

Kritische Erfolgsfaktoren für den Wissenstransfer in IT-Offshore-Beziehungen

Diplomarbeit im Fach Informatik

Autor	Daniel Gassmann 03-701-836 Zürich, Schweiz
Professor	Dr. Gerhard Schwabe Institut für Informatik Universität Zürich
Betreuer	Erik Wende Institut für Informatik Universität Zürich
Abgabe	28. Februar 2008

ZUSAMMENFASSUNG

Um wettbewerbsfähig bleiben zu können, setzen heute viele Unternehmen auf IT-Offshore-Beziehungen, wodurch Teile von Unternehmensprozessen in entfernte Länder ausgelagert werden. Die Grundlage eines erfolgreichen IT-Offshore-Projekts bildet der sogenannte Wissenstransfer: Dabei muss das im Unternehmen vorhandene Wissen den Mitarbeitern im entfernten Unternehmensteil nachhaltig vermittelt werden, damit diese ihre Aufgaben als Teil einer globalen Wertschöpfungskette wahrnehmen können.

Ein effektiver und effizienter Wissenstransfer ist von einer Reihe kritischer Erfolgsfaktoren abhängig. Im Rahmen einer Fallstudie wird darum untersucht, welche Faktoren die Effektivität und Effizienz des Wissenstransfers massgeblich beeinflussen. Dadurch entsteht ein integriertes Prozessmodell, welches dem Management eine fundierte Grundlage für die Durchführung von IT-Offshore-Projekten und dem damit verbundenen Wissenstransfer liefert.

ABSTRACT

To ensure their ability to remain competitive, many companies go offshore, meaning that parts of their business processes are relocated to a distant country. The basic principle of a successful IT offshore project is the knowledge transfer: Thereby the available knowledge in the company must be transferred to the employees of the distant company, so that they can realize their mandate being a part of a global value chain.

An effective and efficient knowledge transfer depends on a row of critical success factors. Therefore, the present case study will indentify the factors which have a considerable influence on the efficiency and effectiveness of the knowledge transfer. As a result of this, an integrated process-model is proposed, giving the management a well established base for the execution of IT offshore projects and the related knowledge transfer.

VORWORT

«In India, majority of the things works on adjustments, it may be adjusting couple of extra people on a cab, adjusting to adapt and work with multicultural environments, adjustments made to make the process fast or to get a quick solution for the problem. In short, people in India always try to adjust to the situation somehow to get the best and quick results.»

Team leader, BANK IT Engineering, Indien

Im Rahmen meines Studiums an der Universität Zürich habe ich mich besonders in den Bereichen Informations- und Projektmanagement vertieft. Gleichzeitig war ich während sechs Jahren in der BANK tätig, die ich zu Beginn aus Mitarbeiter- und später zunehmend aus Management-Perspektive kennen gelernt habe.

Im Verlaufe der Zeit habe ich am starken Wandel des Unternehmens, von der Fusion bis hin zur IT-Offshore-Initiative teilhaben können. Während der Durchführung der Forschungsarbeiten war ich selbst in einem IT-Offshore-Projekt tätig, wodurch ich mich mit der Komplexität des Wissenstransfers auseinandersetzen konnte. Die der Arbeit zugrundeliegenden Analysen wurden sowohl im heimischen als auch im entfernten Unternehmens- teil vor Ort durchgeführt. Dabei habe ich wertvolle Erfahrungen im Umgang mit verschiedenen Kulturen machen können.

An dieser Stelle möchte ich mich beim zuständigen Professor Dr. Gerhard Schwabe bedanken, der mit seiner Initiative zur Arbeit angeregt und die Kooperation mit dem Forschungspartner unterstützt hat. Erik Wende hat in seiner Funktion als Betreuer mit seinem grossen Engagement massgeblich zum Gelingen der Arbeit beigetragen: Ich möchte mich herzlich dafür bedanken und wünsche ihm viel Erfolg bei seiner Doktorarbeit. Ich danke der Forschungspartnerin BANK, welche die vorliegende Arbeit grossartig unterstützt hat. Ausserdem möchte ich mich bei allen Personen bedanken, welche an der empirischen Untersuchung teilgenommen und ihre Erfahrungen eingebracht haben.

Zürich, im Frühjahr 2008

Daniel Gassmann

INHALTSVERZEICHNIS

1	POSITIONIERUNG.....	9
1.1	Motivation	9
1.2	Ziel	10
1.3	Aufbau.....	11
2	THEORETISCHE GRUNDLAGEN.....	12
2.1	Change-Management	13
2.2	IT-Sourcing	14
2.2.1	Chancen und Risiken	15
2.2.2	Sourcing-Modelle	18
2.2.3	Organisation.....	21
2.2.4	Umsetzung.....	22
2.3	Wissensmanagement	24
2.4	Wissenstransfer.....	26
2.5	Kritische Erfolgsfaktoren	28
2.5.1	Infrastruktur	32
2.5.2	Organisation.....	34
2.5.3	Personal	36
2.5.4	Interkulturalität	38
2.5.5	Management.....	39
2.5.6	Wissensmanagement	39
2.6	Prozessmodell	42
3	FORSCHUNGSDESIGN	45
3.1	Methodik und Vorgehen	45
3.2	Vorbereitung.....	46
3.3	Expertenrunde	47
3.4	Datenerhebung	47
3.4.1	Umfragen	47
3.4.2	Interviews.....	51
3.4.3	Dokumentenanalyse	51
3.5	Durchführung	51
3.6	Auswertung	53
3.6.1	Umfragen	53
3.6.2	Interviews.....	53

3.6.3	Formales	54
4	ANALYSEN UND RESULTATE	55
4.1	Beschreibung des Projekts	55
4.1.1	Strategie	55
4.1.2	Auswahl der Prozesse	56
4.2	Analyse des Prozessmodells	57
4.2.1	Infrastruktur	58
4.2.2	Organisation.....	62
4.2.3	Personal	66
4.2.4	Interkulturalität	72
4.2.5	Management	74
4.2.6	Wissensmanagement	76
5	FAZIT	80
5.1	Prozessmodell	80
5.2	Einschränkungen	82
5.3	Ausblick	82
6	ANHANG A	83
6.1	Literaturverzeichnis	83
7	ANHANG B	87
7.1	Umfragen.....	87
7.1.1	Teilnehmer	87
7.1.2	Management	87
7.1.3	Offshore	90
7.1.4	Onshore	93
7.2	Interviews	96
7.2.1	Interviews Management	96
7.2.2	Interviews Mitarbeiter	124
7.3	Kulturprofile.....	147
7.3.1	Management in der Schweiz.....	147
7.3.2	Mitarbeiter in Indien	147
7.3.3	Ländervergleich.....	148

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1. Aufbau der theoretischen Grundlagen (Eigene Darstellung).....	12
Abbildung 2. Phasen des Veränderungsprozesses nach Lewin (1963)	14
Abbildung 3. Strategie-Entwicklung (Eigene Darstellung)	15
Abbildung 4. Dimensionen des IT-Sourcings in Anlehnung an Jouanne-Diedrich (2007)	19
Abbildung 5. Organisation in Anlehnung an BANK (2008b)	21
Abbildung 6. Typischer Verlauf eines Outsourcing-Projekts (Eigene Darstellung).....	22
Abbildung 7. Abgrenzung des Wissensbegriffs in Anlehnung an Probst, Raub, & Romhardt (2006)	24
Abbildung 8. Bausteine des Wissensmanagements (Probst, Raub, & Romhardt, 2006)	26
Abbildung 9. Wissensspirale in Anlehnung an Nonaka & Takeuchi (1997)	27
Abbildung 10. Phasen des Wissenstransfers in Anlehnung an Szulanski (1996)	28
Abbildung 11. Ebenen des Prozessmodells (Eigene Darstellung).....	43
Abbildung 12. Prozessmodell des Wissenstransfers (Eigene Darstellung)	44
Abbildung 13. Drei Analysedimensionen (Eigene Darstellung)	45
Abbildung 14. Vorgehen (Eigene Darstellung)	46
Abbildung 15. Teilnehmer pro Teilprojekt (Eigene Darstellung)	49
Abbildung 16. Teilnehmer nach Land (Eigene Darstellung).....	49
Abbildung 17. Teilnehmer nach Kategorie (Eigene Darstellung).	49
Abbildung 18. Teilnehmer nach Kategorie in Teilprojekt A (Eigene Darstellung).....	50
Abbildung 19. Verlauf der Datenerhebung (Eigene Darstellung).....	52
Abbildung 20. Bestätigtes Prozessmodell des Wissenstransfers (Eigene Darstellung)	81

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1. Kritische Erfolgsfaktoren in Anlehnung an Amberg & Wiener (2005, S. 30f)	29
Tabelle 2. Literaturübersicht (Eigene Darstellung)	31
Tabelle 3. Teilprojekt A (Eigene Darstellung)	47
Tabelle 4. Teilprojekte B-F (Eigene Darstellung)	48
Tabelle 5. Verwendete Likert-Skala (Eigene Darstellung)	50
Tabelle 6. Zitierstil der Interviews (Eigene Darstellung)	54

1 POSITIONIERUNG

1.1 Motivation

«[...] there's been a massive shift, which everyone has seen, over the last five to ten years, in our ability in business to access talent all over the globe where [...] ten years ago, you didn't have the option to get access to that talent. [...] as you see every day in the papers, companies are rethinking their operating model. They're making better decisions about what things should be done in what locations and why. In our business, our operating model fundamentally has been around for the last decades [...]]»

CIO, BANK, New York

Im heutigen kompetitiven globalen Markt sind Unternehmen darauf angewiesen, ihre Ressourcen effizient einzusetzen und ihre weltweite Infrastruktur und Präsenz auszubauen. Die verschärfte Wettbewerbssituation bekommen dabei auch Finanzunternehmen wie die BANK¹ zu spüren, die sich gegenüber einer immer stärker werdenden Konkurrenz strategisch positionieren müssen (BANK, 2007d). Die BANK bietet Unternehmen, Institutionen, vermögenden Privatkunden weltweit und Retailkunden in der Schweiz, Beratung, Lösungen und verschiedene Produkte an. Die knapp fünfzigtausend Angestellten sind in über in über fünfzig Ländern tätig und verwalten Vermögen im Wert von mehreren hundert Milliarden Franken (BANK, 2008b). Mit über zehntausend Angestellten im Bereich IT ist das Unternehmen ausserdem einer der führenden IT-Dienstleistern im Finanzsektor (BANK, 2008c).

Als global tätiges Finanzunternehmen verfolgt die BANK eine Wachstumsstrategie, welche durch eine Reihe von Initiativen umgesetzt werden soll (BANK, 2008a). Grundlage dieser Strategie bildet der Zugriff auf kostengünstigere Ressourcen, um so einen Wettbewerbsvorteil erlangen zu können.

¹ Bei der BANK handelt es sich um führendes Schweizer Finanzunternehmen.

Die Fertigungstiefe beschreibt den Anteil der Wertschöpfungskette, welcher die BANK selbst erbringt. Gemäss einer Studie (Accenture, 2004) beläuft sich die Fertigungstiefe von Schweizer Grossbanken auf achtundachtzig Prozent. Experten gehen davon aus, dass sich diese bis ins Jahr 2010 auf rund dreiundsiebzig Prozent reduzieren wird (Accenture, 2004, S. 16). Zum Vergleich: Die Fertigungstiefe der Automobilindustrie wird bis dahin schätzungsweise fünfzehn bis zwanzig Prozent betragen (Gottschalk, Kalmbach, & Dannenberg, 2005, S. 42). Bis anhin hat auch die IT der BANK einen Grossteil der Applikationen und Prozesse selbst entwickelt und betrieben. Dies soll sich nun durch die Auslagerung ausgewählter Prozesse in entfernte Länder ändern. Im Rahmen dieser Expansion werden auf verschiedenen Kontinenten neue Unternehmenseinheiten gegründet, um den globalen Einsatz von Personal und Ressourcen über Zeitzonen und Produkte hinweg zu ermöglichen. Dadurch sollen Produkte und Dienstleistungen in hoher Qualität und zu niedrigeren Kosten angeboten werden können. Zudem kann sich das Unternehmen vermehrt auf Kernkompetenzen konzentrieren und dadurch Managementkomplexität reduzieren (BANK, 2007d). Im Zusammenhang mit der Auslagerung von Prozessen in entfernte Länder wird häufig der Begriff Offshoring verwendet. Dieser wird in Kapitel 2.2.2 näher erläutert.

Wissen zählt heute neben Arbeit, Kapital und Boden zu den wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens und kann einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil bieten (Bodrow & Bergmann, 2003, S. 28). Das Ziel verschiedener Forschungsaktivitäten im Bereich des Wissensmanagements ist es darum, Unternehmen im Umgang mit dieser wertvollen Ressource zu unterstützen. Ein wichtiger Bestandteil des Wissensmanagements bilden die Verteilung und der Transfer von Wissen innerhalb der Organisation. Bei der Auslagerung von Prozessen kann der Wissenstransfer jedoch auch über Unternehmensgrenzen, Kontinente oder Kulturen hinweg erfolgen. Als Schlüsselfaktor beim Offshoring erfordert der Wissenstransfer darum eine besondere Betrachtung (Hermes & Schwarz, 2005, S. 213). Diese muss im Rahmen eines integrierten Prozessmodells erfolgen und dabei den kritischen Erfolgsfaktoren Rechnung tragen. Dadurch kann das Management geeignete Massnahmen implementieren und einen effizienten und effektiven Wissenstransfer durchführen.

1.2 Ziel

Bis heute haben sich die Forschungsbestreben grösstenteils darauf beschränkt, einzelne Faktoren für den Wissenstransfer zu untersuchen. Ein Prozessmodell, welches die wichtigsten Aspekte integriert behandelt, fehlt jedoch weitgehend. Aus diesem Grund soll zunächst gezeigt werden, inwiefern der Wissenstransfer beim Offshoring eine wichtige Rolle spielt. Dabei sollen die in der Literatur erwähnten Faktoren auf deren Praxisrelevanz hin geprüft und die Einflüsse auf die Effektivität und Effizienz des Wissenstransfers ermittelt

werden. Um das Management im Umgang mit dem Wissenstransfer zu unterstützen wird ein integriertes Prozessmodell erstellt. Anschliessend werden im Rahmen einer Fallstudie der Bezug zur Praxis geschaffen und die verschiedenen kritischen Erfolgsfaktoren im Kontext eines realen Projekts erläutert. Das Resultat der Arbeit findet sich somit in der Ausarbeitung eines Prozessmodells, welches das Management künftiger IT-Offshore-Projekte dabei unterstützt, Problembereiche frühzeitig zu erkennen und geeignete Massnahmen umzusetzen. Dadurch soll sichergestellt werden, dass der Wissenstransfer effektiv und effizient durchgeführt werden kann.

1.3 Aufbau

Die Arbeit gliedert sich in die nachfolgend beschriebenen Kapitel. Im Anhang des Dokuments sind die der Arbeit zugrundeliegenden Daten und deren Auswertungen zu finden.

- Kapitel 2 vermittelt die theoretischen Grundlagen der Forschungsarbeit. Schritt für Schritt werden dabei die verwendeten Konzepte und Methoden eingeführt und anhand der Fallstudie der BANK erläutert. Dadurch wird die Entwicklung des Prozessmodells am Ende des Kapitels ermöglicht.
- Kapitel 3 erläutert das Forschungsdesign mit Schwerpunkt auf dem Vorgehen und der zugrundeliegenden Methodologie. Darin wird beschrieben, wie das in Kapitel 2 entwickelte Prozessmodell durch ein gezieltes Vorgehen anhand einer Fallstudie überprüft werden kann.
- In Kapitel 4 werden die erhobenen Daten ausgewertet und im Kontext des Prozessmodells analysiert.
- Im letzten Kapitel werden die Resultate zusammengefasst, die entsprechenden Schlussfolgerungen gezogen und allfällige Einschränkungen behandelt.

2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Im Rahmen einer theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema wird in Kapitel 2 die Brücke zwischen Forschung, Literatur und der Fallstudie der BANK geschlagen. Um die notwendige Basis für die Entwicklung des Prozessmodells zu schaffen, werden die der Arbeit zugrundeliegenden Konzepte und Modelle vorgestellt.

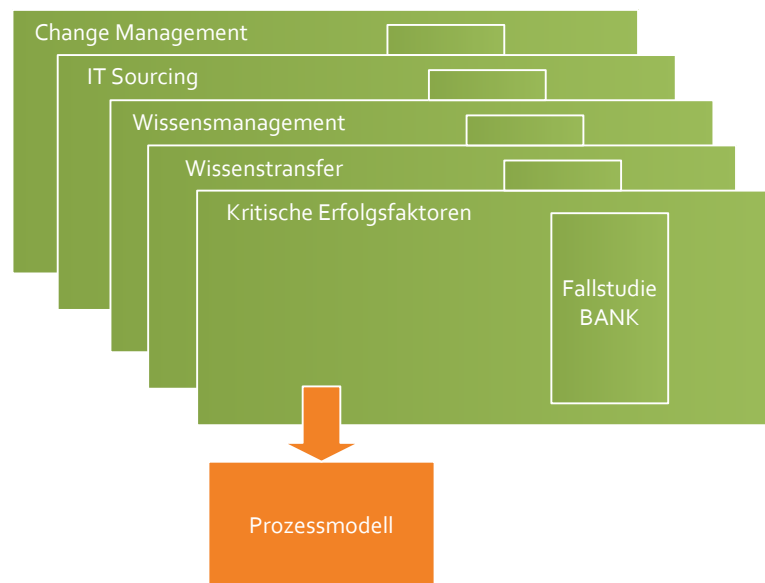


Abbildung 1. Aufbau der theoretischen Grundlagen (Eigene Darstellung)

Die Forschungsarbeit baut auf den in Abbildung 1 dargestellten Themenbereichen auf. Das Change Management bildet dabei die konzeptuelle Grundlage jedes Projekts, welches eine Veränderung im Unternehmen bewirken soll. Dies beinhaltet auch das IT-Sourcing, das im Rahmen der Auslagerung von Prozessen grundlegende Änderungen innerhalb des Unternehmens herbeiführt. Wie bereits in Kapitel 1.1 erwähnt, ist das IT-Sourcing eng mit dem Wissenstransfer verbunden, dessen kritischen Erfolgsfaktoren auf der obersten Ebene den

Kern dieser Forschungsarbeit bilden. Der Wissenstransfer selbst basiert auf den Konzepten des Wissensmanagements. Die Fallstudie der BANK wird über sämtliche Ebenen hinweg analysiert und illustriert die theoretischen Aspekte anhand von Beispielen. Ausgehend von den theoretischen Grundlagen wird letztendlich das Prozessmodell entwickelt, welches in Kapitel 4 analysiert und ausgewertet wird.

2.1 Change-Management

Unternehmen müssen sich heute immer schneller auf Veränderungen im Umfeld einstellen um auf dem wettbewerbsintensiven Markt überleben zu können. Insbesondere die Globalisierung führt, wie in Kapitel 1.1 beschrieben, zu einem grundlegenden Wandel. Mit solchen Veränderungen im Unternehmen setzt sich das Change Management auseinander, indem es diese durch die organisierte und systematische Anwendung von Wissen, Hilfsmitteln und Ressourcen unterstützt (Scheer, Abolhassan, Jost, & Kirchmer, 2003, S. 16). Das Change Management kann dabei als Geschäftsprozess betrachtet werden, für dessen erfolgreiche Umsetzung eine eindeutige Strategie benötigt wird, um die gesetzten Ziele im Hinblick auf die Veränderung zu erreichen. Geschäftsprozesse basieren auf einer bestimmten organisatorischen Struktur und einer eindeutigen Definition der dazugehörigen Funktionen und Daten (Scheer, Abolhassan, Jost, & Kirchmer, 2003, S. 17).

Oft wird der Umgang mit Veränderungen auf das Paradigma von Lewin (1963) zurückgeführt. Auf ein System im Gleichgewicht wirken dabei zwei Kräfte: Die einen versuchen das System zu verändern, während die anderen bestrebt sind, das System im Status Quo zu halten. Veränderungen können somit herbeigeführt werden, wenn eine der beiden Kräfte erhöht oder vermindert wird. Lewin (1963) vertritt dabei die Meinung, dass es einfacher ist, die Kräfte des Status Quo zu mindern, als jene einer Veränderung zu erhöhen. Er führt dies darauf zurück, dass die Widerstände gegen die Neuerung dadurch geringer ausfallen. Darum beschreibt er, wie in Abbildung 2 illustriert, die drei Phasen „Unfreezing“, „Moving“ und „Refreezing“, welche einen Veränderungsprozess begleiten. Ein „Unfreezing“ dient dabei dem Auftauen der Kräfte, die versuchen das Gleichgewicht zu erhalten. Im Rahmen der „Moving“-Phase wird anschliessend die gewünschte Veränderung herbeigeführt und schliesslich durch das „Refreezing“ das Gleichgewicht im System wiederhergestellt (Cacaci, 2006, S. 35f).

Mit der Auslagerung und der damit verbundenen Umstrukturierung erfährt auch die BANK eine tiefgreifende Veränderung. Insbesondere bei Offshore-Vorhaben müssen darum die angesprochenen Widerstände abgebaut werden. Konkret muss das Management Konzepte erarbeiten, welche sicherstellen, dass die Mitarbeiter das Offshoring verstehen und un-

terstützen. Ausserdem muss das Personal dazu motiviert werden, Neues zu erlernen und anzuwenden. Eine grosse Herausforderung bildet dabei das Schaffen von Akzeptanz für die Neuerung, welche nicht für alle Gruppen ausschliesslich Vorteile mit sich bringen wird (Gattermeyer & Al-Ani, 2001, S. 84).

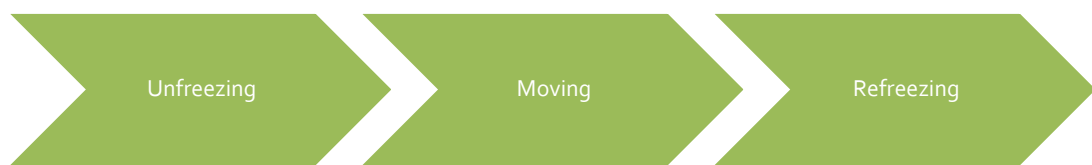


Abbildung 2. Phasen des Veränderungsprozesses nach Lewin (1963)

2.2 IT-Sourcing

Der Begriff Sourcing² beschreibt die klassische Beschaffung im betriebswirtschaftlichen Sinne. Davon abgeleitet, bezeichnet IT-Sourcing die Beschaffung von IT-Produkten und -Dienstleistungen. Häufige Verwendung findet auch der Begriff Outsourcing, welcher gerne als Synonym zu Sourcing benutzt wird. Der Vorteil in der Verwendung des Sourcing-Begriffs liegt in der Wertfreiheit, da keine Aussage über Art und Umfang der Leistungen gemacht wird. Im Gegensatz dazu steht die Verwendung des Outsourcing-Begriffs, welcher den Bezug einer Leistung über den externen Markt bezeichnet (Jouanne-Diedrich, 2007). Hermes & Schwarz (2005) weisen ausserdem darauf hin, dass der Begriff Outsourcing nur dann verwendet werden sollte, wenn die Leistungen zuvor selbst erstellt wurde. Viele Start-Up-Unternehmen geben unter Verwendung des Outsourcing-Begriffs an, dass sie beispielsweise eine Buchhaltung ausgelagert haben, obwohl diese gar nie selbst aufgebaut wurde (Hermes & Schwarz, 2005, S. 15). Manche Autoren bringen IT-Sourcing- mit den sogenannten Make-or-Buy-Entscheidungen in Verbindung. Letztere bezeichnen die Entscheidung des Unternehmens, eine bestimmte Leistung selbst zu erbringen oder diese über den Markt zu beschaffen. Im Hinblick auf die terminologische Unschärfe der Begriffe schafft Bacher (2000) Klarheit: Im Gegensatz zu IT-Sourcing- können Make-or-Buy-Entscheidungen auch für Leistungen getroffen werden, die bisher weder eigen noch fremd erstellt wurden (Bacher, 2000, S. 35).

² Diese Arbeit betrachtet das Sourcing von IT-Dienstleistungen. Aus diesem Grund wird der Begriff IT (Information Technology) nur noch verwendet, wenn explizit auf den Bezugsrahmen hingewiesen werden soll. Die Bezeichnungen Outsourcing und Offshoring beziehen sich somit immer auf IT-Outsourcing und IT-Offshoring.

Bei der Auslagerung von Prozessen sind in der Regel zwei Parteien beteiligt: Als Auftraggeber wird in dieser Arbeit das Unternehmen bezeichnet, welches die Dienstleistung künftig über den Markt beziehen möchte. Entsprechend wird das Unternehmen, welches die Dienstleistung anbietet, als Dienstleister³ bezeichnet.

Die Grundlage jedes IT-Sourcing-Vorhabens ist die Ableitung einer IT-Strategie aus der Business-Strategie (Gadatsch, 2006, S. 25). Dies kann beispielsweise mit Hilfe des Strategic-Alignment-Modells geschehen (Ward & Peppard, 2003, S. 45). In einem weiteren Schritt wird die IT-Sourcing-Strategie von der IT-Strategie abgeleitet. Dieses Vorgehen wird in Abbildung 3 dargestellt.

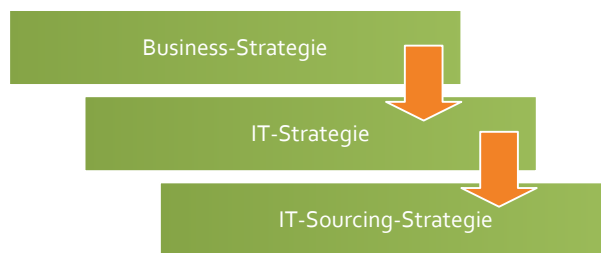


Abbildung 3. Strategie-Entwicklung (Eigene Darstellung)

Im Rahmen der zunehmenden Globalisierung hat die BANK bereits im Jahr 2003 mit der Entwicklung einer IT-Sourcing-Strategie begonnen und diese im Verlauf der Zeit kontinuierlich angepasst (BANK, 2007b). Damit verbunden war eine intensive Auseinandersetzung mit verschiedenen Aspekten des IT-Sourcings: Chancen und Risiken mussten sorgfältig gegeneinander abgewogen und ein geeignetes Sourcing-Modell gefunden und umgesetzt werden.

2.2.1 Chancen und Risiken

Die Gründe für den anhaltenden IT-Sourcing-Trend sind in den damit verbundenen Chancen zu finden. Accenture (2007) hat diese im Rahmen einer Marktanalyse im deutschsprachigen Outsourcing-Markt ermittelt: Insgesamt haben zweihundert Unternehmen an der Untersuchung teilgenommen. Rund drei Viertel der Befragten gaben an, einen grossen Vorteil in der erhöhten Kostenflexibilität bei Kapazitätsschwankungen zu sehen. Auch der Zugang zu spezialisierten Ressourcen hat eine grosse Rolle gespielt. Gut sechzig Prozent gaben an, durch das Outsourcing eine Leistungssteigerung im Kerngeschäft erreichen zu können. Weiter konnten Chancen aufgrund verbesserter Kostenplanbarkeit oder durch

³ Häufig finden anstelle der Bezeichnung Dienstleister auch die englischen Begriffe Vendor oder Provider Anwendung.

den Zugang zu innovativen Technologien und Wissen wahrgenommen werden (Accenture, 2007, S. 8). Auch eine Studie von Deloitte (2005), welche die Strategie von fünfundzwanzig Grossunternehmen untersucht hat, bestätigt die wichtige Rolle von Kosteneinsparungen: Siebzig Prozent der Teilnehmer haben diese als Haupttreiber für das Outsourcing angegeben. Gut die Hälfte der Unternehmen hat besseren Zugang zu Best-Practices und Qualitätssteigerungen erreichen können. An dritter Stelle wurden Flexibilität und Skalierbarkeit genannt. Fünfunddreissig Prozent nennen die Konzentration auf Kernkompetenzen als wichtigen Grund für das Outsourcing (Deloitte, 2005, S. 5).

Auch die BANK hat drei Hauptziele für das IT-Sourcing-Vorhaben in ihrer Strategie verankert: Aufgrund der Arbeitskraftarbitrage sollte in erster Linie eine Kostenreduktion erreicht werden. Weiter hat sie eine verbesserte Skalierbarkeit und die Erhöhung der Flexibilität als Treiber für die Auslagerung aufgeführt. Dabei sollten die Ressourcen der jeweils aktuellen Nachfrage angepasst und Probleme aufgrund mangelnder IT-Spezialisten in der Schweiz gelöst werden können. Verbesserte Prozessstrukturen und bessere Dokumentationen sollten ausserdem zu einer Qualitätsverbesserung führen und es der BANK erlauben, den Fokus vermehrt auf Kernkompetenzen zu legen (BANK, 2007a).

Im Zusammenhang mit den erwähnten Kosteneinsparungen als Treiber für das IT-Sourcing ist auf die Transaktionskostentheorie (Coase, 1937) zu verweisen. Transaktionskosten entstehen beim Austausch von Gütern und Dienstleistungen. Auf das IT-Sourcing übertragen bedeutet dies, dass Unternehmen wie die BANK zusätzliche Kosten für die Auslagerung (Die Transaktion) in Kauf nehmen müssen, welche ohne das IT-Sourcing-Vorhaben nicht angefallen wären. Die Kosten lassen sich in Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Kontroll- und Anpassungskosten unterteilen. Sie können jedoch minimiert werden, indem primär standardisierte, weniger Komplexe und weniger strategische Leistungen über den Markt bezogen werden (Hermes & Schwarz, 2005, S. 17). Transaktionskosten sind von vier Einflussgrössen abhängig:

- Die Vertragsparteien versuchen in der Regel, ihren persönlichen Nutzen zu maximieren. Nutzt die eine Vertragspartei dabei die andere aufgrund eines Informationsvorsprungs aus, so wird dies als *Opportunismus* bezeichnet (Picot, Reichwald, & Wigand, 2003, S. 51).
- Gerade im Rahmen von Sourcing-Verträgen langfristiger Natur kommt der Faktor der *Unsicherheit* ins Spiel: Er bezieht sich auf zukünftige und unvorhersehbare Aufgabenänderungen, welche die Transaktionskosten in die Höhe treiben (Picot, Reichwald, & Wigand, 2003, S. 52).
- Auch die *Spezifität* der bezogenen Leistung muss berücksichtigt werden. Passt das Unternehmen beispielsweise Schnittstellen der Software den spezifischen

Bedürfnissen des Dienstleisters an, so muss sich das Unternehmen bewusst sein, dass diese bei einem Ausstieg möglicherweise nicht ohne weiteres von einem anderen Dienstleister verwendet werden können (Picot, Reichwald, & Wigand, 2003, S. 50f).

- Schliesslich beschreibt die *begrenzte Rationalität* die kognitiven Schwächen der Akteure (Picot, Reichwald, & Wigand, 2003, S. 49ff).

Die Chance, durch IT-Sourcing Kosteneinsparungen realisieren zu können, birgt somit gleichzeitig ein zentrales Risiko: Fallen die Transaktionskosten in IT-Sourcing-Beziehungen höher aus als zunächst erwartet, so werden die Einsparungen rasch vermindert. Häufig mussten die an das IT-Sourcing gestellten Erwartungen darum nach der Umsetzung relativiert werden. Deloitte (2005) hat im Rahmen einer Untersuchung entsprechende Ergebnisse festgehalten: Knapp vierzig Prozent der Unternehmen, die sich Kosteneinsparungen erhofft hatten, gaben an, dass versteckte Kosten für Dienstleistungen entstanden sind. Von diesen hat man gedacht, dass sie eigentlich einen Bestandteil des Vertrages bilden. Neben den verdeckten Kosten erwähnen ausserdem dreissig Prozent der Unternehmen, die sich Qualitätsverbesserungen erwünscht haben, dass die Partner nach Vertragsabschluss selbstzufrieden wurden. Beinahe die Hälfte der Befragten, die aufgrund mangelnder IT-Spezialisten Outsourcing betrieben haben, gab an, dass die erwarteten Qualitätsverbesserungen und die erhofften Kostensenkungen nicht eingetreten waren. Dadurch mussten sie das Outsourcing-Vorhaben rückgängig machen (Deloitte, 2005, S. 5). Während sich dem Unternehmen durch das IT-Sourcing neue Chancen eröffnen, sind diese also gleichzeitig mit verschiedenen Nachteilen verbunden, die Gonzalez, Gasco, & Llopis (2006) einander gegenübergestellt haben. Auch sie gaben an, dass die beim Offshoring angestrebten Kosteneinsparungen oft mit versteckten Kosten verbunden waren: Kosten die im Rahmen des Wissenstransfers anfallen oder zusätzliche Investitionen in die Infrastruktur reduzieren die Einsparungen. Ausserdem stehen neuen technischen Möglichkeiten auch oft mangelhafte Infrastrukturen von Ländern gegenüber, die in ihrer technischen Entwicklung noch nicht weit fortgeschritten sind. Weiter ist zu berücksichtigen, dass die gewünschte Flexibilität durch die verschiedenen Zeitzonen reduziert und die erhoffte Qualitätsverbesserung unter mangelhaft ausgebildeten Offshore-Mitarbeitern leiden kann (Gonzalez, Gasco, & Llopis, 2006, S. 1235ff). In der von Accenture (2007) durchgeführten Studie sahen sich die Unternehmen hauptsächlich mit Abhängigkeitsrisiken konfrontiert: Drei Viertel der Unternehmen nannten die Abhängigkeit des Unternehmens vom Dienstleister als grösstes Risiko. Damit verbunden sind auch die hohen Kosten eines Dienstleisterwechsels (Accenture, 2007, S. 8).

