

Private Hochschule Wirtschaft (PHW)  
Ein Teil der Berner Fachhochschule

---

# Vorteile externer IT-Dienstleister gegenüber internen Mitarbeitern

---

Oli Sennhauser  
Rebenweg 6  
CH – 8610 Uster

NDS Wirtschaftsingenieur FH

NDD 2/02 ZH/Dienstleistungsmanagement, 3. Semester  
Sitz Zürich

Themenbereich der Diplomarbeit: IT-Dienstleistungsmanagement

Name des Referenten: Urs Läng

Ort/Datum: Uster, 15. November 2002

# Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary .....	3
2	Aufgabenstellung.....	4
	2.1 Ausgangslage.....	4
	2.2 Problemstellung.....	4
3	Zielsetzung .....	6
	3.1 Kriterienkatalog .....	6
	3.2 Massnahmenkatalog .....	7
4	Vorgehen.....	8
5	Bearbeitung und Lösung des Problems.....	9
	5.1 Begriffsklärung .....	9
	5.2 Fragebogen .....	10
	5.3 Datenerhebung.....	11
	5.4 Auswertung der Fragebogen.....	13
	5.5 Auswertung bestehender Quellen .....	44
	5.6 Kriterienkatalog .....	46
	5.7 Massnahmenkatalog .....	48
6	Schlussfolgerungen.....	58
7	Schlusserklärung.....	59
8	Literaturverzeichnis .....	60
9	Verzeichnisse .....	61
	9.1 Abbildungsverzeichnis.....	61
	9.2 Tabellenverzeichnis.....	62
10	Abkürzungen .....	63
11	Anhang .....	64
	11.1 Anforderungsprofil .....	64
	11.2 Zahlenmaterial aus der Umfrage.....	64
	11.3 Fragebogen .....	68
	11.4 System zu Vorteilen von externen IT-Dienstleistern gegenüber internen.....	72

# 1 Management Summary

## Worum ging es

Das vorzeitige Ende des IT-Booms, unter anderem ausgelöst durch die herrschende Rezession, verursacht der Branche der IT-Dienstleister einige Probleme. Die Kunden verzichten aus Spargründen auf scheinbar teure externe Mitarbeiter und stellen vermehrt wieder selber Personal ein oder verzichten ganz auf IT-Projekte. Die Folge davon: IT-Dienstleister leiden unter schlechter Auslastung und müssen teilweise sogar ihr Personal entlassen.

Hier stellt sich die Frage, was denn eigentlich die Vorteile externer IT-Mitarbeiter gegenüber den Internen sind. Mit dieser Frage beschäftigt sich diese Arbeit.

## Wie wurde vorgegangen

Da die Ansicht vertreten wird, dass primär die Meinung der Kunden zählt, wurden Befragungen hauptsächlich mit IT-Dienstleistungsbezüglern und einige wenige mit IT-Dienstleistungserbringern geführt. Diese Konstellation liess unter anderem einen Vergleich zwischen den Ansichten der Kunden und denen der Dienstleistungs-Erbringern zu.

Bei der Befragung interessierte, ob die Interviewten einen Unterschied zwischen Consultants und Contractors machen, welche Eigenschaften und Fähigkeiten von IT-Mitarbeitern, internen wie externen, erwartet werden (SOLL) und welche sie auch wirklich aufweisen und welches die Vor- und Nachteile von externen IT-Mitarbeitern sind. Im weiteren wurden die Interviewten zu möglichen Konfliktherden zwischen internen und externen IT-Mitarbeitern, zu den aktuellen und zukünftigen Einsatzkriterien und zu den möglichen Trends in der IT-Dienstleister-Branche befragt.

## Ergebnisse der Untersuchung

Ein Grossteil der Befragten unterscheidet klar zwischen Consultants und Contractors. 25% der Kunden machen diese Unterscheidung aber nicht. Anhand der Charakterisierung konnte ein grobes Profil der beiden eng verwandten Berufsgruppen gezeichnet werden.

Bei den Eigenschaften und Fähigkeiten stellte sich heraus, dass nicht nur die fachlichen Kompetenzen bemängelt werden, sondern auch die Sozialkompetenzen, unter anderen die Neutralität und die Objektivität sowie Führungskompetenzen.

Wie zu erwarten, unterscheiden sich die Ansichten der Dienstleistungsbezüglern von den Ansichten der Dienstleistungserbringer über die Eigenschaften und Fähigkeiten der externen Mitarbeiter zum Teil beträchtlich. Dienstleistungserbringer schätzten sich vor allem bei Eigenschaften und Fähigkeiten besser ein als Kunden, welche sie traditionellerweise anbieten.

Die grössten Vorteile von externen IT-Mitarbeitern wurden in ihrem fachlichen Know-how, ihrer Verfügbarkeit, ihrer Flexibilität und ihrer Erfahrung gesehen. Als grösste Nachteile wurden genannt: der Preis, der Know-how-Verlust und die fehlende Auswahlmöglichkeit der Personen.

Erwähnung fanden folgende meistgenannten Konfliktherde: Neid, zwischenmenschliche Probleme, Know-how-Unterschiede zwischen internen und externen Mitarbeitern, unklare Aufträge und Prozesse.

Bei den Kriterien für den Einsatz von externen Mitarbeitern zeigte sich, dass die Kunden den einzelnen Kriterien wesentlich weniger Gewicht bemessen, als dies die Dienstleistungserbringer tun.

Zu diesen Punkten wurden einige Massnahmen vorgeschlagen.

Als letzter Punkt wurde die zukünftige Entwicklung für den Markt der externen IT-Dienstleister untersucht. Daraus wurde, mittels einer SWOT-Analyse verschiedene Strategien und Zukunftsszenarien entwickelt und diese wurden anschliessend gewertet.

## 2 Aufgabenstellung

### 2.1 Ausgangslage<sup>1</sup>

Der IT-Boom gegen Ende der 90er Jahre, das Jahr-2000-Problem und die darauf folgende e-Commerce-Hype hatten zu einer akuten Knappheit an qualifiziertem Personal in der IT-Branche geführt. Dieser Umstand veranlasste die betroffenen Unternehmen vermehrt dazu, externe IT-Mitarbeiter einzusetzen.

Sowohl die IT-Firmen als auch die Consulting-Unternehmen deckten ihren Bedarf an Personal „auf der Strasse“ um sie On-the-Job für ihre Bedürfnisse auszubilden. Diese Massnahmen blieben nicht ohne Auswirkungen auf die Qualifikation des zur Verfügung stehenden Personals.

Einige gewiefte IT-Spezialisten nutzten zudem die Gunst der Stunde um sich selbständig zu machen und sich als Freelancer auf dem Markt anzubieten.

Überrassene Wachstumsvorstellungen und die sich abzeichnende wirtschaftliche Flaute führten dazu, dass sich der überhitzte IT-Markt in den letzten Monaten rasch abkühlte. Viele Unternehmen wurden gezwungen, aktuelle oder geplante e-Commerce Projekte neu zu beurteilen. Durch den Kostendruck wurden laufende und künftige IT-Projekte gestrichen, redimensioniert oder zurückgestellt.

Bei dem dadurch entstandenen Überhang an IT-Mitarbeitern wird zuerst am externen IT-Personal gespart, da dieses sofort freigestellt werden kann und oft ausschliesslich als teure Leiharbeiter angesehen wird. Die Folgen zeichnen sich ab: zahlreiche IT-Consulting-Unternehmen mussten ihre Angestellten ebenfalls freistellen, da auf dem Markt kein Bedarf mehr besteht. Dies führt dazu, dass auf dem Arbeitsmarkt wieder vermehrt qualifiziertes Personal zu finden ist. Man ist nicht mehr auf externe Mitarbeiter angewiesen oder kann dies gar durch eigenes Personal ersetzen. Eine verhängnisvolle Spirale beginnt sich zu drehen.

Das Gebaren der „Externen“ in Zeiten der Hochkonjunktur führte teilweise zu einer Imagekrise in der Consulting-Branche. Diese trägt jetzt das ihre dazu bei und verstärkt zusätzlich noch die Wirkung des Abwärtstrends in dieser Branche.

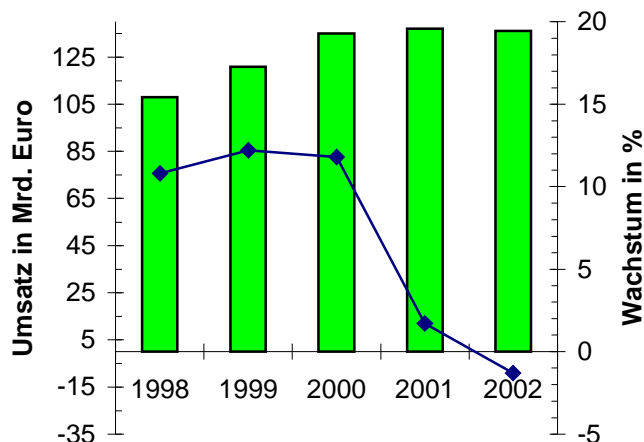


Abbildung 1: Umsätze der ITK-Branche in Deutschland <sup>2</sup>

### 2.2 Problemstellung

Die „Milch und Honig spendenden Brunnen“ der Kunden von IT-Dienstleistern sind aufgrund der Wirtschaftsflaute am versiegen.

Die Angst der Kunden, immer das Neueste haben zu müssen um so den Anschluss nicht zu verpassen ist der Angst gewichen, auf dem immer enger werdenden Markt überhaupt zu überleben. Man konzentriert sich wieder auf das Wesentliche (Kerngeschäft). Outsourcing von IT-Dienstleistungen ist/wird wieder vermehrt ein Thema.

Neue sensationelle Hypes wie seinerzeit die IT-Technologie selbst, das Internet, e-Commerce oder die Mobiltelekommunikation sind zur Zeit noch nicht oder nicht mehr in Sicht. Neue (IT-)Technologien

<sup>1</sup> Siehe dazu auch NZZ SONDERBEILAGE, Consulting

<sup>2</sup> PHW-SKRIPT, Personalmanagement, p. 46

(UMTS, XML, OO-DBMS, .NET) bringen nicht wirklich fundamentale Neuerungen, sondern stellen lediglich Verbesserungen bestehender Konzepte dar und setzen sich nur zögerlich durch.

Die Anbieter von Soft- und Hardware (z.B. IBM) drängen zusehends selber auf den Markt der IT-Dienstleister (Dienstleistungs-Leistungssysteme).

Diese Situation stellt IT-Consulting-Unternehmen zunehmend vor folgende Probleme:

- Wie umgehen mit der schwachen Nachfrage?
- Was machen mit dem Überbestand an Personal?
- Wohin sollen/wird die Entwicklung gehen?
- Wo und wie soll man sich positionieren?

### 3 Zielsetzung

Diese Arbeit befasst sich mit der Fragestellung: „Welches sind die Vorteile externer IT-Dienstleister gegenüber den internen Mitarbeitern“. Unter IT-Dienstleister werden hier die externen IT-Mitarbeiter eines externen IT-Dienstleisters verstanden. Siehe Abbildung 2.

Aus zeitlichen Gründen sind die Fragestellungen zum Thema „Konkurrenten“ und „Outsourcing“ ausdrücklich NICHT berücksichtigt worden, obwohl diese Themen ebenfalls sehr interessant und wichtig sind.

Ebenfalls aus zeitlichen Gründen konnte die Sicht der Mitarbeiter selbst nicht berücksichtigt werden.

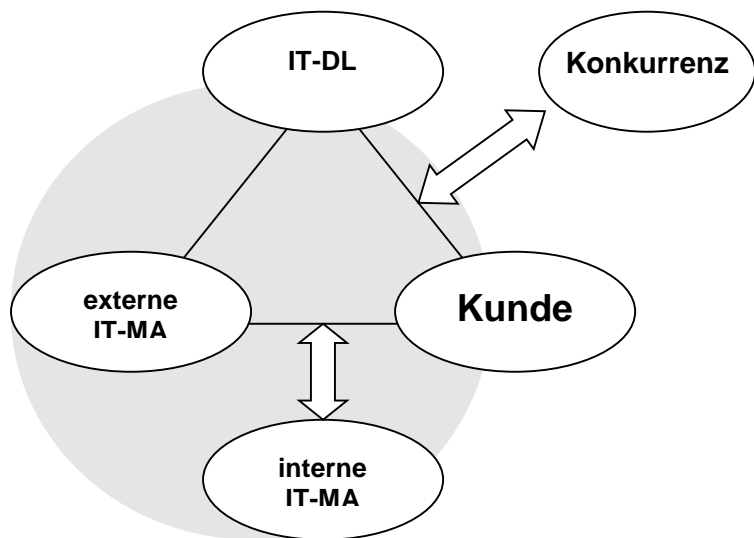


Abbildung 2: Marketingdreieck der Dienstleistungsbranche

#### 3.1 Kriterienkatalog

Das erste Ziel dieser Arbeit besteht darin, einen Kriterienkatalog zu erarbeiten, welcher den Bereichsleitern als Hilfsmittel dient die Mitarbeiter besser beim Kunden zu plazieren.

Er zeigt auf, worin sich die internen von den externen IT-Mitarbeitern unterscheiden und worin ihre Vor- und Nachteile liegen. Er erlaubt ihnen dadurch, die externen IT-Mitarbeiter besser gegenüber den Internen zu positionieren.

Der Kriterienkatalog gliedert sich in die Bereiche:

- Eigenschaften und Fähigkeiten
- Einsatzkriterien
- Vorteile und Nachteile
- Grenzen

##### 3.1.1 Eigenschaften und Fähigkeiten

Die Eigenschaften sowohl der internen wie auch der externen IT-Mitarbeiter werden festgehalten und miteinander verglichen. Es wird sowohl der IST- als auch der SOLL-Zustand untersucht um mögliche Lücken festzustellen.

##### 3.1.2 Kriterien für den Einsatz von externen Mitarbeitern

Es wird hierbei untersucht, welchen Kriterien bei Einsatz von externen IT-Mitarbeitern massgebend sind.

##### 3.1.3 Vorteile und Nachteile externer IT-Mitarbeiter

Welches sind die Vorteile und welches sind die Nachteile von externen IT-Mitarbeitern gegenüber den Internen.

##### 3.1.4 Grenzen

Gibt es Grenzen und wo sind diese Grenzen für externe IT-Mitarbeiter.

## **3.2 Massnahmenkatalog**

Als zweites Ziel soll ein Massnahmenkatalog erarbeitet werden, welcher die Bereichsleiter dabei unterstützt die Mitarbeiter oder Abteilung drauf hin zu entwickeln, dass diese auch zukünftigen Entwicklungen und Trends gewachsen sind.

Folgende Punkte werden hierbei untersucht:

- Konfliktherde
- Trends
- Szenarien
- Massnahmen

### **3.2.1 Konfliktherde zwischen internen und externen IT-Mitarbeitern**

Wo gibt es Konfliktherde zwischen internen und externen IT-Mitarbeitern und wie können diese umgangen, vermieden oder gemildert werden.

### **3.2.2 Trends**

Welches sind die zu erwartenden Trends.

### **3.2.3 Szenarien**

Aus den zu erwartenden Trends lassen sich Szenarien erarbeiten und deren Auswirkung auf die möglichen Strategien abschätzen.

### **3.2.4 Massnahmen**

Welche Massnahmen müssen ergriffen werden, um eine entsprechende Reaktion auf die möglichen Szenarien griffbereit zu haben und wie dringlich und wie wichtig sind diese Massnahmen.

## 4 Vorgehen

Die Erhebung der Daten erfolgte mittels eines für diese Arbeit entworfenen Fragebogens<sup>3</sup>. Dieser Fragebogen gliedert sich in 5 Fragenkomplexe.

Fragestellung 1 befasst sich mit der Definition und der Charakterisierung von externen IT-Mitarbeitern. Die 2. Fragestellung geht den Eigenschaften und Fähigkeiten sowohl der externen als auch der internen IT-Mitarbeiter nach. Die erfragten Eigenschaften und Fähigkeiten entsprechen weitgehend einem Anforderungsprofil<sup>4</sup>. Der 3. Fragenkomplex ermittelt die Vorteile und Nachteile von externen IT-Mitarbeitern. Im 4. Teil werden die Gründe für den Einsatz von externen IT-Mitarbeitern erfasst. Und in der 5. und letzten Frage durften sich die Befragten zu ihrer Einschätzung der zukünftigen Entwicklung der Lage der externen IT-Mitarbeiter äussern.

Der Fragebogen wurden einerseits Personen, welche über die Kompetenz verfügen zu entscheiden, ob und wann externe IT-Mitarbeiter eingestellt werden (Abteilungsleiter, Bereichsleiter), vorgelegt. Andererseits nahmen auch Abteilungsleiter und Bereichsleiter von Consulting-/Contracting-Firmen, welche externe IT-Mitarbeiter vermitteln, Stellung. Die Fragebogen wurden in Form eines circa einstündigen strukturierten Interviews von oder zusammen mit den Interviewten ausgefüllt.

Die erhobenen Rohdaten wurden ausgewertet. Diese Auswertungen finden Eingang sowohl in den Kriterienkatalog als auch in den Massnahmenkatalog.

Anhand der erarbeiteten Resultate sowie durch Gespräche mit Kunden, Kollegen und durch eigene Beobachtungen und Erfahrungen wurden verschiedene mögliche Szenarien erstellt. Anhand dieser Szenarien werden Massnahmen vorgeschlagen. Diese Massnahmen wurden auf ihre Dringlichkeit und Wichtigkeit bewertet und eine Planung für deren Umsetzung entworfen.

---

<sup>3</sup> Siehe Anhang „Fragebogen“

<sup>4</sup> Siehe Abbildung 30



## 5 Bearbeitung und Lösung des Problems

### 5.1 Begriffsklärung

Zu Beginn dieser Arbeit herrschte noch eine gewisse Begriffsverwirrung und eine Unschärfe der Bedeutung und Verwendung der einzelnen Begriffe. Durch zahlreiche Gespräche mit Kunden und Kollegen sowie der Auswertung der Fragebogen bildete sich aber zusehends ein klareres Bild der einzelnen Begriffe.

In dieser Arbeit wird die Systematik gemäss Abbildung 3 verwendet. In der vorgefundenen Literatur wurden keine nennenswerten Abweichungen zu den hier verwendeten Begriffen entdeckt.

Folgende Begriffe werden verwendet:

Kunde	Als Kunde werden allgemein Firmen verstanden, welche externe IT-Mitarbeiter benötigen oder einsetzen und in Form von Outsourcing oder Insourcing unter Vertrag nehmen. Sie sind somit die Dienstleistungs-Bezüger. Siehe auch Abbildung 2.
interne HR	IT-Mitarbeiter welche beim Kunden angestellt sind.
externe HR	IT-Mitarbeiter welches bei Drittfirmen/IT-Dienstleistern angestellt oder selbständig (Freelancer) sind.
Outsourcing	Aufgaben, Arbeiten und Dienstleistungen werden ausserhalb der Organisation des „Kunden“ ausgeführt (Erstellung von Programmen/Software, Wartungs- und Unterhaltsarbeiten, Business- und Application-Service-Providing, Hosting) oder Infrastruktur befindet sich ausserhalb des Einflussbereichs des „Kunden“.
Insourcing	Externe IT-Mitarbeiter werden in die Organisation des Kunden geholt, bleiben aber bei ihrem externen Arbeitgeber (Insourcing-Unternehmen) angestellt. Dieser Arbeitgeber ist somit der Dienstleistungs-Erbringer.
Ressourcing	Treibende Kraft ist ein Kapazitätsengpass an IT-Mitarbeitern. Dieser wird durch Contractors gedeckt.
Consulting	Treibende Kraft ist eine Know-how-Lücke. Diese wird durch Consultants gefüllt.

Ein detaillierteres Bild der Consultants und Contractors wird weiter unten aufgezeigt.

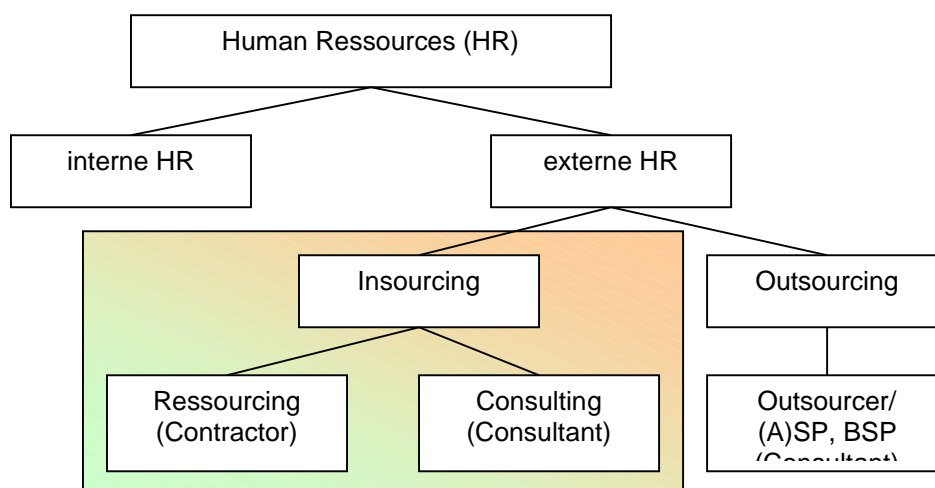


Abbildung 3: Einsatzgebiete von IT-Mitarbeitern

## 5.2 Fragebogen

Für das Erfassen der Rohdaten wurde ein strukturierter Fragebogen<sup>5</sup> entwickelt. Dieser gliedert sich in 5 Fragenkomplexe.

Der erste Fragenkomplex (Fragen 1 bis 3) befasst sich mit der Charakterisierung von externen IT-Mitarbeitern, den Eigenschaften und Fähigkeiten sowohl der internen als auch der externen IT-Mitarbeitern, sowie der Frage nach den Vor- und Nachteilen von externen IT-Mitarbeitern.

Die Fragen nach den Eigenschaften und Fähigkeiten wurden einem Anforderungsprofil<sup>6</sup> entnommen, welches bei der Personalrekrutierung und -beurteilung eingesetzt wird.

Aus diesen Fragen ergeben sich die Antworten zum IST- und zum SOLL-Zustand. Daraus lassen sich die kurz- und mittelfristigen Massnahmen ableiten.

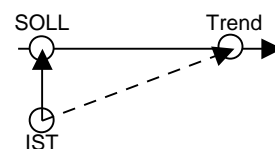


Abbildung 4: IST à SOLL

Der zweite Fragenkomplex (Fragen 4 und 5) befasst sich damit, welchen Kriterien für den Einsatz von externen IT-Mitarbeiter gelten und welches die erwarteten Entwicklungen für den Markt der externen IT-Mitarbeitern sind.

Die Fragen zu den Einsatzkriterien sind teilweise Bestandteil einer Stellenbeschreibung.

Aus diesen Fragen ergeben sich ebenfalls Antworten zum SOLL-Zustand und sie zeigen die möglichen Trends auf, in welche Richtung sich der Markt entwickeln kann.

Dem Gedanken des „Dreiecks des Dienstleistungsmarketings“<sup>7</sup> folgend, soll zudem die Sicht der Kunden, der Firmenleitung und der als Berater tätig werdenden Mitarbeiter beleuchtet werden. Die letzten beiden Gruppen werden nur miteinbezogen, sofern dazu die Zeit reicht.

Mit den resultierenden Daten kann einerseits ein Stärken-/Schwächen-Profil (engl. strengths/weaknesses S/W) erarbeitet werden, welches in etwa die Fragestellung abdeckt, welche Vorteile externe IT-Mitarbeiter gegenüber internen aufweisen.

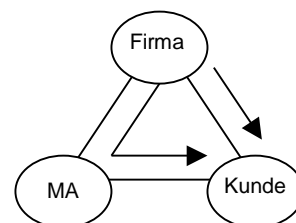


Abbildung 5: Dreieck des Dienstleistungsmarketings

Andererseits ergeben die SOLL-Informationen und die Trends ein Chancen-/Gefahren-Profil (engl. opportunities/threats O/T).

Abweichungen des IST- vom SOLL-Zustand können somit festgestellt werden. Sofern eine Diskrepanz vorliegt, werden daraus kurz- bis mittelfristige Massnahmen abgeleitet werden. Zudem können anhand der erkannten Trends mögliche langfristige Entwicklungsstrategien erarbeitet werden.

Durch die Betrachtung sowohl der Kundensicht (massgebend) als auch der Mitarbeitersicht und der Sicht der Firmenleitung kann im Weiteren ermittelt werden, welche Zielvorstellungen übereinstimmen und welche nicht.

Hier lassen sich allenfalls Korrekturmassnahmen auf Mitarbeiter-, Firmen- oder Kundenseite einleiten.

Sowohl die Fragebogen für die Mitarbeiter als auch die Fragebogen für die Firmenleitung sollen nicht aus der Sicht der Kunden ausgefüllt werden. Es soll die Fragestellung: „wie sehen Sie es“ und nicht: „wie ist es aus der Sicht Ihrer Kunden“ beantwortet werden. Damit lässt sich zusätzlich eine allfällige Diskrepanz aus dem Tun und dem SOLL-Zustand feststellen.

Das Vorgehen zur Datenerhebung ist in Abbildung 6 noch einmal zusammenfassend dargestellt.

<sup>5</sup> Siehe im Anhang „Fragebogen“.

<sup>6</sup> Siehe Abbildung 30.

<sup>7</sup> KOTTLER, Marketing-Management, p. 716.

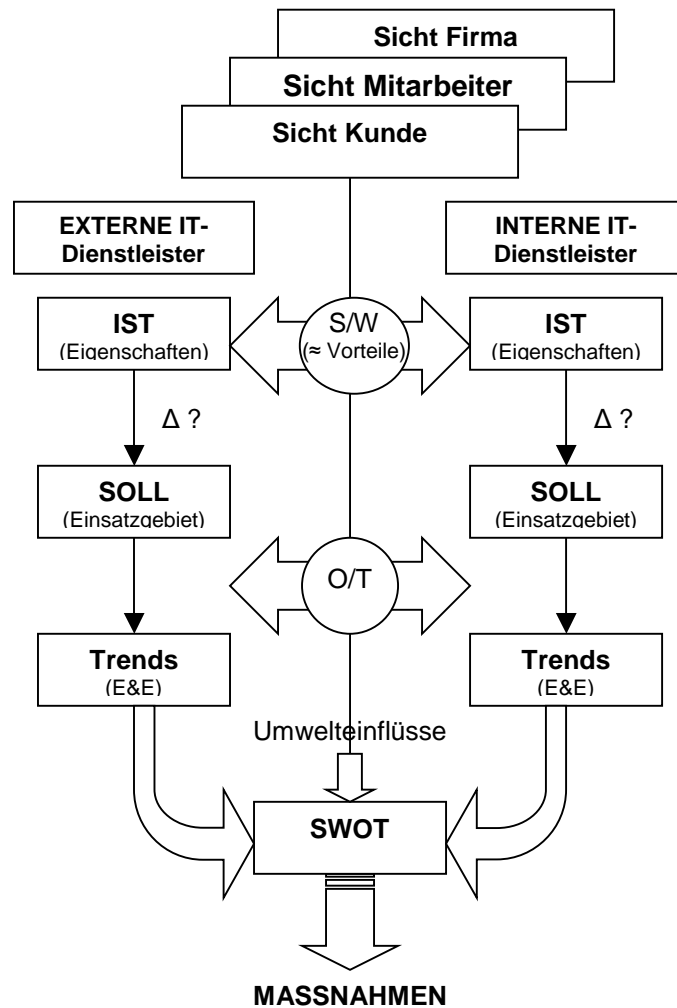


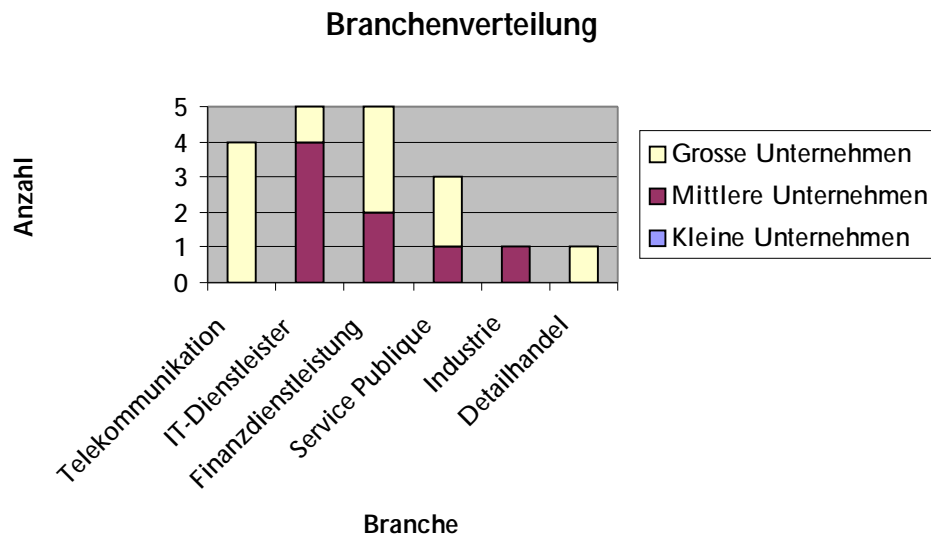
Abbildung 6: Vorgehen zu Datenerhebung

### 5.3 Datenerhebung

Die Datenerhebung wurde mittels eines circa einstündigen strukturierten Interviews (geführtes Ausfüllen des Fragebogens) durchgeführt. In Frage kamen Personen, welche die Kompetenz aufwiesen über die Einstellung von externen IT-Mitarbeitern mitzuentscheiden (Abteilungsleiter, Bereichsleiter).

