

# «Totgesagte leben länger»

Während manche Outsourcing für ein Auslaufmodell halten, schwören andere darauf. Wir haben Berater, HR-Fachleute und Datenschützer zum Thema befragt und eine Momentaufnahme zur Auslagerung von HR-Prozessen gemacht.

Text: Corinne Päper

«Outsourcing ist out» titelte die NZZ am Sonntag im Mai vergangenen Jahres. Besonders Outsourcing-affine Banken würden ihr strategisches Wissen vermehrt zurückholen und dafür mehr Personal in der Schweiz einstellen. Das bringe kürzere Kommunikationswege, mehr Effizienz und eine höhere Dienstleistungsqualität mit sich. Daneben ortete die NZZ sinkende Einspar-effekte durch steigende Löhne in Outsourcing-Ländern wie Polen oder Indien. Mit der Digitalisierung würden sich zudem neue Möglichkeiten auftun, um Dienstleistungen zurückzuholen und mit eigenem Personal abzuwickeln, so das Fazit des Artikels. Doch entspricht dieses Bild den tatsächlichen HR-Gegebenheiten?

Zumindest bei der CS ist vorerst keine Abkehr vom Outsourcing zu erkennen: Die Bank hat schon vor einigen Jahren Teile des Recruitingprozesses wie Jobpostings oder Prescreenings firmenintern in HR-Service-Centers ausgelagert. «Es ist eine Wellenbewegung», erklärt Fernando Carlen, Geschäftsführer des HR-Dienstleisters Avenir Suisse, zum vermeintlichen Insourcing-Trend. «Firmen, die jahrelang viele Prozesse ausgelagert haben, wickeln diese vermehrt wieder intern ab, während andere Unternehmen erst mit der Auslagerung begonnen haben. Das hängt vom aktuellen Management, von der Unternehmensstrategie und der Wirtschaftslage ab.»

## Wunschdenken Insourcing

Prinzipiell geht Carlen sogar von einem verstärkten Outsourcing-Trend aus: «Die meisten Betriebe sind in den Kernprozessen wie Produktion, Vertrieb und Service schon sehr effizient, digital und automatisiert. Nun gelangen HR- und andere Unterstützungsprozesse vermehrt in den Fokus der Optimierungsbewegung.» Auch für Philipp Stirnemann, HR-Verantwortlicher beim Onlinetreuhänder abrechnungen.ch, leben Totgesagte länger. «Eine Umkehr zum Insourcing ist eher Wunschdenken.»

Durch den schnellen technologischen Wandel und die steigende Komplexität könnten Outsourcing-Unternehmen viele HR-Prozesse besser, schneller und kostengünstiger anbieten, als ein Unternehmen selbst dazu imstande sei, sagt Avenir-Services-Chef Carlen. Das bestätigt Reinhard Merz, CEO des Payroll-Outsourcers Kwaxx: «HR-Projekte bleiben häufig liegen oder scheitern, weil die Kenntnisse nicht vorhanden sind, um sie voranzutreiben. Ein spezialisierter Out-



sourcing-Provider kann hier viel Erfahrung einbringen.» Optimierungsbedarf ortet er im HR besonders bei der Lohnverarbeitung und der Personaladministration. «Viele Formulare werden immer noch von Hand ausgefüllt. Repetitive Arbeiten erfordern erhebliche Kapazitäten.»

Betreibt ein Unternehmen Insourcing, hat das für Avenir-Services-Geschäftsführer Fernando Carlen hauptsächlich mit strategischen HR-Überlegungen zu tun. «Um Talente zu finden, müssen sich Firmen anderen Unternehmen gegenüber am Arbeitsmarkt heute stärker durchsetzen. Daher ist die strategische Relevanz des Recruitings gestiegen.»

## Das Gute liegt so nah

Die Digitalisierung verändert die Anbieterszene. Etwa, weil dadurch im Inland weniger Personal gebraucht wird, meint Carlen: «Schweizer Outsourcer werden ausländischen Anbietern gegenüber wieder konkurrenzfähig.» Für Outsourcing-Anbieter Reinhard Merz spricht ebenfalls vieles

für Nearshoring: «Statt Outsourcing mit Firmen in Schwellenländern zu betreiben, deren Qualität man nicht abschätzen kann, erachten wir es als nachhaltiger, bestimmte HR-Prozesse zu standardisieren oder zu automatisieren.» Trotz des steigenden Lohnniveaus in den Schwellenländern glaubt Philipp Stirnemann weiter an das Sparpotenzial des fernen Outsourcings. «Die Lohnkosten zwischen Ost und West sind immer noch genügend gross, um Personalkosten einzusparen. Die Frage ist bloss, ob diese ausreichen, um den Zusatzaufwand eines Offshoring-Outsourcings zu rechtfertigen.»

