



Personalwesen

Outsourcing in Europa

Ein starker Trend: Tendenz steigend


Personalwesen

Outsourcing in Europa

Ein starker Trend: Tendenz steigend

Obwohl die strategische Bedeutung der Personalabteilung immer wichtiger wird, ist sie heute dem Druck ausgesetzt, "mit weniger mehr" zu leisten. Gleichzeitig rückt die schwierige Aufgabe einer Personalabteilung wie Personalbeschaffung, -entwicklung und -erhaltung in den Mittelpunkt des Personalwesens. (Gartner Group, Inc.)

Die Personalabteilung im Wandel

 Angesichts der heutigen wirtschaftlichen Stimmung sind Personalabteilungen oft der „Schlüssel zum Erfolg“. Personalchefs sitzen allerdings nur allzu oft „zwischen den Stühlen“: hin- und hergerissen zwischen finanziellen Einschränkungen und neuen technischen Möglichkeiten. Zusätzlich dazu ändert sich auch das Umfeld: im Zuge der allgemeinen Globalisierung neigen Unternehmen dazu, strategische Partnerschaften einzugehen und Restrukturierungen durchzuführen; Fusionen und Übernahmen werden rasch vollzogen, und Firmen versuchen durch Spezialisierung den Markt zu beherrschen. Auch der Arbeitsmarkt befindet sich in einer Phase des Umbruchs: große Anstrengungen werden unternommen, um qualifizierte Fachkräfte anzuwerben und sie an das Unternehmen zu binden.

Internationale Präsenz von Unternehmen bewirkt ein Zusammentreffen verschiedener Kulturen. Personalabteilungen arbeiten heute mit Arbeitskräften, die nicht nur eine andere Sprache sprechen, sondern sich auch im

Hinblick auf Unternehmenskultur und Managementpraktiken unterscheiden. Um Kommunikation untereinander effektiv zu gestalten und alle Mitarbeiter zu erreichen, ist der Aufbau gemeinsamer Werte wichtig. Gleichzeitig sollten Führungskräfte in Unternehmen Mobilität und Flexibilität vorweisen. Sie müssen sich an international gültigen Maßstäben messen lassen: diese werden auch in der Personalabteilung angelegt, um Fähigkeiten, Vergütungen und Sozialleistungen gerecht zu evaluieren.

Globalisierung,
neue
Technologien

Gleichzeitig schaffen Innovationen in der Informationstechnologie neue Lösungen – und Probleme. Das Internet bietet Arbeitskräften und leitenden Angestellten die Möglichkeit, ihre Verwaltungsabläufe zu optimieren. Angestellte werden aufgefordert, Änderungen ihrer persönlichen Daten selbst vorzunehmen und Urlaubsanträge zu stellen oder ihre Arbeitszeiten festzuhalten. Der Bestätigungsprozess, der in der Vergangenheit zum Aufgabenbereich einer zentralen Personalabteilung gehörte, wird nun von leitenden Angestellten "vor Ort" gehandhabt. Die Auswirkungen dieser neuen Praktiken auf das Verhalten der Mitarbeiter erfordern besondere Aufmerksamkeit.

Bernard Brunhes¹ weist darauf hin, dass Personalabteilungen eine "Transformation der Macht" durchlaufen, die nicht mehr anhand "ihres Könnens, Informationen aufzubewahren, sondern ihrer Fähigkeiten, sich Informationssysteme zu Nutzen zu machen"², gemessen wird.

Tagtäglich werden Personalabteilungen gebeten, dem Unternehmensmanagement als strategischer Partner zur Seite zu stehen. Das Management ist in der Praxis der eigentliche Antrieb von Veränderungen – es wirkt als Initiator des Wandels in der Personalabteilung, da es letztendlich für das Erreichen der Firmenziele verantwortlich ist. Da ist es interessant einmal nachzufragen, ob es Personalabteilungen gelungen ist, ihre Energie auf diejenigen Aufgaben zu konzentrieren, bei denen ihr Mehrwert am größten ist? Die Antwort lautet: Nein, denn ihre administrativen Aufgaben werden immer komplexer.

