

Alewell, Dorothea; Bähring, Katrin; Canis, Anne; Hauff, Sven; Thommes, Kirsten

**Article**

## Wer nutzt HR-Outsourcing? Zentrale Strukturvariablen und ihr Einfluss auf die Nachfrage nach Personaldienstleistungen

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Alewell, Dorothea; Bähring, Katrin; Canis, Anne; Hauff, Sven; Thommes, Kirsten (2008) : Wer nutzt HR-Outsourcing? Zentrale Strukturvariablen und ihr Einfluss auf die Nachfrage nach Personaldienstleistungen, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 22, Iss. 4, pp. 346-369

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/70974>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Dorothea Alewell, Katrin Bähring, Anne Canis, Sven Hauff,  
Kirsten Thommes\*

## **Wer nutzt HR-Outsourcing? Zentrale Strukturvariablen und ihr Einfluss auf die Nachfrage nach Personaldienstleistungen\*\***

Bis heute fehlen in der empirischen Forschung zum HR-Outsourcing umfangreiche verlässliche Daten hinsichtlich der Nutzung von Personaldienstleistungen durch Unternehmen. Anhand der Auswertungen unserer Befragung von 1021 Unternehmen untersuchen wir die Charakteristika der Nachfrager nach Personaldienstleistungen und versuchen, mit dem vorliegenden Beitrag die Wissenslücke zu schließen. Wir untersuchen den Zusammenhang zwischen Unternehmenscharakteristika wie Größe, Branche, Region, Tarifbindung und Existenz eines Betriebsrats und dem HR-Outsourcing. Unsere empirischen Analysen zeigen, dass Unternehmensgröße einen großen Einfluss auf die Nutzungswahrscheinlichkeit jeder einzelnen Personaldienstleistung und zudem auch einen positiven Einfluss auf die Anzahl der genutzten Personaldienstleistungen hat.

### **Who Makes Use of HR-Outsourcing? Key Structural Variables and their Influence on the Demand for Personnel Services**

As yet, there is little reliable data on the use of personnel services by firms. Based on our survey of 1,021 firms, we analyze firm characteristics and their impact on the demand for personnel services and thus seek to lessen the knowledge gap in this area. We investigate the relationship between firm characteristics such as size, industry, region, collective bargaining coverage and the existence of a works council and HR outsourcing. Our empirical analysis indicates that firm size has the greatest impact and influences both the probability of use for each personnel service and the number of personnel services used.

Key words: **Outsourcing of HR Functions, Personnel Services, HR Outsourcing Decision, Firm Characteristics**

---

\* Prof. Dr. Dorothea Alewell, SFB 580, Friedrich-Schiller-Universität Jena, und Universität Hamburg, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Professur für Personalwirtschaft, Von-Melle-Park 5, 20146 Hamburg.  
E-mail: Dorothea.Alewell@wiso.uni-hamburg.de.

Katrin Bähring, SFB 580 (Friedrich-Schiller-Universität Jena).

E-mail: katrin.baehring@wiwi.uni-jena.de.

Anne Canis, SFB 580, Friedrich-Schiller-Universität Jena.

E-mail: a.canis@wiwi.uni-jena.de

Sven Hauff, SFB 580, Friedrich-Schiller-Universität Jena, und Universität Hamburg.

E-mail: sven.hauff@wiso.uni-hamburg.de.

Kirsten Thommes, SFB 580, Friedrich-Schiller-Universität Jena.

E-mail: kirsten.thommes@wiwi.uni-jena.de.

\*\* Artikel eingegangen: 5.11.2007

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 7.10.2008.

## 1. Einleitung

Das Outsourcing von Unternehmensbereichen ist ein in Theorie und Praxis viel diskutiertes Themenfeld. Hinsichtlich der untersuchten Anwendungsfelder dominierten lange Zeit insbesondere Untersuchungen zum IT-Bereich von Unternehmen (z.B. Ang/Straub 1998; Autor 2003; Grover/Cheon/Teng 1996; Lacity/Willcocks 1998; Slaughter/Ang 1996), welcher häufig hinsichtlich des Outsourcings als Pilot-Bereich fungierte und dementsprechend auch als erster in das Visier der Forschungsbemühungen geraten konnte. Andere Bereiche betreffen etwa Catering, Gebäudereinigung, Sicherheitsdienste oder Logistik. Diese Tätigkeitsbereiche werden allerdings in der Outsourcing-Literatur weniger beachtet als der IT-Bereich. Erst in jüngerer Zeit gerät auch der Personalbereich in den Fokus von Outsourcing-Überlegungen in der Praxis, und in der Folge auch von diesbezüglichen Forschungsbemühungen (vgl. zum Beispiel Adler 2003; Alewell et al. 2007a; Alewell/Bähring/Thommes 2007; Autor 2003; Cooke/Shen/McBride 2005; Gainey/Klaas 2003; Grund 2006; Klaas/McClendon/Gainey 1999; 2001; Laabs 1993; Lawler 2005; Lawler et al. 2004; Meckl 1999; Matiske/Kabst 2002; Mellewigt/Kabst 2003; Shen 2005; Vosberg 2002).

HR-Outsourcing bedeutet, dass Unternehmen einzelne oder mehrere ihrer Personalfunktionen durch externe Dienstleister erbringen lassen, also Personaldienstleistungen als externes, über den Markt bezogenes Pendant zur internen Erstellung dieser Personalfunktionen nutzen. In dieser Arbeit wird untersucht, welche Unternehmen solche Personaldienstleistungen nutzen. Hierbei wird eine Auswahl an Personaldienstleistungen untersucht, die zentrale Funktionen der Personalarbeit widerspiegeln: Operative Aufgaben betreffen Dienstleistungen zur Personalbeschaffung (kurzfristig: Zeitarbeit, Interimsmanagement; langfristig: Arbeitsvermittlung, Personalberatung), Personalentwicklung (Trainings- und Weiterbildungsdienstleistungen) oder Personalfreisetzung (Outplacement). Administrative und konzeptionelle Personalfunktionen finden sich in Dienstleistungen wie der Lohn- und Gehaltabrechnung, der arbeits- und sozialrechtlichen Rechtsberatung oder der HR-Unternehmensberatung wieder. Das Komplett-Outsourcing, mithin die Erbringung der gesamten betrieblichen Personalarbeit durch einen externen Dienstleister, deckt darüber hinaus das ganze Spektrum an Personalfunktionen ab.

Innerhalb der bestehenden Literatur finden sich eine Reihe von Arbeiten (für einen Überblick vgl. Alewell et al. 2007a, 272-273; Shen 2005 sowie im Detail die oben genannten Literaturangaben), die einerseits auf der Basis von Theorieansätzen allgemeine Aussagen zum Outsourcing ableiten oder andererseits auf einzelne Instrumente wie die Zeitarbeit, der Personalberatung, der HR-Unternehmensberatung etc. fokussieren. Trotz der Varietät der vorhandenen Arbeiten liegt noch vergleichsweise wenig empirisches Wissen dazu vor, welche Unternehmen mit welchen Merkmalen in Deutschland einzelne oder mehrere Personaldienstleistungen nutzen und welche es nicht tun (vgl. zu den Defiziten der empirischen Outsourcing-Forschung insgesamt auch Matiske/Mellewigt 2002a; 2002b). Lediglich zur Bedeutung der Unternehmensgröße gibt es einzelne Studien, auch wenn das Bild diesbezüglich uneindeutig ist (vgl. z.B. Eggert/Geke 2007, 15; allgemeiner zur Personalarbeit in kleinen Unternehmen

mit recht selektiven Bezügen auf das HR-Outsourcing Belcourt 2006; Marlow 2006; Mayson/Barrett 2006).

Neben dem Bedarf nach der Weiterentwicklung der theoretischen Analysen zum HR-Outsourcing (vgl. hierzu etwa Alewell et al. 2007a) fehlen auch empirische Befunde über die Nutzung der verschiedenen Personaldienstleistungen durch Unternehmen. Wissenschaftler, die diesen Teilbereich der Organisation des Personalwesens untersuchen möchten, finden noch vergleichsweise wenige Angaben zur empirischen Relevanz der Nutzung von Personaldienstleistungen durch die Unternehmen. Mitarbeiter in Personalabteilungen, die sich einen Überblick über den Umfang des Outsourcings von Personalfunktionen in anderen Unternehmen im Sinne eines ersten groben Benchmarkings verschaffen möchten, finden ebenfalls nur eine spärliche Datengrundlage vor. Dienstleister, die überlegen, bei welchen Unternehmensgruppen die Wahrscheinlichkeit, Kunden zu gewinnen, am höchsten sein könnte und bei welchen Unternehmensgruppen kaum Hoffnung besteht, dürften derzeit ebenso wenig zu guten Abschätzungen gelangen wie Politiker, die wissen möchten, welche Unternehmen nicht nur von einzelnen Flexibilisierungsinstrumenten wie der Zeitarbeit Gebrauch machen, sondern zugleich auch andere Instrumente wie HR-Unternehmensberatung, Interimmanagement und Arbeitsvermittlung einsetzen oder sogar flächendeckend ihre Personalarbeit auslagern.

Dieser Aufsatz soll diese Lücke im Wissensbestand anhand der Auswertung von Daten schließen, mit denen die betriebliche Nachfrage und Nichtnachfrage nach einem breiten Spektrum von Personaldienstleistungen untersucht wurde. Dabei soll insbesondere geklärt werden, inwieweit sich (mehr oder weniger intensive) Nutzer und (bewusste) Nichtnutzer von Personaldienstleistungen anhand von Unternehmensmerkmalen wie Größe, regionaler Herkunft, Branche, Tarifbindung und betriebliche Mitbestimmung voneinander unterscheiden lassen.

Der Aufsatz ist wie folgt aufgebaut: Zunächst werden Hypothesen zum Einfluss einzelner Strukturvariablen auf die Nutzung von Personaldienstleistungen erarbeitet (Teil 2). Anschließend werden nach einer Darlegung der empirischen Basis inklusive einer Vorstellung der Datengrundlage und der Messung der abhängigen und unabhängigen Variablen (Teil 3) empirische Ergebnisse vorgestellt (Teil 4). Dabei werden zunächst deskriptive Daten zur Nutzung und Nichtnutzung von Personaldienstleistungen präsentiert, bevor einige multivariate Auswertungen erfolgen. Der Aufsatz schließt mit einem Fazit und einem Ausblick in Teil 5.

## **2. Strukturvariablen und ihr Einfluss auf die Nutzung von Personaldienstleistungen**

Den theoretischen Rahmen für die im Weiteren vorgestellten Überlegungen über den Einfluss verschiedener Strukturvariablen auf die Nutzung und Nichtnutzung von Personaldienstleistungen liefert die von Alewell et al. (2007a) entwickelte Theorieskizze der Nachfrage nach Personaldienstleistungen. Diese wird zunächst kurz vorgestellt (2.1.), bevor auf dieser Basis einige Hypothesen zum Zusammenhang zwischen unternehmensstrukturellen Faktoren und der Nutzung von Personaldienstleistungen abgeleitet werden (2.2.).

