

Schlankheitskur für die Personalabteilung

Der Kosten- und Effektivitätsdruck in den Unternehmen setzt die Personalabteilungen unter Druck. Viele Betriebe lagern einzelne HR-Prozesse, einige sogar das gesamte Personalmanagement aus. Doch das Outsourcing muss die Personalabteilungen nicht zwangsläufig in ihrer Substanz gefährden. Es kann auch ein Chance sein, wenn externe Dienstleister Routineaufgaben übernehmen und damit Freiraum für Professionalisierung schaffen. Unternehmen sollten den Schritt jedoch gründlich planen, wenn er erfolgreich sein soll.

SCHRITTE ZUM ERFOLG

Unternehmensinterne Vorbereitung

▼
Dienstleister-Auswahlverfahren

▼
Die konkrete Umsetzung

▼
Evaluierung

Vorbereitung

Zunächst sollte die Unternehmensleitung klar definieren, warum sie outsourcen möchte. Mögliche Ziele:

- ▶ Qualität der Personalarbeit verbessern
- ▶ Zeit für Kernaufgaben gewinnen
- ▶ Kosten einsparen

Weitere Fragen, die das Unternehmen in der Vorbereitungsphase klären sollte, sind: Welche internen Kosten entstehen derzeit bei der Lohn- und Gehaltsverrechnung? Zu berücksichtigen sind dabei nicht nur die Personalkosten, sondern auch die Raum-, Energie-, Telefon-, Kurs- und andere Ausbildungskosten sowie EDV-Lizenzgebühren.

Weiche Aufgaben will das Unternehmen auslagern? Plant es, lediglich die Gehaltsverrechnung auszulagern oder – mit Ausnahme des strategischen Personalmanagements – die ganze Personalarbeit inklusive der gesamten Administration, des Recruitings oder der Personalentwicklung?

Mengen und Zeitplanung: Wie viele Mitarbeiter werden in das Outsourcing-Projekt eingebunden? In welchem Zeitrahmen soll das Projekt umgesetzt werden? Sinnvoll ist es, zeitliche Zwischenziele festzulegen. So sollte die Projektleitung klar definieren, wann das Auswahlverfahren abgeschlossen sein muss.

Auswahlverfahren

In einem „Pflichtenheft“ sollte das outsourcende Unternehmen die Aufgabenverteilung genau beschreiben.

Das **Pflichtenheft** sollte unter anderem folgende Fragen beantworten:

- ▶ Welche Aufgaben sollen im Unternehmen verbleiben, welche übernimmt der externe Dienstleister?
- ▶ Wie sollen die Zuständigkeiten zwischen Management und externen Dienstleistern verteilt werden? Tipp: Stellen Sie die Zuständigkeiten in einer „Verantwortungsmatrix“ dar.
- ▶ Wie sieht die vorhandene IT-Struktur aus? Sie sollte genau festgehalten werden, um beispielsweise später Schnittstellenlösungen rasch und effektiv umsetzen zu können.
- ▶ Welche Honorarmodelle bevorzugt das outsourcende Unternehmen (zum Beispiel eine Abrechnung nach tatsächlichem Zeit- und Leistungsbezug oder eine Pauschallösung)?
- ▶ Welches Kompetenzniveau soll das Dienstleistungsunternehmen erfüllen? Soll es zum Beispiel eine bestimmte Mindestabrechnungsanzahl von Arbeitnehmern derselben Branche vorweisen können?



Foto: Reuters

Auf Basis des Pflichtenheftes erstellt die Projektgruppe die Auswahlkriterien und eine Leistungsvergleichscheckliste, anhand derer sie das Partnerunternehmen auswählt. Die Praxis zeigt, dass eine erfolgreiche Win-Win-Partnerschaft zwischen Unternehmen und externen Dienstleistern dann sehr wahrscheinlich ist, wenn die ausgewählte Firma die folgenden drei Kriterien in hohem Maße erfüllt:

Erfolgskriterien

1. Dienstleistungskompetenz

Darunter ist nicht nur die fachliche Kompetenz zu verstehen, sondern auch die Zuverlässigkeit. Hohe Kosten können entstehen, wenn die interne Personalabteilung damit beschäftigt ist, die Versäumnisse des Outsourcing-Unternehmens aufzuarbeiten. Wie gut externe Dienstleister arbeiten, kann ein Unternehmen ermitteln, indem es bereits bestehende Kunden befragt. Auch das Service-Verhalten des Partners sollte geprüft werden. Eine hohe Fluktuation bei den Mitarbeitern kann beispielsweise dazu führen, dass die Qualität der Betreuung stark schwankt.

Auswahltyp: Gute Dienstleister zeichnen sich insbesondere auch durch ein professionelles Beschwerdemanagement aus.

2. Moderne und flexible EDV-Konfiguration

Externe Personaldienstleistungsunternehmen sollten webbasierte Softwarelösungen und moderne Hardware nutzen, damit die

Zusammenarbeit flexibel gestaltet werden kann. Ein Beispiel: Während die externen Dienstleister früher Auswertungs-Statistiken für die Lohn- und Gehaltsverrechnung erstellt und übermittelt haben, kann der Personalmanager heute bei modernen Softwarelösungen direkt die entsprechenden Daten anwählen.

