



Personal in kompetenten Händen

AUSLAGERUNG Human-Resources-Outsourcing befreit von zeitraubenden Verwaltungsaufgaben. Doch was genau sollte man ausgliedern und wie ist die Partnerschaft mit dem Dienstleister zu gestalten?

Kosten einsparen – diesem Druck sehen sich alle Verantwortlichen in Unternehmen ausgesetzt, in wirtschaftlich angespannten Zeiten noch mehr als bisher. Und auch der HR-Bereich bleibt von dieser Forderung nicht verschont. Geschäftsprozesse ausgliedern, ein sogenanntes Business-Process-Outsourcing (BPO) in Erwägung zu ziehen, rückt dabei zwangsläufig auf die Prüfliste der Unternehmen. Beispiel Entgeltabrechnung: Nach einer Studie von HR Factory überträgt mittlerweile jedes zweite mittelständische Unternehmen die Prozesse der Lohn- und Gehaltsabrechnungen einem spezialisierten Dienstleister. Es folgen Bewerberadministration sowie Trainings- und Seminarorganisation.

Die Gründe für diese Ausgliederung liegen in den transparenten und klar kalkulierbaren Kosten. Die Studienergebnisse zeigen, dass sich 40 Prozent der Unternehmen Kosteneinsparungen versprechen, 30 Prozent Effizienzsteigerungen und 14 Prozent einen Know-how-Gewinn. Gerade die Kostenreduzierung dürfte daher auch der ausschlaggebende Grund dafür sein, dass das Volumen an BPO-Verträgen in Deutschland auf ein

bis zwei Milliarden Euro geschätzt wird – Tendenz steigend. Durch die Entlastung bei den administrativen Kernaufgaben wie Personaladministration, Zeitwirtschaft und der bereits erwähnten Entgeltabrechnung kann sich der HR-Bereich voll auf seine Kernaktivitäten konzentrieren und somit einen Beitrag zur Wertschöpfung leisten.

Doch wer plant, Prozesse auszugliedern, sollte diesen Schritt gründlich vorbereiten. So gilt es etwa, IT-Schnittstellen zu schaffen oder anzupassen und für die Verfügbarkeit von Ansprechpartnern nach einem BPO zu sorgen. Ebenfalls sollte das in diesem Zusammenhang nötige Change-Management nicht unterschätzt werden. Klaus-Peter Esser von den Change Partnern erklärt: „Mitarbeiter übernehmen durch das Outsourcing neue Aufgaben. Das erfordert neue Verhaltensweisen. Außerdem kann ein Wandel auch immer Unsicherheit unter den Mitarbeitern aufkommen lassen.“ Nur mit entsprechender Planung lassen sich die Erwartungen im Hinblick auf den Erfolg und den Zeitraum bis zum Einsetzen der Effekte erfüllen. Immerhin erwarten 36 Prozent der Befragten der HR Factory-Studie auch, dass

eine Maßnahme ihre Wirkung sechs bis zwölf Monate nach Beginn entfaltet. Jeder Fünfte hofft sogar auf eine sofortige Wirkung. Doch welche Bereiche sollten überhaupt ausgegliedert werden? Welche Techniken und Dienstleistungsmodelle werden angeboten und was bewirken sie? Und nicht zuletzt: Welche Vorteile können Unternehmen aus der Auslagerung von Aufgaben und Prozessen gewinnen?

Durch das Ausgliedern der unterschiedlichsten Prozesse greift man auf fremdes Know-how zu, auf Spezialwissen, das der Dienstleister aufgrund seiner Geschäftsausrichtung auf die zu erbringenden Leistungen mit sich bringt. Dies ist ein Wissen, das ansonsten intern aufgebaut und auf dem aktuellen Stand gehalten werden müsste, was wiederum Personal und Ressourcen binden würde sowie Kosten verursacht. Vergibt man Prozesse nach außen, ist die Konzentrierung auf das eigene Kerngeschäft leichter. Der Dienstleister erzielt die Einsparungseffekte durch die Bündelung von Prozessen mehrerer Unternehmen. Er kann sie somit leichter realisieren als das jeweilige Unternehmen selbst. Ein Beispiel für einen sol-



