

# HR-Outsourcing und die Konsequenzen für die betriebliche Mitbestimmung

Dorothea Alewell  
Sven Hauff

Das Outsourcing von Unternehmensbereichen ist ein in Theorie und Praxis viel diskutiertes Themenfeld. In jüngerer Zeit gerät auch der Personalbereich verstärkt in den Fokus von Outsourcing-Planungen und -prozessen. Doch welche Folgen können daraus für die Mitbestimmungspraxis in den Unternehmen resultieren? Und inwieweit werden die für die betriebliche Mitbestimmung relevanten Konsequenzen überhaupt im Entscheidungskalkül des Managements berücksichtigt?

## 1

### Einleitung

Mit dem Outsourcing einzelner oder mehrerer Funktionen im Personalbereich (HR-Funktionen) ist ein ganzes Spektrum heterogener Dienstleistungen als externes, marktliches Pendant zur internen Erstellung der Personalarbeit angesprochen. Externe Personaldienstleistungen spiegeln dabei jeweils zentrale interne Funktionen der Personalarbeit wider. Operative Aufgaben betreffen zunächst Dienstleistungen zur Personalbeschaffung, wobei die Zeitarbeit und das Interimsmanagement eher zur kurzfristigen Personalbeschaffung und die Arbeitsvermittlung sowie die Personalberatung eher zur Beschaffung langfristigen Personals dienen. Weiterhin kann die Personalentwicklung durch Trainings- und Weiterbildungsdienstleistungen durchgeführt und die Personalfreisetzung durch Outplacementberater unterstützt werden. Administrative und konzeptionelle Personalfunktionen finden sich demgegenüber in Dienstleistungen wie der Lohn- und Gehaltsabrechnung, der Rechtsberatung oder der Unternehmensberatung wieder. Das Komplettoutsourcing deckt darüber hinaus das gesamte Spektrum dieser Personalfunktionen ab.<sup>1</sup>

In den zum HR-Outsourcing vorliegenden Forschungsarbeiten (vgl. z. B. Alewell et al. 2007a; Alewell et al. 2007d; Autor 2003; Gainey/Klaas 2003; Grund 2006; Klaas et al. 1999; Lawler 2005; Lawler et al. 2004; Matiaske/Kabst 2002; Meckl 1999; Mellewigt/Kabst 2003; Vosberg 2002) werden in anderen Zusammenhängen als zentral betrachtete personalwirtschaftliche Variable wie z. B. die Mitbestimmung oder

die Tarifbindung von Unternehmen, in ihrem Zusammenhang zum Outsourcing von Personalfunktionen bisher kaum untersucht.<sup>2</sup> Wir widmen uns daher in diesem Aufsatz diesem bisher eher vernachlässigten Gebiet, indem wir – in einem noch explorativ geprägten Vorgehen – Überlegungen und Befunde zu den vom Management erwarteten Wirkungen der HR-Outsourcing-Entscheidung auf die Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrates, die Akzeptanz personalwirtschaftlicher Entscheidungen beim Betriebsrat sowie auf die Beziehungen zwischen dem Betriebsrat eines Unternehmens und dem Management präsentieren. Zentrale Frage hierbei ist, inwieweit Geschäftsführer und Personalleiter diese Wirkungen im Rahmen des HR-Outsourcing-Entscheidungsprozesses überhaupt als relevant ansehen und welche Wirkungsrichtungen sie im Detail erwarten.

## 2

### Der HR-Outsourcingprozess als konzeptioneller Ausgangspunkt

Den theoretischen Rahmen für die im Weiteren vorgestellten Überlegungen über den Zusammenhang zwischen dem Outsourcing von Personalfunktionen und den kollektiven Arbeitsbeziehungen liefert die von Alewell et al. (2007b) entwickelte Theorie-skizze der Nachfrage nach Personaldienstleistungen, deren Kern sich wie folgt darstellt: Zunächst wird davon ausgegangen, dass die Nachfrage nach Personaldienstleistungen davon abhängt, ob in einem Unternehmen überhaupt Bedarf an der Erbringung einzelner personalwirtschaftlicher

Leistungen besteht und wenn ja, welcher Art dieser Bedarf ist. Entscheidungen über das Outsourcing von Personalfunktionen werden somit nicht laufend getroffen, vielmehr bedarf es bestimmter Voraussetzungen oder Auslöser, damit ein solcher Entscheidungsprozess initiiert wird. Als zentrale Auslöser werden eintretende Ungleichgewichte zwischen Personalbedarf und Personalausstattung gesehen, welche

1 Nicht ausgelagert werden dabei Personalfunktionen wie die Personalführung.

2 Hinsichtlich des Einflusses der Tarifbindung und betrieblichen Mitbestimmung auf den Unternehmenserfolg finden sich in der Literatur vielfältige theoretische und empirische Arbeiten. Für einen Überblick vgl. beispielsweise Frick/Lehmann (2005). Die direkten Auswirkungen der industriellen Beziehungen auf das Personalmanagement selbst sind in Deutschland bisher allerdings nur wenig untersucht (Wirth 2006). Erste Arbeiten zum Einfluss von betrieblichen Mitbestimmungsbeziehungen auf die Personalauswahl liefert beispielsweise König (2003; 2005).

Dorothea Alewell, Prof. Dr., Universität Hamburg, Department Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl für Personalwirtschaft. Arbeitsschwerpunkte: Outsourcing von HR-Funktionen, Ökonomische Analyse des Arbeitsrechts, Personalwirtschaft. e-mail: dorothea.alewell@wiso.uni-hamburg.de

Sven Hauff, Soziologe M. A., Universität Hamburg, Department Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl für Personalwirtschaft. Arbeitsschwerpunkte: Outsourcing von HR-Funktionen, Demographischer Wandel und HR, Wertewandel, Strategische Frühwarnsysteme. e-mail: sven.hauff@wiso.uni-hamburg.de

