

Flexibler Bedarf aus den Fachabteilungen

Outsourcing ist immer noch – oder wieder – im Aufwind. Sowohl auf Kunden- als auch auf Anbieterseite haben sich im letzten Jahr die Fronten geklärt, was jetzt übrig bleibt, ist echter Mehrwert.



Wie viele Technologie- oder Produktneuheiten hat auch das HR-Outsourcing verschiedene Aufmerksamkeitsphasen durchlaufen. Gut lässt sich dieser Verlauf anhand des Hype-Zyklus der Gartner Group beschreiben. Gerade in der Anfangsphase des Outsourcings vor drei oder vier Jahren gab es bei vielen Kunden überzogene Erwartungen. Auch „Me-too“-Effekte oder falsche, rein kostengetriebene Intentionen mögen dazu geführt haben, dass eine größere Anzahl Unternehmen ausgelagerte Prozesse wieder reintegriert hat.

Gerade die überzogenen Erwartungen an Outsourcing als alleinigen Heilsbringer in der Finanzkrise oder als Problemlöser für den Fachkräftemangel haben Unternehmen gemäß dem Gartner-Zyklus ins „Tal der Enttäuschung“ geführt. Andererseits war die Finanzkrise sicher auch ein wichtiger Treiber im Wachstum des Outsourcing-Marktes. VEDA z.B. konnte allein im letzten Jahr ein Wachstum von 46,5 Prozent in diesem Bereich verzeichnen. Bei vielen Unternehmen hat der Kostendruck dazu geführt, Prozesse zu überprüfen, um mehr Qualität fürs Geld zu erhalten. So hatte die Finanzkrise wohl auch ihr Gutes, indem sie den Unternehmen das „Wohlstands-Brett“ vom Kopf genommen hat und sie gezwungen hat, neue Wege zu suchen und zu gehen.

Mittlerweile sind die Vorteile von Outsourcing-Projekten mit reichlich Referenzen und Studien belegt. Es gibt genug Beispiele in der Wirtschaft, was man tun und was man besser lassen sollte. Im Gartner-Zyklus sind wir auf dem „Plateau der Produktivität“ angekommen. Diese Produktivitätsphase beeinflusst ganz deutlich die Herangehensweise an Outsourcing-Projekte, anhand derer wir die Trends für 2011 festmachen.

Die anerkannten Vorteile des Outsourcings führen aktuell dazu, dass vermehrt die Fachabteilungen der Unternehmen Outsourcing-Projekte anstoßen, um Prozesse zu optimieren. Gerade die Führungskräfte in der Linie kennen ihre Abläufe, können sie beschreiben und daher auch definieren, welche Wertschöpfung die Auslagerung bringen kann. Outsourcing ist kein Managementprojekt mehr, sondern ein gezielter Ansatz, der aus den Fachabteilungen kommt.

Diese veränderte Nachfragesituation müssen die Dienstleister beantworten. Der Trend geht weg vom Generalisten – der sich mit dem CIO unterhalten hatte – hin zum Service-Spezialisten, der die Sprache der Fachabteilung spricht. Jede Branche und Unternehmensgröße definiert ihre speziellen Anforderungen an den gewünschten Outsourcing-Dienstleister zum einen, an die geforderte HR-Dienstleistung zum anderen. Diese Anforderungen muss der Dienstleister verstehen und bedienen können.

Der Trend zum Service-Spezialisten beeinflusst allerdings nicht nur inhaltliche, sondern auch formale oder zeitliche Aspekte der



Outsourcing-Verträge. Outsourcing in der neuen produktiven Betrachtungsweise ist nicht „l'art pour l'art“. Es geht immer um die Betrachtung der Gesamtprozesse eines Unternehmens und um die Entscheidung, welche Bestandteile sich qualitätsgesichert oder gar qualitätssteigernd auslagern lassen. Verträge werden aus einem konkreten Bedarf heraus geschlossen, daher werden sie generell kürzere Laufzeiten haben und zunehmend situativ werden.

Das „klassische“ HR-Outsourcing, z.B. im Payroll-Umfeld, verlangt das langfristige Auslagern von Prozessen und einen permanenten Service. Daneben erwarten die Linienverantwortlichen der Unternehmen von ihren Dienstleitern zunehmend, dass sie Lastspitzen flexibel ausgleichen können. Der moderne Outsourcing-Anbieter muss beides können, um die Prozesse wie Zahnräder ineinandergreifen zu lassen.

