

Effizienter Einsatz von externem Know-how

Der Einsatz von externer Unterstützung in Organisationen ist in der heutigen Zeit kaum mehr wegzudenken. Die Entwicklung des Arbeitsmarktes für Fachspezialisten hat den Einsatz von externen Mitarbeitern vervielfacht. Dadurch haben sich die Fremdkosten in der Organisation unproportional zu den Kosten der internen Mitarbeiter entwickelt. Oft machen die Kosten für dieses „Outsourcing“ mehr als das Dreifache der Personalkosten aus. Wie können Unternehmen sicherstellen, dass sie das beste Preis-/Leistungsverhältnis erhalten?

von Charly Graf

Es ist eine Tatsache, dass aufgrund immer kürzerer Entwicklungszyklen (zum Beispiel Time to market) und der stetigen Zunahme an Vorhaben, als Resultat unserer schnelllebigen Zeit, die Anforderungen an das Management von Unternehmen für eine fristgerechte Erreichung der Jahresziele enorm gestiegen sind. Die Erfahrungen zeigen, dass die Umsetzung der gestiegenen Anforderungen vor allem durch die effiziente Beschaffung und dem effektiven Einsatz von externen Ressourcen zu verdanken ist. Doch die Kehrseite ist meist ein Wildwuchs an Verträgen mit unterschiedlichsten Partnern, welche nach undefinierten Kriterien evaluiert und entschädigt werden. Es ist bewiesen, dass der Einsatz von externen Mitarbeitern (nachfolgend EXMA genannt) effizient und effektiv gemanagt werden kann. Durch die Schaffung einer zentralen Koordinationsstelle wird sichergestellt, dass der Einsatz von EXMA klar geregelt ist. Dabei liegt der Schwerpunkt der Koordinationsstelle auf der Definition und Umsetzung der Stellung des EXMA in der Organisation, dessen Rechte und Pflichten sowie der Vertragsbedingungen (meist ist die Basis der Leistungskatalog) vor, während und nach dem Einsatz. Die allgemeinen Zielsetzungen der Koordinationsstelle liegen in der Einführung von einheitlichen Einsatzbedingungen einerseits und dem Optimieren der Leistungserbringung der eingesetzten externen Ressourcen andererseits. Zu Beginn werden mit gezielten Massnahmen Grundlagen erarbeitet, damit sich die Kosten und Prozesse für den Einsatz externer Mitarbeiter optimiert lassen.

Dabei ermöglichen vor allem eine transparente Kostenstruktur und ein einfacher und standardisierter Rekrutierungsprozess eine Kostenentlastung bei gleich bleibender Leistung, was ja schlussendlich das Ziel sein muss. Im Weiteren werden gleichzeitig Kriterien erarbeitet, welche als Tool den Einsatz von externen Mitarbeitern sowie deren Führung in qualitativer, quantitativer und vor allem wirtschaftliche Hinsicht massiv vereinfacht.

Die Problemfelder

Wir betrachten in diesem Kontext drei wichtige Kriterien:



Kosten

Aufgrund der personellen Situation und dem damit verbundenen Mangel an Zeit, werden die Verhandlungen der Konditionen je nach Verfügbarkeit und Skillset hauptsächlich durch den Lieferanten bestimmt. Das heisst, dass die offerierten Konditionen in der Regel durch die Linie akzeptiert werden, sofern das Budget entsprechend vorhanden ist. Zudem kann der Einkauf nach erfolgter Zusage durch die Linie die bereits vereinbarten Konditionen nur schwer oder meistens gar nicht nachverhandeln. In den meisten Fällen erfolgt keine Zuordnung des EXMA auf Stufe Rollen- bzw. Funktionsbeschreibung. Dadurch ist ein direkter Ansatzvergleich für adäquate Funktion und Leistung nicht möglich. Preisunterschiede für die gleiche Leistungsanforderung sind somit ohne zentrale Prüfung vor der Freigabe nicht zu verhindern. Zur Sicherstellung der Ziele muss die Akzeptanz der maximalen Ansätze für die externe Personaleinstellung regelmässig überarbeitet werden. Der zu beschaffende EXMA kann damit einer eindeutigen Funktion/Rolle zugeordnet werden und unterliegt dem jeweiligen maximalen Ansatz der Kategorie.