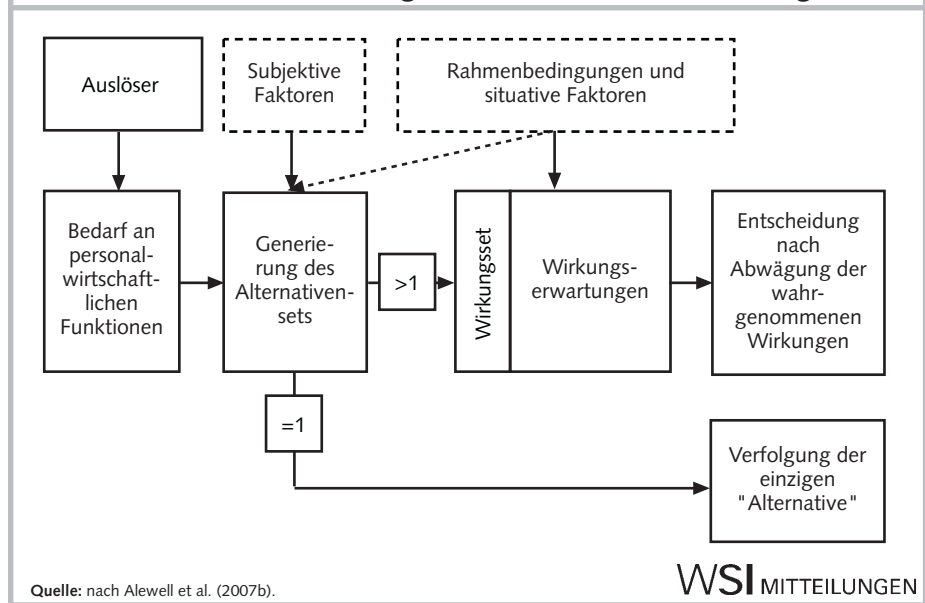
durch eine quantitative oder qualitative Veränderung dieser Größen entstehen und eine Neuabstimmung erforderlich machen. Darüber hinaus sind aber auch veränderte Grundsatzentscheidungen über die Personalarbeit oder neue Zuständigkeiten für die Personalarbeit als Auslöser für die Entscheidung denkbar.

Inwieweit für die Deckung eines vorliegenden Bedarfs eine tatsächliche Entscheidung zwischen „Make“ oder „Buy“ getroffen wird, hängt im nächsten Schritt entscheidend davon ab, ob Eigenfertigung oder Fremdbezug überhaupt als Alternativen wahrgenommen werden bzw. realisierbar erscheinen. Während der eine Entscheider möglicherweise das Outsourcing von HR-Funktionen von Anfang an als die einzige mögliche Alternative ansieht, mögen andere Beteiligte sowohl die reine Eigenfertigung als auch den reinen Fremdbezug der Leistungen und verschiedene Zwischenformen für möglich halten und als zu prüfende Alternativen einschätzen. Wir nehmen an, dass sich Entscheidungsträger in den Unternehmen in Abhängigkeit von der Ausprägung verschiedener individueller bzw. subjektiver Faktoren (wie z. B. Wissensstand, Erfahrungen, Wertvorstellungen), aber auch in Abhängigkeit von der Ausprägung struktureller Faktoren (z. B. Tarifbindung, Existenz eines Betriebsrates etc.), sowie hinsichtlich des Sets an (Handlungs- bzw. Entscheidungs-)Alternativen, welche in die Entscheidungsprozesse eingehen, unterscheiden können.

Wird mehr als eine als relevant betrachtete Alternative zur Deckung des personalwirtschaftlichen Handlungsbedarfes wahrgenommen, erfolgt eine Abwägung zwischen mehreren Entscheidungsalternativen. Damit kommen die erwarteten Wirkungen von „Make“ oder „Buy“ in den Blickwinkel der Betrachtung. Auch hier wird wieder angenommen, dass sich Unternehmen (bzw. die Entscheidungsträger in den Unternehmen) aufgrund verschiedener subjektiver und situativer Faktoren hinsichtlich ihrer Wirkungserwartungen unterscheiden können, und zwar sowohl hinsichtlich der überhaupt als relevant betrachteten Wirkungskategorien als auch hinsichtlich der Gewichtung dieser Wirkungskategorien.

Einen zusammenfassenden Überblick über die zentralen Bausteine der Theorie liefert *Abbildung 1*.

**Abb. 1: Theorie der Nachfrage nach Personaldienstleistungen**



### 3 HR-Outsourcing und betriebliche Mitbestimmung

Im Folgenden wollen wir uns auf die Abwägung und Bewertung der erwarteten Wirkungen des HR-Outsourcings konzentrieren, da diese den zentralen Kern des Entscheidungsprozesses darstellen. Im Fokus stehen dabei speziell die möglichen Wirkungen der HR-Outsourcing-Entscheidung auf die Beziehung zwischen dem Betriebsrat und dem Management.

Werden personalwirtschaftliche Funktionen von einem Dienstleister außerhalb des fokalen Unternehmens erstellt, so werden zugleich auch personalwirtschaftliche Entscheidungen, an denen die Mitbestimmung des Betriebsrates laut Betriebsverfassungsgesetz ansetzt, (zumindest parziell) aus dem Unternehmen heraus verlagert. Beispiele hierfür sind

(1) die Verlagerung der Personalvorauswahl an einen Personalberater, der dem Unternehmen nur noch die letzten in der Auswahl verbliebenen Kandidaten präsentiert;

(2) die Verlagerung der gesamten Arbeitgeberfunktion mit Ausnahme des Weisungsrechts an ein Zeitarbeitsunternehmen, welches seine Arbeitnehmer dann in das fokale Unternehmen entsendet;

(3) die Übergabe von Führungsaufgaben an einen selbstständigen Interimsmanager, der nicht per Arbeits-, sondern per Dienstvertrag an das Unternehmen gebunden und daher selbst nicht weisungsgebunden ist, aber trotzdem Weisungsbefugnis innerhalb des Unternehmens gegenüber unterstellten Mitarbeitern haben kann, und dessen Beauftragung nicht der Zustimmung des Betriebsrates unterliegt;

(4) der Einsatz von Unternehmensberatungen zur Erstellung von HR-Konzepten, wobei der Betriebsrat gegebenenfalls erst bei der Präsentation des fertigen Konzeptes wieder eingeschaltet wird, bei den Erarbeitungsschritten selbst aber nicht am Verhandlungstisch sitzt;

(5) das Outsourcing der gesamten Personalarbeit an einen Dienstleister, womit der Betriebsrat zunächst seinen hausinternen Ansprech- und Verhandlungspartner verliert.

In allen diesen Fällen ergeben sich für die betriebliche Mitbestimmung relevante Veränderungen und vermutlich deutliche Verschiebungen in den Einflussmöglichkeiten zulasten des Betriebsrates. Führt zudem der Einsatz von externem Personal, etwa Zeitarbeitnehmern, Interimsmanagern und Unternehmensberatern dazu, dass die Zahl der Stammarbeitnehmer sinkt, so können Rückwirkungen auf die Zahl der freizustellenden Betriebsratsmitglieder und damit auf die Durchsetzungskraft des Betriebsrates

entstehen. Im Extremfall eines Komplett-Outsourcings der Personalarbeit an einen externen Dienstleister<sup>3</sup> wäre der Betriebsrat mit der Situation konfrontiert, dass die gesamte Vorbereitung und teilweise auch die Entscheidungen im Personalbereich nach außen verlagert und somit dem Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes entzogen wären. So betrachtet, wäre zu erwarten, dass Betriebsräte sich gegen die drohende Beschneidung ihrer Einflussmöglichkeiten durch Outsourcing wehren und dieses tendenziell zu verhindern versuchen.

