

Human Resources – das Outsourcing-Potenzial ist enorm

Auslagerungen liegen im Trend. Zögerlich verhalten sich Unternehmen jedoch im HR-Bereich. Eine Studie sucht nach den Gründen. __VON SABINA RENGGLI

In Kürze Eine Studie der Universität Zürich zeigt: Das Outsourcing von Aufgaben im Human Resource Management (HRM) ist noch wenig verbreitet. Nur einer von vier Befragten arbeitet in einer Firma, die HRM-Aufgaben auslagert. Dennoch gehen alle davon aus, dass HRM-Outsourcing in den nächsten zwei Jahren zunehmen wird. Auf keinen Fall darf die Personalbetreuung ausgelagert werden. Die Studie zeigt zudem, dass auslagernde Firmen dann mit dem Outsourcing zufrieden sind, wenn die Kosten weniger im Vordergrund stehen.



SABINA RENGGLI, LIC. OEC. PUBL., ist Ökonomin und seit 2000 Partnerin bei der Belares AG in Uster, die auf Befragungen von aus- und neu Eintretenden Mitarbeitenden spezialisiert ist. Renggli ist zudem externe Doktorandin am Lehrstuhl für Human Resource Management an der Universität Zürich. renggli@belares.ch

Die Auslagerung von HRM-Aufgaben ist in Schweizer Unternehmen noch wenig verbreitet. Zu diesem Schluss kommt eine Studie des Lehrstuhls für Human Resources Management der Universität Zürich (siehe Kasten auf dieser Seite). Drei von vier Befragten (die HRM-Dienstleister sind ausgeschlossen) arbeiten in Firmen, die keine HRM-Aufgaben outsourcen. Im Gegenzug ist nur einer von vier Befragten in einem Betrieb, der HRM-Aufgaben auslagert, tätig.

Doch wenn nur wenige Unternehmen outsourcen – wie gross ist das konkrete Ausmass der Auslagerung von HRM-Aufgaben? Gering, wie die Studie zeigt (siehe Abbildung 1 auf Seite 34). Am häufigsten wird die Personalverpflegung/Kantine outgesourct, dies allerdings lediglich bei etwa der Hälfte der befragten Firmen. Bereits die am zweit- und dritthäufigst ausgelagerten Aufgabenbereiche – Personalmarketing/Personalbeschaffung/Rekrutierung (temporär Angestellte), die Personal-/Saläradministration sowie die Per-

sonalauswahl (zum Beispiel Assessments, Tests) – werden nur noch zu einem Teil an Fremde vergeben. Aufgabenbereiche wie die Personaladministration, Personalentwicklung, Vergütung, Personalzeitschrift/Hauszeitung, Personal-Controlling, Personalplanung/-einsatzplanung sowie Leistungsbeurteilung (wie etwa Performance Measurement) lagern die Firmen kaum aus.

Vergleicht man die Antworten der auslagernden Unternehmen mit den Einschätzungen der Anbieter, zeigt sich, dass Letztere die Situation von der Rangreihenfolge her realistisch einschätzen. Das Ausmass der Auslagerung überschätzen sie jedoch erheblich.

Die Studie kommt zudem zum Schluss, dass Outsourcing in Firmen mit mehr als 3000 Beschäftigten häufiger auftritt als bei kleineren Betrieben. Die Auslagerung von HRM-Aufgaben kommt jedoch bei allen Unternehmensgrössen vor, also auch bei Betrieben mit weniger als 50 Mitarbeitern. Branchenbezogen lagern Banken und Versiche-

Die Studie

Zusammen mit der Zürcher Gesellschaft für Personalmanagement (ZGP) führte der Lehrstuhl für Human Resources Management an der Universität Zürich im Herbst 2006 eine Vollbefragung bei den Mitgliedern der Personal-Managementgesellschaften BGP, HR-Bern und ZGP durch. 792 Personen aus der deutschsprachigen Schweiz haben sich an der Studie beteiligt, was einem Rücklauf von 30 Prozent entspricht. Von den 792 Antworten stammen 59 Prozent von Personen auf Stufe Personalleitung. Beteiligt haben sich 142 Personen aus Unternehmen, die selber HRM-Dienstleistungen anbieten. Aus Firmen, die bereits HRM-Aufgaben auslagern oder aber keine HRM-Aufgaben auslagern, sprich «alles selber machen», haben sich 650 Personen beteiligt.

rungen am häufigsten aus, der öffentliche Sektor am wenigsten.

