

## Personalmanagement

# Reizwort Outsourcing

Das Personalmanagement befindet sich im Umbruch. In der international vernetzten Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft werden die Anforderungen an den „Faktor Mensch“ zunehmend größer. Das „Humankapital“ entscheidet über Wohl und Wehe des Unternehmens. Alle wissen es, doch nur die wenigsten handeln danach. Johannes Gottwald und Bernhard Rosenberger zeigen Ihnen in diesem Beitrag, worauf Sie beim Outsourcing von Personaldienstleistungen besonders achten sollten.

Die Fragen an alle, die mit Personalmanagement zu tun haben, werden dringlicher. Wer ist gefragt? Dies sind zunächst der Personalleiter und sein Team, aber es sind auch die Geschäftsführer und Führungskräfte von Unternehmen, die sich hier nicht „wegducken“ können. Wonach wird gefragt? Von der Führungskräfteentwicklung über das Personalmarketing und die Personalplanung hin zur optimalen Mitarbeiterbetreuung – die Leistungsprozesse des Personalmanagements stehen massiv auf dem Prüfstand. Und leider lautet die Note oft nur „befriedigend“.



Dr. Johannes Gottwald berät rund um die Themen Outsourcing und Shared Services. Er hat als Manager und Berater bei McKinsey & Company, dem Reiseportal Opodo sowie der Software AG zahlreiche Auslagerungsprojekte geleitet.  
Kontakt: [jg@gottwaldconsulting.de](mailto:jg@gottwaldconsulting.de)

Der weltweit anerkannte US-Professor für Personalmanagement, Dave Ulrich, hat den Anspruch schon vor vielen Jahren formuliert: „Die Personalabteilung erhält eine neue, umfassendere Rolle.“ Sie müsse zugleich strategischer Partner, Veränderungsmanager, administrativer Experte und Anwalt der Beschäftigten sein. Und als zentralen Punkt forderte Ulrich: „Das Personalwesen sollte nicht durch das definiert sein, was es tut, sondern durch das, was es bewirkt.“

Die Unternehmensberatung McKinsey&Company hat folgendes Fazit zum Status Quo im Personalmanagement gezogen: „Das Paradigma ist seit mehr als einem Jahrzehnt klar, ebenso Absichten und Tools, die sich kaum inhaltlich voneinander unterscheiden. Was am meisten fehlt, ist Konsequenz.“ Bei Kienbaum klingt es nicht besser: „Nicht mal die Hälfte der Unternehmenslenker sind mit der Arbeit ihrer Personaler voll und ganz zufrieden.“ Zudem glauben 59 Prozent der Personalchefs selber, dass sie keinen Einfluss auf die Firmenstrategie haben. Und noch ein drittes Beratungshaus sei zitiert, Hewitt Associates: „In vielen Firmen führt die Personalabteilung ein Schattendasein.“ Auch in unserer Beratungsarbeit stellen wir häufig solche Selbst- und Fremdwahrnehmungen bei beteiligten Managern fest.

Viele Mitarbeiter in Personalbereichen verbringen Schätzungen zufolge 70 bis 80 Prozent ihrer Arbeitszeit mit Routine und wenig relevanten administrativen Tätigkeiten. Zudem zeigt sich in internen Kundenbefragungen, dass HR-Leistungen aus Abnehmersicht gar nicht so gut oder so wertvoll bewertet werden, wie die Personaler oft glauben. Ein IT-Dienstleister beispielsweise konnte nahezu 40 Prozent seiner ursprünglichen HR-Leistungen straffen beziehungsweise streichen, ohne dass ein signifikanter Rückgang der Kundenzufriedenheit eintrat.

Sicher, es gibt Ausnahmen: Bertelsmann, Lufthansa, Siemens – um nur drei größere und bekanntere Unternehmen zu nennen. Dort wird intensiv an optimalen und messbaren Prozessen, der Kundenorientierung und der Neupositionierung des Personalbereichs gearbeitet. Auch wird zwischen Selbstbedienungstools im Intranet, administrativen Standardprozessen, individuellen Serviceleistungen und anspruchsvollen Beratungstätigkeiten im Personalmanagement unterschieden. Dafür werden dann Personal, Methoden und Systeme neu ausgerichtet.

Es gilt, in einer Kraftanstrengung das Personalmanagement zu verändern – bevor es „von außen“ (durch Märkte) oder „von oben“ (durch Gesellschafter oder Unternehmensstrategen), gleichsam im Hauruckverfahren, verändert wird. Dabei sollten die Geschäftsführer mehr Rückendeckung und mehr Freiräume geben, die Führungskräfte klarer ihre Anforderungen formulieren und gute Personalarbeit durch gute Führungsarbeit unterstützen. Und die Personalmanager selbst? Sie könnten mehr Mut und Beharrlichkeit zeigen und ihren Worten mehr Taten folgen lassen. Die Rezepte liegen auf dem Tisch.

