



Universität Trier

eSciences Working Papers

Nr. 06

Lea Gerhards, Stefan Kellendonk, Marina Lemaire, Katarina Blask, André Förster

Praxisleitfaden zur Integration externer Dienstleistungen in die FDM-Servicelandschaft von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen

Gerhards, Lea / Kellendonk, Stefan / Lemaire, Marina / Blask, Katharina / Förster, André: Praxisleitfaden zur Integration externer Dienstleistungen in die FDM-Servicelandschaft von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (Universität Trier eSciences Working Papers, Nr. 06), Trier 2020. <<https://doi.org/10.25353/ubtr-xxxx-53da-34df>>

Erschienen im OPUS - Online-Publikations-Server der Universität Trier.



54286 Trier · esciences@uni-trier.de

Die Universität Trier eSciences Working Papers werden herausgegeben vom Servicezentrum eSciences der Universität Trier unter der Leitung von Prof. Dr. Georg Müller-Fürstenberger.

Das Servicezentrum eSciences der Universität Trier unterstützt die Forschenden bei ihren Forschungsvorhaben in allen Fragen, die das Forschungsdatenmanagement von der Planungsphase über die Projektdurchführung bis hin zur Datenarchivierung betreffen. Es betreut und entwickelt anwenderspezifische IT-Infrastrukturen und baut projektspezifische Softwarelösungen auf. Gleichzeitig koordiniert es die Maßnahmen zur Erarbeitung und Implementierung einer universitätsweiten Strategie für das Forschungsdatenmanagement. In diesem Kontext ist es zuständig für die Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur für die Archivierung von Forschungsdaten sowie für den Regelbetrieb der virtuellen Forschungsumgebung FuD.

Illustrationen und Design:

Peter Albertz, Yvonne Rommelfanger (Universität Trier, Servicezentrum eSciences).

Dieses Werk bzw. der Inhalt ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz



Zusammenfassung

*Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen werden heute zunehmend in die Pflicht genommen, für ihre Forschenden Strukturen und Services für ein nachhaltiges Forschungsdatenmanagement (FDM) bereitzustellen. Da es vor allem für disziplin- oder datenspezifische Bedarfe nicht für jede Forschungseinrichtung möglich ist, die dafür notwendigen Dienste selbst vorzuhalten, müssen sie externe Dienstleistungen in ihre FDM-Servicestrukturen integrieren. Das erfolgreiche Management der Schnittstelle zwischen den kooperierenden Institutionen bedeutet einen erheblichen Organisationsaufwand, für den der vorliegende Praxisleitfaden eine Hilfeleistung bietet. Er soll die Einrichtungen in die Lage versetzen, fremdbezogene FDM-Dienstleistungen erfolgreich in ihr eigenes FDM-Serviceangebot bzw. ihre übergeordnete FDM-Strategie zu integrieren. Der Leitfaden dient insbesondere als Anleitung für die erfolgreiche Steuerung der Zusammenarbeit und Kommunikation der involvierten internen und externen Mitarbeiter*innen. Über eine Reihe von Steuerungsmechanismen, die in diesem Leitfaden ausführlich erläutert werden, lässt sich der Prozess des Schnittstellenmanagements bestmöglich handhaben. Der Praxisleitfaden versteht sich als Arbeitsgrundlage für alle Akteur*innen einer Forschungseinrichtung, die an der Erstellung eines institutionellen FDM-Konzeptes beteiligt sind.*

Abstract

Today, universities and research institutions are increasingly called upon to provide their researchers with structures and services for sustainable research data management (RDM). Since it is not possible for every research institution to provide the necessary services itself – especially for discipline- or data-specific requirements –, they must integrate external services into their RDM service structures. The successful management of the interface between cooperating institutions requires a considerable organizational effort, for which this practical guide offers assistance. It is intended to enable institutions to successfully integrate externally procured RDM services into their own RDM service offering or their superordinate RDM strategy. In particular, this document serves as a guide for the successful management of cooperation and communication between the involved internal and external employees.

Schlagwörter

Forschungsdatenmanagement; Outsourcing; Schnittstellenmanagement; Dienstleistungsmanagement; Steuerungsmechanismus; Kooperation; Organisationsmanagement; Governance

Das diesem Dokument zugrundeliegende Forschungsprojekt wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 16FDM023 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor*innen.

Inhaltverzeichnis

ERKLÄRUNG ZU BEITRÄGEN DER AUTOR*INNEN	5
I. EINLEITUNG	6
II. ZENTRALE ASPEKTE DES OUTSOURCINGS	7
1. Kurze Definition von Outsourcing	7
2. Chancen und Risiken beim Outsourcing von Dienstleistungen	7
III. ZUR STEUERUNG VON OUTSOURCING-VORHABEN IM FDM-BEREICH	9
1. Outsourcing als Managementaufgabe	9
2. Realisierungsphasen des Outsourcing-Prozesses	10
a) Entscheidungsphase	10
b) Planungs- bzw. Umsetzungsphase	11
c) Konstituierungs- und Konsolidierungsphase	12
3. Steuerungsmechanismen des Outsourcing-Prozesses nach Urbach / Würz	12
a) Anforderungsmanagement	12
b) Vertragsmanagement	13
c) Kommunikationsmanagement	15
d) Risikomanagement	16
e) Performance-Management	17
f) Serviceverbesserung	19
g) Kontextuelle Einflüsse auf die Steuerungsmechanismen	20
IV. ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT	21
V. LITERATURVERZEICHNIS	23

Erklärung zu Beiträgen der Autor*innen

Der vorliegende Leitfaden basiert zum einen auf relevanter Forschungsliteratur und zum anderen auf Erkenntnissen, die aus der Analyse einer Reihe von Experteninterviews mit FDM-Dienstleistungseinrichtungen gezogen wurden. Der Interviewleitfaden wurde von Katarina Blask, André Förster und Marina Lemaire entwickelt. Insgesamt wurden fünf Interviews durchgeführt: Katarina Blask führte drei Interviews und André Förster, Marina Lemaire, Lea Gerhards und Stefan Kellendonk führten jeweils zwei Interviews durch. Lea Gerhards, Stefan Kellendonk und Marina Lemaire analysierten anschließend alle Interviews auf Basis eines Kategoriensystems. Lea Gerhards recherchierte und sichtete die Forschungsliteratur und übernahm die Federführung beim Verfassen des Manuskripts. Stefan Kellendonk und Marina Lemaire lieferten kritisches Feedback und waren an der Überarbeitung, dem Lektorat sowie der Finalisierung des Textes maßgeblich beteiligt.

I. Einleitung

Dem nachhaltigen Forschungsdatenmanagement (FDM) kommt ein immer größerer Stellenwert bei der Planung von Forschungsprojekten in allen Wissenschaftsdisziplinen zu. Damit Forscher*innen ihre Daten erfolgreich generieren, sichern, organisieren, bearbeiten, analysieren, archivieren, veröffentlichen und nachnutzbar machen können, sind sie auf den unkomplizierten Zugriff auf entsprechende Infrastrukturen und Services angewiesen. Im Rahmen des BMBF-geförderten Projekts „Prozessorientierte Entwicklung von Managementinstrumenten für Forschungsdaten im Lebenszyklus“ (PODMAN),¹ das von der Universität Trier und dem Leibniz-Zentrum für Psychologische Information und Dokumentation (ZPID) durchgeführt wurde, wurden eine Reihe von Instrumenten und Hilfestellungen entwickelt, die Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen dabei unterstützen sollen, ebensolche Strukturen und Services für den nachhaltigen Umgang mit Forschungsdaten für ihre Forschenden bereitzustellen. Die im Projekt erarbeiteten Werkzeuge sollen Institutionen dabei unterstützen, sich zunächst einen Überblick über ihre bestehenden Infrastrukturen und Services zu verschaffen, die Zusammenarbeit zwischen den Akteur*innen zu optimieren und gegebenenfalls ihr FDM-Service-Portfolio um weitere Angebote zu ergänzen. Nicht selten ist es für Forschungseinrichtungen sinnvoller, bestimmte FDM-Services nicht selbst vorzuhalten, sondern auf externe Dienstleistungen zurückzugreifen, um die Bedarfe ihrer Forschenden abdecken zu können. Der vorliegende Praxisleitfaden zur Integration externer Dienstleistungen in die eigene institutionelle FDM-ServiceLandschaft ist als Hilfestellung für diese Organisationsaufgabe gedacht. Der Leitfaden dient insbesondere als Anleitung für die erfolgreiche Steuerung der Zusammenarbeit und Kommunikation der involvierten internen und externen Mitarbeiter*innen. Insbesondere für die FDM-Steuerungseinheit², die die Schnittstellenfunktion bei der Einbindung externer Services übernimmt, gibt das Dokument praktische Hinweise dazu, wie das Zusammenwirken von Forschungseinrichtungen und externen Dienstleistungsanbietenden möglichst reibungslos und effizient gestaltet werden kann. Die im Rahmen des Leitfadens dargestellten Inhalte haben empfehlenden Charakter und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr versteht sich der Praxisleitfaden als Arbeitsgrundlage für alle Akteur*innen einer Forschungseinrichtung, die an der Erstellung eines institutionellen FDM-Konzeptes beteiligt sind. Dies können Forschende wie auch FDM-Serviceanbieter und andere wissenschaftsunterstützende Stellen innerhalb der Forschungseinrichtung sein, wie sie im vom Projekt PODMAN entwickelten DIAMANT-Modell beschrieben sind.³

Der Leitfaden basiert auf relevanter Forschungsliteratur, vornehmlich aus dem Bereich der Betriebswissenschaften. Zusätzlich wurden im Rahmen des PODMAN-Projekts Interviews mit FDM-Dienstleistungsanbietenden geführt, um einen Einblick in die tatsächliche Praxis von Dienstleistungsunternehmen im FDM-Bereich zu gewinnen. Die theoretischen Ergebnisse der Recherche zu den Themenbereichen „Outsourcing“ und „Dienstleistungsmanagement“ werden hier also durch Erfahrungswerte und Hinweise aus der gegenwärtigen Praxis von FDM-Serviceanbieter ergänzt.⁴

¹ <https://fdm.uni-trier.de>. Vgl. Lemaire / Kellendonk / Gerhards 2020.