WANDEL
„Mitarbeiter übernehmen durch das Outsourcing neue Aufgaben. Das erfordert neue Verhaltensweisen“, so Klaus-Peter Esser, Change Partner AG.

chen Dienstleister ist Northgate Arinso, der mit seinen HR-Management-Systemen weltweit mehr als sechs Millionen Mitarbeiter der unterschiedlichsten Unternehmen betreut. Die Folge: Weniger Personalkosten und eine Vereinfachung der Systemlandschaft durch die Ausgliederung auf eine Plattform, über die sämtliche Prozesse gesteuert und der jeweils aktuelle Stand abgerufen werden können. Ein anderes Beispiel sind Pensionen und andere betriebliche Leistungen, die zu einer komplexen Angelegen-

heit geworden sind. Auch zu diesem Thema finden sich spezialisierte Unternehmen, für die dieser Bereich das Kerngeschäft darstellt. Zum Beispiel das Beratungsunternehmen Towers Watson: Es berät seine Mandanten unter anderem in Sachen betrieblicher Altersvorsorge mit all ihren Aktualisierungen, bedingt durch die Entwicklungen in den einzelnen Rechtsgebieten. Eine solche Beratung muss nicht bei der Bereitstellung von Programmen, also der Software, enden. Sie kann bis hin zum direkten

Kontakt mit den einzelnen Mitarbeitern reichen. Ähnliches gilt für die Stammdatenpflege und Durchführung der monatlichen Lohn- und Gehaltsabrechnungen oder den Versand der Entgeltnachweise. Der Projektmanager Drees und Sommer hat all diese wichtigen Themen mitsamt den sozialversicherungs- und steuerrechtlichen Aktivitäten an die KWP-Gruppe übergeben.

Sind zeitlich und fachlich begrenzte Projekte durchzuführen, ist für eine Stelle noch nicht der passende Mitarbeiter gefunden

Personalstrategien | HR-Outsourcing und On-Demand

Innovative Hybridmodelle liegen im Trend

Innerhalb des HR-Outsourcings gibt es zurzeit erhebliche Verschiebungen hinsichtlich der Modelle, Prozesse und Lösungen. Während sich die meisten Unternehmen bisher



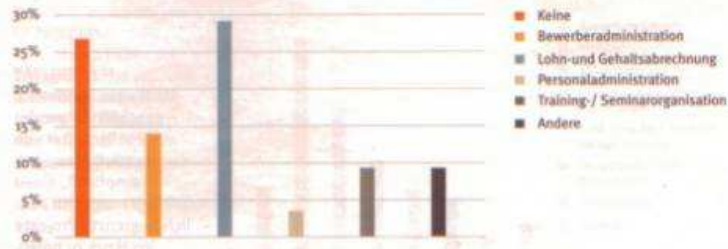
ZWEIFLEISIG NorthgateArinso-Chef Michael Grotherr empfiehlt eine integrative Plattform, die klassische HR-Prozesse mit On-Demand-Komponenten verknüpft.

auf die Auslagerung von Administration, Lohnverrechnung und Applikationswartung konzentrierten, entstanden am Markt neue Lösungen zur Abdeckung der aktuellen Kosten- und Qualitätsanforderungen eines modernen Personalbereichs.

Das klassische HR erzielt einen positiven Return on Invest primär durch Reduzierung von Personalkosten und Vereinfachung der Systemlandschaft. Neue Modelle (On-Demand, SaaS) bieten zusätzlich die Möglichkeit, auch Lizenz- und sogenannte Onboarding-Kosten zu reduzieren. Dabei werden vorkonfigurierte, anpassbare Lösungen verwendet und HR-Services bei Bedarf gezahlt – per User/Mitarbeiter. Häufig können diese Aufwendungen als operative Kosten über die Laufzeit der Verträge anstatt vorheriger Investition verrechnet werden. Zudem ermöglichen innovative Lösungen, die gesamte HR-Prozesskette abzubilden. Viele Kunden sind mit unabhängigen Stand-alone-Systemen

