

Kundenbedarfe erkennen und entwickeln

HR als Unternehmen im Unternehmen

Ein modernes Personalmanagement identifiziert die personalwirtschaftlich relevanten Entwicklungsbedarfe und übersetzt diese in ein strategiegeleitetes Leistungsangebot für die Kunden der Personalfunktion. Die DGFP bietet hierzu den Workshop „HR-Portfoliomanagement“ an, der Personalverantwortliche unterstützen will, HR-Dienstleistungen bedarfsgerecht anzubieten und erfolgreich zu vermarkten. Christian Völkl (Referent des DGFP-Workshops) und Frances Berger (HR Consultant) stellen das Konzept entlang der Seminarinhalte vor.



CHRISTIAN VÖLKL ist DGFP-Referent und verantwortet die HR-Beratung der partake AG, einer in Berlin ansässigen Strategie- und Managementberatung.



FRANCES BERGER berät internationale Kunden der partake AG zu Fragen des innovativen HR-Managements.

HERZLICH WILLKOMMEN!

Erfolgreiche Personalfunktionen sind den steinigen Weg vom einstigen Lohnbüro zum professionellen Partner der Geschäftsbereiche gegangen, bei dem die Wertschöpfung durch die Personalarbeit im Vordergrund steht. Eine solche Personalfunktion zeichnet sich durch ein zutiefst unternehmerisches Selbstverständnis aus, das heißt, die Personalorganisation operiert nach gleichen wirtschaftlichen Kriterien und mit analogen Methoden, wie sie auch in den anderen Geschäftsbereichen zur Anwendung kommen.

In dieser Logik ist auch ein bedarfsge-
rechtes HR-Portfoliomanagement zu sehen. Es stellt die Voraussetzung für die Akzeptanz der Personalarbeit bei den Kunden dar. Vorgehensweisen und Instrumente zur gezielten Bestimmung von Kundenbedarfen, wie sie beispielsweise aus dem Marketing bekannt sind, sowie die erfolgreiche Vermarktung der eigenen HR-Produkte und Dienstleistungen können zielführend auf das Personalmanagement übertragen werden.

Damit funktioniert das Management des Personals in gleicher Weise wie andere Managementaufgaben in einem Unternehmen. Das schafft Verständnis und Akzeptanz bei den Schnittstellenpartnern für die Personalarbeit. HR wird dadurch zum echten Partner.

BEDARFE SYSTEMATISCH ERMITTELN

Die Essenz eines Geschäftsmodells beantwortet die einfachen Fragen: Wem biete ich was an, und warum entscheidet er sich für uns? Eine unternehmerisch handeln-

de Personalfunktion verfolgt ebenfalls ein Geschäftsmodell und benötigt daher auch eine Antwort auf diese Fragen. Die einfache Antwort „One size fits all!“ geht jedoch an den Bedürfnissen der Kunden vorbei. Bis heute wurden noch keine Kunden gefunden, die sich gerne standardisieren und sich mit einem ebensolchen Einheitsangebot zufriedenstellen lassen.

Das HR-Portfolio muss den Bedarfen und Wünschen der Kunden entsprechen. Nur so werden die Produkte auch nachgefragt. Die simple Frage „Würden unsere Kunden auch bei uns kaufen, wenn sie eine Wahl hätten?“ ist dabei zunächst viel relevanter und in der Regel erkenntnisreicher als sämtliche Benchmark-Daten der Wettbewerber. Daraus leiten sich weitere Fragen ab wie beispielsweise: Wer sind unsere Kunden? In welche Segmente können die Kunden gegliedert werden? Welche Unterschiede in den Bedarfen unserer Kunden gilt es zu berücksichtigen?

So entstehen Kundensegmente, die stark genug profiliert sind, um darauf ein passgerechtes HR-Portfolio aufzubauen. Dabei überrascht es nicht, dass ein Großteil der HR-Leistungen für viele Kundensegmente eine große Ähnlichkeit aufweist. Entlang dieser HR-Basisleistungen lassen sich die notwendigen Effizienzpotenziale heben, die die Wirtschaftlichkeit der Personalfunktion sicherstellen. Das wiederum schafft Raum für die Entwicklung und Bereitstellung von HR-Differenzierungsleistungen. Dabei handelt es sich um ausgewählte Dienstleistungen, die kundenspezifisch zusammengestellt werden und somit eine hohe Bedarfsdeckung aufseiten der Kunden gewährleisten.