² Zu den Aufgaben der FDM-Steuerungseinheit vgl. Lemaire / Gerhards / Kellendonk u. a. 2020: 19.

³ Vgl. Lemaire / Gerhards / Kellendonk u. a. 2020; Blask / Förster / Lemaire 2019.

⁴ Die dazu geführten Experteninterviews dürfen aufgrund datenschutzrechtlicher Vereinbarungen mit den Interviewpartner*innen nicht verfügbar gemacht werden.

II. Zentrale Aspekte des Outsourcings

1. Kurze Definition von Outsourcing

Der Begriff des Outsourcings, der sich von der englischsprachigen Phrase „outside resource using“ herleiten lässt, taucht seit Beginn der 1990er Jahre vermehrt in der deutschen wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsliteratur auf.⁵ Allgemein gefasst, beschreibt er eine Situation, in der „eine Organisation Ressourcen nutzen will, die sie von einer anderen Organisation fremdbezieht“⁶, und wird seit den 1990ern als Überbegriff für die Ausgliederung und Auslagerung von Funktionen und Prozessen benutzt, die der Unternehmensoptimierung dienen.⁷ Zu den zentralen Merkmalen des Outsourcings gehört, dass einem externen Unternehmen „die dauerhafte unternehmerische Verantwortung für eine sachgerechte Leistungserstellung übertragen“⁸ wird und dass zwischen der outsourcenden und der externen Organisation eine langfristig angelegte Geschäftspartnerschaft entsteht.⁹ Das deutsche Wirtschaftssystem kennt den Prozess der Ausgliederung von Abteilungen oder gar ganzen Betriebsteilen aus großen Unternehmen zwar bereits seit der Nachkriegszeit,¹⁰ dennoch gelten die 1990er als Beginn eines bis heute anhaltenden Trends zum Outsourcing, besonders im Bereich der IT.¹¹ Als primären Grund für den Outsourcing-Boom nennt Hartmut Horchler den zunehmend entstehenden „ökonomische[n] Druck, der durch die Internationalisierung und die Dynamik der Märkte auf die Unternehmen einwirkt“¹². Um die Jahrtausendwende ist der Trend zum Outsourcing auch in den deutschen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen angekommen und gehört heutzutage längst zu den etablierten Möglichkeiten der Optimierung von internen Funktionen und Prozessen an Universitäten.¹³ Outsourcing als Beschaffungsoption im universitären Kontext bringt einige Besonderheiten und spezifische Herausforderungen mit sich, denen in diesem Leitfaden Rechnung getragen werden soll.

2. Chancen und Risiken beim Outsourcing von Dienstleistungen

Ganz allgemein beabsichtigen Unternehmen, die den Fremdbezug bestimmter Ressourcen anstreben, „strategische, ökonomische und technologische Nutzenpotenziale“¹⁴ des Outsourcings für sich auszuschöpfen. Einfach ausgedrückt liegt die Idee von Outsourcing darin, „bessere Leistungen in kürzerer Zeit zu geringeren Kosten“¹⁵ zu erzielen. Meist ist die Motivation für das Outsourcen von Unternehmensprozessen das Einsparen von Kosten sowie die Nutzung von externem Know-how.¹⁶ Laut Horchler hat das Heranziehen

⁵ Vgl. Stößel 1998: 13.

⁶ Stößel 1998: 13.

⁷ Vgl. Horchler 1996: 3.

⁸ Zahn / Barth / Hertweck 1999: 5.

⁹ Cunningham / Fröschl 1995: 32; Horchler 1996: 1–2.

¹⁰ Vgl. Stößel 1998: 13–14.

¹¹ Vgl. Urbach / Würz 2012b: 34.

¹² Horchler 1996: 3.

¹³ Vgl. Schmitz 2001: 4.

¹⁴ Urbach / Würz 2012b: 35.

¹⁵ Bauknecht 2001: 7.

¹⁶ Vgl. Horchler 1996: 4.

von externem Know-how die Kostenreduktion als primären Entscheidungsfaktor mit der Zeit abgelöst.¹⁷ Im Falle von Hochschulen und Forschungseinrichtungen, die in Betracht ziehen, externe Dienstleistungen im Bereich FDM zu beziehen, ist die Motivation der Inanspruchnahme externer Expertise sowie externer Ressourcen hervorzuheben. Zusammengefasst ergeben sich eine Reihe typischer Beispiele für den Nutzen, den Forschungsinstitutionen aus dem Outsourcing-Prozess ziehen können:

- Outsourcing als Diversifikationsstrategie: Die Einrichtung kann dank des Fremdbezugs von Leistungen neben etablierten Services auch neue Produkte oder Dienstleistungen anbieten, ohne selbst neue Kompetenzbereiche aufbauen zu müssen.
- Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen: Bereits eingesetztes FDM-Servicepersonal konzentriert sich auf bzw. optimiert sein etabliertes Service-Repertoire und überlässt neue Tätigkeitsfelder einem externen Dienstleistungsunternehmen.
- Zugriff auf spezialisierte Mitarbeiter*innen / Unabhängigkeit von Personalengpässen: Die outsourcingende Einrichtung kann sich darauf verlassen, dass qualifiziertes Personal mit entsprechender Expertise mit der Ausführung der ausgelagerten Dienstleistungen betraut ist.
- Zugang zu neuesten Technologien: Die Einrichtung kann durch Outsourcing von IT-Diensten „einer technologischen Veralterung aufgrund von dynamischen Veränderungen im IT-Umfeld entgegenwirken“¹⁸.
- Garantierte Servicequalität bzw. sogar Qualitätsverbesserung: Die Qualität und Verfügbarkeit der Leistungen wird vertraglich vereinbart und beispielsweise durch die Einhaltung von Service Level Agreements gewährleistet.¹⁹

Den genannten Nutzenpotenzialen können eine Reihe von Risiken gegenübergestellt werden. Zu nennen sind die folgenden potenziellen Schwierigkeiten:

- Räumliche Distanzen und damit fehlender Kontakt zum Dienstleistungsunternehmen
- Nicht zu vereinbarende Ziele der auslagernden Organisation und des Dienstleistungsunternehmens
- Unterschätzung des Managementaufwandes: Outsourcing stellt beispielweise gewisse Herausforderungen an das Personalmanagement und erfordert kontinuierliche Qualitätskontrollen.
- Mangelnde Stabilität und Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsunternehmens: Wenn die vereinbarte Qualität nicht gewährleistet werden kann, muss evtl. seitens der Forschungseinrichtung ein Eskalations-/Problemmanagement durchgeführt werden.
- Verlust an Flexibilität: Die Forschungseinrichtung ist langfristig an das ausgewählte Dienstleistungsunternehmen gebunden und steht in einer gewissen Abhängigkeit zu ihm.²⁰

Aus der vorangegangenen Gegenüberstellung von Vor- und Nachteilen wird deutlich, dass der Fremdbezug von FDM-Dienstleistungen sowohl Chancen bietet als auch Risiken birgt. Hieraus ergibt sich „die

¹⁷ Vgl. Horchler 1996: 4–5.

¹⁸ Urbach / Würz 2012b: 35.

¹⁹ Vgl. Aumayer 2001: 12–13; Laskewitz 2001: 18; Urbach / Würz 2012b: 35; Siebecke 1999: 146.

²⁰ Vgl. Urbach / Würz 2012b: 35; Bauknecht 2001: 7; Aumayer 2001: 13.

Managementaufgabe [beim Outsourcing]: Chancen [zu] realisieren und organisatorische Lösungen an[zu]bieten, die den Gefahren vorbeugen“²¹. Mit zentralen Aspekten dieser Managementaufgabe beschäftigt sich der vorliegende Leitfaden. Tatsächlich können Hochschulen und Forschungseinrichtungen, die Dienstleistungen fremdbeziehen möchten, einiges tun, um die oben aufgezählten Probleme gar nicht erst entstehen zu lassen. Wie Kurt Bauknecht formuliert, hängt „[d]er Erfolg einer jeden Outsourcing-Entscheidung [...] von geordnetem und systematischem Vorgehen ab.“²² Welche Aspekte im Rahmen eines solchen Vorgehens berücksichtigt werden sollten, wird in den nachfolgenden Kapiteln dargestellt.

