



SRH Hochschule  
Heidelberg

# Personal & Organisation

## P&O II Kurs (2)

10. Veranstaltung  
PER Dienstleister

SRH Hochschule Heidelberg

Staatlich anerkannte Hochschule der SRH

Prof. Dr. Janicke Kirksæter



## Einbindung des Themas

---



- Es gibt kaum eine Unternehmensfunktion, die so extensiv mit externen Dienstleistern zusammenarbeitet wie PER.
- Grund: es gibt häufig Bedarfe, die einerseits ein sehr spezifisches Knowhow und / oder punktuell hohe Kapazitäten erfordern, für die es sich aber andererseits nicht lohnt, diese fest vorzuhalten.
- Insofern rundet es Ihr PER-Verständnis ab, einen groben Einblick in den externen PER-Markt zu bekommen

# Lernziele

---



- Das Spektrum der Dienstleistungen kennen lernen
- PER-Dienstleistungen als Lösung für ein dahinterstehendes PER-Problem verstehen
- Anhand eines konkreten Beispiels eine sinnvolle Entscheidung über „make or buy“ treffen können
- Einige Namen aus dem Dienstleitermarkt einmal gehört haben und zuordnen können

- Allgemeine PER-Beratung
- IT-Systeme
- Lohn- und Gehaltsabrechnung
- Vergütung / Altersvorsorge
- Zeitarbeit
- Rekrutierung / Diagnostik
- PE/OE
- IPM
- Outsourcing von PER-Aufgaben

- Inhaltlich: Full-Service Anbieter / klassische Consultants oder Spinoffs
- Begrifflich: Oft Rekrutierer; historisch bedingt: Personalauswahl als eine der ersten „outgesourcten“ Dienstleistungen

### **Dienstleistung (beispielhaft):**

- Personalpolitik / Grundsatzfragen
- Rekrutierung
- Vergütung
- Admin / PIS / IT (Umsetzung / Einführung)
- Diagnostik / PE / OE

# Allgemeine PER-Beratung



Hochschule  
eidelberg

| Die Top 25 Management Consultants in Deutschland |   | Schwerpunkt Strategieberatung | Umsatz in Deutschland in Mio. Euro |       | Mitarbeiterzahl in Deutschland |       | Umsatz Mio. Euro (Hauptsitz Deutschland) |       |
|--|---|-------------------------------|------------------------------------|-------|--------------------------------|-------|--|-------|
|  |   |                               | 2008                               | 2007  | 2008                           | 2007  | 2008                                     | 2007  |
| 1  | McKinsey & Company Inc. Deutschland, Düsseldorf *)      | •                             | 645,0                              | 630,0 | 2.300                          | 2.000 |  |       |
| 2  | Roland Berger Strategy Consultants GmbH, München *)     | •                             | 398,0                              | 365,0 | 840                            | 790   | 670,0                                    | 615,0 |
| 3  | The Boston Consulting Group GmbH, Düsseldorf/München *) | •                             | 369,0                              | 361,5 | 1.510                          | 1.370 |  |       |
| 4  | Deloitte Consulting GmbH, Hannover                      |                               | 286,0                              | 266,0 | 1.156                          | 830   |  |       |
| 5  | Booz & Company GmbH, Düsseldorf *) 1)                   | •                             | 262,0                              | 252,0 | 600                            | 580   |  |       |
| 6  | BearingPoint GmbH, Frankfurt am Main *)                 |                               | 246,0                              | 220,0 | 1.381                          | 1.362 |  |       |
| 7  | Steria Mummert Consulting AG, Hamburg                   |                               | 239,0                              | 224,0 | 1.651                          | 1.497 |  |       |
| 8  | Capgemini Consulting, Berlin 2)                         |                               | 231,0                              | 227,0 | 903                            | 996   |  |       |
| 9  | Oliver Wyman Group, München *)                          | •                             | 228,0                              | 207,0 | 600                            | 560   |  |       |
| 10   | A.T. Kearney GmbH, Düsseldorf                           | •                             | 209,0                              | 185,0 | 574                            | 548   |  |       |
| 11   | Bain & Company Germany Inc., München                    | •                             | 193,0                              | 191,0 | 440                            | 430   |  |       |
| 12   | Droege International Group AG, Düsseldorf *) 3)         | •                             | 122,0                              | 122,0 | 240                            | 240   | 135,0                                    | 135,0 |
| 13   | Horváth AG (Horváth & Partners-Gruppe), Stuttgart       |                               | 83,1                               | 56,8  | 267                            | 211   | 102,1                                    | 71,7  |
| 14   | Simon, Kucher & Partners GmbH, Bonn *)                  |                               | 80,7                               | 65,6  | 290                            | 242   | 98,7                                     | 80,6  |
| 15   | Mercer Deutschland GmbH, Frankfurt am Main *)           |                               | 79,5                               | 74,0  | 579                            | 555   |  |       |
| 16   | Zeb/Rolfes.Schierenbeck.Associates GmbH, Münster        |                               | 79,4                               | 77,5  | 605                            | 547   | 103,1                                    | 99,5  |
| 17   | Arthur D. Little GmbH, Wiesbaden                        | •                             | 79,0                               | 78,5  | 235                            | 250   |  |       |
| 18   | Management Engineers GmbH & Co. KG, Düsseldorf *)       |                               | 77,0                               | 59,0  | 190                            | 155   | 89,0                                     | 68,0  |
| 19   | MC Marketing Corporation Gruppe, Bad Homburg            |                               | 64,0                               | 61,7  | 285                            | 287   | 76,2                                     | 75,6  |
| 20   | Towers Perrin Inc., Frankfurt am Main *)                |                               | 62,0                               | 58,0  | 350                            | 330   |  |       |
| 21   | Kienbaum Management Consultants GmbH, Gunnersbach *)    |                               | 57,0                               | 46,0  | 250                            | 195   | 60,0                                     | 50,0  |
| 22   | d-fine GmbH, Frankfurt am Main                          |                               | 48,2                               | 37,3  | 235                            | 200   | 50,8                                     | 41,3  |
| 23   | Monitor Group, München                                  | •                             | 33,0                               | 33,0  | 90                             | 90    |  |       |
| 24   | Agens GmbH & Co. KGaA, Ellerau                          |                               | 30,6                               | 24,3  | 260                            | 226   | 35,7                                     | 27,0  |
| 25   | The Information Management Group IMG GmbH, München      |                               | 28,5                               | 31,2  | 240                            | 280   |  |       |