Ein Thema, das in diesem Zusammenhang oftmals genannt wird, ist das Thema HR-Outsourcing (HR = Human Resources), das Auslagern von Personalprozessen an externe Spezialisten. Und die Meinungen darüber gehen auseinander. Typische Argumente der Befürworter sind: „Wir können wir bis 50 Prozent einsparen“, „Wir können uns auf unsere Kernkompetenzen konzentrieren“, „Wir befreien uns von administrativen Aufgaben“, „Wir erreichen eine höhere Qualität“ oder „Andere machen das doch auch“. Die Skeptiker sind der Überzeugung:

MEISTENS WIRD NUR BEI TOP-UNTERNEHMEN AN OPTIMALEN UND MESSBAREN PROZESSEN, DER KUNDENORIENTIERUNG UND DER NEUPOSITIONIERUNG DES PERSONALBEREICHS GEARBEITET



„Wir machen uns abhängig vom Anbieter“, „Wir verlieren die Kontrolle“, „Outsourcing ist nachträglich immer teurer“, „Outsourcing ist intern nicht durchsetzbar“ oder „Unsere Prozesse sind so speziell“.

HR-Outsourcing ist zum Reizwort geworden. Warum? Weil die Frage oft unabhängig von zwei anderen, wichtigeren Fragen gestellt wird. Denn zunächst sollte der Personalmanager oder die betroffene Führungskraft zwei zentrale Vorüberlegungen anstellen, und zwar: Welche Arbeitsaufträge lassen sich aus der Unternehmensstrategie und der Unternehmenskultur für das Personalmanagement ableiten? Und zweitens: Wer kann diese Arbeitsaufträge am besten, am schnellsten und/oder am kostengünstigsten erfüllen? Wir selber oder andere? Wie kann dies geschehen?

Frage 2 ist die Frage nach der richtigen Aufbau- und Ablauforganisation, aber auch die Frage nach dem richtigen Netzwerk an internen und externen Experten, Zulieferern und Partnern. Die Organisation ist also immer nur Mittel zum Zweck, Werkzeug, Hilfsmittel. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Selbst wer Frage 2 beantworten will, landet nicht sofort bei Outsourcing. Denn zuvor sind andere organisatorische Optionen zu prüfen und auch in ihrer Kombination untereinander abzuwägen. Insgesamt stehen folgende Möglichkeiten zur Verfügung, das Personalmanagement organisatorisch neu zu denken:

- Veränderung der Verantwortlichkeiten zwischen Zentrale und dezentralen Einheiten (zum Beispiel durch die Vorgabe von Standards in der Zentrale und die Ausführung in den dezentralen Bereichen)
- Prozessoptimierung entlang der Kriterien Zeit, Kosten, Qualität (zum Beispiel durch die Beseitigung von Doppelarbeiten oder die Zusammenfassung einzelner Prozessschritte).
- Verzicht auf eine Aufgabe (durch den Abschied des Personalbereichs von einer Allzuständigkeit für Mitarbeiterbelange)
- Automatisierung von Personalprozessen (durch Einrichtung von Employee Self Service- oder Manager Self Service-Portalen zur eigenständigen Pflege von Personaldaten)
- Übertragung von Aufgaben an Führungskräfte (in der Personalbeurteilung und -entwicklung)
- Interne Auslagerung und Bündelung von Aufgaben in einem Shared Service Center
- Externe Auslagerung von Aufgaben an einen Outsourcing-Dienstleister
- Interne oder externe Auslagerung an einen Dienstleister weg aus der Heimatregion (Offshoring)

Eines wird deutlich: Der Personalmanager von heute muss verstärkt in Netzwerken und Nahtstellen denken. Dabei geht es nicht nur um Outsourcing (Prozessauslagerung an Dienstleister mit kompletter Verantwortung und wenig Kontrolle), sondern auch um Outtasking (Prozessauslagerung an Dienstleister mit teilweiser Verantwortung und starker Kontrolle) und andere Formen firmenübergreifender Zusammenarbeit, die von der groben Absprache über Vergütungssysteme und konkreten Personaltransfer bis hin zu Personalentwicklung im Verbund reichen. Der Einsatz externer Trainer, Berater oder Interimsmanager in Unternehmen ist ohnehin längst zur Selbstverständlichkeit geworden.

Outsourcing als unser ausführlich zu betrachtendes Beispiel für die Reorganisation von Personalprozessen ist inzwischen – nach dem Siegeszug in anderen Unternehmensbereichen (IT, Entwicklung, Logistik) – auch in den Personalbereichen angekommen. Diese Entwicklung ist aus unserer Sicht Ausdruck eines normalen Professionalisierungsprozesses und muss beileibe nicht Angst und Schrecken verbreiten. Eher im Gegenteil sollten sich Unternehmen und ihre verantwortlichen Führungskräfte und Personalleiter damit intensiv beschäftigen, um dieses vermeintliche „Reizthema“ zu ent-ideologisieren – und um auch darauf vorbereitet zu sein, die richtigen Fragen beantworten zu können, die ein Aufsichtsrat, ein Vorstandsmitglied oder ein Investor irgendwann stellt.



