

Der Mitarbeiter als Kunde

von Stefan Döring

Erfolgreiches Personal-Management zeichnet sich durch Service- und Kundenorientierung aus. Wenn acht Erfolgsfaktoren beachtet werden, kann die Personalabteilung bald verkünden: Ab heute sind wir Dienstleister.

Spricht man Mitarbeiter auf ihre Personalabteilung an, erntet man meist ein Augenrollen. Es ist selten, dass jemand die gute Beratung oder eine schnelle Reaktion lobt. Groß ist der Schreck, wenn sogar Post mit dem Absender Personalreferat auf dem Schreibtisch landet. Dies vielleicht auch deshalb, weil die Juristendichte unter Personalern im öffentlichen Dienst hoch ist. Diese sehen sich oft als Steuerer. Sie machen Vorgaben und kontrollieren deren Einhaltung. Bedürfnisse der Mitarbeiter oder Bewerber haben da wenig Platz. Studien bestätigen dieses Bild regelmäßig: Dem Personal-Management werden sperrige Prozesse, schlechte Kommunikation, wenig Kundenorientierung und geringe Wertschöpfung attestiert.

Diese Situation ist nicht zufriedenstellend. Zumal die Anforderungen und Erwartungen an die Personaler in Zeiten des Fachkräftemangels und der Digitalisierung massiv gestiegen sind. Auf die Frage, wie das Personalwesen optimiert werden kann, gibt es eine Antwort: durch Dienstleistungsmanagement. Im Service Engineering, also der systematischen Entwicklung von Dienstleistungen, muss die Personalabteilung dazu drei Fragen beantworten. Wer ist der Kunde, welches Bedürfnis hat er und reichen die Kapazität und

das Know-how, diese Bedürfnisse zu befriedigen? Antwort kann sein, dass man für das Employer Branding nicht richtig aufgestellt ist oder bislang dem Bewerber zu wenig Aufmerksamkeit schenkt. Im Sinne einer strategischen Positionierung werden Schwerpunkte gesetzt, Know-how aufgebaut oder Aufgaben aufgegeben. So wird die Personalabteilung als Partner ernst genommen.

Natürlich ist es nicht damit getan, dass die Personalleitung morgen verkündet: Ab heute sind wir Dienstleister. Es gilt, acht Erfolgsfaktoren umzusetzen:

Servicekultur: In den Personalabteilungen muss eine Dienstleistungskultur etabliert werden. Viele Personaler lehnen diese aber aus Angst vor Machtverlust ab. Dienstleistung wird auch oft als Dienen missverstanden. Aber keine Rechtsanwaltskanzlei, Management-Beratung oder Handwerker um die Ecke können wirtschaftlich überleben, wenn sie nicht strategisch arbeiten und aus Trends neue Services entwickeln. Es bedarf des Wandels der weit verbreiteten Hierarchie zu einer Adhocracy-Kultur (Führungskräfte als Innovatoren, hohe Kundenorientierung). Positionen müssen entsprechend besetzt, Leitbilder definiert, kommuniziert und

vor allem von den Führungskräften gelebt werden.

Reputation: Um als Dienstleister wahrgenommen zu werden, bedarf es der Vermarktung eines HR-Portfolios (Human Resources). Hier sind die Personal-Leistungen inklusive eines Qualitätsversprechens verständlich beschrieben. Zur Steigerung der Reputation eignet sich zudem der Aufbau einer Marke. Der aktuelle Ruf als Steuerer wird mindestens ergänzt durch den des kundenorientierten Dienstleisters.

Ressourcen und Qualifikation: Durch Kapazitätsmanagement wird festgestellt, wie viele Mitarbeiter, wann und wie lange benötigt werden, um die Personal-Dienstleistung optimal zu erledigen. Controlling und Planungen zu Leistungsmenge und -zeit sind erforderlich. Zum anderen ist die Qualifikation der Personaler relevant. Angesichts der skizzierten Herausforderungen erscheint der HR-Allrounder nicht mehr zeitgemäß. Der Sachbearbeiter Personal wird zum spezialisierten Kenner von Zielgruppen, Marketing-Profi, Daten-Analyst, Prozess- und Kunden-Manager.