**Dienstleistung:** Software für PER-spezifische Anwendungen, z.B.:

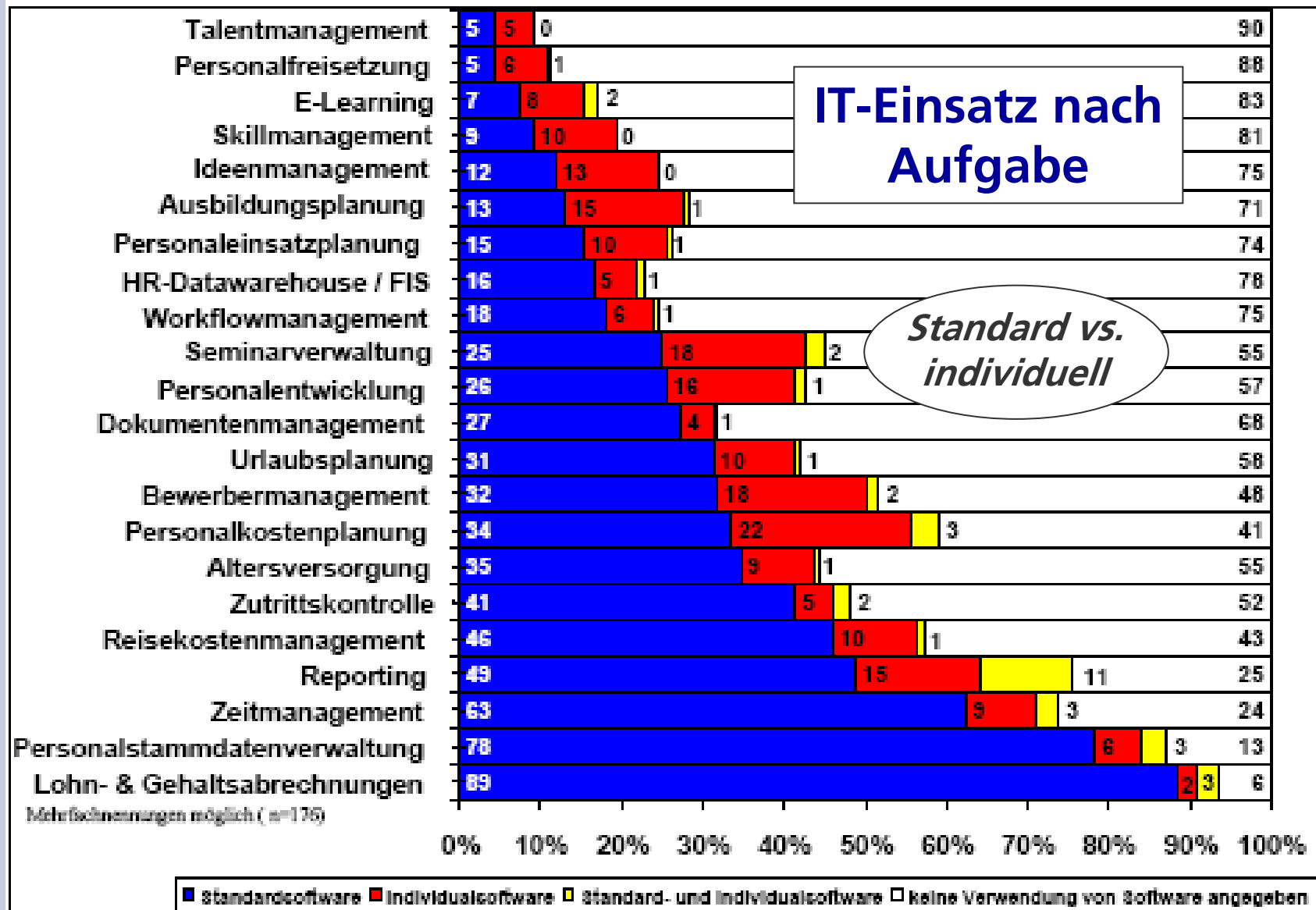
- Personaldatenverwaltung, Zeit- und Zutrittserfassung, Dokumentenmanagement, Bewerbermanagement / E-Recruiting

