

Outsourcing

der HR-Funktionen

Unternehmenszusammenschlüsse bedingen häufig die komplette Umstrukturierung der Personalabteilung. In der Übergangsphase bis zum Abschluss der Neuorganisation müssen die wichtigsten Personalfunktionen, beispielsweise die Lohn- und Gehaltsabrechnung, sichergestellt sein. Als Interim-Lösung bietet sich das Outsourcing von bedeutenden Aufgaben an.

Das Unternehmen GE Ultrasound Europe, ehemals Kranzbühler, in Solingen ist heute ein wichtiger Pfeiler des Unternehmensbereiches Medical Systems der General Electric Company, einem der größten Konzerne der Welt. Das deutsche Traditionsunternehmen Kranzbühler, das 1946 gegründet und 1996 von General Electric akquiriert wurde, hat wesentlich dazu beigetragen, General Electric als Marktführer auf dem Gebiet der Ultraschalldiagnostik zu etablieren. Die Europazentrale des Unternehmens GE Ultrasound ist heute, mit dem Geschäftsführer Bernd von Polheim, in Solingen in einem modernen großen Neubau angesiedelt. GE Ultrasound Europe beschäftigt alleine in Deutschland mittlerweile 220 Mitarbeiter. Der expandierende Markt lässt den Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften stetig steigen. Während früher die neuen Mitarbeiter vorwiegend aus dem Solinger Umfeld rekrutiert wurden, gewinnt das Unternehmen heute auch

Markt-Spezialisten aus ganz Europa und USA hinzu und ist damit auch intern durch den internationalen Charakter eines großen Unternehmens geprägt.

Sicherstellen aller Personalfunktionen

Mit der Integration zu GE Ultrasound Europe stellten sich dem Management, neben der neuen strategischen Ausrichtung des Ultraschall-Geschäftes, auch fundamentale strukturgebende Aufgaben im Bereich Human Resources: Wie führe ich die verschiedenen Firmen-Kulturen unter dem neuen General Electric-Dach zusammen? Wie vermittele ich die Integration an die teils auch durch das amerikanische Klischee „hire and fire“ verunsicherten Mitarbeiter positiv? Wie integriere ich die ausgefeilten

Mitarbeiterprogramme in das neu zusammengeführte Unternehmen? Wie gewinne ich schnell ausreichend qualifiziertes Personal? Wie können gemäß der GE Anforderungen Arbeitsverträge, Außendienstvergütungen, Gehaltsabrechnungen, bestehende Ansprüche aus dem alten Arbeitsverhältnis in die neuen Arbeitsverträge überführt werden? Die Wachstumsbestrebungen des Unternehmens sollten nun auch durch einen komplett neu strukturierten, sorgfältig ausgewählten Human Resources Bereich maßgeblich mitgestaltet und begleitet werden. Gerade zu diesem Zeitpunkt gingen zwei Personalsachbearbeiterinnen in den Erziehungsurlaub und der bisherige Finanz-, Verwaltung- und HR Manager wechselte in ein neues Ressort mit weitreichenden europäischen Verantwortungen. Neben der strategischen Herausforderung trat damit ein aktuelles praktisches Problem: Sicherstellen aller für das tägliche Geschäft notwendigen Personalfunktionen. Getreu der Konzern-Philosophie wurde diese Situation als

Chance und Herausforderung gesehen, um gezielt und konsequent eine neue, den fundamental veränderten Erfordernissen angepasste HR Struktur aufzubauen.

