

Herausforderungen der Dienstleistungsorientierung an das Personalmanagement – Chancen und Risiken für die Personalarbeit

Referent:

Prof. Dr. K.-F. Ackermann, ISPA consult GmbH, Stuttgart

Kontaktadresse:

ISPA consult GmbH
Kernerstr. 43
70182 Stuttgart

Tel.: 0711/22879-3
Fax: 0711/22879-59

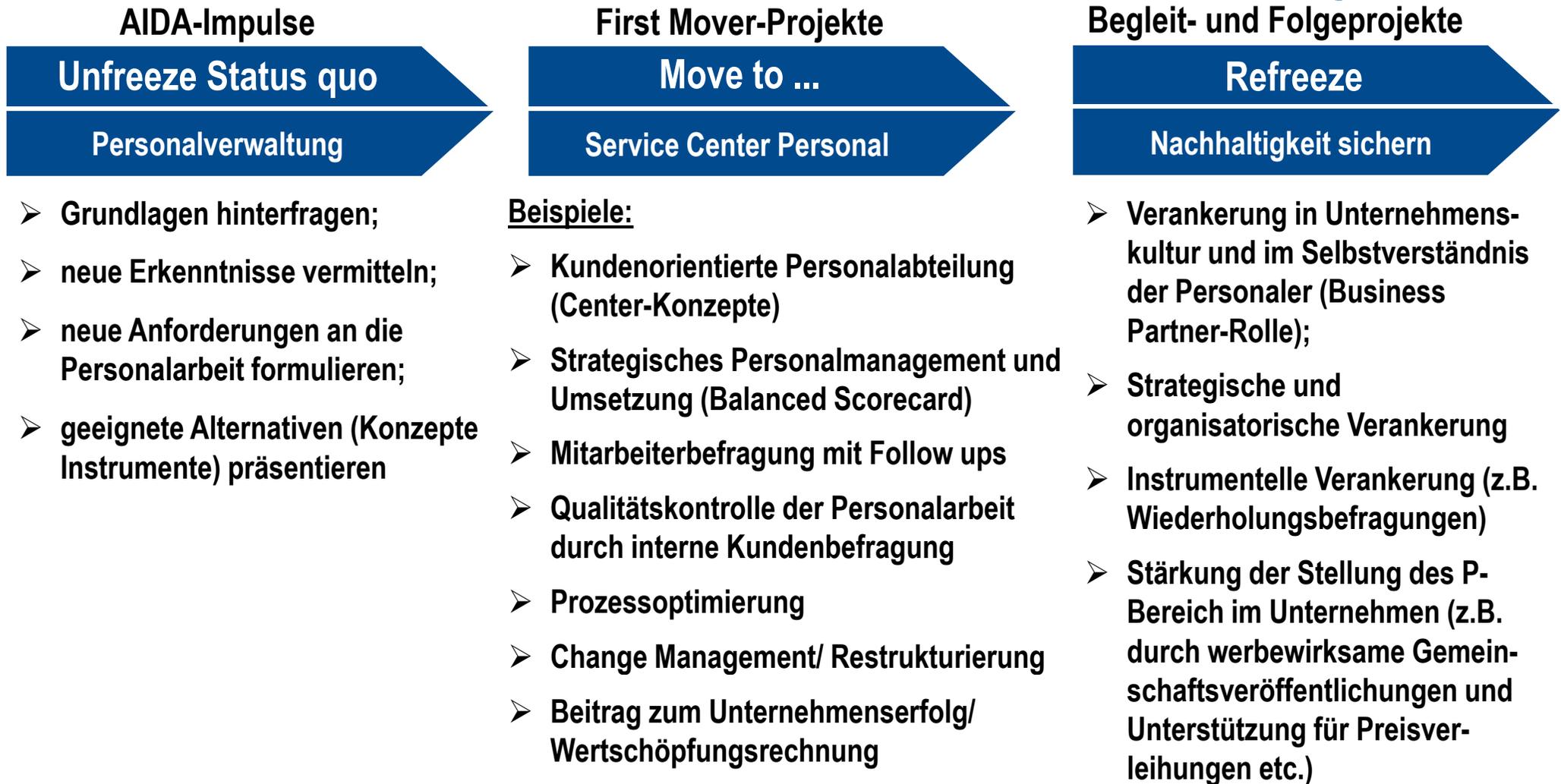
e-mail: info@ispa-consult.de
www.ispa-consult.de

- 1. Themenschwerpunkte/ Kernfragen**
- 2. Herausforderung „DL-Orientierung“**
- 3. Was ist neu an der DL-Orientierung im P-Bereich?**
- 4. DL-Orientierung in Aktion (Anwendungsbeispiele)**
- 5. Chancen und Risiken der DL-Orientierung im P-Bereich**

1. Themenschwerpunkte des Beitrags

Beitrag im Tagungsband	Kernfragen
(1) Dienstleistungsorientierung im Personalbereich – alter Wein in neuen Schläuchen oder doch mehr?	(1) Was macht die Allerweltsthese „Personalarbeit im Unternehmen ist Dienstleistung“ zur Herausforderung?
(2) Konzept der DL-orientierten Personalabteilung	(2) Wodurch unterscheidet sich die DL-orientierte Personalabteilung von früheren Formen der Personalarbeit (Extremgruppen-Vergleich)? Was ist neu?
(3) Neuere Instrumente der dienstleistungsorientierten Personalabteilung	(3) Wie, mit welchen Instrumenten wird das Konzept der DL-orientierten Personalabteilung umgesetzt?
(4) Risiken und Grenzen exzessiver Dienstleistungsorientierung im Personalbereich	(4) Welche Risiken und Grenzen exzessiver DL-Orientierung sind im Personalbereich zu beachten?
(5) Literaturverzeichnis	(5) Welche weiterführende und vertiefende Fachliteratur zum Thema liegt vor?

2. Herausforderung „DL-Orientierung“



3. Was ist neu an der DL-Orientierung im P-Bereich? (I)

Unterscheidungsmerkmale	Konzepte der Personalabteilung		Kommentar
	Angebotsorientiert	DL-orientiert	
(1) Aufbaustrategie	„Von innen nach außen“ (Inside Out)	„Von außen nach innen“ (Outside In)	Ulrich, D. u.a.: HR-Transformation. Building Human Resources from the Outside in, New York 2009
(2) Rolle des Personalleiters	Personalverwalter und „verlängerter Arm der Geschäftsführung“	„Business Partner“ der Geschäftsführung	Ulrich, D.: Human Resource Champions, Boston 1997 (Administration Expert, Employee Champion, Strategie Partner, Change Agent)
(3) Struktur	Funktional- oder Spartenorganisation	Neue Org. Formen	Shared Service Center Personal, konzerneigene Inhouse-Consulting-Abteilungen, temporäre Org.Formen, virtuelle Personalabteilung, PDL-Outsourcing
(4) Technologie	Low Tech	High Tech mit spezieller HR-Software	<ul style="list-style-type: none"> ■ Teilbereiche E-HRM (B2A, B2E, B2B). Darunter: ■ Mitarbeiterportale (ESS, MSS) ■ Data Mining im Personalbereich

3. Was ist neu an der DL-Orientierung im P-Bereich? (II)

Unterscheidungsmerkmale	Konzepte der Personalabteilung		Kommentar
	Angebotsorientiert	DL-orientiert	
(5) Zuständigkeits- u. Verantwortungsbereich	Beschränkt auf Inland	Inland + Ausland (Internationales Personalmanagement)	Nationales und internationales Personalmanagement aus einer Hand zunehmend gefordert und realisiert
(6) Finanzierung der Personalabteilung	Umlagefinanzierung	Marktfinanzierung (vollständig oder teilweise)	Personalabteilung soll sich durch Verkauf von DL an interne, ggfs. auch an externe Kunden selbstfinanzieren
(7) Marktposition der Personalabteilung	Monopolist mit Hoheitsfunktion	Dienstleister im Wettbewerb	Wahl des Dienstleisters für interne Kunden freigeben
(8) Personalausstattung der Personalabteilung	Sachkundige Verwalter	Unternehmerisch denkende und handelnde Kundenbetreuer und Change Agents	Geänderte Anforderungen an die Mitarbeiter der Personalabteilung als Problem

