

praxisratgeber



Checkliste
Für wen eignet
sich Managed
Service
Providing?

Kluges Workforce Management

So unterstützen Personaldienstleister als Managed Service Provider

TREND Wie moderne Formen der Zusammenarbeit zu mehr Transparenz führen s. 6

PRAXIS So funktioniert die Einführung von Managed Service Providing s. 10

SERVICE Wie Personaldienstleister Unternehmen beim Recruiting unterstützen s. 12



Warum Randstad?

„Weil ich in puncto
Mitarbeiter hoch
flexibel sein muss.“

Als unabhängiger Dienstleister und zentraler Ansprechpartner übernimmt der Randstad Managed Service Provider (MSP) für Sie vor Ort das Management und die Koordination Ihrer gesamten flexiblen Personalbedarfe. Neben einer transparenten und effizienten Lieferantensteuerung systematisieren und optimieren wir Ihre Beschaffungsprozesse. Von der Rekrutierung über die Rechnungsabwicklung bis zum Reporting werden alle Abläufe über ein webbasiertes Vendor Management System gesteuert. Das Ergebnis: Mehr Leistung bei reduzierten Kosten.

www.randstadsourceright.de

Liebe Leserinnen und Leser,

der flexible Einsatz von externem Personal ist für viele Unternehmen ein strategischer Erfolgsfaktor: Nur durch die Unterstützung von Freelancern, Dienstleistern und Zeitarbeitnehmern können sie im Wettbewerbsumfeld bestehen. Gleich mehrere Faktoren

tragen dazu bei, dass externe Kräfte für Unternehmen immer wichtiger werden. Unter anderem führt der zunehmende Fachkräftemangel dazu, dass die Firmen immer häufiger auf externe Spezialisten zurückgreifen. Die Zusammenarbeit mit Dienstleistern hat viele Vorzüge, sie bringt aber auch Herausforderungen mit sich: Mit der Verlagerung



„Die Zusammenarbeit mit Dienstleistern hat viele Vorzüge,

aber sie bringt auch einen hohen Steuerungsaufwand mit sich.“

Daniela Furkel, Redaktion Personalmagazin

von Aufgaben nach außen steigt der Aufwand für deren Steuerung. Praktikable Lösungen bieten namhafte Personaldienstleister an, die eine Schnittstellenfunktion zwischen den Unternehmen und deren Dienstleistern einnehmen. Wie dies funktioniert, erläutern wir in diesem Praxisratgeber, den wir zusammen mit unserem Kooperationspartner Randstad publizieren.

Daniela Furkel, Redaktion Personalmagazin

INHALT

04 Strategische Zusammenarbeit

Neue Modelle der Lieferantenbeziehungen erleichtern die Arbeit

06 „Mehr Transparenz für HR“

Angela Acke erläutert die Vorteile von Managed Service Providing

08 Maßgeschneiderte Inhalte

Zentrale Kernelemente von MSP

10 In sechs Schritten zu MSP

Für die Einführung empfiehlt sich eine strukturierte Vorgehensweise

12 Schnell und effektiv rekrutieren

Inhalte und Vorteile von RPO

14 Beispiele für wirksame Modelle

Merck nutzt RPO, um 540 Vakanzstellen erfolgreich besetzen zu können

15 ThyssenKrupp setzt eine maßgeschneiderte MSP-Lösung ein

16 „Das Ergebnis zählt“

Hartmut Lürßen über MSP und RPO in der Praxis

17 Damit alles passt

Rechtliches Wissen rund um MSP

18 „Globaler Blick auf Talente“

Dan Ferrandino gibt einen internationalen Ausblick

IMPRESSUM

VERLAG Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg
Kommanditgesellschaft, Sitz und Registergericht Freiburg, HRA 4408

Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz und Registergericht Freiburg, HRB 5557; Martin Laqua
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Geschäftsführung: Isabel Blank, Markus Dränert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Randolph Jessl, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies

Steuernummer: 06392/11008
USt-ID: DE 812398835

REDAKTION Reiner Straub (Herausgeber), Daniela Furkel

ABONNENTEN-SERVICE UND VERTRIEB

E-Mail: zeitschriften@haufe.de, Tel. 0800 5050445 (kostenlos)

ANZEIGEN Bernd Junker, Tel. 0931 2791-556

E-Mail: bernd.junker@haufe-lexware.com

GRAFIK/LAYOUT Ruth Großer

DRUCK Konradin Druck GmbH, Kohlhammerstraße 1-15, 70771 Leinfelden-Echterdingen

TITELBILD VLADGRIN / thinkstockphotos.de

VERBREITUNG Der Praxisratgeber ist eine gemeinsame Sonderveröffentlichung von Personalmagazin und der Randstad Deutschland GmbH & Co. KG. Er ist der Ausgabe Mai 2015 des Personalmagazins beigeheftet. Aktuelle Informationen zu den Zeitschriften- und Online-Angeboten der Haufe-Gruppe finden Sie unter:

www.haufe.de/mediacenter

Strategische Zusammenarbeit

TREND. Der Einsatz von Personaldienstleistern wird komplex. Neue Formen der Zusammenarbeit erhöhen die Transparenz und vereinfachen die Koordinierung.



Von **Daniela Furkel** (Red.)

Viele Unternehmen in Deutschland arbeiten heute mit einer großen Bandbreite an Dienstleistern zusammen, um sich jederzeit an veränderte Marktbedingungen anpassen zu können. Es gilt, schnell auf konjunkturelle Schwankungen zu reagieren und das Geschäft an den weltweiten Wettbewerbsdruck anzupassen. Unternehmen müssen flexibel sein, um auf Auftragsspitzen reagieren und am

Markt bestehen zu können. Hierfür hat sich das Know-how externer Dienstleister als große Unterstützung erwiesen.

Externes Know-how ist gefragt

Diese stellen ihr Know-how dann zur Verfügung, wenn aufgrund von Personalengpässen keine internen Kapazitäten vorhanden sind oder wenn im Unternehmen das Spezialisten-Know-how fehlt: IT-Freelancer werden fallweise für Programmieraufgaben eingesetzt. Engineering-Experten arbeiten an Pro-

duktentwicklungen mit. Und externe Mitarbeiter kommen bei Produktionsspitzen sowie als Urlaubs- und Krankheitsvertretungen zum Einsatz.

Wie externe Experten unterstützen

Darüber hinaus führt der Fachkräftemangel dazu, dass vielfach auch Dienstleister bei der Rekrutierung von Mitarbeitern zur Direkteinstellung im Unternehmen eingesetzt werden. Weil die eigenen Rekrutierungskanäle und -maßnahmen immer aufwendiger zu bedienen sind und immer seltener zu Bewerbungen in gewünschter Qualität und Quantität führen, gehen die Unternehmen zunehmend dazu über, Rekrutierungsprozesse auszulagern.

In diesem Kontext wurde die Nutzung von Dienstleistern bei zahlreichen Unternehmen des gehobenen Mittelstands und Großunternehmen zu einem festen Bestandteil der Unternehmensstrategie. Dass dies funktioniert, bestätigt eine Studie der Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH: So wiesen Unternehmen, die Zeitarbeit einsetzen, 2010 ein deutlich höheres Umsatzwachstum auf als Unternehmen ohne Zeitarbeitnehmer.

Herausforderungen für Unternehmen

Der Umfang, in dem Großunternehmen und der gehobene Mittelstand heutzutage mit Personaldienstleistern zusammenarbeiten, hat sich stark erhöht. Das bedeutet aber auch, dass die Geschäftsbeziehungen zu den einzelnen Dienstleistern parallel gesteuert werden müssen. Es besteht keine Systematisie-

HINTERGRUND

Fünf Modelle der Lieferantenbeziehung

Unternehmen können entweder einen Dienstleister oder eine begrenzte Zahl an Lieferanten einsetzen – oder sie können moderne Formen der Zusammenarbeit nutzen.

Single Sourcing: Das Ein-Lieferanten-Modell eignet sich vor allem für kleinere Unternehmen und kleinere Mittelständler, die nur für bestimmte Tätigkeiten externes Personal benötigen. Die Zusammenarbeit mit dem Dienstleister bleibt überschaubar, der Personaleinsatz kann in enger Abstimmung erfolgen. Ein Nachteil ist, dass das Kundenunternehmen nur auf den Personalpool dieses einen Dienstleisters zurückgreifen kann.

Preferred Supplier Pool: Das Kundenunternehmen schließt Rahmenverträge mit einer begrenzten Anzahl an Lieferanten ab, die bei Bedarf externe Kräfte vorschlagen. Es steht eine größere Vielfalt an Qualifikationen zur Verfügung. Auch die Konditionen können optimiert werden, da die Anbieter im Wettbewerb zueinander stehen. Das Kundenunternehmen hat dadurch aber einen erhöhten Aufwand für Administration und Auswahl.

