

Papiere Praxis

Ausgabe 5/2008

Befragungsergebnisse der
DGFP e.V. zum Thema
„Personalmanagement
mit externen Partnern“

bearbeitet durch
Christiane Geighardt

Personalmanagement mit externen Partnern.
Ergebnisse einer Tendenzbefragung.



Herausgegeben von der
Deutschen Gesellschaft
für Personalführung e.V.
Düsseldorf 2008

ISSN 1613-2785

ISSN 1613-2785

Herausgeber:
Deutsche Gesellschaft für
Personalführung e.V.
Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf

Referat Arbeitskreise
Dr. Sascha Armutat
Fon 0211 5978-124
Fax 0211 5978-29124
E-Mail: armutat@dgfp.de

Die Veröffentlichungen der DGFP e.V. beschäftigen sich mit aktuellen Themen des Personalmanagements. Neben den PraxisPapieren gibt es noch die Buchreihe **PraxisEdition**: Experten bieten in den Publikationen fundierte Praxiskonzepte, Beispiele und Handlungshilfen. Auf der letzten Seite finden Sie einen Hinweis auf unsere Buchreihe.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	4
Management Summary.....	5
1 Personalmanagement mit externen Partnern.....	7
2 Befragungsergebnisse	9
2.1 Nutzung von Services externer Partner	9
2.2 Zusammenarbeit mit externen Partnern.....	12
2.3 Steuerung externer Partner	16
2.3.1 Akteure	16
2.3.2 Instrumente.....	19
2.4 Bedeutung der Zusammenarbeit in Netzwerken.....	22
3 Fazit	24
4 Anhang.....	26
4.1 Methodischer Hintergrund.....	26
4.1.1 Vorgehen	26
4.1.2 Realisierte Stichprobe	26

Vorwort

Um Entscheidern im Personalmanagement aktuelle Informationen zu relevanten Fachthemen zur Verfügung zu stellen, führt die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) regelmäßig empirische Studien durch.

Da die Aussagekraft der Ergebnisse mit der Beteiligung an der Untersuchung steht und fällt, gilt unser Dank allen Befragungsteilnehmern.¹

Wir danken darüber hinaus den Mitgliedern des DGFP-Expertenkreises „Personalmanagement mit externen Dienstleistern“

- Dr. Pantaleon Fassbender, KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG
- André Häusling, Fujitsu Services GmbH
- Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Justus-Liebig-Universität Gießen
- Uwe Kaiser, Deutsche Bank AG
- PD Dr. Stephan Kaiser, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
- Alexander Neffgen, E.ON Service GmbH
- Pia Prinz, Kommunikations-Kolleg AG

für ihre Anregungen zur inhaltlichen Gestaltung des Fragebogens und ihre Interpretationshinweise.

Düsseldorf, Juli 2008

¹ Zu der Online-Befragung wurden die Hauptansprechpartner der DGFP aus allen ordentlichen Mitgliedsunternehmen eingeladen – weitere Details zur Befragung enthält das letzte Kapitel. Zugunsten der Lesbarkeit beschränken wir uns im Text auf die männliche Form der Positions- und Funktionsbeschreibungen.

Management Summary

- Die Zusammenarbeit mit externen Partnern des Personalmanagements in Netzwerken ist für viele Unternehmen bereits heute ein wichtiges Thema, das in naher Zukunft voraussichtlich weiter an Bedeutung gewinnen wird.
- Die Unternehmen greifen insbesondere bei der Personalrekrutierung und bei der Weiterbildung auf die Unterstützung externer Partner zurück.
- Für die verschiedenen Personalmanagement-Aufgaben fragen sie unterschiedliche Services nach. So setzen sie beispielsweise für die Personalrekrutierung ebenso wie für die Aus- und Weiterbildung primär *personelle Kapazitäten* der externen Partner ein. Unter anderem beim Talent Management und beim Personalmarketing greifen sie in erster Linie auf das *Know-how* der Dienstleister zurück. Bei der Personalverwaltung und beim Personalcontrolling schließlich machen sie vor allem von *IT-Systemen* Gebrauch.
- In allen untersuchten Unternehmen kooperiert das Personalmanagement mit mindestens zwei externen Partnern. Bei der Personalverwaltung arbeitet das Personalmanagement in vielen Unternehmen exklusiv mit einem externen Dienstleister zusammen. Bei der Personalrekrutierung, der Weiterbildung und der Personalentwicklung ist hingegen die Kooperation mit mehreren externen Partnern üblich.
- In der Regel koordinieren die Unternehmen eigenständig mehrere externe Partner des Personalmanagements, die nicht miteinander kooperieren. Bei der Koordination ist der Personalbereich federführend: Die Verantwortung für die Steuerung der externen Partner liegt üblicherweise bei der Personalleitung oder einzelnen Mitarbeitern des Personalbereichs.
- Die Personalmanager, die mit der Steuerung von Netzwerken externer Partner betraut sind, brauchen in erster Linie kommunikative Kompetenzen. Außerdem werden von ihnen Kostenbewusstsein, Verhandlungsgeschick und die Fähigkeit, Projekte zu steuern verlangt.
- Die mit der Steuerung beauftragten Akteure können auf verschiedene Steuerungsinstrumente zurückgreifen: die Vertragsgestaltung, Instrumente zur operativen Lenkung und Evaluationsinstrumente. So wird in fast allen Fällen das Ziel der Zusammenarbeit vertraglich fixiert, in vielen Fällen werden auch die Prozesse vorab definiert. Bei der operativen Lenkung der externen Partner setzen die Unternehmen

vor allem auf Gespräche, weniger auf Kennzahlen. Welche Evaluationsinstrumente zum Einsatz kommen, hängt mit den Personalmanagement-Aufgaben zusammen, für die Services externer Partner genutzt werden. Beispielsweise werden insbesondere in Unternehmen, die Services externer Partner für das Personalmarketing, die Personalentwicklung und die Weiterbildung nutzen, die Kunden des Personalmanagements befragt.

- Insgesamt zeigen sich die befragten Personalmanager mit der Zusammenarbeit mit ihren externen Partnern zufrieden. Vergleichsweise kritisch beurteilen sie Kooperationen bei besonders komplexen Aufgaben des Personalmanagements wie Auslandsentsendungen und Personalplanung sowie -controlling.

1 Personalmanagement mit externen Partnern

Das betriebliche Personalmanagement verändert sich. Immer mehr Unternehmen nutzen für ausgewählte Aufgaben des Personalmanagements Services externer Partner.

Externe Partner sind alle Dienstleister, denen Teilaufgaben des Personalmanagements übertragen werden können. Ihre Services bestehen in der Regel aus:

- **IT-Systemen** (*Womit* wird die Aufgabe erledigt?): Der externe Partner bietet die technische Infrastruktur zur Erledigung von Personalmanagement-Aufgaben an (z. B. Bewerbermanagementsystem, ESS/MSS,...).
- **Personellen Kapazitäten** (*Wer* erledigt die Aufgabe?): Der externe Partner übernimmt mit eigenen personellen Kapazitäten eine (Teil-) Aufgabe des Personalmanagements (z. B. Durchführung des Bewerbermanagements, Headhunting,...).
- **Know-how** (*Wie* soll die Aufgabe erledigt werden?): Der externe Partner bietet eine qualifizierte Beratung hinsichtlich der inhaltliche Ausgestaltung der Services an (z. B. Beratung bei der Implementierung eines Bewerbermanagementsystems).

