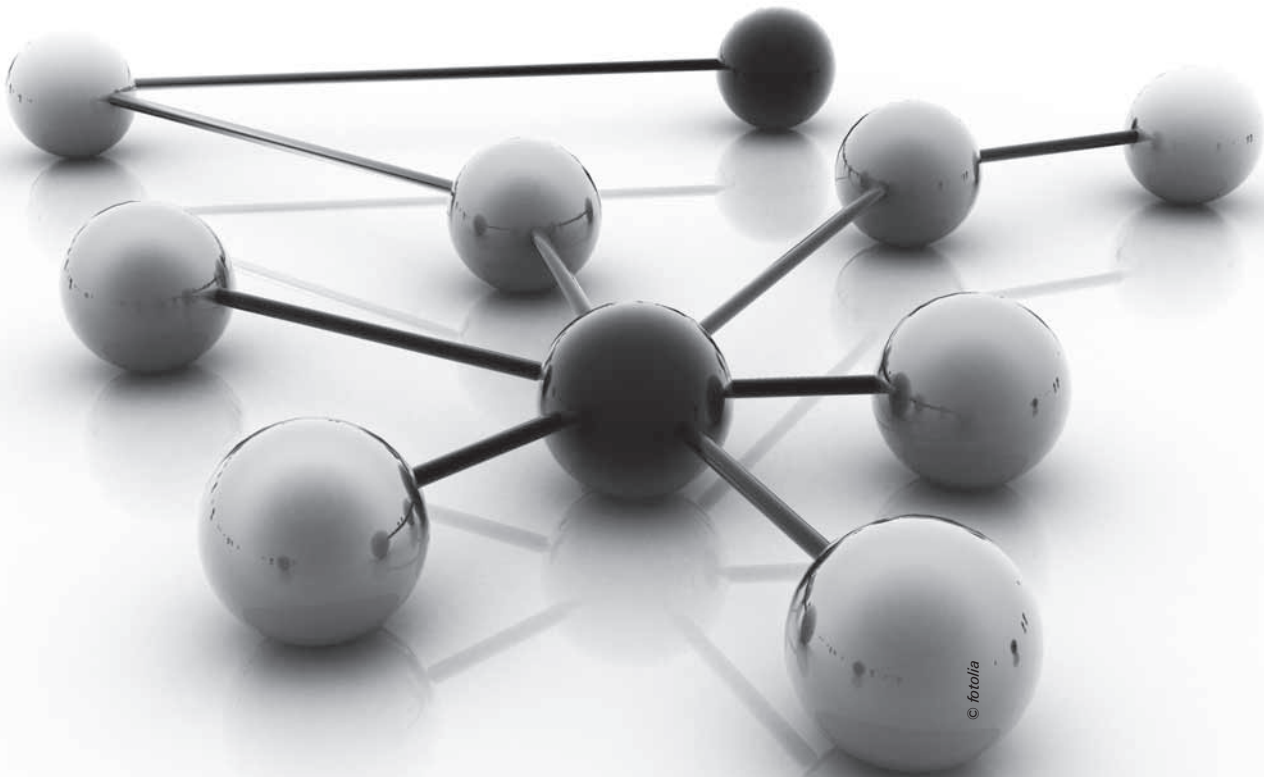


**Der Beitrag „Alle Mitarbeiter erfassen. Ein Blick in die Zukunft: Im offenen und atmenden Unternehmen gibt es für Personalmanager neue Aufgaben“ von Prof. Dr. Stephan Kaiser ist erschienen in:**

**„Personal quarterly“, Heft 04/2011**

**[www.personalquarterly.de](http://www.personalquarterly.de)**

*Ein Blick in die Zukunft: Im offenen und atmenden Unternehmen gibt es für Personalmanager neue Aufgaben.*



## Alle Mitarbeiter erfassen

Personalmanager kümmern sich um das Personal eines Unternehmens – wobei sie unter dem Begriff Personal in der Regel alle abhängig beschäftigten Mitarbeiter eines Unternehmens verstehen. Ihr Kriterium ist der Arbeitsvertrag, den diese Mitarbeiter mit dem Unternehmen haben. In der Konsequenz beschäftigen sich

Personalmanager damit jedoch nur mit einem kleinen Teil der gesamten humanbasierten Wertschöpfung moderner und zukunftsfähiger Unternehmen. Denn diese Unternehmen integrieren im zunehmenden Maße externe menschliche Leistungspotenziale und werden somit zu offenen und flexibel atmenden Organisationen, die je nach Bedarf (Atmung) auf Wissen außerhalb der Organisationsgrenzen und externe Kapazitäten (Öffnung) zurückgreifen. Zu den externen Leistungspotenzialen zählen dann nicht nur Zeit- und Leiharbeiter, sondern auch Mitarbeiter von Dienstleistern, freie Mitarbeiter (Freelancer) oder sogar Kunden im Rahmen von Open Innovation. Alle werden zu

quasi externen Mitarbeitern des Unternehmens.

