

Bericht



*Whiteboard Bericht*  
Management

# Stressfaktor Outsourcing

[www.kmuswiss.ch](http://www.kmuswiss.ch)

**Verfasser**

Peter Fierz  
CEO  
Yellow Consulting AG  
CH-6052 Hergiswil

# Danke

Herrn Peter Fierz, Yellow Consulting AG, danken wir für das Schreiben des vorliegenden Berichts.

Ein spezieller Dank gilt allen Sponsoren der Plattform **KMU SWISS EVENT** im Jahr 2006, welche die Durchführung aller Aktivitäten ermöglichen.

## Exklusiv-Sponsoren:



## Haupt-Sponsoren:



## Patronat:



## Medienpartner:



## Verbandspartner:



## Co-Sponsoren:

AVISTA – AZ Direct AG – Gebrüder Weiss AG – Geissmann Kuhn Kern – Genevoise – Intertime AG – Océ Schweiz – Kenny's Autocenter – Kultur- und Kongresszentrum TRAFO – Nexell GmbH – Orange Communications AG – Rent a Person – Schmocker AG – Swisscom Directories AG – SWICA – Telag Communications AG

# Whiteboard Bericht

## Stressfaktor Outsourcing

Autor:



**Peter Fierz**

Geboren 1957, Inhaber der Firma Yellow Consulting AG. Als IT-Professional mehr als 25 Jahre nationale und internationale IT und Business Erfahrung. Davon mehr als 20 Jahre Führungserfahrung; 3 1/4 Jahre als CIO in der USA, 2 Jahre als CIO einer Software Entwicklungsfactory in Europa, 1 1/4 Jahre als CIO in der Schweiz und 14 Jahre als Team und Projekt Manager.

Mehrjährige nationale und internationale Risiko Management-, Outsourcing-, und Governance-Projekt Erfahrungen. Mehrere Organisations- „Rightsizing“ Projekte erfolgreich umgesetzt. In über 20 Ländern Projekte initialisiert und umgesetzt. Mehrere Jahre im Ausland gelebt und gearbeitet wie USA, Australien, Luxemburg, Kenia und Marokko

Firma: **Yellow Consulting AG**  
Bahnhofstrasse 4  
CH-6052 Hergiswil  
Tel: +41 79 247 87 43  
Internet: [www.yellowconsulting.ch](http://www.yellowconsulting.ch)

Datum: 01.08.06



## Inhaltsverzeichnis

1.	<b>Zusammenfassung (Management Summary)</b> .....	4
2.	<b>Stressfaktoren</b> .....	5
3.	<b>Die positiven Seiten</b> .....	8
4.	<b>Die Schlüsselfaktoren</b> .....	8
4.1	Unternehmerische Sichtweise .....	8
4.2	Sichtweise eines betroffenen Mitarbeiters .....	9
5.	<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	9
6.	<b>Quellenverzeichnis</b> .....	9

### 1. Zusammenfassung (Management Summary)

Verändert eine Outsourcing-Initiative die Motivation und Loyalität der Mitarbeiter? Diese Frage kann in den meisten Fällen mit einem klaren Ja beantwortet werden. Je nach Art einer Outsourcing-Initiative und je nach betroffenen Mitarbeitern kann deren Motivation und Loyalität von einer Minute auf die andere grössere Veränderungen erfahren.

Je mehr Mitarbeiter davon betroffen sind, desto grösser ist die Verunsicherung. Je länger ein Outsourcing-Projekt dauert, desto schwieriger ist es, die „Soft Faktoren“ zu managen. Je mehr darüber gesprochen wird, umso mehr Gerüchte entstehen. Daher kann sich eine gut eingespielte positive Unternehmenskultur sehr schnell verändern, was eventuell zu grösseren Leistungsverlusten führt.

## 2. Stressfaktoren

Während eines Outsourcing-Projektes werden verschiedene Phasen durchlaufen. Die Dauer der einzelnen Phasen variiert von mehreren Wochen bis zu mehrere Monate. Je nach Phase kann sich die Stimmungslage eines Mitarbeiters von niedergeschlagen bis euphorisch sehr schnell ändern.

### Phase 1:

In der ersten Phase läuft die Initialisierung eines Outsourcing-Projektes meistens im Geheimen ab. Ein Projektteam wird zusammengestellt, die Ziele und die Rahmenbedingungen werden definiert. Die Ziele der meisten Outsourcing-Initiativen sind Erhöhung der Flexibilität, Verbesserung der Leistungserbringung, schnellere Reaktion auf Veränderungen und Reduktion der Kosten.