III. Zur Steuerung von Outsourcing-Vorhaben im FDM-Bereich

1. Outsourcing als Managementaufgabe

Wie Thomas Bieger in seinem Lehr- und Handbuch „Dienstleistungsmanagement: Einführung in Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen“ schreibt, ist bei der Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen „[b]esonderes Augenmerk [...] den Übergängen von einem zum anderen Unternehmen zu schenken, da diese Übergänge, aufgrund unklarer Zuständigkeiten, eigentliche Qualitätslücken bilden können“²³. Durch die Einrichtung eines „Schnittstellen-Management[s]“²⁴ können Einrichtungen sich für diese Organisationsaufgabe wappnen. Auch Nils Urbach und Tobias Würz, die sich in ihrer Forschung vornehmlich mit IT-Outsourcing befassen, kommen zu der Schlussfolgerung, dass für ein erfolgreiches Outsourcing-Vorhaben weniger die äußeren Rahmenbedingungen ausschlaggebend sind als vielmehr die gezielte Regulierung der Schnittstelle zwischen den zusammenarbeitenden Unternehmen. Laut Urbach und Würz hängt der Erfolg eines Outsourcing-Projektes „stark vom auslagernden Unternehmen selbst ab sowie von dessen Fähigkeit, eine IT-Outsourcing-Beziehung zu gestalten, aufzubauen und zu steuern. Entsprechend wird die Governance der Geschäftsbeziehung als wichtiger Erfolgsfaktor des IT-Outsourcings angesehen“²⁵. Unter den Begriff der hier relevanten „Beziehungscharakteristiken“ fassen die Autoren nicht nur formale Aspekte wie die Vollständigkeit des schriftlichen Vertrags, sondern auch die Wahrnehmung von Servicequalität sowie Vertrauen und Flexibilität.²⁶ Die kontinuierliche Steuerung dieser Beziehungscharakteristiken stellt eine „operative Herausforderung“²⁷ für die outsourcende Organisation dar.

Um Unternehmen beim Meistern dieser Herausforderung zu unterstützen, haben Urbach und Würz ein Rahmenwerk zur Steuerung von IT-Outsourcing-Vorhaben entwickelt, das verschiedene Steuerungsmechanismen in einem integrierten Ansatz zusammenführt und außerdem kontextabhängige Faktoren berücksichtigt. Zu den identifizierten Steuerungsmechanismen gehören das Vertragsmanagement, das Kommunikationsmanagement, das Risikomanagement, das Performance-Management und die Servicever-

²¹ Lemmens 2001b: 19.

²² Bauknecht 2001: 7.

²³ Bieger 2000: 168.

²⁴ Siebecke 1999: 144.

²⁵ Urbach / Würz 2012b: 35.

²⁶ Vgl. Urbach / Würz 2012b: 36.

²⁷ Urbach / Würz 2012b: 36.

besserung. Das Rahmenwerk lässt sich auf den Hochschulkontext und den Fremdbezug von Dienstleistungen im FDM-Bereich übertragen. Die in diesem Leitfaden genannten Steuerungsmechanismen sind folglich dem Rahmenwerk von Urbach und Würz entnommen.²⁸ Bevor die Steuerungsmechanismen im Detail dargestellt werden, erfolgt noch ein Blick auf die einzelnen Realisierungsphasen des Outsourcing-Prozesses. Anhand dieses kurzen Überblicks wird deutlich, welche Herausforderungen auf eine outsourcende Forschungseinrichtung in welcher Phase zukommen und an welcher Stelle die einzelnen Steuerungsmechanismen vornehmlich einsetzen.

2. Realisierungsphasen des Outsourcing-Prozesses

Generell lassen sich die aufeinanderfolgenden Phasen eines Outsourcing-Vorhabens grob untergliedern in eine strategische Entscheidungsphase, eine Planungs- bzw. Umsetzungsphase sowie eine Konstituierungs- und Konsolidierungsphase.²⁹ Eine differenzierte Unterteilung liefern Peter A. Cunningham und Friedrich Fröschl. Sie gliedern den Outsourcing-Prozess in insgesamt acht Phasen: Initialisierung, Kapazitäts- und Kostenanalyse, Kontaktaufnahme zu Dienstleistungsunternehmen, Angebotsevaluation, Anbieterselektion, Vertragsverhandlung und -gestaltung, Implementierung und Management der Anbieterbeziehung.³⁰ Die einzelnen Realisierungsphasen sollen an dieser Stelle nur grob skizziert werden, da das Hauptaugenmerk dieses Leitfadens auf den Steuerungsmechanismen liegt, die im Rahmen des Outsourcing-Prozesses eine Rolle spielen.

a) Entscheidungsphase

In der Entscheidungsphase trifft eine Einrichtung die Entscheidung für oder gegen den Bezug von Leistungen eines externen Unternehmens. Die Einrichtung sollte für sich definieren, aus welchen strategischen Gründen ein Outsourcing von Diensten angestrebt wird.³¹ Im Falle von Hochschulen oder Forschungseinrichtungen, die eine bestimmte FDM-Servicedienstleistung beziehen wollen, die in der Form an der eigenen Institution bislang nicht angeboten wird, ist die Entscheidung über Outsourcing „eine ‚make-or-buy‘-Entscheidung vom Nullpunkt aus. Da also nicht bestehende ‚make‘-Routinen überwunden werden müssen, stehen dem ‚buy‘ geringe Barrieren entgegen.“³² Dennoch bedürfen die oberflächlich festgestellten Mängel im FDM-Serviceangebot einer genauen internen Kosten- und Kapazitätsanalyse, auf deren Grundlage die Entscheidung zum Fremdbezug einer Leistung getroffen werden kann.³³

²⁸ Vgl. Urbach / Würz 2012b; Urbach / Würz 2012a. Das Rahmenwerk basiert laut Urbach und Würz auf Erkenntnissen der Forschung im Bereich der IT-Outsourcing-Steuerung und wurde mithilfe von Interviews mit Fachleuten sowie einer praktischen Fallstudie evaluiert und weiterentwickelt.

²⁹ Vgl. Siebecke 1999: 144.

³⁰ Vgl. Cunningham / Fröschl 1995: 135–180.

³¹ Vgl. Siebecke 1999: 146.

³² Ziegele 2001: 10.

³³ Vgl. Cunningham / Fröschl 1995: 141–143.

b) Planungs- bzw. Umsetzungsphase

Hat sich eine Forschungseinrichtung für die Durchführung eines Outsourcing-Vorhabens entschieden, geht es in der Planungsphase zunächst darum, einen geeigneten Dienstleistungsanbieter zu finden. Entweder führt die Einrichtung selbst eine Marktanalyse durch oder sie fordert über eine Ausschreibung potenzielle Anbieter auf, ein Angebot zu erstellen. Für beide Verfahren ist es notwendig, zuvor einen Anforderungskatalog zu erstellen, der präzise die Anforderungen beschreibt, die der FDM-Service erfüllen soll und unter welchen Konditionen sie erfüllt werden müssen. An einer Kooperation interessierte Dienstleistungsunternehmen können anhand des Anforderungskatalogs prüfen, inwieweit ihre Dienste passen und ggf. ein Angebot unterbreiten. Ebenso ist der Katalog für die Forschungseinrichtung die Schablone, um den bestmöglichen Dienstleistungserbringer auszuwählen.³⁴ Jürgen Gross, Jörg Bordt und Matias Musmacher weisen darauf hin, dass es essenziell sei, bereits im Ausschreibungsverfahren „die Vorgehensweise, Werkzeuge, Maßnahmen zur kontinuierlichen Optimierung, die Form der Kundenzufriedenheitsmessung, das Governance-Modell, die eingesetzten Betriebsprozesse und die Absicherung der Service-Level“³⁵ zu nennen. Alles andere führe zu einem erhöhten Missverständnis-Risiko zwischen Outsourcer und Dienstleistungsunternehmen. Die Auswahlphase ist üblicherweise von zusätzlichen, detaillierten Gesprächen begleitet.³⁶ In dieser Phase kommt nicht nur dem Anforderungsmanagement, sondern auch dem Risikomanagement eine besondere Rolle zu. Zentrale Selektionskriterien bei der Anbieterauswahl sind häufig die folgenden:

- Outsourcing-Erfahrung des Dienstleistungsunternehmens, einschließlich Managementkompetenzen
- Gesamtkosten des Angebots
- Expertise und Branchenerfahrung des Dienstleistungsunternehmens
- professionelle Dienstleistungskompetenz des Anbieters: Serviceorientierung und Supportfähigkeiten
- Flexibilität des Dienstleistungsunternehmens bei den Vertragsverhandlungen und darüber hinaus
- Technologie: Fähigkeit zur Bereitstellung und Instandhaltung von Hard- und Software
- Datensicherheit und -schutz
- Referenzen des Dienstleistungsunternehmens
- kultureller „Fit“ der beiden Partner*innen³⁷

Ähnlich sollten auch kostenlose externe Dienstleistungen geprüft werden, denn auch diese sollten zumindest über Nutzungsbedingungen oder Service Level Agreements verfügen, die die Rechte und Pflichten der Nutzer*innen und des Dienstleistungsanbieters darlegen. Auch hier kann es bei der Nutzung des Dienstes zu Schnittstellenproblemen kommen, auf die die Forschungseinrichtung reagieren können muss, wenn sie den Dienst in ihren FDM-Servicekatalog aufnimmt.

