

Outsourcing von Personaldienstleistungen

Im ersten HR-Panel 2003 wurden die Teilnehmer über Outsourcing und dessen Chancen befragt. Der insgesamt positiven Einschätzung, so die Bilanz der befragten Personalmanager, stehen jedoch Risiken gegenüber, die einer stärkeren Nutzung des Instruments entgegen wirken.

Outsourcing (Outside-Ressource-Using) steht für die Auslagerung bisher im eigenen Unternehmen erstellter (Dienst-)Leistungen an einen externen Dritten, der die dauerhafte unternehmerische Verantwortung für eine sachgerechte Leistungserstellung übernimmt. Outsourcing kann als eine spezielle Form des Fremdbezugs aufgefasst werden; Personaldienstleistungen (PDL) gehören nach aktuellen Outsourcing-Studien zu den bevorzugten Outsour-

cing-Feldern. Es gibt verschiedene Formen des Outsourcings. Die meisten befragten Personalexperten verstehen unter Outsourcing von PDL:

- das selektive Outsourcing (94 Prozent), das sich auf die Auslagerung bestimmter Teilfunktionen des Personalmanagements beschränkt – weniger häufig das komplette Outsourcing des Personalbereichs (41 Prozent),
- die Ausgründung in Form einer Personal-service-Gesellschaft (69 Prozent).

Andere mögliche Formen des Outsourcings werden dagegen kaum erwähnt. Die Hälfte der Unternehmen hat nach Angaben der befragten Personalexperten bereits PDL outgesourct, weitere zehn Prozent befinden sich in der Phase der Vorüberlegung oder der Planung. Es zeigt sich eine zunehmende Verbreitung des Outsourcings von PDL.

Klassische Schwerpunkte

Nicht alle PDL eignen sich gleichermaßen für das Outsourcing. Tatsächlich outgesourct werden bisher vor allem die klassischen Aufgabefelder wie Personalentwicklung, Lohn- und Gehaltsabrechnung (jeweils 16 Prozent), Personalmarketing/Personalbeschaffung (13 Prozent) und andere (insgesamt 20 Prozent). Ein klarer Schwerpunkt des Outsourcings von PDL ist nicht erkennbar; was tatsächlich outgesourct wird, scheint in einem hohen Maße situationsabhängig zu sein.

Was Unternehmen zum Outsourcing veranlasst

Als Hauptmotiv für Outsourcing wird insbesondere in Krisenzeiten die Einsparung von Kosten für die Erbringung bestimmter PDL vermutet. Dies wird jedoch durch die vorliegende Befragung nur zum Teil bestätigt (vergleiche Abbildung 1). Zwar ist Kostenreduzierung mit 78 Prozent der Befragten der am häufigsten genannte Grund für das Outsourcing von PDL, fast ebenso häufig wird aber die verstärkte Konzentration auf das Kerngeschäft des Personalbereichs genannt, die durch das Outsourcing ermöglicht werden soll. Leitidee ist die Erwartung, dass Outsourcing von Randaktivitäten entlastet und hilft, die immer knapper werdenden Ressourcen im Personalbereich auf die wichtigsten Arbeitsfelder und PDL zu konzentrieren.

Gründe für das Outsourcing

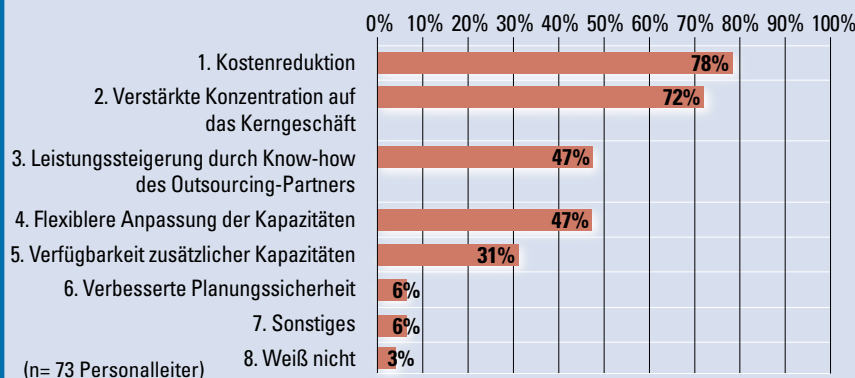


Abbildung 1: Als Outsourcing-Hauptmotiv von Personaldienstleistungen wird insbesondere in Krisenzeiten die Einsparung von Kosten vermutet.