Andererseits könnten Betriebsräte als Vertreter der Stammebelegschaft eines Unternehmens potenziell eine Perspektive entwickeln, nach der die Stammebelegschaft eines Unternehmens davon profitiert, wenn ein möglichst objektives, nach neuesten Erkenntnissen gestaltetes Personalmanagement in einem Betrieb angewendet wird und/oder die eingesetzten Instrumente etwa zur Eignungsdiagnose oder zum Outplacement von Mitarbeitern von erfahrenen Spezialisten angewendet werden, die Personalarbeit versachlicht wird und von mikropolitischen Spielen innerhalb des Betriebes möglichst unabhängig bleibt. Unter dieser Perspektive erscheinen Personaldienstleister möglicherweise als im Vergleich zu hausinternen Mitgliedern der Personalabteilung von der betrieblichen Mikropolitik unabhängiger und gegebenenfalls auch besser qualifizierte Spezialisten, die sich auf die Erstellung der Dienstleistung konzentrieren, ohne gleichzeitig eigene betriebsinterne Karriereinteressen zu verfolgen. Konzentriert sich der Betriebsrat auf die Stammebelegschaft als zu vertretende Gruppe, kann zudem der Schutz der Stammebelegschaft vor Flexibilisierungszumutungen und vor Arbeitslosigkeit nach Entlassungen mit dem Einsatz von Personaldienstleistungen wie der Zeitarbeit und dem Outplacement positiv verknüpft werden.

Aus der Sicht von Managern könnte wiederum eine andere Beziehung bestehen:

Sieht sich das Management mit einem starken und aus der Wahrnehmung des Managements unkooperativ agierenden Betriebsrat konfrontiert, so könnte ein Motiv von HR-Entscheidungen darin bestehen, die Mitbestimmung des Betriebsrates wo und wie immer möglich zu umgehen. HR-Outsourcing könnte dann als Mittel der Wahl eingestuft werden, um den Betriebsrat und seine Mitwirkungsmöglichkeiten zu schwächen.

Vor dem Hintergrund dieser heterogenen Zusammenhänge und möglicher Wirkungen wollen wir im Folgenden – als ersten, noch explorativ und deskriptiv geprägten Zugang – einige empirische Befunde hinsichtlich der Frage präsentieren, welche Relevanz und welche Wirkungsrichtungen Management-Vertreter den Aktivitäten und Einschätzungen des Betriebsrates hinsichtlich der HR-Outsourcing-Entscheidung zuschreiben. Damit wird zumindest ein kleiner Teil des hier infrage stehenden Feldes empirisch etwas näher ausgeleuchtet. Den Anspruch, die gesamten Wirkungsketten zu untersuchen, können wir mit unseren Daten und aufgrund der Platzbegrenzungen allerdings nicht erfüllen.

## 4 Datenbasis

Als Datenbasis für die im Folgenden vorgestellten Analysen dient eine im Frühjahr und Sommer 2006 durchgeführte telefonische Unternehmensbefragung, die im Rahmen des Teilprojektes B5 des Sonderforschungsbereiches (SFB) 580 von der Deutschen Forschungsgemeinschaft finanziert wurde. Insgesamt nahmen 1021 Geschäftsführer und Personalverantwortliche an dieser deutschlandweiten Befragung zur Nutzung bzw. (bewussten) Nichtnutzung von Personaldienstleistungen teil.<sup>4</sup>

Die Stichprobe wurde aus einer Adressen-Datenbank gezogen, die von der Indus-

trie- und Handelskammer (IHK) zur Verfügung gestellt wurde und in der die IHK-Pflichtmitglieder erfasst sind.<sup>5</sup> Zur besseren Überprüfung systematischer Varianzen wurde eine disproportional geschichtete Stichprobe (Schnell et al. 2005, S. 271ff.) verwendet, die sich jeweils zur Hälfte aus Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen zusammensetzt. Weiterhin kommt zirka je ein Viertel der Befragten aus Kleinunternehmen (weniger als 20 Beschäftigte), mittleren (zwischen 20 und 99 Beschäftigte), größeren Unternehmen (zwischen 100 und 499 Beschäftigte) sowie Großunternehmen (mindestens 500 Beschäftigte). 43,3 % der Unternehmen sind in Ostdeutschland angesiedelt, 56,6 % in Westdeutschland. Die leicht höheren Werte für Westdeutschland ergeben sich aus der Tatsache, dass Großunternehmen in Ostdeutschland nur vergleichsweise gering vertreten sind. Zur Auffüllung der Zellen für die Großbetriebe wurden daher verstärkt westdeutsche Großunternehmen befragt.

Im Rahmen der Erfassung der Daten zur Unternehmensorganisation, Beschäftigtenentwicklung und zur Personalpolitik wurden auch Variablen wie die Tarifbindung oder die Existenz einer betrieblichen Arbeitnehmervertretung erhoben. Knapp die Hälfte aller befragten Unternehmen in unserem Datensatz verfügt über einen Betriebsrat (49 %). Rund 37 % sind an einen Branchen- oder Flächentarifvertrag gebunden, 10 % an einen Haus- oder Firmentarifvertrag und 4 % an einen allgemeinen Tarifvertrag. Nicht tarifgebunden sind 52 % aller befragten Unternehmen.<sup>6</sup>

Diejenigen Unternehmen, in denen eine betriebliche Interessenvertretung existiert, wurden zusätzlich zum Einfluss und zum Kooperationsverhalten des Betriebsrates befragt. Dabei schätzen 22 % der befragten Geschäftsführer und Personalleiter

**Tabelle 1: Einschätzung der betrieblichen Interessenvertretung durch die befragten Personalleiter und Geschäftsführer – in % –**

	Unkooperativ	Kooperativ	Gesamt
Eher schwach	1,9	20,1	22,0
Teils/teils	0,6	34,0	34,7
Eher stark	4,0	39,3	43,3
<b>Gesamt</b>	<b>6,6</b>	<b>93,4</b>	<b>100,0</b>

N=473, Prozentangaben bezogen auf alle Unternehmen, in denen eine betriebliche Interessenvertretung existiert.

