DECIDE ◆ SMALLER

Einstellen oder auslagern?

Vollständiger gespeicherter KI-Entscheidungsbericht

01 Ursprüngliche Entscheidung

Sollen wir jemanden einstellen oder die Arbeit auslagern?

02 Erste KI-Prüfung

Die Entscheidung ist als Beschaffungsfrage formuliert, aber die eigentliche Frage ist noch nicht beantwortet: Welche Arbeit soll überhaupt erledigt werden, wie dauerhaft ist der Bedarf, und wie kritisch ist die Kontrolle über das Ergebnis? Ohne diese Grundlage ist die Wahl zwischen Einstellen und Auslagern rein strukturell und kann leicht in die falsche Richtung führen. Hinzu kommt eine versteckte Annahme: Es wird vorausgesetzt, dass die Arbeit intern oder extern erledigt werden muss, anstatt zu prüfen, ob sie überhaupt in dieser Form notwendig ist oder ob bestehende Kapazitäten umverteilt werden könnten. Der Hybridpilot klingt nach einem Kompromiss, ist aber kein eigenständiges strategisches Ziel, sondern ein Erkenntnismittel. Die Frist von ein bis drei Monaten erzeugt außerdem Entscheidungsdruck, der möglicherweise nicht durch externe Zwänge, sondern durch interne Ungeduld entsteht und die Analyse verkürzt.

03 Drei KI-Fragen und Antworten

1. Wie stabil und langfristig ist der Bedarf an dieser Arbeit, und basiert diese Einschätzung auf belegten Daten oder auf Annahmen?
Die Arbeitslast lag sechs Monate lang bei 25–35 Stunden pro Woche, ein großer Teil hängt jedoch mit zwei Produkteinführungen zusammen. Kundenkommunikation ist dauerhaft; das Produktionsvolumen nach dem nächsten Quartal ist unklar.

2. Wie hoch ist der strategische Kontrollbedarf bei dieser Arbeit, das heißt: Entstehen durch externe Vergabe Abhängigkeiten, Qualitätsrisiken oder Wissensverluste, die das Kerngeschäft gefährden?
Die interne Betriebsleitung bleibt für Ergebnisqualität, Datenzugriff und Kundenbeziehung verantwortlich. Der Anbieter trägt nur die Verantwortung für die vereinbarten Produktionsaufgaben; verpasste Meilensteine, Zugriff außerhalb freigegebener Systeme oder wiederholte Qualitätsmängel beenden den Auftrag.

3. Woher kommt der Zeitdruck von ein bis drei Monaten, und was passiert konkret, wenn die Entscheidung später oder gar nicht in diesem Zeitfenster getroffen wird?
Zwei Produkteinführungen sind für die nächsten zehn Wochen geplant. Eine Personallücke würde Kampagnenproduktion und Reporting verzögern, wie Produkt- und Vertriebsleitung bestätigt haben; kein Kundenvertrag verlangt jedoch dauerhafte Kapazität. Ein kurzer externer Auftrag kann die Einführungen abdecken, während wir die dauerhafte Last messen.

04 Was sich geändert hat

• Die Bedarfsstabilität ist jetzt teilweise geklärt: Kundenkommunikation ist dauerhaft, aber das Produktionsvolumen nach Q1 ist unbekannt. Das macht eine Festanstellung jetzt verfrüht, nicht grundsätzlich falsch.
• Der strategische Kontrollbedarf ist niedriger als zunächst befürchtet, weil klare Verantwortungsgrenzen und Abbruchbedingungen bereits definiert sind. Auslagerung ist damit kurzfristig sicher handhabbar.
• Der Zeitdruck ist extern und real, aber begrenzt: Er rechtfertigt eine schnelle Übergangslösung für zehn Wochen, nicht eine langfristige Strukturentscheidung unter Druck.
• Der Hybridpilot ist nicht mehr ein Kompromiss, sondern das richtige Instrument: Er deckt den akuten Bedarf ab und liefert gleichzeitig die Messdaten, die für eine fundierte Festanstellungsentscheidung fehlen.
• Jetzt: Nach der Befragung ist die Empfehlung klar: Kurzfristig einen externen Auftrag vergeben, um die zwei Produkteinführungen in den nächsten zehn Wochen abzudecken, und in dieser Zeit die tatsächliche Dauerlast messen. Eine Festanstellung ist erst nach diesem Messzeitraum zu entscheiden. Die Entscheidung ist nicht sensitiv auf eine einzelne unbekannte Variable, weil alle drei Kernfragen konsistent in dieselbe Richtung zeigen: Überbrückung jetzt, Strukturentscheidung später.