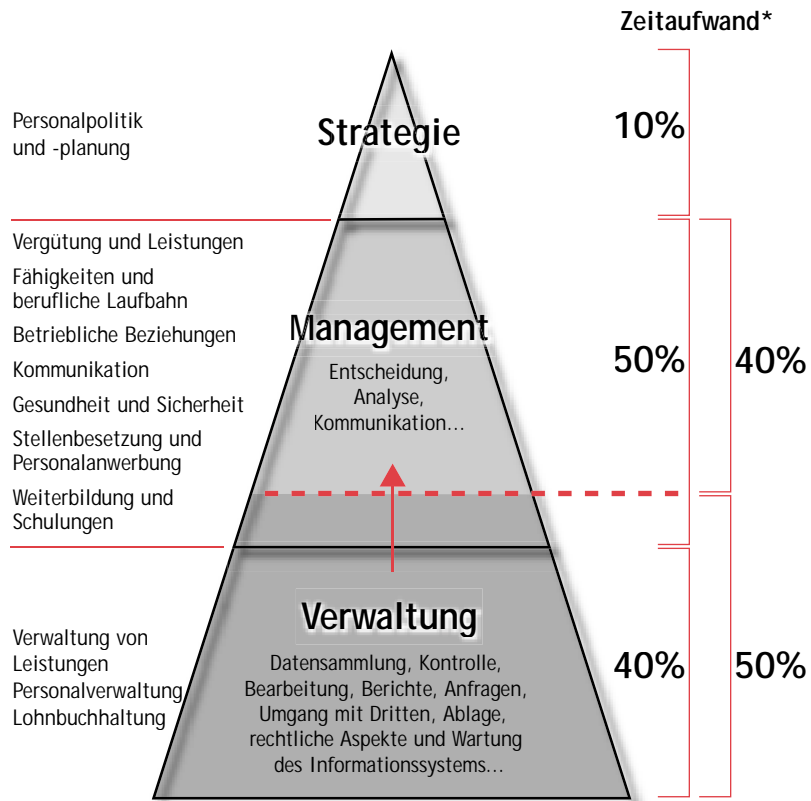
Firmenvorschriften werden in zunehmendem Maße auf die einzelnen Angestellten ausgerichtet. Bei einer steigenden Anzahl von Unternehmen wurden äußerst komplexe Abläufe personalisiert: Arbeitszeit, Bezahlung, Sozialleistungen,

Allgemeine
Vorschriften
werden auf den
Einzelnen
zugeschnitten

1. Bernard Brunhes Consultants Group, internationale Experten für Personalverwaltung und soziale Richtlinien.

2. Interview für ADP: Magazin "Internet au service des RH".

Personalabteilungen verwenden 50% ihrer Zeit auf rein administrative Vorgänge



* Quelle: Studien von Personalberatungsfirmen 2000.

Weiterbildung usw. werden auf jeden Angestellten individuell abgestimmt und verändern sich mit dessen beruflicher Entwicklung.


Im Laufe des Lebenszyklus jedes Angestellten werden über 20 Verfahren der Personalabteilung aktiviert, entweder dauerhaft oder zeitweise: freie Stellen, Einstellung, berufliche Entwicklung, Weiterbildung, interne Kommunikation, Gesundheit und Sicherheit usw.

Die Zunahme an rechtlichen Veränderungen nimmt kein Ende, weshalb in jedem Land, in dem eine Firma tätig ist, eine ständige Überwachung der Rechtslage erfolgen muss. Dies führt zu häufigen Überarbeitungen der Abläufe.

Es erstaunt daher nicht, dass Personalabteilungen 40% ihrer Zeit auf rein administrative Vorgänge verwenden. Diese Prozentzahl wird von Studien bestätigt, wobei sie die Lohnbuchhaltung und das Personalmanagement beinhaltet³. Werden die administrativen Aufgaben hinzugerechnet, die für die Personalabteilung selbst anfallen, übersteigt die Zahl sogar die Marke von 50%.

3. Cegos, PricewaterhouseCoopers, ADP.

Von Subcontracting bis Outsourcing

 Die Nutzung externer Ressourcen ist natürlich kein neues Phänomen: fast 80% aller Firmen decken ihren Bedarf an Schulungen durch spezielle Seminaranbieter. Personalagenturen erfreuen sich eines beträchtlichen Wachstums. Die meisten Aufträge sind einmalige Angelegenheiten, wie zum Beispiel das Abhalten einer Schulung oder das Besetzen einer Führungsposition. Zudem wird der Dienstleister lediglich mit dem Inhalt betraut – für die Abteilung selbst und die damit zusammenhängenden Verwaltungsaufgaben trägt das Unternehmen selbst die Verantwortung. Obwohl die Mehrzahl der Schulungen durch externe Unternehmen erfolgt, werden die wesentlichen administrativen Aufgaben firmenintern gehandhabt.

Es ist wichtig, die Art des Auftrages zu verstehen: Überträgt er dem Vertragspartner die Verantwortung für eine komplexe Aufgabe oder nur für einzelne Tätigkeiten? Unterverträge beschränken sich auf einzelne Tätigkeiten und der Dienstleister muss lediglich die vom Auftraggeber erhaltenen Anweisungen befolgen. Outsourcing dagegen

Ist das Delegieren bestimmter Arbeitsabläufe an einen Partner, mit der Übertragung von Verantwortung gleichzusetzen?



bedeutet die Beteiligung des Serviceunternehmens an einer Reihe von Vorgängen in der Firma und an dem Erfolg der Aufgabe insgesamt. Es kann außerdem die Überlassung von Ausrüstung und Personal beinhalten.