Einige Dienstleister haben sich auf einen dieser Servicebereiche spezialisiert; andere bieten eine Kombination der Dienstleistungen an.

Personalmanager greifen zunehmend auf derartige Services zurück, um im Rahmen arbeitsteiliger Organisationsmodelle eine effiziente und businessnahe Personalarbeit sicherzustellen.² Diese Entwicklung hat Konsequenzen für das Selbstverständnis der Personalmanager und kann ihr Berufsbild verändern: Sie übernehmen zunehmend logistische Aufgaben des Dienstleistungseinkaufs und der Steuerung von Netzwerken externer Dienstleister.

Mit der vorliegenden Studie möchten wir untersuchen, wie Personalmanager aktuell die Zusammenarbeit mit externen Partnern gestalten. Konkret geht es um folgende Fragen:

- Für welche Aufgaben des Personalmanagements werden welche Dienstleistungskomponenten nachgefragt?

² Vgl. Armutat, S. et al.: Organisation des Personalmanagements. Bielefeld 2007.

- Mit wie vielen externen Partnern arbeiten die Unternehmen im Personalmanagement zusammen?
- Welchen Charakter haben die Beziehungen zu den externen Partnern?
- Wie zufrieden sind die Personalmanager mit der Zusammenarbeit?
- Wer ist für die Steuerung von Dienstleisternetzwerken hauptsächlich zuständig?
- Welche Konsequenzen ergeben sich für die Anforderungen an die Personalmanager?
- Welche Instrumente werden zur Steuerung der externen Partner eingesetzt?
- Wie relevant ist das Thema derzeit und wie wird sich seine Bedeutung in naher Zukunft voraussichtlich entwickeln?

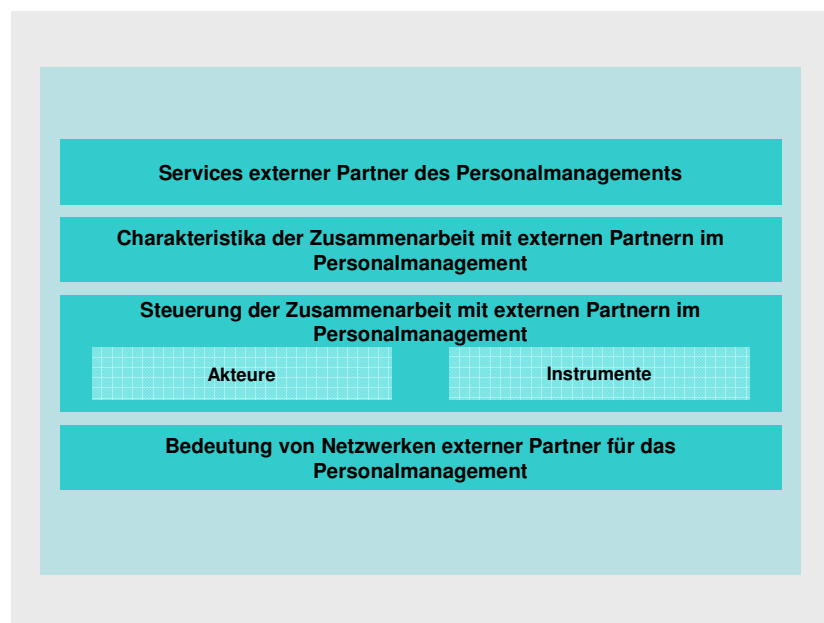


Abb. 1: Bezugsrahmen der Studie

Diese Studie wurde von einem DGFP-Expertenkreis konzipiert, der derzeit Handlungsempfehlungen für das Personalmanagement mit externen Partnern erarbeitet. Seine Arbeitsergebnisse werden voraussichtlich im ersten Quartal 2009 in der DGFP-Buchreihe PraxisEdition veröffentlicht.³

³ www.dgfp.de/praxisedition

2 Befragungsergebnisse

2.1 Nutzung von Services externer Partner

Viele Personalmanager greifen auf die Unterstützung externer Partner zurück – insbesondere bei der Personalrekrutierung und bei der Weiterbildung.

93 Prozent der untersuchten Unternehmen nutzen für Aufgaben des Personalmanagements bereits Services externer Partner; weitere 3 Prozent planen, das künftig zu tun. Für lediglich 4 Prozent der Unternehmen kommt eine Zusammenarbeit mit externen Partnern nicht in Frage (ohne Abbildung).⁴

Die untersuchten Unternehmen arbeiten vor allem bei der Personalrekrutierung und der Weiterbildung mit externen Partnern zusammen.

Für die verschiedenen Personalmanagement-Aufgaben fragen die Unternehmen unterschiedliche Services nach. So setzen sie für die Personalrekrutierung ebenso wie für die Aus- und Weiterbildung und die Arbeitssicherheit beziehungsweise das Gesundheitsmanagement primär externe *personelle Kapazitäten* ein. Beim Talent Management, beim Personalmarketing, beim Performance Management, bei der Personalentwicklung, bei der Konzeption von Vergütungssystemen und bei Auslandsentsendungen greifen sie in erster Linie auf das *Know-how* externer Partner zurück. Bei der Lohn- und Gehaltsabrechnung, der Personalverwaltung allgemein und bei der Personalplanung beziehungsweise dem Personalcontrolling schließlich machen sie vor allem von *IT-Systemen* Gebrauch.

⁴ Diese Feststellung ist vor dem Hintergrund der realisierten Stichprobe zu interpretieren: Es ist davon auszugehen, dass sich hauptsächlich Unternehmen an der Befragung beteiligt haben, die an der Zusammenarbeit mit externen Partnern interessiert sind.

