

# Orientierung in einem unübersichtlichen Markt

## Wie Unternehmen ein systematisches HR-Dienstleister-Management aufbauen

Systematisches HR-Dienstleister-Management umfasst die strukturierte Vorgehensweise bei der Beschaffung und Beauftragung von HR-Dienstleistungen: von der internen Bedarfsklärung im Vorfeld über die anbieterneutrale Dienstleisteridentifikation bis hin zur objektiven Auswahl, Beauftragung und Validierung im Nachgang. Ziel des systematischen HR-Dienstleister-Managements ist es, durch klare Bedarfsbestimmung und messbare Qualitätskriterien den bestmöglichen HR-Lösungsanbieter zu identifizieren und dadurch Fehlinvestitionen und -entwicklungen zu vermeiden. Verantwortlich hierfür sollten in der Regel Personal- und Organisationsentwicklung, Recruiting sowie die strategischen und operativen Servicestellen sein.

### DIE AUTOREN



**LASSE SEIDEL** ▶  
Diplom-Kaufmann, Gründer  
und Geschäftsführer der  
persofaktum GmbH, Köln  
▶ [dgfp@persofaktum.de](mailto:dgfp@persofaktum.de)



**STEFAN JAEGER** ▶  
Diplom-Kaufmann, Gründer  
und Geschäftsführer der  
persofaktum GmbH, Köln  
▶ [dgfp@persofaktum.de](mailto:dgfp@persofaktum.de)

**B**eauftragt ein Unternehmen einen externen HR-Dienstleister, besteht die Herausforderung darin, im unübersichtlichen Markt genau den Dienstleister zu finden, der die individuellen Anforderungen erfüllt und die höchstmögliche Qualität liefert: Zu wichtig sind Qualität und Ergebnis der Beratungsleistung für die weitere Mitarbeiter- oder Unternehmensentwicklung.

Ob man bei der Suche auf Anbieterdatenbanken, themenspezifische HR-Webseiten oder Empfehlungen von Kollegen zurückgreift – folgende Fragen lassen sich auf die Schnelle so gut wie nie fundiert beantworten: Werden Anbieter den individuellen Anforderungen wirklich gerecht, fachlich wie qualitativ? Ist die dargestellte Expertise tatsächlich belastbar vorhanden? Sind die genannten Referenzen auch keine Kartelleichen? Passt die fachliche Ausrichtung zu meinen Anforderungen?

Die gängigsten Findungsmethoden heißen Internetrecherche oder Empfehlungsmanagement. Ein sehr guter und ansprechender Internetauftritt ist jedoch schnell erstellt. Auch eine Empfehlung ist schnell ausgesprochen – ohne dass die genauen Bedarfsanforderungen bekannt sind. Somit ist auch die Passgenauigkeit zunächst offen. Um sich dem Thema zielgerichtet zu nähern, hier zunächst ein Blick auf die Ist-situation von HR-Dienstleistern:

#### **DAS PROBLEM: DER HR-DIENSTLEISTERMARKT**

Grundsätzlich zeichnet sich der deutschsprachige HR-Dienstleistungsmarkt durch sehr gute und hochqualifizierte Anbieter mit innovativen Lösungsansätzen aus. Dennoch ist es wie so oft: Einige wenige schwarze Schafe belasten den Ruf einer ganzen Branche. Die Berufsbezeichnungen „Personalberater“, „Trainer“ oder auch „Coach“ sind in Deutschland nicht geschützt. Es fehlt an allgemein anerkannten Qualitätsstandards.

Darüber hinaus erhöhen unklare Begriffe die Intransparenz: Beispielsweise deckt die Dienstleistung „HR-Prozessberatung“ – von „Talentmanagement“ über „Payroll“ und „SAP HCM-Themen“ bis hin zu „Out- oder Insourcing-Projekten“ – eine große Bandbreite ab. Eine saubere Differenzierung der Begriffe „Personalmarketing“ und „Employer Branding“ fehlt ebenfalls an vielen Stellen. Unter HR-Dienstleistern, die auf gängigen Portalen Akquiseerfolge erzielen möchten, ist es längst ein offenes Geheimnis, dass sich diese überproportional zum gebuchten Marketingpaket (also dem finanziellen Aufwand



**Grundsätzlich zeichnet sich der deutschsprachige HR-Dienstleistungsmarkt durch sehr gute und hochqualifizierte Anbieter mit innovativen Lösungsansätzen aus. Dennoch ist es wie so oft: Einige wenige schwarze Schafe belasten den Ruf einer ganzen Branche.**

auf dem Portal) einstellen. Also auch hier bleibt die Qualitätssicherung offen. Deswegen sollte man zielgerichtet vorgehen und ein systematisches HR-Dienstleister-Management betreiben.

