

Braun, Irene: Outsourcing von Personalfunktionen: Eine Strategie zur Erhöhung der Dienstleistungsqualität?, Rainer Hampp Verlag, München, Mering 2009, 217 Seiten, 24,80 €, ISBN 978-3-86618-331-5.

Die Frage nach der optimalen eigenen Leistungstiefe stellt wohl eine der am intensivsten diskutierten betriebswirtschaftlichen Problemstellungen dar. Ging es zunächst vor allem um den betrieblichen Produktionsbereich und die dortige Optimierung der Leistungstiefe, so stehen mittlerweile die sekundären Wertaktivitäten, wozu auch die Personalfunktion zählt, im Blickfeld des Interesses der Unternehmensführung. Ziel der verantwortlichen Entscheidungsträger war es bisher, die Effizienz der Personalfunktion bestmöglich zu steigern, d. h. die Kosten zu senken. Im Zuge dieser Bemühungen haben sich eine Reihe von alternativen Organisationskonzepten im Kontinuum zwischen Eigen- und Fremderstellung herausgebildet, die das Potenzial besitzen, die ex ante prognostizierten Effizienzsteigerungspotenziale zu heben, wozu auch das Outsourcing-Konzept zählt. In der jüngeren Vergangenheit ist neben die Effizienzfokussierung der Personalfunktion die Effektivitätsfokussierung getreten. Für die Unternehmensführung stellt sich damit zunehmend die Herausforderung, die Effektivität und Effizienz der Personalfunktion als wesentliche Einflußgröße auf den Unternehmenserfolg simultan zu verbessern. Die organisatorischen Konzepte zur Ausgestaltung einer effektiven und effizienten Personalfunktion müssen sich demgemäß an der Erfüllung des neu austarierten Zielbilds messen lassen.

Gegenstand der Dissertationsschrift von Braun ist deshalb die in der betriebswirtschaftlichen Organisations- und Entscheidungstheorie bisher noch nicht ausreichend erforschte Frage nach der Wirkung und der Wirkungsrichtung des Outsourcing-Konzepts auf die Qualität sekundärer Wertaktivitäten im betrieblichen Personalbereich.

Im zweiten Abschnitt definiert Braun zunächst die für den Fortgang der Untersuchung relevanten Begriffe: Personalfunktion und Outsourcing, um sich hierauf aufbauend dem Outsourcing von Personalfunktionen zu widmen. Der inhaltliche Schwerpunkt des dritten Abschnitts liegt auf der Untersuchung des aktuellen Forschungsstands. Den Ausgangspunkt bildet eine Analyse verfügbarer empirischer Studien zur aktuellen Relevanz des Outsourcing-Konzepts für die Personalfunktionen. Darüber hinaus unternimmt Braun den Versuch, sekundäranalytisch den Markt für das Outsourcing von Personalfunktionen sowie dessen Wachstumspotenzial aufzuzeigen. Besonderes Augenmerk im dritten Abschnitt verdient die kritische Würdigung des bisherigen theoretischen Bezugsrahmens zum Outsourcing von Personalfunktionen. So diskutiert Braun warum kosten- und transaktionskostentheoretische Überlegungen aufgrund der unzureichenden Berücksichtigung von Qualitäts- und Flexibilitätsaspekten nicht geeignet sind, zur Erhellung der Forschungsfrage beizutragen. Im Gegensatz hierzu expliziert Braun die besonderen Potenziale des

ressourcenorientierten und des hierauf aufbauenden kernkompetenzorientierten strategischen Management-Ansatzes zur Erklärung, welche Personalfunktionen fremdvergeben werden können und in welchen Situationen durch Outsourcing die Qualität der Personalfunktion gesteigert werden kann. Die Stringenz der Argumentation wird lediglich dadurch getrübt, daß bei der darauffolgenden Darstellung und kritischen Würdigung integrativer theoretischer Ansätze nicht immer ganz zweifelsfrei zwischen der Betrachtung des theoretischen Bezugsrahmens und den Instrumenten zur Herbeiführung einer Outsourcing-Entscheidung differenziert wird. Jedoch darf konstatiert werden, daß die im dritten Abschnitt geführte Diskussion insofern besonders fruchtbar ist als hierdurch bedeutsame Impulse zur kritischen Reflexion der theoretischen Fundierung anderer Organisationsansätze für die Bereitstellung von Personalfunktionen (z. B. Shared Services) geliefert werden.