Ein zukunftsfähiges Personalmanagement ist gefordert, diesen Fakten ins Auge zu sehen und den Blick umfassend auf alle menschlichen Leistungspotenziale zu richten, die in einer vernetzten unternehmerischen Wertschöpfung eingesetzt werden. Dadurch ergeben sich neuartige Herausforderungen und vor allem auch neue Aufgaben für Personalmanager. Die Wahrnehmung dieser Aufgaben



*Prof. Dr. Stephan Kaiser, Personalmanagement und Organisation, Universität der Bundeswehr München*

✉ [stephan.kaiser@unibw.de](mailto:stephan.kaiser@unibw.de)

### Stichwörter in diesem Beitrag

- Externe Mitarbeiter
- Dienstleister
- Personalmanagement

wird unerlässlich sein, um als Personalmanagement in einer modernen Arbeitswelt bedeutsam zu bleiben.

## Integration externer Leistungspotenziale

Zunächst ist die Leistungsqualität externer Mitarbeiter sicherzustellen, unabhängig davon, ob es sich etwa um Mitarbeiter von Dienstleistern oder selbstständige Freelancer handelt. Anders als beim Kauf eines Produktes lässt sich das konkrete Leistungspotenzial eines externen Dienstleistungsanbieters nur selten korrekt einschätzen. Um die Wahrscheinlichkeit einer qualitativ hochwertigen Leistung zu erhöhen, gilt es, wie bei der Auswahl traditionellen Personals den richtigen externen Mitarbeiter auszuwählen.

Die Beurteilung von Leistung setzt sich auch während des Einsatzes fort. Der Beitrag zur Wertschöpfung wird nicht nur durch die Leistungsfähigkeit des externen Mitarbeiters, sondern eben auch durch sein konkretes motiviertes Verhalten beeinflusst. Deshalb sind auch externe Mitarbeiter zu beurteilen und zu motivieren.

Hinzu kommt, dass externe Mitarbeiter gerade in wissensintensiven Unternehmen häufig zentrale strategische und unternehmensspezifische Aufgaben erledigen. Hierdurch entstehen teils ungewollte strategische Abhängigkeiten von externen Ressourcen. Da diese oft unvermeidbar sind, lassen sie sich nur durch die Entwicklung einer beidseitig fairen Beziehung regeln.

Last but not least erfolgt die Leistungserstellung häufig in intensiver Interaktion mit internen Beschäftigten oder anderen Externen. Nicht nur eine zeitliche und räumliche Koordination wird notwendig. Auch Neid seitens interner Mitarbeiter sowie die psychologische Grenzziehung zwischen den Mitarbeitergruppen werden zum Thema. Zudem funktioniert die Interaktion von externen und internen Mitarbeitern nur auf Basis eines wechselseitigen Wissensaustauschs. Umgekehrt ist jedoch der Abfluss strategischen Wissens zu kontrollieren.

## Aufgaben für Personalmanager

Diese kurze Skizze von Herausforderungen verdeutlicht, dass die Integration externer humaner Leistungspotenziale unterschiedliche Fragen aufwirft, deren Beantwortung dringend nach personalwirtschaftlichen Kompetenzen verlangt. Personalmanager sollten sich in Zukunft deshalb in den folgenden Feldern verstärkt einbringen.

• **Einsatzplanung für externe Mitarbeiter:** Personalmanager sollten bereits aus Gründen der integrierten Personalplanung mitentscheiden, welche Aufgaben an externe Mitarbeiter vergeben werden. Dabei ist zu beachten, dass die Faustregel, strategisch bedeutende Aufgaben ausschließlich intern zu bearbeiten, in dynamischen Umfeldern häufig nicht einzuhalten ist. Vielmehr überwiegt oft die Chance auf Wissenszugewinn das Risiko des Wissensverlustes. In Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen kann die Personalarbeit unternehmensweite Kriterienkataloge zur systematischen Unterstützung der Entscheidung aufstellen. Dadurch steigt nicht nur die Transparenz der Entscheidung, sondern es lassen sich häufig auch Einsparpotenziale realisieren.

• **Schaffung informatorischer Grundlagen:** Relevant wird insbesondere der Aufbau von Datenbanken zum qualitativen und quantitativen Bestand sowie zur Prognose zukünftigen Bedarfs an externen Mitarbeitern. Momentan besitzen Unternehmen diese Daten auf aggregierter Ebene im Personalmanagement nicht. Wollen Personalmanager jedoch die gesamte humane Wertschöpfung im Blick behalten, sind diese Daten unerlässlich und müssen mit der Personalplanung für interne Mitarbeiter verknüpft werden. Informationen benötigt die operative Personalplanung auch darüber, welche externen Mitarbeiter an welchem Ort zu welcher Zeit welche Aufgaben erledigen. So können etwa Situationen, in denen Fachabteilungen durch den Einsatz externer Mitarbeiter zum Beispiel Einstellungsstopps umgehen, frühzeitig erkannt werden.