Seit ein paar Jahren etabliert sich eine Methodik, mittels derer Fehlbeauftragungen und -besetzungen bei HR-Beratungsleistungen vermieden werden: „Systematisches HR-Dienstleister-Management“. Diese relativ junge Methode konzentriert sich auf zunächst drei Schritte, die für ein optimales Ergebnis durchgeführt werden müssen: klare und vollständige Definition des eigentlichen Bedarfs und Fixierung der Anforderungskriterien; anbieterneutrale Recherche im Gesamtmarkt; Vergleich, Bewertung und Beauftragung der Angebote.



## Schritt 1: Bedarfsklärung – nur wer weiß, was er braucht, kann die richtige Dienstleistung finden

Die Bedarfsklärung ist Grundvoraussetzung für eine passende Beraterauswahl: Aus ihr ergeben sich die qualitativen und fachlichen Anforderungen. Der Aufwand steigt mit den Anforderungen an das HR-Pro-

**Probleme verstehen:** Als nächstes wird ein Wirkdiagramm erstellt. In welchen Wirkzusammenhängen steht das Problem? Wen betrifft es innerhalb und außerhalb der Organisation? Wie wird das Tagesgeschäft tangiert? Welche Folgen kann eine Nichtbeseitigung haben?

**Einflussfaktoren kennzeichnen:** Wissen alle Beteiligten, wo die Probleme liegen, werden die Einflussfaktoren herausgearbei-

greifend die Prozesse vereinfachen können? Wichtig ist ein barrierefreies, bereichsübergreifendes Denken.

**Leistungen definieren:** Welche Leistung benötige ich konkret? Was kann ich durch intern vorhandenes Wissen abbilden? Welche Kapazitäten sind frei verfügbar? Was muss von extern eingebracht werden?

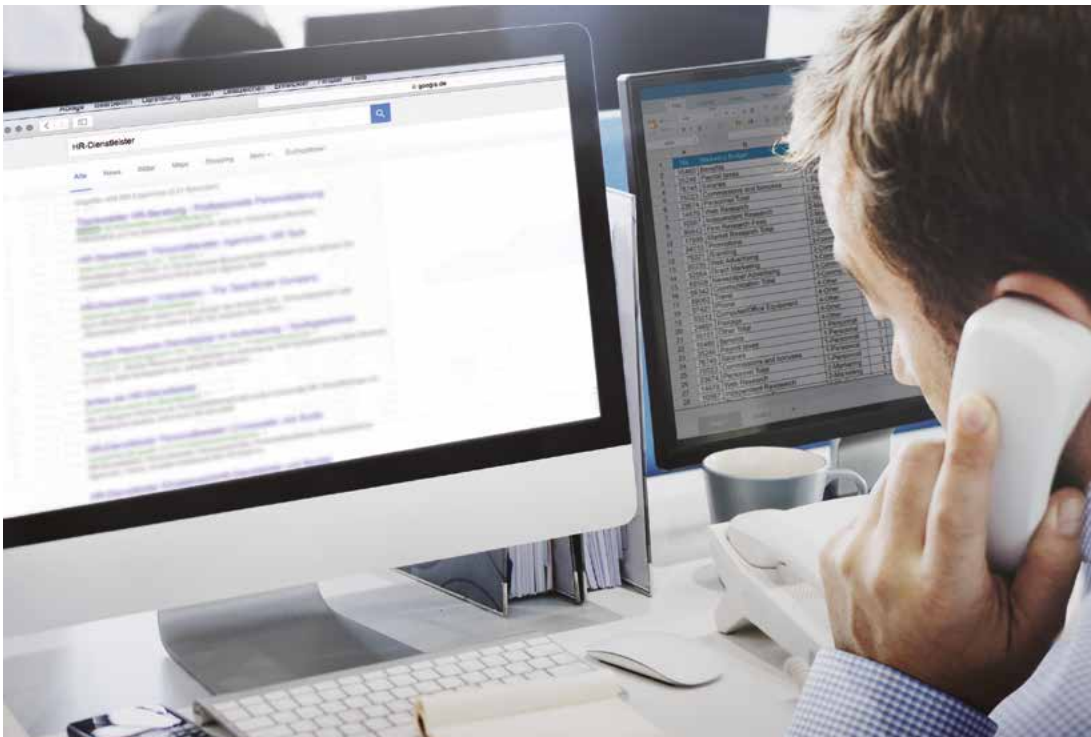
**Anforderungskatalog erstellen:** Der daraus resultierende Anforderungskatalog zeigt auf, welche Anforderungen der Leistungserbringer erfüllen muss. Dieser Prozess liefert neben einem unternehmens- oder entscheideweitigen Verständnis des Problems auch ein solches Verständnis der Herangehensweise an die Problemlösung.

