

# Innovative Personalkonzepte für den Mittelstand

2005

## Themenübersicht

- Zur Person
- Flexibilisierung von Personalkapazitäten und Personalkosten
- Mitarbeiterqualifizierung
- Management by Betriebsverfassung
- Shared Services Center „Personal“: ein „Business-Case“ für die Praxis

Nichts ist beständiger  
als die Veränderung

## Zur Person

Jürgen Dittert, Jahrgang 1950, Dipl.-Betriebswirt (FH)

- Geschäftsführer der FAG Personaldienste und Service GmbH  
(450 Mitarbeiter)
- Sprecher des Vorstandes und Arbeitsdirektor der Dürkopp Adler AG  
(2.200 Mitarbeiter)
- Vice President Human Resources bei der FAG Kugelfischer AG  
(18.000 Mitarbeiter)
- Unternehmer-Berater / Interim Manager

## Wachstumshemmnisse

### ▪ Industrieller Mittelstand

- 21% Gesetzliche Rahmenbedingungen
- 12% Nachfrageschwäche des heimischen Marktes
- 8% Finanzierungsengpässe
- 16% Arbeitsrecht, Tarifrestriktion
- 8% Personalkosten
- 5% Sonstige Gründe
- **30% „Hausgemachte“ Probleme: u.a. Personalthemen**

---

Quelle: Mc Kinsey und Wirtschaftswoche: Initiative Unternehmertum Deutschland, 2005

## Erfolgreiche Unternehmen in Deutschland

- Entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg sind:

