

Personalstruktur meistern: Gemeinkostenmanagement

Gerade in Zeiten der Konsolidierung wird das Personal verstärkt aus der Kostenperspektive betrachtet. Diverse Erfahrungen aus dem Personalcontrolling lehren uns, daß einige gängige Gemeinkostenstrategien nicht zur angestrebten

Dämpfung der Personalkosten führen. Ein Gemeinkostenmanagement (GKM), das ausschließlich auf computergestützte Automatisierung in Büro, Logistik und Fabrik setzt, greift zu kurz.

Erfolgreiches Gemeinkostenmanagement muß an der Verbesserung der Struktur der Personalkosten ansetzen. Die Erfolgsformel lautet: Niveaueverbesserung bei den Personalkosten nur via Strukturverbesserung. Eine Einsparung bei der Anzahl der Köpfe ergibt sich dann als Kuppelprodukt einer ausgewogeneren Verteilung der Köpfe auf unterschiedliche Verantwortungsgebiete im Unternehmen. Die Personalstruktur ist der Schlüssel zur verbesserten Kostenstruktur.

Strukturen

Im Brennpunkt stehen dabei weniger unausgewogene Altersstrukturen, Disproportionalitäten zwischen Rand- und Stammebelegschaft oder zwischen Routiniers und Nachwuchs in Portfolios des strategischen Humanressourcen-Managements. Wichtiger als diese personalpolitisch hausgemachten Strukturvarianten sind Personalstrukturen, für die letztlich die Organisationsgestaltung verantwortlich zeichnet. Als klassisches Feindbild für derartige importierte Strukturdefekte fungiert das Wasserkopf-Phänomen, also Disproportionalitäten zwischen direktproduktiven und bestenfalls indirekt produktiven Bereichen. Massive Gemeinkostenblöcke behindern deshalb die Effizienz des Unternehmens, weil sich Gemeinkosten in keinem nachvollziehbaren Zusammenhang mit bestimmten Erlös- und Kostenträgern bringen lassen, die Bemessung von Overhead-Personal mit erheblichen

Fehlermargen behaftet ist und eine Unternehmenssteuerung aus den marktfernen Gemeinkostenbereichen (Arbeitsvorbereitung, Verwaltung usw.) heraus schlechter funktioniert als eine marktnahe Steuerung vor Ort in den „Leistungszentren“. Um diese spezifische Zusammensetzung der Belegschaft von anderen Strukturphänomenen abzugrenzen, soll hier von „Personalkonfiguration“ die Rede sein. Personalkonfiguration entspricht weitestgehend dem landläufigen Vorverständnis von Konfiguration aus dem Konfigurationsmanagement, beispielsweise im Zusammenhang mit EDV-Konfigurationen: Hier wie dort interessieren die Verhältnisse zwischen Kernbereich und Peripherie. Gemeinhin wird das Personal in den indirekten Bereichen als personelle Infrastruktur verstanden. Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, daß die Funktionstüchtigkeit des Kernpersonals auf Voraussetzungen angewiesen ist, die in den indirekten Bereichen geschaffen werden.

Das klassische Erfolgsrezept für ausgewogene Personalkonfigurationen

lautet bekanntlich: Erhöhe den Anteil der gut steuerbaren Einzelkosten gegenüber den schwer handhabbaren Gemeinkosten. Nur so viele Chefs, Stäbe, Vertreter usw. sind akzeptabel, wie zur effektiven und effizienten Nutzung des Potentials im Kernpersonal unbedingt benötigt werden.

Komponenten

Infrastrukturen erfüllen nicht eine einzige Aufgabe, sondern ein ganzes Bündel von Funktionen. Demzufolge ist auch der Gemeinkostenblock nicht monolithisch aufgebaut. Vielmehr lassen sich innerhalb des indirekten Bereichs Blöcke von Gemeinkosten mit jeweils unterschiedlichen Funktionen unterscheiden. Lange Zeit wurde hier mit einer einfachen Unterteilung nach dem SOS-Prinzip gearbeitet: Die Infrastruktur für die operativen Einheiten (O = Kernpersonal) setzt sich dabei aus Steuerungseinheiten (S) sowie Stabs- und Service-Einheiten (S) zusammen. Mit Blick auf eine effektive Verbesserung von Kostenstrukturen ist diese Aufgliederung zu grob. Es empfiehlt sich, zwei weitere Komponenten des Overheads zu unterscheiden. Insgesamt muß sich das GKM dann um folgende vier Bestandteile der Infrastruktur kümmern:

