

Ergebnisse der HRM-Outsourcing-Befragung:

«Alles selber machen» dominiert

Der Trend, HRM-Aufgaben auszulagern, hat das Schweizer Human-Resources-Management noch nicht erfasst. Das zeigt eine Vollbefragung bei den Mitgliedern der Personal-Management-Gesellschaften BGP, HR Bern und ZGP, welche der Lehrstuhl für Human-Resource-Management an der Universität Zürich durchgeführt hat. / Von Sabina Renggli*



Outsourcing von HRM-Aufgaben ist bei den befragten Unternehmen (noch) wenig verbreitet. Nur einer von vier Befragten (Anbieter sind hier nicht berücksichtigt) ist in einem Unternehmen tätig, welches HRM-Aufgaben an externe Unternehmen auslagert. In der Befragung entspricht dies 160 Antworten von Personen aus auslagernden Unternehmen und 490 Antworten aus Unternehmen, welche keine HRM-Aufgaben auslagern (siehe Kasten «Details zur Studie»).

Wer lagert aus?

Vergleicht man die auslagernden mit den nicht auslagernden Unternehmen aufgrund der Unternehmensgrösse, tritt Outsourcing in den Unternehmen mit mehr als 3000 Be-

Details und Agenda

Vollbefragung

Der Lehrstuhl für Human-Resource-Management an der Universität Zürich führte die elektronische Vollbefragung in Zusammenarbeit mit der Zürcher Gesellschaft für Personal-Management Ende 2006 bei den Mitgliedern der ZGP, BGP und HR Bern durch. An der Befragung haben sich 792 Personen aus der deutschsprachigen Schweiz beteiligt. Der Rücklauf betrug erfreuliche 30,2%. 59,1% der Antworten sind auf Stufe Personalleitung angesiedelt. Von 792 Antworten fallen 142 auf Unternehmen, welche HRM-Dienstleistungen anbieten. 650 Personen haben sich aus Unternehmen beteiligt, welche bereits HRM-Aufgaben auslagern oder aber keine HRM-Aufgaben auslagern, also «alles selber machen».

Tagung

Am 6. November 2007 veranstaltet die Zürcher Gesellschaft für Personal-Management eine Tagung zum Thema Outsourcing, an welcher weitere Befragungsergebnisse präsentiert und vertieft diskutiert werden.



Das Schweizer
HR-Management
bestellt seine
Felder noch selber.

Ziele bei der Entscheidungsfindung

Kostenreduktion im laufenden Betrieb



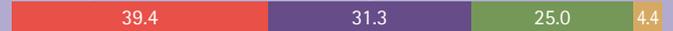
Umwandlung von fixen in variable Kosten



Erhöhung des HRM-Know-hows



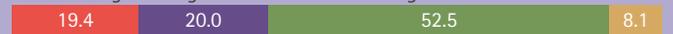
Erhöhung der Qualität der HRM-Leistungen



Flexible Reaktion auf die internen Änderungen in der Nachfrage



Ausdehnung des Angebots von HRM-Leistungen



Flexible Reaktion auf das Wachstum oder die Schrumpfung des Unternehmens



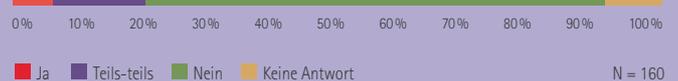
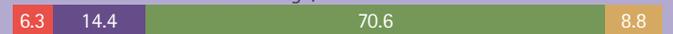
Die Konzentration auf das Kerngeschäft



Überbrückung von Kapazitätsengpässen



Reaktion auf bestehende Verträge/Rechtsnormen



N = 160

Abbildung 1

schäftigten häufiger auf als bei Unternehmen mit weniger Beschäftigten. Die Auslagerung von HRM-Aufgaben kommt jedoch bei allen Unternehmensgrößen vor, also auch bei Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten. Bezogen auf die Branche lagern Banken/Versicherungen am häufigsten HRM-Aufgaben aus. Am wenigsten verbreitet ist das Outsourcing

von HRM-Aufgaben hingegen im öffentlichen Sektor.