Abhängigkeiten

Abhängigkeiten zu externen Partnern und deren Mitarbeiter entstehen bei deren Einsatz immer dann, wenn das dringend benötigte Know-how intern nicht

vorhanden ist oder intern nicht fristgerecht aufgebaut werden kann, resp. wenn der Know-how Transfer von Beginn an nicht sichergestellt ist und der EXMA dem internen Mitarbeiter fast gleichgestellt ist. Durch eine sorgfältige Analyse der bereits eingesetzten EXMA wird eine Risikomatrix erstellt. Die Risikomatrix zeigt auf, wo unmittelbarer Handlungsbedarf vorhanden ist, wo der Hebel angesetzt werden kann und vor allem für künftige Einsätze wo interne Mitarbeiter eingesetzt werden müssen. Es gilt die kritischen externen Schlüssel-Know-how-Träger zu identifizieren, damit Massnahmen vereinbart und umgesetzt werden können. Insbesondere die Sicherstellung des Know-how Transfers von Extern zu Intern wird hier zur Kernfrage. Durch eine ergänzende Analyse der Organisation bezogen auf Struktur und technischer Anforderungen, werden Einheiten definiert, in denen nur in Ausnahmesituationen für kurze Einsätze EXMA eingesetzt werden dürfen. Beispiele aus der Praxis zeigen nach der Analyse, dass die Abhängigkeiten gross sind und die Risiken bei Verlust der Ressourcen sehr hoch sind. Meistens handelt es sich um EXMA, welche seit einigen Jahren bei der Unternehmung beschäftigt sind, ohne aber dass jemals ein Know-how Transfer zu internen Mitarbeitern stattgefunden hat, geschweige denn aktuell stattfindet. Bei plötzlichem Verlust können die Lücken nur mit hohem personellem und finanziellem Aufwand geschlossen werden. Zudem führt der permanente Einsatz dieser Schlüsselressourcen zu kaum noch zu begründbaren hohen Kosten.

Prozesse

Die Analyse in der Praxis bestätigt, dass die Beschaffung von EXMA nicht einheitlich stattfindet. Die Ausschreibung und Selektion findet meist direkt durch die Linie statt. Dabei spielt das bestehende und meist persönlich gefärbte Netzwerk zu Lieferanten und externen Ressourcen eine wichtige Rolle. Nebst den vorhandenen Vorgaben der Einkaufsabteilung für die Grundkonditionen, finden die Freigaben der Beschaffung fast ausschliesslich durch die Linie über bereits bestehende Prozesse statt. Diese Prozesse sind meist manueller (Beschaffungsantrag auf Papier) oder Toolunterstützter (Workflow) Natur. Es ist festzustellen, dass einige Unternehmen in der letzten Zeit den Versuch unternommen haben, eine Verbesserung bei den Beschaffungsprozessen sowie bei den Ansätzen um- und durchzusetzen. Durch das Fehlen jedoch einer kontinuierlichen Leistungsbeurteilung

(Eignung und Performance) und ein „enges“ Führen der Lieferanten über die Kosten wie auch über die erbrachte Leistung sowohl in qualitativer wie in quantitativer Hinsicht, sind die Massnahmen leider nur marginal spürbar. Eine Verbesserung der aktuellen Situation kann also nur erreicht werden, wenn die Prozesse aus der Sicht der Unternehmung konsequent optimiert werden und das Management diese vollumfänglich und vor allem aktiv unterstützt (keine Ausnahmegewilligungen mehr).