Führungspersonal: Hierbei handelt es sich um Vorgesetzte und Koordinatoren auf den verschiedenen Hierarchie-Ebenen. Wie wir aus Analysen des Zeitbudgets von Führungskräften wissen, macht die Abstimmungs- und Führungsarbeit den Löwenanteil



Prof. Dr.
Michael Reiß,
Inhaber des
Lehrstuhls für
Organisation
an der Univer-
sität Stuttgart

an deren Tätigkeitsspektrum aus. Der Bestand an Führungspersonal wird herkömmlicherweise anhand des Bestands an zu führendem Personal berechnet. Ähnlich wird auch der Bedarf an Kontrolleuren im Rahmen des Qualitätswesens kalkuliert. Das Führungspersonal umfaßt aber mehr als nur die im Organigramm explizit ausgewiesenen Leitungs- und Kontrollfunktionen. Ein großer Teil der Koordinationsaufgaben wird bekanntlich von Abstimmungsgremien und Lenkungsausschüssen wahrgenommen. Der verbreitete Wildwuchs an derartigen Kommissionen und Ausschüssen muß als „Dunkelziffer“ in der Bedarfsermittlung berücksichtigt werden. Sie beeinträchtigt die Aussagefähigkeit jeder konventionellen Bedarfsrechnung für Führungskapazität erheblich.

Service-Personal: Hierzu zählen alle Mitarbeiter, die das Kernpersonal oder das Führungspersonal bei deren Aufgabenerfüllung unterstützen. Zum operativen Service rechnet man gemeinhin die Arbeitsvorbereitung, Wartung und Instandsetzung, Qualitätssicherung, Logistik sowie die Unterstützungsfunktionen in der Verwaltung, also Text- und Graphikerstellung, Erfassen und Bereitstellen von Kundendaten, Fakturierung usw. Den harten Kern des dispositiven Servicebereichs bilden die Stabsabteilungen, von den Betriebswirtschaftlichen Abteilungen, ORG/DV-Abteilungen bis hin zur Personalabteilung.

Reservepersonal: Aushilfskräfte, Vertretungen, Springer usw. dienen primär dem Ausgleich von Schwankungen in der Verfügbarkeit des Kernpersonals. Auch diese Reserve fungiert als Infrastruktur, ohne die das anstehende Arbeitspensum nicht bewältigt werden kann. Erst in zweiter Linie sollen mit diesem „slack“ Unsicherheiten bezüglich des Auftragseingangs abgedeckt werden. Dies kann ja auch durch das Mehrarbeitspotential im Kernpersonal oder durch Personalüberlassung erfolgen, welche nur im Falle einer effektiven Beanspruchung kostenwirksam werden.

Status-Personal: In diese Personalkategorie fallen alle zusätzlichen Projekt-Mitarbeiter, Untergebene, Assistenten, Sekretariatskräfte usw., die bewilligt werden, um den Status einer Person oder einer Abteilung

