

Gerhard Hölzerkopf

Personalarbeit – Markenzeichen eines jeden Unternehmens

Ein Plädoyer für
verantwortungsvolle Führung



Springer Gabler

Personalarbeit – Markenzeichen eines jeden Unternehmens

Gerhard Hölzerkopf

Personalarbeit – Markenzeichen eines jeden Unternehmens

Ein Plädoyer für verantwortungsvolle
Führung

Gerhard Hölzerkopf
Wiesbaden, Deutschland

ISBN 978-3-658-13131-9 ISBN 978-3-658-13132-6 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-13132-6

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Strasse 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*Personalarbeit ist stets auch ein beruflicher
Fingerabdruck einer Führungskraft*

(GH)

Geleitwort

Spannende Lektüre, kein Buch mit sieben Siegeln, legt uns der Autor Gerhard Hölzerkopf hier zum Thema „Personalarbeit – Markenzeichen eines Unternehmens“ vor.

„Personalarbeit ist der berufliche Fingerabdruck einer Führungskraft“, ergänzt der Autor.

Was beinhaltet dieser Fingerabdruck, ist dieser einzigartig, unveränderlich oder kann er doch verändert werden, und wenn ja, in welcher Weise?

Interessante Fragen, die sich bei der Lektüre erschließen werden; dies nicht nur für Führungskräfte mit Fingerabdruck und Personalverantwortung, sondern unter anderem auch für Mitarbeiter, insbesondere für solche mit Potenzial zur Führungskraft, die noch an ihrem Fingerabdruck arbeiten, sowie für Unternehmensstrategen.

Aus der Praxis – für die Praxis, dies auf festem theoretischem Fundament, wie schon ein Blick in das folgende Vorwort und in das Inhaltsverzeichnis zeigt.

„Personalarbeit – Markenzeichen eines jeden Unternehmens“.

Diese Verbindung begeistert den Patentanwalt, der den Autor seit vielen Jahren begleitet.

Beispiele für Markenrechte sind bekannt, die renommierte Waren und/oder Dienstleistungen von Unternehmen schützen und jeden Tag rund um die Uhr und rund um den Globus Tausende von potentiellen Kunden und Geschäftspartner ansprechen.

Solche Markenrechte, unter anderem Firmennamen, können bemerkenswerte Markennwerte bilden, wobei die wertvollsten Marken im Bereich mehrerer Milliarden US-Dollar liegen.

Markenzeichen wirken aber nicht nur von den Unternehmen nach außen auf den Markt, sondern auch nach innen auf die Mitarbeiter der Unternehmen. Und hier schließt sich der Kreis: Unternehmerische Personalarbeit wirkt nicht nur nach innen, sondern auch nach außen, auf Geschäftspartner und Kunden.

Erfolgreiche Personalarbeit zu leisten und ansprechende Markenzeichen zu erarbeiten – zwei Mosaiksteine, die für erfolgreiche Unternehmen unverzichtbar sind.

Hierbei und bei der Lektüre dieses Buches viel Spaß und wertvolle Impulse!

Dr. Peter Dosterschill
Patentanwalt

Vorwort

Für ein Unternehmen Verantwortung zu tragen, ist ein Lebensstil

(Unternehmer eines Weltmarktführers).

Warum ist die Personalarbeit oder auf Neuhochdeutsch das Personalmanagement in der überwiegenden Zahl der Unternehmen mit einem so niedrigen Stellenwert versehen, dass es von vielen Entscheidungsträgern kaum wahrgenommen wird? Und warum werden „Personaler“ in vielen Unternehmen erst in der zweiten Reihe angesiedelt?

Antworten hierauf sind schnell gefunden. Doch ändern sie nichts an der Tatsache, dass vielen Entscheidungsträgern in einem Unternehmen der tatsächliche ökonomische wie auch soziale Nutzen effektiver Personalarbeit kaum sichtbar gemacht wird. Hinzu kommt, dass in die fachliche Ausbildung beziehungsweise Qualifizierung einer Führungskraft die Management-Anforderungen, insbesondere die Mitarbeiterführung, in den wenigsten Fällen ausreichend mit einbezogen wird.

