

Outsourcing von Personalarbeit

Von der Brutto-/Nettoabrechnung zur umfassenden Betreuung

Martin Kuchler, PERSONAL PARTNER, MÜNCHEN

1. Veränderte Anforderungen an externe Dienstleister

Rechenzentren, die die Durchführung der Lohn- und Gehaltsabrechnung als externe Dienstleistung anzubieten, werden heute zunehmend mit Anfragen konfrontiert, die nach einem „Mehr an Dienstleistungen“ verlangen. Die Kunden wollen neben der eigentlichen Brutto-/Nettoabrechnung auch administrative Tätigkeiten auslagern. Flexible Rechenzentren antworten auf diese neuartigen Anforderungen ihrer Kunden häufig mit der Einrichtung eines Kundenlohnbüros, unflexible mit der verständnislosen Gegenfrage: „Wie soll das gehen?“.

Dabei ist es – betrachtet man den Ablauf einer Lohn- und Gehaltsabrechnung etwas näher – durchaus verwunderlich, dass diese Anforderungen erst heute gestellt werden.

Abb. 1 gliedert eine Lohn- und Gehaltsabrechnung in acht Schritte auf. Ausgelagert werden, wenn überhaupt, die Schritte 4 und 6, bei kleineren Firmen häufig auch Schritt 3. Die vollständige Auslagerung der Abrechnung – also aller 8 Schritte – wird nicht angeboten!

2. Die Vor- und Nachteile vorhandener Konzepte

2.1 Inhouse-Lösungen

Bei Inhouse-Lösungen wird eine firmeneigene oder eine gekaufte Standardsoftware im eigenen Rechenzentrum von hauseigenen Mitarbeitern betreut. Auch Anpassungen an firmenindividuelle Bedürfnisse werden durch eigene Spezialisten ausgeführt. Die Versorgung des Systems mit geprüften

Abbildung 1

Die 8 Schritte einer Lohn- und Gehaltsabrechnung

Schritt 1: Sammeln und Sortieren der Rohdaten

- Sammeln und Sortieren von Lohnscheinen, Fehlkarten, Anwesenheitslisten
- Auswerten mündlicher Informationen

Schritt 2: Vorbereiten der Abrechnung

- Rohdaten auf Vollständigkeit und Plausibilität prüfen

Schritt 3: Erfassen der Daten für die EDV

- Erfassen der Daten am PC
- Programm prüft formale Richtigkeit

Schritt 4: Durchführen des EDV-Laufs für die Abrechnung

- Verarbeiten der überspielten Daten

Schritt 5: Abstimmen / Durchführen von Korrekturen (gemeinsam)

Schritt 6: Erstellen der Abrechnung und der Auswertungen

- Lohn- und Gehaltsabrechnung für den Mitarbeiter
- Lohnkonto
- Meldungen und Nachweise für
 - Krankenversicherung
 - Rentenversicherung
 - Arbeitslosenversicherung
 - Steuer

Schritt 7: Übergabe der Unterlagen an das Unternehmen zur

- Weitergabe an die Mitarbeiter
- Weitergabe an Krankenkassen und Finanzamt (nach Unterschrift)
- Durchführung betriebswirtschaftlicher Auswertungen (separat nach Wunsch)

Schritt 8: Klären von Rückfragen / Durchführen von Korrekturen

Daten und die Klärung von Rückfragen erfolgt im Lohn- bzw. Gehaltsbüro.

Die Ausprägung dieses Konzepts mit firmeneigener Software ist heute nahezu ausgestorben oder ist im Begriff, auszusterben. Auch die Variante, gekaufte Software ausschließlich von eigenen Spezialisten betreuen zu lassen, findet sich kaum noch; zu groß und zu teuer ist der Apparat, der dafür bereitgestellt werden muss. Die Vorteile des Inhouse-Konzeptes sind aus der Praxis heraus betrachtet wohl eher theoretischer Art:

- alle Abrechnungsschritte und damit alle Schnittstellen liegen im Haus;
- Einflussmöglichkeiten und damit Verantwortlichkeiten sind klar zuordenbar.