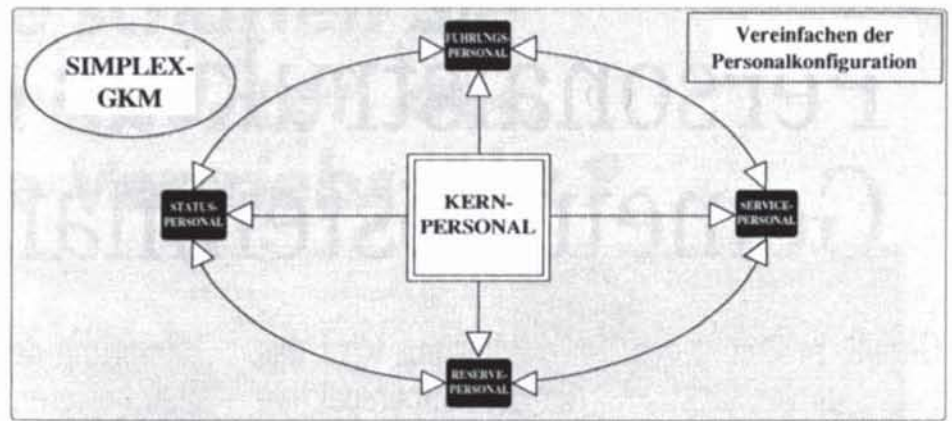


Abbildung 1

(z. B. Umweltschutz, Produktentwicklung, EDV) aufzuwerten. Sie lassen sich nicht bzw. nicht in vollem Umfang durch ein zu bewältigendes Aufgabenspensum rechtfertigen. Derartige Status-Symbole sind oft kostensteigernde Begleiterscheinungen von Beförderungsmaßnahmen.

Personalkonfigurationen im Sinne von bestimmten Bestands- und Kostenrelationen zwischen Kernpersonal und indirektem Personal sind keinesfalls Zufallsphänomene. Ihre spezifische Beschaffenheit läßt sich vielmehr mit Hilfe bestimmter Gesetzmäßigkeiten in Form von Induktionsmechanismen erklären.

Diese Induktionsmechanismen wirken grundsätzlich als Komplexitätstreiber. Die Induktionsmechanik kompliziert die Personalkonfiguration, indem sie das Kernpersonal gewissermaßen mit einem „Überbau“ (Führungs- und Servicepersonal) sowie einem „Unterbau“ (Reserve- und Statuspersonal) versieht. Die unbeabsichtigte, schlecht durchschaubare und noch weniger kontrollierbare Expansion des Personals im Sekundärbereich geht auf das Konto eben dieser eingebauten Induktionsmechanik.

Derartige Induktionsmechanismen bestehen zwischen Kernpersonal einerseits und indirektem Personal andererseits. Der Induktionsprozeß läßt sich mitunter durch Kennzahlen quantifizieren. Leitungsspannen quantifizieren die Abhängigkeiten zwischen Kernpersonal und Führungspersonal, Fehlzeiten- und Fluktuationsquoten näherungsweise die Zusammenhänge zwischen Kernpersonal und Reservepersonal.

Außerdem werden Konfigurationen auch durch Induktionsmechanismen zwischen verschiedenen Kategorien

von indirektem Personal geprägt. Der Umfang des Status-Personals wird zu einem großen Teil durch den Bestand an Führungspersonal determiniert. Auch das Service-Personal in Gestalt von Stabsstellen (persönliche Assistenten) und Sekretariatskräften wird teilweise bemessen in Abhängigkeit von der Anzahl der Linienstellen, sprich: dem Bestand an Führungspersonal.

Der Rückgriff auf Kennzahlen soll jedoch nicht den Eindruck erwecken, daß sich die wesentlichen Induktionsvorgänge exakt kalkulieren lassen. Nicht zuletzt die Einrichtung von Projektgruppen, Buying Centers, Arbeitskreisen, Zirkeln, Gesprächskreisen u. a. – zusammen also die sog. Sekundärorganisation des Unternehmens – macht jeder exakten Kalkulation der Personalkonfiguration einen Strich durch die Rechnung. Die Mitwirkung an der Sekundärorganisation verursacht nämlich schlecht quantifizierbare „Fehlzeiten“ im Hauptjob.

Alle Bemühungen um eine Verbesserung der Personalkonfiguration müssen diesen Induktionsmechanismen Rechnung tragen. Es macht keinen Sinn, daß sich Gemeinkostenmanager mit einer Management-Brechstange über diese Mechanismen hinwegsetzen wollen. Nur wer weiß, was derartige Konfigurationen im Innersten zusammenhält, kann erfolgreich gegen sie angehen. Der Kampf gegen diese komplizierenden Induktionsmechanismen läßt sich am besten als Komplexitätsmanagement begreifen. Die Hauptaufgabe des Gemeinkostenmanagements besteht dann darin, die Komplexität der Personalkonfiguration in den Griff zu bekommen, bevor diese außer Kontrolle gerät. Alle Ansätze, die Komplexität im Gemeinko-