Master Vendor: Ein Hauptlieferant (Master Vendor) wird beauftragt, der bei Bedarf Unterlieferanten beauftragt und koordiniert und der meist beim Kunden vor Ort sitzt. Er nimmt dem Kunden den Administrations- und Abrechnungsaufwand ab. Durch seine Verhandlungsposition kann er Kosteneinsparungen erzielen. Entscheidend ist die sorgfältige Auswahl des Master Vendors, da dieser weitreichende Befugnisse übertragen bekommt.

Managed Service Provider: Der MSP stellt die Schnittstelle zwischen Kundenunternehmen und Unterlieferanten dar. Als neutraler Dienstleister übernimmt er die Verantwortung für die Bereitstellung von definierten Personaldienstleistungen. Im Unterschied zum Master Vendor wird der MSP in den meisten Fällen nicht selbst als Lieferant aktiv, sondern entwickelt ein Lieferanten- und Service-Portfolio für den Kunden. Eine Master Vendor-Lösung kann aber Teil des angebotenen Service-Portfolios sein.

Recruitment Process Outsourcing: Diese Sonderform der Lieferantenbeziehung betrifft die Auslagerung einzelner oder mehrerer Komponenten des Rekrutierungsprozesses an einen RPO-Dienstleister. Dieser erhält die operative Verantwortung für die zuvor definierten Prozesse. Zum Service-Portfolio gehören unter anderem die Entwicklung und Planung einer Recruiting-Strategie, die operative Durchführung der Rekrutierungs- sowie Einarbeitungsprozesse.

Die verschiedenen Lieferantenbeziehungen und nur wenig Transparenz. Die Übersicht über die Qualität und Qualifikationen der eingesetzten externen Mitarbeiter geht mehr und mehr verloren. Das heißt im Klartext: Es fehlt eine übergeordnete Struktur, um Prozesse und Geschäftsbeziehungen zu steuern und effektiv zu managen.

Hartmut Lürßen, Partner des Marktforschungsunternehmens Lünendonk, beschäftigt sich seit vielen Jahren mit dem Markt der Personaldienstleistungen. Im Zuge seiner Marktstudien erkannte er, dass große Unternehmen häufig mit hundert oder mehr Dienstleistern Geschäftsbeziehungen pflegen. „Die-

se Unternehmen stellten fest, dass sie Dienstleistung ebenso gut steuern müssen wie andere Elemente der Lieferkette“, sagt Hartmut Lürßen.

Personaldienstleister bieten Lösungen

Auf diese Problematik haben die Personaldienstleister reagiert und Modelle entwickelt, mit denen sie den Prozessen eine Struktur geben und mit der die Unternehmen ihre Organisation von Lieferantenbeziehungen optimieren. Sie erarbeiteten Modelle, bei denen sie als externer Partner für das auftraggebende Unternehmen die Steuerung der weiteren, nicht strategischen Dienstleister übernehmen. Häufig sitzt der „feder-

führende“ Dienstleister vor Ort beim Kundenunternehmen. Er kennt die speziellen Anforderungen der Arbeitsplätze und kann die benötigten externen Mitarbeiter passgenau aussuchen und einarbeiten.

Mehr Transparenz erreichen

Der Vorteil für die Kundenunternehmen ist, dass sie von Verwaltungsaufgaben entlastet werden und gleichzeitig mehr Transparenz über die Qualität und Qualifikation der eingesetzten Mitarbeiter erhalten. Außerdem profitieren sie vom langjährigen Know-how des Dienstleisters bei der Mitarbeitersteuerung und der Personalrekrutierung.

Für die strategische Zusammenarbeit von Unternehmen und Personaldienstleistern bestehen verschiedene Möglichkeiten – von Komplettlösungen, bei denen ein Dienstleister die gesamte Steuerung der Unterlieferanten übernimmt, bis hin zu Workpackages, bei denen ein Dienstleister beispielsweise einzelne Elemente aus dem Rekrutierungsprozess verantwortet (siehe Kasten).

Interdisziplinärer Austausch

In Großunternehmen und dem gehobenen Mittelstand werden diese Modelle der Zusammenarbeit häufig von der Einkaufsabteilung initiiert. Allerdings sollten die Personalmanager diese Themen nicht allein dem Einkauf überlassen, sondern sich aktiv einbringen. Nur so können sie sicherstellen, dass der Personalbedarf mit der strategischen Entwicklung des Unternehmens in Einklang gebracht wird.

Hartmut Lürßen rät dazu, einen Informationsfluss zwischen den beteiligten Fachabteilungen, der Personalabteilung und der Personalentwicklung in Gang zu setzen: „Wir empfehlen einen interdisziplinären Austausch. In dem Moment, in dem ein Unternehmen externe Dienstleister und Beratungspartner hinzuzieht, muss es immer darauf achten, welche Kompetenzen es in Zukunft benötigt.“ ■

„Mehr Transparenz für HR“

INTERVIEW. Ein Managed Service Provider nimmt Aufgaben wie die Steuerung mehrerer Dienstleister und Rechnungsprüfung ab. Die Vorteile erläutert Angela Acke.

personalmagazin: *Frau Acke, wie hat sich die Nachfrage von Unternehmen nach Lösungen für die Steuerung externer Dienstleister entwickelt?*

Angela Acke: Die Nachfrage nach strategischen Lösungen in der Steuerung von flexiblem Personal wie dem Managed Service Provider ist deutlich gestiegen. In der globalisierten Arbeitswelt von heute gehört Aufgabenteilung besonders in größeren Unternehmen zum notwendigen Organisationsprinzip. Daraus ergeben sich neue Herausforderungen im Supply Chain Management, die in vielen Firmen auch den Personalbedarf betreffen. Um diese zu bewältigen, greifen immer mehr Unternehmen auf externe Dienstleister zurück.

personalmagazin: *Kommt der Bedarf schwerpunktmäßig aus bestimmten Unternehmensgrößen oder Branchen?*

Acke: Interessant ist Managed Service Providing für Unternehmen, die einen hohen Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern haben – vom gehobenen Mittelstand bis zum internationalen Großkonzern, unabhängig von der Branche. Gerade in Zeiten von Fachkräfteengpässen wird unsere Dienstleistung besonders im höher qualifizierten Segment immer stärker nachgefragt.

personalmagazin: *Was sind die Gründe für Unternehmen, einen Personaldienstleister als Managed Service Provider einzusetzen?*

Acke: Dafür gibt es ganz unterschiedliche Gründe. Eine wichtige Rolle spielen beispielsweise die Themen Transparenz

und Effizienz. Unternehmen mit einem großen Bedarf an flexiblem Personal arbeiten meist mit einer Vielzahl an Dienstleistern zusammen, die alle parallel gesteuert werden müssen. Das bedeutet für die verantwortlichen Abteilungen einen enormen Aufwand, um den Überblick über die verschiedenen Geschäftsbeziehungen zu behalten.

personalmagazin: *Welche weiteren Gründe für den Einsatz eines Managed Service Providers gibt es?*

Acke: Wichtig ist auch der Bereich Compliance. Große Unternehmen nutzen oft verschiedene flexible Beschäftigungsformen – sei es die Arbeitnehmerüberlassung, Freelancing oder Werk- und Dienstverträge. Diese ziehen unterschiedliche Vertragsformen nach sich, deren gesetzliche Rahmenbedingungen sehr unterschiedlich sind und daher eine sehr komplexe Überwachung er-



ANGELA ACKE ist seit 2011 Vorsitzende des Geschäftsbereichs Randstad Managed Services GmbH. Zudem ist die Betriebswirtin Mitglied der Geschäftsführung von Randstad Deutschland und verantwortlich für ausgewählte Großkundenlösungen.

DAS UNTERNEHMEN

Die Randstad Managed Services (RMS) GmbH ist ein unabhängiger und globaler Partner für die Analyse, Organisation und Koordination aller Personalmanagementbereiche eines Unternehmens – von der Personalsuche über den Einstellungsprozess interner Mitarbeiter bis hin zur Koordination flexibler Mitarbeiter. **Randstad Sourceright** bildet das Dach für die Dienstleistungen Managed Service Providing und Recruitment Process Outsourcing. RMS ist eine eigenständige Tochtergesellschaft der Randstad Deutschland GmbH & Co.KG. Diese ist seit über 40 Jahren in Deutschland aktiv und gehört zur niederländischen Randstad Holding nv. Durchschnittlich beschäftigt Randstad Deutschland rund 58.000 Mitarbeiter und hat mehr als 550 Niederlassungen in über 300 Städten. Neben der klassischen Zeitarbeit gehören zum Portfolio von Randstad unter anderem die Geschäftsbereiche Professional Services, Personalvermittlung, HR-Lösungen und Inhouse Services.

fordern. Ein Managed Service Provider nimmt den Unternehmen all diese Aufgaben ab. Außerdem bringt der MSP idealerweise auch viele zusätzliche Kompetenzen in den Prozess und die Optimierung des Personalbeschaffungsprozesses – qualitativ wie technisch – mit ein.