- Begeisterte Kunden
- Niedrige Kosten
- Perfekte Qualität
- Hohe Flexibilität

---

*Quelle: Managementberatung A.T. Kearney, 2005*

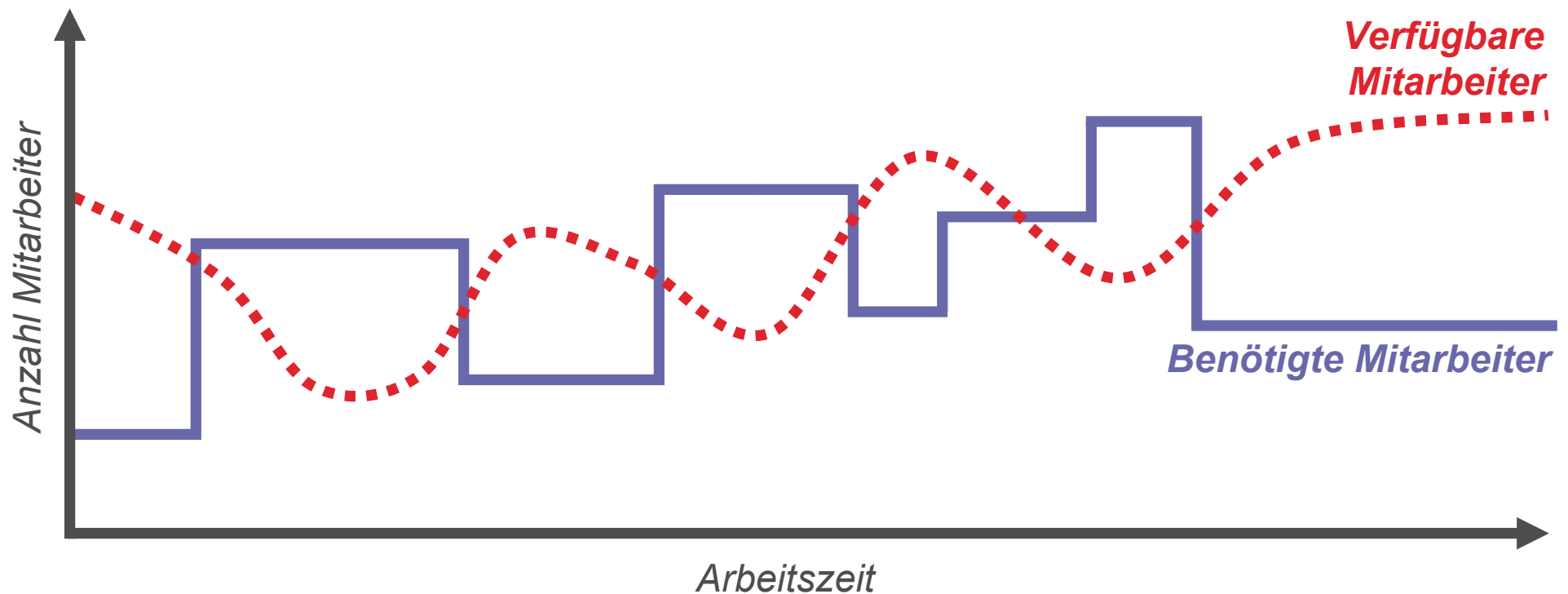
## Flexibilisierungsinstrumente

▪ Befristete Arbeitsverträge	▪ <b>Interne Arbeitnehmerüberlassung</b>
▪ <b>Flexible Arbeitszeitmodelle</b>	▪ Überstunden
▪ <b>Interne Qualifizierung</b>	▪ Zeitarbeit
▪ Arbeitszeitabsenkung	▪ Kurzarbeit
▪ Interne Versetzung	▪ Personalabbau (worst case)

» Optimale Gestaltung von Betriebs- und Arbeitszeiten «

## Notwendigkeit von Arbeitszeitflexibilisierung

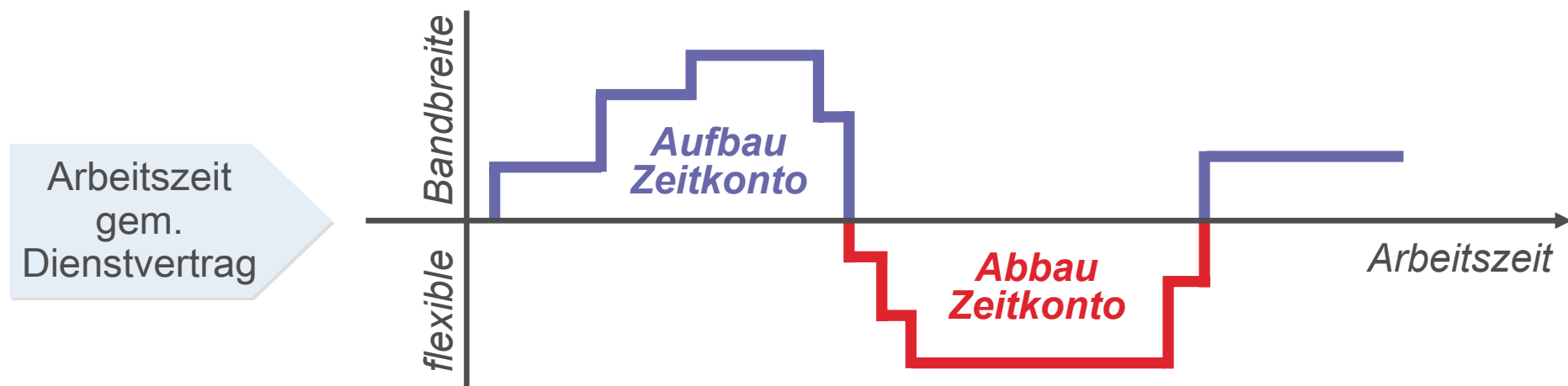
- Benötigte und verfügbare Mitarbeiter im Zeitablauf





## Flexible Arbeitszeitmodelle

- Flexible Arbeitszeitmodelle basieren auf Arbeitszeitkonten
- Anwendbar bei Mitarbeitern mit individuellem Zeitkonto



» Bedarfsabhängige Erhöhung und Reduzierung von benötigter Arbeitszeit

Reduzierung von teuren Überstunden



## Beispiel 1: Flexibles Schichtmodell 120 Std. Kapazität / Woche

Schicht	MA*	Woche 1 - 7								Woche 8						
			Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So		Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa
Frühschicht	A	Std.	8	8	8	8	8	X	X	Std.	Frei					
Spätschicht	B	Std.	8	8	8	8	8	X	X	Std.	Frei					
Nachtschicht	C	Std.	8	8	8	8	8	X	X	Std.	Frei					