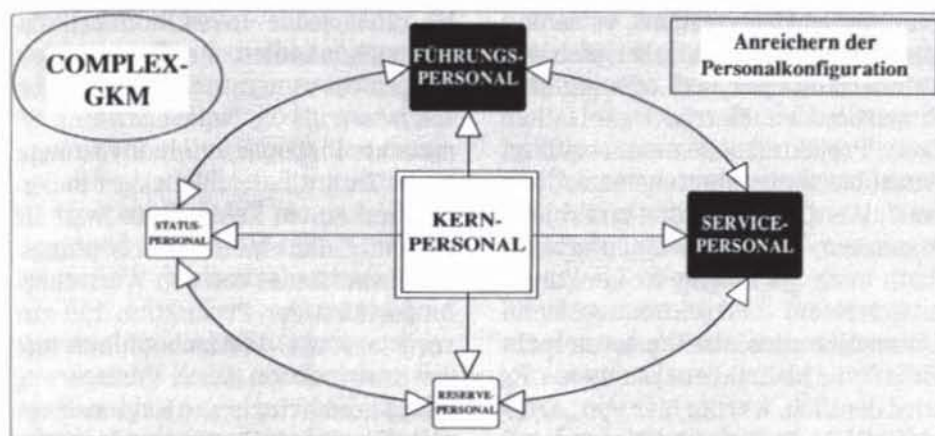


Abbildung 2

stenbereich zu meistern, lassen sich nun auf drei Grundformen der Komplexitätshandhabung zurückführen (vgl. Abbildungen 1-3).

Vereinfachung

In diesem wohl ältesten und bekanntesten Ansatz wird jedwede Erscheinungsform von indirektem Personal als unnötiger Ballast betrachtet, der nach Möglichkeit über Bord geworfen werden soll. In der Manier der klassischen Sparprogramme bzw. Streichaktionen oder der modernen Schlankheitskuren und Entschlackungsprogramme schießen sich alle Bemühungen eines solchen Simplex-Gemeinkostenmanagements primär auf die Infrastruktur-Komponenten ein (vgl. Abbildung 1).

Zum Standardrepertoire des Simplex-GKM zählen

- der Abbau von Status-Personal,
- die Reduktion von Reserve-Personal (Polster bis auf einen bedarfsgerecht ausgelegten Puffer verringern),
- das Abspecken von operativen Unterstützungsbereichen (Sachbearbeiter übernehmen Texterstellung und Datenabfragen sowie den Änderungsdienst) und dispositiven Zentralbereichen (Beispiel: Dezimieren von Personalabteilungen via Reintegration der Personalfunktionen in die Linie) und
- das Ausdünnen des Führungspersonals durch Erhöhung der Leitungsspanne bzw. Abflachen von Hierarchien.

Der Personalkern bleibt hingegen unangetastet, wenn man einmal von den extremen Fällen eines radikalen Downsizing absieht. Zweifellos ist jeder Kreuzzug gegen die unprodukti-

ven Konfigurationskomponenten einleuchtend und begrüßenswert. Aber: Der Wirkungsgrad eines solchen Simplex-GKM muß deshalb begrenzt bleiben, weil die eingebaute Induktionsmechanik ja nicht außer Kraft gesetzt wird, sondern auch weiterhin aktiv bleibt.

Führungspersonal wird nicht zuletzt deshalb notwendig, weil das Kernpersonal nicht in der Lage ist, sich selbst zu organisieren. Vor diesem Hintergrund kann ein Hierarchieabbau leicht ins Auge gehen. Die von vielen Firmen propagierte Erhöhung der durchschnittlichen Leitungsspannen von fünf auf zehn Mitarbeiter mindert dann möglicherweise die Qualität oder die Effizienz der Aufgabenerfüllung.

Service-Personal verdankt seine Existenz in vielen Fällen einer tayloristischen Arbeitsteilung. Hochgradige Arbeitsteilung hat beispielsweise zur Folge, daß „Machen“ und „Verbessern“ auch personell strikt getrennt werden. Während das Kernpersonal die Routineaufgaben abwickelt, sind Verbesserungen dieser Routineabläufe ausschließlich den Stabsstellen vorbehalten. Der Abbau von Service-Personal ohne flankierenden Abbau der Arbeitsteilung ist offensichtlich ein Risikofaktor des Simplex-GKM.