Weil bis zu diesem Zeitpunkt noch keine externen Berater einbezogen wurden, sind auch die Anforderungen nicht durch eine bereits bestehende Marktlösung beeinflusst. In Ausnahmefällen kann es hilfreich sein, bereits für die Bedarfsklärung externe Beratung zum Beispiel in Form von Moderation hinzuzuziehen. Eine klare Trennung ist hier elementar: Der beauftragte Moderator sollte nicht für das Folgeprojekt beauftragt und nicht in die eigentliche Auswahlentscheidung beziehungsweise Beauftragung eingebunden werden. Nur

so bleibt die Anbieterneutralität gesichert. Ist der Prozess einmal in dieser Form durchgeführt, kann er zukünftig auf jede neue Bedarfsklärung angewendet werden.

## Schritt 2: Rechercheprozess – nur wer anbieterneutral sucht, kann anforderungsorientiert den HR-Dienstleister auswählen

Die eigentliche Anbietersuche steht beim systematischen HR-Dienstleister-Management ganz im Zeichen von Anbieterneutralität und ganzheitlicher Marktabde-



Mögliche Recherchekanäle können zum Beispiel Online-Datenbanken, Verbände, Netzwerke, persönliche Empfehlungen, Best Practice, Fachartikel oder Veranstaltungen sein. Entscheidend für die Nutzung dieser Kanäle ist die Bewertung der Subkanäle hinsichtlich Passgenauigkeit und qualitativen Anspruchs der Medien.

jekt. Bei der Bedarfsklärung empfiehlt es sich in kleinen Schritten vorzugehen:

**Auslöser skizzieren:** Wie ist das Problem oder der Bedarf aufgetaucht?

**Probleme definieren:** Im Anschluss nähert man sich dem „Point of Pain“. Also: Wo drückt der Schuh? Was ist genau das Problem? Welche Begriffe sind damit verbunden? Damit alle eingebundenen Personen und Schnittstellen ein einheitliches Verständnis entwickeln, werden diese Begriffe in einem Kompendium / Register einheitlich definiert.

tet, von denen eine erfolgreiche Problemlösung abhängt. Diese können vielfältig sein: Entscheider, Budget, Zeit, Hardware, Software et cetera.

**Umfang der Lösung fixieren:** Was brauche ich, um das Problem zu beseitigen? Eine zielführende Herangehensweise kann die Aufteilung nach Nice-to-have- und Must-have-Kriterien sein.

**Anforderungen ableiten:** Welche Anforderungen hat die erforderliche Lösung? Was sind Mindestanforderungen? Was können sinnvolle Ergänzungen sein? Gibt es vielleicht Erweiterungen, die auch über-

ckung. Es gilt, konkrete Recherchewege zu identifizieren und valide, vergleichbare Inhalte (= Angebote) zu erhalten. Um die nötige Markttransparenz zu schaffen, sollte man sich – unabhängig von den Kosten – immer fragen: Welche Dienstleister gibt es?

## VIELFÄLTIGE RECHERCHEKANÄLE

Mögliche Recherche Kanäle können zum Beispiel Online-Datenbanken, Verbände, Netzwerke, persönliche Empfehlungen, Best Practice, Fachartikel oder Veranstaltungen sein. Entscheidend für die Nutzung dieser Kanäle ist die Bewertung der Subkanäle hinsichtlich Passgenauigkeit und qualitativen Anspruchs der Medien. Die Nutzung allein eines Kanals funktioniert in der Regel nicht.

Die meisten HR-Beauftragungen im deutschsprachigen Raum basieren auf Empfehlungen. Doch die sollten nicht dazu verleiten, den Prozess abzukürzen. Empfehlungen sind meist mit einem Telefonat einzuholen – und auf der anderen Seite schnell ausgesprochen, ohne dass der Empfehler sich detailliert mit dem Unternehmen und dessen konkretem Bedarf auseinandergesetzt hat. Daher können Empfehlungen ein (guter) Anfang sein, sollten aber immer auf den individuellen Bedarf hin überprüft werden. Beispielsweise ist Vertriebsstraining nicht gleich Vertriebsstraining: Es gilt, die Vertriebskanäle, die Kundengruppen, die Vertriebsmitarbeiterstruktur, die Branche, die Produkte et cetera zu berücksichtigen. Die daraus abgeleiteten Trainerprofile können sich stark unterscheiden.

