



Elementare Neuaustrichtung

Ende November 2016 veranstaltete der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik ein Forum zum Einkauf von Personaldienstleistungen. Im Fokus: gesetzliche Änderungen sowie die steigenden Anforderungen an die Zusammenarbeit zwischen Kunden und Personaldienstleistern bei der Beschaffung externer Ressourcen.

► Im Rahmen eines Round Tables beteiligten sich HR-Lösungsanbieter, IT-Systemdienstleister sowie Kundenunternehmen an einer konstruktiv-kontroversen Diskussion unter dem Fokus „Risikominimierung durch strategisches Lieferantenmanagement“. Dabei wurde die zunehmende Erwartungshaltung sowie Relevanz der Dienstleistung in den vergangenen Jahren deutlich, die ein Umdenken aller beteiligten Seiten erfordert.

Aktuelle und zukünftige Anforderungen

Die steigende Komplexität beim Einkauf externer Ressourcen und Dienstleistungen stellt große wie mittelständische Unternehmen zunehmend vor Herausforderungen und führt zu einem gestiegenen Bedarf nach richtungsweisender Beratung seitens der Personaldienstleister. Dies wurde unter anderem durch die Anforderung deutlich, dass innovative und individualisierte Lösungsansätze den heutigen Baukastenlösungen der Dienstleister weichen müssen.

Man erwarte eine enge Verzahnung mit den beim Kunden gegebenen „Unternehmensstrukturen“ sowie ein proaktives und durch fortlaufende Beratungsansätze geleitetes Vorgehen auf Seiten des Dienstleisters. Ebenso wurde klargestellt, dass sich größere Veränderungen im Personalbeschaffungsbereich und damit eine

meist durch die Einkaufsleitung oder Geschäftsführung gewünschte Veränderung nur mit der direkten Nutzenargumentation für die jeweiligen Fachbereiche umsetzen lässt. Hier wurden die Dienstleister aufgefordert, entsprechende Begründungsstrukturen gemeinsam mit den Kundenorganisationen zu erarbeiten und einzubringen.

Diesem Punkt widersprachen Vertreter größerer Unternehmen, die den Fokus auf die Umsetzung der jüngst beschlossenen gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Personaldienstleistung legen. Der Schaden, der durch unsachgemäße Handhabung verschiedener Vertragsmodelle in Fachabteilungen entstehen kann, ist heute schwer zu beziffern und stellt somit ein gesamtheitliches Risiko für die Unternehmung dar. Diesem Punkt könne man nicht nur mit gutem Zureden begegnen, sondern müsse vielmehr Grenzen setzen, die durch Unternehmensleitung und Topmanagement unterstützt werden. Die Nutzung spezialisierter IT-Systeme kann zwar einen Veränderungsprozess positiv begleiten, wird jedoch im ersten Schritt nicht von allen Beteiligten als passendes Instrument gesehen, um die Prozesse im Bereich der Personaldienstleistung zu verschlanken. Vielmehr ist die Einführung geeigneter Softwarelösungen integraler Bestandteil des Veränderungsprozesses und schafft letztlich einen Großteil der gewünschten Transparenz. Diese, so waren sich die Teilnehmer einig, ist

ein Teil der Grundlage für nachfolgende Rechtssicherheit und Einsparungen auf operativer und prozessualer Ebene. Des Weiteren wurde deutlich, dass Kurzfristigkeit und somit der bis dato taktische Umgang mit externen Dienstleistungen einer strategischen Neuausrichtung folgen muss, die nachhaltige Veränderungsprozesse im Unternehmen, sowohl technisch als auch auf persönlicher Ebene, zulässt. Den „Reifegrad richtig einschätzen“ und die „Mitarbeiter mitnehmen“ lautete der Tenor für die erfolgreiche Umsetzung zukünftiger Projektstrukturen im Bereich External Workforce.