### **2.1 Skizze des HR-Outsourcing-Prozesses in Unternehmen**

Im Rahmen des theoretischen Modells von Alewell et al. (2007a) wird zunächst davon ausgegangen, dass die Nachfrage nach einzelnen Dienstleistungen durch die Frage determiniert wird, ob in einem Unternehmen überhaupt Bedarf an der Erbringung einzelner personalwirtschaftlicher Leistungen besteht und wenn ja, welcher Art dieser Bedarf ist. Outsourcing- bzw. Make-or-Buy-Entscheidungen werden nicht permanent getroffen, vielmehr bedarf es bestimmter Voraussetzungen oder Auslöser, damit ein entsprechender Entscheidungsprozess initiiert wird. Als zentrale Auslöser werden eintretende Ungleichgewichte zwischen Personalbedarf und Personalausstattung gesehen, welche durch eine quantitative oder qualitative Veränderung dieser Größen entstehen und eine Neuabstimmung zwischen Personalbedarf und Personalausstattung erforderlich machen. Dies kann Bedarf an der Durchführung bestimmter personalwirtschaftlicher Funktionen auslösen. Darüber hinaus sind aber auch veränderte Grundsatzentscheidungen über die Personalarbeit oder neue Zuständigkeiten für die Personalarbeit als Auslöser für die Entscheidung denkbar.

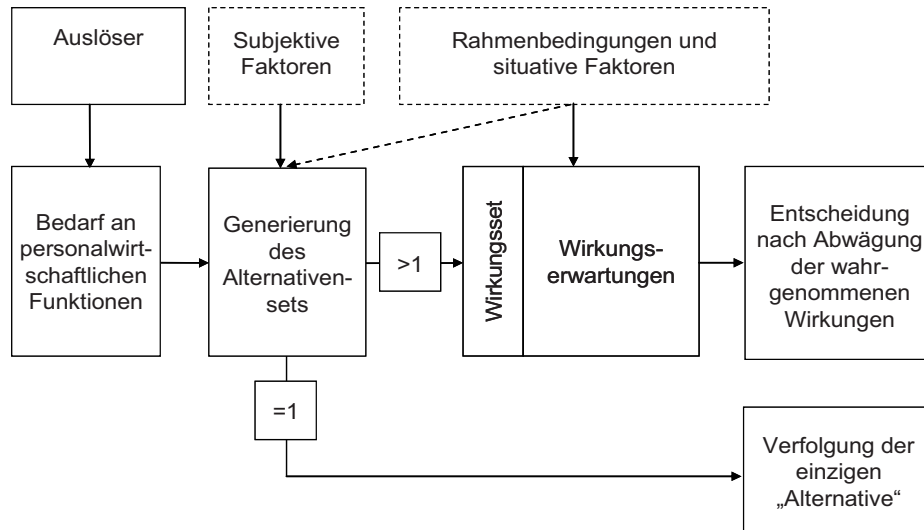
Inwieweit für die Deckung eines vorliegenden Bedarfs eine tatsächliche Entscheidung zwischen Make-or-Buy getroffen wird, hängt im nächsten Schritt entscheidend davon ab, ob Eigenfertigung oder Fremdbezug überhaupt als Alternativen wahrgenommen werden bzw. als realisierbar erscheinen. Während der eine Entscheider möglicherweise das Outsourcing von HR-Funktionen von Anfang an als nicht realisierbar 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. Dabei wird vermutet, dass sich Entscheidungsträger in den Unternehmen in Abhängigkeit von der Ausprägung verschiedener individueller bzw. subjektiver Faktoren (wie zum Beispiel Wissensstand, Erfahrungen, Wertvorstellungen), aber auch in Abhängigkeit von der Ausprägung struktureller Faktoren (z.B. Tarifbindung, Existenz eines Betriebsrates, etc.) hinsichtlich des Sets an (Handlungs- bzw. Entscheidungs-)Alternativen, welche in die Entscheidungsprozesse eingehen, unterscheiden können.

Eine tatsächliche Abwägung zwischen mehreren Entscheidungsoptionen erfolgt schließlich dann, wenn mehrere betrachtete Alternativen als relevant für die Deckung des personalwirtschaftlichen Handlungsbedarfes wahrgenommen werden. 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) vor allem aufgrund verschiedener situativer Faktoren hinsichtlich ihrer Wirkungserwartungen (wie z.B. bezüglich Kosten, Qualität und Know-how) und dadurch auch hinsichtlich ihres Nutzungsverhaltens unterscheiden können. Diese strukturellen Faktoren können vielfältiger Art sein. Hierzu gehören z.B. Faktoren aus der Unternehmensumwelt, dem Unternehmen selbst sowie dem Personalmanagement des Unternehmens.

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

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

(Quelle: nach Alewell et al. 2007a)



## 2.2 Zum Einfluss struktureller Faktoren auf die Nutzung von Personaldienstleistungen

Im Rahmen dieses Aufsatzes fokussieren wir auf einen bestimmten Ausschnitt aus den soeben beschriebenen theoretischen Zusammenhängen, nämlich auf einige zentrale strukturelle Faktoren des Unternehmens selbst, und zwar die Größe, Branche, regionale Zugehörigkeit, die Existenz eines Betriebsrates und die Tarifbindung des Unternehmens, und ihren Einfluss auf die Nutzung von Personaldienstleistungen.

Wie im Folgenden deutlich wird, gibt es hinsichtlich dieser zentralen Strukturvariablen jeweils alternative Argumentationen. Um der daraus resultierenden Heterogenität gerecht zu werden, wurden stets gegenläufige Hypothesen formuliert, da theoretisch kaum zu entscheiden ist, welcher von beiden eine höhere Plausibilität beigemessen werden kann. Hinsichtlich der empirischen Überprüfung der Hypothesen kann man gegen dieses Vorgehen einwenden, dass kein „echter Test“ der beiden Hypothesen erfolgt, weil eine der beiden gegenläufigen Hypothesen immer richtig sein muss. Diesem Argument kann man allerdings entgegenhalten, dass die jeweiligen Hypothesen lediglich die beiden Teilhypothesen einer zweiseitigen (ungerichteten) Hypothese sind, deren Ziel darin besteht zu prüfen, inwieweit erstens Zusammenhänge zwischen den einzelnen Strukturgrößen und der Nutzung von HR-Outsourcing bestehen, und zweitens, welcher Art diese Zusammenhänge tatsächlich sind. Die zweiseitige, ungerichtete Hypothese kann aber sehr wohl an den Daten scheitern.

### *Der Einfluss der Unternehmensgröße*

Die Nachfrage nach Personaldienstleistungen kann zunächst von der Größe des Unternehmens abhängig sein. Wenn kleinere Unternehmen explizit HR-Arbeit durchführen, so dürfte der Anteil fixer Kosten an den gesamten Kosten in der Regel größer

sein als für größere Unternehmen, da die Ressourcen, z.B. die Stellenkontingente von angestellten Personalfachleuten, nicht beliebig kleinteilig ausgestaltet werden können. Dies hat zur Folge, dass durch den externen Bezug von Personaldienstleistungen fixe Kosten stärker in kleineren als in größeren Unternehmen gesenkt werden können. So hängt z.B. das Outsourcing von Lohn- und Gehaltsabrechnung von der Unternehmensgröße ab (vgl. z.B. Borg 2003; Cook/Gildner 2006, 105).

Kleinere Unternehmen können im Allgemeinen eher als risikoavers als größere Unternehmen eingeschätzt werden. Zudem zeigt Borg (2003), dass die Reduktion von Risiken ein Motiv für das Outsourcing insbesondere in kleinen Unternehmen ist, welche nicht das Wissen und die Ressourcen haben, um bei komplexen Aufgaben, z.B. arbeitsrechtlichen Risiken von Personalentscheidungen, eine Risikoabschätzung zu leisten und rechtliche Fehler zu vermeiden. Schließlich können spezialisierte Anbieter insbesondere im Vergleich zu kleinen Unternehmen, die im Personalbereich eher Generalisten beschäftigen, Spezialisierungs-, Skalen- und Verbundvorteile realisieren und daher eine höhere Qualität der zu erstellenden Personalfunktionen und/oder geringerer Kosten ermöglichen. Daher vermuten wir, dass kleine Unternehmen – jedenfalls in Bezug auf die Nutzung der Dienste von spezialisierten Personaldienstleistern – positivere Erwartungen über die Wirkungen eines HR-Outsourcings im Vergleich zur Eigenerstellung der Leistungen entwickeln als größere Unternehmen und über diesen Mechanismus auch mit einer höheren Wahrscheinlichkeit Personaldienstleistungen nutzen.

Hypothese 1a: Die Nutzung von Personaldienstleistungen ist wahrscheinlicher für kleinere Unternehmen als für große.

Andererseits kann es sein, dass in kleinen Unternehmen im Durchschnitt der Bedarf an Personalarbeit insgesamt geringer angesetzt und die gesamte Personalarbeit weniger stark institutionalisiert ist als in großen Unternehmen. Damit zusammenhängend ist zu erwarten, dass häufiger als in großen Unternehmen keine expliziten Budgets für die Personalarbeit ausgewiesen werden und die finanziellen Mittel, die zur Bezahlung von Dienstleistern eingesetzt werden könnten, daher häufig kleiner ausfallen werden als in größeren Unternehmen. Daher werden in kleineren Unternehmen sowohl über die Auslöser der HR-Outsourcing-Entscheidung als auch die Alternativenwahrnehmung auch gegenläufige Effekte wirksam werden: Aufgrund fehlender Auslöser oder aufgrund generell fehlender Wahrnehmung der Realisierbarkeit der externen Analyse wird die HR-Outsourcing-Entscheidung in kleineren Unternehmen mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit getroffen als in größeren Unternehmen.

Zudem werden in größeren Unternehmen aufgrund des höheren Grades an interner Arbeitsteilung ohnehin klarere Schnittstellen zwischen einzelnen Aufgabenbereichen definiert sein als in kleineren Unternehmen. Zudem ist insbesondere in kleinen Firmen die Personalarbeit häufig eher informell ausgestaltet (vgl. z.B. Bacon/Hoque 2005; Barrett/Mayson/Warriner 2006; Cardon/Stevens 2004; Cassell et al. 2002; Mayson/Barrett 2006), während in größeren Unternehmen mit höherer Wahrscheinlichkeit eine größere Standardisierung und Formalisierung der Personalarbeit vorliegt. Beide Einflüsse wirken auf die Transaktionskosten der Zusammenarbeit mit einem Dienstleister und führen zu höheren Transaktionskosten in kleinen Unternehmen im Vergleich zu größeren Unternehmen.