Quelle: SFB 580-B5; eigene Berechnungen.

WSI MITTEILUNGEN

<sup>3</sup> Vgl. etwa das Beispiel der Jenoptik AG vor dem Börsengang, (Kolacovic/Kempfer 1998).

<sup>4</sup> Kontaktiert wurden insgesamt 3923 Unternehmen. Die Ausschöpfungsquote betrug somit 26 %.

<sup>5</sup> Hierdurch wurden Handwerksunternehmen, Landwirtschaften und Freiberufler aus der Befragung ausgegrenzt.

<sup>6</sup> Es sei an dieser Stelle nochmals auf die Quotierung der Stichprobe verwiesen, durch die die hier vorgestellten Ergebnisse keinesfalls als repräsentativ angesehen werden können. Informationen zur Entwicklung und tatsächlichen Verteilung von Tarifbindung und Mitbestimmungsmöglichkeiten finden sich beispielsweise bei Ellguth/Kohaut (2005) und Ellguth/Kohaut in diesem Heft.

den Einfluss ihres Betriebsrates als eher schwach ein, rund 35 % als teils schwach, teils stark und 43 % als eher stark (Tabelle 1). Nur rund 7 % beschreiben ihren Betriebsrat als unkooperativ, wohingegen 93 % der Unternehmen ihren Betriebsrat als kooperativ wahrnehmen.

Die hierbei erfragten Dimensionen orientieren sich zwar an der Unterscheidung von Kotthoff (1981; 1994), wurden aber aufgrund des anderen Schwerpunktes der Befragung und der Länge des Fragebogens nicht über die üblichen Statements, sondern direkt erfragt.<sup>7</sup> In unserer Befragung lässt sich daher zwar nicht der faktische Einfluss der Betriebsräte rekonstruieren, da es sich um eine rein subjektive Einschätzung der Stärke und Kooperationsbereitschaft des Betriebsrates durch das Management handelt. Allerdings erscheint die Verwendung dieser subjektiven Einschätzung hier als legitim, da im Mittelpunkt des Interesses die Outsourcing-Entscheidung des Managements steht, und daher gerade die Einschätzung des Managements handlungsleitend für diese make-or-buy-Entscheidung sein wird. Nicht die faktische oder vom Betriebsrat wahrgenommene Stärke des Betriebsrats, sondern sein vom Management wahrgenommene Stärke wird die Management-Entscheidung über ein mögliches Outsourcing von Personalfunktionen beeinflussen.

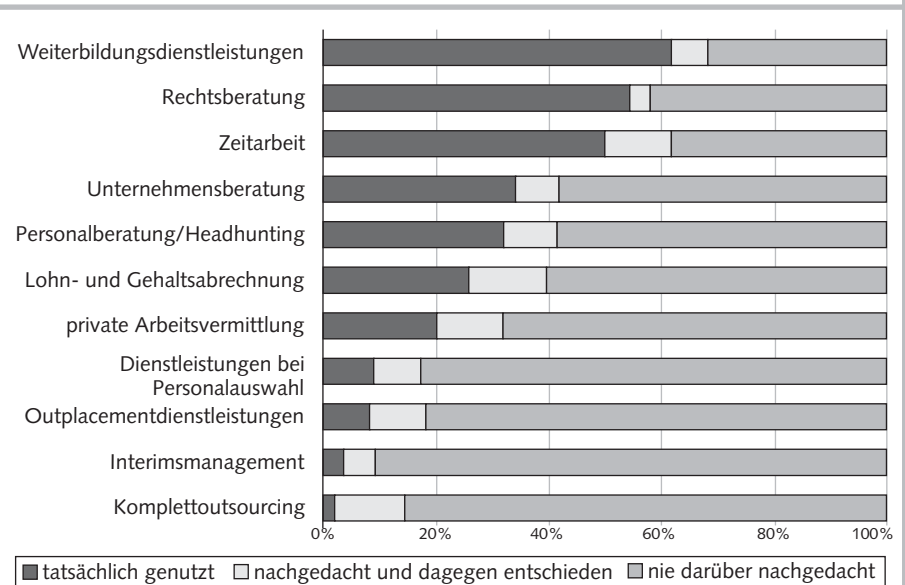
## 5

### Nutzung von Personaldienstleistungen

Im Rahmen der Befragung wurde zunächst ermittelt, welche Personaldienstleistungen im Zeitraum der Jahre 2004 und 2005 von den Unternehmen tatsächlich extern nachgefragt wurden bzw. über deren Nutzung zumindest einmal nachgedacht wurde. Im Vergleich der einzelnen Dienstleistungen zeigt sich, dass diese von den Befragten unterschiedlich stark in Anspruch genommen wurden (Abbildung 2).<sup>8</sup>

Besonders häufig wurden externe Trainings- und Weiterbildungsdienstleistungen nachgefragt, die von knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen genutzt wurden. Zirka die Hälfte der Befragten bezog Rechtsberatung im Bereich Arbeits- und Sozialrecht sowie Zeitarbeit. Ungefähr ein Drittel der Unternehmen griff auf die Unternehmensberatung und/oder Perso-

**Abb. 2: Nutzung von Personaldienstleistungen 2004 und 2005**  
- in % -



Quelle: SFB 580-B5; Berechnungen der Autoren.

WSI MITTEILUNGEN

nalberatung/Headhunting zurück. Jeder vierte Befragte setzte externe Lohn- und Gehaltsabrechnung ein. Dagegen wurden sonstige externe Dienstleistungen bei der Personalauswahl, Outplacementdienstleistungen, Interimsmanagement sowie die externe Erstellung der gesamten Personalarbeit jeweils von weniger als 10 % der Unternehmen genutzt. Insgesamt haben 86 % der befragten Unternehmen mindestens eine Personaldienstleistung „eingekauft“.<sup>9</sup>

Prägnant sind darüber hinaus auch die Angaben zur Nichtnutzung der einzelnen Dienstleistungen. Selbst bei sehr bekannten Dienstleistungen wie der Zeitarbeit oder der externen Rechtsberatung geben über 30 % der Unternehmen an, noch nie über deren externen Bezug nachgedacht zu haben. Bei weniger häufig verwendeten Dienstleistungen wie Interimsmanagement, Outplacement und Komplettoutsourcing steigen diese Anteile auf mehr als 80 %. Dies zeigt, dass die Nutzung von Dienstleistungen im HR-Bereich bisher keinesfalls zum selbstverständlichen Standardrepertoire in der Personalarbeit gehört.