**PIS im Unternehmen:**

- Meist Flickenteppich aus Insellösungen, Systembrüche, Schnittstellenprobleme, händisches Zusammentragen simpelster Daten
- Grund: „Anschustern“ zusätzlicher Lösungen bei Bedarf, Datenentstehung = Datenerfassung / -Verarbeitung

**Anbieter:** SAP, Paisy, Peoplesoft / Oracle, perbit, persis, Lexware

# IT-Systeme





- **Dienstleistung:** Übernahme des Abrechnungsprozesses anhand vorhandener Vergütungsdaten
- **Kunden:** meist kleinere / mittelständische Unternehmen (fehlendes Knowhow / Kapazität)
- **Problemlösung:** laufende Änderung / Anpassung der Daten, Abführen der Anteile Krankenkasse, Sozialversicherung, Lohn- / Kirchensteuer, Meldung an Berufsgenossenschaften
- **Anbieter:** z.B. Kanne, Datev
- Oft in Kooperation mit Steuerbüros / WP



## Beratung

### **Dienstleistung:**

- Beratung bei der Gestaltung von Vergütungssystemen (international)
- Gestaltung betrieblicher Altersvorsorge
- Studien, Benchmarking, Szenarios

**Kunden:** grössere Unternehmen (variable Vergütung / MA-Beteiligung / Top Management Vergütung)

**Anbieter:** Kienbaum, Towers Perrin, Mercer

**Dienstleistung:** Arbeitnehmerüberlassung / Personalleasing

**Problemlösung:**

- Temporärer Kapazitätsengpass
- Nicht vorhandenes Spezialknowhow wird gebraucht
- Arbeitsprobe für eine spätere Stellenbesetzung

**Anbieter:** Randstadt, Manpower, Adecco, Hays

- Zunehmend auch hochwertige Positionen (z.B. Interimsmanagement)
- Stichwort fragmentierter Arbeitsmarkt (freie MA, befristete Stellen, „präkere“ AV)



### Dienstleistungen:

- Employer Branding / Hochschulmarketing
- Zielgruppenansprache / Messen / Bonding
- Bewerbermanagement(-Konzepte)
- Vorauswahl (A-B-C)
- Erstgespräche / Telefoninterviews
- Assessmentcenter / Gutachten
- Persönlichkeitsdiagnostik / Gutachten
- Managementaudits / Gutachten
- 360-Grad-Feedback

*Rekrutierung*

*Diagnostik*

*-> tlw. auch Newplacement*

## Problemlösung:

- Personalbeschaffung allgemein
- Spezialistennetzwerke (Branchenspezialisierung)
- Zeitersparnis / schnelle Stellenbesetzung
- Professionelle Diagnostik (wenn kein / zu wenig psychologisches Knowhow vorhanden)

## Anbieter:

- Rekrutierung: Randstadt, Hays, ...
- Newplacement: z.B. Rundstedt
- Full Service: Kienbaum, Towers Perrin, ...
- Diagnostik: diverse Nischenanbieter

## Dienstleistung: Offene Seminare

- Fachseminare
- Sonstige offene Seminare (Methoden, Persönlichkeitsentwicklung, etc.)