Somit könnte sowohl über die Ebene der Auslöser und der Alternativenwahrnehmung als auch über die Ebene der erwarteten Transaktionskosten die Nachfrage kleiner Unternehmen nach Personaldienstleistungen im Vergleich zu der von großen Unternehmen geringer ausfallen bzw. mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit auftreten als die von großen Unternehmen. Daher formulieren wir die zu Hypothese 1a gegenläufige Hypothese:

Hypothese 1b: Die Nutzung von Personaldienstleistungen durch größere Unternehmen ist wahrscheinlicher als die Nutzung durch kleinere Unternehmen.

Der Hypothese entsprechende empirische Befunde zeigen sich bereits auf Basis anderer Untersuchungen. Auf Basis des IAB-Betriebspanels 1998-2004 lässt sich zeigen, dass *Leiharbeit* in Deutschland ein Großbetriebsphänomen ist. Zum Stichtag 30.06.2003 setzten nur 1,2 % der Kleinbetriebe, aber 33 % der Großbetriebe mit mindestens 500 Beschäftigten Leiharbeit in ihren Unternehmen ein (vgl. Promberger 2006, 60-61). Daneben konnten Kühlmann/Städtler/Stahl (1994, 10-11) in ihrer Studie aus dem Jahr 1993 auf Basis der Befragung von 28 Unternehmen ein unterschiedliches Nachfrageverhalten bei Großunternehmen und KMU ( $\leq 500$  Mitarbeiter) zeigen. So lagern 93 % der befragten Großunternehmen Aufgaben im Bereich der Personalbeschaffung aus. 86 % der Großunternehmen lagern Aufgaben aus dem Bereich der Personalentwicklung sowie 57 % der Großunternehmen Aufgaben aus dem Bereich der Personalfreisetzung aus. 71 % der befragten KMU lagern im Gegensatz dazu Aufgaben aus dem Bereich der Personalverwaltung und des Personalkostenmanagements aus. Nur 21 % dieser Unternehmen vergeben Aufgaben aus dem Bereich der Personalfreisetzung an externe Dienstleister. Insgesamt kann festgehalten werden, dass mit der Größe des Unternehmens auch die Wahrscheinlichkeit steigt, dass ein Unternehmen überhaupt Personaldienstleistungen nutzt bzw. nicht nur eine Dienstleistung, sondern eine höhere Anzahl von Personaldienstleistungen bezieht. Je größer ein Unternehmen ist, umso wahrscheinlicher könnte c.p. eine Nachfrage nach Personaldienstleistungen sein.

#### *Der Einfluss der Branche bzw. des Wirtschaftssektors*

Auch die Branche bzw. der Wirtschaftssektor, in dem ein Unternehmen tätig ist, kann die Nutzung von Personaldienstleistungen beeinflussen. Unternehmen im Dienstleistungssektor sind aufgrund eigener Dienstleistungserfahrungen möglicherweise besser als Produktionsunternehmen in der Lage, die Qualität und Leistungsfähigkeit des Dienstleisters einzuschätzen und Dienstleisterbeziehungen angemessen zu steuern. Wenn Dienstleistungsunternehmen daher geringere Transaktionskosten zu tragen haben als Produktionsunternehmen, könnten sie positivere Wirkungserwartungen für das HR-Outsourcing entwickeln. Zudem könnte ein Effekt über die Auslöser der HR-Outsourcing-Entscheidung bestehen: Aufgrund einer stärkeren Nutzung komplizierter, flexibler Arbeitszeit- und Vertragsformen im Dienstleistungsbereich besteht ggf. ein höherer Beratungs- und Abrechnungsbedarf als in Produktionsunternehmen, der wiederum mit einer höheren Wahrscheinlichkeit eine HR-Outsourcing-Entscheidung auslöst. Beide Effekte gemeinsam begründen Hypothese 2a:



Hypothese 2a: Unternehmen des Dienstleistungssektors nutzen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit Personaldienstleistungen als Unternehmen des Produktionssektors.

Dieser Argumentation entsprechend berichten Matiaske und Kabst (2002), dass eine Auslagerung von Entgeltabrechnungen häufiger im Handels- und Dienstleistungssektor ist (32,7 %) als in der Industrie (16,4 %). Das Outsourcing der Personalentwicklung wird von 55,6 % der Unternehmen im Industriesektor und von 63,2 % der Unternehmen im Bereich Handel und Dienstleistung angewendet. Auch die Beschaffung von Personal wird im Handels- und Dienstleistungsbereich (55,6 %) etwas häufiger als im Industriebereich (54,1 %) genutzt (vgl. Matiaske/Kabst 2002, 261).

Andererseits ist die Arbeit der Dienstleistungsunternehmen im Durchschnitt möglicherweise personalintensiver, und die Beschäftigten haben aufgrund der für Dienstleistungen typischen Integration des sog. „externen Faktors“ mehr direkte Kundenkontakte als bei der Erstellung von Nicht-Dienstleistungs-Produkten. Dies kann eine Begründung dafür sein, dass Personalarbeit in Dienstleistungsunternehmen zu den eher nicht auslagerbaren Kernkompetenzen gezählt werden muss und dass insbesondere solche Personaldienstleistungen, die mit dem Einsatz von externem Personal im nachfragenden Unternehmen einhergehen (z.B. Zeitarbeit, Interimmanagement und HR-Unternehmensberatung), nicht eingesetzt werden, weil negative Reaktionen der Kunden befürchtet werden (vgl. zu Hinweisen auf solche negativen Reaktionen im Kontext des Interimmanagements Alewell et al. 2007b, 154). Jedoch ist das Spektrum von Dienstleistungen sehr breit, der Grad der Personalintensität der Dienstleistungsproduktion heterogen und das Ausmaß der notwendigen Integration des externen Faktors unterschiedlich hoch, so dass dieser Effekt der negativeren Stakeholder-Wirkungen im Bereich der Kunden möglicherweise nivelliert werden könnte. Gerade im Hinblick auf die Zeitarbeit ist jedoch zu erwarten, dass diese stärker von Produktions- als von Dienstleistungsunternehmen genutzt wird. Gerade im Verarbeitenden Gewerbe werden vorwiegend gering qualifizierte Beschäftigte mit einer kurzen Einarbeitungszeit zur Abdeckung von Personalspitzen benötigt, so dass hier Zeitarbeitskräfte eingesetzt werden können (vgl. Jahn 2005, 415-416). Dies spiegelt sich auch in den typischen Personalstrukturen der Zeitarbeitsunternehmen wider, die – jedenfalls bisher noch – zu einem großen Anteil sog. Helferpersonal oder gering qualifizierte Mitarbeiter aus Metall- und Elektroberufen beschäftigen. Folglich kann die Nutzung von Personaldienstleistungen auch wahrscheinlicher für Produktionsunternehmen als für Dienstleistungsunternehmen sein.

Hypothese 2b: Unternehmen des Produktionssektors nutzen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit Personaldienstleistungen als Unternehmen des Dienstleistungssektors.

#### *Regionale Zugehörigkeit zu den alten oder neuen Bundesländern*

Auch die regionale Zugehörigkeit zu den alten oder neuen Bundesländern kann einen Einfluss auf die Nutzung von Personaldienstleistungen haben und zu Ost-West-Unterschieden im Nutzungsverhalten führen.

Nach der Wiedervereinigung wurden viele Unternehmen in den neuen Bundesländern komplett restrukturiert oder neu gegründet. Ostdeutsche Unternehmen hatten

daher weniger Zeit als westdeutsche Unternehmen, ihre eigenen Personalabteilungen aufzubauen, und weisen zudem noch weniger Erfahrungen auf, was die Personalarbeit unter der „neuen“ bundesdeutschen Gesetzgebung insbesondere im Arbeitsrecht betrifft. Es ist daher – analog zu Hypothese 1a für die Kleinunternehmen zu vermuten, dass ostdeutsche Unternehmen wahrscheinlicher Personalfunktionen auslagern als westdeutsche Unternehmen, wenn und soweit angesichts ggf. noch bestehender Ausstattungs- oder Erfahrungsrückstände in der Personalarbeit größere Spezialisierungs- und Qualitätsgewinne durch die Auslagerung zu gewährleisten sind als in westdeutschen Unternehmen und somit positivere Wirkungserwartungen für das Outsourcing gebildet werden.

Hypothese 3a: Unternehmen in den neuen Bundesländern nutzen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit Personaldienstleistungen als Unternehmen in den alten Bundesländern.

Auch hier kann man analog zu Hypothese 1b eine Gegenthese formulieren, da westdeutsche Unternehmen häufig eine bessere Kapitalausstattung und möglicherweise dadurch bedingt auch höhere Budgets für die Personalarbeit haben, so dass sie die Nutzung von Personaldienstleistungen überhaupt finanzieren können und als realisierbare Alternative wahrnehmen und/oder weniger negative Kostenerwartungen bilden. In diesem Fall könnte eine höhere Wahrscheinlichkeit dafür bestehen, dass westdeutsche Unternehmen Personaldienstleistungen nutzen:

Hypothese 3b: Die Nutzung von Personaldienstleistungen durch Unternehmen in den alten Bundesländern ist wahrscheinlicher als die Nutzung durch Unternehmen in den neuen Bundesländern.

Diese Hypothese wird durch ältere Befunde für die Zeitarbeit gestützt, nach denen im Jahr 1994 18,2 % der Unternehmen in den alten Bundesländern und nur 9,5 % in den neuen Bundesländern Zeitarbeit nachfragten (vgl. Rudolph/Schröder 1997, 111).

#### *Existenz eines Betriebsrats*

Auch die Existenz eines Betriebsrats kann einen Einfluss auf die Nutzung oder Nichtnutzung von Personaldienstleistungen haben. Ist beispielsweise das Management mit einem starken und eher unkooperativ agierenden Betriebsrat konfrontiert, so könnte ein wesentliches Motiv der HR-Entscheidung darin liegen, dass durch die Nutzung von Personaldienstleistungen und die Auslagerung von HR-Entscheidungen an Dienstleister die Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrates geschwächt oder umgangen werden können. HR-Outsourcing wäre dann ein probates Mittel, um den Betriebsrat und seine Mitwirkungsmöglichkeiten zu schwächen, wodurch sich die Existenz eines Betriebsrates über die Stakeholder-Wirkungserwartungen des Managements positiv auf die Nutzung von Personaldienstleistungen auswirken würde.