Nachhaltige Veränderungsprozesse

Die großen Dienstleister aus dem Personalbereich forderten neben der intensiven Auseinandersetzung mit beteiligten Personen auf Unternehmensseite auch eine stärkere Einbindung des Topmanagements. Die alleinige Fokussierung darauf, Pläne zu schmieden sowie Ziele zu setzen, die anschließende Verantwortung zur Umsetzung dann jedoch zu delegieren, ist aus Sicht der Dienstleister nicht zielführend. Die Verantwortung für den Veränderungsprozess darf zukünftig nicht aus der Hand gegeben werden: Erfolgskritische Entscheidungen müssen im Topmanagement der Kundenunternehmen getroffen und ihre Umsetzung auch hier nachverfolgt werden. In diesem Zusammenhang wurde auch deutlich, dass Gespräche auf Augenhöhe zwischen den Beteiligten zu Beginn der Umsetzung erforderlich sind. Dies schließt auch die abteilungs- und verantwortungsübergreifende Kommunikation zwischen Einkaufs- und HR-Abteilung mit ein. Gerade die Systemanbieter stellten hier eine immer stärkere Verzahnung beider Bereiche fest und bezeichneten die ersten Schritte als vielversprechend und richtig für die zukünftige Entwicklung.

Die oben geschilderte Diskussion offenbarte Einblicke in die aktuellen grundlegenden Fragestellungen, die den Markt der Personaldienstleistung bewegen und unabdingbar für den Erfolg der sicheren langfristigen Integration externer Ressourcen in Kundenunternehmen sind. Insofern ist ausblickend festzuhalten, dass für die zukünftige Entwicklung der Zusammenarbeit zwischen Kunden, Personaldienstleistern und Anbietern von Vendor Management Systemen (VMS) Grundlegendes zu verändern ist. Einige ausgewählte Bausteine dieser Neuausrichtung sind nachfolgend skizziert.

Bausteine der Neuausrichtung

- **Ist-Analyse voranstellen:** Zu Beginn besteht die Kunst mit Sicherheit darin, zunächst das eigene Führungsmodell und den Reifegrad des Unternehmens zu analysieren und dann die richtigen Entscheidungen für eine Veränderung der Architektur zu treffen. Dies bezieht sich sowohl auf die zeitliche Dimension, Einbindung der Akteure und prozessualer Schritte als auch auf grundlegende Ziele und die damit einhergehende strategische Herangehensweise. Dies trifft auf Kundenunternehmen ebenso zu, wie auf Dienstleister, die im Rahmen dieser gemeinsamen Ist-Ana-

Die Fokussierung darauf, Pläne zu schmieden sowie Ziele zu setzen, die anschließende Verantwortung zur Umsetzung dann jedoch zu delegieren, ist nicht zielführend.

lyse eruierten sollten, welchen realen Mehrwert sie der Kundenorganisation zum aktuellen Zeitpunkt bieten können.

- **Risikoanalyse durchführen:** Weiterhin sollten Dienstleister ihre Kunden durch vorgelagerte Risikoanalysen vor Überforderung schützen. Unternehmen laufen mit ihrem Wunsch nach Abgabe von Verantwortung und Prozessen Gefahr, dass eine beidseitige allgemeine Überlastung eintritt und Veränderungsprojekte im Beschaffungsbereich mehr oder weniger bewusst von Beginn an „blockiert“ werden. Eine Gefährdung besteht dann nicht nur für die Kundenorganisation, sondern auch für die Dienstleister, die ebenfalls ihrerseits eine hohe Investition in die gegenseitige Verzahnung tätigen.

Eine solche vorgeschaltete Analyse offenbart kritische Handlungsfelder und führt gegebenenfalls zu der Empfehlung, durch vorgelagerte kleinere Projektmodule die Grundlagen für umfassende Veränderungen vorzubereiten. Alternativ kann eine Empfehlung auch dahingehend lauten, über einen wesentlich längeren Zeitraum kleine aufeinander aufbauende Projektmodule zu realisieren, um die oben erwähnte Überforderung im Rahmen eines großen Veränderungsprojektes zu vermeiden.

- **Risikofelder priorisieren und Transparenz schaffen:** Die erarbeiteten Risikofelder sind anschließend gemeinsam zu priorisieren. Die Blickrichtung der Unternehmen liegt hierbei auf internen Handlungsspielräumen, die Dienstleister fokussieren die Marktentwicklung inklusive gesetzlicher Regelungen und steuern darüber hinaus Best-Practice-Erfahrungen bei. Über die Risikofelder und den Umgang mit ihnen ist bei allen Beteiligten sowie relevanten Stakeholdern Transparenz herzustellen. Ihre Bearbeitung sollte sensibel mithilfe von Change-Management-Methodik begleitet werden, um Verunsicherungen und die oben bereits erwähnten „Blockaden“ zu vermeiden.

