

Das Personalwesen auf dem Weg zum Profitcenter und externen Dienstleister

Kosten, Qualität und Kundenorientierung als Erfolgsfaktoren einer zukunftsorientierten Personalarbeit

Ausgangssituation

Das Personalwesen als Wertschöpfungs-Center des Unternehmens: Diese These beherrscht derzeit die Fachliteratur und wird von Unternehmern und Personalern sehr widersprüchlich diskutiert. In vielen Vorträgen höre ich Anmerkungen mit dem Tenor: "Das ist ja sehr interessant und sinnvoll – aber bei uns geht das nicht". Im folgenden soll erläutert werden, warum sich jeder Personalbereich mittelfristig neu ausrichten muß, um erfolgreich zu bleiben.

Die Rolle des Personalressorts hat sich in vielen großen Unternehmen kontinuierlich vom Verwalter hin zum Gestalter bzw. Mediator und zum kundenorientierten Dienstleister entwickelt. Bis vor gar nicht allzu langer Zeit wurde nur von Personalverwaltung gesprochen. Die ordnungsgemäße Abwicklung der Gehaltsabrechnung sowie der administrativen Tätigkeiten rund um die Prozesse Einstellung, Versetzung, Kündigung etc. war Mittelpunkt der Aufgabenstellung. Erst in den 60er Jahren kamen eine systematische Berufsausbildung, in den 70er Jahren die fachliche Fortbildung und später die Führungsschulung sowie zuletzt Personalplanung und Grundsatzfragen hinzu. Wenn man Gelegenheit hat, in die Personalressorts verschiedener Größenordnungen und Branchen Einblick zu nehmen muß man feststellen, daß viele Firmen, und hier insbesondere mittelständische Firmen, bis heute noch nicht den Stand der reinen Personalverwaltung überwunden haben.

Vereinfacht ausgedrückt besteht die Hauptaufgabe des Personalressorts darin, dem Unternehmen zur rechten Zeit genügend Mitarbeiter der erforderlichen Qualifikation zur Verfügung zu stellen. Eine immer komplexer werdende Umwelt erfordert jedoch zukünftig eine wesentlich stärkere Ausrichtung der Personalarbeit auf die strategische Personalpolitik. Das Verständnis der Personalfunktion ändert sich vom zentralen Per-

sonalbeschaffer bzw. Löser von „Problemfällen“ sowie Administrator zum unterstützenden Dienstleister für die Unternehmensführung und die Führungskräfte. Die Unternehmensleitungen erkennen zunehmend die strategische Bedeutung der Personaleinheit für den Erfolg des Unternehmens und fördern verstärkt den Veränderungsprozeß vom Verwalter zum Gestalter der Personalarbeit.

Die Vielseitigkeit der Personalarbeit hat in den vergangenen Jahren immens zugenommen: Der administrative Teil muß neben der Ausweitung der Mitbestimmung mit einer Flut von gesetzlichen Auflagen zurechtkommen. Ein hoher Anteil der Personalressourcen wird jedoch zukünftig für die Bewältigung von Veränderungsprozessen benötigt. Es wird immer häufiger zu Strukturänderungen kommen, die Arbeitsabläufe werden komplexer, die Anforderungen an die Mitarbeiter erhöhen sich ständig, der lebenslange Lernprozeß ist Wirklichkeit geworden, das Bildungsniveau der Mitarbeiter steigt, Führung wird anspruchsvoller und schwieriger und nicht zuletzt beeinflußt der Wertewandel die Einstellung zu Arbeit und Leistung. Dies alles sind Rahmenbedingungen, denen sich ein zukunftsorientiertes Personalressort stellen muß.

