

# Outsourcing im Facility Management: erfolgreiches Management des Personaltransfers

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades  
„Master of Business Administration“

eingereicht bei  
Vizerektor Mag. Dr. Paul Jankowitsch

Dipl.-Ing. Wilhelm Prinz

8606071

Wien, 12. Oktober 2010

## Eidesstattliche Erklärung

Ich, **DIPL.-ING. WILHELM PRINZ**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Master These, "OUTSOURCING IM FACILITY MANAGEMENT: ERFOLGREICHES MANAGEMENT DES PERSONALTRANSFERS", 69 Seiten, gebunden, selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich diese Master These bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, 12.10.2010

---

Unterschrift

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	3
2	Facility Management .....	4
2.1	Definitionen .....	4
2.2	Prozesse .....	5
3	Outsourcing - fachliche Seite .....	8
3.1	Begriffsklärung und Outsourcing-Formen .....	8
3.2	Motive des Outsourcings .....	11
3.3	Mögliche Abläufe eines Outsourcing-Projektes .....	16
3.4	Abwicklung als Projekt .....	18
3.5	Arbeitsrechtliche Grundlagen: AVRAG .....	19
4	Outsourcing - überfachliche Seite .....	22
4.1	Widerstände gegen Wandel .....	24
4.1.1	Psychologisch-emotionale Dimension .....	24
4.1.2	Ökonomische Dimension .....	25
4.1.3	Soziale Dimension .....	25
4.1.4	Politische Dimension .....	25
4.1.5	Kulturelle Dimension .....	26
4.1.6	Erklärungs- und nichterklärungsbedürftige Widerstände .....	26
4.1.7	Erscheinungsformen von Widerständen .....	26
4.1.8	Akzelerierende und retardierende Kräfte .....	28
4.1.9	Erfahrungen mit Widerständen aus der Consulting-Praxis .....	29
4.2	Motivation .....	31
4.2.1	Theorie der psychologischen Verträge .....	32
4.2.2	Selbstbestimmungstheorie .....	34
4.2.3	Viktor Frankls Sinntheorie .....	36

5	Change Management.....	38
5.1	Erfolgsfaktoren des Change Managements .....	38
5.2	Management von Veränderungsprozessen.....	41
5.3	Change Management-Ansätze aus der Consulting-Praxis.....	44
5.3.1	Move Consultants .....	44
5.3.2	Infora Consulting Group.....	44
6	Skizzierung einer Handlungsanweisung .....	46
6.1	Entwicklung einer Vision.....	48
6.2	Hochrangige Implementierung des Vorhabens .....	49
6.3	Externe Unterstützung holen .....	49
6.4	Sorgfältige Wahl des Outsourcing-Partners .....	50
6.5	Einrichtung eines Projektes und eines Arbeitspaketes "Kommunikation".	51
6.6	Erstellung eines Kommunikationsplans .....	52
6.7	Mediale Kommunikation einrichten.....	54
6.8	Betroffene zu Beteiligten machen (Partizipation).....	54
6.9	Auf persönliche Kommunikation hohes Augenmerk legen .....	55
6.10	Führungskräfte rasch bestellen .....	56
6.11	Maßnahmen zur Integration setzen.....	57
6.12	Maßnahmen zur Personalentwicklung (Re-Edukation) setzen.....	59
7	Zusammenfassung und Ausblick .....	62
	Abstract / Kurzfassung .....	63
	Literaturverzeichnis .....	64
	Abbildungsverzeichnis.....	69
	Tabellenverzeichnis.....	69

# 1 Einleitung

Das Thema "Outsourcing im Facility Management" gewann im Laufe der letzten Jahre in den österreichischen non-property-Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Als Gründe dafür werden oft Kostenreduktionen bzw. die "Konzentration auf das Kerngeschäft" genannt.

Die gegenständliche Masterthese beschäftigt sich dem Management des Personaltransfers bei diesen Outsourcing-Vorgängen. Im Fokus der Analyse stehen also nicht Fragen der konkreten Vertragsgestaltung des Outsourcings, sondern die vom Outsourcing betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind im Zentrum der Betrachtung.

Welche "Spielregeln" und Vorgangsweisen sind zu beachten, um diesen Personaltransfer hinsichtlich des Erhalts der Motivation und des Know-hows dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich zu gestalten? Wie könnte ein diesbezügliches Vorgehenskonzept dazu ausschauen?

Dazu werden zunächst die zentralen Begriffe "Facility Management" und "Outsourcing" näher beleuchtet. Danach werden verschiedene Outsourcing-Aspekte detaillierter betrachtet und in eine "fachliche" und "überfachliche" Seite getrennt.

Kapitel 3 der Arbeit enthält die Überlegungen zur fachlichen Seite: Motive des Outsourcings, mögliche Abläufe eines Outsourcing-Projekts sowie arbeitsrechtliche Grundlagen.

Im Kapitel 4 wird die überfachliche Seite eines Outsourcing-Projekts analysiert: Zentrale Punkte der Analyse sind mögliche Widerstände gegen Wandel sowie Motivationstheorien.

Kapitel 5 beschäftigt sich mit den Grundlagen des Change Managements, also dem "handwerklichen Rüstzeug", das jeder Outsourcing-Verantwortliche bzw. das für das Outsourcing verantwortliche Management beherrschen sollte. Beleuchtet werden Erfolgsfaktoren des Change Managements sowie Methoden/Modelle zum Management von Veränderungsprozessen.

Auf Basis dieser Grundlagen werden die einzelnen Abschnitte im Kapitel 6 zu einer Handlungsanweisung verknüpft. Es wird ein Leitfaden entwickelt, an Hand dessen Outsourcing-Projekte hinsichtlich ihrer motivationalen Seiten abgewickelt werden können.

## **2 Facility Management**

Der Abschnitt 2 "Facility Management" dient der Begriffsklärung, was unter Facility Management zu verstehen ist. Dazu werden zunächst verschiedene Begriffsdefinitionen angeführt.

Danach werden die typischen Facility Management-Prozesse dargestellt, um den Begriff weiter zu verdeutlichen und eine Vorstellung davon zu vermitteln, welche Prozesse eines Unternehmens typischerweise dem Facility Management zugerechnet werden können.

### **2.1 Definitionen**

Das Verständnis von Facility Management hat sich im Lauf der Zeit stark gewandelt (vgl. EUROFM 2010, Redlein 2004: 15ff).

Definitionen von Facility Management finden sich in Normen und in der Fachliteratur. In der Folge werden einige Definitionen dargestellt.

Die ÖNORM EN 15221 (2006: 5) definiert Facility Management / Facilities Management als:

*"Integration von Prozessen innerhalb einer Organisation zur Erbringung und Entwicklung der vereinbarten Leistungen, welche zur Unterstützung und Verbesserung der Effektivität der Hauptaktivitäten der Organisation dienen."*

Die mittlerweile zurückgezogene ÖNORM A 7000 (2000) definiert:

*"Facility Management ist ganzheitliches Management der Immobilien und der materiellen/immateriellen Infrastruktur einer Organisation mit dem Ziel der Verbesserung der Produktivität des Kerngeschäfts. Facility Management ist ein interdisziplinärer Ansatz, der die Bereiche Technik, Ökonomie, Ökologie und Recht verbindet."*

Die GEFMA-Richtlinie 100-1 (GEFMA 2004a: 3) sieht Facility Management wie folgt:

*"Facility Management (FM) ist eine Managementdisziplin, die durch ergebnisorientierte Handhabung von Facilities (...) und Services (...) im Rahmen geplanter, gesteuerter und beherrschter Facility Prozesse (...) eine Befriedigung der Grundbedürfnisse von Menschen am Arbeitsplatz, Unterstützung der Unternehmens-Kernprozesse (...) und Erhöhung der Kapitalrentabilität bewirkt."*

Die IFMA (2010) definiert Facility Management wie folgt:

*"Facility management is a profession that encompasses multiple disciplines to ensure functionality of the built environment by integrating people, place, process and technology."*

## 2.2 Prozesse

Redlein (2004: 28) stellt die Prozesse des Facility Managements in einem Funktionenbaum ("function tree") überblicksartig wie folgt dar:

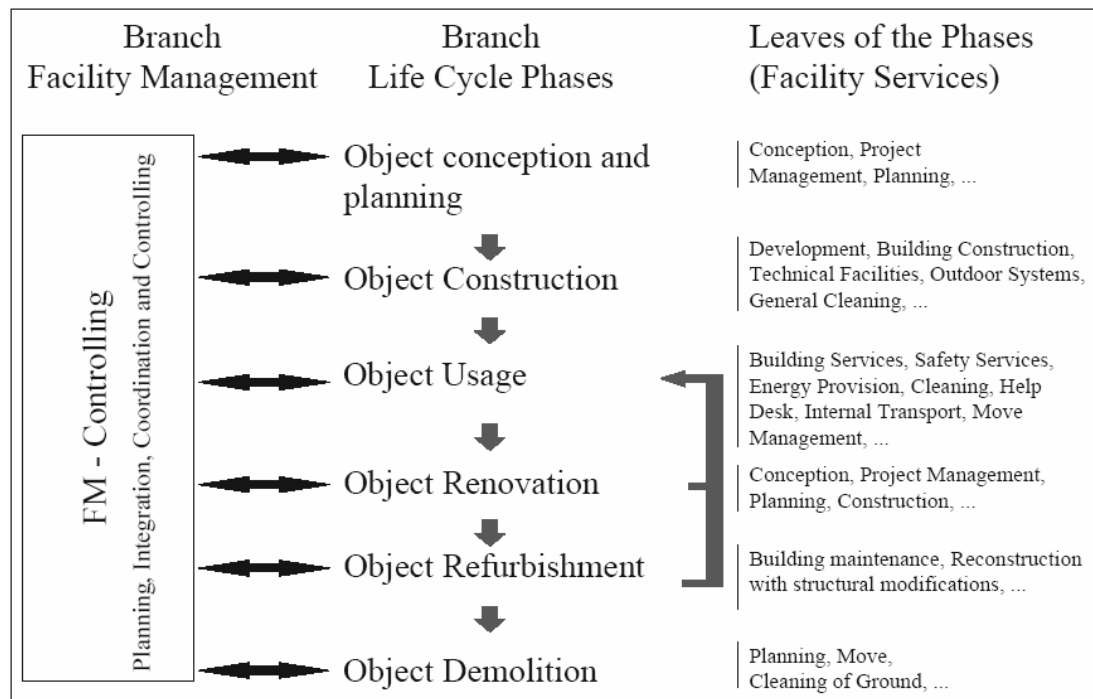
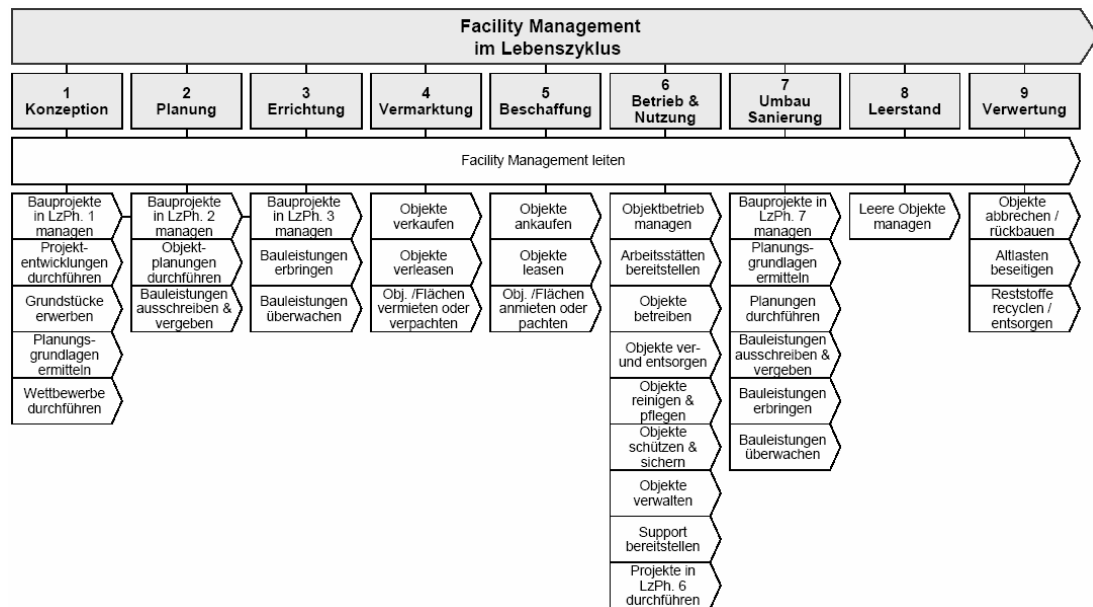


Abbildung 1: Function tree nach Redlein (2004: 28)

Die GEFMA-Richtlinie 100-2 (GEFMA 2004b: Anhang A - Seite A 1) unterscheidet folgende Facility Management-Hauptprozesse nach Lebenszyklusphasen:



**Abbildung 2: Lebenszyklusphasen und FM-Hauptprozesse nach GEFMA (2004b: Anhang A - Seite A 1)**

Bezogen auf diese Lebenszyklusphasen ist in der Regel das meiste Personal zur Phase 6 (Betrieb und Nutzung) zuzuordnen. Für die gegenständliche Arbeit hat diese Phase damit die meiste Bedeutung. Die GEFMA-Richtlinie 100-2 (GEFMA 2004b: Anhang B - Seite B 2ff) unterteilt diese Phase in folgende Untergruppen:

**Objektbetrieb managen:** Objektbetrieb leiten, FM-Tools bereitstellen, Meldungen verfolgen, Dokumentationen pflegen, Qualitätsmanagement im FM organisieren, Umweltschutz im FM organisieren, Arbeitssicherheit im FM organisieren, Betriebsärztlichen Dienst bereitstellen.

**Arbeitsstätten bereitstellen:** Flächenmanagement in Lebenszyklusphase 6 durchführen, Umzugsdienstleistungen erbringen, Ausstattungen und Einrichtungen ergänzen.

**Objekte betreiben:** Anlagen und Einrichtungen bedienen, Anlagen und Einrichtungen wiederkehrend prüfen, Anlagen und Einrichtungen inspizieren und warten, Anlagen und Einrichtungen instandsetzen und erneuern.



**Objekte ver- und entsorgen:** Objekte versorgen, Energiemanagement durchführen, Objekte entsorgen, Entsorgungsmanagement durchführen.

**Objekte reinigen und pflegen:** Unterhaltsreinigung durchführen, Glas- und Fassadenreinigung durchführen, Sonderreinigungen durchführen, Industriereinigung durchführen, Schädlingsbekämpfung durchführen, Wäschereidienste erbringen, Außenanlagen reinigen und pflegen (Sommer- und Winterdienste), Pflanzen pflegen (außen und innen).

**Objekte schützen und sichern:** Objektschutz / Werkschutz erbringen, Notrufzentrale besetzen, Revierwach- /Streifen- und Postendienste durchführen, Ordnungsdienste erbringen, Schließverwaltung durchführen, Geld- und Wertdienste erbringen, Personenschutz, Sonstige Sicherheitsdienste.

**Objekte verwalten:** Hausverwaltung durchführen, Mietverwaltung durchführen, Sachvermögen verwalten, FM-Rechnungswesen und FM-Controlling durchführen, Objektbuchhaltung durchführen, Vertrags- und Versicherungsmanagement durchführen, Mängelansprüche geltend machen, FM-Personal verwalten, Sonstige Verwaltung.

**Support bereitstellen:** Büroservices erbringen, Postdienste, Warenannahme und Warenausgabe durchführen, Bibliotheksdienste erbringen, Veranstaltungsdienste erbringen, Verpflegung bereitstellen/Catering, Handwerksdienste erbringen, Beförderungs- und Transportdienste erbringen, Beschaffungen durchführen, Sonstigen Support bereitstellen, z.B. EDV-Support.

**Projekte in Lebenszyklusphase 6 durchführen:** Projekte in Lebenszyklusphase 6 managen, Grundlagen ermitteln, Planungen durchführen / Konzepte erstellen, Leistungen ausschreiben und vergeben, Leistungen erbringen / Konzepte umsetzen, Leistungen überwachen.

Anhand dieser Unterteilung (die man noch weiter, z.B. nach Anlagentypen, Gebäuden oder Anlagen differenzieren könnte) kann man erkennen, wie vielfältig Facility Management-Prozesse in einem Unternehmen ausgeprägt sein können.

### 3 Outsourcing - fachliche Seite

In Anlehnung an Stolzenberg & Heberle (2009: 3ff) wird in dieser Arbeit zwischen fachlicher und überfachlicher Seite des Outsourcings unterschieden.

Unter **fachlicher** Seite werden hier Aspekte wie Outsourcing-Formen, Outsourcing-Motive, Outsourcing-Abläufe, Projektmanagement und arbeitsrechtliche Voraussetzungen verstanden.

Unter der **überfachlichen** Seite des Outsourcings werden weiche Faktoren und individuelle Reaktionen verstanden, die durch die fachliche Veränderung bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Führungskräften angestoßen werden.

Das Kapitel 3 beschäftigt sich mit der **fachlichen** Seite des Facility Management Outsourcings. Die unmittelbar fachlich-inhaltlichen Aspekte eines Facility Management Outsourcing-Projektes wie z.B. Ausschreibung, Erstellung von Anlagenlisten, Verhandlung, Erstellung von Verträgen und Service-Level-Agreements sind nicht Teil dieser Arbeit, weil sie für die Motivation der vom Outsourcing betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht von primärer Bedeutung sind.

#### 3.1 Begriffsklärung und Outsourcing-Formen

In der Literatur findet sich eine Vielfalt an Definition zum Thema "Outsourcing" und deren Formen.

Nach Hellerforth (2006: 291) stellt der Begriff „Outsourcing“ ein Kunstwort dar, zusammengesetzt aus „Outside Ressource Using“, also dem Nutzen fremder bzw. externer Mittel oder Potenziale. **Outsourcing** wird als Auslagerung oder Ausgründung von Leistungen des Gebäudemanagements an (externe) Dienstleister verstanden und meist vorangetrieben, um Kosteneinsparungen zu erreichen und eine verstärkte Konzentration auf das Kerngeschäft zu ermöglichen.

Das Wort Outsourcing wurde übrigens von der Gesellschaft für deutsche Sprache zu einem der Unworte des Jahres 1996 gewählt (GFDS 2010).

Hellerforth (2006: 292) sieht eine Begriffsvielfalt von Schlagwörtern wie Outtasking, In-House-Outsourcing, Contracting-Out, Auslagerung, Ausgründung, Offshoring, MBO (Management-Buy-Out) usw. und grenzt diese vom o.a. Begriff Outsourcing wie folgt ab:

- **Ausgründung:** Herausnahme eines Teilbetriebs aus einem Unternehmen bei gleichzeitiger Gründung einer neuen Gesellschaft, in die der ausgelagerte Teil eingebracht wird. So soll eine verstärkte Konzentration auf das Kerngeschäft erreicht werden.
- **Contracting:** Fremdvergabe von Immobilien-Leistungen an externe Dienstleister durch entsprechende vertragliche Gestaltungen. Das Performance-Contracting beinhaltet Vertragsvarianten mit erfolgsorientierten Vergütungselementen. Dabei werden vom Auftragnehmer bestimmte Einsparpotenziale garantiert und mit ihnen Neuinvestitionen, z.B. in Gebäudeleittechnik, finanziert.
- **Outtasking:** Im Rahmen der Immobilienbewirtschaftung erfolgt die Fremdvergabe einzelner Leistungen fallweise und objektbezogen an externe Dienstleister, auf der Basis kurzfristiger Verträge oder spontaner Einkäufe am Markt.
- **In-House-Outsourcing:** Strategie im Rahmen des Facility Managements von Nicht-Immobilienunternehmen mit dem Ziel, die Kosten der Gebäude transparent zu machen. Dazu wird eine eigene Abteilung Facility Management gebildet, die als Profit-Center oder Cost-Center arbeitet, aber wirtschaftlich unselbständig bleibt.

Zahrer & Sasse (2009: Kap. 3.1.3.1: 4) unterscheidet bei der Vergabe von Dienstleistungen zwischen:

- **Outtasking:** Vergabe einzelner Leistungen - Ausdruck in kurzfristigen Verträgen oder Einkäufen auf dem Markt.
- **Outsourcing:** Vergabe von Leistungen unter strategischen und kooperativen Gesichtspunkten.
- **Offshoring:** Vergabe von Leistungen ins Ausland. Die Vergabe erfolgt an Länder mit einem günstigeren Lohn-/Gehalts- und Nebenkostengefüge. Weiterge-

hend werden Zeitzonen ausgenutzt, um den Servicelevel oder die Durchlaufzeiten zu verbessern.

Die Vorbereitung der "Make or Buy"-Entscheidung beginnt zunächst mit einer Entscheidung auf strategischer Ebene, ob eine Vergabe der jeweiligen Leistung generell in Betracht kommt. Entscheidend ist hierbei insbesondere die Frage, ob der entsprechende Bereich zum Kerngeschäft des Unternehmens gehört. Ist dies der Fall, so wird die Leistung grundsätzlich intern erbracht.

Zahrer & Sasse (2009: Kap. 3.1.3.1: 6) unterscheiden weiters zwischen:

- **Cost Center:** Bei reinen Cost Centern steuert der Kostenstellenleiter seinen Bereich allein nach den Kosten. Das heißt, er ist bestrebt, die anfallenden Kosten so gering wie möglich zu halten. Diese Variante war die in der Vergangenheit am meisten verbreitete Organisationsform von indirekten Leistungsbereichen. Allerdings stellt sich hier das Problem der Kostenschlüsselung und der daraus unmittelbar folgenden nicht verursachungsgerechten Zuordnung von Gemeinkosten.
- **Service Center/Shared Service Center:** Hier werden die Kosten entsprechend der Inanspruchnahme der Leistungen den einzelnen Kostenstellen berechnet. Dadurch sollen zwar alle Kosten gedeckt werden, die Erzielung eines Gewinns wird jedoch nicht angestrebt. Im Vergleich zu den Cost Centern ist der Aufwand der Verrechnung höher.
- **Profitcenter:** Im Gegensatz zum Service Center wird mit einem Profit Center das Ziel verfolgt, durch die Verrechnungen der erbrachten Leistungen zu Marktpreisen einen Gewinn zu erwirtschaften, sowie die Leistungen auch unternehmensexternen Kunden (Dritten) am Markt anzubieten.
- **Externe Vergabe:** Es werden die Varianten "Vergabe an ein **Tochterunternehmen innerhalb des Konzerns**" sowie die "**Vergabe an ein drittes Unternehmen** außerhalb des betreffenden Konzerns" unterschieden. In jedem Fall ist - um eine effiziente Erbringung der Leistungen im ökonomischen Sinne sicherzustellen - auf eine marktübliche Ausgestaltung der Vertragsverhältnisse zwischen Auftraggeber und konzerninternem oder -externem Auftraggeber zu achten.

Ähnliche Unterscheidungen finden sich bei Wrase (2010: 13ff). Hier wird der Begriff **externes Outsourcing** synonym zum Begriff **Auslagerung** gesetzt. Es findet eine Tauschbeziehung zwischen den Unternehmen, aber keine Ressourcenzusammenlegung statt. Die durch externes Outsourcing verbundenen Unternehmen sind wirtschaftlich und rechtlich voneinander unabhängig. Wrase (2010: 14) weist darauf hin, dass weder in der Theorie noch in der Praxis bedeutende Unterschiede zwischen internem Outsourcing und interner Leistungserstellung, z.B. in Form eines Profit-Centers bestehen. Lediglich beim externen Outsourcing treten tatsächlich marktliche Vereinbarungen zwischen den Unternehmen an die Stelle von hierarchischer Koordination. Dies deckt sich mit der Einschätzung vieler Praktiker.

Die gegenständliche Arbeit wird sich in der Folge auf den Teilbereich des **externen** (=außerhalb des Konzerns) **Outsourcings inklusive Personaltransfer** konzentrieren, weil diese Aufgabenstellung aus Sicht des verantwortlichen Managements sowie der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wohl die herausforderndste und komplexeste ist, andererseits aber längerfristig auch die besten Chancen bietet.

### **3.2 Motive des Outsourcings**

Das Verständnis der Outsourcing-Motive ist für die Gestaltung der geplanten Handlungsanweisung (siehe Abschnitt 6, "Skizzierung einer Handlungsanweisung") naturgemäß von großer Bedeutung, weil diese ja die Start-Motive für den Change-Prozess darstellen (siehe Abschnitt 5.1 "Erfolgsfaktoren des Change Managements").

Eine sehr einfache Darstellung der Thematik findet sich bei Iltis (2010). Als Outsourcing-Motive werden Trennung vom Nicht-Kerngeschäft (Signalwirkung), Entlastung des Managements sowie hohe Kosteneffizienz angeführt. Als Nachteile von Outsourcing werden Know-how-Verlust, langfristige Bindung und hoher Controlling-Aufwand der externen Leistungen genannt.

Barta (2006: 12ff) nennt die Konzentration auf das Kerngeschäft, also die Befreiung von Tätigkeiten und Leistungen, die nicht unmittelbar zum Kerngeschäft gehören, die Vereinfachung der Organisationsstruktur sowie Kosteneinsparungen als Ziele des Outsourcings. Barta weist allerdings auch auf mögliche Arbeitsplatzverluste

beim Outsourcing hin und gibt in diesem Zusammenhang ein sehr kritisches Interview eines Mitarbeiters zum Thema Outsourcing wieder.

Eine bereits etwas detaillierte Betrachtung geben Zahrer & Sasse (2009):

Nach Zahrer & Sasse (2009: Kap. 2.1.3: 33) sprechen generell hauptsächlich die folgenden Gründe für die Vergabe an externe Dritte:

- **Know-how:** Der externe Dienstleister als Spezialist auf seinem Aufgabengebiet bringt seinerseits seine Kernkompetenz ein.
- **Kostenreduzierung:** Die Produkte und Leistungen externer Dienstleister sind in der Regel günstiger.
- **Produktivität:** An externe Dritte vergebene Leistungen unterliegen den Regeln des Marktes, ihre Produktivität muss im Angesicht der Konkurrenz hoch sein, was einen positiven Effekt auf das Firmenbudget der auftragvergebenden Firma hat.
- **Lösung von Personalproblemen:**
  - Da Leistungen vertraglich vereinbart sind, spielt die Verfügbarkeit des Personals für diese Leistungen mit allen damit verbundenen Problemen keine Rolle mehr.
  - Der externe Partner kann hingegen diese Probleme z. B. mit Zeitarbeitspersonal lösen, was die Flexibilität der eigenen Firma erhöht.

Nach Zahrer & Sasse (2009: Kap. 2.2.6: 6) ist die Entscheidung zum Outsourcing meistens das Ergebnis von Reengineering-Prozessen, wobei Aspekte der Wirtschaftlichkeit berücksichtigt werden müssen. Outsourcing besitzt eine vielschichtige, strategische Dimension. Es führt zur Reduzierung von Komplexität (Beschaffung, Fakturierung, Rechnungswesen etc. werden einfacher) und Kapitalbindung sowie zum Abbau von Fixkosten im Unternehmen. Es kann zur Einsparung von Betriebskosten führen und erhöht dadurch das Betriebsergebnis und somit auch den Shareholder-Value.

Alles in allem ist der Wunsch nach Verbesserung gegeben. Eine Trennung zwischen eigenem Kerngeschäft und Facilities und Services, die nicht zum Kerngeschäft gehören, aber wichtig sind, um das Kerngeschäft erfolgreich zu managen, gewinnt nach Zahrer & Sasse an Bedeutung. In letzter Konsequenz führt dieser Gedanke zum Thema Outsourcing von FM-Dienstleistungen. "Do what you can do best and outsource the rest" (Zahrer & Sasse 2009: Kap. 2.2.6: 6). Es müssen operative und strategische Aspekte abgewogen werden.

Nach Zahrer & Sasse (2009: Kap. 2.1.3: 34) führt die Vergabe an externe Dritte dazu, die Effektivität und Effizienz der eigenen Firma zu erhöhen. Auf der anderen Seite kann die Beurteilung der internen Zufriedenheit weniger positiv ausfallen. Die Vergabe von Teilen von Dienstleistungen an externe Dritte bei gleichzeitiger Durchführung anderer Dienstleistungen durch eigene Mitarbeiter schafft im Betrieb zwei unterschiedliche Kulturen von Facility Management-Dienstleistungen. Es entspricht der Praxis, dass der externe Dienstleister seinen Angestellten andere und in der Regel weniger gute Arbeitsbedingungen bietet, als die Firma, die diese Dienstleistung mit eigenen Mitarbeitern durchführen würde.

Nach Zahrer & Sasse (2009: Kap. 4.1: 30) sind Entscheidungen für eine total outsource Instandhaltung (also ein Teilbereich des Facility Managements) eines selbstständigen Unternehmensbereiches praktisch kaum ohne große Verluste umkehrbar. Der Auftraggeber verfügt dann weder über qualifiziertes Fachpersonal, aktuelle Dokumentationen und Anlageninformationen und über kein einschlägiges Know-how. Für Unternehmen, bei denen die Instandhaltungsleistungen nur einen geringen Einfluss auf die Bedingungen der Wertschöpfung haben (z. B. Krankenhäuser, Kaufhäuser) hat die Entscheidung deshalb keine grundsätzliche Bedeutung. Anders ist es jedoch für die Unternehmen, bei denen die Bedingungen der Wertschöpfung wesentlich durch die Instandhaltungsleistungen beeinflusst werden können. Sie müssen bei der Entscheidung für ein totales Outsourcing die Vertragsbedingungen ingenieurtechnisch und betriebswirtschaftlich sehr sorgfältig erarbeiten, um nicht in unerwünschte Abhängigkeiten zu kommen.

(Hellerforth 2006: 301ff) stellt Pro- und Contra-Argumente tabellarisch wie folgt dar:

<b>Pro-Argumente</b>	<b>Contra-Argumente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduktion der Personalfixkosten</li> <li>- Kostentransparenz</li> <li>- höhere Sicherheit durch Spezialis-teneinsatz (Fachkompetenz)</li> <li>- Qualitätsverbesserung durch Inte-gration unterschiedlicher Leistungs-bereiche</li> <li>- Minderung des Kostenrisikos durch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventueller Personalüberhang oder Problematik des § 613 a BGB (Bürgerliches Gesetzbuch)</li> <li>- Know-how-Verlust</li> <li>- Abhängigkeit vom externen Dienstleis-ter</li> <li>- Controlling der externen Leistungen kann zum Problem werden</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>fixe Jahreskosten gemäß Vertrag</li> <li>- Nutzung erweiterten (= externen) Know-hows und dadurch besserer Werterhalt</li> <li>- Gewährleistungsprobleme werden abgewälzt</li> <li>- Konzentration auf die Bereiche, in denen Wettbewerbsvorteile errungen werden können</li> <li>- erhöhte Flexibilität</li> <li>- Weiterentwicklung der Organisation</li> <li>- gleichmäßige Arbeitsauslastung</li> <li>- weniger Belastung durch operative Tätigkeit, insbesondere Entlastung des Managements</li> <li>- Liquiditätssteigerung, Finanzierungsflexibilität steigt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivationsprobleme und Verunsicherung der eigenen Mitarbeiter</li> <li>- Sicherheitsrisiko, da externen Dienstleistern weitgehende Einblicke in Unternehmensinterna gewährt werden</li> <li>- Vertrauensverhältnis kann nicht immer aufgebaut werden</li> <li>- Personalqualität des Dienstleisters häufig mangelhaft</li> <li>- Leistungssteigerung bzw. Verbilligung ist nicht immer gewährleistet</li> <li>- interne Lösungsmöglichkeiten werden ignoriert</li> <li>- Gewährleistung der Kontinuität der Dienstleistung ist problematisch</li> <li>- verdeckte Zusatzkosten, insbesondere der zusätzliche Aufwand im Unternehmen, werden nicht erfasst oder treten zu spät zu Tage</li> <li>- Einarbeitungszeit des Dienstleisters wird unterschätzt</li> </ul>
---	--

**Tabelle 1: Pro- und Contra-Argumente für Outsourcing nach Hellerforth (2006: 301ff)**

Viele der von Hellerforth genannten Contra-Argumente sind beim Outsourcing an einen externen Dienstleister (**inklusive** Personaltransfer) entschärft, wenn es gelingt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter Beibehaltung ihrer Motivation und ihres Engagements zu transferieren (siehe Abschnitt 4.2 "Motivation"). Es werden in diesem Fall die Contra-Punkte Know-how-Verlust, Vertrauensverhältnis, Personalqualität, Kontinuität der Dienstleistung und Einarbeitungszeit nur eine untergeordnete Rolle spielen.

Wrase (2010: 30ff) beschäftigt sich in einer sehr umfassenden Art und Weise unter anderem mit der Frage warum Unternehmen überhaupt auslagern bzw. warum es Outsourcing-Anbieter gibt. Die Zielsetzung im Outsourcing ist nach Wrase (2010: 30) ja immer eine Frage der Verbesserung des wirtschaftlichen und/oder des



qualitativen Ergebnisses und die Outsourcing-Entscheidung ist im Kontext von übergeordneten Unternehmenszielen zu begreifen.

Es werden von Praktikern und in der Literatur genannte Outsourcing-Gründe analysiert. Unterschieden werden "monetär orientierte Gründe", "leistungs- und strategieorientierte Gründe" sowie "motivationsorientierte Gründe" und wie folgt detailliert:

#### **Monetär orientierte Gründe**

- Größen- und Verbundvorteile: Economies of Scale and Scope
- Erfahrungskurveneffekte
- Umwandlung fixer in variable Kosten
- Branchen- bzw. Lohnarbitrage
- Entfallende Personalbeschaffungs- und Weiterbildungskosten
- Verminderung des im Unternehmen gebundenen Kapitals
- Realisierung von Steuervorteilen

#### **Leistungs- und strategieorientierte Gründe**

- Konzentration auf Kernkompetenzen und Realisierung von Wettbewerbsvorteilen
- Planbarkeit, Steuerung und Kontrollierbarkeit der Leistungen und Kosten- und Leistungsbewusstsein
- Zugang zu unternehmensexternen Kapazitäten und Ressourcen
- Zutritt zu neuen Märkten
- Übertragung von Ergebnisverantwortung und Haftungspflichten
- Reputations- und Imageschonung
- Brechen von Mitbestimmungskulturen und organisationalen Routinen

#### **Motivationsorientierte Gründe**

- Motivation der vom Outsourcing betroffenen Mitarbeitenden
- Unterschiedliche Managementmethoden

### 3.3 Mögliche Abläufe eines Outsourcing-Projektes

Wrase (2010: 71ff) unterteilt den Outsourcingprozess betreffend der Fragestellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vereinfachend in Pre-Outsourcing (Planungsphase), Outsourcing (Übergangsphase) und Post-Outsourcing (Integrationsphase).

<b>Outsourcingprozess</b>		
<i>Pre-Outsourcing (Planungsphase)</i>	<i>Outsourcing (Übergangsphase)</i>	<i>Post-Outsourcing (Integrationsphase)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie erfahren die Mitarbeitenden vom Outsourcing?</li> <li>• Wie werden den Mitarbeitenden Ziele und Erwartungen kommuniziert?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu welchen Konditionen werden die Mitarbeitenden übernommen?</li> <li>• Wie werden den Mitarbeitenden Ziele und Erwartungen kommuniziert?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie werden die Mitarbeitenden geführt und in welchem Ausmaß kontrolliert?</li> <li>• Welche Integrationsaktivitäten werden unternommen?</li> </ul>
<i>Relevante Fragestellungen aus Sicht des auslagernden Unternehmens</i>	<i>Relevante Fragestellungen aus Sicht des aufnehmenden Unternehmens</i>	

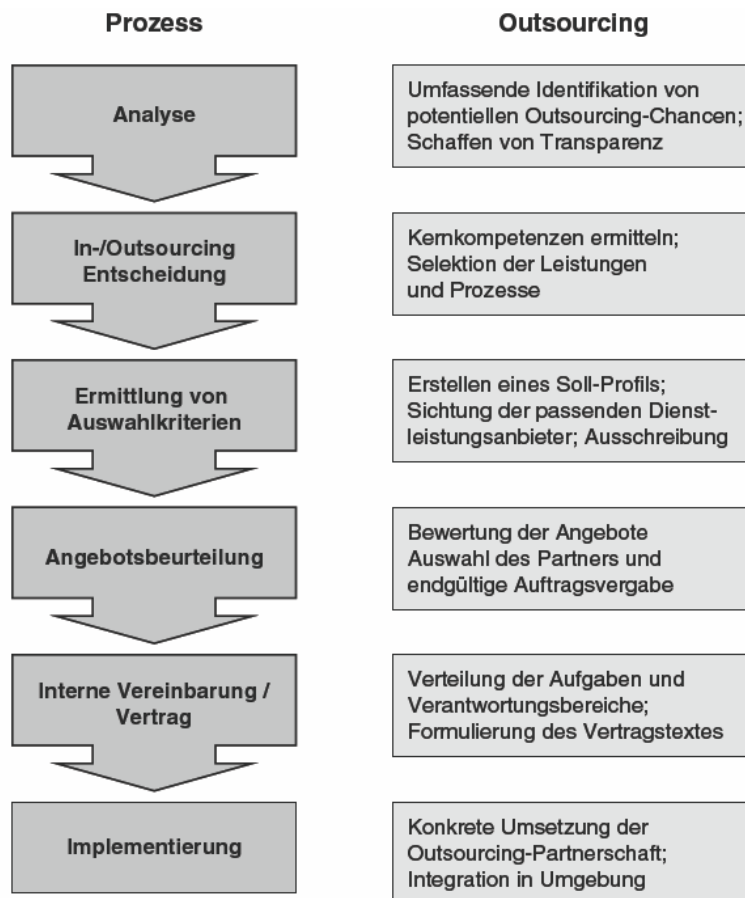
**Abbildung 3: Relevante Fragestellungen in Bezug auf die Motivation der betroffenen Mitarbeitenden im Outsourcingprozess aus Sicht des auslagernden und des aufnehmenden Unternehmens nach Wrase (2010: 71)**

Groth (2007: 12) unterteilt in

1. Problemstellung und Situationsanalyse
2. Outsourcing-Entscheidung
3. Kontaktaufnahme und Wahl des Dienstleisters
4. Vertragsverhandlung und -gestaltung
5. Implementierung und Kooperation

Er versteht diese Abfolge aber nicht zeitlich, sondern als logischen Prozessplan, welcher die notwendigen Bestandteile des Planungsprozesses einer Outsourcing-Maßnahme darstellen.

Preuß & Schöne (2010: 217) stellen den Outsourcing-Prozess für Dienstleistungsausschreibungen wie folgt dar:



**Abbildung 4: Ablaufschema eines Outsourcing-Prozesses nach Preuß & Schöne (2010: 217)**

Bernhard (2010: 9) schlägt folgende Schritte vor:

- Kritische Hinterfragung und Klärung des Outsourcing-Bezugsbereichs
- Erstellung der Outsourcing-Ausschreibung
- Selektion potenzieller Outsourcing-Partner
- Einholung von Angeboten
- Überprüfung von Referenzkunden
- Angebotsauswertung
- Präsentationen durch die ausgewählten Outsourcing-Partner
- Endbewertung und Begleitung im Entscheidungsprozess
- Vertragsverhandlungen bis -abschluss

Weitere Darstellungen des Outsourcing-Ablaufes finden sich unter anderem bei Walser (2002: 78ff) sowie Frosch et al. (2001: 106ff, 176ff).

### **3.4 Abwicklung als Projekt**

Nach Darstellung des PMI (2004: 5) ist ein Projekt ein zeitlich begrenztes Vorhaben, zur Schaffung eines einmaligen Produktes, einer Dienstleistung oder eines Ergebnisses.

Projektmanagement ist die Anwendung von Wissen, Fertigkeiten, Werkzeugen und Methoden auf Projektvorgänge, um die Projektanforderungen zu erfüllen. Projektmanagement wird durch die Anwendung und Integration der Projektmanagementprozesse Initiierung, Planung, Ausführung, Überwachung und Steuerung sowie Abschluss erreicht.

Die Durchführung eines Facility Management Outsourcing-Vorhabens ist demnach ein Projekt auf das Methoden des Projektmanagements angewendet werden können.

Nach Darstellung des PMI (2004) können im Projektmanagement die Wissensgebiete "Integrationsmanagement", "Inhalts- und Umfangsmanagement", "Terminmanagement", "Kostenmanagement", "Qualitätsmanagement", "Personalmanagement", "Kommunikationsmanagement", "Risikomanagement" sowie "Beschaffungsmanagement" unterschieden werden.

Von Interesse für diese Arbeit sind jene Wissensgebiete, die in Zusammenhang mit der Motivation und der Konstanz der Leistungserbringung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Bedeutung sind. Dazu zählen insbesondere:

- Integrationsmanagement: Einerseits ist im Projektauftrag der Umfang des Outsourcing-Projektes und damit letztlich die Gruppe der vom Outsourcing betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter definiert. Andererseits wird hier auch festgeschrieben, wer Auftraggeber des Projektes ist (es ist eine möglichst hochrangige Ansiedlung anzustreben).
- Inhalts- und Umfangsmanagement: Hier erfolgt die Detailplanung der Inhalte sowie die Erstellung des Projektstrukturplans mit den jeweiligen Arbeitspaketen. Wie später (siehe Abschnitt 6 "Skizzierung einer Handlungsanweisung") gezeigt werden wird, ist neben den fachlichen Inhalten des Outsourcing-Projektes auch den Kommunikations- und Change Management-Themen entsprechender Raum zu geben. Bereits in dieser Anfangsphase werden also entscheidende Weichenstellungen für den späteren Projekterfolg getroffen.

### **3.5 Arbeitsrechtliche Grundlagen: AVRAG**

Das Bundesgesetz, mit dem arbeitsvertragsrechtliche Bestimmungen an das EU-Recht angepasst werden (**Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz - AVRAG**), BGBl.Nr. 459/1993 zuletzt geändert durch BGBl. I Nr. 29/2010, hat für Outsourcing-Projekte in Österreich eine wesentliche Bedeutung.

Es gilt nur für Arbeitsverhältnisse, die auf einem privatrechtlichen Vertrag beruhen.

§3 idF BGBl. I Nr. 29/2010 (Übergang von Unternehmen, Betrieben oder Betriebsteilen auf einen anderen Inhaber) lautet:

*"§ 3. (1) Geht ein Unternehmen, Betrieb oder Betriebsteil auf einen anderen Inhaber über (Betriebsübergang), so tritt dieser als Arbeitgeber mit allen Rechten und Pflichten in die im Zeitpunkt des Überganges bestehenden Arbeitsverhältnisse ein. (...)*

*(3) Bei Betriebsübergang nach Abs. 1 bleiben die Arbeitsbedingungen aufrecht, es sei denn, aus den Bestimmungen über den Wechsel der Kollektivvertragsangehörigkeit (§ 4), die betrieblichen Pensionszusagen (§ 5) und die Weitergeltung von Betriebsvereinbarungen (§§ 31 und 32 des Arbeitsverfassungsgesetzes, BGBl. Nr. 22/1974) ergibt sich anderes. Der Erwerber hat dem Arbeitnehmer jede auf Grund des Betriebsüberganges erfolgte Änderung der Arbeitsbedingungen unverzüglich mitzuteilen. (...)"*

§4 idF BGBl. I Nr. 29/2010 (Betriebsübergang und Kollektivvertragsangehörigkeit) sieht vor:

*"§ 4. (1) Nach Betriebsübergang hat der Erwerber die in einem Kollektivvertrag vereinbarten Arbeitsbedingungen bis zur Kündigung oder zum Ablauf des Kollektivvertrages oder bis zum Inkrafttreten oder bis zur Anwendung eines anderen Kollektivvertrages in dem gleichen Maße aufrechtzuerhalten, wie sie in dem Kollektivvertrag für den Veräußerer vorgesehen waren. Die Arbeitsbedingungen dürfen zum Nachteil des Arbeitnehmers durch Einzelarbeitsvertrag innerhalb eines Jahres nach Betriebsübergang weder aufgehoben noch beschränkt werden.*

*(2) Durch den Wechsel der Kollektivvertragsangehörigkeit infolge des Betriebsüberganges darf das dem Arbeitnehmer vor Betriebsübergang für*

*die regelmäßige Arbeitsleistung in der Normalarbeitszeit gebührende kollektivvertragliche Entgelt nicht geschmälert werden. Kollektivvertragliche Regelungen über den Bestandschutz des Arbeitsverhältnisses werden Inhalt des Arbeitsvertrages zwischen Arbeitnehmer und Erwerber, wenn das Unternehmen des Veräußerers im Zusammenhang mit dem Betriebsübergang nicht weiter besteht."*

Bei einem Outsourcing tritt also der Facility Management-Dienstleister mit allen Rechten und Pflichten in die im Zeitpunkt des Überganges bestehenden Arbeitsverhältnisse ein. Dieser automatische Eintritt erhöht einerseits die Arbeitsplatzsicherheit für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, andererseits gibt es aber für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer - bis auf wenige Ausnahmen - auch kein Widerspruchsrecht.

Bezüglich Kündigung bzw. Verschlechterungsvereinbarung führt Gahleitner (2003: 9) aus:

*"Gemäß § 16 AVRAG können die Rechte, die den Arbeitnehmern auf Grund der §§ 2–15 AVRAG zustehen, durch Arbeitsvertrag oder Kollektivvertrag bzw. Betriebsvereinbarung weder aufgehoben noch beschränkt werden. Das bedeutet, dass diese Bestimmungen grundsätzlich nicht zu Ungunsten des Arbeitnehmers umgangen werden dürfen.*

*Kündigungen, einvernehmliche Auflösungen oder Verschlechterungsvereinbarungen im zeitlichen Naheverhältnis zum Betriebsübergang sind daher daraufhin zu überprüfen, ob sie eine Umgehung dieser Grundsätze des AVRAG darstellen. Der allgemeine und besondere Kündigungsschutz von Arbeitnehmern bleibt selbstverständlich auch bei einem Betriebsübergang voll erhalten. Erfolgen also Kündigungen unmittelbar wegen eines Betriebsüberganges, so können diese sowohl gemäß § 105 ArbVG angefochten werden als auch wegen Verstoßes gegen die zwingende Bestimmung des § 3 AVRAG (Übergang der Arbeitsverhältnisse) als rechtsunwirksam bekämpft werden.*

*Bei Vorliegen von wirtschaftlichen, technischen oder organisatorischen Gründen, die eine Änderung im Bereich der Beschäftigung mit sich bringen, sind Kündigungen des Arbeitgebers aber zulässig. Die Sozialwidrigkeit kann dann vom Arbeitnehmer im Kündigungsanfechtungsverfahren geltend gemacht werden." (Gahleitner 2003: 9)*

Zum Thema Verschlechterungen ist weiters zu beachten:

*"Das AVRAG schützt vor vertraglichen Verschlechterungen anlässlich des Betriebsübergangs, allerdings können Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen auch durch den Wegfall oder Wechsel von Kollektivverträgen oder Betriebsvereinbarungen bei Betriebsübergang eintreten. Werden durch den nach Betriebsübergang anzuwendenden Kollektivvertrag oder die nach Betriebsübergang anzuwendenden Betriebsvereinbarungen Arbeitsbedingungen wesentlich verschlechtert, so kann der Arbeitnehmer innerhalb eines Monats ab dem Zeitpunkt, ab dem er die Verschlechterung erkannte oder erkennen musste, das Arbeitsverhältnis unter Einhaltung der gesetzlichen oder der kollektivvertraglichen Kündigungsfristen und -termine lösen. Dem Arbeitnehmer stehen dann die zum Zeitpunkt einer solchen Beendigung des Arbeitsverhältnisses gebührenden Ansprüche wie bei einer Arbeitgeberkündigung zu (§ 3 Abs. 5 AVRAG). Insbesondere besteht bei einer solchen Kündigung Anspruch auf Abfertigung." (Gahleitner 2003: 10)*

Nach Gahleitner (2003: 8) werden Umstrukturierungen häufig auch zur „Flucht aus dem Kollektivvertrag“ benutzt: Einzelne Betriebsteile werden ausgegründet und unterliegen in der Folge nicht mehr dem Kollektivvertrag des ursprünglichen Unternehmens, sondern jenem, der der Tätigkeit des ausgegliederten Betriebsteiles entspricht (z. B. Ausgliederung der Reinigung aus einer Bank).

### **Was bedeutet dies nun in der Praxis?**

Wird eine Facility Management-Organisation ausgegründet, dann ist das Personal vom Übernehmer weiter zu beschäftigen. Viele Outsourcing-Beispiele, s. z.B. Groth (2007) oder Daser (2009) zeigen aber, dass sich durch Outsourcing (finanzielle) Verschlechterungen für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ergeben. Insbesondere ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben in der Praxis dann nicht mehr die Möglichkeit, Alternativen im Sinne eines Arbeitgeberwechsels zu ergreifen.

Daraus entstehende Widerstände gegen Outsourcing werden im Abschnitt 4.1 "Widerstände gegen Wandel" dargestellt.

Daraus resultierende Notwendigkeiten der Aufrechterhaltung der Motivation insbesondere bei den "Top-Leuten" des Betriebs werden im Abschnitt 4.2 "Motivation" sowie Kapitel 5 "Change Management" vertieft.

## 4 Outsourcing - überfachliche Seite

Da Facility Management ein "people's business" ist (vgl. Wrase 2010: V), liegt es auf der Hand, dass die Unterstützung des jeweiligen Outsourcing-Projekts durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie deren Motivation von entscheidender Bedeutung für das Gelingen des Projekts bzw. die kontinuierliche Leistungserbringung vor und nach der rechtlichen Übertragung ist. Wie beeinflusst aber das Outsourcing die Motivation?

Nach Hellerforth (2004: 57) wird bei der Diskussion für und gegen Outsourcing "häufig auf einen Motivationsschub der ausgelagerten Mitarbeiter hingewiesen, der sich dadurch ergibt, dass sie nun neue attraktive Arbeitsplätze besitzen, mit Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten in dem Kernbereich ihrer bisherigen Tätigkeit". Hellerforth nennt dafür aber keine Quellen und sieht dieses Argument sofort auch von der zweiten Seite (2004: 58): "(...), denn häufig muss mit Widerstand und sinkender Effizienz der Mitarbeiter gerechnet werden, mit Ängsten vor finanziellen Einbußen, Standortwechseln und vor der anderen Unternehmensphilosophie."

Wrase (2010: 6) stellt die Forschungsfrage, ob Facility Management-Outsourcing-Anbieter die übernommenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser motivieren können als zuvor die auslagernden Unternehmen. Die ihrer Arbeit zugrunde gelegte Hypothese ist, dass Facility Management-Anbieter diese genannte Fähigkeit haben. Diese Hypothese kann in ihrer Arbeit nicht bestätigt werden. Ein Ergebnis einer von ihr durchgeführten Studie ist, dass das Facility Management-Unternehmen, die vom Outsourcing betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht besser motivieren kann als das auslagernde Unternehmen. Im Gegenteil, obwohl ihre Betriebsübergänge fünf bzw. sieben Jahre zurückliegen, fühlen sich die übernommenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dem Outsourcing-Anbieter immer noch nicht sozial zugehörig. Diese Mitarbeitenden sind nur dann bereit, ihr Wissen dem aufnehmenden Unternehmen zur Verfügung zu stellen, wenn dies ihren Teams zugute kommt (als "fighting for my buddies"-Effekt bezeichnet). Wrase führt aus:

*"Als Implikation für die Praxis ergibt sich u. a., dass die vom Outsourcing betroffenen Mitarbeitenden nicht aus ihren Teams heraus auf einzelne Positionen „verlagert“ werden sollten. Damit das aufnehmende Unternehmen sich langfristig vor dem Wissensverlust schützen kann, sollten ihre Arbeitsplätze im Team belassen werden. Dies spricht vor allem gegen die in der Praxis*



*verwendete Methode der schrittweisen Verlagerung nur von Teilen der Arbeitsplätze eines Teams. Zukünftiger Forschungsbedarf besteht u. a. darin, das Phänomen des Gruppenzusammenhaltes im Outsourcing zu untersuchen, um die Motivation der übernommenen Mitarbeitenden für das aufnehmende Unternehmen nutzbar zu machen." (Wrase 2010: 9)*

Nach Hellerforth (2004: 80ff) gibt es beim Outsourcing sowohl bei den im Unternehmen verbliebenen als auch bei den übergehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erhebliche Verunsicherungen. Dies meist deswegen, weil der Prozess bis zur tatsächlichen rechtlichen Übergabe normalerweise recht lang ist, aber gerade in der Anfangsphase die Informationspolitik gegenüber den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern relativ zurückhaltend ist, weil Entscheidung hinsichtlich Vertragspartner bzw. Art und Umfang des Outsourcings noch nicht endgültig getroffen sind. Dies alles ist nach Hellerforth ein idealer Nährboden für Gerüchte, für Ängste um den Arbeitsplatz, für Ängste vor Verlust gewohnter Strukturen und Prozesse usw.

Die gegenständliche Arbeit geht somit - wohl zu Recht - davon aus, dass Outsourcing - zumindest in den weitaus überwiegenden Fällen - nicht Motivation, sondern Widerstand erzeugt.

Es stellen sich damit zentrale Fragen wie:

1. **Warum** kann es Widerstand gegen das Outsourcing geben?
2. Was **motiviert** Menschen zur Leistungserbringung bzw. welche Faktoren beeinflussen die Motivation?

Kapitel 4 befasst sich mit dieser überfachlichen Seite des Outsourcings. Es werden die Ursachen, Arten und Erscheinungsformen von Widerständen beschrieben sowie verschiedene Motivationstheorien dargelegt. In den einzelnen Abschnitten werden bereits einzelne (Gegen-)Maßnahmen skizziert, die dann in der Handlungsanweisung im Kapitel 6 zusammengefasst werden.

Es sollen daher nun die möglichen Ursachen der Widerstände gegen den Wandel genauer analysiert werden:

## **4.1 Widerstände gegen Wandel**

Cacaci (2006: 61) unterscheidet folgende Dimensionen von Widerständen gegen Wandel aus subjektiver Sicht:

- psychologisch-emotionale Dimension
- ökonomische Dimension
- soziale Dimension
- politische Dimension
- kulturelle Dimension

Facility Management-Outsourcing-Projekte können alle fünf Dimensionen beinhalten, wobei die Grenzen fließend sind:

### **4.1.1 Psychologisch-emotionale Dimension**

Ob die gern zitierte Behauptung "**Niemand** verändert sich gerne!" in dieser pauschalen und absoluten Form tatsächlich stimmt, ist zu bezweifeln. Allgemein ist aber anerkannt, dass ein Großteil der Menschen eher zur Stabilität als zur Veränderung neigt. Veränderungen bedeuten meist/oft eine Entwicklung in eine unbekannte, unsichere Zukunft, die unter Umständen Angst auslöst, weil nicht abschätzbar ist, ob diese Situation mit den eigenen Fähigkeiten und Kräften lösbar sein wird. Erfahrungsgemäß sehen nur wenige betroffene Menschen ein Outsourcing-Projekt in der Anfangsphase auch als Chance (siehe auch Groth 2007).

Neben diesem "Stress" als zentralem psychologischen Faktor des Widerstandes gegen Wandel ("Selbstwertbedrohungen") führt Cacaci (2006: 67ff) weitere psychologische Aspekte an, warum Veränderungen unter Umständen nicht gewünscht sind:

- „Not Invented Here-Syndrom": ablehnende Grundhaltung gegenüber all jenem Gedankengut, das nicht dem eigenem Ideenreichtum entsprungen ist.
- Änderung wird als Kritik an den bisherigen Verhaltensweisen betrachtet.
- Widerstand, weil von außen aufgezwungene Änderung.
- Widerstände gegen Neuerungen aufgrund bestehender Erfahrungsmuster.

### **4.1.2 Ökonomische Dimension**

Mit dem Outsourcing kann ein teilweiser oder im Extremfall gar totaler Einkommensverlust der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbunden sein. Das Outsourcing kann daher letztlich - je nach Arbeitsmarkt- bzw. Ausbildungssituation sowie Einschätzung der eigenen Fähigkeiten - als (teilweise) Bedrohung der Existenz angesehen werden. Auch die Familie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann somit betroffen sein. Der Widerstand gegen die Veränderung wird also umso höher sein, je größer die negative Auswirkung auf die eigene ökonomische Situation erwartet wird.

Nach Cacaci (2006: 72) kann die Kürzung von Lohn- und Gehaltsbestandteilen als Missachtung oder als Kritik an der individuellen Arbeitsleistung empfunden werden. Wenn diese Reduzierung öffentlich wird, kann sie einer Demütigung oder Bestrafung gleich kommen. Somit bewirkt der Verlust an sozialer Anerkennung und öffentlicher Herabsetzung unweigerlich Widerstände.

### **4.1.3 Soziale Dimension**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in das soziale Netzwerk des Unternehmens eingebunden. Der soziale Status beziehungsweise der Platz innerhalb der Unternehmenshierarchie kann bzw. wird durch das Outsourcing-Projekt gefährdet.

### **4.1.4 Politische Dimension**

Cacaci (2006: 77) versteht unter Politik dabei ein auf die Durchsetzung bestimmter Ziele gerichtetes, machtorientiertes Handeln, das insbesondere ein konsequentes, taktierendes, oftmals strategisches Verhalten impliziert. Durch das Outsourcing-Projekt kann es zur Störung von Interessensgruppen, die politischen Ziele durchzusetzen versuchen, kommen. Selbst wenn ein Outsourcing aus einer wirtschaftlichen Perspektive sinnvoll erscheint, kann es auf politischen Widerstand stoßen, wenn es den Interessen einer politischen Gruppierung zuwiderläuft (z.B. Personalvertretung eines Betriebs möchte möglichst viele Wählerinnen und Wähler, also Arbeitsplätze im Betrieb erhalten).

#### **4.1.5 Kulturelle Dimension**

In der Regel herrscht beim Facility Management-Dienstleister eine andere Unternehmenskultur als im Ursprungsbetrieb. Dies kann zu Verunsicherung und Widerstand - siehe z.B. Groth (2007) führen.

#### **4.1.6 Erklärungs- und nichterklärungsbedürftige Widerstände**

Lauer (2010: 44ff) unterscheidet zwischen erklärungs- und nichterklärungsbedürftigen Widerständen.

Nichterklärungsbedürftige Widerstände werden z.B. durch Entlassung, Gehaltskürzung, Entmachtung in der Hierarchie oder Ähnliches ausgelöst und sind daher leicht zu prognostizieren.

Schwerer vorzusehen und schwer handhabbar sind so genannte erklärungsbedürftige Widerstände, die ihre Wurzeln nicht in offensichtlichen Nachteilen durch das Outsourcing haben, sondern eher im Psychologischen zu suchen sind:

- generelles Ablehnen des zunächst Fremden
- Reaktanz: genereller Hang von Menschen, auf Freiheitseinschränkungen mit Widerstand zu reagieren
- Kommunikative Missverständnisse

#### **4.1.7 Erscheinungsformen von Widerständen**

Doppler & Lauterburg (2002: 339) unterscheiden die Erscheinungsformen des Widerstands in Widerspruch, Aufregung, Ausweichen und Lustlosigkeit:

	Verbal (Reden)	Nonverbal (Verhalten)
Aktiv (Angriff)	<b>Widerspruch</b> Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik Sturer Formalismus	<b>Aufregung</b> Unruhe Streit Intrigen Gerücht Cliquenbildung
Passiv (Flucht)	<b>Ausweichen</b> Schweigen Bagatellisieren Blödeln Ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren	<b>Lustlosigkeit</b> Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben Innere Emigration Krankheit

**Abbildung 5: Erscheinungsformen des Widerstands nach Doppler & Lauterburg (2002: 339)**

Cacaci (2006: 86ff) unterscheidet zwischen offenen und verdeckten Widerständen und gibt folgende Beispiele:

- offener Widerstand: Sabotage, verbale Opposition, Aufwiegeln anderer Personen
- verdeckter Widerstand: reduzierter Output, Zurückhaltung von Informationen, Verlangen nach einer fundierteren Datenbasis oder Studien, Aufstellen von „task forces“ oder Komiteen.

Eine weitere Unterscheidung nach Cacaci (2006: 88) ist die Unterscheidung in **bewusste** und **unbewusste** Widerstände gegen Wandel:

Dabei wird ein unbewusster Widerstand von den Verursachern als solcher meist nicht wahrgenommen oder gar intendiert. Der Prozess des Wandels wird unterminiert, ohne dass dies den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewusst ist.

Diese Verhaltensweise ist hauptsächlich auf mangelnde oder auch fehlerhafte Information, schlechte Schulung oder aber tief verwurzelte Routine im Arbeitsprozess zurückzuführen. Möglicherweise ist den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sogar bewusst, dass ihre Verhaltensweise nicht dem geforderten Wandel entspricht, jedoch wird in den Augen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hiermit kein wirklicher Schaden für das Unternehmen oder Widerstand gegen den Wandel verbunden.

Bewusste Widerstände sind Widerstände, die den Wandel konterkarieren sollen.

#### 4.1.8 Akzelerierende und retardierende Kräfte

Die Abbildung 6: Akzelerierende und retardierende Kräfte nach Lewin aus (Lauer 2010: 56) verdeutlicht mit welchen Kräften in Outsourcing-Projekten zu rechnen ist. Lewin unterscheidet Kräfte, die auf Wandel drängen ("driving forces" oder „akzelerierende Kräfte“) und solche, die dem Wandel entgegenstehen ("restraining forces" oder „retardierende Kräfte“).

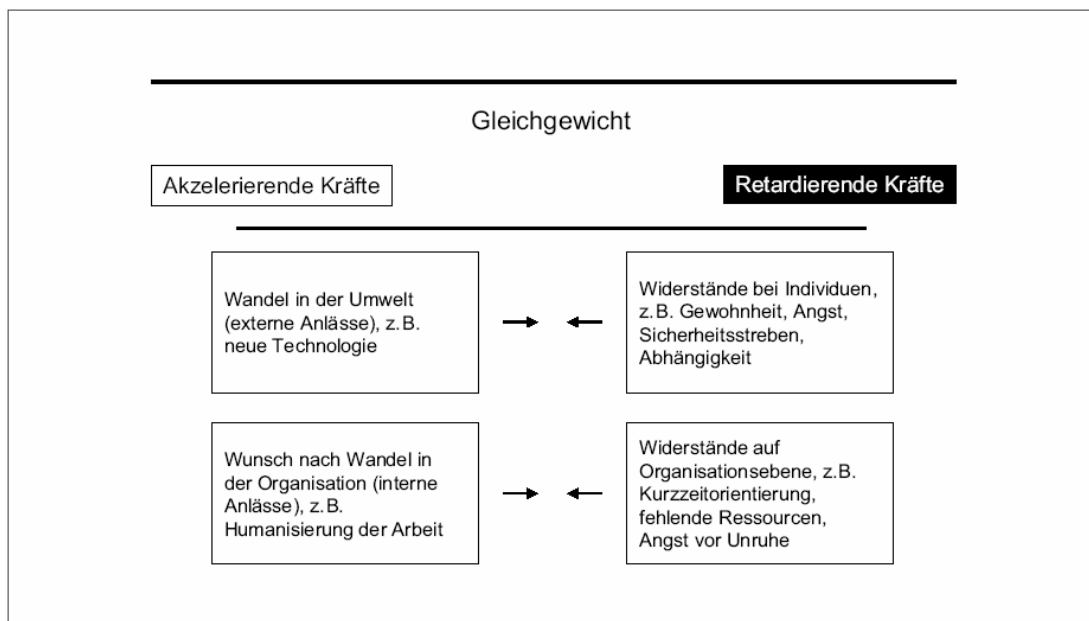


Abbildung 6: Akzelerierende und retardierende Kräfte nach Lewin aus (Lauer 2010: 56)

#### 4.1.9 Erfahrungen mit Widerständen aus der Consulting-Praxis

Schon seit vielen Jahren beschäftigen sich Beraterinnen und Berater in Consulting-Unternehmen in der täglichen Praxis mit Change-Prozessen.

So haben z.B. Bodingbauer et al. (2010a) mehr als 100 Change-Prozesse in verschiedensten Unternehmungen ausgewertet und stellen ihre Erfahrung unter dem plakativen Titel "12 Gründe, warum Change scheitern muss" komprimiert dar.

Mehr als die Hälfte dieser Gründe sind dem Themenbereich "Widerstand" zuzuordnen:

***"Der aktuelle Zustand ist komfortabel:*** Niemand verändert sich gerne ohne Grund. Solange wir Menschen den aktuellen Zustand nicht als gefährdet ansehen, lassen wir uns nicht auf neues unsicheres Terrain ein.

(...)

***Die Unternehmenskultur ist ein Gefängnis:*** Neue, engagierte Top-Manager kommen in ein kriselndes Unternehmen und das meiste bleibt trotzdem, wie es ist. Die Unternehmenskultur, das heißt die ungeschriebenen Gesetze, bestimmt die Veränderungsmöglichkeiten:

(...)

***Menschen wollen nicht Objekt sein:*** Die meisten Menschen unseres Kulturkreises wollen ihr Schicksal selbst in der Hand haben, mitentscheiden können und nicht Objekt anonymer Pläne sein. Keiner erwartet Beteiligung bei Themen, die weit weg sind. Aber wenn es um die eigene Arbeit geht, möchte man gefragt und beteiligt werden. Oder man schaltet drei Gänge zurück bzw. leistet Widerstand.

***Das Loslassen fällt am schwersten:*** Menschen haben nicht Angst vor Neuem, sondern fürchten sich, von Bekanntem loszulassen.

(...)

### **Die Interessen unterscheiden sich**

*Viele Change-Botschaften gehen ins Leere. Der Sender (z. B. der Vorstand) möchte Kosten senken, um den Unternehmenswert zu steigern. Die Empfänger (Menschen, die sich deshalb verändern sollen) wollen eine stabile Arbeit, ein sicheres Einkommen und eine spannende Aufgabe.*

(...)

### **Festhalten an der eigenen Welt**

*Viele Menschen leben in ihrer eigenen Welt und wollen diese möglichst aufrechterhalten.*

(...)

### **Ängste bestimmen das Verhalten**

*Ängste sind etwas zutiefst Persönliches und haben im harten Wirtschaftsleben keinen Platz. Dennoch bestimmen sie stark unser Verhalten, wenn es um Veränderungen geht – seien es Existenzängste, den Job zu verlieren, die Angst vor Überforderung (kann ich das?), die Angst vor dem Identitätsverlust (bin ich künftig noch gewollt?) oder die Angst vor dem Verlust der sozialen Umgebung (mögen mich die neuen Kollegen?)." (Bodingbauer et al. 2010a)*

Bodingbauer & Dolleschal (2010b: 47ff) gliedern Widerstände in die drei Kategorien "Sachliche Bedenken", "Ängste" und "Eigeninteressen" und geben auch Hilfestellung, wie diese Kategorien im Falle des Widerstandes zu erkennen und differenziert zu behandeln sind.



## 4.2 Motivation

Die Frage der Motivation hat bereits Maslow in seiner bekannten Arbeit 1943 gestellt und eine diesbezügliche allseits bekannte Motivklassifikation (**Maslowsche Bedürfnispyramide**) entwickelt (Maslow 1943). Seitdem wurden im Lauf der Jahre immer neue Theorien zur Motivation entworfen, wobei zwei grundsätzliche Zugänge zum Thema unterschieden werden können:

- sozialpsychologische Motivationstheorien
- individualpsychologische Motivationstheorien.

In der Folge werden Theorien aus beiden Forschungsrichtungen dargestellt. Diese sind für ein grundlegendes Verständnis des möglichen Verhaltens der vom Outsourcing betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von großer Bedeutung. Dieses Verständnis bildet die Basis für die Auswahl jener zweckmäßigerweise im Outsourcing-Prozess zu treffenden Maßnahmen, die darauf abzielen, die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst aufrecht zu halten. Viele dieser Maßnahmen sind aus der Change Management-Literatur (siehe Kapitel 5 "Change Management") bekannt.

Ziel dieser Arbeit ist es eine Handlungsanweisung hinsichtlich Erhalt der Motivation und des Know-hows der vom Outsourcing betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entwickeln. Große Facility Management-Outsourcing-Projekte sind in der Regel komplex und umfassen eine große Mitarbeiterzahl (oft mehrere hundert) und tausende (oft zehntausende) von Anlagen. Es ist daher in der Praxis nicht möglich, individuelle Kommunikationsmaßnahmen für jede einzelne Mitarbeiterin und jeden einzelnen Mitarbeiter zu entwickeln. Es wird daher auf die Darstellung weiterer Motivationstheorien (wie z.B. Theorie der sozialen Identität und Beziehungsansatz, vgl. Wrase (2010: 96ff)) verzichtet, weil beide dargestellten Theorien (vermutlich!) bereits genügend Ansatzpunkte für konkrete Maßnahmen bei Facility Management-Outsourcing-Vorhaben bilden, auch wenn diese Theorien wohl nicht für jede Einzelperson im vollem Umfang zutreffen.

Auch kann zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation unterschieden werden. Extrinsische Motivation entsteht z.B. durch finanzielle oder sonstige äußere An-

reize (z.B. variable Gehaltssysteme). Intrinsische Motivation bedarf keiner Anstöße von außen, sondern ergibt sich aufgrund der Aufgabe von selbst (z.B. Freude an der Tätigkeit).

Offensichtlich ist, dass z.B. finanzielle Anreize im Zuge des Outsourcing-Projektes - wenn dies möglich ist bzw. der originären Zielsetzung des Outsourcings-Projektes nicht widerspricht - nicht gekürzt werden sollen. Eine Lohnkürzung z.B. nach Ablauf der Schutzfrist des AVRAG (siehe Abschnitt 3.5 "Arbeitsrechtliche Grundlagen: AVRAG") wird der Motivation in der Regel natürlich nicht förderlich sein (siehe Abschnitt 4.1.2 "Ökonomische Dimension").

Allgemein wird die intrinsische Motivation als "wertvoller" angesehen. Da die Aufrechterhaltung der intrinsischen Motivation in Outsourcing-Projekten aber wesentlich schwieriger sicherzustellen ist, sollen daher nun jene Motivationstheorien dargestellt werden, die sich mit dieser intrinsischen Motivation beschäftigen.

#### **4.2.1 Theorie der psychologischen Verträge**

Nach Daser (2009: 128ff) liegt dem Konzept des psychologischen Vertrags die Annahme zu Grunde, dass der formale (juristische) Arbeitsvertrag immer auch von (unausgesprochenen) Erwartungen in Bezug auf den Inhalt der Austauschbeziehung seitens des Beschäftigten und der Repräsentanten der Organisation flankiert wird. Es handelt sich also um einen sozialpsychologischen Ansatz.

Die Vorstellungen von einer gerechten Austauschbeziehung sind - so die Annahme - für die konkrete Ausgestaltung von Beschäftigungsverhältnissen konstitutiv.

Eine allgemeingültige Definition des Begriffs „psychologischer Vertrag“ liegt nach Daser (2009: 128) bisher allerdings nicht vor.

Demnach sehen einige Autoren den psychologischen Vertrag als ein Bündel an Vorstellungen oder Wahrnehmungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bezug auf die gemachten Versprechen seitens der Repräsentanten der Organisation. Der psychologische Vertrag ist in diesem Verständnis also von den beruflichen Erfahrungen in einer Organisation geprägt, ohne jedoch tatsächlich auf Gegenseitigkeit zu beruhen und für die Repräsentanten der Organisation verbindlich zu sein.

Andere Autoren sehen eine als mehr oder weniger gerecht empfundene Austauschbeziehung von Beschäftigtem und Organisation, die auf einem gewissen Maß an Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung basiert, im Fokus der Betrachtung.

Eine umfassende (einseitige) Reorganisationsmaßnahme wie Outsourcing verletzt diesen psychologischen Vertrag grundlegend.

Groth (2007) führt Interviews (die Fragebögen inklusive der Antworten sind im Anhang seiner Arbeit angeführt) mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die von Facility Management-Outsourcing-Projekten betroffen waren. Darunter z.B. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schweizer Großbank UBS. Von einem Tag zum nächsten wurden aus "Bankangestellten" Facility Management-Dienstleister. Auch wenn dieser Outsourcing-Prozess rechtlich völlig korrekt und von Groth (2007) auch als gut gelungen angesehen wird, so ist die "Enttäuschung" langjähriger Bank-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter deutlich zu erkennen, wenn sie anführen, dass sie ohne eigene Zustimmung quasi "vor die Tür" gesetzt wurden. Viele dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren der Überzeugung, dass sie bis zum Pensionsantritt bei UBS verbleiben würden und waren sehr enttäuscht von ihrem Arbeitgeber.

Mit dem Outsourcing verbunden ist oft auch eine Änderung des gewohnten Arbeitsumfeldes sowie ein Eingriff in mögliche Karrierechancen.

Nach Wrase (2010: 81) bewerten die Mitarbeitenden ihre Beziehung zum Unternehmen u. a. aufgrund von Identifikationsmöglichkeiten, Autonomie und Vielfalt in der Arbeit, Respekt und freundschaftlichem Umgang sowie ihrer langfristigen Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Im Gegenzug stellen sie dem Unternehmen ihr Wissen zur Verfügung. Das Unternehmen erwartet von den Mitarbeitenden u. a. ein hohes Arbeitsniveau, Professionalität und Verantwortungsübernahme für den Unternehmenserfolg. Im Gegenzug bietet es den Mitarbeitenden z. B. interessante Arbeit.

Die daraus entstehende wahrgenommene Reziprozität der Verpflichtungen zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitenden motiviert beide Vertragsparteien, ihre eingegangenen Leistungsversprechen einzulösen. Die Mitarbeitenden sind bereit, freiwillig mehr Arbeitsanstrengungen zu leisten, da sie davon ausgehen, dass sich das Unternehmen irgendwann bei ihnen revanchiert. Die dominierende Auffas-

sung, die die Vertragsparteien in dieser Beziehung aufbauen, macht die Essenz des psychologischen Vertrages aus.

Eine Verletzung des psychologischen Vertrages findet nach Wrase (2010: 82ff) zum Beispiel statt, wenn die Freiwilligkeit der Mitarbeitenden eingeschränkt wird. Die Reaktionen der Mitarbeitenden auf die Verletzung des psychologischen Vertrages reichen von passiv bis aktiv. Das Ausmaß ihrer Reaktionen hängt von dem Grad der Verletzung ihrer Fairnessvorstellungen ab.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die "psychologischen Verträge" durch das Outsourcing gestört werden können und dadurch Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verloren gehen kann.

#### 4.2.2 Selbstbestimmungstheorie

Die Selbstbestimmungstheorie ist im Gegensatz zur Theorie der psychologischen Verträge ein individualpsychologischer Ansatz. Die Theorie geht von drei psychologischen Grundbedürfnissen aus, die für die intrinsische Motivation von großer Bedeutung sind (Deci & Ryan 1985):

- Bedürfnis nach Selbstbestimmung (Autonomie)
- Bedürfnis nach Kompetenzerleben
- Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit (soziale Eingebundenheit)

Intrinsische Motivation entsteht, wenn diese drei Bedürfnisse bei der beruflichen Tätigkeit erlebt bzw. befriedigt werden können. Sofern bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im outgesourceten Bereich diese intrinsische Motivation vorhanden ist, kann diese durch das Outsourcing gestört werden.

Selbstbestimmung: Das Bedürfnis nach Selbstbestimmung bedeutet, dass Arbeitsinhalte zumindest teilweise selbst gestaltet oder gesteuert werden können. Durch das Outsourcing kann sich dies ändern oder auch nicht (es werden ja oft ganze Unternehmensbereiche unverändert an den Facility Management-Dienstleister übertragen). Jedenfalls aber kann bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die **Befürchtung** entstehen, dass sich Arbeitsinhalte ändern.

Auch wird die Outsourcing-Entscheidung in der Regel von der Geschäftsleitung oder dem obersten Management getroffen, was die Selbstbestimmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter "verletzt". Diese haben ja in der Regel ursprünglich den Arbeitgeber bewusst gewählt. Nun wird aber dieser Arbeitgeber ohne Zustimmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgetauscht.

Eine Gegenstrategie dazu (siehe Abschnitt 6 "Skizzierung einer Handlungsanweisung") bietet die rasche Bestätigung der Führungskräfte sowie vielfältige Kommunikationsmaßnahmen, bei denen die positiven Aspekte betont werden (z.B. langfristige Sicherheit der Arbeitsplätze im aufnehmenden Unternehmen) und falsche Befürchtungen zerstreut werden.

#### Kompetenzerleben:

Nach Deci & Ryan (2000) wollen Individuen die Zusammenhänge zwischen Ursache, Ziel und Wirkung einer bedeutsamen Handlung nicht nur als eigenverantwortlich wahrnehmen, sondern auch verstehen (vgl. Wrase 2010: 91).

Das empfundene Kompetenzerleben und somit die intrinsische Motivation wird gefördert, wenn folgende Erlebnismerkmale in Bezug auf die Ausgestaltung von Arbeit beachtet werden (vgl. Hackman & Oldham 1980: 77ff, Lattmann 1982: 180ff, Wrase 2010: 91ff):

**Vielfältigkeit:** Anforderungen des Arbeitsinhaltes bzw. Bandbreite der einzusetzenden Fertigkeiten und Fähigkeiten.

**Übersichtlichkeit:** Zusammenhang mit anderen Arbeiten. Die Arbeit sollte einen Start- und Endpunkt sowie einen Zusammenhang mit dem Ergebnis aufweisen.

**Bedeutung:** Die Arbeit sollte einen positiven Einfluss auf das Leben von anderen Menschen haben und so eine Bedeutung erfahren.

**Eigenständigkeit:** Raum für eigene Entscheidungen bezüglich des Arbeitsziels bzw. der Arbeitsdurchführung.

**Feedback:** Anerkennung des Arbeitsergebnisses.

Im Rahmen des Outsourcing-Prozesses kann das Kompetenzerleben einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters sehr gestört werden. Durch Änderung von Arbeitsabläufen kann das Erlebnismerkmal der Vielfältigkeit oder Übersichtlichkeit gestört werden. Möglicherweise sind zusätzliche Ausbildungsmaßnahmen notwendig. Eigenständigkeit kann verloren gehen, weil diese Eigenschaft z.B. in der übernehmenden Organisation nicht gewünscht ist oder gewisse Aktivitäten erst mit dem abge-

benden Unternehmen (als nun neuem Kunden) abgestimmt werden müssen. Auch gewohntes Feedback kann z.B. durch Tausch von Führungskräften, Vakanz bei Führungspositionen oder geänderten Arbeitsabläufen verloren gehen. Die Gegenstrategien dazu liegen in Kommunikation, projektorientiertem professionellen Vorgehen, rascher Bestätigung der Führungskräfte und Personalentwicklung (siehe Abschnitt 6 "Skizzierung einer Handlungsanweisung").

### Soziale Zugehörigkeit

Nach Wrase (2010: 92) streben Individuen nach sozialer Zugehörigkeit, um sich über sozial erwünschtes Verhalten mit ihren Handlungen identifizieren zu können. Das Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit wird befriedigt, wenn wichtige Bezugspersonen u. a. Aufmerksamkeit und Zeit für das Individuum aufwenden.

Durch das Outsourcing-Projekt kann sowohl die formelle also auch die informelle Einbindung in eine Gruppe verloren gehen. Groth (2007) zeigt Beispiele wie aus bisherigen Bank-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern nun Facility Management-Dienstleister werden. Ein wichtiger Aspekt ist auch die informelle Einbindung. Waren etwa bisher die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stets gut informiert, weil z.B. die verantwortlichen Führungskräfte im gleichen Haus gesessen sind und laufender - auch informeller - Kontakt bestanden hat (z.B. Treffen beim Mittagessen, "Flurfunk" usw.) kann sich das nach der Ausgliederung ändern und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verlieren diesen Aspekt der sozialen Einbindung. Die Gegenmaßnahmen dafür liegen in Kommunikation, Integration und Partizipation (siehe Abschnitt 6 "Skizzierung einer Handlungsanweisung").

### **4.2.3 Viktor Frankls Sinntheorie**

Frankl sieht den Menschen als Wesen auf der Suche nach dem Sinn (vgl. Frankl 2007a). Dieser "Wille zum Sinn" treibt den Menschen an. Nach Frankl ist der Mensch zu Opfern und Höchstleistungen bereit, so lange er darin Sinn findet oder sehen kann. Das Bewusstsein, im Leben eine Aufgabe zu haben, gibt Motivation. Frankl zitiert dazu Nietzsche: "Wer ein Warum zu leben hat, erträgt fast jedes Wie" (Frankl 2007b: 101).

Frankl unterscheidet im Rahmen seiner Allgemeinen Existenzanalyse (Frankl 2007b: 91ff) drei Wertkategorien, deren erste die Erfüllung (Ausfüllung) von familiären oder beruflichen Aufgaben ist. Für viele Menschen geht die Arbeit weit über den Zweck des Gelderwerbs hinaus (Frankl 2007b: 166ff).

Malik (2006: 90 ff) unterscheidet zwischen der unmittelbaren, direkten Freude an der Arbeit sowie der Freude an den Ergebnissen und Effektivität dieser Arbeit. Ersteres ist nur manchmal möglich, zweiteres also die Freude am Ergebnis sollte jedenfalls im betrieblichen Umfeld verwirklicht werden. Er stützt diese Überlegungen unter anderem auf Frankl.

Nach Malik (2005: 181) kann Sinn aber nicht gegeben, schon gar nicht gemacht werden, sondern er muss gefunden werden. Unternehmen bzw. Führungskräfte können den Menschen lediglich Möglichkeiten schaffen, ihren Sinn in der Arbeit zu finden. Malik verbindet darüber hinaus die Ideen von Viktor Frankl mit einem Gedanken von Peter F. Drucker betreffend wirksamer Führungskräfte. Demnach sind diese im Idealfall nicht an Position und Rang, an Status, Macht und Geld orientiert, sondern an dem Beitrag, den sie für das Unternehmen leisten können.

*"Wer ein Warum hat, so lernen wir von Viktor Frankl und Peter Drucker, ist zu Leistung bereit, und wenn es sein muss, bringt er oder sie jene Kraft auf, die dann nötig ist, wenn die Motivation erschöpft ist . . ." (Malik 2005: 186).*

Folgt man nun den Ansätzen Frankls, dann ist es im Rahmen eines Outsourcing-Projektes offenbar wichtig zu erkennen, worin die vom Outsourcing-Projekt betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Sinn ihrer Arbeit sehen. Wenn dieser Sinnbezug im Rahmen des Outsourcing-Projekts aufrecht erhalten werden kann, ist dies hilfreich für die Aufrechterhaltung der Leistungserbringung und Motivation.

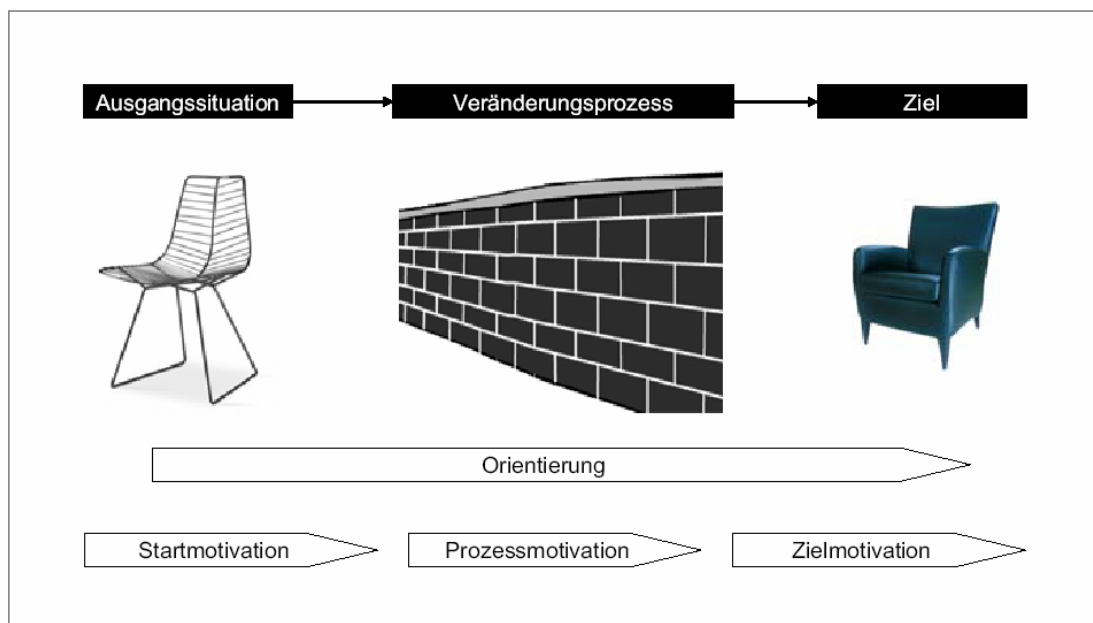
Die Aspekte der Sinntheorie Frankls finden im Kapitel 6 in den Abschnitten über die Entwicklung einer Vision sowie in den Abschnitten über die Kommunikation Berücksichtigung.

## 5 Change Management

Im Kapitel 5 werden bekannte Ansätze aus dem Change Management kurz dargestellt. Diese stellen das "handwerkliche Rüstzeug" für die erfolgreiche Abwicklung eines Outsourcing-Projektes und somit die Basis für die Handlungsanweisung dar, die im Kapitel 6 entwickelt wird.

### 5.1 Erfolgsfaktoren des Change Managements

Lauer (2010: 58ff) unterscheidet im Change Management die 3 **Phasen** „Ausgangssituation“, „Veränderungsprozess“ und „Ziel“ sowie die 4 **Erfolgsbausteine** "Orientierung", "Startmotivation", "Prozessmotivation" und "Zielmotivation". Ihr Zusammenhang ergibt sich wie folgt:



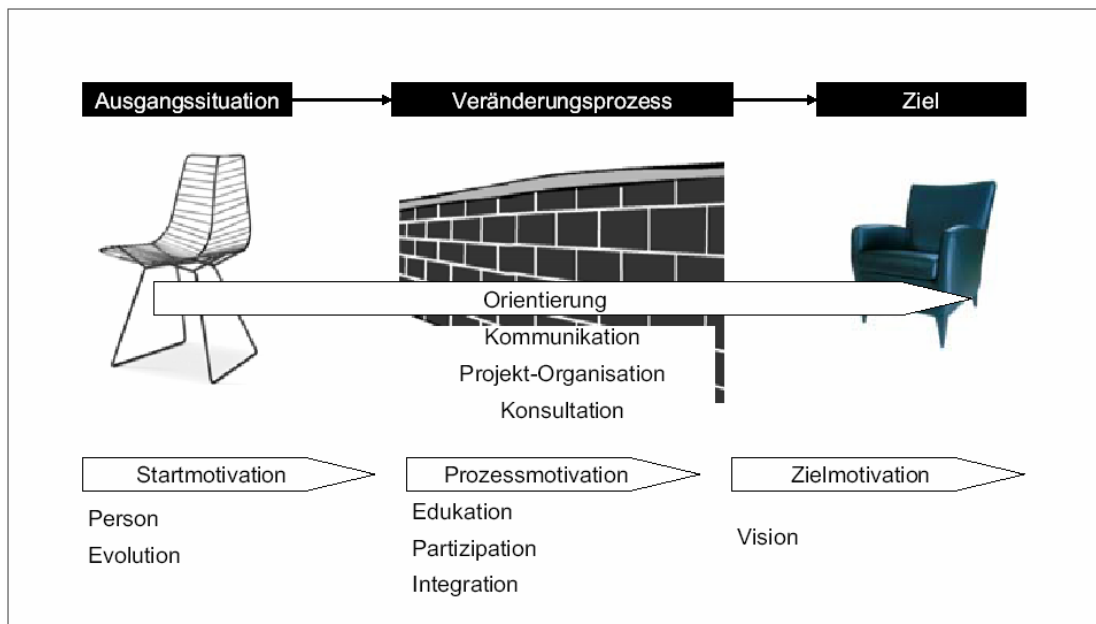
**Abbildung 7: Motivationsarten als Erfolgsbausteine in den Phasen des Wandels nach Lauer (2010: 60)**

Lauer nennt folgende Erfolgsfaktoren als entscheidend für das Gelingen des Wandels:

- Person – richtige Führung im Wandel
- Vision – motivierende Ziele setzen
- Kommunikation – Widerstände vermeiden und überwinden



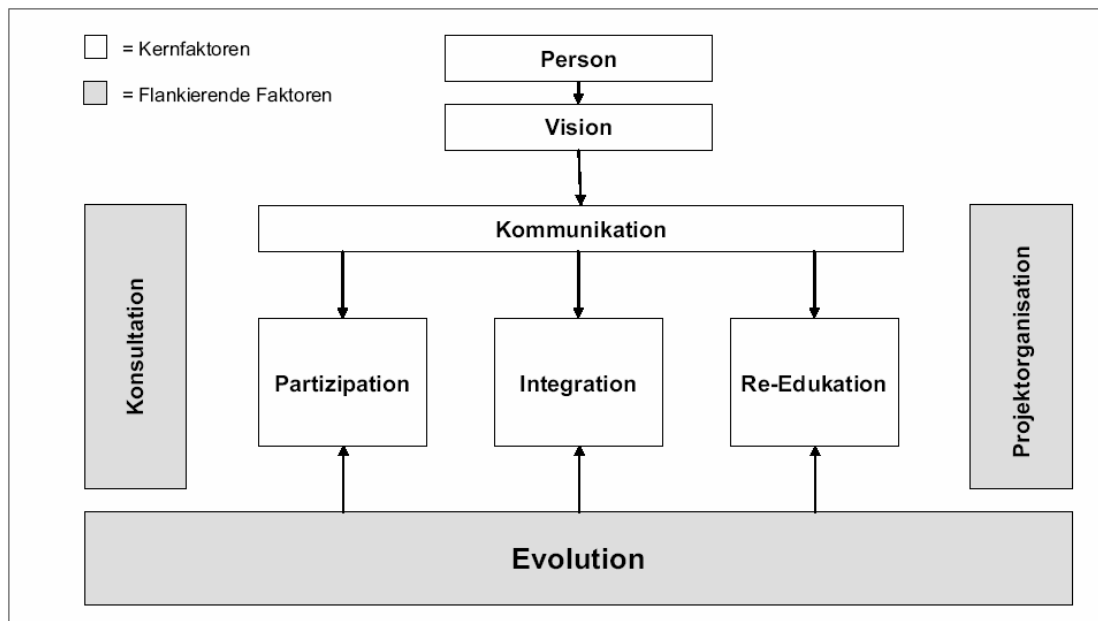
- Partizipation – Betroffene beteiligen
- Integration – Unterschiede überwinden
- Re-Eduktion – Personal gezielt entwickeln
- Projektorganisation – Komplexität richtig steuern
- Konsultation – professionelle Berater einsetzen
- Evolution – permanenten Wandel initiieren



**Abbildung 8: Modell der Erfolgsfaktoren des Change Managements nach Lauer (2010: 67)**

Zu den drei Phasen des Wandels sind also jeweils die Erfolgsbausteine (in Form von Pfeilen) und unter den Pfeilen die zugehörigen Erfolgsfaktoren dargestellt. Idealerweise sollten alle Erfolgsfaktoren bei Change Management-Prozessen berücksichtigt werden. Ihre Bedeutung kann aber von Prozess zu Prozess unterschiedlich sein.

Wesentlich ist, dass sowohl die Orientierung dauerhaft aufrecht erhalten wird, als auch ausreichend Motivation in den entsprechenden Phasen vorliegt.



**Abbildung 9: Das Zusammenwirken der Erfolgsfaktoren im Zeitablauf nach Lauer (2010: 67)**

Abbildung 9 zeigt das Zusammenwirken der Erfolgsfaktoren im Zeitablauf. Zunächst ist eine Person notwendig, die den Wandel herbeiführen möchte und die eine entsprechende Vision entwickelt und kommuniziert. Im Rahmen des Changes werden die Mitglieder der Organisation einbezogen (Partizipation, Integration). Das Change Projekt wird im Rahmen einer Projektorganisation aufgesetzt und z.B. von externen Konsulenten begleitet. Unter Evolution wird ein dauerhafter Lernprozess des Unternehmens verstanden, der eine permanente Anpassung an geänderte Umfeldbedingungen ermöglicht.

## **5.2 Management von Veränderungsprozessen**

Zahrer & Sasse (2009: Kap. 2.1.3: 37ff) schlagen in ihrem Grundlagenwerk des Facility Managements drei Modelle vor, wie Strukturen und Prozesse verändert werden können:

- Balanced Scorecard (BSC),
- Modell des Niederländischen Qualitätsinstitut (INK)
- Change Management-Modell von De Caluwé und Vermaak (1999).

Von größtem Interesse in Zusammenhang mit dem Thema "Outsourcing" und Personaltransfer ist dabei ein Teil des Change Management-Modells von De Caluwé und Vermaak aus dem Jahr 1999.

Unter Change oder Veränderung im Kontext mit Facility Management wird „die Realisierung oder auch Umsetzung von beabsichtigten Ergebnissen“ verstanden. Der dahinter stehende Prozess führt in der Regel zu Veränderungen in Prozessabläufen, Verhaltensmustern und z. B. zu Veränderungen im Arbeitsumfeld der Belegschaft.

Ganz allgemein beschrieben zeigt das Modell Ergebnisse von Änderungsprozessen auf. Es kann zum Aufzeigen des Weges und der Ergebnisse von Änderungsprozessen auf alle möglichen Situationen angewandt werden, von der Konstruktion und dem Bau eines Büros über die Einführung eines Kundenserviceinformationscenters bis zur Einbindung von Mitarbeitern in die Erstellung von Richtlinien.

Das Modell (siehe Abbildung 10: Change Management-Modell von De Caluwé und Vermaak nach Zahrer & Sasse (2009: Kap. 2.1.3: 46)) besteht aus in vier Feldern zusammengefassten Begriffen, die im Kontext mit Facility Management charakteristisch sind. Diese sind:

- a) die Produkte, Dienstleistungen und Prozesse,
- b) das Management und die Organisation,
- c) die Interaktion der Beteiligten,
- d) die eingebundenen Menschen.

Zwischen den einzelnen Begriffsfeldern kommt es zu Überschneidungen.

Des Weiteren sind nicht alle Begriffe von gleicher Wichtigkeit, weil diese situationsbedingt ist und u. a. auch vom gewünschten Ergebnis abhängt. Das Modell kann als Checkliste und Arbeitshilfe für den Facility Manager benutzt werden, wenn dieser einen Veränderungsprozess in Angriff nehmen möchte.

De Caluwé und Vermaak (1999) erwähnen drei mögliche Anwendungen des Change Management-Modells:

- a) ein Management-Werkzeug für die Vorhersage möglicher Ergebnisse von Veränderungsprozessen durch ein Brainstorming;
- b) das Modell verhindert dabei eine einseitige Betrachtungsweise;
- c) das Modell ist geeignet, zwischen den Begriffsfeldern bestehende Beziehungen in Form von Abhängigkeiten und Bedingungen zu identifizieren.

Das Change Management-Modell ist sehr gut geeignet, Zielsetzungen von Veränderungsprozessen zu diskutieren und damit Prioritäten zu setzen.

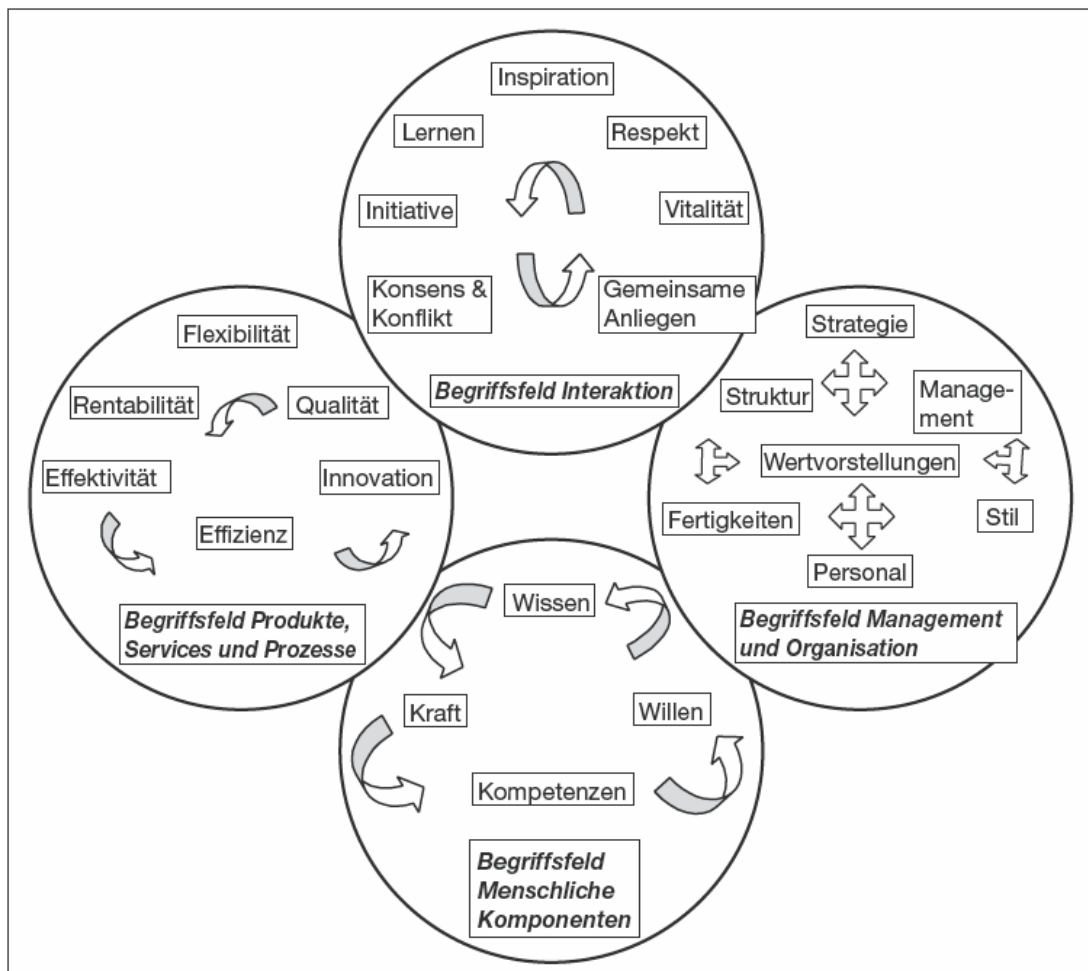


Abbildung 10: Change Management-Modell von De Caluwé und Vermaak nach Zahrer & Sasse (2009: Kap. 2.1.3: 46)

Zum besseren Verständnis des Modells werden die einzelnen Begriffe erläutert:

Strategie:	Mittel und Weg zur Zielerreichung
Struktur:	Ziele, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnis
Stil:	Managementstil innerhalb des Unternehmens
Systeme:	Regeln und Abläufe für Steuerung und Management der Betriebsabläufe
Mitarbeiter:	Eigenschaften und Kompetenz der Mitarbeiter
Fertigkeiten:	die Kompetenzen im Unternehmen
Wertvorstellungen:	Unternehmenskultur
Wissen:	Information, Erfahrung, Bewusstsein
Kraft:	Unternehmergeist, Beharrlichkeit, Selbstvertrauen
Wille:	der Grad, bis zu welchem Menschen offen für Änderungen sind, Anpassungsfähigkeit
Kompetenzen:	Fähigkeiten, Eignungen und Neigungen der Mitarbeiter
Inspiration:	das Potenzial der Mitarbeiter, sich von Kollegen inspirieren zu lassen
Respekt:	Möglichkeit der angstfreien Kommunikation (und Akzeptanz des daraus resultierenden Feedbacks)
Vitalität:	Wille und Ehrgeiz, Leistung zu bringen und zu kooperieren
gemeinsame Anliegen:	Potenzial der Mitarbeiter, Ziele verfolgen zu wollen
Lernen:	die Fähigkeit, Wissen und Fertigkeiten zu verbessern
Initiative:	Bewegkraft aus der empfundenen Verpflichtung des Einzelnen gegenüber der gemeinsamen Aufgabe oder der Grad, bis zu welchem Menschen sich in die gemeinsame Aufgabe eingebunden fühlen
Konsens & Konflikt:	der Umgang der Organisation mit Dialog und Diskussion
Flexibilität:	die Fähigkeit, schnell auf interne und externe Änderungen zu reagieren
Rentabilität:	Kosten-Nutzen-Verhältnis
Innovation:	die Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder und der Organisation selbst Innovation zuzulassen.
Qualität:	das Ausmaß bis zu welchem die Organisation gewillt und in der Lage ist, Kundenbedürfnisse zu befriedigen
Effizienz:	das gesetzte Ziel mit einem Minimum an Aufwand zu erreichen
Effektivität:	Zielerreichungsgrad der Ziele der Organisation.

**Tabelle 2: Erläuterung der Begriffe zum Change Management-Modell von De Caluwé und Vermaak nach Zahrer & Sasse (2009: Kap. 2.1.3: 46ff)**

## **5.3 Change Management-Ansätze aus der Consulting-Praxis**

### **5.3.1 Move Consultants**

Das Schweizer Beratungsunternehmen Move Consultants AG ist auf Beratung im Immobilien- und Facility Management-Bereich spezialisiert.

Movecons (2010) nennt als Erfolgsfaktoren für den Personaltransfer bei Outsourcing von Gebäudedienstleistungen folgende Punkte:

- Motivation der auszulagernden Mitarbeitenden
- Outsourcing-Projekte gelingen nur mit und nie gegen Menschen
- Permanente Kommunikation als Teilprojekt während des gesamten Outsourcing Prozesses
- Begleitung der Mitarbeitenden während der Migrationsphase durch bisherigen und neuen Arbeitgeber
- Einbezug der tragenden Mitarbeitenden in Gestaltung und Durchführung des Outsourcing-Projektes
- Vorbildfunktion von Vorgesetzten
- Sicherheiten (z.B. Besitzstandsgarantie während einer Übergangsphase)
- Mitarbeiter bedienen ihren bisherigen Arbeitgeber neu als Kunden – sie sind aber immer noch fast die gleichen Menschen mit ihren guten und weniger guten Seiten.

### **5.3.2 Infora Consulting Group**

Das internationale Beratungsunternehmen ICG - Infora Consulting Group ist auf die Beratung zum Management von Veränderungen spezialisiert. ICG nennt unter anderem folgende Erfolgsprinzipien für den Change (ICG 2010):

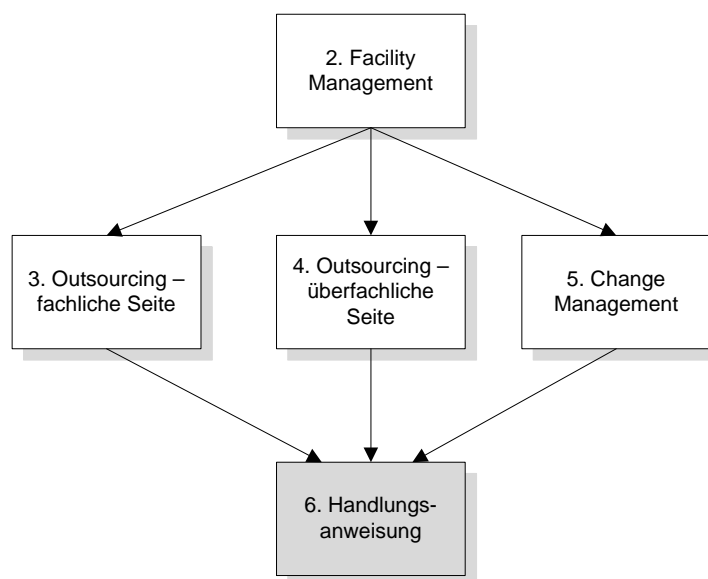
- **Unfreeze:** Organisationen müssen für Veränderung „aufgetaut“ werden. Schlüsselpersonen benötigen ein gemeinsames Veränderungsbewusstsein.
- **Kreative Spannung:** Ein klarer Blick auf die Realität und ein kräftiges Zukunftsbild schaffen jene Dynamik der positiven Spannung, die Entwicklungen vorantreibt.

- **Führungskräfte mit Vorbildfunktion:** Qualität und Orientierung der Führung bestimmen die Dynamik des Changes. Fehlen diese, sind zuerst personelle Voraussetzungen zu schaffen.
- **Maßgeschneiderte Prozesse:** Organisationsveränderungen und persönliche Entwicklungen sind niemals linear planbar. Maßgeschneiderte Prozesse mit eingebauten Reflexionsschleifen setzen beim Change an der richtigen Stelle an.
- **Erfolgsorientiertes Lernen:** Motiviertes Lernen auf allen Ebenen ist die Voraussetzung, um Veränderungen mittragen zu können. Dazu sind „time, trust and territory“ notwendig.

Die Ansätze aus der Beratungspraxis werden in das folgende Kapitel 6 "Skizzierung einer Handlungsanweisung" einfließen.

## 6 Skizzierung einer Handlungsanweisung

Auf Basis der Ausführungen und Erkenntnisse der Kapitel 2 bis 5 können nun alle Elemente zu einem allgemein gehaltenem Vorgehenskonzept bzw. einer Handlungsanweisung "zusammenfügt" werden. Natürlich muss die Handlungsanweisung immer an das jeweilige konkrete Projekt bzw. die Unternehmen angepasst werden. Die Handlungsanweisung kann dafür Ausgangsbasis bzw. Checkliste bzw. Ideenlieferant sein.



**Abbildung 11: Vorgehenskonzept zur Erstellung der Handlungsanleitung**

In Abschnitt 3.3 "Mögliche Abläufe eines Outsourcing-Projektes" wurden verschiedene Phasenmodelle vorgestellt. Um die Handlungsanweisung möglichst allgemein zu halten, wird das am wenigsten detaillierte Modell nach Wrase (2010: 71ff) herangezogen.

Es besteht aus Pre-Outsourcing (= Planungsphase), Outsourcing (=Übergangsphase) und Post-Outsourcing (=Integrationsphase).

Die Pre-Outsourcingphase beginnt zum Zeitpunkt der ersten Outsourcing-Überlegungen und endet mit der Auswahl des Outsourcing-Partners.



Die Outsourcing-Phase beginnt daher mit der Auswahl des Outsourcing-Partners und dauert bis zum Zeitpunkt der rechtlichen Übergabe. Die Post-Outsourcing-Phase schließt an die Outsourcing-Phase an.

Gemäß dieser Phaseneinteilung scheinen folgende zwölf Punkte für die Handlungsanweisung wesentlich und diese werden daher in den folgenden Abschnitten detaillierter beschrieben:

Ab-schnitt	Maßnahme	Pre-Outsourcing Phase	Outsourcing Phase	Post-Outsourcing Phase
6.1	Entwicklung einer Vision	x		
6.2	Hochrangige Implementierung des Vorhabens	x		
6.3	Externe Unterstützung holen	x	x	x
6.4	Sorgfältige Wahl des Outsourcing-Partners	x		
6.5	Einrichtung eines Projektes und eines Arbeitspaketes "Kommunikation"	x		
6.6	Erstellung eines Kommunikationsplans	x		
6.7	Mediale Kommunikation einrichten	x	x	
6.8	Betroffene zu Beteiligten machen (Partizipation)	x	x	
6.9	Auf persönliche Kommunikation hohes Augenmerk legen	x	x	x
6.10	Führungskräfte rasch bestellen		x	
6.11	Maßnahmen zur Integration setzen		x	x
6.12	Maßnahmen zur Personalentwicklung (Re-Edukation) setzen			x

**Tabelle 3: Handlungsanweisung - 12 Punkte Übersicht**

## 6.1 Entwicklung einer Vision

Die Entwicklung einer Vision ist für jedes Change Management-Projekt und daher auch für Outsourcing-Projekte im Facility Management von großer Bedeutung. Eine Vision sollte die Richtung klar vorgeben.

Der Ausbildungsstand von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die von einem Facility Management-Outsourcing-Projekt typischerweise betroffen sind, kann recht unterschiedlich sein. Die Bandbreite reicht von ungelernten Sicherheitsdienst-Mitarbeitern und Reinigungskräften über gut qualifizierte Haushandwerker und hoch qualifizierte Anlagentechniker bis zu mehr oder minder gut ausgebildeten Führungskräften. Üblicherweise wollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit steigender Qualifikation nicht nur Anweisungen auf Anordnung ausführen, sondern auch die Hintergründe dieser Anweisungen, vielleicht sogar die kaufmännischen Zusammenhänge erfahren und verstehen.

Umso wichtiger ist daher die Klarheit der Vision. Je nachvollziehbarer und besser die Vision von den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verstanden wird, desto eher werden sie die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Umsetzung des Outsourcing-Projektes sehen. Die von Groth (2007) dargestellten Interviews liefern Anhaltspunkte dafür, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr wohl die Sinnhaftigkeit einer Maßnahme für das Unternehmen erkennen können, auch wenn diese Maßnahme für sie persönlich - befürchtet oder tatsächlich - negative Konsequenzen hat.

Eine - wenn auch noch so gute - Vision wird wohl kaum oder nur teilweise zur **Steigerung** der Motivation der vom Outsourcing betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beitragen können. Es kann aber durch eine klare Vision bei den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Pre-Outsourcing-Phase zumindest ein gewisses **Verständnis** für die Outsourcing-Maßnahme erreicht werden.

Die möglichen Motive des Outsourcings wurden im Abschnitt 3.2 "Motive des Outsourcings" ausführlich dargelegt. Es wird an dieser Stelle vermutet, dass die Vision von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umso eher akzeptiert werden wird, je eher diese einer Prüfung hinsichtlich **Wirtschaftlichkeit** sowie ethischer **Korrektheit** standhält.

Die Prüfung der **Wirtschaftlichkeit** eines Outsourcings-Projektes ist Teil des fachlichen Prozesses (siehe Abschnitt 3 "Outsourcing - fachliche Seite") und in dieser Arbeit somit nur in Zusammenhang mit motivationalen Aspekten von Interesse. Es wird vermutet, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirtschaftliche Argumente des Arbeitgebers nachvollziehen können, was aber wohl keinen Beitrag zur Steigerung der Motivation leisten wird.

Eine Prüfung der **ethischen Korrektheit** kann z.B. in einem Gedankenexperiment anhand des so genannten "Schleiers des Nichtwissens" ("veil of ignorance"), einem wichtigen Aspekt der Gerechtigkeitstheorie von John Rawls ("A Theory of Justice") stattfinden (vgl. Rawls 2006). Der "Schleier des Nichtwissens" bezeichnet den Zustand eines Menschen in einer Entscheidungssituation (im Konkreten also betreffend der Entscheidung "Outsourcing ja/nein") in der der Betreffende aber nicht wüsste, an welcher Stelle des Unternehmens (d.h. z.B. betroffener Mitarbeiter, Entscheidungsträger, Personalvertreter usw.) er sich später befinden würde. Vereinfacht gesagt, sollte die Entscheidung also so getroffen werden, dass sie alle Interessen aus neutraler Sicht bestmöglich abwägt.

Es wird vermutet, dass **ethisch korrekte** Entscheidungen der Motivation förderlicher sind, also solche, die aus bloß **wirtschaftlichem Eigeninteresse** getroffen werden.

## ***6.2 Hochrangige Implementierung des Vorhabens***

Für das Outsourcing-Vorhaben sollte nach Möglichkeit ein Mitglied der Geschäftsleitung verantwortlich sein, z.B. als Vorsitzender des Lenkungsausschusses oder des Projekt-Steuerungsgremiums. Es wird dadurch einerseits die Wichtigkeit des Vorhabens betont, andererseits gelingt es dadurch auch viel leichter, die entsprechenden Ressourcen (zeitlicher und finanzieller Natur) und unternehmensinterne Unterstützung für das Projekt zu gewinnen.

## ***6.3 Externe Unterstützung holen***

Es empfiehlt sich externe Ressourcen und Unterstützung z.B. in Form von Moderatoren oder Beratern ins Outsourcing-Projekt zu holen. Dies hat mehrere Gründe:

- zeitliche Entlastung: Führungskräfte oder Projektteammitglieder des abgebenden Unternehmens können dadurch zeitlich entlastet werden. Das Tagesgeschäft läuft ja in der Regel unverändert weiter und das Outsourcing-Projekt hat (hoffentlich) eine fixe Zeitschiene, die wenig Spielraum lässt.
- methodisches Know-how: Spezialisierte Beraterinnen und Berater haben sehr viel Erfahrung, wie an ein solches Outsourcing-Projekt erfolgreich herangegangen werden soll und was alles daneben gehen kann. Führungskräfte des abgebenden Unternehmens haben diese Erfahrung meist nicht oder in ihrer Berufslaufbahn nur rein zufällig erworben. Das aufnehmende Unternehmen, das in der Regel ja ein spezialisiertes Facility Management-Unternehmen ist, verfügt meist über einen großen diesbezüglichen Erfahrungsschatz, weil derartige Übernahmen regelmäßig vorkommen. Allerdings ist zu beachten, dass Führungskräfte und das Projektteam des aufnehmenden Unternehmens während der Übernahmephase sehr mit fachlichen Themen beschäftigt sind. Deren Erfahrung steht überdies in der für die Motivation ganz wichtigen Pre-Outsourcing-Phase noch nicht zur Verfügung steht, weil ja in dieser Phase noch keine Vergabeentscheidung für den Dienstleister gefallen ist. Will man das Outsourcing-Projekt professionell und erfolgreich abwickeln, ist in der Regel also externes Know-how notwendig bzw. empfehlenswert. Auch die Anwendung von Modellen wie z.B. in Abschnitt 5.2 "Management von Veränderungsprozessen" dargestellt, erfordert Erfahrung.
- neutraler Blick: Ein unvoreingenommener Blick in das Unternehmen von außen ist hilfreich und kann helfen, Fehlentwicklungen im Projekt zu vermeiden.

#### **6.4 Sorgfältige Wahl des Outsourcing-Partners**

Der Outsourcing-Partner soll sowohl aus fachlichen als auch aus motivationalen Gründen sorgfältig gewählt werden. Die fachlichen Gründe - jedenfalls sind die Facility Management Prozesse ja von gewisser, manchmal großer Bedeutung für das Kerngeschäft - werden hier aufgrund der konkreten Themenstellung nicht näher erläutert. Bezüglich der motivationalen Seite ist zu beachten, dass die möglichen Outsourcing-Partner unterschiedliche Attraktivitätsmerkmale haben können. Schuhmacher & Geschwill (2009: 37ff) führen unter dem Schlagwort "Employer Branding" eine Fülle an Elementen auf, die einen Arbeitgeber attraktiv oder eben nicht attraktiv erscheinen lassen. Ein nicht attraktiver Arbeitgeber wird für die Motivation der Mitar-

beiterinnen und Mitarbeiter eher nicht förderlich sein. Neben der "Attraktivität" sind aber auch noch andere Faktoren wichtig. So sollte z.B. im Zuge des Auswahlverfahrens abgefragt werden, welche besonderen Maßnahmen der Outsourcing-Partner hinsichtlich der zu übernehmenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergreifen will (siehe Abschnitt 6.11 "Maßnahmen zur Integration setzen"). Es kann damit erkannt werden, ob und wie sein Verständnis für die Themenstellung "Integration der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter" ausgeprägt ist. Durch die Wahl des Outsourcing-Partners wird natürlich ein wesentlicher Meilenstein für den Projektverlauf und insbesondere die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesetzt. Es ist der Zeitpunkt, wo das Outsourcing-Projekt wesentlich konkretisiert wird.

## **6.5 Einrichtung eines Projektes und eines Arbeitspaketes "Kommunikation"**

Wie in Abschnitt 3.4 "Abwicklung als Projekt" skizziert, ist es sinnvoll ein Outsourcing-Vorhaben in Form eines Projektes zu führen. Selbstverständlich sollten die Methoden des Projektmanagements in adäquatem Ausmaß und kompetent eingesetzt werden. In Abschnitt 5.1 "Erfolgsfaktoren des Change Managements" wurde bereits auf die Kommunikation als wichtigem Erfolgsfaktor des Wandels hingewiesen.

Es ist somit naheliegend, im Projektstrukturplan ein eigenes Arbeitspaket Kommunikation mit einem eigenen Arbeitspaket-Verantwortlichen zu installieren. Wie die späteren Abschnitte zeigen, ist eine Fülle an Kommunikationsmaßnahmen zu führen, welche den Projektleiter, der diese Aufgabe ebenfalls übernehmen könnte, erfahrungsgemäß zeitlich, eventuell auch fachlich, überfordern. Als Arbeitspaket-Verantwortlicher kommt z.B. jemand aus der Kommunikationsabteilung, wie sie in großen Unternehmen regelmäßig etabliert ist, in Frage. Wichtigste fachliche Anforderung an diesen Arbeitspaket-Verantwortlichen ist, die jeweiligen Sachverhalte in eine für die Zielgruppe verständliche und freundliche Sprache zu "übersetzen" (vgl. Abschnitt 6.6 "Erstellung eines Kommunikationsplans").

Durch die Einrichtung des Arbeitspakets-Verantwortlichen erhält das Kommunikationsthema laufend "Awareness". Darüber hinaus werden alle Kommunikationsmaßnahmen gebündelt und es besteht stets Überblick darüber, welche Informationen zu welchem Zeitpunkt an wen gegeben wurden.

## **6.6 Erstellung eines Kommunikationsplans**

Ein Kommunikationsplan enthält typischerweise Informationen zur Kommunikationsart (Medium), zum Inhalt, zur Zielgruppe und zum Kommunikationszeitpunkt (bzw. Intervall).

### **Kommunikationsart (Methode/Medium):**

Schott & Wick (2005: 212ff) unterscheiden Instrumente zur formalen, offiziellen Kommunikation sowie Instrumente für die informelle Kommunikation und geben eine breite Aufzählung an möglichen Kommunikationsarten:

In den Bereich der formalen Kommunikation fallen demnach spezielle Klausurtagungen und Workshops, Dialogveranstaltungen in größeren Kreisen, Strategie-Klausur der oberen zwei bis drei Führungsebenen, Kick-off-Meeting, Projekt-Informationsveranstaltung, Mitarbeiter-Forum, Mitarbeitergespräch, projektspezifisches Kommunikationskonzept, Mitarbeiterbefragung, Betriebsversammlung, Dialog mit den Vertretungsorganen, Schwarzes Brett, Mitarbeiterzeitung, Informationsmarkt, Newsletter und Projekt-Website.

Zur informellen Kommunikation zählen unter anderem Betriebsbesuche, informelle Gesprächsrunden, Telefongespräche mit Mitarbeitern, Feste und Ausflüge sowie Begegnungsräume im Arbeitsumfeld.

Bei der Erstellung des Kommunikationsplanes in der Planungsphase eines Outsourcing-Projektes muss man daher aus diesem Portfolio an möglichen Maßnahmen jene auswählen, die am besten zur Unternehmenskultur, zum Unternehmen und zur Projektgröße passen. In den folgenden Abschnitten werden einzelne besonders empfehlenswerte Kommunikationsmaßnahmen noch explizit herausgegriffen.

### **Kommunikationsziele/Inhalte:**

Primärer Inhalt der Kommunikationsmaßnahmen sind natürlich die tatsächlichen Fakten, d.h. Informationen darüber, was geplant ist, was bereits entschieden ist, was noch nicht entschieden ist usw.

Durch eine entsprechende Gewichtung bzw. Betonung der Inhalte, kann Widerständen gegen den Wandel entgegengewirkt werden (siehe Abschnitt 4.1 "Widerstände gegen Wandel"). Das "bedrohliche" unbekannte Neue wird durch die Inhalte der Kommunikation "bekannter" und verliert damit etwas an "Schrecken". Weiters könnte z.B. auch betont werden, dass das Outsourcing-Projekt keine Kritik an der bisherigen Arbeitsleistung oder bisherigen Verhaltensweisen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darstellt, sondern z.B. aus strategischen oder

Wettbewerbsgründen nun in Angriff genommen wird. Ein wichtiger Inhalt in der Pre-Outsourcing-Phase ist die Darstellung der Vision, Hinweise auf die geplanten Veränderungen und eventuelle erwartete Schwierigkeiten und das Aufzeigen von neuen Perspektiven (Chancen).

Erfahrungsgemäß darf man nicht davon ausgehen, dass ein geplantes Outsourcing-Projekt in einem Unternehmen "geheim" bleibt. Neben Überlegungen, die aus Motiven einer zugrunde liegenden Wertehaltung (wie z.B. Fairness) entspringen, ist es daher auch aus rein rationalen Überlegungen sinnvoll, nicht mit verdeckten Karten zu spielen, sondern von Anfang an offen zu kommunizieren.

Selbstverständlich sollten auch Erfolge möglichst rasch und intensiv kommuniziert werden. Dies ist ein wichtiger Beitrag für die laufende Aufrechterhaltung der Prozessmotivation (siehe Abschnitt 5.1 "Erfolgsfaktoren des Change Managements").

#### **Zielgruppe:**

Selbstverständlich ist, dass die Kommunikation an die Zielgruppe angepasst werden muss. Hier ist einerseits zu beachten, dass jene Inhalte transportiert werden, die für die Zielgruppe von Interesse sind. Andererseits ist eine zielgruppenorientierte, verständliche, aber authentische Sprache (Sprachstil) zu finden.

Es ist daher zunächst zu überlegen, welche Zielgruppen definiert werden können. Eine mögliche Einteilung wäre wie folgt:

- **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des outgesourceten Bereichs:** direkt vom Outsourcing Betroffene.
- **Führungskräfte des outgesourceten Bereichs:** direkt vom Outsourcing Betroffene, aber auch die wichtigsten Multiplikatoren für die persönliche Kommunikation. Einerseits sind sie erste Ansprechperson für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, andererseits haben sie Vorbildwirkung.
- **Personalvertretung:** erfahrungsgemäß steht die Personalvertretung (Betriebsrat) Outsourcing-Projekten meist skeptisch gegenüber (vgl. Abschnitt 4.1.4

"Politische Dimension"). Es ist daher wichtig, die Personalvertretung bereits in der Vorbereitungsphase in das Projekt einzubinden.

- **"zurückgebliebene" Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:** darunter fallen zwei Kategorien von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Einerseits solche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die vom Outsourcing-Projekt zwar nicht unmittelbar betroffen sind, aber mit dem outgesourceten Bereich eng zusammenarbeiten. Andererseits Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen, die mit dem outgesourceten Bereich gar nichts zu tun haben, aber vom Outsourcing-Projekt hören und es vielleicht kritisch - unter dem Aspekt "Vielleicht ist ja unsere Abteilung die nächste, die outgesourct wird?" - betrachten.

#### **Kommunikationszeitpunkt (Intervall):**

Es empfiehlt sich die Kommunikation rasch zu starten, aber hinsichtlich der Kommunikationsintervalle realistisch zu bleiben. In vielen Outsourcing-Projekten, die ja Laufzeiten über viele Monate haben, gibt es vielleicht nicht jede Woche etwas Neues zu berichten und zu hoch gesteckte Ziele (z.B. jede Woche ein Newsletter) sind nicht einzuhalten.

### **6.7 Mediale Kommunikation einrichten**

Eine weitere Grundregel für erfolgreiches Change Management ist, Informationen zeitnah und für alle Betroffenen gleichzeitig zu übermitteln. Mit einem Projekt-Newsletter (wenn möglich auf elektronischer Basis, ggf. auf Papier) kann dieser Aspekt gut und kostengünstig erfüllt werden. Alle Betroffenen werden rasch und zeitgleich informiert. Der Projekt-Newsletter kann z.B. von einem Geschäftsleitungsmitglied unterzeichnet werden (siehe Abschnitt 6.2 "Hochrangige Implementierung des Vorhabens"), was die Glaubwürdigkeit erhöht.

Ein weitere Möglichkeit der medialen Kommunikation wären z.B. Intranet-Seiten, Aushänge oder die Nutzung einer allenfalls vorhandenen Mitarbeiterzeitschrift.

### **6.8 Betroffene zu Beteiligten machen (Partizipation)**

Betroffene zur Mitarbeit einzuladen, hat im Outsourcing-Projekt mehrere Vorteile. Einerseits kann die inhaltliche Qualität des Outsourcing-Projektes gesteigert wer-



den, weil die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeit am besten kennen. Im Rahmen dieser Arbeit soll aber primär die motivationale Seite betrachtet werden.

Stolzenberg & Heberle (2009: 114) schlagen dazu ein Modell in vier Schritten vor. Dieses sieht vor, zunächst Kriterien zur Auswahl von Beteiligungsmaßnahmen zu definieren, danach die Beteiligungsmaßnahme anzukündigen und die Auswahl der Teilnehmer vorzubereiten, danach die Beteiligungsmaßnahmen durchführen und abschließend über die Ergebnisse zu informieren.

Durch die Mitarbeit kann Widerständen entgegengewirkt werden (siehe Abschnitt 4.1.1 "Psychologisch-emotionale Dimension").

Aber auch der Verletzung des "psychologischen Vertrages" (siehe Abschnitt 4.2.1 "Theorie der psychologischen Verträge") kann durch die Mitbeteiligung entgegengewirkt werden, weil durch die Mitwirkung die "Einseitigkeit" der Maßnahme etwas abgeschwächt wird. Auch können z.B. durch die Mitwirkung in Projektgruppen neue Perspektiven oder Karrierehoffnungen eröffnet werden, die das empfundene Gleichgewicht aus Sicht des Mitarbeiters im psychologischen Vertrag wieder herstellen.

Folgt man dem individualpsychologischen Ansatz der Selbstbestimmungstheorie (siehe Abschnitt 4.2.2 "Selbstbestimmungstheorie") dann gibt die Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das Outsourcing-Projekt berechtigte Hoffnung, dass damit die vorhandene Motivation der Betroffenen möglichst aufrechterhalten werden kann. Die Bedürfnisse nach Selbstbestimmung (Autonomie), Kompetenzerleben und sozialer Zugehörigkeit (soziale Eingebundenheit) können durch Partizipation unterstützt werden.

## **6.9 Auf persönliche Kommunikation hohes Augenmerk legen**

Die persönliche Kommunikation gilt aus mehreren Gründen als die wichtigste in Change Management-Projekten:

Einerseits ermöglicht sie einen Dialog und das Eingehen auf individuelle Fragestellungen und Vorbehalte. Aus Fragen, Mimik etc. der Empfänger der Kommunikation können Rückschlüsse auf die Einstellung zum Outsourcing-Prozess gezogen werden. Die persönliche Kommunikation, Auseinandersetzung und Diskussion demonstriert auch Wertschätzung für den Empfänger und liefert den Projektverantwortli-

chen wertvolle Inputs für die weitere Steuerung des Projekts sowohl in inhaltlicher aber auch kommunikativer Hinsicht.

Im Rahmen eines Outsourcing-Projektes sollte daher mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern persönlich über das Vorhaben gesprochen werden.

Möglichkeiten dazu gibt es in vielfältiger Form (siehe auch Abschnitt 6.6 "Erstellung eines Kommunikationsplans"): Workshops, Dialogveranstaltungen in größeren Kreisen, Projekt-Informationsveranstaltung, Mitarbeiter-Forum, Mitarbeitergespräch, Betriebsbesuche usw.

### **6.10 Führungskräfte rasch bestellen**

Führungskräfte im Outsourcing-Prozess rasch zu bestätigen bzw. zu bestellen ist aus mehrerlei Hinsicht von Bedeutung:

Einerseits haben die Führungskräfte einer Organisation eine hohe Vorbildwirkung. Ihr Handeln und ihre Einstellungen bestimmen die Kultur des Unternehmens. In Zeiten der Veränderung müssen Führungskräfte Orientierung geben und auf die konsequente Fortsetzung der Leistungserbringung achten.

Weiters wurde im Abschnitt 4.2.2 "Selbstbestimmungstheorie" die Bedeutung der Führungskräfte für die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dargestellt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen in der Regel Feedback um ihre Motivation aufrecht zu erhalten.

Drittens ist ein stabile Führungsmannschaft auch für den Kommunikationsprozess (siehe Abschnitt 6.9 "Auf persönliche Kommunikation hohes Augenmerk legen") von höchster Bedeutung, weil die Führungskraft ein erster und laufender Ansprechpartner für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist.

Viertens werden die Führungskräfte auch für den Feedback-Prozess im Outsourcing-Projekt benötigt. Die Stimmung im Outsourcing-Projekt ist ja nicht durchgehend stabil, sondern unterliegt Schwankungen. Nur wenn diese Stimmungsschwankungen richtig erkannt werden, kann durch "ad-hoc"-Kommunikationsmaßnahmen gegengesteuert werden.

## **6.11 Maßnahmen zur Integration setzen**

Facility Management-Leistungen sind in der Regel dadurch gekennzeichnet, dass der Ort der Dienstleistung kaum oder nicht verlagert werden kann. Die Facility Management - Dienstleistungen sind ja direkt beim Kunden oder bei den stationären Anlagen zu erbringen. Für die operativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des outgesourcten Bereichs wird daher in der Regel durch die Ausgliederung zunächst keine örtliche Veränderung des Arbeitsplatzes stattfinden und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbleiben räumlich beim ausgliedernden Unternehmen.

Dies erschwert die Integration in das aufnehmende Unternehmen, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dadurch viel weniger Möglichkeiten haben, das neue Unternehmen in seiner Vielfalt und Unternehmenskultur kennen zu lernen. Auch informelle Kontakte wie Pausengespräche uvm. werden erschwert.

Andererseits kann die örtliche Stabilität während des Ausgliederungsprozesses auch von Vorteil sein, weil sich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weniger ändert, was in der Regel von den Betroffenen erwünscht ist (siehe Abschnitt 4.1 "Widerstände gegen Wandel"). Geht man davon aus, dass der sinnzentrierte Ansatz Frankls (siehe Abschnitt 4.2.3 "Viktor Frankls Sinntheorie") entscheidend für den Leistungswillen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist, dann wäre diese Stabilität auch sehr positiv für die Aufrechterhaltung der Leistungserbringung im Outsourcing-Prozess.

Auch Wrase (2010: 9) spricht sich im Sinne des Wissens- und Motivationserhalts dafür aus, die vom Outsourcing betroffenen Mitarbeitenden nicht aus ihren Teams heraus auf einzelne Positionen zu verlagern.

Doch zurück zur Integration: Wichtig ist, dass unnötige Konflikte vermieden werden und dass die Effizienz der Zusammenarbeit und Motivation möglichst erhöht werden.

Lauer (2010: 142ff) nennt folgende Vorbedingungen für wirksame Integration:

- Grundsätzliche Offenheit und kooperativer Wille
- Nichtdominanz einer Gruppe
- Nichtparteilichkeit der Gruppenleitung
- Schaffung neuer Gruppenregeln
- Einbeziehung externer Experten in schwierigen Fällen

Aus der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie ist bekannt, dass die Kontiguität, also die raum-zeitliche Nähe bei der Zusammenarbeit in der Regel automatisch zu einer Angleichung der Normen und Werte in der Gruppe führt (vgl. Lauer 2010: 144).

Sicherlich muss neben der stabilen Leistungserbringung auch die Integration in das neue Unternehmen ein Ziel der aufnehmenden Organisation sein. Dies wird dadurch gelingen, dass in einer längerfristigen Perspektive Teams gemischt - also gebildet aus abgebendem und aufnehmendem Unternehmen - zusammengestellt werden. Dies betrifft operative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber auch Führungskräfte. Wird auf diesen Punkt geachtet, gibt es erfahrungsgemäß im Zuge des Outsourcing-Prozesses immer wieder Möglichkeiten, eine "Vermischung" herzustellen. Einerseits können Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der ausgegliederten Organisation offene Jobs der aufnehmenden Organisation angeboten werden. Andererseits können ausscheidende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der abgebenden Organisation durch erfahrene und zuverlässige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der aufnehmenden Organisation ersetzt werden.

Eine weitere Möglichkeit die Integration zu fördern, besteht darin, bei den Teammeetings, wie sie typischerweise in Facility Management-Organisationen regelmäßig stattfinden, die Unterschiede zwischen beiden Organisation bewusst anzusprechen. Bei den in dieser Arbeit betrachteten Facility Management Outsourcing-Projekten handelt es sich in der Regel um keine Unternehmensverschmelzungen auf "gleicher Augenhöhe", sondern es wird das aufnehmende Unternehmen (oft handelt es sich um große internationale Facility Management-Dienstleister) die aufgenommene Organisation dominieren. Oft werden daher bisherige Systeme, Prozesse und Verhaltensweisen untergehen und durch die Strukturen der aufnehmenden Organisation ersetzt werden. Somit können sehr bald "Gewinner" und "Verlierer" im Denken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entstehen. Dieser Denkweise muss im Sinne der Aufrechterhaltung der Motivation entgegengewirkt werden. Doch wie kann dies konkret erfolgen?

Konkrete Handlungen und Verhaltensweisen, die dem Gewinner/Verlierer-Schema entgegenwirken, sind zum Beispiel:

- betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hohe Wertschätzung entgegenbringen: z.B. Positives und Erfolge der Vergangenheit sowie bisherige Leistungen hervorstreichen, aber gleichzeitig auch die Notwendigkeit der Veränderung aufgrund der geänderten Situation betonen.
- Durchführung regelmäßige Rundgänge durch Führungskräfte der aufnehmenden Organisation (siehe auch Abschnitt 6.9 "Auf persönliche Kommunikation hohes Augenmerk legen").
- Durchführung regelmäßiger Meetings.

Weiters ist zu empfehlen, die übernommenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer Art "Basisseminar" Informationen zum aufnehmenden Unternehmen zu vermitteln. Dies umfasst einerseits reine Fakten (z.B. Unternehmensgröße, Umsatz, Geschäftsfelder) aber andererseits auch Wissen über die Unternehmenskultur, wichtige Systeme, Strategien usw.

Neben diesen Integrationsmaßnahmen, die direkt am Arbeitsplatz oder im Unternehmen durchgeführt werden können, sind Teambuilding-Maßnahmen außerhalb der Arbeitsumgebung denkbar bzw. zu empfehlen. Diese Maßnahmen müssen jedoch gar nicht spektakulär sein. Je nach Jahreszeit können Aktivitäten wie "Weihnachtsfeier", "Frühjahrs-/Herbstspaziergang" oder "Sommerfest" angedacht werden. Wesentlich ist, dass der Event zum Unternehmen passt, die Kommunikation unter den Mitarbeitergruppen beider Organisation gefördert wird und etwas Positives gemeinsam erlebt wird.

## **6.12 Maßnahmen zur Personalentwicklung (Re-Edukation) setzen**

Die Personalentwicklung im Sinne einer Qualifizierung ist im Outsourcing-Projekt erst möglich, wenn alle Detail-Planungsprozesse abgeschlossen und die Umsetzung schon recht weit fortgeschritten ist.

Zunächst ist dabei zu erheben, welche Funktionen von Veränderungen betroffen sind und wie diese Veränderungen aussehen. Danach sind die Maßnahmen zu planen, gegebenenfalls zu priorisieren und umzusetzen. Typischerweise erfolgen diese Aktivitäten in Form von Workshops.

Stolzenberg & Heberle (2009: 157ff) schlagen als Basis für diesen Personalentwicklungsprozess so genannte Funktionsprofile vor. Demnach steht hinter den Funktionsprofilen die Idee, systematisch alle Funktionen einer Organisation hinsichtlich derjenigen Kompetenzen zu beschreiben, die benötigt werden, um diese Funktion erfolgreich auszuüben. In einem Profil sind die grundlegenden Aufgaben aufgeführt, aus denen die Kompetenzen und Fähigkeiten abgeleitet werden, die notwendig sind, um die Anforderungen zu erfüllen.

Ein Funktionsprofil nach Stolzenberg & Heberle (2009: 157ff) besteht aus:

- **Funktionsbezeichnung** und **organisatorische Einheit**. Beispiel: Technischer Mitarbeiter und Facility Management-Serviceteam.
  
- **Kernaufgaben**: Beschreibung der wesentlichen Aufgaben einer Funktion. Beispiel: Technische Dokumentation, Wartungsleistungen im Detail planen, Bearbeiten von Kundenbedarfen; Bearbeiten von Störmeldungen, Wartungs-, Inspektions- und Instandsetzungsleistungen gemäß Hersteller- und Kundenvorgaben usw.
  
- **Kompetenzen**: Kompetenzen sind Fähigkeiten oder Kenntnisse, die notwendig sind, um die Aufgaben einer Funktion erwartungsgerecht zu erledigen. In einer Kompetenz drückt sich aus, wie oder mit welchen Ressourcen den Aufgaben einer Funktion entsprochen werden kann. Im Profil wird dabei der Soll-Zustand abgebildet, unabhängig davon ob die Mitarbeiter über diese derzeit bereits verfügen oder nicht. Kompetenzen können in Fachwissen, Fähigkeiten, Arbeitsmethoden und persönlichen Kompetenzen untergliedert werden.  
Beispiele: Abgeschlossene Berufsausbildung im Aufgabenbereich (Heizungs- und Lüftungsbauer, Fachkraft Elektrotechnik); DV-Kenntnisse und Berufserfahrung in MS Office, Systemen der Gebäudeautomation und Betriebsführungssysteme für Facility Management (CAFM); mindestens zwei Jahre Berufserfahrung im Facility Management; Bereitschaft zur Schichtarbeit, Teamfähigkeit; Qualitäts- und Kostenbewusstsein, Kundenorientierung (Einhalten von Terminen bei der Bearbeitung von Anliegen externer wie interner Kunden; Sicherstellung der Erreichbarkeit des eigenen Arbeitsbereichs; Integration von Kunden- und Unternehmensinteressen usw.).

Stolzenberg & Heberle (2009: 170) unterteilen das Anspruchsniveau der Kompetenz in Starter, Anwender, Erfahrener und Experte und geben auch Definitionen, wie diese Einstufung getroffen werden kann.

In einem nächsten Schritt werden die Qualifizierungsbedarfe ermittelt. Dazu ist die Ist-Kompetenz zu bewerten, d.h. inwieweit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Anforderungen erfüllen können. Dazu ist die vorhandene Ausprägung der Kompetenz bei den betroffenen Mitarbeitern einzuschätzen (Ist-Kompetenz).

In einem weiteren Schritt werden dann die Soll-Anforderungen mit den erhobenen Ist-Ausprägungen verglichen und die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen geplant.

So logisch, ja fast banal diese Schritte auch scheinen, so schwierig sind sie in der konkreten Umsetzung. Stolzenberg & Heberle (2009: 171ff) geben dazu viele Hinweise und stellen Checklisten zur Verfügung.

Die Personalentwicklungsmaßnahmen sind neben der Bedeutung für die Leistungserbringung auch aus motivationaler Sicht sehr wichtig. Sie ermöglichen ein Kompetenzerleben (siehe Abschnitt "4.2.2 Selbstbestimmungstheorie"). Weiters bieten die im gegenständlichen Zusammenhang stattfindenden Workshops auch viele Gelegenheiten betroffene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Veränderungsprozess mit einzubeziehen (siehe Abschnitt 6.8 "Betroffene zu Beteiligten machen (Partizipation)").

## 7 Zusammenfassung und Ausblick

Selbstverständlich gibt es für den erfolgreichen Personaltransfer in Outsourcing-Projekten kein Rezept "von der Stange", sondern es sind die zu setzenden Maßnahmen individuell auf die Gegebenheiten und die jeweiligen Unternehmen abzustimmen. Es gibt jedoch allgemein gültige Grundprinzipien.

Von grundlegender Bedeutung für einen erfolgreichen Personaltransfer bei größtmöglicher Erhaltung der Motivation wurden folgende Punkte erkannt:

- Entwicklung einer Vision
- Hochrangige Implementierung des Vorhabens
- Externe Unterstützung holen
- Sorgfältige Wahl des Outsourcing-Partners
- Einrichtung eines Projektes und eines Arbeitspaketes "Kommunikation"
- Erstellung eines Kommunikationsplans
- Mediale Kommunikation einrichten
- Betroffene zu Beteiligten machen (Partizipation)
- Auf persönliche Kommunikation hohes Augenmerk legen
- Führungskräfte rasch bestellen
- Maßnahmen zur Integration setzen
- Maßnahmen zur Personalentwicklung (Re-Edukation) setzen

Die vorliegende Arbeit könnte in zweierlei Hinsicht fortgesetzt werden.

Einerseits könnte die Handlungsanweisung im Rahmen von Workshops/Interviews mit erfahrenen Praktikern analysiert, validiert oder gegebenenfalls ergänzt werden.

Andererseits könnten bereits abgeschlossene oder in Arbeit befindliche Outsourcing-Projekte analysiert werden, inwieweit die genannten Grundsätze angewendet wurden und in welchem Umfang sich das auf die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgewirkt hat. Hier könnten z.B. strukturierte Interviews mit Bewertungssystemen zur Anwendung kommen.



## **Abstract / Kurzfassung**

Die gegenständliche Masterthese beschäftigt sich dem Management des Personaltransfers bei Outsourcing-Vorgängen im Facility Management.

Dazu werden zunächst die zentralen Begriffe "Facility Management" und "Outsourcing" näher beleuchtet. Danach werden die Outsourcing-Aspekte detaillierter betrachtet und in eine "fachliche" und "überfachliche" Seite getrennt.

Die fachliche Seite umfasst die Motive des Outsourcings, die möglichen Abläufe eines Outsourcing-Projekts sowie die arbeitsrechtlichen Grundlagen. Die überfachliche Seite des Outsourcing-Projekts umfasst zu erwartende Widerstände gegen den Wandel sowie Motivationstheorien.

Danach werden Grundlagen des Change Managements dargestellt und insbesondere die Erfolgsfaktoren des Change Managements sowie Methoden und Modelle zum Management von Veränderungsprozessen beleuchtet.

Darauf basierend wird eine zwölf Punkte umfassende Handlungsanweisung für den erfolgreichen Personaltransfer erstellt. Diese stellt eine Art Leitfaden dar, anhand dessen Outsourcing-Projekte hinsichtlich der motivationalen Seite des Personaltransfers abgewickelt werden können.

## Literaturverzeichnis

Barta Yvonne (2006): Outsourcing-Strategien im Facility Management: Grundlagen der Anlagenintelligenz. VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken.

Bernhard Martin G: (2010): Executive Summary Outsourcing: Von der Ausschreibung bis zur Partnerauswahl. Digitale Fachbibliothek Human Resource Management, <http://www.symposion.de>, kostenpflichtig, abgerufen am 19. September 2010.

Bodingbauer Dietmar, Dolleschall Hubert, Höfler Manfred, Schwarenthorer Franz (2010a): Abenteuer Change Management: Handfeste Tipps aus der Praxis für alle, die etwas bewegen wollen. Veröffentlichung November 2010, Frankfurter Allgemeine Buch Verlag, Frankfurt am Main.

Bodingbauer Dietmar, Dolleschall Hubert (2010b): Lehrgangsunterlage ICG Führungskräftelehrgang - Führen ist (k)ein Geheimnis, Ressourcenorientiertes Führen Modul 4, 06. – 08. Mai 2010.

Cacaci Arnaldo (2006): Change Management - Widerstände gegen Wandel - Plädoyer für ein System der Prävention. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

Daser Bettina (2009): Mensch oder Kostenfaktor? Über die Haltbarkeit psychologischer Verträge im Outsourcing-Prozess. VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

Deci Edward L., Ryan Richard M. (1985): Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. Plenum, New York.

Deci Edward L., Ryan Richard M. (2000): Self-Determination Theory and The Facilitating of Intrinsic Motivation. In: American Psychologists, Vol. 55, Issue 1, January 2000: 68-78.

Doppler Klaus & Lauterburg Christoph (2002): Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten. 10. Auflage, Campus, Frankfurt, New York.

EUROFM (2010): What is FM? <http://www.eurofm.org/about-us/what-is-fm/> abgerufen am 2. Oktober 2010.

Frankl Viktor E. (2007a): Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn. 20. Auflage, Piper Verlag, München.

Frankl Viktor E. (2007b): Ärztliche Seelsorge - Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse. 11. überarbeitete Auflage, Deutscher Taschenbuch Verlag, München.

Frosch Eduard, Hartinger Gerd, Renner Gerhard (2001): Outsourcing und Facility Management im Krankenhaus - Strategien, Entscheidungstechniken, Vorgehensweisen. Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Wien.

Gahleitner Sieglinde (2003): Arbeitnehmerrechte bei Umstrukturierungen. Verband Österreichischer Gewerkschaftlicher Bildung, Wien.

GEFMA (2004a): GEFMA Deutscher Verband für Facility Management e.V., Richtlinie 100-1 Facility Management Grundlagen Entwurf 2004-07. <http://www.gefma.de>, kostenpflichtig, abgerufen am 19. September 2010.

GEFMA (2004b): GEFMA Deutscher Verband für Facility Management e.V., Richtlinie 100-2 Facility Management Leistungsspektrum Entwurf 2004-07. <http://www.gefma.de>, kostenpflichtig, abgerufen am 19. September 2010.

GFDS (2010): Gesellschaft für deutsche Sprache, Unwörter des Jahres. <http://www.gfds.de/aktionen/wort-des-jahres/unwoerter-des-jahres/>, abgerufen am 19. September 2010.

Groth Patrick (2007): Outsourcing von Facility Management-Dienstleistungen: Vorteile/Nachteile, Chancen / Risiken, Möglichkeiten/Grenzen. Diplomarbeit, Hochschule Wädenswil, Schweiz.

Hackmann Richard J., Oldham Greg R. (1980): Work Redesign. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.

Hellerforth Michaela (2004): Outsourcing in der Immobilienwirtschaft. Springer Verlag, Berlin.

Hellerforth Michaela (2006): Handbuch Facility Management für Immobilienunternehmen. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.

ICG (2010): Infora Consulting Group, ICG Change Ansatz. [http://www.icg.eu.com/346\\_DE-Beratungs-\\_ansatz-ICG\\_Change-Ansatz.htm](http://www.icg.eu.com/346_DE-Beratungs-_ansatz-ICG_Change-Ansatz.htm), abgerufen am 2. Oktober 2010.

IFMA (2010): International Facility Management Association, Definition of Facility Management. [http://www.ifma.org/what\\_is\\_fm/index.cfm](http://www.ifma.org/what_is_fm/index.cfm), abgerufen am 2. Oktober 2010.

Iltis (2010): Facility Management. <http://www.4managers.de/management/themen/facility-management/> - abgefragt am 19. September 2010.

Lattmann Charles (1982): Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung des Mitarbeiters. Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart.

Lauer Thomas (2010): Change Management - Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.

Malik Fredmund (2006): Führen Leisten Leben - Wirksames Management für eine neue Zeit. Campus Verlag, Frankfurt/Main.

Malik Fredmund (2005): Sinn – wenn die Motivation aufgebraucht ist, malik on management®. Management Zentrum St. Gallen, 13. Jahrgang, Dezember 2005, Seite 176 - 188.

Maslow Abraham Harold (1943): A Theory of Human Motivation. In: Psychological Review, 50: 370-396.

Movecons (2010): Outsourcing: Erfolgsfaktor Change Management / Personalübernahmen. [http://www.movecons.ch/files/4-308200474743\\_file.pdf](http://www.movecons.ch/files/4-308200474743_file.pdf), abgerufen am 2. Oktober 2010.

ÖNORM A 7000 (2000): ÖNORM A 7000 Facility Management - Grundkonzepte, Entwurf, Ausgabedatum 2000-06-01. <http://www.as-plus.at/>, kostenpflichtig, abgerufen am 19. September 2010.

ÖNORM EN 15221-1:2006 (2006): ÖNORM EN 15221-1:2006 - Facility Management Teil 1: Begriffe, Ausgabedatum 2007-01-01. <http://www.as-plus.at/>, kostenpflichtig, abgerufen am 19. September 2010.

Preuß Norbert, Schöne Lars Bernhard (2010): Real Estate und Facility Management - Aus Sicht der Consultingpraxis. 3., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.

PMI (2004): A Guide to the Projekt Management Body of Knowledge. Dritte Ausgabe, Projekt Management Institute Inc, Newtown Square, Pennsylvania.

Rawls John (2006): Eine Theorie der Gerechtigkeit. 2. Aufl. Berlin: Akademie Verlag.

Redlein Alexander (2004): Facility Management - Business Process Integration. Habilitationsschrift, Diplomica GmbH, Hamburg.

Schott Eric, Wick Marco (2005): Change Management. In: Schott Eric & Campana Christophe (Hrsg.): Strategisches Projektmanagement. Berlin, Heidelberg, New York: Springer, S. 195–231.

Schuhmacher Florian, Geschwill Roland (2009): Employer Branding - Human Resources Management für die Unternehmensführung. Gabler GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

Stolzenberg Kerstin, Heberle Krischan (2009): Change Management Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Springer Medizin Verlag, Heidelberg.

Walser Gerfried (2002): Systematisches Outsourcing des Facility Management: Erfolgskritische Aspekte bei der Vergabe an einen Generaldienstleister. Diplomarbeit, Fachhochschule Kufstein, Kufstein.

Wrase Isabelle (2010): Mitarbeitermotivation im Outsourcing unter besonderer Berücksichtigung des Facility Managements. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Zehrer Hartmut, Sasse Eberhard (2009): Handbuch Facility Management. Grundlagen – Arbeitsfelder. Loseblattwerk mit Ergänzungslieferungen, ecomed Sicherheit Verlag, 23. Ergänzungslieferung, Dezember 2009.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Function tree nach Redlein (2004: 28) .....	5
Abbildung 2: Lebenszyklusphasen und FM-Hauptprozesse nach GEFMA (2004b: Anhang A - Seite A 1) .....	6
Abbildung 3: Relevante Fragestellungen in Bezug auf die Motivation der betroffenen Mitarbeitenden im Outsourcingprozess aus Sicht des auslagernden und des aufnehmenden Unternehmens nach Wrase (2010: 71) .....	16
Abbildung 4: Ablaufschema eines Outsourcing-Prozesses nach Preuß & Schöne (2010: 217) .....	17
Abbildung 5: Erscheinungsformen des Widerstands nach Doppler & Lauterburg (2002: 339) .....	27
Abbildung 6: Akzelerierende und retardierende Kräfte nach Lewin aus (Lauer 2010: 56) .....	28
Abbildung 7: Motivationsarten als Erfolgsbausteine in den Phasen des Wandels nach Lauer (2010: 60) .....	38
Abbildung 8: Modell der Erfolgsfaktoren des Change Managements nach Lauer (2010: 67) .....	39
Abbildung 9: Das Zusammenwirken der Erfolgsfaktoren im Zeitablauf nach Lauer (2010: 67) .....	40
Abbildung 10: Change Management-Modell von De Caluwé und Vermaak nach Zahrer & Sasse (2009: Kap. 2.1.3: 46) .....	42
Abbildung 11: Vorgehenskonzept zur Erstellung der Handlungsanleitung .....	46

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Pro- und Contra-Argumente für Outsourcing nach Hellerforth (2006: 301ff) .....	14
Tabelle 2: Erläuterung der Begriffe zum Change Management-Modell von De Caluwé und Vermaak nach Zahrer & Sasse (2009: Kap. 2.1.3: 46ff) .....	43
Tabelle 3: Handlungsanweisung - 12 Punkte Übersicht .....	47