Der Lösungsansatz

Als mögliche Zielvision kann die durch die B4 Createam entwickelte Resource Management Solution (RMS) betrachtet werden. Der Ressourcen Manager dient als zentrale Koordinations- und Servicestelle nach Innen und Aussen. Er unterstützt die Linie bei der Beschaffung und stellt das Controlling der Leistung durch den Lieferanten und deren Ressourcen sicher. Dazu stehen dem Ressourcen Manager die bestehenden Instrumente und Auswertungen oder Software basierende Ressourcen-Management Tools zur Verfügung.

Wir sprechen hier bewusst von Rollen, da sich insofern von einer Stelle unterscheidet, als wir davon ausgehen, dass eine Stelle von ihrer Natur her für eine längere resp. unbeschränkten Zeitraum definiert wird. Schlussendlich entspricht eine Rolle meistens aber allgemein bekannten Bezeichnungen (zum Beispiel gem. ICT) für die aktuellen Aufgaben. Aufgrund aller Rollen- und Funktionsbeschreibungen ist ein Raster auszuarbeiten, aus dem klar hervorgeht, welche Rollen- und Funktionskombinationen zu welchem maximalen Ansatz ausgeschrieben werden. So wird gewährleistet, dass externen Mitarbeiter mit der gleichen Tätigkeit und in derselben Funktion zum gleichen Ansatz angestellt werden. Die Definition der Ausnahmen, in welchen von der „Norm“, sowohl beim Vertragsverhältnis wie auch beim Ansatz, abgewichen werden kann muss ebenfalls vorhanden sein. Im Weiteren muss der Beschaffungsprozess für externe Mitarbeiter angepasst, oder gegebenenfalls einen eigenen definiert werden unter der Berücksichtigung der allgemeinen Beschaffungsprozesse (in Zusammenarbeit Purchasing).

Stufe Lieferanten

Über jeden externen Partner werden die wichtigsten und interessantesten Informationen geführt, welche als Grundlage zur Beurteilung von weiteren Einsätzen dienen. Dazu gehört ebenfalls, dass alle externen Partner periodisch nach einheitlichen Kriterien bewertet werden. Monatlich ist dem Management eine Liste mit noch zu definierenden Kriterien abzugeben, damit sie jederzeit einen genauen Überblick über die Anzahl der eingesetzten externen Partnern, deren Tätigkeit und Funktion inkl. Vertragsdauer und Kostendach haben.

Das Tool

Die Resource Management Applikation (RMA) von B4 Createam ermöglicht nebst dem Verwalten von statischen Daten wie Lieferanten, Leistungserbringer, Verträge und Fakturen, das Vergleichen der erbrachten Leistung mit den Zielvorgaben der Lieferanten und deren Leistungserbringung, sowie die permanente Überwachung des Erreichungsgrades der Kostendächer. Ein Eventmanagement-Layer unterstützt die verantwortlichen Benutzer bei frühzeitiger Erkennung von Vertragsenddaten, Abläufen von Arbeitsbewilligungen, Nichteinhalten der Kostendächer usw. Die RMA erleichtert dem User die Kernabläufe bei der Beschaffung, Vertragsverwaltung, Fakturierung und den Reports. Als zusätzliche Funktionen sind ein Resource Inventory der eingesetzten Skills und Erfahrungen, eine direkte Leistungsbeurteilung der Lieferanten und der eingesetzten Mitarbeiter, sowie Integration der Zielvereinbarungen mit dem jeweiligen Lieferanten pro Vertrag integriert. Der Zugriff auf die RMA wird über ein Menu gesteuert und ermöglicht den Usern die Verwaltung von Vertragsdaten, das Verwalten der Grundeinstellungen sowie das Generieren von Reports. Anhand von Reports können diverse Statistiken und spezielle Auswertungen erstellt werden, welche das Know-how der Leistungserbringer und die Qualität der Arbeit darstellen. Dies ermöglicht der Unternehmung die internen und externen Kompetenzen effizienter einzusetzen.