³⁴ Vgl. Cunningham / Fröschl 1995: 146.

³⁵ Gross / Bordt / Musmacher 2006: 177.

³⁶ Vgl. Wißkirchen 1999: 176; Cunningham / Fröschl 1995: 147.

³⁷ Vgl. Cunningham / Fröschl 1995: 155–158.

Nach der Endverhandlung kann der Vertragsabschluss erfolgen. Dieser stellt einen besonders wichtigen Teilschritt des Outsourcing-Prozesses dar, da „ein detaillierter Vertrag eine der entscheidenden Voraussetzungen für ein reibungsloses Funktionieren des Outsourcing ist“³⁸. An dieser Stelle kommt das Vertragsmanagement zum Tragen. In der darauffolgenden Phase der Realisierung sind „die internen Voraussetzungen in Organisation, EDV und Controlling zu schaffen, um einen reibungslosen Übergang der Leistung zu gewährleisten.“³⁹ Diese Phase erfordert einen nicht zu unterschätzenden Organisationsaufwand und ist „maßgeblich geprägt von Überlegungen zum vorbereitenden Management von auftretenden Schnittstellenproblemen“⁴⁰. Hier setzt vor allem das Kommunikationsmanagement an. Hilfreich für diese Phase ist z. B. ein zusammen mit dem Anbieter erarbeiteter Realisierungszeitplan, der beiden Kooperationspartner*innen als Orientierung dienen kann.⁴¹

c) Konstituierungs- und Konsolidierungsphase

Die Konstituierungs- und Konsolidierungsphase schließt sich an die erste Umsetzungsphase an. Nun beginnt das Tagesgeschäft, die gemeinsame Arbeit spielt sich nach und nach ein und die Aufgaben des Schnittstellenmanagements sollten langsam in Routine übergehen.⁴² In dieser Phase spielen die Steuerungsmechanismen des Anforderungsmanagements, des Performance-Managements sowie der Serviceverbesserung eine große Rolle.

3. Steuerungsmechanismen des Outsourcing-Prozesses nach Urbach / Würz

Im Folgenden werden die bereits oben genannten sechs Outsourcing-Steuerungsmechanismen nach Urbach und Würz ausführlich beschrieben. Die Steuerungsmechanismen werden erweitert durch eine Reihe von Kontextfaktoren, die die Durchführung eines Outsourcing-Vorhabens entscheidend mitprägen.

a) Anforderungsmanagement

Im Rahmen des Anforderungsmanagements werden die genauen Anforderungen der outsourcenden Forschungseinrichtung bestimmt und mit dem externen Dienstleistungsunternehmen abgestimmt; hier wird zwischen standardisierten und individuellen Anforderungen unterschieden. Urbach und Würz weisen darauf hin, dass die definierten Anforderungen mit der allgemeinen FDM-Strategie der Forschungseinrichtung abgeglichen werden sollten.⁴³ Schließlich ist das Outsourcen von Dienstleistungen „eine langfristige, strategische Entscheidung, die von der Unternehmensleitung getroffen werden und Teil einer übergeordneten Vision sein muss.“⁴⁴ Anforderungsmanagement spielt jedoch nicht nur zu Beginn des Outsourcing-Prozesses eine Rolle. Vielmehr handelt es sich dabei um einen „[k]ontinuierliche[n] Prozess zur Identifikation, Analyse, Priorisierung und Implementierung von quantitativen (z. B. zusätzlicher Server)

³⁸ Wißkirchen 1999: 178.

³⁹ Wißkirchen 1999: 179–180.

⁴⁰ Siebecke 1999: 148.

⁴¹ Vgl. Cunningham / Fröschl 1995: 168.

⁴² Vgl. Siebecke 1999: 148.

⁴³ Vgl. Urbach / Würz 2012b: 36–37.

⁴⁴ Gross / Bordt / Musmacher 2006: 180.

und qualitativen Änderungen (z. B. neue Serverart, neuer Service, nichtstandardisierter Service)⁴⁵ im erforderlichen Dienstleistungsangebot. Einzelne Teilprozesse / -mechanismen des Anforderungsmanagements sind:

- die Pflege eines Servicekatalogs: kontinuierliche Pflege und Ergänzung eines Katalogs der standardisierten Services
- die Anforderungsspezifikation: Entwicklung eines Bestellprozesses für nicht-standardisierte Services, der die Identifikation und Analyse von technischen Anforderungen, die zur Optimierung der Geschäftsprozesse erforderlich sind, beinhaltet
- das Projektmanagement: Bereitstellung von Projektmanagementtechniken und deren Anwendung, um die Umsetzung technischer Änderungen zu steuern.⁴⁶

b) Vertragsmanagement

Das Vertragsmanagement befasst sich mit den Bereichen Vertragsverhandlung, Vertragsgestaltung sowie mit „Managementprozesse[n], die sicherstellen, dass vertragliche Verpflichtungen sowohl vom Auftraggebenden als auch vom Auftragnehmenden durchgeführt werden und dass eventuelle Änderungen im Outsourcingvertrag berücksichtigt werden“⁴⁷. Nach Cunningham und Fröschl ist „der Schlüssel zu einem erfolgreichen Vertrag eine klare Definition der erwünschten Geschäfts- bzw. Partnerschaftsbeziehung.“⁴⁸ Das bedeutet, dass ein Vertrag ausreichend konkret gestaltet sein sollte, sodass beispielsweise zu beziehende Leistungen im Hinblick auf Lieferumfang, Termine und Preise präzisiert sind.⁴⁹ Ein zielführender Ansatz in der Vertragsgestaltung ist „die Flexibilisierung des Vertrags [...]“. Für die praktische Gestaltung des Vertragsmanagements wird empfohlen, dass Organisationen in die transparente Aufbereitung und Kommunikation der Vertragsinhalte investieren.⁵⁰ Eine zentrale Aufgabe des Vertragsmanagements ist daher etwa die Reduzierung bzw. Beherrschbarmachung der Komplexität eines Vertrags. Die wesentlichen Inhalte des Outsourcing-Vertrags setzen sich üblicherweise aus den folgenden Punkten zusammen:

1. Ziele der Zusammenarbeit
2. Art der Zusammenarbeit bezüglich ...
3. Festlegung der Vertragsdauer
 - Definition der Mindestlaufzeit
 - Aussagen zu Verlängerungskonditionen (z. B. automatisch um x Jahre)
 - Regelungen über vorzeitige Vertragskündigung
 - Regelungen über Vertragsbeendigung

⁴⁵ Urbach / Würz 2012a: 242.

⁴⁶ Vgl. Urbach / Würz 2012a: 242.

⁴⁷ Urbach / Würz 2012a: 242.

⁴⁸ Cunningham / Fröschl 1995: 167. Dies sollte bereits Bestandteil des Anforderungskatalogs sein. Siehe dazu Kapitel Planungs- bzw. Umsetzungsphase S. 11.

⁴⁹ Vgl. Gross / Bordt / Musmacher 2006: 181; Herold 1999: 413.

⁵⁰ Urbach / Würz 2012b: 37.

4. Qualität
 - Definition und Einigungsbestätigung über Qualitätskriterien
 - Rechte und Pflichten bei der Qualitätssicherung
 - Garantie- und Serviceregelungen
 - geforderte Zertifikate
5. Gewährleistung
 - Festlegen des Umfangs der Gewährleistung entsprechend dem Leistungsumfang und den vereinbarten Zusatzleistungen
 - Dauer der Gewährleistungsverpflichtung
 - Behandlung von Mängeln bzw. System für Mängelbeseitigung
 - ggf. Ausschluss der Gewährleistung
 - Regelung des Vorgehens bei Haftpflichtfällen
6. Auftragsabwicklung
 - genaue Festlegung von Leistungsumfang und Standards
 - genaue Festlegung der Verantwortlichkeiten
 - Mitwirkungspflichten der outsourcenden Einrichtung, z. B. Bereitstellung relevanter Informationen über Organisationsstrukturen oder Bereitstellung sachlicher, personeller oder finanzieller Mittel
7. Bedarfsgrob- und -feinplanung
 - Festlegen des Verhaltens bei Wegfall oder Neueinführung von Leistungen
 - Maßnahmen bei Abweichungen
8. Preise
9. Zahlungsmodalitäten
 - Zahlungsfristen
 - Anzahlungen
 - Rückvergütungen
10. Daten- und Informationsaustausch
 - Definition von Schnittstellen
11. Vertraulichkeit
 - Festlegung des Geltungsbereichs der Vertraulichkeit und der Geheimhaltung
 - Datenschutz und Datensicherheit
12. Patente und Eigentumsrechte
 - Festlegung pro Partner*in
 - Verwendung von gemeinsam erarbeitetem Know-how
13. Übertragungsrechte
14. Verhalten im Streitfall
 - Vertragsstrafen bei unvollständiger, verspäteter oder nicht erbrachter Leistung
 - außergerichtliche Schlichtungsansätze
 - Benennung einer Schiedsrichter*in
 - Gerichtsstand

