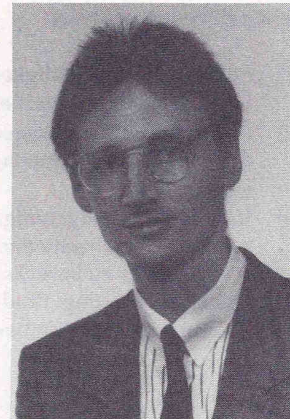


PROFIT-CENTER- ERGEBNISRECHNUNG IN DER PERSONAL- ENTWICKLUNG (PE)

von Andreas **Borszcz**, Hamburg und
André **Papmehl**, München



Andreas Borszcz, FuE-Controller
der Jungheinrich Maschinenfabrik,
Norderstedt.

1. Quo vadis Personalentwicklung?

Angesichts sich beschleunigender Innovationszyklen basiert die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zunehmend auf der Lernfähigkeit der Mitarbeiter und deren Bereitschaft, kreative Problemlösungen zu formulieren.

Folglich wird die Humanressource „Mitarbeiter“ zu einem „imitationsgeschützten Wettbewerbsfaktor“, der für die Realisierung strategischer Unternehmensziele immer größere Bedeutung erlangt.

In der Praxis wird die Personalentwicklung (PE) „häufig daran gemessen, wie das Lernumfeld, Einhaltung der Seminarzeit, Qualität der gewählten Hotels und Incentiveanreicherung der Veranstaltung erfüllt werden. Der eigentliche Anspruch - **Umsetzung der Inhalte in konkretes Handeln am Arbeitsplatz (Transfer)** - rückt in den kurzfristigen Betrachtungen häufig in den Hintergrund“. Zudem wird die PE häufig als Cost-Center praktiziert: ein **zentraler Bildungswarenkorb** wird angeboten und daraus resultierende Kosten werden mit Hilfe eines Umlagechlüssels auf die Unternehmenseinheiten bzw. Fachbereiche verteilt.

In Anbetracht des skizzierten Problemzusammenhangs bedarf die PE effektiver Instrumente, um den neuen Herausforderungen gerecht zu werden.

Unseres Erachtens wäre es ein gangbarer Weg, den **Profit-Center-Gedanken bei der PE** stärker in den Vordergrund zu rücken.

2. Consulting durch PE

Charakteristikum eines Profit-Center ist es, einzelne Funktionen eines Unternehmen direkt und mithin dezentral zu führen. Hierdurch wird sichergestellt, daß entstehende PE-Kosten durch im Einzelnen

näher zu definierende Leistungserlöse mittelfristig gedeckt werden.

Dementsprechend muß eine organisatorische Einheit geschaffen werden, welche es ermöglicht, auch im Bereich der PE dem Bestreben nach Gewinnerzielung dienstbar zu machen.

Das setzt ein unternehmerisches Erfolgsrechnungssystem voraus, das zu einem **echten Leistungswettbewerb zwischen PE und externen Leistungsanbietern** führt.

Die PE in der beschriebenen Form wäre als Consulting-Unternehmen anzusehen, das innerhalb eines Mutterkonzerns wirkt und obendrein sich dem freien Marktangebot stellt.

3. Die lernende Organisation

Folge eines derartigen Leistungswettbewerbs wäre u. a., daß eine „künstliche Aufblähung“ der PE-Angebotspalette im Sinne von „**nice to have**“-**Veranstaltungen vermieden** würde. Freilich muß sich die PE als Bestandteil einer lernenden Organisation verstehen.

„Eine lernende Organisation kennt die Stärken, Schwächen und Grenzen der eigenen Leistungsfähigkeit. Sie hat entsprechend dem eigenen Beitrag zum Organisationsgeschehen eine die Bereichsstrategie stützende Positionierung von:

- * produkt- oder verrichtungsorientierte Aufgaben-erledigung
- * Selbst- oder Fremdorrientiertheit
- * Team- oder Einzelarbeit“.