2.2.2 Sourcing-Modelle

Ein wichtiger Bestandteil einer Sourcing-Strategie bildet die Wahl des Sourcing-Modells. Die verschiedenen Dimensionen werden in Abbildung 4 dargestellt und in Anlehnung an Jouanne-Diedrich (2007) charakterisiert:

- Der *Grad des externen Leistungsbezugs* lässt sich in verschiedene Stufen aufteilen. Während beim totalen Outsourcing die Prozesse komplett ausgelagert werden, spricht man von selektivem Outsourcing wenn der externe Partner zwischen siebenzig und achtzig Prozent der Leistungen erbringt (Jouanne-Diedrich, 2007).
- Im Rahmen des IT-Sourcings können unterschiedliche *strategische Ziele* verfolgt werden. Beim Co-Sourcing werden die Leistungen nicht aufgrund technischer Einheiten, sondern geschäftsprozess- oder erfolgsorientiert verrechnet. Möchte ein Unternehmen seine Ressourcen vermehrt auf neue Technologien konzentrieren, so kann es mit Hilfe des Transitional-Outsourcings ältere, aber nach wie vor benötigte Technologien auslagern. Beim Transformational-Outsourcing übernimmt der Dienstleister sowohl eine beratende Rolle bei der Auslagerung als auch gleich den Betrieb der ausgelagerten Prozesse. Das sogenannte Value-added-Sourcing weist einen partnerschaftlichen Charakter auf und die beteiligten Unternehmen versuchen ihre Kernkompetenzen zu kombinieren, um so den Markt besser bedienen zu können (Jouanne-Diedrich, 2007).
- Der *zeitliche Aspekt* gibt Aufschluss darüber, ob die Prozesse initial ausgelagert werden (Outsourcing) oder nach einer Auslagerung wieder innerhalb des Unternehmens erbracht werden (Backsourcing). Beim Insourcing erfolgt eine bewusste Entscheidung für den Leistungsbezug innerhalb des Unternehmens selbst (Jouanne-Diedrich, 2007).
- Die *finanziellen Abhängigkeit* lässt auf die Verantwortlichkeiten der am Sourcing-Projekt beteiligten Unternehmen schließen. Beim Captive-Sourcing wird die Leistung im Gegensatz zum Non-Captive-Sourcing durch einen firmeneigenen Dienstleister erbracht. Das Joint-Venture bezeichnet eine Kooperationsform in welcher der Auftraggeber und der Dienstleister eine neue Firma gründen (Jouanne-Diedrich, 2007).
- Die *Anzahl der Leistungsersteller*. Beim Single-Sourcing werden im Gegensatz zum Multi-Sourcing, die Prozesse zu einem einzigen Dienstleister ausgelagert (Jouanne-Diedrich, 2007).
- Der *Grad der Geschäftsorientierung* bezeichnet die Art und Komplexität der bezogenen Leistung. Das Infrastruktur-Outsourcing ist das am häufigsten gewählte Modell und beschreibt den externen Leistungsbezug von unteren

technischen Systemen. Dazu gehören beispielsweise die Infrastruktur oder das Netzwerk. Im Falle von Application-Outsourcing werden IT-Applikationen fremdbezogen. Diese müssen zuvor nicht unbedingt im Unternehmen selbst benutzt worden sein. Beim Business-Process-Outsourcing werden ganze Geschäftsprozesse ausgelagert. Eine spezielle Form des Business Process-Outsourcings ist das Knowledge-Process-Outsourcing, das sich mit der Auslagerung wissensintensiver Prozessen wie Forschung & Entwicklung beschäftigt (Jouanne-Diedrich, 2007).

- Für das Outsourcing kommen das eigene Unternehmen (Onsite), das Inland (Onshore) und auch entfernte *Standorte* auf anderen Kontinenten in Frage. Letzteres wird dabei als Offshoring bezeichnet. Das sogenannte Nearshoring wird mit nahegelegenen Standorten in Nachbarländern in Verbindung gebracht. Werden verschiedene Formen gemischt, so spricht man auch von Global-Sourcing (Jouanne-Diedrich, 2007).

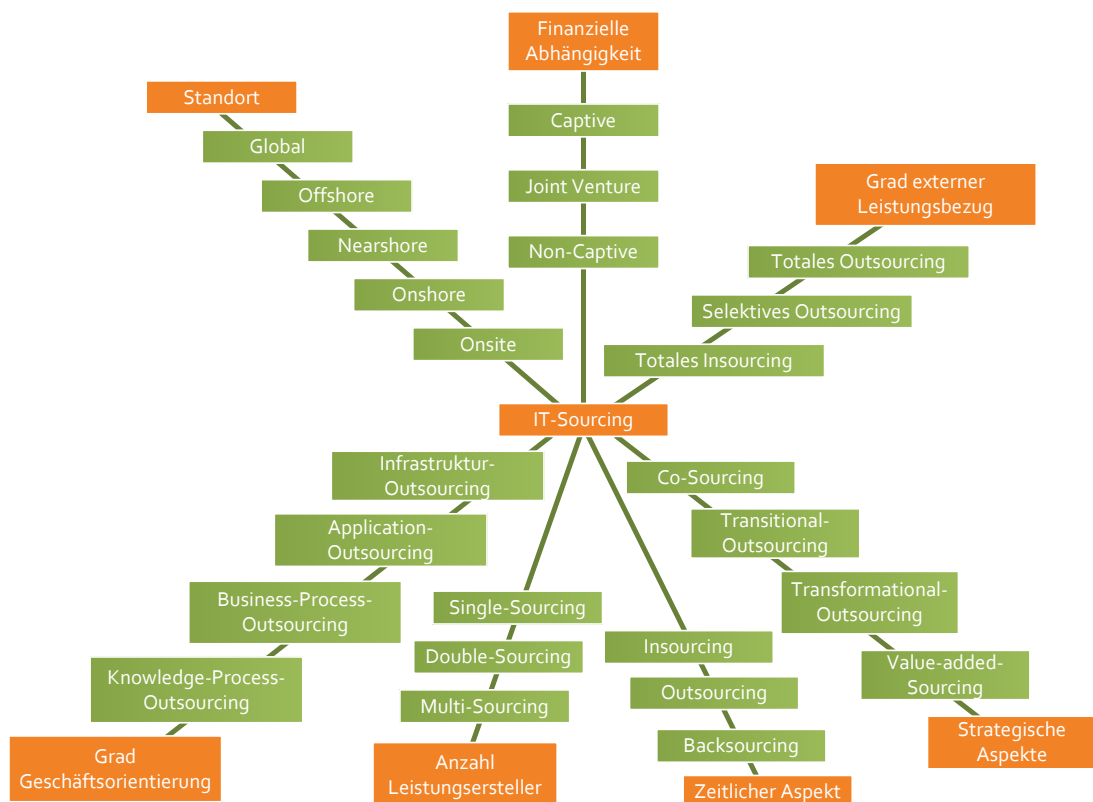


Abbildung 4. Dimensionen des IT-Sourcings in Anlehnung an Jouanne-Diedrich (2007)

Die BANK hat sich für ein Offshore-Modell entschieden, welches mit der Unterstützung von zwei bis drei wenigen Dienstleistern durchgeführt wurde. Dadurch konnte der Wettbewerb zwischen den einzelnen Dienstleistern sichergestellt werden. Die Abhängigkeiten zwischen einzelnen Dienstleister und die Managementkomplexität blieben dadurch überschaubar (BANK, 2007b). Im Zusammenhang mit der Auswahl des Dienstleisters wird an dieser Stelle auf die Principal-Agent-Theorie (Ross, 1973) verwiesen: Zwischen dem Unternehmen in der Rolle des Principals (Auftraggeber) und dem Agent (Dienstleister) bestehen Informationsasymmetrien, welche zu Konflikten zwischen den beteiligten Parteien führen können. Dies ist auf den Umstand zurückzuführen, dass die Vertragsparteien neben der Leistungserfüllung auch ihren eigenen Nutzen zu maximieren versuchen. Für den Auftraggeber ist es darum besonders wichtig, sich bereits vor Vertragsabschluss mit den entsprechenden Risiken auseinanderzusetzen und geeignete Massnahmen auszuarbeiten.

Mit der Auswahl des Offshore-Modells liegt die BANK im Trend. Gemäss einer aktuellen Studie (Deloitte, 2007) gewinnt Offshoring im Finanzsektor zunehmend an strategischer und operativer Bedeutung: Während im Jahr 2001 noch weniger als zehn Prozent der grossen Finanzinstitutionen Prozesse ausgelagert haben, verfolgten im Jahr 2006 bereits drei Viertel davon Offshore-Strategien. In den letzten vier Jahren ist die Anzahl der Offshore-Angestellten um das Achtzehnfache gestiegen. Allein im Jahr 2006 hat sich die Anzahl verdoppelt. Schätzungsweise sind zwei Drittel aller Offshore-Beschäftigten in Indien tätig, wobei China jedoch zunehmend als Konkurrent auftritt (Deloitte, 2007, S. 3). Der Offshoring-Trend ist hauptsächlich auf die Lohnarbitrage in Niedriglohnländern zurückzuführen, wodurch massive Kosteneinsparungen entstehen können (BITKOM, 2005, S. 11). Gemäss Accenture & Avanade (2007) scheinen Schweizer Unternehmen im internationalen Vergleich bezüglich IT-Sourcing zurückhaltender zu agieren: Outsourcing und Shoring von Ressourcen werden aktuell nicht als wichtig eingestuft. Nur knapp jedes fünfte Grossunternehmen gibt an, dass Off- oder Nearshoring bereits ein wichtiges Thema ist (Accenture & Avanade, 2007, S. 16). Durch das Offshoring eröffnen sich dem Unternehmen nicht nur neue Chancen, sondern auch neue Herausforderungen. Diese liegen hauptsächlich in der erschwerten Kommunikation, Koordination und Kontrolle. Aber auch die Kohäsion zwischen den verteilten Teams und unterschiedliche Kulturen werden zu den Faktoren gezählt, die zusätzliche Aufwände verursachen (Carmel & Tija, 2005, S. 12f).

Eine weitere Studie, welche A.T. Kearney durchgeführt hat, analysiert die verschiedenen Länder im Hinblick auf deren Eignung für das Offshoring. Bewertet werden beispielsweise die Verfügbarkeit von Arbeitskräften, deren Fähigkeiten, das Geschäftsumfeld und die finanziellen Strukturen. Indien zählt mit Abstand zu den attraktivsten Ländern. Es folgen China, Malaysia, die tschechische Republik und Singapur (A.T. Kearney, 2004). Die BANK hat sich im Rahmen ihrer Offshore-Strategie für die attraktiven Länder Indien und Singa-

pur entschieden. Die Ressourcen und Entwicklungszentren in Indien haben dabei im Verantwortungsbereich des Dienstleisters (Non-Captive), die Entwicklungszentren in Singapur dagegen im Verantwortungsbereich der BANK gelegen (Captive) (BANK, 2007b).

2.2.3 Organisation

In einem ersten Schritt hat die BANK beschlossen, das „Centers of Excellence“-Projekt (CoE-Projekt) aufzusetzen, welches die Offshore-Strategie umsetzen sollte. Dieses nahm eine zentrale Rolle bei der Durchführung und Organisation des Offshore-Vorhabens ein. In enger Zusammenarbeit mit dem Dienstleister hat das CoE-Projekt in Indien und Singapur sogenannte Kompetenzzentren aufgebaut. Der Dienstleister hat dabei die Infrastruktur vor Ort zur Verfügung gestellt und die BANK bei der Personalauswahl unterstützt. Die Offshore-Mitarbeiter wurden ebenfalls durch den Dienstleister gestellt, waren jedoch direkt den Vorgesetzten der BANK unterstellt.

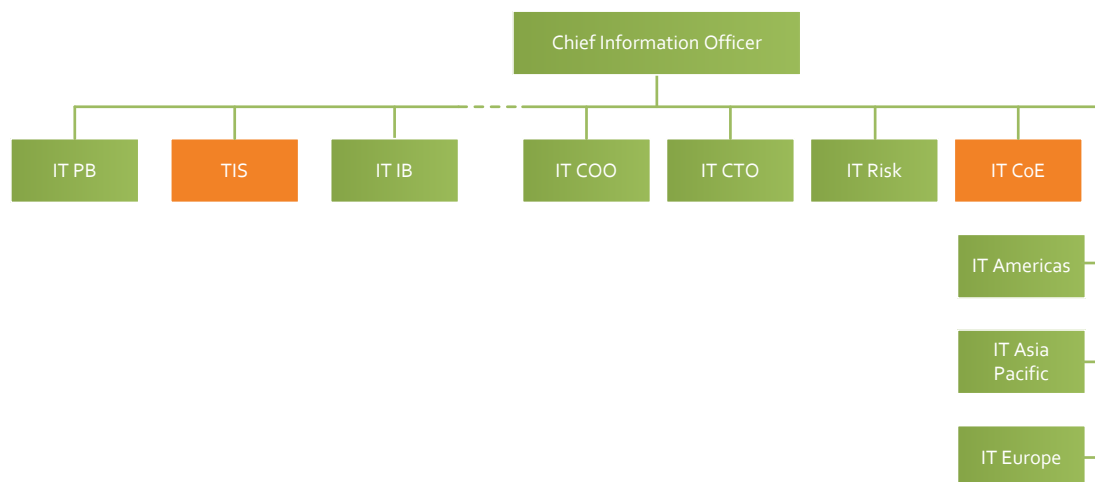


Abbildung 5. Organisation⁴ in Anlehnung an BANK (2008b)

In der Fallstudie steht das Offshore-Projekt des Bereichs TIS (Technology Infrastructure Service), wie in Abbildung 5 illustriert, im Mittelpunkt. Ein weiteres Offshore-Projekt fand im Bereich IT PB (IT Private Banking) statt. Obwohl beide Projekte durch denselben Sponsor unterstützt wurden, ist die Durchführung unabhängig erfolgt. Die einzelnen Abteilungen des Bereichs waren in unterschiedlichem Ausmass vom Offshoring betroffen: Während einige komplett ausgelagert wurden, haben andere nur bestimmte Prozesse verscho-

⁴ Legende

IT PB: IT Private Banking; TIS: Technology Infrastructure Services; COO: Chief Operating Officer; CTO: Chief Technology Officer; CoE: Centers of Excellence

ben. Eine detaillierte Analyse des Projektvorgehens aus Sicht einer Abteilung erfolgt in Kapitel 4.1.

2.2.4 Umsetzung

Im Hinblick auf das Outsourcing werden in der Literatur diverse Referenzprozesse beschrieben. Die Unterschiede zwischen den einzelnen Prozessen sind jedoch hauptsächlich auf anderslautende Bezeichnungen oder auf den Detaillierungsgrad einzelner Prozessschritte zurückzuführen. Während Autoren wie Hodel, Berger, & Risi (2006) nur vier Phasen unterscheiden, nennen Amberg & Wiener(2004) sechs Phasen. Krcmar(2005) illustriert den Outsourcing-Prozess sogar anhand acht Phasen. Da der Fokus dieser Arbeit auf dem Wissenstransfer liegt, werden in dieser Forschungsarbeit ausschliesslich die in Abbildung 6 dargestellten Phasen verwendet. Die einzelnen Phasen leiten sich aus verschiedenen Konzepten der Literatur ab und werden nachfolgend erläutert.

Zu Beginn eines IT-Outsourcing-Vorhabens erfolgt, wie bereits in Kapitel 2.2 beschrieben, die Entwicklung und Auswahl einer IT-Sourcing-Strategie (Simmons & Simmons, 2007). Dabei werden die Situation analysiert, die Ziele und das Vorgehen definiert, sowie Chancen und Risiken bewertet (Hodel, Berger, & Risi, 2006, S. 52ff). Eine wichtige Rolle spielt auch die Auswahl des richtigen Zeitpunktes für die Durchführung des Projekts, da beispielsweise die Preisentwicklung am Markt oder bevorstehende Technologiesprünge berücksichtigt werden müssen (Krcmar, 2005, S. 379). In der Anbahnungsphase erfolgen die Erstellung eines Pflichtenhefts, die Auswahl des Dienstleisters und die damit verbundenen Vertragsverhandlungen. Dabei werden im Rahmen von Service-Level-Agreements die Anforderungen der Vertragsparteien festgelegt (Hodel, Berger, & Risi, 2006, S. 76ff). In der dritten Phase werden das IT-Sourcing-Projekt realisiert und Projektteams gebildet, die sich um die Umsetzung kümmern (Hodel, Berger, & Risi, 2006, S. 121ff). Ein wichtiger Bestandteil dieser Phase bildet der Wissenstransfer, der zugleich Kern dieser Arbeit bildet und in Kapitel 2.4 beschrieben wird. In der letzten Phase erfolgt der Übergang in den operativen Betrieb, wobei die Prozesse kontinuierlich überwacht und die Vertragserfüllung regelmäßig überprüft werden müssen (Hodel, Berger, & Risi, 2006, S. 132ff).



Abbildung 6. Typischer Verlauf eines Outsourcing-Projekts (Eigene Darstellung)

Auf die Fallstudie der BANK übertragen bedeutet dies, dass die CoE-Teilprojekte praktisch ausschliesslich in der dritten und vierten Phase involviert waren. Die Definition einer Strategie und die Anbahnung wurden durch das CoE-Projekt durchgeführt.

Bei der Umsetzung war die BANK im Bereich des IT PB anders vorgegangen als im Bereich TIS. Im Bereich des IT PB wurde das Applikationsportfolio analysiert und aufgrund der Kriterien der organisationalen- und funktionalen Bereitschaft, sowie des Risikos, Anwendungen identifiziert, die sofort ausgelagert werden können, für die Auslagerung vorbereitet werden müssen oder nicht ausgelagert werden sollen (BANK, 2007b). Aufgrund ihrer Einstufung wurde für die Applikationen ein Auslagerungszeitpunkt zwischen 2007 und 2009 definiert. Eine grosse Herausforderung haben dabei folgende Aspekte dargestellt:

- *Die Erhöhung des Offshore-Umfangs:* Der Anteil der ausgelagerten Teile der Wertschöpfungskette sollte kontinuierlich erhöht, unternehmenskritisches Wissen jedoch innerhalb der BANK gehalten werden. Ausserdem war es wichtig, den richtigen Zeitpunkt für die Auslagerung der richtigen Applikation zu finden (BANK, 2007a).
- *Die Vorbereitung der Organisation:* Die Angestellten haben auf die Initiative und die damit verbundenen Auswirkungen vorbereitet werden müssen, da das Offshoring zu einer Verlagerung von Aufgaben und Anforderungen führt. Darum sollten individuelle Trainings und externe Zertifizierungen für die IT-Mitarbeiter auf allen Stufen durchgeführt werden. Eine weitere Herausforderung bestand in der Umstellung der Organisation. Um das Offshoring erfolgreich durchführen zu können, musste die ganze Organisation prozessorientiert implementiert werden. Damit verbunden war auch eine zunehmende Standardisierung von Technologien, um die Fähigkeiten der Dienstleister besser nutzen können. Entsprechend mussten die erforderlichen Dokumentationen erstellt und kontinuierlich aktualisiert werden (BANK, 2007a).
- *Die Ausnutzung der Offshore-Vorteile:* Die Verantwortlichen mussten dafür sorgen, dass die durch das Offshoring erhofften Vorteile auch realisiert werden. Dies bedeutet beispielsweise, dass die erforderlichen Kapazitäten auch tatsächlich den jeweils aktuellen Geschäftsanforderungen angepasst werden (BANK, 2007a).

Im Bereich TIS wurde die Auslagerung nicht anhand von Applikationen oder Funktionen, sondern anhand Headcount-Vorgaben durchgeführt. Dabei war man grundsätzlich davon ausgegangen, dass eine Auslagerung von Dienstleistungen im Bereich der Infrastruktur machbar ist. Im Rahmen der Durchführung wurde darum lediglich eine Risikoanalyse gemacht in derer beispielsweise untersucht wurde, ob mit einer Auslagerung ein möglicher Zugriff auf sensitive Daten bestehen würde. Anschliessend hat jede Abteilung Vorgaben

darüber erhalten, wie viele Stellen in der Schweiz abgeschafft und in Indien oder Singapur bis zu einem bestimmten Zeitpunkt aufgebaut werden müssen.

Die Umsetzung des Projekts und darum auch der Wissenstransfer lagen somit im Verantwortungsbereich der einzelnen Abteilungen. In Kapitel 2.3 werden darum als erstes die grundlegenden Konzepte des Wissensmanagements vorgestellt. Anschliessend erfolgt in Kapitel 2.4 eine ausführliche Betrachtung der theoretischen Grundlagen des Wissenstransfers.

2.3 Wissensmanagement

Wissen wird in der Literatur oft von Zeichen, Daten und Informationen abgegrenzt: Ausgehend von verschiedenen Zeichen werden diese im Rahmen einer syntaktischen Verarbeitung zu Daten. Diese sind mit Hilfe des entsprechenden Kontextes als Information interpretierbar. Wissen entsteht dann, wenn verschiedene Informationen untereinander vernetzt und in ein Handlungsfeld integriert werden (Probst, Raub, & Romhardt, 2006, S. 16). Die vorgestellte Definition wird in Abbildung 7 veranschaulicht.

Nonaka & Takeuchi (1997) unterscheiden implizites und explizites Wissen. Ersteres bezeichnet dabei das Wissen, welches nicht formalisiert ist oder nicht formalisiert werden kann: Der Fliessbandarbeiter einer Ziegelei prüft die Qualität der Ziegelsteine indem er mit dem Hammer auf die fertiggestellten Ziegel schlägt. Aufgrund seines impliziten Wissens erkennt er anhand des Klangs, ob ein Ziegelstein die Qualitätsanforderungen erfüllt. Solches Wissen lässt sich häufig nicht erklären und muss durch Vorzeigen und Beobachten übermittelt werden.

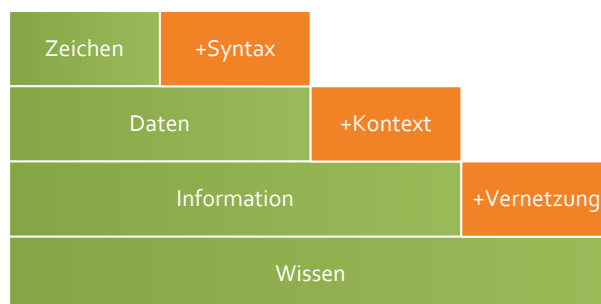


Abbildung 7. Abgrenzung des Wissensbegriffs in Anlehnung an Probst, Raub, & Romhardt (2006)

Frühe Forschungsaktivitäten wie in Probst, Raub & Romhardt (2006) beschrieben, befassen sich mit der Wertschöpfungskette des Wissensmanagements: Dabei werden als erstes

die sogenannten Wissensziele definiert, die in strategische, operative und normative Ziele unterteilt werden (Probst, Raub, & Romhardt, 2006, S. 35ff). Sie dienen dem Management zur Abstimmung und Ausrichtung der einzelnen Bausteine auf die Unternehmensstrategie. In der vom Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen KPMG Consulting (1999) durchgeführten Studie im europäischen und amerikanischen Raum, geben etwas mehr als die Hälfte der Befragten Unternehmen an, eine solche Wissensstrategie zu besitzen. Europäische Unternehmen schneiden dabei im Vergleich zu amerikanischen Unternehmen leicht besser ab. Vierzig Prozent der befragten Unternehmen haben bereits entsprechende Aktivitäten im Bereich des Wissensmanagements initiiert und jedes dritte Unternehmen ist damit beschäftigt, entsprechende Aktivitäten aufzusetzen (KPMG Consulting, 1999, S. 7f). Immerhin scheint das Wissensmanagement für gut zehn Prozent aller Schweizer Unternehmen bereits heute ein wichtiger Aspekt zu sein. Mehr als die Hälfte der Befragten glauben zudem an eine stärkere Thematisierung innerhalb der nächsten zwei Jahren (Accenture & Avanade, 2007, S. 6, 16). Nach der Definition der Wissensziele muss das vorhandene Wissen identifiziert werden. Dabei wird die benötigte Transparenz geschaffen, welche es den Individuen erlaubt, relevantes Wissen auch auffinden und nutzen zu können (Probst, Raub, & Romhardt, 2006, S. 61ff). Besonders wichtig ist das Auffinden von Wissenslücken, da diese im Rahmen der Bausteine des Wissenserwerbs und Wissensentwicklung geschlossen werden müssen. Durch geeignete Massnahmen im Bereich der Wissensverteilung wird dafür gesorgt, dass hierarchische und funktionale Teilungsbarrieren zum Beispiel mit Hilfe von Anreizsystemen abgebaut werden (Probst, Raub, & Romhardt, 2006, S. 139ff). Schliesslich muss sichergestellt werden, dass vorhandenes Wissen auch genutzt und im Rahmen der Wissensbewahrung geeignet gespeichert und aktualisiert wird (Probst, Raub, & Romhardt, 2006, S. 173ff). Dies verhindert das Eintreten unerwünschter Wissensverluste. Um das Wissensmanagement kontinuierlich verbessern zu können sind Werkzeuge erforderlich, welche die einzelnen Aspekte der Bausteine bewerten. Dadurch können geeignete Massnahmen ergriffen und die gesetzten Wissensziele erreicht werden (Probst, Raub, & Romhardt, 2006, S. 211ff). Die in Abbildung 8 dargestellten Bausteine werden später in Kapitel 2.5.6 nochmals aufgegriffen.

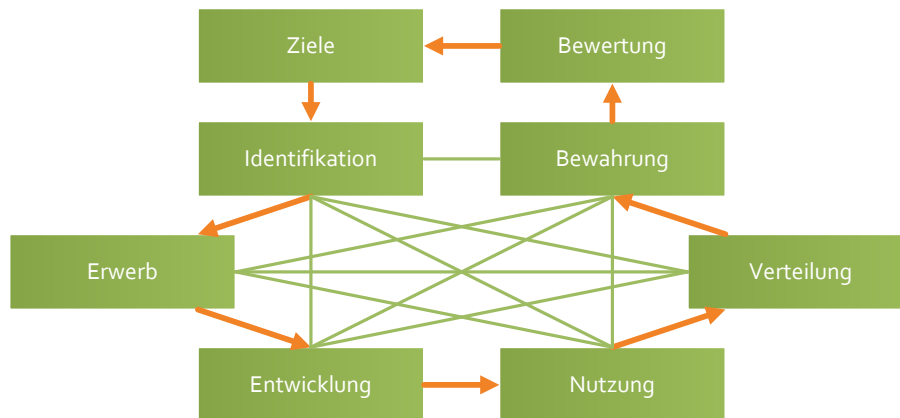


Abbildung 8. Bausteine des Wissensmanagements (Probst, Raub, & Romhardt, 2006)

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass in der BANK vor einiger Zeit eine Abteilung mit dem Namen „Knowledge Management Competence Center“ eingeführt wurde. Bisher wurde allerdings noch kein globales Wissensmanagement eingeführt. Inwieweit die einzelnen Abteilungen Wissensmanagement betreiben, hängt somit hauptsächlich von den Abteilungsleitern ab.

In vielen Fällen behandeln die in der Literatur beschriebenen Wissensmanagement-Konzepte ähnliche Themen. Häufig wurden die Aspekte der einzelnen Bausteine wieder aufgegriffen und detaillierter untersucht. Der Baustein der Wissensidentifikation beschreiben beispielsweise Bugajska, Schwabe, & Voigt (2007) als Demand-Analysis im Kontext des Outsourcings, während sich Jasimuddin (2005) mit der Speicherung und Verteilung des Wissens auseinandersetzt. Andere Autoren fokussieren auf die Bausteine der Wissensverteilung und Wissensnutzung. Diese bilden den eigentlichen Wissenstransfer im Unternehmen, welcher auch im Rahmen von Offshore-Projekten eine wichtige Rolle einnimmt.

2.4 Wissenstransfer

Bis vor wenigen Jahren war es nicht denkbar, wissensintensive Dienstleistungen und Prozesse auszulagern: Zu gross waren die Wissensunterschiede zwischen Billiglohnländern und Industriestaaten. Entsprechend wurde der erforderliche Wissenstransfer als zu schwierig eingeschätzt (Vermeer & Neumann, 2007, S. 97). Dank der rasanten Entwicklung von Wirtschaft und Technologie in Offshore-Ländern, gelingt es heute jedoch immer mehr Unternehmen, Offshoring zu betreiben und den damit verbundenen Wissenstransfer durchzuführen.

Der Begriff Wissenstransfer verweist, wie das Wort bereits andeutet, auf die Übertragung von Wissen. Der eigentliche Transfer wird häufig mit Hilfe der Signal-Metapher (Shannon & Weaver, 1949) beschrieben: Der Sender übermittelt dabei das Wissen über ein bestimmtes Medium zum Empfänger.

Davenport & Prusak (1998) definieren den Wissenstransfer als Übermittlung plus Absorption des Wissens. Die Übermittlung enthält dabei die Vorbereitung des Wissens für einen bestimmten Empfänger. Erst wenn Wissen auch absorbiert wurde, kann dieses als transferiert bezeichnet werden (Davenport & Prusak, 1998, S. 101). Der Begriff Wissenstransfer macht noch keine Aussage darüber, ob der Transfer zwischen zwei oder mehreren Personen stattfindet und ob sich die am Transfer beteiligten Personen im gleichen Raum, im gleichen Unternehmen, im gleichen Land oder auf dem gleichen Kontinent befinden.



Abbildung 9. Wissensspirale in Anlehnung an Nonaka & Takeuchi (1997)

Im Bezug auf den Wissenstransfer in Unternehmen führen Nonaka & Takeuchi (1997) das oft referenzierte Konzept der Wissensspirale ein. Dieses ist auch im Baustein der Wissensentwicklung von Probst, Raub, & Romhardt (2006) wiederzufinden. Das Modell von Nonaka & Takeuchi (1997) unterscheidet vier Phasen der Wissensentwicklung: Die Sozialisation, die Externalisierung, die Kombination und die Internalisierung von Wissen (Nonaka & Takeuchi, 1997, S. 75). Besonders wichtig ist dabei die Externalisierung, die den Übergang von nicht kodifiziertem Wissen (Implizites Wissen) in Konzepte und Dokumentationen (Explizites Wissen) beschreibt. Häufig wird dieser Vorgang durch die Verwendung von Analogien und Metaphern unterstützt (Nonaka & Takeuchi, 1997, S. 77). Ausserdem werden die weltweite Wissensschaffung und deren Konsequenzen im Bezug auf die Wissensent-

wicklung thematisiert (Nonaka & Takeuchi, 1997, S. 222ff). Die Wissensspirale wird in Abbildung 9 dargestellt.

Nach Szulanski (1996) lässt sich der Wissenstransfer, wie in Abbildung 10 illustriert, in verschiedene Phasen unterteilen. In der Initialisierungsphase wird der bevorstehende Wissenstransfer geplant. Entscheiden sich Wissensträger und Empfänger für die Durchführung, so wird das Wissen im Rahmen der Implementierungsphase übertragen. Mit der ersten Anwendung des Wissens folgt die sogenannte Anlaufphase, wobei eine zufriedenstellende Performanz erreicht werden soll. Anschliessend erfolgt die Integration des transferierten Wissens und die Anwendung in unterschiedlichen Kontexten (Szulanski, 1996, S. 28ff).



