

Der Einfluss von COVID-19 auf IT-Outsourcing

Globale Einführung der Remote-Arbeit verändert Zusammenarbeit zwischen Auftragnehmern und ihren Dienstleistern

Nürnberg, Juni 2021

Status Quo

Eine der auffälligsten Veränderungen, die die aktuelle Pandemie für Unternehmen und Mitarbeiter hervorgerufen hat, ist die Remote-Arbeit und die damit einhergehende globale Virtualisierung von Teamarbeit. Zwar ist die virtuelle Zusammenarbeit den in IT-Outsourcing involvierten Fachkräften nicht fremd, allerdings kann man davon ausgehen, dass diese neue Art des Arbeitens auch in diesem Segment wesentliche Änderungen zur Folge hat. Die Auswirkungen können von veränderten Formen der Kollaboration und Kommunikation bis hin zur Anpassung des Managementstils reichen.

1. Der Zwang zur Virtualisierung führte zu einer Steigerung der Qualität der digitalen Kommunikation

COVID-19 erforderte eine erhebliche Zunahme der Remote-Arbeit.¹ Um den veränderten Arbeitsbedingungen gerecht zu werden und weiterhin produktiv im Team arbeiten können, kam es zu einem massiven Boom digitaler Kommunikations- und Kollaborationsmedien. So verzeichnete allein schon Microsoft Teams im Zeitraum März bis Juni 2020 ein Wachstum von 894%.² Unternehmen befassten sich intensiv mit der Frage, welche Tools die passendsten wären, und boten vermehrt Fortbildungen an; Wissensarbeiter routinisierten den Gebrauch und schärften ihr Wissen in der Anwendung dieser digitalen Medien. Obgleich Beteiligte im IT Outsourcing bereits Erfahrung mit verteilt arbeitenden Teams hatten, waren digitale Kommunikations- & Kollaborationsmedien noch nie so im Fokus wie jetzt. Deshalb erhöht eine optimierte Nutzung dieser Medien die Kommunikationsqualität zwischen Kunden und Dienstleistern.

2. Die vollständige Virtualisierung der Zusammenarbeit erfordert den Einsatz neuer Governance- und Führungsansätze im Outsourcing-Management

Die fehlende physische Präsenz des IT-Dienstleisters birgt eine besondere Schwierigkeit für das Management und die Kontrolle seiner Arbeit. Dies wird typischerweise durch die Vereinbarung passender Kennzahlen und Verträge zwischen Kunde und Dienstleister gesteuert. Die physische Absenz aller Mitarbeiter führt nun jedoch zu einer Aufweichung der Struktur Kunde vs. Dienstleister und rückt das Management gemischter, rein virtueller Teams in den Vordergrund. Dies zwingt zu Anpassungen in der Steuerung und dem Führungsstil³, die auch externe Dienstleister tangieren.

¹ America Time Use Survey, US Bureau of Labor Statistics in <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-covid-19-recovery-will-be-digital-a-plan-for-the-first-90-days> (2020)

² <https://www.businessofapps.com/data/microsoft-teams-statistics/> (2021)

³ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work>

Es ist davon auszugehen, dass durch den Anstieg der virtuellen Zusammenarbeit und der globalen Remote-Verteilung von Outsourcing-Teams das Verhältnis von formellen und relationalen Governance-Mechanismen neu überdacht werden muss. Insbesondere das operative Management der Teams mittels formeller und informeller Steuerungsmechanismen⁴ steht hier im Fokus.

Diese Veränderungen können entweder in Richtung eines verstärkten Fokus auf Teambuilding und gegenseitigem Vertrauen ausfallen⁵, oder können gegenteilig in einer höheren Überwachung durch IT-Tools enden⁶.