Am positivsten schätzen die Befragten die Zukunftsentwicklung für das Outsourcing von HRM-Aufgaben ein: 11,3 Prozent glauben, dass die Auslagerung in diesem Bereich noch stark zunehmen wird. 62 Prozent gehen davon aus, dass Outsourcing stetig zunimmt, 23,9 Prozent glauben an eine Stagnation. Aus den Antworten der Unternehmen, die bereits auslagern, geht hervor, dass mehr als die Hälfte (54,4 Prozent) mit einer Zunahme rechnen. 5 Prozent erwarten sogar eine starke Zunahme.

In Unternehmen, die noch keine HRM-Aufgaben outsourcen, wird die Entwicklung zurückhaltender eingeschätzt: 37,1 Prozent glauben an eine Zunahme, 5,5 Prozent an eine starke Zunahme. 37,3 Prozent der Befragten erwarten eine Stagnation. Insgesamt dominiert also die Meinung, dass das Outsourcing von HRM-Aufgaben zunimmt. Daraus resultiert natürlich die Frage, welche Aufgaben am Schluss noch in den Unternehmen verbleiben.

Gewisse Bereiche dürfen nicht ausgelagert werden

Daher wurde den Teilnehmern die Frage gestellt: «Angenommen, die Auslagerung von HRM-Aufgaben schreitet weiter voran: Was sind aus Ihrer Sicht die letzten Aufgaben, welche sicher im Unternehmen bleiben?» Die Antworten fielen wie folgt aus: Aufgabenbereiche, die zwingend im Unternehmen bleiben müssen, sind die Personalbetreuung, gefolgt von der Personalentwicklung, der Rekrutierung/Personalauswahl, der Leistungsbeurteilung (Performance Measurement) und der HR-Strategie. Ebenfalls im Unternehmen verbleiben sollen die Personalplanung/-einsatzplanung, die Personal-/Saläradministration, die Linien-/Managementbetreuung sowie die Vergütung (Compensation).

Bild: iStockphoto.com/Dr. Heinz Linke



Die Verpflegung des Personals wird am häufigsten Dritten übergeben.

Abbildung 2 auf Seite 35 zeigt die vollständige Übersicht über die HRM-Aufgaben, die aus Sicht der Befragten nicht ausgelagert werden dürfen.

Bei den 490 Unternehmen, die keine HRM-Aufgaben auslagern, könnte man vermuten, dass sie andere Optimierungsmöglichkeiten als das Outsourcing nutzen. Doch dem ist nicht so: 32,9 Prozent nutzen keine anderen Optimierungsmöglichkeiten. Die Möglichkeit eines Shared Service Centers nutzen 9,2 Prozent. 5,3 Prozent der Befragten geben an, andere Optimierungen (zum Beispiel die Übertragung von einfachen Arbeiten an weniger qualifiziertes Personal, die Trennung der Administration von HR-Business-Partnern) zu nutzen. 4,1 Prozent optimieren mittels Zentralisierung und bei 2,2 Prozent ist ein Shared Service Center in Realisierung oder in Prüfung. 1,2 Prozent optimieren

über den Einsatz neuer Informationstechnologien: Employee Self Services/Management Self Services/Electronic Human Resource Management. Ein Kompetenzzentrum hat 1 Prozent gebildet; 0,8 Prozent gaben an, über Standardisierung eine Verbesserung erzielen zu wollen.

Interessant: Betrachtet man die Antworten Shared Service Center, Shared Service Center in Realisierung bzw. Prüfung, die Zentralisierung und die Standardisierung als Vorstufe zur Auslagerung, so wäre die Vorarbeit für eine Auslagerung bei immerhin 16 Prozent der Unternehmen bereits geleistet.