## Problemlösung:

- Fach: sehr spezifischer Bedarf (inhouse nicht abdeckbar)
- Methoden: (relativ) unspezifischer Qualifizierungsbedarf einzelner / weniger Mitarbeiter

## Anbieter:

- Softwarehäuser, Beratungen (z.B. Controlling, Rechnungslegung), Fachverlage (Gabler, Haufe), etc.
- Flächenanbieter wie IIR Frankfurt, offene Akademien, ...

### **Dienstleistung: Inhouse**

- (Neu-/Re-)Konzeption von Programmen und Massnahmen
- Durchführung von Massnahmen (z.B. FKE-Programme, sonst. Flächenmassnahmen / strategieumsetzende PE)
- Coaching / Supervision
- Moderationen
- OE / Prozesse / Change
- Mitarbeiterbefragungen

### **Anbieter**

- Full Service sowie kleine Nischenanbieter, Berater- / Trainernetzwerke, Freelancer

- **Dienstleistung:** intercultural Training
- **Problemlösung:** Vorbereitung des Expatriates auf die Begegnung mit der fremden Kultur; Höflichkeit, Gepflogenheiten, Geschäftsgebaren, organisationale Zusammenarbeit, ...
- **Anbieter:** Handelskammern, diverse Nischenanbieter

### Sonstige Dienstleistungen / Anbieter:

- Sprachschulen
- Auf Übersee spezialisierte Umzugsunternehmen
- Vergütungsberatung / Altersvorsorge (Rentensystem!)
- Lokale Vermittlungsagenturen im Gastland (Wohnung, Hauspersonal, Anmeldungen (z.B. örtliches Einwohnermelde- / Finanzamt, Schule für Kinder), Wohnungssuche, sonstiges



# Outsourcing von PER-Aufgaben

make or buy?

## Gründe für das Outsourcen von PER-Aufgaben

- Erhöhung der Professionalität (vor allem in kleineren / mittelständischen Unternehmen)
- Höhere Abwicklungssicherheit (wenn Schnittstellen stimmen!)
- Es muss keine teure Spezialkapazität vorgehalten werden
- Höherer Servicelevel und gleichzeitige Konzentration auf Kernaufgaben

## Gründe, es nicht zu tun:

- „PER ist eine Kernaufgabe im Unternehmen“
- Kontaktverlust, evt. Abstimmungsschwierigkeiten
- Verminderte Reaktionsgeschwindigkeit in Problemsituationen
- Dadurch Streu- und Zeitverluste

# Outsourcing von PER-Aufgaben



**Möglichkeiten von Outsourcing:** welche Aufgaben sind betroffen?

- *Lohn- und Gehaltsabrechnung*; üblich, deswegen meist glatte Prozesse
- *Rekrutierung / Diagnostik*: Üblich, bei klaren Vorgaben unproblematisch
- *IPM*: üblich wie skizziert, weil aus eigener Kraft oft kaum leistbar
- *PE / OE*: dann unproblematisch, wenn Grundsatz- / Konzeptionsentscheidung im Unternehmen verbleibt (Hebelwirkung der PE / OE), d.h. v.a. Durchführung
- *Personalbetreuung*: **kommt drauf an**. Z.B. Hotline unproblematisch, wenn Prozesse und Feedbackschleifen gewährleistet sind. Gesundheitsbetreuung / Prophylaxe dito. Schwierig in Problemfällen: Kontaktverlust etc.

# Selbstlernzeit - Literaturstudium

---



SRH Hochschule  
Heidelberg

- Was finden Sie in Berthel / Becker
  - a) zum Thema PER-Dienstleister?
  - b) zum Thema PER-Outsourcing?

# Selbstlernzeit - Übungsfragen

---



- 1) Recherchieren Sie einige der genannten Anbieter im Netz, und verschaffen Sie sich einen Eindruck von Leistungsspektrum.
- 2) Demnächst soll eine Mitarbeiterbefragung stattfinden. Nach welchen Kriterien wählen Sie einen geeigneten Anbieter aus? Wie verwerten Sie die Ergebnisse dieser Befragung?
- 3) Sie wollen Coachings in der Unternehmenszentrale Wolfsburg (Automobilindustrie) durchführen; Zielgruppe: Führungskräftenachwuchs. Suchen Sie im Netz geeignete externe Dienstleister, und entscheiden Sie sich für zwei. – Begründung?
- 4) Die GL erwägt ein Outsourcing der Personalbetreuung. Sie sind mit der Entscheidungsvorbereitung beauftragt. Wie argumentieren Sie? Mindestens 10 Spiegelstriche.