Strategische Einbindung, treibende Kräfte

Jedes dritte Unternehmen, welches HRM-Aufgaben auslagert, ist auch in eine allgemeine, übergeordnete Outsourcing-Strategie eingebunden (im Vergleich: bei Unter-

nehmen, welche keine HRM-Aufgaben auslagern, besitzt nur jedes zwanzigste Unternehmen eine allgemeine, übergeordnete Outsourcing-Strategie). Spezifische HRM-Outsourcing-Strategien gibt es ebenfalls bei knapp jedem dritten Unternehmen, welches HRM-Aufgaben auslagert. Der Zeithorizont der HRM-Outsourcing-Strategien beträgt in rund 50% der Fälle mehr und in 50% der Fälle weniger als drei Jahre.

Die Abteilung Human-Resources/Personalabteilung wird bei den auslagernden Unternehmen häufiger (37,5%) als treibende Kraft genannt als die Geschäftsleitung (28,8%). Anders bei den nicht auslagernden Unternehmen: Hier wird öfter die Geschäftsleitung (47,3%) als die Abteilung Human-Resources/Personalabteilung

«Nur einer von vier Befragten ist in einem Unternehmen tätig, welches HRM-Aufgaben an externe Unternehmen auslagert.»

(22 %) als (potenziell) treibende Kraft gesehen.

Ziele, Ausmass

Die grösste Zustimmung bei den Zielen findet die Konzentration auf das Kerngeschäft (siehe Abbildung 1). Im Vergleich gewichten die nicht auslagernden Unternehmen die Kostenreduktion im laufenden Betrieb mit 61,2 % Zustimmung am höchsten.

Auffällig ist das geringe Auslagerungsausmass. Auch der am häufigsten ausgelagerte Aufgabenbereich, die Personalverpflegung/Kantine, wird erst ungefähr zur Hälfte ausgelagert. Bereits die am zweit- und dritthäufigst ausgelagerten Aufgabenbereiche (Personalmarketing/Personalbeschaffung/Rekrutierung (temporär Angestellte), die Personal-/Saläradministration und die Personalauswahl (z.B. Assessments, Tests) werden nur zu einem Teil ausgelagert.

Unter der Rubrik «weitere ausgelagerte Aufgaben» wurde die Pensionskassenverwaltung am häufigsten genannt. Vergleicht man die Antworten der auslagernden Unternehmen mit den Einschätzungen der Anbieter, wird ersichtlich, dass letztere die Situation von der Rangreihenfolge her realistisch einschätzen. Das Auslagerungsausmass überschätzen die Anbieter jedoch erheblich.

Auswahlkriterien, Partner

Für die auslagernden Unternehmen sind die folgenden Kriterien bei der Auswahl ihrer Outsourcing-Partner wichtig: Service Qualität (71,9%), Mitarbeitende/Professionalität (68,8%), Anpassungsfähigkeit und