ORDENTLICHE MITGLIEDER

**AXALTA COATING SYSTEMS
DEUTSCHLAND HOLDING
GMBH & CO. KG**
Wuppertal · Chemie ·
2 400 Mitarbeiter

**EDEKA MINDEN-HANNOVER
STIFTUNG & CO. KG**
Minden · Handel ·
298 Mitarbeiter

GUSTAV KLAUKE GMBH
Remscheid · Elektro-
und Werkzeugindustrie ·
491 Mitarbeiter

HARMONIC DRIVE AG
Limburg · Maschinenbau ·
290 Mitarbeiter

K+S KALI GMBH
Kassel · Bergbau ·
8 055 Mitarbeiter

NISSAN CENTER EUROPE GMBH
Brühl · Automotive ·
230 Mitarbeiter

**PRODEFAC TO FORDERUNGS-
MANAGEMENT GMBH**
Osnabrück · Dienstleistung ·
34 Mitarbeiter

YOUNG PROFESSIONAL NETWORK

JOHANNES PELZER
Grevenbroich

ANNA THERESA BLANK
Karlsruhe

Informationen zur Mitgliedschaft
erhalten Sie unter www.dgfp.de.

Die Kombination aus effizienten Basisleistungen und individuellen Differenzierungsleistungen ermöglicht es einer Personalfunktion, einen viel differenzierteren Wertbeitrag zu erbringen.

Dienstleistungen entwickeln und anbieten

Im Gegensatz zu anderen Managementaufgaben in einem Unternehmen weist die Personalarbeit eine besondere Form der Arbeitsteilung zwischen Personalfunktion und Schnittstellenpartnern wie Führungskräften und Mitbestimmungspartnern auf. So sind die Kunden einer HR-Dienstleistung in Wahrheit häufig Co-Produzenten, die anteilige Verantwortung beispielsweise für eine Mitarbeiterbeurteilung oder ein Bewerberauswahlgespräch tragen. Entsprechend setzt ein erfolgreiches HR-Portfoliomanagement auf die gezielte Einbindung dieser Personengruppen bei der Identifikation, Konzeption und Ausgestal-

tung neuer oder verbesserungsbedürftiger HR-Leistungen. Damit ist von vorneherein die Außenperspektive in den Gestaltungs- oder Überarbeitungsprozess der HR-Produkte integriert.

Aus Perspektive der Innensicht ist zum einen die Fachexpertise der HR-Spezialisten, zum anderen aber auch deren Produktionskompetenz gefragt. Im Außenverhältnis zum Kunden ist maximale Flexibilität und Kundenorientierung gewünscht. So individuell ein Kundenauftrag auch sein mag, in der Produktion sind die Herstellungsprozesse ressourcenschonend zu gestalten. Somit gilt es, unterschiedliche Endprodukte auf ähnliche Bestandteile hin zu überprüfen und unter Effizienz Gesichtspunkten zu möglichst wiederverwendbaren Komponenten zusammenzufassen. Die Produkte sind so gestaltet, dass sie sich beliebig miteinander kombinieren lassen. Sie bleiben dadurch dem Anspruch auf Flexibilität und Kundenorientierung gerecht, sind in ihrer

Fertigung aber gleichzeitig so standardisiert, dass im Innenverhältnis ein effizientes Arbeiten möglich ist.

Auf diese Weise lässt sich die Produktion nicht nur nach einem Baukastenprinzip ausrichten, sondern es erfolgt auch eine stetige Weiterentwicklung des Angebotsspektrums und einzelner Leistungsbestandteile. Für die Kunden bietet ein so verstandenes HR-Portfoliomanagement ein bedarfsgerechtes Leistungsangebot, das zur Wertschöpfung beiträgt. Für die Personalfunktion lässt sich mithilfe des HR-Portfoliomanagements eine nach den Prinzipien des „mass customization“ orientierte Personalarbeit realisieren, die Ausdruck eines unternehmerischen Selbstverständnisses ist.

Der nächste DGFP-Workshop zum Thema „HR-Portfoliomanagement“ findet am 28./29. Oktober in Berlin statt. ●

DGFP IN ALLER KÜRZE



+++ **Personal Daten effizient verwalten** „Elektronische Personalakte und digitales Dokumentenmanagement“ titelt eine kostenfreie Abendveranstaltung am 13. August in Hamburg. Die Referenten Swen Kahlert (aconso AG) und Ralf Kettner (Iron Mountain Deutschland GmbH) stellen Erfolgsfaktoren und Lösungsansätze vor und beleuchten verschiedene erfolgreiche Beispiele aus der Praxis (hamburg@dgfp.de). +++

+++ **PraxisPapier zur Elternzeit** Die ausführlichen Ergebnisse der Studie „Wiedereinstieg nach der Elternzeit“ stehen als PraxisPapier zum Download bereit. Flexible Arbeitszeiten, Unterstützung bei der Kinderbetreuung und eine flexible Arbeitsorganisation werden von den Unternehmen als besonders hilfreich für eine erfolgreiche Rückkehr bewertet (www.dgfp.de/praxispapiere). +++

+++ **Befragung Recruiting 2013 gestartet** Erstmals erhebt die DGFP die wichtigsten Prozesskennzahlen des Recruiting in Form einer Online-Befragung. Teilnehmer erhalten noch vor der Veröffentlichung des finalen Reports eine kostenlose Zusammenfassung der Kernergebnisse. Interessierte können sich bis Mitte August an der Befragung beteiligen (<http://gmbh.dgfp.de>). +++