2.2 Gemischte Konzepte

Gemischte Konzepte sind heute die Regel. Dabei wird entweder die Betreuung der

Abrechnungssoftware an externe Berater vergeben oder die eigentlichen RZ-Leistung nach draußen gegeben. Der Hauptvorteil dieser gemischten Systeme liegt darin, dass Know-how und Kapazität im Unternehmen nur da aufgebaut werden, wo sie aufgrund der individuellen Unternehmenssituation sinnvoll erscheinen.

Betrachtet man die Lohn- und Gehaltsabrechnung dagegen als Herstellungsprozess, den es als Ganzes zu optimieren gilt, so werden die Nachteile dieser gemischten Systeme schnell deutlich: Der Prozessablauf ist in sehr unterschiedliche Schritte mit unübersichtlichen Verantwortlichkeiten gegliedert.

In der Konsequenz bedeutet dies, dass gemischte Systeme Abhängigkeiten von externen Stellen generieren, ohne eine

entsprechend klare Zuordnung der Verantwortung für das Endergebnis einzufordern. Auf die Frage: Wer war's? erhält man in der Praxis denn auch regelmäßig Antworten, die einen an das Schwarze-Peter-Spielen in der Kindheit erinnern.

3. Das Konzept des Total-Outsourcing

3.1 Die Idee

Bei der Beurteilung, was und wie ausgelagert werden soll, geht das Konzept des Total-Outsourcing konsequent von der Sicht des Kunden aus. Entscheidend für den Kunden ist, dass er ein bestimmtes Produkt in der von ihm gewünschten Qualität zu einem angemessenen Preis geliefert bekommen will. In unserem Fall – und das ist die verblüffend einfache Konsequenz – ist dieses Produkt zunächst die Lohn- und

Gehaltsabrechnung an sich; also nicht einzelne der in Bild 1 dargestellten Schritte, sondern die gesamte Lohn- und Gehaltsabrechnung. Nur in diesem Fall – dem Total-Outsourcing – kann der Kunde die Vorteile der Auslagerung wirklich nützen: er erhält ein Produkt zu der von ihm gewünschten Qualität im abgesprochenen Preis und er hat einen Ansprechpartner, der ihm gegenüber die ordnungsgemäße Lieferung garantiert.

3.2 Das Konzept in der Praxis

Wie sieht nun dieses Konzept in der Praxis aus? Am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens der Metallbranche soll dies erläutert werden. PERSONAL PARTNER ist von diesem Unternehmen mit der Durchführung der gesamten Lohn- und Gehaltsabrechnung und der Personalverwaltung für alle 1.000 Mitarbeiter beauftragt. Im Rahmen eines

LOHN + GEHALT

L+G Extra 2/96

Betriebsüberganges nach § 613a BGB wurden zu diesem Zweck alle Mitarbeiter, die in der Personalabrechnung und Personalverwaltung beschäftigt waren, sowie alle Systeme im Ist-Zustand übernommen. Als externer Dienstleister trat PERSONAL PARTNER in alle bestehenden Arbeitsverhältnisse mit allen Rechten und Pflichten ein. Kündigungen waren mit der Übernahme nicht verbunden; ganz im Gegenteil: die vorhandenen Arbeitsplätze konnten in ihrem Bestand abgesichert werden. Da auf dem Firmengelände Büroräume gemietet wurden, hat sich auch für die betreuten Mitarbeiter wenig verändert: anstatt in das Lohnbüro gehen sie jetzt in das Büro des externen Dienstleisters.

Wesentliche Veränderungen wird es dagegen schrittweise bei den internen Arbeitsabläufen der Lohn- und Gehaltsabrechnung geben. In einem ersten

Schritt wird die vorhandene Abrechnungssoftware – das System PAISY – aus dem Rechenzentrum des Kunden in ein externes Dienstleistungsrechenzentrum ausgelagert. In der EDV-Abteilung des Kunden wird dadurch Maschinen- und vor allem Betreuungskapazität frei, die für andere Projekte dringend benötigt wird. Für die Lohn- und Gehaltsabrechnung verbessert sich mit der Auslagerung die Verfügbarkeit und der Komfort von PAISY. Auch der Betriebsrat des Kunden ist mit dieser Neugestaltung einverstanden, da sich durch die Neugestaltung der Systeme der Datenschutz verbessern lässt. Nicht zuletzt: die Auslagerung rechnet sich für den externen Dienstleister und auch für den Kunden!