Personalarbeit im Wandel

Die stark veränderten Rahmenbedingungen im Markt erfordern eine grundsätzliche und kritische Überprüfung der Personalpolitik. Der Druck der Linienressorts auf die Servicebereitschaft der Personalfunktion nimmt sehr stark zu. Häufig wird der Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens als ungenügend empfunden. Die Gemeinkostenumlage steht in keinem Verhältnis zum erlebten Mehrwert. Der Beitrag des Personalressorts bei einer stark zentralistisch ausgelegten Organisationsform wird oft sogar als störend für den Wertschöpfungsprozeß empfunden. In diesem Fall wurden wesentliche Führungsfunktionen wie Einstellung, Versetzung, Kündigung, Gehaltsfestlegung von der zentralen Personalfunktion übernommen. Obwohl Führungskräfte in vielen Bereichen eine höhere Kompetenzausstattung erhielten, wurden sie in ihrer ureigensten Führungsaufgabe entmündigt. Dies führte und führt in vielen Unternehmen zu einem verstärkten Unzufriedenheitsgefühl ge-

genüber dem Personalressort. Die Führungskräfte fordern die Kompetenzen und das Fachwissen für ihre Personalverantwortung ein, die sie als Träger der Personalarbeit wahrzunehmen haben.

Bei der Neuausrichtung der Personalarbeit spielt der Grad der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung eine wesentliche Rolle. Die Ausrichtung des Personalressorts als Profitcenter oder externer Dienstleister erfordern Auftraggeber bzw. Kunden, die Produkte in bestimmten Mengen und zu wettbewerbsfähigen Preisen abnehmen. Ein zentral ausgerichtetes Personalressort definiert sein Produktangebot, setzt die erforderlichen Kapazitäten fest und legt am Jahresende die angefallenen Kosten nach einem definierten Schlüssel auf die Abnehmer um. In einem dezentralen System werden Produkte und Abnahmemenge im voraus gemeinsam mit dem Kunden definiert. Der Preis wird idealerweise unter Marktbedingungen definiert (Benchmarking). Der Leistungsdruck auf den Dienstleister steigt mit dem Grad der Entscheidungsfreiheit des Kunden zur Wahrnehmung von Alternativangeboten. In den häufigsten Fällen wird dies durch einen Kontrahierungszwang abgemildert.

Die Qualität der Personalarbeit ist ein weiterer Faktor der Dienstleistungsorientierung. Durch die Kompetenzverlagerung der Personalarbeit auf die Führungskräfte und die damit verbundene Schulung erhöht sich unternehmensweit die Fachkompetenz der Personalarbeit. Personalentscheidungen und die damit verbundenen gesetzlichen und firmeninternen Regelungen sind keine „Black Box“ mehr für die Führungskräfte sondern ein nachvollziehbares Regelwerk, das sie im Gespräch mit dem Mitarbeiter souveräner werden läßt und die Personalentscheidungen besser und auch für den Mitarbeiter nachvollziehbarer macht. Allerdings fordert die Dezentralisierung mehr Professionalität der Personalfachleute, da sie sich nach dem Pareto-Prinzip nur noch in ca. 80 % der außergewöhnlichen Fälle aktiv einschalten müssen.

Als letzter wesentlicher Erfolgsfaktor für den Veränderungsprozeß zum Profitcenter bzw. externen Dienstleister soll die Kundenorientierung beleuchtet werden. Hier ergibt sich ein sehr differenziertes Bild, welche Funktionen erlösorientiert

ausgerichtet werden können und welche Funktionen weiterhin im Auftrag der Geschäftsleitung umlageorientiert auszurichten sind. Die Differenzierung kann in zwei Teilen erfolgen, indem unternehmensspezifische Funktionen wie Personalplanung, Entwicklung von Instrumenten und Konzeptionen als Cost Center gesteuert werden sollten. Dienstleistungsfunktionen und Beraterleistungen haben eher den Charakter von Commodities und sind definierbar nach Preis und Qualität. Sie sind eher marktgängig, weniger unternehmensspezifisch und unterliegen der unmittelbaren Steuerung durch den Kunden. Diese Bereiche eignen sich für die Bildung von Profit-Centern bzw. für das aktive oder passive Outsourcing.

