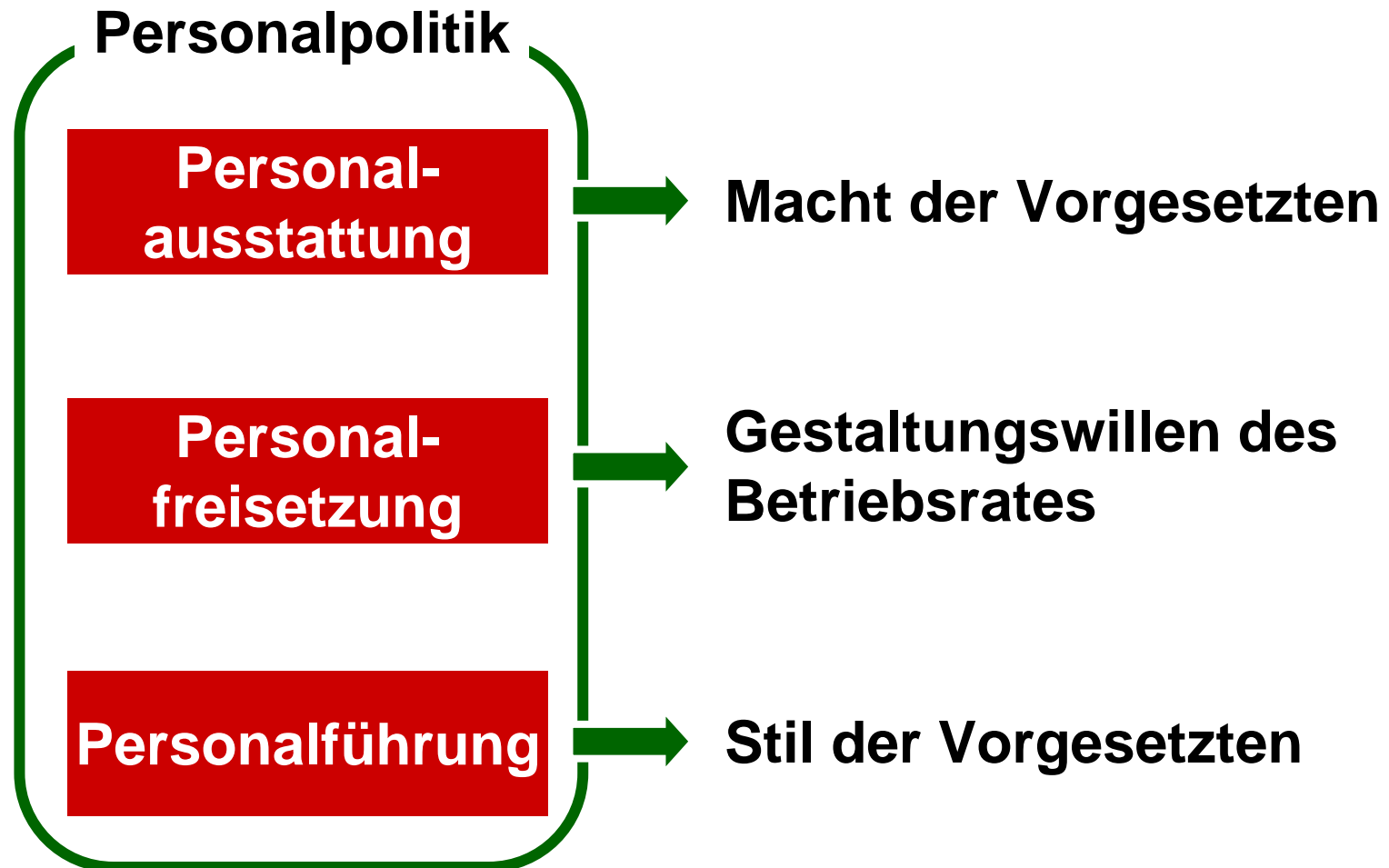





## Darst. 6: Beispiel eines personalpolitischen Zielsystems



## Faktische Personalpolitik



## Darst. 8: Strategische Alternativen der Personalpolitik I

Alternativen Merkmal	A 	
<b>Stil</b>	wertorientiert: Wünsche stehen im Vordergrund	wirklichkeitsorientiert: Umstände steht im Vordergrund
<b>Form</b>	innenorientiert: Interessen des Unternehmens steht im Vordergrund	außenorientiert: Allgemeine Interessen stehen im Vordergrund
<b>Systematik</b>	hochgradig: detaillierte Ziele	niedriggradig: ungefähre Zielangaben

## Darst. 8: Strategische Alternativen der Personalpolitik II

Alternativen Merkmal	A ————— B	
<b>Dauerhaftigkeit</b>	<b>stabil: lange Gültigkeit</b>	<b>flexibel: Abweichungen möglich</b>
<b>Verbindlichkeit</b>	<b>formal: strenge Gültigkeit</b>	<b>informal: Abweichungen möglich</b>