Dass das Offshoring in fernen Ländern bei fehlender Standardisierung und vermehrtem Kommunikationsaufwand teurer ist als veranschlagt, weiss eine ehemalige HR-Projektmanagement-Verantwortliche, die sich gegenüber HR Today nur anonym äussern will: «Das Projekt verlangte viel Detailwissen, das das Projektteam nicht hatte. Die Komplexität war zudem sehr hoch, weil steuerrechtliche Aspekte zu beachten

waren.» Mit dem Outsourcing der HR-Administration und Payroll nach Polen sei die Mitarbeiterzahl in der Schweiz nach Projektabschluss fast auf dem gleichen Niveau gewesen wie zuvor. «Dass Manager jetzt Administrationsarbeiten ausführen müssen, wurde bei der Projektplanung nicht bedacht.» Daneben seien die dazu erforderlichen Ressourcen beim globalen Projekt unterschätzt worden: «Reibungspunkte waren vor allem die fehlenden Mittel. Der Leiter des HR-Shared-Services-Centers war nebst dem Tagesgeschäft für das globale HR-Outsourcing-Projekt verantwortlich. Um die damit anfallenden Aufgaben zu bewältigen, hätte er sich gleich zweimal klonen müssen.» Auf der Kostenseite habe sich das Projekt deshalb nicht rentiert. Immerhin: Für die Mitarbeitenden habe es sich insofern gelohnt, weil mit der Auslagerung der Personaladministration gleichzeitig ein modernes Zeitmanagement- und ein Selfservice-Tool eingeführt worden seien. «Damit können die Mitarbeitenden ihre Daten nun selbständig mutieren. Vorher mussten sie für Adressänderungen einen Antrag beim HR-Service stellen.» Doch was würde sie heute anders machen? «Die IT so schnell wie möglich involvieren, vor dem Projektstart HR-Prozesse vereinfachen und alte hinterfragen.» Dasselbe gelte für bestehende Reglemente, insbesondere, wenn mehrere Standorte involviert

### «Die Lohnkosten zwischen Ost und West sind immer noch genügend gross, um Personalkosten einzusparen.»

Philipp Stirnemann,  
HR-Verantwortlicher, Onlinetreuhänder,  
abrechnungen.ch

sein. «Ausserdem ist es nützlich, Mitarbeitende im Projektteam zu haben, welche die Prozesse im Detail kennen und konzeptionell denken können.»

### Weniger Kostenvorteile im Offshoring

Hat man ein Outsourcing-Projekt im Offshoring erst einmal über die Bühne gebracht, beginnt oft die Optimierungsarbeit, sagt HR-Leiter Philipp Stirnemann. Etwa, weil das Zeugnisschreiben an ein polnisches HR-Service-Center mit einer hohen Mitarbeiterfluktuation ausgelagert wurde: «Dass dies ein Qualitätsproblem nach sich zieht, ist leicht nachvollziehbar.» Denn um ein Arbeitszeugnis zu erstellen, benötige man verschie-

denste Fähigkeiten: Sprachkenntnisse, HR-Know-how, ein Verständnis für die Schweizer Mentalität oder den Umgang mit den entsprechenden Programmen. «Das muss man zuerst lernen.» Weil einem polnischen Mitarbeitenden die helvetischen Gepflogenheiten nicht bekannt seien, daure die Einarbeitung häufig länger als in der Schweiz. Zum Problem werde in einem solchen Fall aber vor allem die fehlende Mitarbeiterloyalität im Outsourcing-Land: «Hat sich ein Shared-Service-Center-Angestellter die entsprechenden Fähigkeiten angeeignet, ist er meist wenig motiviert, zu bleiben.» Um ihre Mitarbeitenden nach der Einarbeitung zu halten, sähen sich in Polen ansässige Shared-Service-Betreiber deshalb zunehmend gezwungen, die Löhne der Beschäftigten auf ein höheres Niveau anzuheben. Für Stirnemann einer der Gründe, weshalb die Kostenvorteile von Nearshoring zunehmend nichtig sind.