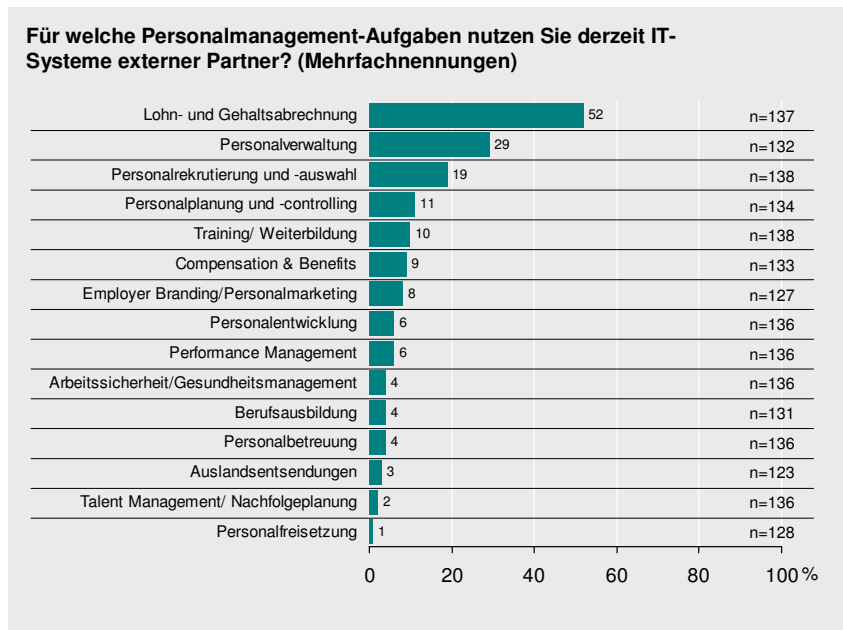


Abb. 2: Nutzung von IT-Systemen externer Partner für Personalmanagement-Aufgaben

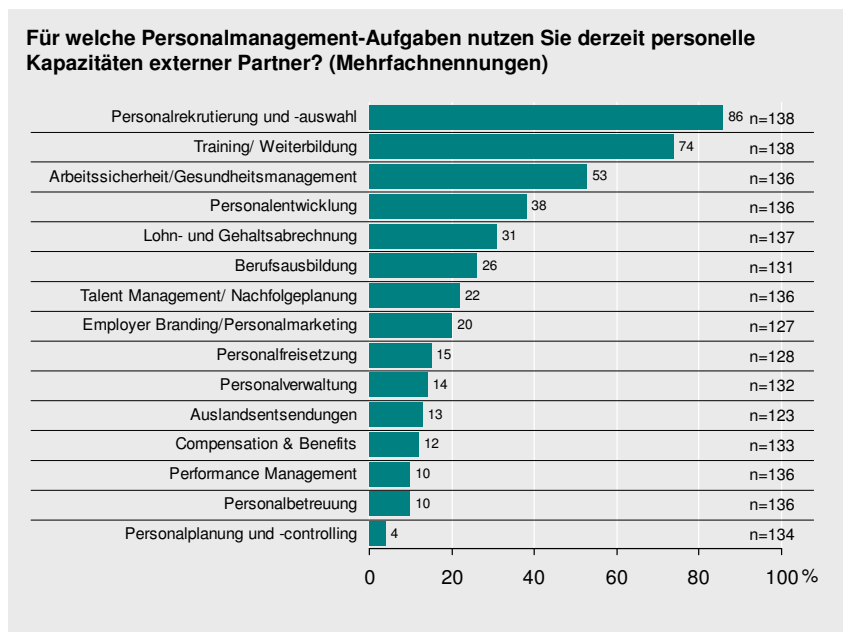


Abb. 3: Nutzung von personellen Kapazitäten externer Partner für Personalmanagement-Aufgaben



Abb. 4: Nutzung von Know-how externer Partner für Personalmanagement-Aufgaben

Welche Services externer Partner für welche Aufgaben des Personalmanagements genutzt werden, hängt auch mit der Größe des dienstleistungsnehmenden Unternehmens zusammen. Beispielsweise nutzen große Unternehmen (mit mindestens 10.000 Mitarbeitern) eher IT-Systeme für das Talent Management.⁵ Ein weiteres Beispiel für den Zusammenhang mit der Unternehmensgröße: Insbesondere mittelgroße Unternehmen (1.000 bis 9.999 Mitarbeiter) nutzen das Know-how externer Partner für Aufgaben im Bereich Compensation und Benefits.⁶

Die Internationalität des dienstleistungsnehmenden Unternehmens wirkt sich ebenfalls auf die Nutzung der Services aus. So nutzen Unternehmen, die auch außerhalb von Deutschland Standorte haben, eher personelle Kapazitäten externer Partner für die Personalrekrutierung und -auswahl.⁷

Insgesamt nutzen 87 Prozent der Unternehmen für Aufgaben des Personalmanagements personelle Kapazitäten externer Partner; 80 greifen auf deren Know-how zurück und 65 Prozent auf IT-Angebote.

⁵ Cramer's $V=.344$; $p=.000$ ($n=136$)

⁶ Cramer's $V=.254$; $p=.012$ ($n=137$)

⁷ Cramer's $V=.327$; $p=.004$ ($n=138$)

2.2 Zusammenarbeit mit externen Partnern

In der Regel arbeiten die Unternehmen mit mehreren externen Partnern zusammen, die nicht miteinander kooperieren.

Alle untersuchten Unternehmen arbeiten im Personalmanagement mit mindestens zwei externen Partnern zusammen. 18 Prozent kooperieren sogar mit mehr als 15 Dienstleistern.

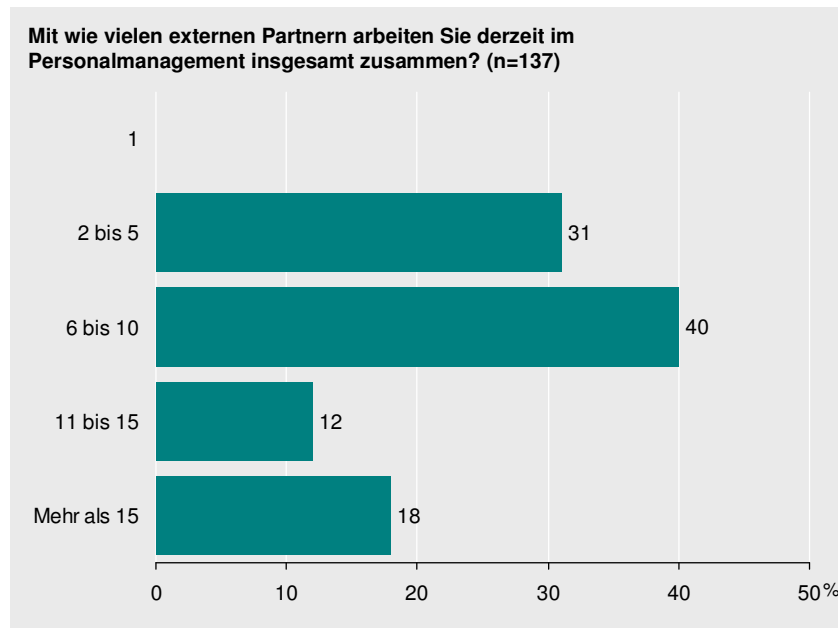


Abb. 5: Anzahl der externen Partner im Personalmanagement insgesamt

Es überrascht nicht, dass die Anzahl der externen Partner mit der Größe des Unternehmens zunimmt.⁸

Eine differenziertere Betrachtung zeigt, dass die meisten Unternehmen bei der Lohn- und Gehaltsabrechnung, bei der Personalplanung/dem Personalcontrolling und bei der Personalverwaltung exklusiv mit einem externen Partner zusammenarbeiten. Bei der Personalrekrutierung, der Weiterbildung und der Personalentwicklung ist hingegen die Kooperation mit mehreren externen Partnern die Regel.

⁸ Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße (Anzahl der Mitarbeiter) und der Anzahl externer Partner des Personalmanagements (n=136): Cramer's $V=.365$ ($p=.000$).



Abb. 6: Exklusivität der Zusammenarbeit nach Personalmanagement-Aufgaben

Die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Dienstleistern kann auf unterschiedliche Art und Weise koordiniert werden: Die Dienste eines Master Vendors, der die Koordination aller externen Partner übernimmt, werden nur von 5 Prozent der untersuchten Unternehmen in Anspruch genommen. Solche Generalanbieter gibt es auf dem deutschen Markt bislang allerdings auch kaum. 27 Prozent der Unternehmen koordinieren selbst die Zusammenarbeit mit mehreren einzelnen Partnern, die zum Teil miteinander kooperieren. Das Modell, das am weitesten verbreitet ist, ist die eigenständige Koordination mehrerer einzelner Partner, die nicht miteinander kooperieren – dieser Ansatz wird in 84 Prozent der Unternehmen realisiert.