Bitte lesen Sie zu Hause die kleingedruckten Erläuterungen auf S. 13

# Umgang mit personalpolitischen Widersprüchen

Alternativen Merkmal	A	B
<b>Stil</b>	wertorientiert: Wünsche stehen im Vordergrund	wirklichkeitsorientiert: Umstände stehen im Vordergrund
<b>Form</b>	innenorientiert: Interessen des Unternehmens steht im Vordergrund	außenorientiert: Allgemeine Interessen stehen im Vordergrund
<b>Systematik</b>	hochgradig: detaillierte Ziele	niedriggradig: ungefähre Zielangaben
<b>Dauerhaftigkeit</b>	stabil: lange Gültigkeit	flexibel: Abweichungen möglich
<b>Verbindlichkeit</b>	formal: strenge Gültigkeit	informal: Abweichungen möglich

## **Folge 2: Lernen und Motivation**

- ➔ **Für das Lernen ist es wichtig, aus welchem Motiv heraus es geschieht**
- ➔ **Das Motiv führt zu Motivation (Antrieb)**
- ➔ **Extrinsische und intrinsische Motivation**
- ➔ **Intrinsisch motivierte Studierende lernen effektiver**

## **Folge 2: Lernen und Motivation**

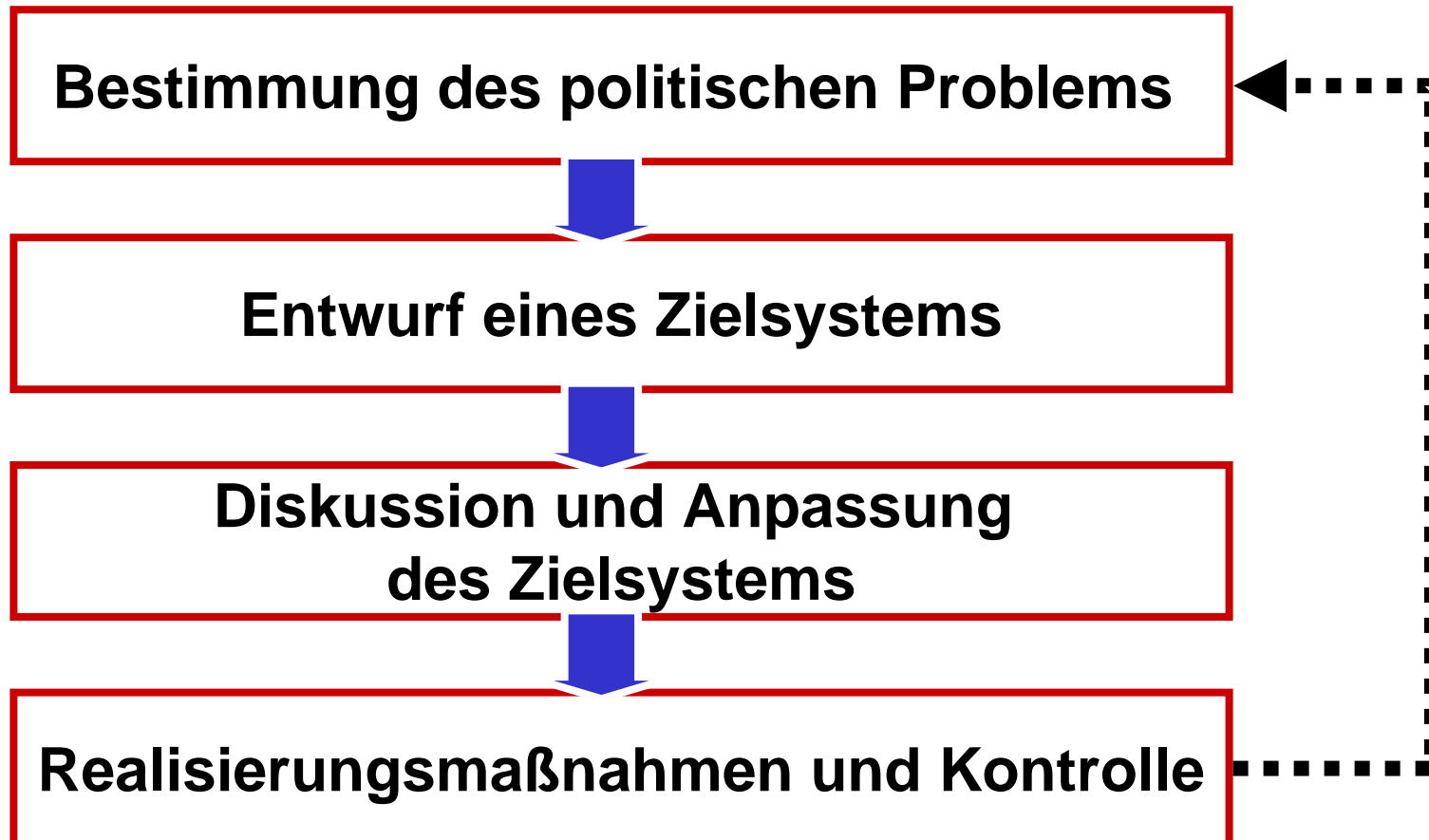
### **➔ Motivationstipps:**

- ▶ **Schaffen Sie sich klare Vorstellungen von Ihrem Ausbildungsziel. Erst dann können Sie es als positive Valenz sehen, die sie anstreben, erst dann werden Sie sich damit identifizieren. Es wird Ihr Ziel.**
- ▶ **Untergliedern Sie das Gesamtziel Ihres Studiums in immer konkretere Teilziele. Machen Sie sich immer wieder die Bedeutung der Teilziele als Voraussetzung für das Erreichen des Gesamtziels klar. Auch das augenblickliche Lernen von Einzelheiten sehen Sie dann in einem immer größeren Zusammenhang und es wird zur positiven Valenz.**

**➔ Erfolgserlebnisse sind die beste Motivation**

**➔ Belohnen Sie sich auch bei kleinen Erfolgen.**

## Darstellung 9: Prozess der Personalpolitik





## Bestimmung des politischen Problems



Bestimmung des  
politischen Problems

Entwurf eines  
Zielsystems

Diskussion und An-  
passung des Zielsystems

Realisierungsmaßnahmen  
und Kontrolle

- ➔ **Gibt es ein personalpolitisches Defizit?**
  - ▶ Personalauslese nach uneinheitlichen Kriterien
  - ▶ häufige Streitigkeiten mit dem Betriebsrat
  - ▶ heftige Kritik an der Personalabteilung
- ➔ **Analyse der vorhandenen Personalpolitik nach Stil, Systematik und Form**