Auswirkungen des Outsourcings im Personalbereich

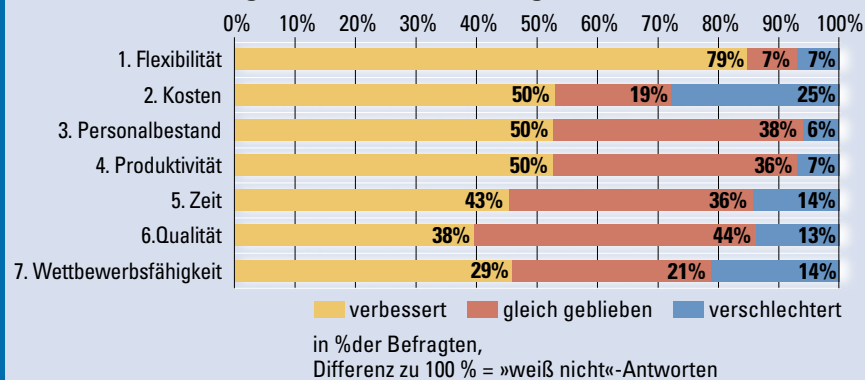


Abbildung 2: Die meisten Outsourcing-Anwender sehen ihre Erwartungen an die gewünschte Flexibilitätsverbesserung als erfüllt an.

Neben Kostenreduzierung und Konzentration sind für knapp die Hälfte der Personalleiter Leistungssteigerung durch Know-how-Akquisition des (externen) Outsourcing-Partners sowie die flexiblere Anpassung der Kapazitäten wichtige Gründe für Outsourcing von PDL. Leistungssteigerung ist in diesem Zusammenhang vor allem dann zu erwarten, wenn das outsourcende Unternehmen weniger kompetent ist als der spezialisierte externe Dienstleister, der sein kreatives Potenzial auf sein Spezialgebiet konzentrieren kann und über Anwendungserfahrung in verschiedenen Unternehmen und Branchen verfügt.

Die flexiblere Anpassung der Kapazitäten im Personalbereich wird dadurch erreicht, dass das outsourcende Unternehmen weniger Mitarbeiter zur Befriedigung von Nachfragespitzen vorhalten muss; letztere werden dann durch stärkere Inanspruchnahme des Outsourcing-Partners aufgefangen. Des Weiteren ist eine erhöhte Flexibilität durch die Zusammenarbeit mit verschiedenen spezialisierten Dienstleistern möglich, die je nach Bedarf auch kurzfristig aktiviert und ebenso kurzfristig wieder beendet werden kann.

In einem engen Zusammenhang damit steht auch das Motiv Verfügbarkeit zusätzlicher Kapazitäten, das von rund ein Drittel der befragten Personalleiter genannt wird. Mit Outsourcing können gegebenenfalls mehr Projekte im Personalbereich schneller angegangen werden als dies bei begrenzten Ressourcen möglich wäre.

Positive Erfolgsbilanz

In besonderer Weise interessiert, wie sich nach Einschätzung der Anwender das Outsourcing auf bestimmte Kriterien der Personalarbeit auswirkt. Gefragt wurde nach den Auswirkungen auf Flexibilität, Kosten, Produktivität, Qualität, Wettbewerbsfähigkeit, Zeit sowie Personalbestand im Personalbereich (vergleiche Abbildung 2). Bei fast allen Kriterien überwiegen die positiven Auswirkungen des Outsourcings, aber es gibt auch eine nicht zu übersehende Zahl von Fällen, in denen entweder keine Veränderungen oder gar Verschlechterungen festgestellt wurden. Die meisten Anwender des Outsourcings sehen ihre Erwartungen bezüglich der gewünschten Flexibilitätsverbesserung als erfüllt, gut die Hälfte von ihnen auch betreffend Kostenreduzierung, Personalabbau im Personalbereich und Produktivitätssteigerung. Bei allen übrigen Kriterien sind die Erwartungen der Anwender weniger stark erfüllt; dies gilt für erhoffte Zeitersparnisse wie für Qualitätsverbesserungen. Die Auswirkungen des Outsourcings auf die Wettbewerbsfähigkeit sind schwierig abzuschätzen. Ein Drittel der Anwender ziehen sich auf ein »weiß nicht« zurück; die übrigen Anwender schwanken zwischen verbessert, gleich geblieben oder verschlechtert.

