

Outsourcing als Stressfaktor?

In einigen Managementbüchern und -artikeln wird die Formel «1+1=3» im Bereich von Fusionen als All-Heilmittel beschworen. Einige Autoren nutzen dieselbe Formel beim Outsourcing. Aus Erfahrung kann jedoch gesagt werden, dass bei Fusions- und in Outsourcing-Projekten kurzfristig 1+1=1.5 ergibt.

Ausschlaggebend sind vor allem Soft-Faktoren, welche unter anderem durch Leadership, also innere Werte des Unternehmens, beeinflusst werden können.

Outsourcing ist ein Kunstwort, welches aus den englischen Begriffen outside, resource und using abgeleitet ist. Outsourcing ist somit die Heranziehung von ausserhalb des Unternehmens liegenden Leistungen zur eigenen Versorgung. Einzelne Unternehmensaufgaben werden von einem externen Produzenten oder Dienstleister bezogen, welcher auch die Verantwortung für die Leistung übernimmt. Dabei werden projektspezifische Aufgaben als Outtasking und komplette Auslagerung von Aufgaben als Outsourcing bezeichnet.

Outtasking hat nicht dieselbe Auswirkung auf das Verhalten der Mitarbeiter, da dabei zeitlich befristet Leistungen bezogen werden und diese ergänzend zu den aktuellen Tätigkeiten sind. Es entstehen keine Ängste bei Mitarbeiter. Bei Outsourcing jedoch werden Aufgaben komplett ausgelagert, was einen direkten Einfluss auf die Mitarbeiter hat und somit Unsicherheit verursacht.

In der Ausgangslage wird das Outsourcing im Geheimen angedacht. Ein Projektteam zur Beurteilung und Aufgleisung des Projektes bestimmt. Spätestens ab diesem Zeitpunkt müssen die Mitarbeiter über das Vorhaben informiert werden - eigentlich muss die Kommunikationsplanung vor der Zusammenstellung als eigen-

nes Projekt von der Geschäftsleitung initiiert werden. Damit können Verunsicherung der Mitarbeiter reduziert, aber nie ganz eliminiert werden. Aus Erfahrungen weiss man, dass rund ein Drittel der Mitarbeiter Veränderungen als Chance betrachten. Der Rest nimmt eine Abwehrhaltung ein und ein Teil schaut sich nach neuen Herausforderungen um.

Nach der Evaluation und der Definition des Outsourcing-Partners vermindert sich die Unsicherheit und der Verbesserungsprozess beginnt. Dies zeigt, wie bei allen Unternehmenstätigkeiten, die Wichtigkeit der schnellen Herbeiführung von Entscheidungen.

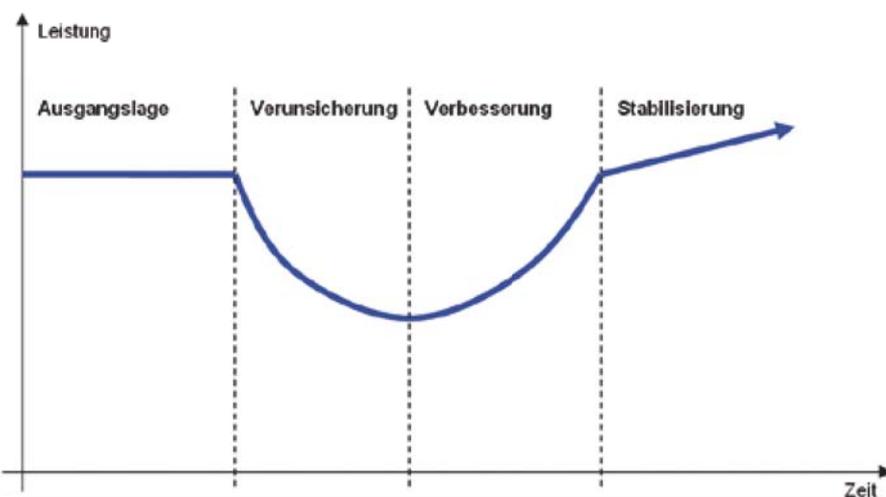
Chancen bei Outsourcing

Richtig umgesetzt, bringen Veränderungen viel Gutes mit sich. Plötzlich wird erkannt, was eine Aktivität kostet und der Nutzen lässt sich gegenüberstellen. Flexibilität wird gewonnen und dadurch lässt sich auf Marktveränderungen schneller reagieren. Bei Technologie-Outsourcing kann von zusätzlichen Technologien und externen Erfahrungen profitiert werden.