Gründe für Nicht-Auslagerung

Womit begründen die 490 Firmen, weshalb sie keine HRM-Aufgaben auslagern? Die Befragten führten auf diese

Frage verschiedene Argumente an:

- ▶ Mitarbeiternähe geht verloren (11,8 Prozent)
- ▶ Kein Nutzen, Vorteile oder Grund gesehen (9,8 Prozent)
- ▶ Unternehmensgrösse (zu klein oder zu gross) (8 Prozent)
- ▶ Hohe interne Professionalität (6,5 Prozent)
- ▶ Individualität des Unternehmens zu gross (5,1 Prozent)
- ▶ Unternehmensstrategie sieht kein Outsourcing vor (5,1 Prozent)
- ▶ Internes Know-how behalten (4,5 Prozent)
- ▶ Outsourcing passt nicht zur Unternehmenskultur (4,5 Prozent)
- ▶ Höhere Kosten erwartet (4,1 Prozent)
- ▶ Flexibilität geht verloren (3,7 Prozent)
- ▶ Bedenken wegen Qualität, Schnittstellen etc. (3,1 Prozent)
- ▶ Zufrieden mit der heutigen Lösung (2,9 Prozent)
- ▶ Genügend interne Ressourcen vorhanden (2,7 Prozent)

- ▶ Branche/politische Gründe (2,7 Prozent)
- ▶ Andere Optimierungen durchgeführt (2,7 Prozent)
- ▶ Skepsis/interne Akzeptanz fehlt (2,5 Prozent).

Chancen und Risiken beim Outsourcing

Im Gegenzug wurden die 160 auslagernden Unternehmen zu verschiedenen Themen befragt – ohne vorgegebene Antwortkategorien:

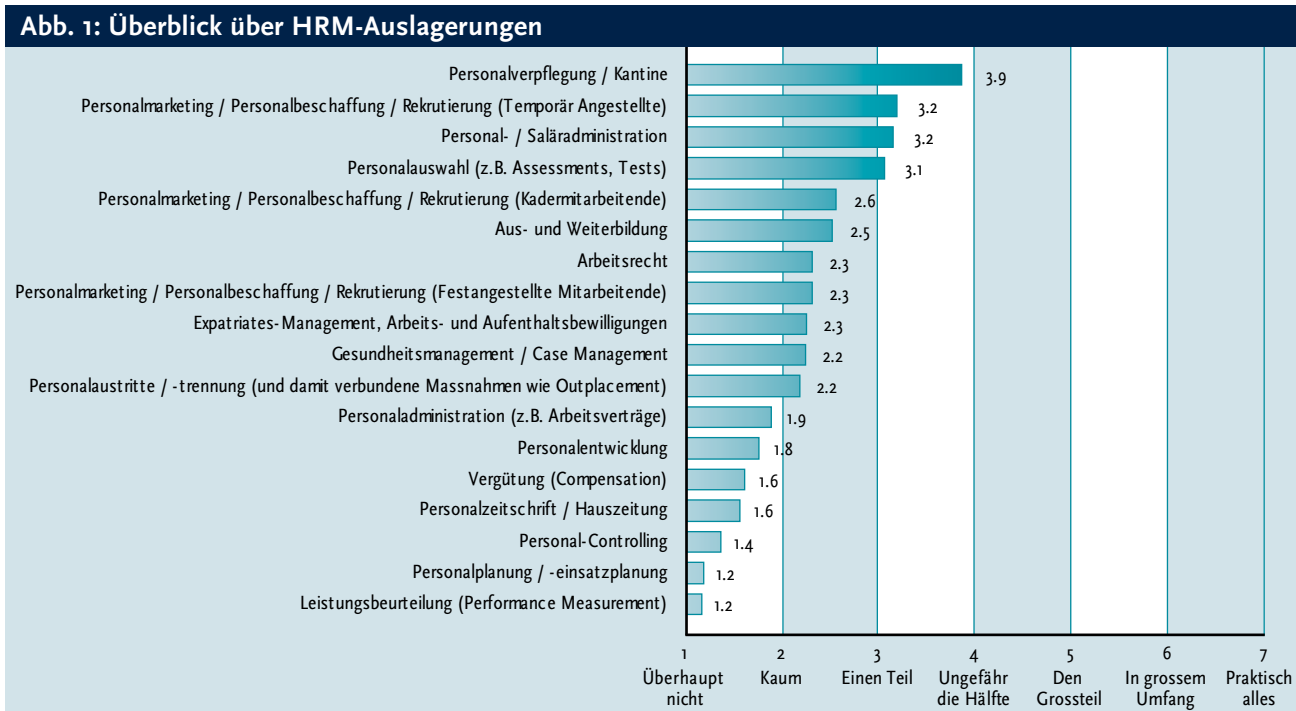
1. Nutzen auslagernde Firmen neben dem HRM-Outsourcing noch andere Optimierungsmöglichkeiten und wenn ja, welche?