## Zusammenfassung der Vorlesungsreihe P&O II Kurs (2)

### Personal

- 01 Einführung in die Personalarbeit
- 02 Ressourcensteuerung
- 03 Führung
- 04 Rekrutierung
- 05 Assessments
- 06 Leistungsbeurteilung
- 07 Personalentwicklung
- 08 IPM
- 09 interne Umfeldfaktoren
- 10 Dienstleister

# 01 Einführung in die Personalarbeit

---



- Beispielhaft die wichtigsten administrativen Aufgaben der Personalarbeit kennen
- Schnittstellen zwischen PER und FK? (GF, BR, etc.)
- Aufgaben und Rechte BR, Betriebsvereinbarung
- Sinnvolle Organisationsform PER anhand Beispiel skizzieren können
- PER-Aufgaben in Spartenorganisationen *je nach Beispiel* sinnvoll zu Division / Zentrale zuordnen und Konsequenzen skizzieren

# 01 Einführung in die Personalarbeit



100%  
PER  
Auf-  
gaben

## Zentral:

- Grundsatzfragen
- Tarifverhandlungen
- FKE-Programme

## Sparten:

- Personalcontrolling
- Projektleiterfortbildung
- Nachfolgeplanung
- Arbeitsverträge
- Rekrutierung
- Zeiterfassung
- Mitarbeiterberatung
- Bescheinigungen etc.

?

## Zentral:

- Grundsatzfragen
- Tarifverhandlungen
- FKE-Programme

- Personalcontrolling
- Projektleiterfortbildung
- Nachfolgeplanung
- Arbeitsverträge
- Rekrutierung

## Sparten:

- Zeiterfassung
- Mitarbeiterberatung
- Bescheinigungen etc.