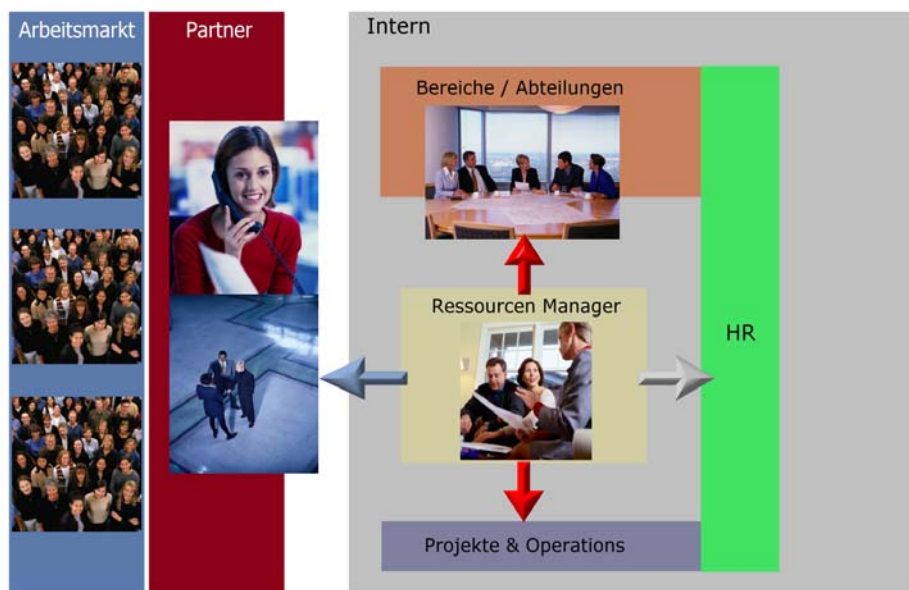


Abbildung: Ueberblick Ressourcen Management nach RMS

Die Massnahmen

Damit ein Ressourcen Management erfolgreich eingerichtet werden kann sind folgende Massnahmen umzusetzen:

Stufe Selektion

Es gilt zu definieren, in welchem Fall ein Vertragsverhältnis mit einem externen Partner in Form eines GU (Fixpreis, Werk) oder auf Stundenbasis (Time & Material) eingegangen wird. In diesem Zusammenhang muss auch definiert werden, in welchem Fall ein Anstellungsverhältnis wie lange dauern kann und darf. Analog des internen Rekrutierungsprozesses benötigt auch die Anstellung eines externen Mitarbeiters als Grundlage ein Rollen- und Funktionsbeschreibung.

Stufe Leistungserbringung

Entscheidend für einen Einsatz ist die Leistungserwartung der eingesetzten Ressourcen. Es ist zu definieren, wie die durch einen GU zu erbringenden Leistungen messbar formuliert sein müssen, damit sie an einen Ereignisorientierten Zahlungsplan gekoppelt werden können. Es ist die Form der Rapportierung bei externen Mitarbeitern zu bestimmen (Abrechnung nach Zeiteinheiten), damit die erbrachten Leistungen beurteilbar und nachvollziehbar sind. Die externen Mitarbeiter sind periodisch durch den Linienvorgesetzten und den Ressourcen Manager zu beurteilen, betr. Leistungsgüte mit begründetem Entscheid für den Weiteinsatz (zum Beispiel nach 1 Woche / 1 Monat / 3 Monate).

Über B4 Createam

Das im Jahre 2001 gegründete Unternehmen erbringt Dienstleistungen in den Bereich Organisationsentwicklung und Human Resources. Das B4 Createam beschäftigt sich seit über 6 Jahren mit Beschaffung von Ressourcen (interne und externe Mitarbeiter). Die Integration in die jeweilige Organisation erfolgte dabei in Rollen wie Ressourcen Manager oder HR-Manager. Dabei sind nebst den eigentlichen Rekrutierungsaktivitäten einerseits stets die Analyse und Optimierung der Abläufe und andererseits die Verbesserung der Kosten für die Beschaffung der benötigten Ressourcen ein zentrales Thema.

Weitere Informationen unter: www.b4-gmbh.ch