Dieser vermutete positive Zusammenhang lässt sich zudem auch begründen, wenn das Outsourcing von Personaldienstleistungen *aus Sicht des Betriebsrats* mit positiven Wirkungen verbunden ist und daher durch den Betriebsrat unterstützt oder sogar forciert wird. In diesem Kontext denkbar wären z.B. als Betriebsratsmotive der angestrebte Schutz der Stammbesetzung vor Flexibilisierungszumutungen und vor Arbeitslosigkeit nach Entlassungen durch den Einsatz von Personaldienstleistungen wie der Zeitarbeit und dem Outplacement. Somit könnten nicht nur die potenzielle Um-

gehung von Mitbestimmungsrechten durch das Management, sondern potenziell sogar die Aktivitäten der Betriebsräte selbst positiv auf die Nutzung von Personaldienstleistungen einwirken, weil sich insgesamt aus Sicht der Entscheider positivere Erwartungen hinsichtlich der Stakeholderwirkungen in Bezug auf den Betriebsrat ergeben.

Hypothese 4a: Unternehmen mit Betriebsrat weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit der Nutzung von Personaldienstleistungen auf als Unternehmen ohne Betriebsrat.

Auch Hinke/Röbenack/Schmidt (2002, 211) stellten einen solchen positiven, wenn auch nicht signifikanten Einfluss der Existenz eines Betriebsrates auf die Nachfrage nach Zeitarbeit durch die Unternehmen fest.

Bezieht man allerdings die Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrates mit ein, so kann man auch zu anderen Vermutungen über den Zusammenhang kommen: Mit dem Outsourcing personalwirtschaftlicher Funktionen werden zugleich auch personalwirtschaftliche Entscheidungen, an denen die Mitbestimmung des Betriebsrates laut Betriebsverfassungsgesetz ansetzt, (zumindest partiell) aus dem Unternehmen heraus verlagert. Im Extremfall eines Komplett-Outsourcings der Personalarbeit an einen externen Dienstleister (vgl. Kolacovic/Kempfer 1998) wäre der Betriebsrat sogar mit einer Situation konfrontiert, dass die gesamte Vorbereitung und teilweise auch die Entscheidungen im Personalbereich nach außen verlagert und somit dem Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes entzogen wären und der Betriebsrat innerhalb des Unternehmens keinen direkten sachkundigen Verhandlungspartner über Personalfragen mehr hätte. Aus dieser Perspektive heraus wäre zu erwarten, dass Betriebsräte sich gegen die potenzielle Beschneidung ihrer Einflussmöglichkeiten durch das Outsourcing wehren und – entsprechende Durchsetzungskraft vorausgesetzt – dieses tendenziell verhindern werden. Empirisch wäre dann zu erwarten, dass Unternehmen ohne Betriebsrat oder mit einem schwachen Betriebsrat aufgrund der dann weniger negativen Erwartungen im Bereich der Stakeholder-Wirkungen vergleichsweise weniger Probleme bei der Durchsetzung der Outsourcing-Entscheidung haben und daher häufiger Personaldienstleistungen nutzen.

Hypothese 4b: Unternehmen ohne Betriebsrat nutzen mit höherer Wahrscheinlichkeit Personaldienstleistungen als Unternehmen mit Betriebsrat.

#### *Tarifbindung eines Unternehmens*

Schließlich können auch von der Tarifbindung eines Unternehmens Effekte auf die Nutzung oder Nichtnutzung von Personaldienstleistungen ausgehen. Der Einsatz von Dienstleistern gibt tarifgebundenen Unternehmen potenziell die Möglichkeit, ein zwischen ihrem eigenem Tarifvertrag und anderen Tarifverträgen bzw. nicht tarifgebundenen Bereichen bestehendes Lohnkostengefälle zu nutzen, um Lohnkosten zu sparen. So ist es denkbar, dass Unternehmen, die an einen vergleichsweise „teuren“ Tarifvertrag gebunden sind, eher dazu neigen, personalwirtschaftliche Funktionen an einen externen Dienstleister abzugeben, da hierdurch Personalkosten eingespart werden können, weil das Personal des Dienstleisters die Aufgaben unter einem „billigeren“ Tarifvertrag (oder zu untertariflichen Löhnen) erledigt. Dieser Effekt kann insbesondere bei der Zeitarbeit, aber auch hinsichtlich der Lohn- und Gehaltsabrechnung, der Arbeitsvermittlung, der Personalberatung, Outplacement-Dienstleistungen etc. auftreten.

ten. Sind die zu erwartenden Unterschiede in den Lohnkosten erheblich bzw. spielen diese im Entscheidungskalkül des Unternehmens eine wesentliche Rolle, so könnte ein positiver Zusammenhang zwischen der Tarifbindung eines Unternehmens und der Nutzung von Personaldienstleistungen (insbesondere für die genannten Dienstleistungen) bestehen.

Hypothese 5a: Tarifgebundene Unternehmen nutzen mit höherer Wahrscheinlichkeit Personaldienstleistungen als nicht tarifgebundene Unternehmen.

Demgegenüber könnte die Tarifbindung eines Unternehmens auch dazu führen, dass bestimmte Bereiche der Arbeitsbedingungen (Arbeits- und Urlaubszeiten, Weiterbildungszeiten, Überstunden, etc.) tariflich geregelt sind und daher kein Entscheidungsbedarf für diese Bereiche besteht, weil durch Tarifverträge in diesen Bereichen eine gewisse Standardisierung und Vereinheitlichung von Arbeitsbedingungen entsteht. Hierdurch wird personalwirtschaftlicher Handlungs- und Entscheidungsbedarf vermindert, so dass potenziell auch seltener eine systematische Entscheidung über HR-Outsourcing ausgelöst wird. So wäre beispielsweise eine HR-Unternehmensberatung etwa hinsichtlich der Gestaltung des Anreiz- oder Arbeitszeitsystems mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit notwendig als ohne einen Tarifvertrag und würde deswegen auch seltener extern nachgefragt. Ebenso könnte die Bindung an einen Tarifvertrag auch im Rahmen der Personalbeschaffung zu einer vergleichsweise hohen Transparenz und damit zu geringeren Beschaffungsproblemen führen als das tarifvertragsfreie Agieren des Unternehmens am Arbeitsmarkt, bei welchem bei jeder einzelnen Einstellung erneut über Anforderungsprofile, Arbeitszeitvereinbarungen und Lohnangebote entschieden werden kann. Die entsprechende Hypothese lautet daher insgesamt:

Hypothese 5b: Unternehmen ohne Tarifbindung nutzen mit höherer Wahrscheinlichkeit Personaldienstleistungen als Unternehmen mit Tarifbindung.

Nachdem nun Hypothesen zum Einfluss zentraler struktureller Rahmenbedingungen auf die Nutzungswahrscheinlichkeit von Personaldienstleistungen erarbeitet wurden, wird nachfolgend die empirische Basis unserer Untersuchung vorgestellt, bevor die empirischen Ergebnisse präsentiert und diskutiert werden.

### **3. Empirische Basis**

#### ***3.1 Datengrundlage***

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 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. Kontaktiert wurden insgesamt 3923 Unternehmen, somit beträgt die Ausschöpfungsquote 26 %.

Die Stichprobe wurde aus einer Adressdatenbank gezogen, die von der IHK zur Verfügung gestellt wurde und in der die IHK-Pflichtmitglieder erfasst sind. Hierdurch wurden Handwerksunternehmen, Landwirtschaften und Freiberufler nicht in die Befragung einbezogen. Landwirtschaften standen nicht im Fokus der Aufmerksamkeit, da eine kontrastierende Analyse zwischen Produktion- und Dienstleistungsunterneh-

men angestrebt war. Die Absenz von Handwerksunternehmen und Freiberuflern dürfte darüber hinaus die Ergebnisse nicht zu stark verzerren, da sowohl Handwerksunternehmen als auch Freiberufler in der Regel nur wenige bzw. keine Beschäftigte haben und hinsichtlich ihrer Personalfunktionen mit den hier befragten Kleinunternehmen vergleichbar sein dürften.

Zur besseren Überprüfung systematischer Varianzen wurde eine disproportional geschichtete Stichprobe (Schnell/Hill/Esser 2005, 271-273) verwendet, die sich jeweils zur Hälfte aus Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen zusammensetzt (vgl. Tabelle 1). Weiterhin kommt zirka je ein Viertel der Befragten aus Kleinunternehmen (weniger als 20 Mitarbeiter), mittleren (zwischen 20 und 99 Mitarbeiter), größeren Unternehmen (zwischen 100 und 499 Mitarbeiter) sowie Großunternehmen (mindestens 500 Mitarbeiter). 43,3 % der Unternehmen sind in Ostdeutschland angesiedelt, 56,6 % in Westdeutschland.

**Tab. 1: Die Stichprobe im Überblick (N=1021, Prozentangaben)**

(Quelle: SFB 580-B5)

Größe der Unternehmen (Zahl der Mitarbeiter)	Produktion		Dienstleistung		Gesamt
	neue Bundesländer	alte Bundesländer	neue Bundesländer	alte Bundesländer	
1 bis 19	6,07	6,07	6,07	6,56	24,78
20 bis 99	6,17	5,78	5,97	6,46	24,39
100 bis 499	6,17	6,37	6,46	6,56	25,56
über 500	2,94	9,40	3,53	9,40	25,27
Gesamt	21,35	27,62	22,04	28,99	100,00

Die leicht höheren Werte für Westdeutschland ergeben sich aus der Tatsache, dass Großunternehmen in Ostdeutschland nur vergleichsweise gering vertreten sind, so dass zur Auffüllung der Zellen verstärkt westdeutsche Großunternehmen befragt wurden. Damit handelt es sich also *nicht* um einen für Deutschland repräsentativen Datensatz. Jedoch können wir anhand der IHK-Angaben über alle Pflichtmitglieder in Deutschland unsere Ergebnisse für Deutschland hochrechnen, so dass man die Abweichungen zwischen den Ergebnissen in unserem Datensatz und denen für alle IHK-Pflichtmitglieder abschätzen kann (vgl. weiter unten).

Im Mittelpunkt der Erhebung stand das Outsourcing von Personalfunktionen in Unternehmen sowie die Erfassung derjenigen Faktoren, die eine Nutzung von Personaldienstleistungen bedingen, fördern oder hemmen. Daher wurden Daten zur Nutzung und zur Intensität der Nutzung von Personaldienstleistungen, Einschätzungen zu möglichen Wirkungen des Outsourcings im Vergleich zur Eigenerstellung sowie eine Vielzahl an Strukturdaten und personalwirtschaftlichen Variablen der befragten Unternehmen erhoben.