Die Datenerhebung erfolgte durch 14 Interviews bei Kunden von IT-Dienstleistungen und durch 5 Interviews bei Anbietern von IT-Dienstleistungen.

Die Verteilung der Firmen nach Grösse und nach Branche kann folgendem Diagramm entnommen werden:



**Abbildung 7: Branchen- und Grössen-Verteilung der Interviewpartner**

Die Unterteilung nach der Unternehmensgrösse erfolgte gemäss folgendem Schema:

Klasse \ Merkmale	Beschäftigte	Bilanzsumme	Umsatz
<b>Kleinbetrieb</b>	< 50	< 1 Mio	< 5 Mio
<b>Mittelbetrieb</b>	50-1000	1-25 Mio	5-50 Mio
<b>Grossbetrieb</b>	> 1000	> 25 Mio	> 50 Mio

**Tabelle 1: Einteilung der Unternehmen nach Grösse<sup>8</sup>**

Mit "Kunden" aus Kleinbetrieben wurden keine Interviews geführt, da diese Betriebe zur Zeit ein eher kleines Kundensegment bilden und keine Kontakte vorhanden waren.

### 5.3.1 Diskussion der Datenerhebung

Die Folgenden Punkte sind bei dieser Form der Datenerhebung zu berücksichtigen:

1. Aus zeitlichen Gründen konnte nur eine sehr geringe Zahl von Interviews durchgeführt werden. Die Aussagen dieser Umfragen sind daher mit einer grossen statistischen Unsicherheit behaftet und mit einer gewissen Vorsicht aufzunehmen.
2. Als weiterer Punkt muss angemerkt werden, dass beim Ausfüllen solcher Fragebogen immer gewisse Realitätsabweichungen anzutreffen sind. Diese Realitätsabweichungen können erklärt werden durch Befangenheit der Interviewten gegenüber dem Interviewer, Beeinflussung der Interviewten durch den Interviewer, Missinterpretation der Fragen, verzerrte Wahrnehmung der Umstände (Selbstbetrug), bewusste Schönung der Antworten aus taktischen oder politischen Überlegungen.
3. Gewisse Kriterien (Fragen 2 und 4) sind aus Kundensicht wahrscheinlich untergewichtet worden, da diese Punkte von den Kunden als vorausgesetzt angesehen werden.

<sup>8</sup> THOMMEN, Typologie der Unternehmung, p. 63.

## 5.4 Auswertung der Fragebogen

### 5.4.1 Fragestellung 1: Consultant versus Contractor

Bei der ersten Fragestellung interessierte, ob die Interviewten einen Unterschied zwischen Consultants und Contractors machen und wenn ja, wie sie diese beiden "Berufsgruppen" unterscheiden.

Meinungen	JA		NEIN		Total
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl
Kunden	10	71%	4	29%	14
Insourcing-Unternehmen	4	80%	1	20%	5
Total	14	74%	5	26%	19

**Tabelle 2: Unterscheidung Consultant und Contractor**

Drei Viertel der Befragten machen eine Unterscheidung zwischen Consultants und Contractors. Wie sich diese Unterscheidung äussert zeigt sich im zweiten Teil der Fragestellung.

Hier wie auch in den folgenden Fragestellungen werden die Antworten von Kunden und Insourcing-Unternehmen getrennt aufgeführt, um allfällige Unterschiede aufzuzeigen.

Nach dem Unterschied der beiden „Berufsgruppen“ befragt, gaben die Interviewten folgende Antworten. Mehrere Nennungen pro befragte Person waren möglich. Unterschiedliche Antworten mit verwandtem Inhalt wurden zusammengefasst.

Consultant	Nennungen
für Konzeptarbeit, Übergeordnetes, Grundlegendes, Architektur	4
Beratung	3
für kurze (Projekt-)Einsätze	3
in Führungsfunktion bei Auftrag/Projekt, Projektleitung	2
als Wissensquelle, als Know-how-Quelle	2
Spezialist für spezielle Probleme oder Lösungen	1
für neue Ideen	1
mit Erfahrung aus anderen Projekten	1
Einsatz bei komplexen Problemen	1

**Tabelle 3: Charakterisierung des Consultants durch Kunden**

Contractor	Nennungen
Unterstützung in Betrieb und Support, für Daily-Business, für Ausführung	5
Arbeitskapazität temporär vergrössern, kurzfristig verfü- und entlassbar, semipermanent, über längere Zeitdauer	5
Arbeitskraft wie guter interner Mitarbeiter, mit Know-how-Vorsprung	3
wie interne Mitarbeiter	3
Unterstützen der Idee der Auftraggeber mit Fachwissen und Erfahrung	2
vor Ort im Einsatz	1
für bestimmte vordefinierte Arbeiten/Aufgaben	1
ist sofort einsetzbar	1

**Tabelle 4: Charakterisierung des Contractors durch Kunden**

<b>Consultant</b>	<b>Nennungen</b>
Projektleitung	2
Schulung, Know-how-Transfer	1
Coaching	1
Auslöser ist Fachthematik	1
vom Konzept bis zur Implementierung	1
businessbezogen	1

**Tabelle 5: Charakterisierung des Consultants durch Insourcing-Unternehmen**

<b>Contractor</b>	<b>Nennungen</b>
Implementator, technischer Mitarbeiter, Projektarbeit	3
Ressourcing	2
Know-how	1
Firma tritt nicht in Erscheinung	1

**Tabelle 6: Charakterisierung des Contractors durch Insourcing-Unternehmen**

Consultants respektive Contractors charakterisieren sich nach erfolgter Umfrage wie folgt:

- **Consultant**

Consultants werden beratend eingesetzt. Sie sind zuständig für Konzeptarbeit, IT-Architektur, Grundlegendes und Übergeordnetes.

Ihre Einsätze sind normalerweise nur kurz, punktuell oder in Projekten. Sie nehmen eine Führungsfunktion bei einem Auftrag oder der Leitung eines Projektes wahr. Sie dienen als Know-how-Quelle.

Im weiteren wurde noch genannt, dass sie als Spezialisten bei speziellen Problemen oder Lösungen eingesetzt werden und bei der Entwicklung neuer Ideen mitwirken. Ihre Erfahrung aus anderen Projekten wird geschätzt und sie befassen sich eher mit den komplexeren Problemen.

Der Literatur zufolge hat ein Consultant zudem spezifische Branchenkenntnisse, (hohe?) Sozialkompetenz und die Fähigkeit, sich schnell den Überblick zu verschaffen.

- **Contractor**

Contractors unterstützen den Betrieb und Support. Sie sind für die Ausführung und das Daily-Business zuständig. Gewöhnlich werden sie für eine längere Zeitdauer angestellt um die Arbeitskapazität temporär zu vergrößern und sind kurzfristig verfü- und entlassbar. Sie sind eine Arbeitskraft wie ein interner Mitarbeiter und sollten einem guten internen Mitarbeiter entsprechen, weisen aber einen gewissen Know-how-Vorsprung auf. Ihre Aufgabe ist es, den Auftraggeber mit ihrem Fachwissen und ihrer Erfahrung zu unterstützen.

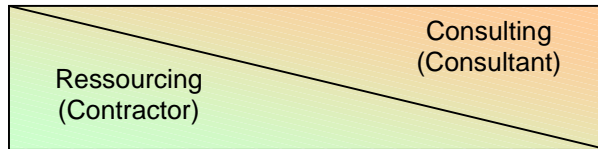
Als weitere Charakteristiken wurden genannt, dass sie normalerweise vor Ort (beim Kunden) eingesetzt werden, sofort einsetzbar und für bestimmte vordefinierte Arbeiten/Aufgaben zuständig sind.

Sowohl Kunden (Dienstleistungs-Bezügler) als auch Insourcing-Unternehmen (Dienstleistungs-Erbringer) scheinen ein fast identisches Bild von Consultant und Contractor zu haben.

Aus Dienstleistungsanbieter-Sicht kommen noch die Aspekte der Schulung und des Know-how-Transfers sowie des Coachings für den Consultant hinzu. Ebenfalls wird dem Consultant ein Know-how in Richtung Business (weg von der Technik) zugesprochen.

Aus den erfolgten Gesprächen sowie eigener Erfahrungen wird ersichtlich, dass die Unterscheidung, obwohl von den Dienstleistungsbezügern erkannt, meist nicht konsequent umgesetzt wird.

Oft werden Consultants teilweise auch als Contractors und Contractors punktuell als Consultants eingesetzt. Dies führt dazu, dass die Übergänge zwischen diesen beiden „Berufsgattungen“ fließend und oft verwischt sind.



**Abbildung 8: Fließende Übergänge zwischen den Berufsbildern des Consultants und Contractors**

### **Outsourcing**

Bei der Erhebung der Daten sind immer wieder Fragen zum Thema Outsourcing aufgetaucht. Diese Thematik ist ausdrücklich NICHT Bestandteil dieser Arbeit. Im Laufe der Gespräche sowie bei der Sichtung der Literatur entstand aber vermehrt der Eindruck, dass in diesem Bereich in naher Zukunft noch einiges im Fluss sein wird.

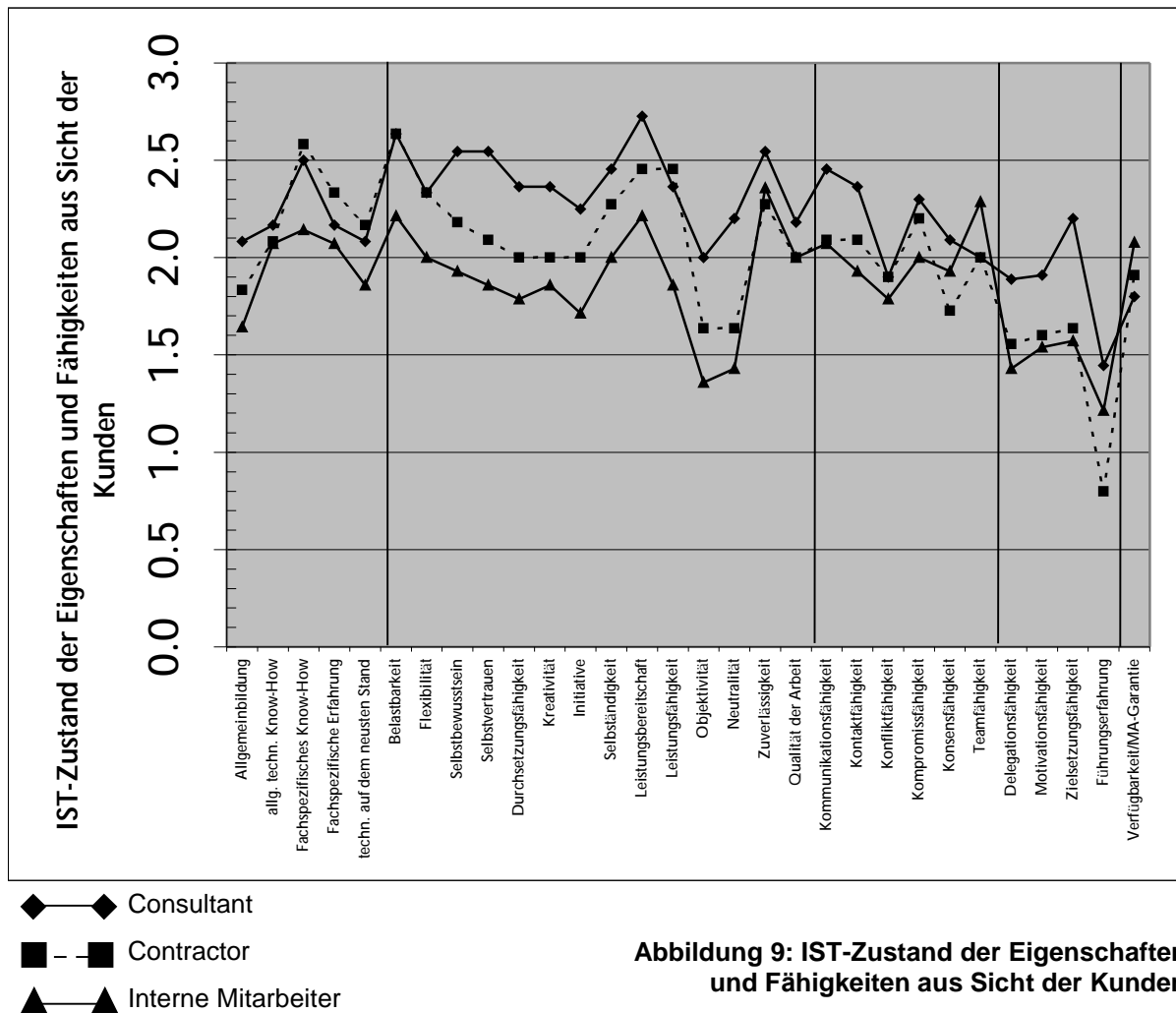
Artikel zu diesem Thema sind zu finden unter [www.accenture.com](http://www.accenture.com). Die Stichworte zu dieser Thematik sind Business Process Outsourcing (BPO) und Leistungssystem.

#### **5.4.2 Fragestellung 2: Eigenschaften und Fähigkeiten von IT-Mitarbeitern**

Bei dieser Fragestellung interessiert, welche Eigenschaften und Fähigkeiten sowohl externe als auch interne Mitarbeiter aufweisen müssen und welche sie auch wirklich aufweisen (IST-SOLL-Vergleich).

Die aggregierten Ergebnisse aus der Umfrage auf welcher die folgenden Grafiken beruhen sind im Anhang „Zahlenmaterial aus der Umfrage“ aufgeführt und können für detaillierte Auswertungen und weitere eigene Experimente verwendet werden.

Von links nach rechts sind jeweils die 4 Kompetenz-Dimensionen eines Anforderungsprofils aufgeführt: Fachkompetenz, Persönlichkeitskompetenz, Führungskompetenz und Sozialkompetenz.

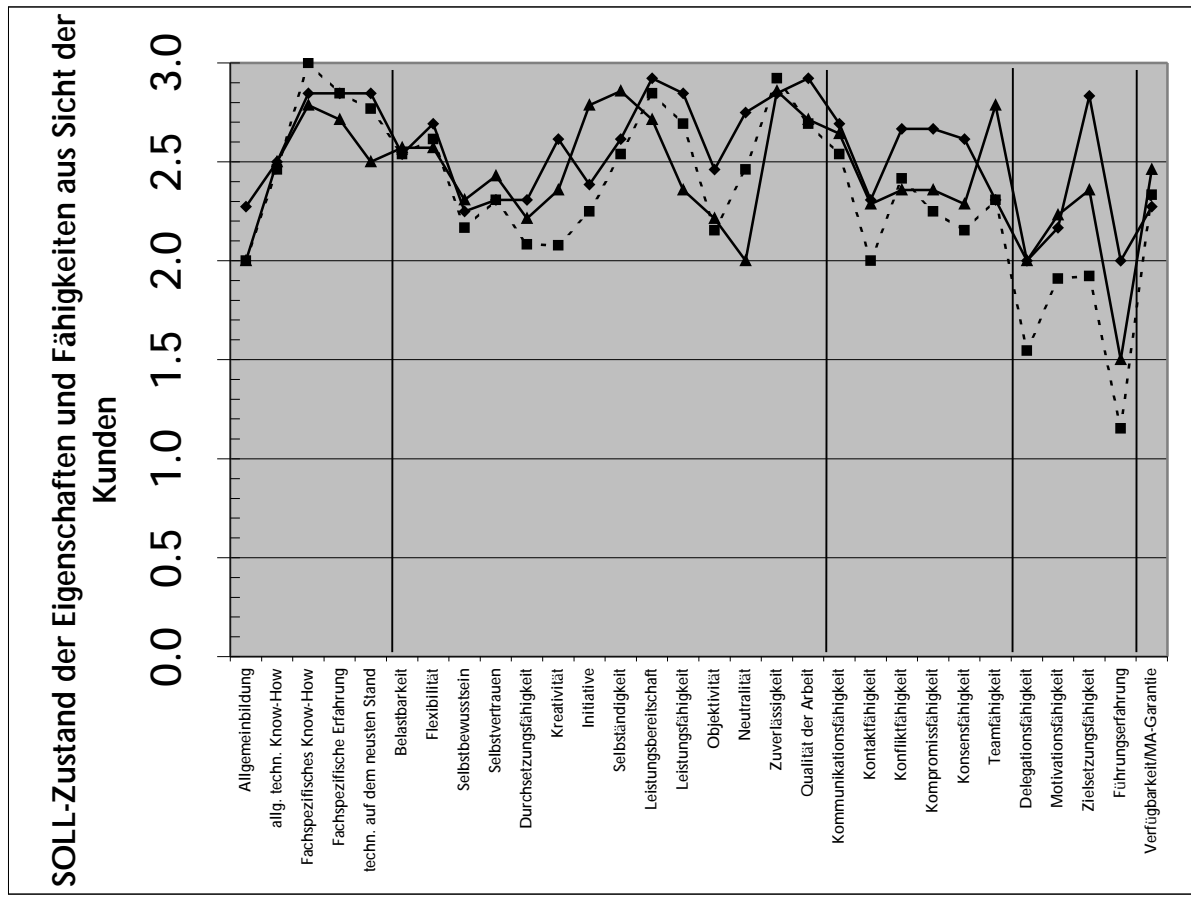


**Abbildung 9: IST-Zustand der Eigenschaften und Fähigkeiten aus Sicht der Kunden**

Beim IST-Zustand der Eigenschaften und Fähigkeiten aus Sicht der Kunden schneiden die Consultants tendenziell am Besten ab, gefolgt von den Contractors und den internen Mitarbeitern.

Am deutlichsten ausgeprägt ist dies bei den Persönlichkeits-Kompetenzen. Consultants und Contractors scheinen klar ausgeprägtere Persönlichkeitskompetenzen aufzuweisen als interne Mitarbeiter. Weniger differenziert scheint dies bei den Fach- und Sozialkompetenzen der Fall zu sein. Die Führungskompetenzen der Consultants entsprechen den ihnen zugeordneten Funktionen.

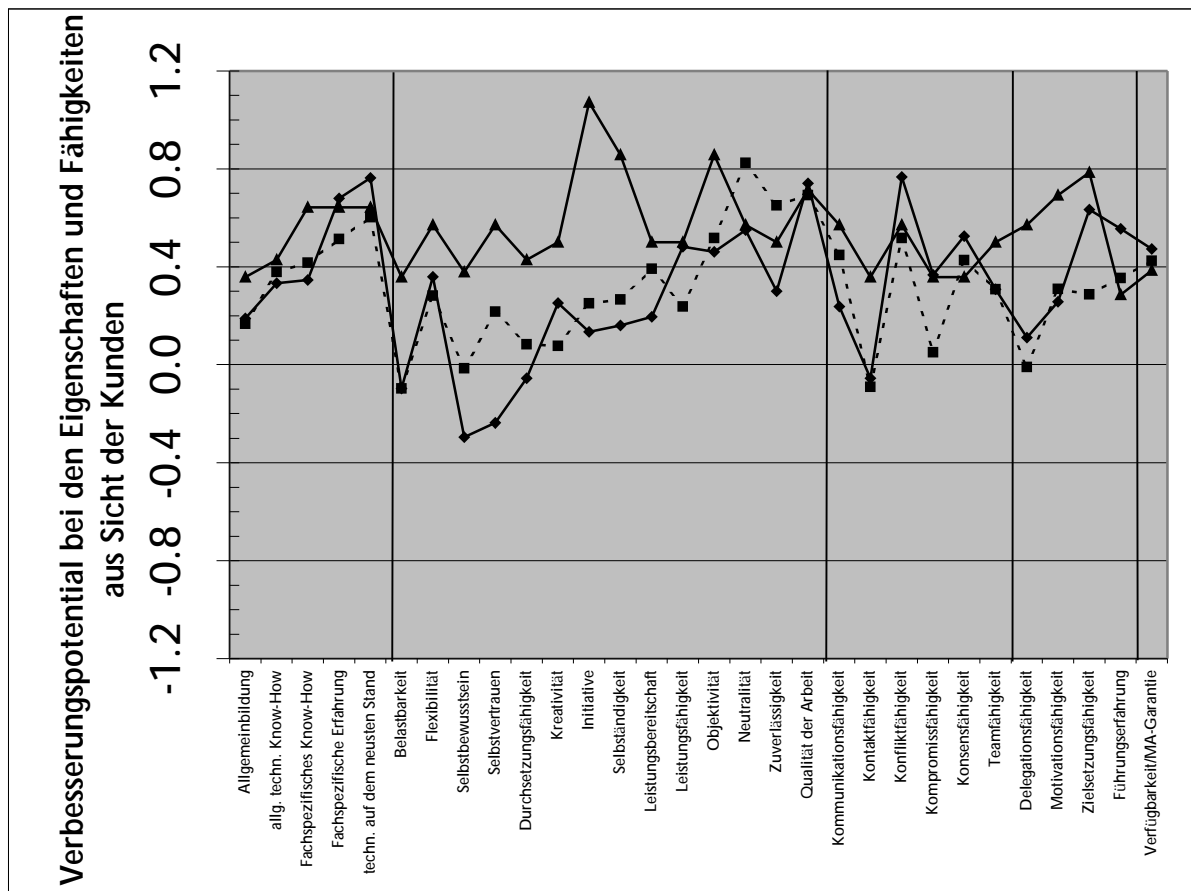




- ◆ — ◆ Consultant
- — ■ Contractor
- ▲ — ▲ Interne Mitarbeiter

**Abbildung 10: SOLL-Zustand der Eigenschaften und Fähigkeiten aus Sicht der Kunden**

In Zukunft werden die Anforderungen an die Eigenschaften und Fähigkeiten aller drei Berufsbilder deutlich höher sein als heute. Die internen Mitarbeiter werden in einem Grossteil der Punkte zu den Consultants aufgeschlossen haben, werden aber grössere Kompetenzen als externe Contractors aufweisen.



- ◆—◆ Consultant
- -■ Contractor
- ▲—▲ Interne Mitarbeiter

**Abbildung 11: Verbesserungspotential bei den Eigenschaften und Fähigkeiten aus Sicht der Kunden**

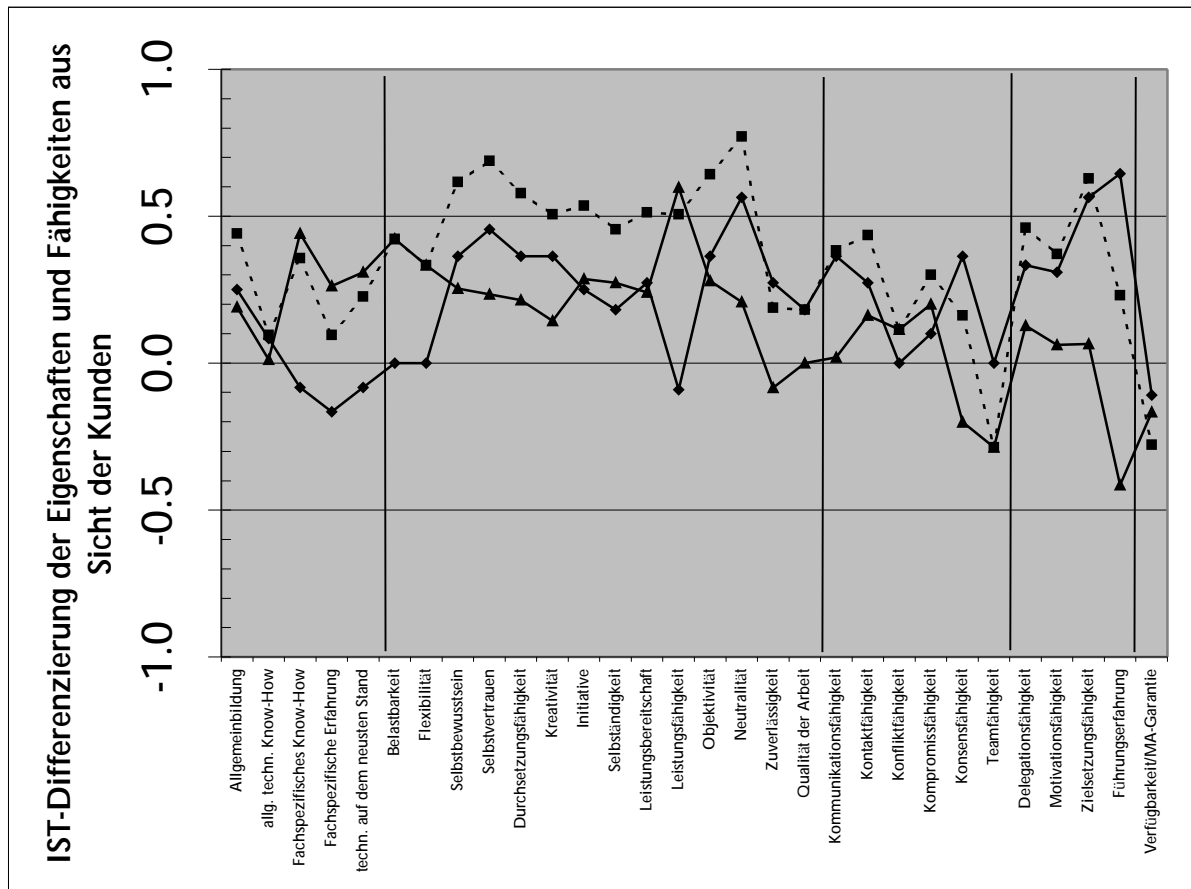
Als Mass für das Verbesserungspotential wurde der Unterschied zwischen dem SOLL- und dem IST-Zustand der einzelnen Ausprägungen gewählt. Ein positiver Wert bedeutet folglich, ein Verbesserungspotential ist vorhanden, ein negativer Wert bedeutet, hier könnte es auch weniger vertragen. Das grösste Verbesserungspotential scheinen die internen Mitarbeiter aufzuweisen.