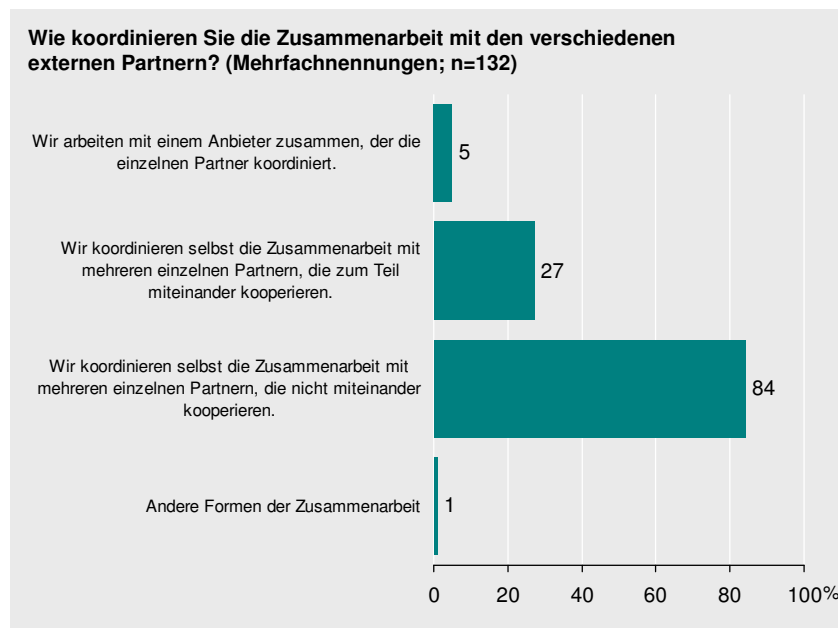


Abb. 7: Koordination der Zusammenarbeit

Auf den ersten Blick steht die Feststellung, dass insgesamt 27 Prozent der Unternehmen mit mehreren Partner zusammenarbeiten, die zum Teil miteinander kooperieren, im Widerspruch zu einer anderen Beobachtung: Die nach den einzelnen Personalmanagement-Aufgaben differenzierte Betrachtung hatte ergeben, dass höchstens 10 Prozent der Unternehmen mit mehreren Partnern zusammenarbeiten, die (teilweise) voneinander abhängig sind (vgl. Abbildung 6). Diese Abweichung legt die Vermutung nahe, dass die Dienstleister, die miteinander kooperieren, über einzelne Personalmanagement-Aufgaben hinweg zusammenarbeiten (Beispiel: Ein Anbieter im Bereich Compensation & Benefits tut sich mit einem Anbieter im Bereich Performance Management zusammen).⁹

Zur Beschreibung der Beziehungen zwischen Dienstleistungsnehmern und –anbietern lassen sich drei Kriterien heranziehen: Die Dauer der Beziehungen, die Standardisierung der Services und der Grad der Abhängigkeit des Dienstleistungsnehmers vom Anbieter. 60 Prozent der befragten Personalmanager charakterisieren die Zusammenarbeit mit ihren externen Partnern als eher langfristig. 51 Prozent berichten, dass die Personalmanagement-Services auf ihr Unternehmen zugeschnitten werden und 65 Prozent der Befragten geben an, dass ihr Unternehmen von seinen externen Partnern unabhängig ist.

⁹ Es ist allerdings auch nicht auszuschließen, dass das widersprüchlich Ergebnis von der unterschiedlichen Stoßrichtung der Formulierungen herrührt („Partner, die (teilweise) voneinander abhängig sind“ vs. „Partner, die zum Teil miteinander kooperieren“).

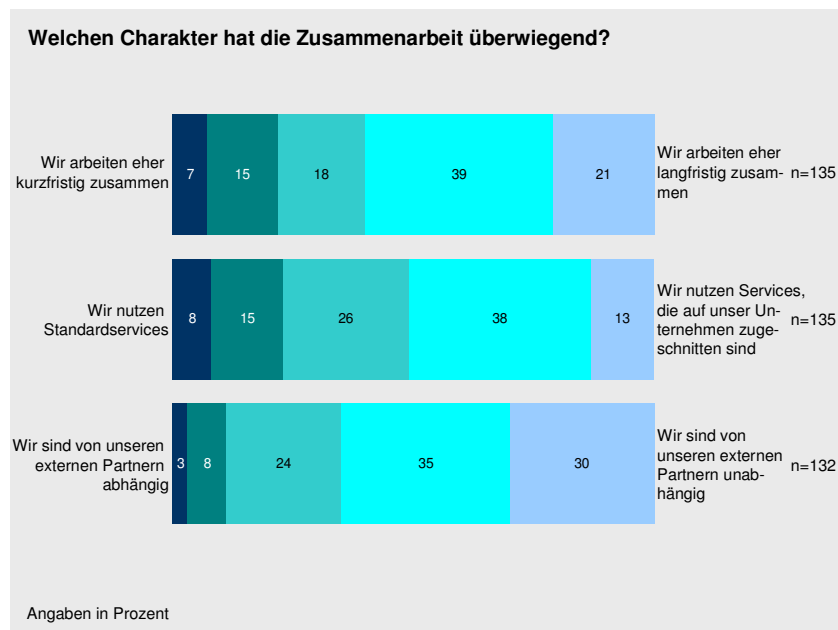


Abb. 8: Charakter der Zusammenarbeit

Zwischen diesen Charakteristika der Zusammenarbeit gibt es Interdependenzen: Je langfristiger die Zusammenarbeit mit den Dienstleistern angelegt ist, desto eher werden die Personalmanagement-Services auf das dienstleistungsnehmende Unternehmen zugeschnitten.¹⁰

Die befragten Personalmanager zeigen sich mit der Zusammenarbeit mit den externen Partnern insgesamt zufrieden. Vergleichsweise kritisch beurteilen sie die Zusammenarbeit bei besonders komplexen Aufgaben des Personalmanagements wie Auslandsentsendungen und Personalplanung/-controlling.

¹⁰ Zusammenhang zwischen der Dauer der Zusammenarbeit und der Standardisierung der Services (n=134): Pearson's $r=.327$ ($p=.000$).



Abb. 9: Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit

2.3 Steuerung externer Partner

2.3.1 Akteure

Bei der Zusammenarbeit mit externen Partnern gibt der Personalbereich die Zügel nicht aus der Hand: Die Verantwortung für die Steuerung der externen Partner liegt in der Regel bei der Personalleitung oder einzelnen Mitarbeitern des Personalbereichs. Diese Akteure müssen vor allem kommunikationsfähig und kostenbewusst sein.

In 51 Prozent der untersuchten Unternehmen ist die Personalleitung für die Steuerung externer Partner im Personalmanagement zuständig; in 44 Prozent der Unternehmen einzelne Mitarbeiter des Personalbereichs.