**Dr. Bernhard Rosenberger** ist Berater für Unternehmensentwicklung mit Schwerpunkt strategisches Personalmanagement. Er war vor seiner Selbstständigkeit als Führungskraft und Personalmanager bei McKinsey & Company, Hubert Burda Media und T-Systems tätig. Kontakt: [bro@rosenberger-beratung.de](mailto:bro@rosenberger-beratung.de).

## DER PERSONALMANAGER VON HEUTE MUSS VERSTÄRKT IN NETZWERKEN UND NAHTSTELLEN DENKEN



### HR-OUTSOURCING – DATEN UND FAKTEN

Nach einschlägigen Marktstudien hat heute ca. jede dritte Firma mindestens einen Personalprozess extern ausgelagert. Und jene Firmen, die auslagern, beschränken sich noch in hohem Maße auf administrative Aufgaben: So werden zu 69 Prozent die Reisekostenabrechnung, zu 39 Prozent die Lohn- und Gehaltsabrechnung, zu 23 Prozent die Betreuung und Eingliederung von Auslandsentsendungen, zu 23 Prozent die betriebliche Altersversorgung und ähnliche Zusatzleistungen und zu acht Prozent die Personalbeschaffung extern vergeben (Quelle: Kienbaum). Personalentwicklung oder zumindest Teile davon, z.B. das Seminarmanagement oder die Bedarfsermittlung, werden auch zunehmend als Betätigungsfeld von Outsourcern erschlossen.

Welche Trends sind zu beobachten? Die Outsourcing-Dienstleister – ob groß, ob klein – gehen selbst von deutlich zweistelligen Raten aus und die unabhängigen Marktforscher rechnen mit stabilen zehn Prozent jährlichem Marktwachstum. Wichtig für die Betrachtung ist immer auch der geographische Fokus: Onshore Outsourcing wächst derzeit weltweit mit ca. 12 Prozent pro Jahr, Offshore Outsourcing sogar mit 38 Prozent. Im deutschsprachigen Raum sind die Raten geringer (10 bzw. 20 Prozent). Wie auch immer man es interpretieren mag: Das Auslagern von Personalprozessen an externe Dienstleister bleibt Wachstumsfeld und Schlüsselthema zugleich (je nach Perspektive).

### ZEHN GOLDENE REGELN WEISEN DEN WEG

Worauf sollten nun Geschäftsführer, Personalchefs und Führungskräfte besonders achten, wenn sie ein Outsourcing von Personalleistungen erwägen, prüfen und durchführen? Ob sie am Anfang des Prozesses stehen, mittendrin sorgenvoll auf das Zwischenergebnis schauen oder eine Neubewertung der Outsourcing-Partnerschaft vornehmen – hier sind die zehn Goldenen Regeln für ein erfolgreiches HR-Outsourcing:

- Regel 1: Die richtige Balance finden zwischen Umsetzungsgeschwindigkeit und Qualität. Der typische Verlauf eines Outsourcing-Projekts umfasst ein bis drei Monate Planung, sechs bis neun Monate Vorbereitung und anschließend noch cirka drei Monate Übergang.
- Regel 2: Top-Management aktiv beteiligen. Da die Partnerschaft mit dem Anbieter auf längere Zeit angelegt ist, benötigt man bereits in den Gesprächen die strategische Vision für das Unternehmen.
- Regel 3: Eigene Ziele abstimmen. Wer Personaldienstleistungen an einen externen Anbieter auslagert, sollte wissen, warum er dies tut.
- Regel 4: Bisher erbrachte Leistungen kennen. Eine weitere Empfehlung ist, dass ein Unternehmen genau weiß, was bisher an Leistungen, in welcher Form, zu welchen Kosten und mit welchem Ergebnis erbracht wird.
- Regel 5: Mitarbeiter und mitbestimmende Gremien frühzeitig einbinden. Wenn bei Mitarbeitern Ängste aufgrund geplanter Veränderungen entstehen, dann sind diese anfangs oftmals nur „spürbar“ und eher diffus.
- Regel 6: An die Zeit danach denken. Es ist wie bei Frischverliebten unmittelbar nach der Hochzeit: Wenn man in den Flitterwochen ist, denkt man natürlich nicht an eine mögliche Trennung.
- Regel 7: Prozesse nicht halb repariert dem Anbieter übergeben. Es gibt nur zwei sinnvolle Optionen im Umgang mit Ist-Prozessen: die Personalprozesse, die ausgelagert werden sollen, ohne Eigenoptimierung dem Anbieter zu übergeben oder sie selbst sorgfältig anzupassen. Der Mittelweg ist zum Scheitern verurteilt.
- Regel 8: Genügend Anbieter evaluieren. Bevor man HR-Prozesse auslagert, sollte man sicherstellen, dass man einen guten Überblick über die Anbieterseite gewinnt.
- Regel 9: Flexibilität bewahren – durch entsprechend gestaltete Verträge.
- Regel 10: Outsourcing-Beziehung aktiv managen. Wenn der Outsourcing-Betrieb – am besten nach einer Pilot- oder Übergangsphase – schließlich gestartet ist, kommt es auf ein kluges Partner-Management an.