personalmagazin: *Tragen auch aktuelle Entwicklungen wie etwa ein vermehrter Aufwand bei der Erfassung von Arbeitszeiten sowie Mindestlohnregelungen dazu bei, dass die Unternehmen heute verstärkt nach Komplettlösungen wie MSP fragen?*

Acke: Ja, sicherlich. Die Komplexität der verschiedenen Beschäftigungsstrukturen bedeutet auch einen hohen administrativen Aufwand für die Unternehmen, den sie aber selbst kaum noch stemmen können, geschweige denn, dass es für sie wirtschaftlich ist. Bei Managed Service Providing übernimmt der Dienstleister die Steuerung der gesamten Prozesse, die für den Einkauf vorübergehender Beschäftigung relevant sind, darunter fallen auch die Zeiterfassung und die Rechnungsprüfung. Das spart dem Unternehmen Zeit und es kann sich auf seine Kernaufgaben konzentrieren.

personalmagazin: *Die Einkaufsabteilungen der Unternehmen nutzen Managed Service Providing, um bessere Einkaufskonditionen zu erzielen und die Qualität der Dienstleistungen zu steigern. Welche Vorteile ergeben sich für die Personalabteilungen?*

Acke: Der Nutzen für die HR-Abteilung eines Unternehmens ist groß. Dadurch, dass sich der Managed Service Provider etwa um die Einhaltung von Compliance kümmert, werden die HR-Experten entlastet und können sich auf die strategischen Personalaufgaben konzentrieren. Zudem ist das Plus an Transparenz auch unter HR-Gesichtspunkten enorm wertvoll. Die Personalverantwortlichen erhalten nicht nur einen Einblick in

HINTERGRUND

Unterschiedliche Dienstleisterrollen

Zwischen dem Master Vendor-Modell und dem Managed Service Providing bestehen feine Unterschiede, die vor allem die Rolle des Dienstleisters betreffen: Beim MSP-Modell ist der Dienstleister die neutrale Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und den Personaldienstleistern und stellt zumeist kein eigenes flexibles Personal.

Master Vendor: Arbeiten Unternehmen mit einem Master Vendor zusammen, dann ist dieser erster Ansprechpartner und Hauptlieferant, wenn es um die Abdeckung der flexiblen Personalbedarfe im Unternehmen geht. Dieses erteilt dem Master Vendor einen Auftrag und der Dienstleister kümmert sich dann eigenständig um die Erfüllung. Kann er nicht genügend eigenes Personal stellen, kooperiert er mit Co-Lieferanten (Second Tier) und ist anschließend für die innerbetriebliche Koordination des gesamten Zeitarbeitnehmerpersonals zuständig, also auch für die Mitarbeiter der Co-Lieferanten. Normalerweise sitzt der Master Vendor vor Ort auf dem Firmengelände des Kundenunternehmens. Zur organisatorischen und administrativen Abwicklung nutzt der Dienstleister in den meisten Fällen eigene IT-Lösungen.

Managed Service Provider: Ein Managed Service Provider (MSP) ist dagegen ein unabhängiger beziehungsweise neutraler Dienstleister und zentraler Ansprechpartner, der die Verantwortung für die Bereitstellung von definierten Personaldienstleistungen übernimmt, diese qualitativ weiterentwickelt und optimiert. Der MSP bildet die neutrale Schnittstelle zwischen dem Kunden und den Personaldienstleistungslieferanten und übernimmt dabei operative und zeitintensive Funktionen der Einkaufsabteilung gegenüber den einzelnen Personaldienstleistern bis hin zur Vereinbarung von Tarifen im Namen des Kunden. Durch den Einsatz eines MSP wird der interne Administrationsaufwand systematisiert und reduziert. Der Managed Service Provider wird in den meisten Fällen nicht selbst als Lieferant aktiv, sondern entwickelt ein optimales Lieferanten- und Service-Portfolio für den Kunden. Das ist der grundlegende Unterschied zum Master Vendor-Konzept. Eine Master Vendor-Lösung kann aber Teil des angebotenen Serviceportfolios sein. Die Dienstleistung MSP wird lokal aber auch global angeboten.

die internen Mitarbeiter-Kompetenzen, sondern auch einen Überblick über die Qualifikationen der externen Mitarbeiter, die bei ihnen im Einsatz sind. Zusammen mit den Informationen, die sie durch die regelmäßigen Reportings gewinnen – zum Beispiel: Wie viele Zeitarbeitnehmer und Freelancer sind gerade im Einsatz? – ist somit ein aktives und effektives Gesamtpersonalmanagement möglich.

personalmagazin: *Wie wichtig ist in der Praxis, dass der Managed Service Provider seine Dienstleistungen mit einer professionellen Softwarelösung steuert?*

Acke: Das ist ein wichtiges Element bei MSP. Um die Leistungen der eingesetzten Dienstleister präzise bewerten zu können, benötigt das Unternehmen aussagefähige und transparent aufbereitete Informationen. Zur Steuerung und zum Reporting setzen wir auf ein neutrales web-basiertes IT-System, ein Vendor Management System, das den gesamten Prozess des Personalmanagements darstellt, inklusive Zahlungsabwicklung, Monitoring und Reporting. Eine Besonderheit des Systems ist die internationale und globale Einsatzfähigkeit. ■

Das Interview führte **Daniela Furkel**.

Maßgeschneiderte Inhalte

PRAXIS. Jede MSP-Lösung ist individuell auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten. Einige grundlegende Elemente sind jedoch Bestandteile aller MSP-Dienstleistungen.

Von **Nils Langefeld**

Der Einsatz eines Managed Service Providers (MSP) ist sowohl für den gehobenen Mittelstand als auch für international agierende Großkonzerne eine interessante Lösung. Sinnvoll ist die Dienstleistung für ein Unternehmen, wenn es zum Beispiel einen hohen Bedarf an flexiblem Personal hat und mit unterschiedlichen Personaldienstleistern zusammenarbeitet oder wenn es in signifikantem Maße auf Dienst- und Werkvertragsleistungen zurückgreift. Generell wird eine MSP-Lösung individuell auf das jeweilige Unternehmen und seine Bedürfnisse zugeschnitten. Es gibt aber bestimmte Kernelemente, die jede MSP-Dienstleistung umfasst.

Rekrutierung von flexiblem Personal

Als unabhängiger Dienstleister und zentraler Ansprechpartner des Unternehmens übernimmt der MSP sämtliche Prozesse, die für den Einkauf vorübergehender Beschäftigungsformen relevant sind. Bedarfsanfragen werden zeitgleich an die verschiedenen Personaldienstleister herausgegeben, die daraufhin eine mit dem Kundenunternehmen definierte Anzahl an Bewerberprofilen anbieten. Es gibt aber auch Unternehmen, die bereits eine Lieferantenhierarchie haben, die der Managed Service Provider übernimmt.

Der MSP prüft dann die Kandidatenprofile und übernimmt eine Vorauswahl. Anhand dieser definierten Abläufe werden Rekrutierungsprozesse vereinheit-

ÜBERBLICK

Die Kernaufgaben des MSP

Jede MSP-Lösung ist individuell auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten. Je nach Bedarf und Absprache mit dem Kunden übernimmt der MSP folgende Aufgaben:

- Bedarfsanfragen für qualifiziertes Personal steuern
- Suche nach geeigneten Dienstleistern beziehungsweise Kandidaten
- Prüfung des Angebots und Vertragsverhandlungen, Prüfung von Leistungsnachweisen
- Abrechnung der einzelnen Personaldienstleister und Rechnungsprüfung
- Regelmäßige Reportings und Analysen

CHECKLISTE

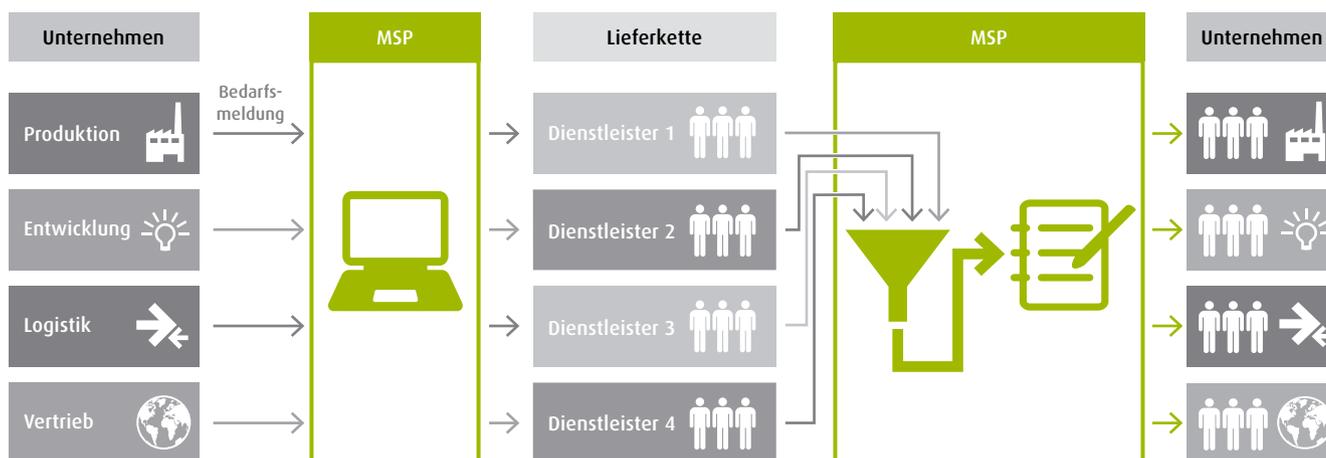
Für wen eignet sich MSP?