In diesem kurzfristigeren, flexiblen Umfeld wird das Angebot von Lösungen auf Basis etablierter Standards (versus Individualprogrammierung) oder von Baukastenlösungen wachsen. Die Vergleichbarkeit von Angebot und Leistung sichert Kosten-, Zeit- und damit Marktvorteile. Der Kundenbedarf muss ad hoc erfüllt werden können, One-Stop-Shopping ist das Ziel, lange Angebotsphasen mit vielen Anbietern und Iterationen eher die Ausnahme.

Zusammenfassend ist festzustellen, das HR-Outsourcing sich neben SaaS oder Cloud Computing mittlerweile in die Riege der IT-Trendthemen einreicht, die den Unternehmen die schnelle, flexible und bedarfsorientierte Herangehensweise bieten, die modernes und globales Wirtschaften heute verlangt.

Definition der Service Level Agreements (SLAs) als Kernaufgabe für erfolgreiches Outsourcing

Eine mögliche Vorgehensweise am Beispiel des SMART-Prinzips („Specific Measurable Achievable Relevant Timely“)

Specific/Spezifisch: Ziele müssen eindeutig definiert sein

- Die Anforderungen an den Service werden vom Kunden detailliert beschrieben. Je exakter die Beschreibung, desto weniger Probleme gibt es.
- Bei Standardleistungen werden Standard-SLAs vom Anbieter vorgegeben.
- Rollen, Zuständigkeiten, Verantwortungen, Mitwirkungs- und Informationspflicht benennen. Benachrichtigungs- und Eskalationswege bekannt machen. Ansprechpartner auf allen Ebenen definieren.
- Was wäre wenn? Eine Notfallplanung beinhaltet einen Maßnahmenkatalog für eventuelle Schadensfälle und definiert die Auswirkungen auf die Geschäftsprozesse des Anwenders.

Mesurable/Messbar: Ziele müssen messbar sein

- Zertifizierungen (schon im Vorfeld) zur Qualitätsmessung nutzen: Prüfstandards wie z. B. die Zertifizierung IDW PS 951

Typ B bescheinigen, dass die Prozesse im Rahmen des internen Kontrollsystems des Dienstleisters kontrolliert, sauber beschrieben und wirksam sind.

- Kontinuierliche Kontrolle: Die SLAs definieren, welche Berichte und Abrechnungen in welchem Zeitrahmen von wem erbracht werden.
- Zufriedenheit messen: Der Anwender steht im Vordergrund, seine Zufriedenheit muss im Rahmen der SLAs messbar gemacht werden, z.B. durch gezielte Anfragen oder allgemeine Umfragen.
- Zuverlässigkeit messen: Wie häufig sind Ausfälle im System, wie lange dauert es, bis der Service in vereinbarter Güte wiederhergestellt ist? Vorgaben und Messverfahren werden über die SLAs vereinbart.

Achievable/Angemessen: Ziele müssen zum Aufwand im Verhältnis stehen

- Lassen sich die erforderlichen Schnittstellen zu anderen IT-Diensten eingangs- und ausgangsseitig mit angemessenem Aufwand bereitstellen? Wenn nein – gibt es andere Lösungen?
- Wachstum und Veränderungen einplanen: Für beidseitige Planungssicherheit müssen künftige Anforderungen schon vorab vereinbart werden.

Relevant/Realistisch: Ziele müssen erreichbar sein

- Leistungserwartungen für das gesamte System definieren. Angaben zur Güte einzelner Dienstleistungen bringen oft nicht die gewünschte Relevanz.
- Erfolgs- und Problemreporting installieren: Ein wesentlicher Grundsatz ist, dass ein Service nur als erbracht gilt, wenn der erfolgreiche Betrieb auch reportet wird. Daher müssen der Umfang und der Zeitrahmen für Problem- und Lösungsreportings festgelegt werden.
- Reviews festlegen: Sowohl in der Übergangsphase als auch im Betrieb sind regelmäßige Lagebesprechungen wichtig. Neben der Beurteilung des abgelaufenen Zeitraums (Review) sollte hier auch Raum für Verbesserungsvorschläge vertraglich installiert werden – das ist gut für beide Seiten.

Timely/Terminiert: zu jedem Ziel gehört eine Terminvorgabe

- Gültigkeitszeitraum der SLAs genau definieren – jede Leistung muss einen Anfang und ein Ende haben.
- Verfügbarkeiten festlegen: Wann ist der Hotline-Support zu erreichen, welche Services müssen 24/7 laufen, wie lange dürfen Ausfälle dauern?
- Wartungszyklen, automatische Updates und damit auch geplante Ausfallzeiten für Wartung etc. im Vorfeld definieren.
- Zyklen und Prozesse für Backup, Recovery, Archivierung und Datenspeicherung festlegen. Auch für den Dienstleister gelten die gesetzlichen sowie betrieblichen Regeln.

Autorin: **Andrea Goffart**, Brand Management, Alsdorf