Kosten, Qualität und Kundenorientierung sind die drei wesentlichen Faktoren für einen erfolgreichen Wandel in eine zukunftsorientierte Personalarbeit. Hier können konkrete Maßnahmen angesetzt werden, um mit einem vertretbaren Aufwand und in einer vorgegebenen Zeit einen meßbaren Nutzen in der Effizienzverbesserung von Personalressorts zu erzielen. Nachfolgend sollen daher diese drei Faktoren auf ihre Beeinflußbarkeit hin untersucht werden. Unterlegt werden die Veränderungsprozesse durch Praxisbeispiele aus unterschiedlichen Branchen und Firmengrößen.

Kosten

Das Hauptaugenmerk der Unternehmensleitungen liegt derzeit auf schlanken Einheiten. Benchmarking heißt das Zauberwort, das die Effizienz der Personalarbeit möglichst auf eine Kennzahl reduziert: Kosten je Gehaltsabrechnung. Hierbei machen es sich viele Unternehmer etwas zu leicht in ihrer Entscheidungsfindung, da die Produkte der Personaldienstleistung von Firma zu Firma sehr stark differieren. So spielt das EDV-System und dessen Reifegrad, der Grad der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung sowie die Komplexität der vorgegebenen Personalprozesse eine wesentliche Rolle bei der personellen Ausgestaltung der Dienstleistungsfunktionen. Benchmarking erfordert eine sehr differenzierte Betrachtung der Rahmenbedingungen, um Preise tatsächlich vergleichbar zu machen. Einsprüche der Personalleiter über die hinkenden Vergleiche werden nur allzu schnell mit der Begründung vom

Tisch gewischt, daß man sich eben dieser Meßzahl nicht stellen wolle. Ein von allen anerkannter Benchmark-Prozeß erfordert eine saubere und umfassende Prozeßanalyse unter Berücksichtigung von unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen.

Sehr viel effizienter und aussagekräftiger als ein internes Benchmarking-Projekt im Vergleich mit branchengleichen anderen Unternehmen ist der Vergleich mit externen Dienstleistern. Dies erfordert jedoch die echte Bereitschaft, sich vom Kontrahierungszwang zu lösen und das Angebot sowie die Prüfung von externen Dienstleistungen für das eigene Haus zuzulassen. Vor Einholung von Angeboten ist es erforderlich, das Leistungsspektrum der Profit-Center-Einheit möglichst genau zu definieren. Als Beispiel soll hier der Personalservice mit den Funktionen Personal-EDV-System, Pflege der Stammdaten, Gehaltsabrechnung und Personaladministration (Verträge, Personalakte, Versetzungen, Austritte mit Zeugnisschreibung) dienen. Im Vorfeld ist zu definieren, ob nur einzelne oder alle Funktionsgruppen für die Profit-Center-Bildung bzw. den Outsourcing-Prozeß in Betracht gezogen werden. Da die Tendenz immer stärker vom reinen EDV-Dienstleister zum Full-Service-Dienstleister weist, werden sämtliche der oben aufgeführten Dienstleistungsfunktionen in den externen Preisvergleich einbezogen. Nun kann ein detaillierter Leistungskatalog erstellt werden.

Als weiterer firmeninterner Schritt werden auf Grundlage des Leistungskataloges die Kosten für die Einzelprodukte ermittelt. Dies ist einer der schwierigsten Schritte bei der Profit-Center-Bildung, da in der Regel aus politischen Erwägungen in der Vergangenheit meist nicht mit Vollkosten gearbeitet wurde, d.h. der Personalbereich hat sich künstlich schlank gerechnet. Ein Beispiel soll dies belegen. Die Kosten einer Gehaltsabrechnung werden zumeist durch die direkten Kosten, d.h. Personal- und Sachkosten im Personalbereich sowie die direkten Kosten des EDV-Systems ausgedrückt. Die indirekten Kosten oder Umlagen werden bei der Kalkulation oft vernachlässigt. Bereitstellungskosten der EDV, Raumkosten, Personalbeschaffungskosten, Projektkosten für die Modernisierung des Personalsystems und vieles andere mehr wird aus taktischen Gründen nicht in den Preis eingerechnet. Auf diese Weise ergibt