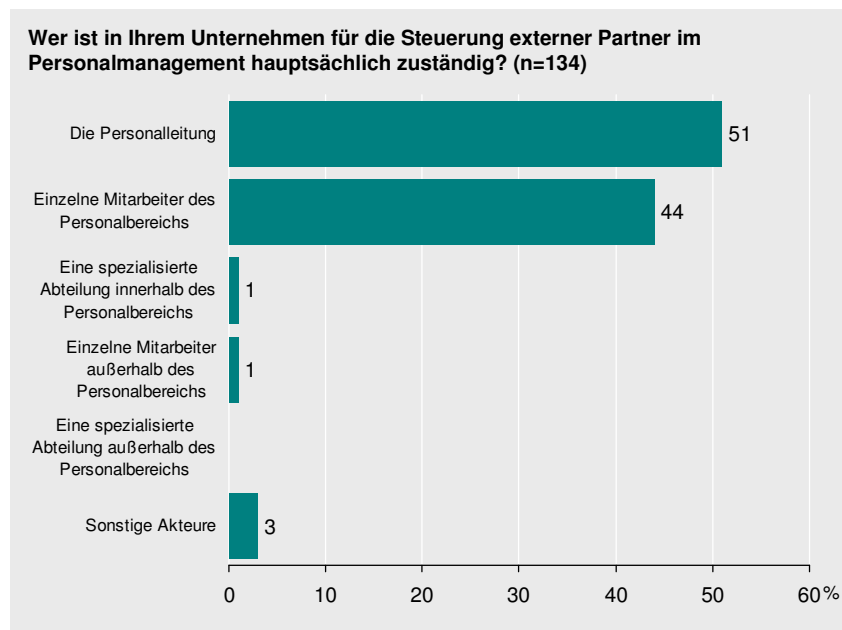


Abb. 10: Hauptverantwortliche für die Steuerung externer Partner¹¹

Die Akteure, die für die Steuerung der externen Partner zuständig sind, sollten sowohl über Steuerungskompetenzen als auch über Personalmanagement-Fachwissen verfügen. Dieser Forderung liegt die Überlegung zugrunde, dass eine effektive Steuerung nur durch Personen erfolgen kann, die mit den externen Partner fachlich auf Augenhöhe verhandeln können.

Die befragten Personalmanager geben den Akteuren, die in ihrem Unternehmen für die Steuerung externer Partner des Personalmanagements hauptsächlich zuständig sind, gute Noten - sowohl für ihre Steuerungskompetenz als auch für ihre fachliche Kompetenz. Dass die Fachkompetenz etwas positiver beurteilt wird als die Steuerungskompetenz, überrascht nicht, weil in den meisten Unternehmen die Personalleiter beziehungsweise Mitarbeiter des Personalbereichs für die Steuerung der externen Partner des Personalmanagements zuständig sind (vgl. Abbildung 10).

¹¹ Sonstige Akteure: Mehrere spezialisierte Abteilungen, Personalentwicklung, Geschäftsführung, Einkauf.

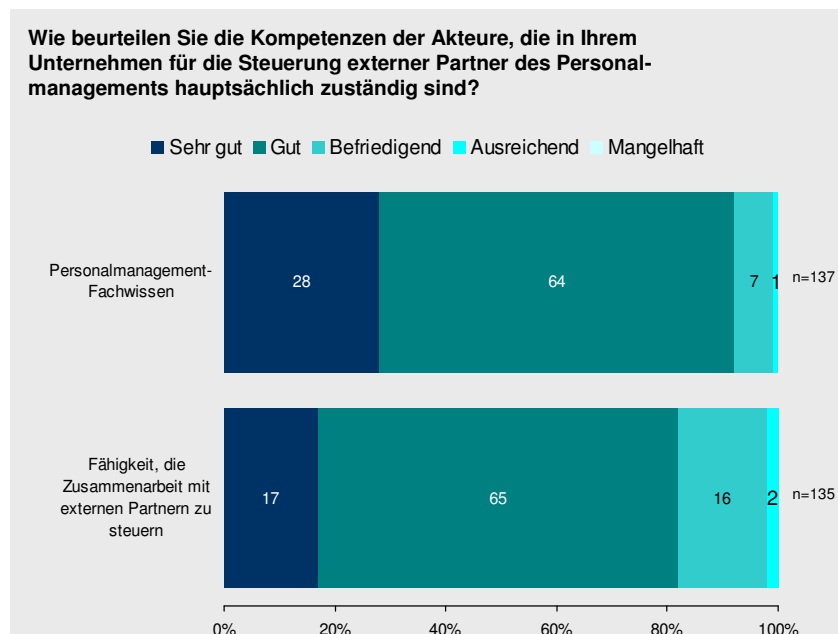


Abb. 11: Beurteilung der Kompetenzen der Akteure, die für die Steuerung externer Partner hauptsächlich zuständig sind

Was macht nun die Fähigkeit, externe Partner zu steuern, konkret aus? Personalmanager, die mit der Steuerung von Netzwerken externer Partner betraut sind, müssen in erster Linie Kommunikationsfähigkeiten mitbringen. Außerdem werden von ihnen Kostenbewusstsein, Verhandlungsgeschick und die Fähigkeit, Projekte zu steuern, verlangt. Auch unternehmerisches Denken und Handeln, die Fähigkeit, Netzwerke aufzubauen und zu pflegen sowie konzeptionelle Fähigkeiten gehören zu den spezifischen Anforderungen, die die Steuerung von Dienstleisternetzwerken an Personalmanager stellt.



Abb. 12: Anforderungen an Personalmanager, die Dienstleisternetzwerke steuern

2.3.2 Instrumente

Zu den Instrumenten, die Personalmanager für die Steuerung ihrer externen Partner anwenden, gehören die vertragliche Gestaltung der Zusammenarbeit, Instrumente zur operativen Lenkung und Evaluationsinstrumente.

In 92 Prozent der untersuchten Unternehmen wird das Ziel der Zusammenarbeit vertraglich fixiert; 79 Prozent definieren in den Verträgen mit ihren externen Partnern den Prozess der Leistungserbringung. Kommunikationswege und -anlässe machen etwa 45 Prozent der Unternehmen zum Vertragsgegenstand, während ein gemeinsamer Wertekodex nur in 19 Prozent der Unternehmen mit den externen Partnern des Personalmanagements vertraglich vereinbart wird.