15. Verhalten im Insolvenzfall der Forschungseinrichtung sowie des Dienstleistungsunternehmens
16. Katastrophenschutzmaßnahmen⁵¹

Urbach und Würz betonen, dass Outsourcing-Verträge „grundsätzlich nicht als gegeben angesehen, sondern während der Laufzeit aktiv den [sich] ändernden Bedingungen angepasst werden“⁵² sollten. Als Teilmechanismen des Vertragsmanagements definieren sie daher weiterhin:

- die Überwachung und Kommunikation von automatisch stattfindenden Vertragsänderungen (z. B. automatische Preiserhöhung aufgrund von Unterauslastung)
- die Identifikation, Entwicklung und Aushandlung von nicht-automatischen Vertragsänderungen
- das Forderungsmanagement: Prozess zur Identifikation und Überprüfung möglicher Forderungen, zur Entscheidung über die Vorgehensweise und die Durchsetzung von Forderungen⁵³

c) Kommunikationsmanagement

Das Kommunikationsmanagement „bezieht sich auf die systematische Planung, Implementierung, Überwachung und Weiterentwicklung der Kommunikationskanäle sowohl innerhalb der auslagernden Organisation als auch zwischen der auslagernden Organisation und dem [...] Outsourcing-Dienstleister.“⁵⁴ Grundsätzlich ist sicherzustellen, dass der Informationsfluss zwischen den Kooperationspartner*innen funktioniert. Welche formellen oder informellen Informationen benötigt das Dienstleistungsunternehmen? Wie wird die Kommunikation im Falle räumlicher Trennung sichergestellt?⁵⁵ Eindeutige Absprachen und die deutliche Formulierung von Erwartungen bezüglich des Ablaufs und der Ziele des Outsourcing-Vorhabens sorgen für Transparenz und beugen Missverständnissen und Unzufriedenheiten auf beiden Seiten vor.⁵⁶ Ein wichtiger Punkt sind regelmäßige analoge oder virtuelle Arbeitsgespräche. Diese sind „unentbehrlich, um zum einen den persönlichen Kontakt aufrechtzuerhalten, zum anderen aber auch um Informationen auszutauschen, die das Projekt selbst betreffen.“⁵⁷

Das eigentliche Ziel des Kommunikationsmanagements liegt im Aufbau und der Pflege einer vertrauensvollen Beziehung zwischen den Outsourcingpartner*innen. Ein vertrauensvolles Verhältnis ermöglicht nicht nur schnelles, unkompliziertes Arbeiten, sondern gilt auch ganz prinzipiell als enorm wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.⁵⁸ Da gegenseitiges Vertrauen unerlässlich ist für ein partnerschaftliches Verhältnis, im Rahmen dessen auch schon mal schnelle und unbürokratische Lösungen gefunden werden können, „sollte nicht am Kommunikationsmanagement gespart werden“⁵⁹. Ein effizientes Kommunikationsmanagement ist gerade auch wichtig, wenn sich Anforderungen und Vereinbarungen im

⁵¹ Die Struktur der Auflistung ist maßgeblich Wißkirchen 1999: 179 entnommen, basiert aber ursprünglich auf Heim 1994: 30. Ergänzungen stammen aus Cunningham / Fröschl 1995: 162; Pracht / Riegl 1999: 256–260; Siebecke 1999: 160.

⁵² Urbach / Würz 2012b: 36–37.

⁵³ Vgl. Urbach / Würz 2012a: 242.

⁵⁴ Urbach / Würz 2012b: 37.

⁵⁵ Vgl. Siebecke 1999: 162–163.

⁵⁶ Vgl. Weidt 1999: 241.

⁵⁷ Weidt 1999: 241.

⁵⁸ Vgl. Urbach / Würz 2012b: 37.

⁵⁹ Urbach / Würz 2012b: 38.

Laufe der Zusammenarbeit ändern.⁶⁰ Dieser Umstand weist auf die kontinuierliche Natur dieses Steuerungsprozesses hin. Insgesamt können unter Kommunikationsmanagement die folgenden Steuerungsmechanismen gefasst werden:

- das Gremienmanagement: Organisation von vertraglich vereinbarten Gremien, Zuordnung von Mitgliedern und Weiterentwicklung der Gremienstrukturen
- das Management der internen Kommunikation: Vermittlung der Veränderungen in den internen Prozessen in der outsourcenden Organisation sowie Abgleichen der internen Kommunikation mit der Kommunikation des Dienstleistungsunternehmens
- das Eskalationsmanagement: Koordination der bei der Eskalation anzuwendenden Kommunikationsprozesse und Strukturen (z. B. Gremium für dringliche Entscheidungen)
- das Problemmanagement: Implementierung und Koordination einer gemeinsamen (Auftraggeber- und Auftragnehmer-) Prozedur zur Lösung von nicht operativen Problemen.⁶¹

d) Risikomanagement

Der Steuerungsmechanismus des Risikomanagements besteht in „Identifikation, Kommunikation, Controlling und Mitigation“⁶²⁶³ von Outsourcing-Risiken. Hierbei unterscheiden Urbach und Würz vier verschiedene Risikoarten, nämlich „strategische, operative, rechtliche und vertragliche Risiken.“⁶⁴ Tatsächlich ist eine Aufgabe des Risikomanagements, die anderen Steuerungsmechanismen des Outsourcing-Vorhabens zu kontrollieren und auf etwaige Risiken und Unwägbarkeiten abzuklopfen.⁶⁵ Der Mechanismus des Risikomanagements kommt daher nicht nur in der Entscheidungs- sowie der Planungs- bzw. Umsetzungsphase zum Tragen, sondern spielt auch in der Konstituierungs- und Konsolidierungsphase eine Rolle. Hier gilt es, Risiken zu „identifizieren, [zu] bewerten, geeignete Maßnahmen zur Risikominimierung [zu] definieren und deren Umsetzung [zu] verfolgen.“⁶⁶ Typische Risiken im Laufe der Planungs- bzw. Umsetzungsphase liegen im Bereich der Anbieterauswahl und der Vertragsgestaltung; beispielsweise kann eine ungleiche Erfahrungsbasis der beiden Kooperationspartner*innen ein Risiko darstellen. Ein weiteres Risiko ist, wie bereits weiter oben geschildert, die Unterschätzung des Aufwands bei der Startbetreuung des Outsourcing-Projekts. In der Konsolidierungsphase können Risiken darin bestehen, dass Markttrends vom Dienstleistungsunternehmen nicht erkannt bzw. nicht umgesetzt werden und dass die Forschungseinrichtung versäumt, Steuerungskompetenzen weiterzuentwickeln.⁶⁷ Laut Gross, Bordt und Musmacher besteht ein implementiertes Risikomanagement aus drei Hauptelementen:

⁶⁰ Vgl. Cunningham / Fröschl 1995: 170.

⁶¹ Vgl. Urbach / Würz 2012b: 242.

⁶² Juristischer Ausdruck für Schadensminderung.

⁶³ Vgl. Urbach / Würz 2012a: 242.

⁶⁴ Urbach / Würz 2012b: 38.

⁶⁵ Vgl. Urbach / Würz 2012b: 38.

⁶⁶ Gross / Bordt / Musmacher 2006: 178.

⁶⁷ Vgl. Gross / Bordt / Musmacher 2006: 178.

1. dem Risk Assessment, im Rahmen dessen Risiken identifiziert, analysiert und einem Priorisierungsprozess unterzogen werden;
2. dem Risk Containment, das dazu dient, Risiken einzugrenzen, indem Aktionen zur Problemlösung geplant und durchgeführt werden;
3. dem Risk Monitoring, welches sich damit beschäftigt, „Risiken aufzuzeichnen, zu kontrollieren und neu zu bewerten“⁶⁸;

Wichtig ist die gewissenhafte Führung eines Berichtswesens, innerhalb dessen die identifizierten Risiken sowie die eingeleiteten Gegenmaßnahmen dokumentiert werden. Positive wie negative Konsequenzen der Maßnahmen sollten ebenfalls kontinuierlich festgehalten werden.⁶⁹

e) Performance-Management

Unter Performance-Management ist der Mechanismus zu verstehen, „der die Überwachung der mit dem Outsourcing verbundenen Ziele effektiv und effizient sicherstellt“⁷⁰. Die Kontrolle der Zusammenarbeit der Outsourcing-Partner*innen im Allgemeinen und der vertragsgerechten Leistungserbringung des Dienstleistungsunternehmens im Speziellen sind wichtige Aufgaben während der Konstituierungs- und Konsolidierungsphase eines Outsourcing-Vorhabens.⁷¹ Um die erbrachten Leistungen transparent zu machen, müssen entsprechende Voraussetzungen geschaffen werden. Laut Frank Wißkirchen ist das Leistungscontrolling „der Schlüssel für eine effiziente Partnerschaft mit externen Dienstleistern.“⁷² Grundsätzlich sollte sich die regelmäßige Kontrolle der erbrachten Leistungen „an ganz objektiven Kriterien wie Pünktlichkeit, Umsetzungsdauer oder Informations- und Berichtswesen“⁷³ orientieren. Daten, die für die Messung der Leistungserbringung vertraglich vereinbart worden sind, müssen gesammelt, analysiert und verifiziert werden.⁷⁴ Gross, Bordt und Musmacher empfehlen die Durchführung regelmäßiger Audit-Verfahren durch externe oder interne Sachverständige anhand von Checklisten, um Qualitätsdefizite aufzuspüren.⁷⁵ In der Aufstellung von Urbach und Würz zum Performance-Management wird zwischen den folgenden Punkten unterschieden:

- Service Level-Management: Hiermit ist der Prozess zur Klarstellung von vertraglich vereinbarten Service Levels, zur Überwachung von Service-Level-Vereinbarungen und zur Kommunikation von Zielerreichungen gemeint.
- Kapazitätsmanagement, im Rahmen dessen die Anzahl der tatsächlich bereitgestellten Dienstleistungen geprüft wird und ggf. Anpassungen gemacht werden.