Stellt Managed Service Providing (MSP) für Ihr Unternehmen die passende Lösung dar? Machen Sie hier den Test und kreuzen Sie die zutreffenden Aussagen an:

- Mein Unternehmen hat viele Standorte und einen hohen Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern.
- Mein Unternehmen ist ein international agierender Konzern.
- Bei der Rekrutierung von flexiblem Personal arbeiten wir mit einer Vielzahl an Dienstleistern zusammen.
- Wir haben eine heterogene Struktur im Bereich der Personalanforderungen.
- Unsere Prozesse beim Einkauf von Personaldienstleistungen sind nicht einheitlich. Dadurch ist es für uns schwierig und aufwendig, den Überblick zu behalten.
- Die Besetzung unserer ausgeschriebenen Qualifikationen im Bereich flexibles Personal entspricht hinsichtlich der Qualität häufig nicht unseren Erwartungen.
- Die Kosten für Beschaffung und Einsatz flexiblen Personals sollten reduziert werden.
- Es bedeutet für uns viel Aufwand, Compliance auch bei Drittanbietern zu überprüfen.

Steht Ihr Unternehmen vor diesen Herausforderungen, dann ist der Einsatz eines Managed Service Providers sinnvoll.

MSP-MODELL



Der Managed Service Provider steht an der Schnittstelle zwischen Kundenunternehmen und Dienstleister. Er kümmert sich unter anderem um die Suche nach geeigneten Kandidaten, aber auch um die Abrechnung und die Einhaltung aller Compliance-Vorgaben.

QUELLE: RANDSTAD 2015

licht und transparent gemacht. Eine webbasierte IT-Technologie – das Vendor Management System (VMS) – bildet in den meisten Fällen die Basis, über die alle Prozesse laufen (siehe Seite 11).

Budgetkontrolle und Monitoring

Zusätzlich zum Einkauf der Dienstleistungen kümmert sich der MSP fortlaufend um die Koordination und das aktive Management der Personaldienstleister. Dazu gehören unter anderem die Budgetkontrolle und ein regelmäßiges Monitoring. Auch hierfür ist das Vendor Management System die zentrale Plattform, über die die einzelnen Prozesse abgebildet werden.

Regelmäßige Reportings

Über das Vendor Management System sind für das Kundenunternehmen alle Informationen, die das flexible Personal betreffen, in Echtzeit abrufbar, beispielsweise die Tarife, die Anzahl der beschäftigten Zeitarbeiter im Unternehmen und deren Einsatzdauer sowie die Performance der einzelnen Dienstleister. Transparenz gewährleisten auch die regelmäßigen Reportings.

Auf langfristige Sicht kann auf Basis all dieser Fakten ein optimales Personaldienstleister-Portfolio aufgebaut werden.

Die Rekrutierung wird damit effizienter, denn Personalanfragen werden dann gezielt an diejenigen Dienstleister weitergeleitet, die die passenden Kandidaten für die zu besetzenden Qualifikationen haben. Das spart Zeit und Ressourcen. Zudem wird durch die Datenauswertung und -analyse sichtbar, wo sich Prozesse im Supply Chain Management (Koordination der einzelnen Personaldienstleister) optimieren und Kosten einsparen lassen.

Rechnungsabwicklung

Bei Bedarf übernimmt der Managed Service Provider für das Kundenunternehmen auch die komplette Rechnungsabwicklung. Der Vorteil für Unternehmen ist, dass sie nicht mehr von jedem Lieferanten einzeln eine Rechnung erhalten, sondern durch den MSP eine gebündelte Rechnung für alle Dienstleister. Dadurch reduziert sich für Unternehmen der Buchungsaufwand.

Zudem kann das Unternehmen sicher sein, dass die Leistungen korrekt abge-

rechnet wurden, da der MSP die Einzelrechnungen alle überprüft.

Einhaltung aller Compliance-Vorgaben

Als sachkundiger Compliance-Partner überwacht der MSP außerdem die verschiedenen Vertragsarten und achtet darauf, dass die rechtlichen Vorgaben umgesetzt werden. Gerade im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung ist das von Vorteil, da die Tarifstruktur vielschichtig ist (Branchenzuschläge et cetera) und viele weitere Aspekte eine Rolle spielen.

Die Einführung eines MSP-Projekts bedeutet für ein Unternehmen in jedem Fall einen Veränderungsprozess, da „gelernte“ Prozesse neu strukturiert werden. Deshalb sind am Anfang Informationsveranstaltungen und Workshops – intern mit den beteiligten Abteilungen und extern mit den einzelnen Personaldienstleistern – wichtige Maßnahmen, um das Projekt gemeinsam zum Erfolg zu bringen. ■



NILS LANGEFELD ist Head of Key Account Management bei Randstad Sourceright in Deutschland.



Eine individuell an das Unternehmen angepasste Software ist Teil des MSP-Projekts.

In sechs Schritten zu MSP

PRAXIS. Für die Einführung von Managed Service Providing empfiehlt sich eine strukturierte Vorgehensweise, die mit einer sorgfältigen Vorbereitung beginnt.

Von **Meri Ivcevic**

Bei der Implementierung von Managed Service Providing haben Prozesssicherheit und Qualität oberste Priorität. Entscheidend für den Erfolg des gesamten Projekts sind eine gute Vorbereitung durch den MSP-Dienstleister und die kontinuierliche Begleitung des Veränderungsprozesses im Unternehmen.

Im Zuge der Einführung von MSP wird ein Vendor Management System (VMS) implementiert, das direkt auf die Strukturen des Kundenunternehmens zugeschnitten ist. Dabei handelt es sich um eine cloud-basierte Lösung, welche die Abwicklung von Personalbedarf sowie die Auswahl- und Abrechnungsprozesse steuert (siehe Seite 11). Einige Dienstleister,

IMPLEMENTIERUNGSMETHODE



Eine strukturierte Implementierungsmethode, die auf eine ausführliche Vorbereitungsphase und im Anschluss auf konkrete Prozessschritte setzt, hat sich bei der Planung und Einführung von MSP-Projekten bewährt. In sechs Schritten gelingt die Umsetzung.

QUELLE: RANDSTAD 2015

TECHNOLOGIE

Ein System – viele Möglichkeiten

Ein Vendor Management System bietet aussagefähige, transparente und tagesaktuelle Informationen zu externen Mitarbeitern, die es ermöglichen, die jeweiligen Lieferanten effizient zu steuern und ihre Performance präzise zu bewerten. Die Möglichkeiten, für welche Services die Technologie genutzt werden kann, sind vielfältig:

Personalauswahl: Schwerpunkt ist das Rekrutieren von flexiblem Personal. Die Personalbedarfsanfrage der entsprechenden Abteilung wird über das Vendor Management System an den Managed Service Provider übermittelt. Dieser prüft die Anfrage, ob sie alle wichtigen Informationen enthält, damit der Dienstleister seine Mitarbeiter entsprechend auswählen kann. Anschließend leitet der MSP die Anfrage an die Personaldienstleister weiter, die aus ihrem Mitarbeiterpool geeignete Kandidaten aussuchen. Deren Profile stellen sie in das System und der MSP übernimmt die Auswertung.

Zeiterfassung: Auch die Zeiterfassung ist über das Vendor Management System möglich. Hierfür gibt es verschiedene Modelle: Bei der einen Variante erhält der externe Mitarbeiter direkten Zugriff auf das Vendor Management System und kann seine Zeiten dort selbst eintragen. Bei der anderen Variante wird das bestehende Zeiterfassungssystem des Unternehmens mit dem Vendor Management System verknüpft und die Daten werden über eine Schnittstelle eingespielt.

Rechnungsstellung: Bei Bedarf können auch Rechnungen über das Vendor Management System erstellt werden. Je nach Wunsch des Kunden bestehen hierbei individuelle Möglichkeiten, die das Kundenunternehmen im Detail mit dem MSP absprechen muss.