Abbildung 10. Phasen des Wissenstransfers in Anlehnung an Szulanski (1996)

2.5 Kritische Erfolgsfaktoren

Das Konzept der kritischen Erfolgsfaktoren wird von Krcmar (2005) beschrieben und heute an verschiedenen Universitäten der Welt gelehrt: Der Ansatz beruht darauf, bereits zu Projektbeginn diejenigen Faktoren zu definieren, die den Erfolg des Projekts begünstigen oder hemmen. Gerade im Zusammenhang mit schwer messbaren Vorhaben ist das Konzept weit verbreitet (Krcmar, 2005, S. 327ff).

Im Unterschied zu einem lokalen Wissenstransfer kommen bei einem Wissenstransfer über grössere geografische Distanzen eine Reihe von Faktoren hinzu, welche die Effektivität und Effizienz des Wissenstransfers beeinflussen. Darum hat Chini (2004) mit Hilfe quantitativer Methoden die Rolle wichtiger Faktoren und deren Einfluss auf den Wissenstransfer in multinationalen Unternehmen ermittelt: Das Modell berücksichtigt das strategische Mandat der Unternehmenseinheiten, den Wert der Wissensbasis, die organisationale und die kulturelle Distanz und die Transferfähigkeiten. Da der Wissenstransfer sehr schwierig zu quantifizieren ist und durch eine kaum erfassbare Menge an Variablen beeinflusst wird, beruht die Bewertung auf subjektiven Ansätze wie dem wahrgenommenen Nutzen oder der Zufriedenheit (Chini, 2004, S. 79f). Das Modell verwirft die These, dass kulturelle Un-

terschiede in hierarchischen Beziehungen, einen signifikanten Einfluss auf die Effektivität des Wissenstransfers haben. Innerhalb lateraler Beziehungen wird die These jedoch bestätigt (Chini, 2004, S. 137). Im Unterschied zu Chini (2004), welche die Analysen hauptsächlich auf Stufe Management aus unternehmensexterner Sicht ermittelt hat, werden in der vorliegenden Arbeit auch die Wahrnehmungen der Mitarbeiter, aus unternehmensinterner Sicht untersucht. Die von Chini (2004) beschriebenen Faktoren basieren teilweise auf den grundlegenden Überlegungen von Simonin (1999a): In einer Studie beschreibt er die Schwierigkeiten des Wissenstransfer, hervorgerufen durch die kausale Ambiguität des Wissens. Diese wird durch einen hohen Anteil an nicht kodifizierbarem und komplexem Wissen zusätzlich erhöht (Simonin, 1999a, S. 614). Szulanski (1996) zählt neben der kausalen Ambiguität, die mangelnde absorptive Kapazität und schwerfällige Beziehungen zwischen Quelle und Empfänger zu den grössten Herausforderungen beim Wissenstransfer (Szulanski, 1996, S. 36).

Ähnlich wie Chini (2004) im Rahmen des strategischen Mandats, berücksichtigt auch Tsai (2001) die Rolle der Organisationseinheit innerhalb des Unternehmensnetzwerks. Er zeigt auf, dass zwischen der Position, der absorptiven Kapazität und der Innovation einer Organisationseinheit ein Zusammenhang besteht und die Leistungsfähigkeit massgeblich von diesen Faktoren abhängt (Tsai, 2001, S. 2001ff).

Für die Durchführung von Software-Offshore-Vorhaben haben Amberg & Wiener (2005) die kritischen Erfolgsfaktoren ermittelt, welche Tabelle 1 entnommen werden können. Obwohl sich diese hauptsächlich auf die Durchführung des Offshore-Projekts beziehen, stehen sie in einem engen Zusammenhang mit dem Thema dieser Forschungsarbeit und bilden darum eine gute Basis für die Ermittlung der kritischen Erfolgsfaktoren auf der Ebene des Wissenstransfers. Die für den Wissenstransfer relevanten Faktoren sind in Tabelle 1 fett markiert.

Tabelle 1. Kritische Erfolgsfaktoren in Anlehnung an Amberg & Wiener (2005, S. 30f)

Erfolgsfaktor (Konzept)
Schaffen einer partnerschaftlichen Beziehung
Sicherstellen eines kontinuierlichen Kommunikationsflusses
Erstellen einer detaillierten Projektspezifikation
Regelmäßiges Durchführen von persönlichen Treffen zwischen den Projektpartnern
Schaffen einer kulturellen Sensibilität
Gute Deutsch- bzw. Englischkenntnisse auf Anbieterseite
Auswahl einer geeigneten Softwarekomponente
Erstellen eines umfassenden Business Case
Frühzeitige und regelmäßige Kontrolle der Projektergebnisse
Geographische Nähe des Anbieters
Vereinbaren eines genauen Vertragswerks
Definition klarer Projektziele

Definition von Projektstandards
Effiziente interne Organisationsstruktur
Hohe Mitarbeiterqualität auf Anbieterseite
Sicherstellen eines beidseitigen Wissenstransfers
Standardisierte und dokumentierte Prozesse auf Anbieterseite
Angemessene politische und rechtliche Stabilität im Anbieterland
Internationale Unternehmenskultur
Standardisierte und dokumentierte Prozesse
Umfassende Branchenkenntnisse des Anbieters
Umfassende Erfahrung mit IT-Outsourcing-Projekten
Einrichten einer effizienten IT-Infrastruktur
Finanzielle Stabilität des Anbieters
Angemessenes technisches Verständnis auf Kundenseite
Anhaltende Managementunterstützung
Einleiten eines frühzeitigen Change Management
Zusammenstellen eines geeigneten Projektteams

In der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, dass der Auftraggeber bei der Durchführung des IT-Sourcing-Projekts den grösstmöglichen Nutzen realisieren und die Transaktionskosten darum so niedrig wie möglich halten möchte. Dies impliziert das Bedürfnis eines effektiven und effizienten Wissenstransfers.

Chini (2004) hat die Güte des Wissenstransfers mit Hilfe der Effektivität beschrieben. Die Effektivität macht eine Aussage darüber, inwiefern die gesetzten Ziele erreicht wurden („Do the right things“). Insbesondere bei Faktoren die dem Management zur Steuerung und Kontrolle der Unternehmensprozesse dienen, wie zum Beispiel die Definition einer Strategie, ist die Effektivität grundlegend. Um den Einfluss der einzelnen Faktoren auf Effektivität und Effizienz beurteilen zu können wird nachfolgend davon ausgegangen, dass ein gewisses Mass an Effektivität vorhanden ist: Beispielsweise würden Mitarbeiter, die überhaupt keine Vermittlungskompetenzen besitzen, natürlich nicht effektiv Wissen transferieren können. Da aber davon ausgegangen wird, dass sie über ein gewisses Mass an Vermittlungskompetenzen verfügen und es dadurch früher oder später gelingen wird, die Ziele zu erreichen, beeinflussen die Vermittlungskompetenzen in erster Linie die Effizienz.

Die Effizienz macht im Gegensatz zur Effektivität eine Aussage darüber, mit welchem Aufwand oder zu welchen Transaktionskosten der Wissenstransfer durchgeführt wird („Do the things right“). Für eine Beurteilung des Wissenstransfers genügt somit die ausschliessliche Betrachtung der Effektivität nach Chini (2004) nicht: Die Transaktionskosten können trotz eines effektiven Wissenstransfers höher ausfallen als nötig, wodurch das Unternehmen nicht den grösstmöglichen Nutzen aus dem IT-Sourcing-Projekt ziehen kann. Dieser Sachverhalt kann durch folgendes Beispiel veranschaulicht werden: Transferiert der Auftraggeber zwar die „richtigen“ (erforderlichen) Dokumente zum Dienstleister, verwendet er aber eine langsame Netzwerkinfrastruktur, so handelt er effektiv aber nicht effizient.

Da die Messung und Bewertung sogenannter weicher Faktoren wie der Effektivität, der Effizienz oder der Motivation nicht einfach anhand konkreter Zahlen oder Ergebnisse erfolgen kann, wird in dieser Arbeit auf das von Chini (2004) benutzte Konzept zurückgegriffen. Dabei dient die subjektive Wahrnehmung der am Wissenstransfer beteiligten Personen als Indikator für die Bewertung der einzelnen Faktoren. Damit die Messung solcher schwer erfassbaren Faktoren nicht durch persönliche Motive⁵ der Untersuchungsteilnehmer verfälscht wird, ist es wichtig, deren Kontext zu verstehen und differenziert zu analysieren.

Tabelle 2. Literaturübersicht (Eigene Darstellung)

Faktor	Literatur
Infrastruktur	• Amberg & Wiener (2005) • Argote & Ingram (2000) • Chini (2004) • Carmel & Tija (2005) • Daft & Lengel (1984) • Dennis & Valacich (1999) • Schwabe (2004) • Schwabe, Streitz, & Unland (2001)
Organisation	• Balaji & Ahuja (2005) • Bullinger, Warnecke, & Westkämper (2003) • Carmel & Tija (2005) • Chini (2004) • Davidson & Olfman (2004) • Frost (2005) • Lo (2003) • Nonaka & Takeuchi (1997) • Osterloh & Frey (2000) • Probst, Raub, & Romhardt (2006) • Wiener (2006)
Personal	• Chini (2004) • Cohen & Levinthal (1990) • Deutsche Bank Research (2005) • Doppler & Lauterburg (2002) • Gupta & Govindarajan (2000) • Osterloh & Frey (2000) • Probst, Raub, & Romhardt (2006) • Stanley (1998) • Szulanski (1996) • Tafti (2005)
Interkulturalität	• Argote & Ingram (2000) • Buchta, Eul, & Schulte-Croonenberg (2005) • Chini (2004) • Grant (1996)

⁵ Wie in Kapitel 2.1 beschrieben, kommt es im Rahmen von Umstrukturierungen häufig zu Widerstand. Dies kann zu Unzufriedenheit und Frustration führen (Doppler & Lauterburg, 2002, S. 126).

	• Hennart & Larimo (1998) • Hermes & Schwarz (2005) • Hofstede (1994) • Newman & Nollen (1996)
Management	• Bergemann & Sourisseaux (2002) • Goh (2002) • Newman & Nollen (1996) • Pethe (2006)
Wissensmanagement	• Nonaka & Takeuchi (1997) • Probst, Raub, & Romhardt (2006)

Nachfolgend werden die kritischen Erfolgsfaktoren für den Wissenstransfer und die entsprechenden Forschungsfragen erläutert. Tabelle 2 vermittelt eine Übersicht über die den Faktoren zugrundeliegende Literatur.

2.5.1 Infrastruktur

Die Infrastruktur ermöglicht es dem Unternehmen die vorhandenen Ressourcen effizient einzusetzen. Chini (2004) hat darum den Faktor Infrastruktur in ihr Modell integriert und gezeigt, dass eine hoch entwickelte Infrastruktur den wahrgenommenen Nutzen und die Zufriedenheit mit dem Wissenstransfer positiv beeinflusst (Chini, 2004, S. 143f). Amberg & Wiener (2005) nennen eine effiziente Infrastruktur als kritischen Erfolgsfaktor für Software Offshore-Projekte, wobei sich die Infrastrukturen von Auftraggeber und Dienstleister möglichst ähnlich sein sollten (Amberg & Wiener, 2005, S. 41). Der Faktor Infrastruktur behandelt somit in erster Linie die technologische Infrastruktur. Dazu zählen Kommunikationsmedien, Informationssysteme, die entsprechende Hardware und Netzwerke. Carmel & Tija (2005) weisen auf die Problematik hin, dass die Infrastruktur in Offshoring-Ländern oft noch nicht die gewünschte Zuverlässigkeit aufweist und dadurch schwerwiegende Probleme entstehen können (Carmel & Tija, 2005, S. 48). Folgende Aspekte sollen darum im Hinblick auf die Infrastruktur untersucht werden:

- Funktionalität
- Benutzerfreundlichkeit
- Verfügbarkeit
- Zuverlässigkeit
- Performanz

Dies führt zur Formulierung von Forschungsfrage F1: Im Rahmen der Forschungsarbeit soll geklärt werden inwiefern die Reife der Infrastruktur einen Einfluss auf die Effizienz des Wissenstransfer hat.

F1. Inwiefern beeinflusst ein hoher Reifegrad der Infrastruktur die Effizienz des Wissenstransfers?

Während der Wissenstransfer normalerweise durch Kommunikation und Training erfolgt, sind die beiden Methoden im Falle eines Offshore-Projekts durch die geografische Distanz eingeschränkt (Argote & Ingram, 2000, S. 160). Entsprechend nehmen Kommunikationsmedien eine wichtige Rolle ein. Die Nutzung der Medien sollte jedoch unter Berücksichtigung der nachfolgend beschriebenen Theorien der Medienwahl erfolgen.

Die Media-Richness-Theorie (Daft & Lengel, 1984) beschreibt den Zusammenhang zwischen dem Medienreichtum und der Mehrdeutigkeit der Aufgabe. Mehrdeutige Aufgaben unterliegen der Interpretationsfähigkeit der am Wissenstransfer beteiligten Akteure. Darum wird empfohlen, entsprechend reiche Medien zu verwenden. Reiche Medien wie Face-2-Face-Kontakte oder Videokonferenzen zeichnen sich durch unmittelbares Feedback, einer hohen Vielfalt und Persönlichkeit aus. Zu den armen Medien zählen E-Mail und insbesondere Dokumentationen. Wird für eine Aufgabe mit niedriger Mehrdeutigkeit ein Medium mit grossem Medienreichtum verwendet, so wird die Komplexität unnötig erhöht weil die Akteure unnötige Nebeninformationen von wichtigen Informationen unterscheiden müssen. Umgekehrt ist es nicht sinnvoll, arme Medien für mehrdeutige Aufgaben zu nutzen.

Dennis & Valacich (1999) haben die Media-Richness-Theorie verfeinert und daraus die Media-Synchronicity-Theorie aufgestellt. Darin ist nicht der Reichtum des Mediums, sondern die Synchronizität entscheidend. Ausserdem berücksichtigt die Media-Synchronicity-Theorie im Gegensatz zur Media-Richness-Theorie auch die Kommunikation mit mehr als zwei Akteuren (Schwabe, Streitz, & Unland, 2001, S. 60). Im Rahmen des Kollaborationsprozesses unterscheidet die Theorie zwischen Phasen mit hoher und niedriger Synchronizität: Wird ein gemeinsames Verständnis geschaffen, so handelt es sich um eine divergente Phase, welche die Verwendung eines Mediums mit hoher Synchronizität bedingt. Im Gegensatz dazu stehen die konvergenten Phasen, in welchen neues Wissen generiert und verteilt wird. Dabei werden Medien mit niedriger Synchronizität benötigt. Das Potential eines Mediums kann aufgrund fünf verschiedener Faktoren, die teilweise gegenläufig sind oder gar keinen Zusammenhang aufweisen, beurteilt werden (Schwabe, 2004):

- Die *Feedbackgeschwindigkeit* gibt Auskunft darüber, wie rasch ein Kooperationspartner auf die erhaltenen Informationen antworten kann.
- Medien mit hoher *Symbolvarietät* erlauben die Kommunikation über verschiedene Kanäle. So können in einem persönlichen Gespräch auch Gestik und Mimik übertragen werden.

- Die *Parallelität* beurteilt, auf wie vielen Kanälen gleichzeitig Informationen übertragen werden können.
- Die *Überarbeitbarkeit* macht eine Aussage darüber, wie umfassend der Sender einer Nachricht diese vor dem Transfer überarbeiten kann.
- Medien mit einer guten *Wiederverwendbarkeit* erlauben die direkte Nutzung und Weitervermittlung erhaltener Informationen.

Gemäss Schwabe (2004) können Medien mit schnellem Feedback und hoher Parallelität zu den Medien mit hoher Synchronizität gezählt werden, während im Gegensatz dazu, langsames Feedback und niedrige Parallelität die Medien mit niedriger Synchronizität charakterisieren (Schwabe, 2004, S. 8).

Mit Hilfe von Forschungsfrage F2 soll analysiert werden, inwiefern die Medienwahl die Effizienz des Wissenstransfers beeinflusst.

F2. Inwiefern trägt die Medienwahl zu einer Steigerung der Effizienz des Wissenstransfers bei?

2.5.2 Organisation

Wie bereits erwähnt, spielt die für Offshore-Projekte typische geografische Distanz zwischen dem Auftraggeber und dem Dienstleister eine wichtige Rolle. Diese wirkt sich in zweierlei Hinsichten aus:

- Durch die *räumliche Trennung* werden die für den Wissenstransfer essentiellen Kontaktmomente zwischen den einzelnen Individuen reduziert und dadurch die in Nonaka & Takeuchi (1997) postulierte Sozialisation vermindert.
- Verstärkt wird der Effekt der räumlichen Trennung durch die *Zeitverschiebung* (Balaji & Ahuja, 2005, S. 4ff).

Aufgrund der geografischen Distanz ist die Interaktion zwischen den Teilnehmern des Wissenstransfers oft auf die Kommunikationsmedien beschränkt. Die verfügbaren Medien erfüllen jedoch nur teilweise die Voraussetzungen für eine effiziente Kommunikation. Im Zusammenhang mit der geografischen Distanz können darum aufgrund mangelnder Verfügbarkeit der gewünschten Kommunikationspartner, sprachlichen Barrieren oder unzuverlässigen Infrastrukturen, signifikante Probleme entstehen (Wiener, 2006, S. 107). Auch wenn es durch die Nutzung geeigneter Kommunikationsmedien gelingt, die negativen Einflüsse der geografischen Distanz auf ein Minimum zu reduzieren, so ist dies mit einem erhöhten Koordinationsaufwand verbunden wodurch die Transaktionskosten zunehmen.

Darum muss der Einfluss der geografischen Distanz auf die Effizienz des Wissenstransfers im Rahmen von Forschungsfrage F3 analysiert werden.

F3. Inwiefern beeinflusst die geografische Distanz die Effizienz des Wissenstransfers?

Für den Wissenstransfer spielt nicht nur die geografische, sondern auch die organisationale Distanz eine Rolle. Sie bezieht sich auf die unterschiedlichen Strukturen, Prozesse und Werte, die zwischen dem Auftraggeber und dem Dienstleister existieren. Sie ist jedoch von der kulturellen Distanz abzugrenzen (Lo, 2003): Die Kultur bezieht sich auf das Territorium und nicht auf die Organisation im Rahmen derer die Akteure interagieren. Der organisationale Aspekt ist kohärenter, weil die Organisation zielgerichtet durch eine zentrale Autorität aufgebaut wird. Im Gegensatz zur Kultur betrifft die organisationale Distanz nur einen Teil des Lebensraums der am Wissenstransfer beteiligten Personen (Lo, 2003, S. 121).

In der Literatur wird davon ausgegangen, dass die organisationale Distanz vermehrt zu kausalen Ambiguitäten führt (Chini, 2004, S. 65). Dadurch kann das empfangene Wissen nicht mehr eindeutig interpretiert werden (Frost, 2005, S. 208). Ausserdem spielen unterschiedliche Organisationskulturen und die damit verbundene Art und Weise, wie sich das Personal gewohnt ist die Dinge zu verrichten, eine wichtige Rolle (Chini, 2004, S. 78f). Da die beteiligten Parteien über unterschiedliche kulturelle Hintergründe verfügen, kann dies aufwändige Übersetzungen und Anpassungen erfordern oder zu Konflikten bei der Arbeit führen (Balaji & Ahuja, 2005, S. 4ff). Darum müssen neben Fachwissen auch Arbeits- und kulturelle Normen transferiert werden (Carmel & Tija, 2005, S. 131). Der Umgang mit der organisationalen Distanz bringt somit einen zusätzlichen Aufwand mit sich und muss in den Transaktionskosten berücksichtigt werden.

Im Rahmen der Forschungsarbeit soll darum untersucht werden, inwiefern die organisationale Distanz wahrgenommen wird und wie sich diese auf die Effizienz des Wissenstransfers auswirkt. Dies führt zur Formulierung der Forschungsfrage F4:

F4. Inwiefern wird die organisationale Distanz wahrgenommen und wie wirkt sie sich auf die Effizienz des Wissenstransfers aus?

Die Durchführung eines IT-Sourcing-Projekts und der damit verbundene Wissenstransfer erfordern eine wandlungsfähige Organisation. Bullinger, Warnecke, & Westkämper (2003) sehen in der organisationalen Transparenz eine wichtige Voraussetzung dafür. Zur Schaffung von Transparenz müssen die Geschäftsprozesse darum maximal vereinfacht, visualisiert und schnell und einfach nachvollziehbar sein (Bullinger, Warnecke, & Westkämper, 2003, S. 59f). Im Rahmen dieser Arbeit wird zwischen der Transparenz gegen Innen und der

Transparenz gegen Aussen unterschieden. Letztere bezeichnet der Grad der Offenheit des Auftraggebers gegenüber dem Dienstleister. Damit verbunden ist die Möglichkeit des Dienstleisters, vom Auftraggeber zu lernen. Dies kann beispielsweise durch den Zugriff auf Informationsspeicher oder Personen des Auftraggebers erfolgen (Davidson & Olfman, 2004, S. 2). Auf der anderen Seite bezeichnet die Transparenz gegen Innen, die Transparenz bezüglich Wissensträger und Wissensbeständen in der Organisation des Auftraggebers selbst. Im Hinblick auf die Durchführung des Projekts und des damit verbundenen Wissenstransfers müssen die Akteure wissen, welche Wissensbestände wo und in welcher Form verfügbar sind um diese bei Bedarf effizient und integriert transferieren zu können.

Mangelnde Transparenz ist häufig in multinationalen Unternehmen anzutreffen (Probst, Raub, & Romhardt, 2006, S. 63). Oft haben solche Unternehmen in der Vergangenheit Umstrukturierungen oder Reorganisationen durchgeführt, wodurch die Transparenz zusätzlich gelitten hat (Probst, Raub, & Romhardt, 2006, S. 66). Auch die Auslagerung von Prozessen ist mit Umstrukturierungen verbunden, wodurch die Transparenz innerhalb der Organisation weiter abnimmt. Aus diesem Grund wird in Forschungsfrage F5 die Rolle der Transparenz untersucht.

F5. Inwiefern beeinflusst die Transparenz der Organisation die Effizienz des Wissenstransfers?

2.5.3 Personal

Die Grundlage zur Aufnahme, Kombination und Verwendung von Wissen sehen Cohen & Levinthal (1990) in der sogenannten absorptiven Kapazität. Die absorptive Kapazität der gesamten Organisation ist dabei einerseits von den Individuen innerhalb der Organisation und andererseits von den Akteuren an den Schnittstellen einzelner Organisationseinheiten abhängig. Letztere haben die Aufgabe, das Wissen für die jeweiligen Empfänger verständlich zu übersetzen. Dennoch spielen nicht nur die Fähigkeiten der Übersetzer, sondern auch jene der anderen Individuen eine Rolle da diese über ein Mindestmass an relevantem Hintergrundwissen verfügen müssen (Cohen & Levinthal, 1990, S. 131f). Eine attraktive Wissensbasis ist somit Voraussetzung dafür, dass Wissen überhaupt transferiert wird. Ausserdem ermöglicht sie die Erkennung und Integration von neuem Wissen (Chini, 2004, S. 77).

Für die BANK bedeutet dies, dass die Wissensträger und Wissensempfänger in der Schweiz und Indien sowohl das Fachwissen als auch die Fähigkeiten dazu benötigen, dieses zu vermitteln. Da der Wissenstransfer in Offshore-Projekten länder- und kulturübergreifend erfolgt, benötigen die am Wissenstransfer beteiligten Akteure interkulturelle Kompetenzen.

Diese beschreiben die Eignung des Personals, Menschen aus anderen Kulturkreisen nicht nur zu schätzen und zu anerkennen, sondern auch mit ihnen effektiv zusammenarbeiten zu können (Stanley, 1998, S. 440). Aus diesem Grund soll Forschungsfrage F6 die Grundlage für die Untersuchung der Kompetenzen des Personals bilden.

F6. Inwiefern beeinflussen die Fähigkeiten des Personals die Effizienz des Wissenstransfers?

Neben den verfügbaren Fähigkeiten ist die Motivation ein kritischer Faktor für den Wissenstransfer (Osterloh & Frey, 2000, S. 538). Gerade bei der Durchführung von Sourcing-Projekten kommt es oft zu Umstrukturierungen, was Angst vor Personalabbau hervorrufen kann. Damit verbunden sind auch Unzufriedenheit und Frustration (Doppler & Lauterburg, 2002, S. 126). Auf der Seite des Auftraggebers versuchen die Akteure häufig, durch bewusstes Zurückhalten von Wissen ihre Position zu verteidigen wodurch es zu entsprechenden Machtkämpfen kommen kann. Auf der Seite des Dienstleisters wird hingegen oft das sogenannte „Not Invented Here“-Syndrom wahrgenommen (Gupta & Govindarajan, 2000, S. 475f). Das Syndrom beschreibt den Umstand, dass Individuen oder Gruppen, Wissen aufgrund des Ursprungsortes ablehnen (Katz & Allen, 1980, S. 1).

Nach Szulanski (1996) ist fehlende Motivation auf die Angst eine privilegierte Position zu verlieren, fehlende Anreize oder auf mangelnde Zeit und Ressourcen zurückzuführen (Szulanski, 1996, S. 31). Im Rahmen der Untersuchung soll darum analysiert werden, inwiefern Aspekte der Motivation die Effizienz des Wissenstransfers beeinflussen.

F7. Inwiefern beeinflusst die Motivation des Personals die Effizienz des Wissenstransfers?

Auch wenn Mitarbeiter die erforderlichen Kompetenzen aufweisen und dazu motiviert sind Wissen zu teilen, so führen die mit dem IT-Sourcing-Projekt verbundenen Umstrukturierungen oft zu einer erhöhten Personalfluktuationsrate: Mitarbeiter übernehmen dabei neue Funktionen, wechseln die Abteilung oder verlassen das Unternehmen. Mit dem Verlust von Schlüsselmitarbeitern verschwindet jedoch auch das Gedächtnis der Unternehmung (Probst, Raub, & Romhardt, 2006, S. 196f). Tafti (2005) führt darum den mit dem Verlust von Schlüsselmitarbeitern einhergehenden Wissensverlust als Risikokategorie in Offshore-Projekten auf (Tafti, 2005, S. 555ff). Erschwerend kommen die hohen Fluktuationsraten in beliebten Offshore-Ländern wie Indien hinzu: Diese beträgt in den Call-Centern über fünfzig Prozent pro Jahr. Mit zunehmenden Anforderungen an die Qualifikation der gesuchten Mitarbeiter wird es ausserdem schwieriger, einen adäquaten Ersatz zu finden. Als Konsequenz davon steigen die Gehälter der indischen Mitarbeiter jährlich durchschnittlich nominal zwischen zwölf und fünfzehn Prozent (Deutsche Bank Research, 2005, S. 10). Aus die-

sem Grund wird untersucht, inwiefern sich die Fluktuation im Fall der BANK auf den Wissenstransfer auswirkt (Forschungsfrage F8).

F8. Inwiefern beeinflusst die Fluktuation die Effizienz des Wissenstransfers?

2.5.4 Interkulturalität

In IT-Offshore-Beziehungen werden Prozesse auf andere Kontinente ausgelagert. Dies führt somit nicht nur zu einem länder-, sondern auch zu einem kulturübergreifenden Wissenstransfer. Die Akteure versuchen dabei stets, Wissen mit Hilfe des eigenen Kontextes zu interpretieren, welcher massgeblich durch den kulturellen Hintergrund geprägt ist (Chini, 2004, S. 55). Die entsprechenden Unterschiede werden in der Literatur als kulturelle Distanz beschrieben (Hennart & Larimo, 1998, S. 517). Um Wissen über kulturelle Kontexte hinweg transferieren zu können, müssen darum Übersetzungen vorgenommen werden (Chini, 2004, S. 55). Newman & Nollen (1996) haben versucht, kulturelle Distanzen mit Hilfe der von Hofstede (1994) beschriebenen fünf Kulturdimensionen zu messen:

- Die *Machtdistanz* bezeichnet den Grad an Ungleichheit in der Gesellschaft, der von den Individuen akzeptiert und als normal betrachtet wird (Hofstede, 1994, S. 5)
- Die Dimension *Unsicherheitsvermeidung* beschreibt, inwiefern die Gesellschaft dazu bereit ist, Risiken einzugehen (Hofstede, 1994, S. 5f).
- Im Rahmen eines stark verbreiteten *Individualismus* bevorzugen die Individuen eigenständiges Handeln gegenüber der Handlung im Kollektiv (Hofstede, 1994, S. 6).
- Die *Maskulinität* bezieht sich auf die Rollenverteilung zwischen dem weiblichen und männlichen Geschlecht (Hofstede, 1994, S. 6).
- Die *Lang- oder Kurzzeitorientierung* bezieht sich auf den Planungshorizont der Individuen (Hofstede, 1994, S. 5).

Wissen wird primär durch Kommunikation und Training transferiert (Argote & Ingram, 2000, S. 160). Die Effizienz des Wissenstransfers ist dabei höher, wenn das Wissen in einer gemeinsamen Sprache ausgedrückt werden kann (Grant, 1996, S. 111). Da die Interaktion in IT-Offshore-Projekten oft durch die Verwendung von Fremdsprachen geprägt ist, soll darum der Einfluss der Sprache und die damit verbundenen Barrieren untersucht werden. Obwohl in Indien höhere Kosteneinsparungen erwartet werden, bevorzugen Deutsche Unternehmen osteuropäische Länder für die Auslagerung. Dies führen Buchta, Eul, & Schulte-Croonenberg (2005) auf Sprachbarrieren und kulturelle Distanzen zurück (Buchta, Eul, & Schulte-Croonenberg, 2005, S. 218f). Ausserdem geben Hermes & Schwarz (2005) an, dass Indien nicht zuletzt wegen der englischen Sprache zu den beliebtesten Offsho-

ring-Standorten für angelsächsische Unternehmen zählt (Hermes & Schwarz, 2005, S. 324).

F9. Inwiefern beeinflussen interkulturelle Aspekte die Effizienz des Wissenstransfers?

2.5.5 Management

Das Management nimmt eine wichtige Rolle im Wissenstransferprozess ein: Es ist darum bemüht Rahmenbedingungen zu schaffen, die den Wissenstransfer vereinfachen. Damit verbunden ist ein grosser Einfluss auf die Organisationskultur und die Bereitschaft, Wissen in der Organisation zu suchen und zu teilen (Goh, 2002, S. 28). Newman & Nollen (1996) haben im Rahmen ihrer Studie gezeigt, dass Managementpraktiken multinationaler Unternehmen den verschiedenen Kulturen angepasst werden müssen um eine hohe Performanz zu erreichen. Werden die Mitarbeiter unter der Berücksichtigung ihrer kulturellen Bedürfnisse geführt, so werde diese bessere Leistung zeigen als wenn das Management diese nicht berücksichtigt (Newman & Nollen, 1996, S. 154).

Häufig neigen Manager zu autoritären oder partizipativen Führungsstilen, wobei jedoch auch Mischformen üblich sind. Im Hinblick auf das Führungsverhalten existieren allerdings unterschiedliche Standpunkte. Die sogenannten Universalisten vertreten die Meinung, dass ein Führungsstil unabhängig vom Kontext in welchem er angewendet wird, wirksam ist. Auf der anderen Seite behaupten die ökonomischen Relativisten, dass die Globalisierung zu einer Konvergenz der Führungsprinzipien führt. Die Kulturrelativisten gehen letztendlich davon aus, dass unterschiedliche Kulturen auch unterschiedliche Anforderungen an einen Führungsstil haben (Bergemann & Sourisseaux, 2002, S. 80).

Im Bezug auf Indien haben europäische Manager eine unterschiedliche Erwartungshaltung an den Führungsstil feststellen können: Beispielsweise wird vom Arbeitgeber erwartet, dass er wichtige Familienereignisse auch als solche erkennt, Urlaub gewährt oder in dieser Zeit keine Kündigungen ausspricht (Pethe, 2006, S. 312). Inwiefern das Management der BANK unter Anwendung eines geeigneten Führungsstils eine Brücke zwischen den beteiligten Kulturen schafft, soll darum anhand Forschungsfrage F10 beobachtet werden.