4. DL-Orientierung in Aktion

Überblick

4.1 Ausgewählte Einzelinstrumente

4.2 Service Engineering/ Service Design im P-Bereich

4.3 Service-Qualitätskontrolle im P-Bereich

**4.4 Wertschöpfungsrechnung im P-Bereich
(Weiterentwicklung des HPI zum PCI)**

4.1 Ausgewählte Einzelinstrumente

Bezeichnung	Definitionen/ Erläuterungen	Anwendung im Personalbereich
(1) Service Engineering/ Service Design	„Entwicklung und Gestaltung von DL-Produkten unter Verwendung geeigneter Vorgehensmodelle, Methoden und Werkzeuge“ (Bullinger 1999)	Neue PDL besser und schneller auf den Bedarf der internen (und externen) Kunden abstellen
(2) Service Qualitätskontrolle	Systematische Messung der DL-Qualität und der Kundenzufriedenheit von erbrachten DL	Regelmäßiger Kundenbefragungen über die erbrachten PDL der Personalabteilung
(3) Wertschöpfungs- rechnung	Messung der Wertschöpfung eines Unternehmens oder des Wertschöpfungsbeitrags eines Teilbereichs	Messung des Wertschöpfungsbeitrags der Personalabteilung, z.B. durch HPI oder den weiterentwickelten PCI

4.2 Service Engineering/ Service Design im P-Bereich (I)

a) Praxisbeispiel: Umsetzung einer durchgeführten Mitarbeiterbefragung

Traditionelle Problemstellung: „The data are in – what to do with them?“
(Titel eines Beitrags in einer US-amerikanischen Fachzeitschrift)

Handlungsbedarf: Analog Bürgerbefragung rechtlich nicht bindend, aber im Regelfall Selbstverpflichtung des Managements, geeignete Maßnahmen einzuleiten, um erkannte Schwachstellen zu beseitigen

Maßnahmenplanung: im Regelfall Aufgabe der Personalabteilung ohne oder mit Beteiligung der befragten MitarbeiterInnen und externen Personalexperten (Methoden- und/oder Inhaltsberatung), zentral oder dezentral in den einzelnen Abteilungen

DL-Bezug: PDL-Design der Personalabteilung für Zielgruppe „interne Kunden“ (MitarbeiterInnen in verschiedenen Positionen) unter mehr oder weniger intensiver Einbindung dieser Kunden für verschiedene Aufgaben

Forderung: Service Engineering/ Service Design einsetzen, um geringe Effektivität und Effizienz der Umsetzung in vielen Unternehmen zu verbessern; Umsetzung ist wichtigste Phase der Mitarbeiterbefragung

4.2 Service Engineering/ Service Design im P-Bereich (II)

b) Was leistet Service Engineering/ Service Design?

Vorgehensmodell (Phasen)	Konkretisierung Anwendungsfall MAB
1. Startphase	1.1 Problemlösungsideen generieren (Brainstorming) für priorisierte Handlungsbedarfe
2. Anfangsphase	2.1 Kundenseitige Anforderungen an Problemlösungen definieren (KO- u.a. Kriterien) 2.2 Problemlösungsideen bewerten (Brainstorming)
3. Konzeptionsphase	3.1 Einzelspezifikationen erstellen 3.2 Gesamtspezifikation erstellen } Eine oder mehrere Problemlösungsideen zentral oder dezentral ausarbeiten
4. Vorbereitungsphase	4.1 Potenziale bereitstellen (Kapazitätsgestaltung), um die konzeptionell entwickelte PDL (z.B. neue Arbeitszeitregelung, neues Vergütungssystem etc.) tatsächlich und nachhaltig erbringen zu können

4.2 Service Engineering/ Service Design im P-Bereich (II)

noch b) Was leistet Service Engineering/ Service Design?

Vorgehensmodell (Phasen)	Konkretisierung Anwendungsfall MAB
5. Testphase	5.1 Konzept testen mit Versuchspersonen/ Versuchsgruppen/ Modellrechnungen etc. 5.2 Etwaige Schwächen beseitigen, Anwendungsreife erhöhen
6. Implementierungsphase	6.1 Genehmigung Top Management und Betriebsvereinbarung (falls erforderlich) 6.2 Konzept implementieren „flächendeckend“ oder nur für bestimmte Zielgruppen

Vorteile: Komplexitätsreduktion durch Phasenbildung, strukturierte Umsetzungsprojektplanung, erhöhte Erfolgswahrscheinlichkeit, Absicherung gegen potenzielles „Versickern“, Planung der Kundeneinbindung etc.