Outsourcing, ASP, BPO – worin besteht der Unterschied?⁴

Outsourcing – in unserer industrialisierten Welt groß in Mode – erfolgt derzeit in verschiedenen Formen. Die Informationstechnologie ist eines der Hauptgebiete für Outsourcing, insbesondere der Bereich Personalwesen. Wie findet man durch das begriffliche Labyrinth dieser boomenden Entwicklung? Was ist der Unterschied zwischen Outsourcing und Anwendungshandhabung, zwischen ASP und BSP, Managed Services und BPO? Die Zeit ist reif für eine Definition der verschiedenen Konzepte und für eine Unterscheidung der Dienstleistungsangebote. Das beste Kriterium ist der Mehrwert.

Im Personalwesen zieht das Outsourcing-Modell des Managed Services – die Ausgliederung des administrativen Bereichs der Personalarbeit – die größte Aufmerksamkeit auf sich. Dieses beinhaltet die Übertragung aller, normalerweise

Managed Services



⁴ Vgl. Glossar, Seite 30.

in der Verantwortung einer firmeninternen Abteilung liegenden administrativen Tätigkeiten, einschließlich der Lohnbuchhaltung, an den Dienstleistungsanbieter. Das Unternehmen trifft weiterhin Entscheidungen im Managementbereich (Personalrekrutierung, Entlohnung, Beendigung eines Vertrags usw.) und delegiert die administrative Ausführung ihrer Richtlinien an den Partner. Somit trägt der Dienstleister die ganze Verantwortung für die Folgen seiner Fehler und daher können die Risiken für den Kunden reduziert werden. Outsourcing ermöglicht hier die Verschmelzung von fachlicher Kompetenz und optimalen Geschäftspraktiken, wodurch die Produktivität der administrativen Aufgaben enorm gesteigert wird. Gleichzeitig behält das Unternehmen die volle Kontrolle über den Informationsfluss.

Dieses Modell kann über die Lohn- und Gehaltsabrechnung und die damit verbundenen Abläufe hinaus erweitert werden und andere administrative Aufgaben der Personalarbeit einschließen. Dies ist insbesondere der Fall bei Schulungsprogrammen, deren Durchführung zahlreiche Abläufe umfasst. Auf Seite 8 und 9 wurde bereits aufgezeigt,

wie die für die Durchführung administrativer Aufgaben benötigte Zeit die 50%-Marke überschreitet, wenn diese Aufgaben noch mitgerechnet werden.

Das Internet gibt Unternehmen Auftrieb, denn sowohl interne Personalarbeitsprozesse als auch die Abläufe zwischen der Firma und dem Dienstleistungsanbieter können dadurch optimiert werden: Der Arbeitnehmer kann beispielsweise einen Urlaubsantrag (oder einen Antrag auf Teilnahme an einer Schulung) über das Intranet der Personalabteilung stellen; dieser wird von seinem Vorgesetzten genehmigt, von der Personalabteilung geprüft, ob eine spezielle Genehmigung erforderlich ist und zu administrativen Zwecken an die externe Abteilung geschickt.

Die zunehmende Tendenz, den administrativen Bereich der Personalverwaltung auszugliedern, führt zu einer allmählichen Abkehr von der herkömmlichen Form des Outsourcings, das sich auf die Lohn- und Gehaltsabrechnung und Informationen über soziale Belange beschränkte. Diese Entwicklung hat bedeutende Auswirkungen

Outsourcing der Lohnbuchhaltung und des administrativen Bereichs der Personalverwaltung



Angebotssegmentierung und Mehrwert

	Bestimmte Umgebung	Gemeinsame Umgebung	Mehrwert
		<i>Business Service Providers</i>	
Funktion	Auslagerung von geschäftlichen Abläufen <i>Business Process Outsourcing</i>	<i>Managed Services</i>	Ergebnisorientiert
Prozesse	Anwendungs-outsourcing <i>Application Outsourcing</i>	<i>Processing Services</i>	
Anwendungen	Anwendungshosting <i>Application Hosting</i>	<i>Application Service Providers (ASP)</i>	Mittelorientiert
IT-Ressourcen	IT-Auslagerung <i>IT Outsourcing</i>		

Hinweis: Das Ziel dieser Segmentierung ist es, die Ermittlung des richtigen Angebotes zu vereinfachen. In der Praxis sind die Kombinationen jedoch vielfältig. Überdies können die Begriffe falsch angewendet werden (manchmal durch den Dienstleistungsanbieter), was zu einer Verwirrung führt.

auf die Outsourcingpraktiken im Personalbereich. Dienstleistungsanbieter müssen nun langfristig sicherstellen, dass die Lohnbuchhaltung mit den sich ständig ändernden gesetzlichen Vorgaben im Einklang steht. Sie vereinen so Ressourcen und fachliche Kompetenz: Die Systeme für die Lohnbuchhaltung ermöglichen eine Nutzung der Bearbeitungsverfahren für mehrere Kunden. Die Aufgaben sind komplex, die Verantwortung wird delegiert und die Dienstleistung erfolgt ausschließlich auf langfristiger Basis.