- **Wissenstransfer sicherstellen:** Für die erfolgreiche Zusammenarbeit ist es unabdingbar, dass alle Beteiligten eine gemeinsame Wissensbasis in den für sie relevanten Themengebieten herstellen. Oftmals sind in den Kundenunternehmen nur rudimentäre Bestandteile zu wichtigen Wissensbausteinen vorhanden, sodass risikoreiche Handlungen und kritische Situationen nicht ausreichend oder gar nicht identifiziert werden. Hier sind die Personaldienstleister in ihrer Expertenrolle gefragt, „Aufklärungsarbeit“ zu leisten und einen nachhaltigen Wissenstransfer sicherzustellen, damit die handelnden Akteure infolgedessen auf Basis eigener Erkenntnisse sichere Handlungsspielräume nutzen.

- **Verantwortung gemeinsam wahrnehmen:** Darüber hinaus ist es an der Zeit, dass passend zu den neuen Anforderungen auch

die Verantwortungsübernahme bei der Etablierung eines strategischen Lieferantenmanagements angepasst wird. Die Kunden sind angehalten, ihre internen Mandate zur Umsetzung differenziert wahrzunehmen, da diese nicht von einem externen Partner ausgeführt werden können, wie es zum Beispiel bei der Übernahme operativer Tätigkeiten, die bis jetzt meist im Mittelpunkt der Dienstleistung standen, der Fall ist. Hier kann der Dienstleister allerdings mit einer systemischen Perspektive seinem Kunden unterstützend zur Seite stehen.

- **Strategische Ausrichtung definieren:** Der letzte Punkt thematisiert die gemeinsame strategische Ausrichtung der Zusammenarbeit. Eine enge Verzahnung zwischen Kundenunternehmen und Personaldienstleister, die zu einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit führt, kann nur mit einer gemeinschaftlichen Strategiearbeit gelingen. Die sich ergänzenden Perspektiven und Ziele aus Kunden- und Dienstleistungsunternehmen führen zu einer ganzheitlichen Betrachtung des Workforce Managements und ermöglichen nur auf dieser Basis einen kreativen Lösungsfindungsprozess sowie ein Handeln im Sinne beider Unternehmungen.

Strategisches Lieferantenmanagement

Die oben geäußerten Gedanken geben einen ersten Einblick in elementare Bestandteile der notwendigen Neuausrichtung, die bei einer Zusammenarbeit zwischen Kundenorganisationen und Personaldienstleistern vor dem Hintergrund der sich immer schneller verändernden und schärfer werdenden Marktsituation zu berücksichtigen sind.

Zusammenfassend ist nun zu konstatieren, dass die Etablierung eines strategischen Lieferantenmanagements durch folgende Faktoren maßgeblich geprägt sein wird:

1. eine enge Verzahnung zwischen Kunden- und Dienstleisterorganisation,

Die Neuausrichtung der Zusammenarbeit geht zwingend einher mit einer sich verändernden Rolle der Personaldienstleister.

2. ein nachhaltiger Wissenstransfer über alle Unternehmensebenen,
3. eine notwendige Integration von Change Management in jeder Phase der Zusammenarbeit sowie
4. das Zulassen eines modularen Ansatzes zur Hinführung in ein strategisches Lieferantenmanagement.

Die Neuausrichtung der Zusammenarbeit geht dabei zwingend einher mit einer sich verändernden Rolle der Personaldienstleister: Soziale Kompetenz, hohe Flexibilität und ein umfangreiches Wissen über den Lieferantenmarkt – erfolgreiche Personaldienstleister erfüllen heute Beratungs- und Managementaufgaben und agieren auf Augenhöhe mit ihren Fachkollegen in den jeweiligen Kundenunternehmen, um die strategische Ausrichtung der Lieferantenkette für externes Personal ganzheitlich, unternehmensübergreifend und partnerschaftlich zu unterstützen. ■



AUTORIN

Dr. Jenny Kipper,
Product Manager MSP, Eschborn,
jenny.kipper@manpowergroup.de



AUTOR

Kai-Alexander Kaewel,
Business Development Manager,
Strategische Unternehmensentwicklung, Eschborn,
kai-alexander.kaewel@manpowergroup.de