

**Der Beitrag „Auswahl externer Skills: Personaler kontra Einkauf“ von Prof. Dr. Stephan Kaiser ist erschienen in:**

**IT Freelancer Magazin 05/2011**

**[www.it-free.info](http://www.it-free.info)**

# Auswahl externer Skills: Personaler kontra Einkauf

Der Kostenwächter Einkauf, aber kaum das Personalmanagement ist bei Beschaffung und Auswahl externer Skills integriert. Prof. Dr. Stephan Kaiser, Universität der Bundeswehr München, und Uwe Kloos, Head of Human Resources Consulting, Cirquent GmbH, skizzieren im Dialog das Spannungsfeld.



**Welche Aufgaben übernimmt Human Resources derzeit bei Suche und Auswahl von IT-Freiberuflern vor allem?**

Uwe Kloos: In der Regel ist Human Resources (HR) bei rechtlichen Fragestellungen (Mitbestimmungsthemen oder Fragen der Scheinselbständigkeit) gefragt. Die Suche und Auswahl der IT-Freiberufler obliegt klassisch den Einkaufsabteilungen und Projekt-

Staffing von eigenen Mitarbeitern und der Beschaffung von IT-Freelancern.

**Wie weit ist der Einkauf für die Auswahl von externen Kompetenzträgern geeignet?**

Stephan Kaiser: Der Einkauf spielt eine wichtige Rolle bei der Auswahl externer Kompetenzträger: Er managt professionell Kosten- und Vertragsaspekte. Wenig geeignet ist der Einkauf im Bezug auf zwei andere Themen. Der Einkauf versteht häufig nicht, welche exakten fachlichen Anforderungen an den externen Kompetenzträger zu richten sind. Dieses Wissen liegt bei den Fachabteilungen vor. Die Qualitätssicherung in fachlicher Hinsicht sollte deshalb durch die Projektleitungen in den Linienfunktionen gewährleistet werden.

überhaupt nicht in die Beschaffungsentscheidungen integriert.

Uwe Kloos: Das lässt sich nicht pauschal beantworten, denn es geht darum, wie stark der Einkauf in den Prozess des Sourcing, Auswahl, Interview, Integration (Briefing) und Des-Integration (Debriefing) eingebunden ist und welche Kompetenzen hierzu aufgebaut sind. Letztlich werden auch mit den IT-Freelancern „Wissensarbeiter“ in die Projekte integriert. Da geht es nicht nur um technisches Know-how und Passung zu den Anforderungen, sondern um soziale Kompetenzen wie Kooperations- und Integrationsfähigkeit. Komplexer und herausfordernder wird es zusätzlich, wenn der Einkauf von IT-Freelancern „Nearshore“ oder „Offshore“ verläuft, denn dann sind bei der Auswahl noch interkulturelle Fragestellungen zu beachten. Die Einschätzung der sozialen Kompetenzen und Maßnahmen zu Einbindung von externen IT-Kompetenzen sind erfolgskritische Aspekte für das Projektgeschäft.

Prof. Dr. Stephan Kaiser, Universität der Bundeswehr München, Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften, Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen: „Nur eine durch das Topmanagement gestützte Entscheidung, die wichtigen Kompetenzen der Personalarbeit zu integrieren wird diese Situation verändern.“



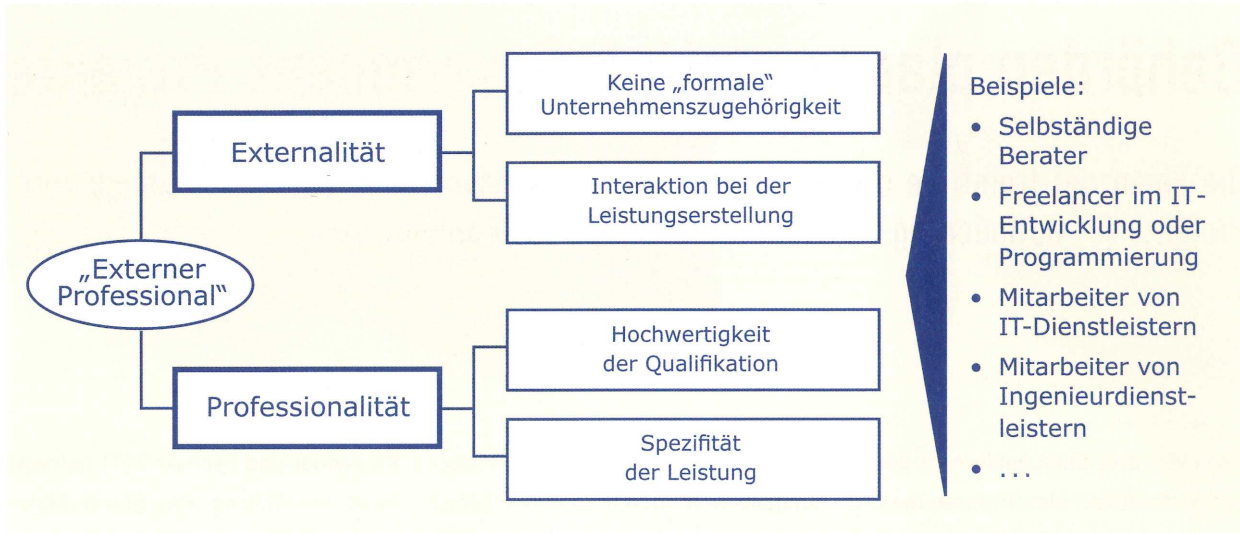
managern. In Beratungsunternehmen – so auch bei Cirquent – hingegen wird die Beschaffung von IT-Freiberuflern von einem internen Workforce- oder Staffingmanagement übernommen. Diese Funktionen arbeiten in einem engen Austausch mit HR, denn es gilt einen betriebswirtschaftlich sinnvollen Ausgleich zu finden zwischen der Rekrutierung von Mitarbeitern in Festanstellung, der Ausbildung &