F10. Inwiefern wirkt sich der Führungsstil des Managements auf den Wissenstransfer aus?

2.5.6 Wissensmanagement

Da der Wissenstransfer einen Teil des Wissensmanagements bildet, sollte der Wissenstransfer auch in Offshore-Vorhaben im Rahmen eines integrierten Konzepts abgewickelt werden (Gartner, 2007, S. 2). Während Nonaka & Takeuchi (1997) den Transfer von Wissen

in Form einer Wissensspirale beschreiben, konzentrieren sich Probst, Raub, & Romhardt (2006) auf verschiedene Bausteine, welche den Wissenstransfer begünstigen. Beide Konzepte behandeln den Wissenstransfer im Unternehmen jedoch nicht als losgelösten Prozess, sondern im Rahmen des Wissensmanagements, welches nachhaltig im Unternehmen verankert und durch eine Wissenskultur gestützt wird. Im Rahmen der Forschungsarbeiten soll darum untersucht werden, inwiefern die Effizienz und Effektivität des Wissenstransfers durch eine frühzeitige Implementierung des Wissensmanagements gesteigert werden können. Gartner (2007) nennt vier Aufgaben des Wissensmanagements, welche den Wissenstransfer unterstützen:

1. Das Unternehmen muss in der Lage sein die Wissensbestände zu identifizieren (Gartner, 2007, S. 3).
2. Nicht dokumentiertes, aber vorhandenes Wissen muss erfasst werden (Gartner, 2007, S. 3).
3. Es muss untersucht werden, welches Wissen transferiert und welches nicht transferiert werden soll (Gartner, 2007, S. 3).
4. In einem letzten Schritt muss sich das Unternehmen darüber Gedanken machen, wie das transferierte Wissen wieder in die Unternehmen zurückgeholt werden kann, wenn die IT-Sourcing-Beziehung beendet wird (Gartner, 2007, S. 3).

Die beschriebenen Aufgaben sollen in dieser Arbeit im Rahmen eines umfangreichen Wissensmanagements-Konzepts untersucht werden. Als Grundlage dazu eignen sich die von Probst, Raub, & Romhardt (2006) beschriebenen Bausteine. Diese werden nachfolgend erläutert.

- Zu den Kernaufgaben des Managements zählt die Ausrichtung von Prozessen anhand strategischer Ziele (Probst, Raub, & Romhardt, 2006, S. 37). Auch das Wissensmanagement orientiert sich an Zielen, die im Rahmen des Bausteins der *Wissensziele* formuliert werden. Dabei werden sowohl normative, als auch strategische und operative Ziele definiert, welche dem Management bei der Implementierung des Wissensmanagements als Orientierungshilfe dienen (Probst, Raub, & Romhardt, 2006, S. 40ff). Die Formulierung der Wissensziele erfolgt in Abstimmung mit den Unternehmenszielen, indem die Wissensziele beispielweise darüber Auskunft geben, welches Wissen zur Erreichung der Unternehmensziele bewahrt oder neu entwickelt werden soll (Probst, Raub, & Romhardt, 2006, S. 48).
- Hauptaufgabe des Bausteins der *Wissensidentifikation* ist die Schaffung von Transparenz über vorhandenes Wissen. Es hat sich gezeigt, dass es vielen Unternehmen schwer fällt, den Überblick über Daten, Informationen und Fähigkeiten zu bewahren (Probst, Raub, & Romhardt, 2006, S. 29). Transparenz

kann beispielsweise durch die Identifikation von Schlüsselmitarbeitern erreicht werden (Probst, Raub, & Romhardt, 2006, S. 64). Wissens- und Kompetenzlandkarten dienen der Darstellung und Kommunikation des identifizierten Wissens (Probst, Raub, & Romhardt, 2006, S. 67ff). In Unternehmen gibt es meistens keine zentrale Stelle, welche sich um die Transparenz im Unternehmen kümmert. Dies ist eine Problematik, welche durch die zunehmende Anzahl von Restrukturierungen, Job-Rotations oder erhöhte Fluktuation verstärkt wird (Probst, Raub, & Romhardt, 2006, S. 66).

- Die Transparenz ermöglicht den Akteuren nicht nur den Überblick über die verfügbaren Wissensbestände, sondern auch die Aufdeckung von Wissenslücken. Diese werden im Rahmen der Bausteine des *Wissenserwerbs* und der *Wissensentwicklung* geschlossen (Probst, Raub, & Romhardt, 2006, S. 88). Ersterer beschreibt dabei die Beschaffung von Wissen über den externen Markt, während letzterer die unternehmenseigene Entwicklung begünstigen soll. Die externe Beschaffung von Wissen erfolgt beispielsweise durch die Kooperation mit einem anderen Unternehmen, Experten, Kunden oder den Einkauf von Produkten (Probst, Raub, & Romhardt, 2006, S. 91ff). Da die BANK einen sehr hohen Eigenfertigungsanteil aufweist und demnach viele unterstützende Dienstleistungen intern angeboten werden, wird in dieser Arbeit auch der Wissenserwerb über den internen Markt miteinbezogen. Eine wichtige Bedingung für die Entwicklung von Wissen bilden die Kontextsteuerung und das Schaffen von Freiräumen für neue Ideen (Probst, Raub, & Romhardt, 2006, S. 118f). Ein weiterer Bestandteil des Bausteins bildet die in Kapitel 2.4 erläuterte Wissensspirale (Nonaka & Takeuchi, 1997), welche den besonders wichtigen Vorgang der Externalisierung beschreibt.
- Umfragen haben ergeben, dass viele Unternehmen mehr als die Hälfte des verfügbaren intellektuellen Kapitals nicht nutzen und Probleme mit der Übertragung von Wissen haben (Probst, Raub, & Romhardt, 2006, S. 132). Um die Wissensbasis des Unternehmens effizient nutzen zu können, müssen darum Massnahmen getroffen werden, welche die Verteilung und Nutzung des Wissens innerhalb der Organisation unterstützen. Der Baustein der *Wissensverteilung* beschäftigt sich mit der Frage, wie das Wissen an den richtigen Ort gebracht werden kann (Probst, Raub, & Romhardt, 2006, S. 30). Dieser Baustein konzentriert sich somit auf den eigentlichen Kern dieser Arbeit, dem Wissenstransfer im Rahmen eines institutionalisierten Wissensmanagements. Auch die Absorption des Wissens ist Bestandteil des Wissenstransfers und wird im Rahmen des Bausteins der *Wissensnutzung* berücksichtigt (Probst, Raub, & Romhardt, 2006, S. 173ff).

- Die erworbene, entwickelte und transferierte Wissensbasis muss dem Unternehmen auch langfristig zur Verfügung stehen. Dies ist das Ziel der Massnahmen, welche im Rahmen des Bausteins der *Wissensbewahrung* umgesetzt werden. Wichtig ist dabei der Umgang mit Wissensverlusten (Probst, Raub, & Romhardt, 2006, S. 190f). Der Prozess der Wissensbewahrung lässt sich in drei Schritte gliedern: In einem ersten Schritt muss das zu bewahrende Wissen ausgewählt werden. Anschliessend wird dieses durch die Unterstützung geeigneter technischer Hilfsmittel gespeichert. Der letzte Schritt beschreibt die wichtige Aktualisierung des gespeicherten Wissens (Probst, Raub, & Romhardt, 2006, S. 193ff).
- Der Baustein der *Wissensbewertung* lässt sich in zwei Phasen unterteilen: Erstens müssen Veränderungen der organisatorischen Wissensbasis sichtbar gemacht und zweitens im Hinblick auf die Wissensziele interpretiert werden (Probst, Raub, & Romhardt, 2006, S. 213). Da sich die Aufschlüsselung monetärer Grössen auf die Wissensbestände als sehr schwierig herausgestellt hat, können Wissensindikatoren als Bewertungshilfe herbeigezogen werden (Probst, Raub, & Romhardt, 2006, S. 217ff).

Im Hinblick auf den Wissenstransfer muss untersucht werden, inwiefern Massnahmen im Bereich der einzelnen Bausteine den Rahmen für den Wissenstransfer bilden und den Umgang mit den kritischen Erfolgsfaktoren verbessern. Dies führt zur Formulierung von Forschungsfrage F11.

F11. Inwiefern unterstützt das Wissensmanagement die kritischen Erfolgsfaktoren des Wissenstransfers?

2.6 Prozessmodell

Ausgehend von den Grundlagen des Change-Managements wurden die verschiedenen Perspektiven des IT-Sourcings beschrieben und aufgezeigt, welche Möglichkeiten Unternehmen für die Umsetzung ihrer IT-Sourcing-Strategie haben. Damit verbunden sind verschiedene Chancen und Risiken, welche das Management sorgfältig gegeneinander abwägen muss. Die Durchführung eines Offshore-Projekts erfordert den Transfer vorhandener Wissensbestände zum Dienstleister, damit dieser seine Aufgabe innerhalb einer globalen Wertschöpfungskette wahrnehmen kann. Der Wissenstransfer sollte jedoch nicht als losgelöster Prozess, sondern im Rahmen eines Wissensmanagement-Konzepts erfolgen.

Der Umgang mit der wertvollen Ressource Wissen hat sich in der Vergangenheit als schwierig herausgestellt. Bereits der Wissenstransfer innerhalb eines einzelnen Unternehmens stellt das Management vor eine grosse Herausforderung. Es erstaunt darum nicht, dass unternehmens- und länderübergreifende Kooperationen die gestellten Anforderungen an den Wissenstransfer zusätzlich erhöhen und den kritischen Erfolgsfaktoren für den Wissenstransfer eine besondere Beachtung geschenkt werden muss.

Zur Veranschaulichung der Zusammenhänge eignet sich die Konstruktion eines Prozessmodells. Grundlage dafür bildet die Metapher eines Gebäudes, welches aus einem Fundament, den Wänden und einem Dach besteht. Die verschiedenen Ebenen des Prozessmodells werden in Abbildung 11 dargestellt.

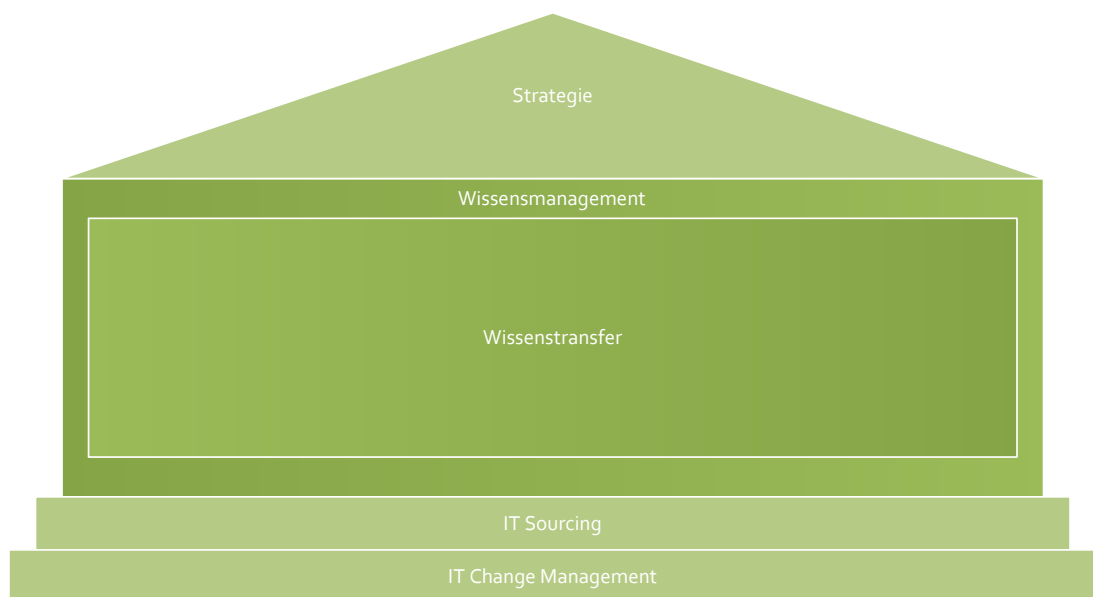


Abbildung 11. Ebenen des Prozessmodells (Eigene Darstellung)

Die Effizienz und Effektivität des Wissenstransfers werden massgeblich vom Umgang mit kulturellen, organisationalen und personellen Faktoren geprägt. Auch die verfügbare Infrastruktur und das Management beeinflussen den Wissenstransfer entscheidend. Die Verantwortlichen eines Offshore-Projekts müssen darum die Güte der verschiedenen Faktoren überprüfen und falls nötig geeignete Massnahmen ergreifen, um den Wissenstransfer erfolgreich durchführen zu können. Dies setzt voraus, dass die einzelnen Faktoren und deren Wirkungsfeld bekannt sind. Aus diesem Grund werden die in Abbildung 11 dargestellten Ebenen um den eigentlichen Wissenstransferprozess erweitert und in Abbildung 12 überführt.

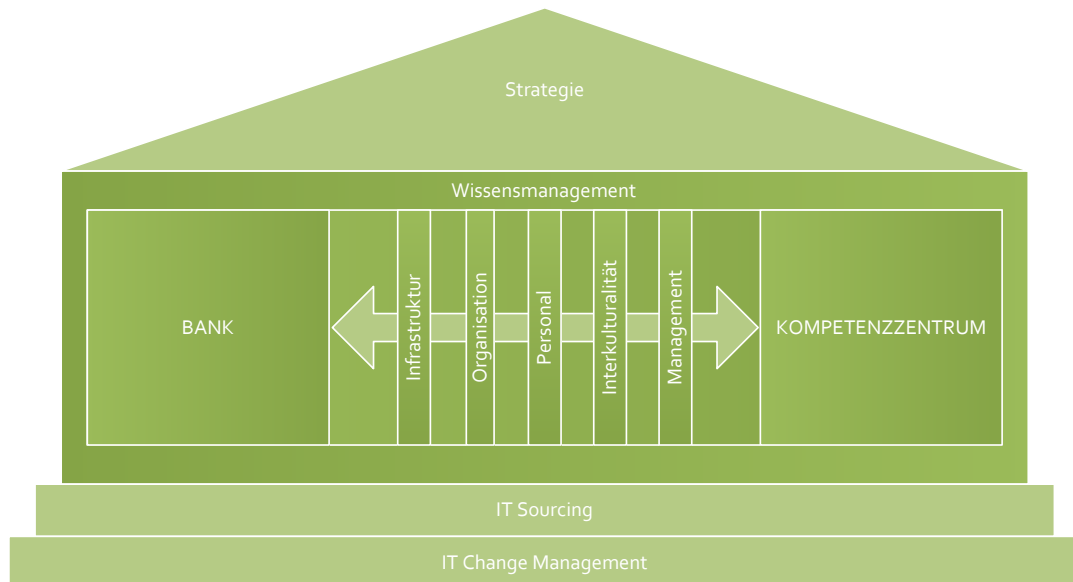


Abbildung 12. Prozessmodell des Wissenstransfers (Eigene Darstellung)

Der Wissenstransfer erfolgt zwischen den Unternehmenseinheiten BANK und KOMPETENZZENTRUM. In Kategorien zusammengefasst, bilden die kritischen Erfolgsfaktoren einzelne Säulen. Die Metapher kann dabei wie folgt erklärt werden:

- Eine geschwächte oder fehlende Säule führt zur Instabilität der ganzen Konstruktion. Mangelt es beispielsweise an einer zuverlässigen Infrastruktur, so fällt das Gebäude im schlimmsten Fall in sich zusammen, wodurch es nicht mehr möglich ist, Wissen zu transferieren.
- Das Wissensmanagement stützt die Konstruktion. Ist dieses nicht im Unternehmen implementiert, so müssen die Säulen die ganze Konstruktion tragen und sind in diesem Fall besonders stark belastet. Die Konstruktion des Gebäudes impliziert somit einen Zusammenhang zwischen den einzelnen Kategorien, beziehungsweise deren Faktoren.

In Kapitel 3 wird erläutert, wie das Prozessmodell im Rahmen der Fallstudie der BANK überprüft werden soll.

3 FORSCHUNGSDESIGN

3.1 Methodik und Vorgehen

Ziel der Untersuchung war es, das Prozessmodell durch eine systematisch erhobene Datengrundlage zu überprüfen. Kern des Prozessmodells bilden die kritischen Erfolgsfaktoren, die im Rahmen der Forschungsfragen anhand der Fallstudie der BANK analysiert wurden. Die Erhebungen waren, wie in Abbildung 13 dargestellt, über drei Dimensionen erfolgt:

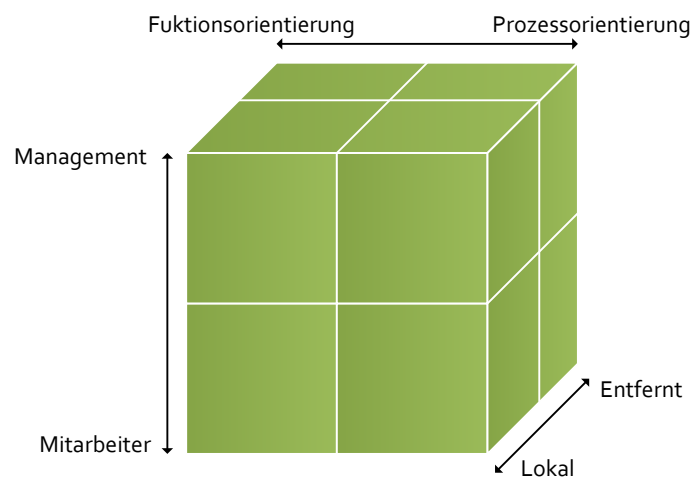


Abbildung 13. Drei Analysedimensionen (Eigene Darstellung)

- *Management- und Mitarbeitersicht:* Die Durchführung der Arbeit war in enger Zusammenarbeit mit dem Management erfolgt. Um die Objektivität zu erhöhen waren jedoch auch die Wahrnehmungen der Mitarbeiter untersucht worden.
- *Lokal und entfernt:* Die Analysen wurden in der Schweiz und in Indien vor Ort durchgeführt.
- *Funktions- und Prozessübergreifend:* Die einzelnen Abteilungen wurden über Prozesse und Funktionen hinweg analysiert.

Die Methodik des Forschungsunternehmens war dem sogenannten Case-Study-Research-Ansatz nach Yin (2003) gefolgt. Abbildung 14 vermittelt einen Überblick über die Zusammenhänge der einzelnen Schritte und den damit verbundenen Forschungsaktivitäten. Diese werden nachfolgend beschrieben.

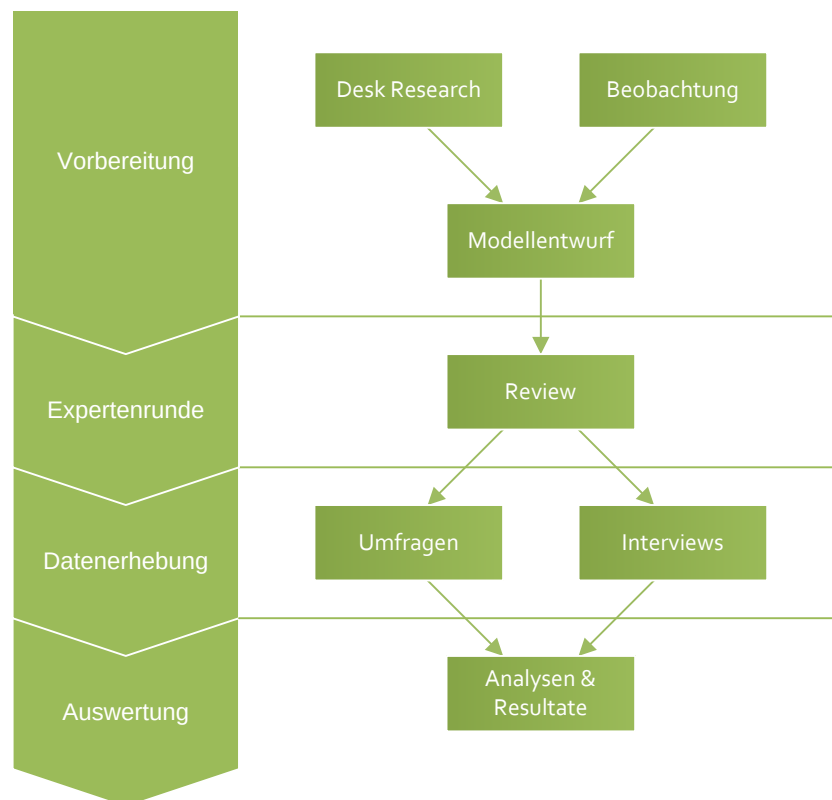


Abbildung 14. Vorgehen (Eigene Darstellung)

3.2 Vorbereitung

Grundlage für die Durchführung dieser Arbeit hat das Literaturstudium gebildet. Dabei wurden Bücher und Artikel renommierter Autoren zu den Themen Offshoring und Wissensmanagement studiert, deren Unterschiede analysiert und eng verwandte Theorien und Modelle auf deren Relevanz hin geprüft. Dadurch war es möglich einen differenzierten Überblick über die Literatur und den aktuellen Stand der Forschung zu erhalten. Die resultierenden theoretischen Grundlagen sind in Kapitel 2 beschrieben.

Um die Situation der BANK besser verstehen zu können wurde in einem Offshore-Projekt mitgearbeitet. Dadurch konnten wertvolle Erfahrungen gesammelt werden die es ermöglichen haben, die gewonnen theoretischen Erkenntnisse im Kontext der BANK zu erläutern. Resultat des theoretischen Teils der Arbeit bildet das Prozessmodell.

3.3 Expertenrunde

Um die Objektivität des Prozessmodells zu erhöhen wurde der Entwurf mit Experten des Teilprojekts A und des „Knowledge Management Competence Centers“ der BANK diskutiert und sämtliche Faktoren im Hinblick auf deren Relevanz beurteilt. Dabei hat sich bestätigt, dass das Prozessmodell die wichtigsten Faktoren abdeckt und in einem nächsten Schritt in einer systematischen Datenerhebung verifiziert werden konnte.

3.4 Datenerhebung

3.4.1 Umfragen

3.4.1.1 Auswahl der Auswahl der Untersuchungsteilnehmer

Um die zu Beginn des Kapitels erwähnten Dimensionen abzudecken, wurden folgende Teilnehmer für die Umfrage ausgewählt:

- Weil Teilprojekt A⁶ bereits im Rahmen der Vorbereitungen intensiv analysiert wurde, hat es den Kern der Untersuchung gebildet. Neben den Umfragen haben Mitarbeiter und Management auch an ausführlichen Interviews teilgenommen (Kapitel 3.4.2). Details zum Teilprojekt A können Tabelle 3 entnommen werden.

Tabelle 3. Teilprojekt A (Eigene Darstellung)

Projekt	Aufgaben	Länder	Kategorien
A	End User Workplace Engineering: • Engineering der Endbenutzer-Plattform • Softwareverteilung • Verantwortung für betriebssystemnahe Software-Komponenten • 3rd-Level-Support	Schweiz, Indien	Management, Offshore-Mitarbeiter, Onshore-Mitarbeiter

⁶ Teilprojekt oder Abteilung A werden bei den Analysen der Einfachheit halber als Projekt, beziehungsweise Abteilung bezeichnet.

- Die Teilprojekte B bis F haben ebenfalls an der Umfrage teilgenommen. Dadurch konnten Vergleiche mit Teilprojekt A angestellt und die Objektivität erhöht werden. Details zu den Teilprojekten B bis F können Tabelle 4 entnommen werden.

Tabelle 4. Teilprojekte B-F (Eigene Darstellung)

Projekt	Aufgabe	Land	Kategorien
B	Data Center Operations: - Engineering-Aufgaben für verschiedene Produkte - Support	Schweiz, Indien, Singapur	Management, Offshore-Mitarbeiter
C	Platform Tooling: Bereitstellung von Tools, welche die Entwicklung, Verteilung und den Betrieb von Anwendungen unterstützen	Schweiz, Indien	Management, Offshore-Mitarbeiter
D	Managed Services: Operative und administrative Tätigkeiten für Unix- und Windowsbetriebssysteme	Schweiz, Indien	Management, Offshore-Mitarbeiter
E	Server- and Netcontrol: Monitoring von Serversystemen und Netzwerken	Schweiz, Singapur	Management, Offshore-Mitarbeiter
F	Active Directory Operations: Überwachung und Pflege von Domain Controller	Schweiz, Singapur	Management, Offshore-Mitarbeiter

Insgesamt haben das Management, Mitarbeiter in der Schweiz, in Indien und in Singapur von insgesamt sechs verschiedenen Teilprojekten teilgenommen. Dabei wurde darauf geachtet, dass nur Teilprojekte an der Umfrage beteiligt waren, die den Wissenstransfer bereits gestartet haben. Im Rahmen der einzelnen Teilprojekte wurde das Wissen entweder nach Indien oder Singapur transferiert und oft sämtliche Stellen ausgelagert. Dadurch konnten keine Schweizer Mitarbeiter befragt werden, welche die ausgelagerten Tätigkeiten früher wahrgenommen haben. Die befragten Manager waren mit wenigen Ausnahmen hauptsächlich in der Schweiz tätig.

Beim Start der Untersuchung wurden hundertseven Personen aus sechs verschiedenen Projekten angeschrieben. Dreiundsiebzig Personen haben den Fragebogen innerhalb der gegebenen Frist zurückgesandt. Dies entspricht einer Rücklauftrate von achtundsechzig Prozent.

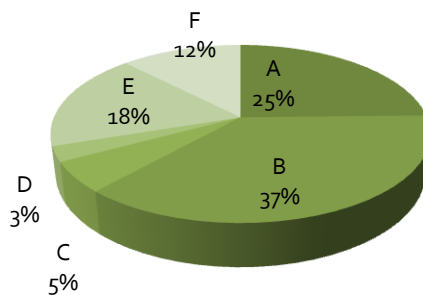


Abbildung 15. Teilnehmer pro Teilprojekt (Eigene Darstellung)

Abbildung 15 zeigt den Anteil der Untersuchungsteilnehmer pro Teilprojekt. Die Teilnehmer waren, wie in Abbildung 16 illustriert, grösstenteils in der Schweiz, Singapur und Indien angestellt.

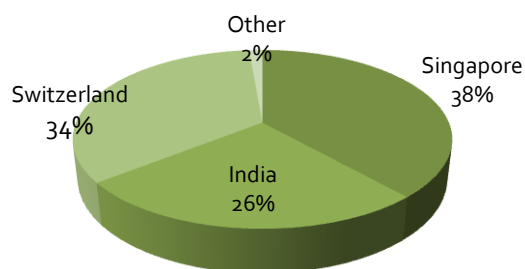


Abbildung 16. Teilnehmer nach Land (Eigene Darstellung)

Das Management war zu einem grossen Teil in der Schweiz tätig und hat zusammen mit den Schweizer Mitarbeitern rund vierzig Prozent der Stichprobe ausgemacht. Sechzig Prozent der Mitarbeiter stammten aus Indien oder Singapur. Abbildung 17 illustriert die Umfrageteilnehmer nach Kategorie.

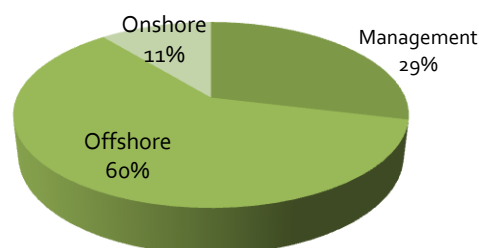


Abbildung 17. Teilnehmer nach Kategorie (Eigene Darstellung).

Wie bereits erwähnt, wurde im Rahmen der Forschungsarbeit hauptsächlich Projekt A untersucht. Abbildung 18 zeigt dessen Teilnehmer nach Kategorie.

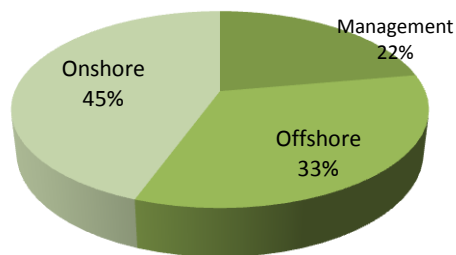


Abbildung 18. Teilnehmer nach Kategorie in Teilprojekt A (Eigene Darstellung)

3.4.1.2 Vorgehen

In einem ersten Schritt wurde ein Fragebogen entworfen, welcher die Einflüsse der einzelnen Faktoren in der jeweiligen Abteilung der Teilnehmer untersuchen sollten. Das Management, die Schweizer und indische Mitarbeiter haben anschliessend spezifisch auf sie zugeschnittene Aussagen erhalten, welche sie auf einer Likert-Skala bewertet sollten. Zur Auswahl standen dabei die Ausprägungen „Einverstanden“, „Eher einverstanden“, „Eher nicht einverstanden“ und „Nicht einverstanden“. Ausserdem gab es die Möglichkeit zu einer Frage bewusst „Keine Aussage“ zu machen weil diese beispielsweise nicht beantwortet werden konnte oder in einem spezifischen Umfeld keine Anwendung fand. Sämtliche Umfragen wurden auf Englisch durchgeführt. Die Antwortmöglichkeiten und die zugewiesenen Werte sind in Tabelle 5 dargestellt.

Tabelle 5. Verwendete Likert-Skala (Eigene Darstellung)

Antwortmöglichkeit	Wert [0,4]
„Einverstanden“	4
„Eher einverstanden“	3
„Eher nicht einverstanden“	2
„Nicht einverstanden“	1
„Keine Aussage“	0

3.4.2 Interviews

3.4.2.1 Auswahl der Untersuchungsteilnehmer

Drei Manager und fünf indische Mitarbeiter des Teilprojekt A haben nicht nur an den Umfragen, sondern auch an ausführlichen Interviews teilgenommen. Diese haben sich im Vorfeld bereits intensiv mit dem Wissenstransfer auseinandergesetzt. Die in der Abteilung verbliebenen Schweizer Mitarbeiter waren nur teilweise in den Wissenstransfer involviert und wurden darum nicht interviewt. Zudem hätte dies den zeitlichen Rahmen dieser Forschungsarbeit gesprengt. Die Interviews haben jeweils etwa eine Stunde gedauert.

3.4.2.2 Vorgehen

Zur Durchführung strukturierter Interviews haben verschiedene Leitfäden gedient, welche im Voraus entwickelt und auf das Management und die indischen Mitarbeitern zugeschnitten wurden. Die Interviews mit dem Management haben auf Deutsch und diejenigen mit den Indern auf Englisch stattgefunden. Fragen und Antworten aus den Interviews sind im Anhang in Kapitel 7.2 zu finden.

3.4.3 Dokumentenanalyse

Neben Umfragen und Interviews haben laufende Projektdokumentationen die Datengrundlage dieser Forschungsarbeit ergänzt. Insbesondere wurden Präsentationen, Protokolle und Projektpläne untersucht, deren Inhalte teilweise in die Auswertungen miteinbezogen wurden.

3.5 Durchführung

Da für die Durchführung der Forschungsarbeit und insbesondere der Datenerhebung nur wenige Wochen zur Verfügung standen, wurden die Daten einmalig in einem Zeitraum von zwei Wochen erfasst. Die Untersuchung könnte zu einem späteren Zeitpunkt wiederholt werden um Vergleiche über die zeitliche Dimension anstellen zu können. Abbildung 19 veranschaulicht den Ablauf der Datenerhebung im Detail.

