

## ***Total-Outsourcing von Personalarbeit***

Die Lohnabrechnung oder Teile der Weiterbildung auszulagern, ist seit vielen Jahren üblich. Neu ist das Total-Outsourcing von Personalarbeit: Das Unternehmen beschäftigt einen Dienstleister als eine Art Systemlieferanten.

Beim Total-Outsourcing beauftragt das Unternehmen einen externen Dienstleister, der die Personalarbeit als Ganzes aus einer Hand anbietet. Das Unternehmen, ob Eigentümer 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 werden 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 das Unternehmen 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 und den Kopf frei hat für seine Kernaufgaben! Die Grenzen des Angebots sind so zu ziehen, 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 Steuer- und keine Rechtsberatung; da, wo notwendig, endet ihre Arbeit mit der qualifizierten Zuarbeit für den Steuerberater und den Rechtsanwalt.

Auch wenn dies manchen Personalleiter in seinem Selbstverständnis treffen mag, Personalleiter sind in der Regel keine Unternehmer. Junge Menschen, die sich für eine Arbeit im Personalbereich entscheiden, tun dies eher aus idealistischem Gesichtspunkten als aus der Überlegung heraus, ein bestimmtes Produkt an einem definierten Markt abzusehen. Viele Personalleiter sehen ihre Aufgabe darin, zwischen den Interessen der Mitarbeiter und den Interessen des Unternehmens einen gerechten Ausgleich zu erzielen. Sie sind damit durchaus

Lehrern vergleichbar, deren berufliche Motivation darin besteht, einen Beitrag zur Verbesserung der Welt zu leisten. Vergleichbar mit Lehrern finden sich im betrieblichen Alltag denn auch viele verbitterte Personalleiter.

Das Anforderungsprofil für Personalleiter im Outsourcing ergibt sich aus dem Spannungsfeld der drei Bereiche: personalfachliche Kompetenz, unternehmerisches Denken, verkäuferische Fähigkeiten.

Die Arbeit eines Personal-Dienstleisters unterscheidet sich grundsätzlich von der eines angestellten Personalleiters. Für einen angestellten Personalleiter ist es nicht unangenehm, wenn die Anforderungen der Bereiche einmal etwas zurückgehen und er die Muße, grundsätzliche Dinge zu überlegen. Für einen Personalleiter im Outsourcing dagegen ist es bedrohlich, wenn Anforderungen, das heißt Aufträge, zurückgehen oder gar ausbleiben. Die Fähigkeit, sein

Produkt zu verkaufen, ist für ihn lebenswichtig. Verkäuferische Fähigkeiten bedeuten dabei nicht die Fähigkeit, ein Massenprodukt marktschreierisch zu verkaufen. Vielmehr ist damit die Fähigkeit angesprochen, mögliche Kunden beharrlich und zielstrebig anzusprechen und sich auch von vielen Rückschlägen nicht entmutigen zu lassen.

Arbeiten im Outsourcing unterscheidet sich wesentlich vom Arbeiten in einer internen Personalabteilung. Vielfältiger und reizvoller ist dieses Arbeiten, für manche aber wahrscheinlich auch bedrohlicher. Zunächst zum Bedrohlichen: Arbeiten im Outsourcing heißt zu allererst, Kunden akquirieren, also Projekte und Betreuungsverträge verkaufen. Diese Projekte und Betreuungsverträge müssen so bearbeitet werden, dass die Kunden bleiben, dass die Kosten im Rahmen bleiben und letztendlich, dass Gewinn erzielt wird. Bei manchem Personalleiter mag diese neue Abhängigkeit von Kunden und Märkten

Ängste erzeugen. Sie zeigt ja durchaus eine neue Richtung für das, was Personalarbeit bedeutet, und definiert auch neu, wer über die Qualität von Personalarbeit entscheidet. Für andere bedeutet gerade diese Abhängigkeit vom Markt anstatt von Vorgesetzten ein wichtiges neues Stück Freiheit. Arbeiten im Outsourcing bedeutet, unterschiedliche Firmen in unterschiedlichen Branchen in allen Bereichen der Personalarbeit kompetent zu betreuen. Die Arbeitsplätze im Outsourcing bieten deshalb deutlich mehr Abwechslung und deutlich größere Vielfalt als Arbeitsplätze in internen Personalabteilungen dies tun können.

Total-Outsourcing von Personalarbeit ist für Unternehmen aller Betriebsgrößen möglich:

- Klein- und mittelständische Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern besitzen in der Regel keine eigene Personalabtei-

lung. Die Lohn- und Gehaltsabrechnung wird entweder durch den Steuerberater oder durch ein Lohn- und Gehalts-abrechnungsbüro durchgeführt; die Zuarbeit wird durch eine Mitarbeiterin in der Buchhaltung, häufig die Ehefrau des Firmeneigentümers, abgedeckt. Personalleiter ist der Chef, der Inhaber oder der Geschäftsführer in Personalunion. Personalarbeit, wie sie in Großunternehmen praktiziert wird, findet in diesem Unternehmen nicht statt und wird von den Führungskräften in der Regel auch als ungeeignet abgelehnt. Andererseits erkennen die Führungskräfte durchaus, dass bei Problemfällen kompetenter Rat notwendig und hilfreich ist. Dieser Rat wird häufig vom Steuerberater oder vom Rechtsanwalt gesucht. Beide können jedoch nur Teile der betrieblichen Anforderungen abdecken. Ansatzpunkte für Outsourcing sind hier Projekte wie die Ausarbeitung

neuer Arbeitsbedingungen, das Erarbeiten eines neuen Entlohnungssystems, die Einführung eines Beurteilungssystems oder Ähnliches sowie der kleine Betreuungsvertrag im Umfang zwischen 10 und 30 Stunden, der dem Geschäftsführer die Sicherheit gibt, zum fairen Preis einen kompetenten Ansprechpartner im Personalwesen zu haben.