4.2 Service Engineering/ Service Design im P-Bereich (III)

c) Nutzung von Service-Plattformen im Umsetzungsprozess

**„Service- Plattformen beruhen auf Standardisierungen und Servicemodulen, die sich auf Ergebnisse, Prozesse, Potenziale und Kundenfaktoren beziehen“
(Strauss 2006, S. 326)**

Beispiele: standardisierte PDL-Ergebnisse, PDL-Aktivitäten, Teilprozesse bzw. Prozessmodule sowie standardisierte Inputpotenziale und klar definierte Kundendialoge, die in verschiedenen Phasen des Umsetzungsprozesses zeitsparend herangezogen werden können.

d) IT-gestützte Umsetzungssteuerung

Durch gezielte IT-Unterstützung, z.B. durch FAP (= Follow-up Activity Planner) kann der Umsetzungsprozess weiter rationalisiert werden. FAP bietet sich vor allem dann an, wenn eine Vielzahl von Umsetzungsprojekten gleichzeitig bearbeitet und ein jederzeitiger Überblick über die erreichten Projektfortschritte gewährleistet werden soll.

4.3 Service – Qualitätskontrolle im Personalbereich (I)

a) Praxisbeispiel: interne Kundenbefragung einer Personalabteilung

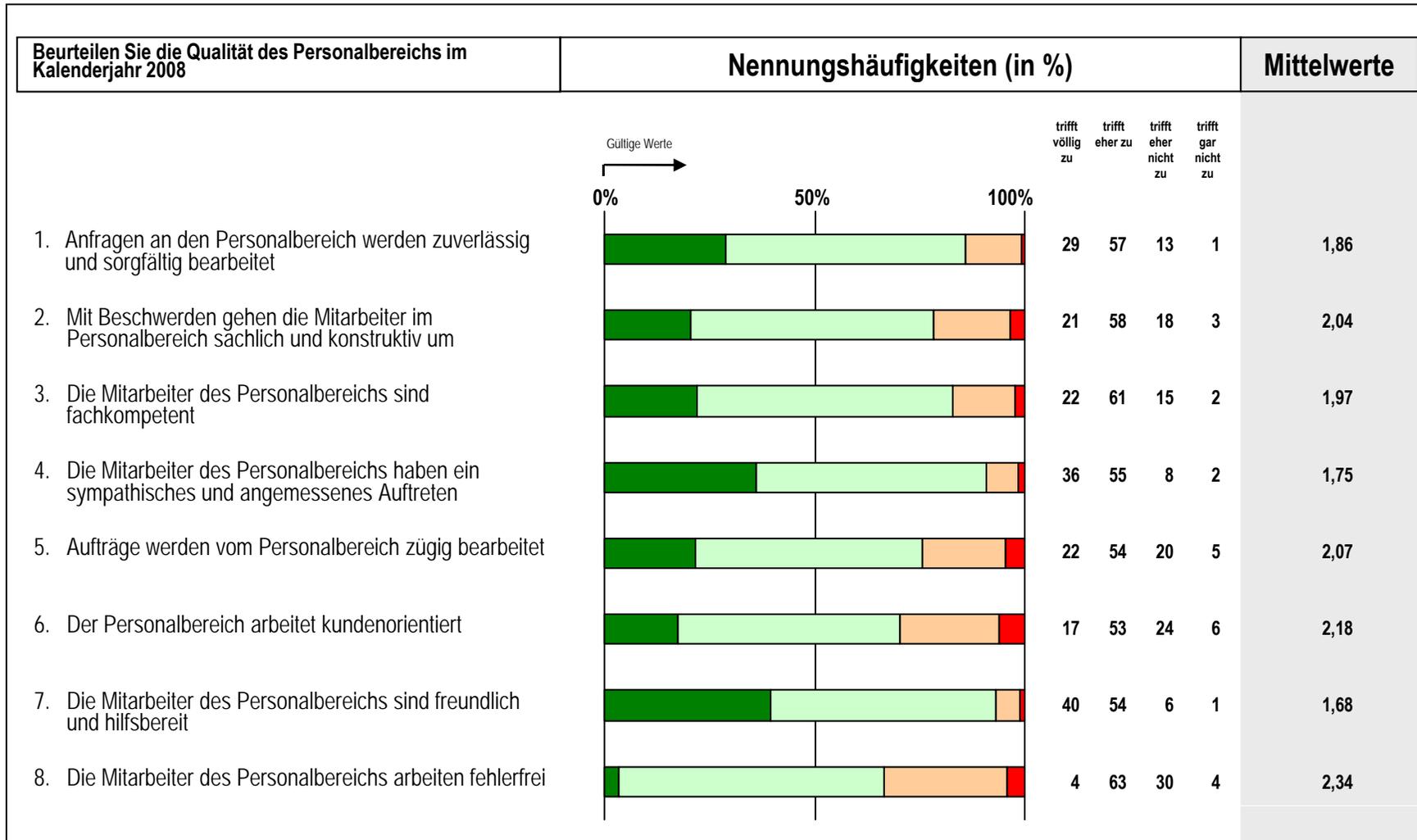
Themenschwerpunkte der Kundenbefragung

- (1) Leistungen des Personalbereichs („Wie zufrieden sind Sie mit“ -Fragen);
- (2) Weiterbildungsmöglichkeiten (Fragen nach Kennen und Bedarfsgerechtigkeit);
- (3) Gehaltsabrechnung (Fragen nach Zufriedenheit und Benutzerfreundlichkeit);
- (4) Qualität des Personalbereichs (insg. 14 Einzelfragen in Anlehnung bzgl. SERVQUAL Dimensionen*);
- (5) Informationskanäle („welche Wege nutzen Sie, um an Informationen aus dem Personalbereich zu gelangen?“);
- (6) Rolle des Personalbereichs („welche Rolle nimmt nach Ihrer Meinung der Personalbereich im Unternehmen ein?“);
- (7) Gesamtzufriedenheit („wie zufrieden sind Sie insgesamt gesehen mit der Arbeit des Personalbereichs und der Qualität der erbrachten Personaldienstleistungen im Kalenderjahr?“);