Den Kern der Arbeit bilden die Kapitel vier und fünf. In Kapitel vier erweitert Braun das theoretische Fundament des Outsourcing-Konzepts für die Personalfunktion um ein spieltheoretisches Modell zur Analyse des Zusammenhangs von Outsourcing und Qualität, das wiederum auf dem von *Slivka* entwickelten Signaling-Modell für Sachleistungen basiert und auf die Dienstleistungen im Allgemeinen, hier die Personalfunktion im Besonderen, übertragen wird. Dabei erfährt das Modell eine zweifache Erweiterung indem Braun einerseits die Qualitätsunsicherheit bezüglich der Personalfunktionen und andererseits unternehmensinterne Kontrollmöglichkeiten bei hohen Integrationsgraden berücksichtigt. Modelltheoretisch ist zu vermuten, daß Outsourcing auf die Qualität von Personalfunktionen im Unterschied zur Eigenherstellung positiv wirkt, wenn die übertragenen Personalfunktionen komplexe Aufgaben umfassen und/oder das Unternehmen nicht über die erforderlichen internen Kontrollmöglichkeiten verfügt. Hieraus leitet Braun modellgestützte Implikationen ab, die sodann in Kapitel fünf einer zweistufigen empirischen Überprüfung unterzogen werden. Das gewählte Forschungsdesign umfaßt quantitative und qualitative Forschungsmethoden. Die quantitative Überprüfung der Modellimplikationen beruht auf der Analyse der Ergebnisse eines 1.021 gültige, telefonisch geführte Interviews umfassenden Sekundärdatensatzes. Anhand der Ergebnisse kann u. a. festgehalten werden, daß die Erwartungen an die Qualität bei der Fremdvergabe komplexer Personalaufgaben besonders stark ist und für den Fall guter unternehmensinterner Kontrollmöglichkeiten ist die Erwartung an die Steigerung der Qualität durch Fremdvergabe geringer ausgeprägt. Den zusätzlichen Mehrwert erhält die Arbeit durch die Anwendung der qualitativen Fallstudienmethode (acht Unternehmen), und zwar mit dem Ziel, die im Rahmen der quantitativen Analyse festgestellte negative Wirkung des Integrationsgrades auf die Qualität der Personalaufgaben intensiver zu durchdringen. Der Fallstudienanalyse lag die Auswertung der Antworten auf telefonisch durchgeführte, teilstandardisierte Telefoninterviews zu

Grunde. *Braun* kann trotz aller Einwände, die gegen die gewählte Methodik anzubringen wären, äußerst interessante Ergebnisse aufzeigen. So wirken zusätzlich zum Integrationsgrad eine Reihe weiterer Faktoren auf die Motivation der Mitarbeiter eines Outsourcing-Anbieters bzw. die Qualität seiner Dienstleistungen (z. B. Kooperationsbereitschaft des Outsourcing-Nachfragers). Darüber hinaus liegt ein sehr beachtenswerter Verdienst der Autorin darin, darzulegen, daß gute interne Kontrollmöglichkeiten des potenziellen Outsourcing-Nachfragers eher die Entscheidung zur Eigenerstellung begünstigen können, wodurch bspw. die Klärung der Frage nach der internen Ausgestaltung der Personalfunktion in Form von Shared-Service-Organisationen einen entscheidenden Schritt vorgebracht wird. Der gesamte empirische Teil der Arbeit liefert eine Vielzahl von Denkipulsen, die es bei der Abwägung pro und contra Outsourcing von Personalfunktionen – insbesondere in bezug auf qualitative Aspekte – zu berücksichtigen gilt.

Den Abschluß der Arbeit bildet Kapitel sechs, in dem sowohl die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefaßt als auch das Vorgehen kritisch reflektiert werden.

Braun wählt für ihre Ausführungen durchgängig einen flüssigen und verständlichen Sprachstil. Der Leser wird darüber hinaus durch kapitelweise Zusammenfassungen der wichtigsten Erkenntnisse sowie hieraus erwachsenden Implikationen für den Fortgang der Untersuchung strukturiert durch die Arbeit geführt. Die zweifelsohne für die unternehmerische Praxis relevante Forschungsfrage, der gewählte Forschungsansatz und die strukturell-sprachliche gelungene Darlegung des Untersuchungsgangs machen die Arbeit für Entscheider in Unternehmen und Wissenschaftler, die sich mit den Herausforderungen des Kontinuums zwischen Eigen- und Fremderstellung betrieblicher Leistungen beschäftigen, gleichermaßen zu einem Muß. Insofern kann das Buch dem benannten Leserkreis uneingeschränkt empfohlen werden.

*Steian Röder MBE**

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Konvergenz- und
Medienmanagement, Steinbeis-Hochschule Berlin