Oder nehmen wir die Fragestellung „Wir wollen unsere Gehaltsabrechnungen optimieren, wer kennt einen Anbieter?“. Wo das eine Unternehmen seine kompletten Abrechnungsprozesse am besten outsourct, macht für ein anderes Unternehmen mit der vermeintlich gleichen Fragestellung die Einführung einer umfassenden HR-Software Sinn. Hierbei könnten dann in einem

Schwung direkt noch Themen wie Talentmanagement oder Recruitingprozesse verbessert werden.

Spätestens zum Zeitpunkt der ersten Kontaktaufnahme mit potenziellen Lösungsanbietern zeigt sich, dass eine klare Bedarfsklärung im Vorfeld Voraussetzung ist, um bereits im Rechercheprozess die Spreu vom Weizen trennen zu können. Der Personalmanager verbessert sein Rechercheergebnis, wenn er einige der folgenden Fragen in Bezug auf seinen Bedarf beantworten kann. Oft reichen Schlagwörter, man muss kein Expertenwissen erwerben:

- ▶ Was ist der aktuelle Stand von Wissenschaft und Praxis?
- ▶ Was sagen die relevanten Verbände (Stichwort: Qualitätssicherung)?
- ▶ Welche technischen Voraussetzungen spielen eine Rolle (z. B. Software)?
- ▶ Gibt es Hard oder Soft Skills, die zu berücksichtigen sind?
- ▶ Wie lange dauert eine Umsetzung üblicherweise?

### Schritt 3: Objektive Auswahl – nur wer Kriterien für Qualität festlegt, bekommt auch Qualität

Die objektive Bewertung der Angebote, persönliches Kennenlernen und die finale Beauftragung der besten Lösung bilden den vorläufigen Abschluss der systematischen HR-Dienstleister-Recherche. Auch hier empfiehlt sich ein schrittweises Vorgehen: Für den eigentlichen Auswahlprozess sollte man eine objektive Vorauswahl treffen: Welche Dienstleister erfüllen die „Killer“-Anforderungen? Welche können – zum Beispiel im Zuge einer engeren Zusammenarbeit – auch vor- oder nachgelagerte Beratungspunkte übernehmen?

Allgemeine Qualitätskriterien können sein:

- ▶ Wie viele Berater im Unternehmen verfügen über die Qualifikation, diesen Auftrag durchzuführen?
- ▶ Wie viele Maßnahmen hat der Dienstleister genau zu diesem Thema in den

letzten zwölf bis 18 Monaten durchgeführt?

- ▶ Werden bezogen auf diesen Auftrag Referenzen genannt? Und wann wurde mit diesen das letzte Mal zusammengearbeitet?
- ▶ Mit den Anbietern, die die objektiven Kriterien erfüllen, sollten persönliche Treffen vereinbart werden. Hier gilt es neben der fachlichen auch die persönliche Passgenauigkeit zu überprüfen. Die Einforderung eines konkreten, detaillierten Angebots ist der nächste logische Schritt. Hier zeigt sich dann, welcher Anbieter welches Vorgehen zur Lösung des Problems vorschlägt. Ein weiterer Effekt: Durch die einheitliche Herangehensweise lassen sich Preise und Leistungen viel direkter vergleichen.

## DAS BAUCHGEFÜHL HINTERFRAGEN

Sicherlich spielt das „Bauchgefühl“ bei beratungsintensiven Bedarfen eine nicht zu unterschätzende Rolle. Um dieses subjektive Kriterium nicht zu stark zu gewichten, sollte man diese Einschätzung durch Kollegen oder involvierte Fachabteilungen „abfedern“. Letztlich kann aber nur eine anforderungsorientierte Bewertung der Angebote eine vernünftige Auswahlentscheidung vorbereiten. Die Frage muss lauten: Welcher Dienstleister erfüllt objektiv am besten die Anforderungen?

Die finale Entscheidung ist bedingt durch viele Faktoren, von denen einige bisher nicht besprochen wurden. Es gibt unternehmensinterne Strukturen und Entscheidungswege, die häufig nicht beeinflussbar sind. Das beschriebene Vorgehen liefert jedoch durch seine Ausführlichkeit immer wieder die Möglichkeit, die eigenen Bewertungen zu überprüfen und zu dokumentieren. Allein die Einbindung relevanter, interner Schnittstellen erhöht die Akzeptanz der Auswahlentscheidung deutlich. ●