Reporting: Durch den Einsatz eines Vendor Management Systems sind außerdem detaillierte Reportings möglich. Das System umfasst Standardreports, die innerhalb der Dienstleistung MSP individuell auf die Interessen des Unternehmens zugeschnitten werden – je nachdem, ob das Hauptaugenmerk zum Beispiel auf der Kostenkontrolle oder der Einhaltung der Compliance-Vorgaben liegt. Zudem sind alle relevanten Informationen – beispielsweise über im Einsatz befindliche flexible Mitarbeiter, Qualifikationen und Tarife – über das System in Echtzeit abrufbar.

wie zum Beispiel Randstad Sourceright, arbeiten neutral. Das heißt, sie bevorzugen kein bestimmtes System. Gemeinsam mit dem Kundenunternehmen wird der am besten passende Anbieter ausgesucht.

Die praktische Einführung von Managed Service Providing erfolgt dann in mehreren Schritten. Eine Standard-Implementierung dauert je nach Umfang circa drei bis vier Monate.

Schritt eins: Vorbereitung

Am Anfang der Einführung steht eine ausführliche Vorbereitungsphase. Innerhalb dieser werden in Zusammenarbeit mit dem Kundenunternehmen zunächst die Rahmenbedingungen des MSP-Projekts benannt. Dazu definiert das Unternehmen auch notwendige Ansprechpartner aus den Bereichen Finance, Supply Chain Management und Technologie, die als feste Kontaktpersonen mit den Mitarbeitern des MSP-Dienstleisters zusammenarbeiten. Denn die Einführung eines MSP-Projekts mit einem Vendor Management System ist dann erfolgreich, wenn das Kundenunternehmen und der Dienstleister von Anfang an in einen offenen Austausch gehen.

Schritt zwei: Projektplanung

Die in Schritt eins festgelegten Ziele und Inhalte des MSP-Projekts werden in einem zweiten Schritt in einen konkreten Projektplan umgesetzt. Dieser beantwortet unter anderem folgende Fragestellungen: Wer ist für welche Aufgaben verantwortlich? In welchem Zeitrahmen sollen welche Prozessschritte umgesetzt werden?

Schritt drei: Analysephase

Anschließend folgt eine Analyse-Phase, in der die Projektbeteiligten noch stärker ins Detail gehen. In diesem dritten Schritt der MSP-Einführung erarbeiten sie zum Beispiel die Antworten auf diese Fragestellungen: Wie laufen die Genehmigungsprozesse von Personalbedarfsanfragen ab? Welche Entschei-

dungsträger im Unternehmen sollen darin involviert sein?

Schritt vier: Software-Design

Anhand all dieser festgelegten Inhalte wird in einem vierten Schritt das Vendor Management System „gebaut“. Das heißt, es wird nach den individuellen Anforderungen des Kundenunternehmens gestaltet.

Schritt fünf: Validierung

Im fünften Schritt überprüft der Managed Service Provider, ob das Vendor Management System den Anforderungen des Kundenunternehmens entsprechend umgesetzt wurde. Damit das Unternehmen mit der Technologie arbeiten kann,

werden alle Daten aus dem Bereich flexibles Personal, die für die Systemnutzung notwendig sind, eingespeist.

Schritt sechs: Die Operative

Im finalen, sechsten Schritt geht das MSP-Projekt aus dem Status „Implementierung“ in die Operative über. Das heißt, das Operation Team des Managed Service Providers übernimmt und kümmert sich ab sofort um das Tagesgeschäft. ■



MERI IVCEVIC ist Technology Expert bei Randstad Sourceright.

Schnell und effektiv rekrutieren

PRAXIS. Die Auslagerung von Rekrutierungsprozessen an einen Personaldienstleister kann auf verschiedene Weise gestaltet werden – je nach Bedarf des Unternehmens.

Von **Sandra Thörner**

Der sich schnell wandelnde Arbeitsmarkt und damit verbundene Fachkräfteengpässe stellen viele Unternehmen heutzutage in den Bereichen Rekrutierung und Mitarbeiterbindung vor große Herausforderungen. Für Unternehmen wird es zunehmend schwieriger, qualifizierte Mitarbeiter für ihre offenen Stellen zu finden und damit ihr geplantes Unternehmenswachstum sicherzustellen. Eine aktive Suche und Ansprache von Fach- und Führungskräften wird immer wichtiger.

Externes Know-how nutzen

Damit steigt der Rekrutierungsaufwand, was in einer Personalabteilung viele Kräfte bindet. Immer mehr Unternehmen verlagern deshalb die Rekrutierungsaktivitäten an externe Dienstleister, sie nutzen Recruitment Process Outsourcing (RPO). Der Bedarf für externe Rekrutierung ist dabei aber nicht allein auf Konzerne und Großunternehmen beschränkt – vielmehr setzen auch solche Unternehmen auf diese Dienstleistung, die einen besonders hohen Personalbedarf aufweisen.

Mehr Effizienz im Recruiting

Neben der personellen Versorgungssicherheit spielt für Unternehmen, die die Rekrutierung auslagern, zudem der Aspekt Prozessoptimierung eine wichtige Rolle. Die Motivation für den Einsatz von RPO liegt auch darin, das unternehmenseigene Bewerbermanage-

ment effizienter zu gestalten und Kosten einzusparen. Ein professionelles RPO unterstützt bei all diesen Aufgaben und ermöglicht es Unternehmen, sich uneingeschränkt auf die strategischen Personalaufgaben zu fokussieren und zugleich den sich wandelnden Anforderungen an Rekrutierung und Bewerbermarketing gerecht zu werden.

Verschiedene Modelle von RPO

Das Service-Spektrum von RPO ist vielfältig und richtet sich nach dem individuellen Bedarf des Unternehmens, das aus verschiedenen Modellen wählen

kann. Die Dienstleistung kann etwa projektbezogen erfolgen, um bei kurzfristigem Rekrutierungsbedarf zu unterstützen. Häufige Aufgaben sind zum Beispiel die Kandidatensuche und das Bewerbermanagement. Unternehmen können sich aber auch für selektives RPO entscheiden. Auch hier entlastet der Dienstleister die unternehmenseigene HR-Abteilung durch die Übernahme einzelner oder mehrerer Komponenten eines Rekrutierungsprozesses. Meist geschieht das jedoch in größerem Umfang als beim projektbezogenen Modell.



Qualifiziertes Personal ist heute schwer zu finden. Recruitment Process Outsourcing kann die Lösung sein.

Im Gegensatz zu einem Personalvermittler arbeitet der RPO-Dienstleister exklusiv für den Kunden und agiert bei der Kandidatensuche in dessen Namen.

Beim ganzheitlichen RPO ist der externe Dienstleister komplett in die HR-Strategie des Unternehmens eingebettet und übernimmt im Namen des Kunden den gesamten Rekrutierungsprozess in enger Absprache mit dem Unternehmen. Die Partnerschaft ist dabei mittelbeziehungsweise langfristig angelegt. Die Dienstleistung kann direkt vor Ort erbracht werden oder aber dezentral an einem der Standorte des Dienstleisters.

In vier Schritten zu neuen Mitarbeitern

Erstens: Entscheidet sich ein Unternehmen für RPO, findet mit dem Dienstleister zunächst eine umfassende Prozess- und Bedarfsanalyse statt. Dabei werden unter anderem die bereits bestehenden Rekrutierungsprozesse und Standards in der Personalgewinnung im Unternehmen untersucht und auf dieser Basis analysiert, an welcher Stelle in der Prozesskette Verbesserungen möglich sind – sei es hinsichtlich der Qualität, aber auch in punkto Kosten- und Zeitersparnis.

Zweitens: Nachdem die Rahmenbedingungen definiert sind, begibt sich der RPO-Dienstleister auf die Suche nach geeigneten Bewerbern. Da die Anforderungen des jeweiligen Unternehmens höchst unterschiedlich sind – je nachdem, welche Qualifikationen gesucht werden – analysieren die Experten kontinuierlich den Arbeitsmarkt. Wo finden sich die „Best Talents“? Auf Basis dieser Informationen richten sie dann ihre Recruiting-Strategie aus. Bei der Suche nutzt der RPO-Dienstleister verschiedene Kanäle. Zusätzlich zu den klassischen Jobportalen im Internet sind das beispielsweise Social Media-Netzwerke, die bei der Bewerberansprache immer mehr an Bedeutung gewinnen, sowie Auftritte im Namen des Unternehmens

auf Jobmessen – wenn dies vom Kunden gewünscht ist. Im Gegensatz zur reinen Personalvermittlung arbeitet der RPO-Dienstleister exklusiv für den Kunden. Das heißt, er agiert bei der Kandidatensuche in dessen Namen und bietet Bewerberprofile, die für diesen Kunden nicht in Frage kommen, nicht gleichzeitig anderen Unternehmen an.

Drittens: Innerhalb des Matching-Prozesses trifft der Dienstleister eine Vorauswahl an geeigneten Kandidaten. Dabei achten die Experten nicht nur darauf, ob der Bewerber die geforderten Qualifikationen vorweisen kann, sondern auch darauf, ob er die Persönlichkeit mitbringt, die in das Unternehmen passt. Auch bei der Auswahl der künftigen Mitarbeiter unterstützt das RPO-Team, indem es Empfehlungen für Auswahl-Tools ausspricht.