Interimslösung für die Personalabteilung

In dieser Situation entschied sich die Unternehmensleitung für eine Interimslösung zur Wegbereitung für die Personalabteilung der Zukunft. Sie griff auf die schnelle Unterstützung einer externen Personalabteilung zurück. Die Wahl fiel auf ein Unternehmen, das General Electric bei früheren Projekten bereits erfolgreich unterstützt und nachhaltig das Vertrauen von GE Ultrasound gewonnen hat. Der Aufgabenbereich für PERSONAL PARTNER als externe Personalabteilung wurde umrissen, die Verantwortungen definiert und eine unkomplizierte Ziel-Vereinbarung getroffen: Die Interimslösung für eine kleine Personalverwaltung bis eine funktionsfähige Nach-

folge-Struktur in der Personalabteilung gewährleistet ist. Die Suche nach einem Human Resources Manager für Solingen wurde parallel auf europäischer General Electric-Ebene gestartet. Der Dienstleister erhielt den Auftrag, einen qualifizierten Human Resources-Assistent zu gewinnen. Nach einem halben Jahr sollte somit die eigene Personalabteilung wieder komplett arbeitsfähig sein. Unter dem Motto „Personalarbeit aus einer Hand“ wurde auch die Kompetenz für die Unterstützung bei den anstehenden Jahresabschlussarbeiten sowie für die Gehaltsabrechnung extern beschafft. Ein erfahrener Lohn- und Gehaltsexperte von PERSONAL PARTNER erhielt die Verantwortung für den Jahresabschluss und die Abwicklung der Gehaltsabrechnung aller GE Ultrasound-Mitarbeiter.

Ein routinierter Partner für alle Aufgaben

Zunächst musste das Routine-Personalgeschäft möglichst reibungslos fortgeführt werden. Zeugnisse, Bescheinigungen und Anfragen von Mitarbeitern, die bei der Integration ausgeschieden waren, standen an. Vertragsänderungen, Überführungen und Nachfolgeregelungen für alte Besitzstände mussten abgestimmt und erarbeitet werden. Mitarbeiter und Führungskräfte erwarteten auch gerade von einer externen Personalabteilung kompetente Antworten: Wie beantrage ich Erziehungsurlaub? Was mache ich mit 140 Überstunden? Wie verlängere ich meine Aufenthaltserlaubnis? Kann ich einen schwerbehinderten Mitarbeiter in Teilzeit einsetzen? Dazu kommen die vielen Fragen zu General Electric: Was ist die Six Sigma Qualitätsstrategie? Was heißt für mich als Führungskraft „General Electric ist eine value-driven Company“? Was versteht General Electric unter „integrity“? Wie erstelle ich die General Electric-Mitarbeiterbeurteilung?

World of Trainings

Durch World of Trainings, die der externe Dienstleister aufgrund seiner Kenntnis über den Konzern mit durchführt, erhielten alle neu eingestellten Mitarbeiter, aber auch alteingesessene Ex-Kranzbühler-Beschäftigte, einen ersten umfassenden Überblick über die Struktur von General Electric, die Philosophie und die Mitarbeiterförderungen, die im Rahmen der verschiedenen Integrationsstufen auch für GE Ultrasound wirksam werden. Die jährlich im ersten Quartal bei GE wiederkehrende Organisationsanalyse und Mitarbeiterbeurteilung sollte zum ersten Mal umfassend bei GE Ultrasound durchgeführt werden. Die externe Personalabteilung startete die Runde durch einen Info-Workshop für die Führungskräfte und unterstützte den Folgeprozess. Ziel war es, nicht nur die Organisationsstärken, -schwächen und zukünftige Optimierungs-Maßnahmen zu erkennen und zu planen, sondern auch eine Einschätzung über die Qualifikation und das Entwicklungs-

potential aller Mitarbeiter zu erlangen. Für das Management begann ein systematischer Organisationsentwicklungsprozess.

Zahlreiche Recruiting-Aktionen im Vertrieb

Zahlreiche Recruiting-Aktionen wurden gestartet. Der Vertriebsbereich Ultraschall Diagnostik expandierte stark. Eine neue europäische Abteilung Qualitätsmanagement Six Sigma wurde in der Europazentrale in Solingen als Pilotprojekt mit mehreren neuen Mitarbeitern eingerichtet. Auch neue Managementpositionen wurden erfolgreich besetzt. Im Rahmen der Personalauswahl erfuhren die Führungskräfte erstmals Service und Beratung durch die externe Personalabteilung, die über die gewohnte bisher geleistete Sachbearbeitung hinausging. Insgesamt wurden circa 400 intern und extern eingehende Bewerbungsunterlagen gesichtet, administrativ verarbeitet und bewertet und etwa 80 Bewerber-Interviews geführt. Auch Trennungen

von Mitarbeitern aus den unterschiedlichsten Gründen wurden in der Interimszeit bewerkstelligt.