- Arbeitszeitflexibilisierung:  
Über Arbeitszeitkonto + 5 Stunden pro Woche im Jahresdurchschnitt von 44 Wochen  
Jede 8. Woche frei bzw. Arbeiten und Aufbau im Arbeitszeitkonto
- Individuelle regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit = 35 h

\* MA: Mitarbeiter

## Beispiel 2: Flexibles Schichtmodell 144 Std. Kapazität / Woche

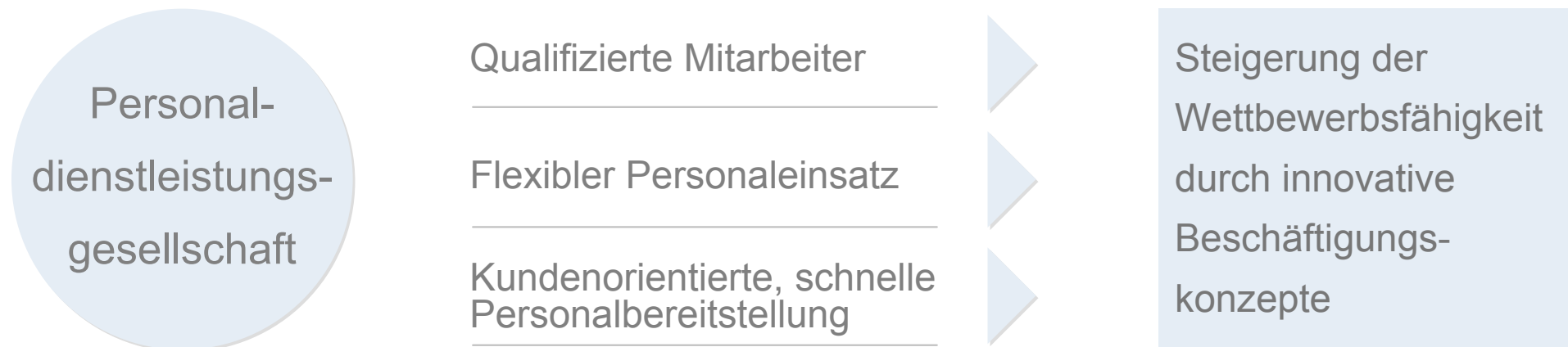
MA*	Woche 1								Woche 2								Woche 3								Woche 4							
	Std	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Std	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Std	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Std	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	Std	X	X	X	X	X	X	8	Std	8	8	8	8	8	X	X	Std	8	8	8	8	8	8	X	Std	8	8	8	8	8	8	X
B	Std	8	8	8	8	8	8	X	Std	X	X	X	X	X	X	8	Std	8	8	8	8	8	X	X	Std	8	8	8	8	8	8	X
C	Std	8	8	8	8	8	8	X	Std	8	8	8	8	8	8	X	Std	X	X	X	X	X	X	8	Std	8	8	8	8	8	X	X
D	Std	8	8	8	8	8	X	X	Std	8	8	8	8	8	8	X	Std	8	8	8	8	8	8	X	Std	X	X	X	X	X	X	X

- Arbeitszeitflexibilisierung:  
Jede 4. Woche frei bzw. Arbeiten und Aufbau im Arbeitszeitkonto
- Individuelle regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit = 35 h

