



■ Schweizer Syndikat Medienschaffender ■ Syndicat
suisse des massmedia ■ Sindacato svizzero dei mass
media ■ Sindicat svizzer dils mediums da massa

IT-Outsourcing

22 Argumente

Pro / Contra

Nr°	Beschreibung	Für ein Outsourcing sprechende Argumente	Gegen ein Outsourcing sprechende Argumente
1	Identifikation mit der Firma		In der aktuellen Situation ist es für die SRG ein Gewinn, auf engagierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit GAV zählen zu können, die sich mit der Unternehmensphilosophie identifizieren. Ihr Teamgeist und ihre «Liebe» für die Arbeit, die sie leisten, stärkt das Gemeinschaftsgefühl und ist ein wesentlicher Pluspunkt, der sich auf die Qualität der erbrachten Leistungen in den drei Technik-Bereichen (IC, Unterhalt und Netze) auswirkt. Ein allfälliger Outsourcing-Entscheid von RSR wäre mit grossem Know-how-Verlust verbunden – und hätte spürbare Folgen für das Programm.
2	Vielseitigkeit	Keine: Die Leistungen müssen klar definiert sein; ohne Neudiskussion des Mandatvertrages sind keine Abweichungen möglich.	Entsprechend ihrem Dienstalter verfügen die internen Mitarbeitenden über breite Kenntnisse der betriebsinternen Prozesse und können bei Bedarf ihre Vielseitigkeit beweisen. Dadurch können Probleme schneller gelöst werden, oder sie werden sogar ganz vermieden. Die Zuständigen können intelligent handeln, ohne dass ihr Blick durch „Scheuklappen“ eingeengt wird.
3	Voraussetzungen und Anforderungen	Damit externe Leistungserbringer ein valables Resultat liefern können, müssen sämtliche erforderlichen Prozesse und Dienste im Detail bekannt sein. Diese spezifischen und genauen Aufgabendefinitionen existieren nicht. Für ein Outsourcing müsste man zuerst diese Art von Grundlagenarbeit leisten. (Zu welchem Preis?)	Die aktuelle Situation ergibt sich aus der Tatsache, dass sich zahlreiche Berufe ständig weiterentwickelt und verändert haben, wobei die jeweils erforderlichen Kompetenzen in den letzten Jahren immer weiter ergänzt und ausgeweitet wurden. Der Trend zu einer immer besseren Prozessorganisation und Prozessdefinition führt tendenziell zu einer allgemeinen Leistungssteigerung. Derzeit läuft eine interne Untersuchung, um dieses Ziel zu erreichen. Vermeiden wir es, die vielen zu diesem Zweck geleisteten Arbeitsstunden einfach abzuschreiben.
4	Erfahrungsschatz	Nur ein Bruchteil der Erfahrung der internen Mitarbeitenden könnte an Externe weitergegeben werden. Man kann nur das weitergeben, woran man auch denkt. Um sich aber an die verschiedenen möglichen Lösungsansätze zu erinnern, muss man effektiv vor einem realen Problem stehen, das es zu lösen gilt.	Mit treuen Mitarbeitenden, die der Firma stark verbundenen sind, hat das Unternehmen die beste Gewähr, dass alles versucht wird, um das bestmögliche Resultat zum bestmöglichen Preis zu erreichen.
5	Kosten der Leistungen	Werden die gleichen Leistungen mit gleicher Qualifikation für zeitlich begrenzte Aufträge durch Outsourcing erbracht, fallen die Kosten manchmal geringer aus.	Sobald die Arbeit in Manntagen gleich hoch oder höher ist als die internen Kapazitäten, fallen die Kosten für externe Leistungen zwangsläufig höher aus. Eine Ausnahme würde sich nur ergeben, wenn auch die Infrastruktur vollständig ausgegliedert und mit anderen Ressourcen zusammengeführt würde, die auch von anderen Unternehmen genutzt werden.
6	Abhängigkeit	Keine: Es kommt zu einer vollständigen oder teilweisen Abhängigkeit.	Ohne Outsourcing gibt es praktisch keine Abhängigkeit, ausser bei sehr komplexen Sachverhalten, die die internen Fähigkeiten übersteigen.
7	Identifizierung mit der Firma	Für externe Anbieter zählt nur das Geld. Man erhält, was man bezahlt!	Zahlreiche Mitarbeitende fühlen sich mit der SRG sehr verbunden. Um die Kontinuität des Radioprogramms sicherzustellen, werden sie deshalb auch mehr leisten als das, was von ihnen verlangt wird. Dieser Mehreinsatz geschieht ehrenamtlich und freiwillig.