## 6

### Wirkungserwartungen der Unternehmen

Im Hauptteil der Befragung wurden die Nutzer und bewussten Nichtnutzer u. a. ge-

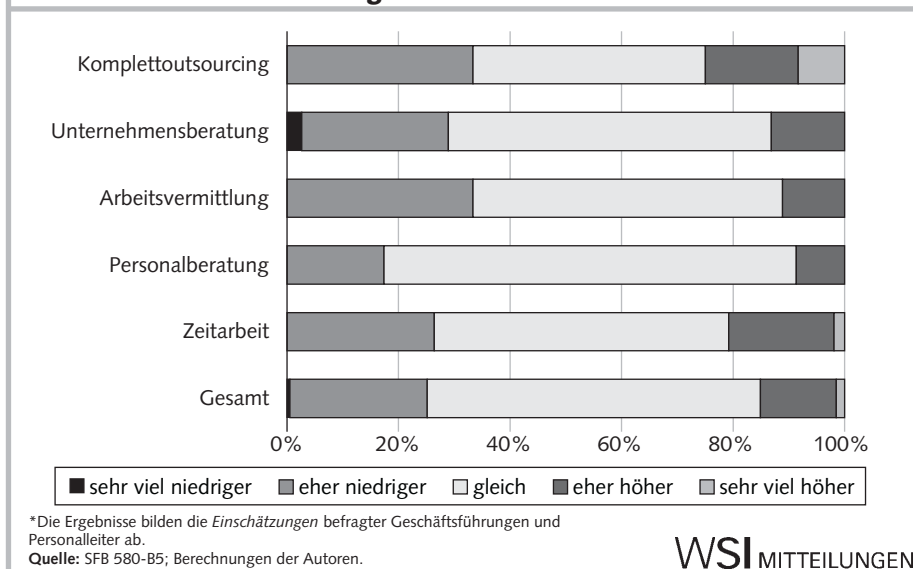
beten, ihre Einschätzung hinsichtlich der Ausprägung verschiedener Wirkungen des Fremdbezugs im Vergleich zur eigenen Erstellung abzugeben. Hierzu wurden die von ihnen erwartete Qualität der Leistungserstellung, Kosten- und Transaktionskostenaspekte und die Veränderung der Wissensbasis beim externen Bezug der Dienstleistung sowie die erwarteten Einflüsse auf die Mitarbeiter in der Personalabteilung, die

<sup>7</sup> Im Vergleich zu anderen Studien ergeben sich z. T. erhebliche Unterschiede in der Verteilung der einzelnen Betriebsratstypen. Vgl. z. B. Nienhüser (2005) sowie auch Nienhüser/Hossfeld (2006).

<sup>8</sup> Die Nutzer der einzelnen Dienstleistungen sind jeweils insgesamt dargestellt, obwohl auch hier theoretisch eine Unterscheidung in bewusste und unbewusste Nutzer möglich ist. Diese Differenzierung beinhaltet eine grundlegende Problematik im Entscheidungsprozess über das (potenzielle) HR-Outsourcing. Unbewusste Nutzer wären beispielsweise diejenigen Unternehmen, die keine interne Alternative zum externen Bezug gesehen haben und von daher keine tatsächliche Entscheidung zwischen beiden Alternativen getroffen haben (Vgl. hierzu Alewell et al. 2007b). Die dargestellten Daten fokussieren demgegenüber auf das konkrete Verhalten von Unternehmen, wobei davon ausgegangen werden kann, dass die Nutzung von Dienstleistungen stets auf einer bewussten Ebene stattfindet, da z. B. die Suche, Auswahl sowie der Vertragsabschluss mit einem Dienstleister immer auch kognitive Aktivitäten voraussetzt.

<sup>9</sup> Aufgrund des spezifischen Fokus der Befragung sowie der Schichtung der Stichprobe dürften einige Nutzungshäufigkeiten zumindest partiell nach oben überschätzt sein (vgl. hierzu auch Alewell et al. 2007c).

**Abb. 3: Veränderung der Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrats durch HR-Outsourcing\***



(sonstige) Belegschaft oder die betriebliche Interessenvertretung abgefragt. Nur die Ergebnisse für die letzte Kategorie an Wirkungserwartungen werden hier vorgestellt. Für die betriebliche Mitbestimmung wurden im Detail die erwarteten Folgen des Fremdbezugs der Leistungen für die Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrates, die Akzeptanz personalwirtschaftlicher Entscheidungen durch den Betriebsrat sowie die Beziehung zwischen Betriebsrat und Management erfragt. Die Frageformulierung richtete sich dabei zum einen auf die Relevanz der einzelnen Kategorien für die Entscheidung sowie zum anderen auf die vom Management erwartete Richtung der Auswirkungen beim Bezug einer Personaldienstleistung im Vergleich zur eigenen Erstellung. Die Fragen wurden jeweils im Hinblick auf eine bestimmte Dienstleistung gestellt. Mögliche Antwortkategorien waren „sehr viel niedriger/schlechter“, „eher niedriger/schlechter“, „gleich“, „eher höher/besser“, „sehr viel höher/besser“ sowie „nicht relevant“.

### 6.1 MITWIRKUNGSMÖGLICHKEITEN DES BETRIEBSRATS

Hinsichtlich der Folgen des (möglichen) Outsourcings für die *Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrats* zeigen sich in der Wahrnehmung der befragten Geschäftsführer und Personalleiter deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Dienstleistungen: Während die Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrats beim externen Bezug von Dienstleistungen wie bei der Ar-

beitsvermittlung von 49 %, beim Komplettoutsourcing von 43 % und der Personalberatung von 39 % der Befragten als nicht relevant für den Entscheidungsprozess wahrgenommen wurden, liegen die entsprechenden Anteile dagegen bei der Zeitarbeit nur bei 25 % und bei der Unternehmensberatung nur bei 22 % der Unternehmen (Daten ohne Abbildung).

