



In- oder Outsourcen der Personalarbeit – 5 Aspekte, die Sie bei der Entscheidung unterstützen

Kennen Sie das auch? Plötzlich braucht es Argumente für die Personalarbeit. Die Gründe hierfür sind mannigfaltig, beispielsweise Unzufriedenheit über die Leistungen der Personalarbeit, notwendige Kostensparwellen, neues Management oder auch Unternehmensveränderungen. Keine Sorge, Personaler braucht es auch weiterhin, vielleicht mehr denn je. Aber warum wird über die Personalarbeit gerade wieder aktuell so kontrovers diskutiert?

Personalarbeit ist ein unterstützender Prozess im Unternehmen und kostet zunächst Geld. Geld wird verdient über die Kernprozesse Produktion, Dienstleistung oder Handel. Kurz gedacht und logisch: Alles was nicht originär und spürbar zum Kernprozess beiträgt, ist ein zu überprüfender Kostenblock. Oder?

Schauen wir es uns etwas genauer an. Die Wertschöpfung im Kernprozess wird durch Mensch, Maschine (inkl. Informatik) und Material geschaffen. Jede der Ressourcen muss bewirtschaftet werden. Bei den Maschinen gibt es Wartungen, Abschreibungen, Checks etc. Beim Material wird Verfügbarkeit, Qualität, Logistik organisiert. Und für die Menschen? Zumindest ist klar, wer auf sie einwirkt: Führungskräfte, Betriebs-/Personalräte, Personaler und natürlich auch die Mitarbeiter auf sich selbst. Wie dies geschieht, ist höchst unterschiedlich. Bei all den Beteiligten will es jedenfalls gut organisiert sein, damit möglichst wenig Kommunikationsverluste, Produktivitätseinbußen oder auch Blindleistungen entstehen.

Personalarbeit leistet somit einen wichtigen Beitrag für die Wertschöpfung im Unternehmen. Diese Aufgaben können von Führungskräften, Betriebsräten, Personalern oder anderen Mitarbeitern gemacht werden. Fakt ist aber, dass es ohne entsprechendes Know how nicht klappt. Ein allgemeiner Kenntnisstand und Erfahrungswelten reichen nicht mehr aus. Die Lernschleifen sind zu teuer und hemmen die Konzentration auf die Kernprozesse im Unternehmen. Also will Personalarbeit gut organisiert sein. Dies kann durch interne Arbeitskräfte oder externe Dienstleister erfolgen. Aber was ist das Richtige? Was können wir falsch machen? Worauf sollen wir achten?

Zunächst sind die Kernthemen der Personalarbeit anzuschauen und zu prüfen, wo es möglicherweise ‚hakt‘. Je nach Geschäftstätigkeit und Arbeitsmarktlage werden die Themenfelder



unterschiedlich wichtig sein. Beim einen drückt beispielsweise der Schuh in der Personalbeschaffung, beim anderen sind Strukturveränderungen durchzuführen. Gehen Unternehmen diese Themen an, werden sie wettbewerbsstärker und profitabler. Unabhängig davon, wer die Personalarbeit im Unternehmen macht – der Fachbereich, eine eigene Organisationseinheit, die klassische Personalabteilung oder ein Shared Service Center – die Personalaufgaben müssen gemacht werden. Die letztliche Verantwortung bleibt immer beim Unternehmer.

Ist es nun eine gute Frage: „Machen wir die Aufgaben selbst oder übergeben wir diese Aufgaben externen Partnern?“ **JA**, denn Sie hilft, klarer zu werden und somit Effizienz und Effektivität zu steigern. Wichtig ist, dass eine sachliche Diskussion geführt wird, die folgende Themen umfasst:

1. Transparenz der Aufgaben

Sind Aufgaben und Servicelevel klar (in der Realität gelebt oder nur in vielen Dateien beschrieben?); Was ist die Aufgabe, wer hat welche Kompetenz und welche Verantwortung (welches Risiko)?

2. Kostenklarheit

Neben den primären Personalkosten sind notwendige Weiterbildungen, Informatik, Kommunikation etc. einzubeziehen.

3. Bewusstsein über organisationales Wissen

Menschen sind keine Maschinen. Vieles kann in Speichermedien und Prozessen abgebildet werden. Dennoch kommt es immer wieder vor, dass letztlich wieder der Mitarbeiter mit langer Betriebszugehörigkeit die „Kohlen aus dem Feuer holen“ musste, da er Geschichte und Sozialstruktur des Unternehmens kennt. Also wie tickt das Unternehmen? Wie ist der ‚culture fit‘?

4. Verfügbarkeit des Know hows

Wie wichtig und maßgeblich ist die Verfügbarkeit des Wissens zu Personalmanagementaufgaben für den Kernwertschöpfungsprozess?

5. Dynamik des Unternehmens und Entwicklungsprognose

Jede Veränderung bedarf der Information und Anpassung des unterstützenden Prozesses Personal.



Je häufiger Änderungen zu erwarten sind, desto sinnvoller ist eine enge Einbindung. In der Praxis stehen zahlreiche (auch komplexe) Modelle zur Verfügung. Was ist jetzt das Richtige für unsere Organisation? Eine generelle Antwort gibt es nicht. Jedes Unternehmen wird – sicherlich in Anlehnung an die Organisationsmodelle – seine Organisationsform finden müssen.

Der Check der Personalaufgaben ist ein erster und wichtiger Schritt, um die Wertschöpfung zu stärken. Eine Selbstüberprüfung durch einen externen Partner ist insbesondere dann zu empfehlen, wenn keine internen Ressourcen gebunden werden können. Außerdem bringt ein externer Partner konzentriert, sachlich und vor allem neutral die Dinge auf den Punkt. Ein Nebeneffekt ist, dass durch einen solchen Beratungsprozess faktisch ein Fachcoaching für die Personalarbeit erfolgt.

Wie meistern Sie die Herausforderung der Personalarbeit in Ihrem Unternehmen? Gerne tauschen wir uns hierzu aus. Unser Experte für Personalorganisation Thomas Wildermuth freut sich auf Ihre Kontaktaufnahme.



Thomas Wildermuth