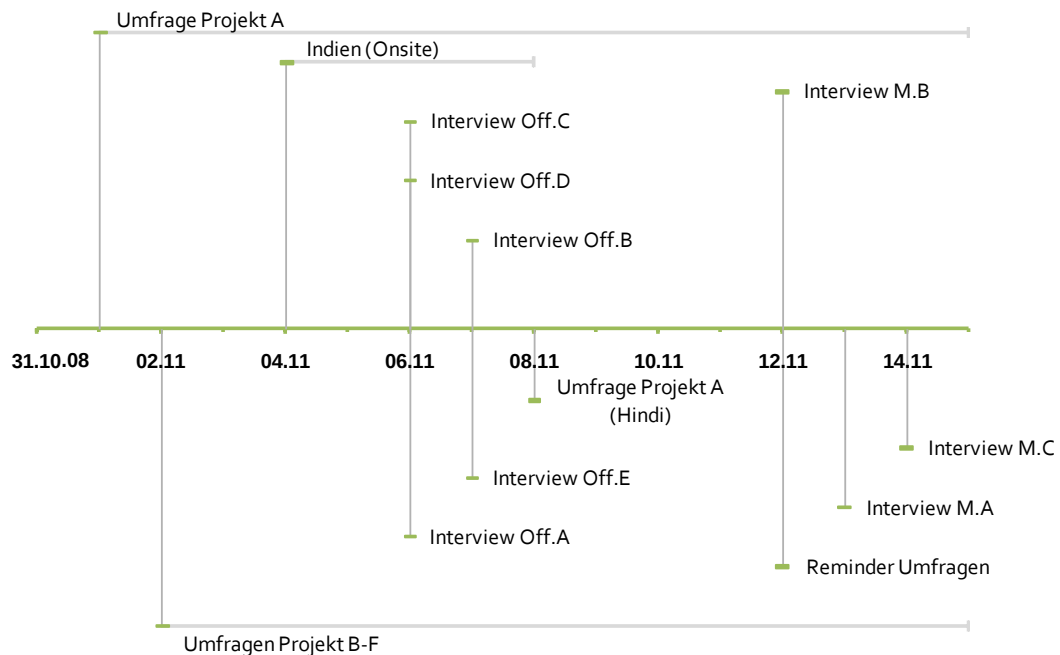


Abbildung 19. Verlauf der Datenerhebung (Eigene Darstellung)

Während der Durchführung der Forschungsarbeiten wurden eine positive Resonanz und eine gute Unterstützung durch die BANK wahrgenommen. Dennoch haben einige Teilnehmer zu Beginn ihre Bedenken hinsichtlich möglicher firmenpolitischer Auswirkungen geäußert. Dieser Skepsis konnte jedoch durch die Unterstreichung, dass das Management die Umfrage unterstützt und auf den erneuten Hinweis, dass die Daten vertraulich und anonym behandelt werden, entgegnet werden. Insbesondere Projektleiter haben ihr Interesse an den Resultaten angekündigt: Sie wollten wissen, inwiefern ihre persönliche Wahrnehmung der Realität entspricht.

Während des Aufenthalts in Indien konnten aufgrund der grossen Unterstützung durch das Management und die Mitarbeiter gute Resultate erzielt werden. Neben der Durchführung verschiedener Interviews und Umfragen war genügend Zeit geblieben, um persönliche Gespräche zu führen und um die indische Kultur kennen zu lernen. Der persönliche Kontakt zu indischen Mitarbeitern hat es ausserdem ermöglicht, zusätzlich wertvolle Informationen zu gewinnen: Hinsichtlich des indischen Lebensstils und der indischen Kultur wurde deutlich, dass diese Charakteristika nur sehr schwierig und bruchstückhaft durch schriftliche Dokumente beschrieben werden können. Hier bedarf es einer persönlichen Erfahrung um

den Puls des indischen Lebens fühlen zu können. Kenntnisse über das Leben in Indien ermöglichen deren Übertragung auf die Geschäftswelt und das Entwickeln eines grundlegenden Verständnisses für den interkulturellen Umgang mit Mitarbeitern im Rahmen des Wissenstransfers in IT-Offshore-Beziehungen.

3.6 Auswertung

3.6.1 Umfragen

Die Daten wurden in verschiedene Schichten aufgeteilt und nach Projekt und Kategorie ausgewertet. Zur Auswertung der Daten haben Methoden der deskriptiven Statistik in Kombination mit OLAP-Funktionen⁷ gedient: Hauptaugenmerk wurde dabei auf die statistischen Masse Mittelwert und Standardabweichung gelegt. Die Güte eines Faktors wird in dieser Arbeit als durchschnittlich bezeichnet, wenn er einen Wert von 2.5 aufweist. Um Projekt A im Hinblick auf die restlichen Projekte bewerten zu können, wurden die Mittelwerte der Projekte B bis F aggregiert betrachtet. Die ausgewerteten Daten sind in Kapitel 7.1 zu finden.

3.6.2 Interviews

Um die Qualität der Aussagen aufgrund der statistischen Auswertungen zu erhöhen, wurden die Interviews in einem ersten Schritt transkribiert und den Teilnehmern zur Verifikation vorgelegt. Im Zusammenhang mit den auf Englisch durchgeführten Interviews war dies besonders wichtig, weil die Aussprache der indischen Mitarbeiter oftmals sehr undeutlich und schwer zu verstehen ist.

Die Antworten der Interviewpartner wurden im Hinblick auf die verschiedenen Forschungsfragen untersucht und priorisiert. Dies geschah mit Hilfe sogenannter Codes, die den einzelnen Erfolgsfaktoren zugeordnet werden konnten. Insgesamt wurden rund tausendeinhundert Codes definiert, die später aufgrund ihrer Zuordnung zu einem Faktor oder auch aufgrund ihrer Priorität ausgewählt und für die Erklärung der Resultate verwendet werden konnten. Die transkribierten Interviews sind in Kapitel 7.2 zu finden.

⁷ OLAP: Online Analytical Processing

3.6.3 Formales

Aussagen aus Interviews oder Resultate aus Umfragen werden mit Hilfe der in Tabelle 6 dargestellten Symbole zitiert. Die Notationen verweisen auf die entsprechenden Fragen im Anhang in Kapitel 7.1 und 7.2:

- Interviews: (T.L.N, P)
- Umfragen: (T.L.N)

Falls mehrere Personen oder verschiedene Umfrageresultate eine Aussage unterstützen, werden die einzelnen Verweise durch Semikolons voneinander getrennt:

- Interviews: (T_i.L_{i.i}.N_i, P_i; T_j.L_j.N_j, P_j...; T_n.L_n.N_n, P_n).
- Umfragen: (T_i.L_{i.i}.N_i; T_j.L_j.N_j...; T_n.L_n.N_n).

Tabelle 6. Zitierstil der Interviews (Eigene Darstellung)

Symbol	Name	Beschreibung	Wertebereich
T	Type	Typ der Quelle	(I S)
L	Level	Stufe der Person	(M OFF ON)
I	Interview	Interview	-
S	Survey	Umfrage	-
M	Management	Management	-
OFF	Offshore	Indischer Mitarbeiter	-
ON	Onshore	Schweizer Mitarbeiter	-
N	Number	Nummer	[1,54]
P	Person	Person	{A,B,C,D,E}

4 ANALYSEN UND RESULTATE

Ziel dieses Kapitels ist es, Evidenz für das Prozessmodell und dessen Komponenten aufzuzeigen. Die Analysen beziehen sich hauptsächlich auf ein Teilprojekt⁸ im Bereich „Technology Infrastructure Services“ (TIS), welches die Auslagerung von Prozessen der Abteilung durchführt. Die Abteilung betreibt das Engineering des Betriebssystems und die Verteilung von Softwarekomponenten auf gut fünfzigtausend Rechnern von Endbenutzern. Ausserdem stellt sie dazu verschiedene Webapplikationen zur Verfügung, welche die verschiedenen Prozesse automatisieren oder eine Schnittstelle für den abteilungsexternen Zugriff anbieten. Für ihre betriebssystemnahen Software-Komponenten nehmen die Mitarbeiter der Abteilung die Produkteverantwortung wahr. Dies bedeutet, dass sich die Angestellten sowohl um das Engineering, als auch um den 3rd-Level-Support von verschiedenen Produkten kümmern. Das Projekt wird zunächst ausführlich beschrieben und im Verlaufe des Kapitels, im Hinblick auf die Forschungsfragen, untersucht.

4.1 Beschreibung des Projekts

4.1.1 Strategie

Im Rahmen der Offshore-Initiative der BANK hat das Management der Abteilung sogenannte Headcount-Vorgaben erhalten. Diese haben festgelegt, dass innert kürzester Zeit in der Schweiz fünf Stellen ab- und in Indien acht Stellen aufgebaut werden müssen. Die vom Stellenabbau betroffenen Mitarbeiter wurden bereits frühzeitig entsprechend informiert.

In Anbetracht der schwierigen Situation hat sich der Abteilungsleiter darum entschieden ein internes Projekt zu initialisieren, welches sich um die Umsetzung dieser Vorgabe küm-

⁸ Das untersuchte Teilprojekt A, welches die Auslagerung der Prozesse von Abteilung A durchführt, wird nachfolgend als Projekt bezeichnet. Entsprechend wird die Abteilung A als Abteilung bezeichnet. Das Projekt darf jedoch nicht mit dem übergeordneten CoE-Projekt verwechselt werden.

mern sollte. Die Hauptaufgaben des Projekts bestanden in der Auswahl und Verlagerung der Prozesse und die Durchführung des damit verbundenen Wissenstransfers.

«Die Strategie bestand darin, dass wir insgesamt etwa 500 Personen in der Schweiz nominieren mussten. Man hat aber nicht über die Aufgaben gesprochen, welche in Indien wahrgenommen werden sollten. Dadurch haben einige Abteilungen die auszulagernden Aufgaben aufgrund von den nominierten Personen abhängig gemacht, anstatt dass man sich gefragt hätte, welche Aufgaben und Prozesse sich für die Auslagerung eignen. Ein Kriterium wäre zum Beispiel die Repetitivität der Aufträge gewesen. Ausserdem hätte man berücksichtigen müssen, dass Indien nicht in allen Bereichen stark ist.» (I.M.35, A)

4.1.2 Auswahl der Prozesse

Die Verantwortlichen des Projekts haben sich somit als erstes mit der Suche für die zur Auslagerung geeigneter Prozesse beschäftigt. Dies erwies sich jedoch schwieriger als zunächst angenommen:

- Detaillierte Kenntnisse über die verfügbaren Wissensbestände und die Tätigkeiten der Abteilung haben weitgehend gefehlt. Bis zu diesem Zeitpunkt haben sich die Mitarbeiter hauptsächlich selbst organisiert und viele Aufträge „Ad-hoc“ bearbeitet.
- Prozesse und Produkte waren kaum dokumentiert und die vorhandenen Dokumentationen veraltet.
- Im Zuge der Umstrukturierungen haben sich verschiedene weitere Schlüsselmitarbeiter dazu entschlossen, die BANK zu verlassen. In Kombination mit der mangelnden Verfügbarkeit von Dokumentationen und der fehlenden Transparenz hat dies zu massiven Wissensverlusten geführt.

Aus diesem Grund hat das Management versucht, mit Hilfe von Interviews und Umfragen die erforderliche Transparenz über Wissensbestände und Prozesse zu schaffen. Dadurch konnte man sich zumindest einen Überblick verschaffen und das noch vorhandene Wissen zumindest teilweise dokumentieren. Dennoch hat sich die Auswahl der zu verlagernden Prozesse als schwierig herausgestellt. Wie bereits zu Beginn des Kapitels angedeutet, ist die Abteilung für eine Reihe sehr unternehmensspezifischer Produkte verantwortlich, die selbst entwickelt worden sind. Ausserdem sind die verwendeten Technologien noch nicht weit verbreitet, wodurch das Finden geeigneter Fachkräfte auf dem indischen Arbeitsmarkt erschwert wurde (I.M.27, B; I.M.27, C). Das Management hat darum eine langwierige Suche nach geeignetem Personal in Kauf nehmen müssen. Dennoch ist es im Verlaufe der Zeit gelungen, einige indische Mitarbeiter einzustellen. Entsprechend mussten auch die ersten Tätigkeiten verlagert werden. Nicht zuletzt aufgrund der fehlenden Wissensbestän-

de wurde versucht, gleich die Aufgaben von Mitarbeitern, die nicht mehr verfügbar waren, nach Indien auszulagern.

«Wir haben uns an den Aufgaben orientiert die wir nicht mehr ausführen konnten weil das Personal nicht mehr verfügbar war. Für diese Aufgaben mussten wir ohnehin eine Lösung finden.» (I.M.34, B)

Für die Auslagerung erschienen dem Management der 3rd-Level-Support und Teile der Softwareverteilung als geeignet. Dazu erforderlich waren einerseits Anpassungen an den Schnittstellen des Supportprozesses und andererseits die Zugriffsberechtigungen der indischen Mitarbeiter auf die Schweizer Infrastruktur.

- Bei der Anpassung der Schnittstellen war das Management zunächst auf Widerstand gestossen, da 1st- und 2nd-Level Support die Problemtickets weiterhin in deutscher Sprache an die Abteilung gesandt haben (I.M.43, A).
- Im Zusammenhang mit bankenregulatorischen Anforderungen wurde den indischen Mitarbeiter der Zugriff auf die Schweizer Infrastruktur lange Zeit nicht erlaubt. Entsprechend konnte die Softwareverteilung nur teilweise ausgelagert werden (I.M.26, A; I.M.26, B). Zugleich zeigten die erlittenen Wissensverluste erste Auswirkungen. Weil das Wissen einiger Schlüsselmitarbeiter in der Schweiz fehlte, gelang es lange Zeit nicht, das benötigte Serversystem einzurichten.

Mit den erwähnten Problemen waren auch andere Abteilungen konfrontiert. Dennoch hat jedes Projekt die Probleme für sich gelöst und die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit war erst viel zu spät erfolgt (I.M.42, C). Im Zusammenhang mit der Auslagerung von Prozessen war auch der Wissenstransfer erfolgt. Dieser wird im Rahmen des nächsten Kapitels ausführlich untersucht.

4.2 Analyse des Prozessmodells

Im diesem Kapitel wird der Wissenstransfer des Projekts im Hinblick auf das Prozessmodell analysiert. Als erstes werden die Säulen des Gebäudes analysiert und die entsprechenden Resultate festgehalten. Anschliessend wird untersucht, inwiefern das Wissensmanagement und dessen Bausteine den Rahmen für den Wissenstransfer bilden und diesen unterstützen.

4.2.1 Infrastruktur

Im Rahmen der ersten Säule des Prozessmodells wird die Infrastruktur untersucht. Dabei sollen Antworten auf die Forschungsfragen gefunden und im Kontext der BANK erläutert werden.

F1. Inwiefern beeinflusst ein hoher Reifegrad der Infrastruktur die Effizienz des Wissenstransfers?

Die Untersuchungen haben ergeben, dass sich die Rolle der Infrastruktur hauptsächlich auf die Verfügbarkeit der Kommunikationsmedien und die Benutzerfreundlichkeit der Informationssysteme beschränkt.

Kommunikationsmedien sind besonders wichtig, weil diese den Umgang mit der räumlichen Trennung und der Zeitverschiebung vereinfachen (I.OFF.7, E; I.M.9, B). Für die Kommunikation standen sowohl synchrone, als auch asynchrone Kommunikationsmittel zur Verfügung. Genannt wurden die synchronen Medien Face-2-Face, Video, Telefon und Chat. Auf der Seite der asynchronen Medien wurde E-Mail verwendet. Das Telefon war dabei das Hauptkommunikationsmedium. Dies ist darauf zurückzuführen, dass in der Schweiz nur sehr wenige Konferenzräume zur Verfügung standen und diese im Voraus reserviert werden mussten (I.M.31, B). Der Bedarf für einen Wissensaustausch war jedoch oft spontan erfolgt und konnte nicht immer im Voraus geplant werden.

«Mir ist aufgefallen, dass unsere Kollaborationstechnologien absolut in den Kinderschuhen stecken. Da muss ich auch innerhalb der BANK ein Verbesserungspotential identifizieren. Ich kenne Technologien die einen Wissensaustausch und die Zusammenarbeit massiv effizienter gestalten würden.» (I.M.30, A).

«Heute ist leider immer noch das Telefon, also ohne Begleitung von visuellen Eindrücken, das Hauptkommunikationsmittel und entsprechend hat man Schwierigkeiten: Man sieht sich nicht, Gestik fehlt [...]» (I.M.30, A)

Informationssysteme welche den Austausch, die Organisation und Strukturierung von Informationen ermöglichen, waren im Falle des Projekts nur begrenzt verfügbar (I.M.53). Diese sind jedoch besonders wichtig weil sie dabei helfen, Informationen welche in entfernten Unternehmensteilen generiert werden, wieder zusammenzuführen (I.M.53, C). Das Management hat darum vorgeschlagen, ein zentrales System für den Austausch von Informationen zu schaffen. Ausserdem wäre der Einsatz von Workflow-Produkten, welche die Prozessstruktur institutionalisieren, sowie der Einsatz zentraler Datenbanken mit erweiterter Indexierungsfunktionalität erwünscht (I.M.31, A; I.M.52, A).

«Wichtig ist, dass Wissen irgendwo zentral abrufbar abgespeichert wird. Es darf nicht sein, dass wir für Indien eine neue Informationsbasis kreieren. Die indischen Mitarbeiter sollten eigentlich einfach weitere Teilnehmer an unserem Informationsaustausch sein. Unsere Infrastruktur ist dafür aber noch nicht reif genug.» (I.M.53, A).

«Wir haben Dateiablagen die mit der Zeit völlig unstrukturiert werden, weil jeder irgendwo etwas speichert. Wir haben Sharepoint-Server, die noch viel stärker dem Wildwuchs ausgesetzt sind. Jeder errichtet irgendwo eine Datenablage und diese wird, weder regelmässig gesichert, noch aktualisiert und gepflegt. Die Links verweisen dann meistens nach zwei oder drei Monaten ins Leere. Momentan kümmert sich niemand darum und es ist jedem selbst überlassen wie und wo er Informationen abspeichert.» (I.M.52, C)

«Es gibt kein offizielles Dokumentenverwaltungssystem in der BANK. Es waren schon diverse Systeme eingeführt worden, nur benutzt sie niemand.» (I.M.52, C)

Im Hinblick auf die technische Infrastruktur in Indien hat sich herausgestellt, dass sich diese nicht grundlegend von derjenigen in der Schweiz unterscheidet. Aufgrund der häufigen Stromunterbrüche funktioniert sie jedoch weniger zuverlässig (I.M.30, A). Auch die Performanz der Netzwerkverbindungen bildet ein wichtiger Faktor, da die benötigten Informationen innerhalb nützlicher Zeit übertragen werden müssen (I.M.31, B).

Im Zusammenhang mit der Infrastruktur soll an dieser Stelle auf den Einfluss regulatorischer Anforderungen hingewiesen werden: Im Falle des Projekts war den indischen Mitarbeitern der Zugriff auf die Infrastruktur in der Schweiz aufgrund bankenregulatorischen Anforderungen vorerst verwehrt (I.M.27, C). Dadurch konnten Dokumente ausschliesslich per E-Mail ausgetauscht werden. Um Trotz dieser Barrieren Informationen austauschen zu können, wurde kurzfristig eine Sharepoint-Lösung implementiert. Obwohl Informationen ungeeignet strukturiert sind und keine Sicherungen durchgeführt werden, ist der Server bis zum heutigen Zeitpunkt noch immer im Einsatz da bisher keine geeigneten Alternativen gefunden und implementiert werden konnten (I.M.52, C).

Wie bereits erwähnt wurde die Verfügbarkeit der Kollaborationstechnologien als ungenügend eingeschätzt. Dadurch wird die Wahl des geeigneten Kommunikationsmediums eingeschränkt. Diese wird nachfolgend in Forschungsfrage F2 analysiert.

F2. Inwiefern trägt die Medienwahl zu einer Steigerung der Effizienz des Wissenstransfers bei?

Die Analysen haben gezeigt, dass Management und Mitarbeiter die Ansätze der Media-Synchronicity-Theory (Dennis & Valacich, 1999) stützen: Sie verfügen über ein implizites Bewusstsein bezüglich Charakteristika der einzelnen Medien und dass die Wahl in Abstimmung auf die zu lösende Aufgabe getroffen werden soll (I.M.32, A; I.M.32, B; I.M.32,

C). Genannt wurden dabei auch die Aspekte der Feedbackgeschwindigkeit (I.OFF.34, E; I.OFF.35, E), der Symbolvarietät (I.OFF.35, C; I.OFF.35, D), der Wiederverwendbarkeit (I.OFF.34, A, I.OFF.34, B) und der Parallelität (I.OFF.35, A). Zwar haben die indischen Mitarbeiter vor allem Face-2-Face, Videokonferenzen und das Telefon als effizient empfunden, dennoch war E-Mail aufgrund der besseren Wiederverwendbarkeit das beliebtere Medium (I.OFF.34, A, I.OFF.34, B).

Die Auswahl des Mediums wurde jedoch nicht nur aufgrund der Komplexität der zu lösenden Aufgabe getroffen (Daft & Lengel, 1984), sondern auch im Hinblick auf allfällige Verständigungsschwierigkeiten. Weil Sprachbarrieren oder eine schlechte Verbindungsqualität die effiziente Kommunikation in bestimmten Situationen besonders erschwert haben, wurde darum jeweils auf die Verwendung von schriftlichen Medien zurückgegriffen (I.M.32, B; I.OFF.35, C).

Im Rahmen der Medienwahl soll ausserdem das Verhältnis zwischen den kommunizierenden Personen berücksichtigt werden: Für eine effiziente Kommunikation war erforderlich, dass sich die am Wissenstransfer beteiligten Personen zu Beginn persönlich kennengelernt haben und dadurch die spätere Kommunikation auch durch die Verwendung ärmerer Medien effizient ablaufen konnte (I.M.32, A, I.M.32, C).

Implikationen für das Management

Für die Durchführung eines effizienten Wissenstransfers in IT-Offshore-Projekten bilden die Reife der Infrastruktur und die Medienwahl wichtige Voraussetzungen, oder im Kontext des Modells, kritische Erfolgsfaktoren. Im Falle der BANK hat sich gezeigt, dass die beiden Faktoren eng miteinander verwandt sind. Aufgrund der niedrigen Reife der Infrastruktur und der mangelnden Verfügbarkeit von Kommunikationsmedien war auch die Medienwahl entsprechend eingeschränkt. Für die Wahl des geeigneten Mediums war jedoch nicht nur die zu lösende Aufgabe entscheidend, sondern auch Verständigungsprobleme oder das Verhältnis zwischen den einzelnen Kommunikationsteilnehmern. Idealerweise nehmen die indischen Mitarbeiter als weitere Teilnehmer am bestehenden Informationsaustausch in der Schweiz teil, wodurch die Einführung separater Plattformen und zusätzlicher Koordinationsaufwand vermieden werden können. Die zentralen Informationsspeicher müssen dabei unbedingt die Organisation und Strukturierung von Wissen unterstützen, sodass die beteiligten Akteure die Möglichkeit haben, dieses rasch aufzufinden und in wiederzuverwenden. Für das Management leiten sich deshalb folgende Empfehlungen ab, welche im Hinblick auf einen effizienten Wissenstransfer implementiert sein müssen:

- Es muss ein zentrales System aufgebaut werden, welches die Strukturierung und Organisation von Dokumenten erlaubt. Dieses soll eine nützliche Suchfunktionalität aufweisen.
- Zu berücksichtigen ist, dass keinem der Beteiligten beispielsweise aufgrund regulatorischen Anforderungen der Zugriff zum System verweigert wird.
- Sollen Daten beträchtlicher Grösse ausgetauscht werden, so müssen hohe Netzwerk-Bandbreiten sichergestellt werden.
- Die tatsächliche Nutzung des Systems muss regelmässig überprüft werden.
- Sowohl asynchrone, als auch synchrone Medien müssen für die Kommunikation zur Verfügung stehen und auch jederzeit einen spontanen Wissensaustausch ermöglichen. Die Mitarbeiter sollten die Möglichkeit haben, auf einfache Art und Weise Video- oder Telefonkonferenzen abzuhalten. Bevorzugterweise verfügt darum jeder Mitarbeiter über eine eigene Kommunikationsinfrastruktur.

4.2.2 Organisation

Nachfolgend werden verschiedene organisationale Aspekte beim Wissenstransfer in Offshore-Beziehungen untersucht. Im Mittelpunkt stehen dabei die geografische Distanz, die organisationale Distanz und die Transparenz.

F3. Inwiefern beeinflusst die geografische Distanz die Effizienz des Wissenstransfers?

Im Verlaufe der Untersuchung hat sich gezeigt, dass die Auswirkungen der geografischen Distanz hauptsächlich auf die räumliche Trennung und die Zeitverschiebung zurückzuführen sind. Im Hinblick auf den Wissenstransfer wurden dabei die nachfolgend beschriebenen Einflüsse erwähnt.

Nach Argote & Ingram (2000) wird der Wissenstransfer hauptsächlich mit Hilfe von Kommunikation und Training durchgeführt (Argote & Ingram, 2000, S. 160). Auch das Management hat sich dafür entschieden das Wissen in Schulungen vor Ort in Indien zu transferieren. Im Hinblick auf den Wissenstransfer hat dies erhöhte Koordinationsaufwände bewirkt. Die Schulungen vor Ort mussten im Voraus geplant und die entsprechenden Unterlagen organisiert werden. Weil zudem diejenige Person, welche das Wissen vermitteln konnte nicht unbedingt auch diejenige war, die über Wissen verfügt hat, hat in einem ersten Schritt ein Wissenstransfer in der Schweiz stattgefunden (I.M.23, C). In einem zweiten Schritt wurde dieses Wissen den indischen Mitarbeitern vermittelt. Problematisch war dabei die Beantwortung spontan auftauchender Fragen und Unklarheiten. Da der Wissensträger aufgrund der räumlichen Trennung und Zeitverschiebung nicht mehr kurzerhand einen Experten in der Schweiz kontaktieren konnte, wurde der Wissenstransfer verzögert (I.M.8, B; I.M.8, C).

«As for the new technologies, I believe that distances are not a big deal now. Maybe before it was, but now we have a lot of different ways to communicate, like video conferencing, which gives you the feeling that a person who is miles away, is sitting right in front of you.» (I.OFF.6, D).

Zentraler Bestandteil der Wissensspirale nach Nonaka & Takeuchi, (1997) bildet die Sozialisation. Sie dient neben dem Austausch von Wissen auch zur Etablierung von sozialen Beziehungen zwischen Mitarbeitern, die den Wissenstransfer erleichtern. Im Falle eines Offshore-Projekts wird dies durch die räumliche Trennung erschwert. Die Analysen haben ergeben, dass diese Problematik auch vom Management wahrgenommen wurde (I.M.8, B). Dennoch wurden keine konkreten Auswirkungen genannt, welche eindeutig auf die mangelnde Sozialisation zurückgeführt werden könnten.

« Es gibt wenige Kontaktmomente und das schränkt den Wissenstransfer ein. Die sozialen Gespräche, in welchen vielleicht wichtige Dinge ausgetauscht werden, finden nicht statt.» (I.M.8, B)

Die Analysen haben ergeben, dass das tatsächliche Ausmass der Zeitverschiebung eine grosse Rolle gespielt hat. Da die Zeitzonen der Schweiz und Indien nur um etwa fünf Stunden verschoben sind, blieb immerhin ein halber Arbeitstag, welcher für den synchronen Austausch von Wissen genutzt werden konnte (I.M.9, B; I.OFF.6, A). An dieser Stelle ist anzumerken, dass die indischen Mitarbeiter teilweise die Bereitschaft gezeigt haben, ihre Arbeitszeiten an diejenigen in der Schweiz anzupassen (I.OFF.7, B). Bis anhin war dies jedoch offensichtlich nicht umgesetzt worden.

F4. Inwiefern wird die organisationale Distanz wahrgenommen und wie wirkt sie sich auf die Effizienz des Wissenstransfers aus?

Die organisationale Distanz kann wie in Kapitel 2.5.2 beschrieben durch ihren Bezugsrahmen von kulturellen Aspekten abgrenzt werden. Während die Interkulturalität später in diesem Kapitel analysiert wird, wird der Fokus zur Beantwortung der Forschungsfrage F4 auf die Organisation in welcher die Akteure interagieren, gelegt. Bei der Auswertung hat sich gezeigt, dass die organisationale Distanz häufig im Kontext der kulturellen Distanz erklärt wurde. Dies stützt eine Studie von Simonin (1999b), welche Evidenz für eine positive Korrelation zwischen den beiden Faktoren festgestellt hat (Simonin, 1999b, S. 480).

Die indischen Mitarbeiter haben sich in der Art und Weise wie sie ihre Arbeit verrichten stark von derjenigen der Schweizer unterschieden (S.M.23). Die Schweizer Manager und Mitarbeiter haben ihr Handeln an impliziten oder expliziten Leistungskriterien orientiert. In ihren Köpfen ist das Prinzip der Arbeitsteilung verankert, wohingegen die indischen Mitarbeiter die gemeinsame Ausarbeitung von Lösungen vorgezogen haben.

«Im Prinzip gibt es beinahe mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten.» (I.M.22, A)

«Ich habe festgestellt, dass sich momentan viele Leute gemeinsam auf ein Problem stürzen. [...] Da sehe ich schon ein Potential für Effizienzverbesserungen.» (I.M.11, B)

Während dem Management die effiziente Erarbeitung einer Lösung wichtig ist, versuchen die indischen Mitarbeiter hauptsächlich neues Wissen zu gewinnen. Zu berücksichtigen ist, dass das Verhalten der indischen Mitarbeiter die Entwicklung und Verteilung des Wissens durchaus fördern kann und Redundanzen nicht per se negativ bewertet werden müssen (Nonaka & Takeuchi, 1997). Insbesondere im Hinblick auf die hohen Fluktuationsraten müssen die Effizienzgewinne und potentiellen Wissensverluste durch fehlende Redundanz gegeneinander abgewogen werden.

Ein indischer Mitarbeiter hat festgestellt, dass die Schweizer langwierige Prozesse vergleichsweise strikte befolgt haben (I.OFF.9, E). Ausserdem gab es Unterschiede, im Hinblick auf die Art und Weise wie die Arbeit geplant wird: Schweizer Mitarbeiter sammeln die Information und verschaffen sich relevantes Wissen vor der eigentlichen Durchführung eines Auftrages, während in Indien die Leute bevorzugter Weise mit der Arbeit beginnen und sich das Wissen erst zum benötigten Zeitpunkt aneignen (I.OFF.18).

«Der Chef sagt eigentlich was passiert und solange der Chef nichts sagt, passiert auch nichts. Wenn der Chef sagt wir machen das so und die Mitarbeiter wissen, dass es falsch ist, dann machen sie es trotzdem weil es der Chef sagt. » (I.M.11, C)

Im Hinblick auf die Durchführung von Aufträgen einerseits und der Vermittlung von Wissen andererseits sah sich das Management gezwungen, besonders detaillierte Spezifikationen anzufertigen bevor diese den indischen Mitarbeitern übergeben werden konnten. Die durchzuführende Aufgabe wurde dabei nur selten hinterfragt, wessen sich aber zumindest einer der befragten indischen Mitarbeiter bewusst ist (I.OFF.9, D):

F5. Inwiefern beeinflusst die Transparenz der Organisation die Effizienz des Wissenstransfers?

Bei der Auswertung der Daten im Hinblick auf die Transparenz wurde zwischen der Transparenz gegen Innen und der Transparenz gegen Aussen unterschieden (Kapitel 2.5.2). Das Management und die Mitarbeiter wurden gefragt, ob sie oft an verschiedene Instanzen gelangen mussten bis sie am Ende die für eine Aufgabe zuständige Stelle finden konnten, da dies ein Hinweis auf mangelnde Transparenz gegen Innen sein könnte. Sowohl das Management, als auch die Mitarbeiter haben dies deutlich bestätigt. Das Problem mangelnder Transparenz scheint auch in anderen Projekten aufgetaucht zu sein (S.M.27; S.OFF.18; S.ON.22). Mangelnde Transparenz gehört für viele multinationale Unternehmen zum Alltag. Ausserdem vermindern Umstrukturierungen die Transparenz zusätzlich (Kapitel 2.5.2). Auch die BANK hat mit der Zusammenlegung zweier Tochtergesellschaften vor wenigen Jahren massive Umstrukturierungen vorgenommen. Damit verbunden war die Einführung einer komplexen Matrixorganisation, die bis zum heutigen Zeitpunkt noch nicht in den Köpfen der Mitarbeiter verankert ist:

«Wir haben verschiedene Dinge, wie die Globalisierung oder das Offshoring, noch nicht verdaut.» (I.M.40, A)

Obwohl gleich mehrere Abteilungen der BANK ihre Prozesse ausgelagert haben, kam es zwischen den einzelnen Projekten kaum zu Kooperationen. Dies war nicht zuletzt auf die fehlende Transparenz zurückzuführen. Dadurch konnten potentielle Synergien nicht

wahrgenommen werden (I.M.10, B; I.M.42, C). Im Rahmen des Projektvorgehens war das Management wie in Kapitel 4.1 beschrieben dazu gezwungen, eine Auswahl der auszulagernden Prozesse, Aktivitäten und Stellen zu treffen. Dafür war es erforderlich die in der Abteilung vorhandenen Wissensträger und Wissensbestände zu analysieren und zu bewerten um die benötigte Transparenz gegen Innen zu schaffen. Da das Wissen der Abteilung nicht frühzeitig identifiziert worden war, wurde es schwierig, gleich auf Anhieb die richtigen Personen in den Wissenstransfer zu involvieren, was jedoch für einen effizienten Wissenstransfer essentiell gewesen wäre. Aufgrund der kurzfristig ergriffenen Massnahmen im Bereich der Wissensidentifikation war es zudem oft schwierig, den indischen Mitarbeitern die richtigen Schweizer Experten für allfällige Rückfragen zu nennen. Dadurch wird deutlich, dass die interne Transparenz auch die externe Transparenz fördern kann. Letztere wurde durch die BANK hauptsächlich durch die Nennung von Experten geschaffen, da der Zugriff auf die Infrastruktur und gemeinsamen Datenablagen den indischen Mitarbeitern verwehrt war. Diese mussten das benötigte Wissen somit hauptsächlich aus einer neu geschaffenen Informationsplattform in Form einer Sharepoint-Lösung gewinnen.