Im zweiten Schritt werden Projekte zur Verbesserung der Arbeitsabläufe

durchgeführt werden. Bisher sind mit dem Kunden vereinbart:

- die Neugestaltung der Reisekostenabrechnung,
- die Einführung einer Software für die Automatisierung von Bescheinigungen,
- die Installierung einer Software, mit der der Betriebsrat besser in die Lage versetzt wird, die Einhaltung von Datenschutzbestimmungen zu kontrollieren,
- die Durchführung eines Projektes zur Verbesserung des Führungsverhaltens mittlerer Führungskräfte.

Auf ein Problem und seine Lösung soll hier noch besonders hingewiesen werden: Mit der Auslagerung muss festgelegt werden, wann und wie der Kunde das vom Dienstleister erstellte „Werk“ – die ordnungsgemäße Lohn- und Gehaltsabrechnung – übernimmt, d. h. wann Verantwortung und Risiko übergehen.

Im vorliegenden Fall wurde dazu ein Prüfprogramm installiert, das – über Parameter gesteuert – die Lohn- und Gehaltsabrechnung nach bestimmten Kriterien prüft. Die Parameter werden vom Kunden monatlich vergeben, das Protokoll des Prüfprogramms stellt dann das Abnahmeprotokoll für die Lohn- und Gehaltsabrechnung dar. Für den Kunden ist damit eine saubere Abnahme der monatlichen Abrechnung möglich. Für den Dienstleister bietet dieses Prüfprogramm die Möglichkeit, systematisch und regelmäßig Qualitätssicherung zu betreiben.

3.3 Personalarbeit aus einer Hand

Mit der Aufzählung der oben genannten Projekte wird deutlich, dass das Konzept des Total-Outsourcing mehr als die Lohn- und Gehaltsabrechnung nach Abbildung 1 umfasst.

LOHN + GEHALT

L+G Extra 2/96

Es bietet dem Kunden alles, was sonst eine gute Personalabteilung macht:
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!

Damit ergibt sich das in Abbildung 2 dargestellte Angebot für Total-Outsourcing von Personalarbeit. Dabei ist anzumerken, dass auch die Grenzen des Angebots so zu ziehen sind, wie bei einer guten, engagierten Personalabteilung:

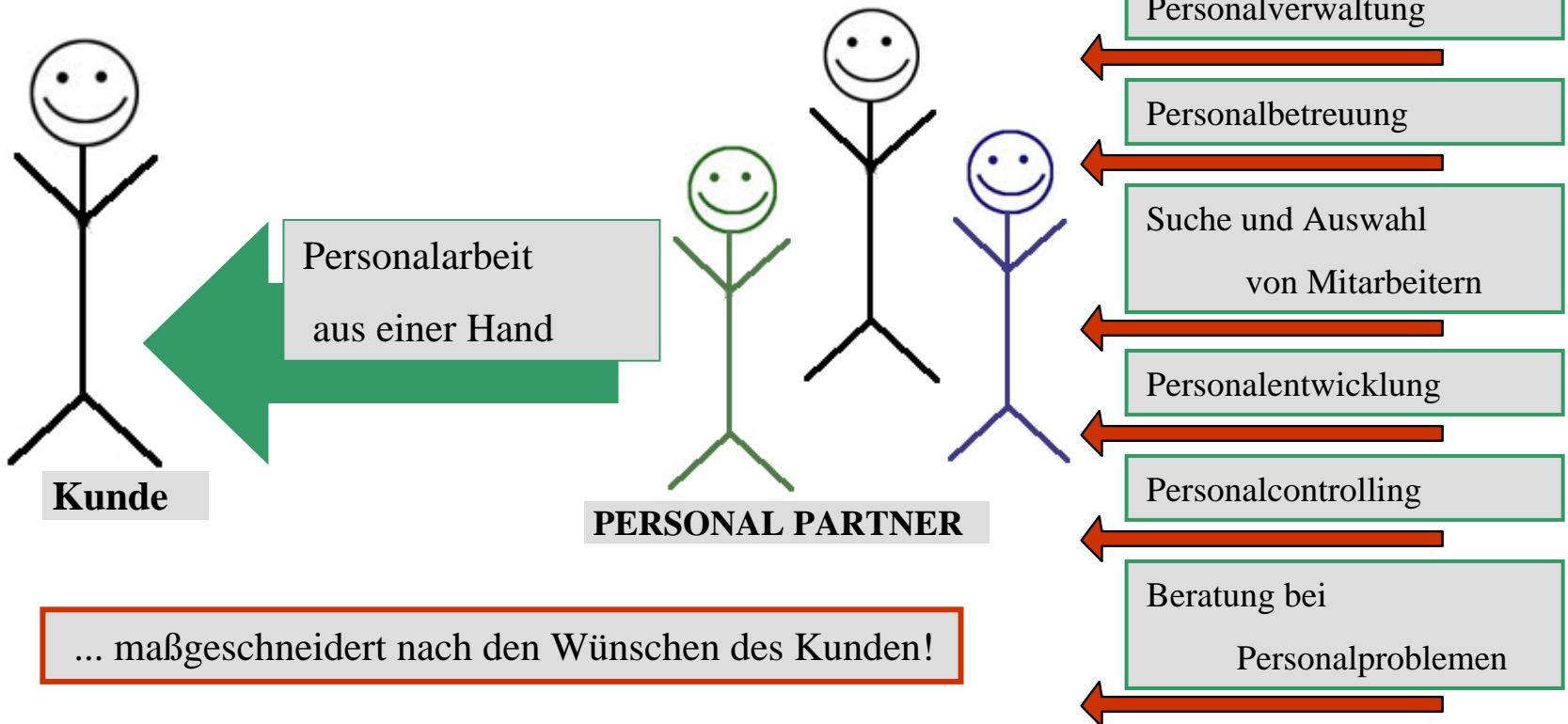
- Diese beschränkt sich bei der Suche nach Mitarbeitern auf die Instrumente, die einer internen Personalabteilung zur Verfügung stehen. Gewerbliche Stellenvermittlung und Direktansprache gehören nicht dazu.
- Die interne Personalabteilung bietet auch keine Rechtsberatung; da, wo notwendig, endet ihre Arbeit mit der qualifizierten Zuarbeit für den Rechtsanwalt.

LOHN + GEHALT

L+G Extra 2/96

Abbildung 2

Total-Outsourcing
- Das Angebot von **PERSONAL PARTNER**



4. Outsourcing in fünf Stufen

Moderne Personalarbeit und damit auch die vollständige Auslagerung der Personalfunktion nach dem Konzept „Personalarbeit aus einer Hand“ sind außergewöhnlich komplexe Prozesse. Art, Umfang und Qualität dieser Prozesse werden einerseits von der Unternehmens- und Führungsphilosophie und den daraus abgeleiteten Anforderungen beeinflusst, andererseits von den in der Personalabteilung beschäftigten Mitarbeitern, der vorhandenen Hard- und Software sowie den entwickelten Arbeitsabläufen geprägt. Auszulagern, ohne sich zuvor ausgiebig kundig zu machen, wäre deshalb mehr als leichtsinnig; Scharlatan wäre der Dienstleister, der für maßgeschneiderte Personalarbeit ein Angebot nach „Kennzahlen“ abgeben würde.

In der Praxis bewährt hat sich das im folgenden dargestellte 5-stufige Vorgehen:

Stufe 1: Voruntersuchung / Studie / Angebot

Inhalt dieser ersten Stufe ist zunächst eine ausführliche Bestandsaufnahme mit einer Analyse der Stärken und Schwächen der Personalfunktion. Die sich daran anschließende Studie bewertet die Auslagerung im Vergleich zu möglichen internen Lösungen. Ein Vorschlag für die weitere Vorgehensweise mit einem Angebot zur Auslagerung rundet die Stufe 1 ab.