- Unternehmen mit 50 bis 150 Mitarbeitern sind meistens eigentümer- oder geschäftsführergeprägt. Aufgrund des Volumens der anfallenden Personaladministration ist aber oft eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter vorhanden, die oder der formal Personalleiter ist, im wesentlichen aber administrative Dinge erledigt. Diese Unternehmen sind für Total-Outsourcing-Projekte außerordentlich interessant, besteht doch in diesen Fällen

die Möglichkeit, die gesamte vom Volumen her doch umfangreiche Personalarbeit auszulagern.

- Unternehmen mit mehr als 150 Mitarbeitern haben in der Regel ausgeprägte, häufig zu komplexe Organisationsstrukturen. Eine Personalabteilung mit einem qualifizierten Personalleiter ist fast immer vorhanden. Ansatzpunkte für Outsourcing sind hier zunächst Projekte zur Unterstützung der Personalabteilung. Ideal sind solche Unternehmen aber für Projekte zur vollständigen Ausgliederung der Personalabteilung oder von Teilen davon (Personalverwaltung/ Payroll).

Dabei bietet die ausgelagerte Personalabteilung in keinem Fall Rechtsberatung an! Da, wo notwendig, endet ihre Arbeit mit der qualifizierten Zuarbeit für den Rechtsanwalt.

Internationale Unternehmen, die in Deutschland nur mit relativ wenigen Mitarbeitern präsent sind, kennen sich am deutschen Arbeitsmarkt in der Regel nicht aus und leisten sich deshalb häufig teuer bezahlte, hochqualifizierte Personalabteilungen. Für diese Unternehmen ist Outsourcing unter der Perspektive „Intercultural Management“ interessant.

Total-Outsourcing bedeutet, dass das Unternehmen von allen Problemen befreit wird, die mit dem Betrieb der Personalabteilung verbunden sind. Dies gilt idealerweise, wenn die gesamte Personalabteilung ausgelagert wird. Es gilt aber auch, wenn nach amerikanischem Muster zwischen Human Resources (der strategischen Personalarbeit) und Payroll (der Personalverwaltung) unterschieden wird und beispielsweise nur die Payroll ausgelagert wird. Das Unternehmen hat dann den Rücken und den Kopf frei für seinen Markt und seine Kunden.

Der Bedarf an Personalarbeit kann flexibler festgelegt werden. Know-how kauft das Unternehmen nur so, wie es braucht, also zum Beispiel je Monat fünf Stunden einen Personalleiter, zehn Stunden einen Spezialisten zur Personalbetreuung und weitere zehn Stunden jemanden für die Administration und Gehaltsabrechnung. Und so, wie es die Leistung nur anteilig kauft, bezahlt es sie auch nur anteilig. Spezialisten werden damit erschwinglich. Externe Personalarbeit versteht sich als Beratung und als Dienstleistung. Sie setzt ihre Arbeit fort, wo Berater aufhören; das, was vorgeschlagen wird, wird auch umgesetzt – auch im Detail. Durch diesen Ansatz und die damit verbundene Mischkalkulation sind interessante Preise möglich. Die Mitarbeiter des Dienstleisters arbeiten vor Ort im betreuten Unternehmen. Sie werden damit wahrgenommen wie Teilzeitangestellte. Der rechtliche Unterschied zeigt aber deutlich den Vorteil für den Kunden:

- Wenn Gesetze und Vorschriften sich ändern, wenn also Fortbildungs- und Trainingsbedarf besteht, dann belastet dies das Unternehmen nicht.
- Auch Urlaub und Krankheit in der Personal- Abteilung sind nicht Sache des Unternehmens - es hat Anspruch auf Erfüllung der vereinbarten Aufgaben.
- Auch der Fall, dass das Unternehmen sich von einem Mitarbeiter aus der Personalabteilung trennen will, ist leicht zu lösen: für Dienstleister gibt es keinen Sozialplan.

Mit dem zuletzt genannten Punkt ist ein wesentlicher Vorteil von Outsourcing angesprochen. Fest angestellte Mitarbeiter stellen praktisch fixe Kosten dar. Ihr Abbau ist mit großen Aufwendungen für Sozialpläne oder individuelle Abfindungen verbunden. Beim Outsourcing trägt dieses Risiko der Auftragnehmer. Die Kosten für die Personalabteilung werden damit zu echten variablen Kosten, die kurzfristig zu verändern sind. Auch mit Blick auf das Verhältnis der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen bietet die Auslagerung Vorteile. Die Mitarbeiter des Dienstleisters sind unabhängiger und neutraler, als dies ein angestellter Personalleiter und seine Mannschaft sein können. Die Rolle des Moderators, der Teamentwicklung initiieren und begleiten kann, können sie deshalb wesentlich besser übernehmen.

## **Fazit:**

Teil-Auslagerung der Personalarbeit bedeutet Fremdbezug von Bauteilen und Komponenten.

Anders beim Total-Outsourcing: Der Dienstleister ist hier Systemlieferant, der Personalarbeit als Ganzes aus einer Hand anbietet. Das Unternehmen 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!**

Autor:

Martin Kuchler,  
Geschäftsführender Gesellschafter  
PERSONAL PARTNER  
Externe Personalabteilung GmbH  
Münnerstadt