

Beweglichkeit durch Auslagerung



ratung, Betreuung und Verwaltung einschließlich Lohn- und Gehaltsabrechnung – finden sich heute zahlreiche Varianten der Auslagerung.

Bei der Lohn- und Gehaltsabrechnung wird zunehmend nicht nur die Rechenzentrumsleistung, sondern die gesamte Betreuung von der Erfassung und Prüfung der Rohdaten bis zur Klärung von Rückfragen nach draußen vergeben. Bei der Suche und Einstellung von Mitarbeitern greifen viele Unternehmen auf kompetente Personalberater zurück. Ebenso wird beim Personalabbau auf externe Unterstützung zum Beispiel durch Outplacement-Berater zurückgegriffen.

Kriterien zur Entscheidung

Zur Beantwortung der Frage, ob und wie ausgelagert werden kann, sollten vernünftige, also nachvollziehbare Kriterien ausschlaggebend sein. Zu fragen wäre demnach etwa:

1. Gehört die entsprechende Teilfunktion zu den Kernkompetenzen des Unternehmens?
Antwort: Für die Lohn- und Gehaltsabrechnung und die Personalverwaltung ist die Frage leicht mit „Nein“ zu beantworten. Schwieriger ist es jedoch mit den Teilaufgaben Beratung und Betreuung. Die direkte, in der Regel persönliche Beratung und Betreuung von Führungskräften und Mitarbeitern ist oft entscheidend für den Erfolg des Unternehmens und erfolgt meist durch eigene Mitarbeiter. Einzelne Aufgaben wie die Suche und Auswahl von Mitarbeitern können dagegen (wegen deren Spezialwissen) gut an externe Berater vergeben werden. Interessant dabei ist, dass etwa mit der Suche und Auswahl von Mitarbeitern vor allem die teuren Teilaufgaben ausgelagert werden.

2. Inwieweit entlastet oder belastet eine Auslagerung die Führungskräfte?

Antwort: Wieder ist die Antwort für die Lohn- und Gehaltsabrechnung und die Administration einfach: Intelligente Gestaltung der Schnittstelle und ausreichend Präsenz der Dienstleister vorausgesetzt, kann die Entscheidung nur heißen, diese Funktionen auszulagern. Die kurzen Wege und die jederzeitige Präsenz im Hause sprechen für die Teilfunktionen Betreuung und Beratung fast immer dafür, diese durch eigene Mitarbeiter im Haus durchführen zu lassen.

Über die Auslagerung von Personalarbeit, heute Outsourcing genannt, ist schon viel geschrieben und gestritten worden. Wann macht es Sinn, Personalarbeit auszulagern? Und wann sollte man besser die Finger davon lassen?

Etwas vereinfacht gesagt, lässt sich Personalarbeit in vier Aufgabenbereiche gliedern: Führung der eigenen Mitarbeiter, Beratung der Führungskräfte, Betreuung von Führungskräften und Mitarbeitern sowie Personalverwaltung einschließlich Lohn- und Gehaltsabrechnung. Dass die Führung der eigenen Mitarbeiter ausgelagert werden könnte, hat ernsthaft noch niemand vorgeschlagen. Ganz im Gegenteil: Dabei handelt es sich ja um die Kernaufgabe von Führungskräften – gleichgültig ob sie Meister oder Geschäftsführer sind. Für die verbleibenden drei Aufgabenbereiche betrieblicher Personalarbeit – Be-

3. Stimmt die Kosten-Nutzen-Relation der eigenen Personalabteilung?

Antwort: Abseits aller grundsätzlichen Überlegungen entscheidet es sich hier, ob eine Auslagerung Sinn macht. Ein Unternehmen mit 500 Mitarbeitern kann und sollte sich eine eigene Personalabteilung leisten. Das Wissen und die Erfahrung des Personalleiters und seiner Personalreferenten werden hier gebraucht und können auch genutzt werden. Eine Auslagerung von bestimmten Teilfunktionen wie etwa der Lohn- und Gehaltsabrechnung macht trotzdem dann Sinn, wenn der Dienstleister sich als verlängerter Arm der Personalabteilung versteht und Führungskräfte und Mitarbeiter die gesamte Personalarbeit des Unternehmens wie „aus einer Hand“ wahrnehmen. Ganz anders aber sieht es bei kleinen Unternehmen aus. 80 oder 120 Mitarbeiter tragen keine Vollzeit-Personalabteilung, wohl aber eine qualifizierte Personalabteilung sozusagen in Teilzeit! Für sie ist das Konzept der Komplettauslagerung interessant.