Hier wird deutlich, wo sich das vorgestellte Konzept von der klassischen Beratung unterscheidet. PERSONAL PARTNER bietet die Umsetzung der gemachten Vorschläge, also das Outsourcing, zu definierten Kosten an.

Am Ende der Stufe 1 muss die Grundsatzentscheidung stehen, ob der Kunde das Projekt Outsourcing weiter verfolgen will.

Stufe 2: Vorbereitung der Auslagerung

Ist die Entscheidung positiv ausgefallen, muss das Konzept zur Auslagerung mit Leben erfüllt werden. Neben der Festlegung der endgültigen Form der Zusammenarbeit mit dem Dienstleister sind zu diesem Zeitpunkt ausführliche Personalgespräche mit allen betroffenen Mitarbeitern zu führen, betriebsverfassungsrechtliche Fragen mit dem Betriebsrat zu klären sowie die Aufgaben für den Dienstleister abzugrenzen und die Schnittstellen zu dokumentieren. Darüber hinaus sind die begleitenden Projekte für die Stufe 4 festzulegen.

Am Ende der Stufe 2 ist aus dem Konzept und aus dem Angebot der Stufe 1 ein detail-

lierter Maßnahmenkatalog für die Auslagerung geworden. Auf der Basis dieses Maßnahmenkataloges muss die endgültige Entscheidung des Kunden erfolgen.

Stufe 3: Übernahme der Funktion Personal und der Mitarbeiter durch den externen Dienstleister

Mit Beginn der Stufe 3 werden – in der Regel im Rahmen eines Betriebsüberganges nach § 613a BGB – die Mitarbeiter der Personalabteilung, die vorhandenen EDV-Systeme und das unternehmerische Risiko übernommen. Dazu wird ein umfassender Betreuungsvertrag abgeschlossen.

Bei größeren Kunden wird Bürofläche vor Ort im betreuten Unternehmen gemietet; bei kleineren Projekten nutzen die Mitarbeiter des externen Dienstleisters

stunden- oder tageweise das Büro des Kunden mit.

In beiden Fällen ist die Betreuung „vor Ort“ wesentlicher Bestandteil des Vertrages.

Stufe 4: Durchführung begleitender Projekte

Die begleitenden Projekte werden häufig in ihrer Wichtigkeit unterschätzt. Sie sind aber notwendige Voraussetzungen für die interne Reorganisation der Personalfunktion sowie für die Verbesserung der Personalarbeit, der Teamarbeit und der Motivation der Mitarbeiter.

Die Art der begleitenden Projekte kann sehr unterschiedlich sein. Möglich sind klassische Rationalisierungsprojekte für den Kunden (siehe unter 3.2) oder intern für den Dienstleister.

Hier sei beispielhaft ein Projekt angeführt,

das ganz unterschiedliche Hard- und Software-Konfigurationen von Kunden in einer Region vereinheitlicht und damit beträchtliches Rationalisierungspotential erschließt.

Aber auch andere Projekte, die sogenannte „weiche“ Faktoren wie Kommunikation und Führung betreffen, sind möglich: ihre Bedeutung für Verbesserungen darf – wenn man sie als Teil des gesamten Prozesses „Personalarbeit“ versteht – nicht unterschätzt werden.

Stufe 5: Verbesserung der internen Arbeitsabläufe und der Qualität der Personalarbeit

Stufe 5 kann als „kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ verstanden werden, bei dem die eingesparten Kosten partnerschaftlich zwischen Dienstleister

und Auftraggeber (= auslagerndes Unternehmen) aufgeteilt werden.

5. Die Vorteile des Total-Outsourcing

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

„Service and Consultant Coordination Manager“ – die Verantwortung für das Ergebnis bleibt bei ihm, Know-how und Wertschöpfung aber wandern nach draußen.

Anders beim Total-Outsourcing: 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!**