Gerhard Hölzerkopf
Personalarbeit mit System

Gerhard Hölzerkopf

Personalarbeit mit System

Potentiale nutzen, Meßbarkeit sichern

GABLER

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Hölzerkopf, Gerhard:

Personalarbeit mit System : Potentiale nutzen – Meßbarkeit sichern
/ Gerhard Hölzerkopf. - Wiesbaden : Gabler, 1998

ISBN-13: 978-3-409-18961-3 e-ISBN-13: 978-3-322-84689-1

DOI: 10.1007/978-3-322-84689-1

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1998

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1998

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation GmbH.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

<http://www.gabler-online.de>

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

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.

Vorwort

Nach dem Motto „Das Personal ist der Mittelpunkt unserer Bemühungen und dort steht es ständig im Wege!“ werden heute vielfach die Mitarbeiter mit dem Kostenfaktor der GuV-Rechnung gleichgesetzt, insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Jedoch sind Personal-Einstellungen Personal-Investitionen mit den beiden Komponenten: Aufwand und Ertrag.

Es erfolgt häufig eine falsche Steuerung dieser wichtigsten Ressource im Unternehmen. Entscheidend in der Zukunft wird jedoch sein, die **Potentiale** der Mitarbeiter zu erkennen und zu entwickeln. Denn über eine Einstellung wird in der Regel zwei Stunden nachgedacht, aber über eine „Freisetzung“ mindestens 10 Stunden.

Es muß deshalb das Ziel sein, Personal-Einstellungen als Investitionsentscheidungen zu handhaben, unter anderem aufgrund der Überlegung, daß sich die Höhe der **Investition** aus den Personal-Kosten pro Jahr und der entsprechenden Betriebszugehörigkeitsdauer ergibt. Dies kann durchaus zu einer siebenstelligen Zahl führen.

Doch wie kann man diesem Dilemma begegnen? Nur wenn es gelingt, Personalarbeit meßbar zu machen, werden Personal-Entscheidungen in ihren langfristigen Auswirkungen auch betriebswirtschaftlich überprüfbar. Dies ist mittlerweile möglich, setzt jedoch eine **systematische Personalarbeit** voraus, die auch hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit gesteuert werden kann.

Praktische Wege, die zu solch einem Ansatz führen, werden in diesem Buch anhand eines modularen Personal-Management-Ansatzes mit den entscheidenden Komponenten: Strategie, Geschäftsprozesse, Controlling, Informationssysteme und Organisation vorgestellt.

Denn Personalarbeit ist kein Buch mehr mit sieben Siegeln, aber auch keine Arbeit mehr, die sich fünf Minuten vor Feierabend erledigen läßt. Dann ist es eher fünf Minuten vor zwölf.

Wie dies heute und zukünftig erfolgen kann wird außerdem durch eine Interview-Reihe mit Persönlichkeiten aus der Wirtschaft sehr nachhaltig und praxisorientiert unterlegt. Die Gesprächspartner werden zu den Themen: Kundenorientierung, Personalauswahl, Vergütungspolitik, Beratungs- und Service-Funktionen des Personalbereiches, Arbeitnehmer-Vertretung sowie International ausgerichtete Personalpolitik befragt.

Die Botschaft dieses Buches liegt vor allem darin, die große Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit im Hinblick auf die Bedeutung der Personalarbeit für den Unternehmenserfolg nicht nur zu reduzieren, sondern auch aufzuzeigen, wie Personalarbeit systematisch und zukunftsorientiert ausgestaltet werden kann.

Besonderer **Dank** gilt all denjenigen, die mich bei meiner Arbeit, will heißen, während meiner Ausbildung, beruflichen Entwicklung und beim Verfassen des vorliegenden Werkes in vielfältiger Weise unterstützt haben, insbesondere meinen Interview-Partnern.

Denn ohne ihr Mitwirken und ihre Bereitschaft zu helfen und zu verbessern, sei es bei der täglichen Arbeit oder beim Entwickeln zukünftiger Ziele und Strategien, könnte ein solches Buch überhaupt nicht entstehen.