Wie bereits eingangs ausgeführt, verstehen wir unter Personaldienstleistungen externe, über den Markt bezogene Pendanten zur internen Erstellung der verschiedenen Personalfunktionen im Unternehmen. Dabei dienen bestimmte Personaldienstleistungen der Erfüllung jeweils einer Personalfunktion, wie z.B. die externe Lohn- und Gehaltsabrechnung einer Personalfunktion im Rahmen der Personalverwaltung und ex-

tern erbrachte Weiterbildungsdienstleistungen der Personalentwicklung. Daneben gibt es aber auch Personaldienstleistungen, die mehrere Personalfunktionen umfassen, wie im Falle der Zeitarbeit z.B. die Beschaffung von Personal sowie dessen Einsatz und Lohnabrechnung. Auch kommen zur Erfüllung einer Personalfunktion zum Teil mehrere Personaldienstleistungen als Alternativen in Betracht (vgl. hierzu sowie zur Zuordnung von Personaldienstleistungen zu Teilfunktionen der Personalarbeit Bähring/Thommes 2007, 44).

Im Rahmen unserer empirischen Erhebung haben wir die Unternehmen zu ihrem Nutzungsverhalten hinsichtlich Zeitarbeit, Interimsmanagement, Personal- und Unternehmensberatung, privater Arbeitsvermittlung, Dienstleistungen in der Personalauswahl, Outplacementdienstleistungen, Trainings- und Weiterbildungsdienstleistungen, Lohn- und Gehaltsabrechnung, externer Rechtsberatung im Arbeits- und Sozialrecht sowie des kompletten Outsourcings von Personalfunktionen befragt.

### ***3.2 Messung der abhängigen und unabhängigen Variablen***

Die Überprüfung des Einflusses der unternehmensstrukturellen Variablen auf die Nutzung oder Nichtnutzung von Personaldienstleistungen erfolgt über die Schätzung verschiedener logistischer (vgl. Andreß/Hagenaars/Kühnel 1997) und eines linearen Modells.

Die abhängige Variable der logistischen Modelle bildet stets die Frage, welche Unternehmen Personaldienstleistungen nutzen („1“=Nutzer) und welche Unternehmen dies nicht tun („0“=Nichtnutzer). Die Auswertungen werden hier insgesamt über alle Dienstleistungen hinweg sowie getrennt für einzelne Dienstleistungen vorgenommen. Bei der Auswertung für alle Dienstleistungen war die abhängige Variable so strukturiert, dass die Unternehmen entweder keine einzige („0“ = Nichtnutzer) oder mindestens eine Personaldienstleistung („1“ = Nutzer) nutzen. In dem Modell der linearen Regression steht demgegenüber die Anzahl der genutzten Dienstleistungen im Vordergrund, wobei nur diejenigen Unternehmen betrachtet werden, die mindestens eine Dienstleistung nutzen.

Als unabhängige Variable werden jeweils die Größe der Unternehmen, die regionale Herkunft, die Branche, die Tarifbindung und die nach Stärke bzw. Einfluss unterschiedenen Formen der betrieblichen Interessenvertretung integriert. Die Größe wird als natürlicher Logarithmus der durchschnittlichen Anzahl der Mitarbeiter in den Jahren 2004 und 2005 gemessen. Regionales Unterscheidungskriterium bildet die Trennung zwischen alten („1“) und neuen („0“) Bundesländern. Die einzelnen Branchen werden als Dummy-Variablen in die Modelle aufgenommen, wobei folgende Branchen differenziert werden: Handel und Reparatur, Verkehr und Nachrichten, Kredit und Versicherungen sowie Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen. Als Referenzkategorie dient das Verarbeitende Gewerbe.

Die Tarifbindung wird als Dummy-Variable mit den Ausprägungen „ja=1“ und „nein=0“ in die Analysen einbezogen. Zwar wurden im Rahmen der Befragung verschiedene Formen der tariflichen Bindung erhoben, allerdings kann keine exakte Trennung erfolgen, da eine Reihe der befragten Unternehmen über mehrere verschiedene Tarifverträge verfügt.

Die Überprüfung des Betriebsratseinflusses erfolgt ebenso anhand einer Dummy-Codierung mit den Kategorien „schwacher Betriebsrat“, „mittelstarker Betriebsrat“, „starker Betriebsrat“ sowie der Referenzkategorie „kein Betriebsrat“. Die Stärke bzw. der Einfluss des Betriebsrats wurde innerhalb der Erhebung direkt erfragt. In der Konsequenz dieses Vorgehens lässt sich der faktische Einfluss der Betriebsräte nur bedingt rekonstruieren, da es sich um eine rein subjektive Einschätzung der Stärke des Betriebsrats durch den Befragten (von der Management- bzw. Arbeitgeberseite) handelt. Allerdings erscheint gerade 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. Da im Rahmen der hier vorliegenden Untersuchungen der Einfluss der Existenz bzw. Nichtexistenz von Betriebsräten im Kontext der HR-Outsourcing-Entscheidung analysiert werden soll, werden alle Unternehmen in die Analyse einbezogen, auch wenn in Kleinstunternehmen mit unter fünf Beschäftigten keine Betriebsräte gewählt werden können.

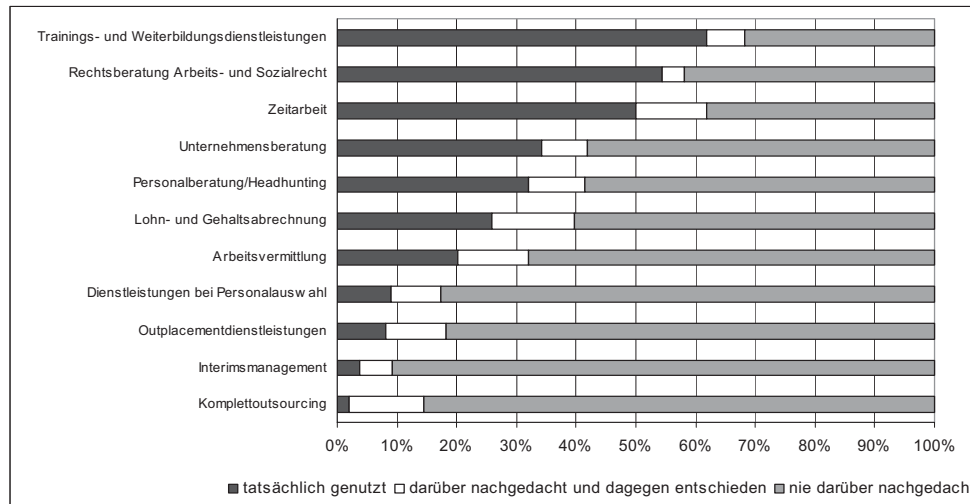
Darüber hinaus werden beide Variablen der industriellen Beziehungen bewusst als getrennte Variablen aufgenommen, so dass mögliche Interdependenzen zwischen betrieblicher Interessenvertretung und Tarifbindung (vgl. z.B. Helfen 2006) nicht mit berücksichtigt werden. Hintergrund dieses Vorgehens bilden die potenziell unterschiedlichen Einflüsse beider Variablen (vgl. Kap. 2).

#### **4. Empirische Ergebnisse**

##### ***4.1 Deskriptive Daten zur Nutzung und Nichtnutzung von Personaldienstleistungen***

Zuerst werden die ungewichteten Angaben zur Nutzung von Personaldienstleistungen vorgestellt. Zunächst wurde ermittelt, welche Personaldienstleistungen im Zeitraum der Jahre 2004 und 2005 von den Unternehmen tatsächlich genutzt wurden bzw. bei welchen Personaldienstleistungen die Unternehmen über deren Nutzung zumindest einmal nachgedacht haben. Im Vergleich zeigt sich, dass die einzelnen Dienstleistungen von den Befragten unterschiedlich stark nachgefragt wurden (vgl. Abb. 2).

Besonders häufig wurden Trainings- und Weiterbildungsdienstleistungen nachgefragt, die knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen genutzt haben. Zirka die Hälfte der Befragten bezog Rechtsberatung im Bereich Arbeits- und Sozialrecht sowie Zeitarbeit. Während ungefähr ein Drittel Unternehmensberatung und/oder Personalberatung/Headhunting nutzte und jeder vierte Befragte Lohn- und Gehaltsabrechnung nachfragte, gibt es auch Personaldienstleistungen, die kaum genutzt wurden. Hierzu gehören sonstige externe Dienstleistungen bei der Personalauswahl, Outplacementdienstleistungen, Interimsmanagement sowie die externe Erstellung der gesamten Personalarbeit, die jeweils von weniger als 10 % der Unternehmen genutzt wurden. Insgesamt haben 86 % der befragten Unternehmen mindestens eine Personaldienstleistung genutzt.

**Abb. 2: Nutzung von Personaldienstleistungen** (Quelle: SFB 580-B5)

Besonders deutlich wird, dass es starke Unterschiede zwischen den einzelnen Personaldienstleistungen hinsichtlich der Frage gibt, ob die Unternehmen überhaupt schon einmal über eine Nutzung nachgedacht haben. Während über 90 % der Unternehmen noch nie über die Nutzung von Interimsmanagement nachgedacht haben und über 80 % noch nie über die Nutzung von Outplacement und sonstiger Dienstleistungen bei der Personalauswahl sowie das Komplett-Outsourcing ihrer Personalarbeit, lauten die entsprechenden Anteile für die Zeitarbeit knapp 40 %, für extern erbrachte Trainings- und Weiterbildungsdienstleistungen gut 30 % und für die externe Beratung im Arbeits- und Sozialrecht gut 40 %. Hierin spiegelt sich vermutlich u. a. auch der unterschiedliche Bekanntheitsgrad der Dienstleistungen im Markt und das in den Unternehmen vorhandene Wissen über die Dienstleistungen und die Angebotsseite wider. Überraschend ist allerdings, dass auch jeweils rund 60 % der Unternehmen angeben, noch nie über die Nutzung der beiden vermutlich bekanntesten Personaldienstleistungen, der externen Lohn- und Gehaltsabrechnung einerseits und der Unternehmensberatung im HR-Bereich andererseits, nachgedacht zu haben. Dies lässt darauf schließen, dass neben der Bekanntheit bzw. dem über die Dienstleistungen vorliegenden Wissen in den Unternehmen vermutlich auch weitere Faktoren – wie etwa die grundsätzliche Haltung der Entscheidungsträger zu Outsourcing im HR-Bereich oder unternehmenskulturelle Prägungen – eine Rolle für die Frage spielen, ob es überhaupt zu systematischen Make-or-Buy-Entscheidungen kommt.

Neben der Nutzung einzelner Dienstleistungen durch die Unternehmen kann man anhand des Datensatzes auch beleuchten, wie viele Dienstleistungen die Unternehmen jeweils in Kombination miteinander nutzen (vgl. Tab. 2).

Nur 14 % der befragten Unternehmen haben in 2004 und 2005 keine Personaldienstleistung genutzt. Während 30 % der Unternehmen entweder eine oder zwei Personaldienstleistungen nutzen, beziehen knapp 18 % der Unternehmen genau drei verschiedene Dienstleistungen, weitere gut 14 % nutzen vier Dienstleistungen. Insgesamt



nutzen 74 % zwischen einer und bis zu fünf Dienstleistungen, nur rund 12 % der Unternehmen nutzen sechs oder mehr Dienstleistungen.