Personalarbeit aus einer Hand

Das Konzept der Komplettauslagerung umfasst wesentlich mehr als die Lohn- und Ge-

haltsabrechnung. Es bietet dem Kunden alles, was sonst eine gute Personalabteilung ausmacht: Personalarbeit als Ganzes aus einer Hand! Der Kunde, ob Eigentümer, Geschäftsführer oder Führungskraft, hat in diesem Konzept nur einen Ansprechpartner, der alles, was mit Personal zusammenhängt, für ihn erledigt; der dafür sorgt, dass Lohn und Gehalt ordnungsgemäß abgerechnet und dass die Administration und die Betreuung stimmen, der die einzelnen Teile der Personalarbeit voll aufeinander abstimmt und der, wenn nötig, auch externe Personalberater und Trainer koordiniert. Anders ausgedrückt, hat der Kunde einen Ansprechpartner, der ihm auf dem schwierigen Gebiet der Personalführung mit Rat und Tat zur Seite steht, ihn aber von allem anderen, was mit Personalarbeit zu tun hat, konsequent entlastet; der dafür sorgt, dass er den Rücken frei hat für seine Kernaufgaben!

Die Vorteile der Komplett-Auslagerung

Teil-Auslagerung der Personalarbeit bedeutet Fremdbezug von Bauteilen und Komponenten. Auffällig ist, dass heute einerseits Routinearbeiten wie RZ-Leistungen, andererseits

teure Trainings- und Beratungsleistungen extern bezogen werden. Die Verantwortung für die System-Integration, also für das Funktionieren der Lohn- und Gehaltsabrechnung oder der gesamten Personalarbeit an sich, verbleibt aber im Unternehmen. Mit der zunehmenden Auslagerung von Teilfunktionen wird der Unternehmer zum Koordinator unterschiedlicher Personal-Dienstleister – die Verantwortung für das Ergebnis bleibt bei ihm, Know-how und Wertschöpfung aber wandern nach draußen. Anders bei der Komplettauslagerung: Der Dienstleister versteht sich hier als Systemlieferant, der Personalarbeit als Ganzes aus einer Hand anbietet. Der Kunde kann sich darauf konzentrieren, seine Anforderungen zu definieren, der Dienstleister setzt diese Anforderungen um, beschafft und koordiniert Teilleistungen und verantwortet das Ergebnis. Anders ausgedrückt: Die Suppe, die der Lieferant als Berater eingebrockt hat, löffelt er als Dienstleister auch wieder aus!

Text: Martin Kuchler

Der Autor ist Geschäftsführender Gesellschafter von Personal Partner, Münsterstadt | Foto: photocase

Service Rufnummern, immer die richtige Wahl.

Je besser die Erreichbarkeit, desto zufriedener der Kunde. Jede unserer Arcor-Service Rufnummern steigert Ihre Erreichbarkeit. Mit welcher Rufnummer, bestimmen Sie:

- **Arcor-0800 Nulltarif:** Erhöhen Sie Ihre Kundenzufriedenheit. Ihre Anrufer können Sie unter dieser Service Rufnummer kostenlos erreichen.
- **0180-ServiceCall:** Für den perfekten Kundenservice. Denn Sie sind jederzeit für Ihre Kunden z.B. zum Ortsanruf erreichbar.
- **Lokale Service Nummer:** Zeigen Sie lokale Präsenz ohne zusätzliche Investitionen in Büroräume, Mänpower oder Hardware.

- **0900-Premium:** Machen Sie Ihr Geschäft über Telefon. Mit geldwerten Informationen wie aktuellen Wechselkursen, Flug-Infos, Börsennotierungen...
- **Arcor-0137 E-Call:** Bringen Sie Ihre Zielgruppe immer ein.
• **Parasite Call:** mit modernster Technologie für Tausende Anrufer gleichzeitig. Und ein unverzichtbare Erreichbarkeitsquelle für Sie.

Info unter:

0800 / 1070829

www.arcor.de/business

ARCOR
Hier ist's Job richtig