- (8) Meinung zur Befragung (Fragen zur unmittelbaren Auswirkung, Wunsch nach Wiederholungsbefragung, Wunsch nach Veröffentlichung)

* SERVQUAL-Dimensionen: **Verlässlichkeit, Entgegenkommen, Souveränität, Einfühlungsvermögen, Materielles Umfeld**

4.3 Service – Qualitätskontrolle im Personalbereich (II)

b) Auszug aus Ergebnisbericht



Skala:

- 1 = trifft völlig zu
- 2 = trifft eher zu
- 3 = trifft eher nicht zu
- 4 = trifft gar nicht zu

4.3 Service – Qualitätskontrolle im Personalbereich (III)

c) Ergänzung durch Fremdbild-Selbstbild-Vergleich

- **Kundenbefragung liefert Fremdbild („wie sehen uns die anderen?“). Selbstbild durch Befragung der MitarbeiterInnen der Personalabteilung („wie sehen wir uns selbst?“);**
- **Erfahrung: Selbstbild positiver als Fremdbild;**
- **Im Anwendungsbeispiel wurden Verbesserungspotenziale von den MitarbeiterInnen der Personalabteilung nicht bzw. nicht im vollen Ausmaß erkannt; dies gilt insbesondere für Item Nr. 6 („kundenorientiert“) und Nr. 5 („zügige Bearbeitung“)**

4.4 Wertschöpfung im P-Bereich (I)

a) Aufstieg und Fall des HPI („Human-Potential-Index“)

Problem: Beitrag des Personalmanagements zur betrieblichen Wertschöpfung

Forderung „Alle Aufgaben, die keinen Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen erbringen, sind strikt zu eliminieren“ (Scholz 1999)

Forschung: Entwicklung des HPI (= Human Potential Index) im Rahmen eines Forschungsprojekts des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales

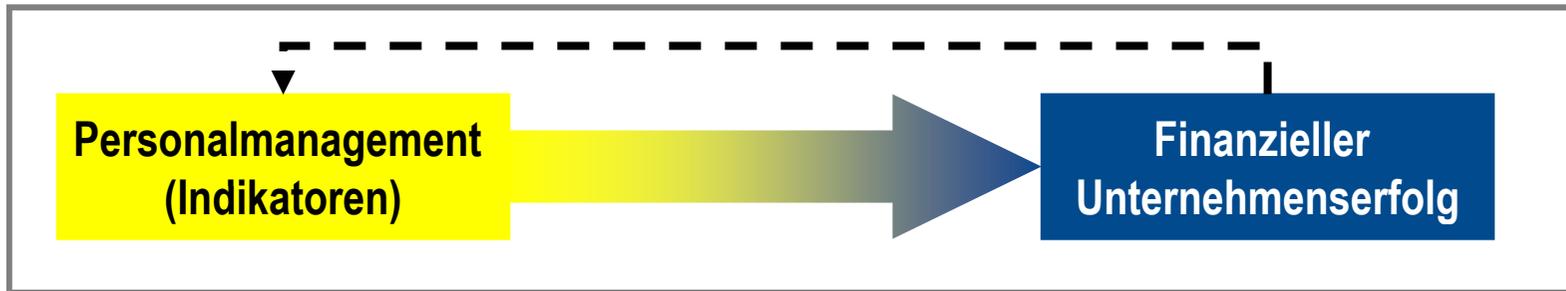
Aufstieg: Vermarktung des HPI als allgemein anwendbares Instrument für die Unternehmenspraxis, um den Wirkungszusammenhang zwischen dem betrieblichen Personalmanagement und dem finanziellen Unternehmenserfolg messbar zu machen