Da diese Form des Outsourcings eine gemeinsam genutzte Dienstleistung darstellt, unterscheidet sie sich stark von der Ausgliederung geschäftlicher Abläufe (BPO, d.h. "Business Process Outsourcing"). Dabei gibt ein Unternehmen eine ihrer Dienstleistungen (z. B. Buchhaltung, Einkauf, Logistik) in die Hände eines spezialisierten Partners. Das Personal wird dem Partner unterstellt – jeder Angestellte behält die gleiche Position bei, die gleichen Aufgaben, das gleiche Gehalt usw. Obgleich das Delegieren als auch die Optimierung eine Rolle spielen, werden die Abläufe nicht gemeinsam genutzt.

In Europa gliedert fast jedes dritte Unternehmen⁵ seine Lohnbuchhaltung sowie einen gewissen Anteil der Personalverwaltungsaufgaben aus. Allerdings haben die Managed Services die größten Erfolgsaussichten in Europa. Sie sind deshalb die am stärksten genutzte und für europäische Firmen geeignetste Form des Outsourcings, wenn die das Arbeitsverhältnis betreffenden Gesetze und Verpflichtungen mit einbezogen werden.

Von administrativen Abläufen bis hin zur Verwaltung der Personalabteilung selbst

Wenn auf der Mehrwertskala ein Schritt nach oben gemacht werden kann, warum sollte die Personalarbeit nicht komplett oder zumindest einige ihrer Abläufe ausgliedert werden? Bei Managed Services im Bereich der Personalarbeit liegt es beispielsweise im Verantwortungsbereich des Partners, qualifiziertes Personal für die jeweiligen Servicebereiche zu gewinnen und zu schulen und sogar Stellen zu analysieren und die berufliche Entwicklung der Angestellten zu fördern.

Die Überlegung, die hinter der erneuten Konzentration auf das Kerngeschäft steckt, hat einige amerikanische Firmen dazu

5. Studie von William Mercer und der Cranfield School of Management, die im Jahr 2000 in 3964 europäischen Firmen mit mehr als 200 Angestellten durchgeführt wurde.

veranlasst, noch weiterzugehen und den Arbeitsvertrag selbst auszugliedern. Mit der Schaffung der PEO ("Professional Employer Organisation"; Personalarbeitsfirma) wurde der letzte Schritt vollzogen. Die bereits erwähnte gesellschaftliche Verpflichtung ist in diesem Fall für immer und nicht nur temporär, wie dies in Europa bei zeitlich befristeter Arbeit und Auftragsarbeit der Fall ist, weitergegeben worden.

In Europa, wo das Hauptziel des Outsourcings in der Zeitersparnis für die Personalabteilung liegt, damit sie sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren kann, scheint die PEO manchmal ein Paradoxon zu sein. Für die PEO spricht, dass sie den Angestellten kleiner Firmen die gleichen Leistungen wie den Mitarbeitern großer Unternehmen ermöglicht.

Verpflichtung gegenüber den Mitteln, Verpflichtung gegenüber den Ergebnissen: wo beginnt Outsourcing?

Alle diese Outsourcing-Modelle zeichnen sich durch die Verpflichtung aus, Ergebnisse zu liefern, d.h. eine zentrale Dienstleistung eines Unternehmens langfristig zu übernehmen.




Anbieter von
Anwendungs-
dienstleistungen
(ASPs; von engl.
"Application
Service
Providers")

Passt nun die Ausgliederung von rein technischen Dienstleistungen, wie beispielsweise der Betrieb von Softwareprogrammen und Datenbanken durch ASPs, gemäß diesem Kriterium ins Bild? Obwohl sich dieses Modell durch den Aspekt, dass nur bezahlt wird, was auch genutzt wird, auszeichnet, ist der Dienstleistungsanbieter nur zur Bereitstellung eines technischen Hilfsmittels verpflichtet, auch wenn dies Garantien hinsichtlich Verfügbarkeit und Antwortzeit einschließt.

Anwendungs-
hosting

Diese Erläuterung trifft in ähnlicher Weise auf das Anwendungshosting zu, das eine individuelle, also eine nicht mehrfach genutzte Dienstleistung darstellt. Bei dieser Form des Outsourcings besteht die einzige Verpflichtung des Dienstleistungsanbieters im Wesentlichen darin, das einwandfreie Funktionieren des Programms sicherzustellen.

Zweistelliges Wachstum

 Outsourcing in all seinen verschiedenen Formen nimmt in allen Unternehmensfunktionen und in allen Ländern rasant zu – ein Ende des Wachstums ist nicht abzusehen. Einige Unternehmensberatungen berichten von einem Wachstum in zweistelliger Höhe.

Im Personalbereich gliedern viele Unternehmen eine oder mehrere Aufgaben aus, sei es die Lohnbuchhaltung, die Personalgewinnung oder die Aus- und Weiterbildung. Eine vor kurzem vorgestellte Studie der American Management Association zeigt, dass 94% der amerikanischen Firmen in diese Kategorie fallen. Die Gartner-Gruppe gab für den US-Outsourcingmarkt im Personalbereich eine Wachstumsrate von 25% bekannt, wobei sich der Umsatz in den letzten fünf Jahren verdreifachte.