3. Preiswert, nicht billig

Die Auswahl der billigsten Lösungen führt in den seltensten Fällen zu einer langjährigen und erfolgreichen Zusammenarbeit. Unternehmen sollten Partner wählen, die ihren Preis wert sind – bezogen auf Leistungsspektrum und Fachkompetenz.

Der Vertrag

Die Partner können zunächst einen Letter of Intend (eine Absichtserklärung) erstellen, um darauf aufbauend Rahmen- beziehungsweise Detailverträge abzuschließen. Darin müssen sie die folgenden drei Punkte klären:

- ▶ die Vergütungsansprüche
- ▶ die Leistungsanforderungen: abgeleitet aus dem Pflichtenheft wird ein Leistungsvereinbarungsstandard (Service-Level-Agreement) fixiert
- ▶ Haftungsregelungen

Umsetzung

Das outsourcende Unternehmen erstellt gemeinsam mit dem Dienstleister ein Umsetzungskonzept. Besonders wichtig für die praktische Zusammenarbeit: Die wichtigsten Schnittstellen müssen mit Spitzenkräften besetzt werden. Zudem sollten sich die Partnerunternehmen über ihre Firmenkulturen – also über interne Gepflogenheiten – austauschen, die für die Zusammenarbeit relevant sein könnten. Das Dienstleistungsunternehmen muss ein Konzept für ein professionelles Krisenmanagement erarbeiten, damit Fehler rasch behoben werden können.

Evaluierung

Rund ein Jahr nach Abschluss des Outsourcing-Vorhabens sollte die Unternehmensleitung überprüfen, ob sich das Ausgliedern der HR-Aufgaben tatsächlich gelohnt hat. Konnte sie die Kosten senken? Hat die Personalabteilung mehr Zeit für Ihre Kernaufgaben gewonnen? Weiters sollte sie laufend evaluieren, ob die Zusammenarbeit kommunikativ in der gewünschten Weise

abläuft, ob die Aufgabenverteilung optimal ist oder adaptiert werden sollte und ob die Schnittstellen in der vorgesehenen Weise funktionieren.

Beherzigt das Management die „4 Schritte zum Erfolg“, nutzt es die Chancen, die das Outsourcing bietet (wie zum Beispiel Kosteneinsparungen, Managemententlastungen, Qualitätssteigerung im Personalbereich). Zudem minimiert es die Risiken, die mit Outsourcing verbunden sein können (wie zum Beispiel Abhängigkeit von Dienstleistern, Know-how-Verlust, fehlende Akzeptanz beim Personal oder Disharmonien in der Zusammenarbeit).

Unzufrieden mit den Providern

Viele Unternehmen wollen die Lohn- und Gehaltsverrechnung auslagern, doch längst nicht alle stellen Ihren Partnerunternehmen ein gutes Zeugnis aus. Das zeigt eine Umfrage der Orga GmbH unter 673 deutschen Mittelstands- und Großunternehmen aus dem Jahr 2003. 36 Prozent der Befragten hatten ihre Entgeltabrechnung zum Zeitpunkt der Befragung ausgelagert, weitere acht Prozent planten diesen Schritt.

80 Prozent befürworteten das Outsourcen. Allerdings sind nur 49 Prozent der Firmen, die ihre Gehaltsverrechnung ausgelagert haben, mit ihrem externen Dienstleistungsunternehmen zufrieden. Die anderen kritisierten Mängel in Qualität und Umfang des Services. Sie beklagten eine zu geringe Flexibilität, eine zu große Fehlerhäufigkeit und ein begrenztes Leistungsspektrum der Dienstleister.

CHECKLISTE

Als Hilfestellung für die Wahl des passenden Dienstleistungsunternehmens finden Sie auf unserer Homepage eine ausführliche Checkliste zum Thema Outsourcing.

www.personal-manager.at

Payroll-Check

Nicht immer ist Outsourcen die beste Lösung. Um trotzdem Kosteneinsparungspotenziale zu heben, empfiehlt sich ein Payroll-Check. Dabei durchleuchtet ein externes Beratungsunternehmen die Abläufe im Personalbereich, beurteilt kritisch die Ablauforganisation und überprüft die fachliche Richtigkeit der Gehalteabrechnung.

AUTOR

Ernst Patka

Steuerberater und Wirtschaftsmediator
Steuer & Service, Steuerberatungs GmbH

ernst.patka@steuer-service.at



MANPOWER

Bevor Sie sich über Ihre Personalprojekte den Kopf zerbrechen, denken Sie an ihn. Er entwickelt die Konzepte. Für Outsourcing, Master Vendoring, On Site-Management, Outplacement und andere umfassende Personallösungen. Und er setzt sie auch um. In voller Verantwortung. Anruf genügt: 01/516 76-100

www.manpower.at

Lassen Sie ihn denken.