### Phase 2:

In der zweiten Phase wird der Business Case erstellt. Es werden die Detail-Anforderungen definiert und in einem „Request for Proposal“ (RFP) dokumentiert, welcher dann möglichen Outsourcing-Firmen (Providers) zur Offertenstellung zugesandt wird. Zu diesem Zeitpunkt wird dann die Geschäftsleitung auch meistens das erste Mal über das Vorhaben berichten.

Ab diesem Zeitpunkt beginnt die Verunsicherung. Jeder Mitarbeiter fragt sich: Bin ich betroffen? Was bedeutet das für mich? Welche Veränderungen kommen auf mich zu?

Speziell in dieser Phase, in welcher die Details einer Outsourcing-Initiative noch nicht bekannt sind (welche Mitarbeitende davon betroffen sind, wer der zukünftige Provider ist, welches die vertraglichen Details sind, etc.), kann daher nicht umfassend und detailliert berichtet werden. Deshalb herrscht in dieser Phase eine grosse Unsicherheit bei allen Mitarbeitern.

Die Erfahrung zeigt, dass ca. je 1/3 der betroffenen Mitarbeiter

- eine solche Veränderung als Chance sehen, auf die sie schon lange gewartet haben
- eine gleichgültige und abwartende Haltung einnehmen
- mit der Bewältigung solcher Veränderungen grosse Mühe haben, sich neu orientieren und umgehend versuchen, eine andere Stelle zu finden, wobei dann aber doch die meisten die neue Situation akzeptieren.

### Phase 3:

In der dritten Phase werden meistens zwei bis drei mögliche Provider vorselektiert, und die „due diligences“ finden statt. Der Zweck der „inbound due diligence“ ist, dass die vorselektierten Provider die Möglichkeit haben, die im RFP gemachten Angaben zu überprüfen und Fragen zu stellen. Zu diesem Zeitpunkt kommen meistens einige Mitarbeiter zum ersten Mal mit dem möglichen Provider zusammen. Andererseits findet auch eine „outbound due diligence“ statt, das heisst es werden bereits existierende Kunden der vorselektierten Provider besucht und befragt.

Diese Phase ist für einige Mitarbeiter sehr unangenehm, da man die Karten offen auf den Tisch legen muss. Man muss den möglichen Providers die Möglichkeit geben, die Stärken und Schwächen der zu übernehmenden Assets, Prozesse und Mitarbeiter zu analysieren.

#### Phase 4:

In der vierten Phase wird der zukünftige Provider selektiert, und die Vertragsdetails werden im Detail erarbeitet und verhandelt. In dieser Phase muss auch bestimmt werden, welche Mitarbeiter gegebenenfalls zum zukünftigen Provider transferiert oder gekündigt werden. Je nach Art einer Outsourcing-Transaktion können sehr wenige Personen bis ganze Bereiche davon betroffen sein. Werden Aktivitäten ins Ausland verlagert, z.B. nach Indien, werden meistens vom Provider nur sehr wenige Mitarbeiter übernommen. Die Auswahl der betroffenen Mitarbeiter ist eine der schwierigsten Aufgaben des Projektteams, speziell wenn Teams oder Bereiche aufgeteilt werden oder gar Mitarbeiter entlassen werden müssen.

Sobald die Mitarbeiter bestimmt sind, werden sie informiert. Für die betroffenen Mitarbeiter finden danach die ersten Orientierungsmeetings statt. Diese Meetings werden vom zukünftigen Arbeitgeber durchgeführt. In verschiedenen Einführungspräsentationen und Diskussionen wird die neue Firmenkultur vorgestellt. Zu diesem Zeitpunkt werden auch meistens die vertraglichen Vereinbarungen bekannt gegeben.



Die häufigsten Fragen der betroffenen Mitarbeiter sind: Warum ich? Warum nicht meine Kollegin / mein Kollege? Was ist mein neuer Verantwortungsbereich? Bekomme ich einen neuen Vertrag? Was passiert, wenn ich mit dem neuen Arbeitgeber nicht einverstanden bin? Was passiert, wenn ich den Arbeitgeber nicht wechseln will? Was passiert mit meinem Lohn, mit meiner Pensionskasse? Kann ich meinen Urlaub, die Überstunden noch nehmen? Wo ist mein neuer Arbeitsort? Wer ist mein neuer Chef? Wie sage ich das meiner Familie? etc.

Auch nicht betroffene Mitarbeiter haben meistens ähnliche Fragen: Warum nicht ich? Warum meine Kollegin / mein Kollege? Was ist mein neuer Verantwortungsbereich? Was muss ich unternehmen, wenn ich zum Provider wechseln will? Mit wem muss ich in Zukunft zusammen arbeiten? etc.