unzufrieden. Denn diese können höhere Kosten verursachen und zudem das Risiko von Dateninseln und Fehlerquoten erhöhen. „Im Hinblick auf Audit- und Compliance-Gesichtspunkte ist demnach eine integrative Plattform mit On-Demand-Komponenten zu bevorzugen“, erklärt Michael Grotherr, Geschäftsführer von NorthgateArinso Deutschland. Diese beinhaltet klassisches HR-Outsourcing für Kernprozesse (etwa die Lohnverrechnung), kombiniert mit On-Demand für Talent- und Knowledge-Management. Die Plattform basiert auf einem Datenmodell (in der Regel SAP HCM) und sollte je nach Land, Prozess und Funktionalität flexibel adaptierbar sein. Der Vorteil: Kunden greifen über einen Zugang in jeweils lokaler Sprache auf dieselben Daten zu. Und dies im nutzerfreundlichen Web-2.0-Design. So wird aus dem klassischen Business-Process-Outsourcing ein trendiges All-in-one-HR-Modell. Weitere Informationen unter: www.northgatearinso.com

Fakten aus der HR-Factory-Markstudie 2009: Mehr als zwei Drittel der Umfrageteilnehmer haben bereits Teilbereiche der HR-Arbeit ausgelagert. Enttäuschend: Jedes vierte Unternehmen hat keinerlei BPO-Erfahrung.



Quelle: HR Factory 2009

oder will ein Unternehmen Restrukturierungsmaßnahmen durchführen, dann bietet sich ihm ebenfalls die Möglichkeit, Manager von außen für diesen begrenzten Zeitraum ins Unternehmen zu holen. Dr. Harald Schönfeld, Geschäftsführer der Schweizer butterflymanager GmbH, stellt Unternehmen Interimsmanager zur Verfügung: „Wir analysieren zuerst genau, welche Anforderungen fachlich, methodisch und in Bezug auf die Persönlichkeit bestehen. Danach schlagen wir dem Unternehmen mehrere Kandidaten

aus unserem Pool vor.“ Von den Kosten seien Interimsmanager wesentlich günstiger als Manager in Festanstellung. Diese Vorgehensweise sei zudem eine gute Möglichkeit, Projekte anzuschließen, die aufgrund der Kosten in der Krise liegengeblieben seien. Flexibilität hat neben dem Fachwissen oberste Priorität. Und flexibel wollen auch die Unternehmen bleiben, die gleich mehrere Arbeitnehmer auf Zeit einstellen.

Eine Dienstleistung, die über die übliche Personalarbeit hinausgeht, den Kunden aber

geringere Kosten verspricht, bietet die Outplacementberatung SKP an. Der Dienstleister übernimmt das Trennungsmanagement von Unternehmen, schult betroffene Mitarbeiter, checkt deren Bewerbungsunterlagen und hilft bei der Stellensuche. Zum einen werden die Kosten von Trennungen mitsamt Abfindungen und möglichen arbeitsrechtlichen Klagen reduziert, andererseits beugt man durch diese Unterstützung negativen Gefühlen unter der verbleibenden Belegschaft vor. Man zeigt, dass man die Mitar-

Outplacementberatung | Weitsichtig und fair in die Zukunft investieren

Trennung als Chance für beide Seiten

Wenn Unternehmen scheidenden Mitarbeitern eine Outplacementberatung anbieten, hat dies oft weniger ethische als pragmatische Gründe. Eine Outplacementberatung kostet Geld. Doch manchmal kommt es ein Unternehmen teurer zu stehen, einen Mitarbeiter „einfach so“ vor die Tür zu setzen. Dem Sozialplan oder strukturellen Veränderungen zum Opfer gefallen, werden die betroffenen Mitarbeiter mit einer großzügigen Abfindung verabschiedet. Manchmal gehen dem kostspielige und zeitraubende Klagen voraus, die sich negativ in der Bilanz niederschlagen. Weniger kalkulierbar ist das Geschehen in den Köpfen des verbleibenden Teams. Oft entsteht aus Unsicherheit Demotivation – am Ende lähmen ein erhöhter Krankenstand und fehlendes Engagement der Mitarbeiter den effizienten Prozessablauf. Öffentlichkeit, Kapitalgeber und Betriebsräte beäugen das Geschehen in höchstem Maße skeptisch. Darunter leidet das Image. Hieraus resultieren