Ausmass der Auslagerung von HRM-Aufgaben

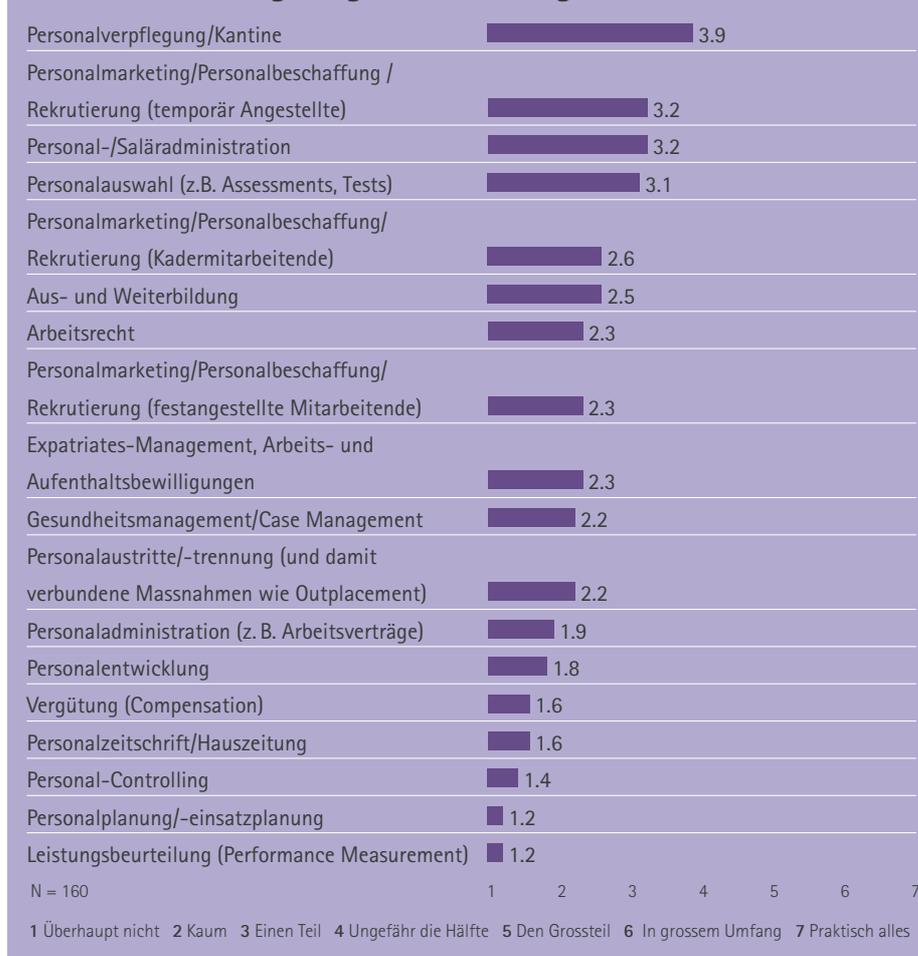


Abbildung 2

Flexibilität (54,4%), Regionale Nähe (40,6%), Preis (38,1%), Strategie des Anbieters passt zur Unternehmensstrategie (25%), Marktposition des Anbieters (25%), Unternehmenskultur des Anbieters passt zur eigenen Unternehmenskultur (21,9%) und schliesslich Innovation (17,5%).
 Am häufigsten lagern Unternehmen an mehrere nationale Outsourcing-Partner (28,1%), am zweithäufigsten an einen nationalen Outsourcing-Partner (27,2%) aus.

Verpflegungsbeiträge



Schweizer Lunch-Check
 8027 Zürich
 Tel. 044 202 02 08
 Fax 044 202 78 89
www.lunch-check.ch

Lunch-Checks sind erste Wahl.

Bis 180 Franken pro Monat von Sozialabgaben befreit. Erfahren Sie mehr unter www.personalverpflegung.ch.