⁶⁸ Gross / Bordt u. a. 2006: 178–179.

⁶⁹ Vgl. Gross / Bordt u. a. 2006: 180.

⁷⁰ Urbach / Würz 2012a: 242.

⁷¹ Vgl. Siebecke 1999: 148; Wißkirchen 1999: 180.

⁷² Wißkirchen 1999: 181.

⁷³ Weidt 1999: 241.

⁷⁴ Vgl. Cunningham / Fröschl 1995: 170.

⁷⁵ Vgl. Gross / Bordt / Musmacher 2006: 177.

- Rechnungsprüfung, welche die Überprüfung der vom Dienstleistungsunternehmen gestellten Rechnungen beinhaltet.⁷⁶

Eine Herangehensweise an die Messung der erbrachten Performance bzw. der Dienstleistungsqualität, die sich im FDM-Bereich sehr gut eignet, ist das Abschließen von Service Level Agreements (SLA). Diese können z. B. in einen Vertrag integriert werden. Bei SLA handelt es sich um „Vereinbarungen eines Dienstleistungsanbieters mit seinem Kunden bezüglich der zu gewährleistenden Servicequalität.“⁷⁷ Der entscheidende Vorteil solcher Vereinbarungen ist, dass sie Dienstleistungsqualität mithilfe ausgewählter, objektiv messbarer Daten beurteilbar machen. Im Einzelnen stellt es sich wie folgt dar: Zu Beginn der Kooperation vereinbaren die Outsourcing-Partner*innen „möglichst objektiv messbare Kennzahlen für einzelne Qualitätsparameter, die in der Summe die Servicequalität beschreiben.“⁷⁸ Auf der einen Seite dient das gemeinsam beschlossene SLA dem Dienstleistungsunternehmen als Orientierungsrahmen und als Mittel, die erbrachte Dienstleistungsqualität zu belegen. Auf der anderen Seite kann eine Forschungseinrichtung anhand eines SLA überprüfen, ob die Leistung in der Qualität und Menge vom Dienstleistungsunternehmen erbracht wurde, in der sie vertraglich vereinbart war. Der Zweck derartiger SLA ist also „in letzter Konsequenz, Dienstleistungsqualität zu normieren und zu garantieren.“⁷⁹

Gemeinhin lassen sich drei Arten von SLA unterscheiden, auch wenn diese in der Realität oft nicht genau voneinander abgrenzbar sind: inputorientierte SLA, verrichtungs- und prozessorientierte SLA und outputorientierte SLA.⁸⁰ Inputorientierte SLA legen bestimmte Inputfaktoren fest, wie z. B. die Qualifikation des mit der Dienstleistung betrauten Personals, und standardisieren diese.⁸¹ Im Rahmen von verrichtungs- und prozessorientierten SLA werden etwa Vereinbarungen zur Erbringung von Dienstleistungen innerhalb bestimmter Zeitfenster oder Vereinbarungen zu Reaktionszeiten bei Supportanfragen getroffen.⁸² Im Gegensatz dazu fixieren outputorientierte SLA „Erwartungen des Kunden hinsichtlich der Ergebnisse der Dienstleistungserbringung“⁸³, z. B. die garantierte Verfügbarkeit eines IT-Systems zu einem bestimmten Prozentsatz.

Eine Zusammenstellung wesentlicher Inhalte von SLA liefern Wolfgang Burr und Michael Stephan. Demnach ist die Nennung folgender Punkte in einer SLA essenziell:

- „Vertragsparteien, zwischen denen die Vereinbarung geschlossen wird;
- Beschreibung der zu erbringenden Dienstleistung und der Ziele, die mit der Erbringung der Dienstleistung erreicht werden sollen;
- Rollen, Leistungsbeiträge und Verantwortlichkeiten der Vertragsparteien;
- Festlegung der Kennzahlen zur Beurteilung der Dienstleistungsqualität;

⁷⁶ Vgl. Urbach / Würz 2012a: 242.

⁷⁷ Burr / Stephan 2019: 234.

⁷⁸ Burr / Stephan 2019: 234.

⁷⁹ Burr / Stephan 2019: 234.

⁸⁰ Vgl. Burr / Stephan 2019: 235.

⁸¹ Vgl. Burr / Stephan 2019: 235.

⁸² Vgl. Burr / Stephan 2019: 235–236.

⁸³ Burr / Stephan 2019: 236.

- vordefinierte Prozedur zur Schlichtung von Meinungsunterschieden zwischen den Vertragsparteien;
- Einrichtung eines Mess- und Kontrollsystems, um die Erreichung und Einhaltung von Service-Levels zu verifizieren.⁸⁴

Burr und Stephan weisen darauf hin, dass weiche, subjektiv interpretierbare Qualitätsdimensionen schwer zu messen sind und daher im Rahmen von SLA keine Berücksichtigung finden. Darunter fallen Aspekte wie die Freundlichkeit der Arbeitskräfte, die vertrauensvolle Arbeitsbeziehung zwischen den Beteiligten und das Entgegenkommen des Dienstleistungserbringers im Konfliktfall.⁸⁵ Für den Anwendungsfall des Outsourcings im Bereich FDM überwiegt jedoch der Vorteil, dass die Performance bzw. die Dienstleistungsqualität des externen Dienstleistungsunternehmens präzise gemessen und somit gewährleistet werden kann. Ein weiteres Einsatzfeld von SLA im FDM-Bereich ist die Strukturierung des Dienstleistungsportfolios einer Einrichtung. So können mithilfe von SLA „Dienstleistungen mit unterschiedlich hohen Service Levels als Basisservices, gehobene Services und Premiumservices ausdifferenziert werden“⁸⁶. Das Dienstleistungsportfolio des Unternehmens wird auf diese Weise für Kund*innen eindeutig sichtbar und somit besser verständlich.

f) Serviceverbesserung

Der Steuerungsprozess der Serviceverbesserung bezieht sich zum einen auf die stetige Verbesserung der Outsourcing-Steuerungsmechanismen selbst.⁸⁷ Zum anderen ist die Serviceverbesserung ein „[k]ontinuierlicher Prozess zur Identifikation, Analyse und Umsetzung von Verbesserungspotenzial in Bezug auf die vom Dienstleister bereitgestellten Services“⁸⁸. Als Teilprozesse dieses Steuerungsmechanismus können die beiden folgenden Elemente definiert werden:

- Benchmarking: Preise und Service Level des Dienstleistungsunternehmens sollten regelmäßig mit Konkurrenzunternehmen verglichen und ggf. Preisanpassungen vorgenommen werden; dieses Verfahren muss im Vertrag geregelt sein.
- Umsetzung von Verbesserungen: Die gewonnenen Erkenntnisse müssen in Form von Änderungen in die Praxis überführt werden.⁸⁹

Zur erfolgreichen Durchführung eines Outsourcing-Vorhabens gehört also auch die kontinuierliche Analyse des relevanten Unternehmensumfelds: „Umwelt- und Marktbeobachtungen [sind] zwingend erforderlich“⁹⁰. Die Bedarfe der Forschenden sollten stets im Auge behalten und als Anforderungen an das Dienstleistungsunternehmen weitergeleitet werden.⁹¹ Stellt sich mit der Zeit heraus, dass die Outsourcing-Ziele nicht erreicht werden, müssen Steuerungseingriffe vorgenommen werden. So sollten idealerweise „[ü]ber

⁸⁴ Burr / Stephan 2019: 235. Die Autoren orientieren sich hier an Berger 1997; Herman 1998; Metzler 1997.

⁸⁵ Vgl. Burr / Stephan 2019: 237–238.

⁸⁶ Burr / Stephan 2019: 237.

⁸⁷ Vgl. Urbach / Würz 2012b: 38.

⁸⁸ Urbach / Würz 2012a: 242.

⁸⁹ Vgl. Urbach / Würz 2012a: 242.

⁹⁰ Siebecke 1999: 149.