Die Consultants und Contractors weisen für folgende Kriterien die grössten Verbesserungspotentiale auf:

<b>Consultant</b>	
Konfliktfähigkeit	0.77
technisch auf dem neusten Stand	0.76
Qualität der Arbeit	0.74
Fachspezifische Erfahrung	0.68
Zielsetzungsfähigkeit	0.63
Führungserfahrung	0.56
Neutralität	0.55
Konsensfähigkeit	0.52

<b>Contractor</b>	
Neutralität	0.83
Qualität der Arbeit	0.69
Zuverlässigkeit	0.65
technisch auf dem neusten Stand	0.60
Objektivität	0.52
Konfliktfähigkeit	0.52
Fachspezifische Erfahrung	0.51

**Tabelle 7: Grösste Verbesserungspotentiale für Consultants und Contractors aus Sicht der Kunden**

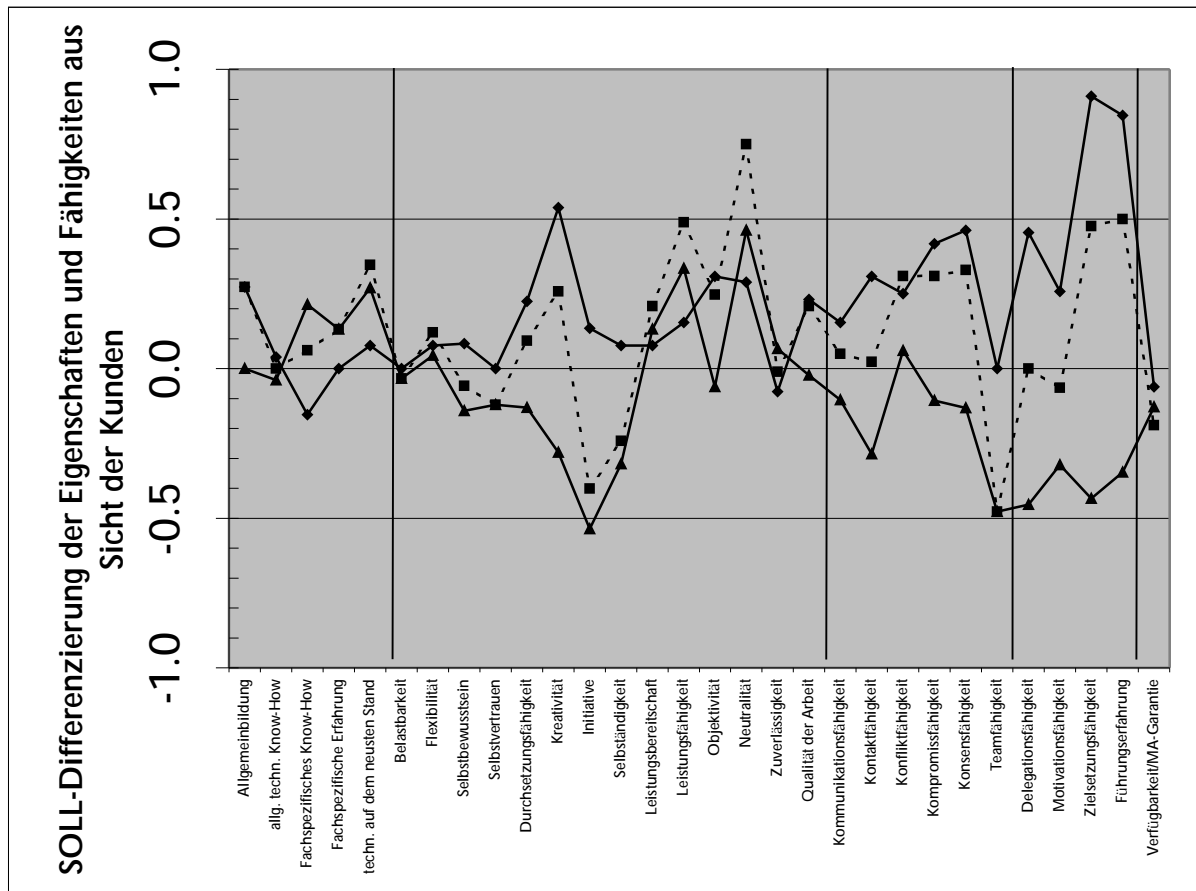


- ◆—◆ Cons>Cont
- Cons>interner MA
- ▲—▲ Cont>interner MA

**Abbildung 12: IST-Differenzierung der Eigenschaften und Fähigkeiten aus Sicht der Kunden**

Um die Differenzierung heute zwischen den einzelnen „Berufsgruppen“ festzustellen wurden die Werte der einzelnen Charakteristiken voneinander subtrahiert. Ein positiver Wert bedeutet, die Eigenschaften und Fähigkeiten sind ausgeprägter vorhanden, ein negativer Wert, die Ausprägungen sind weniger ausgeprägt vorhanden.

Beispiel: Neutralität bei "Cons>interner MA" bedeutet, dass Consultants in der Regel neutraler als interne Mitarbeiter sind.



- ◆—◆ Cons>Cont
- Cons>interner MA
- ▲—▲ Cont>interner MA

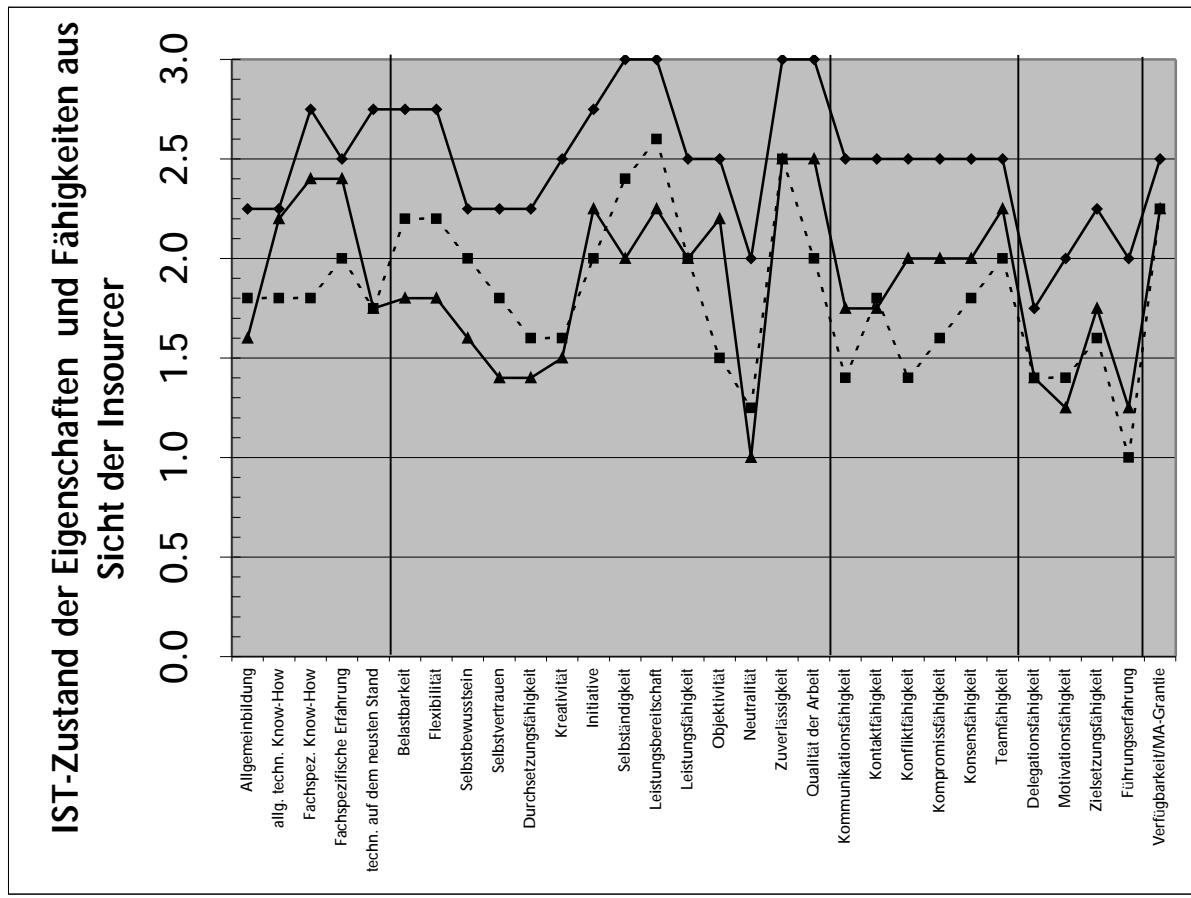
**Abbildung 13: SOLL-Differenzierung der Eigenschaften und Fähigkeiten aus Sicht der Kunden**

Um die zukünftige Differenzierung zwischen den einzelnen „Berufsgruppen“ festzustellen wurden die Werte der einzelnen Charakteristiken voneinander subtrahiert. Ein positiver Wert bedeutet, die Eigenschaften und Fähigkeiten werden ausgeprägter vorhanden sein, ein negativer Wert, die Ausprägungen werden weniger ausgeprägt vorhanden sein.

Beispiel: Neutralität bei "Cons>interner MA" bedeutet, dass Consultants in der Regel neutraler als interne Mitarbeiter sein werden.

In Zukunft soll sich der Consultant vor allem durch seine Kreativität, Leistungsfähigkeit, Neutralität, Zielsetzungsfähigkeit und Führungserfahrung vom internen MA abheben, der Contractor vor allem durch seine Leistungsfähigkeit und Neutralität.

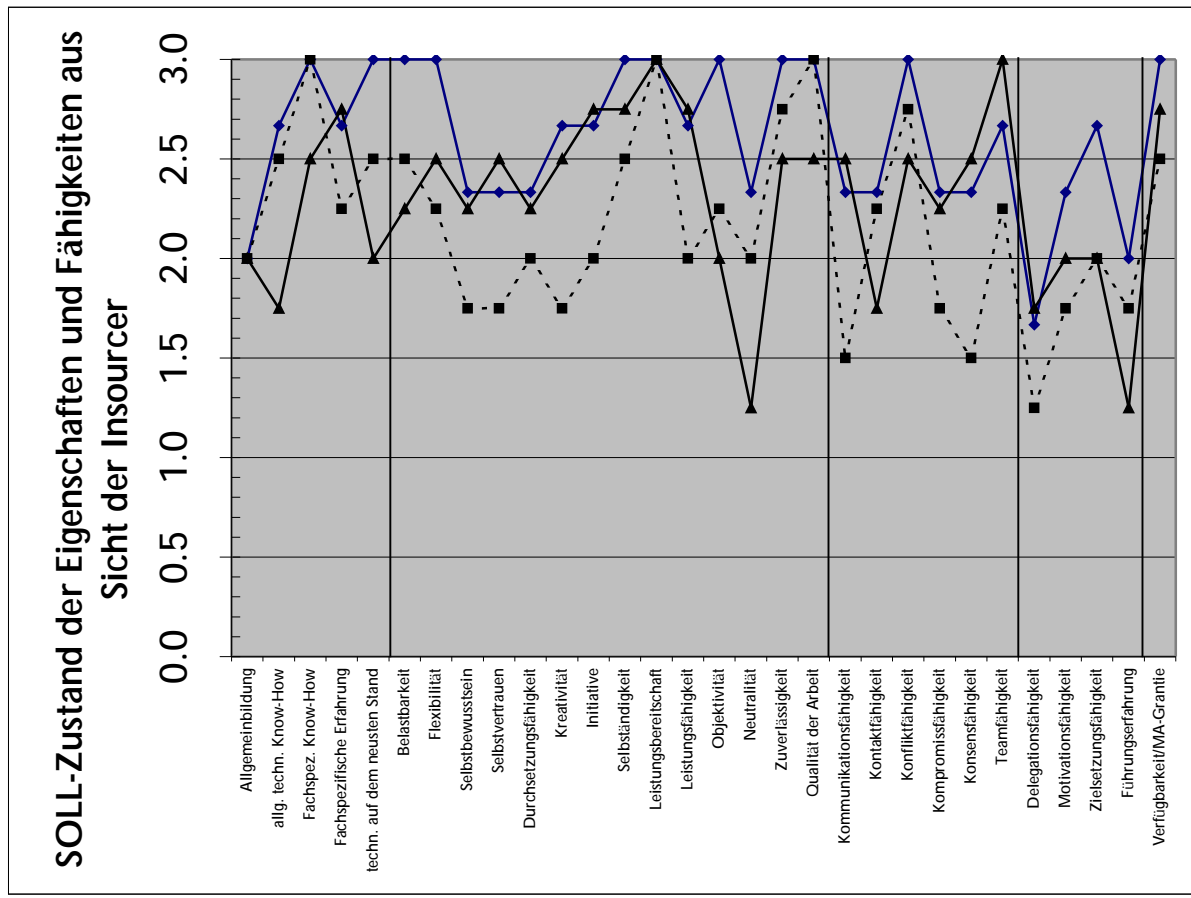
Consultants werden sich in Zukunft vom Contractor durch ihre Kreativität, Führungserfahrung und Zielsetzungsfähigkeit abheben.



- ◆—◆ Consultant
- -■ Contractor
- ▲—▲ Interne Mitarbeiter

**Abbildung 14: IST-Zustand der Eigenschaften und Fähigkeiten aus Sicht der Insourcer**

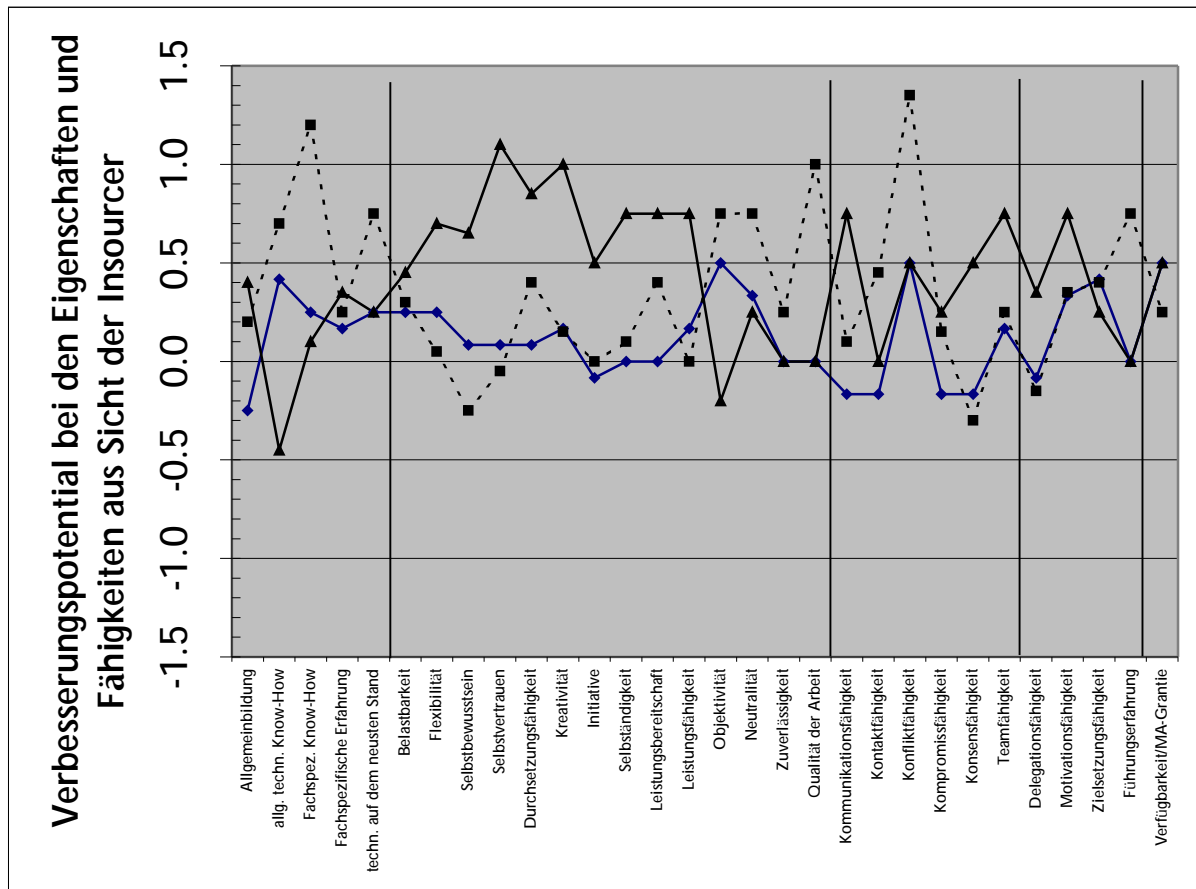
Von den Insourcing-Unternehmen werden die Eigenschaften und Fähigkeiten der Consultants durchwegs am besten bewertet. Contractors und interne MA werden als mehr oder weniger gleich bewertet.



- ◆ — ◆ Consultant
- - - ■ Contractor
- ▲ — ▲ Interne Mitarbeiter

**Abbildung 15: SOLL-Zustand der Eigenschaften und Fähigkeiten aus Sicht der Insourcer**

Aus der Sicht der Insourcing-Unternehmen werden sich interne Mitarbeiter den Consultants weitgehend angleichen mit Ausnahmen der Kompetenzen, die sich traditionell die Consultants zuschreiben. Der Contractor wird in Zukunft mit den meisten Kompetenzen an letzter Stelle stehen.



- ◆—◆ Consultant
- Contractor
- ▲—▲ Interne Mitarbeiter

**Abbildung 16: Verbesserungspotential bei den Eigenschaften und Fähigkeiten aus Sicht der Insourcer**

Als Mass für das Verbesserungspotential wurde der Unterschied zwischen dem SOLL- und dem IST-Zustand der einzelnen Ausprägungen gewählt. Ein positiver Wert bedeutet folglich, ein Verbesserungspotential ist vorhanden, ein negativer Wert bedeutet, hier könnte es auch weniger vertragen.

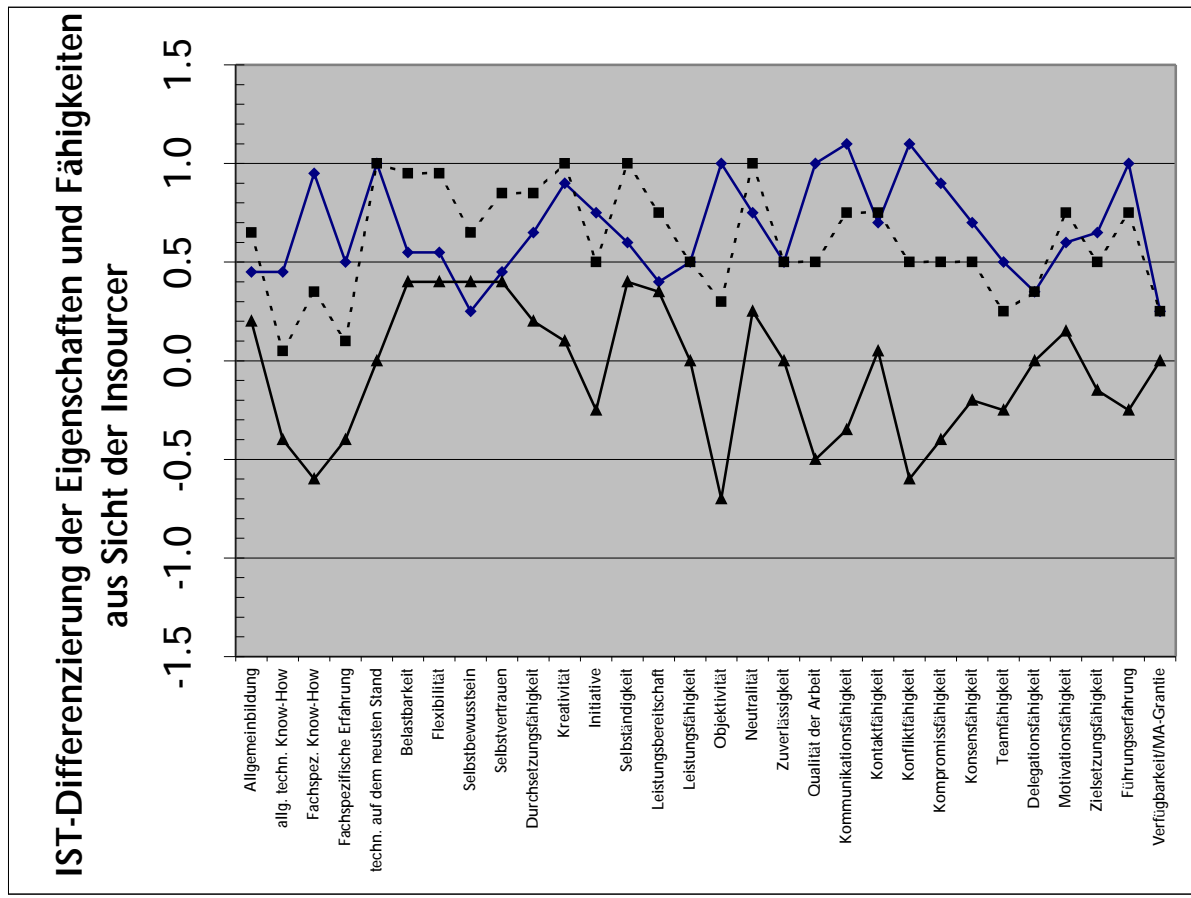
Aus Sicht der Insourcing-Unternehmen scheinen die internen Mitarbeiter wie auch die Contractors das grösste Verbesserungspotential aufzuweisen. Consultants scheinen weitgehend ihrem SOLL zu entsprechen.

Die Consultants und Contractors weisen gemäss den Insourcern für folgende Kriterien die grössten Verbesserungspotentiale auf:

Consultant	
Konfliktfähigkeit	0.5
Verfügbarkeit/MA-Garantie	0.5
Objektivität	0.5

Contractor	
Konfliktfähigkeit	1.4
Fachspezifisches Know-how	1.2
Qualität der Arbeit	1.0
Führungserfahrung	0.8
Objektivität	0.8
Neutralität	0.8
allg. technisches Know-how	0.7
technisch auf dem neusten Stand	0.5
Kontaktfähigkeit	0.5

**Tabelle 8: Grösste Verbesserungspotentiale für Consultants und Contractors aus Sicht der Insourcer**



- ◆—◆ Cons>Cont
- Cons>interner MA
- ▲—▲ Cont>interner MA

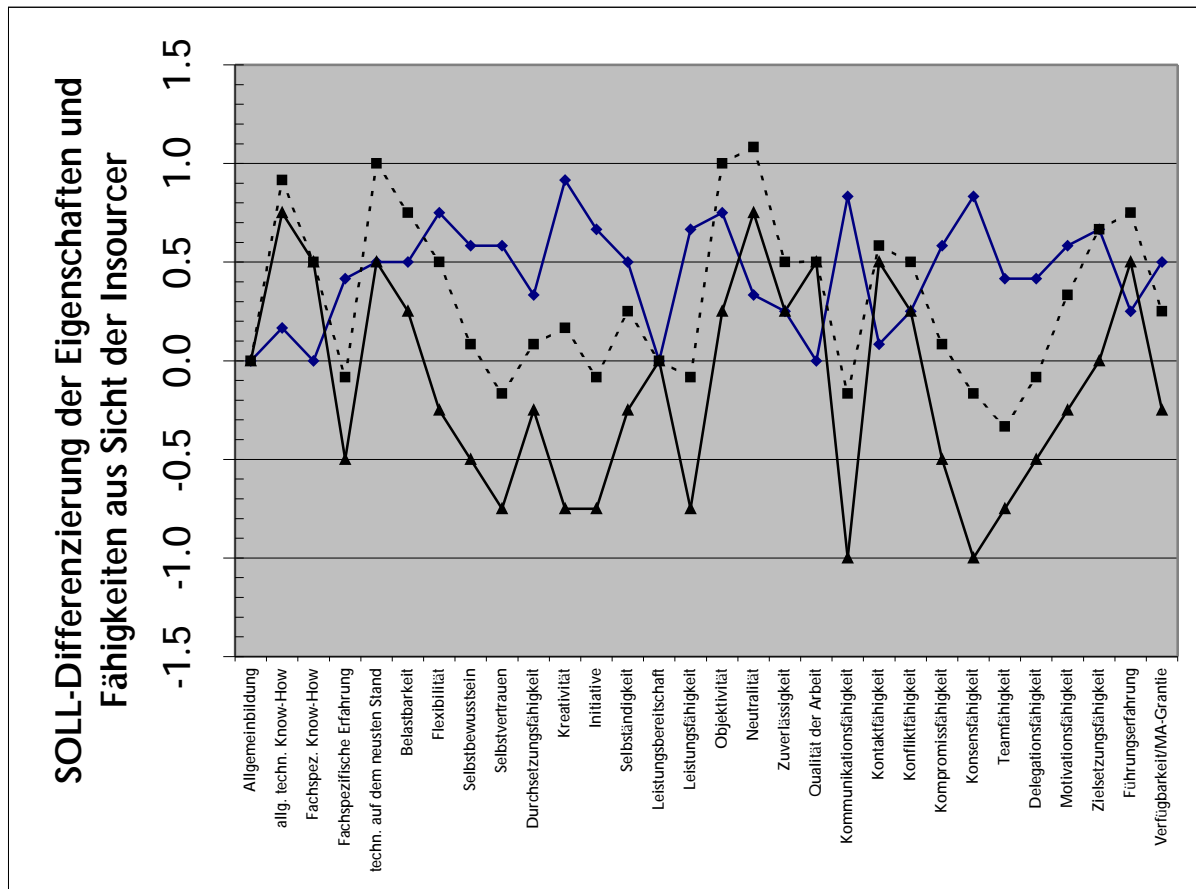
**Abbildung 17: IST-Differenzierung der Eigenschaften und Fähigkeiten aus Sicht der Insourcer**

Der Consultant unterscheidet sich aus Sicht der Insourcer vom internen Mitarbeiter zur Zeit vor allem durch seine Belastbarkeit, Flexibilität, Kreativität, Selbständigkeit und Neutralität und ist auf dem neuesten Stand der Technik.

Der Contractor unterscheidet sich im negativen Sinne vom internen Mitarbeiter durch sein schlechtes fachspezifisches Know-how, durch seine schlechte Konfliktfähigkeit, seine geringe Objektivität und die schlechte Qualität seiner Arbeit. Insourcing-Unternehmen sehen keine wesentliche positive Differenzierung.

Der Consultant weist gegenüber dem Contractor nur Vorteile auf. Vor allem: das fachspezifische Know-how, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Führungserfahrung, Objektivität, technisch auf dem neuesten Stand und die Qualität der Arbeit.





- ◆ — ◆ Cons>Cont
- - - ■ Cons>interner MA
- ▲ — ▲ Cont>interner MA

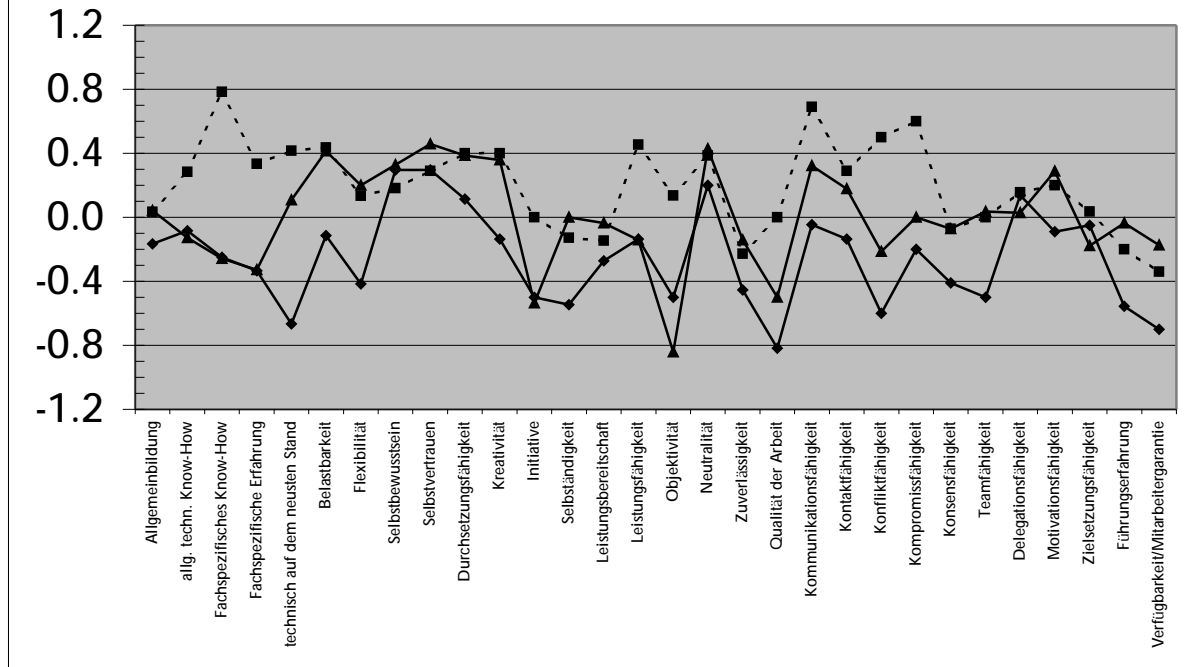
**Abbildung 18: SOLL-Differenzierung der Eigenschaften und Fähigkeiten aus Sicht der Insourcer**

Der Consultant wird sich in Zukunft vom internen Mitarbeiter vor allem unterscheiden durch Belastbarkeit, Führungserfahrung, Objektivität, Neutralität und Kenntnisse, welche technisch auf dem neusten Stand sind.

Der Contractor wird sich in Zukunft vor allem durch sein allgemeines technisches Know-how, sein fachspezifisches Know-how, seine Kontaktfähigkeit, seine Führungserfahrung, seine Neutralität und seinem Wissen, welches technisch auf dem neusten Stand ist unterscheiden.

Der Consultant wird sich in Zukunft vor allem durch seine Kreativität, Kommunikationsfähigkeit und Konsensfähigkeit vom Contractor abheben.

## Unterschiede in der IST-Sicht zwischen Kunden und Insourcern



- ◆—◆ Consultant
- -■ Contractor
- ▲—▲ Interne Mitarbeiter

**Abbildung 19: Unterschiede in der IST-Sicht zwischen Kunden und Insourcern**

Um die unterschiedlichen Sichtweisen von Kunden und Insourcern (Selbstbild, Fremdbild) über die einzelnen IST-Kompetenzen zu ermitteln wurden die Werte der Angaben der Kunden von denen der Insourcern subtrahiert.

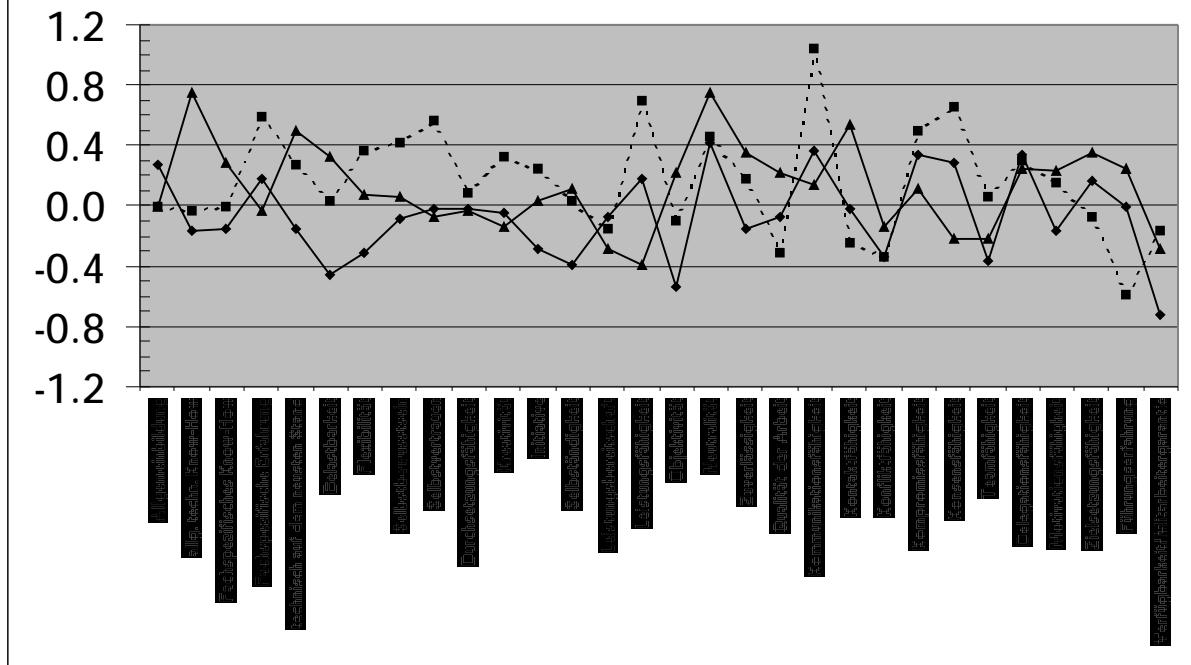
Ein positiver Wert bedeutet somit, dass die Kunden ein Kriterium als stärker ausgeprägt erachten als Insourcer, ein negativer Wert, dass die Kunden ein Kriterium als weniger ausgeprägt erachten als Insourcer.

Hierbei ergeben sich folgende Hauptunterschiede:

Consultant		Contractor		interne Mitarbeiter	
Selbstbewusstsein	0.30	Fachspezif. Know-how	0.78	Selbstvertrauen	0.46
Selbstvertrauen	0.30	Kommunikationsfähigkeit	0.69	Neutralität	0.43
Initiative	-0.50	Kompromissfähigkeit	0.60	Belastbarkeit	0.41
Teamfähigkeit	-0.50	Konfliktfähigkeit	0.50	Qualität der Arbeit	-0.50
Objektivität	-0.50	Verfügbarkeit/MA-Garantie	-0.34	Initiative	-0.54
Selbständigkeit	-0.55			Objektivität	-0.84
Führungserfahrung	-0.56				
Konfliktfähigkeit	-0.60				
technisch auf dem Stand	-0.67				
Verfügbarkeit/MA-Garantie	-0.70				
Qualität der Arbeit	-0.82				

**Tabelle 9: Hauptunterschiede in der IST-Sicht zwischen Kunden und Insourcern**

## Unterschiede in der SOLL-Sicht zwischen Kunden und Insourcern



- ◆—◆ Consultant
- Contractor
- ▲—▲ Interne Mitarbeiter

**Abbildung 20: Unterschiede in der SOLL-Sicht zwischen Kunden und Insourcern**

Um die unterschiedlichen Sichtweisen von Kunden und Insourcern (Selbstbild, Fremdbild) über die einzelnen SOLL-Kompetenzen zu ermitteln wurden die Werte der Angaben der Kunden von denen der Insourcern subtrahiert.

Ein positiver Wert bedeutet somit, dass die Kunden ein Kriterium als wünschenswerter erachtet als Insourcern, ein negativer Wert, dass die Kunden ein Kriterium als weniger wünschenswert erachten als Insourcern.

Hierbei ergeben sich folgende Hauptunterschiede:

<b>Consultant</b>	
Neutralität	0.42
Belastbarkeit	-0.46
Objektivität	-0.54
Verfügbarkeit/MA-Garantie	-0.73

<b>Contractor</b>	
Kommunikationsfähigkeit	1.04
Leistungsfähigkeit	0.69
Konsensfähigkeit	0.65
Fachspezifische Erfahrung	0.60
Selbstvertrauen	0.56
Kompromissfähigkeit	0.50
Neutralität	0.46

<b>interne Mitarbeiter</b>	
allg. techn. Know-how	0.75
Neutralität	0.75
Kontaktfähigkeit	0.54
techn. auf neustem Stand	0.50

Führungserfahrung	-0.60
-------------------	-------

**Tabelle 10: Hauptunterschiede in der SOLL-Sicht zwischen Kunden und Insourcern**

### 5.4.3 Fragestellung 3: Vorteile und Nachteile externer IT-Mitarbeiter

Bei der Fragestellung nach den Vor- und Nachteilen der externen Mitarbeiter, machten die Interviewten die folgenden Angaben. Mehrere Nennungen pro befragte Person waren möglich. Unterschiedliche Antworten mit verwandtem Inhalt wurden zusammengefasst.

Vorteile	Nennungen
Know-how, Fachwissen, Ausbildung	7
Verfügbarkeit, kurzfristig disponierbar, schnell verfügbar	7
Flexibilität	3
Erfahrung aus vielen verschiedenen Firmen Projekten	3
Spitzen abdecken	2
Nicht vorbelastet, weniger politische Probleme	2
keine Nebenkosten (Krankheit, Ausbildung, Ferien, usw.)	1
Kenntnisse von Vorgehensweisen und Kulturen	1
sind kooperativer, machen, was man ihn aufträgt	1
Administration ist einfacher	1
sind belastbarer	1
können komplexe Fragestellungen und anspruchsvolle Probleme lösen	1
können zu 100% eingesetzt werden, im Gegensatz zu Internen	1
Termineinhaltung	1
Know-how muss/soll nicht intern aufgebaut werden	1
haben mehr Verantwortungsgefühl	1
sind sehr motiviert	1

**Tabelle 11: Vorteile externer IT-Mitarbeiter aus Sicht der Kunden**

Nachteile	Nennungen
(vermeintlich) teurer, Break-Even ist hoch	7
Know-how-Verlust bei Abgang, Know-how-Transfer, Know-how ist ausser Haus	5
Fehlende Auswahlmöglichkeiten (Charakter, Potential, Leistungsfähigkeit)	3
keine Kenntnisse der Firmenkultur	2
keine Identifikation mit Kunden	2
aktive Integration des externen ins Team	1
Kontinuität	1
Sicherheit von Firmendaten	1
schwieriger zu führen als Interne	1
Investitionsverlust bei Ausbildung	1
Übergabe bei Rotation	1
Kann nur beschränkt über Sinnhaftigkeit eines Auftrages entscheiden	1
Abhängigkeit	1
kann/darf nicht nein sagen	1
Nicht immer verfügbar	1
Nicht verantwortlich für Implementierung/Unterhalt	1
Qualität der Arbeit	1
Quantität welche verfügbar ist/eingekauft wurde	1
lange Einarbeitungszeit	1

**Tabelle 12: Nachteile externer IT-Mitarbeiter aus Sicht der Kunden**

<b>Vorteile</b>	<b>Nennungen</b>
besser Qualität	2
grössere Flexibilität	2
Know-how-Zufluss	1
Ideen	1
sind effizienter, schneller	1
Planbarkeit	1
Erreichbarkeit	1
sofortige Verfügbarkeit von Know-how	1
sofortige Verfügbarkeit von Ressourcen	1
Zeit für Suche von Festangestellten	1
keine Kompromisslösungen	1
Vorselektion der richtigen Partner	1
Verfügbarkeitsgarantie, Projektdauergarantie, Mitarbeiterersatzgarantie	1
grössere Flexibilität der Kostenstruktur	1
Arbeitszeitgestaltung	1
Branchenerfahrung	1
Stütze, wenn nicht Projektbezogen, sondern in Betrieb integriert	1

**Tabelle 13: Vorteile externer IT-Mitarbeiter aus Sicht der Insourcer**

<b>Nachteile</b>	<b>Nennungen</b>
Identifikation mit Auftraggeber oder Projekt fehlt, Loyalität	3
Kosten bei Vollzeitarrangements	2
Know-how-Weggang, Know-how-Transfer	2
fehlender Branchenbezug	1
Fluktuation hoch	1
Fluktuation unkontrollierbar	1
Integration ins Projektteam schwierig	1
Nicht verantwortlich für Qualität in produktivem Umfeld	1
keine Betriebserfahrung	1
Breites aber nicht tiefes Know-how	1
Teilweise technisch sehr schwach	1
Interessenkonflikte	1
Flexibilität gering	1
Einsatzwillen gering	1

**Tabelle 14: Nachteile externer IT-Mitarbeiter aus Sicht der Insourcer**

### **Vorteile**

Folgende Vorteile werden hier noch kurz erläutert:

- Externe IT-Mitarbeiter könne zu 100% eingesetzt werden, im Gegensatz zu internen.  
Hierbei ist gemeint, dass Interne normalerweise zu einem bestimmten Prozentsatz durch das Daily-Business absorbiert sind und sich nicht voll und ganz eine Projektarbeit widmen können. Dies trifft für externe Mitarbeiter nicht zu. Sie können sich voll dem Projekt widmen (voll entspricht 100%).
- Know-how soll/muss nicht intern aufgebaut werden.  
Dieser Punkt ist ein Argument, wenn der Kunde nicht gewillt oder in der Lage ist, spezifisches Know-how aufzubauen. Er kann sich die Mühe sparen. Ist stark von den Kunden und der Situation abhängig. Viele Kunden sehen dies auch als ein Nachteil an (Know-how-Verlust, ...).

Wie bereits aus den vorherigen Auswertungen ersichtlich, sind die Meinungen der Kunden und der Insourcer nur teilweise deckungsgleich. Insourcing-Unternehmen legen mehr Gewicht auf die technischen Aspekte als Kunden.

## Nachteile

Über die Nachteile von externen IT-Mitarbeitern sind sich Kunden und Insourcer weitgehend einig.

### 5.4.4 Fragestellung 3: Konfliktherde im Zusammenhang mit externen IT-Mitarbeitern

Nach den Konfliktherden in Zusammenhang mit externen IT-Mitarbeitern befragt, wurden folgende Antworten gegeben. Mehrere Nennungen pro interviewte Person waren möglich.

Konfliktherde	Nennungen
Neid der Internen vor (scheinbar) hohem Lohn der Externen, Neid allg. im zwischenmenschlichen Bereich	5
Know-how-Unterschiede zwischen Internen und Externen	4
Unklare Aufträge, Prozesse und Schnittstellen sind nicht klar definiert	2
keine Konfliktherde	2
schlechter Informationsfluss, externe MA wird boykottiert	2
snobistisches Verhalten der Consultants	1
Ängste bei Ersatz der Internen durch Externe	1
Gruppenbildung Externe/Interne	1
Gefühl der Externen nicht dazu zu gehören	1
Erwartungshaltung an Externe ist zu hoch	1
Erwartungshaltung decken sich nicht mit den Anforderungen	1
Angst davor, dass Team-Internas nach ausserhalb des Teams (innerhalb der Firma) gelangen.	1
Angst davor, dass Firmen-Internas nach aussen getragen werden	1
Verantwortlichkeit	1
Übergabe von Projekt in Betrieb	1
Pünktlichkeit, einhalten von Terminen	1
versteht Kunde nicht genau, will Kunde nicht verstehen, geht nicht auf Kunde ein	1
zu spät abgegebene Arbeitsrapporte	1
Wahrnehmung von weichen Faktoren	1
bei längeren Einsätzen	1
Konkurrenzsituation: Externe bekommen die bessere Arbeit als interne, Interne fühlen sich übergangen	1
Betriebsklima zwischen internen und Vorgesetzten leidet mangels Vertrauen gegenüber Internen → auslassen an Externen	1

**Tabelle 15: Konfliktherde im Zusammenhang mit externen IT-Mitarbeitern aus Sicht der Kunden**

Konfliktherde	Nennungen
Kosten	2
Konkurrenzierung der Internen (bei ganzen Projekten)	2
Kommunikation	1
unklare Erwartungshaltung	1
Kosten	1
Lohn	1
Unterschiedliche Ziele	1
Unterschiedliche Motivation der internen und externen	1
Externe kommen zur teuren Ausbildung	1
kennt interne Abläufe nicht	1
zwischenmenschliche Bereiche	1
Überschwemmen der Internen mit neuen Ideen	1
Unterschiedliche Konzepte	1

**Tabelle 16: Konfliktherde im Zusammenhang mit externen IT-Mitarbeitern aus Sicht der Insourcer**

## **Erläuterungen zu den Konfliktherden**

- **Verantwortlichkeit**  
Wer ist für was verantwortlich, vor allem bei Problemen (Schwarz-Peter-Spiel).
- **Übergabe von Projekt in Betrieb**  
Externe entwickeln schöne Konzepte, welche sich dann im Betrieb als unbrauchbar oder unpraktisch erweisen. Übergabe selbst verläuft nicht reibungslos.
- **Unterschiedliche Ziele**  
Interne Mitarbeiter haben andere Ziele als externe (Projekt-) Mitarbeiter. Bedingt unter anderem durch einen anderen Zeithorizont und andere Motivatoren.
- **Externe kommen zur teuren Ausbildung (in den Betrieb des Kunden)**  
Technische Nowbodies müssen vom Kunden zuerst mit (branchenspezifischem) Know-how aufgebaut werden.
- **Überschwemmen der Internen mit neuen Ideen**  
Externe haben durch ihren grösseren Erfahrungsschatz und ihr Know-how ein grösseres Wissen über mögliche Lösungen und sehen viele nicht optimal gelöste Probleme. Diese wollen sie dann in kurzer Zeit, oft brachial lösen, was bei Internen zu Ängsten und Blockaden führt.
- **Unterschiedliche Konzepte**  
Interne und Externe haben oft unterschiedliche Arbeits- und Problemlösungskonzepte welche nicht unbedingt kompatibel zueinander sind.

#### 5.4.5 Fragestellung 4: Kriterien für Einsatz von externen IT-Mitarbeitern

Bei dieser Fragestellung interessierte, welche Kriterien beim Einsatz von externen IT-Mitarbeitern zum Zuge kommen.

Die aggregierten Ergebnisse aus der Umfrage auf welchen die folgenden Grafiken beruhen sind im Anhang „Zahlenmaterial aus der Umfrage“ aufgeführt und können für detaillierte Auswertungen und weitere eigene Experimente verwendet werden.

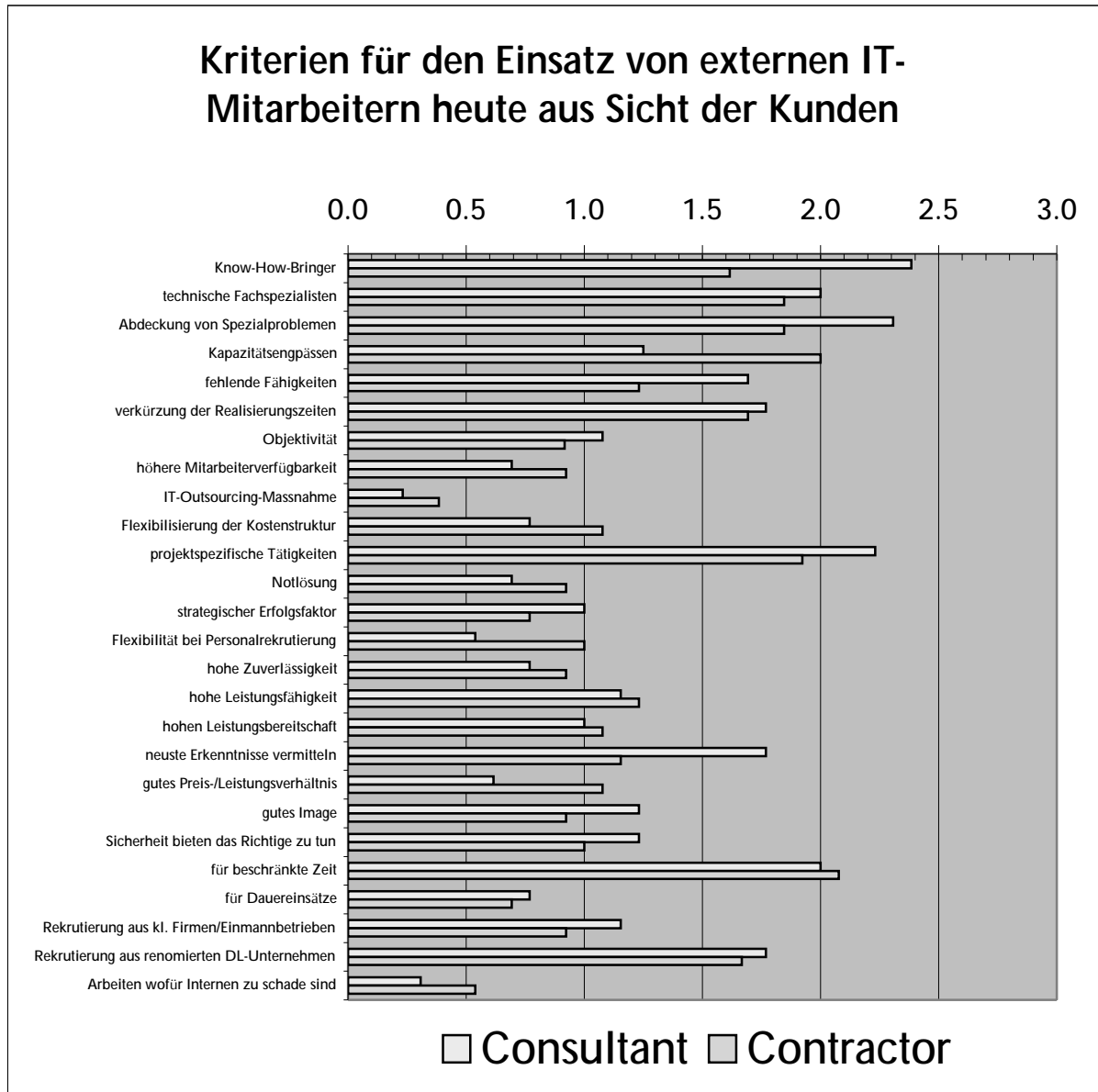
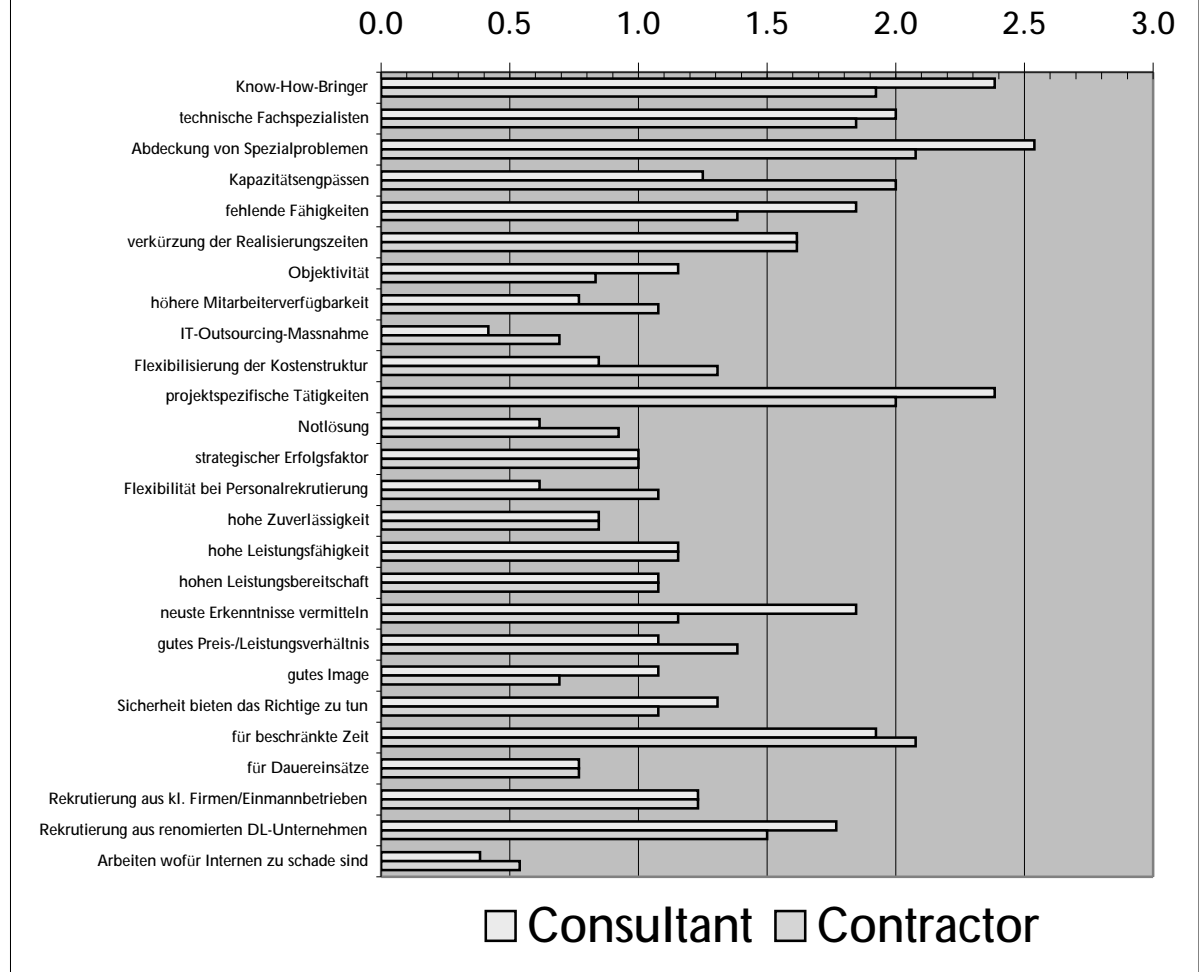


Abbildung 21: Kriterien für den Einsatz von externen IT-Mitarbeitern heute aus Sicht der Kunden



## Kriterien für den Einsatz von externen IT-Mitarbeitern in Zukunft aus Sicht der Kunden



**Abbildung 22: Kriterien für den Einsatz von externen IT-Mitarbeitern in Zukunft aus Sicht der Kunden**

### Trends der Kriterien für den Einsatz von externen IT-Mitarbeitern aus Sicht der Kunden

Aus Sicht der Kunden wird sich der Trend der Kriterien für den Einsatz von externen Mitarbeitern wie in folgender Abbildung verhalten. Ein positiver Wert bedeutet hierbei, dass dieses Kriterium in Zukunft vermehrt Gewicht erhält, ein negativer Wert, dass dieses Kriterium an Bedeutung verlieren wird.

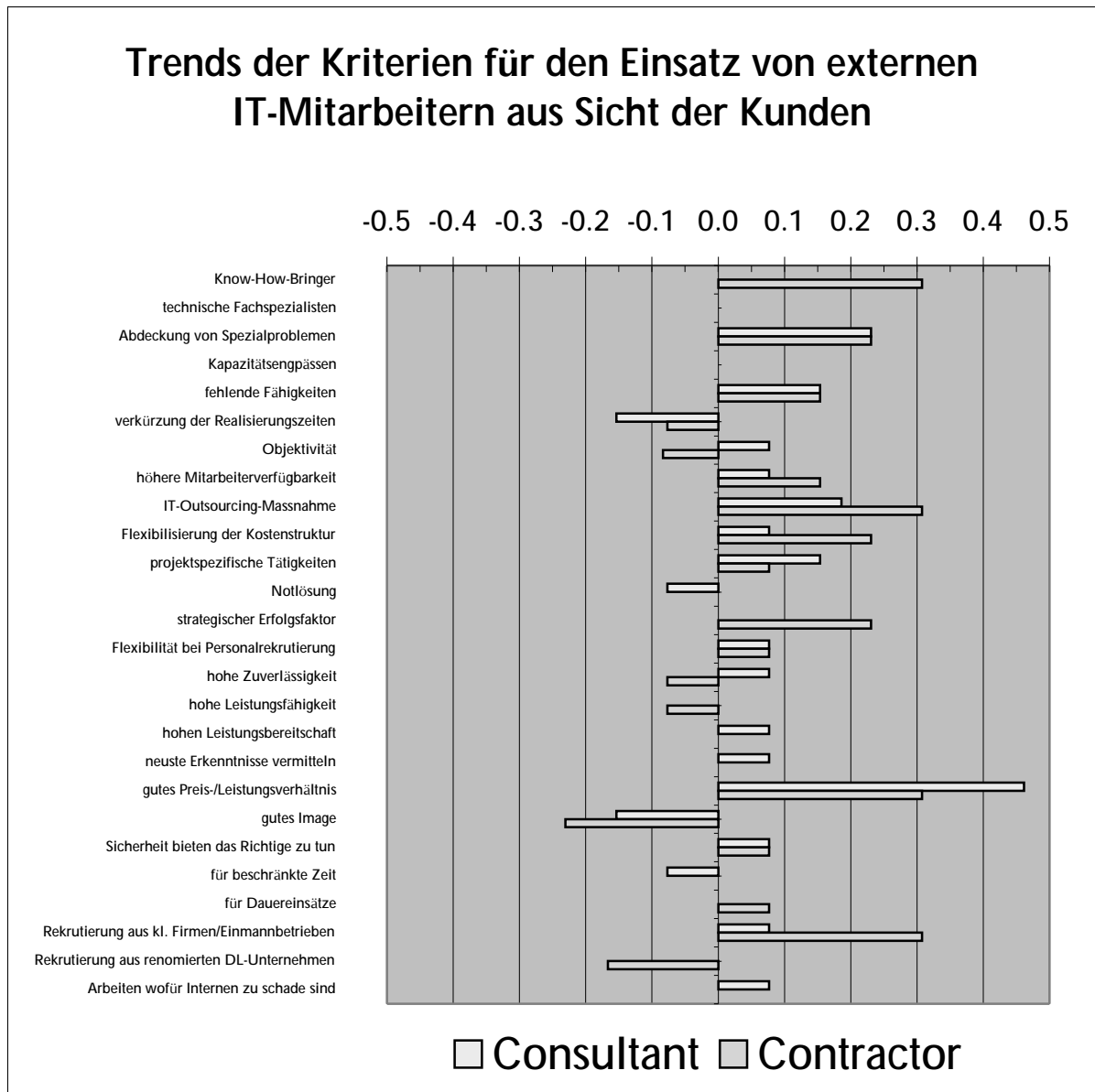
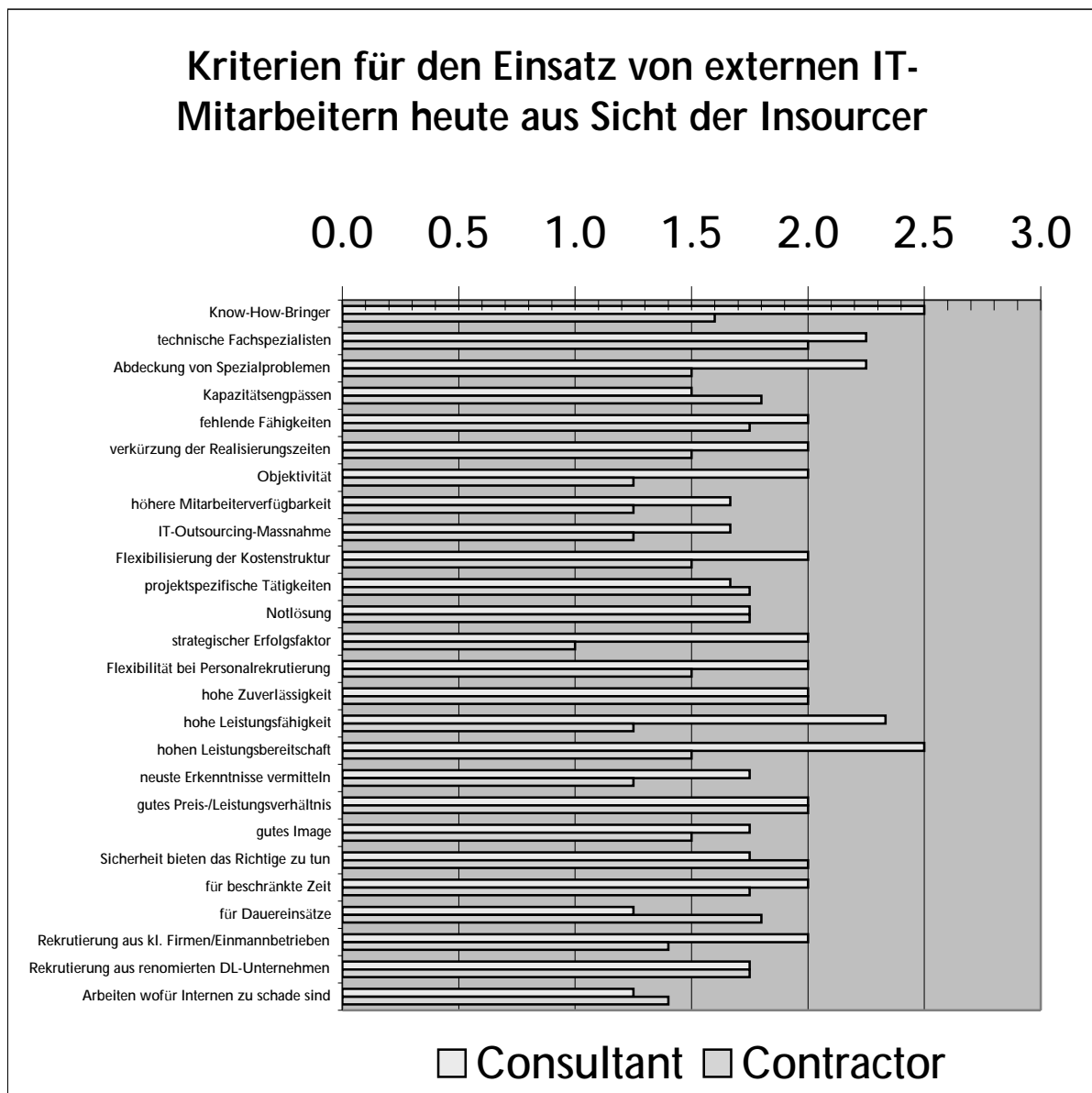


Abbildung 23: Trends der Kriterien für den Einsatz von externen Mitarbeitern aus Sicht der Kunden

Die wichtigsten Trends für den Einsatz von externen Mitarbeitern sind in folgender Tabelle aufgeführt:

Consultant		Contractor	
gutes Preis-/Leistungsverhältnis	0.46	Know-how-Bringer	0.31
Abdeckung von Spezialproblemen	0.23	gutes Preis-/Leistungsverhältnis	0.31
IT-Outsourcing-Massnahme	0.19	Rekrutierung aus kl. Fir- men/Einmannbetrieben	0.31
		IT-Outsourcing-Massnahme	0.31
Verkürzung der Realisierungszeiten	-0.15	Rekrutierung aus renommierten DL-Unter- nehmen	-0.17
gutes Image	-0.15	gutes Image	-0.23

**Tabelle 17: Die wichtigsten Trends der Kriterien für den Einsatz von externen Mitarbeitern aus Sicht der Kunden**



**Tabelle 18: Kriterien für den Einsatz von externen Mitarbeitern heute aus Sicht der Insourcer**

# Kriterien für den Einsatz von externen IT-Mitarbeitern in Zukunft aus Sicht der Insourcer

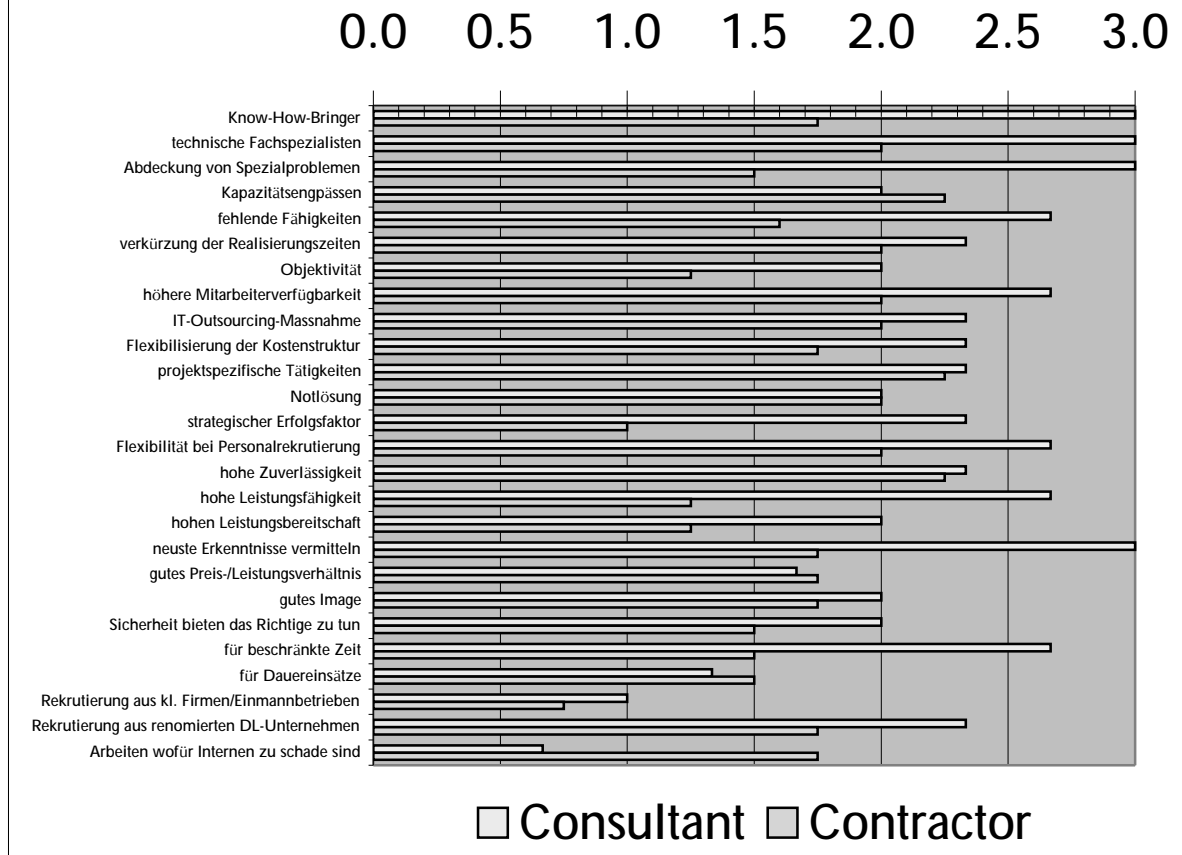


Abbildung 24: Kriterien für den Einsatz von externen Mitarbeitern in Zukunft aus Sicht der Insourcer

### Trends der Kriterien für den Einsatz von externen IT-Mitarbeitern aus Sicht der Insourcer

Aus Sicht der Insourcer wird sich der Trend der Kriterien für den Einsatz von externen Mitarbeitern wie in folget verhalten. Ein positiver Wert bedeutet hierbei, dass dieses Kriterium in Zukunft vermehrt an Gewicht erhält, ein negativer Wert, dass dieses Kriterium an Bedeutung verlieren wird.

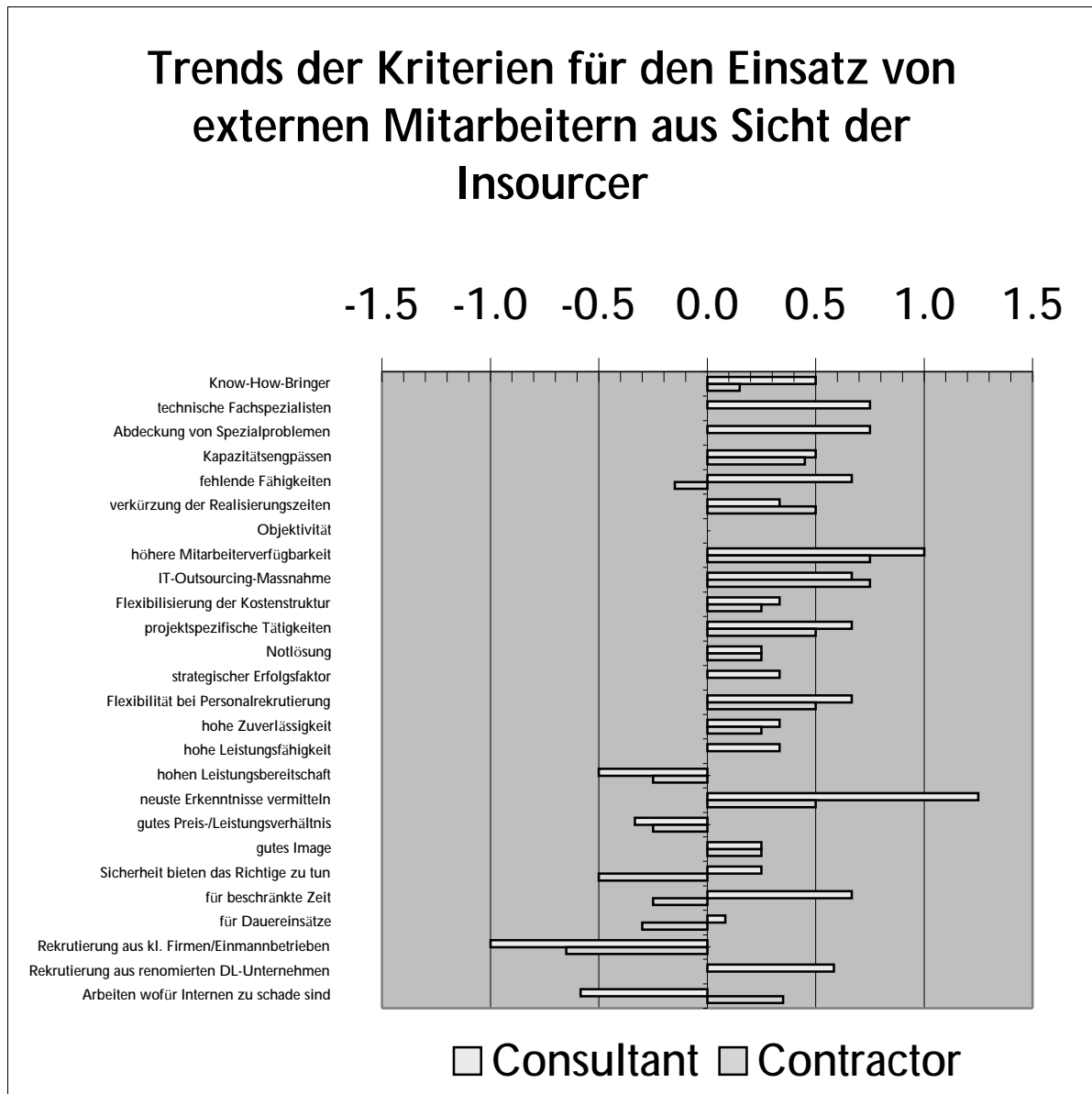


Abbildung 25: Trends der Kriterien für den Einsatz von externen Mitarbeitern aus Sicht der Insourcer

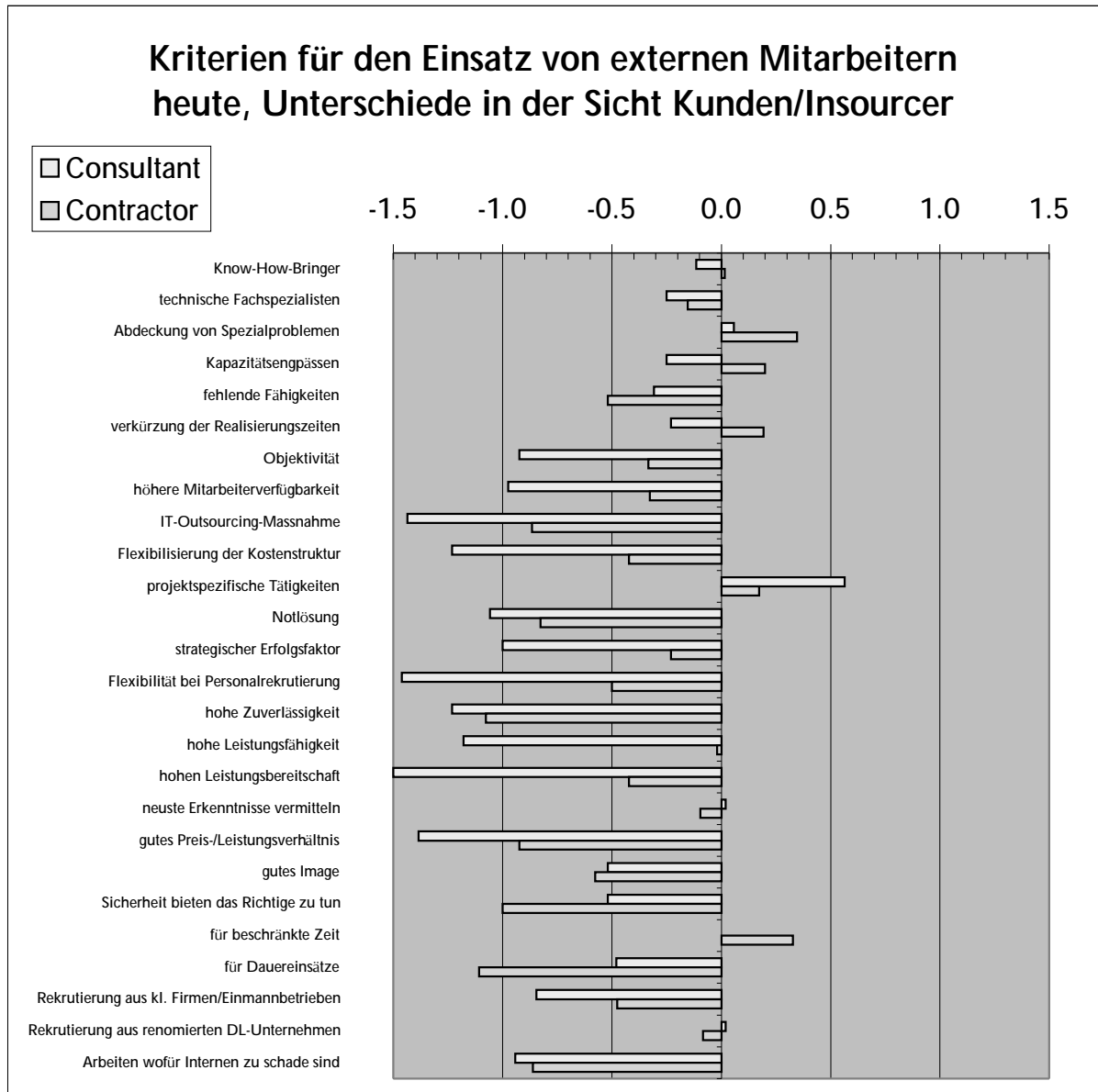
Die wichtigsten Trends für den Einsatz von externen Mitarbeitern sind in folgender Tabelle aufgeführt:

<b>Consultant</b>		<b>Contractor</b>	
neuste Erkenntnisse vermitteln	1.25	höhere Mitarbeiterverfügbarkeit	0.75
höhere Mitarbeiterverfügbarkeit	1.00	IT-Outsourcing-Massnahme	0.75
technische Fachspezialisten	0.75		
Abdeckung von Spezialproblemen	0.75		
hohe Leistungsbereitschaft	-0.50	für Dauereinsätze	-0.30
Arbeiten wofür Internen zu schade sind	-0.58	Sicherheit bieten das Richtige zu tun	-0.50
Rekrutierung aus kl. Firmen/Einmannbetrieben	-1.00	Rekrutierung aus kl. Firmen/Einmannbetrieben	-0.65

**Tabelle 19: Die wichtigsten Trends der Kriterien für den Einsatz von externen Mitarbeitern aus Sicht der Insourcer**

## Kriterien für den Einsatz von externen Mitarbeitern heute, Unterschiede in der Sicht Kunden/Insourcer

Abbildung 26 zeigt die unterschiedlichen Ansichten auf, welche Kunden und Insourcer über die Kriterien haben, welche heute für den Einsatz von externen Mitarbeitern relevant sind. Ein positiver Wert bedeutet hierbei, dass Kunden dieses Kriterium als wichtiger ansehen, als Insourcer, ein negativer Wert hingegen bedeutet, dass Kunden dieses Kriterium als weniger wichtig ansehen als Insourcer.



**Abbildung 26: Unterschiedliche Ansichten zwischen Kunden und Insourcern über die Wichtigkeit von Kriterien für den Einsatz von externen Mitarbeitern heute**

Die wichtigsten Unterschiede bei den Kriterien für den Einsatz von externen Mitarbeitern heute sind in Tabelle 20 aufgeführt:

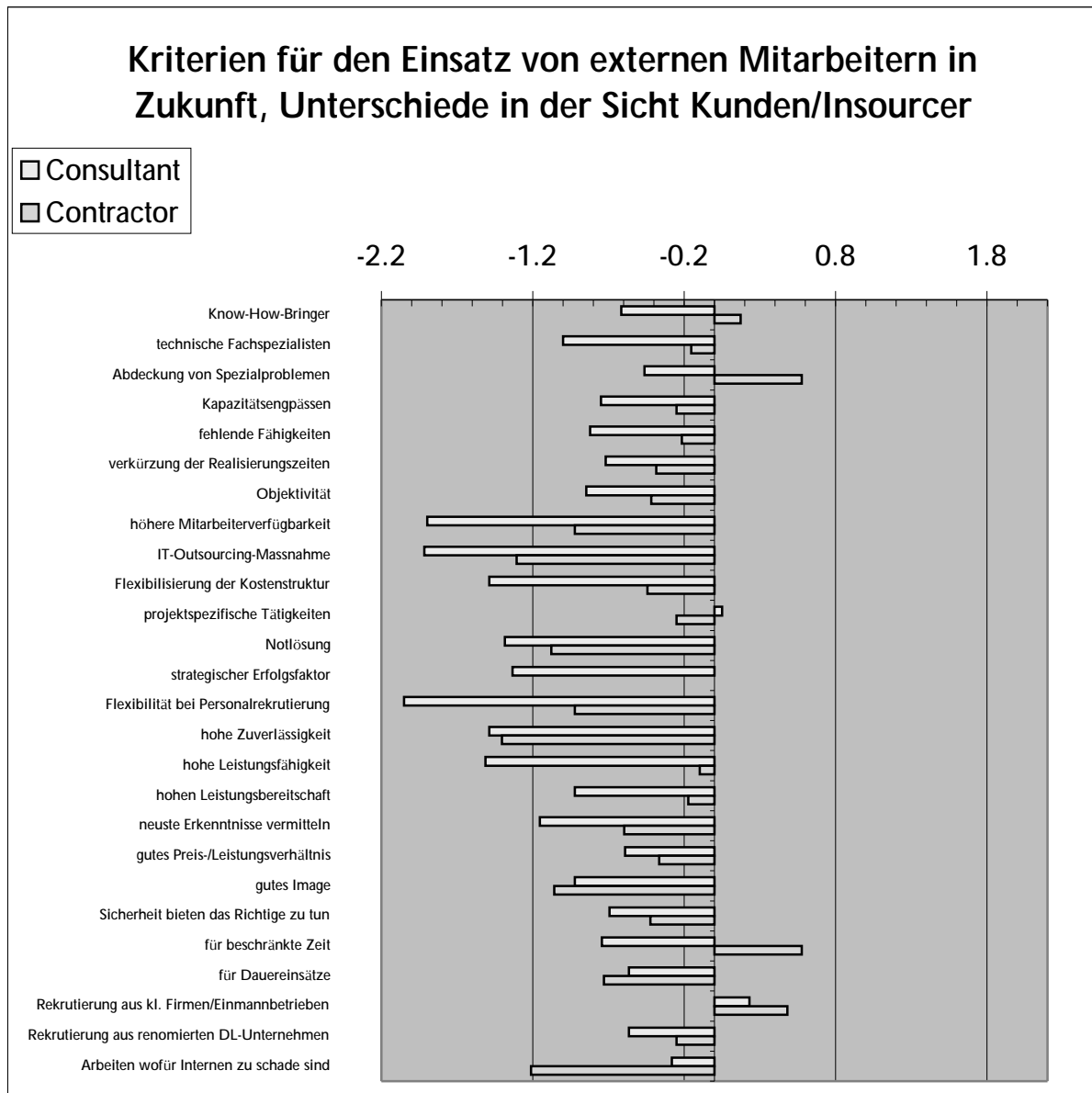
<b>Consultant</b>		<b>Contractor</b>	
projektspezifische Tätigkeiten	0.56	Abdeckung von Spezialproblemen für beschränkte Zeit	0.35 0.33
IT-Outsourcing-Massnahme	-1.44	Sicherheit bieten das Richtige zu tun	-1.00
Flexibilität bei Personalrekrutierung	-1.46	hohe Zuverlässigkeit	-1.08
hohe Leistungsbereitschaft	-1.50	für Dauereinsätze	-1.11

**Tabelle 20: Die wichtigsten Unterschiede bei den Kriterien für den Einsatz von externen Mitarbeitern heute**



## Kriterien für den Einsatz von externen Mitarbeitern in Zukunft, Unterschiede in der Sicht Kunden/Insourcer

Aus Abbildung 27 wird ersichtlich, welche unterschiedlichen Ansichten Kunden und Insourcer über die Kriterien haben, welche in Zukunft für den Einsatz von externen Mitarbeitern relevant sein werden. Ein positiver Wert bedeutet hierbei, dass Kunden dieses Kriterium als wichtiger ansehen, als Insourcer, ein negativer Wert hingegen bedeutet, dass Kunden dieses Kriterium als weniger wichtig ansehen als Insourcer.



**Abbildung 27: Unterschiedliche Ansichten zwischen Kunden und Insourcern über die Wichtigkeit von Kriterien für den Einsatz von externen Mitarbeitern in Zukunft**

Die wichtigsten Unterschiede bei den Kriterien für den Einsatz von externen Mitarbeitern in Zukunft sind in Tabelle 21 aufgeführt:

<b>Consultant</b>		<b>Contractor</b>	
Rekrutierung aus kleinen Firmen/Einmannbetrieben	0.23	Abdeckung von Spezialproblemen für beschränkte Zeit	0.58
		Rekrutierung aus kl. Firmen/Einmannbetrieben	0.48
höhere Mitarbeiterverfügbarkeit	-1.90	Arbeiten, wofür Interne zu schade sind	-1.21
IT-Outsourcing-Massnahme	-1.92	IT-Outsourcing-Massnahme	-1.31
Flexibilität bei Personalrekrutierung	-2.05	hohe Zuverlässigkeit	-1.40

**Tabelle 21: Die wichtigsten Unterschiede bei den Kriterien für den Einsatz von externen Mitarbeitern in Zukunft**

### Zusammenfassung

Aus Kundensicht scheinen weniger Kriterien eine grosse Rolle zu spielen als bei Insourcing-Unternehmen und die Variierung der Gewichtung der Kriterien ist gross. Die Kriterien werden nicht sonderlich spezifisch oder einheitlich gewählt. Die grösseren Änderungen bei den Kriterien dürften bei den Consultants stattfinden.

Insourcing-Unternehmen scheinen mehr Kriterien als relevant anzuschauen, sind aber ebenfalls nicht sonderlich spezifisch. Aus Sicht der Insourcing-Unternehmen werden sich die Einsatzkriterien für Consultants mehr ändern als für Contractors.

#### 5.4.6 Fragestellung 5: Zukünftige Entwicklung für externe IT-Mitarbeiter

Bei der fünften und letzten Fragestellung interessierte, wie die Interview-Partner die zukünftige Entwicklung des Marktes für externe IT-Mitarbeiter sehen. Auch hier waren wieder mehrere Nennungen möglich.

Zukünftige Entwicklung	Nennungen
Konjunkturabhängigkeit, stark schwankender Markt	5
zunehmende Komplexität → Spezialisierung, Spezialistenwissen, hohes Spezialwissen um die letzten 20% Know-how abzudecken	4
Einsatz noch punktueller, keine Dauerjobs, Fire&Hire → zeitlich definierte Einsätze, Einsatz bei einmaligen, grösseren Projekten, vermehrt in Projektarbeit	4
Planbarkeit nimmt ab → mehr Flexibilität wird verlangt	4
Standardisierung der IT und DL wird zunehmen, IT wird zum Gebrauchsgegenstand → erlaubt den vermehrten Einsatz von Externen	3
Terminprobleme (Spitzen überbrücken)	2
stärkere Aus- und Weiterbildung, keine IT-Jobs mehr unter gewissem Qualitätsniveau	2
Vermehrt wieder MA einstellen, eher geringere Nachfrage nach Externen	2
Hilfe von Externen wird immer gebraucht wegen des Fachwissens	2
Kostendruck	2
partiell Outsourcing	2
Personaldruck intern	1
fehlende interne Ressourcen (zum Beispiel in Projekten)	1
Allrounder (breiteres aber weniger tiefes Fachwissen)	1
Einführung einer neuen Technologie → Übergabe an Interne	1
Konstanz der Anzahl der externen MA bei Konjunkturaufschwung	1
Technologische Entwicklung führt zu Abbau von Externen	1
Technik rückt eher in den Hintergrund	1
stetige Weiterentwicklung der IT	1
höhere MA-Verfügbarkeit (Know-how, Head-Count) erforderlich	1
Fokus weg von tollen Features hin zum einfacheren Umgang mit IT	1
SLA	1
gute, solide, klassische DL mit Kunden im Mittelpunkt	1
schnelle Reaktion auf Veränderungen im Marktumfeld	1
Know-how-Transfer	1
Outsourcing nimmt allg. ab	1
Weniger Tools mit mehr Funktionalität	1
Vermehrt Web-Client-Administration	1
Integration von Geschäftsprozessen in IT u. umgekehrt wird wichtiger, e-Business wird zu normalem Business	1
Systemintegration und Entwicklung auf Enterprise-Level	1
Einsatz in kleinern und mittleren Firmen, grössere haben Know-how selber bzw. bauen es besser selber auf	1
Aufgrund der technischen Konsolidierung verkleinert sich der Know-how-Unterschied	1
Bei angepasstem Preis/Leistungsverhältnis höhere Chancen für Externe aber ev. sinkende Motivation	1

**Tabelle 22: Zukünftige Entwicklungen für externe IT-Mitarbeiter aus Sicht der Kunde**

Zukünftige Entwicklung	Nennungen
Kluft zwischen Basis-Job und Spezialisten-Job wird grösser, Spezialisierung wird zunehmen, Fachspezialisierung (mittlere Unternehmen)	3
Konjunkturabhängigkeit	1
Innovation hält an, kontinuierlicher Bedarf	1
IT wird mehr und mehr zum wichtigen Steuerungsinstrument	1
Mitarbeiter-Mix interne/externe → vermehrt Externe	1
Time-to-Market wird kürzer	1
Mangelnde Eigenschaften und Fähigkeiten der internen	1
Technologische Entwicklung wird je länger je schneller	1
Tendenz zum Outsourcing (standardisierte Prozesse, nicht Kerngeschäft)	1
Allrounder (Grossunternehmen)	1
strengere Arbeitszeitenregelung / Überstundenregelung	1
Schnellere Verfügbarkeit / Trennung	1
mehr Branchen-Know-how notwendig	1
grösseres Problemverständnis (Fremdsicht) notwendig	1
Ausgleichen der Alterspyramide notwendig (altes Know-how "stirbt aus")	1
vorhandene interne Ressourcen besser nutzen	1
Redimensionierung der IT	1
engere Kundenbindung	1
mehr Flexibilität im Sinne des Kunden	1
Berufsstolz ist wieder gefragt	1
vermehrt wieder längerfristiges Denken	1
Zusammenarbeit zwischen Kunden und Dienstleister	1
Mehr auf Kundenwünsche eingehen	1

**Tabelle 23: Zukünftige Entwicklungen für externe IT-Mitarbeiter aus Sicht der Insourcer**

## 5.5 Auswertung bestehender Quellen

Um eine Vervollständigung des Bildes zu erhalten wurde zudem noch eine Auswertung der bestehenden Quellen durchgeführt. Untersucht wurden folgende Quellen: <sup>9</sup>, <sup>10</sup>, <sup>11</sup> und <sup>12</sup>.

Zu berücksichtigen ist bei diesen Statements die Tatsache, dass diese Aussagen vor allem die Sicht von Outsourcern und Insourcern widerspiegelt und sich somit nicht zwingend mit der Realität oder Kundenwünschen und –bedürfnissen deckt.

### 5.5.1 Fragestellung 1: Consultant vs. Contractor

Die Untersuchten Quellen machen keine explizite Unterscheidung zwischen Consultants und Contractors. Generell wird von "externen Spezialisten", "externen Mitarbeitern", "Beratern", bestenfalls von "Senior und Junior Consultants" gesprochen.

Zwischen den Zeilen finden sich Anhaltspunkte wie <sup>13</sup>, <sup>14</sup>:

- "Suchen Sie sich gezielt den Consultant aus, der für Ihre spezifische Problemlage die nötigen Kompetenzen mitbringt"
- "...Consultants seinen ..., viel zu jung und unerfahren und ... neu an der gegenwärtigen Kritik ist jedoch, dass sie auch auf die fachliche Kompetenz ... abzielt."
- "Der Beratungsmarkt ist alles andere als einheitlich und übersichtlich."
- "... für im operativen Bereich tätige IT-Berater ..."

<sup>9</sup> NZZ ONLINE

<sup>10</sup> INTECTO

<sup>11</sup> NZZ SONDERBEILAGE, Consulting

<sup>12</sup> UMSETZUNGSBERATUN, Lexikon des Change Management

<sup>13</sup> UMSETZUNGSBERATUNG, Berater: Wofür die gut sind und wofür nicht, p.1

<sup>14</sup> NZZ SONDERBEILAGE, Consulting

### 5.5.2 Fragestellung 2: Eigenschaften oder Fähigkeiten von IT-Mitarbeitern

Hierzu waren keine detaillierten Angaben ersichtlich. Genannt wurden<sup>15</sup>:

- profunde Sachkenntnis
- Sozialkompetenz
- Fähigkeit, sich schnell Überblick zu verschaffen
- Erfahrung
- spezifische Fach- und Branchenkenntnisse

### 5.5.3 Fragestellung 3: Vorteile und Nachteile externer IT-Dienstleister

Da die gesichteten Quellen hauptsächlich die Sicht von Insourcing- und Outsourcing-Unternehmen wiedergeben, überwiegen die aufgeführten Vorteile gegenüber den Nachteilen. Genannt wurden:

- **Vorteile**
  - + Leistungsgarantien im voraus festlegbar
  - + Überbrückung bei Engpässen
  - + Verkürzung der Entwicklungs-/Realisierungszeit von Projekten
  - + sofortige Verfügbarkeit der benötigten Ressourcen
  - + erhöht die Flexibilität bei der Personalrekrutierung
  - + sofortige Verfügbarkeit der benötigten Fähigkeit, des benötigten Know-hows
  - + mehr Zeit für Suche der richtigen Festangestellten
  - + Vorselektion des Mitarbeiters durch richtigen Dienstleistungs-Partner
  - + Mitarbeiterersatzgarantie (einfacher, effizienter, kostengünstiger)
  - + grössere Flexibilität der Kostenstruktur (sofortige Freistellung der MA bei Projektende, Umschichtung auf andere Budgetposten)
- **Nachteile**
  - Kosten sind höher
  - Keine Identifikation mit dem Auftraggeber
  - Fluktuation ist hoch und unkontrollierbar
  - Integration ins interne Projektteam ist schwierig
  - Know-how-Weggang nach dem Projektende
  - Frustration der Internen
  - Berater verfolgen eigene Interessen
  - abgegrenzte Mandate entwickeln sich zu Dauermandaten
  - "Unfähigkeit, Arroganz und Geldgier"
  - "oberflächlich angelehrten, unerfahrenen, aber um so dogmatischere Youngsters"
  - Junior-Berater werden in Grossprojekten ausgebildet
- **Konfliktherde zwischen externen und internen IT-Mitarbeitern**

Diese Thematik wurde in der vorgefundenen Literatur nur spärlich beleuchtet und es musste zwischen den Zeilen gelesen werden:

- „Wenn Berater in Feldern eingesetzt werden, wo im eigenen Haus das erforderliche Know-how vorhanden ist, ..., sondern frustrieren Ihre eigenen Leute“
- Verlust von Respekt und Achtung vor internem Management bei Abgabe von originären Führungsaufgaben an Externe.

### 5.5.4 Fragestellung 4: Gründe für den Einsatz von externen IT-Mitarbeitern

Vor allem aus<sup>16</sup> konnten die folgenden Punkte für den Einsatz von externen IT-Mitarbeitern entnommen werden. Hierbei handelt es sich ebenfalls um eine Kundenbefragung:

- Verkürzung der Realisierungszeit
- Abdeckung von Spezialproblemen
- Förderung der Qualität der eigenen IT Mannschaft
- Zugang zu speziellem Fachwissen
- bei fehlenden Kapazitäten

---

<sup>15</sup> NZZ SONDERBEILAGE, Consulting, p. B14.

<sup>16</sup> INTECO, Auswertung, p. 1

- bei fehlendem Know-how
- Einsatz in projektspezifischen Tätigkeiten
- Faires Preis-/Leistungsverhältnis

### 5.5.5 Fragestellung 5: Zukünftige Entwicklung für externe IT-Mitarbeiter

Folgende Punkte konnten den einzelnen Quellen (v.a.<sup>17</sup>) entnommen werden:

- Die Imagekrise und die gekürzten Budgets lassen die Nachfrage nach Beratungsdienstleistungen sinken.
- Es erfolgt ein Abbau von Überkapazitäten an Beratern.
- Eine stärkere Spezialisierung wird erwartet.
- Es werden vermehrt Kooperationen eingegangen werden.
- Eine höhere Methodenkenntnis wird verlangt werden.
- Berater werden gezielter eingesetzt werden als früher.
- Outsourcing ist vermehrt ein Thema.

## 5.6 Kriterienkatalog

### 5.6.1 Unterscheidung zwischen Consultant und Contractor

Wie der Erhebung aus Kapitel „Auswertung der Fragebogen“ und Tabelle 2 zu entnehmen sind, unterscheiden drei Viertel der Befragten zwischen Consultants und Contractors. Tendenziell unterscheiden die Dienstleistungserbringer eher zwischen diesen beiden Ausprägungen als die Dienstleistungsbezüger.

Im weiteren ist ersichtlich, dass die Dienstleistungsbezüger, welche diese beiden Ausprägungen nicht unterscheiden vorwiegend (80%) aus der Dienstleistungsbranche stammen. Diese Aussage ist aber aufgrund der kleinen Stichprobenzahl mit Vorsicht zu adaptieren.

In der vorgefundenen Literatur wird keine explizite Unterscheidung gemacht. Die Unterscheidung muss aus dem Kontext entnommen respektive zwischen den Zeilen gelesen werden.

- à Es wird empfohlen, sich Gedanken über diese Unterscheidung zu machen. Eine Unterscheidung bietet den Vorteil eine klareren Orientierung zu erhalten und eine Profilierung und Positionierung in die eine, andere oder beide Richtungen vorzunehmen. Keine Unterscheidung bietet den Vorteil (oder Nachteil, je nach Sichtweise) der Intransparenz.
- à Im weiteren ist es ratsam, dass die entsprechenden Verantwortlichen auf Dienstleistungsanbieter-Seite mit dem Kunden klären, welche Ausprägung im jeweiligen Fall gewünscht oder gebraucht wird und entsprechend die Mitarbeiter zu selektieren und auf Ihre Aufgabe einzustimmen.
- à Eine genaue Klärung der Aufgaben, des Bedarfs, der Erwartungen, etc. bei einer jeweiligen Kundenanfrage ist daher zu empfehlen, da sonst die falschen Leute mit den falschen Aufgaben betraut werden. Die Situation ist ebenfalls mit den Mitarbeitern zu besprechen, damit diese mit der richtigen Voraussetzung und der richtigen Einstellung zum Kunden gehen.
- à Je nach Bedarf, Ausrichtung und Fähigkeiten der Mitarbeiter sollten diese in die entsprechende Richtung entwickelt werden.

### 5.6.2 Eigenschaften und Fähigkeiten

Die grössten Defizite in den Eigenschaften und Fähigkeiten der externen Mitarbeiter wurden bei folgenden Punkten festgestellt.

- **Consultants**

Konfliktfähigkeit, technisch auf dem neusten Stand, Qualität der Arbeit, fachspezifische Erfahrung, Zielsetzungsfähigkeit, Führungserfahrung, Neutralität, Konsensfähigkeit

- **Contractors**

Neutralität, Qualität der Arbeit, Zuverlässigkeit, technisch auf dem neusten Stand, Objektivität, Konfliktfähigkeit, fachspezifische Erfahrung

---

<sup>17</sup> NZZ ONLINE

Folgende Massnahmen leiten sich daraus ab:

- à Die Mitarbeiter sind gezielt auf das Defizit in den Sozialkompetenzen (Konfliktfähigkeit, Konsensfähigkeit) zu sensibilisieren. An den regelmässig firmenintern stattfindenden Weiterbildungsseminaren können Workshops oder Trainings angeboten werden.
- à Um die Mitarbeiter auf dem technisch neusten Stand zu halten sind auch weiterhin die gewohnten firmeninternen Schulungen durchzuführen. Es ist aber zusätzlich auch darauf zu achten, dass die Mitarbeiter die Möglichkeit und Zeit erhalten das erlernte auszuprobieren. Gegebenenfalls ermöglichen Workshops oder Themenzirkel eine bessere Verbreitung des Know-hows.
- à Die Qualität einer Arbeit ist relativ. Hier gilt es abzuklären wo die Messlatte angesetzt wird um die entsprechenden Personen mit den richtigen Fähigkeiten einzusetzen. Das Resultat der Abklärungen ist den entsprechenden Mitarbeitern mitzuteilen.
- à Die Führungskompetenzen wie Führungserfahrung und Zielsetzungsfähigkeit sind durch gecoachte interne oder externe Projekte aufzubauen.
- à Konsensfähigkeit und Objektivität, im geringeren Masse auch Neutralität, sind Kompetenzen, welche durch gezielte Steuerungsmechanismen beeinflussbar sind. Die Anwendung von Mechanismen, welche die obengenannten Punkte negativ beeinflusst ist zu überdenken (Verkauf von eigenen Produkten, Steuerung der Mitarbeiter-Boni durch Umsatzbeteiligung oder Absatz von eigenen Produkten)

Die heute bereits praktizierten Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sind natürlich nicht durch obige Massnahmen zu ersetzen, sondern zu ergänzen.

### **5.6.3 Kriterien für den Einsatz von externen IT-Mitarbeitern**

Die Kriterien für den Einsatz von externen IT-Mitarbeitern sind aus Tabelle 21 ff. ersichtlich. Für die folgenden wichtigsten Kriterien wurden Lösungsvorschläge erarbeitet:

- à Als wichtiges Kriterium aus Kundensicht ist der Einsatz als Know-how-Bringer. Wie den Nachteilen zu entnehmen ist, wird dieses Kriterium aber nicht immer zufriedenstellend umgesetzt. Es ist zu überlegen, mit welchen Massnahmen Know-how besser überbracht werden kann. Dies ist auch zusammen mit dem Kunden auszuarbeiten und zu vereinbaren. Die Mitarbeiter sind auf diesen Punkt zu sensibilisieren und gegebenenfalls auf einen optimalen Know-how-Transfer auszubilden. Entsprechend einem Service-Level-Agreement kann ein etwas wie ein "Know-how-Transmission-Agreement" erarbeitet werden, welches dem Kunden eine bestimmte Know-how-Transferleistung garantiert.
- à Projekteinsätze und Kapazitätsengpässe werden gezielt durch das Netz von vor Ort platzierten Mitarbeitern detektiert und an das Mutterhaus weitergeleitet. Der Stellenmarkt ist periodisch zu überwachen und Angebote bei Ressourcenproblemen zu unterbreiten.
- à Die Firma positioniert sich als Löser von Spezialproblemen und lässt dies durch das Marketing entsprechend kommunizieren.

### **5.6.4 Vorteile und Nachteile externer IT-Mitarbeiter**

Als Massnahmen werden folgende Punkte vorgeschlagen:

- à Sensibilisierung der in Kundenkontakt stehenden Mitarbeiter (Bereichsleiter und externe Mitarbeiter) über die Vorteile und Nachteile von externen Mitarbeitern aus Sicht des Kunden und Aufzeigen allfällige Unterschiede zur eigenen Sichtweise.
- à Abgabe der Zusammenstellung der Vor und Nachteile an entsprechende Bereichsleiter.
- à Bei Vertragsgesprächen den Kunden gegebenenfalls weitere Vorteile von externen IT-Mitarbeitern aufzeigen.
- à Aufgezeigte Vorteile gezielt in Marketingmassnahmen miteinbeziehen.
- à Überprüfung, ob firmeninterne Gewichtung der Vor- und Nachteile mit der Sicht der Kunden übereinstimmt und gegebenenfalls Korrekturmassnahmen einleiten.

## Nachteile

Folgend noch einige Vorschläge zu Massnahmen für die Milderung der Auswirkungen der meistgenannten Nachteile:

- (vermeintlich) teurer, Break-Even ist hoch
  - à Vorteile aufzeigen, Kostenstruktur aufzeigen (Rekrutierung, Lohnnebenkosten, Ausbildungskosten, Fluktuation)
- Know-how-Verlust bei Abgang
  - à Konzept erarbeiten, wie dieser Nachteil verkleinert werden könnte. Kunde sensibilisieren, das Konzept vorhanden ist, aber Know-how-Transfer mit in den Verantwortungsbereich des Kunden gehört.
- Fehlende Auswahlmöglichkeiten
  - à Erfahrungs-, Fähigkeiten- und Leistungsportfolio der externen Mitarbeiter erstellen, dem Kunden anbieten, dass externe Mitarbeiter, welche nicht passen, (sofort) ausgetauscht werden können.
- keine Kenntnisse der Firmenkultur
  - à Externe Mitarbeiter identifizieren sich über Projekt oder Arbeitgeber mit Kunden. Nötigenfalls stimulierende Massnahmen ergreifen.

### 5.6.5 Grenzen

Wo die Grenzen für den Einsatz von externen IT-Mitarbeitern sind, hängt vor allem vom wirtschaftlichen Umfeld, der Branche sowie den entsprechenden Kunden ab. In wirtschaftlich guten Zeiten oder bei den entsprechenden Branchen oder Kunden sind die Grenzen sicherlich wesentlich weicher.

Grundsätzlich kann gesagt werden, was intern, gleichgut selber gelöst werden kann sollte intern gelöst oder dann ganz outgesourced werden.

Die Grenzen werden gesetzt für:

#### Consultant

In stabilen Umfeldern, in welchen keine Weiter- und Neuentwicklungen vorgesehen sind, keine neuen Technologien eingeführt werden sollen und keine neuen Projekte anstehen.

Firma hat interne, sehr starke Engineering-Abteilung.

Stark standardisierte Umgebung ohne Spezialwünsche.

Für Dauerjobs und die immer selben Arbeiten.

#### Contractors

Wenn Contractors ausschliesslich die selbe Arbeit wie interne erledigen (welchen sie ja mehr oder weniger gleichgestellt werden) und kein Kapazitätsengpass besteht.

Wenn die Internen gleichgut oder besser sind und sie es auch können oder machen und die Zeit dazu haben.

## 5.7 Massnahmenkatalog

### 5.7.1 Konfliktherde zwischen internen und externen IT-Mitarbeitern

Folgend werden einige Massnahmen zu den wichtigsten genannten Konfliktherden aufgeführt:

- Neid der Internen vor (scheinbar) hohem Lohn der Externen, Neid allg.
  - à Sensibilisierung der externen Mitarbeiter auf diese Problematik, Schulung in Konfliktmanagement, ev. Training und Coaching.



- im zwischenmenschlichen Bereich
  - à Sensibilisierung der externen Mitarbeiter auf diese Problematik, Schulung in Konfliktmanagement, ev. Training und Coaching.
- Know-how-Unterschiede zwischen Internen und Externen
  - à Sensibilisierung der externen Mitarbeiter auf diese Problematik, gezielt Know-how-Transfer unterstützen.
- Unklare Aufträge, Prozesse und Schnittstellen sind nicht klar definiert
  - à Sensibilisierung der Bereichsleiter, bei Vertragsverhandlungen vermehrt darauf zu achten, genaues Briefing der externen Mitarbeiter über Auftrag, ev. Beizug der betreffenden externen Mitarbeiter bei den Vertragsverhandlungen.
- Schlechter Informationsfluss, externe MA wird boykottiert
  - à Sensibilisierung der externen Mitarbeiter auf diese Problematik, Massnahmen und Möglichkeiten aufzeigen, wie bei solchen Problemen reagiert werden kann.

### **5.7.2 Stärken- und Schwächen-Analyse von externen IT-Mitarbeitern**

Für die Bestimmung der Stärken und Schwächen von externen IT-Mitarbeitern wurden Tabelle 11 und Tabelle 12 mit den Vorteilen und Nachteilen von externen IT-Mitarbeitern aus Sicht der Kunden hinzugezogen.

#### **Stärken von externen IT-Mitarbeitern**

- Know-how, Fachwissen, Ausbildung
- Verfügbarkeit, kurzfristig disponierbar, schnell verfügbar
- Flexibilität
- Erfahrung aus vielen verschiedenen Firmen Projekten
- Spitzen abdecken
- Nicht vorbelastet, weniger politische Probleme

#### **Schwächen von externen IT-Mitarbeitern**

- (vermeintlich) teurer, Break-Even ist hoch
- Know-how-Verlust bei Abgang, Know-how-Transfer, Know-how ist ausser Haus
- Fehlende Auswahlmöglichkeiten (Charakter, Potential, Leistungsfähigkeit)
- keine Kenntnisse der Firmenkultur
- keine Identifikation mit Kunden

### **5.7.3 Chancen- und Gefahrenanalyse für externen IT-Dienstleister**

Für die Bestimmung der Chancen und Gefahren von externen IT-Mitarbeitern wurde Tabelle 22 mit den zukünftigen Entwicklungen für externe IT-Mitarbeiter aus Sicht der Kunden hinzugezogen.

Folgende Hauptchancen und Hauptgefahren wurden erarbeitet:

Hauptchancen	Begründung
Für kleine und mittlere Unternehmen wird der Aufbau und Unterhalt einer eigenen IT-Abteilung unrentabel teuer werden. <b>Outsourcing</b> wird vermehrt gefragt sein.	IT-Dienstleister sind mit der Technologie und der Infrastruktur vertraut und besitzen und unterhalten diese bereits.
Strenge(re) <b>Arbeitszeitenregelungen</b> (v.a. in Deutschland).	IT-Dienstleister habe flexiblere und belastbarere MA.
Zunahme der <b>Komplexität</b> der IT. Zunehmende Kluft zwischen Basis-IT-Benutzern und Top-IT-Spezialisten wird sich aufbauen.	Zunehmende Spezialisierung erfordert zunehmendes Spezialisten-Know-how. Keine IT-Jobs mehr unter einem gewissen Qualitäts-Niveau.
<b>Time-to-Market</b> und Produkt-Lebenszyklen werden zunehmend kürzer.	Planbarkeit nimmt ab. Es entstehen Terminprobleme, interne Ressourcen fehlen. Spitzen können einfach mit den flexiblen externen Mitarbeitern abgedeckt werden.
Höhere Mitarbeiter- <b>Verfügbarkeit</b> (Know-how, Head-Count) wird verlangt werden.	Durch die bereits vorhandene Infrastruktur, die Erfahrung und die entsprechend flexiblen und belastbaren Mitarbeiter sind IT-Dienstleister in der Lage eine hohe Mitarbeiter-Verfügbarkeit sicherzustellen.
Zunehmende <b>Standardisierung</b> der IT	Erlaubt den vermehrten und schnellen Einsatz von Externen.
<b>Preisdruck</b> wird sich abzeichnen.	Der Einsatz von externen Mitarbeitern könnte wieder interessanter werden.

**Tabelle 24: Hauptchancen für externe IT-Dienstleister**

Hauptgefahr	Begründung
<b>Hersteller</b> von Soft- und Hardware drängen zusehends auf den Markt der IT-Dienstleister.	Hersteller haben in der Regel einen besseren Zugang zum Know-how und sind daher im Vorteil. Sie können zudem mit ihren Produkten Dienstleistungen unter Umständen quersubventionieren.
Starke <b>Konjunkturabhängigkeit</b> der Branche, stark schwankender Markt, Kostendruck.	In schlechten Zeiten einen grossen Pool von guten Leuten zu halten wird schwierig.
<b>Einsätze</b> werden noch <b>punktuel</b> erfolgen, keine Dauerjobs mehr.	Planbarkeit nimmt ab, extreme Spitzen können auftreten.
Firmen wollen vermehrt wieder Mitarbeiter einstellen, <b>Outsourcing</b> wird weniger gefragt sein.	Geringe Nachfrage nach Contracting- und Outsourcing-Dienstleistungen.
Zunehmende Standardisierung der IT. Eine <b>Konsolidierung</b> auf dem Markt zeichnet sich langsam ab. Software und Hardware werden zunehmend einfacher zu bedienen und zu unterhalten sein.	IT wird zum Gebrauchsgegenstand. Infrastruktur kann mit weniger und weniger qualifizierten Mitarbeitern unterhalten werden. Know-how-Lücke wird kleiner
<b>Grenznutzen</b> der IT wird erreicht werden und dies wird von Kunden erkannt (siehe dazu auch <sup>18</sup> ).	IT wird auf das notwendige beschränkt werden.
<b>Integration</b> von Geschäftsprozessen in IT und Umgekehrt wird wichtiger, e-Business wird zu normalem Business. Technik rückt zusehends in den Hintergrund.	Geringere Nachfrage nach technischer- und grössere Nachfrage nach Business-Know-how. Allrounder werden vermehrt gebraucht werden.
Es kommt zusehends mit der Technologie vertrautes Personal auf den <b>Arbeitsmarkt</b> .	Da Firmen vermehrt interne Mitarbeiter einstellen wollen, kommen Contractors unter Druck.

**Tabelle 25: Hauptgefahren für externe IT-Dienstleister**

<sup>18</sup> NZZ ONLINE, Warum IT-Projekte scheitern (können), p. B21

### 5.7.4 SWOT-Analyse

Aus den Stärken und Schwächen sowie den Chancen und Gefahren wurde folgende SWOT-Matrix erstellt und mögliche Strategie abgeleitet:

<b>Umweltfaktoren</b>  <b>Unternehmens-Faktoren</b>	<b>Opportunities (Chancen)</b> 1. mehr Outsourcing 2. Arbeitszeitenregelung 3. Komplexität 4. Time-to-Market 5. Verfügbarkeit 6. Standardisierung 7. Preisdruck	<b>Threats (Gefahren)</b> 1. Hersteller 2. Konjunktur 3. punktuelle Einsätze 4. weniger Outsourcing 5. Konsolidierung d. IT 6. Grenznutzen 7. Integration IT / Business 8. Arbeitsmarkt
<b>Strengths (Stärken)</b> 1. Know-how, Fachwissen 2. Verfügbarkeit, Kurzfristigkeit 3. Flexibilität 4. Erfahrung aus verschiedenen Firmen/ Projekten 5. Spitzen abdecken 6. Nicht vorbelastet, weniger politische Probleme	<b>SO-Strategien</b> a) S1/S4/O1 → Outsourcing b) S1/S4/O3/O4 → technisches Consulting c) S1/S4/S6/O3/O4 → Projektmanagement d) S2/S3/O5/O7 → Sondereinsätze, Notfalleinsätze	<b>ST-Strategien</b> a) S1/T1 → Zusammenarbeit/Partnerschaft mit Hersteller b) S1/T3 → technisches Consulting c) S3/S4/T7 → vermehrter Einbezug Business ins Consulting
<b>Weaknesses (Schwächen)</b> 1. (vermeintlich) teurer 2. Know-how-Verlust/-Transfer 3. Fehlende Auswahlmöglichkeit 4. keine Kenntnisse der Firmenkultur 5. keine Identifikation mit Kunden	<b>WO-Strategien</b> a) W1/O7 → Preisstruktur anpassen b) W4/W5/O1 → Übernahme von internen Mitarbeitern, Outsourcing c) W5/O4 → Identifikation über Ziel, Projekt, Zeiteinhaltung	<b>WT-Strategien</b> a) W1/T4 → Aufbau und Ausbildung für Kunden b) W1/T4/T7 → Abgabe v. Contractors an Kunden/ Hersteller c) W1/T2/T4-6/T8 → Rückzug aus Contracting-Business d) W1/T4 → Rückzug aus Outsourcing-Business

**Tabelle 26: SWOT-Matrix**

#### SO-Strategien

- a) Das grosse Know-how und Fachwissen sowie die Erfahrung aus verschiedenen Firmen und Projekten stossen auf eine gross Nachfrage nach Outsourcing. Eine mögliche Strategie ist, sich als Outsourcing-Anbieter zu positionieren.
- b) Das grosse Know-how und Fachwissen sowie die Erfahrung aus verschiedenen Firmen und Projekten stossen auf eine zunehmend hohe Komplexität und immer kürzer werdende Time-to-Market-Zeiten. Eine mögliche Strategie ist, sich als technisches Consulting-Unternehmen, welches schnell technisch komplexe Projekte abwickeln hilft, zu positionieren.
- c) Das grosse Know-how und Fachwissen, die Erfahrung aus verschiedenen Firmen und Projekten sowie die politische Neutralität stossen auf eine zunehmend hohe Komplexität und immer kürzer werdende Time-to-Market-Zeiten. Eine mögliche Strategie ist, sich als IT-Projektmanagement-Unternehmen, welches schnell technisch komplexe Projekte neutral abwickeln hilft, zu positionieren.
- d) Die kurzfristige Verfügbarkeit sowie die hohe Flexibilität stossen auf das Bedürfnis von hoher Verfügbarkeit und Preisdruck. Eine mögliche Strategie ist, sich auf Sonder- und Notfalleinsätze zu spezialisieren.

#### ST-Strategien

- a) Das grosse Know-how und Fachwissen stossen auf den Markteintritt der Hersteller in die Dienstleistungsbranche. Eine mögliche Strategie ist, eine Partnerschaft, Zusammenarbeit oder Vertretung der Hersteller anzustreben.
- b) Das grosse Know-how und Fachwissen auf eine grosse Nachfrage nach punktuellen Einsätzen. Eine mögliche Strategie ist, sich auf technisches Consulting zu fokussieren.

- c) Die grosse Flexibilität sowie die Erfahrung aus verschiedenen Firmen und Projekten stossen auf eine grosse Nachfrage nach der Integration der IT in die Geschäftsprozesse. Eine mögliche Strategie ist, vermehrt geschäftsprozessbezogene Fragen mit ins Consulting einfließen zu lassen.

**WO-Strategien**

- a) Die hohen Kosten für externe IT-Mitarbeiter stossen auf einen hohen Preisdruck auf Seiten der Nachfrager. Eine mögliche Strategie ist, die Preisstruktur anzupassen und andere Preismodelle zu entwerfen.
- b) Eine geringe Kenntnis der Firmenkultur sowie eine schlechte Identifikation der eigenen Mitarbeiter mit dem Kunden stossen auf eine grosse Nachfrage nach Outsourcing. Eine mögliche Strategie ist, die internen Mitarbeiter zu übernehmen und dem Kunden ein Outsourcing anzubieten.
- c) Eine schlechte Identifikation mit dem Kunden stösst auf eine kurze Time-to-Market. Eine mögliche Strategie besteht darin, externe Mitarbeiter dazu zu bringen, sich über Ziele, Projekte und Zeiteinhaltung zu identifizieren.

**WT-Strategien**

- a) Der teure Preis für externe Mitarbeiter stösst auf einen geringeren Bedarf nach Outsourcing. Eine mögliche Strategie besteht darin, den Aufbau und die Ausbildung der internen Mitarbeiter für die Kunden zu übernehmen.
- b) Der teure Preis für externe Mitarbeiter stösst auf einen geringeren Bedarf nach Outsourcing sowie einem vermehrten Bedarf nach der Integration der IT in die Geschäftsprozesse. Eine mögliche Strategie besteht darin, Contractors and Kunden oder Hersteller (teuer) abzugeben.
- c) Der teure Preis für externe Mitarbeiter stösst auf eine missliche Konjunkturlage, einen geringeren Bedarf nach Outsourcing, eine Konsolidierung der IT einen erreichten Grenznutzen der IT sowie einen gesättigten Arbeitsmarkt mit guten Fachkräften. Ein mögliche Strategie besteht darin, sich aus dem Contracting-Business zurückzuziehen.
- d) Der teure Preis für externe Mitarbeiter stösst auf einen geringeren Bedarf nach Outsourcing. Ein mögliche Strategie besteht darin, sich aus dem Outsourcing-Business zurückzuziehen.

**5.7.5 Szenarien**

Aus den weiter oben erarbeiteten Chancen und Gefahren leiten sich folgende Schlüsselfaktoren für die Szenarien ab. Als Zeithorizont wurde die Entwicklung des Marktes für externe IT-Mitarbeiter in den nächsten 5-10 Jahren in Betracht gezogen.

Schlüsselfaktoren	Einfluss	Unsicherheit
Komplexität der Technik	gross	mittel
Time-to-Market	gross	klein
Standardisierung der IT	gross	klein
System-Verfügbarkeit	mittel	mittel
Hersteller bieten DL an	gross	klein
wirtschaftliche Entwicklung	mittel	mittel
Verhalten der Kunden	gross	mittel
Integration der IT ins Business	mittel	klein
Arbeitsmarktsituation	mittel	mittel
Grenznutzen der IT wird erreicht	gross	gross
Wartbarkeit der Infrastruktur	gross	mittel

**Tabelle 27: Schlüsselfaktoren für den Markt der externen IT-Mitarbeiter**

Mittels eines Unsicherheits-/Einfluss-Diagramms lassen sich die „meist beängstigenden“ Unsicherheiten identifizieren:

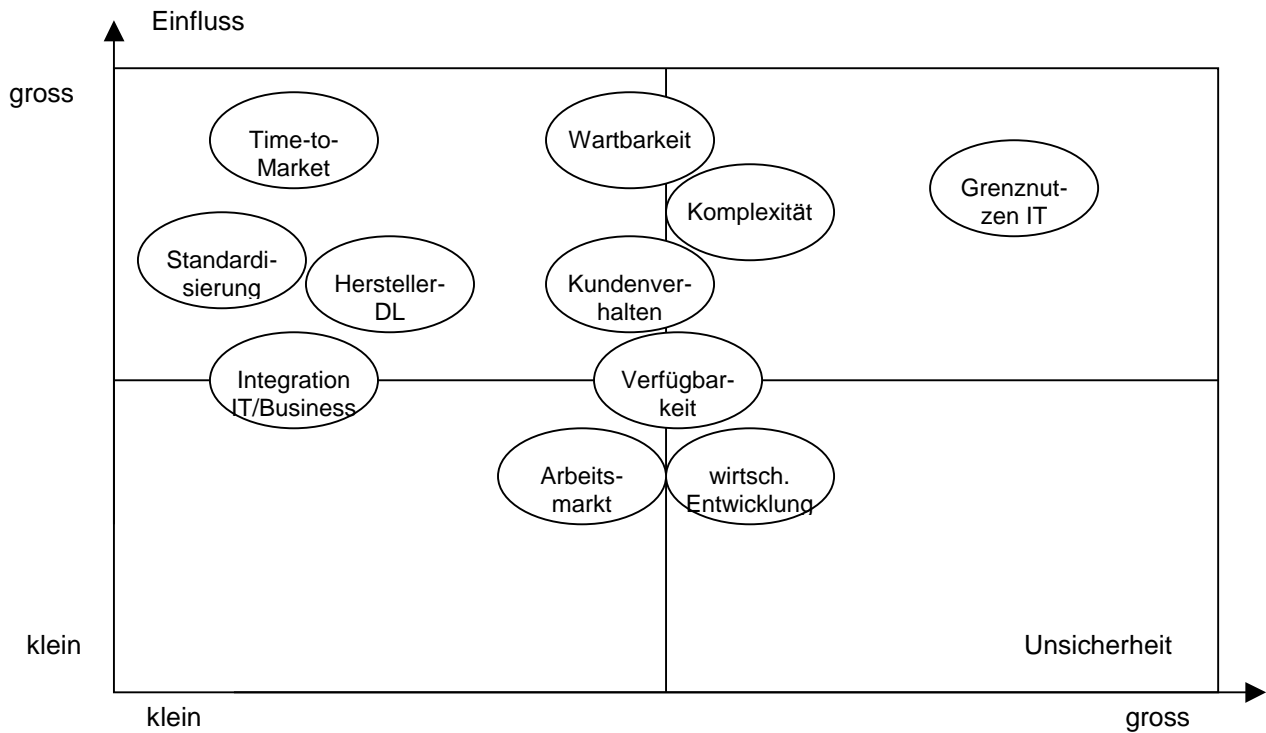


Abbildung 28: Unsicherheits-/Einfluss-Diagramm

Aus diesem Diagramm wurden folgende Szenario-Variablen ausgewählt:

- **Grenznutzen der IT:** Ist noch lange nicht erreicht respektive ist bereits überschritten
- **Komplexität:** Komplexität wird laufend zunehmen respektive Komplexität wird versteckt zu- oder abnehmen.

Die gewählten Szenario-Variablen wurden wie folgt strukturiert:

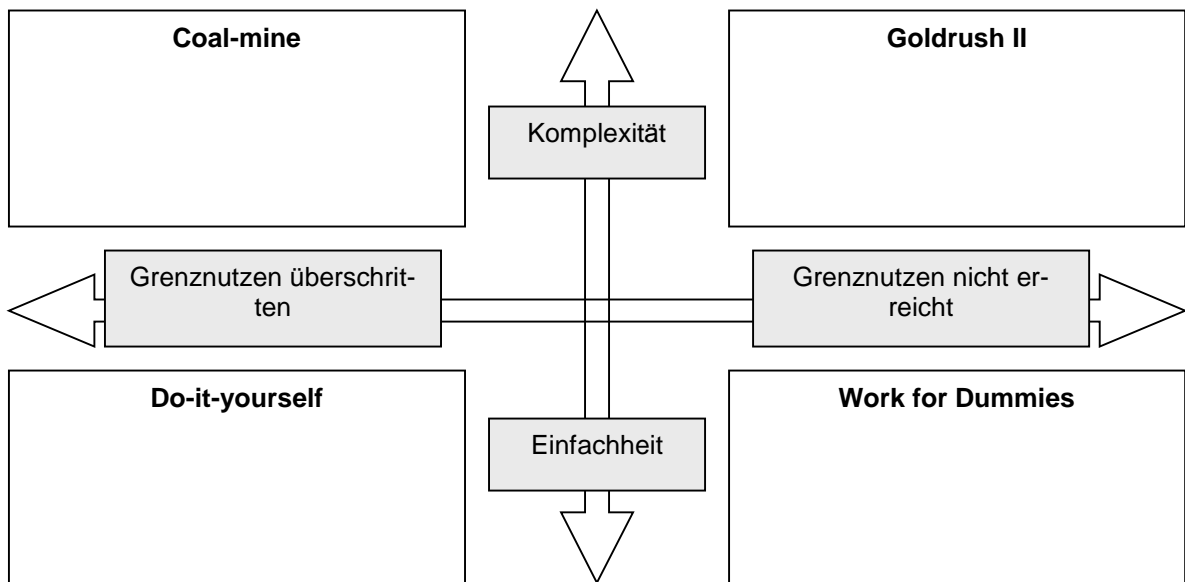


Abbildung 29: Strukturierung der Szenario-Variablen

Nach der Strukturierung der Szenario-Variablen wurden daraus folgende Story-Lines erarbeitet:

### Do-it-yourself

Die IT-Technologie bringt nicht den Nutzen, den man sich erhofft hat. Viele IT-Systeme sind überdimensioniert. Da die Technologie durch intelligente Benutzerinterfaces sauber gekapselt ist, können die meisten Unternehmen mit relativ wenig Aufwand und Know-how ihre Infrastruktur selber unterhalten, welche aus Kostengründen schmal gehalten wird. Hersteller von Hard- und Software tragen das Ihre als Dienstleistungspaket dazu bei. Outsourcing wird aus Gründen der Kostenersparnis in weiten Bereichen konsequent angewendet.

### Work for Dummies

Die Technologie wird durch intelligente Benutzerinterfaces sauber gekapselt sein. Daher können die meisten Unternehmen mit relativ wenig Aufwand und Know-how ihre Infrastruktur selber installieren und unterhalten. Da die meisten Produkte standardisiert sind kann man sich wieder voll auf das Geschäft und die Geschäftsprozesse konzentrieren und muss sich nicht mit der Technik abmühen. Sollten trotzdem einmal Probleme auftreten wird man von den Anbietern von Software und Hardware oder hochspezialisierten Beratungsunternehmen unterstützt.

### Coal-Mine

Die Hersteller haben es immer noch nicht geschafft, der Software und der Hardware ihre Komplexität zu nehmen. Ganz im Gegenteil, alles wird zusehends komplizierter, mühsamer und unübersichtlicher. Da die IT-Technologie aber nicht den erhofften Nutzen bringt, sehen viele Firmen nicht mehr ein, warum sie so viel Geld in diese Technologie investieren sollen. Es wird nur noch das nötigste gemacht. Durch die hohe Komplexität ist man auf teure Externe angewiesen oder muss sich in teure Knebelverträge mit den Herstellern begeben.

### Goldrush II

Nach der Rezession erholt sich die Wirtschaft wieder zusehends. Die Komplexität der Technologie ist zwar nach wie vor hoch, doch der Nutzen den sie erbringt rechtfertigt die hohen Investitionen und Unterhaltskosten. Die Komplexität wird von den externen Fachkräften im Griff gehalten, die zusehends von gut ausgebildeten und mit der Technik vertrautem Nachwuchs unterstützt werden. Je nach Wichtigkeit der IT für die entsprechenden Firmen wird die Infrastruktur outgesourced oder das Know-how selber aufgebaut werden.

Die Auswirkung auf die weiter oben vorgeschlagenen Strategien wird in folgender Tabelle aufgezeigt.

Strategien	Do-it-yourself	Work for Dummies	Coal-Mine	Goldrush II
<b>SO-Strategien</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• S1/S4/O1 à Outsourcing</li> <li>• S1/S4/O3/O4 à technisches Consulting</li> <li>• S1/S4/S6/O3/O4 à Projektmanagement</li> <li>• S2/S3/O5/O7 à Sondereinsätze, Notfalleinsätze</li> </ul>	X (X) X X	(X) X X X	X X X X	X X X X
<b>WO-Strategien</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• W1/O7 à Preisstruktur anpassen</li> <li>• W4/W5/O1 à Übernahme von internen Mitarbeitern, Outsourcing</li> <li>• W5/O4 à Identifikation über Ziel, Projekt, Zeiteinhaltung</li> </ul>	X X (X)	- - X	(X) (X) X	- (X) X
<b>ST-Strategien</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• S1/T1 à Zusammenarbeit/Partnerschaft mit Hersteller</li> <li>• S1/T3 à technisches Consulting</li> <li>• S3/S4/T7 à vermehrter Einbezug Business ins Consulting</li> </ul>	X (X) X	X X X	(X) X X	(X) X X

WT-Strategien				
• W1/T4 → Aufbau und Ausbildung für Kunden	X	X	X	X
• W1/T4/T7 → Abgabe v. Contractors an Kunden/ Hersteller	X	X	-	-
• W1/T2/T4-6/T8 → Rückzug aus Contracting-Business	X	X	-	-
• W1/T4 → Rückzug aus Outsourcing-Business	X	(X)	-	-

**Tabelle 28: Auswirkungen der Szenarien auf die verschiedenen Strategien**

Die folgenden Strategien scheinen gemäss obigen Szenarien immer sinnvoll zu sein:

- Sich als IT-Projektmanagement Unternehmen, welches schnell technisch komplexe Projekte neutral abwickeln hilft, zu positionieren.
- Sich auf Sonder- und Notfalleinsätze zu spezialisieren.
- Vermehrt geschäftsprozessbezogene Fragen mit ins Consulting einfließen zu lassen.
- Den Aufbau und die Ausbildung der internen Mitarbeiter für die Kunden zu übernehmen.

Die folgenden Strategien scheinen gemäss obigen Szenarien vorwiegend sinnvoll zu sein:

- Sich als Outsourcing-Anbieter zu positionieren.
- Externen Mitarbeiter dazu zu bringen, sich über Ziele, Projekte und Zeiteinhaltung zu identifizieren.
- Eine Partnerschaft, Zusammenarbeit oder Vertretung der Hersteller anzustreben.
- Sich auf technisches Consulting zu fokussieren.

### 5.7.6 Massnahmen

#### Wahl der Strategie/des Strategie-Mix

Die oben vorgeschlagenen möglichen Strategien sind noch aus anderen Blickwinkeln (FRW, Personalpolitik, Vision, etc.) zu beleuchten und anschliessend ein idealer Mix oder auch nur eine einzelne Strategie zu evaluieren.

**Massnahmen und Milestones:** Workshop des Managements, Festlegen der relevanten Betrachtungskriterien, Abwägen und Gewichten der möglichen Strategien, Strategie oder Strategie-Mix festlegen.

**Ressourcen/Zeit:** Anzahl beteiligte Personen mal 2-3 Manntage. Dauer 2-4 Wochen.

#### Aufbau von Projekt-Management-Know-how

Eine mögliche Strategie besteht darin, IT-bezogenes Projekt-Management-Know-how aufzubauen.

**Massnahmen und Milestones:** Feststellen und Erfassen des bereits vorhandenen Know-hows, Verantwortliche interne oder externe Person festlegen, Ziele und Fokus festlegen, Selektion der Personen, welche aufgebaut werden sollen, Ausbildung und Aufbau der selektierten Personen, Einfließen lassen des aufgebauten Know-hows in bestehende Projekte oder interne Projekte, Akquisition entsprechender neuer externer Projekte, Marketing-Massnahmen in der entsprechenden Richtung einfließen lassen. Nachziehen von weiteren Mitarbeitern und gegebenenfalls Umbau bestehender Geschäftseinheiten.

**Ressourcen, Zeit, Budget:** Zeithorizont: 1-2 Jahre für erste Gruppe. Mehrere Mannwochen pro Person. Marketing-Massnahmen einige Hunderttausend Franken.

**Controlling:** Menge des Prozessmanagement-Know-hows in der Firma, Anzahl Einsätze oder Manntage für PM-Projekte.

### **Spezialisierung auf Sonder- und Notfalleinsätze**

Eine mögliche Strategie besteht darin, sich auf Sonder- und Notfalleinsätze zu spezialisieren.

**Massnahmen und Milestones:** Marktvolumen und Preis abklären, Notfallszenarien und Massnahmenpläne erarbeiten, Auswahl und Training der entsprechenden Mitarbeiter, Verträge mit Kunden aushandeln, Marketing-Massnahmen einleiten.

**Ressourcen, Zeit, Budget:** Zeithorizont: 0.5 bis 1 Jahr je nach Ausbildungsstand. Mehrere Mannwochen pro Person. Marketing-Massnahmen einige Hunderttausend Franken.

**Controlling:** Menge der erarbeiteten Notfallszenarien, Anzahl Trainings der Notfallszenarien, Anzahl Einsätze, Anzahl Kundenverträge.

### **Aufbau von Business-Know-how**

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Geschäfts- und Prozessbezogenes IT-Know-how aufzubauen.

**Massnahmen und Milestones:** Abklärungen über Breite, Tiefe und möglicher Fokussierungen treffen, Schwerpunkte der Kundenbedürfnisse ermitteln, Feststellen und erfassen des bereits vorhandenen Know-hows, Verantwortliche interne oder externe Person festlegen, Selektion der Personen, welche aufgebaut werden sollen, Ausbildung und Aufbau der selektierten Personen, Einfließen lassen des aufgebauten Know-hows in bestehende Projekte oder interne Projekte, Akquisition entsprechender neuer externer Projekte, Marketing-Massnahmen in der entsprechenden Richtung einfließen lassen. Nachziehen von weiteren Mitarbeitern und gegebenenfalls Umbau bestehender Geschäftseinheiten.

**Ressourcen, Zeit, Budget:** Zeithorizont: 1-2 Jahre für erste Gruppe. Mehrere Mannwochen pro Person. Marketing-Massnahmen einige Hunderttausend Franken.

**Controlling:** Menge des Business-Know-hows in der Firma, Anzahl Einsätze oder Manntage für IT-Business-Consulting-Projekte.

### **Aufbau und Ausbildung der Mitarbeiter von Kunden**

Aufbau und Ausbildung von Mitarbeitern für Fremdfirmen wird übernommen.

**Massnahmen und Milestones:** Erarbeitung des Ausbildungskonzeptes. Auswahl und Ausbildung der entsprechenden Mitarbeiter. Aufbau der Infrastruktur. Pflege und Aktualisierung des Ausbildungskonzeptes, aus und Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter.

**Ressourcen, Zeit, Budget:** Zeithorizont: 0.5-1 Jahr für Trainer. Mehrere Mannwochen pro Person.

**Controlling:** Ausgebildete Personen, Aus- und Weiterbildung der Trainer.

### **Positionierung als Outsourcing-Anbieter**

Abdeckung der Nachfrage nach Outsourcing.

**Massnahmen und Milestones:** Bedürfnisse und Infrastruktur der Kunden abklären, Outsourcing-Konzepte erarbeiten, Mögliche Kunden akquirieren, Infrastruktur aufbauen, Personal auswählen und sie bei der Entwicklung der benötigten Eigenschaften und Fähigkeiten unterstützen, Übergabe planen, Betrieb übernehmen, Infrastruktur betreiben, Infrastruktur optimieren.

**Ressourcen, Zeit, Budget:** Zeithorizont: 0.5-1 Jahre. Einige Tage pro Person. 3-6 Monate für Migration. 0.5 Jahre für Infrastruktur-Vorbereitung.

**Controlling:** Anzahl Kunden, Anzahl Applikationen, Anzahl Rechner, Anzahl CPU-Power, Anzahl SLA-Verletzungen.

### **Partnerschaft mit Soft- oder Hardwarehersteller**

Da immer mehr Soft- und Hardwarehersteller in den IT-Dienstleistungsmarkt eindringen, besteht eine mögliche Strategie darin, eine Partnerschaft mit einem Hersteller anzustreben.



**Massnahmen und Milestones:** Evaluieren der Partner, Abklären möglicher Partnerschaften (Dauer, Tiefe, etc.), Angleichung von Konzepten, Abläufen, etc. Übernahme der Tätigkeiten für den entsprechenden Partner.

**Ressourcen, Zeit, Budget:** Zeithorizont: 1-2 Jahre. Einige Tage pro Person.

**Controlling:** Anzahl betreuter Kunden des Partners, Anzahl Personentage bei Partner-Kunden.

#### **Aufbau von rein technischem Consulting**

Die zunehmend Spezialisierung ermöglicht eine Fokussierung auf ein rein technisches Consulting.

**Massnahmen und Milestones:** Evaluieren der Spezialisierungsgebiete, Selektion und Entwicklung der entsprechenden Personen, Marketing-Massnahmen.

**Ressourcen, Zeit, Budget:** Zeithorizont 0.5-1 Jahre. Einige Wochen pro Person, Marketing-Massnahmen einige Hunderttausend Franken.

**Controlling:** Projekte oder Anzahl Manntage in entsprechenden Spezialisierungsgebieten.

## 6 Schlussfolgerungen

Aufgrund von ökonomische, demographischen und technischen Veränderungen wird der Markt für externe IT-Mitarbeiter härter werden. Hersteller drängen auf den Markt der Dienstleistungs-Erbringer, die Komplexität der Materie nimmt zu, kann aber zumindest teilweise durch die Technik vor der Aussenwelt abgekapselt werden. Durch die Wirtschaftsflaute steht der IT zumindest kurzfristig nicht mehr so viel Geld zur Verfügung wie früher. Einige Stimmen sind sogar der Ansicht, dass auch nach einer wirtschaftlichen Erholung nicht mehr die früheren Zeiten zurückkehren werden. Zudem kommt je länger je mehr (wieder) fachlich qualifizierteres Personal auf den Arbeitsmarkt.

Hier stellt sich die Frage nach der zukünftigen Ausrichtung einer Firma. In Betracht kommen Contracting, Consulting oder Outsourcing. Beim Consulting stehen verschiedene Möglichkeiten offen. Eine Entwicklung hin in Richtung stark technisches Consulting, mehr in Richtung IT-Infrastruktur und – Prozesse oder gar geschäftsspezifisches Consulting mit Bezug zur IT. Beim Contracting ist ebenfalls eine Spezialisierung möglich. Beim „gewöhnlichen“ IT-Contracting ist mit einem geringeren Nachfragemengen zu rechnen. Das Stichwort Outsourcing ist immer wieder gefallen und wird in nächster Zeit vermehrt an Aktualität gewinnen.

Sowohl auf Kunden- als auch auf Anbieter-Seite von IT-Dienstleistungen wird beim Thema externe IT-Mitarbeiter nicht immer das selbe verstanden und vom Gleichen gesprochen. Hier gilt es zuerst firmenintern Klarheit zu schaffen und anschliessend auch im Kontakt mit Kunden auf die Unterschiede hinzuweisen und die Bedürfnisse abzuklären. Ebenfalls sind die Mitarbeiter entsprechend zu instruieren und es ist mit ihnen ein geeigneter Ausbildungsplan hin in die eine oder andere Richtung zu entwickeln. Wichtig ist ebenfalls, dass Mitarbeitern klar ist, in welcher Funktion sie im Einsatz sind und was die Kunden von ihnen erwarten.

Die Kundensicht der Eigenschaften und Fähigkeiten ist nicht deckungsgleich mit der Sicht der Dienstleistungsanbieter. Die Unterschiede sind zu untersuchen und gegebenenfalls Massnahmen zu ergreifen.

Aus Kundensicht werden an externen IT-Mitarbeitern neben den technischen Kompetenzen auch Sozialkompetenzen und Führungskompetenzen bemängelt. Besonders störend wurden dabei die Punkte Neutralität und Objektivität empfunden, welche ein Markenzeichen von externen Mitarbeitern sein sollten.

Externe IT-Mitarbeiter haben gegenüber internen viele Vorteile, welche es konsequent auszunutzen gilt. Das Problem dabei besteht aber darin, dass nicht jeder Vorteil bei jedem Kunden als richtig und wichtig erachtet wird. Auch hier gilt es abzuklären welche Argumente für den Kunden wichtig sind.

Die Nachteile gilt es gezielt zu mildern. Hier sind Konzepte auszuarbeiten, gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit den Kunden, wie diese Nachteile eliminiert werden können. Dem Kunden ist zu kommunizieren, dass man sich der Nachteile bewusst ist, aber Lösungen zur Entschärfung bereit hat. Als grösste Nachteile wurden der Know-how-Transfer sowie eine fehlende Auswahlmöglichkeit der externen Mitarbeiter genannt.

Die Bereichsleiter und die Mitarbeiter sind auf die möglichen Konfliktherde zu sensibilisieren und ihnen Werkzeuge in die Hand zu geben um diese Konfliktherde zu erkennen und ihnen zu begegnen.

Die Kriterien für den Einsatz von externen IT-Mitarbeitern scheinen für Kunden bei weitem nicht so spezifisch und selektiv zu sein wie dies Dienstleistungs-Erbringer sehen.

Für die zukünftige Entwicklung des Marktes von externen IT-Mitarbeitern gibt es ein breites Spektrum von Ansichten. Über eine starke Konjunkturabhängigkeit der Branche sind sich alle einig. Im weiteren wird eine Zunahme der Komplexität, eine Verschiebung der IT weg von der Technik hin zu geschäftsrelevanten Fragen, ein noch punktuellerer Einsatz von externen MA, eine zunehmend geringere Planbarkeit gesehen sowie, dass in Zukunft eine noch grössere Flexibilität verlangt sein wird.

## 7 Schlusserklärung

Ich erkläre hiermit, die vorliegende Diplomarbeit selbständig geschrieben zu haben.

Ort/Datum

Unterschrift:

.....

.....

## 8 Literaturverzeichnis

- [1] NZZ Online, Informatik, 5. Februar 2002: **Was bringt der Einsatz von externen Spezialisten bei EDV-Projekten?**  
<http://www.nzz.ch/2002/02/05/hy/page-article7X1PL.html>
- [2] Inteco, 27. Februar 2001: **Ressourcenmanagement in der EDV Abteilung:** Umfrage bei Kunden zum Thema Einsatz externer Dienstleistungen in der Unternehmens- EDV.  
<http://www.inteco.de/Ueberuns/Presse/Pressemitteilungen/Pressemitteilungen.htm#Umfrage>
- [3] Neue Zürcher Zeitung Sonderbeilage, 25. Juni 2002: **Consulting.**  
Bezugsadresse: [lesermarketing@nzz.ch](mailto:lesermarketing@nzz.ch)
- [4] Umsetzungsberatung: Lexikon des Change Management: **Berater: Wofür sie gut sind und wofür nicht.**  
<http://www.umsetzungsberatung.de/lexikon/berater.php>
- [5] PHW-Skript: **Personalmanagement**, p. 18 f.
- [6] Kotler, Philipp; Bliemel, Friedhelm: **Marketing-Management, Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung**, 8. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1995.
- [7] iX, 11/2002: **Der Absturz**, Heise Zeitschriften Verlag.  
<http://www.heise.de/ix/>
- [8] R. Lombriser, P. Abplanalp: **Strategisches Management**, 2. Auflage, Versus Verlag, Zürich 1998.
- [9] Anzeiger von Uster, 18. September 2002: **Outsourcing-Trend ungebrochen**, p. 7.
- [10] iX, 10/2002: **Wachstumsmarkt Outsourcing**, Heise Zeitschriften Verlag.  
<http://www.heise.de/ix/>
- [11] Thommen, Jean-Paul: **Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre**, 6. Auflage, Versus Verlag, Zürich 2000.

## 9 Verzeichnisse

### 9.1 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Umsätze der ITK-Branche in Deutschland .....	4
Abbildung 2: Marketingdreieck der Dienstleistungsbranche.....	6
Abbildung 3: Einsatzgebiete von IT-Mitarbeitern .....	9
Abbildung 4: IST à SOLL.....	10
Abbildung 5: Dreieck des Dienstleistungsmarketings.....	10
Abbildung 6: Vorgehen zu Datenerhebung.....	11
Abbildung 7: Branchen- und Grössen-Verteilung der Interviewpartner.....	12
Abbildung 8: Fliessende Übergänge zwischen den Berufsbildern des Consultants und Contractors ....	15
Abbildung 9: IST-Zustand der Eigenschaften und Fähigkeiten aus Sicht der Kunden .....	16
Abbildung 10: SOLL-Zustand der Eigenschaften und Fähigkeiten aus Sicht der Kunden.....	17
Abbildung 11: Verbesserungspotential bei den Eigenschaften und Fähigkeiten aus Sicht der Kunden .....	18
Abbildung 12: IST-Differenzierung der Eigenschaften und Fähigkeiten aus Sicht der Kunden .....	19
Abbildung 13: SOLL-Differenzierung der Eigenschaften und Fähigkeiten aus Sicht der Kunden .....	20
Abbildung 14: IST-Zustand der Eigenschaften und Fähigkeiten aus Sicht der Insourcer.....	21
Abbildung 15: SOLL-Zustand der Eigenschaften und Fähigkeiten aus Sicht der Insourcer .....	22
Abbildung 16: Verbesserungspotential bei den Eigenschaften und Fähigkeiten aus Sicht der Insourcer .....	23
Abbildung 17: IST-Differenzierung der Eigenschaften und Fähigkeiten aus Sicht der Insourcer .....	24
Abbildung 18: SOLL-Differenzierung der Eigenschaften und Fähigkeiten aus Sicht der Insourcer .....	25
Abbildung 19: Unterschiede in der IST-Sicht zwischen Kunden und Insourcern .....	26
Abbildung 20: Unterschiede in der SOLL-Sicht zwischen Kunden und Insourcern.....	27
Abbildung 21: Kriterien für den Einsatz von externen IT-Mitarbeitern heute aus Sicht der Kunden .....	32
Abbildung 22: Kriterien für den Einsatz von externen IT-Mitarbeitern in Zukunft aus Sicht der Kunden .....	33
Abbildung 23: Trends der Kriterien für den Einsatz von externen Mitarbeitern aus Sicht der Kunden .	34
Abbildung 24: Kriterien für den Einsatz von externen Mitarbeitern in Zukunft aus Sicht der Insourcer	36
Abbildung 25: Trends der Kriterien für den Einsatz von externen Mitarbeitern aus Sicht der Insourcer .....	37
Abbildung 26: Unterschiedliche Ansichten zwischen Kunden und Insourcern über die Wichtigkeit von Kriterien für den Einsatz von externen Mitarbeitern heute.....	39
Abbildung 27: Unterschiedliche Ansichten zwischen Kunden und Insourcern über die Wichtigkeit von Kriterien für den Einsatz von externen Mitarbeitern in Zukunft.....	41
Abbildung 28: Unsicherheits-/Einfluss-Diagramm .....	53
Abbildung 29: Strukturierung der Szenario-Variablen .....	53
Abbildung 30: Anforderungsprofil .....	64

## 9.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einteilung der Unternehmen nach Grösse.....	12
Tabelle 2: Unterscheidung Consultant und Contractor.....	13
Tabelle 3: Charakterisierung des Consultants durch Kunden .....	13
Tabelle 4: Charakterisierung des Contractors durch Kunden.....	13
Tabelle 5: Charakterisierung des Consultants durch Insourcing-Unternehmen.....	14
Tabelle 6: Charakterisierung des Contractors durch Insourcing-Unternehmen .....	14
Tabelle 7: Grösste Verbesserungspotentiale für Consultants und Contractors aus Sicht der Kunden.	18
Tabelle 8: Grösste Verbesserungspotentiale für Consultants und Contractors aus Sicht der Insourcer .....	23
Tabelle 9: Hauptunterschiede in der IST-Sicht zwischen Kunden und Insourcern .....	26
Tabelle 10: Hauptunterschiede in der SOLL-Sicht zwischen Kunden und Insourcern.....	27
Tabelle 11: Vorteile externer IT-Mitarbeiter aus Sicht der Kunden .....	28
Tabelle 12: Nachteile externer IT-Mitarbeiter aus Sicht der Kunden.....	28
Tabelle 13: Vorteile externer IT-Mitarbeiter aus Sicht der Insourcer .....	29
Tabelle 14: Nachteile externer IT-Mitarbeiter aus Sicht der Insourcer .....	29
Tabelle 15: Konfliktherde im Zusammenhang mit externen IT-Mitarbeitern aus Sicht der Kunden .....	30
Tabelle 16: Konfliktherde im Zusammenhang mit externen IT-Mitarbeitern aus Sicht der Insourcer ...	30
Tabelle 17: Die wichtigsten Trends der Kriterien für den Einsatz von externen Mitarbeitern aus Sicht der Kunden.....	35
Tabelle 18: Kriterien für den Einsatz von externen Mitarbeitern heute aus Sicht der Insourcer .....	35
Tabelle 19: Die wichtigsten Trends der Kriterien für den Einsatz von externen Mitarbeitern aus Sicht der Insourcer .....	38
Tabelle 20: Die wichtigsten Unterschiede bei den Kriterien für den Einsatz von externen Mitarbeitern heute .....	40
Tabelle 21: Die wichtigsten Unterschiede bei den Kriterien für den Einsatz von externen Mitarbeitern in Zukunft .....	42
Tabelle 22: Zukünftige Entwicklungen für externe IT-Mitarbeiter aus Sicht der Kunde .....	43
Tabelle 23: Zukünftige Entwicklungen für externe IT-Mitarbeiter aus Sicht der Insourcer.....	44
Tabelle 24: Hauptchancen für externe IT-Dienstleister .....	50
Tabelle 25: Hauptgefahren für externe IT-Dienstleister.....	50
Tabelle 26: SWOT-Matrix .....	51
Tabelle 27: Schlüsselfaktoren für den Markt der externen IT-Mitarbeiter .....	52
Tabelle 28: Auswirkungen der Szenarien auf die verschiedenen Strategien .....	55

## 10 Abkürzungen

ASP	Application Service Provider, Firmen, welche gewisse IT-Services (Applikationen) zur Verfügung stellen.
BSP	Business Service Provider (Auslagerung von Geschäftsprozessen)
DBMS	Database Management System oder schlicht Datenbanksystem
DL	Dienstleistung(en)/Dienstleister
DV	Datenverarbeitung
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
HR	Human Resources, Personalabteilung, Mitarbeiter
IT	Information Technology, früher EDV, DV, Computer-Branche etc.
ITK	IT & (Tele-)Kommunikation
MA	Mitarbeiter
OO-DBMS	Object Oriented DBMS (im Gegensatz zu relationalen (RDBMS) und hierarchischen DBMS)
UMTS	Neue Breitbandtechnologie der Mobiltelekommunikation
UN	Unternehmen
XML	eXtenden Markup Language, Sprache, welche Daten und dazugehörendes Layout beschreibt.

# 11 Anhang

## 11.1 Anforderungsprofil

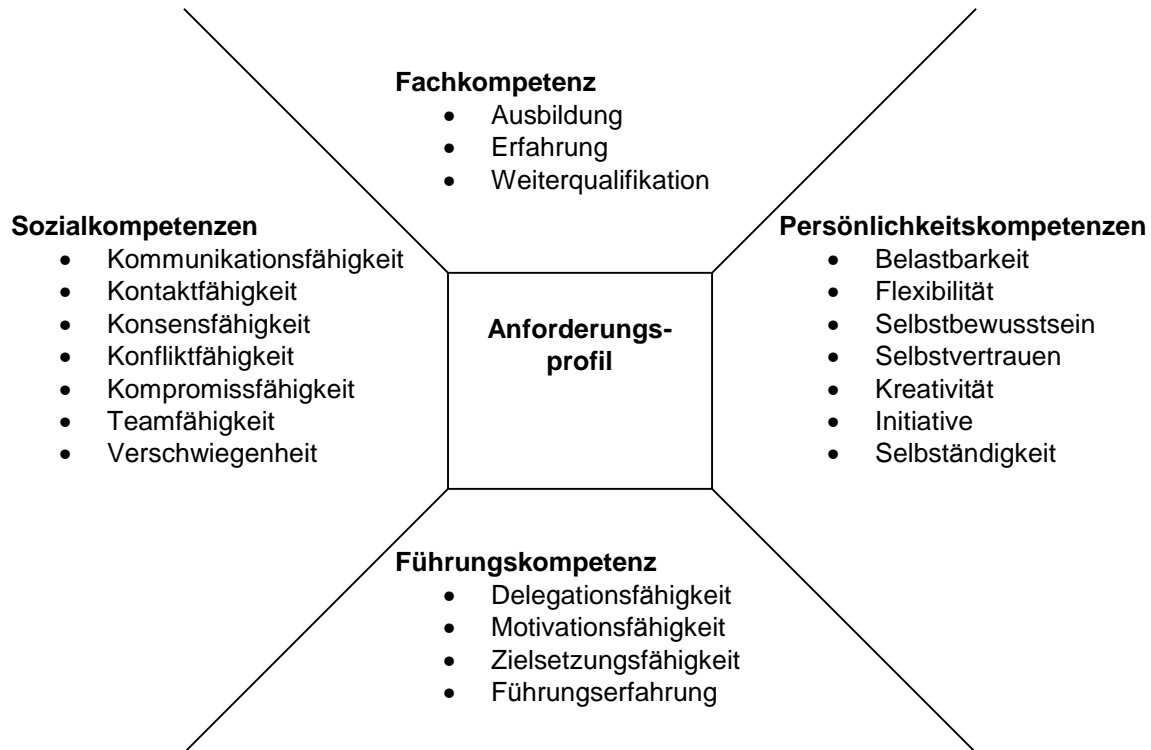


Abbildung 30: Anforderungsprofil

## 11.2 Zahlenmaterial aus der Umfrage

Frage 2: Eigenschaften und Fähigkeiten von IT-Mitarbeitern aus Sicht der Kunden

	IST			SOLL		
	Consultant	Contractor	int. MA	Consultant	Contractor	int. MA
Allgemeinbildung	2.1	1.8	1.6	2.3	2.0	2.0
allg. technisches Know-how	2.2	2.1	2.1	2.5	2.5	2.5
Fachspezifisches Know-how	2.5	2.6	2.1	2.8	3.0	2.8
Fachspezifische Erfahrung	2.2	2.3	2.1	2.8	2.8	2.7
techn. auf dem neusten Stand	2.1	2.2	1.9	2.8	2.8	2.5
Belastbarkeit	2.6	2.6	2.2	2.5	2.5	2.6
Flexibilität	2.3	2.3	2.0	2.7	2.6	2.6
Selbstbewusstsein	2.5	2.2	1.9	2.3	2.2	2.3
Selbstvertrauen	2.5	2.1	1.9	2.3	2.3	2.4
Durchsetzungsfähigkeit	2.4	2.0	1.8	2.3	2.1	2.2
Kreativität	2.4	2.0	1.9	2.6	2.1	2.4
Initiative	2.3	2.0	1.7	2.4	2.3	2.8
Selbständigkeit	2.5	2.3	2.0	2.6	2.5	2.9
Leistungsbereitschaft	2.7	2.5	2.2	2.9	2.8	2.7



Leistungsfähigkeit	2.4	2.5	1.9	2.8	2.7	2.4
Objektivität	2.0	1.6	1.4	2.5	2.2	2.2
Neutralität	2.2	1.6	1.4	2.8	2.5	2.0
Zuverlässigkeit	2.5	2.3	2.4	2.8	2.9	2.9
Qualität der Arbeit	2.2	2.0	2.0	2.9	2.7	2.7
Kommunikationsfähigkeit	2.5	2.1	2.1	2.7	2.5	2.6
Kontaktfähigkeit	2.4	2.1	1.9	2.3	2.0	2.3
Konfliktfähigkeit	1.9	1.9	1.8	2.7	2.4	2.4
Kompromissfähigkeit	2.3	2.2	2.0	2.7	2.3	2.4
Konsensfähigkeit	2.1	1.7	1.9	2.6	2.2	2.3
Teamfähigkeit	2.0	2.0	2.3	2.3	2.3	2.8
Delegationsfähigkeit	1.9	1.6	1.4	2.0	1.5	2.0
Motivationsfähigkeit	1.9	1.6	1.5	2.2	1.9	2.2
Zielsetzungsfähigkeit	2.2	1.6	1.6	2.8	1.9	2.4
Führungserfahrung	1.4	0.8	1.2	2.0	1.2	1.5
Verfügbarkeit/MA-Garantie	1.8	1.9	2.1	2.3	2.3	2.5

**Frage 2:** Eigenschaften und Fähigkeiten von IT-Mitarbeitern aus Sicht der Insourcer

	IST			SOLL		
	Consultant	Contractor	int. MA	Contractor	Consultant	int. MA
Allgemeinbildung	2.3	1.8	1.6	2.0	2.0	2.0
allg. technisches Know-how	2.3	1.8	2.2	2.7	2.5	1.8
Fachspezifisches Know-how	2.8	1.8	2.4	3.0	3.0	2.5
Fachspezifische Erfahrung	2.5	2.0	2.4	2.7	2.3	2.8
techn. auf dem neusten Stand	2.8	1.8	1.8	3.0	2.5	2.0
Belastbarkeit	2.8	2.2	1.8	3.0	2.5	2.3
Flexibilität	2.8	2.2	1.8	3.0	2.3	2.5
Selbstbewusstsein	2.3	2.0	1.6	2.3	1.8	2.3
Selbstvertrauen	2.3	1.8	1.4	2.3	1.8	2.5
Durchsetzungsfähigkeit	2.3	1.6	1.4	2.3	2.0	2.3
Kreativität	2.5	1.6	1.5	2.7	1.8	2.5
Initiative	2.8	2.0	2.3	2.7	2.0	2.8
Selbständigkeit	3.0	2.4	2.0	3.0	2.5	2.8
Leistungsbereitschaft	3.0	2.6	2.3	3.0	3.0	3.0
Leistungsfähigkeit	2.5	2.0	2.0	2.7	2.0	2.8
Objektivität	2.5	1.5	2.2	3.0	2.3	2.0
Neutralität	2.0	1.3	1.0	2.3	2.0	1.3
Zuverlässigkeit	3.0	2.5	2.5	3.0	2.8	2.5
Qualität der Arbeit	3.0	2.0	2.5	3.0	3.0	2.5
Kommunikationsfähigkeit	2.5	1.4	1.8	2.3	1.5	2.5
Kontaktfähigkeit	2.5	1.8	1.8	2.3	2.3	1.8
Konfliktfähigkeit	2.5	1.4	2.0	3.0	2.8	2.5
Kompromissfähigkeit	2.5	1.6	2.0	2.3	1.8	2.3
Konsensfähigkeit	2.5	1.8	2.0	2.3	1.5	2.5
Teamfähigkeit	2.5	2.0	2.3	2.7	2.3	3.0
Delegationsfähigkeit	1.8	1.4	1.4	1.7	1.3	1.8
Motivationsfähigkeit	2.0	1.4	1.3	2.3	1.8	2.0
Zielsetzungsfähigkeit	2.3	1.6	1.8	2.7	2.0	2.0
Führungserfahrung	2.0	1.0	1.3	2.0	1.8	1.3
Verfügbarkeit/MA-Garantie	2.5	2.3	2.3	3.0	2.5	2.8

**Frage 4:** Einsatzkriterien für externe IT-Mitarbeiter aus Sicht der Kunden

	HEUTE		ZUKUNFT	
	Consultant	Contractor	Consultant	Contractor
Know-how-Bringer	2.4	1.6	2.4	1.9
technische Fachspezialisten	2.0	1.8	2.0	1.8
Abdeckung von Spezialproblemen	2.3	1.8	2.5	2.1
Kapazitätsengpässen	1.3	2.0	1.3	2.0
fehlende Fähigkeiten	1.7	1.2	1.8	1.4
Verkürzung der Realisierungszeiten	1.8	1.7	1.6	1.6
Objektivität	1.1	0.9	1.2	0.8
höhere Mitarbeiterverfügbarkeit	0.7	0.9	0.8	1.1
IT-Outsourcing-Massnahme	0.2	0.4	0.4	0.7
Flexibilisierung der Kostenstruktur	0.8	1.1	0.8	1.3
projektspezifische Tätigkeiten	2.2	1.9	2.4	2.0
Notlösung	0.7	0.9	0.6	0.9
strategischer Erfolgsfaktor	1.0	0.8	1.0	1.0
Flexibilität bei Personalrekrutierung	0.5	1.0	0.6	1.1
hohe Zuverlässigkeit	0.8	0.9	0.8	0.8
hohe Leistungsfähigkeit	1.2	1.2	1.2	1.2
hohen Leistungsbereitschaft	1.0	1.1	1.1	1.1
neuste Erkenntnisse vermitteln	1.8	1.2	1.8	1.2
gutes Preis-/Leistungsverhältnis	0.6	1.1	1.1	1.4
gutes Image	1.2	0.9	1.1	0.7
Sicherheit bieten das Richtige zu tun	1.2	1.0	1.3	1.1
für beschränkte Zeit	2.0	2.1	1.9	2.1
für Dauereinsätze	0.8	0.7	0.8	0.8
Rekrutierung aus kl. Firmen/Einmannbetrieben	1.2	0.9	1.2	1.2
Rekrutierung aus renommierten DL-Unternehmen	1.8	1.7	1.8	1.5
Arbeiten wofür Internen zu schade sind	0.3	0.5	0.4	0.5

**Frage 4:** Einsatzkriterien für externe IT-Mitarbeiter aus Sicht der Insourcer

	HEUTE		ZUKUNFT	
	Consultant	Contractor	Consultant	Contractor
Know-how-Bringer	2.5	1.6	3.0	1.8
technische Fachspezialisten	2.3	2.0	3.0	2.0
Abdeckung von Spezialproblemen	2.3	1.5	3.0	1.5
Kapazitätsengpässen	1.5	1.8	2.0	2.3
fehlende Fähigkeiten	2.0	1.8	2.7	1.6
Verkürzung der Realisierungszeiten	2.0	1.5	2.3	2.0
Objektivität	2.0	1.3	2.0	1.3
höhere Mitarbeiterverfügbarkeit	1.7	1.3	2.7	2.0
IT-Outsourcing-Massnahme	1.7	1.3	2.3	2.0
Flexibilisierung der Kostenstruktur	2.0	1.5	2.3	1.8
projektspezifische Tätigkeiten	1.7	1.8	2.3	2.3
Notlösung	1.8	1.8	2.0	2.0
strategischer Erfolgsfaktor	2.0	1.0	2.3	1.0
Flexibilität bei Personalrekrutierung	2.0	1.5	2.7	2.0
hohe Zuverlässigkeit	2.0	2.0	2.3	2.3
hohe Leistungsfähigkeit	2.3	1.3	2.7	1.3
hohen Leistungsbereitschaft	2.5	1.5	2.0	1.3
neuste Erkenntnisse vermitteln	1.8	1.3	3.0	1.8

gutes Preis-/Leistungsverhältnis	2.0	2.0	1.7	1.8
gutes Image	1.8	1.5	2.0	1.8
Sicherheit bieten das Richtige zu tun	1.8	2.0	2.0	1.5
für beschränkte Zeit	2.0	1.8	2.7	1.5
für Dauereinsätze	1.3	1.8	1.3	1.5
Rekrutierung aus kl. Firmen/Einmannbetrieben	2.0	1.4	1.0	0.8
Rekrutierung aus renommierten DL-Unternehmen	1.8	1.8	2.3	1.8
Arbeiten wofür Internen zu schade sind	1.3	1.4	0.7	1.8

## 11.3 Fragebogen

### Frage 1: Consultant (Berater) vs. Contractor (Leiharbeiter), Dauer: 5 min

Externe Mitarbeiter werden als Consultants (Berater) oder Contractors (Leiharbeiter, "Body-Shopper") bezeichnet. Sehen Sie oder machen Sie einen Unterschied zwischen diesen Begriffen?

ja  nein

Wenn ja, welche? .....

.....

.....

### Frage 2: Eigenschaften/Fähigkeiten von IT-Mitarbeitern, Dauer: 25 min

Welche Eigenschaften und Fähigkeiten haben Ihre IT-Mitarbeiter und welche sollten sie haben?		Consultant				Contractor				interne MA			
		0 = nicht vorhanden, 1 = wenig vorhanden 2 = vorhanden, 3 = stark vorhanden											
• Allgemeinbildung	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
• allgemeines technisches IT Know-how	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
• Fachspezifisches IT Know-how	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
• Fachspezifische Erfahrung	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
• Belastbarkeit	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
• Flexibilität	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
• Selbstbewusstsein	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
• Selbstvertrauen	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
• Durchsetzungsfähigkeit	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
• Kreativität	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
• Initiative	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
• Selbständigkeit	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
• Leistungsbereitschaft	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
• Leistungsfähigkeit	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
• Kommunikationsfähigkeit	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
• Kontaktfähigkeit	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
• Konfliktfähigkeit	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
• Kompromissfähigkeit	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
• Konsensfähigkeit	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3

Welche Eigenschaften und Fähigkeiten haben Ihre IT-Mitarbeiter und welche sollten sie haben?		Consultant				Contractor				interne MA			
		0 = nicht vorhanden, 1 = wenig vorhanden 2 = vorhanden, 3 = stark vorhanden											
• Teamfähigkeit	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
• Delegationsfähigkeit	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
• Motivationsfähigkeit (Fähigkeit, andere zu motivieren)	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
• Zielsetzungsfähigkeit	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
• Führungserfahrung	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
• Verfügbarkeit/Mitarbeitergarantie	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
• Objektivität	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
• Neutralität	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
• Zuverlässigkeit	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
• technisch auf dem neuesten Stand	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
• Qualität der Arbeit	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
• ... weitere ...	IST	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
	SOLL	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3

**Frage 3: Vorteile externer IT-Dienstleister, Dauer 5 min**

- Worin sehen Sie die Vorteile/Nachteile von externen IT-Mitarbeitern?

.....

.....

.....

.....

.....

- Wo sehen sie Konfliktherde zwischen externen und internen IT- Mitarbeitern?

.....

.....

.....

.....

Frage 4: Wann setzen Sie externe IT-Mitarbeiter ein? Dauer: 10 min

Wann setzen Sie extern IT-Mitarbeiter ein?		externe Consultants				externe Contractors			
		0 = n.a., 1 = trifft wenig zu, 2 = trifft zu, 3 = trifft voll zu							
• Wir setzen Externe als Know-how-Bringer ein.	IST	0	1	2	3	0	1	2	3
	ZUKUNFT	0	1	2	3	0	1	2	3
• Wir setzen Externe als <b>technische Fachspezialisten</b> ein.	IST	0	1	2	3	0	1	2	3
	ZUKUNFT	0	1	2	3	0	1	2	3
• Wir setzen Externe zur <b>Abdeckung von Spezialproblemen</b> ein.	IST	0	1	2	3	0	1	2	3
	ZUKUNFT	0	1	2	3	0	1	2	3
• Wir setzen Externe bei <b>Kapazitätsengpässen</b> ein	IST	0	1	2	3	0	1	2	3
	ZUKUNFT	0	1	2	3	0	1	2	3
• Wir setzen Externe ein, um <b>fehlende Fähigkeiten</b> abzudecken.	IST	0	1	2	3	0	1	2	3
	ZUKUNFT	0	1	2	3	0	1	2	3
• Wir setzen Externe ein, weil dadurch die <b>Realisierungszeiten verkürzt</b> werden.	IST	0	1	2	3	0	1	2	3
	ZUKUNFT	0	1	2	3	0	1	2	3
• Wir setzen Externe wegen ihrer <b>Objektivität</b> ein.	IST	0	1	2	3	0	1	2	3
	ZUKUNFT	0	1	2	3	0	1	2	3
• Wir setzen Externe ein, um eine <b>höhere Mitarbeiterverfügbarkeit</b> erreichen.	IST	0	1	2	3	0	1	2	3
	ZUKUNFT	0	1	2	3	0	1	2	3
• Wir setzen Externe als <b>IT-Outsourcing-Massnahme</b> ein.	IST	0	1	2	3	0	1	2	3
	ZUKUNFT	0	1	2	3	0	1	2	3
• Wir setzen Externe zur <b>Flexibilisierung der Kostenstruktur</b> ein.	IST	0	1	2	3	0	1	2	3
	ZUKUNFT	0	1	2	3	0	1	2	3
• Wir setzen Externe für <b>projektspezifische Tätigkeiten</b> ein.	IST	0	1	2	3	0	1	2	3
	ZUKUNFT	0	1	2	3	0	1	2	3
• Wir setzen Externe als <b>Notlösung</b> ein.	IST	0	1	2	3	0	1	2	3
	ZUKUNFT	0	1	2	3	0	1	2	3
• Wir setzen Externe ein, weil sie für uns ein <b>strategischer Erfolgsfaktor</b> sind.	IST	0	1	2	3	0	1	2	3
	ZUKUNFT	0	1	2	3	0	1	2	3
• Wir setzen Externe ein, um eine <b>höhere Flexibilität bei der Personalrekrutierung</b> zu erreichen.	IST	0	1	2	3	0	1	2	3
	ZUKUNFT	0	1	2	3	0	1	2	3
• Wir setzen Externe wegen ihrer <b>hohen Zuverlässigkeit</b> ein.	IST	0	1	2	3	0	1	2	3
	ZUKUNFT	0	1	2	3	0	1	2	3
• Wir setzen Externe wegen ihrer <b>hohen Leistungsfähigkeit</b> ein.	IST	0	1	2	3	0	1	2	3
	ZUKUNFT	0	1	2	3	0	1	2	3
• Wir setzen Externe wegen ihrer <b>hohen Leistungsbeurteilung</b> ein.	IST	0	1	2	3	0	1	2	3
	ZUKUNFT	0	1	2	3	0	1	2	3
• Wir setzen Externe ein, weil sie uns die <b>neuesten Erkenntnisse vermitteln</b> .	IST	0	1	2	3	0	1	2	3
	ZUKUNFT	0	1	2	3	0	1	2	3
• Wir setzen Externe ein, weil sie ein <b>gutes Preis/Leistungsverhältnis</b> aufweisen.	IST	0	1	2	3	0	1	2	3
	ZUKUNFT	0	1	2	3	0	1	2	3
• Wir setzen Externe ein, weil Externe ein <b>gutes Image</b> haben.	IST	0	1	2	3	0	1	2	3
	ZUKUNFT	0	1	2	3	0	1	2	3
• Wir setzen Externe ein, weil sie uns die <b>Sicherheit bieten</b> , das Richtige zu tun.	IST	0	1	2	3	0	1	2	3
	ZUKUNFT	0	1	2	3	0	1	2	3
• Wir setzen Externe für <b>beschränkte Zeit</b> ein.	IST	0	1	2	3	0	1	2	3
	ZUKUNFT	0	1	2	3	0	1	2	3
• Wir setzen Externe für <b>Dauereinsätze</b> ein.	IST	0	1	2	3	0	1	2	3
	ZUKUNFT	0	1	2	3	0	1	2	3
• Wir rekrutieren Externe aus <b>kleinen Firmen/Einmannbetrieben</b> .	IST	0	1	2	3	0	1	2	3
	ZUKUNFT	0	1	2	3	0	1	2	3
• Wir rekrutieren Externe aus renommierten (, grossen) <b>Beratungs- oder Dienstleistungsunternehmen</b> .	IST	0	1	2	3	0	1	2	3
	ZUKUNFT	0	1	2	3	0	1	2	3