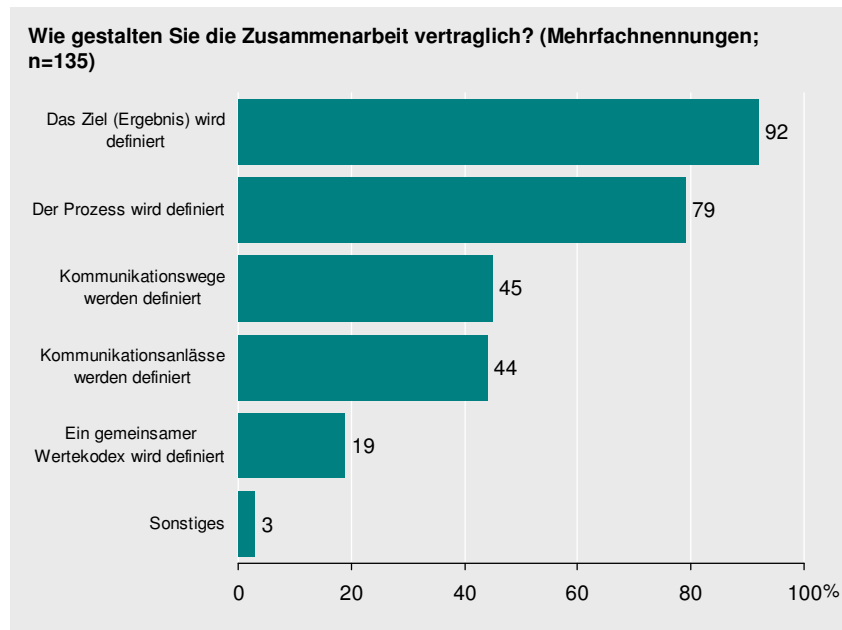


Abb. 13: Vertragliche Gestaltung der Zusammenarbeit¹²

Die wichtigsten Instrumente für die operative Lenkung der Zusammenarbeit sind Gespräche mit den externen Partnern des Personalmanagements. Sie finden in 61 Prozent der untersuchten Unternehmen regelmäßig statt; in 77 Prozent (auch) anlassbezogen.¹³ Kennzahlen werden lediglich in 40 Prozent der Unternehmen zur operativen Lenkung der externen Partner herangezogen.

¹² Sonstiges: Budget, Zeitrahmen, Qualitätsmerkmale.

¹³ 38 Prozent der untersuchten Unternehmen führen mit den externen Partnern des Personalmanagements sowohl regelmäßige als auch anlassbezogene Gespräche, 22 Prozent führen ausschließlich regelmäßige Gespräche, 37 Prozent führen ausschließlich anlassbezogene Gespräche und 4 Prozent führen weder regelmäßige noch anlassbezogene Gespräche.

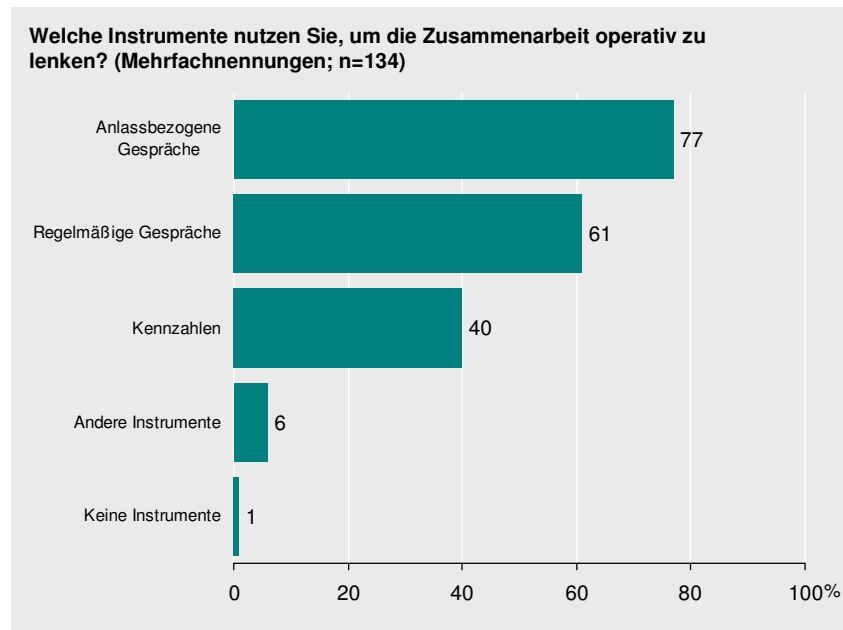


Abb. 14: Instrumente für die operative Lenkung¹⁴

Die Auswahl der Instrumente zur operativen Lenkung der externen Partner des Personalmanagements hängt mit der Anzahl der externen Partner zusammen: Je mehr externe Partner ein Unternehmen hat, desto eher führt es mit den Dienstleistern regelmäßige Gespräche und greift auf Kennzahlen zurück.¹⁵

Die Evaluation der Zusammenarbeit ist keine Selbstverständlichkeit: Immerhin 22 Prozent der untersuchten Unternehmen sehen davon ab, die Zusammenarbeit mit den externen Partnern des Personalmanagements zu überprüfen – und zwar eher kleinere Unternehmen.¹⁶ 53 Prozent führen regelmäßige Qualitätsprüfungen durch, 41 Prozent befragen ihre Kunden und 28 Prozent werten Beschwerdeberichte aus.

¹⁴ Andere Instrumente: Feedback von Dritten, Mitarbeiterbefragungen, Projektplan und -struktur, Service Level Agreements, schriftliche Berichte, Zeitlimit.

¹⁵ Zusammenhang zwischen der Anzahl der externen Partner und der Durchführung regelmäßiger Gespräche (n=137): Cramer's V=.245 (p=.042). Zusammenhang zwischen der Anzahl der externen Partner und der Verwendung von Kennzahlen für die operative Lenkung (n=137): Cramer's V=.307 (p=.005).

¹⁶ Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Evaluation der Zusammenarbeit (n=137): Cramer's V=.231; p=.026.



Abb. 15: Evaluationsinstrumente¹⁷

Welche Evaluationsinstrumente zum Einsatz kommen, hängt auch mit den Personalmanagement-Aufgaben zusammen, für die Services externer Partner genutzt werden. Beispielsweise werden insbesondere in Unternehmen, die Services externer Partner für das Personalmarketing, die Personalentwicklung und die Weiterbildung nutzen, die Kunden (des Personalmanagements) befragt.¹⁸

2.4 Bedeutung der Zusammenarbeit in Netzwerken

Die Zusammenarbeit mit Dienstleisternetzwerken ist für das Personalmanagement in vielen Unternehmen bereits heute wichtig und wird in naher Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen.

¹⁷ Andere Instrumente: Supplier Audits, Tests durch Nutzergruppen, Erfolgsquoten i. S. von Kennzahlen, Wirksamkeitsanalyse bei PE-Maßnahmen, Passung/Frühfluktuation bei externen Recruitern, Benchmarks, Befragung der Mitarbeiter.

¹⁸ Zusammenhang zwischen der Nutzung von Services externer Partner für das Personalmarketing und der Anwendung von Kundenbefragungen als Evaluationsinstrument (n=138): Cramer's $V=.358$; $p=.000$.

Zusammenhang zwischen der Nutzung von Services externer Partner für die Personalentwicklung und der Anwendung von Kundenbefragungen als Evaluationsinstrument (n=138): Cramer's $V=.211$; $p=.013$.

Zusammenhang zwischen der Nutzung von Services externer Partner für die Weiterbildung und der Anwendung von Kundenbefragungen als Evaluationsinstrument (n=138): Cramer's $V=.241$; $p=.005$.

Drei von vier befragten Personalmanagern berichten, dass die Zusammenarbeit mit Dienstleisternetzwerken für das Personalmanagement in ihrem Unternehmen derzeit wichtig ist.