Doch in Zeiten des ständigen Umbruchs, friktioneller Berufswege und zunehmender Ungewissheiten zukünftiger Entwicklungen ist es umso erforderlicher, gerade die beiden Komponenten Management-Kompetenz generell und die Personalführung im speziellen stärker in den Fokus der Aufgabenstellung einer Führungskraft zu rücken. Denn die damit einhergehende Verantwortung kann nur dann effektiv wahrgenommen werden, wenn die Folgen einer unzureichenden beziehungsweise nicht effektiven Personalarbeit im Unternehmen und damit auch für die Führungskraft sichtbar und damit transparent auch in ökonomischen Größenordnungen gemacht werden.

Und genau darin liegt ein weiterer Ansatz dieses Buches. Zum einen wird darin auf praktische Weise die Quantifizierbarkeit der Personalarbeit aufgezeigt. Denn die Personalarbeit kann mittlerweile hinsichtlich qualitativer und quantitativer Merkmale in ihrer Wertigkeit messbar dargestellt werden. Hierzu werden einfache und vor allem transparente und damit auf Anheb nachvollziehbare Kriterien dargelegt.

Zum anderen wird in den dann folgenden Schritten aufgezeigt, wie die Personalarbeit hinsichtlich betriebswirtschaftlicher wie auch sozialer Komponenten das Gesamtergebnis eines Unternehmens merklich beeinflusst, und zwar auch anhand von Daten.

Denn die oft vorherrschende Meinung, dass Personalarbeit und die damit verbundene Personalführung nicht messbar seien, kann schon seit Jahren eindeutig widerlegt werden, und dies zum Nutzen des Unternehmens wie auch der Mitarbeiter.

Gerade dieser zweite Aspekt, nämlich die Führungskompetenz einschließlich der Sozialkompetenz gegenüber den Mitarbeitern steht neben dem ökonomischen Gesichtspunkt im Fokus dieses Buches, wobei sich die Gewichtung beider Komponenten je nach den dargelegten Fragestellungen verändert.

Wie der Buchtitel schon zum Ausdruck bringt: „Personalarbeit – Markenzeichen eines jeden Unternehmens – ein Plädoyer für verantwortungsvolle Führung“ wird mit diesem Buch folgender Versuch unternommen: *Die oft unterschätzte Bedeutung und Steuerungsmöglichkeit der Personalarbeit auf das Leistungsergebnis eines Unternehmens aufzuzeigen. Denn die Personalarbeit beeinflusst das Ergebnis eines Unternehmens weitaus mehr, als viele meinen. Und dies gilt für jedes Unternehmen, und zwar unabhängig von seiner Betriebsgröße.*

Geschrieben ist dieses Buch deshalb in erster Linie für Vorgesetzte, Führungskräfte, Manager sowie für Interessierte an dieser Themenstellung. Denn viele Führungskräfte, vom Vorgesetzten bis hin zur Geschäftsführung beziehungsweise Vorstand, sind häufig der Auffassung, dass alleine die Personalabteilung für die gesamte Personalarbeit im Unternehmen, im Betrieb oder in der Institution verantwortlich sei. Doch dies ist allzu oft ein Trugschluss.

So liegt vor allem in einem professionellen Zusammenwirken beider Seiten, nämlich die Führungskräfte auf der einen Seite und der Personalbereich auf der anderen Seite, vielerorts der entscheidende Schlüssel für das Gelingen eines positiv besetzten Markenzeichens „Personalarbeit“ eines Unternehmens, und zwar nach innen wie nach außen.