Organisationsstruktur: Aktuell wird viel über Dezentralisierung oder über agiles Management geschrieben. Aber die Festlegung der Organisa-

tionsform ist der zweite vor dem ersten Schritt. Erst die Auseinandersetzung mit den Kundenbedarfen macht deutlich, welche Struktur ziel führend ist. In Verwaltungen scheint dahingehend vor allem ein zentrales HR-Key-Account-Management angezeigt. Anfragen von Behördenleitung, Führungskräften und Mitarbeitern werden von einer Stelle beantwortet. Damit haben wenig hilfreiche Verweise auf Zuständigkeiten ein Ende. Im Hinblick auf die Dienstleistungsorientierung haben sich zudem Shared-Service-Center bewährt.

Prozessstruktur: Personalprozesse haben großes Potenzial für Standardisierung. In diesem Sinne werden Kernprozesse definiert. Sie ermöglichen Aufwandsreduktion, Qualitätsverbesserung und Transparenz gegenüber den Kunden. Service Level Agreements (SLA) werden als Teil des HR-Portfolios vereinbart. Vorgaben wie Ausschreibungsrichtlinien oder Führungsgrundsätze setzen den Rahmen, innerhalb dessen individuelle Kundenwünsche berücksichtigt werden.

Kundenintegration: Der Antrag auf Teilzeit, Urlaub oder Besetzung einer Stelle sowie der Eingang der Bewerbung sind als Startsignal für den jeweiligen HR-Service notwendig. Ob Führungskraft, Mitarbeiter oder Bewerber – Kunden wollen beteiligt werden. Blaupausen helfen, den Ablauf des Prozesses zu skizzieren und deutlich zu machen, wann und in welcher Qualität der Kunden-Input erforderlich ist. So werden Kunden-Kontaktpunkte identifiziert, hinsichtlich ihrer Qualität bewertet und optimiert. Wochenlanges Warten der Bewerber auf Rückmeldung oder Verzögerungen bei der Erstellung von Stellenbeschreibungen werden

so vermieden. Ein Beschwerde-Management unterstützt das Abstellen systematischer Fehler.

Effektivität: Die Frage der Wertschöpfung des Personal-Managements ist seit vielen Jahren Thema der HR-Forschung. Im Dienstleistungsmanagement erfolgt dahingehend eine Verknüpfung mit dem Qualitätsbegriff und der Kundenzufriedenheit. Das Total Quality Management (TQM) oder das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) lassen sich auch im Personalwesen anwenden. Zur Messung der Qualität bieten sich Systeme wie das GAP-Modell an, welches Kundenerwartungen und -wahrnehmungen mit der Umsetzung durch die Personalabteilung vergleicht. Ein Benchmark mit anderen internen Dienstleistern (wie der IT) oder Personalabteilungen anderer Behörden gibt einen Eindruck von der Leistungsfähigkeit.

Effizienz: Der Preis einer Dienstleistung ist wesentliche Determinante für Qualität und erhöht gleichzeitig die Transparenz. Dies erfordert eine Preiskalkulation für Personalarbeit auf Basis einer Prozesskostenrechnung. In diesem Sinne bietet sich ein Revenue Center an: Es besteht zwar Abnahmepflicht, dennoch werden intern Preise verrechnet.

Ergebnis eines solchen Dienstleistungsmanagements von Personalabteilungen ist die Erhöhung von Kundenzufriedenheit, Qualität und Professionalität. Personal-Management wird als wertschöpfend wahrgenommen.

Stefan Döring ist Experte für Recruiting und Personalmarketing. Er arbeitet als Redner, Autor und Berater vor allem für den öffentlichen Dienst.