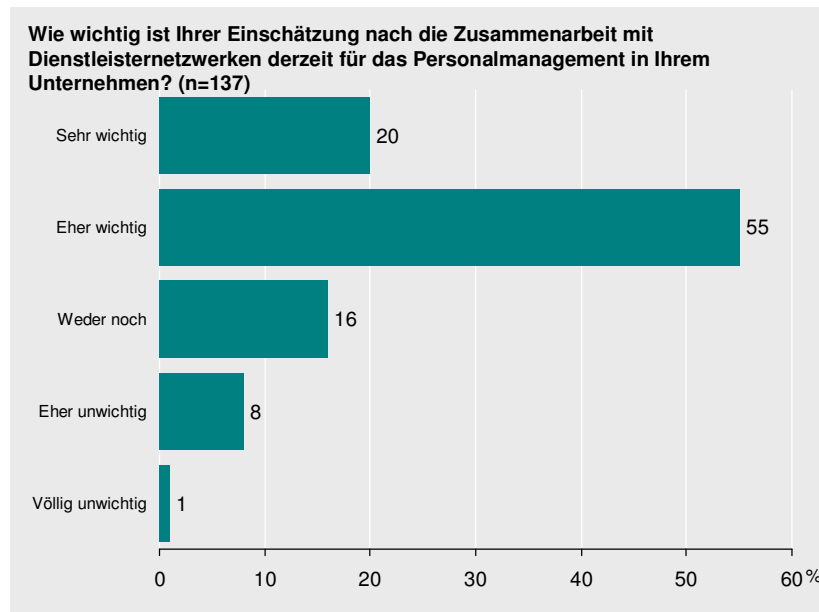


Abb. 16: Aktuelle Bedeutung von Dienstleisternetzwerken für das Personalmanagement

71 Prozent der Befragungsteilnehmer gehen davon aus, dass die Zusammenarbeit mit Dienstleisternetzwerken für das Personalmanagement in ihrem Unternehmen in den kommenden drei Jahren an Bedeutung gewinnen wird.

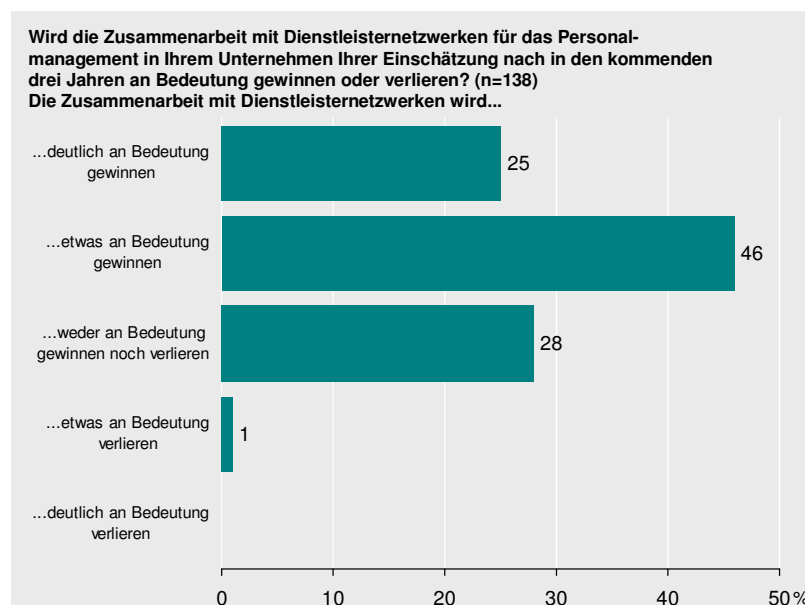


Abb. 17: Künftige Bedeutung von Dienstleisternetzwerken für das Personalmanagement

3 Fazit

Für viele Unternehmen ist die Zusammenarbeit mit externen Partnern im Personalmanagement bereits heute ein wichtiges Thema, das in den kommenden drei Jahren voraussichtlich weiter an Bedeutung gewinnen wird.

Derzeit nutzen die Unternehmen die Services externer Partner besonders intensiv für die Personalrekrutierung und die Weiterbildung. Für die verschiedenen Personalmanagement-Aufgaben fragen sie unterschiedliche Services nach. So setzen sie beispielsweise für die Personalrekrutierung sowie die Aus- und Weiterbildung primär *personelle Kapazitäten* der externen Partner ein. Unter anderem beim Talent Management und beim Personalmarketing greifen sie vor allem auf das *Know-how* der Dienstleister zurück. Bei der Personalverwaltung und beim Personalcontrolling schließlich machen sie hauptsächlich von *IT-Systemen* Gebrauch.

Die untersuchten Unternehmen kooperieren im Personalmanagement mit mindestens zwei externen Partnern. Bei der Personalverwaltung arbeiten viele Unternehmen exklusiv mit einem Dienstleister zusammen. Bei der Personalrekrutierung, der Weiterbildung und der Personalentwicklung ist hingegen die Kooperation mit mehreren externen Partnern üblich.

In der Regel koordinieren die Unternehmen eigenständig mehrere externe Partner des Personalmanagements, die nicht miteinander kooperieren. Der Personalbereich ist bei der Koordination federführend: Die Verantwortung für die Steuerung der externen Partner liegt üblicherweise bei der Personalleitung oder einzelnen Mitarbeitern des Personalbereichs.

Von den Personalmanagern, die für die Steuerung von Netzwerken externer Partner zuständig sind, werden neben besonderen kommunikativen Fähigkeiten vor allem Kostenbewusstsein, Verhandlungsgeschick und die Fähigkeit, Projekte zu steuern, verlangt.

Für die Steuerung können die Personalmanager auf verschiedene Instrumente zurückgreifen. So wird in fast allen Fällen das Ziel der Zusammenarbeit vertraglich fixiert, in vielen Fällen werden auch die Prozesse vorab definiert. Bei der operativen Lenkung der externen Partner setzen die Unternehmen vor allem auf Gespräche, weniger auf Kennzahlen. Welche Evaluationsinstrumente zum Einsatz kommen, hängt mit den Personalmanagement-Aufgaben zusammen, für die Services externer Partner genutzt werden. Beispielsweise werden vor allem in Unternehmen, die Services externer Partner für das Personalmarketing, die Personalentwicklung und die Weiterbildung

nutzen, die Kunden des Personalmanagements befragt, um die Zusammenarbeit mit den Dienstleistern zu evaluieren.

Während sie die Kooperationen bei besonders komplexen Aufgaben des Personalmanagements wie Auslandsentsendungen oder Personalplanung sowie -controlling vergleichsweise kritisch beurteilen, sind die befragten Personalmanager mit der Zusammenarbeit mit ihren externen Partnern insgesamt zufrieden.

Insgesamt zeigt sich also, dass sich die intensive Zusammenarbeit mit externen Partnern tatsächlich auf das Berufsbild der Personalmanager auswirkt: Sie übernehmen zunehmend die Steuerung von Netzwerken externer Dienstleister und müssen den damit verbundenen Anforderungen gerecht werden.

4 Anhang

4.1 Methodischer Hintergrund

4.1.1 Vorgehen

Im April 2008 wurden die Hauptansprechpartner der DGFP aus allen ordentlichen Mitgliedunternehmen per E-Mail zu einer Online-Befragung eingeladen.

4.1.2 Realisierte Stichprobe

149 der 1689 Unternehmen (9 Prozent) haben an der Befragung teilgenommen.