Viertens: Auf Wunsch unterstützt das RPO-Team auch beim Onboarding: Der Dienstleister holt alle notwendigen Unterlagen der neuen Mitarbeiter ein und bereitet auf Wunsch die Vertragsunterzeichnung vor. Der Service umfasst auch die Arbeitsplatzeinweisung und die Organisation der Einarbeitungsphase.

ÜBERSICHT

Vorteile für Unternehmen mit RPO

Das Thema Rekrutierung ist ein wichtiger Teil der Gesamtstrategie, schließlich sichern die Mitarbeiter Innovationskraft und Erfolg einer Firma. Recruitment Process Outsourcing (RPO) bietet für Unternehmen in diesem Bereich viele strategische Vorteile.

- RPO unterstützt bei der Erzielung einer höheren Rekrutierungsqualität und Reduzierung von Rekrutierungskosten.
- Durch die Übernahme der administrativen Rekrutierungsaufgaben erhält das unternehmenseigene HR-Team die Möglichkeit, sich auf die strategischen Personalaufgaben zu konzentrieren.
- Das Know-how und die Erfahrung des RPO-Dienstleisters bei Rekrutierungsprozessen und die erprobten Methodenkenntnisse führen zur Effizienzsteigerungen in allen Phasen des Rekrutierungsprozesses.
- Regelmäßige Reportings in allen Stadien des Rekrutierungsprozesses gewähren ein hohes Maß an Transparenz.
- Im Zuge des Talentmanagements baut der RPO-Dienstleister einen aktiv gemanagten Kandidatenpool auf, der für spätere Stellenbesetzungen genutzt werden kann.

Transparente Einblicke

Die einzelnen Prozessschritte werden durch ein umfangreiches Reporting begleitet, so dass die einzelnen Stadien der Kandidatensuche für das Unternehmen jederzeit transparent sind. Dabei greift der externe Dienstleister meist auf das bestehende IT-gestützte Bewerbermanagement-System des Kundenunternehmens zurück. Dieses kann auch im Sinne eines langfristigen Talentmanagements genutzt werden, einen aktiv gestalteten Kandidatenpool aufzubauen, der für spätere Stellenbesetzungen hilfreich ist. ■



SANDRA THÖRNER ist Bid & Tender Manager bei Randstad Sourceright.

Besetzung von 540 Vakanzen

BEISPIEL. Das Beispiel Merck zeigt: Recruitment Prozess Outsourcing kann dabei helfen, in Zeiten des Fachkräftemangels schnell neue Mitarbeiter zu finden.

Von **Daniela Furkel** (Red.)

Das Unternehmen Merck mit Hauptsitz in Darmstadt stellt innovative und hochwertige Hightech-Produkte in den Bereichen Healthcare, Life Science und Performance Materials her. An verschiedenen Standorten in 66 Ländern arbeiten rund 39.000 Mitarbeiter. Für die Besetzung von mehr als 540 Vakanzen pro Jahr in Deutschland hat sich das Unternehmen für das Dienstleistungsmodell Recruitment Process Outsourcing (RPO) entschieden.

Mit der Einführung von Recruitment Process Outsourcing verfolgt das Unternehmen das Ziel, das eigene interne Recruiting-Team zu entlasten, damit dieses sich auf Kernthemen wie die interne Personalentwicklung, Diversity oder die Rekrutierung von Senior-Management-Positionen fokussieren kann.

Zudem will Merck Kostentransparenz beim Recruiting schaffen sowie die vorhandenen Rekrutierungsprozesse optimieren. „Uns ist es wichtig, die besten Talente zu gewinnen. Gerade in unserer Branche wird es durch den ‚War of Talent‘ immer schwieriger, neue Mitarbei-

ter zu finden“, sagt Severin Faust, Head of CoE Recruiting bei Merck.

Passgenaue Sourcing Strategie

Bei den 540 zu besetzenden Vakanzen geht es um unterschiedliche Qualifikationen. Der Schwerpunkt liegt auf Facharbeitern aus dem Chemie- und Pharmabereich und kaufmännischen Fachkräften. Projektbezogen werden auch hochqualifizierte Mitarbeiter (zum Teil mit Universitätsabschluss) gesucht. Der beauftragte RPO-Dienstleister, Randstad Sourceright, hat eine für das Unternehmen passgenaue Strategie



Insbesondere Fachkräfte aus dem Chemie- und Pharmabereich aber auch kaufmännische Mitarbeiter sind bei Merck gesucht.

© MERCK KGAA, DARMSTADT/DEUTSCHLAND

entwickelt, deren Kernelement eine adäquate und gewinnende Kandidatenansprache ist. Dafür werden verschiedene Kanäle genutzt. Darüber hinaus liegt der Schwerpunkt des Dienstleisters auf der Kostentransparenz und der Vermeidung ansteigender Fixkosten, wenn das Rekrutierungsvolumen schwankt.

Ein so genanntes Onsite-Team von Randstad Sourceright arbeitet vor Ort bei Merck in Darmstadt, damit Kontakte auf kurzem Weg möglich sind und die persönliche Erreichbarkeit des

Randstad Sourceright-Teams jederzeit sichergestellt ist. Darüber hinaus sind das Sourcing Center of Excellence des Dienstleisters und die Randstad Gruppe Deutschland in das Projekt eingebunden. Das gesamte Recruiting Team wird flexibel auf das Auftragsvolumen abgestimmt.

Prozesse werden laufend optimiert

Die externen Experten nutzen für die gesamten Abläufe das IT-gestützte Bewerbermanagement-System von Merck. „Die

unternehmensinternen Rekrutierungsprozesse wurden übernommen und werden permanent von uns optimiert“, erklärt Christiane Jose, die als Program Manager Randstad Sourceright für die operative Umsetzung des Projektes verantwortlich ist. Ihre Erfahrungen seit dem Projektstart: „Am 1. Dezember 2014 ging das RPO-Projekt live. Die Zusammenarbeit verläuft sehr gut. Wir freuen uns, für so einen attraktiven Arbeitgeber wie Merck Stellen unterschiedlicher Couleur zu besetzen.“ ■

BEISPIEL



© THYSSENKRUPP AG

Das MSP-Projekt für ThyssenKrupp umfasst alle 128 Standorte des Unternehmens.

Maßgeschneidertes MSP für ThyssenKrupp

Das Beispiel ThyssenKrupp macht deutlich: Für Großunternehmen, die mit mehreren 100 Personaldienstleistern zusammenarbeiten, kann MSP eine erhebliche Entlastung bringen.

ThyssenKrupp ist ein Stahl- und Technologiekonzern mit traditionell hoher Werkstoffkompetenz und einem wachsenden Anteil an Industriegüter- und Dienstleistungsgeschäften. Rund 160.000 Mitarbeiter arbeiten in knapp 80 Ländern. Das Unternehmen hat vor rund einem Jahr das Dienstleistungsmodell Managed Service Provider eingeführt. Seit Mai 2014 koordiniert Randstad Sourceright für den Konzern deutschlandweit den kompletten Einsatz von Zeitarbeitnehmern. Das Konzept für die ThyssenKrupp AG umfasst alle 128 Standorte des Unternehmens mit über 300 Personaldienstleistern und setzt auf langfristige, internationale Zusammenarbeit. Bis Ende 2015 wird Randstad Sourceright ein maßgeschneidertes Dienstleistungsmodell für ThyssenKrupp in Deutschland einführen.

Um der Dimension dieses Projekts gerecht zu werden, baut die Randstad Gruppe eine kundenorientierte Struktur auf, für die Faris Becirovic die Gesamtverantwortung als Senior Manager Operations ThyssenKrupp übernahm. „Die strategische Zusammenarbeit verlief von Anfang an sehr gut. Das Projekt schafft für den Konzern, aber auch für alle beteiligten Dienstleister ein transparentes Marktumfeld“, berichtet Faris Becirovic. „Das Projekt bietet ThyssenKrupp Marktconformität und ermöglicht zudem allen Lieferanten Entwicklungsmöglichkeiten in einem fairen Wettbewerbsumfeld“, ergänzt er. Das individuelle Konzept sorgt dafür, dass ThyssenKrupp in seiner flexiblen Personalplanung umfassend entlastet wird.