sich eine Preisrange für eine Lohn-/Gehaltsabrechnung abhängig von Branche (Dienstleistung bzw. produzierendes Gewerbe), Firmengröße (Variantenvielfalt) sowie Organisationsstruktur und EDV-Unterstützung von 15 DM bis 140 DM. Hier wird deutlich, wie wichtig ein ehrlicher Leistungs- und Preisvergleich ist, um fehlerhafte Managemententscheidungen zu vermeiden.

Die Vorbereitung zu einem Preis-/Leistungsvergleich mit externen Anbietern kann auch dazu dienen, einen Reengineering-Prozeß im Personalbereich anzustoßen. Die Istaufnahme der Dienstleistungsprodukte und die Ermittlung der Preise bedingt die Untersuchung der Ist-Prozesse. Hier spielt der Grad der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung der Personalarbeit und somit das Zusammenspiel von Führungskräften, Mitarbeitern und Personalbereich eine wichtige Rolle. Mit steigendem Grad der Dezentralisierung werden Verantwortlichkeiten (und Tätigkeiten) des Personalbereiches auf die Führungskräfte verlagert. Der Personalbereich kann sich somit sehr schlank aufstellen, die Aufgaben bestehen jedoch in atomisierter Form weiter. Diverse Tätigkeiten, die Führungskräfte mehr oder weniger effizient übernehmen, können nur noch als durchschnittliche Erfahrungswerte in die Prozeßkostenrechnung einfließen, die Bewertung der Gesamtprozesse wird schwieriger. Insgesamt zeigt sich jedoch die Erfahrung, daß durch Verlagerung der Verantwortlichkeiten auf die Führungskräfte die Prozesse schlanker und somit kostengünstiger zu gestalten sind. Entfallende Schnittstellen sowie ein höheres Verantwortungsgefühl der Führungskräfte gegenüber der getroffenen Personalentscheidungen fangen den Nachteil der geringeren Profession in der Anfangsphase wieder auf. Dieser anfängliche Nachteil kann durch Schulung bzw. Coaching durch die Personalabteilung schnell aufgefangen werden.

Die Prozeßoptimierung als Teil des Reengineering-Prozesses beinhaltet die Überarbeitung der Aufbau- und Ablauforganisation, die Verbesserung der EDV-Systeme sowie die klare Dokumentation von Zuständigkeiten und Kompetenzen. Betrachten wir den letzten Punkt zuerst. In jedem Projekt der Prozeßoptimierung fällt zu Beginn auf, daß Kompetenzen und Zuständigkeiten nicht schriftlich geregelt sind. Es kommt in der

betrieblichen Praxis zu unnötigen Schnittstellenproblemen, Mehrfachstätigkeiten und Kompetenzrängeleien. Hier kann durch Transparenz und schriftliche Fixierung relativ schnell Abhilfe geschaffen werden. Der nächste Schritt erfordert das Umdenken von einer meist vorherrschenden Funktionsorientierung zu einer Prozeßorientierung. Hier erfolgt der größte Einschnitt in bestehende Strukturen, da bestehende Besitzstände kritisch hinterfragt und auf den Prüfstand gestellt werden. Als Beispiel soll die Personalentwicklung in einem Hause dienen. Meist werden alle Tätigkeiten sowie die Gestaltungshoheit für die Personalentwicklung in einer organisatorischen Funktionseinheit innerhalb des Personalressorts zusammengefaßt. Sieht man sich jedoch den Prozeß an, so sind sehr viele Stellen in den Prozeß involviert. Führungskräfte sind ursächlich verantwortlich für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter, Mitarbeiter sind eigenverantwortlich für ihre Entwicklung, interne und externe Anbieter sorgen sich um die Seminarangebote, Personalberater zeigen im Gespräch Entwicklungsmöglichkeiten auf und nicht zuletzt entwickeln Spezialisten Personalinstrumente, die einen direkten oder indirekten Einfluß auf die Entwicklung von Mitarbeitern haben. An diesem einfachen Beispiel wird ersichtlich, wie schwierig die Änderung des Denkansatzes von einer Funktions- auf eine Prozeßorientierung ist. In dieser Phase des Reengineering-Prozesses müssen alle beteiligten Stellen in den Prozeß aktiv einbezogen werden.

