

IT-Sourcing erfolgreich gestalten: Teil 2

IT-Sourcing & Psychologie: Gruppenverhalten



Sourcing-Projekte gehen immer mit Veränderung einher. Innerhalb von Veränderungsprozessen wirken zwei gegenteilige Bewegungen, eine begünstigende und eine hemmende. Eine Möglichkeit, begünstigende Kräfte zu stärken und hemmende abzuschwächen, wurde im ersten Teil dieser Serie erläutert: Kommunikation. Darüber hinaus gibt es noch weitere Möglichkeiten aus dem Bereich der Psychologie, die helfen können, ein IT-Sourcing erfolgreich zu gestalten. Welche dies sind und wie Sie diese für sich nutzen können, erfahren Sie in diesem Artikel.

Ein IT-Sourcing-Projekt ist keine »One Man Show«, je nach Umfang und Scope sind immer verschiedene Bereiche betroffen. Neben den Teams aus den Infrastruktur- oder Applikationsbereichen sind auch Bereiche wie Informationssicherheit, Datenschutz, Einkauf oder Legal involviert. Und nicht zu vergessen: Bei einem Outsourcing gibt es ja meist noch den »Neuen« – den zukünftigen Outsourcing-Partner. Während des Outsourcing-Prozesses, der Transition und dem anschließenden Sourcing Management ist immer eine Arbeit in Teams notwendig. Es kann also nicht schaden, sich mit den grundlegenden Prinzipien des Gruppenverhaltens auseinanderzusetzen.

Ein wesentlicher Faktor ist die Zusammensetzung des Teams, welche erheblichen Einfluss auf die Arbeitsweise und Motivation hat. Der Haken daran: An der Zusammensetzung des Teams können Sie meistens nur wenig ändern. Bei einem 1st Generation Outsourcing sind die relevanten Teams innerhalb der Organisation bereits vorhanden und genau diese müssen auch im Projekt zusammenwirken sowie mit einem neuen Dienstleister kooperieren. Selbst bei 2nd oder Xth Generation Outsourcings besteht regelmäßig bereits eine Einheit zur Steuerung der Dienstleister. Und auch Rollen wie IT-Architekt oder Applikationsverantwortliche sind etabliert. Damit können nur einzelne Aspekte der Team-Zusammensetzung aktiv beeinflusst werden. Ein großer Teil des Teams ist bereits da. Dennoch gibt es Möglichkeiten, wie Sie Einfluss nehmen können:



Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter aktiv in den Lösungsprozess mit ein und lassen Sie diese selbst auf die Idee kommen.

Die eigenen Ideen sind noch immer die besten! – Zugegeben, dieser Punkt hat mit dem Thema Gruppenverhalten eher wenig zu tun. Warum er dennoch wichtig ist, erfahren Sie im Folgenden. Eine Lösung für ein Problem wird besser akzeptiert, wenn die Betroffenen den Prozess der Lösungsfindung auch kennen. Nicht weiter verwunderlich, denn es ist ein gemeinsamer Prozess vorangegangen, in welchem man Problemstellungen analysiert, Szenarien durchdacht, Pro und Contra abgewogen und Annahmen verifiziert hat.

Das Stichwort hier lautet »Mäeutik« – eine Technik, die es erlaubt, nicht die Lösung für das Problem vorzugeben, sondern das Gegenüber in die Lage zu versetzen, diese Lösung selbst zu erkennen. Dies geschieht meist durch eine geschickte Gesprächsführung und die »richtigen« Fragen. Dadurch soll der/die Gesprächspartner »wie von selbst« auf den intendierten Gedanken kommen.

Bevor Sie also aus dem Besprechungsraum kommen, verkünden »Wir sourcen jetzt!« und weißen Rauch aufsteigen lassen (die Implikationen des »Vor-vollendete-Tatsachen-Stellens« wurden im ersten Teil dieser Serie erläutert), könnten Sie auch zwei Schritte früher Ihre Mitarbeiter einbeziehen. Geben Sie Ihren Mitarbeitern

die Möglichkeit, aktuelle Probleme, Herausforderungen, Ziele und Zukunft ihrer IT gemeinsam mit Ihnen zu besprechen. Erzwingen Sie jedoch nichts. Manche Mitarbeiter möchten gar nicht in die Entscheidungsprozesse eingebunden werden (was auch vollkommen in Ordnung ist).