10,6 Prozent der Befragten nannten Shared Service Centers als weitere Optimierungsmöglichkeit. 8,75 Prozent gaben an, keine weiteren Optimierungsmöglichkeiten zu nutzen. 5,6 Prozent bauen Shared Service Centers auf bzw. prüfen diese Möglichkeit. Gleich viele Nennungen fallen auf «ande-

re Optimierungen», zum Beispiel die Auslagerung von HRM-Aufgaben an die Linie. 1,9 Prozent nannten die Bildung von Kompetenzzentren, je 1,2 Prozent gaben die Zentralisierung als Optimierungsmöglichkeit und den Einsatz neuer Informationstechnologien an: Employee Self Services, Management Self Services sowie Electronic Human Resource Management.

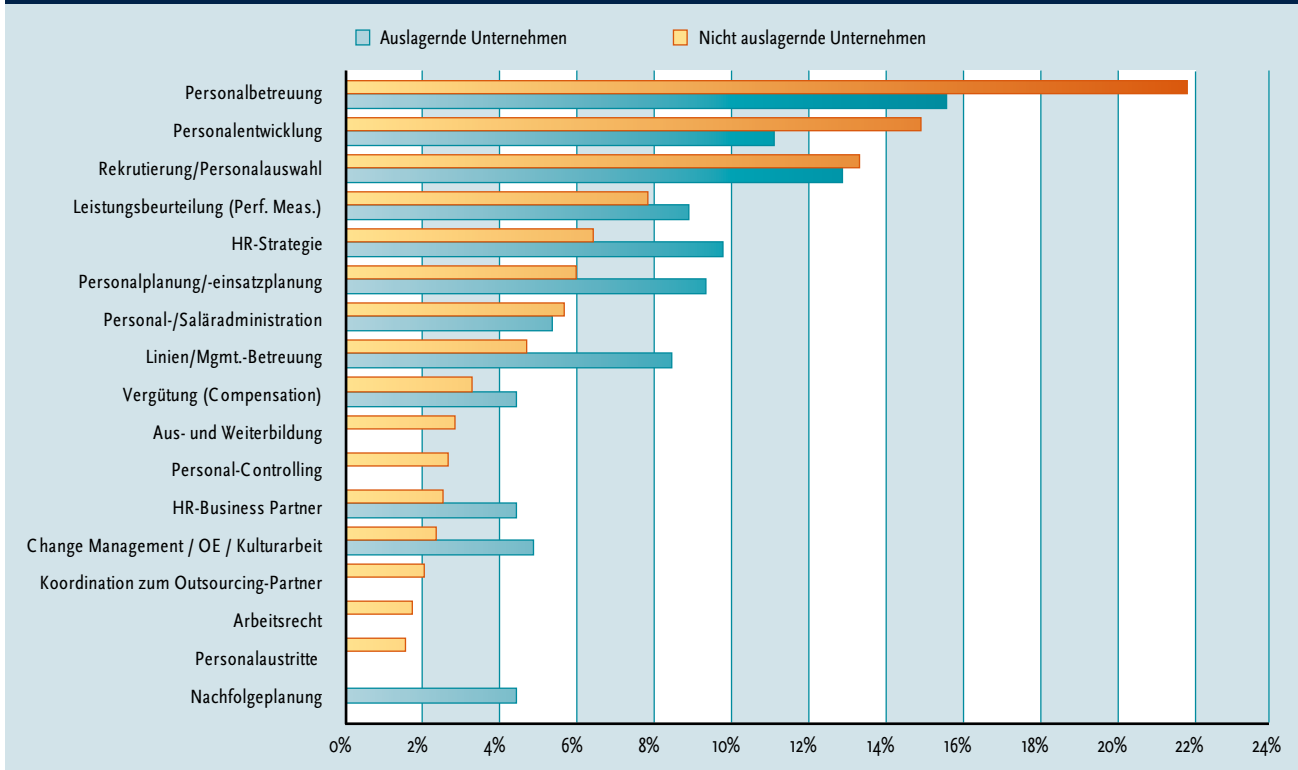
2. Welche Chancen haben sich durch die Auslagerung eröffnet?