«Ich persönlich bin davon überzeugt, dass die Transparenz einer der absoluten Erfolgsfaktoren ist.» (I.M.10, A)

Implikationen für das Management

Wichtige Einflussfaktoren für den Wissenstransfer in IT-Offshore-Projekten im Bereich der Organisation bilden die geografische- und organisationale Distanz, sowie die organisationale Transparenz. Die Auswirkungen der geografischen Distanz werden hauptsächlich durch die räumliche Trennung und die Zeitverschiebung wahrgenommen. Der Einfluss der geografischen Distanz kann jedoch teilweise durch den Einsatz einer zuverlässigen Infrastruktur reduziert werden. Dennoch ist mit einem erhöhten Koordinationsaufwand zu rechnen. Die organisationale Distanz widerspiegelt die Unterschiede in der Art und Weise wie sich die kooperierenden Unternehmenseinheiten gewohnt sind ihre Arbeit zu verrichten. Solche Differenzen können beispielsweise im Umgang mit dem Faktor Zeit oder der Selbstorganisation der Mitarbeiter erkannt werden. Um Wissen effizient transferieren zu können ist sowohl ein gewisses Mass an Transparenz gegen Innen, als auch gegen Aussen erforderlich. Dadurch erhalten Mitarbeiter und Management den Überblick über vorhandene Wissensbestände und Wissensträger, welche beim Wissenstransfer eine zentrale Rolle einnehmen. Folgende Empfehlungen richten sich an das Management

- Um die Auswirkungen der räumlichen Distanz reduzieren zu können, müssen geeignete Kommunikationsmedien verfügbar sein, welche auch zugleich die Sozialisation zwischen den Mitarbeiter unterstützen.
- Indische Mitarbeiter werden stark durch ihren Wissensdurst getrieben. Dies fördert zwar die Verteilung von Wissen, kann aber zu Ineffizienzen während der Arbeit führen. Diesbezüglich muss drum eine geeignete Balance gefunden werden.
- Um die nötige Transparenz zu schaffen, müssen die vorhandenen Wissensbestände identifiziert werden. Hierbei dienen Wissens- oder Kompetenzlandkarten. Zu berücksichtigen ist, dass diese regelmässig aktualisiert werden und zugänglich sind.

4.2.3 Personal

F6. Inwiefern beeinflussen die Fähigkeiten des Personals die Effizienz des Wissenstransfers?

Um Forschungsfrage F6 zu beantworten, wurde in erster Linie untersucht, welche Auswirkungen im Zusammenhang mit den Fähigkeiten des Personals wahrgenommen wurden.

Wie in Kapitel 4.1 beschrieben, haben sich einige Schlüsselmitarbeiter frühzeitig dazu entschlossen, das Unternehmen zu verlassen. Problematisch war dabei, dass keine Zeit mehr blieb effektive Massnahmen zu ergreifen um das Ausmass der Wissensverluste zu reduzieren (I.M.54, B). Dies resultierte in einer mangelnden Verfügbarkeit von Mitarbeitern, welche über die für den Wissenstransfer benötigte Fachkompetenz aufwiesen. Entsprechend hat das Management nur begrenzt die Möglichkeit gehabt, geeignete Wissensträger zu identifizieren, welche die benötigten Übersetzungen für den Wissenstransfer wahrnehmen konnten (I.M.21, B). Auf die Theorie von Cohen & Levinthal (1990) übertragen bedeutet dies, dass die absorptive Kapazität der BANK aufgrund der fehlenden Wissensbasis stark reduziert war. Ausserdem musste das Management feststellen, dass die übriggebliebenen Wissensträger zwar teilweise die benötigten Fachkompetenzen aufgewiesen haben, das benötigte Wissen jedoch nicht effizient und effektiv transferieren konnten. Somit waren die für den Wissenstransfer ausgewählten Mitarbeiter ihrer zentralen Rolle als Übersetzer oft nicht gewachsen (I.M.23, B):

«[...] es gibt einfach Lehrer, die die Fähigkeiten haben den Leuten Wissen zu vermitteln. Interessant ist, dass dies meistens technisch nicht die besten Leute sind [...]» (I.M.21, C)

«[...] Weil sie sich einfach nicht richtig ausdrücken können oder nicht in der Lage sind das Wissen in ein bestimmtes Format zu bringen.» (I.M.54, C)

Neben Fach- und Vermittlungskompetenzen hat auch die interkulturelle Kompetenz eine entscheidende Rolle eingenommen. Das Management hat diesbezüglich massive Unterschiede unter den Schweizer Mitarbeitern feststellen können: Während manche Mitarbeiter dazu neigen andere Kulturen als Bedrohung zu sehen, versuchen andere diese als Herausforderung zu betrachten und in die eigene Kultur zu integrieren (I.M.22, A; I.M.22, B). Auch die Geschäftsreisen nach Indien haben unterschiedliche Eindrücke hinterlassen: Auf der einen Seite gab es Personen, die den Aufenthalt vor Ort als Belastung empfunden haben und auf der anderen Seite solche, die ihren Aufenthalt verlängern oder gar nach Indien zurückkehren wollten. Grundsätzlich hat das Management aufgrund der massiven länder- und kulturspezifischen Unterschiede Verständnis für eine ablehnende Haltung aufgebracht (I.M.22, B). Das Schaffen eines grundlegenden kulturellen Verständnisses war dem Management allerdings wichtig weil dadurch das Verhalten der Mitarbeiter während der Arbeit und somit auch beim effizienten Wissenstransfer besser interpretiert werden konnte (I.M.23, B).

Im Gegensatz zu den Schweizer Mitarbeitern waren sich die indischen Mitarbeiter die interkulturelle Zusammenarbeit aufgrund Erfahrungen mit anderen westlichen Unternehmen gewohnt (I.OFF.1, B; I.OFF.1, C; I.OFF.1, D; I.OFF.1, E). Ausserdem wurde die interkulturelle Kompetenz der indischen Mitarbeiter mit der Höhe des Schulabschlusses in Verbin-

dung gebracht, wobei besser ausgebildete Mitarbeiter auch besser mit kulturellen Unterschieden umgehen können sollen (I.M.23, A). Im Bezug auf die von Cohen & Levinthal (1990) beschriebene Rolle des Übersetzers muss darauf hingewiesen werden, dass es dem Management in der Schweiz lange nicht gelungen war, einen indischen Teamleiter zu finden. Durch den indischen Teamleiter hat man sich aus Schweizer Sicht erhofft, die Aufwände für Übersetzungen reduzieren zu können. Voraussetzung dafür möglichst rasch einen indischen Teamleiter zu finden, der über eine hohe interkulturelle Kompetenz verfügt und die Rolle des Übersetzers an der Schnittstelle übernehmen konnte:

«Unser Teamleiter in Indien hat schon in internationalen Projekten gearbeitet und im Prinzip einen Schritt gegen den Westen gemacht, ähnlich wie wir jetzt den Schritt hin zum Osten machen. Ich glaube die Kombination, dass beide Seiten sich ein bisschen annähern, ist einer der Erfolgsfaktoren.» (I.M.21, A)

Ein weiterer Aspekt mit welchem sich das Management im Bezug auf die interkulturellen Kompetenzen auseinandersetzen musste, waren die Fremdsprachekenntnisse. Diese haben sowohl in Schweiz, als auch in Indien Verbesserungspotential aufgewiesen (I.M.20, B; I.M.20, C). Die sprachlichen Barrieren haben insbesondere die Angestellten in der Schweiz entsprechend wahrgenommen, wodurch die Bereitschaft gestiegen war, zusätzliche Aufwände in Kauf zu nehmen, um nicht in einer fremden Sprache kommunizieren zu müssen (S.ON.45). Zudem wurde oft die schriftliche Kommunikationsform bevorzugt auch wenn dies entsprechend mehr Zeit in Anspruch genommen hat (S.ON.46).

F7. Inwiefern beeinflusst die Motivation des Personals die Effizienz des Wissenstransfers?

Auf die Fallstudie der BANK übertragen, sehen Gupta & Govindarajan (2000) die Probleme mangelnder Motivation einerseits bei der BANK und andererseits beim Dienstleister. Dabei kann der Wissenstransfer durch Machtkämpfe oder das „Not Invented Here“-Syndrom erschwert werden. Die Analyse der Auswertungen haben jedoch ergeben, dass das Management während dem eigentlichen Wissenstransfer keine Probleme festgestellt hat (S.M.37). Demnach gaben sowohl die Schweizer, als auch die indischen Mitarbeiter an, für den Transfer von Wissen motiviert zu sein (S.OFF.26; S.OFF.32S.ON.32). Zu berücksichtigen ist jedoch, dass Personen die nicht für einen Wissenstransfer motiviert waren, möglicherweise gar nicht an der Erhebung teilgenommen oder das Unternehmen bereits verlassen hatten. Nach Szulanski (1996) kann mangelnde Motivation auf die Angst vor dem Verlust einer privilegierten Position zurückgeführt werden was im Falle der BANK zum folgenden Erklärungsansatz führt: Die mit dem Projekt verbundenen Entlassungen wurden wie bereits erwähnt, in einer sehr frühen Projektphase kommuniziert. Offensichtlich konnten dadurch die Ängste der Mitarbeiter vor einem weiteren Stellenabbau reduziert werden und die Probleme mit der Motivation während dem eigentlichen Wissenstransfer blieben aus.

Das Management hat entsprechend auch keine weiteren Anreize geschaffen um den Wissenstransfer zu fördern (S.M.38). Mit der frühzeitigen Kommunikation der Entlassungen wurde das Problem jedoch nicht gelöst, sondern lediglich auf eine frühere Projektphase vorverschoben: Da die Entlassungen in einer sehr frühen Projektphase kommuniziert wurden, musste das Management kurzfristige Massnahmen ergreifen um das Ausmass der drohenden Wissensverluste zu reduzieren. Im Rahmen persönlicher Interviews wurde dabei versucht das Wissen zu externalisieren. Da dies erst nach der offiziellen Kommunikation der von der Auslagerung betroffenen Stellen gemacht wurde erstaunt es nicht, dass die Manager auf erheblichen Widerstand gestossen sind:

«Wenn die Leute nicht motiviert sind, dann geht nichts. Beim Offshoring ist die Motivation noch viel wichtiger, weil sich ja meistens die Onshore-Leute selber abschaffen, was psychologisch sehr schlecht ist. Es leuchtet ja eigentlich auch jedem Menschen ein, dass es nicht so einfach ist seine eigene Stelle abzuschaffen oder seinen eigenen Henker auszubilden.» (I.M.25, C).

«Ich denke einer der wichtigsten Faktoren ist wirklich diese Motivation. Information Hiding: Dass Leute einfach gewisses Wissen einfach nicht abgeben wollen. Sie sind nicht einfach nicht motiviert dies zu machen, sondern sie sagen sich explizit, dass sie nicht mit den Informationen rausrücken wollen weil sonst jemand kommt und ihnen den Job wegschnappt. Das ist aber nicht nur ein Problem der Offshore-Geschichte, sondern auch Onshore. Das ist das Hauptproblem, dass gewisse Leute einfach ihr Wissen nicht teilen wollen mit anderen Leuten.» (I.M.54, C).

Während bisher hauptsächlich die direkten Einflüsse der Motivation auf den Wissenstransfer untersucht wurden, soll an dieser Stelle auch auf die indirekten Wirkungswege hingewiesen werden: Das Management hat die mangelnde persönliche Motivation der Mitarbeiter, Neues zu erlernen, kritisiert. So seien die der BANK angebotenen Fremdsprachenkurse von vielen Angestellten nicht genutzt worden, weil diese sich einfach nicht dafür motivieren konnten (I.M.49, A). Entsprechend mangelhaft wurden die Fremdsprachenkenntnisse im Rahmen der Beantwortung von Forschungsfrage F6 bewertet, die den Umgang mit sprachlichen Barrieren verschlechtert und damit die Effizienz des Wissenstransfers reduziert haben. Im Gegensatz zu den Schweizer Mitarbeitern sehen die indischen Mitarbeiter ihre persönliche Motivation in der Aneignung von neuem Wissen (I.OFF.26, B; I.OFF.26, C; I.OFF.31, A; I.OFF.31, C; I.OFF.31, D). Der vorhandene Wissensdurst und das entsprechende Engagement können jedoch zu den in Kapitel 4.2.2 beschriebenen Ineffizienzen führen.

F8. Inwiefern beeinflusst die Fluktuation die Effizienz des Wissenstransfers?

Im Falle der BANK hat das IT-Offshore-Projekt im Hinblick auf die Fluktuation zu sowohl zu internen Personalwechseln, als auch zu Personalabbau in der Schweiz geführt (I.M.54, B). Dieser war bereits in einer sehr frühen Phase des Projekts erfolgt (I.M.42, A; I.M.45, A;

I.M.54, B). Als besonders problematisch erwies sich die Tatsache, dass die Wissensbestände der betroffenen Personen nur beschränkt in expliziter Form vorhanden waren. Entsprechend hat das Management versucht, das Wissen kurzfristig zu externalisieren (I.M.38, B; I.M.44, B). Dennoch mussten entsprechend massive Wissensverluste in Kauf genommen werden (S.M.47):

«Durch die Fluktuation in der Schweiz ist viel Wissen verloren gegangen. Wenn wir uns nicht gut organisieren wird das auch in Indien passieren.» (I.M.24, B)

Gemäss dem Management hätte die Fluktuation als einer der ersten Faktoren im Rahmen des Risikomanagements berücksichtigt werden müssen (I.M.54, C). Rückblickend musste man jedoch feststellen, dass die Fluktuation und ihre Auswirkungen massiv unterschätzt wurden (I.M.24, A; I.M.54, C). Offenbar war man sich dem Risiko nicht bewusst und hat darum auch keine Massnahmen getroffen (I.M.51, C). Um nachhaltig mit der Fluktuation umgehen zu können wäre es notwendig gewesen, Massnahmen insbesondere im Bereich der Wissensidentifikation und Wissensentwicklung frühzeitig, insbesondere vor den Kündigungen umzusetzen (I.M.50, C; I.M.51, C).

Auch in Indien ist die Fluktuation nach wie vor ein Thema: Gemäss der durchgeführten Umfrage neigt die Hälfte der indischen Mitarbeiter dazu, einen neuen Job zu suchen (S.OFF.35). Geht es nach der Meinung des Managements, so wird sich das Unternehmen zukünftig mit zunehmender Dynamik im Arbeitsmarkt auseinandersetzen setzen müssen (I.M.24, A). Aus diesem Grund sollen die indischen Mitarbeiter künftig in der Lage sein, das vorhandene Wissen selbständig an neue Mitarbeiter weiterzugeben um regelmässige Schulungen durch einen Schweizer Mitarbeiter vor Ort vermeiden zu können (I.M.24, C).

Der Umgang mit der Fluktuation und den damit verbundenen Wissensverlusten scheint nicht nur ein Problem der des analysierten Projekts zu sein. Das Wissensmanagement-Kompetenzzentrum der BANK prüft verschiedene Konzepte, die den zukünftigen Umgang mit der Fluktuation verbessern sollen (BANK, 2007c).

Implikationen für das Management

Die Auswertung des Einflusses der Fähigkeiten des Personals auf den Wissenstransfer hat ergeben, dass Fach-, Vermittlungs- und interkulturelle Kompetenzen unterschieden werden müssen. Häufig konnten Personen, welche über viel Fachwissen verfügen, dies nicht auch gleichzeitig effizient vermitteln. Ausserdem musste das Projekt berücksichtigen, dass nicht alle Mitarbeiter die erforderlichen interkulturellen Kompetenz aufgewiesen haben: Insbesondere haben mangelnde Fremdsprachenkenntnisse und die dadurch verstärkt wahrgenommenen sprachlichen Barrieren die Mitarbeiter dazu verleitet, ineffizient zu handeln. Im Gegensatz zu den Schweizer Mitarbeitern sind sich die indischen Mitarbeiter den Umgang mit anderen Kulturen gewohnt. Durch die frühzeitige Kommunikation der Entlassungen musste das Management kurzfristige Massnahmen ergreifen und das Ausmass der Wissensverluste zu reduzieren. Entsprechend niedrig fiel jedoch die Motivation der entlassenen Mitarbeiter aus, ihr Wissen zu externalisieren. Da die Entlassungen bereits vor dem eigentlichen Wissenstransfer kommuniziert wurden, konnten die Bedenken der verbliebenen Wissensträger offensichtlich reduziert und entsprechende Machtkämpfe vermieden werden. Die Fluktuation ist sowohl in der Schweiz, als auch in Indien nach wie vor ein grosses Thema. Im Falle des Projekts mussten massive Wissensverluste in Kauf genommen werden. Zusätzlich verstärkt wurde dieser Effekt durch mangelhafte oder fehlende Dokumentationen. Deshalb muss das Management folgende Aspekte berücksichtigen:

- Die Wissensträger müssen in der Lage sein, ihr Wissen auch effizient vermitteln zu können. Darum müssen die Vermittlungskompetenzen und die Fremdsprachenkenntnisse der Mitarbeiter geschult und ein Verständnis für kulturelle Unterschiede geschaffen werden. Förderlich sind dabei beispielsweise Didaktikkurse oder Schulungen, welche sich auf den Umgang mit kulturellen Unterschieden konzentrieren.
- Die Wissensträger müssen dazu motiviert werden, ihr Wissen zu teilen. Hierbei sollten entsprechende Anreize geschaffen werden.
- Um den Umgang mit der Fluktuation verbessern zu können, müssen besonders die Schlüsselmitarbeiter dazu motiviert werden, im Unternehmen zu bleiben. Auf der anderen Seite dienen Massnahmen im Bereich der Wissensentwicklung zur Reduktion der Auswirkungen der Fluktuation.

4.2.4 Interkulturalität

Fg. Inwiefern beeinflussen interkulturelle Aspekte die Effizienz des Wissenstransfers?

Um das Ausmass der kulturellen Unterschiede festhalten zu können, wurden die Kulturprofile sämtlicher Interviewpartner erfasst. Dabei hat sich herausgestellt, dass sowohl das Management, als auch die indischen Mitarbeiter stark vom durchschnittlichen Länderprofil abweichen (Kapitel 7.3.3). Diese Abweichungen führen tendenziell zu einer Annäherung der beiden Kulturen: Ein Grund dafür war, dass das Management sich bemühte indische Mitarbeiter einzustellen, die möglichst internationale und somit kulturübergreifende Erfahrungen vorweisen konnten. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Resultate eine hohe Streuung aufweisen und so zwischen den Extrema der beiden Kulturen massive Unterschiede bestehen: Für den Wissenstransfer stehen sich zwei Personen mit spezifischen Kulturprofilen gegenüber und nicht zwei durchschnittliche Länderprofile.

Das Management war klar der Meinung, dass sich Offshore-Mitarbeiter anders verhalten als Mitarbeiter in der Schweiz (S.M.49). Ausserdem gab es Situationen, in welchen kulturelle Differenzen die Arbeit gestört haben (S.M.50). Diese Wahrnehmung wurde durch die Offshore-Mitarbeiter nicht geteilt (S.OFF.36; S.OFF.37). Dass die Auswirkungen der Kultur auf die organisationale Distanz wahrgenommen wurden, zeigt die Aussage eines Managers:

«Ich habe das Gefühl, dass man die Auswirkungen der Kultur auf die Art und Weise wie die Leute in Indien arbeiten spürt. Ich möchte es jetzt nicht nur auf die Religion oder so zurückführen. Ich gehe davon aus, dass es ähnlich ist mit unserem Wertesystem in Westeuropa. Wir haben auch so eine Art abendländische Christliche Kultur, die uns alle geprägt hat. Ich glaube, auch wenn man sich als Atheisten bezeichnen würde, wirkt sich der Hintergrund in unserem Handeln aus. Ich habe das Gefühl, dass es in Indien genau das Gleiche ist. Das Kastensystem, das elitäre Denken, die Universitäten und die Menschenmassen haben die Leute geprägt und das schimmert in ihrem Verhalten durch.» (I.M.19, A)

Nachfolgend werden die in den Interviews konkret genannten kulturellen Aspekte und wie sich diese manifestierten, erläutert. Nach Aussagen des Managements waren die wahrgenommenen kulturellen Differenzen grösstenteils auf die Religion zurückzuführen (I.M.16, B; I.M.16, C; I.M.17, B; I.M.19 A).

- *Abwesenheiten und Zeit:* Stark mit der Religion verbunden sind Familienfeste und Feiertage. Da die Prioritäten der indischen Mitarbeitern im familiären Umfeld liegen, führten diese zu häufigen Abwesenheiten (I.M.16, B; I.M.17, B; I.M.19 A; I.M.19, B; I.M.19, C). Dessen waren sich auch die indischen Mitarbeiter bewusst

(I.OFF.15, C; I.OFF.15, B). Ebenfalls auf kulturelle Aspekte zurückzuführen ist der Umgang mit der Zeit und der Pünktlichkeit: Der öffentliche Verkehr mit welchem die meisten Mitarbeiter zur Arbeit kommen, funktioniert nur sehr unzuverlässig. Dadurch kam es häufig zu Verspätungen bei der Arbeit (I.OFF.16, D). Ein Manager könnte sich vorstellen, dass der Faktor Zeit aufgrund der gängigen Reinkarnationslehre eine untergeordnete Rolle einnimmt (I.M.16, A; I.M.19, C).

- *Individualismus*: Die Auswertung der Kulturprofile hat gezeigt, dass die indischen Mitarbeiter sehr stark voneinander abhängig sind. Dies hat sich auch auf die Arbeit ausgewirkt, welche bevorzugterweise gemeinsam erledigt wurde (I.M.19, B).
- *Machtdistanz*: Das Management hat festgestellt, dass die indischen Mitarbeiter hohen Wert auf hierarchische Strukturen legen (I.M.11, C). Diese Denkweise könnte auch auf das im kulturellen Zusammenhang erwähnte Kastensystem zurückzuführen sein (I.M.16, C; I.M.19, A).

Im Zusammenhang mit der Interkulturalität wurde auch die Rolle der Sprache untersucht. Sämtliche Manager gaben an, dass sie sich an Situationen erinnern konnten, in welchen Sprachprobleme die Kommunikation erschwert haben (S.M.51). Da die Dokumentationen zu einem grossen Teil nur auf Deutsch verfügbar waren, mussten diese zuerst übersetzt werden (I.M.20, B). Dies wurde jedoch nicht in jedem Fall gemacht und so ist vorgekommen, dass auch deutsche Dokumentationen nach Indien transferiert wurden. Die Leute vor Ort haben dann mit Hilfe von Online-Übersetzungsprogrammen versucht, diese ins Englische zu übersetzen um so den Inhalt zumindest sinngemäss verstehen zu können (I.OFF.19, A; I.OFF.19, B). Die daraus resultierenden Effizienzverluste konnten durch das Management wahrgenommen werden (I.M.20, B). Unter den sprachlichen Barrieren hat auch die direkte Kommunikation gelitten: Oft war es während Gesprächen notwendig, Ausdrücke erneut zu buchstabieren oder zu umschreiben (I.M.32, B). Im Zusammenhang mit der Sprache ist an dieser Stelle auch auf die Wahl des geeigneten Kommunikationsmediums zu verweisen (Kapitel 4.2.1).

Erst seit der Zusammenlegung zweier Tochtergesellschaften im Jahr 2005 sind die Schweizer Mitarbeiter in einem internationalen Umfeld tätig. Neben der mangelnden Sprachenerfahrung war die unterschiedliche Betonung einzelner Sprachsilben dafür verantwortlich, dass vor allem Mitarbeiter in der Schweiz Mühe gehabt haben, die indischen Arbeitskollegen zu verstehen. Die indischen Mitarbeiter waren sich den Austausch in englischer Sprache im Gegensatz zu den Mitarbeitern in der Schweiz gewohnt (I.OFF.20, C). Sie gaben darum an, kaum sprachliche Probleme festgestellt zu haben (S.OFF.38). Umso erstaunlicher waren die Ergebnisse des folgenden Versuchs: Die Umfragen wurden durch die indischen Mitarbeiter zu Beginn auf Englisch und einige Tage später nochmals in Hindi ausgefüllt. Aufgrund der Tatsache, dass die indischen Mitarbeiter angegeben haben mit der eng-

lischen Sprache vertraut zu sein, waren im Grossen und Ganzen dieselben Resultate unabhängig von der Sprache des Fragebogens zu erwarten. Während in der Englischen-Version aber insgesamt zweiundzwanzig Mal keine Aussage zu einer Frage gemacht wurde, waren es in der Hindi-Version nur noch deren zwei.

Das Management war sich einig, dass die Sprache einer der zentralen Faktoren beim Wissenstransfer bildet und über Erfolg oder Misserfolg beim Wissenstransfer entscheidet. Neben der Tatsache, dass ohne eine gemeinsame Sprache kein Wissen ausgetauscht werden kann, wird auch die Sozialisation erschwert, welche ein grundlegender Bestandteil der Wissensentwicklung ist (I.M.20, C).

Implikationen für das Management

Die kulturelle Distanz zwischen Schweizer und indischen Mitarbeitern konnte hauptsächlich im Bezug auf den Umgang mit Abwesenheiten und der Zeit, im Bezug auf den Individualismus und auf die Machtdistanz beobachtet werden. Gemäss dem Management sind die kulturellen Differenzen auf einen religiösen Ursprung zurückzuführen. Eng mit kulturellen Unterschieden verbunden ist die organisationale Distanz, welche die Auswirkungen der Kulturunterschiede auf die Organisation analysiert. Im Hinblick auf die Sprache hat sich das Projekt mit mangelhaften Dokumentationen oder Verständigungsprobleme auseinandersetzen müssen. Erwähnt wurde jedoch auch die erschwerte Sozialisation zwischen Schweizer und indischen Mitarbeitern. Der Umgang mit interkulturellen Aspekten kann hauptsächlich durch Massnahmen im Bereich der personellen und organisationalen Faktoren verbessert werden.

4.2.5 Management

F10. Inwiefern wirkt sich der Führungsstil des Managements auf den Wissenstransfer aus?

Die Meinung darüber, ob für indische und schweizerische Mitarbeiter ein unterschiedlicher Führungsstil angewandt werden soll, gingen auseinander (S.M.63). Dies bestätigt die Charakterisierung von Bergemann & Sourisseaux (2002). Die indischen Mitarbeiter scheinen jedoch mit dem Führungsstil des Managements sehr zufrieden zu sein (S.OFF.44). Im Ge-

gensatz dazu haben die Schweizer Mitarbeiter den Führungsstil ihrer Vorgesetzten für weniger angemessen gehalten (S.ON.50).

Das Management war bemüht, ein gemeinsames Verständnis für die kulturelle Distanz zu bilden, um dadurch den Umgang mit der organisationalen Distanz zu erleichtern. Dies fällt in die von Goh (2002) beschriebene Aufgabe von Führungskräften, Rahmenbedingungen zu erstellen, die den Wissenstransfer vereinfachen (Goh, 2002, S. 28). Entsprechend hat das Management versucht ein vertrauensförderndes Klima zu schaffen, in dem sich die Mitarbeiter wohlfühlen konnten (I.OFF.12, E; I.M.13, A; I.OFF.14, E; I.OFF.36, E).

«[...] den Indern muss man vielleicht erklären warum der Schweizer das gerne so sieht oder warum etwas so gemacht wird. Umgekehrt muss man den Schweizer auch zeigen, was in Indien so passiert und wie dort der Alltag aussieht, um ein gegenseitiges Bild zu schaffen. Es muss ein Grundverständnis auf beiden Seiten bestehen.» (I.M.15, B)

Im Umgang mit der organisationalen Distanz war es darum wichtig, einen indischen Teamleiter vor Ort zu haben, der über einen entsprechend breiten kulturellen Horizont verfügte und in der Lage war, ein beidseitiges Verständnis aufzubauen (I.M.Q12, A; I.M.21, A; I.OFF.12, D). Auch die indischen Mitarbeiter haben die Überwindung organisationaler und kultureller Distanzen als eine der wichtigsten Aufgaben des Managements beurteilt:

«I feel that management has to deal with both the units onshore and offshore and understand them and understand their cultural level or their style. They should learn the style and see how both can be united.» (I.OFF.14, C)

Trotz den Bemühungen des Managements die indische und schweizerische Kultur zu vereinen, wurden im Bezug auf die termingerechte Durchführung von Arbeiten keine Kompromisse gemacht: So sah sich das Management gezwungen, in Indien vermehrt Druck auszuüben damit die Aufträge rechtzeitig erledigt werden. Ohne die ständige Kontrolle der Arbeiten schritten diese nicht voran (I.M.18, B; I.M.18, C; I.M.11, C).

«Hier habe ich auch mehr Vertrauen in die Leute, wodurch das Coaching automatisch besser applizierbar ist. Ich habe mich selber dabei ertappt, wie ich den Leuten in Indien klarer sage was zu tun ist und fast so eine Art autoritären Führungsstil anwende.» (I.M.14, A)

Während die Schweizer Mitarbeiter gerne viele Freiheiten bei der Ausführung der Aufträge haben, bevorzugten indische Mitarbeiter detaillierte Spezifikationen und Anforderungen. Diese organisationale Distanz musste durch geeignete Management-Instrumente überwunden werden (I.M.13, C; I.M.15, A). Ausserdem war es danach bestrebt, Abhängigkeiten zu reduzieren, sodass die indischen Mitarbeiter an abgeschlossenen Aufträgen arbeiten konnten (I.OFF.12, A; I.OFF.13, A; I.M.26, A).

«Der Führungsstil unterscheidet sich ganz klar. Man muss strikte sein und klarer sagen, was man wie und wann haben möchte.» (I.M.14, C)

Implikationen für das Management

Das Management war grundsätzlich bemüht, ein gegenseitiges Verständnis für die kulturelle und organisationale Distanz zu schaffen. Eine wichtige Rolle nahm dabei auch der indische Teamleiter wahr. Im Bezug auf die termingerechte Durchführung von Arbeiten war das Management keine Kompromisse eingegangen. Auf der anderen Seite wurden die Anforderungen der indischen Mitarbeiter hinsichtlich detaillierter Spezifikationen umgesetzt. Folgende Empfehlungen dienen der Realisierung eines effizienten Wissenstransfers:

- Es empfiehlt sich frühzeitig einen indischen Teamleiter einzustellen. Dieser sollte sich im Umgang mit verschiedenen Kulturen auskennen und bereits entsprechende Erfahrung im Hinblick auf den westlichen Lebensstil gemacht haben.
- Zentrale Aufgabe des Managements ist das Schaffen eines gegenseitigen Verständnisses. Darum sollte sichergestellt werden, dass Schweizer und indische Mitarbeiter regelmässig miteinander in Kontakt kommen und dadurch auch die Sozialisation gefördert werden kann.

4.2.6 Wissensmanagement

Im Prozessmodell bildet das Wissensmanagement den Rahmen des Wissenstransfers. Darum soll in diesem Kapitel untersucht werden, inwiefern eine frühzeitige Implementierung der einzelnen Bausteine den Wissenstransfer unterstützen kann. Bisher wurde in der BANK kein explizites und globales Wissensmanagement betrieben: Obwohl das Management bruchstückhaft einige Ansätze beschrieben hat wurde deutlich, dass kein gemeinsames Verständnis über den Umfang des Wissensmanagements vorhanden war (I.M.33). Letztendlich ist jedoch nicht das Wissensmanagement als Konzept, sondern die Verankerung der einzelnen Bausteine massgebend. Um eine Aussage über die Reife des Wissensmanagements der BANK machen zu können, wurden deshalb die wichtigsten Aspekte der einzelnen Bausteine untersucht.