⁹¹ Vgl. Siebecke 1999: 149.

die gesamte Vertragsdauer hinweg, vor allem aber zum Zeitpunkt der Vertragserneuerung [...] Verhandlungen und Diskussionen über das Serviceniveau, die Preise und andere Schlüsselaspekte des Vertrages auf der Tagesordnung⁹² stehen. Eine Voraussetzung für das Stattfinden solcher Gespräche ist, dass diese bereits im Vorfeld im Rahmen des Vertrags vorgesehen werden.⁹³ Finden sich auf dem FDM-Dienstleistungsmarkt deutlich bessere Angebote und kann das ausgewählte Dienstleistungsunternehmen langfristig nicht mit der Konkurrenz mithalten, ist unter Umständen ein Wechsel des Serviceanbietenden vorzunehmen.⁹⁴

g) Kontextuelle Einflüsse auf die Steuerungsmechanismen

Urbach und Würz betonen, dass die Übertragung von „Best Practices“ beim Outsourcing von einem Unternehmen zum anderen sich schwierig gestaltet, da häufig strategische Hintergründe für die Entscheidung zum Fremdbezug von Dienstleistungen sowie weitere Kontextfaktoren variieren. Die Autoren geben daher eine Reihe von Punkten an, die bei der Implementierung der vorgestellten Steuerungsmechanismen mit einbezogen werden sollten, da sie einen starken Einfluss auf die jeweilige Ausgangssituation ausüben.⁹⁵ Zu diesen Kontextfaktoren gehören im Fall von FDM-Dienstleistungs-Outsourcing:

- die übergeordnete FDM-Strategie bzw. die Ziele des Outsourcing-Vorhabens
- die betroffenen Geschäftsprozesse (Bedeutung, Veränderungsgeschwindigkeit und Standardisierungsgrad)
- die fremdbezogene Technologie (Wartungsanforderungen, Veränderungsgeschwindigkeit und Standardisierungsgrad)
- rechtliche Anforderungen (z. B. Datenschutzrichtlinien)
- der Outsourcing-Vertrag (Art der Dienstleistung, Abrechnungsmodus und Qualität des Vertrags)
- Beziehungsfaktoren (Vertrauen, räumliche Nähe und Zahl der verfügbaren Anbieter)⁹⁶

Indem die genannten kontextuellen Einflussfaktoren bei der Planung des Outsourcing-Vorhabens berücksichtigt werden, „lassen sich die vorgestellten Steuerungsmechanismen optimal auf die individuellen Rahmenbedingungen und Bedürfnisse der auslagernden Organisation abstimmen.“⁹⁷

⁹² Cunningham / Fröschl 1995: 170.

⁹³ Vgl. Cunningham / Fröschl 1995: 170.

⁹⁴ Vgl. Siebecke 1999: 149.

⁹⁵ Vgl. Urbach / Würz 2012b: 39.

⁹⁶ Vgl. Urbach / Würz 2012b: 39; Urbach / Würz 2012a: 243.

⁹⁷ Urbach / Würz 2012b: 39–40.

IV. Zusammenfassung und Fazit

Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen stehen vor der Herausforderung, für ihre Forschenden Strukturen und Services für den nachhaltigen Umgang mit Forschungsdaten bereitzustellen. Wenn sich die Bedarfe der Forschenden durch die institutseigenen FDM-Angebote nicht decken lassen, bietet es sich für Einrichtungen an, die Leistungen externer Dienstleistungsunternehmen in Anspruch zu nehmen. Der vorliegende Praxisleitfaden zur Integration externer Dienstleistungen in die eigene institutionelle FDM-Servicelandschaft stellt eine Hilfestellung dar, die Einrichtungen in die Lage versetzen soll, fremdbezogene Dienstleistungen im FDM-Bereich erfolgreich in ihr eigenes FDM-Serviceangebot bzw. ihre übergeordnete FDM-Strategie zu integrieren. FDM-Dienstleistungen, die externe Dienstleistungsunternehmen für Forschungseinrichtungen übernehmen, sind häufig im Bereich Datenerhebung, Bereitstellung von Metadaten, Digitalisierung, Publikation und Archivierung angesiedelt; so arbeiten Hochschulen etwa mit Betreiber*innen von Publikationsplattformen oder Datenrepositorien zusammen. Haben Forschungseinrichtungen die Entscheidung zum Outsourcing einer oder mehrerer FDM-Services getroffen, stehen sie vor der Herausforderung, die Zusammenarbeit mit dem externen Dienstleistungsunternehmen möglichst reibungslos und effizient zu gestalten. Dies bedeutet einen erheblichen Organisationsaufwand. In der wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsliteratur besteht der Konsens, dass es „die Managementkompetenzen, zusammen mit der breiten Wissensbasis [sind], die über Erfolg oder Mißerfolg der Outsourcing-Beziehung entscheiden.“⁹⁸ So schreiben z. B. Urbach und Würz: „Die Erfahrungen in der Praxis haben vielfach gezeigt, dass der Erfolg eines [...] Outsourcing-Vorhabens nicht mit der Auswahl des geeigneten Dienstleisters und Unterzeichnung eines guten Vertrags garantiert ist. Vielmehr ist für eine nachhaltig erfolgreiche Auslagerung [...] eine integrierte [...] Outsourcing-Strategie erforderlich.“⁹⁹ Für das Management der Schnittstelle zwischen den beteiligten Institutionen ist idealerweise eine „kompetente [...] Schaltstelle innerhalb der [outsourcenden] Einrichtung“¹⁰⁰ verantwortlich, die aus einer oder mehreren Personen bestehen kann. Über die Kompetenzen und das Hintergrundwissen, welche diese Schnittstellenmanager*innen benötigen, sollte im Vorfeld gründlich beraten werden. Beispielsweise sollte die Schnittstellenmanager*in Konfliktlöse-Know-how mitbringen und ggf. durch die Vermittlung wirtschaftlicher, rechtlicher und organisatorischer Grundlagen der Kooperationsplanung auf ihre Aufgabe vorbereitet werden.¹⁰¹

Über eine Reihe von Steuerungsmechanismen, die im Rahmen dieses Leitfadens ausführlich erläutert wurden, lässt sich der Prozess des Schnittstellenmanagements bestmöglich handhaben. Dabei geht es nicht nur darum, einen korrekten und gelungenen Ablauf des Outsourcing-Vorhabens zu garantieren. Als

⁹⁸ Cunningham / Fröschl 1995: 153.

⁹⁹ Urbach / Würz 2012b: 41.

¹⁰⁰ Lemmens 2001a: 3.

¹⁰¹ Vgl. Siebecke 1999: 161.

immens wichtige Aspekte kristallisieren sich der Aufbau sowie die Pflege eines gesunden Vertrauensverhältnisses zwischen den Kooperationspartner*innen heraus.¹⁰² „Die intensive und ständige Kommunikation [...] [kann] als wichtiger Maßstab für eine erfolgreiche Zusammenarbeit“¹⁰³ definiert werden, denn die häufige und offene Kommunikation zwischen den beteiligten Institutionen gilt als „Garant für dieses gegenseitige Vertrauen“¹⁰⁴. Martin Beer beschreibt mit Verweis auf die Forschung von Jörg Sydow drei Voraussetzungen für das Entstehen von Vertrauen in der Arbeitsbeziehung zweier kooperierender Unternehmen:¹⁰⁵

- Informationsfluss und Kommunikation zwischen den Partner*innen sind gewährleistet und laufen einwandfrei.
- Forschungseinrichtung und Dienstleistungsunternehmen „erkennen und verstehen die beiderseitige Motivationsstruktur“¹⁰⁶, sind sich also der Zielsetzung der Kooperation bewusst und sich diesbezüglich einig.
- Die Beteiligten „orientieren ihr Handeln an gemeinsamen Werten (z. B. Offenheit, Loyalität).“¹⁰⁷

Was besagte gemeinsame Werte angeht, so geht es im Bereich von FDM-Dienstleistungen vor allem um eine grundsätzliche Offenheit für die Funktionsweisen und Abläufe von Forschungsprozessen an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Schließlich liegt das Hauptaugenmerk bei der Bereitstellung von FDM-Services darin, Forschende bei ihrer Arbeit und bei der Berücksichtigung von Richtlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis zu unterstützen. Durch empirische Forschung belegt ist, dass das Entgegenkommen eines Dienstleistungsunternehmens ein wichtiger Indikator für die (empfundene) Dienstleistungsqualität des Unternehmens ist: Als zentrale Qualitätsdimension bei der Bewertung von Dienstleistungen gilt die „Bereitschaft des Dienstleistungsanbietenden, sich in die Lage seiner Kund*innen zu versetzen, d. h. die Bedürfnisse seiner Kund*innen und ihre speziellen Problemlagen zu beachten sowie ihre Probleme zügig zu lösen“¹⁰⁸. Übertragen auf den Kontext des FDM an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen ist die Bereitschaft, sich auf die besonderen Bedürfnisse der Forschenden einzustellen und diese Bedürfnisse in passgenauen Angeboten zu adressieren, essenziell. Wesentlich für die erfolgreiche Arbeit von FDM-Dienstleistungsunternehmen ist nicht nur ein Verständnis darüber, wie Forschung funktioniert, sondern auch die Bereitschaft, sich mitunter von starren Angeboten und Abläufen zu lösen und stattdessen flexible Lösungen für die komplexen Bedarfe der Forschenden zu finden. Letztendlich sind Serviceanbieter im FDM-Dienstleistungsbereich daher gefordert, bei der Strukturierung von Serviceangeboten im Sinne der Forschung zu agieren und damit einen dringend notwendigen Kulturwandlungsprozess aktiv mitzutragen.¹⁰⁹

¹⁰² Vgl. Cunningham / Fröschl 1995: 168.