Es kommt auch vor, dass loyale langjährige Mitarbeitende das Vertrauen in das Unternehmen verlieren und nicht mehr gewillt sind, Mehraufwand zu leisten, was zu einer merklichen Leistungsminderung führen kann.

#### Phase 5:

In der fünften Phase wird an einem Stichtag der Vertrag unterzeichnet und die Konsultationsphase beginnt.

*Gesetzliche Grundlage bilden die Art. 333 und 333a des Schweizerischen Obligationenrechts (OR),*

*Wechselt ein Betrieb die Hand, gehen gemäss der zwingenden gesetzlichen Regelung in Art. 333 OR gleichzeitig mit dem Betrieb oder Betriebsteil auch alle Arbeitsverhältnisse mit all ihren Rechten und Pflichten auf den Erwerber über, und zwar selbst dann, wenn dieser darüber mit dem Betriebsinhaber etwas Abweichendes vereinbart.*

Auf Grund der engen Verbindung zwischen Betrieb und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern hat der Arbeitgeber, der seinen Betrieb auf einen Dritten überträgt, seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rechtzeitig über den Grund und die rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen des Betriebsübergangs zu informieren. Sind hierfür Massnahmen beabsichtigt, welche die Arbeitnehmer betreffen (z.B. Kündigungen), so ist die Arbeitnehmervertretung des Betriebes bzw., wo eine solche fehlt, die Arbeitnehmerschaft direkt zu konsultieren, und zwar bevor über die Massnahmen entschieden wird. Diese Konsultation ist als Recht der Mitarbeiter auf Anhörung zu verstehen.

Die einzelnen Arbeitnehmer können den Übergang ihres Arbeitsverhältnisses in jedem Fall ablehnen. Sie müssen dies allerdings innert angemessener Frist erklären, sobald sie über den Betriebsübergang informiert sind, bzw. davon auf andere Weise sichere Kenntnis erhalten. Angemessen ist eine Frist von einem Monat.

Machen die Arbeitnehmer von ihrem Ablehnungsrecht Gebrauch, endet das Arbeitsverhältnis nach Ablauf der gesetzlichen Kündigungsfrist, die auf das betreffende Arbeitsverhältnis anwendbar ist, selbst wenn der Arbeitsvertrag eine kürzere oder längere Frist vorsieht. Bis zu diesem Zeitpunkt sind die einzelnen Arbeitnehmer wie auch der neue Betriebsinhaber zur Erfüllung des Arbeitsvertrages verpflichtet. Kommt es dagegen nicht zur Ablehnung, dauert das Arbeitsverhältnis nach dem Betriebsübergang unverändert an. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der neue Arbeitgeber sind dabei frei, ihren Vertrag durch gegenseitige Übereinkunft abzuändern; auch eine Änderungskündigung, unter Beachtung der Kündigungsfristen, ist denkbar.

Mit dem Übergang des Betriebes auf den Erwerber scheidet der bisherige Arbeitgeber aus dem Arbeitsverhältnis aus. Zum Schutz der Arbeitnehmer haftet er aber nach Art. 333 OR, der übrigens vertraglich nicht abänderbar ist, mit dem neuen Arbeitgeber solidarisch für gewisse Forderungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter. Es geht dabei um Ansprüche, die vor dem Betriebsübergang und danach noch bis zum Zeitpunkt fällig werden, auf den der Arbeitsvertrag ordentlich beendet werden kann. Im Falle der Ablehnung des Übergangs des Arbeitsverhältnisses durch die Arbeitnehmer haftet der bisherige mit dem neuen Arbeitgeber solidarisch bis zum Zeitpunkt, in dem das Arbeitsverhältnis tatsächlich beendet wird.

### **Phase 6:**

In der sechsten Phase, am vereinbarten Vertragsbeginn, findet der offizielle Transfer statt. Das heisst, der alte Vertrag verliert seine Gültigkeit und der neue Vertrag tritt in Kraft. Wie vertraglich vereinbart, übernimmt ab diesem Stichtag der Provider die operationelle Verantwortung. Bei grösseren Outsourcing-Transaktionen ist dieser Prozess ein fließender Übergang der mehrere Monate dauern kann.

Jetzt beginnen die wirklichen Veränderungen. Je nach gewähltem Geschäftsmodell müssen beim Provider und im eigenen Unternehmen in kurzer Zeit neue Teams gebildet werden. Verantwortlichkeiten müssen neu definiert und verteilt werden. Neue Prozesse müssen kennen gelernt und eingeführt werden. Das früher gut funktionierende People-Netzwerk funktioniert plötzlich nicht mehr. Auf einmal ist es nicht mehr selbstverständlich, dass etwas einfach so gemacht wird, für jede Kleinigkeit wird ein offizieller Auftrag benötigt, und alles muss bis in kleinste Detail eingeplant werden.