**Tab. 2: Anzahl genutzter Personaldienstleistungen** (Quelle: SFB 580-B5)

Anzahl der genutzten Dienstleistungen	Häufigkeit/absolute Zahl der Unternehmen	Prozent der befragten Unternehmen	Kumulierte Prozente der befragten Unternehmen
0	140	13,7	13,7
1	122	11,9	25,7
2	188	18,4	44,1
3	180	17,6	61,7
4	147	14,4	76,1
5	120	11,8	87,9
6	62	6,1	93,9
7	41	4,0	97,9
8	16	1,6	99,5
9	5	0,5	100,0
Gesamt	1021	100,0	

Vermutlich sind die Nutzungshäufigkeiten in unseren Daten zumindest partiell überschätzt, weil erstens den Befragten bei der Gesprächsanbahnung das Thema Personaldienstleistungen bereits mitgeteilt wurde und daher – trotz des Hinweises darauf, dass uns gerade auch Nichtnutzer interessieren – vermutlich ein höherer Anteil der Nutzer als der Nichtnutzer für ein Interview zur Verfügung stand. Zweitens haben wir durch die geschichtete Stichprobe einen höheren als den repräsentativen Anteil an großen Unternehmen befragt. Unsere Auswertungen zeigen, dass unter den großen Unternehmen mehr Nutzer von Personaldienstleistungen zu finden sind als unter den kleinen Unternehmen. Aufgrund dieser Probleme, die vermutlich zu einer Überschätzung der Nutzungshäufigkeiten in unseren Daten führen, werden nachfolgend die gewichteten Angaben zur Nutzung von Personaldienstleistungen vorgestellt.

Um den Grad der Überschätzung der Nutzungshäufigkeit gegenüber einem repräsentativen Datensatz etwas besser abschätzen zu können, haben wir unsere Stichprobe anhand der Branchen-, Regionen- und Größendaten des Ausgangsdatsatzes der IHK gewichtet. Der IHK-Datensatz enthält bei einer Klassifikation entsprechend unserer Stichprobe nach Region, Branche und Größe die folgenden prozentualen Anteile an Unternehmen in den einzelnen Zellen:

**Tab. 3: Anteile der Unternehmen in den einzelnen Zellen der IHK-Datenbank aller Pflichtmitglieder** (Quelle: SFB 580-B5)

	Produktion		Dienstleistung		Gesamt
	neue Bundesländer	alte Bundesländer	neue Bundesländer	alte Bundesländer	
1 bis 19	1,33 %	9,42 %	6,26 %	65,73 %	<b>82,73 %</b>
20 bis 99	0,83 %	4,11 %	0,93 %	7,41 %	<b>13,27 %</b>
100 bis 499	0,21 %	1,51 %	0,14 %	1,46 %	<b>3,33 %</b>
Über 500	0,01 %	0,31 %	0,02 %	0,32 %	<b>0,67 %</b>
Gesamt	2,38 %	15,35 %	7,34 %	74,92 %	100 %

Gewichten wir nun unsere Daten entsprechend dieser Verteilung, so ergeben sich die in Tabelle 4 dargestellten Daten zur Nutzungs- bzw. Nichtnutzungshäufigkeit.

**Tab. 4: Nutzung von Personaldienstleistungen (ohne und mit Gewichtung der Daten, Angaben in Prozent der Unternehmen)** (Quelle: SFB 580-B5)

	tatsächlich genutzt		darüber nachgedacht und dagegen entschieden		nie darüber nachgedacht		Gesamt
	ohne Gew.	mit Gew.	ohne Gew.	mit Gew.	ohne Gew.	mit Gew.	
Zeitarbeit	50,0	22,2	11,8	11,7	38,2	66,1	100,0
Interimsmanagement	3,7	0,5	5,6	2,4	90,7	97,1	100,0
Personalberatung/Headhunting	32,1	10,2	9,5	5,7	58,5	84,1	100,0
Arbeitsvermittlung	20,2	9,1	11,8	7,6	68,1	83,3	100,0
DL bei Personalauswahl	9,0	2,6	8,3	5,4	82,7	92,0	100,0
Outplacementdienstleistungen	8,2	1,7	10,0	2,7	81,8	95,7	100,0
Weiterbildungsdienstleistungen	61,8	42,9	6,5	7,3	31,7	49,8	100,0
Unternehmensberatung	34,1	16,9	7,8	8,0	58,1	75,0	100,0
Lohn- und Gehaltsabrechnung	25,9	31,8	13,8	3,5	60,3	64,7	100,0
Rechtsberatung	54,4	46,1	3,6	1,3	41,9	52,6	100,0
Komplett-Outsourcing	2,1	5,0	12,4	5,3	85,5	89,8	100,0

Anmerkungen: nur gültige Angaben.

Hier wird bereits deutlich, dass bezogen auf die gewichtete Stichprobe die oben angegebenen Nutzungsdaten für die meisten Personaldienstleistungen nach unten korrigiert werden müssen, wobei sich besonders hohe Differenzen bei der Zeitarbeit, der Personalberatung, bei Weiterbildungsdienstleistungen sowie der Unternehmensberatung ergeben. Demgegenüber erhöht sich allerdings der Anteil der Nutzer von Lohn- und Gehaltsabrechnung sowie des Komplett-Outsourcings der Personalabteilung in den gewichteten Daten.

Als zweite Form der Abschätzung des Grades der Überschätzung der Nutzungshäufigkeit haben wir die Analyse anderer empirischer Daten und deren Spiegelung an den von uns gewonnenen Daten gewählt. Die Datenlage in diesem Bereich ist jedoch insbesondere im Hinblick auf das Spektrum der jeweils erfassten Personaldienstleistungen ernüchternd. Aktuelle und jedenfalls partiell vergleichbare Daten für die Nutzung der einzelnen Personaldienstleistungen in Deutschland liegen unseres Wissens nach nur für die Zeitarbeit vor. Basierend auf den Daten des IAB-Betriebspanels und des ifo-Institutes konnte Promberger (2006, 56) zeigen, dass 2-3 % aller Betriebe in Deutschland zum Stichtag 30.6.2004 von Leiharbeit Gebrauch machten. Allerdings ist diese Zahl auf einen einzelnen Stichtag bezogen, während in unserem Datensatz nach der Nutzung der Dienstleistungen in einem Zeitraum von 2 Jahren gefragt wurde. Daher ist diese Zahl nicht mit unseren Daten vergleichbar; es ist zu erwarten, dass die Stichtagsangabe systematisch niedriger liegt als die Zeitraumangabe. Jahn (2005, 414) ermittelte anhand der Stellenangebotserhebung des IAB, dass im Jahr 2000, also bezogen auf den Zeitraum von einem Jahr, 32 % der Unternehmen Leiharbeit nachfragten.

Im Vergleich dazu ergeben sich in unserem Datensatz mit gut 50 % deutlich höhere Werte, die aber zum Teil mit dem doppelt so langen Bezugszeitraum erklärbar sein könnten. Bei der Auswertung der gewichteten Daten nutzen demgegenüber nur 22 % der Unternehmen Zeitarbeit, was insbesondere vor dem Hintergrund der gestiegenen Bedeutung der Zeitarbeit seit dem Jahr 2000 sowie dem in unseren Daten betrachteten Zweijahreszeitraums wiederum relativ gering erscheint und eher nicht auf eine starke Verzerrung der Nutzungshäufigkeit in unserem Datensatz hindeutet.

Insgesamt ergibt sich für uns das Bild, dass unsere Daten vermutlich zumindest selektiv die Nutzungshäufigkeiten überschätzen. Diese Überschätzung muss aber keinesfalls durchgängig für alle untersuchten Personaldienstleistungen auftreten. Hier wäre es hilfreich, den Vergleich mit anderen repräsentativen Datensätzen nutzen zu können, um den Umfang der Überschätzung genauer abschätzen zu können. Hier besteht also durchaus weiterer Forschungsbedarf.

#### ***4.2 Multivariate Auswertungen zu den Charakteristika von Nutzern und Nichtnutzern von Personaldienstleistungen***

Im Folgenden soll zunächst empirisch untersucht werden, von welchen zentralen Strukturvariablen der Unternehmen die Nutzung oder Nichtnutzung von einzelnen oder mehreren Personaldienstleistungen abhängt. Hierzu wurden verschiedene Modelle der logistischen Regression mit der abhängigen Variable Nutzung oder Nichtnutzung der jeweiligen Dienstleistung oder mindestens einer geschätzt.

Anhand der Ergebnisse der logistischen Modelle zur Nutzung bzw. Nichtnutzung von Personaldienstleistungen (vgl. Tab. 5) ist deutlich zu erkennen, dass die Größe eines Unternehmens einen fast durchgehend positiven und signifikanten Einfluss auf die Nutzung von mindestens einer, aber auch der meisten einzelnen Personaldienstleistungen hat. Größere Unternehmen weisen demnach ein größeres Chancenverhältnis auf die Nutzung von Personaldienstleistungen als kleinere Unternehmen auf. Ausnahmen sind die Dienstleistungen Komplett-Outsourcing und Lohn- und Gehaltsabrechnung. Für diese zeigt der Größeneffekt eher in die andere Richtung. Die Ergebnisse zu diesen beiden Dienstleistungen sind jedoch nur schwach oder gar nicht signifikant.

Hypothese 1b findet daher eine gewisse Unterstützung in den Daten, während Hypothese 1a klar widerlegt wird.

Dienstleistungsunternehmen insgesamt nutzen mit einer signifikant niedrigeren Wahrscheinlichkeit die Dienstleistung Zeitarbeit. Darüber hinaus finden sich vereinzelte signifikante Effekte in den verschiedenen Branchen und für die einzelnen Dienstleistungen. Im Vergleich zwischen Verarbeitendem Gewerbe und Kredit- und Versicherungsgewerbe werden beispielsweise die Personalberatung und die Arbeitsvermittlung signifikant stärker im Verarbeitenden Gewerbe nachgefragt. Dienstleistungen in der Personalauswahl und die Unternehmensberatung werden wiederum stärker im Kredit- und Versicherungsgewerbe genutzt als im Verarbeitenden Gewerbe. Unternehmen aus dem Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen haben darüber hinaus im Vergleich mit dem Verarbeitenden Gewerbe höhere Nutzungswahrscheinlichkeiten bei den externen Dienstleistungen in der Personalauswahl, der Weiterbildung, der Lohn- und Gehaltsabrechnung und der Rechtsberatung. Insgesamt

verweisen die Ergebnisse somit auf, wenn z.T. auch vereinzelte, so dennoch vorhandene Branchenunterschiede bei der Nutzung von Personaldienstleistungen hin. Angesichts der Heterogenität der Ergebnisse können weder die Hypothese 2a noch die Hypothese 2b durch die Ergebnisse gestützt werden. Möglicherweise lassen sich die Ergebnisse dadurch erklären, dass sich die gegenläufigen Effekte, die in den Hypothesen 2a und 2b erfasst wurden, gegenseitig kompensieren.