\* MA: Mitarbeiter

## Interne Arbeitnehmerüberlassung

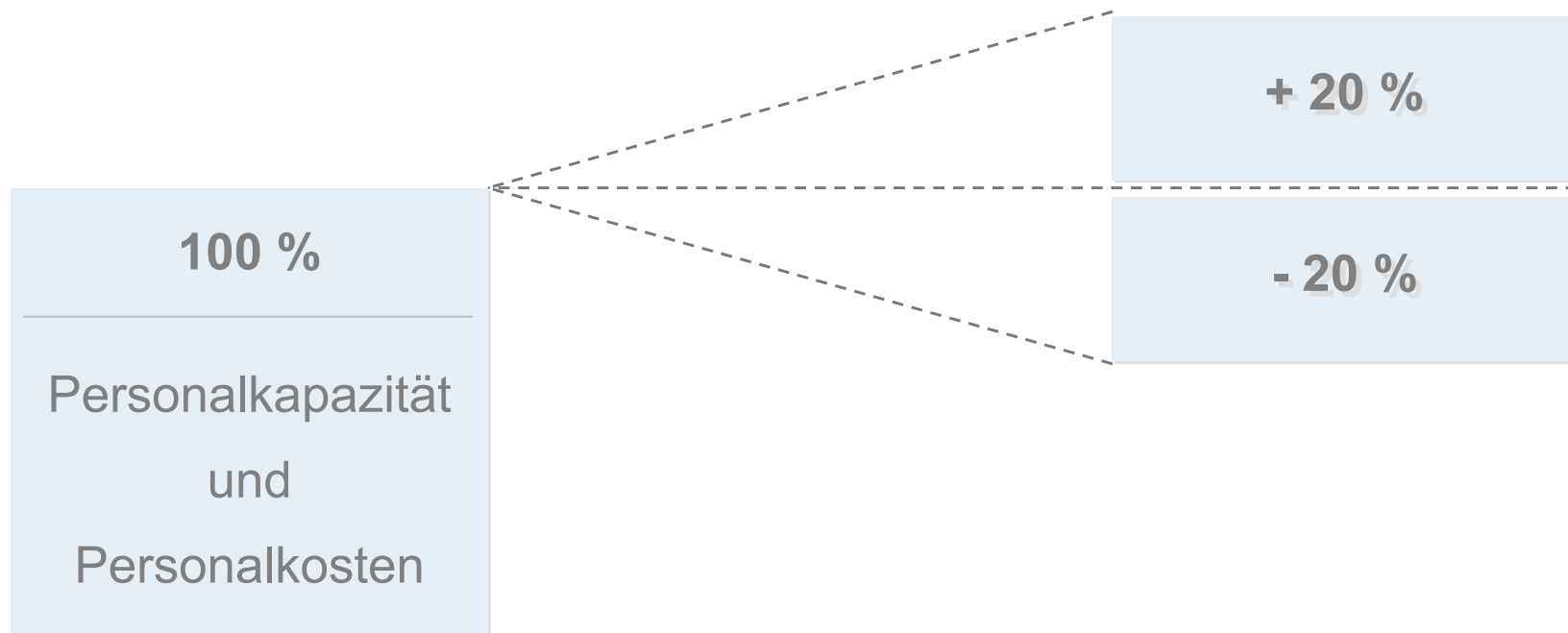
- Personaldienstleistungsgesellschaft



» Entwicklung vom „starrten Arbeitsplatz“ hin zum flexiblen Personaleinsatz



## Wirkung der Flexibilisierungsinstrumente



» Kurzfristige Anpassung von Personalkapazität und Personalkosten «

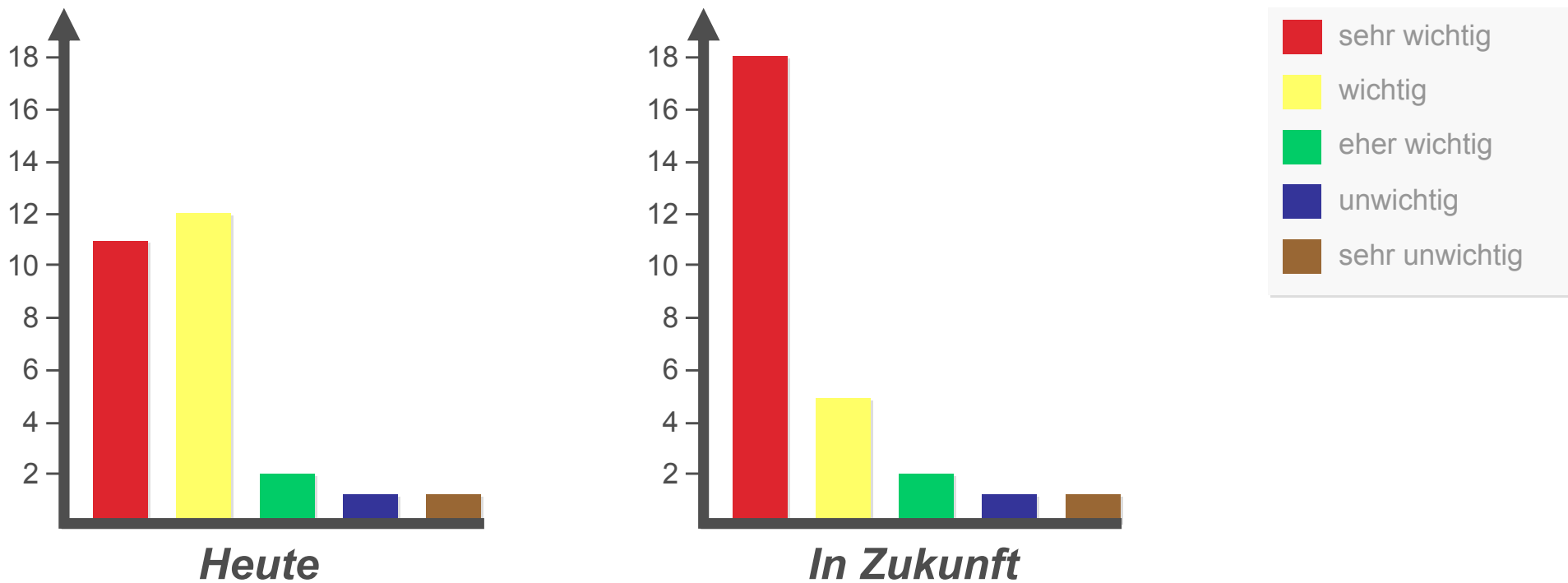
## Internationaler Vergleich

Land	Reduzierung der Personalkapazität und -kosten	Hauptinstrumente
USA	> 30 %	Personalabbau
Kanada	> 20 %	Personalabbau
Großbritannien	> 20 %	Personalabbau
Portugal	< 10 %	Reduzierung von Leiharbeit
Österreich	> 10 %	Arbeitszeitreduzierung
Korea	< 10 %	Interne Versetzung
Brasilien	> 10 %	Arbeitszeitreduzierung
<b>Deutschland</b>	<b>&gt; 20 %</b>	<b>Arbeitszeitflexibilisierung !!</b>

Quelle: FAG-Studie, 2000

## Mitarbeiterqualifizierung

- Wie wichtig ist Mitarbeiterqualifizierung für das Unternehmen?