  - ▶ Wo ist sie zwischen Werten und Wirklichkeit eingeordnet?
  - ▶ Wie ausgeprägt ist sie formuliert?

## Entwurf eines Zielsystems



Bestimmung des  
politischen Problems

Entwurf eines  
Zielsystems

Diskussion und An-  
passung des Zielsystems

Realisierungsmaßnahmen  
und Kontrolle

### ➔ Welchen Anforderungen muss das Zielsystem genügen?

- ▶ motivierende und visionäre Kraft
- ▶ ökonomischer Realismus
- ▶ Akzeptanz, Rechtmäßigkeit
- ▶ Eindeutigkeit, Verlässlichkeit

### ➔ Alternativenbildung durch Ausnutzung der Bandbreite von Stil, Systematik und Form

**Working @ IBM**

## Professionals

- Stellenangebote
- Initiativbewerbung
- Wir über uns
- IBM Kultur

## • Personalpolitik

- Kontakt
- Veranstaltungen
- Häufige Fragen

## Absolventen

## Studenten

## Schulabgänger



[Arbeitszeit/ort](#) • [Personalentwicklung](#) • [Vergütung](#) • [Soziale Sicherheit](#) • [Beruf und Familie](#)

Langfristig bestimmen allein die Menschen den Erfolg eines Unternehmens. Die Voraussetzungen für diesen Erfolg sind umfassend und facettenreich - gerade in dem rasanten, internationalen und anspruchsvollen Markt der Informationstechnologie, der von Kostendruck und starkem Wettbewerb geprägt wird.

In diesem Markt permanent eine Spitzenposition zu verbessern und weiter zu festigen ist nur mit motivierten, kompetenten und begeisterungsfähigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möglich, die teamorientiert zusammenarbeiten und sich den Unternehmenszielen verpflichtet fühlen.

Ziel unserer Personalpolitik ist es daher, die Rahmenbedingungen für unsere Mitarbeiter zu schaffen, um sie optimal einbringen und entfalten zu können. Das heißt u.a.:

- interessante, herausfordernde Aufgaben mit entsprechenden Handlungsspielräumen zu übertragen
- Weiterentwicklung und -bildung zu fördern,
- gute Leistungen und Erfolg angemessen zu honorieren,
- Perspektiven zu bieten und
- größtmögliche Flexibilität in der persönlichen Gestaltung der Arbeit z.B. im Hinblick auf Arbeitszeiten, Arbeitsorte und Arbeitsweise zu ermöglichen.

Wie diese Rahmenbedingungen aussehen und was wir darunter verstehen, haben wir im einzelnen dargestellt, und Sie können sich über die rechte Navigationsleiste unter dem Punkt "Personalpolitik" dies anschauen.