Unternehmen in den alten Bundesländern nutzen mit höherer Wahrscheinlichkeit als Unternehmen in den neuen Bundesländern die Dienstleistungen Zeitarbeit, Personalberatung, Outplacement und externe Weiterbildung. Für die anderen Dienstleistungen ergeben sich unterschiedliche Vorzeichen und nichtsignifikante Ergebnisse. Hypothese 3a kann daher nicht unterstützt werden, Hypothese 3b findet nur sehr partiell Unterstützung in den Daten.

Die Existenz eines – wenn auch als schwach wahrgenommenen – Betriebsrats erhöht das Chancenverhältnis auf die Nutzung von Personaldienstleistungen signifikant für Zeitarbeit, Personalberatung, Outplacement und Rechtsberatung. Für die Zeitarbeit, nicht aber für die anderen Personaldienstleistungen, gilt dieses Ergebnis sogar für jede Wahrnehmung der Einflussstärke des Betriebsrates.

**Tab. 5: Einflussfaktoren auf die Nutzung einzelner Personaldienstleistungen (Logistische Regressionen auf abhängige Variable Nutzung/Nichtnutzung der jeweiligen Dienstleistung) (Quelle: SFB 580-B5)**

	Nutzung mind. einer Personaldienstleistung	Zeitarbeit	Interimmanagement	Personalberatung	Private Arbeitsvermittlung	Personalauswahl	Outplacement	Weiterbildung	Unternehmensberatung	Lohn- und Gehalt	Rechtsberatung	Komplett-Outsourcing
<b>Größe</b> (logarithmiert)	1,737***	1,681***	2,137***	1,994***	1,379***	1,587***	1,673***	1,689***	1,538***	,913*	1,322***	,842
<b>Region</b> (1=alte Bundesländer)	,802	1,327*	1,024	2,244***	1,078	,868	2,215***	1,581***	1,013	,822	1,184	1,538
<b>Branche</b> (Ref. Verarb. Gew.)	1,108	,342***	1,035	,628*	,941	1,124	,693	1,330	,992	1,245	1,301	,408
Handel und Reparatur												
Verkehr und Nachrichten	,759	,214***	,399	,808	1,147	1,607	,317*	,712	1,254	,948	1,257	,822
Kredit und Versicherungen	,771	,099***	,181	,348***	,426**	2,885***	1,342	,957	2,066**	1,719	1,622	,000
Dienstleistungen überw. für Unternehmen	1,748**	,329***	,546	1,135	1,002	1,713*	1,253	1,773***	1,067	1,646***	1,945***	1,032
<b>Tarifbindung</b> (1=ja)	1,165	,871	,588	,758	,854	,885	,863	1,533**	1,131	,710*	,686**	,467
<b>Betriebsrat</b> (Ref.: kein BR)	1,987	2,240***	1,409	2,140***	1,114	,767	2,438*	1,074	,915	,559*	1,882**	,000
schwacher Betriebsrat												
mittelstarker Betriebsrat	1,044	1,882**	,647	1,570*	,853	1,154	1,070	,959	,662	,576*	1,090	,759
starker Betriebsrat	2,888**	2,129***	,695	1,478	,941	,977	1,831	1,844**	,860	,611*	1,285	,720
<b>Konstante</b>	,703	,122***	0,001***	,010***	,060***	,008***	,003***	,093***	,066***	,696*	,271***	,059***
<b>-2 Log-Likelihood</b>	634,988	1023,792	264,789	809,488	918,425	514,597	449,167	1020,396	1098,219	1055,101	1250,658	185,449
<b>Cox &amp; Snell R-Quadrat</b>	,139	,285	,050	,285	,051	,067	,097	,247	,136	,061	,091	,018
<b>Nagelkerke</b>	,252	,381	,181	,399	,081	,148	,225	,335	,188	,089	,122	,094
<b>N</b>	975	975	974	974	973	974	974	974	968	975	975	975

Anmerkungen: ohne sonstige Dienstleistungen; Signifikanzniveaus: \* p<.10, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01.

Dieser partiell positive Effekt der Existenz eines Betriebsrats auf die Nutzung von Personaldienstleistungen könnte auch auf die hohe Korrelation der Variable mit der Unternehmensgröße zurückzuführen sein, die selbst wiederum einen sehr stark positiven Effekt auf die meisten Personaldienstleistungen ausübt. Aus diesem Grund wurden die logistischen Modelle auch auf Interaktionseffekte zwischen der Unternehmensgröße und der Existenz eines Betriebsrats hin überprüft. Da die Interaktionseffekte alle nicht signifikant waren, wurden sie wieder aus den Modellen entfernt (zu diesem Vorgehen vgl. beispielsweise Baltés-Götz 2006).

Hypothese 4a findet also partiell Unterstützung in den Daten, während Hypothese 4b abgelehnt werden muss.

Hinsichtlich des Einflusses der Tarifbindung zeigt sich, dass tarifgebundene Unternehmen mit einem schwach signifikant niedrigeren Chancenverhältnis Interimmanagement, Personalberatung, Lohn- und Gehaltsabrechnung und Rechtsberatung dagegen mit einem schwach signifikant höheren Chancenverhältnis externe Weiterbildungsdienstleistungen nutzen. Beide diesbezüglichen Hypothesen 5a und 5b finden daher so gut wie keine Unterstützung. Nimmt man die in den Begründungen der Hypothesen genannten Personaldienstleistungen hinzu, so werden beide Hypothesen widerlegt. Die Begründung liegt vermutlich darin, dass die Tarifbindung zugleich auch weitergehende Unterschiede in der gesamten Ausrichtung der Personalarbeit, der Werthaltung der Unternehmensleitung zu Arbeitsmarkt- und Personalfragen und Unterschiede in den Ausgestaltungen der Beschäftigungssysteme mit anzeigt, die hier nicht erfasst wurden, die aber Einfluss auf die Nutzung von Personaldienstleistungen haben können.

**Tab. 6: Einfluss der Variablen auf die Anzahl der in den Unternehmen genutzten Personaldienstleistungen** (Quelle: SFB 580-B5)

	Standardisierte Koeffizienten Beta	T-Wert
<b>Größe</b> (logarithmiert)	,471***	11,101
<b>Region</b> (1=alte Bundesländer, Ref. Neue Bundesländer)	,129***	4,149
<b>Branche</b> (Ref. Verarb. Gew.)		
Handel und Reparatur	-,026	-,809
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	-,041	-1,307
Kredit und Versicherungsgewerbe	-,031	-,953
Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen	,031	,949
<b>Tarifbindung</b> (1=ja, Referenz keine Tarifbindung)	-,066*	-1,775
<b>Betriebsrat</b>		
schwacher Betriebsrat	,044	1,217
mittlerer Betriebsrat	-,002	-,057
starker Betriebsrat	,036	,807
(Konstante)		6,770
R <sup>2</sup>	,255	

Anmerkungen: Lineares Regressionsmodell mit der Anzahl der Dienstleistungen als abhängiger Variable; Anzahl = mindestens eine Dienstleistung, ohne sonstige Dienstleistungen; Signifikanzniveaus: \* p<.10, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01.

Über den Einfluss der verschiedenen Strukturvariablen auf die Häufigkeit bzw. Wahrscheinlichkeit der Nutzung mindestens einer oder einzelner Dienstleistungen hinaus stellt sich auch die Frage des Zusammenhangs zwischen der Anzahl der von einem Unternehmen genutzten Personaldienstleistungen und den jeweiligen Strukturvariablen. Hierzu wurde zusätzlich eine lineare Regression mit der Anzahl der in einem Unternehmen genutzten Personaldienstleistungen als abhängiger Variable gerechnet (vgl. Tab. 6).

Auch hinsichtlich der Anzahl der genutzten Dienstleistungen erweist sich die Größe als hoch signifikanter positiver Einflussfaktor auf die Anzahl der von diesen Unternehmen genutzten Personaldienstleistungen. Weiterhin hat die Region einen positiven und hoch signifikanten Einfluss auf die Anzahl der von den Unternehmen genutzten Personaldienstleistungen, wobei Unternehmen aus den alten Bundesländern mehr Personaldienstleistungen nutzen als Unternehmen aus den neuen Bundesländern. Das Ergebnis zur Tarifbindung zeigt einen schwach signifikant negativen Einfluss auf die Anzahl genutzter Dienstleistungen. Keinen Einfluss auf die Zahl der genutzten Dienstleistungen haben die Branche und die Existenz eines Betriebsrats.

## 5. Fazit und Ausblick

In diesem Aufsatz haben wir den Zusammenhang zwischen der Nutzung von Personaldienstleistungen durch Unternehmen und einigen zentralen Strukturvariablen wie Größe, Branche, Region, Tarifbindung und Existenz eines Betriebsrats untersucht. Hinsichtlich der Nutzung von Dienstleistungen konnten wir jeweils unterscheiden, ob Unternehmen überhaupt Personaldienstleistungen nutzen und wie viele verschiedene Personaldienstleistungen sie nutzen. Auf der Basis multivariater Auswertungen wird deutlich, dass die Größe eines Unternehmens überwiegend durchgängig und signifikant sowohl in dem Modell zur logistischen Regression auf die Nutzung/Nichtnutzung als auch in den Modellen der linearen Regression auf die Zahl der von einem Unternehmen genutzten Dienstleistungen einen positiven Einfluss hat. Hinsichtlich des Einflusses der Region und der Branche zeigen sich weniger übergreifende Effekte, dafür allerdings z.T. signifikante Ergebnisse auf der Ebene einzelner Dienstleistungen. Deutliche und teilweise schwer systematisierbare Unterschiede zwischen den einzelnen Personaldienstleistungen ergeben sich für den Einfluss der Existenz eines Betriebsrates und der Tarifbindung eines Unternehmens. Die empirischen Ergebnisse verweisen somit insgesamt auf ein eher differenziertes Bild, nach dem die betrachteten Unternehmensmerkmale unterschiedliche Effekte auf die Nachfrage nach einzelnen Personaldienstleistungen haben können.

Weitere Auswertungen und Forschungen sollten sich einerseits nicht nur auf die hier untersuchten Basisvariablen, sondern auch auf Einflüsse aus der Personalpolitik und Unternehmenskultur, der Einschätzungen des Arbeitsrechts und anderer relevanter Einflussfaktoren beziehen, da auch in Unternehmen gleicher Größe, Branche und Region entlang dieser Variablen starke Unterschiede hinsichtlich der internen Personalarbeit und der Nutzung von Personaldienstleistungen bestehen könnten.

