

Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern

Personalentwicklung outsourcen?

Ein externer Dienstleister sucht geeignete Kandidaten für vakante Stellen, ein anderer erstellt die Lohnabrechnungen. Beim Personalmarketing und bei der Personalverwaltung arbeiten die meisten Unternehmen seit Jahren mit externen Spezialisten zusammen - zunehmend auch bei der Personalentwicklung.

Von Georg Kraus

Make or buy? Unter dieser Überschrift diskutierten vor einigen Jahren Personalleiter auf Kongressen darüber, welche Personalentwicklungsaufgaben Unternehmen externen Dienstleistern übertragen können. Inzwischen ist diese Diskussion weitgehend verstummt, und stillschweigend haben zahlreiche Unternehmen Teile ihrer Personalentwicklung externen Spezialisten übertragen.

Nicht selten beschreiten Unternehmen diesen Weg aus Kostengründen, oft ist jedoch auch der Wunsch nach mehr Qualität die Triebfeder; z.B., wenn ihnen intern die nötigen Ressourcen und Kompetenzen für bestimmte Personalentwicklungsaufgaben fehlen.

Hier einige Tipps, worauf Unternehmen beim Outsourcen von Personalentwicklungsaufgaben achten sollten.

Für welche Unternehmen lohnt sich ein Outsourcing?

Ein Outsourcen von Teilen der Personalentwicklung kommt vor allem für vier Gruppen von Unternehmen in Betracht:

- kleine und mittlere Unternehmen ohne eigenen Bildungs-/Personalentwicklungsbereich, bei denen die Personalentwicklungs-/Weiterbildungsfunktion z.B. vom Geschäftsführer oder Personalleiter neben seiner Kernaufgabe wahrgenommen wird.
- Unternehmen, die z.B. im Rahmen einer Umstrukturierung aus einem Grossunternehmen hervorgingen und vor der Frage stehen, ob sie einen eigenen Bildungs-/Personalentwicklungsbereich aufbauen sollen.
- Grossunternehmen, bei denen viele Mitarbeiter, weil sie ähnliche Tätigkei-

ten ausüben, weitgehend dieselben Kompetenzen benötigen (z.B. Produktionsunternehmen, Verwaltungen, Vertriebsorganisationen).

- dezentral strukturierte Unternehmen mit zahlreichen Niederlassungen (z.B. Handels- oder Franchiseketten).

Schwierig gestaltet sich das Outsourcen der Personalentwicklungsfunktion oft bei (Dienstleistungs-)Unternehmen, bei denen die meisten Mitarbeiter sehr unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen. Bei ihnen übersteigt der (zeitliche) Aufwand, der für die Abstimmung mit dem externen Dienstleister nötig ist, um z.B. die Massnahmen dem individuellen Bedarf anzupassen, oft den Nutzen des Outsourcings.

Ähnliches gilt für die Unternehmensbereiche von Grossunternehmen, in denen vorwiegend hoch qualifizierte Spezialisten arbeiten, die zudem eine Schlüsselfunktion für deren (künftigen) Erfolg haben (z.B. Forschungs- und Entwicklungsabteilungen). Auch hier ist ein Outsourcing oft problematisch, da die Kompetenzentwicklung in diesen Bereichen für den Unternehmenserfolg von strategischer Bedeutung ist.

Welche Ziele können Unternehmen durch ein Outsourcing erreichen?

Mit dem Outsourcing verfolgen die Unternehmen unterschiedliche Ziele. Kleine und mittlere Unternehmen möchten hierdurch in der Regel vor allem die personalentwicklerische Kompetenz einkaufen, die ihnen fehlt. Bei Grossunternehmen hingegen lautet das primäre Ziel oft, ihre Mitarbeiter zwar weiterhin

qualitativ hochwertig, jedoch zugleich kostengünstig zu qualifizieren - speziell in den personalintensiven Bereichen (z.B. in der Produktion und im Verkauf). Hinzu kommt oft der Wunsch, grosse Mitarbeitergruppen (flächendeckend) in kurzer Zeit schulen zu können, ohne einen eigenen Trainer-/Dozentenpool aufzubauen.

Wie weitreichend sollte das Outsourcing der Personalentwicklung sein?

Hierauf gibt es keine allgemein gültige Antwort. Dies hängt unter anderem vom Geschäftsfeld sowie von der Grösse, Struktur und Kultur des Unternehmens ab; ausserdem davon, welche Qualifikation die Mitarbeiter brauchen. Ein wichtiger Einflussfaktor ist zudem, über welche Kompetenzen im Bereich Personalentwicklung das Unternehmen intern bereits verfügt. Abhängig davon kann sich das Outsourcing z.B. auf das Durchführen einzelner Bildungsmassnahmen für ausgewählte Zielgruppen beschränken. Es kann aber auch die gesamte Kompetenzentwicklung inklusive Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs umfassen.

