



©DOC RABE Media - stock.adobe.com

# Die Personalentwicklung outsourcen?

**PROFESSIONELLE BETREUUNG ENTLASTET FÜHRUNGSKRÄFTE** Ein externer Dienstleister sucht geeignete Kandidaten für vakante Stellen, ein anderer erstellt die Lohnabrechnungen. Beim Personalmarketing und bei der Personalverwaltung arbeiten viele Unternehmen mit externen Spezialisten zusammen - zunehmend auch bei der Personalentwicklung.



## AUF EINEN BLICK

**KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN** sind häufig gut beraten, wenn sie personalentwicklerische Kompetenz einkaufen, da diese in der Regel im eigenen Unternehmen nicht vorhanden ist

**HILFREICH IST EIN INTERNER KOORDINATOR**, der als Ansprechpartner für die Mitarbeiter des Unternehmens fungiert und die Zusammenarbeit mit dem Personal-Dienstleister organisiert

**M**ake or buy? Unter diesem Motto 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; zum Beispiel, wenn ihnen intern die nötigen Ressourcen und Kompeten-

zen 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 zum Beispiel vom Geschäftsführer oder Personalleiter neben seiner Kernaufgabe wahrgenommen wird

- Unternehmen, die zum Beispiel 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 Tätigkeiten ausüben, weitgehend dieselben Kompetenzen benötigen (zum Beispiel Produktionsunternehmen, Verwaltungen, Vertriebsorganisationen), und
- dezentral strukturierte Unternehmen mit zahlreichen Niederlassungen (zum Beispiel 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 zum Beispiel die Maßnahmen dem individuellen Bedarf anzupassen, oft den Nutzen des Outsourcings.

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

## Was sich durch ein Outsourcing erreichen lässt

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 (zum Beispiel 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 weit reicht das Outsourcing der Personalentwicklung?

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 zum Beispiel 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 hat unsere Organisation?

- Welche Mitarbeiter/Positionen haben eine Schlüsselrolle beim Auf- und Ausbau dieser Kompetenzen?

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 vor der Outsourcing-Partnersuche zu tun ist

Definieren sollten die Entscheider außer dem Umfang auch die Ziele des Outsourcings. Zum Beispiel: die Kosten senken, die Weiterbildungsarbeit/Personalentwicklung professionalisieren, die Geschwindigkeit beim Kompetenzauf-/ausbau erhöhen. Hieraus sollten sie dann Anforderungskriterien an den künftigen Partner ihres Unternehmens ableiten. Zum Beispiel 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 - zum Beispiel: An welchen Kriterien soll sich die Auswahl der Referenten orientieren? Welche Rolle soll das E-Learning in den Konzepten spielen?

## Was tun, wenn der richtige Partner gefunden ist?

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 (zum Beispiel Führungskräfte) und Themenbereiche ausgedehnt werden, die eine Schlüsselrolle für den Erfolg ihres Unternehmens haben.

## Gute Zusammenarbeit im Alltag sichern

Hilfreich ist 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 Mitarbeiter ihres Partners wissen:

- Welche Ziele hat das Unternehmen?
- Was produziert/vermarktet das Unternehmen?
- Welche Faktoren sind für seinen Erfolg entscheidend?
- Vor welchen Herausforderungen steht das Unternehmen?

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.

Während der Zusammenarbeit sollten die Unternehmen regelmäßig mit ihren Führungskräften (und dem Betriebsrat) 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.

## ZUM AUTOR

Dr. Georg Kraus ist diplomierter Wirtschaftsingenieur und 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.

[www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de)

## AUTOR

**Dr. Georg Kraus**  
Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal