

# Outsourcing und Auslagerung als Spannungsfaktoren für die Organisationskultur und eine effektive Führung - Ändert sich die strategische Zielsetzung in Zeiten multipler Krisen?

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades  
“Executive Master of Business Administration”

eingereicht bei  
Dr. Stefan Konlechner

Mag. Dr. Tristan Pöchacker

01363592

## Eidesstattliche Erklärung

Ich, **MAG. DR. TRISTAN PÖCHACKER**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Master These, "OUTSOURCING UND AUSLAGERUNG ALS SPANNUNGSFAKTOREN FÜR DIE ORGANISATIONSKULTUR UND EINE EFFEKTIVE FÜHRUNG - ÄNDERT SICH DIE STRATEGISCHE ZIELSETZUNG IN ZEITEN MULTIPLER KRISEN?", 119 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, 15.08.2024

---

Unterschrift

## Danksagung

Ich möchte mich an dieser Stelle bei allen Personen bedanken, ohne deren Mitwirkung, Unterstützung und Einsatz die vorliegende Arbeit nicht hätte entstehen können.

Zuerst möchte ich, auch an dieser Stelle, noch einmal meine Dankbarkeit der Parlamentsdirektion und meinen in höchstem Maße geschätzten Kolleginnen und Kollegen ausdrücken. Namentlich möchte ich dem Parlamentsvizektor Mag. Alexis Wintoniak und der Dienstleiterin MMag. Magdalena Greiner für deren Offenheit, Unterstützung und ihre Bereitschaft, auch als „Sparring-Partner“ jederzeit bereit zu stehen, danken.

Ein besonderer Dank gilt meinem Betreuer, Dr. Stefan Konlechner, der sich nicht nur trotz großem Zeitdruck bereit erklärt hat, mich zu unterstützen, sondern mir auch in einer nicht nur für den akademischen Bereich sensationellen Geschwindigkeit Feedback zu meinen Fragen gegeben hat. Ohne diesen Einsatz wäre eine Fertigstellung in der geplanten Zeit nicht möglich gewesen.

Selbst wissend, was es bedeutet, sich als Führungskraft im allgemeinen Umsetzungsdrang, der jedes Jahr vor dem Sommer einsetzt, bewusst Zeit frei zu räumen, möchte ich mich meinen Interviewpartnerinnen und Partnern für deren Offenheit und umfangreiche Antworten danken.

Da die wichtigsten Personen entweder protokollarisch zu Beginn, oder eben am Schluss, genannt werden, möchte ich mich an dieser Stelle bei meiner Partnerin Conny bedanken, ohne deren Verständnis für die verlorenen Wochenenden und Abende sowie ihre Unterstützung weder die vorliegende Masterarbeit, noch das Studium an sich denkbar gewesen wären.

## Kurzfassung

Die vorliegende Arbeit untersucht die Auswirkungen der multiplen Krisen der letzten Jahre auf die strategische Entscheidungsfindung von Top-Managerinnen und Top-Managern der staatlichen Verwaltung und staatsnaher Unternehmen hinsichtlich Outsourcing. Die Studie behandelt die veränderte Skepsis der Stakeholder gegenüber Outsourcing und die stärkere Betonung von Resilienz und Stabilität aufgrund der Krisen

Mittels qualitativer leitfadengestützter Interviews wurden Daten gesammelt und in Anlehnung an die Gioia-Methode wurden die Daten analysiert und in Kategorien erster Ordnung, Themen zweiter Ordnung sowie aggregierte Dimensionen strukturiert. Die Ergebnisse zeigen vier Hauptdimensionen: „Organisationale Umwelt“, „Krise und Kultur“, „Führung“ und „Outsourcing Perspektiven“.

In Bezug auf Unternehmenskultur und Führungswerkzeuge wurde festgestellt, dass eine positive Kultur und starkes Commitment entscheidend sind. Die Bedeutung der Kontinuität bei externen Mitarbeitenden wurde hervorgehoben, insbesondere im öffentlichen Dienst.

Hinsichtlich der Stammebelegschaft und bestehender Spannungen zeigte sich, dass erfolgreiche Outsourcing-Strategien auf vergleichbaren Rahmenbedingungen und transparenter Kommunikation beruhen. Internes Outsourcing und Backsourcing bringen spezifische Herausforderungen mit sich, wie Konkurrenzdenken und Differenzierungsprobleme.

Die Arbeit zeigt, dass negative Veränderungen durch Maßnahmen wie Anpassung von Dienstleistungsverträgen, Reorganisationen und strategische Neuausrichtung adressiert wurden. Insgesamt wurde die Flexibilität und der strategische Wert von Outsourcing betont, wobei eine Hybrid-Governance als entscheidend für den Erfolg gilt. Die Krisen der letzten Jahre haben die Vorteile einer konservativen Outsourcing-Strategie und den Wert der Stammebelegschaft unterstrichen, was im internationalen Vergleich einen Wettbewerbsvorteil darstellt.

## Abstract

The present work examines the impact of multiple crises over recent years on the strategic decision-making of top managers in public administration and state-affiliated companies concerning outsourcing. The study addresses the increased scepticism of stakeholders toward outsourcing and the greater emphasis on resilience and stability due to the crises.

Data was collected through guideline-based interviews and analysed using the Gioia method. The data was structured into first-order categories, second-order themes, and aggregate dimensions. The results reveal four main dimensions: "Organizational Environment," "Crisis and Culture," "Leadership," and "Outsourcing Perspectives."

Regarding corporate culture and leadership tools, it was found that strong commitment is crucial. The importance of continuity among external staff was highlighted, especially in the public sector.

Concerning the core workforce and existing tensions, it was shown that successful outsourcing strategies rely on comparable frameworks and transparent communication. Internal outsourcing and backsourcing bring specific challenges such as unwanted competitiveness and differentiation problems.

The work shows that negative changes were addressed through measures like adapting service contracts, reorganizations, and strategic realignment. Overall, the flexibility and strategic value of outsourcing were emphasized, with hybrid governance considered critical for success. The crises of recent years have shown the benefits of a conservative outsourcing strategy and the value of the core workforce, which can represent a competitive advantage in an international comparison.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Erkenntnisinteresse .....	1
1.2	Forschungsfrage und Zielsetzung .....	4
1.3	Aufbau und Methodik .....	6
<b>2</b>	<b>Theoretischer Rahmen</b> .....	<b>7</b>
2.1	Führung, Kontrolle und Durchgriffsrechte als zentrale Managementfragen im öffentlichen Dienst .....	7
2.1.1	(Organisations-)Kultur und Zusammenhalt .....	7
2.1.2	Management Control Systems .....	11
2.2	Outsourcing und Ausgliederung .....	14
2.2.1	Outsourcing .....	14
2.2.2	Ausgliederung / Internes Outsourcing .....	20
2.2.3	Backsourcing .....	22
2.3	Commitment .....	23
2.4	Tensions .....	25
2.5	Zwischenfazit .....	29
<b>3</b>	<b>Methodischer Teil</b> .....	<b>32</b>
3.1	Forschungsdesign .....	32
3.2	Entwicklung der Forschungsfrage .....	32
3.3	Datensammlung – Gestaltung der Interviews .....	33
3.4	Feldauswahl und Sampling .....	35
3.5	Datenauswertung .....	36
3.6	Operationalisierung und Gütekriterien .....	37
<b>4</b>	<b>Ergebnisse</b> .....	<b>40</b>
4.1	Darstellung der Ergebnisse .....	41
4.2	Organisationale Umwelt .....	42

4.3	Krise und Kultur .....	46
4.4	Outsourcing Perspektiven .....	51
4.5	Führung .....	57
<b>5</b>	<b>Diskussion und Conclusio .....</b>	<b>63</b>
5.1	Theoretische Implikationen .....	63
5.1.1	Stakeholder und deren Implikationen für Outsourcing Entscheidungen .....	64
5.1.2	Krisen und Kultur als Faktoren für Outsourcing-Entscheidungen .....	65
5.1.3	Positive und negative Anwendungsfälle von Outsourcing .....	67
5.1.4	Backsourcing und Inscouring .....	69
5.1.5	Voraussetzungen für gelungenes Outsourcing .....	70
5.1.6	Commitment als Faktor der Zielerreichung .....	72
5.2	Beantwortung der Forschungsfrage .....	74
5.3	Limitationen der Ergebnisse und Ausblick .....	78
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>80</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>85</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>86</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>87</b>
	Interviewleitfaden .....	87
	Datenanalyse .....	92

# 1 Einleitung

Im ersten Kapitel wird durch die Problemstellung die Ausgangssituation beschrieben und in weiterer Folge die wissenschaftliche, gesellschaftliche und berufspraktische Relevanz der folgenden Arbeit erklärt. Darauf aufbauend wird die Zielsetzung erläutert und die daraus entwickelte Hauptforschungsfrage sowie Subforschungsfragen gestellt. Die Vorgehensweise zu ihrer Beantwortung wird mit der Erläuterung des Aufbaus und der Methodik der Arbeit beschrieben. In den darauf folgenden Kapiteln werden die in der Einleitung kurz dargestellten Punkte weiter ausgeführt.

## 1.1 Problemstellung und Erkenntnisinteresse

Die öffentliche Verwaltung übernimmt seit Jahrzehnten immer mehr und vor allem auch immer spezifischere Aufgaben und ist im internationalen Vergleich damit überdurchschnittlich groß (Lehner 2003: 39). Dies hängt mit den immer umfangreicheren Zielbestimmungen und den gesteigerten Anforderungen von Politik und Bevölkerung an eine moderne Verwaltung maßgeblich zusammen. Exemplarisch kann dies gut an der Parlamentsverwaltung dargestellt werden, die zu Beginn der zweiten Republik noch pragmatisch auf den Kernbereich, dem reibungslosen Funktionieren der Gesetzgebung fokussiert war. Seither lässt sich die deutlich gewachsene Aufgabenvielfalt aus Sicht des Managements und der Politik gut an Hand der Haushaltsrechtsreformen und den damit einhergehenden Wirkungszielen darstellen (Früh 2020; BFG 2022). Neben der klassischen Hoheitsverwaltung wächst insbesondere auch der Bereich der Leistungsverwaltung. Auch in der Leistungsverwaltung kann man weiter differenzieren und jene Bereiche isoliert betrachten, die nicht zu den Kernkompetenzen bzw. Kernaufgaben der Verwaltung zählen. Dabei handelt es sich vorrangig um sogenannte Unterstützungsaktivitäten, wie sie auch in jedem privatwirtschaftlich geführten Unternehmen anfallen und die für einen geordneten und reibungslosen Betrieb unerlässlich sind.

So kann etwa ein Parlamentsbetrieb nicht ohne Sicherheitspersonal oder Reinigungspersonal auskommen. Aber auch IT, Kundenkontakt oder gastronomische Versorgung müssen in hoher Qualität sichergestellt werden, wobei sowohl das Management, als auch die Nutzerinnen und Nutzer eine oftmals notwendige Flexibilität einfordern. Wurde in der Vergangenheit der Fokus auf das reibungslose Funktionieren der Kernaufgaben gelegt, wird dies mittlerweile vorausgesetzt. Dies gilt

im Besonderen für die Parlamentsverwaltung. Über die Kernaufgaben, also den eigentlichen Gesetzgebungsprozess hinaus, wird das Management und dessen Erfolg auch maßgeblich am Funktionieren der „Unterstützungsleistungen“ gemessen. Die Nutzerinnen und Nutzer erwarten in allen Bereichen einen bestmöglichen Service, sei es bei der Betreuung von Führungen, im Facility Management oder der Organisation und Vorbereitung von Auslandsreisen zur Stärkung der parlamentarischen Diplomatie. Gleichzeitig ist die Verwaltung aber zu einem effizienten, sparsamen und zweckmäßigen Handeln aufgefordert. Gerade hinsichtlich Budget und Planstellen wird außerhalb des Kernbereichs sehr restriktiv mit vorhandenen Mitteln umgegangen. Um die sogenannten Unterstützungsleistungen nachhaltig auf hohem Niveau und zu geringen Kosten zu besorgen, stößt man im engen Korsett des öffentlichen Dienstes, also bei einer „In-House“-Lösung, besonders schnell an mehrere Grenzen. Um Budgetmittel zu schonen und mehr Flexibilität zu erhalten, war ein besonderer Trend der letzten Jahre in Richtung des kompletten „Outsourcings“, also dem Zukauf der Leistung bei Drittfirmen im Rahmen von Rahmenverträgen oder Arbeitsleihen ohne direkter Beteiligung zu beobachten. Gerade Sicherheits- und Reinigungsdienste, aber auch ergänzende wissenschaftliche Betreuung in Projekten, wie etwa Ausstellungen, sind davon gekennzeichnet, dass es zu Spitzenzeiten besonders viele oder besonders spezialisierte Mitarbeitende braucht. Enden diese Spitzenzeiten oder Projekte, sinkt auch der Personalbedarf – ein ehrlicher Abbau von Planstellen ist in der öffentlichen Verwaltung aber kaum vorgesehen und auch durch die starken gewerkschaftlichen Strukturen zusätzlich erschwert. Das Outsourcing hat hier eine vermeintlich einfache Lösung gebracht. Anstelle schwieriger Diskussionen um Planstellen und deren langfristiger Verwendung werden zugekaufte Dienstleistungen als Sachaufwand verbucht, die „externen Mitarbeitenden“ verlassen die Struktur nach Beendigung der Projekte wieder. Oftmals dauern diese Projekte allerdings viele Jahre und eine enge Zusammenarbeit mit dem Stammpersonal ist für das Erreichen der Aufgaben unerlässlich. Ein besonderer Reibungspunkt ist anfänglich oft das mangelnde Verständnis von externen Mitarbeitenden für die internen Abläufe und üblichen Gepflogenheiten bzw. der Unternehmenskultur im Allgemeinen. Auch Vorurteile hinsichtlich der Identifikation und dem „Commitment“ von externen Auftragnehmerinnen und Auftragnehmern sowie Mitarbeitenden, die über Arbeitsleihverträge angestellt werden, sind nicht ohne Grund eines der am meisten untersuchten und behandelten Themen im Bereich der Managementliteratur und spielen auch in der Parlamentsverwaltung eine maßgebliche Rolle (Cohen 2007:

336f). So wie auch privatwirtschaftliche Unternehmen eine eigene Unternehmenskultur entwickeln, die aus einer historischen Fundierung, der Handlungsfähigkeit und den Wertesammlungen, auf Basis von Grundannahmen und Überzeugungen, entstehen, kann Ähnliches auch für die Parlamentsverwaltung gesagt werden. Die Unternehmenskultur gibt den Organisationsmitgliedern nicht nur Verhaltenssicherheit und Orientierung, sondern dient auch als Fundament für die organisationale Identifikation (Schein 2017: 17ff, Schultz & Ravasi 2006: 435, Zech 2013: 4ff).

Durch die kurz beschriebene Professionalisierung und der stetig steigenden Anforderungen an die Verwaltung, nähert sich diese hinsichtlich der Organisationsgestaltung, Zielbildern und Arbeitsorganisation immer näher privatwirtschaftlichen Unternehmen an. Wie aus der Literatur bekannt, sind gerade im Bereich des Outsourcing von Leistungen die Herausforderungen dort sehr ähnlich wie jene der Parlamentsverwaltung, die kurz skizziert wurden. Besonders viele Ähnlichkeiten gibt es zu jenen Unternehmen, die gemeinhin als „staatsnah“ beschrieben werden, aber als Kapitalgesellschaften am Markt mit anderen privaten Unternehmen konkurrieren. Viele dieser Unternehmen entstanden initial auch als „Outsourcing“-Projekte, um nicht mehr an die spezifischen Voraussetzungen der öffentlichen Verwaltung gebunden zu sein.

Durch die multiplen Krisen der letzten Jahre sowie der bestehenden globalen Unsicherheiten ausgelöst, sorgen sich immer mehr Stakeholder der Parlamentsdirektion, dass, auch wenn über vertragliche Vereinbarungen stärkere Durchgriffsrechte auf Drittfirmen vereinbart werden, diese nicht ausreichen, eine Unternehmenskultur und die dadurch entstandene Verbindung zu ersetzen. Diese oft in Gesprächen geäußerte Befürchtung deckt sich auch teilweise mit der Forschung zu diesen Fragen (Felfe et. al 2007: 91ff.). Der Wunsch, einerseits auf die Flexibilität von Drittfirmen zugreifen zu können und andererseits, loyales Stammpersonal zu nutzen, wird in der Literatur auch gemeinhin als „tensions“, also zu Deutsch „Spannungen“, oder „Reibungen“ beschrieben (Smith & Lewis 2011: 381ff.). Die grundsätzliche Frage, wie mit solchen paradoxen Situationen und Spannungen umgegangen werden soll oder kann, wurde in einer Vielzahl von Studien untersucht, da es für Führungskräfte und Unternehmen von zentraler Bedeutung ist, „Paradoxe Situationen“ und „tensions“ sowohl zu erkennen, als auch auf diese zu reagieren, um auch sich scheinbar widersprechende Unternehmensziele zu erreichen (Schad et al. 2016: 33ff.). Diese „tensions“ zu verstehen, richtig einzuordnen und gegebenenfalls

darauf zu reagieren, erfüllt neben der weiteren theoretischen Bearbeitung auch für viele Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung eine maßgebliche berufspraktische Relevanz. Einiges an Beachtung wurde in der Literatur zu solchen „tensions“ im Kontext von Auslagerungen, Outsourcing und Fremdfirmen und der Organisationskultur gelegt. Ein Überblick, wie Top-Manager staatsnaher Unternehmen und Personalverantwortliche in der öffentlichen Verwaltung in diesem Bereich mit den beschriebenen Spannungen vor dem Hintergrund der Krisen der letzten Jahre umgegangen sind, vermag einerseits einen Einblick in die Krisenbewältigung zu gewähren und andererseits die Betrachtung des Themas Outsourcings in einem anderen Licht zu sehen.

## 1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung

Da im Bereich der Verwaltung maßgebliche Stakeholder explizit immer wieder Fragen zu den oben beschriebenen Spannungsfeldern im Bereich des Outsourcing und der Krisenbewältigung stellen, ist die Zielsetzung der folgenden Untersuchung, einen Überblick zu verschaffen, wie Top-Manager in Verwaltung und in großen staatsnahen Unternehmen mit der geänderten Situation umgehen, um daraus für die Zukunft bessere Entscheidungsgrundlagen abzuleiten und aktuelle Beweggründe für Auslagerungen darzustellen.

Auch wenn die sogenannten „tensions“ in Unternehmen grundsätzlich gut untersucht sind, eröffnet die Frage, ob diese im Blick auf die multiplen Krisen der letzten Jahre vielleicht anders beurteilt werden, neue Einblicke und stellt daher die Hauptforschungsfrage der folgenden Arbeit dar:

*Wie haben sich die multiplen Krisen der letzten Jahre, insbesondere COVID-19 und die sich daraus ergebende geänderte Arbeitsorganisation, der hohe wirtschaftliche Druck und die Rekordinflation sowie die geänderten demographischen Bedingungen und Arbeitnehmerstruktur auf die Beurteilung bestehender „tensions“ einerseits im Zusammenhang mit dem Einsatz von Outsourcing und andererseits im Zusammenhang mit Tochterunternehmen/Beteiligungsgesellschaften in der Organisation ausgewirkt?*

In der folgenden Arbeit sollen dahingehend auch folgende Subforschungsfragen beantwortet werden, um eine möglichst umfassende Beantwortung der Hauptforschungsfrage zu ermöglichen:

## TU Wien MBA

- Hat sich die Skepsis maßgeblicher Stakeholder im Zusammenhang mit dem Einsatz von Outsourcing zur Besorgung von Unterstützungsleistungen merkbar verändert und wenn ja, welche Bereiche sind davon umfasst?
- Wurden Veränderungen im Zusammenhang mit externen Partnerinnen und Partnern und externen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hinsichtlich der Unternehmenskultur und der Wirksamkeit von Führungswerkzeugen wahrgenommen? Wenn ja, wird das „commitment“ und die Identifikation der externen Partnerinnen und Partner als problematisch wahrgenommen?
- Welche Veränderungen wurden hinsichtlich der Stammebelegschaft und schon bestehender „tensions“ hinsichtlich der Unternehmenskultur und der Wirksamkeit von Führungswerkzeugen auf Grund des Einsatzes von Outsourcing wahrgenommen?
- Falls Unterstützungsleistungen in einem ausgelagerten Unternehmen besorgt werden, gibt es dort ähnliche Spannungen oder Befürchtungen wie beim Outsourcing?
- Wenn Veränderungen im negativen Sinn wahrgenommen wurden oder durch maßgebliche Stakeholder befürchtet wird, welche Maßnahmen wurden gesetzt oder sind angedacht, um die Veränderungen zu adressieren und die Situation zu verbessern?

Das Ziel der Arbeit besteht also darin, die „tensions“, die mit dem Outsourcing bestimmter Unterstützungsleistungen einhergehen, zu analysieren und vor allem darzustellen, ob sich auf Grund der rezenten Ereignisse hier Änderungen ergeben. Demgegenüber soll die Möglichkeit der Besorgung in einer ausgelagerten Einheit gestellt werden. Dafür ist es notwendig, die bestehende Literatur zu der Thematik zu analysieren und die Grundproblematik zu verstehen. Um die aktuelle Situation umfänglich zu durchdringen und die dahingehend gefundene Forschungslücke zu schließen, soll eine empirische Studie in Form von qualitativen Interviews durchgeführt werden. Dafür werden in erster Linie Führungskräfte und das Top-Management befragt, da diese einerseits für die strategische Entscheidung, Leistungen durch Outsourcing zu besorgen, verantwortlich sind und andererseits auch Rückmeldungen der Stammebelegschaft bzw. der Belegschaftsvertretung erhalten und in regelmäßigem Kontakt zu den entscheidungsrelevanten Stakeholdern stehen. Schließlich sollen mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse Rückschlüsse auf die Auswirkungen der Krisen der letzten Jahre und die bestehenden „tensions“ gezogen werden.

### 1.3 Aufbau und Methodik

Die folgende Masterthesis gliedert sich in eine theoretische und eine empirische Arbeit. Erstere steckt, nach der obenstehenden Einleitung, den theoretischen Rahmen zu den wichtigsten Aspekten, die für die strategische Entscheidungsfindung zum Outsourcing relevant erscheinen, ab. In diesem Teil werden die wesentlichen Begriffsdefinitionen, der aktuelle Forschungsstand sowie für die Forschungsfrage relevante Studien angeführt. Dies erfolgt in 5 thematischen Hauptkapiteln, angefangen bei der Organisationskultur über die gängigen Führungsfragen, den Themen Outsourcing und Ausgliederungen bis hin zum Begriff der „Tensions“ und der Bedeutung von „Commitment“ im Organisationskontext. Schließlich werden die theoretischen Kapitel in einem Zwischenfazit miteinander in Verbindung gebracht.

Aufbauend auf dem theoretischen Rahmen, wird das Forschungsvorhaben im methodischen Teil konkretisiert. Ausgehend von der Hauptforschungsfrage und den Sub-Forschungsfragen wurde als Methode zu deren Beantwortung die qualitative Befragung von Expertinnen und Experten durch Leitfadeninterviews und einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Gioia gewählt. Die Methode und Sample-Auswahl wird entsprechend erläutert sowie das Studiendesign und dessen Operationalisierung beschrieben. Nach Anwendung der beschriebenen Methode und Auswertung der Interviews, werden die Ergebnisse im empirischen Teil dargestellt. In diesem werden die einzelnen Items nach einem systematisch induktiven Ansatz analysiert, um daraus Konzepte abzuleiten, die in weiterer Folge nach Themen aufgeteilt werden.

Zusätzlich werden in der Diskussion weitere relevante Erkenntnisse dargelegt und alle Auswertungsergebnisse mit Theorien und zuvor zitierten Studien verknüpft und somit in die bestehende Forschung eingebettet. Das letzte Hauptkapitel, die Conclusio, widmet sich der Beantwortung der dieser Masterarbeit zugrunde liegenden Forschungsfrage sowie den Limitationen der Ergebnisse der empirischen Studie.

## 2 Theoretischer Rahmen

Zu Beginn werden einige grundsätzliche für die Untersuchung wichtige Begriffe der Managementwissenschaften, wie etwa Organisationskultur und Zusammenhalt, definiert und beschrieben. Da auch die Wirksamkeit von Führung eine Rolle spielt, werden auch gängige Management Control Systems beschrieben, um Antworten der Gesprächspartner zum Themenkomplex der Kontrolle besser einordnen zu können. Da Spannungen im Zentrum der Untersuchung stehen, wird auch der Begriff der „tensions“ definiert und die für Führungskräfte in der öffentlichen oder teil-öffentlichen Verwaltung wesentlichen Aspekte beleuchtet sowie der aktuelle Diskussionsstand in der Literatur und Forschung zu diesen dargestellt. Auch die seit den 1990er Jahren entwickelten Konzepte zu Ausgründungen und Auslagerungen sowie einige relevante Studien werden dazu angeführt. Auch das Thema des „commitment“ als speziellen Teils von Unternehmenskultur wird erläutert, da dieses für die strategische Betrachtung von Outsourcing relevant ist, da es sich auf den Umgang mit externen Unternehmen und externen Mitarbeitenden sowie der Wirksamkeit von Führungswerkzeugen auswirkt. Daraus können gegebenenfalls ableitbare Risiken einer Outsourcing Entscheidung besser eingeordnet werden.

### 2.1 Führung, Kontrolle und Durchgriffsrechte als zentrale Managementfragen im öffentlichen Dienst

#### 2.1.1 (Organisations-)Kultur und Zusammenhalt

Als Thema für das Management und die Forschung begann die Bedeutung der Organisationskultur in Unternehmen erst in den 80er Jahren zuzunehmen.

Das Gebiet der kulturellen Forschung in Gesellschaften und Organisationen wurde in den frühen 1980er Jahren maßgeblich durch die Arbeit von Geert Hofstede geprägt (Hofstede 1983: 64).

Zu dieser Zeit wurden umfangreiche Untersuchungen zur Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden in Verbindung mit Unternehmenskultur durchgeführt. Man erkannte, dass aktuelle Veränderungen und Entwicklungen die Bedeutung von Organisationskulturen beeinflussen. Als Beispiel für eine solche exogene Entwicklung kann etwa der demografische Wandel angeführt werden. Dieser schafft Herausforderungen für Unternehmen in Bezug auf Gesundheitsvorsorge und Arbeitsplatzgestaltung, da das Durchschnittsalter steigt und mehr Mitarbeitende in

## TU Wien MBA

den Ruhestand gehen. Auch die Diskussion über die Rolle von Frauen in Führungspositionen und die Generation Y, die nach Selbstverwirklichung strebt und nicht nur Karriereziele verfolgt, muss berücksichtigt werden, um alle beruflichen Erwartungen in Einklang zu bringen (Homma et al., 2014: 32ff.).

Unter dem Begriff der Unternehmenskultur kann eine Zusammensetzung aus den im Unternehmen vorgegebenen Normen, den bei den Mitarbeitenden verbreiteten Einstellungen und den als gegeben angenommenen oder gelernten Werten verstanden werden. Diese Unternehmenskultur kann sich auf das konkrete Verhalten von Angestellten eines Unternehmens auswirken. Genau so kann die Unternehmenskultur aber auch Einfluss auf die Wahrnehmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens haben (Zielowski 2006: 6; Homma et al. 2014: 16). Daraus ergibt sich, dass die Rahmenbedingungen für die Unternehmenskultur durch jene Faktoren bestimmt werden, die innerhalb einer Organisation gewünscht und akzeptiert werden (Eberhart 2013: 7f.). Aus Sicht der Praktiker kann die Unternehmenskultur auch als Geist und Stil des Hauses beschrieben werden, was reichlich kurz greift (Sackmann 2017: 36).

Neben der Unternehmenskultur ist aber auch die Kultur der Gesellschaft in dem das Unternehmen tätig ist relevant. Liu und Almor (2016: 4ff.) zufolge sind sowohl die gesellschaftliche als auch die organisatorische Kultur entscheidend dafür, wie Organisationen Unsicherheit wahrnehmen, analysieren und bewältigen.

Grundsätzlich sind die organisationale und gesellschaftliche (oder nationale) Kultur zwei unterschiedliche, aber nicht getrennte Bereiche, die aufgrund ihrer Interdependenz nicht gänzlich unabhängig voneinander betrachtet werden können (Popoli 2017 II: 528).

Die Kultur einer Firma braucht nicht immer gleich zu sein. Wenn man die verschiedenen Ebenen betrachtet, zum Beispiel Teams, Standorte oder Hierarchien, können verschiedene Untergruppen entstehen. Jede Gruppe kann ihr eigenes Verhalten definieren. Aus diesem Grund ist die Unternehmenskultur eine Mischung aus diesen Untergruppen. Im Allgemeinen gilt eine gut etablierte Kultur als positiv. Bei Veränderungen im Unternehmen kann sie jedoch auch Probleme verursachen. Die Umsetzung oder Änderung einer Unternehmenskultur und das damit verbundene Identitätsgefühl ist eine anspruchsvolle Managementaufgabe, die viel Führungskompetenz und Zeit erfordert (Schröder & Self 2003: 511f.).

Nach Schein kann das Wesen der Unternehmenskultur in 3 Ebenen unterteilt werden. In der ersten Ebene beschreibt er sogenannte Artefakte. Diese umfassen alles, was gesehen, gehört oder gefühlt werden kann. Dazu zählen beispielsweise Produkte, die verwendete Sprache oder bestimmte Technologien. Aber auch weniger Greifbares, wie etwa Gerüchte und Geschichten über Unternehmen, zählen dazu. Zu der Ebene zählen ebenfalls die Organisationsstruktur und die Organisationsprozesse. In Summe führen diese Artefakte dazu, dass Personen gewisse Eindrücke gewinnen und Gefühle oder Wahrnehmungen beschreiben können, ohne jedoch diese im Detail zu rekonstruieren (Schein 2009: 22). Auf der zweiten Ebene kommen Überzeugungen, Werte und Normen als durch Mitarbeitende benennbare Kulturelemente dadurch zum Vorschein, als sie deren Verhalten direkt beeinflussen. Im Besonderen führt Schein hier die von ihm so benannten „bekundeten Werte“ an, die gleich allgemein anerkannter Normen, die jeder im Unternehmen kennt und die dazu dienen, dass Mitarbeitende ihr Verhalten nach ihnen ausrichten. Diese finden sich auch in der Regel in den durch das Management festgelegten Unternehmensstrategien und Wertedokumenten (Schein 2017: 19f). Die ersten beiden Ebenen erfüllen am ehesten die in der Literatur auch als Steuerungsmöglichkeit des Managements beschriebene Rolle von Unternehmenskultur, da diese aktiv beeinflusst und genutzt werden kann, um ein (unbewusstes) Abweichen von Zielen zu verhindern (Homma et al. 2014: 17f.). Auf der zweiten Ebene findet wohl in erster Linie das gemeinsame Zielbild der Mitarbeitenden in einer Organisation ihren Ausdruck, was einerseits die Abgrenzung zu anderen Organisationen ermöglicht und andererseits auch eine gewisse Stabilisierungsfunktion bietet, da man sich darauf verlassen kann, dass andere Mitglieder der Gruppe die Überzeugungen und das Zielbild grundsätzlich teilen (Homma et al. 2014: 17f.). Als dritte Ebene beschreibt Schein jene Werte, die durch die Mitarbeitenden (die Gruppe) als besonders erfolgreich wahrgenommen und daher zu sogenannten „Grundannahmen“ werden. Dabei handelt es sich, anders als auf Ebene 1 und 2, nicht um bewusste und artikulierbare Orientierungen, sondern um nicht aktiv bewusste Gefühle, Wahrnehmungen oder Maxime. Ein Abweichen von diesen Maximen führt laut Schein oftmals zu großem Unverständnis innerhalb der Mitarbeitenden, womit dieser Kern der Unternehmenskultur besonders schwer verändert werden kann (Schein 2009: 25; Schein 2017: 21ff.). Die ersten beiden Ebenen zeigen für die Mitglieder einer Organisation am ehesten greifbar, was auch als Orientierungsfunktion der Unternehmenskultur beschrieben wird, wobei gerade auch die dritte Ebene einen starken Ausschlag gibt, welche Handlungen im Alltag als annehmbar beurteilt werden und welche nicht (Homma et al. 2014: 17f.).

## TU Wien MBA

Abseits dieser beschriebenen Leitlinienfunktion kann die Unternehmenskultur auch eine gewisse Sensibilisierungsfunktion haben, indem große Veränderungen und Risiken sowie Trends im Umfeld der Organisation und deren Mitarbeitenden eher wahrgenommen werden (Homma et al 2014: 17f.).

In der Literatur wird der Unternehmenskultur auch eine Integrations- und Identifikationsfunktion zugeschrieben. So hilft diese den Mitarbeitenden einer Organisation dabei, sich als Teil einer Einheit zu fühlen und kann dabei unterstützen, den Kommunikationsaufwand zu reduzieren, den es braucht, um das Hinarbeiten auf ein gemeinsames Ziel zu vermitteln. Die Gewissheit, dass gewisse Grundannahmen geteilt werden, schafft auch einen Grundstock an Vertrauen innerhalb der Gruppe (Homma et al 2014: 17f.).

Was in der Literatur vorwiegend für den Bereich der privaten Unternehmen untersucht wurde, bestätigt sich auch im Wesentlichen für den öffentlichen Dienst, was ein Blick in die Kulturdokumente der Parlamentsdirektion klar zeigt. Auch dort finden sich moderne, informelle Kontrollmechanismen, die unter anderem auf Zugehörigkeit und Organisationskultur basieren. Damit haben diese Erkenntnisse und Praktiken längst Einzug in die Verwaltung gefunden.

Voraussetzung für merkbare, positive Auswirkungen der Unternehmenskultur ist, dass diese auch eine gewisse „Prägekraft“ entwickelt und tatsächlich in den täglichen Arbeitsprozessen gelebt wird (Homma et al 2014: 18).

Diese verschiedenen Funktionen und Ebenen der Unternehmenskultur werden in der Literatur auch als „consistency“ bezeichnet, was am ehesten einer gemeinsamen Denkhaltung entspricht, die durch die oben beschriebenen gemeinsamen Maxime und die gelebte Einigkeit sowie dem Wunsch, einem gemeinsamen Zielbild zu folgen und nicht gegen die (unbewussten) Erwartungen anderer Mitglieder der Gruppe zu verstoßen, gekennzeichnet wird. Eine Gefahr, die dabei besteht, strikt an der Unternehmenskultur orientiert zu arbeiten und dieser ohne Abweichungen zu folgen, liegt naturgemäß darin, dass die notwendige Flexibilität und Adaptionfähigkeit nicht in dem Ausmaß entstehen kann, die für ein dauerhaftes am Markt Bestehen, notwendig ist (Kotter & Heskett 1992: 15).

Auf Grund der Entwicklungen der letzten Jahre verändert sich das externe Umfeld in ungeahnter Geschwindigkeit, wobei die Änderungen in verschiedenen Bereichen passieren. So ändern sich die Rahmenbedingungen nicht nur durch neue Technologien, sondern auch durch Änderungen in der politischen, sozialen und

kulturellen Haltung der Menschen. Dies stellt Unternehmen vor neue Schwierigkeiten, da diese sich mit derselben Geschwindigkeit und Intensität entwickeln müssten, um Schritt zu halten. Für viele Manager wird eine Änderung der Organisationskultur wohl erforderlich, insbesondere dann, wenn die organischen Bildungs- und Konsolidierungsprozesse der Organisation langsamer sind als die des Umweltwandels (Popoli 2017 II: 527).

### 2.1.2 Management Control Systems

Eine von Managerinnen und Manager sowie Führungskräften im Zusammenhang mit Outsourcing immer wieder gestellte Frage ist jene, welche Einfluss- und Steuerungsmöglichkeiten sie betreffend ihrer Mitarbeitenden haben. In der Literatur gibt es dazu schon seit dem frühen 20. Jahrhundert erste Auseinandersetzungen, die unter dem Begriff der Management Control Systems (MCS) zusammenlaufen.

Die Entstehung von Management Control Systems (MCS) als akademischer Begriff lässt sich auf wenige Personen und Universitäten zurückführen. Insbesondere hat die Harvard Business School (HBS) eine historisch bedingt führende Position in diesem Bereich, da zwei Hauptprotagonisten des Management Control, Ross Walker und Robert Anthony, an dieser Schule tätig waren.

Robert Anthony entwickelte das Konzept weiter und integrierte es in die akademische Welt mit seinem Buch "Planning and Control Systems" und dem Kurs "Management Control Systems". Es besteht weitestgehend Konsens, dass Anthonys Arbeit den Grundstein für moderne Diskussionen über Management Control Systems gelegt hat (Strauß & Zecher 2012: 234ff.).

Anthony definiert Managementkontrolle als „den Prozess, durch den Manager sicherstellen, dass Ressourcen effektiv und effizient beschafft und genutzt werden, um die Ziele der Organisation zu erreichen“ (Anthony 1965: 17).

Da es aber insbesondere im Bereich des strategischen Managements viele Veränderungen gab und es ob der Komplexität des Themas einen wachsenden Unmut über Anthonys Ansatz gab, der in Form einer immer stärkeren Kritik an dessen Zugang geäußert wurde, ist der Ruf nach zeitgemäßerem und umfassenderem analytischen Konzeptualisierungen von MCS deutlich geworden (Strauß & Zecher 2012: 234ff.). Daher entwickelten viele Autoren ihre eigenen Konzeptualisierungen, um die Forschung zu MCS zu erleichtern und anzuregen (Merchant & Otley 2007: 785ff.).

In der aktuellen Literatur überwiegen die Definitionen von MCS, die diese als „Command and Control“ Werkzeuge sehen, in dem Managerinnen und Manager andere Mitglieder ihrer Organisation dahingehend beeinflussen, indem deren Aktivitäten durch mehrere Maßnahmen aktiv gesteuert werden, mit dem Ziel, die Strategien und Prozesse zu implementieren und Divergenzen unter Kontrolle zu bringen (Merchant & Van der Stede 2003: 3ff.). Zur Veranschaulichung eignet sich die Darstellung von Anthony und Govindarajan’s formaler Kontroll Prozesse (Abb. 1).

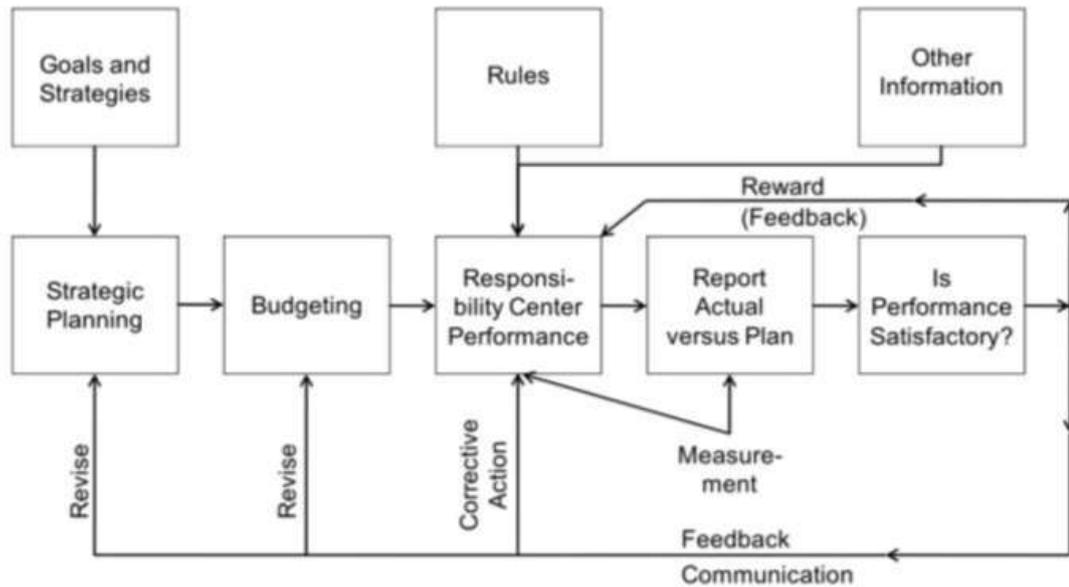


Abbildung 1: The formal control process (Anthony and Govindarajan 2007: 105).

Der von Simons angeführte weitreichendere Zugang zu MCS, der auch die schon zuvor beschriebene kulturelle Ebene in Organisationen berücksichtigt, schließt inhaltlich an die oben angeführte Beschreibung der Ebenen und Auswirkungen der Unternehmenskultur an und konkretisiert diese weiter (Simons 1995, 2000). Er teilt diese grob in vier verschiedene Bereiche an Kontrollsystemen ein (Abb. 2). Die klassischen Kontrollsysteme, die auch Anthony und Govindarajan ausführen, finden sich bei Simons in den „Diagnostic Control Systems“ und den „Boundary Systems“ (Shelleman 1995: 83). Ersteres beschreibt ein Kontrollsystem basierend auf messbaren Daten, die streng an Zielwerten orientiert gemessen und beurteilt werden. Dabei steht die Einhaltung und das Monitoring von Budgets und Kostenpunkten sowie Erfolgszahlen im Vordergrund. Dadurch wird der Regelbetrieb abgedeckt und den jeweiligen Einheiten wird innerhalb der Budgetgrenzen großer Gestaltungsspielraum eingeräumt, was es Managerinnen und Managern erlaubt, sich auf Ausreißer zu konzentrieren (Simons 1995: 79ff.). „Boundary Systems“ stellen die formalen

Regelwerke innerhalb einer Organisation und Branche dar. Dazu zählen neben unternehmensinternen Anweisungen und Vorschriften auch branchenspezifische Vorgaben und Normen, gesetzliche Grundlagen und formelle Verhaltensnormen. Diese werden streng durchgesetzt und ein Verstoß dagegen wird geahndet (Simons 1995: 52ff.). Als weitere Kontrollsysteme nennt Simons noch „Belief Systems“. Diese leiten sich aus den Unternehmenswerten ab und haben einen spürbaren Einfluss auf die Handlungen und die Performance der Organisation, wobei er es auch zur Diskussion stellt, wie groß der unmittelbare Einfluss des Managements auf die Unternehmenskultur tatsächlich ist bzw. wie groß deren Hebel im Rahmen eines aktiven Kontrollsystems tatsächlich sein kann (Simons 1995: 34ff.). Bei den von Simons genannten „Interactive Control Systems“ handelt es sich um jene (formellen) Formate und Systeme, die Manager nutzen, um regelmäßig und persönlich in den Entscheidungsprozess eingebunden zu sein (Shelleman 1995: 83; Simons 1995: 91ff.).

In der öffentlichen Verwaltung dominieren nach wie vor traditionelle Kontrollmechanismen, die auf Hierarchien, formale Routinen und Protokolle sowie auf den Erhalt von Informationen basieren (Leixnering et al. 2021: 2936).

In erster Linie definieren demnach die von Simons beschriebenen „Boundary Systems“ und „Interactive Control Systems“ den öffentlichen Dienst und staatsnahe Unternehmen und werden mit den klassischen Führungswerkzeugen, also Weisungen/Anordnungen und Verhaltensregeln/gesetzlichen Aufträgen verbunden.

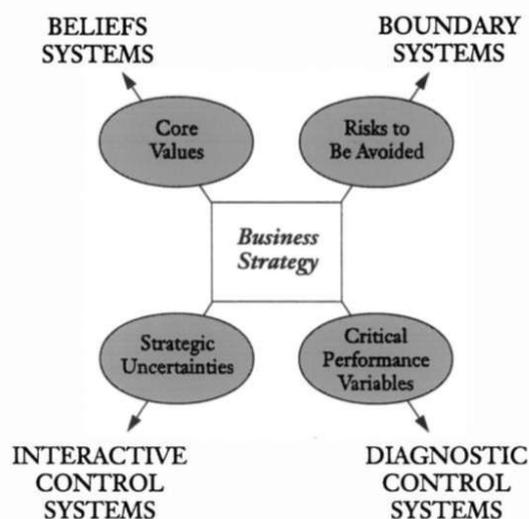


Abbildung 2: Levers of Control (Simons 1995: 7).

In der aktuellen Literatur zeigt sich aber klar, dass die Sichtweise einer zentralen administrativen Steuerung in einer immer komplexeren öffentlichen Verwaltung und

in öffentlichen Unternehmen kaum mehr durchgesetzt werden kann und sich daher faktisch oftmals deutlich weiterentwickelt hat (Leixnering et al. 2021: 2942f.).

Das Dilemma, das sich aus dem Anspruch einer strikten administrativen Führung einerseits und der immer komplexeren Anforderungslandschaft und den zunehmenden Aufgaben der Verwaltung andererseits ergibt, die zu einer Vielzahl an ausgegliederter Organisationen geführt hat, wird versucht, durch eine hybride Verwaltungsführung (Hybrid Governance) zu lösen. Dies bedeutet ein Abgehen von einer klassischen, auf Hierarchien und strikten Anordnungen und Kontrollen beruhenden Führung hin zu einem multidimensionalen Führungsverständnis, das sowohl die Unternehmenskultur, formelle wie auch informellen Informationsaustausch, den Einsatz von Normen und Regeln und klassischen MCS beinhaltet (Leixnering et al. 2021: 2937ff.).

Ein spezielles Thema, das in großen Organisationen im Zusammenhang mit Führungsherausforderungen auftritt, ist der effektive Einsatz des „mittleren Managements“. Dieses wird sehr oft als Problem in der Umsetzung von Visionen und Kulturänderungen gesehen, das sehr veränderungsresistent ist. In der Literatur wird zuweilen auch der Begriff „Lehmschicht“ oder „Lähmschicht“ für diesen organisatorischen Mittelbau verwendet (Edel et al. 2011: 16). Da die nachgeordneten Führungskräfte für die Umsetzung aber essenziell sind, gibt es mehrere Möglichkeiten, wie Managerinnen und Manager mit diesen Problemen umgehen können. So kann etwa die Führungsverantwortung stärker im Unternehmen entwickelt werden, wodurch diese aktiver in den Prozess eingebunden werden. Auch eine Organisationsänderung hin zu flacheren Hierarchien kann geeignet sein, um die negativen Auswirkungen der mittleren Führungsebene zu reduzieren (Weinberger 2018: 78).

## 2.2 Outsourcing und Ausgliederung

### 2.2.1 Outsourcing

Der Begriff Outsourcing wurde als Kunstwort in den späten 1980er Jahren in der amerikanischen Managementpraxis geschaffen. Er setzt sich aus den Worten outside, resource und using zusammen und bedeutet die Nutzung von externen Ressourcen bzw. Fähigkeiten. Dabei stellt Schwarz jedoch klar, dass korrekterweise nur bei solchen Leistungen von Outsourcing gesprochen werden kann, die zuvor auch selbst erbracht wurden (Hermes & Schwarz 2005: 15). Dies deckt sich jedoch nicht

## TU Wien MBA

mit dem tatsächlichen Sprachgebrauch, in dem der Begriff grundsätzlich für Tätigkeiten genutzt wird, die für die Organisation notwendig sind und die durch externe Partner an Stelle von internen Mitarbeitenden erbracht werden.

Je komplexer und umfangreicher ein Unternehmen oder eine öffentliche Institution wird und desto mehr unterschiedliche Aufgaben und Anforderungen zu erfüllen sind, desto eher neigen Organisationen dazu, sich auf ihre Kernaufgaben zu konzentrieren und Leistungen zuzukaufen. Aber auch Spitzenlasten oder Projekte können nicht immer sinnvoll in der eigenen Organisation abgewickelt werden. Garvey (2004: 7ff.) nennt als technische Gründe für Outsourcing unter anderem den dadurch eröffneten Zugang zu spezifischen Fähigkeiten. Da eine Organisation möglicherweise Zugang zu speziellen Fähigkeiten, die sie entweder nicht intern aufbauen kann oder deren interner Aufbau nicht strategisch sinnvoll ist, benötigt, kauft sie diesen zu. Aber auch der Zugang zu neuer Technologie kann im Fokus der Outsourcing Entscheidung stehen. So haben gewisse Dienstleister möglicherweise konzentriert in Forschung und Entwicklung investiert, wodurch es Kundenunternehmen ermöglicht wird, auf neue Technologien zuzugreifen, ohne selbst in diese zu investieren oder das mit der Forschung verbundene Risiko tragen zu müssen. Durch Outsourcing können interne Ressourcen auf höherwertige Arbeiten konzentriert werden, während Tätigkeiten ausgelagert werden, bei denen das Geschäftsverständnis oder die Fähigkeiten des Unternehmens keinen Mehrwert für das Produkt darstellen.

Wie schon erwähnt, wird bei der Abwägung von Outsourcing in erster Linie oftmals entlang der aus der Betriebswirtschaft bekannten „make or buy“ Logik argumentiert. In der öffentlichen Verwaltung werden oft die Kosten der vermeintlich notwendigen Planstellen den laufenden Kosten der zugekauften Leistung gegenübergestellt. In der Literatur gibt es dazu differenzierte Forschungsergebnisse, denn es hat sich klar gezeigt, dass Outsourcing zwar zu einer Kostenersparnis führen kann, in vielen Fällen war dies jedoch trotz anfänglicher Hoffnungen nicht der Fall (Alonso et al. 2015: 644ff.).

Neben diesen technisch/objektiven Regelungen ist aber auch in der Literatur durchaus anerkannt, dass es im unternehmerischen Bereich „politische Gründe“ für die Entscheidung zum Outsourcing gibt. Garvey nennt hier zwei wesentliche Gründe:

- 1) **Reaktion auf den Mitläufer-Effekt:** Ähnlich wie bei anderen Trends in der Geschäftswelt neigen Unternehmen dazu, Outsourcing zu implementieren, weil positive Berichte und Erfolgsgeschichten darüber existieren. Darüber

hinaus beeinflusst das Scheitern der vertikalen Integrationsstrategien der 1970er Jahre die Entscheidung vieler Unternehmen, sich dem Outsourcing zuzuwenden.

- 2) **Beseitigung einer problematischen Einheit:** Outsourcing kann eine Lösung für kontinuierlich problematische Bereiche darstellen, wenn diese intern nicht erfolgreich verwaltet werden können. Dies ist besonders relevant, wenn ein Unternehmen nicht über die notwendigen Fähigkeiten verfügt, eine spezifische Funktion zu managen. Allerdings besteht die Gefahr, dass durch Outsourcing das eigentliche Problem lediglich verlagert wird, wenn die wahre Ursache des Problems nicht gründlich analysiert wird (Garvey 2004: 8).

Zusammengefasst können die mit dem Outsourcing verbundenen Chancen mit Kostenreduktion, Konzentration auf das Kerngeschäft und Leistungsoptimierung und die Risiken mit Abhängigkeitseffekten, Leistungs- und Qualitätsdefiziten, Kostensteigerungen und sogenannten „weichen“ Angstfaktoren beschrieben werden (Tab. 1).

Tabelle 1: Chancen und Risiken (Hermes & Schwarz 2005: 19)

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenreduktion                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Skaleneffekte</li> <li>– Variabilisierung fixer Kosten</li> <li>– Kostentransparenz</li> <li>– Liquiditäts- und Rentabilitätseffekte</li> <li>– Geringere Personalkosten des Outsourcing-Anbieters</li> </ul> </li> <li>• Konzentration auf das Kerngeschäft                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kernkompetenzen</li> <li>– Reduktion des Geschäftsrisikos</li> </ul> </li> <li>• Leistungsoptimierung                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Erschließung von neuem Know-how</li> <li>– Flexibilisierung und definierte Service Levels</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abhängigkeitseffekte                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bindung an den Outsourcing-Partner</li> <li>– Verlust von Know-how</li> <li>– Sicherheitsaspekte</li> </ul> </li> <li>• Leistungs- und Qualitätsdefizite                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Einbußen durch Standardisierung</li> <li>– Mangelnde Kommunikation</li> </ul> </li> <li>• Kostensteigerungen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Unterschätzung der Transaktionskosten</li> <li>– Fehleinschätzung der direkten Kosten</li> </ul> </li> <li>• Weiche Faktoren                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Angst vor Arbeitsplatzverlust</li> <li>– Abgabe von Verantwortungsbereichen</li> </ul> </li> </ul>

Ähnliches kann auch für den öffentlichen Dienst gesagt werden. Gerade auch bei Unterstützungsleistungen, wie dem Facility-Management, zeigt sich, dass diese Abwägung der Chancen und Risiken immer wichtiger wird. Die Professionalisierung

## TU Wien MBA

und auch Akademisierung dieser Branche setzt ein reibungsloses Funktionieren, einen Wissenstransfer und ausreichende Qualifikationen voraus. Dies führt dazu, dass die Entscheidung, ob diese Tätigkeiten ganz oder teilweise outgesourced werden sollen, oder auch wieder teilweise in die Organisation re-integriert werden sollen, zu einer wichtigen strategischen Managemententscheidung wird (Haugen & Klungseth 2017: 262ff.).

Gerade auch in der öffentlichen Verwaltung wird von Management und Stakeholdern immer öfter gefordert, auch die weniger leicht zu kalkulierenden Transaktions- und Koordinationskosten in die strategische Entscheidungsfindung von Outsourcing einzubeziehen (Schätzer 1999: 3ff).

Der Kostenvergleich von Eigen- und Fremderstellung der auszulagernden Leistungen ist kritisch, da oft nur die direkten Produktionskosten/Leistungskosten von Outsourcing berücksichtigt werden, während die Transaktionskosten vernachlässigt werden. Zu den Transaktionskosten zählen:

- Anbahnungskosten: Diese entstehen bei der Auswahl und Evaluierung geeigneter Anbieter.
- Vereinbarungskosten: Diese umfassen alle Kosten, die mit dem endgültigen Vertragsabschluss verbunden sind.
- Überwachungskosten: Diese fallen an, um die Einhaltung der Service Level Agreements sicherzustellen.
- Kosten für Vertragsänderungen: Diese können erheblich sein und sind oft durch das Abhängigkeitsverhältnis bedingt.

Die Transaktionskosten steigen im Allgemeinen mit zunehmender Spezifität der erbrachten Leistungen. Darüber hinaus sollten auch die möglichen Einsparungen bei direkten Kosten kritisch hinterfragt werden. Eine große Kostendifferenz zwischen Eigen- und Fremderstellung könnte auf ineffiziente eigene Prozesse hinweisen, die durch Prozessoptimierung möglicherweise besser behoben werden können, als durch Outsourcing. Es ist zudem wichtig zu prüfen, ob die eigenen Herstellungskosten überhaupt exakt kalkuliert werden können (Hermes & Schwarz 2005: 17ff).

Spezifisch zur Thematik des Outsourcings im Bereich des Facility Managements schreiben Haugen & Klungseth (2016: 279f.), dass es keine festen Regeln dafür gibt, welche Facility-Management (FM)-Dienstleistungen intern erbracht und welche

## TU Wien MBA

ausgelagert werden sollten. Auch nach 20 Jahren Forschung in diesem Bereich gibt es keine einfachen Antworten. Die Wahl der FM-Strategie in der Praxis, also ob Dienstleistungen vollständig oder teilweise mit internen Ressourcen erbracht oder Vereinbarungen mit externen Anbietern getroffen werden sollen, ist eine wichtige strategische Entscheidung hinsichtlich der Beschaffungsstrategie eines Unternehmens oder einer Organisation. Diese Entscheidung dreht sich nicht unbedingt um die Frage des Outsourcings oder der internen Erbringung, sondern vielmehr um die strategische Beschaffung und das Management der benötigten Dienstleistungen. Dies rührt daher, dass diese Branche abseits der öffentlichen Wahrnehmung rasch an Komplexität zunimmt und daher Themen wie Wissenstransfer, Vertrauen und Resilienz eine immer größere Bedeutung erlangen.

Während Outsourcing früher im Wesentlichen auf Kostenreduktion abzielte, stehen jetzt Ziele im Vordergrund, die mit dem Wissen, der Expertise und der Technologie externer Unternehmen verbunden sind (Popoli I 2017: 123).

Popoli (I 2017: 129) kommt zu dem Schluss, dass die Analyse der Vorteile des Outsourcings und die Bewertung der damit verbundenen Risiken in Wirklichkeit subjektiv und nicht objektiv zu bewerten ist. Folglich sind die Ergebnisse dieser Analyse- und Bewertungsaktivitäten immer im Kontext der Situation und der Wertungen der Person zu sehen, die sie durchführt. Es handelt sich daher immer um "Wahrnehmungen des Änderungsbedarfs", "wahrgenommene Vorteile" und "wahrgenommene Risiken".

Eine neue Entwicklung im Outsourcing ist der Einsatz des sogenannten „Hybrid Sourcing“. Durch den gezielten Einsatz hybrider Teams, das heißt einer Mischung von internem Personal und extern zugekauften Dienstleistungen, können individuelle und maximal flexible Lösungen gefunden werden. Eine Capgemini Studie (2014) ist zu dem Schluss gekommen, dass hybride Outsourcing-Lösungen besser performen, als reine In-House oder reine Outsourcing Lösungen. Dabei gelten die bekannten Voraussetzungen für erfolgreiches Outsourcing und Change-Management. Als Zielsetzungen für erfolgreiches Outsourcing werden in der Studie folgende Ziele erwähnt:

- Transparenz: klare Kommunikation, angemessene Unterstützung durch das Management und eine effektive Verwaltung der Wertschöpfungskette

## TU Wien MBA

- Qualität: Schlüsselfaktoren für das Erreichen der gewünschten Qualitätsstandards sind Veränderungsmanagementfähigkeiten und das richtige Kompetenz-/Denkmuster
- Kostenreduktion: Eine klare und effiziente Kommunikation und Aufgabenverteilung sowie der richtige Personalansatz tragen zu Kostenreduktion bei
- Effizienz: Eine entsprechende Strategie und Qualitätskontrolle werden als Schlüsselfaktoren wahrgenommen, um die Effizienz zu steigern
- Schnellere Dienstleistung: CRM (customer-relationship-management), ein angemessener Zugang für Personaleinsatz und gutes Management sind Schlüsselfaktoren, um schnellere Dienstleistungen zu erreichen

Auch in anderen Studien hat sich gezeigt, dass gemischte Teams, das heißt eine „Kernmannschaft“ aus Mitarbeitenden, die Teil des Unternehmens sind und externen Mitarbeitenden, komplexe Problemstellungen nicht nur besser bewältigen können, sondern es auch ermöglichen, schneller auf veränderte Marktbedingungen zu reagieren (Raymond 2015: 2ff.).

Zuletzt ist zum Outsourcing auch noch anzuführen, dass sich für einen erfolgreichen Einsatz in der Forschung gezeigt hat, dass die Kommunikation, insbesondere auch zu Stakeholdern, für den Erfolg essenziell ist (Kannan 2007: 21ff.). Dabei hat sich auch gezeigt, dass Menschen effektiver kommunizieren, wenn sie sich physisch nahe sind. Gesten und Tonveränderungen sind in schriftlichen Unterlagen oder am Telefon schlechter erkennbar, was sich aber durch den Einsatz von moderner Videokonferenztechnologie etwas relativiert (Kannan 2007).

Eine wichtige Aufgabe beim Einsatz von Outsourcing ist es, die Positionen und Bedürfnisse der relevanten Stakeholder zu kennen und zu bewerten und diese darauf aufbauen, sich entsprechend in den Prozess einzubinden. Eine Stakeholder-Analyse ist dazu oft der erste Schritt, um eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln. Der erste Schritt liegt darin, zu eruieren, welche Stakeholder Informationen benötigen, dann muss festgesetzt werden, welche Informationen sie brauchen oder erhalten müssen und schließlich, wann und in welchem Format sie diese benötigen. In der Literatur werden verschiedene Ansätze zur Stakeholder-Analyse vorgeschlagen. So wird etwa das Mapping von Stakeholdern nach ihrem Einfluss auf die organisatorischen Ziele oder die Kategorisierung von Stakeholdern nach Rollen angeführt. Wichtig für Top-Managerinnen und Manager in der Entscheidungsfindung

ist jedenfalls, auch zu ergründen, wie es um die Identifikation der Stakeholder mit dem Vorhaben aussieht und welches Unterstützungsniveau benötigt wird (Berger & Lewis 2010: 3). Die Studie von Berger & Lewis (2010:8f.) hat dabei klar gezeigt, dass es eine unterschiedliche Kommunikationsstrategie für die unterschiedlichen Stakeholder braucht und eine an eine Stakeholderanalyse angepasste Kommunikation mehrere Vorteile bringt, etwa weniger Widerstände, geringere Frustration und eine verringerte Abwehrhaltung.

In einer Studie, durchgeführt von Rennung et al. (2015: 761), wurde untersucht, welche Faktoren zu einer schwer zu kontrollierenden Komplexität von Outsourcing-Projekten führen. Als die größten Risiken wurden dabei eine mangelnde Übereinstimmung der Unternehmenskultur von Partnern, fehlendes Commitment des Managements/Eigentümers und ein fehlendes Bewusstsein für die Langzeitfolgen des Projekts angeführt und erfordern dahingehend besondere Aufmerksamkeit.

### 2.2.2 Ausgliederung / Internes Outsourcing

Wenn im Folgenden über Ausgliederungen gesprochen wird, dann sind damit die Besorgung von Aufgaben oder Geschäftsbereichen durch eine Tochtergesellschaft eines Unternehmens oder die Übertragung von Aufgaben der öffentlichen Hand an eine Kapitalgesellschaft gemeint.

Der Begriff "internes Outsourcing" wird oft synonym mit "Ausgliederung" verwendet (Hermes & Schwarz 2005: 27). Hermes & Schwarz führen weiter aus, dass bei Auslagerungen bestimmte Funktionen oder Prozesse oftmals in Form von „Shared-Service-Centers“ organisiert werden. Dabei handelt es sich um eine Organisationsform, die in den letzten Jahren auch in Deutschland an Bedeutung gewonnen hat. Das Shared-Services-Konzept stellt einen Ansatz dar, um gleichartige Dienstleistungen durch einen wirtschaftlich und/oder rechtlich eigenständigen Verantwortungsbereich bereitzustellen. Dieses Center unterstützt mehrere Geschäftseinheiten und trägt die Verantwortung für seine Ergebnisse. Grundsätzlich eignen sich alle nicht geschäftsspezifischen Verwaltungsprozesse im Unternehmen für dieses Modell.

Im Unterschied zum externen Outsourcing bleiben bei Shared-Services das Know-how und die Kontrolle im Unternehmen. Abhängigkeiten von Zulieferern sowie Qualitätsmängel und Prozessverzögerungen, die durch die Monopolstellung eines Anbieters entstehen können, werden vermieden. Ein großer Vorteil gegenüber

## TU Wien MBA

externem Outsourcing besteht dann, wenn aufgrund der Komplexität der ausgelagerten Leistung von Beginn an keine klare Servicedefinition und Leistungsbeschreibung möglich ist, was die Vertragsgestaltung erschwert.

Shared-Services ermöglichen es den anderen Geschäftsbereichen, sich stärker auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren und ihre Ressourcen durch Größenvorteile und Prozessstandardisierungen effizienter zu nutzen. Redundante Funktionseinheiten werden vermieden und Kosten aufgrund fehlender Standardisierung, insbesondere konzernweit, werden minimiert. Das Shared-Services-Konzept wird oft mit Zentralisierung gleichgesetzt, da die Verantwortlichkeiten von den einzelnen Geschäftsbereichen zu einer zentralen Stelle übergehen. Diese Parallele hat die Verbreitung des Konzepts in Europa lange behindert, da Zentralbereiche oft abgeschafft wurden, um die Flexibilität der einzelnen Geschäftsbereiche zu erhöhen (Hermes & Schwarz 2005: 28ff.).

Für die öffentliche Verwaltung gibt es noch eine weitere Voraussetzung. Bevor eine Ausgliederung in Betracht gezogen wird, sollte zunächst Klarheit darüber herrschen, welche Aufgaben der Staat zu erfüllen hat und welche sich für eine Ausgliederung eignen. Im Bericht des Ausschusses 1 des Österreich-Konvents aus dem Jahr 2004 zu Staatsaufgaben und Staatszielen wurde festgehalten: „Staatsaufgaben sind Ergebnisse des politischen Prozesses. Diese unterliegen ständigen Änderungen und politischen Auseinandersetzungen.“ (Österreich Konvent 2004: 6f). Baumgartner (2006: 23) definiert Staatsaufgaben in rechtlicher Hinsicht als Aufgaben, die dem Staat durch einen Rechtsakt übertragen wurden oder die der Staat auf rechtlich zulässige Weise wahrnimmt.

Grundsätzlich gilt, dass eine Veränderung in der Verteilung der Aufgaben zwischen Staat und Gesellschaft nur auf Grundlage der Gesetze vollzogen werden kann, weshalb es einer entsprechenden rechtlichen Basis für Auslagerungen bedarf. Der Staat hat aber neben reinen „Verwaltungsfunktionen“ auch eine gewisse Distributions-, Allokations-, und Stabilisierungsfunktion. Durch die Daseinsvorsorge und das in Österreich überdurchschnittlich breite Spektrum an staatlichen Leistungen kann staatliches Handeln nicht mehr rein auf hoheitliche Handlungen reduziert werden. Es ist daher zwischen Kernaufgaben des Staates, die unbedingt von staatlichen Verwaltungsorganen wahrgenommen werden müssen, und jenen, die auch geeignet sind, durch alternative Verwaltungsformen besorgt zu werden, zu unterscheiden (Mayer et al. 2015: 282f.).

## TU Wien MBA

Sobald die rechtlichen und staatspolitischen Vorfragen geklärt sind, verbleibt noch die strategische Entscheidung, ob eine Ausgliederung sinnvoll und damit schlussendlich erfolgreich sein kann. Feuchtmüller (2003: 91) meint dazu, dass dies „eine Grundsatzentscheidung, die neben sachlichen Kriterien durch die politische Einstellung der jeweiligen Entscheidungsträger geprägt ist“, sei. Dies trifft sowohl auf den Bereich der staatlichen Verwaltung, als auch auf den unternehmerischen Bereich zu. In der Forschung hat sich eindeutig ergeben, dass auch dort die Outsourcing/Auslagerungsentscheidung nicht immer aus rationalen Gründen getroffen wird „outsourcing, previously portrayed as motivated by economic rationality and efficiency (TCE), has strong political drivers“ (Jansson et al. 2021: 274).

Ein für Österreich bekanntes Beispiel, in der eine Auslagerungsentscheidung politisch gefällt wurde und dann sehr schnell vollzogen wurde, stellt jene des Bundesrechenzentrums dar. Dieses wird von Feuchtmüller als weniger gelungenes Projekt exemplarisch herangezogen, da zwischen strategischer Entscheidung und Umsetzung nur knapp ein halbes Jahr für die Konzeption und Ausgestaltung der praktischen Lösung Zeit war. Damit blieb sehr wenig Zeit für die Umsetzung einiger für den Erfolg maßgeblicher Aspekte, wie eine realistische Zieleinschätzung, qualitativ ausreichende Vorarbeiten, Rechtsformwahl, Struktur und Organisation, Motive, Umfeldanalyse sowie Einbettung in die bestehenden Organisationen (Feuchtmüller 2003: 91). Zuletzt bespricht Feuchtmüller noch den durchaus wichtigen Aspekt der Rechtsformwahl, da gerade bei den durch die Bundesvollziehung bevorzugten Kapitalgesellschaften große Unterschiede zwischen den verschiedenen Steuerungs- und Kontrollfunktionen bestehen (Feuchtmüller 2003: 92).

### 2.2.3 Backsourcing

Wenn eine Leistung "backgesourcet" wird, handelt es sich um eine Aufgabe, die ursprünglich ausgelagert und von einem externen Dienstleister erbracht wurde, nun aber wieder in das Unternehmen integriert wird. Im Gegensatz zum Insourcing, das die erstmalige interne Übernahme einer externen Leistung beschreibt, handelt es sich beim Backsourcing um die Rückkehr zu einer internen Erbringung einer bereits ausgelagerten Funktion (Hermes & Schwarz 2005: 32). Auch hier ist festzustellen, dass die Begriffe im allgemeinen Sprachgebrauch oft als Synonym verwendet werden.

Backsourcing ist genauso wie auch Outsourcing eine strategische und politische Managemententscheidung. Im Hinblick auf die multiplen Krisen der letzten Jahre

## TU Wien MBA

sowie der bestehenden globalen Unsicherheiten, sorgen sich immer mehr Führungskräfte, dass, auch wenn über vertragliche Vereinbarungen stärkere Durchgriffsrechte auf Drittfirmen vereinbart werden, diese nicht ausreichen, um eine Unternehmenskultur und die dadurch entstandene Verbindung zu ersetzen. Diese oftmals geäußerten Befürchtungen decken sich auch teilweise mit den Ergebnissen der Forschung zu diesen Fragen (Felfe et al. 2007: 91ff.).

Wie schon beim Outsourcing beschrieben, wird dieses oft mit ökonomischen Überlegungen begründet und die Kostenoptimierung stellt dort einen vordergründigen Aspekt für das Management dar. Dahingehend überwiegt beim „Backsourcing“ oft der Eindruck, dieses würde auf Grund von Ängsten durchgeführt, um gewisse Sicherheitsreserven wieder im Unternehmen zu halten. Dahingehend gibt es interessante Erkenntnis aus der Forschung, in dem sich gezeigt hat, dass das oft mit einer polemischen Politik verbundene „backsourcing“ öfter aus rationalen Überlegungen getroffen wird, als die ursächliche Outsourcing-Entscheidung „on the contrary that backsourcing is mainly motivated by pragmatic concerns while outsourcing, previously portrayed as motivated by economic rationality and efficiency (TCE), has strong political drivers“ (Jansson et al. 2020).

Dies wurde auch in zahlreichen europäischen Studien bestätigt. Dort wurden als Hauptgründe für das Backsourcing pragmatische Gründe wie Unzufriedenheit mit Lieferanten, hohe Kosten und schlechte Qualität sowie die Erkenntnis, dass eine neue Form der Zusammenarbeit bessere Ergebnisse bringt, als reines Outsourcing, gefunden (Jansson et al. 2020: 264).

### 2.3 Commitment

Ein für die strategische Entscheidungsfindung im Zusammenhang mit Outsourcing und Backsourcing höchst relevante Komponente stellt jene des „Commitment“, also Verbundenheit, als spezifischere Ausformung der Unternehmenskultur dar.

Meyer und Herscovitch (2001: 300ff.) betonen, dass die meisten allgemeinen Definitionen von „Commitment“, also die Verbundenheit von Mitarbeitenden mit einem Unternehmen, dieses als eine stabilisierende und verpflichtende Kraft betrachten, die Verhalten lenkt und eine Person an eine bestimmte Handlung bindet. In diesem Sinne wird „Commitment“ gegenüber einer Organisation als „eine Bindung oder Verknüpfung des Individuums mit der Organisation“ beschrieben (Mathieu & Zajac 1990: 171). Zwei Jahrzehnte Forschung haben gezeigt, dass organisatorisches Commitment ein wichtiger Prädiktor für verschiedene positive und negative

Ergebnisvariablen ist (Meyer et al. 2002: 21ff.). Mitarbeiter mit hoher organisationaler Bindung zeigen höhere Zufriedenheit und sind eher bereit, sich in Verhaltensweisen zu engagieren, die zum Wettbewerbsvorteil der Organisation beitragen (Cohen 2003: 809ff.; Meyer et al., 2002: 21ff.).

Beim Eintritt in eine Organisation beginnen sich zwei Formen des „Commitment“ zu entwickeln: Instrumentelles Commitment und affektives Commitment. Die Logik dieser „Commitments“ ähnelt der von instrumentellen und normativen Neigungen, basiert jedoch auf einem anderen Satz von Erfahrungen, nämlich situativen und organisatorischen. Instrumentelles Commitment entsteht durch den tatsächlichen Austausch mit der spezifischen Organisation. Entsprechend bewertet eine Person ihr Commitment zur Organisation basierend auf ihrer Wahrnehmung der Qualität dieses Austausches (Cohen 2007: 345).

In der Literatur wird auch weiter zwischen dem moralischen Commitment und dem berechnenden Commitment unterschieden. Ersteres repräsentiert eine positive und intensive Orientierung gegenüber der Organisation, die auf der Internalisierung der Ziele, Werte und Normen der Organisation sowie auf der Identifikation mit Autorität basiert. Berechnendes oder kalkulatives Commitment stellt eine weniger intensive Beziehung zur Organisation dar und basiert weitgehend auf dem Austauschverhältnis zwischen den Mitgliedern und der Organisation. Mitglieder verpflichten sich gegenüber der Organisation, weil sie einen vorteilhaften oder gerechten Austausch zwischen ihren Beiträgen zur Organisation und den Belohnungen, die sie erhalten, sehen (Cohen 2007: 345f.).

Von wichtigen Stakeholdern und Entscheidern im öffentlichen Bereich wird oft befürchtet, dass dieser positive Einfluss, den das Commitment der Mitarbeitenden hat, bei externen oder nur temporär im Unternehmen verbleibenden Personen fehlt und daher geringerer Arbeitseinsatz und Leistung bei einem verstärkten Einsatz dieser zu befürchten ist.

Im Gegensatz dazu fanden Guest et. al (2006: 107ff.) keine signifikanten Unterschiede im Commitment zwischen permanenten und nicht-permanenten Mitarbeitern. Als wesentliches Kriterium für die Entwicklung von Commitment hat sich jedoch dabei gezeigt, ob Zeitarbeiter in ihrem Wunschvertrag beschäftigt sind oder nicht. Zeitarbeiter, die nicht in ihrem Wunschvertrag tätig sind, zeigen weniger Commitment als festangestellte Mitarbeiter.

Ähnlich fanden Connelly et al. (2007: 326ff.), dass freiwillige Zeitarbeiter ein hohes affektives Commitment gegenüber ihrer Agentur zeigen, während diejenigen, die eine feste Anstellung bevorzugen, ein eher berechnendes Commitment gegenüber ihrer Agentur aufweisen.

Grundsätzlich gibt es in der Literatur zum Commitment weitestgehend Konsens dazu, dass ein hohes Level an Commitment zur Organisation das Verhalten am Arbeitsplatz positiv beeinflusst (Cohen 2007: 352).

## 2.4 Tensions

Widersprüchliche Anforderungen innerhalb einer Organisation, wie etwa der Wunsch, einerseits auf die Flexibilität von Drittfirmen zugreifen zu können und andererseits, loyales Stammpersonal zu nutzen, wird in der Literatur auch gemeinhin als „tensions“, also zu Deutsch „Spannungen“, oder „Reibungen“ beschrieben (Smith & Lewis 2011: 381ff.). Wie schon eingangs kurz erwähnt, zählt das Auflösen von paradoxen Situationen und der Umgang mit Spannungen im Unternehmen zu den zentralen Herausforderungen von Führungskräfte, da diese in der Verantwortung sind, die sich scheinbar gegenseitig widersprechenden Zielvorstellungen zu erreichen und auszutariieren (Schad et al. 2016: 33ff.).

Schad (2016: 20ff.) gibt einen umfassenden Überblick über die zum Paradoxen Management durchgeführten Feldstudien und gliedert diese in folgende Kategorien:

- **Makroebene (Feldebene):** Untersucht Spannungen auf nationaler Ebene, wie zum Beispiel den Einfluss der nationalen Kultur auf unsere Herangehensweisen an Unterschiede. Dazu zählen auch spezifische Paradoxien in Beziehungen zwischen Unternehmen. So können etwa Spannungen entstehen, wenn Unternehmen einerseits Zusammenarbeit und andererseits miteinander in Wettbewerb stehen. Paradoxien sind auch in bestimmte soziale Dimensionen eingebettet, wie beispielsweise zwischen Akademikern und Praktikern.
- **Organisationsebene:** Auf dieser Ebene identifizieren die Studien strategische Paradoxien in konkurrierenden Anforderungen, wie zwischen Exploration und Exploitation in ambidextren Unternehmen oder zwischen sozialer Mission und finanzieller Leistung in Sozialunternehmen. Diese Spannungen betreffen organisatorische Fähigkeiten wie Identität und Routinen.

## TU Wien MBA

- **Gruppenebene:** Es wurden auch Feldstudien zu Identifikation von Spannungen in Gruppen innerhalb von Organisationen, etwa im Bereich der Teamkreativität, durchgeführt.
- **Individuelle Ebene:** Die Forschung zeigt auch widersprüchliche Elemente von Führungskompetenzen, einschließlich Spannungen zwischen Koordinations- oder Überwachungsaktivitäten und Innovation oder Vermittlung neuer Aktivitäten partizipativer und direkter Führung sowie die Gleichbehandlung von Unterebenen und die Förderung ihrer Individualität. Andere Studien schildern, wie Mitarbeitende in ihrer täglichen Arbeit Spannungen erleben, wie Konflikte zwischen Leidenschaft und Gewinn, Wandel und Stabilität oder Lernen und Leistung.

In der Literatur gibt es dementsprechend auch eine Vielzahl an Lösungsmöglichkeiten, wie mit solchen paradoxen Situationen umgegangen werden kann, was auch im Zusammenhang auf die strategische Beurteilung von Risiken und Herausforderungen mit Outsourcing wichtig ist.

Nach Schad (2016: 28ff.) können paradoxe Situationen auch konstruktive Reaktionen hervorrufen. Führungskräfte, die im Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen Gelassenheit ausstrahlen, fördern größere Anpassungsfähigkeit, Kompetenz und Proaktivität unter ihren Mitarbeitenden. Wenn sich Mitarbeitende in ihrer Umgebung wohlfühlen, können diese leichter mit Spannungen umgehen und flexibler, besser und proaktiver Lösungen finden, wodurch die Effektivität der gesamten Organisation steigt.

Destruktive Reaktionen wie etwa Angst, Unsicherheit und Mehrdeutigkeit durch das Management führen dazu, dass sich Individuen bedroht fühlen und in die Defensive gehen. Dies kann zu einem Rückgang der Mitarbeiterzufriedenheit und -produktivität führen.

Ein pragmatischer Zugang, wie ihn etwa Lüscher & Lewis (2008: 222ff.) vertreten, zeigt, dass Manager am effektivsten mit Spannungen umgehen, wenn sie diese akzeptieren, Stabilität ausstrahlen und nötige Veränderungen dahingehend beurteilen, in dem sie sich fragen, wie sie beide gegenteilige Anforderungen am besten adressieren.

Spannungen im Unternehmen können auch dazu führen, dass Mitarbeitende, die mit diesen konfrontiert sind, durch einen konstruktiven Umgang mit der Situation in ihrer Innovationskraft gefördert werden (Gebert et al. 2010: 594ff.)

Schad (2016: 31) führt des Weiteren unter Verweis auf zahlreiche Studien aus, dass Unternehmen und deren Stabilität als Organisation sowie deren langfristige Überlegenheit deutlich davon profitieren, wenn diese gut damit umgehen können, verschiedene miteinander konkurrierende und sich widersprechende Anforderungen zu balancieren.

Ein bekannter Fall für solche Spannungen in Organisationen ist die berühmte Maxime „Innovation durch Outsourcing“ (Aubert et al. 2015: 257). Auf der einen Seite stehen Manager des Auftraggebers unter Druck, sicherzustellen, dass der Vertrag angemessen eingehalten wird und der Lieferant seine Versprechen hält. Dies erfordert Überwachung, klare Maßnahmen und resultiert aus dem Bedürfnis nach geringer Unsicherheit und Kontrolle. Beim Entwurf eines Vertrags werden zur Begrenzung des „moralischen Risikos“, das heißt des missbräuchlichen Auslegens von Qualitätsstandards durch Managerinnen und Manager, bewusst Elemente einbezogen, die detailliert, gut spezifiziert und messbar sind. Der Auftraggeber muss dazu über das notwendige Wissen verfügen, um den Vertrag zu überwachen und die Leistung zu beurteilen. Dies schränkt jedoch von Anfang an die Fähigkeit des Lieferanten ein, Initiativen zu ergreifen und Risiken einzugehen, die für Innovationen unerlässlich sind, da die Verträge, oft auch als Service Level Agreements (SLAs) bezeichnet, in einem strengen Vertragsregime detailliert sind und dem Lieferanten wenig Flexibilität bieten. Der Lieferant kann nicht leicht Ideen, Wissen und Expertise einbringen, die nicht im Vorfeld spezifiziert wurden. Durch die vertraglichen Einschränkungen ist der Lieferant wahrscheinlich weniger innovativ. Dies führt dazu, dass der Auftraggeber erst wieder entsprechende Flexibilität und Innovation vertraglich vereinbart und bei Missachtung dieser auch Strafen durchsetzt, was dazu führt, dass dieser den Vertrag noch strenger überwacht. Paradoxerweise reduziert dies die Flexibilität des Lieferanten weiter und schafft noch weniger Möglichkeiten für echte Innovationen.

Auf der anderen Seite wird Managerinnen und Managern geraten, ihrem Lieferanten Flexibilität, Ressourcenreserven und Freiraum zu bieten, um Innovation zu ermöglichen, was mit hoher Unsicherheit verbunden ist. Dies mündet in dem Versuch, einen Vertrag zu entwerfen, der Innovation begünstigt. Ein solcher Vertrag wäre nur grob spezifiziert und würde dem Lieferanten den notwendigen Spielraum bieten, um verschiedene Wege zur Innovation zu beschreiten. Dadurch wird ein Umfeld geschaffen, in dem wenig Kontrolle über die Arbeit des Lieferanten besteht. Die Vorteile liegen auf der Hand. Der Lieferant erhält die Freiheit, kreativ zu sein und neue

Ideen zu entwickeln, was die Innovationsfähigkeit fördern kann. Damit kommen aber auch Nachteile, wie etwa eine schwer planbare und variierende Arbeitsleistung. Aufgrund der geringen Spezifikationen im Vertrag wird es für den Auftraggeber sehr schwierig sein, das Ausmaß und die Qualität der geleisteten Arbeit zu bewerten. Dies könnte dazu führen, dass der Auftraggeber keine angemessenen Korrekturmaßnahmen ergreifen kann, selbst wenn die Leistung des Lieferanten nicht den Erwartungen entspricht. Insgesamt birgt ein locker spezifizierter Vertrag das Risiko, dass der Auftraggeber die Kontrolle verliert. Es bedarf daher eines hohen Maßes an Vertrauen und klarer Anreize, um sicherzustellen, dass der Lieferant tatsächlich innovativ und produktiv ist. Jedes dieser Kriterien ist in Isolation betrachtet sinnvoll, jedoch widersprechen sie sich, wenn sie zusammen betrachtet werden (Aubert et al. 2015: 257).

Aubert et al. (2015: 261ff.) formulieren sechs Zugänge, wie Manager mit Spannungen beim Outsourcing umgehen können, von denen drei hier kurz angeführt werden:

- **Duale formale Überprüfungen:** Diese bieten einen Ansatz zur Bewältigung der genannten Spannungen. Diese formalen Überprüfungen erkennen die Existenz der Spannungen an und schlagen vor, diese regelmäßig zu überdenken. In regelmäßigen Abständen werden die beiden Perspektiven (Kontrolle vs. Innovation) neu bewertet und die Vorgaben neu ausbalanciert. Dies stellt sicher, dass die Vertragsstrategie ausgewogen ist und deren Bewertung die doppelte Herausforderung des Messens der Aktivitäten und des Bereitstellens ausreichender Ressourcen für Innovationen berücksichtigt. Die Überprüfungen sollten auch dazu beitragen, das Wissen zu identifizieren, das für die Durchführung der Aktivitäten benötigt wird, und wo dieses Wissen verortet ist (beim Anbieter oder beim Auftraggeber). Zudem sollten sie zu jeder Periode Kontrollpunkte für die Governance und die Auswahl des Lieferanten bieten, um sicherzustellen, dass der Vertrag nicht in einen schädlichen Zyklus gerät. Mit formalen Überprüfungen werden alle Spannungen regelmäßig berücksichtigt, um Anpassungen vorzunehmen, wann immer dies erforderlich ist. Dieser Mechanismus ermöglicht es den Managerinnen und Managern, sich dem Paradoxon zu stellen und die Spannungen explizit zu diskutieren, um die Situation durch Maßnahmen zu verbessern.
- **Modularität:** Die Modularität bietet einen Ansatz, um sich den Spannungen anzupassen, die von den ausgeführten Aktivitäten abhängen. Eine modulare

Betrachtung von Aktivitäten, sofern möglich, isoliert Elemente, deren Schnittstellen vertraglich definiert werden können. Die internen Prozesse der Module können jedoch dem Ermessen des Anbieters überlassen werden, der seine einzigartigen Fähigkeiten und Kompetenzen einsetzt. Dies schafft eine Balance zwischen Kontrolle und Flexibilität und fokussiert jenes Element dort, wo es notwendig ist, um sowohl die spezifischen Anforderungen als auch die Innovationsbedürfnisse zu erfüllen.

- **Rollentausch:** Es kann auch helfen, zwei unterschiedliche Personen oder Teams für zwei gegenseitige Ziele verantwortlich zu machen. So kann ein Manager oder Team für die Einhaltung der Leistung und die Einhaltung der konkreten Performance-Verpflichtungen beauftragt werden und ein anderes Team für das Vorantreiben von Innovationen. Dabei kann es förderlich sein, diese auch in regelmäßigen Abständen die Rollen tauschen zu lassen. Dadurch wird insgesamt auch ermöglicht, eine Ambidextrie im Unternehmen zu verankern. Dies ist natürlich nur bei entsprechend großen Projekten möglich, in denen dies durch die Personalstruktur auch sinnvoll abgebildet werden kann.

Eine besondere Form von „tensions“ im Zusammenhang mit Outsourcing kann auch in Unternehmen und Branchen auftreten, in denen es sehr starke gewerkschaftliche Strukturen gibt. Diese lehnen Outsourcing grundsätzlich ab, da damit auch das Risiko einhergeht, dass Geschäftsbereiche in Unternehmen ausgelagert werden, die weniger stark gewerkschaftlich vertreten sind, was deren Einfluss reduziert (Poutvaara, P. & Jordahl, H. 2020).

## 2.5 Zwischenfazit

Die Bewältigung von Paradoxien, das heißt die Verfolgung einander widersprechender Ziele, ist eine für das Management zentrale Herausforderung. Denn jede paradoxe Situation führt dazu, dass ein scheinbar unlösbares Problem entsteht, dessen Bewältigung aber für den Fortbestand der Organisation unumstößlich ist. Dadurch entstehen „tensions“, zu Deutsch Spannungen, in der Organisation, da Entscheidungen getroffen werden müssen, die der Erreichung einiger Ziele zuträglich sind, anderer jedoch nicht. In der Literatur sind zahlreiche dieser „tensions“ bekannt, diese reichen etwa von der Demographie und Diversität der Mitarbeitenden bis hin zur strategischen Ausrichtung. Eines der bekanntesten Beispiele für eine Paradoxie ist die Maxime der „Innovation durch Outsourcing“. Dies

## TU Wien MBA

rührt daher, dass Organisationen für langfristigen Erfolg ein gewisses Maß an Ambidextrie an den Tag legen müssen, das heißt flexibel, adaptiv und innovationsfreudig zu sein, während das Tagesgeschäft optimiert und ergebnisorientiert abgewickelt werden muss. Im Kapitel zum internem und externen Outsourcing bzw. bei den Überlegungen zum Backsourcing hat sich gezeigt, dass in der Literatur sowohl die für ein Gelingen notwendigen Voraussetzungen, als auch die damit einhergehenden Risiken und Chancen, gut ausgearbeitet sind. So bietet das oftmals an der bekannten „make-or-buy“-Logik streng betriebswirtschaftlich argumentierte Outsourcing die Möglichkeit der Kostenreduktion, Leistungsoptimierung und macht Ressourcen für das Kerngeschäft frei. Damit sind jedoch auch immer Risiken verbunden. etwa mögliche Abhängigkeiten, Kostensteigerung oder Leistungs/Qualitätseinbußen. Oftmals geht durch das Outsourcing auch Kompetenz im Unternehmen verloren, weshalb es notwendig ist, auch beim Outsourcing die Balance zwischen einer strengen Qualitätskontrolle und dem Nutzbarmachen von Innovationskraft der beauftragten Unternehmen zu finden. Die Wahrung dieser Balance manifestiert sich in den Spannungen, die dementsprechend bei der Vertragsgestaltung berücksichtigt werden müssen, da hier ein Ausgleich zwischen Kontrollmöglichkeiten und Innovationsmöglichkeiten geschaffen werden muss.

Gerade beim Outsourcing von Dienstleistungen entsteht ein Spannungsfeld, das immer wieder thematisiert wird, nämlich das der Wirksamkeit von Kontrollmechanismen. Diese werden in der Literatur weitestgehend als MCS (Management Control Systems) beschrieben. Dabei handelt es sich im engeren Sinn um jene Möglichkeiten, die Führungskräfte haben, um die Tätigkeiten ihrer Mitarbeitenden direkt zu steuern („Command and Control“). Auch hier treten Spannungen auf, da einerseits Qualität und Leistung eingefordert werden, aber Mitarbeitende bei komplexen Aufgaben unmöglich in jedem Schritt angeleitet und überwacht werden können. Daher wurden im Laufe der Zeit in der Literatur auch MCS im weiteren Sinne angeführt, bei denen durch grundsätzliche Maßnahmen und Anordnungen, Zielwerten und messbaren Daten ein größerer Handlungsspielraum bei den Mitarbeitenden verbleibt. Als weitere Ebene, die zwar unbestritten Einfluss auf die Handlungen und das Verhalten der Mitglieder einer Organisation hat, deren Möglichkeiten der Beeinflussung durch das Management aber umstritten ist, bleibt noch die Unternehmenskultur zu erwähnen. Die Unternehmenskultur und ihre Auswirkungen werden zwar in der Literatur unterschiedlich beschrieben, im Allgemeinen ist aber unumstritten, dass sich diese auf mehreren Ebenen realisiert.

## TU Wien MBA

Für Mitglieder einer Organisation sind einerseits die sogenannten „Artefakte“, also Produkte und wahrnehmbare Ausflüsse des Unternehmens relevant, aber auch die Struktur und Organisationsprozesse zählen dazu. Diese Ebene kann auch am ehesten noch externen Dienstleistern vermittelt werden. Als weitere Ebene kommen Überzeugungen, Normen und Werte, die durch die Mitglieder einer Organisation benannt werden können, dazu. Gerade in gemischten Teams und beim internen Outsourcing kann diese Ebene als Steuerungsfunktion genutzt werden. Wieder eine andere Ebene beschreibt jene Grundannahmen, die durch als erfolgreich wahrgenommene Abläufe in der Organisation gebildet werden und die Mitgliedern einer Organisation auch unbewusst als Orientierung dienen. Gerade diese Ebene bestimmt, welche Handlungen innerhalb einer Organisation als akzeptabel betrachtet werden und welche nicht. Neben dieser Orientierung ist auch nicht zuletzt das „Commitment“ also die Verbindung der Mitglieder mit einer Organisation für die Performance wichtig. In der Literatur gibt es unterschiedliche Einschätzungen dazu, welchen Einfluss Outsourcing auf das Commitment hat. Während manche Autoren einen klaren Zusammenhang sehen, finden andere, dass es weniger auf die Modalitäten der Beschäftigung ankommt, sondern, ob die Tätigkeit und das Anstellungsverhältnis den subjektiven Zielen der Personen entsprechen.

Durch diesen Überblick ergibt sich ein differenziertes Bild zu den wichtigsten Entscheidungsgrundlagen, die das Management bei der strategischen Ausrichtung und Bewertung hinsichtlich des Outsourcing/Backsourcing zu berücksichtigen hat. Die Studienlage und Literatur zeigt klar, dass es kein „Kochrezept“ gibt und die Entscheidung zum Outsourcing oder Auslagern nicht pauschal auf Grund bestimmter Annahmen getroffen werden kann.

## 3 Methodischer Teil

### 3.1 Forschungsdesign

Nachdem oben der theoretische Rahmen der Arbeit ausgearbeitet wurde, wird im nachstehenden Kapitel das methodische Vorgehen erläutert. Zu Beginn werden Forschungsdesign und Datensammlung sowie Feldauswahl und Sampling erklärt. Im Anschluss folgt die Datenanalyse und abschließend werden die kritischen Faktoren im methodischen Prozess aufgezeigt.

Für die vorliegende Arbeit wurde der Zugang eines qualitativen leitfadengestützten Interviews gewählt, da es sich dabei um eine „vergleichsweise gut ausgearbeitete Methode, qualitative Daten zu erzeugen“ handelt (Helfferich 2014: 559).

### 3.2 Entwicklung der Forschungsfrage

Die zentrale Forschungsfrage wird durch die in jedem Interview vorangestellte Leitfrage wie folgt dargestellt: *Wie haben sich die multiplen Krisen der letzten Jahre, insbesondere COVID-19 und die sich daraus ergebende geänderte Arbeitsorganisation, der hohe wirtschaftliche Druck und die Rekordinflation sowie die geänderten demographischen Bedingungen und Arbeitnehmerstruktur auf die Beurteilung bestehender „tensions“ einerseits im Zusammenhang mit dem Einsatz von Outsourcing und andererseits im Zusammenhang mit Tochterunternehmen/Beteiligungsgesellschaften in der Organisation ausgewirkt?*

Ziel der Forschung ist es dementsprechend herauszufinden, welche Muster und Themen in der Krisenbewältigung mit dem speziellen Fokus auf den Themen Outsourcing, Auslagerung und Backsourcing sowie den damit verbundenen Spannungen in Unternehmen ableitbar sind. Die Forschungsfrage wird in den Interviews weiter an Hand der im Interviewleitfaden befindlichen Sub-Forschungsfragen erörtert.

In der Sub-Forschungsfrage 1: „Hat sich die Skepsis maßgeblicher Stakeholder im Zusammenhang mit dem Einsatz von Outsourcing zur Besorgung von Unterstützungsleistungen merkbar verändert und wenn ja, welche Bereiche sind davon umfasst?“ wird versucht, die maßgeblichen Stakeholder und deren Einfluss auf die Managemententscheidungen zu eruieren.

In der Sub-Forschungsfrage 2: „Wurden Veränderungen im Zusammenhang mit externen Partnern und externen Mitarbeitern hinsichtlich der Unternehmenskultur und

der Wirksamkeit von Führungswerkzeugen wahrgenommen? Wenn ja, wird das „commitment“ und die Identifikation der externen Partner als problematisch wahrgenommen?“ stehen die Unternehmenskultur und deren Einfluss auf die tägliche Arbeit, aber auch die Frage nach konkret wahrgenommenen Unterschieden zwischen Stammbesetzern und externen Personen, die für die Organisation tätig sind, im Fokus.

Die Sub-Forschungsfrage 3: „Welche Veränderungen wurden hinsichtlich der Stammbesetzern und schon bestehender „tensions“ hinsichtlich der Unternehmenskultur und der Wirksamkeit von Führungswerkzeugen auf Grund des Einsatzes von Outsourcing wahrgenommen?“ zielt darauf ab, herauszufinden, welche konkreten Veränderungen bei bereits erfolgtem internen und externen Outsourcing wahrnehmbar waren und welche Spannungen als maßgeblich erachtet werden. Dies soll einen konkreten retrospektiven Zugang eröffnen.

Sub-Forschungsfrage 4: „Falls Unterstützungsleistungen in einem Tochterunternehmen oder einer Beteiligungsgesellschaft besorgt werden, gibt es dort ähnliche Spannungen oder Befürchtungen wie beim Outsourcing?“ soll es den Expertinnen und Experten ermöglichen, noch einmal spezifisch zum Bereich des internen Outsourcings und der oft übersehenen Unterstützungsleistungen zu sprechen.

Zuletzt soll Sub-Forschungsfrage 5: „Wenn Veränderungen im negativen Sinn wahrgenommen wurden oder durch maßgebliche Stakeholder befürchtet werden, welche Maßnahmen wurden gesetzt oder sind angedacht, um die Veränderungen zu adressieren und die Situation zu verbessern?“ noch einmal, so nicht im Interview ohnehin ausgeführt, konkrete Maßnahmen, die die Expertinnen und Experten gesetzt haben, behandeln.

### 3.3 Datensammlung – Gestaltung der Interviews

Auch wenn die Themenbereiche Outsourcing und Auslagerung jeweils sehr umfangreich untersucht sind, stellt sich die Frage, ob die einschneidenden globalen Herausforderungen der letzten Jahre auf die strategischen Entscheidungen in diesem Bereich einen maßgeblichen Einfluss haben. Dazu existieren (auch international) kaum wissenschaftliche Studien. Der Fokus liegt spezifisch auf den Wahrnehmungen und Einschätzungen österreichischer Top-Managerinnen und Manager, da diese laufend mit diesen strategischen Entscheidungen befasst sind. In Ermangelung weiterer Untersuchungen wird explorativ vorgegangen.

Die Interviews wurden mit Hilfe eines Interviewleitfadens (vgl. Anhang) durchgeführt, welcher grundsätzlich konkrete Fragen beinhaltet, jedoch eine offene Beantwortung der Fragen ermöglicht. Die offene Gesprächsgestaltung ist kennzeichnend für diese Art von Interviews, was sich konkret darin zeigt, dass diese nur auf einem Leitfaden aus Fragen basiert. Die konkreten Fragen des Leitfadens dienen dabei als Orientierungsrahmen und Gedächtnisstütze, wodurch die Vergleichbarkeit und Strukturierung der Daten gewährleistet werden soll. Durch eine bewusste Interviewführung ist darauf zu achten, dass die Antworten auf die gestellten Fragen eine klare bzw. spezifische Antwort innerhalb eines breiten Spektrums geben. Dazu kann gegebenenfalls vom Leitfaden abgewichen und nachfragt werden bzw. ein anderes Thema aufgegriffen werden. Eine besondere Form des Leitfadeninterviews stellt die Befragung von Expertinnen und Experten dar, welche als Repräsentanten einer gesamten Gruppe agieren. Der Fokus der Befragung liegt auf deren subjektiver Perspektive und Wahrnehmungen über ein spezifisches Handlungsfeld und weniger auf deren persönlichen Einstellungen. Die Experten werden zu einem begrenzten Realitätsausschnitt befragt, in welchem sie über Fachwissen und Verantwortung bzw. Entscheidungsgewalt verfügen. Es gibt keine Antwortvorgaben für die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner, die interviewten Personen können frei berichten, kommentieren und erklären (Bortz & Döring 1995: 289f.).

Die Befragungen finden persönlich-mündlich (face-to-face bzw. F2F) oder über Videokonferenz statt. Dies ermöglicht das Stellen komplexerer und aufeinander aufbauender Fragen, was dazu führen kann, dass die Interviews länger dauern. Darauf hinzuweisen ist jedoch, dass nach Häder (2019: 206ff.) F2F-Befragungen ein hohes Fehlerpotential aufweisen können. Dabei können die Fehlerquellen jedoch minimiert werden, in dem zum Teil durch eine gute Frageformulierungen (z.B. Vermeidung von Statements, Wordings oder gar Unterstellungen) das Problem der kontinuierlichen Zustimmung des Interviewten reduziert werden kann. Durch eine vertraute Interview-Stimmung kann bis zu einem gewissen Maße das Problem reduziert werden, dass die Interviewten ausweichende oder sozial erwünschte Antworten geben. Antwortvorgaben bzw. Ja-/Nein-Fragen stellen in dieser Arbeit keine Fehlerquelle dar, da der Fragenkatalog so konzipiert ist, dass ausschließlich offene (nicht-standardisierte) Fragen gestellt werden, wie dies bei solchen Arbeiten üblich ist. Gewisse dem Forschenden anhaftende manifeste (wie etwa Geschlecht und Alter) und latente (z.B. sozialer Status oder Bildungsgrad) Merkmale können das Interview ebenfalls beeinflussen. Ein möglichst neutraler und sachlicher Zugang kann diese Auswirkungen gegebenenfalls reduzieren. Zuletzt ist auch noch auf die

konkrete Interviewsituation einzugehen. Ein ungeeigneter Ort oder anwesende Dritte können ebenfalls zu Verfälschungen führen. Die Befragungen sollten daher an einem neutralen und vor allem ungestörten Ort durchgeführt werden. Die Empfehlung, einen Pretest mit einer externen Person durchzuführen, ist jedenfalls sinnvoll.

Das Ziel, eine möglichst hohe Objektivität zu gewähren, ist in der qualitativen Forschung maßgeblich und beginnt bei der Interviewsituation und geht über die Kategorienbildung im Zuge der Inhaltsanalyse bis zur Interpretation der Ergebnisse. Vollkommene Objektivität ist naturgemäß nicht gänzlich möglich, es wird daher in diesem Zusammenhang von einer methodisch kontrollierten und reflektierten Subjektivität oder Intersubjektivität bzw. Nachvollziehbarkeit gesprochen. Die Befragung von Expertinnen und Experten soll der Validität dienen. Durch das Fachwissen der befragten Managerinnen und Manager ist es sehr wahrscheinlich, dass sie verstehen, was abgebildet werden soll und entsprechende Antworten geben (Helfferich 2019: 683f.).

### 3.4 Feldauswahl und Sampling

Die Grundgesamtheit dieser Forschungsarbeit stellen Führungskräfte dar, die für die strategische Ausrichtung ihrer Organisation, insbesondere im Themenbereich Outsourcing, zuständig sind. Um eine gewisse Vergleichbarkeit herzustellen, werden einerseits Vorstände und Geschäftsführer staatsnaher Großunternehmen interviewt und andererseits Personalverantwortliche verschiedener Bundesdienststellen. Um einen Querschnitt aus öffentlicher Verwaltung und großen, strategisch relevanten Unternehmen zu erhalten, werden die Gruppen in zwei Kategorien unterteilt.

Da die Forschungsfrage versucht, der Frage nachzugehen, wie sich erlebte Spannungen im Unternehmen auf die strategische Entscheidungsfindung von Führungskräften zum Thema Outsourcing unter besonderer Berücksichtigung der multiplen Krisen der letzten Jahre auswirken, war es wichtig, als Expertinnen und Experten entsprechende Personen zu identifizieren, die auf Grund ihrer Position in ihrer Organisation sowohl einen Einblick in die besprochene Thematik haben, als auch für die strategische Ausrichtung und die Beschäftigung mit maßgeblichen Stakeholdern zuständig sind. Die interviewten Personen sind für Organisationen mit mehr als 1000 Mitarbeitenden in einer Exekutiv-Führungsfunktion tätig und sind maßgeblich dafür verantwortlich, wie die strategischen Entscheidungen, ob Leistungen zugekauft oder im Rahmen einer Tochtergesellschaft besorgt werden, getroffen werden. Sämtliche Experten weisen langjährige Führungserfahrung und

Managementkompetenz auf, weshalb sie in den Fragestellungen unzweifelhaft als Ratgeber und Wissensvermittler fungieren können (Helfferich 2019: 651).

Das Forschungsdesign lässt sich übersichtlich wie folgt darstellen (Tab. 2):

Tabelle 2: Forschungsdesign (Quelle: Eigen)

<b>Forschungsdesign</b>	
Grundgesamtheit	Führungskräfte mit strategischer Entscheidungskompetenz
Stichprobenziehung	Unterteilung in zwei Kategorien: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. CEO's staatsnaher Unternehmen, die als Kapitalgesellschaft geführt werden/eigenständige Rechtsträger</li> <li>2. Personalverantwortliche in Bundesdienststellen</li> </ol> Auswahl der einzelnen Interviewpartner*innen auf Basis ihrer Position in der Organisation
Stichprobengröße	Mind. zwei Vertreter je Kategorie
Untersuchungsgegenstand	Strategie zu Outsourcing und Auslagerung
Erhebungsmethode	Qualitative Befragung von Expert*innen durch Leitfadeninterviews (F2F)
Erhebungszeitraum	07. Mai bis 12. Juli 2024
Auswertungsmethode	Qualitative Inhaltsanalyse nach Gioia

### 3.5 Datenauswertung

Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgt in Anlehnung an die „Gioia-Methode“, die insbesondere durch ihren induktiven Charakter und ihre Anlehnung an der „Grounded Theory“ gekennzeichnet ist (Gioia et al. 2012: 16ff.). Die Auswahl der Methode wurde getroffen, da diese die Erfahrungen und Konstruktionen der handelnden Akteure in den Vordergrund stellt. Die handelnden Akteure sind in dieser Arbeit die interviewten Top-Mangerinnen und Manager, die als Expertinnen und Experten zu ihren Einschätzungen und Wahrnehmungen befragt werden. Diese Expertinnen und Experten sind durch ihre Tätigkeit nicht nur regelmäßig mit der Thematik in Berührung, sondern konstruieren auch ihre eigene organisationale

Wirklichkeit und formen ihre Institutionen maßgeblich, wodurch diese am besten geeignet sind, diese zu erklären und darzustellen (Gioia et al. 2012: 17). Die Besonderheit der Methode liegt auch darin, dass durch den qualitativen Zugang die von den Expertinnen und Experten dargestellten sozialen Konstruktionen strukturiert analysiert und interpretiert werden. Einerseits ist die Methode strukturgebend, andererseits lässt diese auch den nötigen Spielraum für Kreativität (Gioia et al., 2012: 16).

Die folgende Untersuchung gliedert sich in vier Phasen (Gioia et al., 2012: 20ff.).

In der ersten Analysephase geht es darum, Textstellen aus den Interviews zu extrahieren, die als für die Beantwortung der Forschungsfrage besonders relevant angesehen werden. Dabei wird besonders darauf geachtet, die von den Expertinnen und Experten verwendeten Phrasen so zu entnehmen, dass deren Aussagen verständlich bleiben. Danach wird versucht, diese in verschiedene Kategorien einzuteilen, wobei die Anzahl der Kategorien zu Beginn einer Studie eine sehr hohe Zahl annehmen kann.

In der zweiten Phase werden die gefundenen Textstellen codiert und mit einfachen Bezeichnungen oder Begrifflichkeiten versehen, um die Lesbarkeit zu erhöhen und die Auswertung zu erleichtern. Dadurch können mehrere Kategorien zusammengefasst werden, wenn diese ähnliche Aussagen betreffen. Dabei wird auch darauf geachtet, dass der Sinn der jeweiligen Textstellen angemessen transportiert wird. So sollen Kategorien erster Ordnung entstehen (1st-Order-Categories).

In der dritten Phase werden ausgehend von den zuvor gebildeten Kategorien neue Themencluster gebildet, die dazu genutzt werden, um auf theoretischer Ebene abstrahierte Konstrukte zu formen (2nd-Order-Themes). Dies kann etwa bedeuten, dass für Auslagerungen und Outsourcing-Entscheidungen relevante Kriterien gebildet werden (wie etwa „Wirtschaftlichkeit“ oder „Flexibilität“).

In der vierten Phase werden die zuvor geformten 2nd-Order-Themes zusammengefasst in sogenannten „Aggregate Dimensions“. Dies könnte generelle Themen beinhalten, wie etwa „Gründe für Outsourcing“ oder „Unternehmenskultur als Steuerungsmethode“.

### 3.6 Operationalisierung und Gütekriterien

Um einerseits offene Fragen stellen zu können, aber doch vergleichbare Daten zu erheben, wird im Vorfeld der Befragung ein Interviewleitfaden erstellt. Dieser beginnt

## TU Wien MBA

mit einem Einleitungsstatement, in dem die Motivation hinter den Fragen und der geplanten Untersuchung dargestellt wird. Auch die Leitfrage wird vorgelesen, um den Rahmen und das Forschungsinteresse abzustecken. Um möglichst offene Fragen zu erhalten, wird den Expertinnen und Experten die anonyme Verarbeitung ihrer Antworten zugesagt.

Den Expertinnen und Experten wird auch die Möglichkeit gegeben, direkt auf die Leitfrage zu replizieren. In weiterer Folge werden Fragen gestellt, und je nach Detailtiefe der Antworten mit weiteren Sub-Fragen spezifiziert.

Die Sub-Forschungsfragen orientieren sich nach Themenblöcken.

Im ersten Block geht es um die Wahrnehmung zu maßgeblichen Stakeholdern und deren Sicht auf die Themen Outsourcing und Backsourcing. Auch die mittelbaren Auswirkungen der geänderten öffentlichen Debatte werden erfragt. Da auch die politische Ebene für die Befragten eine maßgebliche Rolle spielt (als Eigentümerversorger, weisungsbefugte Vorgesetzte oder den Rahmen vorgebender staatliche Stellen), wird auch die Frage nach Einflüssen oder Wünschen aus der Politik gestellt.

Im zweiten Themenblock wird die Unternehmenskultur beleuchtet. Dazu wird einerseits der Ist-Stand erfragt, um dann zur Unternehmensverbundenheit (Commitment) und allfälligen Unterschieden zwischen Stammbesetzungsmitgliedern und externen Mitarbeitenden, auch hinsichtlich der Wirksamkeit von Führungswerkzeugen, zu kommen.

Im dritten Themenblock rücken Führungswerkzeuge und das Feedback der eigenen Führungskräfte im Zusammenhang mit „Tensions“ betreffend der externen Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Konkrete Fragen, wie etwa zum Wissenstransfer, zielen darauf ab, dass es dem Interviewpartner leichter ermöglicht wird, konkrete Fallbeispiele und Problemsituationen zu schildern.

Im vierten Themenblock werden sogenannte Ausgliederungen und das interne Outsourcing behandelt. Dabei steht die Frage, welche Spannungen es dort gibt und ob diese als Alternative zum Outsourcing aktuelle Relevanz haben, im Zentrum.

Im fünften und letzten Themenblock wird ergänzend zu den schon zuvor gestellten Fragen spezifisch nach Spannungen und negativen Entwicklungen gefragt und versucht zu eruieren, ob und welche Maßnahmen gesetzt wurden.

Nach Fertigstellung des Leitfadens wurde dieser in einem Probedurchlauf getestet, um sicherzustellen, dass die Befragung einen sinnvollen Ablauf nimmt und die Fragen geeignet sind, um es den Expertinnen zu ermöglichen, relevante Themen anzusprechen. Die Ergebnisse des Pretests haben auch zu einer Überarbeitung des Leitfadens geführt (Kühn & Koschel 2022: 121). Der Pretest wurde mit einem leitenden Mitarbeitenden eines Selbstverwaltungskörpers durchgeführt. Der Pretest trägt auch zur Reliabilität (wiederholte Messung, die das gleiche Ergebnis erzielen) bei. Grundsätzlich ist aber auch anzumerken, dass dem Gütekriterium Reliabilität bei Leitfaden-Interviews laut Helfferich (2019: 683) aufgrund der Kontextgebundenheit keine zu große Bedeutung zugemessen werden sollte. Die Untersuchung versucht dies dennoch. Durch die Stichprobenauswahl, die so gewählt wurde, dass so viele Managerinnen und Manager, sowohl aus dem staatsnahen Unternehmensbereich als auch der öffentlichen Verwaltung befragt werden, bis keine maßgeblichen neuen Inhalte mehr zu erwarten sind, wird dies in diesem Forschungsvorhaben teilweise angestrebt. Ab dem ersten Interview zur Datenerhebung wurden, um eine Vergleichbarkeit der Antworten im Rahmen deren Auswertung und Interpretation zu ermöglichen, keine Veränderungen des Leitfadens mehr vorgenommen. Da es sich aber bei den befragten Expertinnen und Experten um Personen mit langjähriger Top-Management Erfahrung handelt, war auf Grund der oft sehr umfangreichen Einleitungsstatements und ausschweifenden Antworten zu einzelnen Fragen ein systematisches Vorgehen und fallweises Abweichen vom Fragenkatalog (Zusammenziehen von Fragen, Änderung der Reihenfolge) notwendig.

Abschließend kann es bei der Finalisierung der Datenanalysen vorkommen, dass verschiedene Autoren einige Begriffe und Passagen der Informanten unterschiedlich interpretieren. Da es bei der vorliegenden Studie nur einen Autor gibt, wird zur Überprüfung eine weitere Person aus der wissenschaftlichen Praxis beigezogen. Wenn die Übereinstimmung bei einigen Kodierungen gering ist, werden die Daten erneut überprüft. Das Ziel ist es, ein Verständnis für konsensuale Interpretationen zu erreichen. Teilweise wird in der Literatur empfohlen, bei unterschiedlichen Interpretationen unabhängige Kodierer, die mit der Studie nicht vertraut sind, beizuziehen und die Prozentsätze der Intercoder-Übereinstimmung zu berechnen, was Gioia et al. (2012: 22) jedoch nicht als notwendig erachten, da die Datenstrukturierungsverfahren selbst der Analyse die erforderliche Strenge verleihen. Dementsprechend wird auf diesen zusätzlichen Schritt verzichtet.

## 4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Resultate der durchgeführten Datenanalyse aufbereitet, kurz dargestellt und anschließend detailliert erklärt und kritisch erörtert. Ziel ist es, zu prüfen, ob die gestellte Forschungsfrage *„Wie haben sich die multiplen Krisen der letzten Jahre, insbesondere COVID-19 und die sich daraus ergebende geänderte Arbeitsorganisation, der hohe wirtschaftliche Druck und die Rekordinflation sowie die geänderten demographischen Bedingungen und Arbeitnehmerstruktur auf die Beurteilung bestehender „tensions“ einerseits im Zusammenhang mit dem Einsatz von Outsourcing und andererseits im Zusammenhang mit Tochterunternehmen/Beteiligungsgesellschaften in der Organisation ausgewirkt?“* mithilfe des gewählten Forschungsdesigns und der ausgewählten Interviews beantwortet werden kann.

Dafür wurden aus den Rohdaten, wie in der Methode beschrieben, jene Textstellen extrahiert, die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant waren. Diese wurden, da einige Expertinnen und Experten oftmals maßgeblich von der Reihenfolge des Leitfadens abgewichen sind oder direkt in ihrem Eröffnungsstatement sehr viele Fragen vorweggenommen haben, entsprechend den zu beantwortenden Forschungsfragen vorkategorisiert. Aus den über 800 gesammelten Extrakten wurden in weiterer Folge die Kategorien erster Ordnung gebildet. Diese wurden weiter in Themen zweiter Ordnung unterteilt und abschließend in aggregierte Dimensionen zusammengefasst (siehe Anlage).

## 4.1 Darstellung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Forschung lassen sich überblicksartig durch die aus der Datenanalyse abgeleiteten aggregierten Dimensionen (Abb. 3) übersichtlich darstellen.



Abbildung 3: Aggregierte Dimensionen (Quelle: Eigen)

Diese vier Dimensionen ergeben sich aus den 16 Themen zweiter Ordnung, die basierend auf den 250 Kategorien erster Ordnung erstellt wurden. Im Folgenden werden die Ergebnisse umfangreich erläutert und an Hand der konkreten Findings, das heißt der unmittelbaren Zitate aus den Interviews, dargestellt. Die Gliederung der Ergebnisse erfolgt anhand der vier zuvor beschriebenen Dimensionen. Zitate der Expertinnen und Experten werden kursiv dargestellt. Dabei werden auch Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Bereichen des öffentlichen Dienstes und staatsnaher Unternehmen beleuchtet. Durch die Darstellung der konkreten Aussagen der befragten Expertinnen und Experten soll einerseits die Ergebnisdarstellung untermauert werden und andererseits ein unmittelbarer und unverfälschter Einblick in die Wahrnehmungen dieser ermöglicht werden.

## 4.2 Organisationale Umwelt

Als erste Aggregierte Dimension hat sich die „Organisationale Umwelt“ aus den Aussagen der Expertinnen und Experten bilden lassen (Abb. 4).



Abbildung 4: „Organisationale Umwelt und Krise und Kultur“ (Quelle: Eigen).

Umwelt ist dabei im Sinne des auch aus dem Projektmanagement bekannten Projektumfelds zu verstehen und schließt im wesentlichen jene Themen ein, die mit den konkreten Stakeholdern in Verbindung gebracht werden. Die befragten Experten und Expertinnen haben durchwegs bejaht, dass Outsourcing-Entscheidungen strategisch relevante Entscheidungen sind und auch ähnlich der aus großen Projekten bekannten Umfeldanalyse, wesentliche Stakeholder als für das Top-Management bei Entscheidungen zum Outsourcing relevant anzusehen sind. Die Exzerpte und Kategorien erster Ordnung, die am ehesten der Dimension „Organisationale Umwelt“ zugeordnet wurden, konnten in vier wesentliche Themen zweiter Ordnung gegliedert werden.

In der Analyse der Expertenbefragung hat sich grundsätzlich gezeigt, dass die verschiedenen Stakeholder in unterschiedlichem Ausmaß auf die strategische Entscheidungsfindung von Top-Managerinnen und Manager Einfluss hatten und auch hier die verschiedenen Krisen teilweise deutliche Auswirkungen gezeigt haben. Auch wenn die Möglichkeiten des Stakeholder-Managements teilweise beschränkt waren, hat sich doch klar gezeigt, dass die verschiedenen Interessenlagen und Einflussmöglichkeiten eine hohe Relevanz für die strategische Entscheidungsfindung im Bezug zum Outsourcing haben. Auch Spannungen im Zusammenhang mit Outsourcing ziehen sich bis auf die Ebene der Stakeholder. Eine strategische Entscheidungsfindung und erfolgreiche Geschäftstätigkeit ohne Beachtung der konkreten Umwelt der Organisation war für alle Interviewpartner, sowohl aus dem Bereich der staatsnahen Unternehmen wie auch der öffentlichen Verwaltung, undenkbar, was sich in folgendem Zitat prägnant widerspiegelt:

*„Du bist nie allein auf der Welt. Das heißt, für fast alle Tätigkeiten brauche ich Partner“*

(Interviewpartner 3 - Unternehmen)

Spezifisch zum Outsourcing haben sich jedoch klare Unterschiede zwischen den verschiedenen Stakeholdern gezeigt. Die Ebene der Eigentümer/Aufsichtsrat bzw. Politik wurde einhellig als der Thematik grundsätzlich neutral-ergebnisoffen bis eher positiv wahrgenommen. Grundvoraussetzung für Outsourcing-Entscheidungen war aber für alle befragten Personen ein klarer Rückhalt durch diese Ebene:

*PW 1: „Großer Einfluss kommt dem Aufsichtsrat zu. Und natürlich dem Eigentümer, wenn der nicht hält, wenn etwas unangenehm wird, geht es nicht“*

(Interviewpartner 1 - Unternehmen)

Die verschiedenen Stakeholder stehen aber auch zueinander in einer wechselseitigen Beziehung. Insbesondere die Ebene der Eigentümer/Politik wurde als grundsätzlich wenig pro-aktiv wahrgenommen, was sich immer dann geändert hat, wenn andere Stakeholder aktiv geworden sind. Ein Interviewpartner hat die unterschiedlichen Sichtweisen zum Outsourcing wie folgt beschrieben:

*„Positiv[es] [ist] da und dort dabei von der Eigentümerschaft gekommen unter dem Motto schlanker werden und genau das Gegenteil natürlich vom Betriebsrat, der das überhaupt nicht wollte. Die Mitarbeiter, die waren eigentlich eher neutral, die haben dann nur geschaut, dass sie halt irgendwo ihre eigene Agenda nicht verlieren“*

(Interviewpartner 3 - Unternehmen)

Die Ebene der Eigentümer/Politik musste dann überzeugt werden, wenn andere Stakeholder Druck aufgebaut haben:

*„Politik und Medien haben sich am ersten dort involviert, wo die Belegschaftsvertretungen sich an sie gewandt haben und wo man nicht anders konnte, als irgendwie zu reagieren“*

(Interviewpartner 1 – Unternehmen)

Die Rolle der medialen Öffentlichkeit wurde von den meisten Interviewpartnern als signifikant für die Entscheidungsfindung beschrieben. Deren Einfluss beschränkt sich im Öffentlichen Dienst grundsätzlich auf größere, strategische Richtungsentscheidungen, als auf Einzelthemen:

*„Medien spielen schon zumindest in die Entscheidungsfindung, aber nicht bei jeder Kleinigkeit [eine Rolle]“*

(Interviewpartner 1 – Öffentlicher Dienst)

*„Die Medien sind witzigerweise überhaupt nicht darauf aufgesprungen. (...) weil es ja insgesamt im Bundesdienst sehr anerkannt ist, dass gewisse Dienstleistungen einfach outgesourced werden“*

(Interviewpartner 3 – Öffentlicher Dienst)

Etwas anders wurde dies in den staatsnahen Unternehmen, die eine gewisse Verantwortung für die kritische Infrastruktur haben, wahrgenommen. Dort hat die mediale Öffentlichkeit als relevanter Stakeholder massive Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und strategische Ausrichtung:

*„Unternehmen, wie wir, das eben extrem in der Öffentlichkeit steht, da muss scheinbar jede Störung thematisiert werden. Daher entsteht oft ein negatives Bild.*

*Es ist notwendig, dass dies vermieden wird“*

(Interviewpartner 2 – Unternehmen)

Die Ebene der Betriebsräte/Belegschaftsvertretung wurde stärker im Bereich der staatsnahen Unternehmungen thematisiert. Gerade in Unternehmen scheint diese Ebene auch große Herausforderungen für das Top-Management im Umgang darzustellen, wie sich an folgendem Zitat zeigt:

*„Also in Wirklichkeit sieht sich der Betriebsrat oder Belegschaftsvertreter, egal auf welcher Ebene, ja als das eigentliche Management und das langfristige Management des Hauses“*

(Interviewpartner 1 – Unternehmen)

Grundsätzlich waren alle Expertinnen und Experten einhellig der Meinung, dass diese Ebene der Thematik grundsätzlich negativ gegenüber eingestellt ist, jedoch mit deutlichen Nuancen und mit unterschiedlichen Implikationen auf den Strategieprozess. In zwei von drei Unternehmen wurde eine besonders schlechte Grundstimmung der Betriebsräte zum Outsourcing wahrgenommen. In diesen Fällen wurden Outsourcing-Entscheidungen und Überlegungen eher spät im Prozess mit dieser Ebene koordiniert, was sich in folgenden Zitaten widerspiegelt:

*„Intern sind die Mitarbeiterinnen und die Mitarbeiter wichtiger als der Betriebsrat.*

*Der vertritt diese zwar, aber ich habe lieber den direkten Kontakt mit den  
Mitarbeitern und habe das auch immer versucht zu halten*

(Interviewpartner 3 – Unternehmen)

Auch wenn die Kommunikation mit dieser Ebene schwierig ist, darf deren Stellung schon aus rechtlichen Erwägungen nicht vernachlässigt werden und sollte trotzdem nicht auf ein Minimum reduziert werden:

*„Gewerkschafts- als auch Betriebsrat, natürlich sind die einzubinden, die haben die  
gesetzliche Rechte und ein Mehr an Kommunikation ist immer besser als ein*

*Weniger“*

(Interviewpartner 1 – Unternehmen)

*„Ab einer bestimmten Größe musst du einen Betriebsrat haben, auch bei einer  
Betriebsgesellschaft und dementsprechend besser, je mehr man sie einbindet, also  
nicht nur aus Noblesse heraus, sondern auch aus der Notwendigkeit heraus“*

(Interviewpartner 3 – öffentlicher Dienst)

Als wichtigste Stakeholder, die für die Entscheidung zum Outsourcing zu berücksichtigen sind, wurde sowohl von Expertinnen und Experten aus dem Unternehmensbereich, als auch aus der öffentlichen Verwaltung, die Kunden genannt. Teilweise waren die Eigentümer/Entscheidungsträger auch in einer Kundenbeziehung zu der Organisation, da etwa Infrastrukturbetreuung auch für diese geleistet wird. Gerade in jenen Bereichen, in denen Kunden hohe Sicherheitsanforderungen stellen oder Bereiche betroffen sind, die sie als besonders sensibel betrachten, wird oft der Wunsch geäußert, auch Unterstützungsleistungen nicht outzusourcen:

*„auch bei den Reinigungskräften war der Wunsch da, das in sensiblen Bereichen,  
insbesondere den Büros, sich nicht die eigenen Mitarbeiter kümmern können, die  
auch individuell ausgewählt werden“*

(Interviewpartner 2 – Öffentlicher Dienst)

Das interne Outsourcing wurde als für die Belegschaftsvertretung besser annehmbare Alternative zum bereits bestehenden externen Outsourcing beschrieben:

*„Wir haben ja externe Dienstnehmerinnen und Dienstnehmer sowieso schon im Haus. Und natürlich hat es mehr Charme, die in einer Ausgliederung zu halten“*

(Interviewpartner 3 – Öffentlicher Dienst)

Einhelligkeit bestand unter allen Interviewpartnern, sowohl aus dem Bereich der öffentlichen Verwaltung als auch aus Unternehmen, dahingehend, dass Outsourcing im Sinne eines Zukaufs von Leistungen dann für alle Stakeholder unproblematisch ist, wenn dies zur Abdeckung von Spitzenlasten passiert und dies auch rational begründbar ist und entsprechend kommuniziert wird:

*„Um die Spitze abzudecken oder Unterstützungsleistungen für sie zu generieren, dann immer positiv“*

(Interviewpartner 3 – Unternehmen)

(Anm.: Negatives Feedback) *„das kann man dann vermeiden. Was man erklären kann, warum man das tun muss, ist [das] wieder ok. Man muss es rational genau begründen“*

(Interviewpartner 1 – Öffentlicher Dienst)

### 4.3 Krise und Kultur

Die aggregierte Dimension „Krise und Kultur“ vereint jene Kategorien und Themen, die die vorherrschende Kultur im engeren und weiteren Sinn berühren (Abb. 4). Für große strategische Entscheidungen sind vor dem Hintergrund der multiplen Krisen der letzten Jahre, die für das Forschungsvorhaben zentral sind, die geopolitischen, staatlichen und innerorganisatorischen Trends und Entwicklungen relevante Entscheidungsfaktoren. Als Thema hat sich etwa der „Einfluss der Krisen auf Unternehmensstrategie“ gezeigt.

Ein wesentlicher Aspekt des Forschungsvorhabens liegt in der Ergründung der Einflüsse der multiplen Krisen der letzten Jahre auf die Beurteilung von internem und externem Outsourcing durch das Top-Management. Entsprechend wurde dies auch in den Interviews thematisiert. Dabei hat sich in der Datenanalyse gezeigt, dass die Themen erster Ordnung sich in der aggregierten Dimension „Krise und Kultur“

geeignet zusammenfassen lassen. Denn anders als die Ebene der Stakeholder hat sich die gesamtgesellschaftliche und geopolitische Entwicklung drastisch geändert, mit Auswirkungen auf die Kultur in und außerhalb von Unternehmen. Diese geänderten Bedingungen sind maßgeblich, um Spannungen zu verstehen. Erwähnenswert ist dabei, dass die verschiedenen Expertinnen und Experten auch unterschiedliche Krisen als mehr oder weniger bedeutend gesehen haben. Alle Interviewpartner aus dem Unternehmensbereich haben entweder explizit oder implizit bestätigt, dass die schon vor den Krisen festgesetzten Strategieprozesse geeignet waren, auch in Krisenzeiten grundsätzlich beibehalten zu werden. Insbesondere die vor den Krisen definierten Zielvorstellungen haben ihre Gültigkeit behalten, was sich an folgendem Zitat verdeutlicht, das angesprochen auf Auswirkungen der Pandemie, geäußert wurde:

*„große, ganz große Auswirkungen, aber nicht auf die eigentlichen strategischen Zielsetzungen, die wir auch im Grunde schon definiert hatten. Die hatten dann weiterhin Gültigkeit. Aber die strategischen Überlegungen mussten ergänzt werden um weitere Aspekte“*

(Interviewpartner 1 – Unternehmen)

Etwas anders wurde dies von einem Interviewpartner aus dem öffentlichen Dienst wahrgenommen:

*„COVID 19 hat uns alle komplett überrascht und ich glaube, aus strategischer Sicht hat man da die Nerven verloren und einfach begonnen zuzukaufen“*

(Interviewpartner 3 – öffentlicher Dienst)

Nicht konkret nachgefragt, aber für den öffentlichen Dienst prägend, waren die Fluchtbewegungen rund um das Jahr 2015, die eine grundsätzliche strategische Richtungsänderung ausgelöst haben, in dem nach Jahren der Sparpolitik und Personalreduktion plötzlich starke und effiziente Behörden in den Fokus traten:

*„Prägend war die Flüchtlingsbewegungen in 2015. Wir können hier von einem generellen Umdenken im Sinne von wir müssen im öffentlichen Dienst rechtzeitig genug personelle Ressourcen vorhalten, um in der Daseinsvorsorge handlungsfähig sein zu können, sprechen“*

(Interviewpartner 1 – öffentlicher Dienst)

Für alle Interviewpartner war die COVID-19 Pandemie eine Zäsur in der strategischen Ausrichtung, insbesondere auch in der Beurteilung von Outsourcing. Diese hatte

vielseitige Einflüsse auf die vorherrschende Kultur und Motivation der Mitarbeitenden. So hat sich nach Jahren des Wirtschaftswachstums und Fachkräftemangels die Situation zumindest kurzfristig maßgeblich geändert:

*„Corona führte dazu, dass keiner mehr von Überarbeitung gesprochen hat. Im Gegenteil, es gab das andere Problem, dass man nichts mehr zu arbeiten hat“*

(Interviewpartner 1 – Unternehmen)

Eine starke Wahrnehmung hatten insbesondere die befragten Top-Managerinnen und Manager staatlicher Unternehmen zur geänderten Leistungsbereitschaft in der Bevölkerung. Die umfangreichen staatlichen Hilfen haben nach Aussage der Expertinnen und Experten direkten Einfluss auf die Personalsituation. So hat ein befragter Experte die Situation wie folgt beschrieben:

*„insgesamt ist die Leistungsbereitschaft nach wie vor am Boden, in Europa und auch in Österreich hat sich das in einigen Bereichen bemerkbar gemacht, weil vor allem Mitarbeiter aus den Nachbarländern während der COVID-Zeit abgewandert sind und nicht zurückgekommen sind“*

(Interviewpartner 2 – Unternehmen)

Etwas differenzierter wurde dies von einem anderen Experten gesehen:

*„(...) [dass] Arbeitseinsatz noch stärker auseinanderfällt zwischen den Gruppierungen, die hochmotiviert sind, die großes Interesse an der Sache haben, die etwas bewegen wollen, und einer durchaus größer werdenden Gruppe, die sagt na ja, ich kann nix bewegen, außer dem zu viel Verantwortung wagen, das will ich eigentlich gar nicht haben. Da habe ich lieber ein bisschen mehr Work Life Balance“*

(Interviewpartner 3 – Unternehmen)

Gerade beim Outsourcing und Einsatz von Leiharbeitskräften hat sich in den Interviews gezeigt, dass die Verbundenheit mit dem Unternehmen und sogar der Branche dann endet, wenn Arbeitsverhältnisse auch nur temporär beendet werden und monetäre Anreize dann eine untergeordnete Rolle spielen:

*„Das Besondere am Dienstleistungssektor ist, dass Mitarbeiter, die ein Unternehmen verlassen, nicht mehr zurückkehren, wenn sie woanders bessere Arbeitsbedingungen haben“*

(Interviewpartner 2 – Unternehmen)

Auch eine geänderte Grundhaltung von neuen Mitarbeitenden, die in der eigenen Organisation eingestellt werden, wurde als Ausfluss der Krisen ausgemacht. Neben

der schon erwähnten geringeren Leistungsbereitschaft zeigt sich jetzt auch eine größere Erwartungshaltung gegenüber Führungskräften und Unternehmen:

*„Die Führungskraft hat mich an der Hand zu leiten. Das sind Entwicklungen, die kontraproduktiv sind, weil sie genau die Eigenverantwortung wegnehmen“*

(Interviewpartner 3 – Unternehmen)

Die generelle Leistungsbereitschaft wurde in der öffentlichen Verwaltung weniger negativ wahrgenommen. Was als besonders signifikante Kulturänderung im öffentlichen Dienst wahrgenommen wurde, war ein gänzlich neues Anspruchsdenken betreffend hybrider Meetings und Homeoffice, nicht nur in der Verwaltung sondern auch in der Zusammenarbeit mit externen Partnern, was einige Top-Manager auch sehr positiv sehen:

*„Stelle ich insgesamt fest, wenn man zum Beispiel für Freitag ein Meeting anberaumt, bekommt man schon von einem Gutteil der angeschriebenen eine Antwort: Bin im Homeoffice, kann ich virtuell dabei sein?“*

(Interviewpartner 2 – öffentlicher Dienst)

*„Durch COVID waren wir gezwungen, das Ganze umzudenken und sind damit in eine Schleife gekommen, die ich aber persönlich sehr positiv finde und die auch den Zeitgeist trifft, weil von wo aus gearbeitet wird, von wo aus ein Handy abgehoben wird, von wo aus Mails beantwortet werden, [von wo] beantwortet wird, muss ich ganz ehrlich sagen, ist egal“*

(Interviewpartner 3 – öffentlicher Dienst)

Zum internen Outsourcing hat sich unabhängig zu den Krisen der letzten Jahre gezeigt, dass Unternehmenskultur sich nicht nur in einer Organisation entwickelt, sondern auch in Einheiten, die entweder organisatorisch oder auch räumlich getrennt sind:

*„jeder Betriebsstandort hat so ein bisschen seine eigene Kultur“*

(Interviewpartner 1 – Unternehmen)

Dies wurde so auch für verschiedene Bundesdienststellen bestätigt:

*„Es ist mein drittes Haus. Und jedes Resort hat seine eigene Handschrift. Seine eigene Sprache. Ja, es ist wie ein neues Land bereisen. Das ist ganz, ganz spannend.“*

(Interviewpartner 3 – öffentlicher Dienst)

## TU Wien MBA

Zuletzt ist noch die demographische Entwicklung als „Krise“ anzuführen. Neben der geänderten Grundhaltung der neu in den Arbeitsmarkt eintretenden Generation an Mitarbeitenden sind auch die anstehenden Pensionierungen eine Herausforderung der nächsten Jahre, die durchaus geeignet ist, Organisationen stark unter Druck zu setzen und den Einsatz von Outsourcing damit wohl fallweise nötig machen wird:

*„Die berühmten Pensionsabgänge, die pendeln zwischen 40-45 % in den nächsten zehn Jahren, je nachdem welchen Zeitraum man hier beleuchtet. Also das hat schon zur Bewusstseinsbildung beigetragen“*

(Interviewpartner 1 – öffentlicher Dienst)

## 4.4 Outsourcing Perspektiven

Die aggregierte Dimension „Outsourcing Perspektiven“ (Abb. 5) umfasst sämtliche Aussagen und Themen, die sich einerseits mit konkreten Wahrnehmung zum Thema Outsourcing im organisationalen Kontext beschäftigen und andererseits auch Ein- und Ausblicke zu Chancen und Herausforderungen zusammenführt und stellt damit den deutlich umfangreichsten Teil der Findings dar.



Abbildung 5: „Outsourcing Perspektiven“ und „Führung“ (Quelle: Eigen).

## TU Wien MBA

So hat sich in allen Interviews mit den befragten Expertinnen und Experten herauskristallisiert, dass sich Überlegungen nach internem und externem Outsourcing sowie fallweise auch dem Backsourcing an Hand genereller, die Organisationsstruktur betreffender Faktoren orientiert. Beim fallweisen Zukauf von spezialisierten Leistungen sowie der Abdeckung von Spitzenlasten durch den Einsatz von Outsourcing handelt es sich um einen Standardprozess, der sowohl in der öffentlichen Verwaltung, als auch in Unternehmen, üblicherweise ohne große Beachtung stattfindet. Anders verhält es sich bei jenen Maßnahmen, die auch nur potentiell geeignet wären, die Organisations- und Mitarbeiterstruktur grundlegend zu ändern. Diese lösen bei Belegschaftsvertretern und Mitarbeitenden oft starke negative Reaktionen aus und führen zu großer Unruhe und Ängsten. Dieses Wissen nutzen Top-Managerinnen und Top-Manager auch fallweise, um interne Reorganisationsmaßnahmen und Strukturänderungen umzusetzen, in dem als Alternative das weit weniger beliebte Outsourcing geprüft wird und dazu dient, einen starken „sense of urgency“ zu vermitteln:

*„Wir haben tatsächlich nicht outgesourced, sondern wir haben nur gedroht outzusourcen, damit wir reorganisieren“*

(Interviewpartner 1 – Unternehmen)

*„(...) strukturiert, dass das Ganze wieder ein bisschen leichter führbar ist, aber keine Auslagerung in dem Sinne, sondern nur ein interner Ausgleich und andere Strukturierung“*

(Interviewpartner 3 – Unternehmen)

*„Parallel dazu (anm: Prüfung einer Auslagerung in eine Service-GmbH) wurde eine neue Vertragsrichtlinie für die Fachkräfte geschaffen“*

(Interviewpartner 1 – öffentlicher Dienst)

*„(...) weil die bietet ja mehrere Dienstleistungen an, zum Beispiel Datenschutzbeauftragte, Brandschutzbeauftragte (...) Ich habe selber damit Druck aufgebaut“*

(Interviewpartner 3 – öffentlicher Dienst)

Spezifisch für das externe Outsourcing wurde der wirtschaftliche Aspekt, insbesondere die Kosteneinsparung bzw. ein ökonomischer Ressourceneinsatz als zentrales Element genannt. Dass der Zukauf von Leistungen effizient sein kann, bestätigen dabei sowohl Mangerinnen und Manager aus dem öffentlichen Dienst als auch aus Unternehmen, aber mit etwas unterschiedlichen Schwerpunkten. Die zwei

relevanten Aspekte sind einerseits Auslastung, das heißt, könnte ich auch eine interne Struktur aufbauen die voll ausgelastet und damit effizient ist und andererseits die zeitliche Dimension, das heißt kann ich überhaupt selbst in der benötigten Zeit die Leistung selbst erbringen, die für die Beurteilung ausschlaggebend sind:

*„(...) wirtschaftliche Druck zur Optimierung der Betriebe im Bereich Dienstleistungen und die Probleme aus der Demografie so stark sind, dass es nicht dazu führt, das Outsourcing insgesamt zurückgeht, sondern das wird weiter ansteigen“*

(Interviewpartner 2 – Unternehmen)

*„ (...) Aufbau dieser Expertise, weil nicht immer eine permanente Auslastung erreicht wurde, ein zu großer Aufwand im Verhältnis zu dem, was es gebracht hätte“*

(Interviewpartner 3 – Unternehmen)

*„Ja, einmal die Dienstleistung, wo ich weiß, dieses Wissen brauche ich vielleicht in fünf Jahren nicht mehr, da finde ich, hätte es eine Rationalität“*

(Interviewpartner 1 – öffentlicher Dienst)

*„(Anm.: Durch einen gesetzlichen Auftrag entsteht projektbedingt) Personalbedarf für die Betreuung. Also das kann sich quasi von einem Tag auf den anderen ergeben. Eine Ausschreibung dieser Funktionen würde eine Besetzung nach Ende (Anm.: des Projekts) bedeuten.“*

(Interviewpartner 2 – öffentlicher Dienst)

Dass Outsourcing nicht automatisch wirtschaftlicher oder effizienter ist, bestätigen die Top-Managerinnen und Manager einhellig. Einige hatten damit auch konkrete Erfahrungen, in denen sich die Wirtschaftlichkeit beim Outsourcing nicht bewiesen hat und die Leistung eingegliedert wurde:

*„(...) paradox, aber es wurde günstiger, indem wir das in-gesourced haben und näher an uns geholt haben“*

(Interviewpartner 1 – Unternehmen)

*„(...) Erfahrung nach ist es nicht immer billiger auszulagern. Ganz im Gegenteil, sogar eher so, wenn ich diese Rationalität dahinter nicht habe, dann ist es unwirtschaftlich“*

(Interviewpartner 1 – öffentlicher Dienst)

*„Ein besonderer Aspekt, dass wenn man Anlagen betreibt, die Anbieter der Anlagen in der Vergangenheit vor allem über den Preis verkauft haben, mit der Hoffnung und*

*auch mit relativ wenig Gewinn, dann im Betrieb, mit Wartung und Instandhaltung,  
sich das hereinzuholen“*

(Interviewpartner 2 – Unternehmen)

*„Hausarbeiter, der über Leiharbeitsfirmen beschäftigt wurde, war eigentlich nur  
sozusagen unwirtschaftlich. Den Menschen hatte man die ganze Zeit gebraucht und  
man hat 20 % extra fürs Überlassen gezahlt“*

(Interviewpartner 1 – öffentlicher Dienst)

*„Der erste große Nachteil ist einfach der Kostenfaktor, der wird so eins zu eineinhalb  
natürlich. Die Unternehmen wollen mitschneiden, das ist vollkommen klar“*

(Interviewpartner 3 – öffentlicher Dienst)

Das Outsourcing gesamter Geschäftsbereiche wird von den meisten Top-Managerinnen und Manager kritisch gesehen, da die Organisation damit oftmals strategisch geschwächt wird:

*„Kompletten Geschäftsbereich? Nein, weil damit verlierst du die Kompetenzen“*

(Interviewpartner 3 – Unternehmen)

*„Da wir in einem sensiblen Bereich arbeiten, braucht man zumindestens die  
Kernfunktionen, ein Kernteam in der eigenen Organisation behalten, um nicht auf  
Externe angewiesen zu sein“*

(Interviewpartner 1 – öffentlicher Dienst)

*„Wir haben es immer so gestaltet, dass eine gewisse Kerntruppe im Haus eigene  
ist. (...) das sind drei, die höherwertig eingestuft sind, immer Leiter, Stellvertretung  
und die machen die ganze Einteilung, Abrechnung und dergleichen. Die sind vor Ort  
dann auch quasi die Vorarbeiter, also der Polier der Baustelle“*

(Interviewpartner 3 – öffentlicher Dienst)

Der Verbleib eines „Kernteams“ und ausreichender Kompetenzen auch in jenen Bereichen, in denen Leistungen zugekauft werden soll, wird auch aus einem anderen Aspekt heraus als notwendig erachtet:

*„du brauchst hinreichend eigene Kapazität, die Leistung zu definieren, die  
Leistungserbringung zu validieren, dass sie gut erbracht ist, ordentlich gelaufen ist“*

(Interviewpartner 3 – Unternehmen)

Aber auch strategische Risiken werden im Zusammenhang mit externem Outsourcing sowohl von Top-Managerinnen und Managern von Unternehmen als auch der öffentlichen Verwaltung angeführt:

*„wo sozusagen im Dienstleistungssektor Engpässe am Arbeitsmarkt spürbar waren, haben wir schon gemerkt, das sozusagen man sich eher darauf verlassen kann, eigenes Personal per Weisung für gewisse Aufgaben heranzuziehen, als darauf angewiesen zu sein, dass ein privates Unternehmen einen Auftrag auch annehmen wird“*

(Interviewpartner 2 – öffentlicher Dienst)

*„Verfügbarkeit von Arbeitskräften hat sich verschärft und daher muss man jetzt den Vertrag nachbessern, wenn man eben die Vergleichbarkeit sicherstellen will“*

(Interviewpartner 2 – Unternehmen)

Für den Bereich des Backsourcings, also der Wiedereingliederung in die Organisation von Leistungen, wurde durch die Experten insbesondere auf die stärkeren Steuerungsmöglichkeiten, die sich damit ergeben, verwiesen:

*„Projektstudien wurden backgesourced. Das war eine Zeit lang extern, und wenn du das extern gemacht hast, hat sich der Kunde dann unter Umständen in eine Idee verliebt, die aber gar nicht gut war“*

(Interviewpartner 3 – Unternehmen)

*„sogar vereinzelt dann disziplinarische Dinge wieder eingegliedert“*

(Interviewpartner 1 – öffentlicher Dienst)

Zu den Vor- und Nachteilen von internem Outsourcing, also der Ausgliederung von Geschäftsbereichen oder Teilen der Organisation in eine eigene Gesellschaft, haben die befragten Expertinnen und Experten unterschiedliche Wahrnehmungen, die sich auch aus konkreten Erfahrungen ergeben. So hat ein Interviewpartner eines Unternehmens die Erfahrung gemacht, dass die eigentlich erwünschte Effizienzsteigerung auch negative Entwicklungen für die gesamte Organisation hatte:

*„Letztlich hat diese eigene GmbH als Tochter sich in sich selbst optimiert und versucht, so viele Aufträge wie möglich abzuholen“*

(Interviewpartner 1 – Unternehmen)

In einem anderen Fall hat die gewünschte Transparenz und Effizienzsteigerung nicht im erhofften Ausmaß eingesetzt:

*„Aufwand dafür war unverhältnismäßig, der Administrative, das System und alles im Verhältnis zu dem, was man an mehr Geschäft bekommen hat gegenüber bestehenden Strukturen“*

(Interviewpartner 3 – Unternehmen)

Im öffentlichen Dienst gibt es immer wieder Überlegungen, Strukturen zu bereinigen und durch die Gründung einer Gesellschaft die Leistungserbringung in einem Bereich zu vereinheitlichen:

*„Überlegung ist relativ klar: Wir haben aufgrund der organisch gewachsenen Beschäftigungsverhältnisse keine einheitliche Struktur für die Mitarbeiter, die nicht Beamte oder Vertragsbedienstete sind“*

(Interviewpartner 2 – öffentlicher Dienst)

Dadurch wird auch aktiv auf das Problem reagiert, dass die vielen verschiedenen Beschäftigungsformen ein Aussteuern und Angleichen der Rahmenbedingungen sehr schwer macht:

*„Es gibt eine Reihe von Mitarbeitern, die im Sinne von Dienstleistungs- und oder Werkverträgen für uns als Ein-Personen-Unternehmen oder wie auch immer tätig sind. Und um dieses unterschiedliche Arbeitsfeld zu strukturieren, wäre eine Gesellschaft für Arbeitskräfteüberlassungen mit einheitlichen Standards für alle externen Mitarbeiter, wo die Bedingungen für die Mitarbeiter an dem Job und an die Bedingungen der Institution angeglichen werden“*

(Interviewpartner 2 – öffentlicher Dienst)

Gegen diese Überlegungen spricht, dass die große Einzelfallflexibilität natürlich dann nicht mehr gegeben ist, wenn intern statt extern outgesourced wird:

*„Wenn ich natürlich eine GmbH schaffe, bin ich nicht mehr ganz flexibel. Eine einzelne Dienstleistung, ein Werkvertrag oder Arbeitsverhältnisse im internen Personalstand. Es ist das Nebeneinander von Möglichkeiten, die sind für mich flexibel“*

(Interviewpartner 1 – öffentlicher Dienst)

Zur Flexibilität von externem Outsourcing können auch keine generalisierenden Aussagen getroffen werden. Aus strategischer Sicht gibt es hier verschiedene Aspekte zu beachten. So ist dieses etwa für die öffentliche Verwaltung unerlässlich, um auf gewisse Herausforderungen zu reagieren:

*„Das hat zwei Gründe gehabt. Das eine ist das eigentlich überholte System des Stellenplans. Das Zweite ist ein Erfordernis, dass sich diese kurzfristigen Anforderungen vervielfältigen“*

(Interviewpartner 2 – öffentlicher Dienst)

## TU Wien MBA

Aber mit externem Outsourcing kommen auch Abhängigkeitsrisiken und der Verlust von Flexibilität in Krisenzeiten, was sowohl für Unternehmen, als auch in der öffentlichen Verwaltung zu gelten scheint. Was oft vergessen wird, ist, dass auch externe Unternehmen nicht jede Leistung jederzeit anbieten können oder wollen:

*„kein Zwang für Unternehmen, einen Auftrag anzunehmen“*

(Interviewpartner 2 – öffentlicher Dienst)

Dies hat sich auch für einen der Befragten im Rahmen der COVID-19 Krise verdeutlicht. Durch das geringe Ausmaß von Outsourcing hatte das Unternehmen, das auch sehr stark im internationalen Wettbewerb steht, einen massiven Wettbewerbsvorteil:

*„Weil wir zu den wenigen gehört haben, die innerhalb Europas nach Ende der Maßnahmen sofort wieder durchstarteten. Aber deshalb, weil wir alle diese Geschäftsbereiche überhaupt selber in der Hand haben. Also auch die Sicherheitskontrolle“*

(Interviewpartner 2 – Unternehmen)

## 4.5 Führung

In der vierten aggregierten Dimension „Führung“ werden jene Themen und Herausforderungen vereint, die sich für das Top-Management und deren Führungskräfte durch den Einsatz von Outsourcing ergeben (Abb. 5).

Als weitere aggregierte Dimension hat sich aus den Themen zweiter Ordnung das Feld der Führung ableiten lassen. Viele Antworten der Expertinnen und Experten haben klar gezeigt, dass Herausforderungen im Zusammenhang mit Outsourcing auch immer damit zu tun haben, wie die jeweiligen Führungskräfte mit diesen umgehen. Dabei gilt auch beim Outsourcing, dass dieses, ob teilweise oder gänzlich, nur dann optimal eingesetzt werden kann, wenn die nachgeordneten Führungsebenen die Entscheidung mittragen und die Umsetzung unterstützen, was sich recht eindeutig an folgenden Aussagen zeigt:

*„Knackpunkt sind die Führungskräfte, also die Mittelschicht sozusagen, die ja auch als Lehmschicht bezeichnet wird. Wenn die nicht entsprechen oder nicht wollen oder nicht können – chancenlos“*

(Interviewpartner 1 – Unternehmen)

## TU Wien MBA

Konkret hat ein anderer Befragungspartner dies an der faktischen Macht der Führungskräfte in der kaskadischen Informationsweitergabe festgemacht, die bei heiklen Themen, wie etwa dem Outsourcing von Leistungen, durch direkten Kontakt mit Mitarbeitenden durchbrochen werden kann und soll, wenn hier Probleme vermutet werden:

*„Du bist ja nur auf deiner Ebene der Leiter und die machen ja schon ganz gerne noch einmal zu. Unter dem Motto: „Über mich redest du mit meinen Leuten, damit du nicht weißt, was sich da wirklich tut“. Manche machen es gut, die nehmen die (Anm.: umsetzenden Mitarbeitenden) bewusst mit zu den Besprechungen. Und dann ist es viel einfacher und schneller. Andere sind die Lehmschicht“.*

(Interviewpartner 3 – Unternehmen)

Auch der zuvor schon angesprochene kulturelle Aspekt erstreckt sich als Thema in die Sphäre der Führung von Mitarbeitenden. So wurde in diesem Kontext auch die schwindende Eigenverantwortung von mehreren Befragungspartnern aufgegriffen. So steigen die Ansprüche, die Mitarbeitende im eigenen Unternehmen an Führungskräfte stellen, während deren eigene Motivation und Leistung nachlässt. Im Kontrast dazu steht das Outsourcing, in dem eine konkrete Leistung zugekauft wird. Durch die sich ändernde Arbeitskultur entstehen neue Spannungen im Unternehmen:

*„Er ist für mein Wohlergehen verantwortlich. Er hat sich um mich zu sorgen, die Führungskraft, wenn nicht schon der Unternehmer selbst“*

(Interviewpartner 3 – Unternehmen)

Die kulturellen Veränderungen stellen auch die öffentliche Verwaltung vor Herausforderungen, in der Führungskräfte sich dahingehend weiterentwickeln müssen, flexibel Outsourcing einzusetzen und die damit einhergehenden Herausforderungen zu bewältigen:

*„Ich glaube, man sollte es eher lernen, mit solchen Situationen umzugehen und diese Management- und Projektmanagement-Skills selber zu entwickeln“*

(Interviewpartner 1 – öffentlicher Dienst)

In der öffentlichen Verwaltung wurde als zentraler Hebel wünschenswerte Kulturänderungen durchzusetzen die jeweilige Führungskraft gesehen, da sich dort Mitarbeitende sehr stark an den Hierarchien orientieren:

*„Vorbild sein als Führungskraft“*

(Interviewpartner 1 – öffentlicher Dienst)

## TU Wien MBA

Eine große Führungsherausforderung ist auch, dass der Wissenstransfer bei externen Unternehmen, die unterschiedliche Personen zur Erfüllung der vertraglichen Verpflichtungen schicken, nicht immer optimal aufgesetzt ist, was insbesondere bei kritischen Tätigkeiten zu stark negativen Wahrnehmungen durch Stakeholder führen kann:

*„Gibt es da ein gewisses Anforderungsprofil und da ist es schon vorgekommen, dass Leute einfach nicht einen ausreichenden Wissenstransfer hatten“*

(Interviewpartner 2 – öffentlicher Dienst)

Ein anderes zentrales Thema, dessen Bedeutung in jedem Interview auf unterschiedliche Weise unterstrichen wurde und das an den kulturellen Aspekt anknüpft ist jenes des „Commitments“, also der Verbundenheit zur Organisation und dessen Implikationen auf Outsourcing und Management-Entscheidungen. An den Zitaten zeigt sich hier, dass die Unternehmenskultur und Mitarbeiterbindung in der öffentlichen Verwaltung, auch auf Grund der sehr langfristig gedachten Dienstverhältnisse, einen noch einmal höheren Stellenwert einnimmt:

*„Ich werde mal dieses Postulat, wie wichtig Mitarbeiterbindung und die Organisationskultur ist, nicht nur uneingeschränkt unterschreiben, sondern wahrscheinlich noch verstärken“*

(Interviewpartner 1 – öffentlicher Dienst)

Aber auch in staatsnahen Unternehmen spielt das Commitment der Mitarbeitenden eine maßgebliche Rolle in der Leistungsfähigkeit. Zusätzlich hat einer der Experten erwähnt, dass Kunden es wertschätzen, wenn Mitarbeitende nicht nur kompetent sind, sondern auch eindeutig mit dem „Produkt“ vertraut sind:

*„Eine Mannschaft, die enger mit dem Produkt, es muss ja nicht ein Haus sein, verbunden ist, ist im Vorteil, weil sie ein etwas anderes Commitment hat. Und weil der Kunde dadurch ein besseres Gefühl hat“.*

(Interviewpartner 3 – Unternehmen)

Ein Interviewpartner aus dem öffentlichen Dienst hat die ganz spezielle Rolle, die die Verbundenheit der Mitarbeitenden, die dann entsteht, wenn diese in ihrer Tätigkeit für eine staatstragende Institution wirken dürfen, als so stark beschrieben, dass diese sich auch recht schnell auf externe Mitarbeitende ausdehnt. Dies kann sogar so weit gehen, dass diese sich eher der öffentlichen Institution verpflichtet fühlen, als ihrem eigentlichen Arbeitgeber:

*„Ja, ich glaube das Commitment ist auch stärker als in anderen Unternehmen. Wobei die Mitarbeiter, die bei uns arbeiten, aber bei externen und privaten Firmen angestellt sind, eine Änderungen relativ schnell eintritt, eine Art Beziehung zu ihrer Tätigkeit bekommen und sich glaube ich manche mehr als Mitarbeiter (Anm.: der Institution) sehen als Mitarbeiter der Firma“*

(Interviewpartner 2 – öffentlicher Dienst)

Auch konkrete Gegenmaßnahmen, die das Top-Management setzen kann, wurden angesprochen. So wurde neben der Etablierung kleinerer Teams und kleinerer Führungsspannen zur Stärkung des Commitments auch die bewusste Förderung von Verantwortung angesprochen:

*„Jeder ist für den Bereich, den er aufgetragen hat, verantwortlich und niemand anderer. Du hast diese Aufgabe zu machen, so gut du kannst“*

(Interviewpartner 3 – Unternehmen)

Ebenfalls wurde noch angesprochen, dass das temporäre Ausscheiden aus dem Unternehmen oder die wirtschaftlich bedingte Beendigung eines Arbeitsverhältnisses oder Outsourcing-Vertrags Bruchlinien für die betroffenen Personen darstellen. Viele Betroffene verlassen damit nicht nur das Unternehmen sondern auch die Branche und orientieren sich um, was besonders für den Dienstleistungssektor gilt:

*„Das Besondere an der Dienstleistung ist, dass Mitarbeiter, die ein Unternehmen verlassen, nicht mehr zurückkehren, wenn sie woanders bessere Arbeitsbedingungen haben“*

(Interviewpartner 2 – Unternehmen)

Zuletzt wurde konkret zu den Herausforderungen in sogenannten gemischten Teams gefragt. Hier ähneln sich die Wahrnehmungen zwischen Interviewpartnern aus Unternehmen und öffentlicher Verwaltung sehr stark. Im Kern sehen alle befragten Experten grundsätzlich keine Probleme beim Einsatz von externen Mitarbeitenden und der Führung von gemischten Teams. Ganz im Gegenteil, sehen sie den Einsatz solcher in Zukunft sogar noch öfter:

*„Gemischte Teams glaube ich, dass wir immer wieder und vielleicht auch öfter in solchen Situationen sehen werden. Ja, Stichwort Digitalisierung, also dass wir das alles immer so vorhalten, kann nicht möglich sein“*

(Interviewpartner 1 – öffentlicher Dienst)

Die Expertinnen und Experten sprechen aber die Risiken, die damit einhergehen, offen an. So kann beim Zukauf von Arbeitsleistung und dem Einsatz externer Mitarbeitenden die Führung dann besonders herausfordernd sein, wenn das Partnerunternehmen die zugeteilten Personen oft wechselt und damit keine Kontinuität und Verbundenheit entstehen kann:

*„Wenn die Anzahl der Leiharbeiter groß ist, dann ist das allein noch nicht das Thema. Schwierig wird es, wenn da aber nicht ein oder zwei Unternehmungen hast die beisteuern, sondern viele und sich die Mitarbeiter jeden Tag ändern, dann wirst du nie dieses Gemeinsame erreichen“*

(Interviewpartner 3 – Unternehmen)

Größere Auswirkung auf das Commitment als die Anstellung selbst hatte für einen Experten auch der Umstand, ob das Beschäftigungsverhältnis selbst temporär angelegt ist oder langfristig, aber aus Notwendigkeit heraus outgesourced wurde:

*„Ja, also doch, da gibt es schon Unterschiede, aber je nachdem eben konkret auf einen bestimmten Bereich. Bin ich gekommen, um zu bleiben? Und ist dieser Weg ins Externe, ins atypische Dienstverhältnis aus der Notwendigkeit heraus entstanden? Oder bin ich in einem Bereich, wo man einfach weiß, das ist ja vorübergehend, ich brauche jetzt einen Studentenjob“*

(Interviewpartner 3 – Öffentlicher Dienst)

Auf die Frage, ob durch betriebliche Benefits, die nur den internen Mitarbeitenden offenstehen, wie etwa eine eigene Kantine oder Gesundheitsangebote, eine „Zwei-Klassen“-Problematik in gemischten Teams entsteht, wurde dies differenziert beantwortet. Im Wesentlichen sind die damit einhergehenden Herausforderungen überschaubar, wenn klare Verhältnisse herrschen und die Rahmenbedingungen ansonsten vergleichbar sind:

*„Das ist eben eine betriebliche Zusatzleistung. Die hat halt ihre Grenzen“*

(Interviewpartner 2 – Unternehmen)

*„kein großes Problem, dass so wie gesagt dieses Mischungsverhältnis halbwegs normal ist und die Rahmenbedingungen für die beiden Gruppierungen vergleichbar sind“*

(Interviewpartner 3 – Unternehmen)

Vergleichbare Rahmenbedingungen herzustellen wurde auch im öffentlichen Dienst als eine zentrale Möglichkeit genannt, Spannungen in gemischten Teams

auszugleichen, wobei die Verträge auch nachgeschärft werden, wenn keine Balance besteht:

*„Versucht die Verträge so anzupassen, dass die externen Mitarbeiter sozusagen in der Nähe von den Bedingungen der internen Mitarbeiter sind, was auch aufgrund der Arbeitskräfte-Überlassungs-Richtlinie der Europäischen Union geboten ist“*

(Interviewpartner 2 – Öffentlicher Dienst)

*„Sie können nicht alles gleich machen. Zum Beispiel, die Verwaltungsakademie lässt keine Externen zu. Alles geht nicht. Aber ich glaube, dass das eher Rolle der Führungskraft ist, dass man schaut, dass man das möglichst dezimiert und klein hält“*

(Interviewpartner 3 – Öffentlicher Dienst)

Auch auf persönlicher Ebene können in gemischten Teams Spannungen entstehen. Dies knüpft an die Wahrnehmung an, dass klare Rahmenbedingungen für den erfolgreichen Einsatz von gemischten Teams essenziell ist:

*„Schreckliche Situationen, wenn ein Mitarbeiter sich denkt, dort sitzt neben mir eine die das Dreifache pro Stunde verrechnet oder vermeintlich bekommt, weil man ja nicht weiß, wie viel fließt an den Kollegen und wie viel bekommt das überlassende Unternehmen?“*

(Interviewpartner 1 – Öffentlicher Dienst)

Ein sehr spezifisches Spannungsfeld eröffnet sich exklusiv beim Outsourcing von Dienstleistungen im öffentlichen Dienst. Insbesondere in Krisenzeiten oder Ausnahmesituationen ermöglichen die rechtlichen Rahmenbedingungen, beamtete Personen im Bundesdienst durch Weisung nicht nur höchst flexibel einzusetzen, es gelten auch die für private Dienstverhältnisse gültigen Arbeitnehmerschutzbestimmungen nicht in der selben Form, weshalb sich auch Mitarbeitende im öffentlichen Dienst benachteiligt fühlen:

*„Spannungen aber auch, weil es dann in gewissen speziellen Situationen die Mitarbeiter von privaten Unternehmen, wenn sie zehn oder zwölf Arbeitsstunden haben, per Gesetz nicht mehr da sein dürfen und dann nach dem Motto: in der 13. Arbeitsstunde, um zehn am Abend, da sind nur noch die eigenen Leute da und wenn es hart auf hart kommt, kommen wieder unsere Leute mehr zum Handkuss“*

(Interviewpartner 2 – Öffentlicher Dienst)

## 5 Diskussion und Conclusio

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, die wesentlichen Auswirkungen der multiplen Krisen der letzten Jahre auf die strategische Entscheidungsfindung von Top-Managerinnen und Top-Managern der staatlichen Verwaltung und staatsnaher Unternehmen zum Themenbereich Outsourcing zu analysieren. Als Methode wurden qualitative leitfadengestützte Interviews gewählt. Die Datenanalyse erfolgte nach der Gioia Methode, aus den wesentlichen Exzerpten wurden Kategorien erster Ordnung, Themen zweiter Ordnung und aggregierte Dimensionen gebildet. Diese wurden strukturiert dargestellt und erläutert und auch in den theoretischen Rahmen eingebettet, der zu Beginn der Arbeit ausgeführt wurde. Ergebnis des Forschungsprozesses waren die vier aggregierten Dimensionen „Organisationale Umwelt“, „Krise und Kultur“, „Führung“ und „Outsourcing Perspektiven“. Neben der Hauptforschungsfrage wurden auch zu Beginn Subforschungsfragen gestellt. Die vorliegende Arbeit konnte umfangreiche Einblicke auf die Wahrnehmung von Top-Managerinnen und Managern sowie einen Überblick zur Literatur geben.

### 5.1 Theoretische Implikationen

Im Folgenden werden die Dimensionen und Themen kurz dargestellt und durch ausgewählte Kategorien erster Ordnung veranschaulicht. Ergänzend wird die in Kapitel 2 vorgestellte Literatur herangezogen, um zu überprüfen, ob die Forschungsarbeit bestehende Erkenntnisse präzisieren oder neue Einsichten liefern konnte. Ziel ist es, die Frage *„Wie haben sich die multiplen Krisen der letzten Jahre, insbesondere COVID-19 und die sich daraus ergebende geänderte Arbeitsorganisation, der hohe wirtschaftliche Druck und die Rekordinflation sowie die geänderten demographischen Bedingungen und Arbeitnehmerstruktur auf die Beurteilung bestehender „tensions“ einerseits im Zusammenhang mit dem Einsatz von Outsourcing und andererseits im Zusammenhang mit Tochterunternehmen/Beteiligungsgesellschaften in der Organisation ausgewirkt?“* zu beantworten. Diese abschließende Diskussion der Forschungsfrage erfolgt im Rahmen der Conclusio.

### 5.1.1 Stakeholder und deren Implikationen für Outsourcing Entscheidungen

Der Themenbereich „Outsourcing aus Sicht der Eigentümervereiter“ umfasst etwa Kategorien erster Ordnung wie „Der Eigentümer und seine Vorstellungen müssen sich in der Organisation reflektieren“ oder „Eigentümer und Aufsichtsrat mischen sich operativ als Stakeholder kaum ein, sind aber höchst relevant, da deren Rückhalt im Change-Prozess Grundvoraussetzung ist“. Für das Commitment der befragten Top-Manager war eindeutig der Rückhalt der Eigentümer maßgeblich. Dies deckt sich auch mit den Ergebnissen der Studie von Rennung et al. (2015), wonach eines der größten Risiken für Outsourcing-Projekte ein fehlender Rückhalt des Managements ist.

Der nächste Themenbereich betrifft das „Outsourcing aus Sicht der Belegschaftsvertreter“. Für die meisten befragten Personen aus dem Top-Management waren die institutionalisierten Vertreterinnen und Vertreter der Mitarbeitenden, also Betriebsrat und Gewerkschaft, wesentliche Stakeholder, auch wenn deren aktive Involvierung sehr differenziert betrachtet wurde. Auch eine allgemein skeptische Stimmung dieser Stakeholder gegenüber Outsourcing wurde erwähnt, was sich etwa an der Kategorie „Bei Reorganisation und internem sowie externem Outsourcing handeln Belegschaftsvertreter oft sehr pro-aktiv gegen die geplanten Maßnahmen“ festmachen lässt. Der Widerstand dieser Gruppe wurde aber auch, je nach Umfang des Vorhabens, als unterschiedlich stark wahrgenommen, was sich in der Kategorie „Keine größeren Einwände, da kein Bereich völlig outgesourced wird“ zeigt. Diese Wahrnehmung bestätigt sich auch international, wenn Betriebsrat oder Gewerkschaft maßgeblich in ihrem Einfluss bedroht sind, lehnen diese Outsourcing strikt ab (Poutvaara, P. & Jordahl, H. 2020).

Spezifisch zur Kommunikation mit diesen Stakeholdern ist die folgende aus den Aussagen gebildete Kategorie bezeichnend: „Belegschaftsvertretung und Gewerkschaft haben klare gesetzliche Rechte, diese sind einzuhalten - ein mehr an Kommunikation ist aber immer besser als ein weniger“. In der Forschung gibt es klare Hinweise darauf, dass eine auf die Stakeholder angepasste Kommunikationsstrategie für den Outsourcing-Erfolg vorteilhaft sein kann (Berger & Lewis 2012). Dies wird durch die Ergebnisse der Expertenbefragung bestätigt.

### 5.1.2 Krisen und Kultur als Faktoren für Outsourcing-Entscheidungen

Da sich das Forschungsvorhaben auf den öffentlichen Dienst und staatsnahe Unternehmen beschränkt hat, ist der Kunde als Stakeholder nicht in einer klassischen „Besteller“-Rolle zu verstehen, sondern wird etwas weiter gesehen. Zwar sind auch klassische Geschäftspartner „Kunden“ der befragten Top-Managerinnen und Top-Manager, auf Grund der gesamtstaatlichen Relevanz der Organisationen erstreckt sich das Verständnis aber auf all jene, die von den angebotenen Leistungen betroffen sind oder davon profitieren. Sowohl für die Experten aus dem öffentlichen Dienst als auch aus Unternehmen waren die „Kunden“ die wichtigsten Stakeholder, was an folgender Kategorie gut sichtbar wird: „Die Kunden sind die mit Abstand wichtigsten Stakeholder, da deren Feedback sich auf alle weiteren Stakeholder auswirkt und für den Betrieb maßgeblich ist“. Die Kunden nehmen Outsourcing dann primär negativ wahr, wenn sich damit verbundene Risiken realisieren, wie etwa Qualitätsdefizite oder Kostensteigerungen. Dies gilt für Kunden von staatsnahen Unternehmen und der öffentlichen Hand besonders, wie sich an folgender Kategorie zeigt: „Kunden sind sehr sensibel auf Störungen, was Risikoaversität in Strategie noch bedeutender macht“. Die von Hermes & Schwarz (2005) aufgezeigten Chancen und Risiken sind demnach nach wie vor relevant, wobei für den Untersuchungsgegenstand die Risiken in ihrer Bedeutung überwiegen.

Schließlich wurden die Interviewpartner auch zur Rolle der Medien auf ihre Entscheidungsfindung befragt. Hier zeigt sich ein sehr heterogenes Bild in den Antworten, die daraus abgeleiteten Kategorien reichen von „Medien sind zentraler Stakeholder, da öffentliche Wahrnehmung für Unternehmenserfolg zentral“ bis „Die Medienöffentlichkeit ist für strategische Entscheidungen zum Outsourcing weniger entscheidend“.

Die Kategorien erster Ordnung zeichnen hier ein unterschiedliches Bild für den öffentlichen Dienst und staatsnahe Unternehmen. Bei letzteren haben die strategischen Zielsetzungen und Vorhaben auch in der Krisenzeit ihre Gültigkeit nicht nur behalten, diese konnten durch die Ausnahmesituation auch deutlich schneller umgesetzt werden: „Krisen der letzten Jahre hatten große Auswirkungen, aber nicht auf die Strategie an sich, sondern auf deren Realisierung“. Damit bestätigen sich auch Expertenmeinungen in der Literatur, die durchaus zu dem Schluss kommen, dass eine Strategieänderung nur auf Grund exogener Faktoren alleine nicht sinnvoll ist, insbesondere dann, wenn die zuvor gesetzte strategische Ausrichtung durchaus für die Bewältigung neuer Herausforderungen geeignet ist (Chussil 2021).

## TU Wien MBA

Für die öffentliche Verwaltung hatten die Krisen, insbesondere auch die Flüchtlingskrise 2015 in Kombination mit der demographischen Entwicklung, zu einer grundsätzlichen Änderung der strategischen Ausrichtung geführt: „Strategische Entscheidungen der Vergangenheit führen zu Personalengpässen heute“. In diesem Fall waren die strategischen Zielsetzungen nicht mehr geeignet, um kommende Herausforderungen zu bewältigen, weshalb diese grundlegend überarbeitet wurden.

Kulturelle Änderungen finden nicht nur auf der Unternehmensebene statt. Gerade bei Überlegungen, Dienstleistungen außerhalb des Unternehmens zu beziehen, sind auch Veränderungen und Trends auf gesellschaftlicher Ebene relevant. Die Kategorien dazu wurden im Thema „Einfluss der Krisen auf (Unternehmens-)Kultur“ zusammengefasst. In den Kategorien erster Ordnung zeigt sich, dass es herausfordernde Entwicklungen betreffend des allgemeinen Leistungsniveaus im Dienstleistungssektor gibt, die sich sowohl intern als auch extern auswirken: „Leistungsbereitschaft klappt seit Krisen noch stärker auseinander zwischen besonders Leistungswilligen und Leistungsunwilligen“. Dazu kommt ein neues Anspruchsdenken von Arbeitskräften, was einerseits bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitender berücksichtigt werden muss, sich aber auch auf externe Partner stark auswirkt: „Persönliche Anwesenheit für Termine wird nicht mehr als selbstverständlich angesehen, sondern hybrides Arbeiten wird vorausgesetzt“. Dieses Thema ist in der Literatur durchaus in Grundzügen bekannt, da sich auch in anderen Untersuchungen gezeigt hat, dass sich die Kultur der Gesellschaft auch auf die Organisationskultur auswirkt (Popoli 2017 II). Zusätzlich zeigen sich auch die Spannungen, die in Organisationen entstehen, da die gesamtgesellschaftliche Erwartungshaltung und Entwicklung schneller voranschreitet, etwa was Anwesenheit angeht, als es das Top-Management und die herrschende Organisationskultur tun (Popoli 2017 I).

Auf organisationaler Ebene wird der Unternehmenskultur oft eine gewisse Orientierungsfunktion zugesprochen. Alle befragten Top-Managerinnen und Manager haben bestätigt, dass die Unternehmenskultur sehr starke, spürbare Auswirkungen auf die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden hat und ein ganz zentraler Faktor für strategische Überlegungen, insbesondere im Bereich Outsourcing, ist. Eine Kategorie, die für alle Befragten eine gewisse Gültigkeit hat, beschreibt den positiven Aspekt der in allen Unternehmen vorherrschenden eher risikoaversen Unternehmenskultur: „Trotz extrem vieler Normen kann nicht alles niedergeschrieben werden, da setzt dann Kultur ein und wirkt sich positiv auf Arbeitsqualität aus“;

„Starke, auf Risikovermeidung aufbauende Unternehmenskultur wirkt als gern gesehene Orientierung“. Die schon von Kotter & Heskett (1992) gefundene „Consistency“, die eine starke Unternehmenskultur bringen kann, zeigt sich nach wie vor deutlich, sowohl in Unternehmen als auch in der öffentlichen Verwaltung. Neben der positiven Orientierungsfunktion bestätigen sich auch die bekannten Nachteile, die eine sehr starke Unternehmenskultur haben kann, wenn sich darin Beharrungsmomente oder negative Auswirkungen etablieren, wie sich an folgender Kategorie zeigt: „Unternehmenskultur kann als organisch gewachsen beschrieben werden und ist für die interne Kommunikation und das Vertrauen eher hinderlich“.

Gerade für internes Outsourcing ist ein wichtiger Aspekt, dass sich die Kultur auch lokal entwickelt und damit auch eine Chance sein kann, gezielt Änderungen umzusetzen: „Die lokale Kultur wird oft geprägt durch Führungskräfte, Gebäude aber auch Details wie Ausstattung“. Aus den Kategorien und Themen der Datenanalyse zeigt sich klar, dass sowohl in der öffentlichen Verwaltung als auch in staatsnahen Unternehmen eine sehr starke Kultur vorherrscht, die eine „Prägekraft“ entwickelt (Homma et al. 2014: 18). Outsourcing, sowohl internes als auch externes, wird durch die befragten Expertinnen und Experten auch genutzt, um gezielt kulturelle Änderungen zu etablieren.

### 5.1.3 Positive und negative Anwendungsfälle von Outsourcing

Der Themenbereich „Positive Anwendungsfälle des Outsourcing“ setzt sich aus unterschiedlichen Kategorien zusammen. Diese reichen von sehr praxisbezogenen, spezifischen Einsatzmöglichkeiten, wie etwa aus den Kategorien: „Beratungsdienstleistungen wurden dann outgesourced, wenn es um große Reformen ging, um einen neutralen Mediator zu haben“ oder „In gewissen Geschäftsbereichen, die nicht zu den Kernaufgaben der Organisation gehören, wäre es kaum möglich, spezielle Fähigkeiten permanent vorzuhalten, wie etwa im mittlerweile hochspezialisierten Facility Management“ ersichtlich. Der von Haugen & Klungseth (2017) festgestellte Trend, dass die Facility Management Leistungen immer komplexer und spezialisierter werden, bestätigt sich in den Aussagen der befragten Expertinnen und Experten. Die Krisen der letzten Jahre haben die Wichtigkeit der strategischen Entscheidung, ob und in welchem Ausmaß diese Leistungen outgesourced werden können oder sollen, noch einmal verstärkt.

Outsourcing wird aber auch retrospektiv von den meisten befragten Expertinnen und Experten in verschiedenen Aspekten positiv gesehen, so bestätigt sich insbesondere

bei Top-Managerinnen und Managern aus Unternehmen, dass damit ökonomische Vorteile einhergehen können: „Outsourcing bringt klare Kostenvorteile, wenn damit günstigere Kollektivverträge und Bedingungen einhergehen“. Die starke emotionale Komponente, die Outsourcing-Überlegungen in einer Organisation auslösen, wird auch aktiv genutzt, um strategische Ziele zu erreichen, was sich an folgenden Kategorien gut zeigt: „Outsourcing kann auch als Argument genutzt werden, um einen „sense of urgency“ zu schaffen“ oder „Outsourcing kann auch genutzt werden, um einen Kulturwandel zu starten, da es verdeutlicht, dass auch andere die Leistung erbringen können“. In Anbetracht der Literatur und Forschung zu Management Control Systems sind diese Aussagen interessant. Neben traditionellen MCS, also etwa formalen Meetings, Budgetierung und Zielvorgaben, die kontrolliert werden, nutzen die befragten Top-Managerinnen Outsourcing als effektives Werkzeug, auch aktiv die von Simons (1995) sogenannten „Belief Systems“ zu steuern. Die von Simons geäußerte Skepsis, in wie weit das Management diese als kaum verrückbar wahrgenommenen „Belief Systems“ beeinflussen kann, ist zumindest im Fall der befragten Expertinnen und Experten insofern zu ergänzen, als sich Outsourcing bzw. alleine dessen Androhung in konkreten Fällen als äußerst effektive und geeignete Maßnahme für die Steuerung der Unternehmenskultur dargestellt hat.

Da alle befragten Expertinnen und Experten langjährige Erfahrungen in Top-Management-Positionen haben, konnten diese auch viele Einblicke zu jenen Fällen teilen, in denen sich eine Outsourcing-Entscheidung als nicht optimal herausgestellt hat. Die aus den Zitaten extrahierten Kategorien erster Ordnung wurden im Thema „Negative Anwendungsfälle des Outsourcing“ zusammengeführt. Eine wichtige Kategorie für alle Interviewpartnerinnen und Interviewpartner war: „Die Kontrolle und zeitliche Dimension ist Inhouse stärker als beim Outsourcing“. Konkret hat sich dieser Kontrollverlust für einige Managerinnen und Manager in Beschaffungsproblemen von Dienstleistungen gezeigt: „Es gibt keinen Zwang für Unternehmen, Aufträge anzunehmen, womit es keine Garantie für eine Leistungserbringung gibt“. Neben der Kontrolle hat das Outsourcing auch teilweise zur strategischen Schwächung von Unternehmen geführt: „Werden ganze Geschäftsbereiche zugekauft, verliert die Organisation nötige Kompetenzen“. Beschaffungsprobleme und Kompetenzverluste führen insbesondere im oft zugekauften Bereich des Facility-Managements zu unerwünschten Abhängigkeiten: „Der Betrieb technischer Anlagen ist für den Betrieb kritisch, was eine besondere Abhängigkeitssituation bei Wartungsverträgen erzeugt“. Die schwierige Abschätzung von Folgekosten führen dazu, dass eine „make or buy“-Entscheidung damit aus Kostengründen nur noch schwer getroffen werden kann, was

die Ergebnisse von Alonso et al. (2015) bestätigt. Auch das interne Outsourcing kann zu negativen Entwicklungen führen: „internes Outsourcing hat in der Praxis zu großen Effizienzverlusten geführt, da sich Einheiten optimiert haben, auch auf Kosten der Muttergesellschaft“. Damit bestätigen sich auch nach den zahlreichen Krisen die grundsätzlichen Risiken, die von Hermes & Schwarz (2005: 19) angeführt wurden. Diese können jedoch noch um ein konkretes Risiko ergänzt werden, nämlich um die Möglichkeit eines „Marktausfalls“, in dem kein externer Partner eine nötige Leistung erbringt. Dieses Risiko ergibt sich durch die Entwicklungen der letzten Jahre, also Demographie, Abwanderung und Fachkräftemangel sowie sinkende Leistungsbereitschaft.

#### 5.1.4 Backsourcing und Inscourcing

Backsourcing war für alle befragten Expertinnen und Experten ein relevantes Thema. Die aus den Aussagen gebildeten Kategorien haben ein gemischtes Bild hinsichtlich des Erfolgs vergangener Wiedereingliederungsinitiativen aufgezeichnet.

Unerwartete Vorteile waren etwa Ressourceneinsparungen, die sich trotz höherem Lohnniveau im Unternehmen aus Effizienzsteigerungen ergeben haben: „Backsourcing hat trotz hohem Gehaltsniveau in der Organisation paradoxerweise zu Ressourceneinsparungen geführt, da Reibungsverluste minimiert wurden“.

Andere Experten haben gegenteilige Erfahrungen gemacht. Dort hat die Eingliederung in die Unternehmensstruktur nicht die erhofften Effizienzsteigerungen gebracht: „Reintegration und Aufbau von Expertise im Unternehmen hat mehr Ressourcen gebunden, als Ertrag gebracht“. Die von Jansson et al. (2020) gefundenen Ergebnisse sind im Hinblick auf die Aussagen der Expertinnen und Experten differenziert zu betrachten. Grundsätzlich haben alle befragten Top-Managerinnen und Manager für sich bestätigt, dass sowohl Outsourcing- als auch Backsourcing-Entscheidungen, die sie getroffen haben, immer auf rationalen Überlegungen beruht haben, wobei entweder ein erhoffter Kostenvorteil oder eine stärkere Kontrolle als Motive dominierten. Die Wahrnehmung, dass Backsourcing-Entscheidungen grundsätzlich größere pragmatische Gründe hatten oder weniger politisch motiviert waren, als Outsourcing-Entscheidungen, hat sich nicht bestätigt.

Im öffentlichen Dienst wurden Einheiten insbesondere unter dem schon zuvor erwähnten Kontrollargument wieder in die Organisation rücküberführt: „Für bessere Disziplinarverantwortung wurden Einheiten backgesourced“.

Ein weiteres immer wieder in Verbindung mit Outsourcing genanntes Thema ist jenes der „Tensions im internen Outsourcing“. Neben den schon erwähnten Effizienzverlusten entstehen die meisten Spannungen daher, dass sich je nach Organisation unterschiedliche Unternehmenskulturen entwickeln können, die auch zu zwischenmenschlichen Herausforderungen führen, wie sich an folgender Kategorie zeigt: „In ausgegliederten GmbHs entstand eine sehr starke eigene Kultur, die sich im bewussten Zeigen von Unterschieden und Überlegenheit manifestiert“. Große Spannungen bereitet auch, dass gerade für Top-Mangerinnen und Manager in staatsnahen Unternehmen die Performance der ausgelagerten Einheiten direkt mit der Performance externer Dienstleister verglichen wird, was bei internen Einheiten weniger der Fall ist: „Ausgelagerte Einheiten werden an externen Marktteilnehmern gemessen“.

### 5.1.5 Voraussetzungen für gelungenes Outsourcing

Ein eigenes Themenfeld konnte auf Grund der Vielzahl an Kategorien erster Ordnung zu den „Voraussetzungen für gelungenes Outsourcing“ gebildet werden. Hier finden sich viele Kategorien, die direkt die vorher genannten Probleme und Herausforderungen betreffen, sich aber aus Aussagen ergeben haben, die oft auch unabhängig zu den vorher beschriebenen Themen und Kategorien genannt wurden. Im Bereich der staatsnahen Unternehmen hat sich gezeigt, dass durch rigides Benchmarking klare Erwartungshaltungen zu weniger Fehlentscheidungen beim Outsourcing führen, was sich aus mehreren Kategorien ergibt: „Transaktions- und Koordinationskosten werden sehr genau berechnet und gemessen“; „Eigene Leistungen werden ständig gemessen (Benchmarking)“; „Für gelungenes Outsourcing muss ich genau wissen, was ich will und das auch selbst beurteilen können“. Die schon zuvor genannte Herausforderung, dass mit Outsourcing auch immer ein gewisser Kontrollverlust einhergeht, kann aktiv gesteuert werden: „Outsourcing bedeutet immer einen gewissen Kontrollverlust und muss daher kompensiert werden“. Die Kategorien und Themen, die sich aus der Datenanalyse ergeben haben, weichen damit von den Ergebnissen von Rennung et al. (2015) dahingehend ab, als eine mangelnde Übereinstimmung der Unternehmenskultur der Outsourcing-Partner so gut wie keine Rolle für die befragten Expertinnen und Experten gespielt hat, aber die Dimension des Kontrollverlusts ungleich stärker in den Aussagen dominiert.

Eine weitere Voraussetzung findet sich in folgender Kategorie: „Für gelungenes Outsourcing muss die Kompetenz so weit verbleiben, dass Leistungen definiert und

kontrolliert werden können“. Die von Raymond (2015) getroffene Feststellung, dass gemischte Teams, in denen eine Kernmannschaft im Unternehmen verbleibt, sehr stark positiv für den Outsourcing Erfolg ist, werden damit sogar noch verstärkt.

Einige zentrale Kategorien, die als Grundvoraussetzung für erfolgreiche Outsourcing Entscheidungen gesehen werden können, stellen die Rationalität für strategische Entscheidungen in den Vordergrund: „Negatives Feedback der Stakeholder zu Outsourcing kann man vermeiden, wenn man die Entscheidung rational begründen kann“; „Beim Outsourcing muss ein ehrliches, gesamthafes Bild gezeigt werden, das auch Folgekosten und langfristige Herausforderungen abbildet“; „Outsourcing ist nicht immer billiger, vor allem dann nicht, wenn dahinter keine rationale Entscheidung steht“. Hier kann noch einmal auf die Untersuchung von Jansson et al. (2020) repliziert werden. Zumindest für die befragten Expertinnen und Experten staatsnaher Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung kommt eine Outsourcing-Entscheidung, die nicht vollumfänglich geprüft und begründbar ist, nicht in Frage.

Zuletzt wurde als Thema zweiter Ordnung jenes der „Flexibilität durch Outsourcing“ aus den Kategorien erster Ordnung gebildet, da viele Aussagen der befragten Top-Managerinnen und Manager, sowohl aus der öffentlichen Verwaltung als auch aus staatsnahen Unternehmen, Vor- und Nachteile hinsichtlich der Flexibilität in der Leistungserbringung im Zusammenhang mit Outsourcing betroffen haben. Internes Outsourcing wird dabei grundsätzlich als etwas weniger flexibel eingestuft als externes Outsourcing, da man sich dort erst wieder langfristig bindet, was sich an folgender Kategorie zeigt: „Auslagerungen sind weniger flexibel als externes Outsourcing in einzelnen Bedarfsfällen“. Die größten Vorteile bietet internes Outsourcing in jenen Fällen, in denen dadurch starre Rahmenbedingungen umgangen werden können: „Ausgliederungen dienen oft als legale Umgehungskonstruktionen, wenn Rahmenbedingungen nicht passen“; „Auslagerung als Möglichkeit, im Recruiting leichter auf spezielle Marktanforderungen zu reagieren“; „Auslagerung als "Bypass" Operation“.

Während für die Top-Managerinnen und Manager aus der Wirtschaft grundsätzlich wirtschaftliche Überlegungen für das Outsourcing an erster Stelle stehen, dominiert die Flexibilität als Kriterium im öffentlichen Dienst, wo Outsourcing mehr Notwendigkeit denn Option darstellt, wie sich aus folgenden Kategorien zeigt: „Outsourcing bringt unbedingt notwendige Flexibilität, die der Stellenplan des Bundes schlicht nicht bieten kann“; „Externes und internes Outsourcing schafft Spielräume, die auch die öffentliche Verwaltung manchmal braucht“. Damit dominieren in der

staatlichen Verwaltung im Outsourcing primär technische Gründe, die Garvey (2004) anführt. Die von Schätzer (1999) angeführte, stärkere Betrachtung von Transaktions- und Koordinationskosten, ist zwar für alle befragten Expertinnen aus der öffentlichen Verwaltung relevant in Outsourcing-Entscheidungen, wird aber von den Stakeholdern, maßgeblich der Politik, nicht eingefordert.

Spannend waren die Aussagen der befragten Expertinnen und Experten in Bezug auf die Flexibilität in Krisenzeit. Dort wurde uneingeschränkt bestätigt, dass internes Personal in Krisenzeiten flexibler war als externe Partner: „In kritischen Bereichen und Krisensituationen sind interne Mitarbeitende sehr viel flexibler“. In Unternehmen hat sich durch wenig Outsourcing in kritischen Bereichen sogar ein deutlicher Wettbewerbsvorteil im Marktvergleich ergeben, da flexibler reagiert werden konnte: „Durch geringes Outsourcing war die Organisation in Krisenzeiten im Marktvergleich sehr flexibel“. Im öffentlichen Dienst wurden in Krisenzeiten die unterschiedlichen Rahmenbedingungen und die Vorteile der an sich unflexiblen Planstellen deutlich, die durch größere Steuerungsmöglichkeiten eine viel größere Flexibilität in der Krisenbewältigung ermöglicht haben: „Mitarbeiter im öffentlichen Dienst haben in Krisenfällen eine rechtlich bedingte, größere Verpflichtung, persönlich flexibel zu sein und mehr Leistung zu erbringen als dies bei privaten Arbeitsverhältnissen möglich ist“.

### 5.1.6 Commitment als Faktor der Zielerreichung

Ein wichtiges Thema, das sich aus den Aussagen und Kategorien erster Ordnung im Zusammenhang mit Outsourcing und Führung gezeigt hat, ist jenes der „Bedeutung von Commitment zur Zielerreichung“. Einerseits haben die multiplen Krisen der letzten Jahre einen merkbaren Einfluss nicht nur auf die allgemeine Stimmungslage gehabt, sondern sich auch konkret auf die Verbundenheit von Mitarbeitenden zu den Organisationen ausgewirkt. Eine Kategorie erster Ebene spiegelt dabei Aussagen wieder, die im Zusammenhang mit internen Mitarbeitenden gefallen sind: „Verbundenheit zur Organisation ist durch Krisen gestiegen, da Dankbarkeit für Joberhalt merkbar war“. Eine andere Kategorie bestätigt diese, in dem die Kehrseite beleuchtet wird: „Commitment endet, wenn Mitarbeitende temporär das Unternehmen verlassen müssen und andernorts angenehmere Bedingungen finden“. Alle befragten Top-Manager und Managerinnen haben die starke Bedeutung von Commitment und Kultur erwähnt. Wenig problematisch war für alle Befragten der Einsatz externer Mitarbeitender, wenn gewisse Voraussetzungen gegeben sind: „Fremdpersonal ist grundsätzlich kein großes Problem, solange dieses konstant bleibt und nicht zu oft

wechselt.“ Dies verstärkt sich sogar noch für den öffentlichen Dienst. Dort wird, wenn eine gewisse Kontinuität gegeben ist, kaum zwischen internem und externem Personal unterschieden, was sich an folgender Kategorie zeigt: „Die Verbundenheit zur Organisation als zentraler Institution der Republik und zum Arbeitsplatz ist so stark, dass sich diese auch auf externe Mitarbeitende überträgt und sich diese nach einer gewissen Zeit eher der überlassenen Organisation als ihrem eigentlichen Arbeitgeber verpflichtet fühlen“. Die Ergebnisse der Datenanalyse bestätigen damit im Kern die Aussagen von Guest et al. (2006), wonach für das Commitment die Form der Beschäftigung nicht primär ausschlaggebend ist. Die Ergebnisse zeigen dahingehend ein differenziertes Bild und ergänzen die bestehende Forschung, als der Faktor Zeit und Kontinuität als bedeutendste Einflüsse auf das Commitment genannt wurden.

Alle befragten Expertinnen und Experten sehen neben den klassischen MCS auch die Ebene der „Belief Systems“ als höchst relevant für die Führung ihrer Organisation an. Die von Leixnering et al. (2021) gefundenen Ergebnisse, wonach klassische, kontrollorientierte Führungswerkzeuge in der öffentlichen Verwaltung nach wie vor dominieren, wird zumindest von den befragten Top-Mangerinnen und Managern nicht in dieser Form bestätigt. Aus der Datenanalyse lässt sich vielmehr ableiten, dass die „Hybrid Governance“ zumindest für die befragten Expertinnen und Experten als Standardfall angesehen wird, ohne den die hochkomplexen Aufgaben längst nicht mehr zu lösen wäre.

Ein Spezialfall, der mit dem Einsatz von Outsourcing von Dienstleistungen zusammenhängt, tritt dann ein, wenn die ausführenden Personen dann stark eingebettet in Teams ihre Leistung erbringen, was sich im Thema „gemischte Teams und deren Besonderheiten“ zeigt. Die Kategorien in diesem Thema schließen dabei an schon zuvor erwähnte Ergebnisse an. So beschäftigt sich eine Kategorie, die die Herausforderungen der Führung gemischter Teams zeigt, mit der Problematik einer fehlenden Kontinuität: „Wechseln Mitarbeiter oft, ist die Führung und gemeinsame Ausrichtung schwierig“. Aber auch Spannungen, die auf persönlicher Ebene zwischen den internen und externen Personen auf Grund etwa unterschiedlicher Rahmenbedingungen entstehen, sind für Führungskräfte eine Herausforderung: „Extreme Spannungen gab es, als MA mit verschiedenen Verträgen, die verschiedene Gehaltsklassen und Benefits bedeutet haben, in eine Organisation zusammengeführt wurden“. Teilweise ergeben sich Probleme daraus, dass die Rahmenbedingungen für interne Mitarbeiter besser sind: „Spannungen entstehen

## TU Wien MBA

dort, wo für ähnliche Leistungen die Rahmenbedingungen der internen Mitarbeitenden vorteilhafter sind“. Dafür einen Ausgleich herzustellen, ist eine Führungsaufgabe: „Das Management versucht, diese Spannungen zu lösen, indem die Verträge so angepasst werden, dass ein weitestgehender Ausgleich geschaffen wird“, was aber auch Grenzen hat: „Betriebliche Zusatzleistungen sind eben solche und haben damit Grenzen“. Die Ergebnisse der Capgemini Studie (2014) zum Vorteil von „Hybrid Sourcing“ sowie die gefundenen positiven Aspekte „gemischter Teams“ von Raymond (2015) werden grundsätzlich von allen befragten Expertinnen und Experten so bestätigt.

Zuletzt wird noch das Thema zweiter Ordnung „Führungswerkzeuge und Maßnahmen“ erläutert. Die darin geclusterten Kategorien erster Ordnung betreffen Maßnahmen und Handlungsempfehlungen, die von den befragten Expertinnen und Experten im Zusammenhang mit Outsourcing und Führung geäußert werden. So hat sich etwa gezeigt, dass nachgeordnete Führungskräfte essenziell für die Umsetzung der strategischen Ziele sind und genau zu beobachten ist, wo die Kommunikation durch diese funktioniert und wo nicht: „Es ist wichtig zu erkennen, in welchen Teams die Kommunikation funktioniert und wo sich eine Lehmschicht aufgebaut hat“. Fehlt es an Commitment und Überzeugung bei nachgeordneten Führungskräften, hat das Top-Management ein ernstes Problem: „Die mittlere Führungsebene stellt sich oft als Lehmschicht dar, zeigen diese mangelndes Commitment, ist das Top-Management chancenlos“. In verschiedenen Kategorien erster Ordnung sind von den Expertinnen und Experten genannte Lösungsvorschläge zusammengefasst, etwa: „Funktioniert der Informationsweitergabeprozess nicht, muss man diesen durchbrechen“; „Verantwortlichkeit bedeutet auch tatsächlich, für die Erfüllung von Aufgaben verantwortlich zu sein“; „Kleinere Einheiten mit weniger Führungsebenen performen besser als größere Einheiten“. Der Begriff der „Lähmschicht“ oder „Lehmschicht“ ist auch in der Literatur und Forschung zu den Herausforderungen in der Führung des mittleren Managements bekannt (Edel et al. 2011). Die Analyse der Ergebnisse der Expertenbefragung deckt sich dabei im Wesentlichen mit der bestehenden Forschung (Weinberger 2018).

## 5.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Die erste Frage *„Hat sich die Skepsis maßgeblicher Stakeholder im Zusammenhang mit dem Einsatz von Outsourcing zur Besorgung von Unterstützungsleistungen merkbar verändert und wenn ja, welche Bereiche sind davon umfasst?“* wurde

umfangreich in der ersten aggregierten Dimension behandelt. Da das Forschungsvorhaben einen Schwerpunkt auf die öffentliche Verwaltung und staatsnahe Unternehmen gelegt hat, hat sich schnell gezeigt, dass die organisationale Umwelt auf Grund der gesamtgesellschaftlichen Notwendigkeit der Leistungen neben klassischen Stakeholdern, wie Eigentümern und Belegschaftsvertretern, auch die „Kunden“ und damit die Bürgerinnen und Bürger relevant für die strategische Entscheidungsfindung sind. Auf Grund der hohen Sensibilität der Stakeholder hinsichtlich Fehlern und qualitativ schlechter Leistungen, war die Unternehmensstrategie grundsätzlich risikoavers. Die wesentlichen Stakeholder der staatsnahen Unternehmen haben, mit Ausnahme der Gewerkschaften und Belegschaftsvertreter, ihre Einstellung zum Outsourcing durch die multiplen Krisen nicht grundsätzlich geändert. Für den öffentlichen Dienst ist ein geändertes Bewusstsein durchaus bemerkbar, insbesondere dort, wo Kunden und Eigentümer besonders sicherheitsrelevante Bereiche sehen. Dort wird aktiv der Wunsch nach einer Besorgung durch Eigenpersonal geäußert. Insgesamt zeigt sich bei einer gesamthaften Betrachtung der Datenanalyse, dass die maßgeblichen Stakeholder bedingt durch die multiplen Krisen im Hinblick auf Outsourcing einen noch größeren Wert auf Resilienz, Stabilität und hohe Leistungserbringung legen und das Kosten- und Ressourcenargument für den Betrachtungsraum weniger beachtet wird.

Die zweite Subforschungsfrage *„Wurden Veränderungen im Zusammenhang mit externen Partnerinnen und Partnern und externen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hinsichtlich der Unternehmenskultur und der Wirksamkeit von Führungswerkzeugen wahrgenommen? Wenn ja, wird das „commitment“ und die Identifikation der externen Partnerinnen und Partner als problematisch wahrgenommen?“* wurde in den aggregierten Dimensionen „Krise und Kultur“ sowie „Führung“ umfangreich beantwortet. Im Rahmen der Datenanalyse hat sich ein klares Bild hinsichtlich der großen Bedeutung, die Verbundenheit und Unternehmenskultur für Top-Mangerinnen und Manager hat, gezeichnet. Eine positive Kultur und individuelles Commitment wurden als die wichtigsten Voraussetzungen für den Erfolg einer Organisation benannt und sind auch für Outsourcing-Entscheidungen zentral. Outsourcing von Dienstleistungen und damit der Einsatz von externen Mitarbeitenden hat alleine untergeordnete Auswirkungen auf das Commitment dieser. Im öffentlichen Dienst identifizieren sich auch externe Mitarbeitende, die bei privaten Unternehmen angestellt sind und im Rahmen von Outsourcing für die öffentliche Verwaltung tätig werden, sehr stark mit der Institution. Der Einsatz von externen Mitarbeitenden wirkt

sich dann negativ auf das wahrgenommene Commitment aus, wenn die Partnerunternehmen deren Mitarbeiter kündigen und wiedereinstellen oder in Projekten keine Kontinuität gegeben ist und die externen Mitarbeiter damit nicht über längere Zeit in der Organisation verbleiben können. Die Unternehmenskultur wird sowohl in der staatlichen Verwaltung, als auch in staatsnahen Unternehmen als sehr prägend beurteilt. Kulturelle Unterschiede zwischen den Organisationen beim Einsatz von Outsourcing werden weniger als Führungsherausforderungen wahrgenommen, da die vertraglichen Möglichkeiten zur Kompensation als ausreichend wahrgenommen werden.

Die dritte Sub-Forschungsfrage *„Welche Veränderungen wurden hinsichtlich der Stammebelegschaft und schon bestehender „tensions“ hinsichtlich der Unternehmenskultur und der Wirksamkeit von Führungswerkzeugen auf Grund des Einsatzes von Outsourcing wahrgenommen?“* wurde wesentlich in den aggregierten Dimensionen „Outsourcing Perspektiven“ und „Führung“ beantwortet. Neben der schon in der vorigen Frage erläuterten Relevanz von Kontinuität für das Commitment, hat sich hinsichtlich der Spannungen gezeigt, dass das wichtigste Kriterium für erfolgreiches Outsourcing und die Reduktion der damit einhergehenden tensions die Schaffung vergleichbarer Rahmenbedingungen darstellt. Spannungen, die spezifisch auf die Krisen und deren Bewältigung zurückgeführt werden können, haben sich insbesondere in gemischten Teams in der öffentlichen Verwaltung gezeigt. Dort ist im Rahmen der Krisenbewältigung auf Grund der unterschiedlichen rechtlichen Rahmenbedingungen fallweise eine Notwendigkeit entstanden, interne Mitarbeitende über die Grenzen dessen einzusetzen, was mit externem Personal möglich war. Diese höhere Flexibilität von Eigenpersonal in Krisenzeiten war für die befragten Expertinnen und Experten, sowohl in der Verwaltung als auch in Unternehmen, mitunter der entscheidendste Faktor in der erfolgreichen Krisenbewältigung. Die Spannungen zwischen externen und internen Mitarbeitenden konnten einerseits durch eine bestmögliche Angleichung der Rahmenbedingungen und eine gute, transparente Kommunikation beherrscht werden, in dem Unterschiede klar angesprochen und erklärt wurden.

Die vierte Sub-Forschungsfrage *„Falls Unterstützungsleistungen in einem ausgelagerten Unternehmen besorgt werden, gibt es dort ähnliche Spannungen oder Befürchtungen wie beim Outsourcing?“* wurde insbesondere in den aggregierten Dimensionen „Outsourcing Perspektiven“ und „Krise und Kultur“ beantwortet. So hat sich in der Betrachtung von internem Outsourcing und Backsourcing gezeigt, dass

damit eigene, spezielle Herausforderungen einhergehen. Ein klassisches „Shared-Services“ Tochterunternehmen haben nur einige befragten Expertinnen und Experten erwähnt. Als eher typischer Anwendungsfall hat sich aus der Datenanalyse die Besorgung eines Geschäftsbereichs oder einer speziellen Leistung im Rahmen eines Tochterunternehmens gezeigt. Hier waren Spannungen, die sich aus den unterschiedlichen Organisationskulturen, die sich an den verschiedenen Standorten und Teams entwickelt haben, eher Thema als beim Outsourcing. So zeigen die Kategorien erster Ordnung etwa, dass bei ausgelagerten Einheiten oft ein sehr starkes Konkurrenzdenken zur Muttergesellschaft auftritt. Dieses wird dann problematisch, wenn die ausgelagerten Einheiten beginnen, sich zu stark zu differenzieren und im schlimmsten Fall in sich selbst zu optimieren, wodurch zwar die einzelne Einheit hocheffizient und wirtschaftlich wird, global aber Effizienz und Effektivität in der Organisation sinken.

Die letzte Sub-Forschungsfrage *„Wenn Veränderungen im negativen Sinn wahrgenommen wurden oder durch maßgebliche Stakeholder befürchtet wurden, welche Maßnahmen wurden gesetzt oder sind angedacht, um die Veränderungen zu adressieren und die Situation zu verbessern?“* betrifft alle vier aggregierten Dimensionen. Überwiegend fanden die negativen Entwicklungen im Rahmen einer gesellschaftspolitischen Veränderung statt. Dies betrifft etwa den Verlust an hochqualifizierten Arbeitskräften durch die demographische Entwicklung und die Abwanderungen durch COVID, die verringerte Leistungsbereitschaft in Teilen der Bevölkerung sowie die geänderte Arbeitsorganisation und Verfügbarkeit von Leistungen, die sich durch die angespannte Wirtschaftslage ergeben. Die wichtigsten Stakeholder der Top-Mangerinnen und Manager sind traditionell sehr risikosensibel und haben kein Verständnis für einen Leistungsausfall. Da die strategische Ausrichtung der Organisationen der befragten Expertinnen und Experten schon vor der Krise an den Faktoren Flexibilität, Digitalisierung und Resilienz erfolgte, gab es wenig Anpassungsbedarf auf strategischer Ebene. Gleichzeitig wurden aber eine Vielzahl an konkreten Maßnahmen gesetzt, um die Veränderungen auszugleichen. So wurden etwa Verträge hinsichtlich der Verfügbarkeit von externen Dienstleistern adaptiert, Reorganisationen und Strukturveränderungen durchgesetzt und Outsourcing fallweise neu evaluiert.

Insgesamt hat sich ein differenziertes Bild hinsichtlich der Auswirkungen der multiplen Krisen auf Outsourcing im öffentlichen Dienst und in staatsnahen Unternehmen gezeichnet. Einerseits bietet Outsourcing eine unverzichtbare Flexibilität in der

Leistungserbringung, sowohl qualitativ als auch quantitativ. Die größten Vorteile bringt es dort, wo Kernkompetenzen in der Organisation verbleiben und klassische Systeme mit internem und externem Outsourcing kombiniert werden. Die klassische „make or buy“-Logik tritt für die untersuchten Organisationen immer weiter in den Hintergrund, wenngleich wirtschaftliche Überlegungen nach wie vor eine wichtige Rolle spielen, jedoch eher im Sinn einer Rationalität als einer reinen Ressourcenoptimierung. Eine „Hybrid Governance“ ist für alle befragten Expertinnen und Experten selbstverständlich und für den Erfolg eine Grundvoraussetzung. Die Krisen und Veränderungen der letzten Jahre haben den strategischen Wert der oftmals als starr und unflexibel geltenden Stammebelegschaft in der Organisation, insbesondere der Beamtenschaft im öffentlichen Dienst, bewiesen. Die staatsnahen Unternehmen hatten im internationalen Vergleich durch den Einsatz konservativer Outsourcing-Strategien in der Phase nach den Krisen einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil.

### 5.3 Limitationen der Ergebnisse und Ausblick

Da es sich bei dem durchgeführten Forschungsvorhaben um eine qualitative Untersuchung gehandelt hat, sind die mit dieser Methode verbundenen Limitationen zu erwähnen. Einerseits wurde mit der ausgewählten Stichprobe von 6 Personen eine vergleichsweise kleine Kopf-Anzahl befragt. Dies relativiert sich dahingehend, als es in der Kohorte der befragten Personen insgesamt nur sehr wenige Repräsentanten gibt. So wurden als Expertinnen und Experten für den öffentlichen Dienst für die Bundesebene 50% der für strategische Personalplanung relevanten Akteure befragt. Aus der Gruppe der Top-Manager und Magerinnen (Vorstandsvorsitzende/Geschäftsführer) staatsnaher Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitenden wurden immerhin 25% der relevanten Akteure befragt (ausgehend vom Beteiligungsbericht des Bundes 2022). Durch das Forschungsvorhaben konnten einige in der Literatur existierende Annahmen und Faktoren bestätigt werden, andere wurden präzisiert und für den untersuchten Bereich weiterentwickelt. Radikale neue Thesen haben sich durch das Forschungsvorhaben nicht ergeben, die teilweise über Jahrzehnte entwickelten Ausführungen, wie sie etwa für Unternehmenskultur, Commitment aber auch Outsourcing bestehen, behalten auch im Hinblick auf die Krisen der letzten Jahre weitestgehend ihre Gültigkeit. Die Daten aus der Befragung sind nur sehr bedingt generalisierbar, da sie stark auf Österreich und die sich im Staatsgebiet operierenden Organisationen beziehen. Der Fokus der Arbeit lag auf

## TU Wien MBA

den Wahrnehmungen von Expertinnen und Experten, die die Outsourcing-Entscheidungen selbst zu treffen hatten und deren Auswirkungen, auch im Kontakt mit den Stakeholdern, unmittelbar zu verantworten hatten. Die Arbeit ist im Scope zweierlei limitiert. Einerseits hätten noch deutlich spezifischere Fragen zu sehr konkreten Outsourcing/Backsourcing-Vorgängen weitere interessante Einblicke geben können, weshalb insbesondere umfangreiche Case-Studies in diesem Themenfeld in Zukunft von Interesse sind. Andererseits könnte eine länderübergreifende Untersuchung spannende neue Einblicke geben, da einige der befragten Expertinnen und Experten auch die Auswirkungen der Outsourcing Strategie auf ihre Position im internationalen Wettbewerb angeführt haben. Daher wäre es von Interesse, die Wahrnehmungen von Top-Managerinnen und Managern der Daseinsvorsorge anderer Länder zu analysieren und Unterschiede herauszuarbeiten.

## Literaturverzeichnis

Alonso, J./Clifton, J./Díaz-Fuentes, D. (2015): Did New Public Management Matter? An empirical analysis of the outsourcing and decentralization effects on public sector size. *Public Management Review*, Taylor & Francis Journals, Vol. 17(5), S. 643-660.

Anthony, R. N. (1965): *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston: Harvard Business School.

Aubert, A./Kishore, R./Iriyama, A. (2015): Exploring and managing the “innovation through outsourcing” paradox. In: *The Journal of Strategic Information Systems*, Volume 24, Ausgabe 4, S. 255-269.

Baumgartner, G. (2006): *Ausgliederung und öffentlicher Dienst*.

Berger, H./Lewis, C. (2010): *Outsourcing and Communications, the Role of Stakeholder Analysis - A Case Study in Practice*. In: *AMCIS 2010 Proceedings*. 66 (online:

<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1064&context=amcis2010>, abgerufen am 29.06.2024).

BFG 2022, Bundesfinanzgesetz für das Jahr 2022, BGBl. I 195/2021.

Bortz, J./Döring, N. (1995): *Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler*.

Capgemini (2014): “Don’t wait, go hybrid!” *Hybrid Sourcing – Beyond Shared Services*. (online: [https://www.capgemini.com/at-de/wp-content/uploads/sites/25/2017/08/7777\\_0.pdf](https://www.capgemini.com/at-de/wp-content/uploads/sites/25/2017/08/7777_0.pdf), abgerufen am 29.06.2024).

Chussil, M. (2021): When to Switch Strategy in a Crisis. In: *Harvard Business Review* (online: <https://hbr.org/2021/02/when-to-switch-strategy-in-a-crisis>, abgerufen am 30.06.2024).

Cohen, A. (2007): Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. In: *Human Resource Management Review*. Vol. 17, S. 336-354.

Cohen, G. L. (2003): Party Over Policy: The Dominating Impact of Group Influence on Political Beliefs. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 85(5), S. 808–822.

Connelly, C./Gallagher, D./Gilley, M. (2007): Organizational and client commitment among contracted employees: A replication and extension with temporary workers. In: Journal of Vocational Behavior, Vol. 70, Ausgabe 2, S. 326-335.

Eberhart, D. (2013): Unternehmenskultur aktiv gestalten.

Felfe, J./Schmook, R./Schyns, B./Six, B. (2008): Does the form of employment make a difference?—Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers. In: Journal of Vocational Behavior, Vol. 72, S. 81-84.

Früh, S (2020): Die Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument in der öffentlichen Verwaltung, Anhand des Beispiels der Parlamentsdirektion. Masterarbeit FH Campus Wien.

Garvey, D. (2004): Managing Outsourcing.

Gebert, D./Boerner, S./Kearney, E. (2009): Fostering Team Innovation: Why Is It Important to Combine Opposing Action Strategies?. In: Organization Science, Vol. 21(3), S. 593-608.

Guest, D./Oakley, P./Clinton, M./Budjanovcanin, A. (2006): Free or precarious? A comparison of the attitudes of workers in flexible and traditional employment contracts. In: Human Resource Management Review, Vol. 16, Ausgabe 2, S. 107-124.

Haugen, T.B. /Klungseth, N.J. (2017): In-house or outsourcing FM services in the public sector: A review of 25 years research and development. In: Journal of Facilities Management, Vol. 15 No. 3, S. 262-284.

Hofstede, G. (1983): The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. In: J Int Bus Stud 14, S. 75–89.

Homma, N./ Bauschke, R./Hofmann, L. (2014): Einführung Unternehmenskultur.

Häder, M. (2019): Empirische Sozialforschung.

Jansson, M./Carlström, E./Karlsson, D./Berlin, J. (2021): Drivers of outsourcing and back-sourcing in the public sector - From idealism to pragmatism. In: Financial Acc & Man. 2021, Ausgabe 37, S. 262–278.

Kannan, K. P. (2007): Social Security in a Globalizing World. In: International Social Security Review, Vol 60(2-3), S. 21-43.

Kotter, J.P./Heskett, J.L. (1992): Corporate Culture and Performance. In: Free Press.

Kühn, T./Koschel, K. (2022): Qualitative Markt- und Konsumforschung.

Lehner, G. (2003): Volkswirtschaftliche Aspekte von Ausgliederungen. In: Gröhs/Havranek/Lang/Mayer/Pircher/Prändl, Ausgliederungen, S. 37-50.

Leixnering, S./Meyer, R./Polzer, T (2021): Hybrid coordination of city organisations: The rule of people and culture in the shadow of structures. In: Urban Studies, Vol. 58(14), S. 2933–2951.

Liu, Y./Almor, T. (2016): How culture influences the way entrepreneurs deal with uncertainty in inter-organizational relationships: The case of returnee versus local entrepreneurs in China. In: International Business Review, Vol. 25, Ausgabe 1, Part A, S. 4-14.

Lüscher, L. S./Lewis, M. W. (2008): Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. In: Academy of Management Journal, 51(2), S. 221–240.

Mayer, H./Kucsko-Stadlmayer, G./Stöger, K. (2015): Grundriss des österreichischen Bundesverfassungsrechts.

Mayring, P. (2022): Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken.

Schein, E. (2017): Organizational Culture and Leadership. John Wiley & Sons. New Jersey.

Merchant, K. A./Otley, D. T. (2007): A review of the literature on control and accountability. In: Handbooks of management accounting research, Vol. 2, S. 785–802.

Merchant, K. A./Van der Stede, W. A. (2003): Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives. 2 Auflage, Harlow: Prentice Hall.

Meyer, J. P./Herscovitch, L. (2001): Commitment in the workplace: Toward a general model. In: Human Resource Management Review, Vol. 11(3), S. 299–326.

Meyer, J. P./Stanley, D. J./Herscovitch, L./Topolnytsky, L. (2002): Affective continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. In: Journal of Vocational Behavior, Vol. 61(1), S. 20–52.

Österreich Konvent (2004): Bericht des Ausschusses 1, Staatsaufgaben und Staatsziele ([konvent.gv.at/K/DE/AUB-K/AUB-K\\_00004/fnameorig\\_016622.html](http://konvent.gv.at/K/DE/AUB-K/AUB-K_00004/fnameorig_016622.html) abgerufen am 13.06.2024).

Popoli, P. (2017 I): The Impact of Organizational Culture on Outsourcing Choice. In: China-USA Business Review, Vol. 16, No. 3, S. 123-131.

Popoli, P. (2017 II): Organisational culture as a driver of outsourcing choices: A conceptual model. In: African Journal of Business Management, Vol. 11(18), S. 524-536.

Poutvaara, P./Jordahl, H. (2020): Public sector outsourcing. In: IZA World of Labor: 65 doi: 10.15185/izawol.65.v2.

Raymond, M. (2015): Arbeitsformen der Zukunft.

Rennung, F./Luminosu, C./Draghici, A. (2015): Strategic Management – Managing The Potential Complexity-Risks In Outsourcing. In: Procedia Economics and Finance 26, S. 757 – 763.

Ruter, R./Klute, J. (1999): „Outsourcing“. Eine Strategie für die öffentliche Verwaltung (online:

[https://www.ruter.de/downloads/Artikel\\_RuterKlute\\_OutsourcingEineStrategie\\_5\\_.pdf](https://www.ruter.de/downloads/Artikel_RuterKlute_OutsourcingEineStrategie_5_.pdf), abgerufen am 12.06.2024).

Sackmann, S. (2017): Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern, 2 Ausgabe.

Schraeder, M./Self, D. (2003): Enhancing the success of mergers and acquisitions: An organizational culture perspective. In: Management Decision, Vol. 41, S. 511–522.

Schultz, M./Ravasi, D. (2006): Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. In: Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 3, S. 433-458.

Schein, E. (2009): *The corporate culture survival guide* (New and rev. ed.).

Shelleman JM. (1995): Levers of control: How managers use innovative control systems. In: The Academy of Management Executives, S. 82-84.

Smith, W. K./Lewis, M. W. (2011): Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. In: Academy of management Review, Vol. 36(2), S. 381-403.

Schad, J./Lewis, M. W./Raisch, S./Smith, W. K. (2016): Paradox research in management science: Looking back to move forward. In: Academy of Management Annals, Vol. 10(1), S. 5-64.

Simons, R. L. (1995): Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal (Hardcover). Boston: Harvard Business School Press Books.

Simons, R. L. (2000): Performance measurement and control systems for implementing strategy. Upper Saddle River: Pearson.

Weinberger, M. (2018): Mittleres Management: Befehlsempfänger von oben, Brückenbauer nach unten. (online: <https://unipub.uni-graz.at/obvugrhs/content/titleinfo/2890239/full.pdf>, abgerufen am 30.06.2024).

Zech, R. (2013): Identität von Identifikation in Organisationen – am Beispiel von Weiterbildungsanbietern. In: Journal für Psychologie. Jg.21. Ausgabe 3. (online: <https://www.journal-fuer-psychologie.de/index.php/jfp/article/viewFile/302/324> abgerufen am 26.06.2024).

Zielowski, C (2006): Managementkonzepte aus Sicht der Organisationskultur.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: The formal control process.....	12
Abbildung 2: Levers of Control.....	13
Abbildung 3: Aggregierte Dimensionen.....	41
Abbildung 4: „Organisationale Umwelt und Krise und Kultur“.....	42
Abbildung 5: „Outsourcing Perspektiven“ und „Führung“.....	51

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Chancen und Risiken .....	16
Tabelle 2: Forschungsdesign .....	36

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.  
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

## Anhang

### Interviewleitfaden

**Leitfrage:** *Wie haben sich die multiplen Krisen der letzten Jahre, insbesondere COVID-19 und die sich daraus ergebende geänderte Arbeitsorganisation, der hohe wirtschaftliche Druck und die Rekordinflation sowie die geänderten demographischen Bedingungen und Arbeitnehmerstruktur auf die Beurteilung bestehender „tensions“ einerseits im Zusammenhang mit dem Einsatz von Outsourcing und andererseits im Zusammenhang mit Tochterunternehmen/Beteiligungsgesellschaften in der Organisation ausgewirkt?*

#### Einleitung:

- Können Sie kurz beschreiben, welchen Einfluss die Herausforderungen der multiplen Krisen der vergangenen Jahre auf Ihre strategische Entscheidungsfindung hatten?
  - Inwiefern hat sich COVID auf die Arbeitsorganisation (Homeoffice, Hybrides Arbeiten) ausgewirkt?
  - Nehmen Sie geänderte Bedingungen bei Mitarbeitern wahr, die sich aus den verschärften wirtschaftlichen Bedingungen ergeben, wie etwa den Ruf nach mehr Homeoffice oder Flexibilität einerseits und eine größere Bereitschaft, auch vermeintlich „unattraktive“ Jobs anzunehmen, andererseits?
  - Ist die sich ändernde Struktur der am Arbeitsmarkt verfügbaren Personen in Österreich ein Faktor in der Entscheidungsfindung? Gibt es Probleme mit Nachbesetzungen? Gibt es in manchen Bereichen auch ein Überangebot?
- In welchen Bereichen Ihrer Tätigkeit sind Sie mit Auslagerungen oder Ausgründungen beschäftigt?
- Welche Aufgaben und Tätigkeiten werden in Ihrem Unternehmen ausgelagert oder zugekauft? Und warum?
- Wie ist in Ihrem Unternehmen das Facility Management aufgebaut? Wenn Leistungen zugekauft oder ausgelagert sind, welche sind das?
- Welche Rückmeldung haben Sie bei Entscheidungen, Leistungen durch externe Partner zu besorgen, von der Stammebelegschaft bzw. Belegschaftsvertretern erhalten?
  - Falls keine solchen Entscheidungen zu treffen waren, wurden bestehende Auslagerungen thematisiert?

- Können Sie die aus ihrer Sicht jeweils 3 größten Vorteile und Nachteile von Outsourcing bzw Ausgründungen darstellen?
- Hat das Outsourcing zu einer höheren Flexibilität geführt?
  - o Wenn ja, wie würden sie diesen Aspekt im Rahmen der Krisenbewältigung beurteilen?
  - o Wenn nein, gibt es Überlegungen, auf diesen Aspekt in Zukunft stärker zu achten?
- Beschreiben Sie allgemein ihre Sichtweise zum Thema Backsourcing. Inwiefern wird darüber in Ihrem Unternehmen gesprochen und welche Veränderungen haben sie seit 2019 dabei wahrgenommen?
- Welche Arten von Stakeholder sind für Sie in ihrer Rolle relevant und welche Befugnisse haben diese?
- Inwiefern ist die Medienöffentlichkeit für Ihre strategischen Entscheidungen relevant?
  - o War dies vielleicht sogar ausschlaggebend für ihre Entscheidungen?

**Hauptfrage 1:** Hat sich die Skepsis maßgeblicher Stakeholder im Zusammenhang mit dem Einsatz von Outsourcing zur Besorgung von Unterstützungsleistungen merkbar verändert und wenn ja, welche Bereiche sind davon umfasst?

- Welche Ihrer Stakeholder haben proaktiv die strategische Zielsetzung im Zusammenhang mit den multiplen Krisen hinterfragt?
- War Backsourcing für Ihre Stakeholder ein Thema im Rahmen der Bewältigung der Krisen der letzten Jahre?
  - o Wenn ja, welche Aspekte standen im Fokus?
  - o Wenn nein, inwiefern haben Sie das Thema adressiert?
- Inwieweit haben sich die maßgeblichen Stakeholder auf die öffentliche Meinung und die Medienöffentlichkeit bezogen, wenn Outsourcing besprochen wurde?
- Gab es maßgebliche Einflüsse aus der Politik zum Thema Outsourcing oder Backsourcing?
  - o Waren diese eher informeller oder formeller Natur?

**Hauptfrage 2:** Wurden Veränderungen im Zusammenhang mit externen Partnern und externen Mitarbeitern hinsichtlich der Unternehmenskultur und der Wirksamkeit

von Führungswerkzeugen wahrgenommen? Wenn ja, wird das „commitment“ und die Identifikation der externen Partner als problematisch wahrgenommen?

- Welchen Stellenwert hat die Unternehmenskultur in ihrem Unternehmen? Gibt es Kulturdokumente oder vielleicht sogar interne Befragungen zum Thema Unternehmenskultur? Schildern Sie hier kurz die Lage.
- Wie würden Sie den Einfluss der Unternehmenskultur auf die tägliche Arbeit der Mitarbeiter beschreiben?
  - o Welche Rolle spielt in Ihrem Unternehmen das commitment der Mitarbeiter über alle Hierarchieebenen?
  - o Inwiefern orientieren sich Führungskräfte und Mitarbeiter an den gemeinsamen Zielen und Werten?
- Sehen Sie in diesem Bereich Unterschiede zwischen der Stammebelegschaft und externen Mitarbeitern?
  - o Gab es oder gibt es Probleme hinsichtlich der Unternehmensverbundenheit bei externen Partnern und Mitarbeitern?
- Wird dies auch unter den maßgeblichen Stakeholdern thematisiert und welche Aspekte dominieren dabei?
  - o Wird externen Mitarbeitern ein ähnliches Vertrauen entgegengebracht wie der Stammebelegschaft?
- Inwiefern werden Transaktions- und Koordinationskosten in ihrer Organisation beim Thema Outsourcing berücksichtigt? Verringern sich diese, je länger externe Mitarbeiter im Unternehmen verbleiben?
- Gibt es Überlegungen, die vertraglichen Beziehungen bei zugekauften Leistungen dahingehend zu überarbeiten, dass Durchgriffsrechte gestärkt werden?
  - o Wenn ja, können Sie das näher ausführen?
  - o Wenn nein, liegt dies daran, dass die aktuellen Möglichkeiten als ausreichend beurteilt werden oder gibt es andere Gründe?

**Hauptfrage 3:** Welche Veränderungen wurden hinsichtlich der Stammebelegschaft und schon bestehender „tensions“ hinsichtlich der Unternehmenskultur und der Wirksamkeit von Führungswerkzeugen auf Grund des Einsatzes von Outsourcing wahrgenommen?

- Inwiefern wird von Ihren Führungskräften das Thema Führung von Teams mit sowohl internen als auch externen Mitarbeitern thematisiert?

- Welche Spannungen nehmen Sie in ihrem Unternehmen wahr, die daher rühren, dass nicht alle Führungswerkzeuge gleichermaßen auf interne wie externe Mitarbeiter angewandt werden können?
- Welche Veränderungen haben hier stattgefunden?
- Reinigungs- oder Sicherheitsdienste werden oftmals zugekauft. Dennoch verbleibt oftmals eine gewisse Kernbelegschaft im Unternehmen selbst. Wie gehen ihre Führungskräfte mit Spannungen zwischen den beiden Gruppen um?
  - o Inwiefern ist das Thema „Zweiklassen“-Belegschaft eine Herausforderung?
- Inwiefern wird das Thema Backsourcing auch bei diesen Unterstützungsleistungen thematisiert?
- Wie wird der Wissenstransfer in jenen Bereichen organisiert, in denen externe Mitarbeiter eingesetzt werden? Wird dies durch die Führungskräfte thematisiert?

**Hauptfrage 4:** Falls Unterstützungsleistungen in einem Tochterunternehmen oder einer Beteiligungsgesellschaft besorgt werden, gibt es dort ähnliche Spannungen oder Befürchtungen wie beim Outsourcing?

- Gibt es in Ihrem Unternehmen Tochtergesellschaften oder Beteiligungsgesellschaften, die dem Zweck dienen, Unterstützungsleistungen zu besorgen?
- Wie würden Sie die schon besprochenen Spannungen betreffend Identifikation und Unternehmenskultur in Bezug auf diese Tochtergesellschaften beschreiben?
  - o Stellen sich dort ähnliche Herausforderungen?
- Gab oder gibt es Ideen, ausgelagerte Dienstleistungen in Zukunft im Rahmen einer Tochtergesellschaft zu besorgen und worauf beruhen diese Überlegungen?

**Hauptfrage 5:** Wenn Veränderungen im negativen Sinn wahrgenommen wurden oder durch maßgebliche Stakeholder befürchtet werden, welche Maßnahmen wurden gesetzt oder sind angedacht, um die Veränderungen zu adressieren und die Situation zu verbessern?

- Welche Maßnahmen wurden pro-aktiv gesetzt, um gewisse Spannungen oder negative Entwicklungen mit ausgelagerten oder zugekauften Leistungen abzumildern?

- Welche Maßnahmen sind geplant, um die negativen Entwicklungen, die eingangs besprochen wurden, auszugleichen?
- Wie werden diese Maßnahmen von verschiedenen relevanten Stakeholdern bewertet?
  - o Welche Maßnahmen wurden von Stakeholdern gefordert, aber (noch) nicht umgesetzt und warum?

## Datenanalyse

### Organisationale Umwelt

Kategorien erster Ordnung	Themen zweiter Ordnung
Eigentümer und Aufsichtsrat mischen sich operativ als Stakeholder kaum ein, sind aber höchst relevant, da deren Rückhalt im Change-Prozess Grundvoraussetzung ist	Outsourcing aus Sicht der Eigentümervertreter
Die Politik als Stakeholder hat sich operativ nicht eingemengt und das Management bei der Umsetzung der Strategie unterstützt	
Eigentümer sehen Outsourcing eher positiv im Sinne einer schlanken Struktur	
Alle Stakeholder sehen Outsourcing dann unproblematisch, wenn Spitzenlasten abgedeckt werden	
Der Eigentümer und seine Vorstellungen müssen sich in der Organisation reflektieren	
Politik und öffentliche Bedienstete sind oft skeptisch gegenüber neuen Prozessen	
Outsourcing von Sicherheitsdienstleistungen im Bereich der kritischen Unternehmensteile wird hinterfragt	
Outsourcing von Reinigungsdienstleistungen wird in jenen Bereichen, die als hoch sensibel eingestuft werden, kritisch gesehen und soll durch Eigenpersonal besorgt werden	
Der Eigentümer ist auch gleichzeitig "Kunde" der bereitgestellten Leistungen, dadurch ergibt sich ein ambivalentes Verhältnis zum Outsourcing von Sicherheitsleistungen	
Outsourcing bringt keine Erleichterung in der Argumentation gegenüber Eigentümern und Aufsichtsrat, da man die Budget--Mittel trotzdem braucht	

Bei Reorganisation und internem sowie externen Outsourcing handeln Belegschaftsvertreter oft sehr pro-aktiv gegen die geplanten Maßnahmen	Outsourcing aus Sicht der Belegschaftsvertreter
Staatliche Unternehmen sind oft sehr stark Gewerkschaftsdurchdrungen, was sich auf Strategie und Umsetzung stark auswirkt	
Für Gewerkschaft und Belegschaftsvertretung sind internes und externes Outsourcing grundsätzlich Tabu-Themen	
Vor den Krisen wurde von Überlastung der Organisation gesprochen, was danach auf Grund des Stillstands kein Thema mehr war	
Belegschaftsvertretung und Gewerkschaft haben klare gesetzliche Rechte, diese sind einzuhalten - ein Mehr an Kommunikation ist aber immer besser als ein Weniger	
Der Betriebsrat sieht sich oft selbst wie das eigentliche Management, eine Einbindung ist daher oft erst später im Prozess zielführend	
Politik und Medienöffentlichkeit wurden dann aktiv, wenn Gewerkschaften sich direkt an diese gewandt haben	
Alle Stakeholder sehen Outsourcing dann unproblematisch, wenn Spitzenlasten abgedeckt werden	
Belegschaftsvertretung ist ein dominanter aber konstruktiver Stakeholder	
Keine größeren Einwände, da kein Bereich völlig outgesourced wird	
Rationale Brücke in die Belegschaftsvertretung wirkt sich positiv aus	
Outsourcing ist jedes mal der gleiche Kampf, man muss immer am Betriebsrat vorbei	

Internes Outsourcing ist eine Charmante alternative zu externem Outsourcing, vor allem dann, wenn bereits externes Personal zugekauft wird	
Die Personalvertretung bei Outsourcing mitzunehmen ist unbedingt erforderlich	
Die Personalvertretung muss aus gesetzlichen Gründen einbezogen werden, aber sich darüber hinaus auch wirklich eingebunden fühlen	
Es ist besser, je mehr man den Betriebsrat einbindet, man braucht ihn aus Notwendigkeit, nicht nur aus Noblesse	
Der Kunde ist der wichtigste Stakeholder	Der Kunde als Stakeholder
Kunden sind sehr sensibel auf Störungen, was Risikoaversität in Strategie noch bedeutender macht	
Die Kunden sind die mit Abstand wichtigsten Stakeholder, da deren Feedback sich auf alle weiteren Stakeholder auswirkt und für den Betrieb maßgeblich ist	
Bei inkrementeller Innovation ist die Medienöffentlichkeit strategisch unbedeutend, bei radikaler sehr wohl	Einfluss der Medienöffentlichkeit auf Outsourcing
Öffentlichkeit ist relevant, aber wird strategisch unterschiedlich beurteilt	
Medien sind relevant für strategische Entscheidungen, nicht in Einzelthemen	
Medien sind zentraler Stakeholder, da öffentliche Wahrnehmung für Unternehmenserfolg zentral	
Durch genaue Beobachtung ist die gesamte Organisaton sehr auf Risikovermeidung getrimmt	
Die Medienöffentlichkeit ist für strategische Entscheidungen zum Outsourcing weniger entscheidend	

Die Medien waren für das Outsourcing kein Thema, da dies in bestimmten Bereichen wie Sicherheit und Reinigung sehr anerkannt ist im öffentlichen Dienst. Die Kosten wurden in 4 Jahren nur ein einziges Mal aufgegriffen	
--	--

**Krise und Kultur**

Krisen der letzten Jahre hatten große Auswirkungen, aber nicht auf Strategie an sich, sondern auf deren Realisierung	Einfluss der Krisen auf Unternehmensstrategie
Krisen haben ein großes Problembewusstsein sowie eine neue Dringlichkeit vermittelt und damit geplante Redimensionierungen beschleunigt	
Durch die Krisen wurden Überlegungen und Diskussionen zu Themen ermöglicht, die davor Tabu waren	
Krisen erlauben und erfordern es, Dinge anders und neu zu denken	
Strategische Konzepte, die eine Rationalisierung, Zentralisierung und Digitalisierung einer Organisation verfolgen, können auch ohne Krisen umgesetzt werden, nur mit deutlich mehr Widerstand	
Bürokratisierung nimmt laufend zu anstatt ab	
Gemeinkosten und betrieblicher Overhead nimmt unverhältnismäßig zur produktiven Leistung zu	
Trotz der Bemühungen zur Reduktion des Overheads steigt dieser kontinuierlich auf Grund neuer Vorgaben	
Sicherheit, Resilienz und Robustheit als nationale und internationaler Trends	

Die approbierte gedruckte Originalversion dieser Masterarbeit ist an der TU Wien Bibliothek verfügbar.  
The approved original version of this thesis is available in print at TU Wien Bibliothek.

Demografischer Wandel betrifft nicht nur den öffentlichen Dienst, sondern den gesamten europäischen Arbeitsmarkt	
Es gilt, Ressourcen rechtzeitig vorzuhalten, um in kritischen Bereichen immer Handlungsfähig zu bleiben	
Im Bereich Pensionsabgänge und Nachbesetzungsproblematik gibt es ein breites Problembewusstsein	
Strategische Entscheidungen der Vergangenheit führen zu Personalengpässen heute	
Auch die Flüchtlingskrise 2015 wirkt heute noch sehr stark nach	
Demographische Entwicklung führt zu Verknappung am Arbeitsmarkt	
Versorgungssicherheit und Nachhaltigkeit sowie Diversifizierung werden noch wichtiger in der Strategie	
Konkret werden Lieferanten und Outsourcing-Partner noch stärker gestreut und diversifiziert	
Die COVID-Pandemie hatte kurzfristige Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung, da das Management aus Ungewissheit massiv Leistungen zugekauft hat, um für Mehrbelastungen gerüstet zu sein	
Wirtschaftlicher Druck und Krisen führen dazu, dass Outsourcing trotz Risiken weiter zunehmen wird	
Neue strategische Bewertung von Vorteilen, kurzfristige Monetäre Ersparnisse anders abgewogen gegen Sicherheit, etwa effiziente Lagerhaltung	
Durch die Krisen ist sehr schnell eine Änderung der Arbeitsorganisation eingetreten, nämlich weg von einem starren konservativen Zugang zur	

Arbeitsorganisation hin zu einer flexiblen, Leistungsorientierten Betrachtung	
Es gab einen formalen und klaren Strategieprozess der in einer neuen Mission, Vision und gemeinsamen Werten gemündet ist, aber die tatsächliche Veränderung braucht viel Zeit	Einfluss der Krisen auf die (Unternehmens)-kultur
Krisenbekämpfungsmaßnahmen haben Arbeitsmarkt national und international verändert	
Umfangreiche staatliche Hilfsmaßnahmen haben Gefühl von Notwendigkeit von Arbeit reduziert	
Leistungsbereitschaft klafft seit Krisen noch stärker auseinander zwischen besonders Leistungswilligen und Leistungsunwilligen	
Geänderte Stimmung führt zu weniger Leistungswillen aber stärkerem Anspruchsdenken	
Mitarbeitende sehen den Arbeitgeber und die Führungskraft in der Pflicht, sich um das Wohlergehen Aller zu sorgen	
Mitarbeitende stellen mehr den Anspruch, umfangreich angeleitet zu werden	
Eigenverantwortung bei Mitarbeitenden nimmt ab	
Negative Form der Unternehmenskultur kann auch eine Überprivilegierung sein	
Krisen haben dazu geführt, dass die Leistungsbereitschaft in Österreich und Europa massiv gesunken ist und Mitarbeiter aus den Nachbarländern abgewandert sind	
Arbeit wird nicht mehr nur durch Anwesenheit nachgewiesen sondern leistungsorientiert betrachtet	

Da sich Flexibilität und Ergebnisorientierung in Krisenzeiten im Betrieb bewährt haben, wird dieser Zugang jetzt eingefordert	
Persönliche Anwesenheit für Termine wird nicht mehr als selbstverständlich angesehen, sondern hybrides Arbeiten wird vorausgesetzt	
Die vorherrschende Kultur ist sehr wenig flexibel, was auch durch die demographische Struktur auf der Führungsebene bedingt ist. Dahingehend hatten die Krisen einen massiven Einfluss auf die Steigerung der Flexibilität auch aus kultureller Sicht.	
COVID hat die Organisation und das Management gezwungen umzudenken und hat einen radikalen Kulturwandel ausgelöst	
Fehlende Motivation drückt sich auf Grund der Kultur kaum in Krankenständen oder schlechter Arbeit aus, sondern wird direkt kommuniziert	Unternehmenskultur als Orientierung in Krisen
Inkrementelle Innovation passiert auch gut ohne Outsourcing	
Unternehmenskultur kann als organisch gewachsen beschrieben werden und ist für die interne Kommunikation und das Vertrauen eher hinderlich	
Kultur ist extrem stark, hat sogar Einfluss auf die Art und Weise, wie in der Organisation gesprochen wird und unter welchen Voraussetzungen zusammengearbeitet wird	
Trotz extrem vieler Normen kann nicht alles niedergeschrieben werden, da setzt dann Kultur ein und wirkt sich positiv auf Arbeitsqualität aus	
Jeder Betriebsstandort entwickelt eine eigene Kultur	

Die lokale Kultur wird oft geprägt durch Führungskräfte, Gebäude aber auch Details wie Ausstattung	
Eine Unternehmenskultur, die das gemeinsame Zielerreichen in den Vordergrund stellt, ist zentral für den Erfolg	
Commitment und Unternehmenskultur sind nicht nur wichtig, sondern essenziell	
Starke, auf Risikovermeidung aufbauende Unternehmenskultur wirkt als gern gesehene Orientierung	
Der gesamte Betrieb funktioniert nur eingebettet in ein Gesamtsystem, was die kulturellen Unterschiede zu System-Partnern gering macht	
Unternehmenskultur wandelt sich langsam, kann aber noch deutlich stärker werden	
Erst durch den Wandel zu einer selbstbewussten Kultur mit klaren, grundsätzlichen und von aktuellen Gegebenheiten unabhängigen Zielen und Werten entsteht langsam auch eine Orientierungsfunktion	
Früher war die Unternehmenskultur geprägt davon, dass Verantwortung nach oben delegiert wurde, was den Mitarbeitenden Sicherheit gegeben hat	
Die Unternehmenskultur ist extrem stark prägend. Sie bestimmt die Sprache, die Handschrift und Ausdrucksweise.	
Wenig Prägekraft hat die Kultur in den Bereichen, in denen eine natürlich hohe Fluktuation vorherrscht, wie etwa im Sicherheitsbereich oder bei Studentenjobs.	

Outsourcing Perspektiven

Bei strategischen Überlegungen, neue Geschäftsfelder zu erschließen oder bestehende grundlegend zu erweitern, geht dies immer Hand in Hand mit internem oder externem Outsourcing	Positive Anwendungsfälle des Outsourcing
Outsourcing kann auch als Argument genutzt werden, um einen "sense of urgency" zu schaffen	
Outsourcing bringt klare Kostenvorteile, wenn damit günstigere Kollektivverträge und Bedingungen einhergehen	
Wenn die bestehende Kultur nicht sehr flexibel und innovativ ist, können dynamische Themenfelder leichter durch die Nutzung von Outsourcing bespielt werden	
Outsourcing kann auch genutzt werden, um einen Kulturwandel zu starten, da es verdeutlicht, dass auch andere die Leistung erbringen können	
Vollumfängliches Outsourcing macht dort Sinn, wo es eine für die Organisation spezielle Materie betrifft, die nicht regelmäßig bearbeitet wird	
Ein teilweiser Leistungszukauf macht in Bereichen, die sich sehr dynamisch weiterentwickeln und die sehr innovationsgetrieben sind, Sinn	
Outsourcing kann auch für die Überzeugung innerhalb der Organisation genutzt werden	
Beratungsdienstleistungen wurden dann outgesourced, wenn es um große Reformen ging, um einen neutralen Mediator zu haben	
Internes und externes Outsourcing werden gerne für Restrukturierungen und Bereinigungen genutzt	

Auslagerungen können auch genutzt werden, um einzelne Geschäftsbereiche transparenter zu machen	
Oft sind andere Unternehmen bei Dienstleistungen einfach besser, schneller und effizienter	
Wirtschaftliche Vorteile stehen beim Outsourcing im Vordergrund	
Outsourcing ist positiv wenn es ins Konzept passt, etwa bei technischen Leistungen, die eigens nicht sinnvoll erbracht werden können	
Entsteht Personalbedarf sehr kurzfristig, ist Outsourcing praktisch die einzige Möglichkeit für den öffentlichen Dienst, diesen zu bedecken	
In gewissen Geschäftsbereichen, die nicht zu den Kernaufgaben der Organisation gehören, wäre es kaum möglich, spezielle Fähigkeiten permanent vorzuhalten, wie etwa im mittlerweile hochspezialisierten Facility Management	
Internes Outsourcing wird aktuell überlegt, um damit die organisch gewachsene, sehr heterogene Landschaft an outgesourceten Leistungen neu zu strukturieren und zu vereinheitlichen und schlussendlich durch eine eigene Gesellschaft näher an die Organisation zu binden	
Die Durchmischung und der zusätzliche Blick von Außen, der durch externe in die Organisation kommt, ist definitiv ein Benefit.	
Outsourcing bietet in der öffentlichen Verwaltung einfach eine Flexibilität, die es sonst nicht gibt.	
Outsourcing kann auch als Druckmittel genutzt werden, um die Flexibilität innerhalb der Organisation zu erhöhen und das Selbstverständnis zu verändern.	

Die Kontrolle und zeitliche Dimension ist Inhouse stärker als beim Outsourcing	Negative Anwendungsfälle des Outsourcing
Internes Outsourcing hat in der Praxis zu großen Effizienzverlusten geführt, da sich Einheiten optimiert haben, auch auf Kosten der Muttergesellschaft	
Outsourcing führt klar zu Bruchlinien was die Mitarbeitenden betrifft	
Totales Outsourcing bedeutet, sich in eine Abhängigkeit zu begeben	
Bei komplexen Geschäftsfeldern wurden eher Kooperationen statt Outsourcing gewählt	
Werden ganze Geschäftsbereiche zugekauft, verliert die Organisation nötige Kompetenzen	
Langfristige Arbeitsverhältnisse, Strukturen und Planstände vermindern später Unterbrechungen	
Der Betrieb technischer Anlagen ist für den Betrieb kritisch, was eine besondere Abhängigkeitssituation bei Wartungsverträgen erzeugt	
Facility Management eignet sich dann kaum zum Outsourcing, wenn Sicherheit im Vordergrund steht	
Abhängigkeit im Austausch für wirtschaftliche Vorteile ist jetzt strategisch nicht mehr sinnvoll	
Outsourcing ist für uns dort problematisch, wo am Arbeitsmarkt generell eine große Personalknappheit besteht und man in eine ungewisse Abhängigkeit kommt, ob überhaupt ein Unternehmen den Auftrag annimmt	
Es gibt keinen Zwang für Unternehmen, Aufträge anzunehmen, womit es keine Garantie für eine Leistungserbringung gibt	

Einheitliche Qualifikationsstandards sind im Outsourcing schwierig, auch der Wissenstransfer fällt oft zu kurz aus, was zu großen Problemen beim Zukauf von Dienstleistungen führen kann	
Es gab konkret Situationen, in denen externe Mitarbeitende durch seine Organisation nicht ausreichend auf die Tätigkeit vorbereitet wurde und der mangelnde Wissenstransfer zu Problemen im Ablauf geführt hat	
Ein großer Nachteil vom Outsourcing ist der Kostenfaktor, da zu den Personalkosten auch die Gewinnmarge der Unternehmen kommt.	
Ein weiterer großer Nachteil ist, dass durch die Umgehungsmöglichkeit Outsourcing der Mut für wichtige strukturelle Änderungen fehlt	
Statt Outsourcing wäre es besser, gravierende aber wichtige Änderungen in der Organisation und im Dienstrecht zu vollziehen, damit man nicht mehr auf das Outsourcing angewiesen ist	
Backsourcing hat trotz hohem Gehaltsniveau in der Organisation paradoxerweise zu Ressourceneinsparungen geführt, da Reibungsverluste minimiert wurden	Gemischte Erfahrungen mit Backsourcing
Backsourcing von reinen Unterstützungsleistungen war kein Thema, da zu sehr Expertenorganisation	
Reintegration und Aufbau von Expertise im Unternehmen hat mehr Ressourcen gebunden, als Ertrag gebracht	
Backsourcing war erfolgreich, wenn die Leistung strategisch wichtig für die weiteren Geschäftsbereiche war und genaue Steuerung Vorteile brachte	
Manchmal ist auch der Übergang vom externen Outsourcing zum Insourcing unwirtschaftlich, da	

der höhere administrative Aufwand die Vorteile überwiegt	
Für bessere Disziplinarverantwortung wurden Einheiten "backgesourced"	
Backsourcing-Entscheidungen sind an strategischen Überlegungen wie etwa Kontrollmöglichkeiten zu beurteilen	
Je mehr eigenständige Organisationen zu koordinieren sind, desto mehr Schnittstellen müssen aktiv gemanaged werden, was zu administrativem Aufwand und Effizienzverlusten führt	Tensions im internen Outsourcing
In ausgegliederten GmbHs entstand eine sehr starke eigene Kultur, die sich im bewussten zeigen von Unterschieden und Überlegenheit manifestiert hat	
Internes Outsourcing führt zu Aufwand und befreit nicht von administrativen Aufwänden	
Spannungen gibt es, diese sind aktiv zu bearbeiten und zu steuern	
Ausgelagerte Einheiten werden an externen Marktteilnehmern gemessen	
Die Verschiebung von Arbeitsplätzen darf nicht zu einer Verschlechterung der Dienstleistung führen	
Spannungen durch Outsourcing sind ein Thema in der Organisation und werden in den Führungskräfte-Meetings angesprochen	
Spannungen entstehen insbesondere dann, wenn nicht transparent kommuniziert wird. Das führt zu Gerüchten, und die sind immer gefährlich	
Transaktions- und Koordinationskosten werden sehr genau berechnet und gemessen	Voraussetzungen für gelungenes Outsourcing

Einfache Tätigkeiten werden teilweise extern vergeben, aber die Qualitätssicherung verbleibt in der Organisation	
Eigene Leistungen werden ständig gemessen (Benchmarking)	
Für gelungenes Outsourcing muss die Kompetenz so weit verbleiben, dass Leistungen definiert und kontrolliert werden können	
Für gelungenes Outsourcing muss ich genau wissen was ich will und das auch selbst beurteilen können	
Outsourcing bedeutet immer einen gewissen Kontrollverlust und muss daher kompensiert werden	
Auslagerungsumgehungsstrukturen wurden überfällig, nachdem Rahmenbedingungen verbessert wurden	
Auslagerung im öffentlichen Dienst dann ungeeignet, wenn sehr starke Behördenfunktion und hoheitliche Aufgaben	
Rationalität bedeutet etwa, zu wissen, wann eine Leistung nicht mehr benötigt wird	
Outsourcing ist dann unwirtschaftlich, wenn dieselbe Person im Personalstand dauerhaft dieselbe Arbeit verrichtet	
Negatives Feedback der Stakeholder zu Outsourcing kann man vermeiden, wenn man die Entscheidung rational begründen kann	
Wenn ich Outsourcing mir selbst gegenüber nicht rechtfertigen kann, dann auch nicht gegenüber Stakeholdern	
Transaktionskosten und Wissenstransfer können schon vorher bei Outsourcing berechnet werden und sich im Vertrag abdecken lassen	

Auslagerungen im öffentlichen Dienst brauchen gesetzliche Grundlage und sind damit nicht weniger Aufwendig, als gleich die Rahmenbedingungen zu ändern	
Outsourcing ist nicht immer billiger, vor allem dann nicht, wenn dahinter keine rationale Entscheidung steht	
Beim Outsourcing muss ein ehrliches, gesamthafes Bild gezeigt werden, das auch Folgekosten und langfristige Herausforderungen abbildet	
Explizite vertragliche Regelungen von Arbeitszeiten und Sonderfällen wird wichtiger als früher	
Die Verfügbarkeit von Arbeitsleistung hat sich verringert, weshalb dieser Aspekt in Verträgen nachgeschärft werden muss	
Ein Kernteam muss auf Grund der sensiblen Aufgaben in jedem Bereich, der outgesourced werden soll, in der Organisation verbleiben	
Outsourcing ist eine organisatorische Notwendigkeit, die ökonomische Dimension ist nachrangig, außer bei wenigen Unterstützungsleistungen wie Reinigungs- und Wachdiensten	
Grundauslastung wird intern sicher gestellt, Spitzenauslastungen durch externe zugekauft	Flexibilität durch Outsourcing
Flexibilität ist ein wichtiges Kriterium, durch Outsourcing kann vermieden werden, Überkapazitäten aufzubauen	
Ausgliederungen dienen oft als legale Umgehungsstrukturen wenn Rahmenbedingungen nicht passen	
Auslagerung als Möglichkeit, im Recruiting leichter auf spezielle Marktanforderungen zu reagieren	

Auslagerungen wurden für Reorganisationen genutzt	
Auslagerung als "Bypass" Operation	
Flexibilität am höchsten, wenn Outsourcing und Insourcing nach Bedarf ermöglicht werden	
Auslagerungen sind weniger flexibel als externes Outsourcing in einzelnen Bedarfsfällen	
Externes und internes Outsourcing schafft Spielräume, die auch die öffentliche Verwaltung manchmal braucht	
Planstellen sind auf Jahrzehnte angelegt und dann ungeeignet, wenn man schon zu Beginn weiß, dass die Anforderung nur temporär ist	
Die Öffentliche Verwaltung ist so komplex, Outsourcing braucht man so lange bis man weiß, dass man es in keinem Fall braucht	
Flexibilität ist eine Dimension, aber nicht die wichtigste	
Durch geringes Outsourcing war die Organisation in Krisenzeiten im Marktvergleich sehr flexibel	
Outsourcing bringt unbedingt notwendige Flexibilität, die der Stellenplan des Bundes schlicht nicht bieten kann	
Kurzfristige Anforderungen vervielfältigen sich ständig	
Outsourcing bietet Flexibilität einerseits in der Quantität, aber auch in der Qualität	
In kritischen Bereichen und Krisensituationen sind interne Mitarbeitende sehr viel flexibler	
Mitarbeiter im öffentlichen Dienst haben in Krisenfällen eine rechtlich bedingte, größere Verpflichtung, persönlich flexibel zu sein und mehr Leistung zu erbringen als dies bei privaten Arbeitsverhältnissen möglich ist	

Outsourcing bringt Flexibilität, aber eine Änderung der Strukturen und Voraussetzungen, die das Ausweichen ins Outsourcing überflüssig machen würden, wäre vorzuziehen	
In der Krise war Outsourcing sehr Vorteilhaft für die Flexibilität, da so schnell Leistungen beschafft werden konnten.	

### Führung

Verbundenheit zur Organisation ist durch Krisen gestiegen, da Dankbarkeit für Joberhalt merkbar war	Bedeutung von Commitment zur Zielerreichung
Direkter Kontakt zu den Mitarbeitenden ist wichtiger als zu den Belegschaftsvertretern, um Commitment zu beurteilen	
Eigene Formate machen Sinn, um direkt mit Mitarbeitenden zu kommunizieren	
Hilfsbereitschaft, Dynamik und Teamplay resultieren aus guter Stimmung und unterscheiden sich je nach Einheit und Kultur	
Fremdpersonal ist grundsätzlich kein großes Problem, solange dieses konstant bleibt und nicht zu oft wechselt	
Verbundenheit von Mitarbeitenden ist höher, je enger diese mit dem Produkt verbunden sind, was sich auch positiv auf das Kundengefühl auswirkt	
Commitment und Unternehmenskultur sind nicht nur wichtig, sondern essenziell	
Verbundenheit und gute Kultur sind die zentralsten Dinge	
Commitment endet, wenn Mitarbeitende temporär das Unternehmen verlassen müssen und andernorts angenehmere Bedingungen finden	

Kommunikation ist in Krisen essenziell, damit die Belegschaft klare Vorgaben und Orientierung hat	
Kurzarbeit hat extrem geholfen, Verbundenheit zu erhalten und damit Personal in der Organisation zu halten	
Das Commitment ist in unserer Organisation sehr stark ausgeprägt, viel mehr noch als in anderen vergleichbaren Einheiten	
Die Verbundenheit zur Organisation als zentraler Institution der Republik und zum Arbeitsplatz ist so stark, dass sich diese auch auf externe Mitarbeitende überträgt und sich diese nach einer gewissen Zeit eher der überlassenen Organisation als ihrem eigentlichen Arbeitgeber verpflichtet fühlen	
Wechseln Mitarbeiter oft, ist die Führung und gemeinsame Ausrichtung schwierig	gemischte Teams und deren Besonderheiten
Gemischte Teams sind kein großes Problem, wenn Rahmenbedingungen klar und ausgewogen sind und Verhältnis vergleichbar	
Zweiklassengesellschaft zwischen internen und externen MA ist ein Thema	
Extreme Spannungen gab es, als MA mit verschiedenen Verträgen, die verschiedene Gehaltsklassen und Benefits bedeutet haben, in eine Organisation zusammengeführt wurden	
Bei Unterstützungsleistungen ist es nicht nur sinnvoll, eine Kernmannschaft im Unternehmen zu behalten, sondern auch in der Kundenwahrnehmung positiv	
Unklarheit und mangelnde Transparenz zu monetären Gegebenheiten führen zu Neid und Missgunst in gemischten Teams	

Gemischte Teams werden in vielen Bereichen, etwa Digitalisierung, in Zukunft der Standardfall, da man nicht jeden Skill immer vorhalten kann	
Führungskräfte müssen lernen, mit gemischten Teams umzugehen und die nötigen Projektmanagement Skills entwickeln	
Gerechtigkeit bedeutet auch, dass verschiedene Bedingungen auch unterschiedlich behandelt werden	
Unterschiede differenziert zu vermitteln ist schwierig	
Zwei-Klassen-Belegschaft ist Thema, aber kein großes	
Betriebliche Zusatzleistungen sind eben solche und haben damit Grenzen	
Nach einer gewissen Zeit verschwimmen die Grenzen zwischen externen und internen Mitarbeitenden	
Spannungen entstehen dort, wo für ähnliche Leistungen die Rahmenbedingungen der internen Mitarbeitenden vorteilhafter sind	
Das Management versucht diese Spannungen zu lösen, in dem die Verträge so angepasst werden, dass ein weitestgehender Ausgleich geschaffen wird	
Werden Dienstleistungen zugekauft, wird bei fremden Unternehmen oft mehr Leistung von den Mitarbeitenden verlangt als dies in der eigenen Organisation üblich ist	
Eigene Mitarbeitende müssen größere Flexibilität beweisen wenn es um Arbeitszeit geht und müssen in großen Drucksituationen dann mehr leisten als externe	
In den Fachbereichen wird sehr wenig zwischen externen und internen Mitarbeiter:innen	

differenziert. Es gibt auch ein explizites Commitment der Führungsebene zur Gleichbehandlung	
Als Führungskraft versucht man, alle möglichst gleich zu behandeln und bewusst keine Zwei-Klassengesellschaft zu haben	
Es gibt Grenzen in der Gleichbehandlung, gewisse Benefits können einfach nur Internen offen stehen.	
Für die Führungskraft macht der Umstand, ob ein Team gemischt aus internen und externen Mitarbeiter:innen besteht, kaum einen Unterschied. Es liegt viel mehr an den Fähigkeiten der Führungskräfte, ob ein Team funktioniert, unabhängig vom Beschäftigungsverhältnis	
Homeoffice und damit einhergehende bestehende Infrastruktur hat die Auswirkungen der Krise abgemildert und zur Resilienz beigetragen	Führungswerkzeuge und Maßnahmen
Auslagerungen in Form von GmbHs ermöglichen ausreichende Durchgriffsrechte	
Die mittlere Führungsebene stellt sich oft als Lehmschicht dar, zeigen diese mangelndes Commitment, ist das Top-Management chancenlos	
Homeoffice kann dazu beitragen, dass die Flexibilität steigt	
Flexible Arbeitszeitmodelle können Produktivität steigern, wenn die Rahmenbedingungen passen	
Kleinere Einheiten mit weniger Führungsebenen performen besser als größere Einheiten	
Verantwortlichkeit bedeutet auch tatsächlich, für die Erfüllung von Aufgaben verantwortlich zu sein	

Eine kaskadische Kommunikation kann an der Filterfunktion der nachgeordneten Führungsebenen scheitern	
Funktioniert der Informationsweitergabeprozess nicht, muss man diesen durchbrechen	
Es ist wichtig zu erkennen, in welchen Teams die Kommunikation funktioniert und wo sich eine Lehmschicht aufgebaut hat	
Führungskräfte sind Vorbilder und tragen dazu bei, was Mitarbeitende mit der Organisation assoziieren	
Spannungen auszugleichen ist eine Führungsaufgabe, die durch Schulungen unterstützt werden kann	
Kulturelle, sprachliche und sonstige Unterschiede erfordern besondere Aufmerksamkeit durch Führungskräfte	
Gemischte Teams bedeuten, dass die jeweilige Führungskraft natürlich weniger Personal unmittelbar zur Verfügung hat, was für manche leichter zu steuern ist und für andere weniger	
Externen Mitarbeitenden und Unternehmen wird teilweise sogar mehr Vertrauen entgegengebracht, da man sich von diesen bei Fehlverhalten deutlich leichter trennen kann und es mehr Sanktionsmöglichkeiten gibt.	
Die Unternehmen, mit denen wir zusammenarbeiten, sind sehr bemüht darum, uns nicht als Kunden zu verlieren, daher braucht es keine strikten vertraglichen Regelungen.	