F11. Inwiefern unterstützt das Wissensmanagement die kritischen Erfolgsfaktoren des Wissenstransfers?

Wissensziele müssen frühzeitig auf den bevorstehenden Wissenstransfer ausgerichtet werden da sich die Massnahmen zur Implementierung der weiteren Bausteine an diesen orientieren sollen. Im Rahmen des Projekts wurden jedoch keine expliziten Wissensziele definiert und entsprechend konnte auch noch keine Wissensbewertung vorgenommen werden (I.M.36, B). Grundsätzlich wurden in der BANK jedoch die Services und ihre Zielerreichung mit Hilfe von Key-Performance-Indicators bewertet. Darin war eine implizite Wissensbewertung enthalten (I.M.36, A).

Wie in Kapitel 4.1 beschrieben war die Umsetzung des Projekts anhand Headcount-Vorgaben erfolgt. Das Management musste deshalb in erster Linie herausfinden, welche Prozesse und Aktivitäten sich für eine Auslagerung nach Indien eignen. Dies wiederum hat jedoch detaillierte Kenntnisse über den Wissensbestand der Abteilung vorausgesetzt, welcher bis zur Durchführung des Projekts nicht identifiziert wurde. Erschwerend kam hinzu, dass die Abteilung bisher nichts unternommen hat um die Wissensentwicklung und die damit verbundene Externalisierung von Wissen voranzutreiben. Dies hat dazu geführt, dass sich das Management dazu entschieden hat, kurzfristige Massnahmen zu ergreifen um die nötige Transparenz zu schaffen. Mit Hilfe von Interviews und Umfragen wurde versucht, Fähigkeiten und Tätigkeiten der Mitarbeiter zu erfassen. Da zu diesem Zeitpunkt bereits einige Mitarbeiter das Unternehmen verlassen haben konnte dies jedoch nicht zufriedenstellend gemacht werden.

«Ich muss leider sagen - Und dass ist ein Kritikpunkt an der Vorgehensweise -, dass ich persönlich gerne ein halbes Jahr lang vorbereitet und dabei geeignete Prozesse für die Auslagerung identifiziert hätte. Dann hätte man auch dafür Zeit gehabt, die Geschäftsabläufe besser zu dokumentieren.» (I.M.50, A)

Dennoch war es durch Massnahmen im Bereich der Wissensidentifikation gelungen, einen Überblick über die noch vorhandenen Wissensbestände in der Abteilung zu erlangen (I.M.44, B). Ausserdem hat man dadurch im Rahmen der Personalbeschaffung besser beurteilen können, welches Wissen die Offshore-Mitarbeiter benötigen und für welche Aufgabenbereiche sich die einzelnen Mitarbeiter eignen (I.M.45, B).

«Leider haben wir zu spät damit begonnen Wissen zu identifizieren und dadurch sehr viel Wissen verloren.» (I.M.50, C)

Um solche Probleme künftig zu vermeiden hat sich das Management entschlossen, die Wissensbestände regelmässig zu erfassen. Aus diesem Grund wurde das Wissen der indischen Mitarbeiter gleich zu Beginn festgehalten (I.M.44, B).

Die Analysen haben ergeben, dass der Baustein des Wissenserwerbs hauptsächlich im Bezug auf die Fähigkeiten des Personals den Wissenstransfer begünstigt hat. Um die interkulturellen Kompetenzen der Mitarbeiter zu erhöhen hat die BANK einen externen Partner beigezogen, welcher die Mitarbeiter im Rahmen des Kurses „Doing Business in India“ für die interkulturelle Zusammenarbeit sensibilisieren sollte (I.M.48, B; I.M.48, C). Ausserdem wurden Sprachkurse angeboten (I.M.48, C). Sämtliche Kurse wurden jedoch auf freiwilliger Basis durchgeführt und die Mitarbeiter lediglich dazu ermuntert, sich weiterzubilden (I.M.48, A). So mancher Mitarbeiter konnte sich jedoch nicht für die Teilnahme an Kursen motivieren (I.M.49, A). Das Management gab an, dass die Abteilung über keine didaktischen Erfahrungen verfügt hat (S.M.39). Aus diesem Grund hätten im Rahmen des Wissenserwerbs auch die Vermittlungskompetenzen des Personals verbessert und dadurch der Wissenstransfer unterstützt werden können.

Wie bereits erwähnt wurden keine Massnahmen ergriffen um die Wissensentwicklung voranzutreiben: Somit waren die Prozesse nicht dokumentiert und Handbücher fehlten oder waren veraltet (S.ON.5; S.ON.6; S.ON.7; S.ON.8; S.ON.9). Zudem waren sie in den meisten Fällen nur auf Deutsch verfügbar (I.M.20, B; I.M.23, C). Erschwerend kam hinzu, dass kein konsequentes Auftragsmanagement durchgeführt wurde. Aus diesem Grund konnten die erledigten Aufträge und das dafür benötigte Wissen auch nachträglich nicht mehr rekonstruiert werden. Ausserdem wurden Aufträge über Jahre hinweg „on the fly“ ausgeführt. Folglich hat der mit dem Projekt verbundene Personalabbau zu massiven Wissensverlusten geführt.

«Da vieles Wissen nur in unseren Köpfen vorhanden war, haben wir kurz bevor uns Leute verlassen haben versucht, dieses Wissen zu dokumentieren. Ausserdem haben wir das Wissen, welches wir in Dokumentationen finden konnten vom Deutschen ins Englische übersetzen lassen. Es gab da einige Spezialaktionen.» (I.M.38, B)

Ausgehend von den Wissenszielen hätte die Wissensentwicklung frühzeitig auf die bevorstehende Auslagerung ausgerichtet werden müssen und es wäre klar geworden, dass die Qualität der Dokumentationen verbessert und diese beispielsweise ins Englische übersetzt werden müssen. Entsprechend hätten die negativen Auswirkungen auf den Wissenstransfer vermieden werden können:

«At the beginning we got some documents which were in German language. So that time it was a little bit difficult, but we used Google for translating.» (I.OFF.19, A)

Um die Effizienz des Wissenstransfers durch die Wissensentwicklung verbessern zu können ist eine anspruchsruppengerechte Externalisierung des Wissens erforderlich. Nur so kann

sich der Wissensempfänger rasch damit zu Recht findet und lange Einarbeitungszeit vermieden werden (I.M.39, C).

Bestandteil der Wissensbewahrung ist der von Probst, Raub, & Romhardt (2006) postulierte Prozess, welcher sich mit der Selektion, Speicherung und Aktualisierung von Wissen auseinandersetzt. Auch diesbezüglich wurden in der BANK bisher keine entsprechenden Massnahmen umgesetzt (I.M.52, B). Die damit verbundenen negativen Auswirkungen auf die Infrastruktur und den Wissenstransfer wurden bereits in Kapitel 4.2.1 beschrieben.

Implikationen für das Management

Wie bereits erwähnt, postuliert das Modell die Durchführung des Wissenstransfers im Rahmen des Wissensmanagements. Aus diesem Grund leiten sich für das Management folgende Empfehlungen ab:

- In einem ersten Schritt müssen die Wissensziele auf einen bevorstehenden Wissenstransfer ausgerichtet und entsprechende Indikatoren zur Bewertung definiert werden.
- Durch gezielte Massnahmen im Bereich der Wissensidentifikation kann die nötige Transparenz geschaffen werden. Hilfreich ist dabei die Erstellung von Kompetenzlandkarten. Erst dann kann überhaupt entschieden werden, welche Aktivitäten und welches Wissen transferiert werden können.
- Massnahmen im Bereich des Wissenserwerbs unterstützen die Kompetenzen des Personals im Hinblick auf die länderübergreifende Kooperation.
- Die Wissensentwicklung dient der Externalisierung von Wissen, wodurch die Auswirkungen der Fluktuation reduziert werden können.
- Das Management muss einen Prozess zur Bewahrung von Wissen implementieren. Dieser regelt den Umgang mit explizitem Wissen und gibt beispielsweise Aufschluss darüber, wie und wo Dokumente gespeichert werden müssen.

5 FAZIT

5.1 Prozessmodell

In dieser Arbeit wurden in einem ersten Schritt die theoretischen Grundlagen des Wissenstransfers in IT-Offshore-Beziehungen erläutert. Anschliessend wurden die verschiedenen kritischen Erfolgsfaktoren ermittelt und in ein anschauliches Prozessmodell integriert. Im Rahmen der Untersuchung wurden Antworten auf die einzelnen Forschungsfragen gesucht und im Kontext der Fallstudie erläutert.

Die Analysen des Wissenstransfers im Falle der BANK haben das entwickelte Prozessmodell, wie nochmals in Abbildung 20 dargestellt, bestätigt. Es hat sich gezeigt, dass die einzelnen Faktoren gemeinsam zu einem effizienten Wissenstransfer beitragen. Beispielsweise unterstützt eine Reife Infrastruktur den Umgang mit der geografischen Distanz und der Wissenstransfer ist massgeblich von personellen Kompetenzen abhängig, um nur einige der im Detail beschriebenen Zusammenhänge zu nennen. Auch die Rolle des Wissensmanagements in seiner rahmenbildenden Funktion wurde deutlich gezeigt: Eine Reife Infrastruktur dient dem Wissenstransfer vor allem dann, wenn auch die damit verbundenen Prozesse zur Wissensbewahrung frühzeitig implementiert werden. Auch wenn Dokumentenablagensysteme verfügbar sind muss das Wissen zur Speicherung ausgewählt und die regelmässige Aktualisierung sichergestellt werden. Obwohl das Prozessmodell bestätigt werden konnte, sind die nachfolgend erläuterten Einschränkungen zu beachten.

Wie zu Beginn der Arbeit erwähnt, wurde bisher nur in wenigen Unternehmen gezieltes Wissensmanagement betrieben. Im Gegensatz dazu steht der weit verbreitete Trend zur Durchführung von IT-Offshore-Projekten. Die Problematik der mangelnden Regression der beiden Trends wurde deutlich aufgezeigt: Wissensmanagement bildet den unterstützenden Rahmen für den Wissenstransfer. Aus diesem Grund dürften die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit auch für andere Unternehmen Relevanz aufweisen. Diese können diese die Bereitschaft für den Wissenstransfer bereits im Voraus des Projekts überprüfen. Auch die BANK zählte zu den Unternehmen, die dem Offshore-Trend folgen wollten, allerdings noch kein Wissensmanagement im Unternehmen verankert haben. Wie eng diese beiden

Themen miteinander verwandt sind und wie wichtig das Wissensmanagements für den Wissenstransfer beim Offshoring ist, konnte anschaulich erklärt werden. Dabei wurde deutlich, wie die vorgängige Implementierung des Wissensmanagements zu einer Effektivitäts- und Effizienzsteigerung beitragen kann und somit die Voraussetzung für eine ökonomische Durchführung jedes Offshore-Projekts bildet.

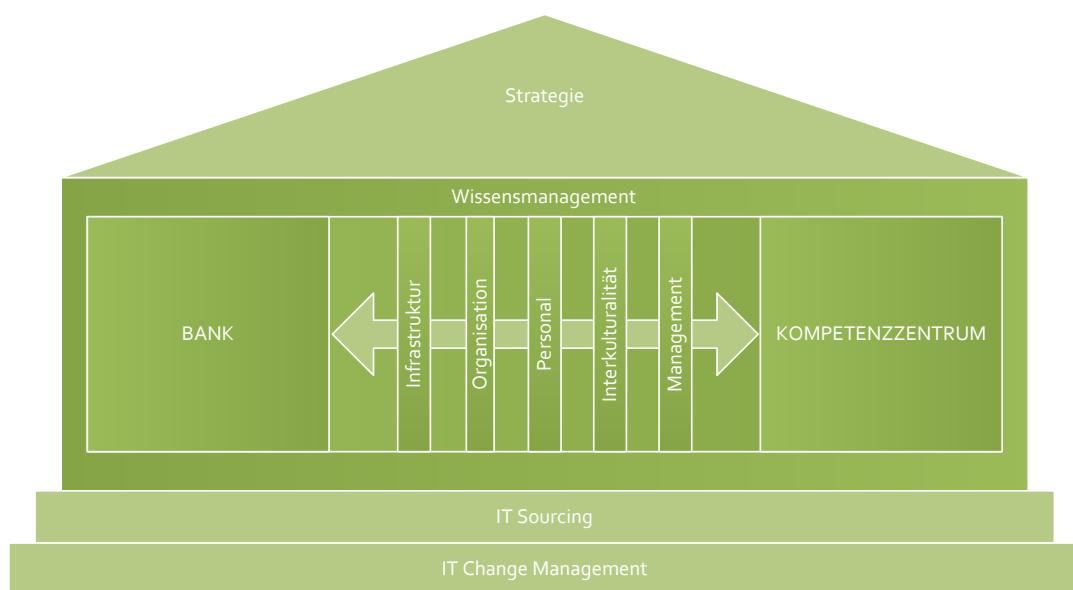


Abbildung 20. Bestätigtes Prozessmodell des Wissenstrfers (Eigene Darstellung)

Häufig werden zur Unterstützung von Offshore-Projekten Beraterfirmen beigezogen. Diese sind in der Lage, IT-Sourcing-Projekte innerhalb kurzer Zeit durchzuführen. Im Widerspruch dazu steht die Institutionalisierung des Wissensmanagements, welche nur langfristig erreicht werden kann. Grossunternehmen wie die BANK müssen beachten, dass die einzelnen Abteilungen frühzeitig auf das Projekt vorbereitet werden. Dabei ist zu beachten, dass die Reife des Wissensmanagements zwischen den verschiedenen Abteilungen variieren können. Im Falle der BANK haben die Entscheidungsträger zwar Kenntnisse darüber gehabt welche Funktion einzelne Abteilungen ausüben, doch die Reife des Wissensmanagements und das Ausmass des expliziten Wissensbestandes waren weitgehend unbekannt. Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, sämtliche Hierarchiestufen in das Offshore-Projekt einzubeziehen: Normalerweise kann nur die unterste Managementstufe beurteilen, ob die dokumentierten Prozesse der Realität entsprechen und inwiefern das explizite und leicht zu transferierende Wissen zur Ausübung der Aufträge ausreicht.

5.2 Einschränkungen

Im Hinblick auf die Validität des Prozessmodells ist zu berücksichtigen, dass dieses aufgrund der Fallstudie der BANK entwickelt wurde. Es bezieht sich somit auf die wissensintensive Dienstleistungsbranche. Darum wäre zu prüfen, inwieweit das Prozessmodell auch auf andere Branchen angewendet werden kann. Das Prozessmodell kann daher nur beschränkt auf Unternehmen anderer Branchen angewandt werden. Bei der Verwendung des Prozessmodells ist ausserdem zu beachten, dass die Gewichtung der einzelnen Faktoren in kleineren Unternehmungen anders bewertet werden müssen. Wie ein Unternehmen durchlebt auch ein solches Prozessmodell den Wandel der Zeit und es wäre beispielsweise denkbar, dass neue Technologien die Rolle einzelner Faktoren im Hinblick auf den Wissenstransfer massgeblich verändern. Somit postuliert das Prozessmodell die kritischen Erfolgsfaktoren und zeigt auf wie diese den Wissenstransfer zum heutigen Zeitpunkt beeinflussen. Dabei unterliegt das Prozessmodell jedoch selbst dem Meta-Faktor Zeit und muss daher kontinuierlich an veränderte Umweltbedingungen angepasst werden.

5.3 Ausblick

Während die vorliegende Arbeit aufzeigt, welche Aspekte den Wissenstransfer beeinflussen, müssen in Zukunft konkrete Kriterien erarbeitet werden, anhand deren die einzelnen Faktoren gemessen und beurteilt werden können. Ein solcher Kriterienkatalog würde das Management einerseits bei der Durchführung von Machbarkeitsstudien und andererseits bei der Ergreifung geeigneter Massnahmen unterstützen. Mit der empirischen Messung einzelner Aspekte wäre es dann auch möglich die einzelnen Faktoren zu priorisieren. Entsprechend könnten besonders wichtige oder tragende Faktoren im Prozessmodell als solche dargestellt werden.

6 ANHANG A

6.1 Literaturverzeichnis

A.T. Kearney. (2004). *A.T. Kearney's 2004 Offshore Location Attractiveness Index*. Chicago: A.T. Kearney.

Accenture & Avanade. (2007). *IT Trends und IT Governance in der Schweiz 2007*. Zürich: Accenture & Avanade.

Accenture. (2004). *Das schweizerische Bankenwesen im Jahr 2010*. Zürich: Accenture.

Accenture. (2007). *Outsourcing 2007*. Kronberg: Accenture, IMCS.

Amberg, M., & Wiener, M. (2005). *Kritische Erfolgsfaktoren für Offshore-Softwareentwicklungsprojekte*. Nürnberg: Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

Amberg, M., & Wiener, M. (2004). *Projektmanagement im Rahmen des IT Offshoring*. Nürnberg: Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), 150-169.

Bacher, M. (2000). *Outsourcing als strategische Marketingentscheidung*. Wiesbaden: DUV.

Balaji, S., & Ahuja, M. (2005). *Critical Team-Level Success Factors of Offshore Outsourced Projects: A Knowledge Integration Perspective*. IEEE.

BANK. (2007a). Brief Introduction in IT Private Banking's Offshoring Strategy.

BANK. (2008b). Brief Introduction in IT Private Banking's Offshoring Strategy.

BANK. (2007d). *Centers of Excellence*. Abgerufen am 15. Januar 2008 von <http://bank.net/centersofexcellence/de/index.html>

BANK. (2007b). *Competence Center Offshoring*. Abgerufen am 7. Januar 2008 von Strategy: http://bank.net/global_it_sourcing/en/strategy_new.html

BANK. (2007c). Employee leaving - Where will the knowledge remain? Optimized Knowledge Transfer.

BANK. (2008b). *Facts & Figures*. Abgerufen am 7. Februar 2008 von http://www.bank.com/investors/doc/facts_figures_chf_de.pdf

BANK. (2008c). *IT-Karrieren*. Abgerufen am 11. Februar 2008 von http://www.bank.com/careers/de/switzerland/it_careers.html

- BANK. (2008a). *Unsere Strategie*. Abgerufen am 11. Februar 2008 von http://www.bank.com/who_we_are/de/strategy.html
- Bergemann, V. N., & Sourisseaux, A. L. (2002). *Interkulturelles Management*. Wiesbaden: Springer.
- BITKOM. (2005). *Offshoring Report 2005*. Frankfurt am Main: Deutsche Bank Research.
- Bodrow, W., & Bergmann, P. (2003). *Wissensbewertung in Unternehmen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Buchta, D., Eul, M., & Schulte-Croonenberg, H. (2005). *Strategisches IT-Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Bugajska, M., Schwabe, G., & Voigt, B. (2007). Demand Analysis [DEAN] Method for Knowledge Transfer in IT Outsourcing Relationships IT- Outsourcing Case: Postfinance.
- Bullinger, H.-J., Warnecke, H.-J., & Westkämper, E. (2003). *Neue Organisationsformen im Unternehmen*. Springer.
- Cacaci, A. (2006). *Change Management - Widerstände gegen Wandel: Plädoyer für ein System der Prävention*. DUV.
- Carmel, E., & Tija, P. (2005). *Offshoring Information Technology: Sourcing and Outsourcing to a Global Workforce*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Chini, T. C. (2004). *Effective knowledge transfer in multinational corporations*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4 (16), 386-405.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- Daft, R., & Lengel, R. (1984). Information Richness: A new approach to managerial behavior and organization design. *Research in Organizational Behavior*, 6, 191-233.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davidson, M., & Olfman, L. (2004). The Impact of Information and Communication Technology Use on Interorganizational Learning in an IT Outsourcing Collaboration. *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*. IEEE.
- Deloitte. (2005). *Calling a Change in the Outsourcing Market*. Deloitte.
- Deloitte. (2007). *Global Financial Services Offshoring Report 2007: Optimizing offshore operations*. London: Deloitte Touche Tohmatsu.
- Dennis, A., & Valacich, J. (1999). Rethinking media richness: Towards a theory of media synchronicity. *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*. IEEE.
- Deutsche Bank Research. (2005). *Outsourcing nach Indien: Der Tiger auf dem Sprung*. Frankfurt am Main: Deutsche Bank Research.
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2002). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt: Campus.
- Frost, J. (2005). *Märkte in Unternehmen*. Wiesbaden: DUV.
- Gadatsch, A. (2006). *IT-offshore realisieren*. Wiesbaden: Vieweg Verlag.

- Gartner. (2007). *Addressing Knowledge Transfer in Outsourcing*. Gartner.
- Gattermeyer, W., & Al-Ani, A. (2001). *Change Management und Unternehmenserfolg - Grundlagen - Methoden - Praxisbeispiele* (2. Ausg.). Wiesbaden: Gabler.
- Goh, S. C. (2002). Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6, 23-30.
- Gonzalez, R., Gasco, J., & Llopis, J. (2006). Information systems offshore outsourcing - A descriptive analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 106, 1233-1248.
- Gottschalk, B., Kalmbach, R., & Dannenberg, J. (2005). *Markenmanagement in der Automobilindustrie: Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager*. Wiesbaden: Gabler.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge Flows within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 21 (4), 473-496.
- Hennart, J.-F., & Larimo, J. (1998). The Impact of Culture on the Strategy of Multinational Enterprises: Does National Origin Affect Ownership Decisions? *Journal of International Business Studies*, 29 (3), 515-538.
- Hermes, H.-J., & Schwarz, G. (2005). *Outsourcing*. Freiburg: Haufe Mediengruppe.
- Hodel, M., Berger, A., & Risi, P. (2006). *Outsourcing realisieren* (2. Ausg.). Wiesbaden: Vieweg.
- Hofstede, G. (1994). Management Scientists Are Human. *Management Science*, 4-13.
- Jasimuddin, S. M. (2005). Storage of Transferred Knowledge or Transfer of Stored Knowledge: Which Direction? If both, then how? *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference* (S. 27a - 27a). System Sciences.
- Jouanne-Diedrich, H. (2007). *ephorie.de – Das Management-Portal*. Abgerufen am 16. Januar 2008 von Die ephorie.de IT-Sourcing-Map. Eine Orientierungshilfe im stetig wachsenden Dschungel der Outsourcing-Konzepte.: <http://www.ephorie.de/it-sourcing-map.htm>
- Katz, R., & Allen, T. J. (1980). An Empirical Test of the Not Invented Here (NIH) Syndrome: A Look at the Performance Tenure, and Communication Patterns of 50 R&D Project Groups.
- KPMG Consulting. (1999). *Knowledge Management Research Report*. KPMG Consulting.
- Krcmar, H. (2005). *Informationsmanagement* (3. Ausg.). Berlin: Springer.
- Lewin, K. (1963). Gleichgewichte und Veränderungen in der Gruppendynamik. In D. Cartwright, *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften* (S. 224-269). Bern.
- Lo, V. (2003). *Wissensbasierte Netzwerke im Finanzsektor: Das Beispiel des Mergers & Acquisitions-Geschäfts*. Wiesbaden: DUV.
- Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture. *Journal of International Business Studies*, 27 (4), 753-779.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag.
- Osterloh, M., & Frey, B. S. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*, 538-550.

- Pethe, H. (2006). *Internationale Migration hoch qualifizierter Arbeitskräfte: Die Greencard-Regelung in Deutschland*. Deutscher Universitätsverlag.
- Picot, A., Reichwald, R., & Wigand, R. (2003). *Die grenzenlose Unternehmung* (5. Ausg.). Wiesbaden: Gabler.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2006). *Wissen managen* (5. Ausg.). Wiesbaden: Gabler.
- Ross, S. A. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *The American Economic Review*, 134-139.
- Scheer, A.-W., Abolhassan, F., Jost, W., & Kirchmer, M. (2003). *Change Management im Unternehmen*. Berlin: Springer.
- Schwabe, G. (2004). Medienwahl. In J. Haake, G. Schwabe, & M. Wessner, *CSCW-Kompendium*. Berlin: Springer.
- Schwabe, G., Streitz, N., & Unland, R. (2001). *CSCW-Kompendium: Lehr- und Handbuch zum computerunterstützten kooperativen Arbeiten*. Berlin: Springer.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Chicago: University of Illinois Press.
- Simmons & Simmons. (2007). *The Outsourcing Lifecycle - 9 Stages*. Abgerufen am 14. Februar 2008 von International Association Of Outsourcing Professionals:
<http://www.outsourcingprofessional.org/firmbuilder/articles/34/177/945/>
- Simonin, B. L. (1999a). Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 20 (7), 595-623.
- Simonin, B. L. (1999b). Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity. *Journal of International Business Studies*, 30, 463-490.
- Stanley, S. (1998). In Search of Cultural Competence in Psychotherapy and Counseling. *American Psychologist*, 53, 440-448.
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Tafti, M. H. (2005). Risks factors associated with offshore IT outsourcing. *Industrial Management & Data Systems*, 549-560.
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effect of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *Academy of Management Journal*, 44, 996-1004.
- Vermeer, M., & Neumann, C. (2007). *Praxishandbuch Indien: Wie sie ihr Indiengeschäft erfolgreich managen*. Wiesbaden: Gabler.
- Ward, J., & Peppard, J. (2003). *Strategic Planning for Information Systems*. Wiley.
- Wiener, M. (2006). *Critical Success Factors of Offshore Software Development Projects*. Wiesbaden: DUV.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research - Design and Methods* (Bd. 5). Thousand Oaks: Sage Publications.

7 ANHANG B

7.1 Umfragen

7.1.1 Teilnehmer

Nach Projekt (Alle)		Nach Land (Alle)		Nach Kategorie (Alle)		Nach Kategorie (Projekt A)	
A	18	Singapore	28	Management	21	Management	4
B	27	India	19	Offshore	44	Offshore	6
C	4	Switzerland	25	Onshore	8	Onshore	8
D	2	Other	1				
E	13						
F	9						
Total	73	Total	73	Total	73	Total	18

7.1.2 Management

7.1.2.1 Fragenkatalog

	Question
S.M.1	We set strategic knowledge objectives regarding the upcoming offshore initiatives.
S.M.2	We had no problems to distinguish which knowledge we needed to transfer offshore.
S.M.3	We capture knowledge and skills offshore at regular intervals.
S.M.4	We capture knowledge and skills onshore at regular intervals.
S.M.5	We have identified lacking knowledge onshore and offshore.
S.M.6	We have developed knowledge which might support the offshore initiatives, systematically.
S.M.7	We have hired experienced offshoring or knowledge experts or consultants.
S.M.8	We have tried to increase the sensitivity of our employees for cultural issues regarding the off-shore initiatives.
S.M.9	Employees have enough time for innovation and development.
S.M.10	We have made efforts to document knowledge regarding the upcoming offshore initiatives.
S.M.11	Skills, processes, and tasks had been well documented before the offshore project started.
S.M.12	We document and report work and capture lessons-learned or best-practices with regard to intercultural issues, offshore and offshore.
S.M.13	We document and report work and capture lessons-learned or best-practices with regard to task relevant issues, offshore and offshore.
S.M.14	Employees receive a lot of information which is not relevant to them.

S.M.15	At the beginning of a particular task we can easily find out if somebody else is doing similar work.
S.M.16	Lessons-learned and best-practices are managed in a way so that everybody can find and use them easily.
S.M.17	The information we find is often out-of-date.
S.M.18	We keep information (e.g. web page, documentations) up-to-date.
S.M.19	We store information which we will probably never use in the future.
S.M.20	We have deputies who are able to continue running operations in case of absences.
S.M.21	We have taken actions to insure an improvement with regard to handling employee fluctuations (e.g. cancelation).
S.M.22	We have defined indicators for measuring knowledge transfer progress and effectiveness.
S.M.23	We have perceived that offshore employees tend to take different approaches in terms of doing their business.
S.M.24	We have had to align processes, structures, or the way we used to do our work to satisfy the need of the offshore employees.
S.M.25	Offshore and onshore employees are familiar with the department's business, authorities, and responsibilities.
S.M.26	Generally speaking, each department does the business which it is supposed to do.
S.M.27	We are used to address multiple instances until we can get to the responsible departments or employees.
S.M.28	The collaboration through different time zones is satisfying.
S.M.29	Working through different time zones helps us to provide a better service.
S.M.30	Knowledge transferring would be easier if we had chosen a nearby country for "offshoring".
S.M.31	Information systems (e.g. Intranet, File shares) are well structured, and the relevant information for completing work successfully is available.
S.M.32	The necessary infrastructure (e.g. Conference rooms, software, hardware) is always available when needed.
S.M.33	Exchanging information and data between onshore and offshore units is user-friendly.
S.M.34	The communication infrastructure is working reliable.
S.M.35	We tend to use inappropriate communication media (e.g. explain a figure by phone instead of sending it by mail, long phone calls with lots of participants).
S.M.36	We would usually prefer using another communication media than the one we ended up using for a specific task.
S.M.37	We are motivated to share the relevant knowledge to fulfill offshore employee's needs.
S.M.38	We have created incentives to improve knowledge sharing between offshore and onshore staff.
S.M.39	We have experiences in staff training and education.
S.M.40	We are fluent in English onshore.
S.M.41	We are fluent in English offshore.
S.M.42	We have experience in collaborating with other cultures.
S.M.43	The trainers have both, educational and professional competencies.
S.M.44	We know how our cultural profiles (e.g. relationship-orientation, status-orientation) vary from the cultural profile of the offshore country.
S.M.45	We have lot of information about cultural issues and how to deal with them.
S.M.46	We have perceived that offshore employees tend to change their employer relatively often.
S.M.47	We have lost important knowledge due to employee fluctuation.
S.M.48	I tend to look for a new job.
S.M.49	We have perceived that offshore employees tend to behave differently than we do.
S.M.50	We remember situations in which cultural differences interfered with business.
S.M.51	We remember situations in which language problems made communication difficult.
S.M.52	Employees are sometimes taking a detour so that they do not have to communicate in a foreign

language.

S.M.53	When we have to communicate in a foreign language we prefer to do it in a written form, even if it requires more time.
S.M.54	The work we do offshore is company specific.
S.M.55	The work we do onshore is company specific.
S.M.56	The work we do offshore is repetitive.
S.M.57	The work we do onshore is repetitive.
S.M.58	The work we do offshore is complex and requires understanding of related processes and products.
S.M.59	The work we do onshore is complex and requires understanding of related processes and products.
S.M.60	I'm using an appropriate management style onshore and offshore.
S.M.61	I would describe my management style as authoritarian.
S.M.62	I have adapted my management style regarding the offshore initiatives.
S.M.63	My management style is different for onshore and offshore staff.
S.M.64	It has happened occasionally that we transferred wrong or incomplete information offshore.
S.M.65	We think, that we have transferred the knowledge which offshore employees really need.
S.M.66	The way we used to transfer knowledge has the desired effect.
S.M.67	When we identify the need to transfer information, it takes a long time until the receiver can acquire it.
S.M.68	We have the impression, that we need to teach the same things several times until the offshore staff acquires it.
S.M.69	My impression is, that the knowledge transfer to the offshore unit is efficient.
S.M.70	I'm satisfied with my work.
S.M.71	I'm satisfied with the management.