*Im
Personalbereich
gliedert nun
der Großteil
der Firmen eine
oder mehrere
Aufgaben aus*

Gemäß einer Studie von William Mercer und Cranfield⁶ melden fast die Hälfte aller Firmen in Europa, dass sie seit drei Jahren vermehrt mit Dienstleistungsanbietern zusammenarbeiten. Von noch größerer Bedeutung ist, dass

6. Studie von William Mercer und der Cranfield School of Management (ibidem).

diese Firmen nun zunehmend solche Vorgänge ausgliedern, bei denen stets eine interne Abwicklung üblich war, wie zum Beispiel die Verwaltung von Leistungen und administrativen Tätigkeiten der Personalabteilung. Es werden sogar immer mehr ganze Bereiche ausgegliedert.

Im Jahre 1999 nahmen bereits 60% der französischen Firmen Ausgliederungen vor, wobei diese Zahl im folgenden Jahr auf 65% stieg.⁷ Die durchschnittliche Anzahl der ausgegliederten Unternehmensbereiche erhöhte sich zwischen 1990 und 2000 von 2 auf 2,3. Eine abschließende Statistik besagt, dass 97% der Firmen, die Outsourcing vornehmen, diesen Schritt als positiv ansehen und prognostizieren eine Zunahme der ausgegliederten Aufgaben.⁸

Neuer Kontext, neue Leistungsanreize

Herkömmlicherweise sind die folgenden Bedürfnisse ausschlaggebend dafür, dass Ausgliederungen vorgenommen werden: Kostenkontrolle (die Rechnung des Dienstleistungsanbieters weist die wirklichen Kosten für eine Aufgabe aus), Senken von Risiken (sichere Daten und

*Kostenkontrolle,
Reduzierung von
Risiken, Zugang
zu fachlicher
Kompetenz,
Flexibilität*



7. Arthur Andersen (*Outsourcing Barometer 2000*), Taylor Nelson Sofres.
8. Arthur Andersen (*ibidem*).

vertrauliche Informationen), Zugang zu Sachkenntnissen, die lediglich spezialisierte Firmen bieten können und größere Flexibilität. Diese ist wichtig für die Erhaltung eines effektiven Informationssystems im Personalbereich, das sich mit Personalschwankungen und Veränderungen in der Organisation, dem Management, den Methoden und Technologien konfrontiert sieht.

Diese Entwicklungen haben Entscheidungsträger veranlasst, Aufgabenbereiche auszugliedern und das Unternehmen um Kernkompetenzen herum zu restrukturieren. Das Management wird immer komplexer, weil oft innerhalb einer einzigen Firma gleichzeitig die Gesetze verschiedener Länder angewendet werden müssen.

Auf dem Arbeitsmarkt sind gewisse Kompetenzen nur schwer erhältlich. Rekrutierungskampagnen müssen sich auf strategisches Know-how und nicht auf spezialisierte Aufgaben wie Lohnbuchhaltung oder Personalverwaltung konzentrieren. Technische Einwicklungen eröffnen neue Möglichkeiten, um den Informationsfluss und die interne Kommunikation zu verbessern, doch kann dies eine enorme

*Neue
Technologien und
das Bedürfnis,
Management-
methoden zu
vereinheitlichen*



finanzielle Belastung für eine Firma darstellen. Ein Nebenprodukt der Globalisierung ist, dass dadurch Managementmethoden vereinheitlicht werden. Ein internationaler Dienstleistungsanbieter standardisiert die optimalen Geschäftspraktiken eines Unternehmens und bewirkt somit eine Harmonisierung von Richtlinien.

Die Kosten: Es ist bereits bekannt, dass das Outsourcing Kosten kontrolliert – doch es senkt sie sogar. Unabhängig davon, welchen Erfolg ERP (“Enterprise Resource Planning”) hat, ist es eine Tatsache, dass interne Lösungen versteckte Kosten beinhalten. Die Richtigkeit der durch ERP errechneten Gesamtbetriebskosten (TCO; “Total Cost of Ownership”) ist aus diesem Grund fragwürdig.