Nicht zuletzt spielt die EDV-Unterstützung für eine effiziente Personalarbeit inzwischen eine bedeutende Rolle. Hier wurden in den vergangenen Jahren außerordentliche Fortschritte erzielt. In vielen Firmen war die EDV-Funktion im Personalbereich bis vor einigen Jahren auf die reine Gehaltsabrechnung beschränkt. Dies hatte zwei wesentliche Ursachen. Zum ersten wurden die ohnehin knappen EDV-Ressourcen in die Wertschöpfungsbereiche gelenkt, die nach Meinung des Managements das Geld verdienen: Produktion und Vertrieb. Der Personalbereich wurde in den Prioritätenrunden meist sehr stiefmütterlich behandelt. Zum zweiten wurden die Personalbereiche von Führungskräften geleitet, die den Einsatz von modernen Organisationsmitteln nicht aktiv gefördert haben. Bei gestandenen Personalern, die ihre Stärke im direkten Gespräch sehen, bestanden und bestehen heute noch Berührungängste

zur EDV-Technologie. Aus diesem Grunde hat der Personalbereich heute den größten Nachholbedarf, um sich auch technologisch effizient auszurichten. Das Hauptarbeitsmittel des Personalers ist immer noch Papier. Dabei bieten integrierte Personalsysteme weit mehr als die guten alten Gehaltsabrechnungssysteme: Abbildung der Ist- und Sollstrukturen, automatische Stellenausschreibungen, Seminarverwaltung, Potentialanalysen, Personalplanung und Berichtswesen, elektronische Personalakte, automatisierte Arbeitsabläufe (Work flow) und employee self service sind heute verfügbar und auch zu wirtschaftlichen Kosten einsetzbar. Der Personalbereich wird mit einem leistungsfähigen DV-System zum Informationsanbieter für alle Entscheider des Unternehmens. Die Personalprozesse werden insbesondere für die Führungskräfte transparenter, schneller, direkter und damit kostengünstiger.

Qualität

Mit der Bildung eines Profit-Centers entsteht ein Kunden-Lieferanten-Verhältnis in dem zu bestimmten Zeiten ein Dienstleistungsprodukt mit einer definierten Eigenschaft zu liefern bzw. abzunehmen ist. Da dieses Produkt materiell nicht faßbar ist, muß es möglichst detailliert in Art und Qualität beschrieben werden. Diese Anforderung wird gerade bei firmeninternen Dienstleistungsverhältnissen vernachlässigt und führt zu gegenseitigen Schuldzuweisungen, sobald Probleme auftreten. Der Leistungskatalog dient dem Auftraggeber und dem Dienstleistungsnehmer als Vertragsgrundlage. Er ist die Basis für eine langfristige erfolgreiche Zusammenarbeit, in der Nachfrage und Angebot zweifelsfrei geklärt sind. Bei der Vorbereitung des externen Outsourcing-Vertrages ist der Leistungskatalog zentraler Bestandteil. Aus ihm leiten sich die Verpflichtungen des Dienstleisters ab. Gleichzeitig sollte definiert werden, welche Sanktionen bei Nichteinhaltung von Leistungsbestandteilen durch den Auftraggeber eingeleitet werden können. Gerade diese Einklagbarkeit von Dienstleistung und Qualität macht den Unterschied zwischen einem internen und einem externen Dienstleistungsverhältnis aus.