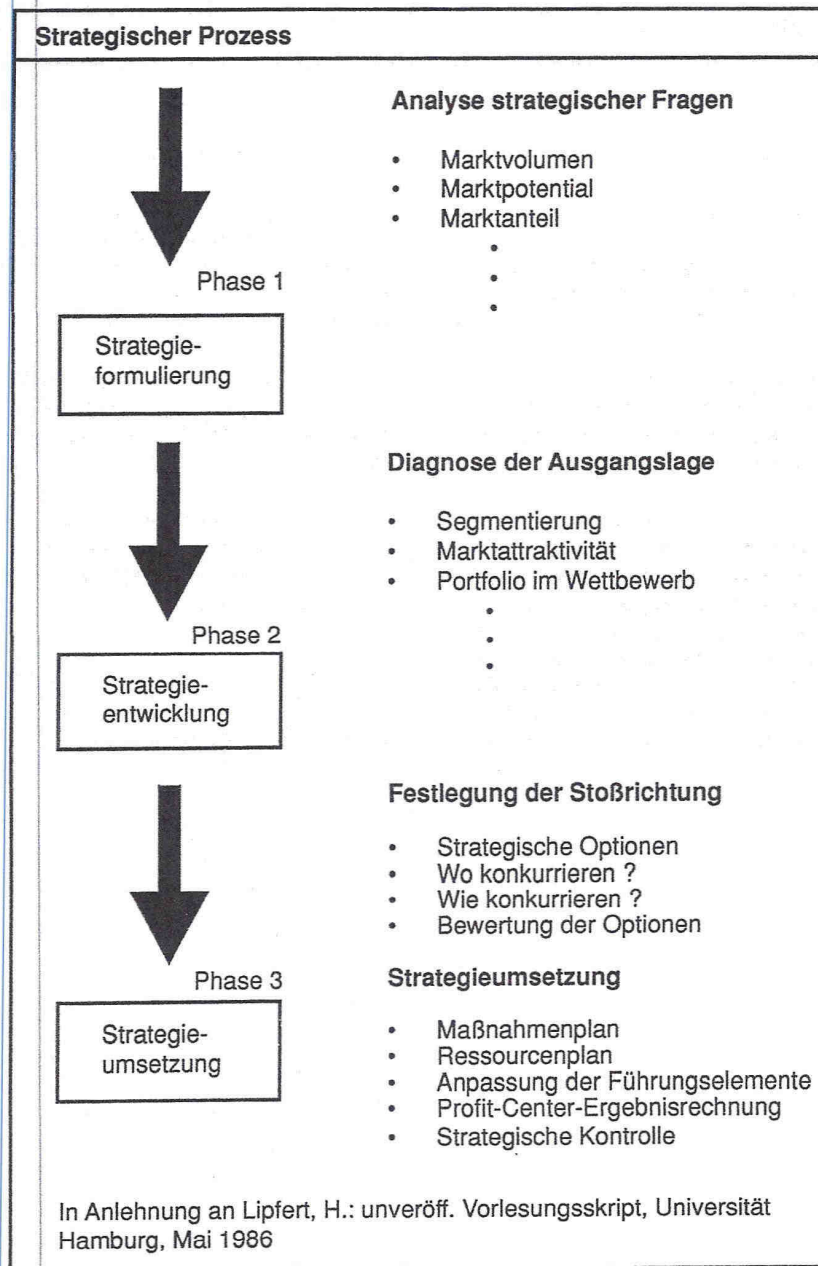
4. Eine geeignete Profit-Center-Struktur

Die Struktur eines Profit-Center wird durch nachfolgende Kriterien definiert:

- (1) Persönliche Zuständigkeit; der Profit-Center-Leiter erhält sub-unternehmerische Kompetenz;
- (2) Profit-Center-Ergebnisrechnung; Zielmaßstab ist die stufenweise Darstellung von Deckungsbeiträgen;
- (3) Individuelle Budgetvergabe; Zielvereinbarungen haben unterschiedliche Strukturen des Profit-Center zu berücksichtigen;
- (4) Marktorientierung; Produkte des Profit-Center konkurrieren im Wettbewerb.

Serviceprodukte der PE müssen sich demzufolge gegenüber externen Anbietern bewähren. In den Vordergrund innovativer PE tritt die **Entwicklung und Positionierung von Dienstleistungen, die der Nachfrage des Kunden entsprechen**. Dazu bedarf es einer Analyse der Marktbedingungen, die allerdings ohne Transparenz im Hinblick auf den Nutzen von PE-Maßnahmen kaum möglich erscheint. Nur auf der Grundlage einer solchen Marktanalyse kann der PE-Verantwortliche einen Orientierungsrahmen konzipieren, der das Gesamtspektrum des Service-sortiments bzw. der Nachfrage abdeckt.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
16	26	34	P	G	S



Papmehl / 03.01.1990 / 2

Abbildung 1

5. Prozeß-Methoden

Ausgangspunkt für die Erstellung des Orientierungsrahmens ist ein Abgleich strategischer Unternehmenszielsetzungen mit mittelfristigen, operativen Zielen der PE mittels eines Clearing-Prozesses. In einem zweiten Schritt wird die operative Planungsebene in den „Strategischen Prozeß“ (siehe Abb. 1) eingebunden, d. h. der Bedarf der Zielgruppe (Unternehmenseinheiten / Fachbereiche) nach spezifischen Serviceprodukten wird im Rahmen einer Bildungsbedarfsanalyse festgelegt.