8	Qualitätsüberwachung	Keine: Im Gegenteil, wenn bei externen Anbietern eine Leistung in Auftrag gegeben wird, muss (erfahrungsgemäss) alles kontrolliert werden, um gegebenenfalls sofort reagieren zu können. Nur so hat man Gewähr, dass man auch die Qualität erhält, die bei der Auftragserteilung vereinbart wurde. Dies absorbiert intern Ressourcen und Energie.	Die Mitarbeitenden sind stärker betroffen. Sie sind auch länger für die ihnen zugeteilten Aufgaben verantwortlich. Es kommt somit zu einer Selbstkontrolle, die bessere Resultate zu einem günstigeren Preis garantiert.
9	Effizienzgarantie	Nur bedingt: Es kommt immer seltener zu vollständigen Outsourcing-Lösungen; zahlreiche Verträge, die in den 90-Jahren abgeschlossen wurden, werden heute aufgelöst, weil sie als unbefriedigend gelten. Selektive Outsourcing-Ansätze haben mehr Chancen auf gute Resultate.	Sehr gut bei guter Organisation und gutem Management sowie mit klaren und konkreten Zielen.
10	Interaktion mit Kerngeschäft und IT	Keine	Es ist wichtig, alle EDV-Tätigkeiten, die untrennbar mit den verschiedenen Prozessen zusammenhängen, die für das Kerngeschäft des Unternehmens von Bedeutung sind, im Betrieb selbst angesiedelt zu haben. Die Wechselwirkung der verschiedenen Faktoren ist sehr häufig komplex, kaum definiert und einer kontinuierlichen Veränderung und Weiterentwicklung ausgesetzt. Solche EDV-Aktivitäten auszulagern kann gefährlich sein und mittelfristig zu ernsthaften Problemen führen.
11	SLA	Ein Service Level Agreement oder Auftragsvertrag von 30 bis 50 Seiten, der durch den Kunden (RSR) erarbeitet werden muss, ist für eine präzise Definition des Outsourcing-Vertrages unabdingbar.	Intern begnügen wir uns mit zwei je dreiseitigen Dokumenten, um unser Dienstleistungsverhältnis mit unseren Nutzern zu definieren.
12	Schnelle Umsetzung	Keine: Die Umsetzung eines guten Outsourcings muss überlegt erfolgen und auf einer seriösen Studie der Prozesse und Dienste basieren. Nur so kann man sicher sein, dass bei der Ausgestaltung des Vertrages an alles gedacht wurde. Zu beachten bleibt, dass die Auslagerung der Kernaufgaben eines Unternehmens vermieden werden sollte, damit man nicht von einem externen Anbieter abhängig wird. Die genauen und detaillierten Kosten der internen Aktivitäten, die man auszulagern wünscht, müssen bekannt sein; man darf sich nicht auf ungefähre Zahlen abstützen.	Auf interner Ebene passt sich die Entwicklung von Prozessen und Diensten auf natürliche Weise den Betriebserfordernissen an. Mit der Neuorganisation der Technikabteilung sind derzeit Optimierungsmassnahmen im Gange.
13	Koordination mit dem internen Team	Keine: Im Gegenteil, die Komplexität der Dienste erfordert immer einen Austausch mit dem internen Team. Dadurch werden Reaktionen erschwert und verzögert – zum Nachteil der Programmqualität.	Einfacher, weil der interne Kreis der involvierten Personen kleiner ist und alle auf dem gleichen Terrain arbeiten.