Ein wesentliches Hilfsmittel zur Gestaltung einer positiven Zusammenarbeit sind Qualitätsversprechen. In Servicevereinbarungen wird die Qualität der Dienstleistungserbringung gegenüber dem Kunden garantiert. Diese Zusagen dürfen nicht trivial sein. Sie müssen vom Kunden eingeklagt werden können. Die Serviceversprechen umfassen drei Kompetenzbereiche des Dienstleisters: Personale Kompetenz (Freundlichkeit, Höflichkeit, Glaubwürdigkeit, Servicebereitschaft), funktionale Kompetenz (Professionalität, Fachkönnen, geringe Fehlerquote) und organisatorische Kompetenz (Einhaltung der Bearbeitungszeiten, Termintreue). Solange der Dienstleister als Monopolist agiert und durch Kontrahierungszwang geschützt ist, versachlichen Servicevereinbarungen die Diskussion mit dem unzufriedenen Kunden. Eine wesentliche Einstellungsänderung des Dienstleisters wird nach der Erfahrung des Autors nicht erreicht. Erst der Druck über den externen Wettbewerb und die Öffnung des Marktes zeigt Wirkung. Bei einem großen Dienstleistungsunternehmen werden jährlich interne Kundenbefragungen durchgeführt, um die Servicebereitschaft und Qualität der zentralen Abteilungen zu messen. Mit Servicevereinbarungen und diversen zusätzlichen Maßnahmen (Workshops, Telefontrainings, verstärkte Fachausbildung etc.) wurde in der Vergangenheit im Personalservice nicht mehr als ein Mittelplatz erreicht. Erst mit dem Start eines externen Outsourcingprojektes – die Abteilung sollte als externer Dienstleister am Markt auftreten – wurde über das Problembewußtsein Markt der erste Platz im Servicebarometer erzielt. Die Einstellung der Mitarbeiter veränderte sich in kurzer Zeit, das Dienstleistungsverständnis wurde nicht nur propagiert sondern für den Kunden spürbar gelebt.

Ein weiterer Aspekt der Qualität betrifft das Ausbildungsniveau der Führungskräfte in ihrer Personalarbeit. Eine effiziente Zusammenarbeit von Kunde und Dienstleister ist nur möglich, wenn der Kunde weiß, was der Dienstleister tut. Über Jahre hinweg wurde Personalwissen im Fachbereich „gebunkert“. Nur Personalfachleute sollten das geheime Handwerkszeug des Personalwesens beherrschen. Mit zunehmender Dezentralisierung der Personalarbeit wurde der Bedarf größer, auch Führungskräfte für ihre neue, verantwortungsvolle Aufgabe zu schulen und ihnen das Wissen zu vermitteln, das sie in einem

verantwortungsvollen Umgang mit den Mitarbeitern benötigen. Die Hilfestellung der Personalfachleute liegt in der möglichst transparenten Wissensübermittlung, d.h. die komplexen Vorgänge des Personalwesens so einfach und transparent wie möglich darzustellen, um den Führungskräften die direkte Umsetzung von unkomplizierten Personalvorgängen zu ermöglichen. Durch die stärkere Dezentralisierung wird der Personalbereich verschlankt, die Professionalität steigt und der Dienstleister wird zur Lösung von schwierigen Fällen gern gerufen (und bezahlt). Die Qualität der Personalarbeit im Unternehmen steigt mit dem Grad der Dezentralisierung und der damit verbundenen Ausbildung der Führungskräfte.

