

Projekte und RZ-Betrieb im "Global Sourcing"

Jochen Hein

Seit vielen Jahren gibt es einen Trend zum Outsourcing von Diensten, die nicht zum Kerngeschäft des Unternehmens gehören. Das abgebende Unternehmen verspricht sich dabei einen Gewinn an Flexibilität und sinkende Kosten (bzw. eine andere Art von Kosten). Nebeneffekte können sein, dass Arbeitnehmer aus der Tarif-Bindung herausfallen oder anderweitig weniger Rechte haben.

Zusammen mit dem Outsourcing muss eine Definition der Schnittstellen zwischen den Unternehmen stattfinden, in der Rechte und Pflichten der Partner festgelegt werden, sowie welche Aufgaben mit welchen Messgrößen Bestandteil des Vertrages sind und welche nicht. Nur anhand dieser Größen kann die Einhaltung des Vertrages überprüft werden – gegebenenfalls unter Einsatz von Konventionalstrafen.

Zur Steuerung des Outsourcing muss das beauftragende Unternehmen eine geeignete Organisation aufbauen, die sowohl vertragsfest als auch technisch hinreichend versiert ist. Sinnvoll ist auch, wenn die Strukturen des Outsourcers bekannt sind, da man so auf Veränderungen und Probleme hoffentlich rechtzeitig reagieren kann.

Aufgrund der Definition der Aufgaben erhofft man sich auch, dass die Lieferanten bzw. dessen Mitarbeiter möglichst austauschbar sind. Damit ergibt sich für den Auftraggeber eventuell die Möglichkeit nach Ablauf des Vertrages einen anderen Lieferanten zu wählen. Für den Outsourcer ist es wichtig, die übernommenen Aufgaben so standardisiert wie nur irgend möglich zu gestalten. Nur so sind die erwünschten Spar-Effekte zu erzielen.

Für den Outsourcer ermöglicht diese Standardisierung verschiedene Aufgaben in andere Länder (zu geringeren Kosten) auslagern zu können. Der Vortrag beschäftigt sich mit den technischen, organisatorischen und kulturellen Hürden in diesem Umfeld.

Die Ausgangssituation

In einem über Jahre hinweg gewachsenen Outsourcing, mit ausgefeilten Strukturen (Kommunikation, Monitoring, Projektsteuerung) bestehen schon länger Bestrebungen, Aufgaben, Kosten und Gewinne ins Ausland zu

transferieren. Im Rahmen des normalen Betriebs konnte allerdings ein zügiger und vollständiger Transfer nicht abgewickelt werden. Wer gibt schon gerne seinen Arbeitsplatz auf und lernt seine Nachfolger an?

In diesem Umfeld wurden Betriebsstätten geschlossen mit der Maßgabe, dass diese Aufgaben durch entsprechend ausgebildete Mitarbeiter im Ausland übernommen werden. Damit ging in sehr kurzer Zeit ein enormer Erfahrungsschatz in dem Umfeld verloren, da die meisten Mitarbeiter das Unternehmen im Rahmen von Aufhebungsverträgen verlassen haben.

Die Grundidee beim „Global Sourcing“ ist, dass Mitarbeiter und deren Wissen und Erfahrungen austauschbare Ressourcen sind. Und damit auch die dem Mitarbeiter zugeordneten Kosten wie Gehalt und Sozialleistungen und -abgaben gegeneinander aufgerechnet werden können. Und zwar ohne genauere Betrachtung anderer Faktoren wie Kontakt zum Kunden oder langjährige Erfahrung.

Anforderungen des Kunden im Outsourcing

Für den Kunden ist die Einhaltung des Vertrages mit zugesicherten SLAs und Reaktionszeiten bei Problemen sicher der zentrale Aspekt. Neben dem damit hoffentlich sichergestellten Betrieb sollen aber auch neue Anforderungen bzw. anstehende Projekte in angemessenem Rahmen durchgeführt werden.

Im Rahmen der Schließung der deutschen Betriebsstätten war die Einhaltung der SLAs nicht mehr möglich. Mit dem Ergebnis, dass sowohl der Kunde als auch das eigene Management nach Lösungsmöglichkeiten gesucht haben als dieser Fakt offensichtlich wurde.