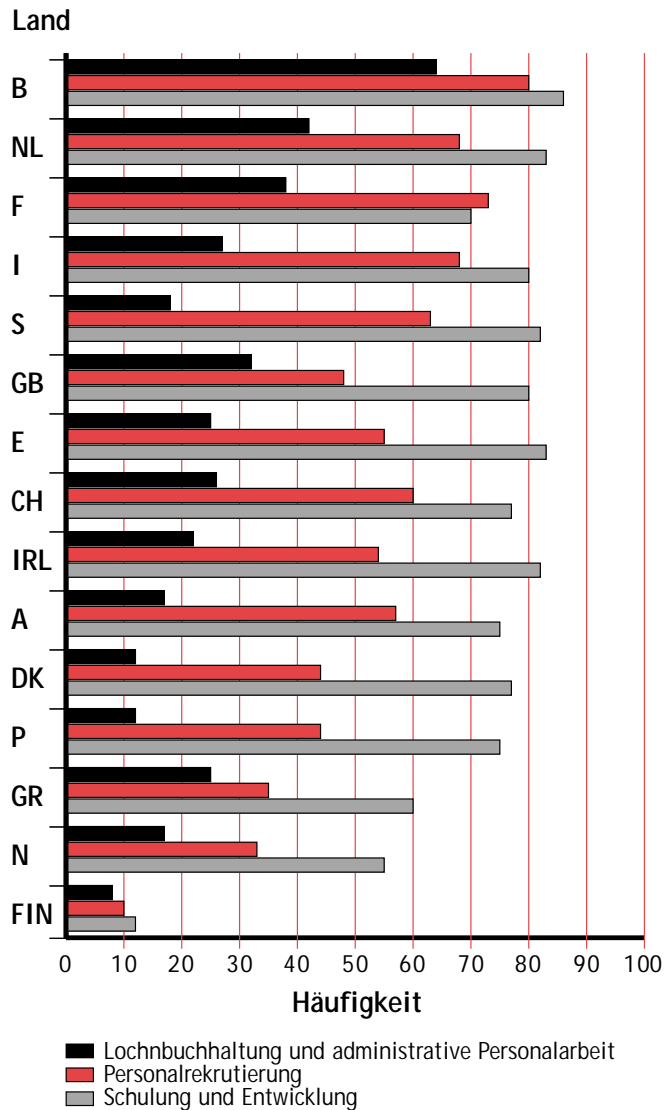
Neue Informations- und Kommunikationstechnologien generieren innovative Angebote. Es wird viel über ASPs und andere Arten von Dienstleistungen geschrieben, insbesondere im Bereich der administrativen Personalarbeit, dessen Mehrwert bald dank des Internets das Zehnfache betragen wird. Dies alles geschieht im Kontext noch nie da gewesener Leistungsanforderungen.

Externe Faktoren und kulturelle Ablehnung

Outsourcing breitet sich in ganz Europa immer mehr aus und die Geschwindigkeit der Verbreitung unterstreicht seine einzigartigen wirtschaftlichen und kulturellen Qualitäten. Diese beinhalten einerseits externe Faktoren, wie der Einfluss multinationaler Unternehmen und die Zunahme an Dienstleistungsanbietern. Andererseits zeigt sich aber auch die Reife von Personalabteilungen, strategische Aspekte über administrative Aufgaben zu stellen und vor allem ist auch ihre Bereitschaft ersichtlich, das Konzept des “Etwas-machen-Lassens” anzuwenden, anstatt an der unpraktischen Methode des “Alles-selber-Machens” festzuhalten.

Belgien, die Niederlande, Großbritannien und Frankreich führen die Outsourcing-Tabelle in den Bereichen Personalrekrutierung, Schulung, Lohnbuchhaltung und administrative Personalarbeit an. In Kürze jedoch werden alle europäischen Firmen am Outsourcing interessiert sein. Man kann davon ausgehen, dass die praktischen Vorteile des “Etwas-machen-Lassens” den kulturell bedingten Widerstand bricht.

Verwendung externer Anbieter nach Land*



* Quelle: Studie von William Mercer und der Cranfield School of Management (ibidem).

Die Studie von William Mercer und der Cranfield School of Management zeigt den direkten Zusammenhang zwischen der Outsourcing-Rate und dem Ursprungsland der Firma deutlich. 37% der Tochterfirmen ausländischer Unternehmen gliedern die Lohn- und Gehaltsabrechnung aus, verglichen mit 28% der einheimischen Betriebe. Diese Unterschiede bestehen auch bei der Aus- und Weiterbildung, der Personalrekrutierung und bei Versetzungen. Es muss jedoch die dominante Stellung amerikanischer Unternehmen bei den betreffenden Tochterfirmen in Betracht gezogen werden: 43% von ihnen gliedern ihre Lohnbuchhaltung aus. Amerikanischen Investoren erscheint Outsourcing oft als sichere Methode für eine erfolgreiche Personalarbeit im Minenfeld der europäischen Gesetzgebung. Die Unternehmen Bank of America, BP Amoco, Colgate Palmolive, General Electric, Unisys und WorldCom arbeiten so seit Jahren.