Kundenorientierung

Die verstärkte Fokussierung auf den Kunden ist eine Folge auf den Bedeutungsverlust des Personalwesens im Unternehmen. Eine zentralistische Ausrichtung sowie hohe Umlagekosten haben die Rolle der Personalfunktion häufig als wenig hilfreich, gelegentlich sogar als hinderlich erscheinen lassen. Durch Umstrukturierung, Downsizing und Integration von wichtigen Funktionen in die Divisionen wurde die Personalfunktion kundenorientierter und kundennäher getrimmt. Doch wer sind eigentlich die Kunden und ist ein striktes Ausrichten der Personalfunktion an den Kundenwünschen sinnvoll im Sinne der Unternehmens- und Personalstrategie? Kunde des Personalbereiches ist jeder, der ein Interesse an der Erstellung einer Personaldienstleistung hat: Geschäftsleitung, Führungskräfte, Mitarbeiter, Arbeitnehmervertreter, potentielle Mitarbeiter sowie externe Stellen. Definiert man Kundenorientierung als strikte Ausrichtung des Denkens und Handelns an den Wünschen und Erwartungen des Kunden wird deutlich, daß der Personalbereich teilweise zwischen divergierenden Bedarfen vermitteln muß. Hierzu ist jedoch eine klare Positionierung des Personalwesens auf folgenden Feldern erforderlich: Personalstrategie, Konfliktmanagement, Professionalität sowie Normen- und Wertorientierung. Diese strategischen Funktionen erfordern eine klare Positionierung der Personalfunktion. Sie sind stark unternehmensspezifisch ausgerichtet und eignen sich

daher nicht für Profit-Center oder Outsourcing-Überlegungen. Dieser Kernbereich des Personalwesens agiert im Auftrag der Geschäftsleitung und wird auch von sich aus initiativ, wenn es darum geht, den Unternehmenswandel zu bewältigen. Das Personalwesen als Initiator und Begleiter von Projekten und Prozessen (Change Agent, Mediator) ist die zukünftige Herausforderung einer firmeninternen, kunden- und unternehmensorientierten Personaleinheit. Die volle Konzentration auf diese gestalterischen Aufgaben erfordern allerdings auch die Befreiung von administrativen Tätigkeiten, die heute immer noch einen Großteil der Ressourcen in Anspruch nehmen. In diesem Bereich der Dienstleistungsfunktionen (definierbar nach Preis und Qualität, eher marktgängige, weniger unternehmensspezifische Produkte) können die Kunden durch Einführung von Marktelementen (Preise, Wahlmöglichkeiten, zusätzliche interne und externe Anbieter, Benchmarking) ihre Nachfrage selbst bestimmen und unmittelbaren Einfluß auf die Anbieter und das Angebot nehmen.

Viele Personalbereiche sind heute noch funktional gegliedert. Gehaltsabrechnung, Personalverwaltung, Personalberatung, Personalentwicklung, Seminarwesen, Grundsatzfragen, Arbeitsrecht und Arbeitnehmervertretungen etc. sind Hauptfunktionen des Personalwesens. Wo bleibt bei dieser Aufteilung der Kunde? Für jede Frage muß er zuerst seinen Ansprechpartner suchen. Der Grundsatz „one face to the customer“ ist im Personalbereich zumindest bei Großunternehmen noch in weiter Ferne. Der Wechsel zum Referentensystem hat hier eine wesentliche Verbesserung gebracht. Der Referent bzw. Personalberater ist zentraler Ansprechpartner für Führungskräfte und Mitarbeiter und holt sich bei Bedarf Fach-Know-How von internen bzw. externen Spezialisten ein. Nun stellt sich die Frage, ob auch Personalberater als Profit-Center geführt werden können oder ein Outsourcing denkbar ist.

Durch Einführung von Marktelementen (Preise, Wahlmöglichkeiten, zusätzliche interne oder externe Anbieter, Benchmarking) können die Kunden des Personalbereichs ihre Nachfrage (Preis, Qualität, Menge) selbst bestimmen und unmittelbaren Einfluß auf die Anbieter und das Angebot nehmen. Wenn nun bei einer dezentralisierten Personalarbeit die Führungskraft