„Das Ergebnis zählt“

INTERVIEW. Zahlreiche Unternehmen haben MSP- und RPO-Projekte umgesetzt. Welche Erfahrungen sie damit in der Praxis machten, berichtet Hartmut Lüerßen.

personalmagazin: *Wie ist Managed Service Providing in Deutschland verbreitet? Ich kann mir denken, dass vornehmlich Großunternehmen MSP nutzen.*

Hartmut Lüerßen: Das ist tatsächlich so. Ich weiß von einigen Unternehmen, die mit Hunderten von Dienstleistungsunternehmen zusammengearbeitet haben. Diese haben gesagt: Wir wollen bestimmte Aufgabenpakete bei wenigen Partnern bündeln, damit wir weniger Ansprechpartner haben und den Beschaffungsprozess insgesamt transparenter gestalten können. Einige Unternehmen sind da schon relativ weit. Das Thema Recruitment Process Outsourcing ist auch für den Mittelstand interessant, weil die Anforderungen an das Recruiting guter Mitarbeiter bei großen und mittelgroßen Unternehmen ähnlich sind.

personalmagazin: *Was sind heute die zentralen Themen bei RPO?*

Lüerßen: Hier haben sich durch die Veränderungen am Arbeitsmarkt neue Herausforderungen ergeben. Früher hatten die Unternehmen vornehmlich eingehende Bewerbungen zu verwalten. Heute gilt es, den Mangel zu managen. Die Unternehmen müssen laufend überprüfen, ob sie mit ihren Rekrutierungsmaßnahmen die richtigen Mitarbeiter bekommen. Und sie müssen eine zunehmende Zahl an Rekrutierungskanälen und -mechanismen abdecken. In diesem Kontext haben sich Personaldienstleister positioniert, die nicht nur die Verwaltung von Bewerbungen und den Prozess abdecken, sondern die auch neue Mitarbeiter für das Unternehmen suchen.



© LÜNENDONK GMBH

HARTMUT LÜERSEN ist Partner des Marktforschungsunternehmens Lünendonk GmbH. 2012 hat er eine Marktanalyse zum praktischen Einsatz von MSP durchgeführt, für die über 50 Großunternehmen und gehobene Mittelständler interviewt wurden.

personalmagazin: *Gibt es außer dem Fachkräftemangel weitere Auslöser für die verstärkte Nutzung von RPO und MSP?*

Lüerßen: Einen großen Einfluss hat die Globalisierung, weil es eine große Rolle spielt, ob eine Firma in Deutschland genügend Mitarbeiter mit den benötigten Kompetenzen hat und welche Entwicklungsthemen in Wachstumsmärkte ausgelagert werden sollen. Deshalb müssen viele Firmen das Thema aus einer globalen Perspektive betrachten und überlegen, welche Dienstleister dazu in der Lage sind, sie in die verschiedenen Regionen der Welt zu begleiten.

personalmagazin: *Was sollte ein Dienstleister noch mitbringen?*

Lüerßen: Die Anforderungen an einen Dienstleister hängen stark davon ab, was die Unternehmen erreichen wollen. Beim Rekrutierungsthema müssen die Dienstleister in der Lage sein, in den fachlichen Themen rekrutieren zu können. Wenn Engineering-Experten gesucht sind, wird ein anderes Set an Recruiterkompetenzen benötigt als für die Suche nach Studenten oder Facharbeitern. Der andere Punkt ist die Frage, ob ein Unternehmen sich einen oder wenige Partner sucht, die auch in der Lage sind, diese Anforderungen international zu begleiten.

personalmagazin: *Was haben die Unternehmen in den ersten Jahren des praktischen Einsatzes von MSP und RPO gelernt?*

Lüerßen: Bei unserer Befragung „Workforce Management 2012“ haben wir die Rückmeldung bekommen, dass anfangs manche Unternehmen und Dienstleister zu viel auf einmal wollten – für beide war das ja ein neues Feld. Deshalb dauerte es in einigen Fällen länger, bis die gewünschten Ergebnisse erzielt wurden. Heute hat sich die Erkenntnis herauskristallisiert, dass es nicht zielführend ist, zu komplizierte Abläufe abzubilden. Es zeigte sich, dass diejenigen Projekte erfolgreicher sind, die sich darauf konzentrieren, den Erfolg der Zusammenarbeit anhand der Ergebnisse zu messen – und nicht daran, wie genau der Prozess eines Kundenunternehmens abgebildet wird. ■

Das Interview führte **Daniela Furkel**.

Damit alles passt

BASIS. Datenschutz, Haftung, Betriebsrat: Vor der Einführung eines MSP-Projekts sollte sich ein Unternehmen auch mit rechtlichen Fragestellungen befassen.

Von **Steffen Völp**

Die Einführung eines MSP-Projekts ist im Vergleich zu den klassischen Personalkonzepten wesentlich strategischer ausgerichtet. Um diesem strategischen Ansatz gerecht zu werden, ist es erforderlich, den konkreten Bedarf des Kundenunternehmens zu ermitteln, damit letztlich „maßgeschneiderte“ Lösungen entwickelt werden können. Die Ausrichtung auf das individuelle Kundeninteresse hat aber auch zur Folge, dass es kaum Vertragsstandards gibt beziehungsweise geben kann. Sämtliche Verträge müssen

daher im Einzelfall verhandelt, respektive dem Einzelfall angepasst werden. Unternehmen, die sich für den Einsatz eines Managed Service Providers entscheiden, sollten im Vorfeld bestimmte rechtliche Aspekte beachten und sich mit den wichtigsten Themen auseinandersetzen:

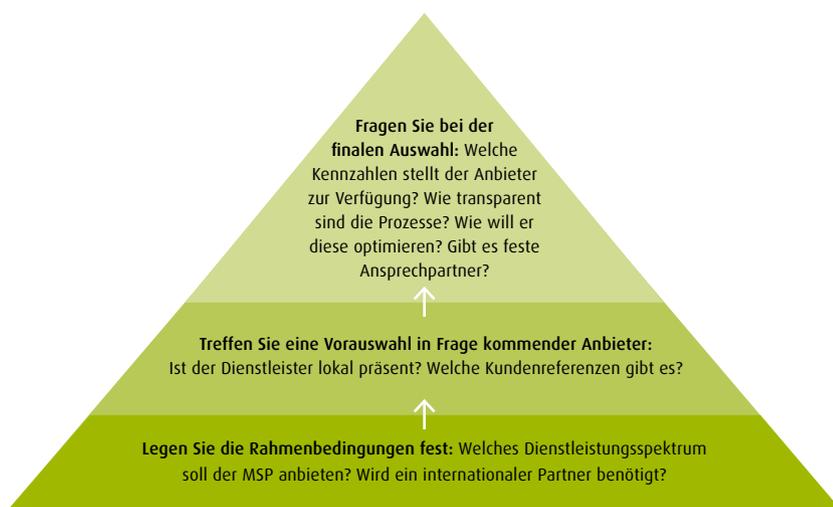
- Wegen des umfangreichen Regelungsgegenstandes haben die Verträge im Verhältnis zur klassischen Personaldienstleistung meist einen größeren Umfang.
- Die Entscheidung über das Modell der Vertragsbeziehungen zwischen allen Beteiligten kann unterschiedliche Vorstellungen über Haftungsfragen nach sich ziehen.

- Im Zusammenhang mit der Einführung des internetbasierten Vendor Management Systems (VMS) können sich unterschiedliche Vorstellungen zu Haftungsfällen ergeben. Zudem sind auch Fragen hinsichtlich des Datenschutzrechts zu klären. Das gilt auch für Unternehmen, die Recruitment Process Outsourcing (RPO) nutzen wollen. Eine erfolgreiche Einführung sollte darüber hinaus sowohl bei MSP als auch bei RPO immer in enger Abstimmung mit dem Betriebsrat erfolgen.

- Der Prozess der Einführung und Implementierung nimmt einen gewissen Zeitraum sowie finanzielle und personelle Mittel in Anspruch. Sollten in dieser Phase unvorhergesehene Dinge eintreten, ist es ratsam, dass sich die Parteien über ein Ausstiegsszenario einigen, das für beide Seiten angemessene vertragliche Regelungen trifft.

- Grundsätzlich tut das Kundenunternehmen gut daran, sich bei der Einführung eines MSP-Projekts eine rechtliche Beratung von erfahrenen und kompetenten Rechtsexperten einzuholen. Der Klärung der rechtlichen Fragestellungen sollte ausreichend Zeit eingeräumt werden, gerade auch im Hinblick der zugrunde liegenden Vertragsformen (zum Beispiel Arbeitnehmerüberlassung und Freelancer), die berücksichtigt werden müssen. ■

AUSWAHL VON MANAGED SERVICE PROVIDERN



Für die Auswahl eines passenden Managed Service Providers empfiehlt sich eine strukturierte Vorgehensweise in drei Schritten.



STEFFEN VÖLP ist
Legal Counsel bei Randstad
Deutschland.

QUELLE: EIGENE RESEARCHEN

„Globaler Blick auf Talente“

INTERVIEW. Welche Auswirkungen die zunehmende Globalisierung auf die Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern haben wird, erläutert Dan Ferrandino.

personalmagazin: Herr Ferrandino, die Arbeitswelt wird immer globaler. Nicht nur große, sondern auch mittelständische Unternehmen sind immer häufiger im internationalen Umfeld tätig. Welche Folgen hat das für die Personaldienstleistungsbranche?