Stellvertretend für alle möchte ich jedoch zwei namentlich erwähnen: zum einen Roswitha Felme, die mich von Anfang an bei der Erstellung des Buches mit besonderer Ausdauer und hohem fachlichen Know-how unterstützte, zum anderen Dr. Manfred Wilsdorf, den ich durch frühere Zusammenarbeit kennen- und schätzengelernt habe, indem er gerne die Feder in die Hand nahm, um dem Manuskript immer wieder die Leserseite miteinzuverleiben.

Gerhard Hölzerkopf

Inhalt

Vorwort.....	5
1 Zielsetzung des Buches	9
1.1 Expertenbefragung.....	11
1.2 Anspruch und Wirklichkeit.....	13
1.3 Begriffliche Abgrenzungen	14
2 Unternehmerisches Personal-Management.....	17
2.1 Notwendigkeit von Maßstäben in der Personalarbeit	17
2.2 Modulares Konzept	19
2.3 Wirtschaftlichkeitsanalyse der Personalarbeit	23
2.4 Umsetzungsgrad von Personal-Funktionen	24
3 Entwicklung und Umsetzung einer Personal-Strategie.....	31
3.1 Bedeutung der Personalarbeit.....	31
3.2 Bedeutung der Personalarbeit für den Unternehmenserfolg.....	32
3.3 Grundprinzipien für die Entwicklung einer Personal-Strategie	33
3.4 Bestimmungsmöglichkeiten eines Zielkataloges	34
3.5 Längerfristige Entwicklungen im Personal-Management	38
4 Kundenorientierte Personalarbeit.....	43
4.1 Kundengruppen.....	43
4.2 Ausrichtung der Personalarbeit nach Zielgruppen	44
4.3 Personalabteilung als Service-Center	46
5 Steuerung der Personalarbeit	53
5.1 Beispiel eines Steuerungsprozesses	53
5.2 Betriebswirtschaftliche Sichtweise	56
5.3 Erfahrungen mit Umsetzungsprozessen	57
6 Zielvereinbarungen im Personalbereich.....	65
6.1 Wesentliche Komponenten der Zielvereinbarungen	66
6.2 Zielvereinbarungs-Prozeß	67
6.3 Ursachen-Wirkungs-Verhältnisse.....	68
6.4 Bewertung von Zielerreichungsgraden	71
6.5 Nutzen von Zielvereinbarungen	73

7 Informations-Technologie im Personalbereich.....	77
7.1 Ausgangssituation und Anforderungen.....	77
7.2 Stand der Informationstechnologie im Personalbereich heute.....	81
7.3 Chancen für eine integrierte Informationstechnologie im Personalbereich	83
7.4 Wie sieht das neue Informationssystem ‘Personal’ technisch aus?..	85
7.5 Veränderungspotential durch Informationstechnologie.....	89
8 Erfolgsfaktoren prozeßgesteuerter Personalarbeit	93
8.1 Fünf-Erfolgsfaktoren-Modell	94
8.2 Benchmarking in der Personalarbeit.....	96
9 Organisation des Personalbereiches	105
9.1 Generelle Managementanforderungen.....	106
9.2 Prozeßorientierung in der Personalarbeit.....	107
9.3 Organisationsstrukturen zukünftiger Personalabteilungen	108
9.4 Center-Bildung - Outsourcing.....	112
10 Zentrale Personal-Themen in Interviews.....	119
10.1 Kundenorientierung.....	120
10.2 Auswahl Intern/Extern	127
10.3 Vergütungspolitik - transparent und leistungsorientiert	133
10.4 Steuerungs- und Servicefunktion des Personalbereiches.....	139
10.5 Arbeitnehmer-Vertretung	145
10.6 International ausgerichtete Personalpolitik.....	153
11 Selbstverständnis des Personalbereiches.....	169
12 Nachwort: Dialog mit dem Leser	177
13 Anhang	181
13.1 Interview-Partner und Autor von Kapitel 7	182
13.2 Ergebnisse der Expertenbefragung	187
13.3 Standardisierter Fragebogen für die Interviews	197
13.4 Schwerpunktthemen auf einen Blick	203
13.5 Abbildungsverzeichnis	204
Der Autor	207