Zufriedenheit

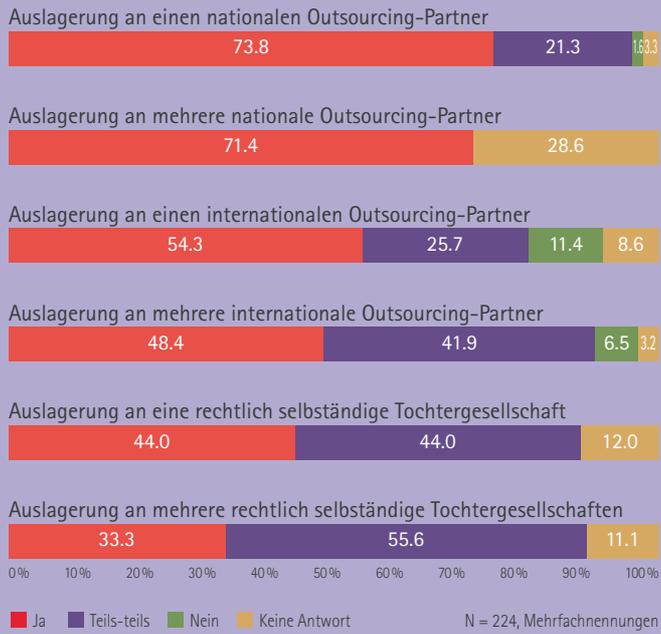


Abbildung 3

15,6% der Nennungen fallen auf die Auslagerung an einen internationalen Outsourcing-Partner und 13,8% der Antworten auf die Auslagerung an mehrere internationale Outsourcing-Partner. Die Auslagerung an eine rechtlich selbständige Tochtergesellschaft wird zu 11,2% gewählt. Sehr selten lagern Unternehmen an mehrere rechtlich selbständige Tochtergesellschaften aus (4%). Unternehmen, welche an einen oder mehrere nationalen Outsourcing-Partner auslagern, sind mit der gewählten Lösung am zufriedensten. Viel weniger zufrieden mit der gewählten Lösung sind Unternehmen, welche an mehrere rechtlich selbständige Tochtergesellschaften auslagern

(allerdings handelt es sich bei der letzten Aussage nur um sechs Beurteilungen; siehe Abbildung 3).

Vertragslaufzeit, Erfolgsmessung

Am häufigsten werden Outsourcing-Verträge über zwei bis unter fünf Jahre (31,3%) abgeschlossen. Am zweithäufigsten werden projektbezogene Laufzeiten genannt (20%). Laufzeiten von ein bis unter zwei Jahren wählen 17,5% der Unternehmen und ein Jahr und kürzere Laufzeiten hat jedes zehnte Unternehmen. Laufzeiten von mehr als fünf Jahren sind selten (3,1%).



*Sabina Renggli ist Ökonomin und promoviert am Lehrstuhl für Human Resource Management an der Universität Zürich. Seit 2000

ist sie Partnerin bei der Belares AG, welche auf Befragungen von Mitarbeitenden spezialisiert ist.

renggli@belares.ch

Die grösste Zustimmung bei der Erfolgsmessung erhält die Service-Qualität (60,6%). Die Argumente, Reduktion von Head-Counts (Reduktion der Anzahl Mitarbeiter/innen) (42,5%), Kosteneinsparungen (41,3%) und zusätzliche Dienstleistungen (35%), finden eine ähnliche Zustimmung bei den auslagernden Unternehmen.

Fazit, Ausblick

Ein wichtiges Ergebnis dieser Befragung ist, dass die Auslagerung von HRM-Aufgaben erst bei einem von vier der befragten Unternehmen stattfindet und dass das Auslagerungsausmass gering ist. Da die befragten Unternehmen insgesamt von einer Zunahme des Outsourcings von HRM-Aufgaben ausgehen (auslagernde Unternehmen: 54,4%, nicht auslagernde Unternehmen: 37,1%, Anbieter: 62,2%) wird sowohl die weitere Analyse der Ergebnisse als auch die Beschäftigung mit dem Thema sicher nicht abgeschlossen sein.

Information Factory AG
 Seefeldstr. 45, 8008 Zürich
 Dr. Fabio Pinkwasser, Tel. 043 268 39 39
 fabio.pinkwasser@information-factory.com



Online Mitarbeiterbefragung – Software & Services						
	1	2	3	4	5	6
Massgeschneiderte Prozesse	○	○	○	○	○	⊙
Schnelle Ergebnisse	○	○	○	○	○	⊙
Sichere Infrastruktur	○	○	○	○	○	⊙
Faire Preise	○	○	○	○	○	⊙

Ausbildung – Beratung – Information

... für Ihre Rechtssicherheit

www.arbeitsrecht.ch

Büro für Arbeitsrecht • Gregor Ruh,
 Bälliz 64 • Postfach 2079 • 3601 Thun
 Tel. 033 227 20 40 • g.ruh@arbeitsrecht.ch