Auf Basis dieser Ergebnisse wird ein **PE-Konzept für das Folgejahr** erarbeitet; dabei sind folgende Kriterien zu berücksichtigen:

- (1) Analyse eigener PE-Produkte
 - Passen diese zur Unternehmensstrategie?
 - Erfüllen sie die Nachfrage der Kunden?
 - Müssen die Produkte ggf. modifiziert werden?
- (2) Definition zusätzlicher/neuer Angebote/Konzepte anhand der Alternativen:
 - eigenständige Entwicklung neuer PE-Maßnahmen
 - Kreation neuer Dienstleistungen in Zusammenarbeit mit externen Anbietern unter Federführung PE-Abteilung
 - Einkauf von Dienstleistungen externer PE-Institute

Um größere Transparenz im Hinblick auf das ganzheitliche Spektrum der PE-Produkte zu schaffen, soll deren Positionierung im nachfolgend abgebildeten PE-Würfel veranschaulicht werden:

Im übrigen hat die Unternehmenseinheit weiterhin die Möglichkeit, PE-Dienstleistungen externer Anbieter in Anspruch zu nehmen. Dabei ist zu beachten, daß jede Inanspruchnahme von PE-Leistungen (incl. Verwaltung) zur Fakturierung führen muß, PE-Kosten also nicht mehr pauschal auf Unternehmenseinheiten umgelegt werden, sondern entsprechend dem Verursacherprinzip auf den Kostenstellen geplant und abgerechnet werden.

Konzept und operative Handhabung des Budgetierungsprozesses einschließlich einer Planungsrechnung werden im zweiten Teil dieses Artikels näher erläutert.

6. PE hat Zukunft

Wie eingangs erwähnt, wird unter Rentabilitäts Gesichtspunkten ein Großteil der „nice to have“-Programme, z. B. Seminare zu Zeitmanagement, Streßvorbeugung und andere - also angenehmes, aber relativ unwichtiges Beiwerk - entfallen, mit dem die PE herkömmlicherweise eine „Weihnachtsmann-Funktion“ erfüllt. Allerdings gilt es zu bedenken, daß auch solche Maßnahmen u. U. positive - wenn auch nicht näher definierbare - Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben können. Während heute das Bildungswesen eher verwaltenden Charakter hat und die Fachbereiche Bildung mit der Gießkanne verteilen, führt der Profit-Center-Gedanke zu einer vollständig neuen Funktionsstruktur.

Die Fachbereiche sollten ihre Nachfrage nach PE-Produkten in Harmonisierung der strategischen Bereichsziele einerseits sowie Mitarbeiterziele andererseits formulieren, während die PE den Bedarf kanalisiert und mit ihren Kapazitäten in Einklang bringt. ■

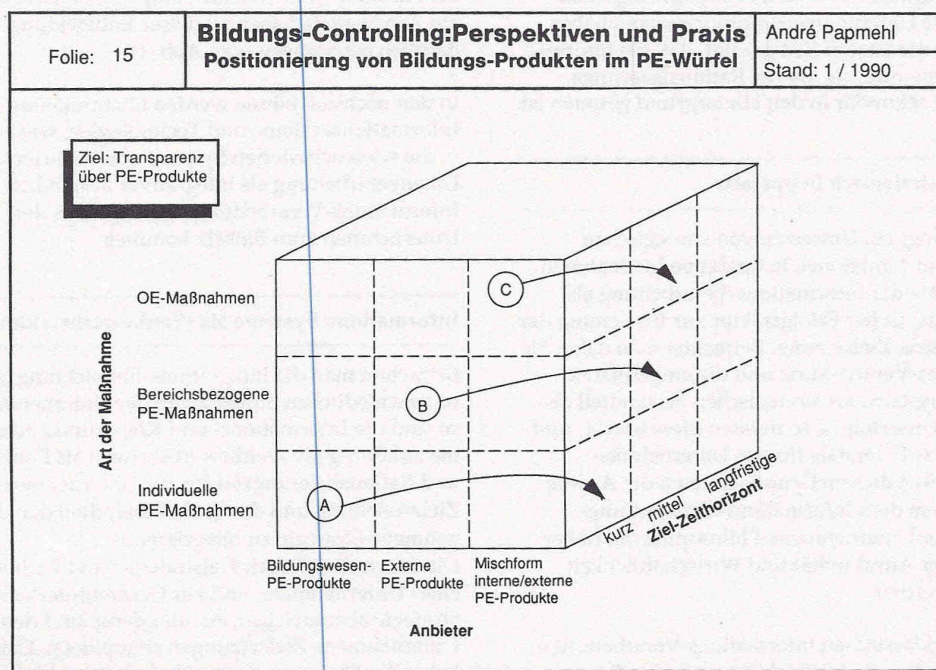


Abbildung 2