Im Ergebnis wurde das übrig gebliebene Kernteam durch viele externe Berater verstärkt. In diesem Umfeld hat sich gezeigt, dass es sinnvoll ist, einzelnen Kunden relativ feste Ansprechpartner zuzuordnen, die sich vorrangig um diesen Kunden bemühen. Damit bilden sich persönliche Kontakte, die die Arbeit miteinander sehr erleichtern, außerdem lernt man die speziellen Wünsche des Kunden kennen und kann darauf eingehen. In Zeiten hohen Arbeitsaufkommens bzw. Produktionsproblemen können (und sollen) allerdings auch andere Kollegen aushelfen. Glücklicherweise waren alle beteiligten Berater sehr erfahren, so dass sie sich im Umfeld sehr schnell zurecht gefunden haben.

Je nach Kunde ist es unterschiedlich, ob eine Kommunikation in englisch überhaupt erwünscht oder möglich ist. Auch bei einem Auslagern ins Ausland

sollte daher in jedem Fall ein deutschsprachiger Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Dieser sollte dann auch die gesamte Koordination übernehmen.

Anforderungen des Managements

Bei der Verlagerung von Aufgaben ins Ausland erwartet das Management, dass der laufende Betrieb mit weniger und preiswerteren Mitarbeitern aufrecht erhalten wird. Dafür ist es notwendig, definierte Aufgabenpakete zu einem Stichtag zu übergeben und das auch zu leben.

Nachdem ein Großteil der Aufgaben übergeben wurde, soll dann der Betrieb aus dem Ausland heraus abgewickelt werden. Die ursprünglich abgebende Abteilung steht dann noch beratend zur Seite, wird aber auf Dauer kleiner und irgendwann vollständig aufgelöst sein (oder mit einem Kernteam, aber nur noch Koordinierungsaufgaben weiter bestehen). Hier spielen sicher Existenzängste der Mitarbeiter eine große Rolle.

Daneben sollen Projekte (größere Anforderungen des Kunden) zeitgerecht und erfolgreich abgewickelt werden und die definierten Prozesse und Verfahren (Change-Management, Problem-Tracking, Security-Standards usw.) eingehalten werden.

Anforderungen an "neue Kollegen im Ausland"

Unter einem deutschsprachigen Ansprechpartner für die Kunden sollen die neu angelernten Mitarbeiter innerhalb eines halben Jahres den Betrieb vollständig übernehmen. Dabei müssen sie sowohl das technische Grundwissen erlernen als auch die jahrelange Erfahrung "irgendwie" übernehmen. Daneben spielt die Kommunikation in englisch (für beide Seiten eine Fremdsprache) genauso eine Rolle, wie die unterschiedlichen Einstellungen und Erwartungen.

Erster Versuch der Verlagerung

Aufgrund der aufgestauten Projekte und Anforderungen des Kunden, die von den ausscheidenden Mitarbeitern nicht mehr erledigt werden konnten, wurden einerseits wenige externe Berater beschäftigt, andererseits auch Aufgaben dokumentiert und in das bestehende Operating im Ausland übergeben. Hintergrund war der Druck des Kunden, diese Aufgaben so bald wie möglich zu planen und durchzuführen. Auf Anweisung des Managements sollte die Planung davon ausgehen, dass beliebig viele Ressourcen zur Verfügung stehen um diese Aufgaben auch abzuwickeln (welch ein Wahnsinn).

Zur Organisation der Aufgaben und dem Tracking wurden technische Mittel verwendet, einerseits ein Change-Management-System und ein Task-Tracker.

Aufgaben wurden ohne größere Vorbereitung übergeben, unter der Maßgabe, dass die ausführende Abteilung genügend Wissen und Zeit dafür verfügt. Beide Voraussetzungen waren allerdings nicht erfüllt.