In den Angaben der Unternehmen, die die Veränderung der Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrates als relevant für den Entscheidungsprozess einschätzen, finden sich einige Unterschiede in Bezug auf einzelne Dienstleistungen (Abbildung 3). Als zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug gleich bleibend werden die Mitwirkungsmöglichkeiten von hohen Anteilen der befragten Unternehmen insbesondere bei der Personalberatung (74 %), der Unternehmensberatung (58 %) und der Arbeitsvermittlung (56 %) eingeschätzt. Demgegenüber meinen nur 42 % der Unternehmen, dass beim Komplettoutsourcing keine Veränderung in den Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrates auftritt. Werden Unterschiede hinsichtlich der Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrates zwischen der Eigenerstellung und dem Fremdbezug von Personalfunktionen erwartet, so tendieren die Unternehmen zu höheren Anteilen dazu, eine Verminderung der Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrates zu antizipieren. Im Falle des Komplettoutsourcings nehmen 30 % der Unternehmen an, dass dieses sich gegenüber der Eigenerstellung der Personalarbeit in geringeren Mitbestimmungsmöglichkeiten des Be-

triebsrats niederschlägt. Der entsprechende Anteil der Unternehmen bei der Personalberatung liegt dagegen nur bei rund 17 %. Auf der anderen Seite geht ein Teil der Befragten auch von einer Steigerung der Mitwirkungsmöglichkeiten durch den Fremdbezug aus. Dies betrifft insbesondere die Zeitarbeit mit rund 22 % sowie das Komplettoutsourcing mit 25 % der Unternehmen. Bei allen anderen Dienstleistungen liegen die entsprechenden Werte bei etwa 10 %.

### 6.2 AKZEPTANZ PERSONALWIRTSCHAFTLICHER ENTSCHEIDUNGEN

Mit Blick auf die *Akzeptanz personalwirtschaftlicher Entscheidungen beim Betriebsrat* erschließt sich ein ähnliches Bild. Während diese Wirkungskategorie insbesondere bei der Arbeitsvermittlung (49 %), dem Komplettoutsourcing (38 %) und der Personalberatung (37 %) als nicht entscheidungsrelevant eingeschätzt wird, betrifft dies bei der Zeitarbeit nur 21 % und bei der Unternehmensberatung lediglich 18 % der Unternehmen (ohne Abbildung).

Wird die Akzeptanz personalwirtschaftlicher Entscheidungen durch den Betriebsrat als entscheidungsrelevant eingeschätzt, so zeigt sich allerdings – im Gegensatz zu den Veränderungen bei den Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrates – dass die Unternehmen zu hohen Anteilen für die meisten Dienstleistungen eher keine Veränderung der Akzeptanz personalwirtschaftlicher Entscheidungen durch den Betriebsrat aufgrund des Fremdbezuges antizipieren (Abbildung 4). Besonders hervorzuheben sind hierbei die Arbeitsvermittlung mit 72 % der Unternehmen sowie die Personalberatung mit rund 64 % der Befragten, die keine Veränderungen erwarten. Eine Ausnahme bildet wieder das Komplettoutsourcing, bei dem nur 15 % der Unternehmen damit rechnen, dass keine Veränderungen in der Akzeptanz durch den Betriebsrat auftreten. Werden Veränderungen erwartet, so sind für die Mehrzahl der Unternehmen jeweils eine eher oder sehr viel niedrigere Akzeptanz der Entscheidungen seitens des Betriebsrats plausibel: Insbesondere bei den Nutzern und bewussten Nichtnutzern des Komplettoutsourcings vermuten 85 % eine geringere Akzeptanz personalwirtschaftlicher Entscheidungen durch den Betriebsrat gegenüber der internen Erstellung der Personalfunktionen. Bei der Zeitarbeit sind es

immerhin noch rund 36 % der Unternehmen, die eine geringere Akzeptanz erwarten. Allerdings gehen auch einige Unternehmen davon aus, dass der externe Bezug von Personaldienstleistungen zu einer verbesserten Akzeptanz personalwirtschaftlicher Entscheidungen führt. Dies geben bei der Unternehmensberatung 25 % der Befragten sowie bei der Zeitarbeit 21 % der Unternehmen an.

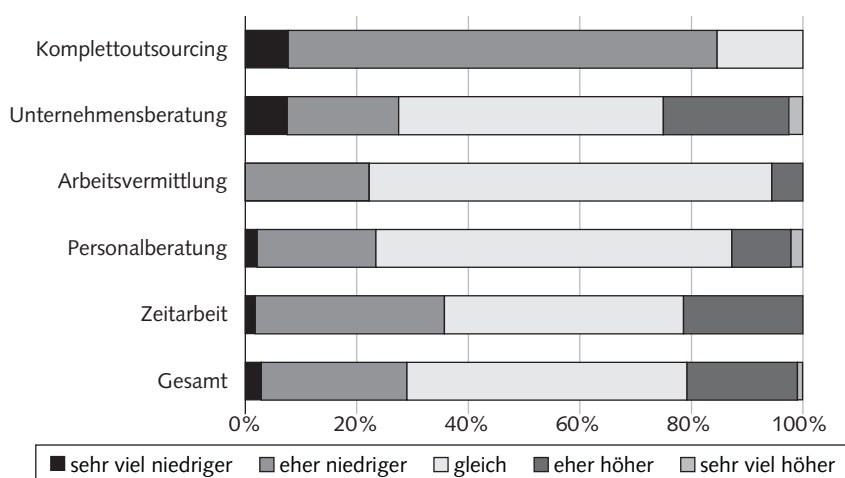
### 6.3 BEZIEHUNG ZUM BETRIEBSRAT

Die Einschätzungen zu den Mitwirkungsmöglichkeiten sowie zur Akzeptanz personalwirtschaftlicher Entscheidungen spiegeln sich auch in den Angaben zu der generellen Frage wider, wie sich die *Beziehung zum Betriebsrat insgesamt* verändert. Vor allem bei Entscheidungen über den Bezug von Personalberatung und Arbeitsvermittlung scheint die Beziehung zum Betriebsrat insgesamt häufig keine Rolle zu spielen (Werte von 35 % bzw. 37 %). Dem folgen mit deutlichem Abstand die Zeitarbeit mit rund 20 %, die Unternehmensberatung mit 18 % und schließlich das Komplettoutsourcing mit nur 10 %.

Wird die Veränderung der Beziehung zum Betriebsrat als entscheidungsrelevant eingeschätzt, so erwarten die Unternehmen mehrheitlich keine Veränderung der Beziehung. Die Anteile der Unternehmen, die eine gleichbleibende Beziehung zum Betriebsrat annehmen, liegen für fast alle der hier betrachteten Personaldienstleistungen über 70 % (Abbildung 5). Eine Ausnahme bildet erneut das Komplettoutsourcing, wo der entsprechende Anteil nur bei rund 40 % liegt. Werden Veränderungen erwartet, so geht es häufig um eine Verschlechterung der Beziehung zum Betriebsrat. Dies betrifft insbesondere das Komplettoutsourcing (61 % der Unternehmen), aber auch die Arbeitsvermittlung und die Unternehmensberatung mit jeweils rund 23 % der Unternehmen, die Zeitarbeit mit 21 % sowie die Personalberatung mit 13 % der Unternehmen. Mit einer Verbesserung der Beziehung zum Betriebsrat wird demgegenüber nur sehr selten gerechnet. So sind es bei der Personalberatung 8 %, der Arbeitsvermittlung und Unternehmensberatung jeweils 5 % und bei der Zeitarbeit nur 4 % der Unternehmen.