Reservepersonal wird üblicherweise benötigt, um diverse Schwachstellen in der Personal- und Organisationsarbeit wettzumachen. Hierzu zählen bekanntermaßen Über- bzw. Unterforderungen der Stelleninhaber im Gefolge von falsch bemessenen Tätigkeits- und Entscheidungsspielräumen in deren Stellenbeschreibungen. Werden diese Schwachstellen nicht beseitigt, muß beim Kernpersonal auch weiterhin mit Formen der Leistungszurückhaltung, inneren Kündigung oder mit

„Protest“- bzw. „Frust“-Fehlzeiten gerechnet werden.

Status-Personal geht auf einen kostentreibenden Konstruktionsfehler im Anreizsystem zurück. Es reicht nun nicht aus, Mitarbeiterstellen als Status-Symbole ersatzlos aus dem Anreizsystem zu streichen. Nur durch eine Reform des Anreizsystems können weniger kostspielige Surrogate für die weggefallenen Status-Symbole gefunden werden.

Fazit: Simplex-GKM ist so gut oder so schlecht wie jede andere Form der Symptombehandlung. Für diese Vorgehensweise spricht die unmittelbar nachweisbare Kosteneinsparung. Gegen diese Strategie spricht der eklatante Mangel an Nachhaltigkeit. Über kurz oder lang wird die „eherne“ Induktionsmechanik in der Personalkonfiguration klarmachen, daß die bloße Streichung des indirekten Personals nur eine Pseudo-Radikalur darstellt.

Anreicherung

Diese Complex-GKM bildet das Kontrastprogramm zur strikten Einsparungsphilosophie des Vereinfachungsansatzes. „Anreichern“ bedeutet Investition in bestimmte Personalkategorien, um über die Personalkonfiguration insgesamt einen Einsparungseffekt zu erzielen. Der Ansatz basiert auf derselben Philosophie wie die Rationalisierungsinvestitionen. Besonders in schlechten Zeiten gehört eine beträchtliche Portion Mut dazu, trotz leerer Kassen für personelseitige Investitionsmaßnahmen zu plädieren. Bevorzugte Investitionsobjekte sind - neben computerisierten Steuerungs- und Unterstützungssystemen - das Führungspersonal und das Service-Personal (vgl. Abbildung 2).

Das Anreichern des Führungspersonals wird gemeinhin legitimiert mit der These vom „Dispositiven Faktor als dem betrieblichen Engpaßfaktor“. Complex-GKM vollzieht sich zum einen in quantitativer Manier. Zu einer Vermehrung der Köpfe kommt es durch die Einrichtung zusätzlicher Führungspositionen, etwa Projektmanager oder Prozeßmanager. Auch eine verstärkte Spezialisierung unter den Führungsfunktionen - eine moderne Version des tayloristischen

Funktionsmeistersystems – schafft zusätzliche Chef-Posten, beispielsweise innerhalb einer zwei- oder gar dreidimensionalen Matrix-Organisation. Das Projektmanagement benötigt dann aber auch seinen eigenen „Überbau“. Wer „ja“ gesagt hat zu Projektmanagern, muß konsequenterweise dann auch „ja“ sagen zu Lenkungsausschüssen, Projektmanagement-Unterstützungseinheiten sowie recht diffizilen Mehrliniensystemen. Es wird deutlich, warum hier von „Complex“-GKM die Rede ist. Zum anderen wird Complex-GKM in einer qualitativen Variante praktiziert. Wasser auf die Mühlen der Anreicherungs promotoren sind kursierende Schätzungen, nach denen beispielsweise 80 % aller Qualitätsprobleme den Führungskräften und nicht den Werkern anzukreiden sind. Durch kostspielige Management-Development-Programme soll das Führungs-Know-how der vorhandenen Führungskräfte verbessert werden. Diese Kaderschulung wird auch erforderlich, weil sich bei Führungskräften immer mehr Führungsfunktionen kumulieren: Sie sollen nicht nur Vorgesetzte, sondern zugleich auch Coachs, Mentoren und Paten spielen.