Fall: Kritik aus Wissenschaft und Praxis (Scholz/ Sattelberger 2009, S. 10f); Rückzug der Unterstützer und Förderer (BDA, DGFP, BMAS); Status: „Poor Dog“, „Lame Duck“

4.4 Wertschöpfung im P-Bereich (II)

b) Wiedergeburt des HPI in neuem Gewand: der PCI

Gemeinsames Basismodell:



Basisstudie (Stichprobe: n= 113 Unternehmen)

- **Datenerhebung:** Online-Fragebogen für internes Audit mit 12 HR-Themenfeldern
- **Extremgruppenvergleich:** Teilstichprobe der Erfolgreichsten und Teilstichprobe der am wenigsten Erfolgreichen
- **Messung:** Signifikante Unterschiede der Teilstichproben
- **Bewertung:** 100 Punkte für jeden Indikator mit „starker“ Signifikanz, 50 Punkte für schwächere Signifikanz, 0 Punkte für keine Signifikanz, (Addition der Punkte → unternehmensspezifische HPI-Kennzahl)

PCI-Nachfolgeprodukt: verkürzter Fragebogen + obligatorisches externes Audit + MAB

4.4 Wertschöpfung im P-Bereich (III)

c) Anwendungsbeispiel PCI bei einem Finanzdienstleister

Internes Audit: verkürzter Online-Fragebogen mit 85 Einzelfragen zu 12 HR-Themenfeldern, arbeitsteilig beantwortet von einem Expertenteam des Unternehmens

Externes Audit: Überprüfung des internen Audits durch externe HR-Berater (Durchsprache und Nachweisführung gemäß Leitfaden)

Ergänzung: Berücksichtigung der „Mitarbeiterperspektive“ (Mitarbeiterbefragung)

**Auswertung/
Berichtswesen:**

- Gesamtunternehmens-PCI = Spitzenkennzahl z.B. 72% der maximal erreichbaren Punktzahl)
- Teilbereichs-PCI für jedes der 12 HR-Themenfelder (Streuung zwischen 100% und 46%)
- Handlungsempfehlungen mit Hilfe „Werttreiber-Matrix“, die Dimensionen „Leistungsstärke“ (erreichte PCI-Kennzahlen der Teilbereiche) und „Einflußstärke bzgl. Unternehmenserfolg“ (Gewicht der einzelnen Teilbereiche) miteinander verknüpft
- Identifikation der Einzelmaßnahmen mit Werttreibereffekt

5. Chancen und Risiken der DL-Orientierung im P-Bereich

(1) Etablierung als Dienstleister ist alternativenlos

(2) Chance der Aufwertung und Anerkennung als „starker Business-Partner“, der die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens entscheidend mitgestaltet. Diese Chance wird von vielen Unternehmen bereits genutzt, darunter von vielen „hidden champions“

(3) Risiken einer exzessiven DL-Orientierung gelegentlich unterschätzt:

- Kurzfristiger, gerade aktueller Bedarf der Kunden auf Kosten der Langfristigkeit und Nachhaltigkeit der Personalarbeit vorrangig
- Marktfinanzierung der Personalabteilung lenkt Aufmerksamkeit auf gut bezahlte PDL z.B. für externe Kunden, weg von schlecht oder gar nicht bezahlten PDL (z.B. Konzeptentwicklung aus eigener Initiative)
- Verdrängungswettbewerb, wenn Personalabteilung das innerbetriebliche PDL-Monopol verliert und interne Kunden an der Personalabteilung vorbei bei externen Dienstleistern bestellen können

(4) Risiken beherrschbar - Lösungsvorschläge:

Vorrangsteuerung, Mischfinanzierung, pretiale Lenkung, Aufteilung von „Management-Dimension“ und „Business-Dimension“ etc.



für Ihre Aufmerksamkeit