Die gesondert ausgewerteten Antworten der Personalleitung ohne eigene Outsourcing-Erfahrung zeigen im Vergleich dazu erhebliche Unterschiede:

1. Viele unterschätzen die möglichen Verbesserungen bei Flexibilität, Produktivität und Qualität.
2. Überschätzt werden dagegen die Kostensenkungseffekte, die mit dem Outsourcing von PDL verbunden sein können, häufiger noch die Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit.

Eine verstärkte Aufklärung über die Folgen des Outsourcings im

Personalbereich erweist sich somit als eine wichtige, noch zu leistende Aufgabe.

Starke Bedenken

Wenn Outsourcing im Personalbereich noch nicht viel stärker als bisher verbreitet ist, liegt dies zum überwiegenden Teil an den wahrgenommenen hohen Risiken (vergleiche Abbildung 3). Viele Personalleiter befürchten offenbar, dass mit Outsourcing eine zu hohe Abhängigkeit von externen Dienstleistern, ein unerwünschter Know-how-Abfluss wie auch ein erschwerter Informationsfluss verbunden sein könnte. Diese und andere oben genannten Risiken wirken einer verstärkten Nutzung des vorhandenen Outsourcing-Potenzials in der Unternehmenspraxis entgegen. Durch die Wahl geeigneter Outsourcing-Partner und durch die Optimierung der Outsourcing-Prozesse lassen sich die unbestreitbar vorhandenen Risiken nicht völlig beseitigen, aber erheblich mindern.

»Eher Nein«, sagte die Mehrheit der befragten Personalleiter (54 Prozent)! Anderer Meinung

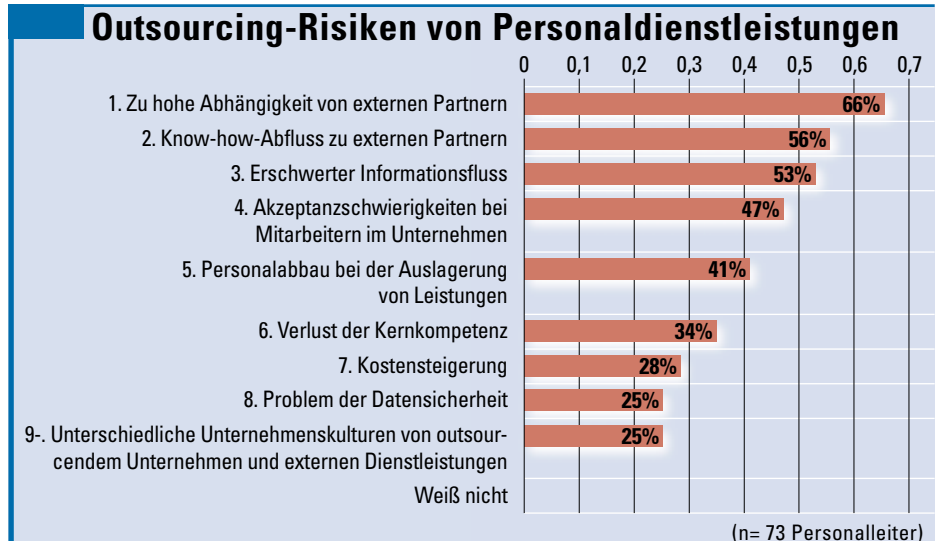


Abbildung 3: Vor allem die ersten drei Risiken wirken einer verstärkten Nutzung des vorhandenen Outsourcing-Potenzials in der Unternehmenspraxis entgegen.

sind 26 Prozent und knapp 20 Prozent können sich nicht entscheiden. Outsourcing ist durch das outsourcende Unternehmen gestaltbar; erfolgreiches Outsourcing mit überwiegend positiven Auswirkungen auf die Personalarbeit enthält ein hohes und realisierbares Potenzial, um die Bedeutung der Personalbereiche noch weiter zu erhöhen.

Autor

Professor Dr. Ackermann,
Managing Director und Senior
Consultant, Ispa Consult GmbH, Stuttgart,
info@ispa-consult.de