„DEzentrale Lösung“

„Zentrale Lösung“

## 02 Ressourcensteuerung

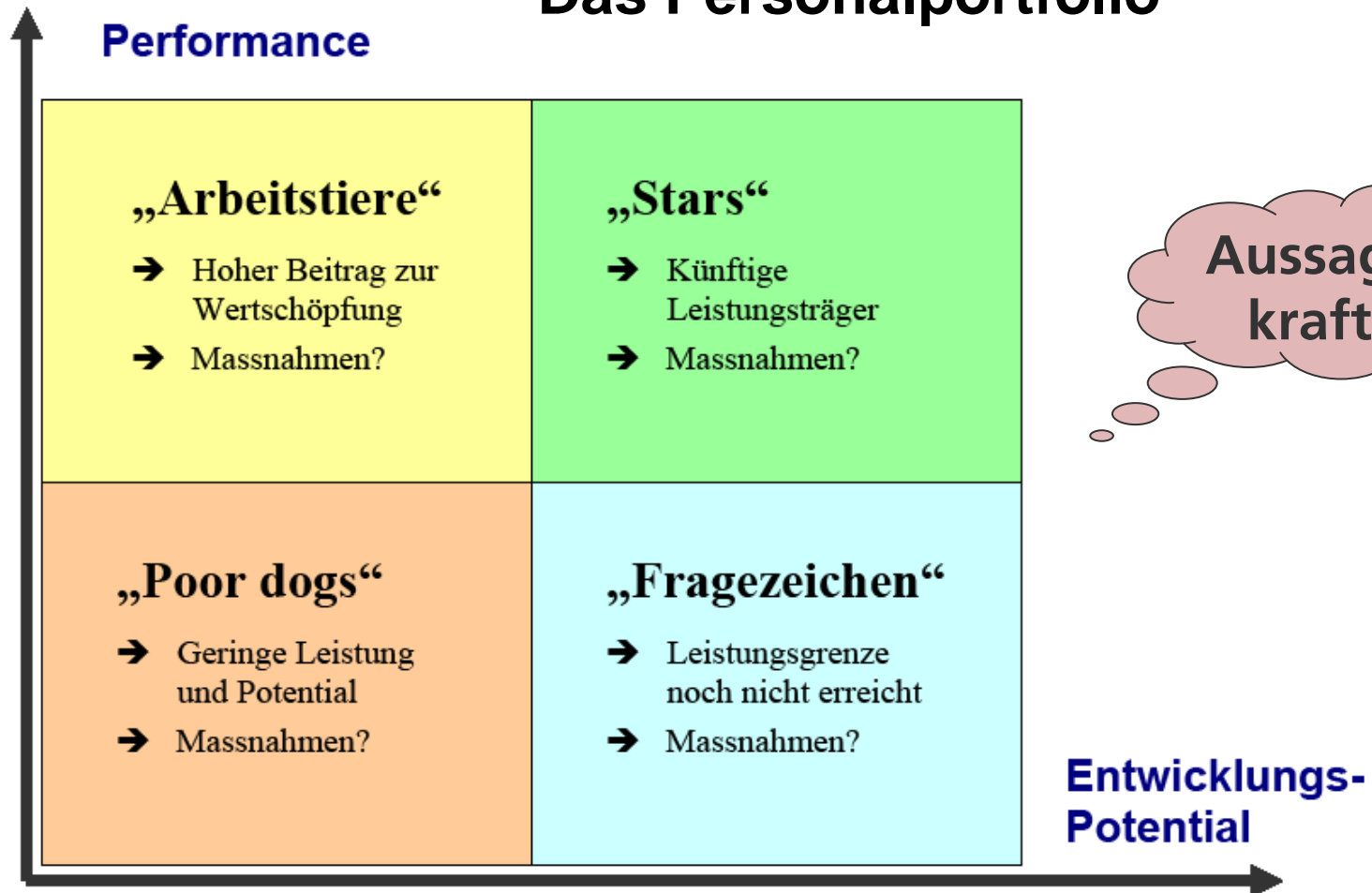
---



- Anforderungen an ein Vergütungssystem, Stellenbewertung, Vergütungsbestandteile, variable Vergütung
- Risk Management, Stellenbesetzungsplan, Nachfolgeplanung
- Kennzahlen Personalcontrolling (was misst was womit?) und deren Aussagekraft
- Grundgedanke PIS
- Fehlzeiten / Absentismus, Telearbeit / home office
- Freisetzung / Personalabbau
- Personalbericht (eigene Recherche!!)



### Das Personalportfolio



## 03 Führung

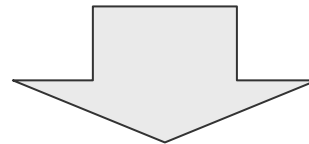
---



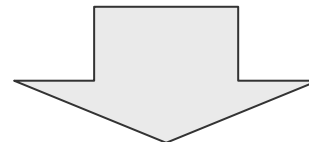
- Grundfunktionen der Führung, Führungserwartungen
- Führungsaufgaben anhand von Beispielen wirklich gut skizzieren können
- Führung vs. Management
- Führungserfolg, Substituierbarkeit der Kompetenzen
- Führungsinstrumente zur Strukturierung a) der Führungssituation und b) der Rückmeldung an MA sauber unterscheiden; jedes beispielhaft skizzieren
- Vorgaben!!

### Organisationale und Personelle Führung

**Strukturen etc.:**  
**Makro-Rahmenbedingungen**



**Orgatools etc.:**  
**Mikro-Rahmenbedingungen**



**Führungstools etc.:**  
**Interaktionsstrukturen FK / MA**

## 04 Rekrutierung

---

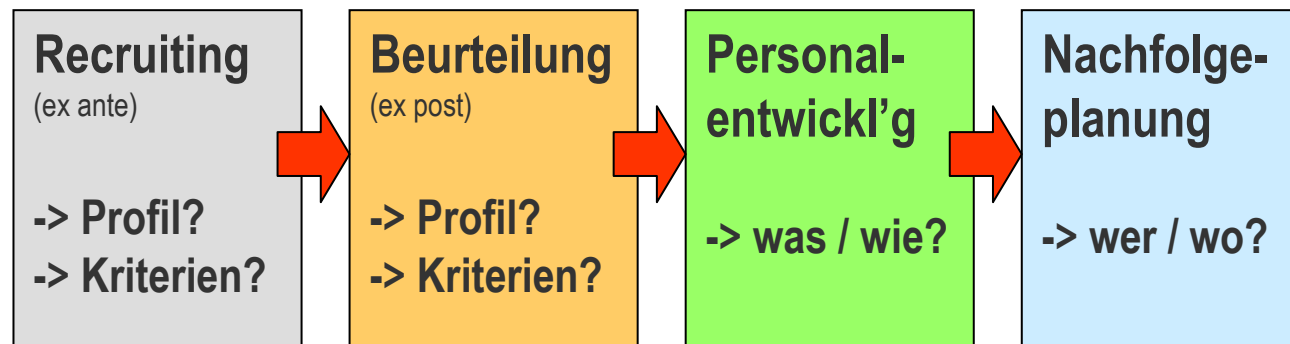


- Beispielhafte Massnahmen Employer Branding
- Wie funktioniert E-Recruiting? Detailliert!
- Zentrale Rolle des Anforderungsprofils
- Ablauf der Vorselektion (Filterfunktion der Zwischenschritte?)
- Einstiegsdiagnostik und „War for Talents“
- Bedeutung / Gestaltung des Onboarding
- Kosten / Konsequenzen von Fehlbesetzung