Quelle: Taubert, R. (2003): *Future of Human Resources Management 2003 - 2010*

## Mitarbeiterqualifizierung und lebenslanges Lernen

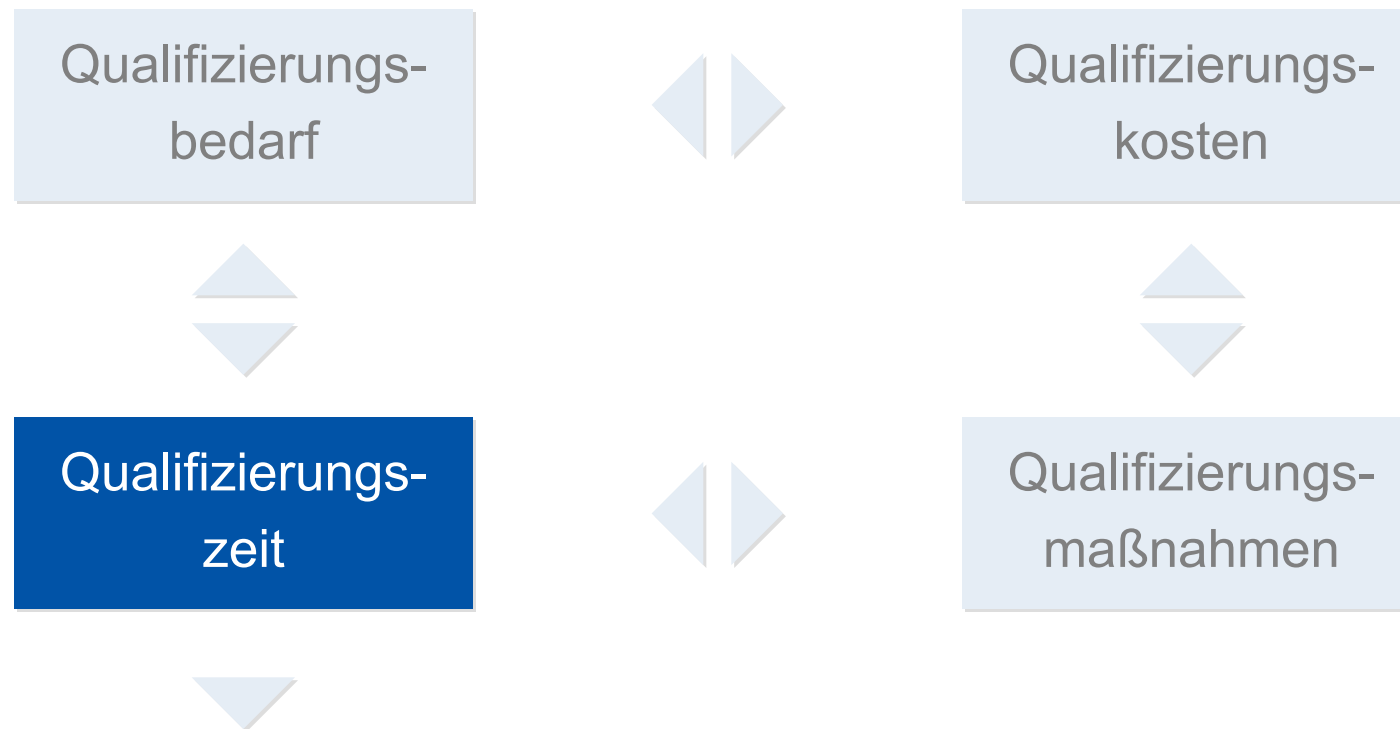
- Arbeitgeber und Arbeitnehmer müssen sich auf ein neues Beschäftigungsverhältnis konzentrieren
- Qualifizierte Mitarbeiter sind wirtschaftliche Notwendigkeit
- Wir müssen versuchen, unsere hohen Arbeitskosten durch eine bessere Performance der Mitarbeiter auszugleichen
- Förderung der Selbstverantwortung der Mitarbeiter hinsichtlich Ihrer Einsatz- und Arbeitsmarktfähigkeit (Employability)