eine Vielzahl von Personalfunktionen selbständig wahrnimmt, kann sie entscheiden, ab wann sie einen persönlichen Berater hinzuzieht. Der Mehrwert, der durch die Beratung erzielt wird, kann in einem Preis für die Beratung ausgedrückt werden. In dieser Weise agieren derzeit viele externe Anbieter, die für spezielle Themen zur Verfügung stehen. Es gibt kaum ein Thema, bei dem nicht externe Spezialisten ihre Dienstleistungen anbieten. Mittlerweile werden auch Personalreferenten und Personalleiter auf Zeit angeboten. Das heißt jedoch, daß ein Markt für die Beratung vorhanden ist und somit auch die Funktion Personalberatung als Profit-Center ausgerichtet werden kann. Auf diese Weise werden die Beratungsleistungen nicht mehr ex post auf die Abteilungen umgelegt. Vielmehr werden Personalprozesse (z.B. Personalsuche, Einstellung, Kündigung, disziplinarische Maßnahmen) mit Marktpreisen versehen und bei der Inanspruchnahme in Rechnung gestellt. Die Ausstattung des Personalbereiches richtet sich somit direkt nach der Nachfrage, die wiederum in Abhängigkeit von der Professionalität und Angebotspalette des Personalbereiches zu sehen ist. Die Dienstleistungen für das Unternehmen können natürlich auch für Drittfirmen zur Verfügung gestellt werden, womit der Schritt zum Outsourcing getan ist.

Fazit

Die Veränderungen im Markt erfordern flexible, und anpassungsfähige Unternehmen. Flexible Strukturen, die eine lernende Organisation sicherstellen, erhöhen die Chance für das Unternehmen, sich auch in instabilen Umwelten rasch genug bedarfs- und bedürfnisgerecht neu zu orientieren. Diese Aufgabe ist nur zu bewältigen, wenn die Personalarbeit in ihrer strategischen Dimension erkannt und wahrgenommen wird. Kernfunktionen der Personalbereiche sind die Definition der Personalstrategie, das Konfliktmanagement, das Veränderungsmanagement sowie die Gestaltung der Normen- und Wertorientierung im Unternehmen. Diese unternehmensspezifischen Funktionen können durch eine schlanke firmeninterne Einheit wahrgenommen werden, die sich durch eine hohe Professionalität und Akzeptanz im Unternehmen auszeichnet.

Der Dienstleistungszweig im Personalwesen bewältigt das Tagesgeschäft und hat eher den Charakter von Commodities. Er zeichnet sich durch eher marktgängige und weniger unternehmensspezifische Produkte aus, die nach Preis und Qualität definierbar sind. Hier ist die unmittelbare Steuerung durch den Kunden möglich. Die Einführung von Preisen für Personalprodukte verändert unmittelbar das Nachfrager- und Anbieterverhalten, wobei selbst in monopolistischen Situationen Kräfte in Gang gesetzt werden, die in Richtung höherer Effizienz wirken. Durch zusätzliche Wahlmöglichkeiten der Anbieter wird auch Druck auf innerbetriebliche Kostenstrukturen ausgeübt. Der administrative Dienstleistungszweig eignet sich also hervorragend zur Bildung von Profit-Centern. Einzelne Produkte können auch extern bezogen bzw. bei vorhandener Professionalität auch an Drittfirmen angeboten werden. Ein vollständiges Outsourcing empfiehlt sich vor allem dann, wenn vorzuhaltende hohe Fixkosten entfallen und durch variable Kosten ersetzt werden können. In jedem Fall bewirken Wahlfreiheit und Preisstellung, daß die Kunden voll die Folgen ihrer Entscheidungen tragen und damit wirtschaftlich handeln. Auf der anderen Seite haben die Anbieter einen starken Anreiz, ihre Kunden durch Qualität und kostengünstige Produkte zufriedenzustellen, da andernfalls Kapazitätseinschränkungen durch Kundenabwanderung drohen. Die Einrichtung von Wertschöpfungs- und Profit-Centern in ausgewählten Personalbereichen ist somit ein herausragendes Instrument zur Kundenorientierung und zur höheren Akzeptanz im Unternehmen.