## 04 Rekrutierung



Zusammenhang zwischen Rekrutierung, Leistungsbeurteilung, Personalentwicklung und Nachfolgeplanung



***-> Stringenz der Kriterien / Anforderungen?***

## 05 Assessments

---



- Unterschied zwischen Förder- und Selektions-AC, Einzel- und Gruppen-AC (Design, Einsatz?)
- AC-Prinzipien benennen / begründen
- Übungsformate beschreiben und spezifischem Diagnoseziel zuordnen
- Trennung von Beobachtung und Bewertung
- Beispielhafte Zusammenstellung Management Audit

## 05 Assessments



### Besonderheiten der Potentialbeurteilung: Voraussage über künftige Leistungen

### Hypothesenkonstruktion:



- Die Aufgabe besteht in „X“ (Stellenbeschreibung)  
↓
- Die Eigenschaft „Y“ ist hilfreich dafür (**Anforderungsprofil**)
  - ↳ dimensionenorientiert
  - ↳ aufgabenorientiert
- Jemand der „Y“ hat, verhält sich „Z“
- ↓
- „Z“ ist beobachtbar und in seiner Ausprägung wenigstens ordinal bestimmbar (Diagnostik)  
↓
- Je mehr „Z“, desto besser für „X“

## 06 Leistungsbeurteilung

---



- Ziele und Anforderungen LBU-System
- Beurteilungsverfahren
- Kriterien! – Operationalisierung?
- Schlüsselkompetenzen – „Unterschied“ zu „normalen“ Kriterien? Konsequenzen auf Leistungsstandards?
- Skalierung
- Urteilsfehler (beispielhaft)
- Kalibrierung
- Auswertung von Beurteilungsprozessen
- 360-Grad-Feedback



# 06 Leistungsbeurteilung



|  |                       |
|--|-----------------------|
| <b>Beurteilungsbogen Walkow GmbH</b>           |                       |
| Name _____ Datum _____ Abt. _____ Stelle _____ |                       |
| <b>+</b> <u>Skalierung</u> <b>-</b>            |                       |
| Kriterium 1                                    |                       |
| Kriterium 2                                    |                       |
| Kriterium 3                                    |                       |
| Kriterium 4                                    |                       |
| Zielvereinbarung                               | / Zielerreichung      |
| Ziel 1   |                       |
| Ziel 2   |                       |
| Bemerkungen                                    | ggf. Fördermassnahmen |
| .....  | .....                 |
| Unterschriften: Führungskraft / Mitarbeiter    |                       |
| ..... / .....                                  |                       |