Unter den Teilnehmern sind Unternehmen aller Größenklassen. Schwerpunktmäßig haben sich Unternehmen beteiligt, die mehr als 49 aber weniger als 5.000 Mitarbeiter beschäftigen.

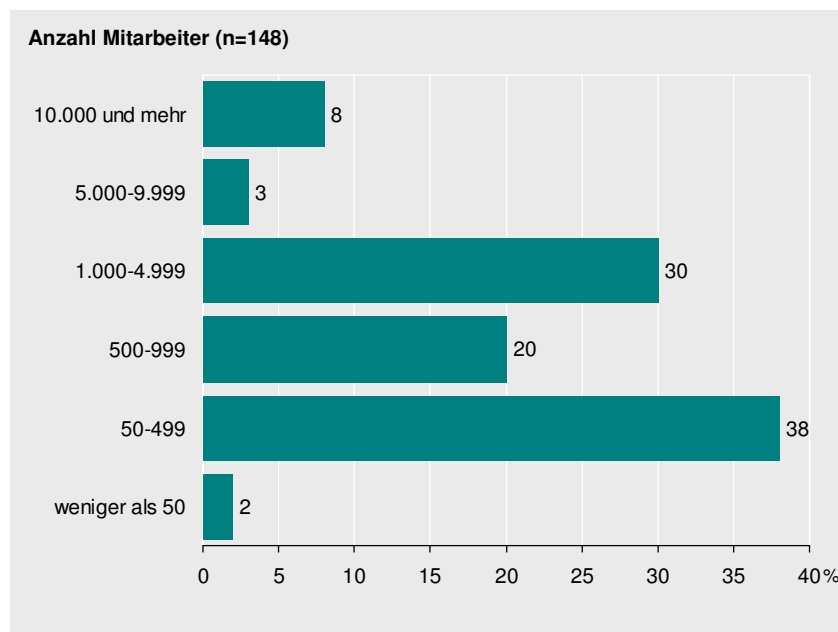


Abb. 18: Untersuchte Unternehmen: Anzahl der Mitarbeiter

In der realisierten Stichprobe sind auch alle Branchen vertreten. Schwerpunkte bilden Unternehmen aus den Bereichen Chemie/Pharma sowie Maschinen-/Fahrzeugbau.

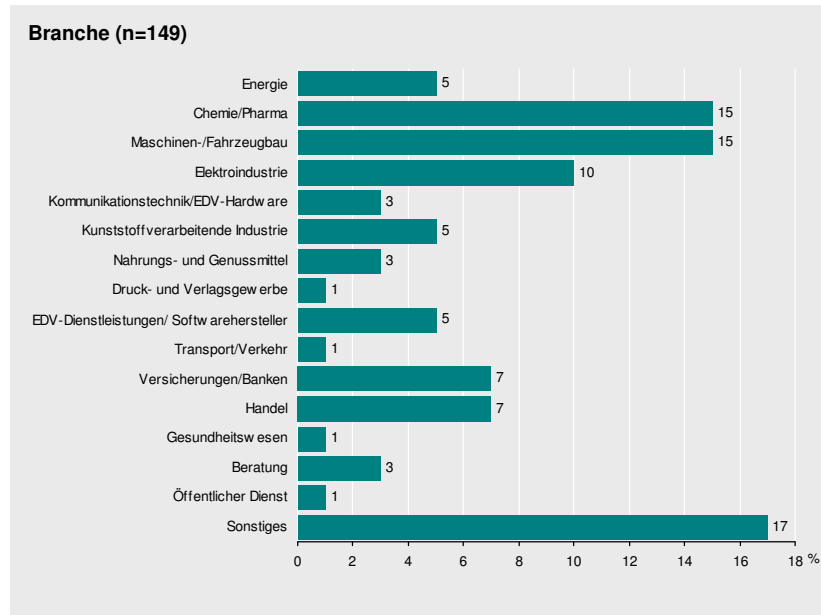


Abb. 19: Untersuchte Unternehmen: Branchen¹⁹

Zwei Drittel der untersuchten Unternehmen haben auch außerhalb von Deutschland Standorte.

Der Fragebogen wurde in den meisten Fällen von der Personalleitung ausgefüllt.

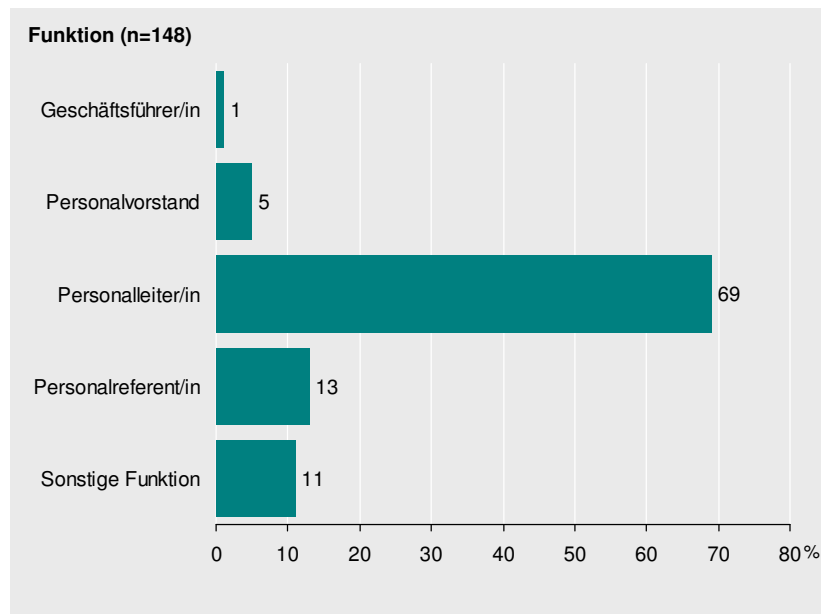


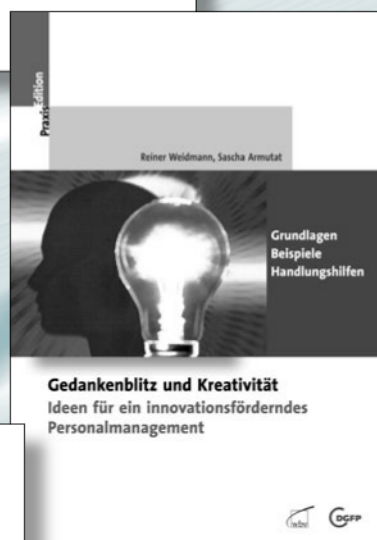
Abb. 20: Funktion des Befragungsteilnehmers²⁰

¹⁹ Sonstige Branchen: Textil, Bau/Immobilien, Entsorgung, Bergbau, Medizintechnik, Medien, Gießerei.

²⁰ Sonstige Funktion: Bereichsleiter Personal, stellvertretender Personalleiter, Personalentwickler, Kaufmännischer Leiter, Assistent.

Die Buchreihe **Praxis** Edition

Personalexperten bringen ihr Know-how in die Bücher der **DGFP-PraxisEdition** ein – reflektierte Erfahrungen zu allen Themen des Personalmanagements für die tägliche Praxis



20% Rabatt auf den Ladenpreis für DGFP-Mitglieder!
Nur bei Bestellung über www.dgfp.de/praxisedition