Der Anreicherungsphilosophie entspricht des weiteren ein Investment in das Service-Personal. In diese Kerbe hauen die plausiblen Forderungen nach massiver Service-Kompetenz in Controlling-, Organisations-, Qualitätssicherungs- und Personalabteilungen. Derartige „brain trusts“ dienen als Intelligenzverstärker.

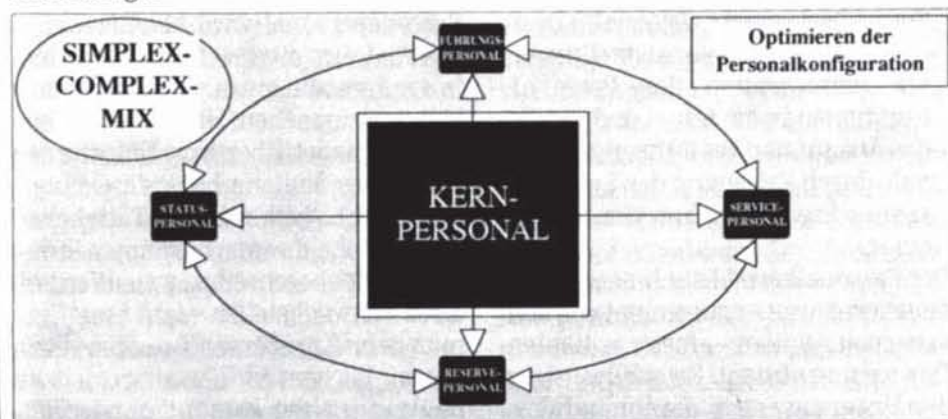
Mehr Personalreferenten, großzügiger ausgestattete Stabsabteilungen und dergleichen komplizieren allerdings die Personalkonfiguration beträchtlich. Außerdem leidet das Complex-GKM unter dem Schönheitsfeh-

ler eines jeden Investitionskalküls, daß sich nämlich die Kostensteigerungen bei weitem sicherer nachweisen lassen als die Nutzengewinne. So manches Plädoyer für ein Investment in die Zentralbereiche basiert außerdem auf einem Fehlschluß: Zwar ist es richtig, daß eine „Wertschöpfungsdrift“ stattfindet von den Wertschöpfungsstufen der Produktion hin zur vorgelagerten Wertschöpfungsstufe der Konstruktion. Diese Verlagerung von „Manufacturing zu Engineering“ rechtfertigt jedoch nur eine Investition in Konstruktions-Know-how. Dieses Know-how muß aber nicht zwangsläufig in zentral angesiedelten Konstruktionsabteilungen organisiert werden. Schließlich ist gegen das Complex-GKM einzuwenden, daß auch hier die Induktionsmechanik innerhalb der Personalkonfiguration ignoriert wird. Die eigentlichen Komplexitäts- und Kostentreiber – und damit die Wurzel allen Übels – bleiben deshalb unerkannt und unbehelligt.

Optimierung

Diese Spielart des GKM erteilt den radikalen Vereinfachungs- und Anreicherungsphilosophien eine klare Absage. Als Orientierungsgröße für ein effizientes Gemeinkostenmanagement dient hier die „optimale Komplexität“ der Personalkonfiguration. Dieser Soll-Zustand wird durch eine Mischung aus Simplex- und Complex-Aktivitäten erreicht. Mischung ist jedoch kein Freibrief für jede beliebige Mixtur. Dem Simplex-Complex-Mix liegt vielmehr eine spezifische Rezeptur zugrunde: Desinvestition im indirekten Bereich, Investition im direkten Bereich! Aus organisatorischer Sicht geht es darum, die Leistungs-

Abbildung 3



zentren auszubauen, die separate Infrastruktur hingegen abzubauen, ohne sie allerdings ganz aufzulösen. Von den Gemeinkostenmanagern wird offenbar das Kunststück erwartet, die personelle Infrastruktur im Kernpersonal selbst zu verankern. Das Kernpersonal ist dann – plakativ formuliert – weitestgehend sein eigenes Führungs-, Service- und Reservepersonal (vgl. Abbildung 3).

Der Simplex-Zweig konzentriert sich auf den Abbau des Service-Personals und des Führungspersonals. Hand in Hand mit dem Abbau der Zentralbereiche und der Hierarchie wird der Aufbau von dezentraler Kompetenz vorangetrieben. Derart konzentrierte Aktionen vermeiden die Nachteile einer rein kosmetischen Simplex-Symptombehandlung. Das Maßnahmenpektrum solcher Mix-Initiativen umfaßt u. a.