verdeckte Kosten, welche die Aufwendungen für Abfindungen übertreffen können und den gesamten Trennungsprozess verteuern. Unternehmen hingegen, die fair und weitsichtig Personalabbau vornehmen und ihn durch eine offene interne Kommunikation begleiten, werden durch ihr umsichtiges Handeln erst veränderungsfähig. Gleichzeitig verstärkt sich die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Arbeitgeber. „Genau hierin liegt der Mehrwert der Outplacementberatung für Unternehmen“, weiß Uwe Kern, Inhaber der SKP AG, der Spezialistin für Outplacement, Potential- und Change-Management. „Das Erleben der Trennung als Win-win-Situation und Chance für beide Seiten ist das Ziel.“ Persönliche Beratung, zielgerichtetes Coaching und marktorientierte Bearbeitung etwa von Bewerbungsunterlagen und Profilen – auch über den Trennungsprozess hinaus – unterstützen betroffene Mitarbeiter dabei, schnellstmöglich eine neue Aufgabe zu finden. www.skp-ag.de



QUALITÄT „Praxisorientierung ist wichtig für unsere Klienten. Deshalb kommen alle unsere Berater aus verantwortungsvollen Positionen in Wirtschaftsunternehmen“, so Uwe Kern.



FLEXIBILITÄT
Dr. Harald Schönfeld, geschäftsführender Gesellschafter von butterflymanager, empfiehlt, einen Interimsmanager für zeitlich begrenzte Projekte ins Haus zu holen.



Personalwesen | Neue Instrumente sorgen für mehr Effizienz

Bewerbermanagement leicht gemacht

Die Suche nach Unterlagen und das Abarbeiten administrativer Routineaufgaben sind die größten Zeitfresser in der täglichen Personalarbeit. Outsourcing und digitalisierte Prozesse versprechen hier Abhilfe. Daher setzen Unternehmen nicht mehr nur auf das Auslagern der Lohn- und Gehaltsabrechnung, sondern verstärkt auch auf die Vergabe weiterer Abläufe an einen externen Dienstleister. Ein Beispiel ist das Bewerbermanagement oder Recruitment-Process-Outsourcing (RPO). Beim RPO gibt es viele Möglichkeiten, die eigene Personalabteilung zu entlasten. Das Angebot guter Dienstleister reicht von Personalmarketing und Stellenausschreibung

über die Bearbeitung und Vorselektion von Bewerbungen bis hin zur Durchführung von Vorstellungsgesprächen oder Assessment-Centern. Auf Wunsch installiert der RPO-Anbieter auch eine Bewerber-Hotline oder übernimmt die Gestaltung von Arbeitsverträgen. Zusätzlich kann der Dienstleister ein Bewerberportal einrichten und darüber hinaus in Papierform eingehende Bewerbungen digitalisieren. Somit stehen alle Unterlagen einheitlich in elektronischer Form und zugleich vor unbefugtem Zugriff geschützt zur Verfügung. Das Ergebnis sind schnellere Prozesse bei der Bewerberauswahl – insbesondere, wenn mehrere Abteilungen oder Standorte eingebunden sind.