Guter Service aus einer Hand

Aus der Vorjahresdokumentation wurde unter Mithilfe einer bereits ausgeschiedener Personalsachbearbeiterin das komplette Paket für Rückstellungen ermittelt und in kürzester Zeit der Jahresabschluss für den Personalbereich pünktlich zur Jahreswende erstellt. Hervorzuheben ist hierbei die enge Zusammenarbeit zwischen externen und internen Mitarbeitern.

Nach diesem Schnellstart galt es, neben der Einhaltung der sozialversicherungsrechtlichen und gesetzlichen Bestimmungen im Abrechnungsverfahren, auch die Spezifika der GE Ultrasound-Gehaltszahlungen zu erfassen und umzusetzen. Durch die breite Programm-Erfahrung wurde das Abrechnungssystem routiniert bedient.

Gewährleistung einer korrekten Gehaltsauszahlung

Die Abstimmungsarbeit und der Informations-Transfer für die Gewährleistung einer korrekten Gehaltsauszahlung gestalteten sich anfangs schwierig. Im Rahmen der Integration hatten sich Vorgesetztenwechsel und Kompetenz-Neuverteilungen ergeben. Dadurch entfielen die bisherigen Informationswege, wer erhält wie viel wofür und wann, als Grundlage für die Auszahlung. Aber durch die tatkräftige Unterstützung aus Buchhaltung und Assistenz der Geschäftsführung konnten die fehlenden Ansprechpartner lokalisiert oder kompensiert werden.

Auch nicht vorhersehbare Tarif- und Gesetzesänderungen fielen in die Interimszeit: Tarifierhöhung sowie die zunächst unklare Lage zu den 630-Mark-Jobs mussten bedacht und kurzfristig umgesetzt werden.

Erfolgreiche Zusammenarbeit ersparte Einarbeitungszeit

Zum 1. Juni 1999 waren bei GE Ultrasound ein neuer Manager Human Resources und auch eine HR-Assistentin gefunden. Die Einarbeitung und Übergabe des Personal-Geschäftes wurden durch PERSONAL PARTNER gewährleistet. Die Interimszeit war beendet und der neue Bereich Human Resources wie geplant in Aktion. Auch nach erfolgreichem Abschluss des Auftrages und Einarbeitung der neu etablierten internen Personalabteilung stand eine Hotline für den neuen Personalleiter und seine Assistentin weiter nach Bedarf zur Verfügung. In der Zukunft kann GE Ultrasound für abgegrenzte Projekte oder in Vertretungszeiten wie Urlaub oder Krankheitsausfällen auf einen Dienstleister zurückgreifen, der mit den Gegebenheiten vertraut und auch im Hause bekannt ist. So bleiben lange Einarbeitungszeiten erspart und die Funktionsfähigkeit der Personalabteilung stets erhalten.

Know-how der Vergangenheit nicht verfügbar

„Da bei der Übernahme des HR-Bereiches kein Zugriff auf Know-how der Vergangenheit möglich war, hatten wir durch das Team des Dienstleisters einen optimalen Support, um in die bestehenden Abläufe einzusteigen. Gerade für ein Unternehmen unserer Größe ist die Unterstützung durch externe Personaldienstleister eine sinnvolle Ergänzung bei der Überbrückung von personellen Engpässen im HR-Bereich oder bei Arbeitsspitzen durch zum Beispiel Akquisitionen und Jahresabschlüsse. Wir werden auch in Zukunft auf den externen Partner wieder zurückgreifen“, resümierte der neue HR-Manager Christoph Demuth.

Autorin:

Diplom-Psychologin Karin Alex

PERSONAL PARTNER, Köln / Münstertal