Da die meisten Outsourcing-Modelle auf „Service Levels“ und nicht auf Aktivitäten basieren, liegt die Verantwortung wie, wann und wo etwas gemacht wird, hauptsächlich beim Provider. Das führt dazu, dass über Monate gegenseitiges Verständnis und eine Vertrauensbasis aufgebaut werden müssen.

Um den Vertrag, die neuen Prozesse und die Service Levels richtig umzusetzen, muss auf beiden Seiten ein fundamentales Umdenken stattfinden. Es werden neue Fähigkeiten benötigt, um alle diese Veränderungen in den Griff zu bekommen. Hat man es versäumt, diese Überlegungen schon während der Vertragsverhandlungen anzustellen, ist das Chaos vorprogrammiert.

### 3. Die positiven Seiten

Richtig umgesetzt, bringen solche einschneidenden Veränderungen natürlich auch sehr viel Gutes mit sich. Man wird sich plötzlich bewusst, was eine Aktivität kostet (Transparenz), man kann Kosten und Nutzen gegenüberstellen und genau analysieren, man ist flexibler, was die



Ressourceneinteilung anbelangt, man kann von anderen zusätzlichen Technologien profitieren, man kann schneller auf Marktveränderungen reagieren und Kosten können reduziert werden.

Für pro-aktive Mitarbeiter kann das bedeuten, dass sie neue oder zusätzliche Verantwortungen übernehmen können und mit neuen interessanten Herausforderungen konfrontiert werden. Es werden neue Projekte initialisiert und neue Technologien implementiert, was das Arbeitsumfeld erleichtern und bereichern kann.

### 4. Die Schlüsselfaktoren

Fast jede grössere Outsourcing-Transaktion führt zu grösseren Veränderungen. In einer Übergangsphase von mehren Wochen oder sogar Monaten herrscht Unsicherheit, Verwirrung ja sogar Chaos, was sich negativ auf die Moral und Motivation der Mitarbeitenden auswirkt.

Daher ist es von höchster Wichtigkeit, dass das professionelle Management der „Soft Faktoren“ eine sehr hohe Priorität während des Projekts und danach während der Umsetzung hat.

#### 4.1 Unternehmerische Sichtweise

Was sind die Schlüsselfaktoren für das erfolgreiche Umsetzen einer Outsourcing-Initiative aus Sicht eines Unternehmens?

- Stets bewährt hat sich eine offene und ehrliche Kommunikation über die Ziele, den Stand des Projektes und die jeweiligen Auswirkungen. Geeignet dafür sind Roadshows (Präsentationen) und ein monatlicher Newsletter an alle Mitarbeiter.
- Informelle Frage-Antwort-Stunden. Alle Mitarbeiter sollten die Möglichkeit haben, Ihre Fragen zu stellen und dazu eine ehrliche Antwort zu bekommen.
- Im Projektteam sollten unter anderem auch erfahrene Mitarbeiter dabei sein, die sich vor allem auf die „Soft Faktoren“ konzentrieren. Dies sind Kommunikationsspezialisten, Change-Management-Spezialisten etc.
- Frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiterkommission, sofern vorhanden.
- So genannte „Change Agents“ (Mitarbeiter, die eine solche Veränderung als positiv sehen) sollten in Projektaktivitäten involviert werden und eine aktive Rolle übernehmen.
- Aufkommenden Gerüchten sollte man sofort auf den Grund gehen und die Tatsachen richtig stellen.



## 4.2 Sichtweise eines betroffenen Mitarbeiters

Was sind die Schlüsselfaktoren für das erfolgreiche Umsetzen einer Outsourcing-Initiative aus Sicht eines betroffenen Mitarbeiters?



- Bereit sein, Neues zu lernen und Altes zu verlernen.
- Pro-aktiv die Veränderungen angehen und sich auf die positiven Aspekte konzentrieren.
- Sich von Gerüchten nicht verrückt machen lassen. Der Sache auf den Grund gehen.

## 5. Abkürzungsverzeichnis

RFP                      Request for Proposal

## 6. Quellenverzeichnis

### Literatur:

Hodel M., Berger A., Risi P.: Outsourcing realisieren, Vieweg Verlag, Wiesbaden (D), 2004

### Internet:

[www.outsourcing.com](http://www.outsourcing.com)

[www.cio.com](http://www.cio.com)

[www.vieweg-it.de](http://www.vieweg-it.de)