Ob in der Ferne oder im Inland: Um ein Outsourcing-Projekt effizient abzuwickeln, sei die Kommunikation das A und O, sagt Reinhard Merz. «Durch Outsourcing werden Dienstleistungen ausserhalb des Unternehmens erbracht. Deshalb muss der Outsourcer das Kundenbedürfnis des Auftraggebers zwingend richtig erfassen und laufend an die sich ändernden Anforderungen anpassen.» ■

Anzeige

Contentpartner

**VIAVANTA**  
Menschen. Bewegen.



**HR Today**  
**OPINION**

## «OUTSOURCING» statt «INSOURCING» – eine Frage des Vertrauens

Zeitlich befristete oder aussergewöhnlich umfangreiche Personalbeschaffungsprojekte können die Kapazitätsgrenzen der eigenen HR-Abteilung sprengen. Fehlen Zeit und Ressourcen, ist der Chief HR Officer auf externe Unterstützung angewiesen. Dabei stellt sich für ihn folgende Frage:

Reicht es, die operativen Aufgaben an einen externen Partner zu delegieren «Bridging the Gap», oder ist es sinnvoll, sich einen Partner ins Haus zu holen, der das Projekt nachhaltig und

strategisch angeht «Building a Bridge»? Für beide Fälle gilt: Verantwortung an Externe abzugeben birgt Risiken. Die Arbeitgebermarke kann leiden, die Reputation des HR-Teams kann Schaden nehmen.

Gelingt es jedoch, die Positionen nicht nur nachhaltig erfolgreich zu besetzen, sondern gleichzeitig die Arbeitgebermarke zu stärken und das Unternehmen strategisch weiterzubringen, festigt das die Position des HR innerhalb des Unternehmens nachhaltig. Damit dies

gelingt, braucht es einen Partner, der die Aufgabe ganzheitlich angeht und während der Projektphase buchstäblich mit Leib und Seele Teil des Unternehmens wird. Eine Voraussetzung dafür ist tiefes Vertrauen auf beiden Seiten. Ein Competence Insourcing ist nur dann erfolgreich, wenn sich ein Unternehmen dem Dienstleister gegenüber öffnet und sich auf ihn einlässt. Deshalb spielt bei der Wahl des passenden Partners neben dessen Know-how auch das Zwischenmenschliche eine wichtige Rolle.



### Autoreninfo

Thomas Muhmenthaler ist Managing Partner der Viavanta AG. Er und sein Team begleiten Führungskräfte bei Fragen rund um die strategische Personalbeschaffung. Viavanta stärkt Unternehmen und deren Arbeitgebermarke mit dem Recruitment Partner Insourcing-Ansatz (RPI) in Direct-Search-Projekten sowie bei grossen Rekrutierungsoffensiven.

Ihre Meinung: [opinion.hrtoday.ch](http://opinion.hrtoday.ch)

# «Im Zentrum des Datenschutzes steht nicht der Ort der Verarbeitung»

Die Datensicherheit wird beim HR-Outsourcing immer wichtiger. Beispielsweise, weil Daten von Mitarbeitenden aus dem EU-Raum bearbeitet und HR-Daten in aussereuropäische Länder wie Indien oder Australien ausgelagert werden oder sich das Outsourcing-Unternehmen im EU-Raum befindet. Ein Gespräch mit Rechtsanwalt Dominique Anderes der Firma Bruppacher Hug & Partner.

**Herr Anderes, was sind für Sie die wichtigsten datenschutzrechtlichen Herausforderungen beim HR-Outsourcing?**

**Dominique Anderes:** Beim Outsourcing von HR-Prozessen müssen Personalverantwortliche sicherstellen, dass externe Firmen die Datenbearbeitung recht- und verhältnismässig nach Treu und Glauben ausführen. Die Datenverarbeitung muss zudem vollständig und die Richtigkeit der Daten muss gewährleistet sein, wobei unrichtige Daten korrigiert werden müssen. Ferner ist zu berücksichtigen, dass diese Daten nur für einen bestimmten Zweck verwendet werden dürfen, nämlich jenen, für den die betroffene Person ihr Einverständnis gegeben hat. Daneben muss die Datenverarbeitung transparent erfolgen und die Personendaten müssen gegen unbefugtes Bearbeiten geschützt werden. Sofern Daten von Personen aus der EU bearbeitet werden oder sich das externe Unternehmen in der EU befindet, gelten die europäischen Datenschutzvorschriften (DSGVO) auch in diesem Fall.