Hinsichtlich der Frage, ob ein externer Mitarbeiter zu dem Unternehmen passt, sind weiche Faktoren zu berücksichtigen. Eine Beurteilung dieser weichen Faktoren benötigt personalwirtschaftliche und arbeitspsychologische Kompetenzen. Derartige Kompetenzen sind in Personalabteilungen zu finden. Die Personaler sind jedoch bisher nur unzureichend bzw.

**Welche Potenziale sind in diesem Recruiting-Prozess noch zu heben?**

Uwe Kloos: Für die Beschaffung von

Uwe Kloos, Head of Human Resources Consulting, Cirquent GmbH: „Die Einschätzung der sozialen Kompetenzen und Maßnahmen zu Einbindung von externen IT-Kompetenzen sind erfolgskritische Aspekte für das Projektgeschäft.“



*(Quelle: Personalmanagement für externe Mitarbeiter, Prof. Dr. Stephan Kaiser, Universität der Bundeswehr München)*

externen Professionals gelten im Grundsatz die gleichen Qualitätsstandards wie bei der Beschaffung von Mitarbeitern in Festanstellung. Die gesamte Prozesskette sollte definiert sein – von der Anwerbung, über die Integration – bis zum Feedback zur Leistung. Zentral ist aber, dass die sozialen Kompetenzen in der Auswahl und Interviewführung gemessen berücksichtigt werden.

**Stephan Kaiser:** Freelancer sollten auf Herz und Nieren geprüft werden, damit sichergestellt ist, dass sie auch hinsichtlich ihrer sozialen Kompetenzen zu der Kultur und den Mitarbeitern des Unternehmens passen. Freelancer sind im Regelfall zeitlich befristet engagiert. Dadurch muss ein Unternehmen einzelne Freelancer immer wieder von neuem rekrutieren, falls es auf deren Wissen nicht verzichten will. Besonders qualifizierte und marktgängige Freelancer sind langfristig an das Unternehmen zu binden, um somit immer wieder Zugriff auf ihr spezifisches Wissen zu haben. Unternehmen sollen ihre „Ar-

beitgebermarke Arbeitsplätze“ so gestalten, dass sie auch für Freelancer attraktiv sind. Diesbezüglich liegen in der Personalabteilung spezifische Kompetenzen vor, die allerdings auf die spezifische Beschäftigungsform Freelancer anzupassen sind.

### Wie könnte eine unternehmenspolitische Entscheidung die Situation hinsichtlich der Aufgabenverteilung zwischen Fach- und Personalabteilungen sowie Einkauf optimieren?

**Stephan Kaiser:** Dass die Personalabteilung und personalwirtschaftliche Kompetenzen beim Umgang mit externen Mitarbeitern bisher keine Rolle spielen, ist in der Unternehmenspolitik begründet. Fachabteilungen lassen sich die Entscheidungsmacht bezüglich externer Mitarbeiter ungenutzten nehmen. Einzig die Einkaufsabteilungen konnten sich diesbezüglich bisher profilieren, da sie das wichtige Thema „Kosten“ optimieren. Nur eine durch das Topmanagement gestützte Entscheidung, die wichtigen Kompetenzen der Personalarbeit zu integrieren, wird diese Situation verändern.

Das Problem hierbei: man möchte Freelancer nicht einmal gedanklich in die Nähe von fest angestelltem Personal bringen. Denn aus rechtlicher Sicht ist zu befürchten, dass Freelancer dann als fest angestellte Mitarbeiter interpretiert werden.

**Uwe Kloos:** Hier geht es meines Erachtens nicht um eine Abteilungssicht sondern darum, dass die Prozessketten der Beschaffung von Mitarbeitern in Festanstellung, Staffing von internen Mitarbeitern und die Beschaffung von IT-Freiberuflern eng aufeinander abgestimmt sind. Bei einem ausgeprägten Projektgeschäft ist zur Koordination dieser Prozessketten, man könnte auch sagen Koordination von Angebot und Nachfrage eines internen Marktes, die Schaffung eines internen Workforce-Managements empfehlenswert. Welche Abteilung diese Koordination übernimmt ist zweitrangig.

### Links

- [www.unibw.de](http://www.unibw.de)
- [www.cirquent.de](http://www.cirquent.de)