14	Kosten des Outsourcing		<p>Leistungskosten im Vergleich zum SLA: Der Outsourcing-Vertrag ist mit Sicherheit teurer als der Gesamtarbeitsvertrag der Mitarbeitenden.</p> <p>Das Outsourcing wird sich zum Nachteil des Programms auswirken, denn bevor Probleme vor Ort gelöst werden können, kommt es sicher zu längeren Wartezeiten.</p> <p>Flexibilität und Einsatzbereitschaft (Einsätze während der Nacht und am Wochenende) werden sehr bedeutende finanzielle Auswirkungen haben, wenn dieser Pikett-Teil von der externen Firma übernommen wird. Die Schnelligkeit der Einsatzbereitschaft verhält sich exponentiell zu den Kosten: Sobald man einen sofortigen Service mit Erfolgsgarantie verlangt, schnellen die Kosten in die Höhe.</p>
15	Vorteil des selektiven Outsourcings	Das Outsourcing von Grossprojekten oder von bestimmten hochspezialisierten Diensten mit einer zeitlich begrenzten Dauer kann für das Unternehmen sehr wohl profitabel sein. Auf keinen Fall aber eine umfassende und allgemeine Auslagerung.	
16	Motivation der Arbeitnehmenden		<p>Es folgt eine kurze Zusammenfassung der Motivation des Technik-Personals:</p> <p>1- Die Mitarbeitenden haben durch ihre vielen geleisteten Dienstjahre einen guten Überblick über den ganzen Entwicklungsprozess. Dieses gewachsene Wissen ermöglicht den Mitarbeitenden aller Dienste, beim Auftreten von Problemen, die den Betrieb gefährden, sich sehr schnell ins Bild zu setzen und eine fundierte Analyse vorzunehmen.</p> <p>2- Die Mitarbeitenden sind sich der Prioritäten gewisser Anwendungen bewusst, wissen, wie diese untereinander vernetzt sind und welche Konsequenzen Störungen oder Fehlfunktionen auf andere Bereiche haben.</p> <p>3- Alle Mitarbeitenden haben jedes Mal durch ihre Kompetenz und ihr Spezialwissen bewiesen, dass sie ihre Instrumente hervorragend beherrschen und mit hoher Professionalität arbeiten. Die Publikumsdienste funktionieren gerade Dank diesem Zusammenspiel von Fähigkeiten und Verantwortungsbewusstsein innerhalb des Departements Technik.</p> <p>4- Insgesamt haben sich die SRG-Nutzer nie missbilligend oder unzufrieden über die Dienste von IC, Unterhalt oder Netze geäussert. Es ist dies ein wichtiger Punkt, der bei der Outsourcing-Entscheidung berücksichtigt werden muss. Eine Meinungs- und Zufriedenheitsumfrage bei den SRG-Nutzern müsste in jedem Fall durchgeführt werden.</p>

17	Schnittstelle externe Firma		Jede Leistung muss intern hinsichtlich Qualität, Kosten und Resultat durch eine Gruppe von Personen (Ingenieure/Controller), die auch alle Begleitumstände und Auswirkungen der extern geleisteten Arbeiten verstehen, genau überprüft werden. Ein Experten-Pool im Bereich IT wird nach wie vor unverzichtbar sein.
18	Die traditionelle Ausgliederung wird in den USA bereits in Frage gestellt. Die multinationalen Konzerne sind mit Rückschlägen konfrontiert und korrigieren ihre Outsourcing-Strategie nach unten, wie aus einer Studie von Deloitte Consulting hervorgeht. (16/05/2005) http://solutions.journaledunet.com/0505/050516_enquete_reinter_naliser_deloitte.shtml		Von den befragten Personen, die negative Erfahrungen mit der Externalisierung gemacht haben, geschilderte Probleme in % ... Komplexität Umgang/Führung des Leistungserbringers 56 % Change-Management 56 % Qualität der Dienstleistung 38 % Fehlende Transparenz 38 % Knowhow-Verlust 31 % Geringere Kosteneinsparung 31 % Versteckte Kosten 25 % Vertragszwänge 19 %
19	Qualität und Kosten		Oft fallen die Qualität der Dienstleistungen und die Kosteneinsparungen geringer aus als vorgesehen.
20			Wenn das Unternehmen die ihm innewohnenden strategischen Funktionen klar identifiziert und die effektiven Mängel im mit der IT zusammenhängenden Entscheidungsprozess korrigiert, wird es – verglichen mit einer Auslagerung - zu tieferen Kosten und weniger Risiken kommen. Zudem bleibt das Knowhow in der Firma, die dadurch auch ihre Unabhängigkeit wahrt.
21	Vertraulichkeit und Sicherheit der sensiblen Daten		Können die Outsourcing-Firmen bezüglich Sicherheit und Vertraulichkeit der sensiblen Daten einen fortwährenden Datenschutz gewährleisten? Wie soll man sicher sein, dass der Datenschutz der vertraulichen Informationen gewährleistet ist, angesichts der Tatsache, dass der Personalwechsel in diesen Firmen an der Tagesordnung ist?
22	Weiterentwicklung und Unabhängigkeit		Es ist nicht denkbar, dass die Entwicklung von Anwendungen in die Hände von Externen, also ausserhalb des Unternehmens, gelegt wird. Bei jedem Outsourcing-Vertrag kommt früher oder später der Moment, in dem man dem externen Leistungserbringer ausgeliefert ist.