05 Endgültige KI-Empfehlung

Zuerst klein testen

Ich würde empfehlen, jetzt einen befristeten externen Auftrag zu vergeben, der die Kampagnenproduktion und das Reporting für die nächsten zehn Wochen abdeckt, und gleichzeitig die tatsächliche Wochenlast nach Abschluss der beiden Produkteinführungen systematisch zu messen. Eine Festanstellung jetzt wäre eine Strukturentscheidung unter falschen Voraussetzungen: Ein erheblicher Teil der aktuellen Last ist einführungsbedingt und fällt möglicherweise weg. Wer jetzt einstellt, bindet Fixkosten und rechtliche Verpflichtungen auf Basis eines verzerrten Lastbilds.

Der externe Auftrag ist kurzfristig sicher handhabbar, weil die Verantwortungsgrenzen bereits

klar definiert sind: Interne Betriebsleitung behält Kontrolle über Qualität, Datenzugriff und Kundenbeziehung; der Anbieter trägt nur Produktionsverantwortung mit definierten Abbruchbedingungen. Das strategische Kontrollrisiko ist damit beherrschbar.

Die einzige Variable mit echter Streubreite ist das Produktionsvolumen nach dem nächsten Quartal. Ich würde diese Variable nicht auf einen Erwartungswert reduzieren, sondern Flexibilität gegen den ungünstigen Tail bewahren: Wenn das Volumen nach den Einführungen stark abfällt, wäre eine Festanstellung ein teurer Fehler gewesen. Wenn es stabil bleibt oder wächst, ist eine Festanstellung dann immer noch möglich, aber auf Basis echter Daten. Die Asymmetrie spricht klar für Warten.

Ich würde den externen Auftrag so strukturieren, dass er nach zehn Wochen ohne Verlängerungspflicht endet, und in dieser Zeit wöchentlich die tatsächliche Stundenlast nach Einführungsaufgaben und Daueraufgaben getrennt erfassen. Erst wenn dieses Bild vorliegt, würde ich die Festanstellungsfrage neu aufwerfen.

Die Entscheidung ist robust: Alle drei Checkpoint-Antworten zeigen konsistent in dieselbe Richtung. Es gibt keine einzelne unbekannte Variable, die die Empfehlung kippen würde. Der einzige offene Punkt ist das Volumen nach Q1, aber dieser Punkt wird durch den Piloten selbst aufgelöst.

06 Kleinster umkehrbarer Test

Ich würde einen befristeten externen Auftrag für genau zehn Wochen vergeben, der Kampagnenproduktion und Reporting für die beiden Produkteinführungen abdeckt. Gleichzeitig würde ich intern eine wöchentliche Lasterfassung einrichten, die Einführungsaufgaben und Daueraufgaben getrennt ausweist. Nach Woche zehn würde ich auf Basis dieser Daten entscheiden, ob eine Festanstellung, eine Verlängerung des externen Auftrags oder eine Umverteilung interner Kapazitäten die richtige Antwort ist.

07 Messgrößen

Wöchentliche Stunden für Einführungsaufgaben vs. Daueraufgaben, getrennt erfasst
Qualitätsbewertung der externen Lieferungen anhand der bereits definierten Abbruchbedingungen
Tatsächliche Dauerlast in Woche 9 und 10, wenn die Einführungsphase abklingt
Kosten des externen Auftrags im Vergleich zu einer Hochrechnung auf Jahresbasis für eine Festanstellung

08 Erfolgsbedingung

Die Dauerlast in Woche 9 und 10 liegt stabil bei 20 oder mehr Stunden pro Woche, die externe Zusammenarbeit hat keine Qualitätsmängel oder Kontrollprobleme gezeigt, und die Hochrechnung der externen Kosten übersteigt die Vollkosten einer Festanstellung auf Jahresbasis. In diesem Fall würde ich eine Festanstellung empfehlen.

09 Abbruchbedingung

Die Dauerlast fällt in Woche 9 und 10 unter 15 Stunden pro Woche, oder der externe Anbieter löst eine der definierten Abbruchbedingungen aus. In beiden Fällen würde ich den Auftrag nicht verlängern und die Festanstellungsfrage zurückstellen oder neu rahmen.

10 Verbleibende Unsicherheit

Ob das Produktionsvolumen nach den beiden Einführungen stabil bleibt, sinkt oder wächst — diese Variable wird erst durch den Piloten selbst aufgelöst und ist der einzige echte Unsicherheitsfaktor.
Ob der externe Anbieter die nötige Einarbeitungszeit hat, um in Woche eins und zwei bereits produktiv zu liefern — bei einem Zehn-Wochen-Fenster ist Anlaufverlust ein reales Risiko.
Ob interne Kapazitäten durch Umverteilung einen Teil der Dauerlast übernehmen könnten — diese Option wurde bisher nicht geprüft und könnte die Festanstellungsschwelle verschieben.
Ob die Trennung von Einführungsaufgaben und Daueraufgaben in der Praxis sauber messbar ist oder ob die Kategorien im Tagesgeschäft verschwimmen und die Messung verzerren.