Dan Ferrandino: Die Globalisierung hat umfassende Auswirkungen darauf, wie Unternehmen die Talentgewinnung und das Talentmanagement organisieren. Unser aktueller Talent Trend Report 2015* zeigt deutlich, dass Unternehmen vorrangig das Ziel eines globalen Personal- und Talentmanagements verfolgen. Die HR-Funktion muss global ausgerichtet sein und auf verschiedene Herausforderungen des Marktes sowie Compliance-Anforderungen reagieren. Personaldienstleister, die international präsent sind und dies mit lokalem Know-how vereinen, sind bestens organisiert, um diese Unternehmen bei der Erreichung ihrer Personalziele und schließlich auch ihrer Unternehmensziele zu unterstützen.

personalmagazin: Inwieweit wird dies die Rolle der Personaldienstleister verändern? Werden sie sich beispielsweise auch im Bereich der internationalen Rekrutierung zunehmend etablieren?

Ferrandino: Die HR-Funktion wird im Zuge der globalen Märkte zunehmend komplexer. Personaldienstleister müssen heute eine deutlich strategische und beratende Funktion übernehmen. Wir bei Randstad



DAN FERRANDINO ist Director Business Development EMEA bei Randstad Sourceright in London. In seiner aktuellen Tätigkeit ist er auf komplexe HR-Lösungen spezialisiert, die operative Abläufe und Ressourcen in mehreren Ländern umfassen. Dan Ferrandino verfügt über umfassende Fachkenntnisse im Bereich digitale Rekrutierung und Recruitment Process Outsourcing.

Sourceright stellen unseren Kunden daher nicht nur zur richtigen Zeit die besten Talente zur Seite, sondern wir bieten innovatives Know-how und internationale Lösungen, die das Geschäft unserer Kunden nachhaltig beeinflussen.

personalmagazin: Wie kommt es, dass Personaldienstleister bestimmte Personalaufgaben wie internationale Rekrutierung besser ausführen können als manche Kundenunternehmen?

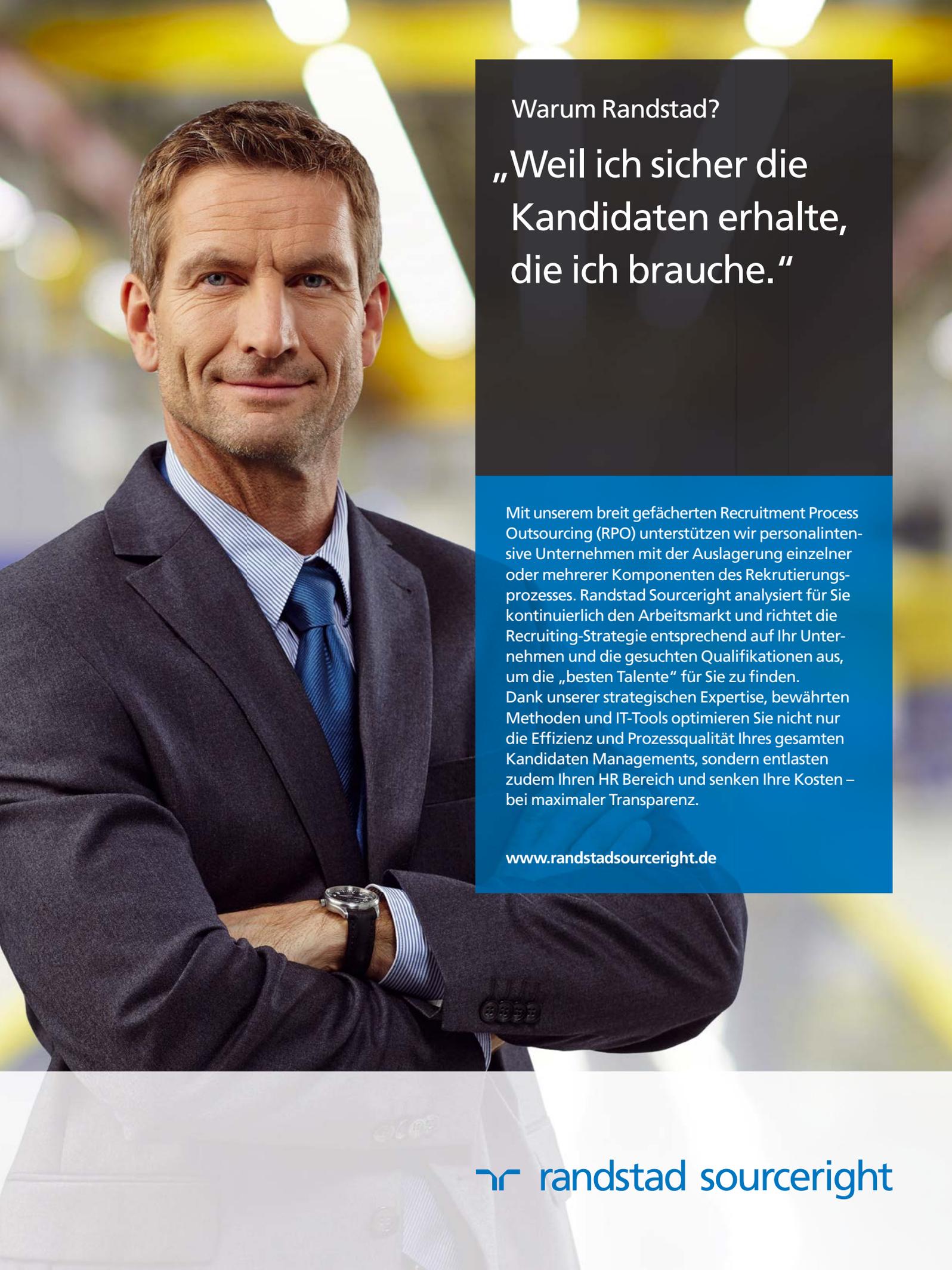
Ferrandino: Personaldienstleister erzielen dann bessere Ergebnisse, wenn sie über das nötige Know-how im Bereich der Beschaffungsstrategie verfügen. Sie müssen erstklassige Talente anziehen und vor allem binden können - national genauso wie international. Hierfür sind zunächst Informationen erforderlich, die es ermöglichen, solche Talente überhaupt zu finden und ihnen Karriereperspektiven aufzuzeigen, die die Mitarbeiter langfristig an ein Unternehmen binden. Wir analysieren die Bewerbermärkte sehr genau und entwickeln innovative Wege, die eine zeitgemäße und zielgruppenorientierte Kandidatenansprache garantieren.

personalmagazin: Wo sehen Sie die Personaldienstleistung in fünf Jahren? Wird die Bedeutung von Dienstleistungsmodellen wie Managed Service Providing oder Recruitment Process Outsourcing weiter zunehmen?

Ferrandino: Wir beobachten, dass sich die Arbeitswelt rasant und drastisch verändert: Entwicklungen wie die Zunahme vorübergehend beschäftigter Mitarbeiter, Mangel an Talenten, zunehmende Flexibilität des Personals und technologische Innovationen. Wir müssen kategorienübergreifend denken und unseren Ansatz im Hinblick auf vorübergehend und dauerhaft beschäftigte Mitarbeiter integrieren; darum geht Randstad Sourceright im Rahmen der für unsere Kunden erbrachten Dienstleistungen von einem ganzheitlichen Ansatz im Bereich Talentmanagement aus. ■

Das Interview führte **Daniela Furkel**.

* Den Studienbericht „The Randstad Sourceright 2015 Talent Trends Report“ erhalten Sie zum Download unter www.randstadsourceright.com.



Warum Randstad?

„Weil ich sicher die
Kandidaten erhalte,
die ich brauche.“

Mit unserem breit gefächerten Recruitment Process Outsourcing (RPO) unterstützen wir personalintensive Unternehmen mit der Auslagerung einzelner oder mehrerer Komponenten des Rekrutierungsprozesses. Randstad Sourceright analysiert für Sie kontinuierlich den Arbeitsmarkt und richtet die Recruiting-Strategie entsprechend auf Ihr Unternehmen und die gesuchten Qualifikationen aus, um die „besten Talente“ für Sie zu finden. Dank unserer strategischen Expertise, bewährten Methoden und IT-Tools optimieren Sie nicht nur die Effizienz und Prozessqualität Ihres gesamten Kandidaten Managements, sondern entlasten zudem Ihren HR Bereich und senken Ihre Kosten – bei maximaler Transparenz.

www.randstadsourceright.de



Warum Randstad?

„Weil ich für jeden
Personalbedarf die
passende Lösung
erhalte.“

Die Randstad Gruppe stellt als führender Personaldienstleister in Deutschland Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen umfassende Personal-service-Konzepte zur Verfügung: von der Personalvermittlung und Zeitarbeit über das Handling komplexer Personalfragen bis zur Auslagerung von Geschäfts- und Rekrutierungsprozessen. Mit unserer Erfahrung, rund 550 Niederlassungen in etwa 300 Städten und rund 58.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bieten wir Ihnen die Flexibilität und Sicherheit, um Projekte umzusetzen und personelle Engpässe zu meistern.

www.randstad.de

 randstad