„Entscheidend für den nachhaltigen Erfolg einer Kooperation mit einem externen Dienstleister sind vor allem drei Aspekte“, erklärt Thomas Eggert, Geschäftsführer TDS HR Services & Solutions GmbH. Hiernach sollte der Dienstleister über ein umfassendes Portfolio verfügen, damit Betriebe bei Bedarf schrittweise weitere Aufgaben an ihn auslagern und somit alle Leistungen aus einer Hand beziehen können. „Zweitens muss der Outsourcing-Anbieter gleichermaßen über ein profundes HR- und IT-Know-how verfügen. Nur so kann er zuverlässig und stets auf dem neuesten Stand der Technik und der rechtlichen Vorgaben die Aufgaben übernehmen“, so Eggert weiter. Und drittens müsse der externe Dienstleister ein Höchstmaß an Sicherheit und Datenschutz gewährleisten. „Zertifizierte Prozesse und Rechenzentren sind entsprechende Anhaltspunkte.“ Weitere Infos unter: www.tds.de

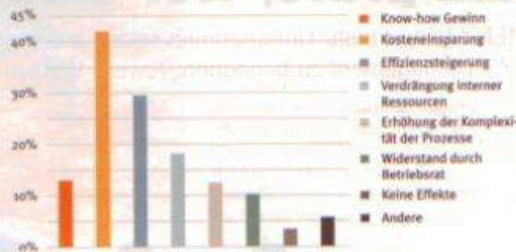


PERSONALPUZZLE Mithilfe eines externen Dienstleisters können Unternehmen den Prozess der Bewerberauswahl enorm beschleunigen.

► beiter trotz der Trennung nicht alleinlässt. Der Personaldienstleister Vivento setzt einen anderen Schwerpunkt: Zwar bietet auch er ein Bewerbungstraining für Mitarbeiter an, die sich beruflich verändern wollen, hinzu kommen jedoch Online-Seminare und Präsenzveranstaltungen, um Ehrgeizige gezielt weiterzubilden und für den nächsten Karriereschritt fit zu machen. Doch nicht nur das Trennungsmanagement oder Weiterbildungsangebot für Mitarbeiter kann ausgelagert werden, ebenso das Bewerbermanagement, auch Recruitment-Process-Outsourcing (RPO) genannt. Ein Beispiel dafür ist das Unternehmen TDS HR Services and Solutions, dessen Angebot reicht vom Personalmarketing und der Stellenausschreibung über die Bearbeitung und Vorselektion von Bewerbungen bis hin zur Durchführung von Vorstellungsgesprächen oder Assessment-Centern.

Überdies gibt es Services, die voll auf Technik setzen. Software-as-a-Service, kurz SaaS, ist hierzu das Stichwort. Es handelt sich dabei nicht um Software, die auf unternehmenseigenen Systemen installiert wird und für dessen Betreiben dann jeder Nutzer selbst zu sorgen hat. Bei SaaS läuft die Software bei einem Dienstleister. Der Nutzer muss nur noch für den Zugriff auf das entsprechende System sorgen. Auf diese Weise lassen sich etwa auf einer webbasierten und anwenderfreundlichen Plattform das Personal- und Zeitmanagement, die Betriebsdatenerfassung und Einsatzplanung oder die Entgeltabrechnung darstellen. Genauso ist es mit der Buchführung. Auch hier ist es möglich, heterogene Systemlandschaften zusammenzuführen. Software kann für einen reibungslosen Datenfluss zwischen Unternehmen und Steuerberatern sorgen, garantiert zeitnahe sowie aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertungen und bietet der Geschäftsführung so eine fundierte Datengrundlage für laufende Geschäftsentschei-

Wissenswertes aus der HR-Factory-Marktstudie 2009: Nur 3,5 Prozent der Umfrageteilnehmer verbänden keine Effekte durch HR-Outsourcing. Die Mehrheit von 42,5 Prozent der Befragten erwartet Kosteneinsparungen.