Von daher kann dieses Buch einen möglichen Beitrag für ein besseres Verständnis im Hinblick auf eine professionelle Personalarbeit leisten, verbunden mit Handreichungen und praktischen Handlungsempfehlungen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIII
Der Autor	XV
1 Einführung	1
1.1 Nutzungsmöglichkeiten dieses Buches	2
1.2 Personalarbeit – Teil der Führungsleistung	3
1.3 Personalarbeit – Markenzeichen eines Unternehmens	4
1.4 Zielgruppe dieses Buches	6
1.5 Grundsätze professioneller Personalarbeit	7
1.6 Danksagung	9
2 Eckpunkte des Buches	11
2.1 Zielsetzung	11
2.2 Begriffs-Dimensionen	15
2.3 Aufbau des Buches	17
2.4 Zielgruppe und Anwendungsmöglichkeiten	19
Literatur	21
3 Personalarbeit zwischen Wunsch und Wirklichkeit	23
3.1 Idealtypische Entwicklungsphasen des Personalmanagements	24
3.2 Human Ressource – Umfrageergebnisse	26
3.3 Thesen als Arbeitshypothesen	30
4 Herausforderungen an professionelle Personalarbeit	33
4.1 Erforderlichkeiten einer professionellen Personalarbeit	34
4.2 Konzentration auf Kernfunktionen	35
4.3 Verbesserte Betriebsergebnisse mittels professioneller Personalarbeit	37
4.4 Verantwortung – Kern jeglicher Leistung/Führung	38
Literatur	40
5 Systematik im Personalmanagement	41
5.1 Generelle Erfordernisse systematischer Personalarbeit	41
5.2 Integrativer Modellansatz	43
5.3 Träger der Personalarbeit	48
5.4 Arbeitsteilung im HR-Management.	49

	Literatur	51
6	Schwerpunkte eines ganzheitlichen Personalmanagements	53
	6.1 Strategische Positionierung und Zielsetzungen	54
	6.2 Funktionsbewertung	55
	6.3 Personalentwicklung	56
	6.4 Entgeltfindung	56
	6.5 Beurteilungswesen	57
	6.6 Mitarbeiterführung	62
	6.7 Personalcontrolling	65
	Literatur	68
7	Handlungsempfehlungen aus der Praxis für die Praxis	69
	7.1 Arbeitshypothesen auf dem eigenen Prüfstand	71
	7.2 Zusammenwirken zwischen Führungskraft und Personalbereich	77
	7.3 Personalführung – ein wesentlicher Teil der Personalarbeit im Unternehmen	84
	Literatur	88
8	Ausblick und Proklamation zugleich	89
	Anmerkung	93
	Literatur-Empfehlungen	95

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Personalarbeit zwischen Anspruch und Wirklichkeit	12
Abb. 2.2	Enorme Zusatzkosten aufgrund mangelnder Führung.....	13
Abb. 2.3	Nutzen aus der Fachliteratur	14
Abb. 3.1	Idealtypische Phasen des Personalmanagements. (entnommen anhand vorangehender Quellenanmerkung)	23
Abb. 3.2	Mitarbeiter-Relationen im Personalbereich	26
Abb. 3.3	Eigenes Rollenverständnis der Mitarbeiter im Personalbereich.....	28
Abb. 3.4	Fremdeinschätzung hinsichtlich des Rollenverständnisses des Personalbereichs ...	28
Abb. 5.1	Generelle Erfordernisse erfolgreicher Personalarbeit	40
Abb. 5.2	HR-Management im Überblick	42
Abb. 5.3	Tableau für eine Standortbestimmung.....	44
Abb. 5.4	Systematische Personalarbeit. (Hölzerkopf 1998)	45
Abb. 5.5	Träger der Personalarbeit im Unternehmen	47
Abb. 6.1	Beurteilung und ihre Verzahnung mit anderen Personal-Funktionen/Systemen. (Hölzerkopf 1998)	56
Abb. 6.2	Relevante Faktoren der Führung	63
Abb. 7.1	Zentrale und dezentrale Aufgabenverteilung	77
Abb. 7.2	Mögliches HR-Portfolio eines Unternehmens	79