¹⁰³ Cunningham / Fröschl 1995: 168.

¹⁰⁴ Cunningham / Fröschl 1995: 168.

¹⁰⁵ Vgl. Beer 1998: 271.

¹⁰⁶ Beer 1998: 271.

¹⁰⁷ Beer 1998: 271.

¹⁰⁸ Burr / Stephan 2019: 232, basierend auf Zeithaml / Parasuraman / Berry 1992.

¹⁰⁹ Welche organisatorischen Aspekte bei der Implementierung und Bereitstellung von FDM-Services zu berücksichtigen sind, ist im Kapitel VI des FDM-Referenzmodells erörtert. Vgl. Lemaire / Gerhards / Kellendonk u. a. 2020: 45ff.

V. Literaturverzeichnis

- Aumayer, Jürgen (2001): Ein kritischer Blick durch die Service-Anbieter-Brille. In: *Wissenschaftsmanagement: Zeitschrift für Innovation (Special: IT-Outsourcing)* 3 (1), S. 12–13.
- Bauknecht, Kurt (2001): Goldene Regel: Kernkompetenz darf nicht ausgelagert werden! In: *Wissenschaftsmanagement: Zeitschrift für Innovation (Special: IT-Outsourcing)* 3 (1), S. 6–7.
- Beer, Martin (1998): *Outsourcing unternehmensinterner Dienstleistungen. Optimierung des Outsourcing-Entscheidungsprozesses.* Wiesbaden.
- Berger, D. (1997): Written service-level agreements can reduce disputes. In: *Plant Engineering & Maintenance* 22 (5), S. 12.
- Bieger, Thomas (2000): *Dienstleistungsmanagement: Einführung in Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen; mit Fallstudien verschiedener Praktiker.* Bern/Stuttgart/Wien.
- Blask, Katarina / Förster, André / Lemaire, Marina (2019): Das DIAMANT-Modell. Die Einführung eines multiperspektivischen Referenzmodells für die Implementierung von Forschungsdatenmanagement-Services und -Infrastrukturen. In: *Forschungsdaten - Sammeln, sichern, strukturieren. 8. Konferenz der Zentralbibliothek, Forschungszentrum Jülich, 4.–6. Juni 2019. Proceedingsband.* Hg. v. Bernhard Mittermaier (Schriften des Forschungszentrums Jülich. Reihe Bibliothek / Library, 23). Jülich, S. 91–107. <<http://hdl.handle.net/2128/22267>>.
- Burr, Wolfgang / Stephan, Michael (2019): *Dienstleistungsmanagement: Innovative Wertschöpfungskonzepte im Dienstleistungssektor. 2. überarbeitete Auflage.* Stuttgart.
- Cunningham, Peter A. / Fröschl, Friedrich (1995): *Outsourcing: Strategische Bewertung einer Informationsdienstleistung.* 1. Aufl. Frankfurt am Main.
- Gross, Jürgen / Bordt, Jörg / Musmacher, Matias (2006): *Business Process Outsourcing: Grundlagen, Methoden, Erfahrungen.* 1. Aufl. Wiesbaden.
- Heim, Werner (1994): Outsourcing – wettbewerbsfähiger durch optimale Nutzung der Potentiale von Zulieferern. In: *IO Management* 63 (7/8), S. 28–33.
- Herman, J. (1998): Service Managing Your Providers. In: *Business Communications Review* 28 (2), S. 40–41.
- Herold, Peter (1999): Electronic Business – Ein Fall für das Outsourcing? In: *Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren. Strategie, Konzept, Partnerauswahl. Mit Vorgehensweisen, Fallbeispielen und Checklisten.* Hg. v. Frank Wißkirchen. Stuttgart, S. 397–414.
- Horchler, Hartmut (1996): *Outsourcing: Eine Analyse der Nutzung und ein Handbuch der Umsetzung. Markt – Recht – Management – Abwicklung – Vertragsgestaltung.* Köln.
- Laskewitz, Elisabeth (2001): Moderne IT – Vision oder Realität in deutschen Hochschulverwaltungen? In: *Wissenschaftsmanagement: Zeitschrift für Innovation (Special: IT-Outsourcing)* 3 (1), S. 16–18.
- Lemaire, Marina / Gerhards, Lea / Kellendonk, Stefan u. a. (2020): Das DIAMANT-Modell 2.0. Modellierung des FDM-Referenzprozesses und Empfehlungen für die Implementierung einer institutionellen FDM-Servicelandschaft (eSciences Working Papers, 05). Trier. <<https://doi.org/10.25353/ubtr-xxxx-f5d2-ffff>>.

- Lemaire, Marina / Kellendonk, Stefan / Gerhards, Lea (2020): PODMAN: Prozessorientierte Entwicklung von Managementinstrumenten für Forschungsdaten im Lebenszyklus. Abschlussbericht. Trier. (erscheint in „Deutsche Forschungsberichte“¹¹⁰).
- Lemmens, Markus (2001a): Editorial: IT-Kompetenz von außen einkaufen? In: *Wissenschaftsmanagement: Zeitschrift für Innovation (Special: IT-Outsourcing)* 3 (1), S. 3.
- Lemmens, Markus (2001b): IT-Outsourcing überzeugt die Kritiker noch nicht ganz. In: *Wissenschaftsmanagement: Zeitschrift für Innovation (Special: IT-Outsourcing)* 3 (1), S. 19.
- Metzler, James (1997): It's Your Turn to Offer SLAs. In: *Communications Week* 73, S. 57.
- Pracht, Dieter / Riegl, Werner (1999): Berücksichtigung rechtlicher Implikationen beim Outsourcing-Entscheidungsprozeß. In: *Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren. Strategie, Konzept, Partnerauswahl. Mit Vorgehensweisen, Fallbeispielen und Checklisten.* Hg. v. Frank Wißkirchen. Stuttgart, S. 243–282.
- Schmitz, Ulrich (2001): Im halben Schritt liegt der Erfolg. In: *Wissenschaftsmanagement: Zeitschrift für Innovation (Special: IT-Outsourcing)* 3 (1), S. 4–5.
- Siebecke, Dagmar (1999): Outsourcing der Weiterbildung – Checkliste zur Vorbereitung der strategischen Entscheidung, Planung und Umsetzung. In: *Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren. Strategie, Konzept, Partnerauswahl. Mit Vorgehensweisen, Fallbeispielen und Checklisten.* Hg. v. Frank Wißkirchen. Stuttgart, S. 137–164.
- Stößel, Frank Volker (1998): Outsourcing in der öffentlichen Verwaltung. Ein Instrument zur effizienteren Versorgung mit öffentlichen Gütern? (, 2270). Frankfurt am Main/New York.
- Urbach, Nils / Würz, Tobias (2012a): Effektives Steuern von IT-Outsourcingdienstleistungen. In: *Wirtschaftsinformatik* 54 (5), S. 237–250.
- Urbach, Nils / Würz, Tobias (2012b): Ein integrierter Ansatz zur Steuerung von IT-Outsourcing-Vorhaben. In: *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik* 49 (2), S. 34–42.
- Weidt, Gerlinde (1999): Marketingkommunikation und Outsourcing – Anforderungen an externe Kommunikationspartner. In: *Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren. Strategie, Konzept, Partnerauswahl. Mit Vorgehensweisen, Fallbeispielen und Checklisten.* Hg. v. Frank Wißkirchen. Stuttgart, S. 229–242.
- Wißkirchen, Frank (1999): Bausteine eines umsetzungsorientierten Outsourcing-Konzepts am Beispiel des Distributions-Outsourcing. In: *Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren. Strategie, Konzept, Partnerauswahl. Mit Vorgehensweisen, Fallbeispielen und Checklisten.* Hg. v. Frank Wißkirchen. Stuttgart, S. 165–183.
- Zahn, Erich / Barth, Tilmann / Hertweck, Andreas (1999): Outsourcing unternehmensnaher Dienstleistungen. Entwicklungsstand und strategische Entscheidungstatbestände. In: *Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren. Strategie, Konzept, Partnerauswahl. Mit Vorgehensweisen, Fallbeispielen und Checklisten.* Hg. v. Frank Wißkirchen. Stuttgart, S. 3–37.
- Zeithaml, Valerie A. / Parasuraman, A. / Berry, Leonard L. (1992): *Qualitätsservice. Was Ihre Kunden erwarten – was Sie leisten müssen.* Frankfurt a. M.
- Ziegele, Frank (2001): Pro und Contra des IT-Outsourcing an Hochschulen. In: *Wissenschaftsmanagement: Zeitschrift für Innovation (Special: IT-Outsourcing)* 3 (1), S. 10–11.

¹¹⁰ Manuskript wurde im Februar 2020 bei der TIB (Leibniz-Informationszentrum Technik und Naturwissenschaften Universitätsbibliothek), die die Depotbibliothek für die Abschlussberichte von BMBF-geförderten Projekten ist, hochgeladen. Bis zur Fertigstellung dieser Publikation war der Abschlussbericht dort noch nicht abrufbar. Recherche ist über folgenden Link möglich: <https://www.tib.eu/de/recherchieren-entdecken/sammelschwerpunkte/deutsche-forschungsberichte>.