Hier wurde ergänzend die Frage gestellt, ob die Beziehung zum Betriebsrat von den Entscheidern überhaupt als wichtig für die Entscheidung über das HR-Out-

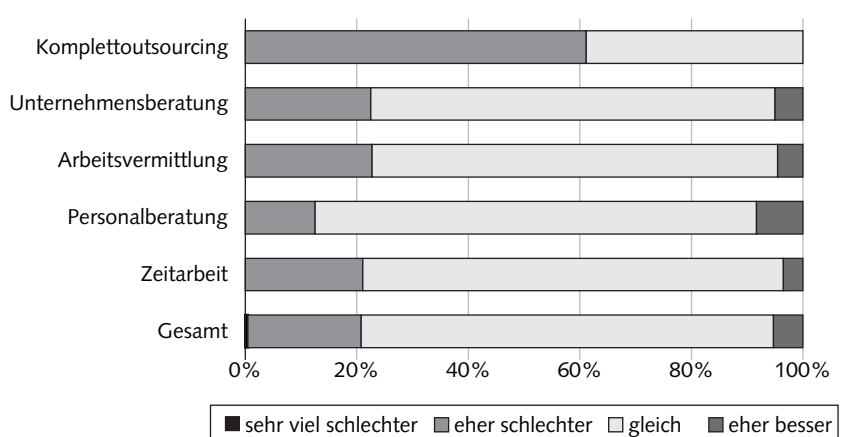
**Abb. 4: Veränderung der Akzeptanz personal-wirtschaftlicher Entscheidungen beim Betriebsrat durch HR-Outsourcing\***



\*Die Ergebnisse bilden die Einschätzungen befragter Geschäftsführungen und Personalleiter ab.  
Quelle: SFB 580-B5; Berechnungen der Autoren.

WSI MITTEILUNGEN

**Abb. 5: Veränderung der Beziehung zwischen Unternehmen und Betriebsrat durch HR-Outsourcing\***



\*Die Ergebnisse bilden die Einschätzungen befragter Geschäftsführungen und Personalleiter ab.  
Quelle: SFB 580-B5; Berechnungen der Autoren.

WSI MITTEILUNGEN

**Tabelle 2: Wichtigkeit der Veränderung der Beziehung zum Betriebsrat für die Entscheidung über das HR-Outsourcing – in % –**

	Völlig unwichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Sehr wichtig	Gesamt
Zeitarbeit	22,1	26,5	36,8	14,7	100,0
Personalberatung/Headhunting	43,5	27,5	20,3	8,7	100,0
Arbeitsvermittlung	45,7	20,0	31,4	2,9	100,0
Unternehmensberatung	26,1	37,0	26,1	10,9	100,0
Komplettoutsourcing	10,5	42,1	36,8	10,5	100,0
<b>Gesamt</b>	<b>32,5</b>	<b>27,1</b>	<b>29,8</b>	<b>10,5</b>	<b>100,0</b>

In der Kategorie „völlig unwichtig“ wurden die Unternehmen, welche die Beziehung zum Betriebsrat als nicht relevant einschätzten, und diejenigen Unternehmen, die die Beziehung zum Betriebsrat als völlig unwichtig für die Outsourcing-Entscheidung einschätzten, zusammengefasst.

Quelle: SFB 580-B5; eigene Berechnungen.

WSI MITTEILUNGEN

sourcing wahrgenommen wird. Hierzu ergeben unsere Daten erneut ein eher ernüchterndes Bild.

Insgesamt geben rund 33 % der Unternehmen an, dass die Beziehung zum Be-

triebsrat bei der Entscheidung über Eigenfertigung und Fremdbezug für sie völlig unwichtig oder irrelevant ist, und weitere 27 % der Unternehmen meinen, dass diese eher unwichtig ist. Damit halten also knapp

60 % der Unternehmen die Beziehung zum Betriebsrat und ihre Veränderung für die HR-Outsourcing-Entscheidung für unwichtig. Auch hier zeigen sich jedoch wieder Unterschiede zwischen den einzelnen Dienstleistungen: Für die Zeitarbeit, die Unternehmensberatung und das Komplettoutsourcing wird die Beziehung zum Betriebsrat tendenziell von mehr Unternehmen als eher oder sehr wichtig eingeschätzt.

## 7 Fazit

Die empirischen Daten zeigen, dass Entscheidungsträger den kollektiven Arbeitsbeziehungen zwar an verschiedenen Stellen Relevanz zuweisen, sodass die Beziehung zum Betriebsrat möglicherweise durch die HR-Outsourcing-Entscheidung verändert wird. Insgesamt interpretieren wir aber die

Ergebnisse so, dass – ähnlich wie auch in anderen Rechtsbereichen, wo eine geringe Relevanz von arbeitsrechtlichen Regelungen für Handlungen und Entscheidungen von Personalmanagern festgestellt wird (vgl. z. B. Schramm/Schlese 2007 für den Kündigungsschutz) – offenbar die kollektiven Arbeitsbeziehungen in der Wahrnehmung des befragten Managementpersonals kein sehr wesentlicher Einflussfaktor auf die HR-Outsourcing-Entscheidung in Unternehmen sind. Hierzu tragen vermutlich die Heterogenität der Teileffekte und die ganz unterschiedlichen Wirkungen und zugehörigen Interpretationsmöglichkeiten des Einsatzes von Personaldienstleistungen bei.

Wie die Daten zur Nutzung der einzelnen Personaldienstleistungen gezeigt haben, gehört die Nachfrage nach Dienstleistungen im HR-Bereich bisher keinesfalls zum Standardrepertoire der Personalarbeit. Systematische Entscheidungen sind selbst bei bekannten Instrumenten wie der

Zeitarbeit keineswegs selbstverständlich. Aus der Perspektive der betrieblichen Mitbestimmung sollte dennoch „keine Entwarnung“ gegeben werden. Trotz der potenziell vielfältigen Zusammenhänge zwischen dem Outsourcing von Personalfunktionen und der betrieblichen Mitbestimmung hält das Management die industriellen Beziehungen im HR Outsourcing-Entscheidungsprozess für eher nicht relevant und immer dort, wo ihnen überhaupt eine Bedeutung beigemessen wird, werden für die betriebliche Mitbestimmung eher negative Veränderungen prognostiziert. Die *theoretisch* auch mögliche positive Einschätzung des HR-Outsourcings durch die Betriebsräte und die damit gegebenenfalls auch verbundenen positiven Rückwirkungen auf die industriellen Beziehungen insgesamt scheinen – jedenfalls in der Sichtweise des hier befragten Managements – in der Praxis eher keine Rolle zu spielen.