Entwickeln Sie mit den Mitarbeitern gemeinsam Lösungskonzepte und Szenarien. Erörtern Sie aktuelle Frage- und Problemstellungen. Beispielsweise: Wie kann die Implementierung von Changes beschleunigt werden? Wie ermöglichen wir es, neue Technologien im Unternehmen zu testen und anschließend zu etablieren? Wie erreichen wir Bereitstellungszeiten, welche die Anforderungen des Business erfüllen?

Dabei sollten Sie nicht der Vorgebende sein, sondern durch sinnvolle Fragen auch Optionen und Sichtweisen anbieten, an welche Ihre Mitarbeiter bisher nicht gedacht haben. Vor allem aber sorgen Sie für einen Dialog und den strategischen Weitblick. Zudem bringen Ihre Mitarbeiter wichtigen Input ein, wie die Probleme in der Praxis auch tatsächlich gelöst werden können. Wenn ein Szenario etwa den Aufbau eigener Mitarbeiter forciert, was durchaus ein valider Ansatz wäre, müssen aber auch die damit einhergehenden Herausforderungen beleuchtet werden. Ein Sourcing wird dabei ebenso unter den möglichen Szenarien sein, welche von den Mitarbeitern als valide identifiziert wurden. Wenn dann die Entscheidung für eines der Szenarien fällt, kennen die Mitarbeiter auch die anderen Optionen mit ihren jeweiligen Stärken und Schwächen.



Entwickeln Sie ein transparentes, gemeinsames Zielbild mit allen Beteiligten, um Widerstände zu verringern.

»Warum sitzen wir in stundenlangen Meetings, besprechen Projektziele und -pläne – und keinen Tag später rennen alle in verschiedene Richtungen?« Bei Vögeln beispielsweise funktioniert dies einwandfrei. Alle fliegen in korrekter Position in Formation gen Süden. Egal welches Tier gerade an der Spitze ist, die Richtung bleibt dieselbe. Alle haben ein gemeinsames Ziel, auf welches sie hinarbeiten. Jeder Vogel kennt das Ziel, seine eigene Rolle und hat auch einen intrinsischen Nutzen der Reise (der warme Süden). Natürlich haben wir in Projekten auch Ziele, nur dass die definierten Projektziele oft nicht die Ziele der Gruppe und noch viel weniger des Einzelnen sind. Damit alle an einem Strang ziehen, müssen auch alle dasselbe Ziel haben und sich auch mit diesem identifizieren können.

Das alleinige Ziel sollte also nicht sein: »Wir lagern unseren RZ-Betrieb zu Provider B aus, um Kosten einzusparen.« – damit identifizieren sich nur die wenigsten. Aber wenn das Projekt auch Schmerzpunkte der Mitarbeiter verringern und Ziele erfüllen kann, dann arbeiten sie auch in die richtige Richtung. Auch hier spielt die bereits angesprochene frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter eine tragende Rolle. Denn genau diese Schmerzpunkte erfahren Sie, wenn Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern die Lösungskonzepte erarbeiten.

Vielleicht möchten Ihre IT-Experten neue Technologien ausprobieren, um interne Prozesse zu verbessern oder mit dem Markt Schritt zu halten. Wessen Augen werden leuchten, wenn ein Provider Ihnen eine individuell konfigurierbare Spielweise aus der Cloud nach Stundenabrechnung anbieten kann (denn intern ist sowas nicht abbildbar)? Ihre IT-Architekten möchten die Hoheit über wesentliche Design-Entscheidungen haben und der Provider kann dafür sorgen, dass sie

»Natürlich müssen Preis und Qualität der Leistungen stimmen, aber Ihnen nützt das beste Preis-Leistungs-Verhältnis nichts, wenn zwischen den Partnern die Chemie nicht stimmt.«

dabei nicht auf aktuelle Trends wie Hyper Converged Infrastructure oder Software-defined-»Irgendwas« verzichten müssen. Andere Mitarbeiter sehen vielleicht Nachhaltigkeit als wichtigen Faktor an. Schon mal über Green IT im eigenen Keller-Rechenzentrum oder der Lampertz-Zelle neben der Kantine nachgedacht? Wohl kaum.