Bedenken sollten die Entscheider auf jeden Fall: Die Qualität der Produkte/Dienstleistungen eines Unternehmens und dessen Innovationskraft hängen stark von der Qualifikation der Mitarbeiter ab. Deshalb sollten sie, bevor sie sich für ein Outsourcing entscheiden, analysieren:

- welche Kernkompetenzen die Organisation hat und
- welche Mitarbeitenden/Positionen eine Schlüsselrolle beim Auf- und Ausbau dieser Kompetenzen haben.

Hieraus können die Entscheider dann ableiten, welche Aufgaben ihr Unternehmen an einen externen Dienstleister übertragen könnte und welche intern wahrgenommen werden sollten; ausserdem, auf welche Bereiche beziehungsweise Mitarbeitergruppen das Outsourcing beschränkt sein sollte.

Was sollten Unternehmen tun, bevor sie einen Outsourcing-Partner suchen?

Definieren sollten die Entscheider ausser dem Umfang auch die Ziele des Outsourcings. Z.B.: die Kosten senken, die Weiterbildungsarbeit/Personaentwicklung professionalisieren, die Geschwindigkeit beim Kompetenzauf-/ausbau erhöhen. Hieraus sollten sie dann Anforderungskriterien an den künftigen Partner ihres Unternehmens ableiten. Z.B. bezüglich dessen Grösse, Erfahrung, Kompetenz und technischer Ausstattung. Entwickeln sollten sie auch Kriterien für das Planen und Durchführen der Weiterbildungs-/Personalentwicklungsmassnahmen. Dabei gilt es auch auf Details zu achten - z.B.: An welchen Kriterien soll sich die Auswahl der Referenten orientieren? Welche Rolle soll das E-Learning in den Konzepten spielen?

Was sollten Unternehmen tun, wenn sie den richtigen Partner gefunden haben?

Empfehlenswert ist es, die Zusammenarbeit mit dem externen Dienstleister zunächst auf Themenbereiche zu begrenzen, die für den Erfolg des Unternehmens eine geringe strategische

Relevanz haben. Erst wenn sich die Zusammenarbeit bewährt hat und der externe Dienstleister die Struktur, Kultur sowie Arbeits- und Marktsituation des Unternehmens gut kennt, sollte der Auftrag auf die Mitarbeitergruppen (z.B. Führungskräfte) und Themenbereiche ausgedehnt werden, die eine Schlüsselrolle für den Erfolg Ihres Unternehmens haben.

Wie sichern Unternehmen eine gute Zusammenarbeit im Alltag?

Hilfreich ist auch ein interner Koordinator, der als Ansprechpartner für die Mitarbeiter des Unternehmens fungiert und die alltägliche Zusammenarbeit mit dem Dienstleister koordiniert. Auch bei diesem sollte eine solche Ansprechperson existieren, die dafür sorgt, dass die alltägliche Zusammenarbeit so reibungslos wie möglich funktioniert und Probleme umgehend gelöst werden.

Unternehmen sollten zudem vor dem Beginn der Zusammenarbeit sicherstellen, dass die Mitarbeitenden ihres Partners wissen:

- welche Ziele das Unternehmen hat,
- was das Unternehmen produziert/vermarktet,
- welche Faktoren für den Erfolg entscheidend sind und
- vor welchen Herausforderungen das Unternehmen steht.

Fehlt den Mitarbeitern des externen Dienstleisters dieses Know-how, besteht die Gefahr, dass sie von den Mitarbeitern des Unternehmens nicht akzeptiert werden.

Zudem sollten die wichtigsten Mitarbeiter des Partners den Führungskräften des Unternehmens vorgestellt werden; ausserdem sollten die Führungskräfte darüber informiert werden, welche Ziele das Unternehmen mit dem Outsourcing verfolgt und welche Aufgaben der externe Partner übernimmt. Mitgeteilt werden sollte ihnen zudem, welche Aufgaben weiterhin intern wahrgenommen werden, damit Klarheit über die Aufgabenverteilung besteht.

Was sollten Unternehmen während der Zusammenarbeit tun?

Während der Zusammenarbeit sollten die Unternehmen regelmässig mit ihren Führungskräften den Erfolg der Zusammenarbeit evaluieren; ausserdem, ob «die Chemie» zwischen ihnen und ihrem Partner stimmt. Ausserdem sollten sie, bei Bedarf, die Zusammenarbeit mit dem Dienstleister neu definieren. Denn die Kompetenz der Mitarbeiter ist ein zentraler Erfolgsfaktor jedes Unternehmens. Deshalb sollten sie nie die Kontrolle über die Kompetenzentwicklung in ihrer Organisation verlieren.



Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (www.krausund-partner.de). Der diplomierte Wirtschaftsingenieur ist Autor mehrerer Change- und Projektmanagement-Bücher. Seit 1994 ist er Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence und der technischen Universität Clausthal.