Tochterfirmen ausländischer Unternehmen gliedern mehr aus als einheimische Betriebe

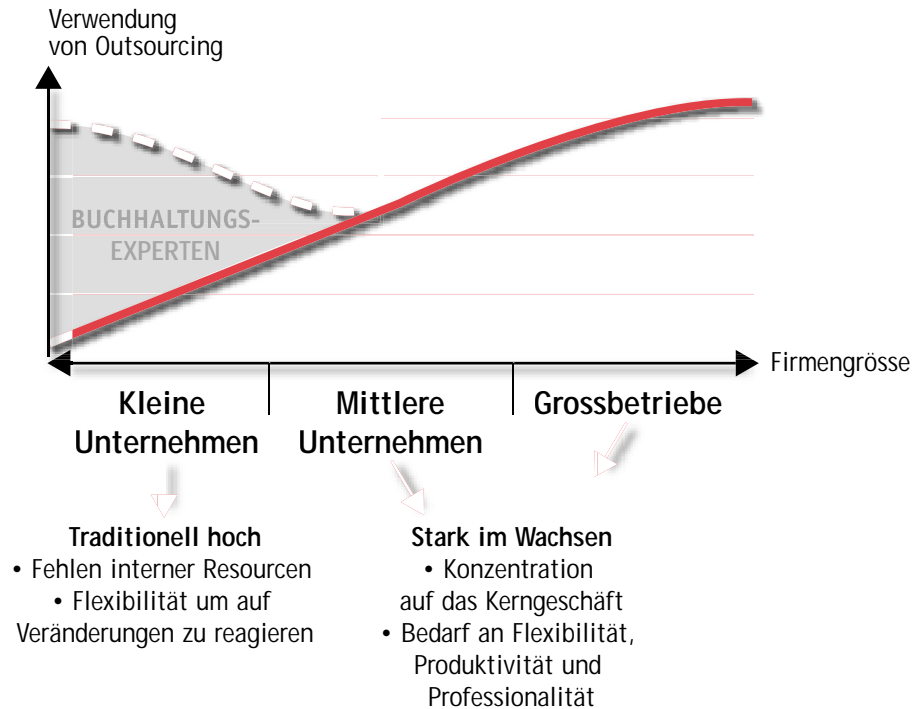


Eine weitere Korrelation besteht im Hinblick auf die Firmengröße: Kleinbetriebe gliedern im gleichen Umfang aus wie Großbetriebe. Kleine Firmen nehmen ein Outsourcing vor, weil ihnen die notwendigen Mittel fehlen

Klein- und Großbetriebe gliedern mehr aus als mittelständische Betriebe



Die Verwendung von Outsourcing variiert nach Firmengröße, ist aber nicht länger nur eine Maßnahme für kleine Firmen.



und sie nach wachstumsfördernder Flexibilität streben. In der Regel gliedern sie eine große Anzahl an Dienstleistungen an bevorzugte Partner aus, wie zum Beispiel in Frankreich an Buchhaltungsexperten. Auch das *Secrétariat Social* in Belgien und das *Consulenti di Lavoro* in Italien nehmen wichtige Stellen ein – sie sind Dienstleistungsanbieter, die sich auf die Verwaltung von Personalarbeit, die finanzielle Handhabung von Sozialversicherungsbeiträgen und auf Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern spezialisieren. Dies ist eine einzigartige Form des Outsourcings. Großbetriebe konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen und gliedern Spezialbereiche aus, wobei sie flexible Lösungen bevorzugen. Viele mittelständische Unternehmen nutzen den Trend noch nicht für sich; sie sind groß genug für eigene Ressourcen, aber doch zu klein, um zu erwägen, überflüssiges Personal in anderen Positionen einzusetzen⁹.

⁹ Arthur Andersen (*ibidem*).

Ergebnis

Das Outsourcing entwickelt sich in Personalabteilungen in ganz Europa rasch zu einer üblichen Verfahrensweise und erfreut sich nun, da die angebotenen und benötigten Dienstleistungen klar definiert sind, eines großen Erfolgs.

Personalabteilungen werden sich immer mehr des Engagements von Dienstleistungsanbietern und des Mehrwerts bewusst, den sie generieren können. Das erste Auswahlkriterium für Dienstleistungsanbieter ist, dass ihr Schwerpunkt auf dem Outsourcing liegt – dadurch können sie auftragsspezifische Vorgänge managen, die mit Austausch, Kontrolle, reagierendem Support und proaktiver Beratung zusammenhängen. Das zweite Kriterium ist die Spezialisierung auf eine bestimmte Unternehmensfunktion, was für die Bereitstellung fachlicher Kompetenz und die Nutzung von Größenvorteilen eine wesentliche Rolle spielt. Das Ziel des Outsourcings besteht darin, Personalabteilungen von ihrer administrativen Last zu befreien. Sie können dadurch ihre Ressourcen strategischen Aufgaben widmen, die wichtiger werden denn je.

Glossar

Abschliessen von Unterverträgen

Sub-contracting

Delegieren eines einmaligen, durch Vorgaben definierten Arbeitsvorganges an einen Dienstleistungsanbieter. Die Verantwortung des Anbieters beschränkt sich auf die Einhaltung der Vorgaben.

Anbieter von geschäftlichen Dienstleistungen

BSP - Business Service Provider

Anbieter von Dienstleistungen (z.B. BPO), wobei auf ein vorher definiertes Ergebnis hingearbeitet und es dem Kunden ermöglicht wird, sich eine für mehrere Kunden verwendete Umgebung zu Nutze zu machen.