- den Übergang von zentraler auf dezentrale Fertigungssteuerung (mit zentraler Rumpfstuerung),
- die Einführung von Fertigungsinseln (teilautonome Gruppen) bzw. Fertigungssegmenten (Fabriken in der Fabrik),
- das Abflachen der Hierarchie gekoppelt mit einem „Umfunktionieren“ der Belegschaftsmitglieder von „Mit-Arbeitern“ zu „Mit-Unternehmern“ (Entrepreneuring bzw. Intrapreneuring) bis hin zum
- Abspecken von Konzernzentralen (Holding-Konzepte) und dem Aufbau von Kompetenz in den Unternehmensbereichen.

Innerhalb des Complex-Zweigs wird mit offenen Karten gespielt: Keine der obengenannten Vereinfachungsinitiativen läßt sich zum Nulltarif verwirklichen. Dreh- und Angelpunkt der unverzichtbaren Anreicherungsmaßnahmen bilden die Qualifizierungsoffensiven beim Kernpersonal. Investiert wird nicht in zusätzliche Köpfe, sondern in das, was in den Köpfen drinsteckt. Kostenseitig schlägt sich dieses qualitative Investment im Wertgerüst, weniger im Mengengerüst der Personalkosten nieder.

Zunächst geht es darum, breiter angelegte Fachkompetenzen zu schaffen. Mit dieser Abkehr von Spezialistentum kann man u. a. dafür sorgen, daß beispielsweise eine teilautonome Gruppe ihr eigenes Reservepersonal darstellt, weil jedes Gruppenmitglied mehrere Arbeitsplätze besetzen

kann. Des weiteren muß für eine dezentrale Methodenkompetenz gesorgt werden. Last but not least muß das Complex-Qualifikationsprogramm auch Mittel für eine Verbesserung der Sozialkompetenz vorsehen. Nur wenn sich das berühmt-berühmte Selbstorganisationspotential im Kernpersonal steigern läßt, kann man erreichen, daß ein Mitarbeiter oder Team sein eigener Organisator, Koordinator und Chef wird.

Die Qualifizierungsoffensive muß in ein Paket aus flankierenden Maßnahmen eingebunden werden. Hierzu zählen u. a. Bemühungen um eine kostenbewußte Stellenbildung. Stellen müssen mehr sein als nur Arbeitsorte. Organisatoren sind gehalten, das intrinsische Anreizpotential einer Stelle (z. B. herausfordernde Tätigkeitsinhalte) zu steigern sowie Stellen als Lernorte und als Laufbahnstationen für vertikale und horizontale Laufbahnkonzepte auszugestalten. Dadurch wird der Bedarf an teuren Status-Anreizen erheblich vermindert. Von der Organisation wird zudem erwartet, die Zentralbereiche – die ihre Existenzberechtigung ja nicht grundsätzlich verlieren – als Profit-Center mit unternehmerischem Kosten- und Erlösbewußtsein zu organisieren. Auf diesen organisatorischen Fundamenten kann dann so manche kostensparende Umorientierung aufbauen. Wenn Lernen und damit Produkt- und Prozeßverbesserung einen selbstverständlichen Bestandteil der alltäglichen Aufgabenerfüllung darstellt, wird ein separates Prämiensystem für Verbesserungsvorschläge letztendlich überflüssig.

Wer sich von Simplex- bzw. Complex-Manager auf Simplex-Complex-Manager umschulen lassen will, sollte sich allerdings über den Schwierigkeitsgrad dieses Gemeinkostenkonzepts im klaren sein: Einsparungseffekte errechnen sich hier erst als Saldo aus Anreicherungs- und Vereinfachungsbemühungen. Eine bestimmte Höhe des Einsparungseffekts ist keinesfalls garantiert. Das realisierte Einsparungsvolumen hängt vielmehr von der Kompetenz des Gemeinkostenmanagers zur ausgewogenen und abgestimmten Kombination von Investitions- und Desinvestitionsmaßnahmen ab. □