Es gibt unzählige Möglichkeiten, wie Sie die Ziele Ihrer Mitarbeiter mit den Zielen eines Sourcing verbinden können, jedoch ohne dabei unerreichbare Traumschlösser zu malen. Denn eines sollten Sie nicht vergessen: An diesen Zielen werden Sie dann auch von Ihren Mitarbeitern gemessen.



»Kultureller Fit« – Wählen Sie einen Dienstleister, der zu Ihrem Unternehmen passt!

Auch beim »Cultural Fit« spielt die Zusammensetzung von Gruppen und deren Homogenität eine entscheidende Rolle. In homogenen Gruppen, das heißt, die einzelnen Mitglieder dieser Gruppe oder des Teams ähneln sich in verschiedenen Aspekten (Werte, Persönlichkeit, Zielvorstellungen), ist die Gruppenidentität stärker und damit auch die Bereitschaft, Ressourcen und Wissen zu teilen, was im Falle eines IT-Sourcing ein essenzieller Faktor ist.

Wenn Sie in einem Outsourcing einen neuen Dienstleister wählen, sollten Sie unbedingt auch auf weiche

Faktoren bei der Auswahl achten. Bewerten Sie nicht nur Service Level, Architektur, Preise, Anpassungen an den Leistungsscheinen oder Verträgen. Lassen Sie sich während des Auswahlprozesses das Team vorstellen, welches Sie in Zukunft betreuen wird (Service Manager, Transition Manager, ...) und fordern Sie deren Anwesenheit bei Präsentationen. Es ist nicht unüblich, dass Sie das Bid Team niemals wiedersehen und im Projekt Glanz und Gloria sehr schnell verpuffen.

Binden Sie Ihre Mitarbeiter in diesen Bewertungsprozess aktiv mit ein. Lassen Sie Konzepte, Pläne und auch das Team durch sie beurteilen. Nicht selten erleben wir Situationen, wo die Lösung passt und der Preis auch nicht ganz weit vom Benchmark entfernt ist. Doch dann kam der Transition Manager und machte alles kaputt. Nutzen Sie darüber hinaus das Potenzial von Referenzkontakten. Nichts gibt Ihnen einen besseren Einblick in Arbeitsweise und Kommunikation des potenziellen Dienstleisters als bestehende Kunden. Übrigens: Auch der Sourcing Advisor Ihres Vertrauens wird Ihnen gern Auszüge aus der Datenbank mit entsprechendem Erfahrungsschatz zur Verfügung stellen. Natürlich müssen Preis und Qualität der Leistungen stimmen, aber Ihnen nützt das beste Preis-Leistungs-Verhältnis nichts, wenn zwischen den Partnern die »Chemie nicht stimmt«.

Wenn Sie Ihre Mitarbeiter frühzeitig in Entscheidungsprozesse und auch im Sourcing-Prozess einbinden, haben Sie die Möglichkeit, Widerstände schneller abzubauen oder gar nicht erst aufkommen zu lassen. Es gibt keine Garantie für ein erfolgreiches Sourcing und trotzdem können Sie den Erfolg eines Sourcing und die Motivation Ihrer Mitarbeiter positiv beeinflussen, indem Sie ihnen die Chance geben mitzugestalten.

Sebastian Eichler



Sebastian Eichler,
LEXTA CONSULTANTS GROUP,
Berlin

www.lexta.com

[1] Teil 1: <http://ap-verlag.de/it-sourcing-psychologie-kommunikation-teil1/31658/>