• **Beschaffung und Auswahl:** Die Beschaffung und Auswahl der externen Mitarbeiter läuft in den meisten Unternehmen über Führungskräfte und Abteilungsleiter in der Linie sowie über zentrale Einkaufsabteilungen. Doch auch hier wären personalwirtschaftliche Kompetenzen gefragt. Denkt man speziell an Freelancer, so ist der Aufbau eines positiven Arbeitgeberimages am Markt für externe Mitarbeiter wichtig. Denn gerade interessante Aufgabenstellungen und auch die Aussicht auf langfristige Beziehungen sind für neue Selbstständige zentral. Hier findet sich daher ein völlig neuartiges Betätigungsfeld für das Personalmarketing. Auch die Auswahl der richtigen externen Mitarbeiter durch die einsetzende Fachabteilung in Abstimmung mit dem Einkauf muss durch Personalarbeit unterstützt werden. Denn eine reine Auswahl nach Referenzen, persönlicher Bekanntheit oder Kostenaspekten ist nicht immer ausreichend; auch eigenschafts- und verhaltensbezogene Kriterien können eine wichtige Rolle spielen.

• **Entwicklung:** Externe Mitarbeiter zu entwickeln erscheint zunächst widersinnig, doch in vielen Fällen ist die Vermittlung unternehmensspezifischen Wissens für eine effiziente Aufgabenerfüllung unerlässlich. Umgekehrt ist für die Personalarbeit auch die Nutzung der externen Mitarbeiter zur Weiterbildung des internen Personals interessant. Unternehmen haben sehr gute Erfahrungen damit gemacht, wenn externe Mitarbeiter in Workshops ihr Wissen an interne Mitarbeiter weitergeben. Insgesamt sollte die Personalarbeit deshalb versuchen, den wechselseitigen Wissensaustausch zu forcieren, um die Innovationskraft des Unternehmens zu steigern.

• **Motivation und Bindung:** Auch der externe Mitarbeiter muss durch geeignete Anreize zu überdurchschnittlicher Leistung motiviert werden. Nicht immer sind hierfür die Einforderung von Garantien sowie erfolgs- und leistungsabhängige Honorare ausreichend. Die Personalarbeit sollte deshalb verdeutlichen, dass auch andere, weiche Themen wich-

---

tig sind. Ein vielversprechender Weg könnte die Entwicklung eines unternehmensweiten Verhaltenskodex für den Umgang mit externen Mitarbeitern sein. Auch wenn Externe nur für abgesteckte Zeiträume eingesetzt werden, ist es für das Unternehmen häufig attraktiv, den externen Mitarbeiter langfristig zu binden, etwa wenn dieser sich bereits in bestimmte unternehmensspezifische Systeme eingearbeitet hat. Die Personalarbeit sollte dann in Abstimmung mit den Fachabteilungen oder dem Einkauf relevante Daten über den externen Mitarbeiter speichern, um jederzeit wieder einen Kontakt herstellen zu können oder beim Dienstleister nach dieser speziellen Person zu fragen.

### **Ein Blick in die Zukunft**

Im offenen und atmenden Unternehmen muss ein zukunftsfähiges Personalmanagement eine zentrale Rolle beim Management der gesamten humanbasierten Wertschöpfung einnehmen. Die Konzentration auf abhängig beschäftigtes Personal ist abzulösen durch einen umfassenden Blick auf alle menschlichen Leistungspotenziale, die in die unternehmerische Wert-

schöpfung einfließen. Hierbei können sich Personalmanager einerseits auf ihre vorhandenen Kompetenzen besinnen und diese auf externe Mitarbeiter übertragen. Darüber hinaus müssen andererseits auch neuartige personalwirtschaftliche Lösungen gefunden werden, um die Besonderheiten der Beziehung zu externen humanen Leistungsträgern entsprechend zu berücksichtigen.

Insgesamt wird das Management der unternehmensexternen humanen Leistungspotenziale nur ein Teil der neuen Aufgabenstellungen für das Personalmanagement sein. Denn nicht nur für jede interne und externe Mitarbeitergruppe ist jeweils ein adäquates Personalmanagement zu etablieren. Sondern es wird auch um eine insgesamt abgestimmte Personalarbeit gehen, welche die Austauschbeziehungen zwischen einzelnen internen und externen Beschäftigungsformen berücksichtigt. Die Zukunft des Personalmanagements liegt somit im professionell organisierten Management aller menschlichen Leistungspotenziale, die zukunftsfähige Unternehmen auch von außerhalb der Organisationsgrenzen in die Wertschöpfung integrieren.