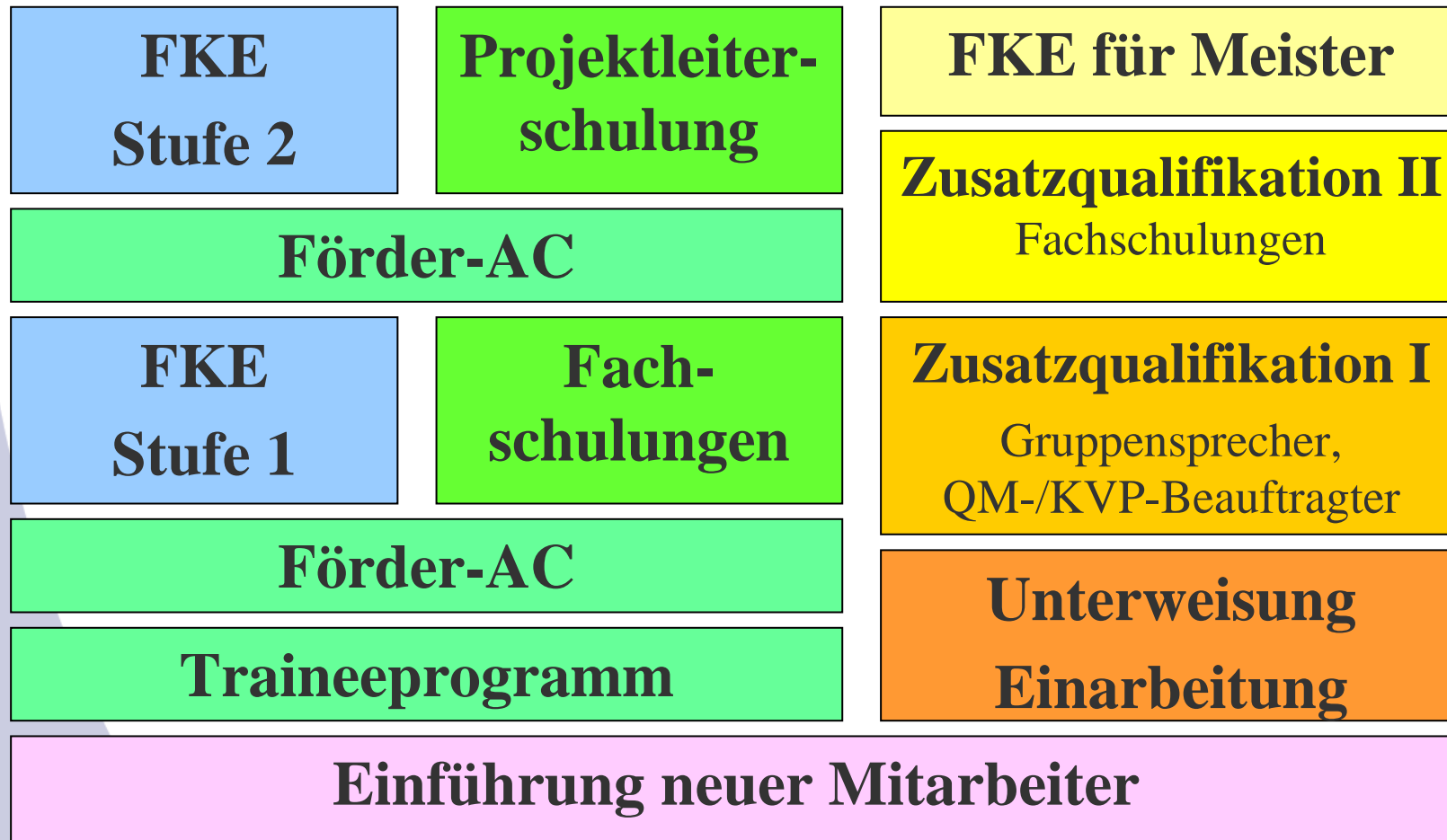
## 07 Personalentwicklung

---



- Off-the-Job / on-the-Job Massnahmen
- Offen / inhouse; defizitorientierte / strategieumsetzende PE
- PE-Organisation
- Aufgaben / Tätigkeiten PE
- Typische Inhalte / Formate / Zielgruppen im PE-Sortiment
- Typische Inhalte von Standardtrainings
- PE als Problemlösung
- Transferproblem
- Trainerleitfaden
- Formate und Methoden (beispielhaft)
- Minimalvariante Evaluation anhand praktischem Beispiel skizzieren

## Schematischer Überblick PE-Sortiment



## 08 Internationales Personalmanagement

---



- Ziele und Ansatz von Entsendung für das Unternehmen verstehen
- Herausforderung eines beruflichen Auslandsaufenthalts nachvollziehen können
- Geeignete Massnahmen zur Repatriierungsproblematik vorschlagen können

## 08 Internationales Personalmanagement



SRH Hochschule  
Heidelberg



## 09 Gesellschaftlichkeit

---



- Bedeutung von Corporate Social Responsibility, Verknüpfung von CSR-Aktivitäten mit der Unternehmensstrategie, typische Massnahmen, Einbindung in die Unternehmenskommunikation
- PER-relevante Aspekte des Compliance, Einbindung in die Organisation, typische Aufgaben / Massnahmen
- Die drei Haupthandlungsfelder von Diversity Management, Segregation vs. Diskriminierung, Einzelmassnahmen vs. Gesamtkonzept, Gender Mainstreaming
- Ansatz der Work Life Balance, Mitarbeiterbindung, Familienfreundlichkeit, „Great Place to work“

# 09 Gesellschaftlichkeit



## 10 Dienstleister

---



Jeweils Beispiele für folgende Dienstleistungen:

- Allgemeine PER-Beratung
- IT-Systeme
- Lohn- und Gehaltsabrechnung
- Vergütung / Altersvorsorge
- Zeitarbeit
- Rekrutierung / Diagnostik
- PE/OE
- IPM
- Outsourcing von PER-Aufgaben



## Zur Klausur

- Dauer 3 Stunden
- Zeitmanagement wichtig! Richten Sie den Zeitaufwand pro Aufgabe an der erzielbaren Punktzahl aus
- Ca 20% Wissens- und 80% Transferfragen anhand eines praktischen Fallbeispiels
- Keine Antworten, die auch ein Zweittrimester geben könnte!
- Systematisieren Sie Ihre Antworten, benutzen Sie Fachvokabular
- Prahlen Sie mit Ihrem Wissen, lassen Sie mich erkennen, dass Sie Fachliteratur gelesen haben
- Machen Sie einen guten Job! 😊



Frohes Schaffen, ...

... und viel Erfolg!

# Das Letzte ...



SRH Hochschule  
Heidelberg



Prof. Dr. Janicke Kirksaeter