Dieser, doch eher halbherzige, Versuch hatte folgende Auswirkungen:

- zwischen den Abteilungen kam es zu Schuldzuweisungen, etwa
„Die Dokumentation ist unvollständig und falsch“
„Das Wissen ist hier nicht verfügbar“
„Die Dokumentation wurde nicht gelesen“ bzw. „Fehler bei der Ausführung“
- Aufgrund mangelnder Koordination und mangelndem Wissen wurden Aufgaben nicht in der vom Kunden gewünschten Zeit durchgeführt.
- Für diese Aufgabe/das System ist kein SLA vereinbart - die ausführende Gruppe meinte: „Wir können uns so viel Zeit lassen, wie wir brauchen. Egal, was im Vorfeld mit dem Kunden geplant wurde“.
- Für jedem Tag an Arbeit, den wir übergeben haben, haben wir mehrere Tage mit Fehlerbereinigung bzw. Diskussion mit den ausführenden und dem Kunden verbracht. Netto haben wir also mehr Arbeit aufwenden müssen, als hätten wir die Aufgaben direkt erledigt (nur konnten wir so ja nicht planen, da das den Zeitplan des Kunden gesprengt hätte - am Ende haben wir das dann aber auch so getan...).
- Durch die Unterschiede in Mentalität und Kultur sind Reibungsverluste unvermeidbar - und persönliche Kontakte waren die Ausnahme, da Aufgaben mittels Tools weitergegeben wurden.
- In der Summe war der Kunde verärgert, ein stabiler und zuverlässiger Systembetrieb nicht mehr sichergestellt.

In einer Blitzaktion wurde die Verlagerung von Aufgaben eingestellt und die Kernmannschaft um mehrere externe Berater verstärkt. Deren Aufgabe war es, einerseits den Betrieb zu beruhigen und die Kundenanforderungen abzuarbeiten, andererseits aber auch die Kollegen anzulernen und die Verlagerung der Aufgaben zu planen, vorzubereiten und durchzuführen.

In der Folge wurden alle anfallenden Aufgaben bewältigt, allerdings durch viele Nacht- und Wochenendeinsätze. Da alle Externen sehr erfahren sind, dauerte die Einarbeitung in das Umfeld des Kunden nur zwei bis drei Wochen - eine unglaublich kurze Zeit.

Der zweite Versuch

Parallel zur Beruhigung des Betriebes wurde eine neue Gruppe von Mitarbeitern im Ausland ausgebildet. Nach einigen Monaten Schulungen haben wir begonnen, einzelne Aufgaben zu übertragen. Diesmal passiert die Übertragung von Aufgaben schichtweise und sehr viel geplanter - und mit der Maßgabe, dass die Betriebsverantwortung mit übergeht.

Allerdings schloss man hier aus "erfahrene Leute brauchen zwei Wochen zur Einarbeitung" daraus, dass das auch bei weniger erfahrenen Mitarbeitern der Fall ist. Dieser Trugschluss hat sich bereits als falsch erwiesen.

Was wir bisher deutlich wahrnehmen ist, dass die Kollegen definierte Aufgaben übernehmen, aber es an Kreativität fehlt und praktisch nicht langfristig und selbständig gehandelt wird. Dafür fehlt einfach die Erfahrung. Und die bekommt man nur im Laufe der Zeit.

Erkenntnisse aus dem Projekt

Die Vorstellung, dass Mitarbeiter „austauschbare Ressourcen“ sind, ist gerade im Management sehr tief verwurzelt. Dabei ist für den stabilen Betrieb der Unterschied zwischen „geschult“ und "erfahren" deutlich sichtbar, aber nicht mit einfachen Mitteln messbar. Kurz: Äpfel und Birnen sind nicht vergleichbar.

Die derzeit wichtigste Aufgabe ist es, in kurzer Zeit den Erfahrungsschatz zu vermitteln - was aber durch den Einsatz im Schicht-betrieb schwierig ist. Eine dauerhafte, kontinuierliche und persönliche Betreuung wäre nur machbar, wenn auch die abgebende Abteilung im Schichtrhythmus mitmachen würde. Allerdings wäre dann die Betreuung des Kunden nicht mehr sichergestellt, da die Ausbildung dann zu viele Ressourcen binden würde.

Im Rahmen der Probleme in diesem Projekt war es wichtig, das Management möglichst vorher/rechtzeitig auf absehbare Probleme aufmerksam zu machen. Soweit es dabei um zu viel Arbeit und zu wenig Ressourcen geht, so zahlt sich hier eine Planung (Task-liste, Termine, Ausführende) aus. Ohne diese Planung würden Aufgaben liegen bleiben, aber jeder wäre überrascht, wenn das dem Kunden oder dem Management auffällt. Mit einer Planung kann man definitiv sagen, was geht und was nicht. Die Erfahrung zeigt, dass man im Regelfall maximal die Hälfte der Zeit für Projekte verplanen kann - der Rest geht mit Tagesgeschäft und Koordination drauf.