Quelle: HR-Factory 2009

dungen. Die Möglichkeiten für Ausgliederungen sind vielfältig. Doch für Klaus-Peter Esser ist klar, dass Aufgaben mit strategischer Bedeutung im Personalbereich – etwa die Mitarbeiterentwicklung, die Karriereplanung, das Recruiting und die Qualifizierung – nicht outsourcet gehören. Denn die moderne Personalarbeit liefert essenzielle Beiträge für den strategischen Unternehmenserfolg. Auch andere Experten raten nur zur Ausgliederung von Prozessen, die nicht in direkter Verbindung zur Kultur eines Unternehmens stehen. Berater von Hewitt nennen zudem sechs weitere Erfolgsfaktoren, die zu einem Outsourcing-Prozess gehören: Es sollen nur diejenigen Prozesse nach außen gegeben werden, die klar abgrenzbar sind; für eine vertrauensvolle und gewissenhafte Zusammenarbeit ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Dienstleister während der Planung und Ausgliederung notwendig; neben standardisierten Abläufen sollten auch weiterhin individuelle Regelungen möglich sein; plant ein Unternehmen, mehrere HR-Prozesse auszugliedern, sollte dies schrittweise geschehen. Durch diese Vorgehensweise wird das Risiko minimiert, und die Unternehmen erhalten ein besseres Verständnis für ihre gegenseitigen Abhängigkeiten. Immer wieder sollte nach der Ausgliederung der Erfolg der durchgeführten Maßnahmen auf Herz und Nieren geprüft werden.

Außerdem sollten aufgrund kultureller und politischer Unterschiede Prozesse nur regional und nicht global ausgegliedert werden. Und sechstens: Mit dem Outsourcing sollten mehrere Ziele verfolgt werden. Zum einen natürlich die Kostenreduzierung, aber auch Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation sollten auf der Wunschliste nicht fehlen. Prinzipiell können sich die Outsourcing-

Dienstleister schon heute zu den Gewinnern der Krise zählen. Dank ihres Know-hows und der mit ihnen verbundenen Einsparmöglichkeiten wird ihr Kundenstamm wohl auch künftig weiter wachsen.

Fraglich ist, ob sich das zukunftssträchtige Thema Outsourcing noch auf andere Personalbereiche ausweiten lässt, wie etwa das Employer-Branding, oder das E-Recruiting über soziale Netzwerke und Communities. Denn gerade bei diesen Themen spielt die jeweilige Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle. Dort steht die persönliche und direkte Ansprache im Mittelpunkt, das Reagieren auf Userbeiträge, das Nutzen sämtlicher Möglichkeiten der Interaktivität und die Vermittlung eines Unternehmensimages, für das vor allem eines gilt: Authentizität.

Christoph Berger

Personalprozesse | Administrative Abwicklung auslagern

Freiräume für strategische Aufgaben

Innovation und neue Denkanstöße sind der Schlüssel für das Projektmanagement im Bausektor. Laut eigenen Angaben ist die Drees & Sommer AG aus Stuttgart hier deutscher Marktführer. „In einem rasanten Tempo hat sich das Unternehmen von einem dreiköpfigen Team zu einem internationalen Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeitern entwickelt“, erklärt der Sprecher des Vorstands Dr. Andreas Blaschkowski. „Unterstützt wurde dieser Weg durch eine Konzentration auf das strategische Personalmanagement.“ Drees & Sommer überträgt die administrativen Aufgaben der täglichen Personalarbeit auf einen

externen Dienstleister. Themen wie Stammdatenpflege, Durchführung der monatlichen Lohn- und Gehaltsabrechnung oder auch den Versand der Entgeltnachweise übernimmt der HCM-Outsourcing-Dienstleister KWP Professional Services GmbH. Weiterführend zeichnet der Outsourcer für alle sozialversicherungs- und steuerrechtlichen Aktivitäten verantwortlich. Dadurch werden Freiräume geschaffen für Themen wie Talent Management, Performance Management und Personalcontrolling. Das Unternehmen sichert sich dadurch das Know-how der Mitarbeiter und besitzt Ressourcen für weiteres Wachstum.



KWP Professional Services hat dabei alle erforderlichen Aufgaben zur Übernahme und Abwicklung der Personalprozesse übernommen. Die KWP-Gruppe bietet alle Dienstleistungen rund um das Thema SAP ERP Human Capital Management an. Infos: www.kwp-ps.com