Höherwertige verbleibende HR-Stellen (zum Beispiel weniger administrative Aufgaben, mehr Zeit für die Linienbetreuung, weniger Routine) geben 20,1 Prozent als Antwort; 13,8 Prozent profitieren vom Know-how der Anbieter. Mehr Flexibilität (wie mehr Freiräume für andere Aufgaben zu haben und Schwankungen verringern zu können) hat sich 11,2 Prozent eröffnet. Durch das Outsourcing profitieren je 8,1 Prozent von der verbesserten Qualität der Dienstleistung sowie von der Professionalisierung. 3,8 Prozent konnten ihre



Aufgaben rund um die Selektion für neue Mitarbeiter werden gerne ausgelagert.

Abb. 2: Aufgaben, die zuletzt ausgelagert werden



Unbestritten ist: Die Personalbetreuung wird nicht gerne in fremde Hände übergeben.

Kosten reduzieren. Für gerade 1,9 Prozent haben sich durch die Auslagerung keinerlei Chancen eröffnet.

3. Welche Risiken haben sich durch die Auslagerung ergeben?

Keine Risiken (15,6 Prozent), Abhängigkeit vom externen Partner (10 Prozent), interner Know-how-Verlust (8,8 Prozent), Qualitätsrisiken wie längere Reaktionszeiten (7,5 Prozent) sowie ein höherer Koordinationsaufwand (3,8 Prozent). Für je 1,9 Prozent resultierte eine sinkende Attraktivität für HR-Mitarbeitende, ein Gesichtverlust der HR-Abteilung oder höhere Kosten.

4. In welchen Bereichen hat sich der grösste Nutzen durch die Auslagerung ergeben?

Der grösste Nutzen ergab sich im HRM-Aufgabenbereich Personal-/Saläradministration (4,4 Prozent). Jeweils 3,8 Prozent nannten die Rekrutierung von

Kader, Personalverpflegung/Kantine sowie Personalauswahl (zum Beispiel Assessments, Tests). Die Personalentwicklung profitiert bei 3,1 Prozent, die Rekrutierung festangestellter Mitarbeitender sowie die Aus- und Weiterbildung bei je 2,5 Prozent.

5. Welches sind die grössten Stolpersteinen, die sich durch das HRM-Outsourcing ergeben?

Für 16,9 Prozent gehört die Projektabwicklung (zum Beispiel Service Level Agreements, Prozessstandardisierung) zu den grössten Stolpersteinen. Qualitätsziele zu erreichen, ist für 13,8 Prozent eine Schwierigkeit, Schnittstellen zu managen für 12,5 Prozent. Unterschiedliche Unternehmenskulturen überwinden sind für 10 Prozent Stolpersteine, interne Akzeptanz zu gewinnen für 6,9 Prozent. Den Koordinationsaufwand unterschätzten 6,3 Prozent, die Wahl des richtigen Partners erwies sich

für 5,6 Prozent als Hürde. Der Verlust internen Know-hows nannten 5 Prozent, während sich das Unterschätzen der Kosten für 3,8 Prozent als Stolperstein erwies.

Gemischte Bilanz

Insgesamt zeigten sich nicht alle auslagernden Firmen zufrieden mit der Zielerreichung von HRM-Outsourcing:

1. Die Kosten stehen bei den zufriedenen Outsourcern weniger im Vordergrund.
2. Zufriedene Outsourcer lagern häufiger an nationale als an internationale Anbieter aus.
3. Bei den zufriedenen Outsourcern war häufiger die Abteilung Human Resources/Personalabteilung die treibende Kraft hinter dem Outsourcing von HRM-Aufgaben und nicht die Geschäftsleitung.