In unserer Gruppe heißt es: „Melden macht frei“. Im Rahmen unserer Möglichkeiten versuchen wir alle Probleme zu lösen und Aufgaben

abzuarbeiten. Doch in diesem komplexen Umfeld sind wir auch von anderen Gruppen abhängig - und können auch selbst nicht alles zeitgerecht erledigen. Um so wichtiger, dass diese Situation allen beteiligten bekannt ist und die Konsequenzen klar sind.

Im Nebeneffekt heißt das, dass man zusätzlich zu den Schnittstellen und SLAs nach außen auch mit den „liefernden internen Gruppen“ feste Regeln vereinbaren muss. Andernfalls muss man sich für die Versäumnisse anderer rechtfertigen - was auf die Dauer sehr unbefriedigend ist und auch den Kunden verärgert.

Immer wenn man über „Priorisierung“ redet, ist jedem klar, dass die Aufgaben nicht alle sach- und zeitgerecht erledigt werden können. Nach der Festlegung einer Reihenfolge der Aufgaben muss diese auch eingehalten werden. Sollte sich eine neue Aufgabe als "dringend und wichtig" erweisen, so muss dafür eine andere Aufgabe bewusst zurück gestellt werden - ansonsten funktioniert das Verfahren nicht. Wichtig ist, dass deutlich ausgesprochen wird, welche Aufgaben liegen bleiben und welche Konsequenzen das hat.

In einem derartigen Umfeld sind auch festgelegte Prozesse nur noch beschränkt anwendbar. Um hier zumindest gelegentlich voran zu kommen findet das „Standardverfahren Eskalation“ anwendung. Auch hier ist wieder offensichtlich, dass die Strukturen nicht passen - nur dass es meist keiner ausspricht. Es wird lieber an Symptomen kuriert, anstatt die Ursachen „Überlastung“ und „Überforderung“ anzugehen.

Erstaunlicherweise gilt das Projekt insgesamt als "erfolgreich", da man wohl mit wesentlich mehr Eskalationen (sowohl intern als auch extern) gerechnet hatte. D.h., dass vielfach auf eine Eskalation verzichtet wurde - egal, ob darunter der Kunde oder die Mitarbeiter zu leiden hatten.

Persönliche Erkenntnisse

Zu Beginn der Verlagerung ins Ausland haben wir mit hohem persönlichen Einsatz versucht, die Aufgaben zu meistern. Auf Dauer war das aber nicht machbar. Hier war es sinnvoll, frühzeitig zu planen und damit die Lücken aufzeigen zu können. Nur so konnten wir die „Zeit des Leidens“ recht kurz halten.

Eine meiner Aufgaben war neben dem Systembetrieb, der Planung und Durchführung von Projekten auch die Einarbeitung der Externen und die Koordination/Aufgabenverteilung. Eine Gruppe von zehn Leuten in diesem anstrengenden und dynamischen Umfeld zu managen ist anstrengend. Es sind

Fragen zu klären, Eskalationen zu veranlassen, verteilte Aufgaben zu tracken und die Kommunikation nach innen und aussen sicher zu stellen.

Auf der anderen Seite hat sich das Team gut organisiert, Aufgaben werden selbständig verteilt und sich gegenseitig geholfen. Vielfach bekommt man erst später mit, welche Hürden das Team „einfach so“ genommen hat. Auf diese Zeit zurück blicken zu können ist daher sehr befriedigend.

Fazit

Die Frage, die sich mir stellt: Haben wir wirklich etwas gelernt, so dass wir es jetzt besser machen? Was heißt in dem Zusammenhang überhaupt „besser“? Ich weiß es nicht.

Der Autor:

Jochen Hein ist langjähriger SAP R/3 Basis-Betreuer und Berater in diesem Umfeld. Die letzten Jahre war er für verschiedene Kunden im Outsourcing tätig, sowohl bei der Übernahme neuer Kunden als auch im weiteren Betrieb.