Anwendungshandhabung

Application Management

Die Wartung einer für ein Unternehmen spezifischen IT-Anwendung durch einen Dienstleistungsanbieter. Die einzige Verpflichtung des Anbieters ist es sicherzustellen, dass die Anwendung einwandfrei funktioniert. Anwendungs-

Handhabung ist ein Teilbereich des Anwendungs-outsourcings.

Anwendungshosting

Application Hosting

Das Hosting bestimmter Anwendungen auf den Rechnern des Dienstleistungsanbieters. Kann in Verbindung mit einem Wartungsvertrag für die Anwendungen erfolgen (Anwendungsoutsourcing, Anwendungsausgliederung).

Anwendungsoutsourcing

Application Outsourcing

Handhabung, Bedienung und Wartung einer Anwendung in einer bestimmten Umgebung. Der Dienstleistungsanbieter ist verantwortlich für die Effektivität der entsprechenden Abläufe. Die Aufgabe des Anbieters beinhaltet die Anwendungshandhabung.

Ausgliederung, Auslagerung

Outsourcing

Outsourcing besteht darin, einem Partner einen komplexen, langfristigen Auftrag anzuvertrauen, der anhand von

Ergebnissen definiert wird. Der Dienstleistungsanbieter entscheidet, welche Methoden anzuwenden sind, um das gewünschte Ergebnis zu erreichen. Das Outsourcing der Lohnabrechnung erfordert eine Verpflichtung zu Pünktlichkeit, Genauigkeit, rechtlicher Zulässigkeit usw.

Ausgliederung von geschäftlichen Abläufen

BPO - Business Process Outsourcing

Die Ausgliederung einer Dienstleistung eines Unternehmens. In der Regel setzt der Dienstleistungsanbieter dazu das Personal des Unternehmens ein und ist für den einwandfreien Ablauf der Dienstleistung verantwortlich. Obwohl die Ressourcen dem Unternehmen zugeordnet bleiben, werden die Abläufe optimiert.

Dienstleistungen im administrativen Bereich der Personalarbeit

Managed Services

Übertragung einer dem Unternehmen wichtigen, aber außerhalb seines Kerngeschäfts liegenden Aufgabe an einen spezialisierten Partner. Indem eine Firma die administrativen Bereiche der Personalarbeit ausgliedert, bewahrt sie sich ihre

Fähigkeit, Entscheidungen im Managementbereich zu treffen (Personalrekrutierung, -expansion, -abbau). Der Dienstleister übernimmt die Verantwortung für alle administrativen Vorgänge und Verpflichtungen. Die Dienstleistung kann auf jene administrativen Aspekte ausgeweitet werden, die in den Bereich Personalmanagement fallen (z.B. Weiterbildung).

Dienstleistungen im Prozessbereich

Processing Services

Der Dienstleistungsanbieter beteiligt sich an der Handhabung eines Ablaufs oder von Abläufen, für deren Automatisierung und Effizienz er verantwortlich ist. Die Dienstleistung wird pro Ablauf oder nach Arbeitseinheit verrechnet. In Bezug auf die Lohnabrechnung muss der Anbieter Pünktlichkeit und die Übereinstimmung der Daten mit den bereitgestellten Informationen garantieren.

Dienstleistungsanbieter im Anwendungsbereich

ASP - Application Service Provider

Anbieter von pauschalen Online-Anwendungen. Die Dienstleistung wird pro Transaktion oder auf der Basis einer

Pauschale gezahlt; die Bezahlung beinhaltet Leasing, Wartung und Bedienung der Software.

IT-Outsourcing

Die Verwaltung und Bedienung spezifischer oder von mehreren Benutzern verwendeter IT-Ressourcen (Hardware und Netzwerke) eines Unternehmens durch einen Dienstleistungsanbieter. Die Ressourcen können sich am Standort des Anbieters befinden.

Personalarbeitsfirma

PEO - Professional Employer Organization

Outsourcing aller Aufgaben der Personalarbeit eines Unternehmens, einschließlich Arbeitsverträge, Personalgewinnung, Weiterbildung und Vergütung. Die PEO stellt sicher, dass die Personalarbeit im Einklang mit dem Geschäftsbetrieb steht (USA).

Dieses "ADP-Dossier" wurde anhand von Interviews mit Philippe Gluntz, dem Vorsitzenden von ADP Europa, verfasst. Anders als jene Konzepte, die gerade in Mode sind und in Managerkreisen herumgereicht werden, hat sich Outsourcing als eine bedeutende Entwicklung erwiesen und wird sicherlich auch in der Zukunft von Bedeutung sein. Das Ziel dieser Broschüre ist es, die verschiedenen Personalarbeitsmodelle zusammenzufassen und einen hilfreichen Leitfaden zu den erhältlichen Dienstleistungen bereitzustellen.

Verfasst von Jean-Pierre Poinas

*Layout und Redaktion: Agentur Arca
2002*



www.europe.adp.com