## LITERATUR

- Alewell, D./Bähring, K./Canis, A./Hauff, S./Thommes, K. (2007a): Outsourcing von Personalfunktionen. Motive und Erfahrungen im Spiegel von Experteninterviews, München und Mering
- Alewell, D./Bähring, K./Canis, A./Hauff, S./Thommes, K. (2007b): Outsourcing HR Functions – An Explanatory Approach to Firms' (Non-Existent) Demand for Personnel Services, in: *management revue* 3, S. 271–292
- Alewell, D./Bähring, K./Canis, A./Hauff, S./Thommes, K. (2007c): Outsourcing von Personalfunktionen – Welche Unternehmen nutzen Personaldienstleistungen? Eine Charakterisierung von Nutzern und Nichtnutzern, SFB 580-Diskussionspapier 15
- Alewell, D./Bähring, K./Thommes, K. (2007d): Die Wirkungen des Outsourcings von Personalfunktionen – ein Überblick über Aussagen verschiedener theoretischer Ansätze, in: *Arbeit* 4, S. 282–295
- Autor, D. H. (2003): Outsourcing at will: The contribution of unjust dismissal doctrine to the growth of employment outsourcing, in: *Journal of Labor Economics* 1, S. 1–42
- Ellguth, P./Kohaut, S. (2005): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel, in: *WSI-Mitteilungen* 7, S. 398–403
- Frick, B./Lehmann, E. (2005): Corporate Governance in Germany: Ownership, Codetermination, and Firm Performance in a Stakeholder Economy, in: *Gospel, H./Pendleton, A. (Hrsg.): Corporate Governance and Labour Management: An International Comparison*, Oxford, S. 122–147
- Gainey, T. W./Klaas, B. S. (2003): The Outsourcing of Training and Development: Factors Impacting Client Satisfaction, in: *Journal of Management* 2, S. 207–229
- Grund, C. (2006): Selektionseffekte und Vermittlungserfolge privater Arbeitsvermittlung, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 58, S. 212–234
- Klaas, B. S./McClendon, J./Gainey, T. W. (1999): HR Outsourcing and its impact: The Role of transaction costs, in: *Personnel Psychology*, S. 113–136
- Kolakovic, M./Kempfer, U. (1998): Komplett-Outsourcing des Personalbereichs. Das Beispiel der Jenoptik-Gruppe, in: *Personal* 10, S. 494–501
- König, S. (2003): Personalpolitische Instrumente zwischen Betriebsvereinbarung und Unternehmenskultur. Ein empirisches Schlaglicht zur Personalauswahl, Oldenburg
- König, S. (2005): Human Resource Management, Personalauswahl und Theorien industrieller Beziehungen. Interaktionskulturen aus einer Negotiated Order-Perspektive, München/Mering
- Kotthoff, H. (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft: eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb, Frankfurt/M. u.a.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus: Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München/Mering
- Lawler, E. E. (2005): From human resources management to organizational effectiveness, in: *Losey, M. R. (Hrsg.): The future of human resource management: 64 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow*, Hoboken, NJ et al., S. 144–152

- Lawler, E. E./Ulrich, D./Fitz-Enz, J./Madden, J. C.** (2004): Human Resources Business Process Outsourcing. Transforming How HR Gets Its Work Done, San Francisco
- Matiaske, W./Kabst, R.** (2002): Outsourcing und Professionalisierung in der Personalarbeit. Eine transaktionskostentheoretisch orientierte Studie, in: Nienhüser, W./Martin, A. (Hrsg.): Neue Formen der Beschäftigung – neue Personalpolitik?, München, S. 247–271
- Meckl, R.** (1999): Personalarbeit und Outsourcing, in: Meckl, R. (Hrsg.): Personalarbeit und Outsourcing, Frechen, S. 7–60
- Mellewig, T./Kabst, R.** (2003): Determinanten des Outsourcings von Personalfunktionen: Eine empirische Untersuchung auf der Basis des Transaktionskostenansatzes und des ressourcenorientierten Ansatzes, Vortragsmanuskript zum Vortrag auf der 65. Wissenschaftlichen Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, Zürich
- Nienhüser, W.** (2005): Der Einfluss des Betriebsrats-Typs auf die Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Industrielle Beziehungen 1, S. 5–27
- Nienhüser, W./Hossfeld, H.** (2006): Der Einfluss der betrieblichen Sozialbeziehungen auf die (Einstellungen zur) Verbetrieblichung. Ergebnisse einer Befragung von Personalverantwortlichen und Betriebsräten in 1000 Betrieben, Unveröffentlichtes Manuskript zum Vortrag bei der Jahrestagung 2006 der German Industrial Relations Association
- Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E.** (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung, München
- Schramm, F./Schlese, M.** (2007): The Role of Dismissal Protection in Personnel Management. From the Point of View of Personnel Managers, in: management revue 3, S. 322–349
- Vosberg, D.** (2002): Der Markt für Personaldienstleistungen – eine theoretische und empirische Analyse, Dissertation, Universität Leipzig
- Wirth, C.** (2006): Mitbestimmung aus personalwirtschaftlicher und rechtstheoretischer Sicht, in: Industrielle Beziehungen 4, S. 370–383

# ZUSAMMENFASSUNGEN

---

## **ALEWELL, DOROTHEA/HAUFF, SVEN**

*HR-Outsourcing und die Konsequenzen für die betriebliche Mitbestimmung*

*in: WSI-Mitteilungen 9/2008, Seiten*

Outsourcingprozesse im Personalbereich (HR-Outsourcing tangieren die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte von Betriebsräten und können potenziell die Beziehung zwischen Management und Betriebsrat nachhaltig beeinflussen. Inwieweit diese auf die betriebliche Mitbestimmung bezogenen Wirkungen in den Entscheidungsprozessen des Managements über das HR-Outsourcing berücksichtigt werden, soll in diesem Beitrag anhand der Daten aus einer Management-Befragung empirisch untersucht werden. Die Ergebnisse zeigen äußerst heterogene Einschätzungen der einzelnen Wirkungen seitens der befragten Manager sowie eine eher begrenzte Relevanz der kollektiven Arbeitsbeziehungen für die HR-Outsourcing-Entscheidungen.