Positiv gestimmte Mitarbeiter können sich zusätzlich neuen Herausforderungen stellen und unter Umständen mehr Verantwortung übernehmen. In den meisten Fällen werden neue Projekte initialisiert und neue Technologien implementiert, was das Arbeitsumfeld erleichtern und bereichern kann.

Risiken bei Outsourcing

Nahezu jedes Outsourcing-Projekt führt zu Veränderung. In der Übergangsphase herrscht bei den Mitarbeitern Unsicherheit, was sich nega-





tiv auf die Moral auswirken und zum Teil zu chaotischen Verhältnissen führen kann. Dies kann dazu führen, dass Mitarbeiter sich gegenseitig auszuspielen versuchen.

Deshalb ist es von höchster Wichtigkeit, dass die Führung den «Soft Faktoren» während des Projekts und danach während der Umsetzung sehr hohe Beachtung schenkt. Dies bedingt einerseits hohe Sozialkompetenz der Führungskräfte und andererseits entsprechende laufende und offene Kommunikation.

Massnahmen bei Outsourcing

Damit Stressfaktoren für Unternehmen und Mitarbeiter reduziert werden können, empfiehlt sich folgendes Vorgehen bei Outsourcing-Projekten:

1. Outsourcing-Prozess erkennen, Rahmenbedingungen festlegen und erste Abschätzungen vornehmen.
2. Kommunikationsplan und -mittel zur Information der Mitarbeiter und Kader definieren, damit laufend über das Projekt informiert werden kann.



3. Projektteam mit Verantwortungen bestimmen und Projektleiter mit hoher Sozialkompetenz bestimmen.
4. Erstellen der Detailanforderungen (Request for Proposal), damit potentielle Anbieter angefragt werden können und der zukünftige Partner evaluiert werden kann.
5. Detaillierte Vertragsverhandlung mit dem evaluierten Partner, welche unter anderem auch festlegt welche Mitarbeiter zu welchen Konditionen übernommen werden. Im Vorfeld soll sich die Firma bereits Gedanken machen, wie Mitarbeiter, die nicht vom Partner übernommen werden können, im eigenen Unternehmen für neue Aufgaben eingesetzt werden sollen.
6. Transfer vom jetzigen zum zukünftigen Prozess.

Resümee

Jede Veränderung löst bei Mitarbeiter Verunsicherungen aus. Deshalb ist es eminent wichtig, dass von Beginn weg bis zum Schluss laufend und offen kommuniziert wird. Damit

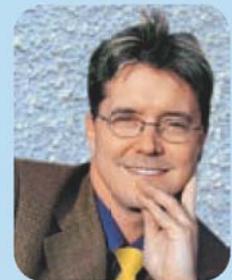
lassen sich Gerüchte unterbinden und die Mitarbeiter beruhigen. Im Weiteren muss der Projektverantwortliche eine hohe Sozialkompetenz ausweisen und die Fachkompetenz hat eine untergeordnete Rolle.

Mit diesem Vorgehen lässt sich bei Veränderung hervorgerufener Stress bei Mitarbeiter unterbinden und gibt den Mitarbeitern die entsprechende

Infos zum Autor

Dipl. El.-Ing. FH und NDS Betriebswirtschaft. Der Autor ist Initiator der Plattform KMU SWISS AG, Geschäftsführer der ABA Management GmbH und ist in der Geschäftsleitung der Phontom GmbH. Über 9 Jahre war er Dozent für Marketing und verfügt über 20 Jahre praktische Erfahrungen in nationalen und internationalen Marketing von technischen Gütern und Dienstleistungen. Er hat diverse Beratungsmandate durchgeführt u.a. bei Sunrise, Orange, Cablecom, Swisscom, Zürich Versicherungen und in verschiedenen KMU. Er ist Verfasser diverser Studien und Autor des Buches ‚Marketinggrundlagen für KMU – einfach und verständlich‘.

Wertschätzung. Der Mitarbeiter wird zum Beteiligten und der Erfolg des Projektes ist besser gewährt. Denn was alle angeht können nur alle gemeinsam lösen.



Kontakt

Armin Baumann

ABA Management GmbH
Leeweg 350
CH-5236 Remigen

Tel +41-56-288 05 22
Fax +41-56-288 05 20

armin.baumann@aba-management.ch
www.aba-management.ch