3. Externe Dienstleister werden stärker in Kundenstrukturen eingebunden und der geographische Standort von Mitarbeitern verliert an Bedeutung

Historisch gesehen sind virtuell arbeitende Teammitglieder oftmals sozial und beruflich isoliert.⁷ Einer der Gründe ist hierbei der Mangel an gemeinsamem Informationsstand zwischen den externen Teammitgliedern und Teammitgliedern vor Ort.⁸ Dieser Aspekt wird durch die globale Virtualisierung minimiert, da sich der Informationsaustausch durch die zunehmende Formalisierung der Kommunikation angleicht. Gleichzeitig ermöglichen die nun hauptsächlich digital stattfindenden Veranstaltungen die Inklusion geographisch verteilter Teammitglieder.

4. Agile Arbeitsformen sind "Enabler" und Erfolgsfaktoren für organisationale Resilienz

Agilität, ursprünglich als Ansatz aus der Softwareentwicklung bekannt, spielt mittlerweile auch auf der Management-Ebene eine Rolle. Was anfänglich auf Team-Ebene umgesetzt wurde, nämlich Entwicklungsprojekte transparent, iterativ und inkrementell umzusetzen, um schnelle Release-Zyklen zu ermöglichen, kann heute Wettbewerbsvorteil eines ganzen Unternehmens sein. Die Pandemie zeigt hier die besonders hohen Anforderungen an IT-Outsourcing-Beziehungen hinsichtlich Geschwindigkeit, Qualität, Flexibilität und Kostenfaktoren auf.⁹ Es ist daher davon auszugehen, dass agil ausgerichtete Kundenunternehmen und IT-Dienstleister sowohl auf Team-, als auch Management-Ebene nicht nur besser durch die Krise kommen, sondern auch darüber hinaus am Markt erfolgreicher sind.

5. Zusammenarbeit und Kommunikation müssen neu gedacht werden

Obwohl die globale Zusammenarbeit von Kunde und Dienstleister ein grundlegendes Merkmal des IT-Outsourcing darstellt¹⁰, ist hier ein Wandel spürbar. Die durch die Pandemie bedingte doppelte Virtualisierung, also der zusätzlichen remote Aufteilung lokaler Teams, welche wiederum global vernetzt zusammenarbeiten, und die wohl

⁴ Choudhury, V. and Sabherwal, R. (2003), "Portfolios of Control in Outsourced Software Development Projects", *Information Systems Research*, Vol. 14 No. 3, pp. 291–314.

⁵ Verbeke, A.: "Will the COVID-19 Pandemic Really Change the Governance of Global Value Chains?" in *British Journal of Management* (2020)

⁶ "Working from home surveillance software for your boss" (Washington Post, April 11 2020), "How My Boss Monitors Me While I Work From Home" (New York Times, May 6 2020), "Employee monitoring software surges as companies send staff home" (ABC News, May 21 2020)

⁷ Asatiani, A. und Penttinen, E.: "Constructing continuities in virtual work environments: A multiple case study of two firms with differing degrees of virtuality" in John Wiley & Sons Ltd (2018)

⁸ Oshri, I., Van Fenema, P., & Kotlarsky, J. : "Knowledge transfer in globally distributed teams: the role of transactive memory" in *Information Systems Journal* (2008)

⁹ <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/global-outsourcing-survey.html>

¹⁰ Lacity, M.C., Khan, S., Yan, A. and Willcocks, L.P. (2010), "A review of the IT outsourcing empirical literature and future research directions", *Journal of Information Technology*, Vol. 25 No. 4, pp. 395–433.



zukünftig dauerhaft hybriden Arbeitsformen vieler Unternehmen, erfordern eine Neuausrichtung in der Art der Zusammenarbeit und Kommunikation der beteiligten Partner¹¹. Dabei lassen sich hier besonders die Erfahrungen der letzten 1,5 Jahre aus den Teams nutzen, um zukünftige Outsourcing-Beziehungen hinsichtlich Resilienz, Performance und Beziehungssteuerung zu verbessern.

Den Link zu den Fragen der wissenschaftlichen Studie der Universität Bamberg zum Einfluss von COVID-19 auf IT-Outsourcing finden Sie hier: <https://bit.ly/OutsourcingStudy>

¹¹ <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index> (accessed 5 April 2021)