» Von Employment zu Employability

Mitarbeiter als wichtigste Quelle der Effizienz ‹



## Mitarbeiterqualifizierung und lebenslanges Lernen

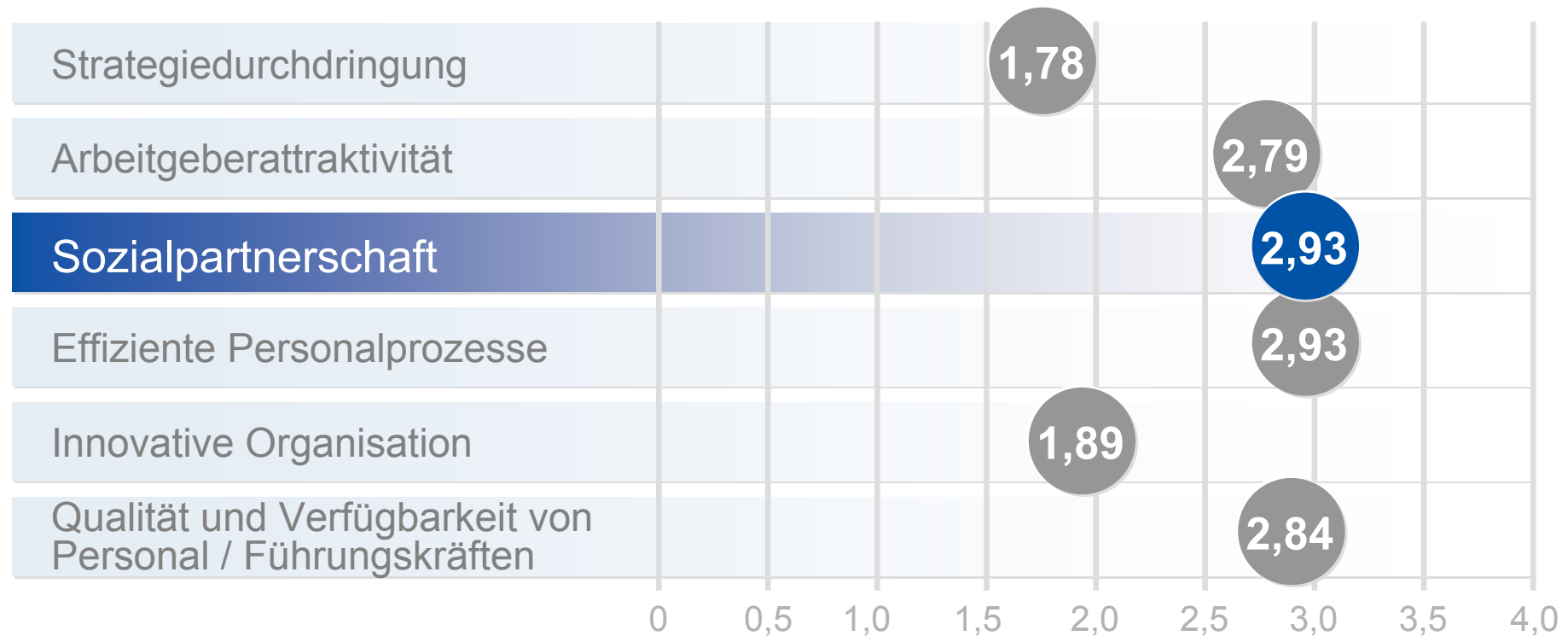


» 20 Minuten Eigenbeitrag des Mitarbeiters pro Arbeitstag ergibt bei 220 Arbeitstagen im Jahr 10 Qualifizierungstage!



## Management by Betriebsverfassung

- Wirkung der verschiedenen Bereiche des Personalmanagements



Quelle: DGFP e.V (2005): PIX – Personalmanagement-Professionalisierungsindex

## Management by Betriebsverfassung

- Regelmäßige und offene Kommunikation (Nichts schönreden!)
- Je weniger Formalismus, desto besser die Konfliktlösung
- Dauerhafte Lösungen durch Vereinbarungen bieten Rechtssicherheit
- Hohe Umsetzungs- und Innovationsfähigkeit der zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat gefundenen Lösungen

» Arbeitgeber und Betriebsrat tragen zu maßgeschneiderten  
Lösungen im Unternehmen bei