**Wann sollte ein Unternehmen aus Datenschutzgründen seine HR-Prozesse insourcen?**

Wenn Zweifel bestehen, dass sich das externe Unternehmen genügend mit den gesetzlichen Vorgaben auseinandersetzt oder anderweitig Zweifel aufkommen, ob die Datenschutzvorschriften eingehalten werden.

**Was gilt, wenn HR-Prozesse in Länder wie Indien oder Australien ausgelagert werden, die kein Datenschutzgesetz kennen?**

Bei Indien und Australien handelt es sich um sogenannte Drittländer, die weder der DSGVO noch dem schweizerischen Datenschutzgesetz (DSG) unterstehen. Einer Liste des Eidgenössischen Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragten



«Unpersönliche Standardprozesse lassen sich problemlos an eine ausländische Firma outsourcen.»

Dominique Anderes, Rechtsanwalt,  
Bruppacher Hug & Partner

(EDÖB) ist zu entnehmen, wie es dort um den Datenschutz steht. Indien ist beispielsweise unter jenen Ländern aufgeführt, deren Gesetzgebung keinen genügenden Datenschutz gewährleistet. Beim Eintrag von Australien steht, dass vor der Übermittlung von Personendaten abgeklärt werden sollte, ob die australische Gesetzgebung Personendaten von Ausländern schützt oder nicht. Weil in beiden Ländern kein genügender Datenschutz besteht, sollte sich ein Schweizer Auftraggeber in einem Datenverarbeitungsvertrag ausdrücklich garantieren lassen, dass sich der ausländische Datenverarbeiter an die Schweizer Datenschutzvorschriften hält.

**Wie lässt sich verifizieren, ob ein Auftraggeber sorgfältig mit den ihm anvertrauten Daten umgeht?**

Nebst den vertraglichen Zusicherungen und Garantien, dass sich ein Auftraggeber an die Schwei-

zer Datenschutzvorgaben hält, sind Zertifikate eine der möglichen Garantien, dass ein Auftraggeber mit den ihm anvertrauten Daten sorgfältig umgeht. Hierzu können sich Outsourcing-Anbieter mittels einer offiziellen Zertifizierung bescheinigen lassen, dass sie bestimmte Datenverarbeitungsprozesse in Einklang mit den anwendbaren Datenschutzvorschriften ausführen.

**Und inwiefern kann eine Firma für ein Datenleck eines Outsourcers haftbar gemacht werden?**

Eine Haftung nach Schweizerischem Datenschutzgesetz ist nur bei einem vorsätzlichen Verstoß gegen die Bestimmungen des DSG vorgesehen. Bei der DSGVO ist die Haftung schärfer, denn sie stellt auch fahrlässige Verstöße unter Strafe. Als verantwortliche Stelle haftet eine Schweizer Firma dann unter Umständen solidarisch mit dem Auftragnehmer. Bei Haftungsfragen werden jedoch die Gesamtumstände betrachtet. Ein Unschuldsbeweis ist also möglich. Es ist deshalb von entscheidender Bedeutung, die Verantwortlichkeiten in einem Datenverarbeitungsvertrag klar zu regeln. Sofern der Auftraggeber über ein entsprechendes Zertifikat verfügt, kann dieses als Entlastungsbeweis hinzugezogen werden.

**Welche Daten sollte man besser in der Schweiz verarbeiten lassen?**

Im Zentrum steht nicht der Ort der Datenverarbeitung, sondern die Einhaltung des Datenschutzes. Ist dieser gemäss den Gesetzesvorschriften gewährleistet, sprechen nicht der Datenschutz, sondern vielmehr praktische Aspekte gegen eine Datenverarbeitung im Ausland. Relativ unpersönliche Standardprozesse lassen sich problemlos an eine ausländische Firma outsourcen, wenn die Daten wie bei Online-Assessments anonym vorliegen. Dann spielt das Datenschutzgesetz für das ausländische Unternehmen eine untergeordnete Rolle, weil durch die Anonymisierung keine Rückschlüsse auf eine bestimmte Person gezogen werden können. Obwohl es sich ebenfalls um Standardprozesse handelt, sollte die Lohnabwicklung nicht ins Ausland ausgelagert werden, weil es sich beim Lohnausweis um eine Urkunde handelt. Ist dieser nicht korrekt gestellt, drohen strafrechtliche Konsequenzen. *cp*

Anzeige

zhaw  
IAP  
Institut für Angewandte  
Psychologie

## Talente wecken

»» Laufbahnberatung am IAP



zhaw.ch/iap