## Beispiel Personalpolitik IBM II



Deutschland

Home | Produkte & Services | Support & Download | Mein Profil

Suchen

→ Wählen Sie ein Land

**Working @ IBM**

Professionals

- Stellenangebote
- Initiativbewerbung
- Wir über uns
- IBM Kultur
- Personalpolitik
- Kontakt

**Absolventen**

Studenten

Schulabgänger



[Arbeitszeit/ort](#) • [Personalentwicklung](#) • [Vergütung](#) • [Soziale Sicherheit](#) • [Beruf und Familie](#)

**Beruf oder Familie?**

Bei uns müssen Sie sich nicht für ein **Entweder Oder** entscheiden.

- Wir bieten Ihnen vielfältige Gestaltungsoptionen bei [Erziehungszeit](#) oder [Pflege eines Angehörigen](#)
- Wir unterstützen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben durch unser umfangreiches [Tearbeitskonzept](#)
- Wir bieten Ihnen eine Unterstützung bei der Suche nach [Betreuungsmöglichkeiten](#) für Kinder und pflegebedürftige Angehörige
- Als Ausgleich zum Berufsleben stehen Ihnen vielfältige Freizeitangebote in unseren [IBM Klubs](#) zur Verfügung.

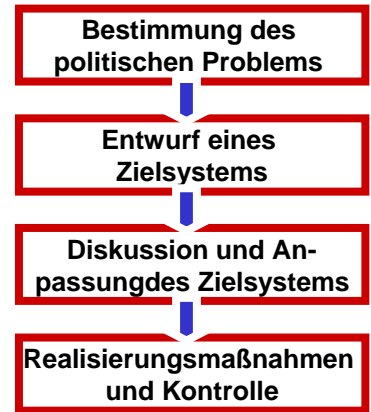
IBM in Deutschland | Datenschutz | Rechtliche Hinweise | Kontakt

## Diskussion und Anpassung des Zielsystems

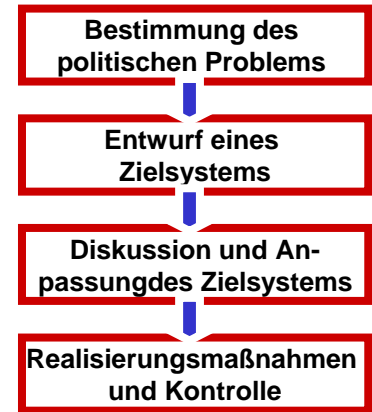


### ➔ kritischer Selektionstest

- ▶ Simulation der Auswirkungen
- ▶ unbeabsichtigten Nebenwirkungen
- ▶ Transparenz der Prämissen



## Realisierungsmaßnahmen und Kontrolle



### ➔ **Institutionalisierung (Einrichtung)**

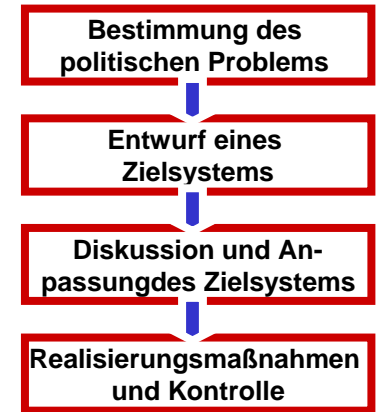
#### ▶ **Symbolsetzung**

- schriftliche Grundsätze
- Betriebsversammlung
- Vertrauensleute

### ➔ **Implementierung (Werbung)**

- ▶ **Workshops**
- ▶ **Einweisungen**
- ▶ **schriftliche Erläuterungen**

## Realisierungsmaßnahmen und Kontrolle



### ➔ Kontrolle

- ▶ Realisierungskontrolle
- ▶ Wirksamkeitskontrolle
- ▶ Problemlösungskontrolle

### ➔ Einrichtung eines Personalcontrollings

- ▶ Erfolgsindikatoren
- ▶ Kennziffern
- ▶ Critical-Incident-Verfahren

## Darstellung 10: Mögliche Träger der Personalpolitik

**interne  
Einflussgruppen**

**Personalpolitik**

**externe  
Einflussgruppen**

- ➔ **Vertreter der Unternehmung**
  - ▶ Eigentümer, Vorstand
  - ▶ Arbeitgeberaufsichtsräte,
- ➔ **Vertreter der Arbeitnehmer**
  - ▶ Arbeitnehmerschaftsräte
  - ▶ Betriebsräte
- ➔ **Personalleiter, Arbeitsdirektor**
- ➔ **Fachvorgesetzte**
- ➔ **Mitarbeiter**

- ➔ **Gewerkschaften**
- ➔ **Arbeitgeberverbände**
- ➔ **Geldgeber, Kunden**
- ➔ **Konkurrenz**
- ➔ **Staat**