## Shared Services Center „Personal“: ein „Business Case“ für die Praxis

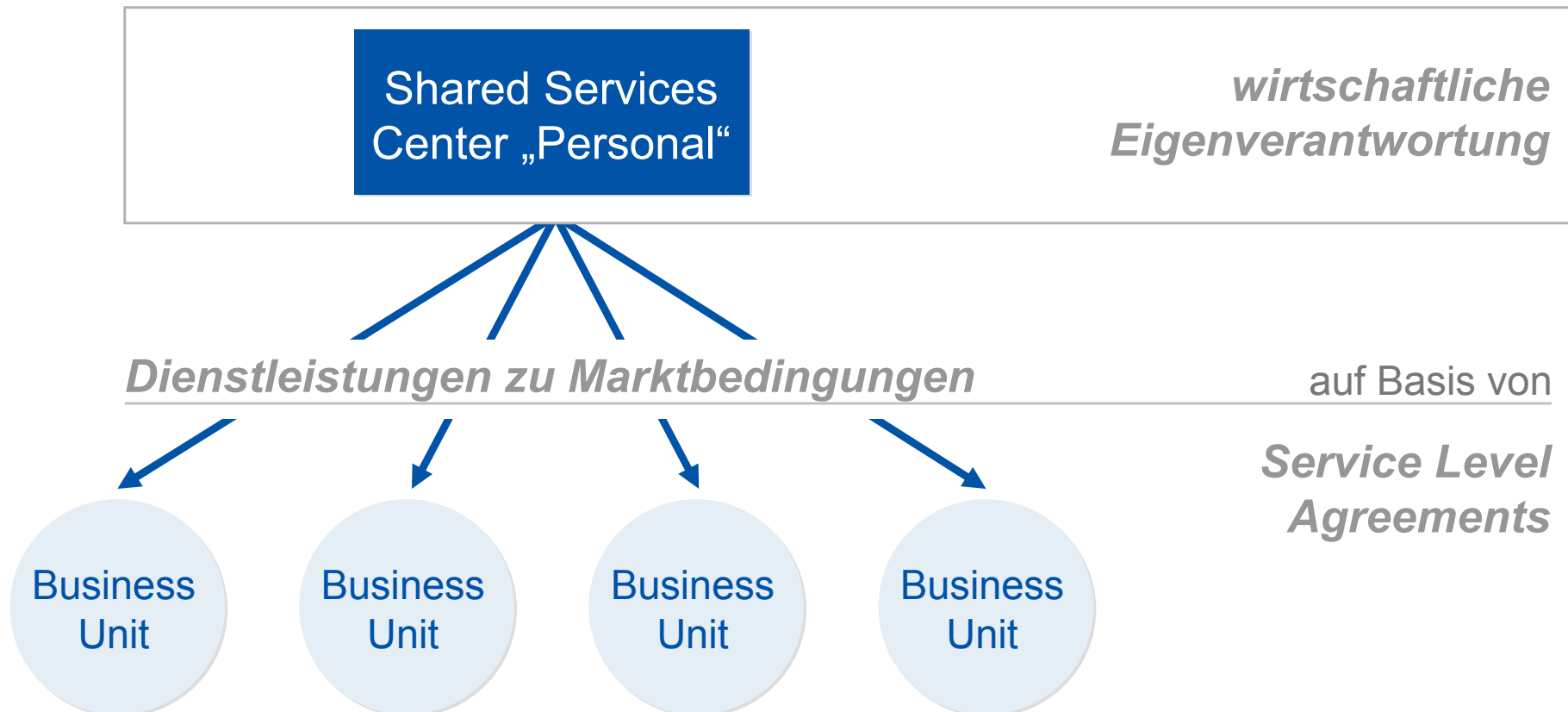
- Shared Services als aktueller Trend
  - Shared Services Center HR in deutschen Unternehmen im Aufbau
  - Noch sehr unterschiedlicher Service-Umfang (z.T Fokus-Abrechnung)
  - Zielsetzung primär Kostensenkung
  - Erfolgskritisch: Pricing-Modell
  - Weitere Zielsetzung „Vermarktung an externe Kunden“ bisher wenig erfolgreich

---

*Quelle: Kienbaum Management: Personalarbeit 2004 – wohin geht der Weg?*

## Shared Services Center „Personal“: ein „Business Case“ für die Praxis

- Das Shared Services Center „Personal“ im Unternehmen



## Shared Services Center „Personal“: ein „Business Case“ für die Praxis

- Umbau der Personalabteilung zu einem wirtschaftlich eigenverantwortlichen Dienstleistungsbereich
- Sinnvolle Bündelung der Personalprozesse (Kompetenz-Center)
- Dienstleistungsangebot reicht von einzelnen Bausteinen bis hin zu Paketlösungen
- Sicherstellung der Leistungsbereitschaft zu marktgerechten Preisen
- Führung als ertrags- und/oder kostenverantwortliches Business-Center

» Wettbewerbsorientiertes Organisationskonzept  
mit hoher Qualität und niedrigen Kosten



## Im Überblick: Innovative Personalkonzepte

### ▪ **Flexibilisierungsinstrumente**

Flexible Arbeitszeitmodelle · Arbeitszeitkonten ·  
Interne Arbeitnehmerüberlassung

### ▪ **Mitarbeiterqualifizierung**

Von Employment zu Employability

### ▪ **Management by Betriebsverfassung**

Maßgeschneiderte Lösungen durch Arbeitgeber und Betriebsrat

### ▪ **Shared Services Center „Personal“**

Wettbewerbsorientiertes Organisationskonzept ·  
Hohe Qualität · Niedrige Kosten

Um klar zu sehen,  
genügt oft  
ein Wechsel der Blickrichtung

*Antoine de Saint-Exupéry*



Vielen Dank  
für  
Ihre Aufmerksamkeit

Jürgen Dittert  
Dipl.-Betriebswirt (FH)  
Unternehmer-Berater /  
Interim Manager

Veit-Stoß-Strasse 20,  
97422 Schweinfurt  
Fon +49 9721/44001,  
Fax +49 9721/746372  
Mobil +49 171/7540780  
[juergen@kld-dittert.de](mailto:juergen@kld-dittert.de)  
[www.kld-dittert.de](http://www.kld-dittert.de)