Zudem sollte der deutliche Größeneffekt bei der Nutzung inhaltlich besser aufgeklärt werden, wozu vermutlich grundsätzliche Überlegungen hinsichtlich der Unter-

schiede in der Personalarbeit zwischen kleinen und großen Unternehmen notwendig sind (vgl. hierzu schon Bacon/Hoque 2005; Marlow 2006; Mayson/Barrett 2006). Hierzu könnten auf empirischer Ebene dann insbesondere auch Daten zu den Erwartungen, die die Unternehmen über die Wirkung von Make oder Buy bei der Entscheidung für oder gegen Outsourcing hegen, sowie Daten zu den tatsächlichen Erfahrungen der Unternehmen bei der Nutzung von Dienstleistungen oder der Eigenerstellung von Personalfunktionen aufschlussreich sein. Möglicherweise bestehen hier deutliche Einschätzungsunterschiede zwischen Unternehmen unterschiedlicher Größenklassen, die dann auch zu Unterschieden in der Outsourcing-Entscheidung führen.

## Literatur

- Adler, Paul S. (2003): Making the HR Outsourcing Decision. In: MIT Sloan Management Review, 45 (1), 53-60.
- Alewell, Dorothea/Bähring, Katrin/Canis, Anne/Hauff, Sven/Thommes, Kirsten (2007a): Outsourcing HR Functions. Development of an Explanatory Approach to Firms' (Non-Existent) Demand for Personnel Services. In: Management Revue, 18 (3), 271-292.
- Alewell, Dorothea/Bähring, Katrin/Canis, Anne/Hauff, Sven/Thommes, Kirsten (2007b): Outsourcing von Personalfunktionen. Motive und Erfahrungen im Spiegel von Experteninterviews. München und Mering
- Alewell, Dorothea/Bähring, Katrin/Thommes, Kirsten (2007): Die Wirkungen des Outsourcings von Personalfunktionen – ein Überblick über verschiedene theoretische Ansätze und Entwicklung eines umfassenden Wirkungssets. In: Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 16 (4), 282-295.
- Andreß, Hans-Jürgen/Hagenaars, Jacques A./Kühnel, Steffen (1997): Analyse von Tabellen und kategorialen Daten. Log-lineare Modelle, latente Klassenanalyse, logistische Regression und GSK-Ansatz. Berlin und Heidelberg.
- Ang, Soon/Straub, Detmar W. (1998): Production and Transaction Economies and IS Outsourcing: A Study of the U.S. Banking Industry. In: MIS Quarterly, December, 535-552.
- Autor, David H. (2003): Outsourcing at will: The contribution of unjust dismissal doctrine to the growth of employment outsourcing. In: Journal of Labor Economics, 21 (1), 1-42.
- Bacon, Nicolas/Hoque, Kim (2005): HRM in the SME sector: Valuable employees and coercive networks. In: International Journal of Human Resource Management, 16, 1976-1999.
- Bähring, Katrin/Thommes, Kirsten (2007): Kooperation und Konkurrenz in Personaldienstleistungsbeziehungen. Theoretische Überlegungen und explorative Ergebnisse. In: Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (Hg.): Kooperation und Konkurrenz, Managementforschung 17. Wiesbaden, 41-74.
- Baltes-Götz, Bernhard (2006): Logistische Regressionsanalyse mit SPSS, Universitätsrechenzentrum Trier, <http://www.uni-trier.de/urt/user/baltes/docs/logist/logist.pdf>.
- Barrett, Rowena/Mayson, Susan/Warriner, Niel (2006): Growth oriented small firms in Australia: How do they do what they do with human resource management. Proceedings of the 2nd Annual ACREW Conference, Prato, Italy 1-3 July 2006.
- Belcourt, Monica (2006): Outsourcing – The Benefits and Risks. In: Human Resource Management Review, 16 (2), 269-279.
- Borg, Håkan (2003): Outsourcing of Human Resources. The PAUSE Scholarship Foundation.
- Cardon, Melissa S./Stevens, Christopher E. (2004): Managing human resources in small organisations: What do we know? In: Human Resource Management Review, 14 (3), 295-323.
- Cassell, Catherine/Nadin, Sara/Gray, Melanie/Clegg, Chris (2002): Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. In: Personnel Review, 31 (5/6), 671-692.
- Cook, Mary F./Gildner, Scott B. (2006): Outsourcing human resources functions: how, why, when, and when not to contract for HR services. 2. Aufl. Alexandria, Virginia.

- Cooke, Fang Lee/Shen, Jie/McBride, Anne (2005): Outsourcing HR as a competitive strategy? A Literature Review and an Assessment of Implications. In: *Human Resource Management*, 44 (4), 413-432.
- Eggert, Thomas/Geke, Michael (2007): Business Process Outsourcing Human Resources: Aktueller Stand & Trends für wertorientierte Gestaltung der HR Organisation, hrsg. von TDS HR Services & Solutions GmbH und Dr. Geke & Associates GmbH, [http://www.tds.de/tds.com/data/media/\\_shared/trendpapiere/TDS\\_Studie\\_HR\\_BPO\\_2007.pdf](http://www.tds.de/tds.com/data/media/_shared/trendpapiere/TDS_Studie_HR_BPO_2007.pdf) (Abruf: 27.05.2008).
- Gainey, Thomas W./Klaas, Brian S. (2003): The Outsourcing of Training and Development: Factors Impacting Client Satisfaction. In: *Journal of Management*, 29 (2), 207-229.
- Grover, Varun/Cheon, Myun Joong/Teng, James T.C. (1996): The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. In: *Journal of Management Information Systems*, 12 (4), 89-116.
- Grund, Christian (2006): Selektionseffekte und Vermittlungserfolge privater Arbeitsvermittlung. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 58, 212-234.
- Helfen, Markus (2007): Digitale Wirtschaft, direkte Partizipation und die Verankerung von Unternehmen in arbeitspolitischen Institutionen: eine empirische Untersuchung der Tarifautonomie und der repräsentativen Mitbestimmung zu Beginn des 21. Jahrhunderts. München und Mering.
- Hinke, Robert/Röbenack, Silke/Schmidt, Rudi (2002): Diesseits und jenseits des Tarifvertrages. Die Gestaltung der Lohn- und Leistungsbedingungen in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie. Eine Studie im Auftrag der Otto Brenner Stiftung. Arbeitsheft Nr. 30, Berlin.
- Jahn, Elke J. (2005): Was macht den Unterschied? Determinanten der Nachfrage nach Leiharbeit in Deutschland und den Niederlanden. In: *Industrielle Beziehungen*, 12 (4), 393-423.
- Klaas, Brian S./McClendon, John/Gainey, Thomas W. (1999): HR Outsourcing and its impact: The Role of transaction costs. In: *Personnel Psychology*, 52 (1), 113-136.
- Klaas, Brian S./McClendon, John/Gainey, Thomas W. (2001): Outsourcing HR: the impact of organizational characteristics. In: *Human Resource Management*, 40 (2), 125-138.
- Kolakovic, Mihajlo/ Kempfer, Udo (1998): Komplet-Outsourcing des Personalbereichs. Das Beispiel der Jenoptik-Gruppe. In: *Personal*, 1998 (10), 494-501.
- Kühlmann, Torsten M./Städtler, A./Stahl, Günter K. (1994): Outsourcing von Personalarbeit: Ein Erfahrungsvergleich von Großunternehmen sowie kleinen und mittleren Firmen. In: Böhler, Heymo/Kühlmann, Torsten M./Schmidt, Karl Gerhard/Sigloch, Jochen/Wossidlo, Peter Rütger (Hg.): *Mittelstand und Betriebswirtschaft: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*, 6. Bayreuth, 5-20.
- Laabs, Jennifer J. (1993): Why HR is turning to outsourcing. In: *Personnel Journal*, 72 (9), 92-101.
- Lacity, Mary C./Willcocks, Leslie P. (1998): An empirical investigation of information technology sourcing practices: lessons from experience. In: *MIS Quarterly*, 22 (3), 363-408.
- Lawler, Edward E. (2005): From human resources management to organizational effectiveness. In: Losey, Mike R./Meisinger, S./Ulrich, D. (Hg.): *The future of human resource management: 64 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow*, Hoboken, NJ et al., 144-152.
- Lawler, Edward E./Ulrich, David/Fitz-Enz, Jac/Madden, James C. (2004): *Human Resources Business Process Outsourcing. Transforming How HR Gets Its Work Done*. San Francisco, California.
- Marlow, Susan (2006): Human resource management in smaller firms: A contradiction in terms? In: *Human Resource Management Review*, 16 (4), 467-477.
- Matiaska, Wenzel/Kabst, Rüdiger (2002): Outsourcing und Professionalisierung in der Personalarbeit. Eine transaktionskostentheoretisch orientierte Studie. In: Martin, Albert/Nienhüser, Werner (Hg.): *Neue Formen der Beschäftigung – neue Personalpolitik?* München und Mering, 247-271.
- Matiaska, Wenzel/Mellewig, Thomas (2002a): Motive, Erfolge und Risiken des Outsourcings – Befunde und Defizite der empirischen Outsourcing-Forschung. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 72, 641-659.
- Matiaska, Wenzel/Mellewig, Thomas (2002b): Viel Lärm um Nichts – Rückblick auf ein Jahrzehnt empirischer Outsourcing-Forschung. In: Kahle, Egbert (Hg.): *Organisatorische Veränderung und Corporate Governance – Aktuelle Themen der Organisationstheorie*. Wiesbaden, 273-310.



- Mayson, Susan/Barrett, Rowena (2006): The ‚science‘ and ‚practice‘ of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 16 (4), 447-455.
- Meckl, Reinhard (1999): Personalarbeit und Outsourcing. In: Meckl, Reinhard (Hg.): *Personalarbeit und Outsourcing*. Frechen, 7-60.
- Mellewigt, Thomas/Kabst, Rüdiger (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.
- Promberger, Markus (2006): Leiharbeit im Betrieb. Strukturen, Kontexte und Handhabung einer atypischen Beschäftigungsform, Abschlussbericht des Forschungsprojektes HBS-2002-418-3.
- Rudolph, Helmut/Schröder, Esther (1997): Arbeitnehmerüberlassung: Trends und Einsatzlogik. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 30 (1), 102-126.
- Schnell, Rainer./Hill, Paul/Esser, Elke (2005): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 7. Aufl. München.
- Shen, Jie (2005): Human resource outsourcing: 1990-2004. In: *Journal of Organisational Transformation and Social Change*, 2 (3), 275-296.
- Slaughter, Sandra/Ang, Soon (1996): Employment outsourcing in information systems. In: *Communication of the ACM*, July, 39 (7), 47-54.
- Vosberg, Dana (2002): *Markt für Personaldienstleistungen – eine theoretische und empirische Analyse*. Leipzig.