7.1.2.2 Resultate

	Project A		Projects B-F	
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ
S.M.1	3.00	1.00	3.30	0.45
S.M.2	2.00	0.82	2.84	0.48
S.M.3	2.00	0.00	2.52	0.50
S.M.4	2.25	0.50	2.93	0.69
S.M.5	3.25	0.96	2.84	1.14
S.M.6	2.50	0.58	3.12	0.66
S.M.7	2.00	0.00	3.23	0.75
S.M.8	3.00	0.00	3.17	0.54
S.M.9	1.75	0.96	2.73	0.39
S.M.10	2.50	0.58	3.31	0.55
S.M.11	1.75	0.96	3.03	0.80
S.M.12	1.50	0.58	2.47	0.55
S.M.13	1.75	0.50	3.17	0.59
S.M.14	2.00	0.82	2.45	0.83
S.M.15	2.00	0.00	2.17	0.74
S.M.16	2.25	0.96	2.37	0.58
S.M.17	2.25	0.50	2.87	0.55
S.M.18	2.50	0.58	3.14	0.61
S.M.19	2.75	0.50	2.58	0.66
S.M.20	2.75	0.96	3.21	0.55
S.M.21	2.25	0.96	2.52	0.36
S.M.22	2.00	0.82	2.98	0.74
S.M.23	3.00	0.00	3.28	0.56
S.M.24	3.25	0.50	3.20	0.45
S.M.25	2.75	0.96	2.52	0.58
S.M.26	3.00	0.00	2.67	0.42
S.M.27	2.75	0.50	2.93	0.10
S.M.28	3.00	0.82	2.54	0.37
S.M.29	2.75	0.96	2.14	0.78
S.M.30	3.00	0.82	2.55	0.40
S.M.31	2.50	0.58	2.66	0.48
S.M.32	1.75	0.50	1.97	0.74
S.M.33	2.75	0.50	2.36	0.42
S.M.34	2.50	1.00	2.71	0.47
S.M.35	2.25	0.50	2.48	0.37
S.M.36	2.50	0.58	2.40	0.38
S.M.37	3.50	0.58	3.10	0.63
S.M.38	1.75	0.96	2.51	1.23
S.M.39	2.00	0.00	3.23	0.51
S.M.40	2.75	0.50	2.87	0.61
S.M.41	2.75	0.50	3.17	0.21
S.M.42	2.00	0.00	2.54	0.87
S.M.43	2.50	0.58	3.33	0.43
S.M.44	2.75	0.96	3.19	0.47

S.M.45	2.50	1.00	2.73	0.56	S.M.59	3.75	0.50	3.66	0.54
S.M.46	3.25	0.50	3.24	0.51	S.M.60	3.50	0.58	3.44	0.52
S.M.47	3.50	1.00	2.62	0.65	S.M.61	2.25	0.50	2.03	0.61
S.M.48	1.75	0.96	1.88	0.80	S.M.62	2.50	1.00	3.15	0.65
S.M.49	3.25	0.50	3.37	0.46	S.M.63	2.75	1.26	3.32	0.73
S.M.50	3.25	0.50	3.40	0.42	S.M.64	3.00	0.82	2.05	0.82
S.M.51	3.50	0.58	3.39	0.57	S.M.65	2.50	1.00	3.23	0.51
S.M.52	2.75	0.50	2.79	0.77	S.M.66	2.25	0.50	2.96	0.07
S.M.53	3.00	0.00	2.53	0.47	S.M.67	2.75	0.50	2.26	0.79
S.M.54	2.75	0.96	2.69	0.82	S.M.68	2.50	0.58	3.03	0.06
S.M.55	3.50	0.58	2.92	0.72	S.M.69	2.25	0.50	2.73	0.39
S.M.56	2.75	0.96	3.06	0.94	S.M.70	3.25	0.50	3.61	0.38
S.M.57	2.00	0.00	2.19	0.56	S.M.71	2.50	1.00	3.01	0.60
S.M.58	3.25	0.50	2.98	0.63					

7.1.3 Offshore

7.1.3.1 Fragenkatalog

	Question
S.OFF.1	I know my knowledge objectives.
S.OFF.2	I have perceived that I could work much more efficient if I had additional knowledge.
S.OFF.3	We have heard about cultural issues regarding the work with offshore employees and how we have to deal with it.
S.OFF.4	I have enough time for innovation and development.
S.OFF.5	We document and report work and capture lessons-learned or best-practices with regard to intercultural issues.
S.OFF.6	We document and report work and capture lessons-learned or best-practices with regard to task relevant issues.
S.OFF.7	I receive a lot of information which is not really relevant for me.
S.OFF.8	At the beginning of a task I can easily find out if somebody else is doing similar work.
S.OFF.9	Lessons-learned and best-practices are managed in a way that everybody could find and use it.
S.OFF.10	The information I get is often out-of-date.
S.OFF.11	I keep information (e.g. web page, documentations) up-to-date.
S.OFF.12	I store information which I will probably never use in the future.
S.OFF.13	I have deputies who are able to continue running operations in case of my absence.
S.OFF.14	I have to report the progress regarding my knowledge objectives.
S.OFF.15	I perceived that offshore employees tend to take different approaches in terms of doing their business.
S.OFF.16	I'm familiar with the department's business, authorities and responsibilities.
S.OFF.17	Generally speaking, each department does the business that it is supposed to do.
S.OFF.18	I am used to address multiple instances until I can find the responsible departments or employees.
S.OFF.19	Collaborating through different time zones is satisfying.
S.OFF.20	Information systems (e.g. Intranet, File shares) are well structured and the relevant information for completing work successfully is available.
S.OFF.21	The necessary infrastructure (e.g. Conference rooms, software, hardware) is always available when needed.

S.OFF.22	Exchanging information and data with offshore units is user-friendly.
S.OFF.23	The communication infrastructure is working reliable.
S.OFF.24	We tend to use inappropriate communication media (e.g. explain a figure by phone instead of sending it by mail, long phone calls with lots of participants)
S.OFF.25	I would usually prefer using another communication media than the one I ended up using for a specific task.
S.OFF.26	I'm motivated to share the relevant knowledge to fulfill offshore employee's needs.
S.OFF.27	I have profit from the knowledge of the offshore employees.
S.OFF.28	I have experiences in staff training and education.
S.OFF.29	I'm fluent in English.
S.OFF.30	I have experience in collaborating with other cultures.
S.OFF.31	I know how my cultural profile (e.g. relationship-orientation, status-orientation) vary from the cultural profile of the offshore country.
S.OFF.32	I have lot of information about cultural issues and how to deal with them.
S.OFF.33	I have perceived that onshore, employees tend to change the employer relatively often.
S.OFF.34	We have lost important knowledge due to employee fluctuation.
S.OFF.35	I tend to look for a new job.
S.OFF.36	I have perceived that offshore employees tend to behave differently than we do.
S.OFF.37	I remember situations in which cultural differences interfered with business.
S.OFF.38	I remember situations in which language problems made communication difficult.
S.OFF.39	I'm sometimes taking a detour so that I do not have to communicate in a foreign language.
S.OFF.40	When I have to communicate in a foreign language I prefer to do it in a written form, even if it requires more time.
S.OFF.41	The work I do is company specific.
S.OFF.42	The work I do is repetitive.
S.OFF.43	The work I do is complex and requires understanding of related processes and products.
S.OFF.44	The management style my supervisors and trainers are using is appropriate for me.
S.OFF.45	My supervisors and trainers are using an authoritarian management style.
S.OFF.46	It has happened that I received wrong or incomplete information from offshore.
S.OFF.47	My trainers have taught me the knowledge which I really need.
S.OFF.48	When I identify the need for information, it takes a long time until I can acquire it.
S.OFF.49	I have the impression, that my trainers teach me the same things several times.
S.OFF.50	My impression is, that the knowledge transfer from and to the offshore unit is efficient.
S.OFF.51	I'm satisfied with my work.
S.OFF.52	I'm satisfied with the management.

7.1.3.2 Resultate

Project A		Projects B-F					
$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ				
S. 2.33	1.03	3.58	0.27	S. 3.67	0.52	3.51	0.39
S. 4.00	0.00	3.57	0.44	S. 2.00	1.10	2.43	0.47
S. 3.00	0.89	2.64	0.57	S. 3.80	0.45	3.21	0.59
S. 2.83	0.98	3.17	0.17	S. 3.67	0.52	3.47	0.59
S. 3.75	0.50	2.82	0.35	S. 3.00	0.89	3.14	0.39
S. 3.40	0.55	3.41	0.49	S. 2.83	1.17	3.56	0.33
S. 2.67	1.03	2.17	0.54	S. 3.80	0.45	3.47	0.42
S. 2.67	1.03	2.80	0.42	S. 3.20	0.84	2.77	0.60
S. 3.17	0.41	3.39	0.58	S. 3.50	0.55	2.96	0.36
S. 2.00	0.89	1.79	0.34	S. 3.17	0.41	3.23	0.57
				S. 2.83	0.41	3.27	0.39
				S. 3.00	0.63	3.31	0.31

S. 3.50	0.84	3.52	0.41	S. 2.33	1.03	2.51	0.53
S. 1.20	0.45	2.01	0.20	S. 1.33	0.52	1.95	0.16
S. 2.00	0.00	2.20	0.24	S. 2.33	1.21	2.36	0.49
S. 3.60	0.55	3.28	0.62	S. 3.17	1.17	3.30	0.83
S. 3.60	0.55	2.93	0.47	S. 2.80	0.84	2.91	0.40
S. 3.40	0.55	3.04	0.52	S. 2.50	1.22	3.08	0.12
S. 3.83	0.41	3.83	0.24	S. 3.40	0.55	3.15	0.35
S. 3.33	0.52	3.56	0.46	S. 2.60	1.34	2.58	0.43
S. 3.50	0.55	3.28	0.54	S. 1.80	0.84	1.83	0.21
S. 2.20	1.10	2.92	0.16	S. 3.00	0.63	3.11	0.38
S. 2.33	0.58	2.28	0.23	S. 1.50	0.55	2.30	0.28
S. 2.40	0.55	2.02	0.22	S. 2.00	0.63	2.03	0.23
S. 2.50	1.38	2.13	0.79	S. 3.00	1.10	3.12	0.16
S. 2.17	0.98	2.73	0.58	S. 2.33	1.03	3.57	0.46
S. 2.20	1.30	2.20	0.37	S. 3.00	0.63	3.21	0.34

Project A Hindi				Project A English		
	n	$\bar{x}$	σ	n	$\bar{x}$	σ
S.OFF.1	5	3.40	0.89	5	2.20	1.10
S.OFF.2	5	4.00	0.00	5	4.00	0.00
S.OFF.3	5	3.20	0.45	5	3.00	1.00
S.OFF.4	5	3.20	0.84	5	2.80	1.10
S.OFF.5	5	3.20	0.84	3	3.67	0.58
S.OFF.6	5	3.80	0.45	4	3.50	0.58
S.OFF.7	5	2.60	1.34	5	2.60	1.14
S.OFF.8	5	2.60	1.14	5	2.60	1.14
S.OFF.9	5	3.80	0.45	5	3.20	0.45
S.OFF.10	5	2.20	0.84	5	1.80	0.84
S.OFF.11	5	3.40	0.55	5	3.80	0.45
S.OFF.12	5	3.00	0.71	5	2.20	1.10
S.OFF.13	5	3.00	1.23	4	3.75	0.50
S.OFF.14	5	2.80	1.30	5	3.60	0.55
S.OFF.15	5	2.80	0.45	5	3.00	1.00
S.OFF.16	5	3.40	0.55	5	3.00	1.23
S.OFF.17	5	3.60	0.55	4	3.75	0.50
S.OFF.18	5	2.40	0.55	4	3.00	0.82
S.OFF.19	5	3.20	0.84	5	3.60	0.55
S.OFF.20	5	3.00	0.71	5	3.20	0.45
S.OFF.21	5	3.60	0.55	5	2.80	0.45
S.OFF.22	5	3.40	0.55	5	3.00	0.71
S.OFF.23	5	3.40	0.55	5	3.40	0.89
S.OFF.24	5	1.80	0.84	4	1.25	0.50
S.OFF.25	5	2.00	0.71	3	2.00	0.00
S.OFF.26	5	3.60	0.55	4	3.50	0.58
S.OFF.27	5	3.00	0.71	4	3.50	0.58
S.OFF.28	5	3.40	0.55	4	3.50	0.58
S.OFF.29	5	4.00	0.00	5	4.00	0.00
S.OFF.30	5	3.80	0.45	5	3.40	0.55
S.OFF.31	5	3.60	0.55	5	3.40	0.55
S.OFF.32	5	3.40	0.89	4	2.25	1.26
S.OFF.33	5	1.80	0.84	2	2.50	0.71
S.OFF.34	4	2.75	0.96	4	2.50	0.58
S.OFF.35	5	2.40	1.52	5	2.20	1.30

S.OFF.36	5	1.40	0.55	5	2.20	1.10
S.OFF.37	5	1.40	0.55	4	2.00	1.41
S.OFF.38	5	1.40	0.89	5	2.20	1.10
S.OFF.39	5	1.80	1.30	5	1.40	0.55
S.OFF.40	5	2.40	1.34	5	2.00	1.00
S.OFF.41	5	3.60	0.55	5	3.20	1.30
S.OFF.42	5	2.00	0.71	4	3.00	0.82
S.OFF.43	5	3.20	1.30	5	2.40	1.34
S.OFF.44	5	3.20	0.45	4	3.25	0.50
S.OFF.45	5	3.20	0.45	4	2.75	1.50
S.OFF.46	4	2.00	0.82	4	1.75	0.96
S.OFF.47	5	2.60	1.14	5	2.80	0.45
S.OFF.48	5	1.80	0.84	5	1.40	0.55
S.OFF.49	5	2.00	0.71	5	2.00	0.71
S.OFF.50	5	3.20	0.45	5	2.80	1.10
S.OFF.51	5	3.00	0.71	5	2.20	1.10
S.OFF.52	5	3.40	0.55	5	3.00	0.71

7.1.4 Onshore

7.1.4.1 Fragenkatalog

	Question
S.ON.1	I know my knowledge objectives.
S.ON.2	I have perceived that I could work much more efficient if I had additional knowledge.
S.ON.3	I have learned specific things regarding the offshore initiatives.
S.ON.4	We have heard about cultural issues regarding the work with offshore employees and how we have to deal with it.
S.ON.5	I have enough time for innovation and development.
S.ON.6	I have had to document work and activities regarding the offshore initiatives.
S.ON.7	My work and activities had been well documented before the offshore project started.
S.ON.8	We document and report work and capture lessons-learned or best-practices with regard to intercultural issues.
S.ON.9	We document and report work and capture lessons-learned or best-practices with regard to task relevant issues.
S.ON.10	I receive a lot of information which is not really relevant for me.
S.ON.11	At the beginning of a task I can easily find out if somebody else is doing similar work.
S.ON.12	Lessons-learned and best-practices are managed in a way that everybody could find and use it.
S.ON.13	The information I get is often out-of-date.
S.ON.14	I keep information (e.g. web page, documentations) up-to-date.
S.ON.15	I store information which I will probably never use in the future.
S.ON.16	I have deputies who are able to continue running operations in case of my absence.
S.ON.17	I have to report the progress regarding my knowledge objectives.
S.ON.18	I perceived that offshore employees tend to take different approaches in terms of doing their business.
S.ON.19	I have to work differently since the offshore initiatives have started.
S.ON.20	I'm familiar with the department's business, authorities and responsibilities.
S.ON.21	Generally speaking, each department does the business that it is supposed to do.
S.ON.22	I am used to address multiple instances until I can find the responsible departments or employees.

S.ON.23	Collaborating through different time zones is satisfying.
S.ON.24	Working through different time zones lets us provide a better service.
S.ON.25	Knowledge transferring would be easier if we had chosen a nearer country for "offshoring".
S.ON.26	Information systems (e.g. Intranet, File shares) are well structured and the relevant information for completing work successfully is available.
S.ON.27	The necessary infrastructure (e.g. Conference rooms, software, hardware) is always available when needed.
S.ON.28	Exchanging information and data with offshore units is user-friendly.
S.ON.29	The communication infrastructure is working reliable.
S.ON.30	We tend to use inappropriate communication media (e.g. explain a figure by phone instead of sending it by mail, long phone calls with lots of participants)
S.ON.31	I would usually prefer using another communication media than the one I ended up using for a specific task.
S.ON.32	I'm motivated to share the relevant knowledge to fulfill offshore employee's needs.
S.ON.33	I have profit from the knowledge of the offshore employees.
S.ON.34	I have experiences in staff training and education.
S.ON.35	I'm fluent in English.
S.ON.36	I have experience in collaborating with other cultures.
S.ON.37	I have both, educational and professional competencies.
S.ON.38	I know how my cultural profile (e.g. relationship-orientation, status-orientation) vary from the cultural profile of the offshore country.
S.ON.39	I have lot of information about cultural issues and how to deal with them.
S.ON.40	We have lost important knowledge due to employee fluctuation.
S.ON.41	I tend to look for a new job.
S.ON.42	I have perceived that offshore employees tend to behave differently than we do.
S.ON.43	I remember situations in which cultural differences interfered with business.
S.ON.44	I remember situations in which language problems made communication difficult.
S.ON.45	I'm sometimes taking a detour so that I do not have to communicate in a foreign language.
S.ON.46	When I have to communicate in a foreign language I prefer to do it in a written form, even if it requires more time.
S.ON.47	The work I do is company specific.
S.ON.48	The work I do is repetitive.
S.ON.49	The work I do is complex and requires understanding of related processes and products.
S.ON.50	The management style my supervisors and trainers are using is appropriate for me.
S.ON.51	My supervisors and trainers are using an authoritarian management style.
S.ON.52	My impression is, that the knowledge transfer from and to the offshore unit is efficient.
S.ON.53	I'm satisfied with my work.
S.ON.54	I'm satisfied with the management.

7.1.4.2 Resultate

Project A					
	$\bar{x}$	σ			
S.ON.1	2.75	1.04	S.ON.8	1.60	0.55
S.ON.2	3.50	0.76	S.ON.9	2.33	1.03
S.ON.3	2.57	0.79	S.ON.10	2.43	0.98
S.ON.4	3.00	0.93	S.ON.11	1.75	0.71
S.ON.5	1.88	0.83	S.ON.12	1.71	0.76
S.ON.6	2.43	0.98	S.ON.13	2.50	0.53
S.ON.7	1.86	0.69	S.ON.14	2.63	0.52
			S.ON.15	2.25	0.46
			S.ON.16	2.50	1.07

S.ON.17	2.00	1.00
S.ON.18	2.83	0.75
S.ON.19	2.75	1.04
S.ON.20	2.38	0.52
S.ON.21	2.50	0.53
S.ON.22	3.14	0.90
S.ON.23	1.86	0.90
S.ON.24	1.75	0.71
S.ON.25	2.88	0.64
S.ON.26	2.00	0.93
S.ON.27	2.43	0.98
S.ON.28	2.00	0.76
S.ON.29	2.33	0.52
S.ON.30	2.50	0.55
S.ON.31	2.71	0.49
S.ON.32	3.13	0.35
S.ON.33	2.13	0.83
S.ON.34	2.75	0.71
S.ON.35	3.38	0.74
S.ON.36	2.63	0.92

S.ON.37	3.14	0.90
S.ON.38	2.38	0.52
S.ON.39	2.38	0.52
S.ON.40	3.75	0.71
S.ON.41	2.83	0.75
S.ON.42	2.88	0.64
S.ON.43	2.71	0.76
S.ON.44	3.13	0.64
S.ON.45	2.25	0.89
S.ON.46	2.50	0.93
S.ON.47	3.13	0.64
S.ON.48	1.50	0.55
S.ON.49	3.63	0.52
S.ON.50	2.29	0.76
S.ON.51	2.14	0.69
S.ON.52	2.00	0.76
S.ON.53	2.63	0.74
S.ON.54	1.88	0.83

7.2 Interviews

7.2.1 Interviews Management

Manager A	Manager B	Manager C
I.M.1 Können Sie sich kurz vorstellen? Wie heissen Sie? Was ist ihre Rolle?		
Mein Name ist A. Ich betreue das globale Windows Engineering für die BANK welches ca. 50'000 Arbeitsplätze umfasst. Für diese Arbeitsplätze betreiben wir Client-Seitig, das heisst alles was den Desktop betrifft, das Engineering.	Mein Name ist B und meine Rolle innerhalb der BANK ist Manager des Engineering Competence Centers im Bereich Workplaces. Ich bin ursprünglich aus Holland und habe vorher bei verschiedenen anderen Firmen gearbeitet, teilweise im Provider-Gebiet in anderen Grossunternehmen und habe das in diesem Bereich Offshoring auch einiges gemacht. Aber hauptsächlich in Europa und bin jetzt seit dem 1. Juli bei der BANK angestellt.	Mein Name ist C. Ich bin technischer Lead des Marimba-Teams und war in Indien lokaler Interims Team Leader und als Teacher für Prozesse und Marimba zuständig.
I.M.2 Haben Sie Erfahrung im Umgang mit anderen Kulturen?		
Ja. Ich selbst bin aus einer multikulturellen Familie und habe Erfahrung mit verschiedenen Kulturen innerhalb der Schweiz, pflege aber auch zum Ausland gute Kontakte.	-	Beruflich war dies meine erste Erfahrung die ich gemacht habe. Privat hat man natürlich schon relativ grosse Erfahrungen mit anderen Kulturen. Auch mit Kulturen die sich in der Schweiz befinden. Beruflich hatte ich schon Erfahrung vor allem mit französisch sprechenden Leuten während dem Studium und während der Arbeit mit Leuten von der ganzen Welt. Aber ich war davor noch nie beruflich in anderen Ländern tätig.
I.M.3 Haben sie Erfahrung mit Indien oder der indischen Kultur?		
Eher weniger.	Nein.	Das war mein erster Kontakt.
I.M.4 Haben Sie Erfahrung im Umgang mit Offshore-Projekten?		
Ja, indirekt. Für diverse Offshore-Projekte habe ich schon Infrastrukturen zur Verfügung gestellt, sei es in Osteuropa aber auch in anderen Offshore-Lokationen.	-	Das war das erste Offshore Projekt, dass ich gemacht habe.
I.M.5 Versuchen Sie einmal „Wissen“ zu beschreiben. Was ist Ihre Definition von Wissen?		
Ich glaube für uns sind zwei Dinge relevant. Einerseits ist das Wissen relevant, ich nenne es die Best-Practices, das heisst das Wissen welches man haben sollte oder muss. Es ist das Wissen welches man an einer Hochschule oder	Wissen ist bestimmte Kenntnisse und Fähigkeiten um spezifische Aufgaben zu erledigen.	Wissen ist eine Ansammlung von Informationen würde ich sagen. Diese braucht man im Zusammenhang mit Prozessen und dem täglichen Leben und man als richtig empfindet im Moment. Das ist auch das Problem, dass

während einer Ausbildung lernt. Beispielsweise was es zu wissen gilt über Computer. Der andere Teil ist das sogenannte institutionelle Wissen. Ich gehe davon aus, dass die Kombination des institutionellen Wissens, das heisst was man über die Firma und deren Prozesse und Abläufe weiss, in Kombination mit dem was man selbst mitbringt, also die Grundausbildung oder die eigene Weiterbildung, zusammen den Wert bildet, welchen man einer Firma bieten kann.

sich dieses Wissen manchmal ändert. Was vorhin richtig war wird plötzlich falsch und umgekehrt.

I.M.6 Wie würden Sie denn Wissenstransfer definieren?

Ich gehe davon aus, wenn ich mich nochmals auf die beiden Teile beziehe, dass Wissen welches man haben muss, nicht transferiert werden kann. Dieses muss man über Skills-Beschreibungen im Anstellungsgespräch eruieren. Das andere, das heisst wie die Prozesse laufen, wie man sich integrieren kann und wo man im Workflow steht, ist das was ich als transferierbar bezeichnen würde. Ich sehe es als Hauptziel dieses Wissen jemandem auf den Weg mitzugeben. Dabei geht es darum wie man sich in ein grösseres Gesamtes aus prozesstechnischer Sicht integriert. Wenn es danach konkret darum geht wie man zum Beispiel eine bestimmte Programmiersprache verwendet, dann sollte er oder sie auf das mitgebrachte Wissen aus der Universität zurückgreifen können.

Dieses bestimmte Wissen und die Fähigkeiten von bestimmten Personen zu übertragen auf andere Personen die dieses auch gebrauchen könnten oder haben müssen.

Das Set von Informationen welches man besitzt und in einem Kopf oder in einer Organisation oder einer Kultur vorhanden ist muss von einem gewissen Punkt an einen anderen übertragen werden. Dies damit man vom selben spricht und dasselbe als richtig empfindet. Und dasselbe richtig macht.

Wenn man hier etwas macht bedeutet ein Punkt von einem Mitarbeiter A auf einen Mitarbeiter B der neu in die Firma kommt und man ihm sagt wie etwas geht. Wissen ist auch zum Beispiel wenn man kleine Kinder hat und man denen beibringen muss was etwas ist, was für Abläufe es gibt. Dann muss man es von den Elternteilen auf die Kinder übertragen. Es gibt verschiedene Methoden dies zu machen, beispielsweise durch Demonstration, durch Aufzeigen oder durch Vorleben. Im Offshore Bereich wäre es der Transfer dann von der Onshore in die Offshore Lokation.

I.M.7 Wann ist ein Wissenstransfer "gut" oder effizient?

Gut ist der Wissenstransfer sicher wenn die Messpunkte die man setzt erfolgreich umgesetzt werden können. Da gibt es natürlich eine bestimmte Bandbreite was man denn als erfolgreich bezeichnet. Je schneller jemand komplexe Prozesse durchschaut und in diesen Abläufen leben kann, desto besser oder effizienter sind wir. Ich sehe das auch ein bisschen wie ein Spiel und jede Firma hat ihre eigenen Spielregeln. Das heisst man kommt in

Ein guter Wissenstransfer geht schleichend, das heisst man kann Arbeit bereits an andere Leute übergeben während Sie ihr Wissen aufbauen. Das heisst es ist etwas was schon in den normalen Arbeitsabläufen integriert ist. Ein guter Wissenstransfer ist natürlich einer den man kaum merkt. Das heisst es passiert einfach ganz unbestimmt und man muss es nicht anstossen. Es ist in die tagtägliche Arbeit integriert.

Effizient ist noch etwas anderes. Gut ist sicher wenn am Schluss beide denselben Wissensstand haben. Das Gleiche als richtig empfinden und das Gleiche machen können und gleich machen. Effizient ist es natürlich wenn dies mit möglichst wenigen Verlusten geht. Das ist das Hauptproblem und war das Problem welches wir bei uns hatten indem wir relativ viel Wissen verloren haben. Ausserdem muss es in möglichst schneller Zeit vor sich

eine neue Firma und ein neues Umfeld und je schneller man sich mit diesen Spielregeln zurechtfindet, desto effizienter kann man sein. Aber absolute Grössen wie zum Beispiel zu sagen man müsse in einer Woche produktiv sein können sehe ich weniger. Obwohl, ich persönlich sehe das mit den Offshore Lokationen schon so oder es ist mein persönliches Ziel, dass man das Onboarding von neuen Personen schneller und effizienter gestalten kann als man das vielleicht mit Festanstellungen hier in der Schweiz machen würde.

I.M.8 Welche Rolle spielt die geografische Distanz beim Wissenstransfer?

Ich würde sagen grundsätzlich eine untergeordnete Rolle. Sicher sind die Zeitzonen eine Herausforderung. Die Überlappungen führen zu Schwierigkeiten wenn man davon ausgehen muss dass in Indien bei uns in der Nacht oder im frühen Morgen schon ein Grossteil der Arbeit gemacht wird oder wenn es dann zu Problemen oder Fragen kommen würde, dass man dann vielleicht weniger gut verfügbar ist. Im Grundsatz habe ich aber nicht das Gefühl dass die Lokation eine Rolle spielt beim Wissenstransfer.

Sie spielt insofern eine Rolle dass man nicht mehr einfach kurz vorbei gehen und Wissen und Fähigkeiten mal kurz auf dem anderen Tisch besprechen kann. Das Problem kann zwischen Zürich und Indien, aber auch zwischen Zürich und Winterthur auftreten. Es gibt wenige Kontaktmomente und das schränkt den Wissenstransfer ein. Die sozialen Gespräche, in welchen vielleicht wichtige Dinge ausgetauscht werden, finden nicht statt.

gehen. Ich empfinde die Zeit aber nicht als wahnsinnig kritisch. Ob das jetzt in zwei oder drei Wochen abläuft. Das Problem ist meistens, dass wenn man transferiert, oder das Wissen auf der Sender-Seite nicht aufschreiben oder dokumentieren kann, dieses einfach verloren ist. Dass man plötzlich eben nicht mehr weiss wie etwas geht oder wie man etwas macht. Ich halte es für einen effizienten Transfer, wenn man möglichst wenig unterwegs verliert.

Sie spielt nur eine Rolle indem jemand rüber fliegen muss, wenn man das Face-2-Face machen will. Ich denke alles andere funktioniert nicht. Wenn man die Leute nicht kennt, und das wäre dann nicht nur die geographische, sondern auch die kulturelle Distanz die da mit hineinspielt, wenn man nicht dort hingehen kann, dann bringt man das Wissen eigentlich praktisch nicht in die Köpfe rein. Geografische Distanz heisst auch ein bisschen Zeitzonenproblematik und das gewisse Dinge etwas schwieriger werden als normal. Und was es schwieriger macht ist in der Organisation. Man kann dann nicht noch einmal zurück und den Nachbarn am Nachbarspult fragen. Wenn er nicht da ist, ist er einfach nicht da. Ich denke dies stellt ganz andere Ansprüche an das Management als wenn es im selben Gebäude ist.

I.M.9 Welche Rolle spielen verschiedene Zeitzonen?

-

Zurzeit haben wir mit Indien vielleicht einen halben Tag Zeit für direkten Wissenstransfer. Aber ich würde sagen E-Mail ist geduldig und wann man etwas fragt kann man auch am nächsten Tag eine Antwort bekommen. Ok, es macht bestimmte Sachen nicht einfacher aber ich würde auch nicht sagen dass es ein grosses Hindernis ist. Video-Konferenzen, Chats und Mails funktionieren teilweise auch wenn beide Seiten verfügbar sind. Da haben wir Glück mit Pune dass wir nur einen halben Arbeitstag Zeitverschiebung haben.

Die Zeitzonen erschweren die Kommunikation, weil gewisse Fragen nicht sofort besprochen werden können, weil die Peers vielleicht in diesem Moment gar nicht arbeiten. So kann es zu relativ langen Wartezeiten kommen.

I.M.10 Wie wichtig ist Transparenz im Sinne von Verantwortungen, Kompetenzen, Skills und Aufgaben für den effizienten Wissenstransfer?

Ich persönlich bin davon überzeugt, dass die Transparenz einer der absoluten Erfolgsfaktoren ist. Das trifft sich mit meinen persönlichen Erfahrungen, dass all diejenigen Projekte in denen diese Dinge von Anfang an klar waren, praktisch automatisch erfolgreich waren.

Sehr wichtig. Einerseits muss man als Manager wissen welche Leute man zusammenbringen möchte und wenn man nicht weiss welche Personen welche Kenntnisse oder Fähigkeiten haben macht es das schwer. Andererseits sollte die Transparenz eigentlich in die Arbeitsweise der Leute integriert sein. Wenn die Leute nicht wissen wo Sie das wissen holen können ist das natürlich ein frustrierender Faktor. Darum sollte es klar sein wer was weiss und wo man was holen kann oder wohin man etwas bringen sollte. Es kann ja auch sein dass jemand anders etwas Ähnliches macht und man vielleicht einmal mit dieser Person zusammensitzen oder telefonieren möchte um etwas weiterzuleiten.

Das ist natürlich einer der Key-Faktoren. Je weiter, dass man dies geografisch und kulturell auseinander zieht, desto wichtiger ist es, dass jeder weiss welches Stück er an der Arbeit machen muss. Auch von wo er die Informationen bekommt. Durch die Distanzen wird es immer komplexer. Man zieht das ganze auseinander und hat plötzlich das Problem in der Organisation, dass man an zwei Organisationen gleichzeitig rapportieren muss und so weiter und so fort. Und dann wird es eigentlich immer wichtiger, dass man definiert was man jetzt machen muss.

I.M.11 Haben Mitarbeiter in Indien eine andere Art und Weise wie sie arbeiten?

Ja. Definitiv. Das bezieht sich auf die Kommunikation wie sie miteinander reden, wie sie Aufträge angehen und was sie benötigen um Aufträge ausführen zu können. Im Prinzip gibt es beinahe mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten. Das ist eine andere Kultur, man könnte vielleicht auch sagen ähnliche Unterschiede wie zwischen Frauen und Männern. Wie eine Frau eine Arbeit anpackt und wie sie ein Mann anpackt da gibt es Unterschiede und so gibt es auch kulturelle Unterschiede und in Indien ist das genau dasselbe. Ist auch so mit den Schweizern und Amerikaner oder den Westeuropäern und Angelsachsen, dort gibt's auch Unterschiede und ähnlich verhält es sich mit den Asiaten oder Indern zu uns.

Ja, sie haben eine andere Art und Weise. Man sieht einfach dass ihre Präsenz nicht so zuverlässig ist, dadurch gehen vielleicht bestimmte planerische Dinge nicht so gut wie in der Schweiz. Ich kann jetzt nur über die Leute die wir haben in Indien sprechen. Ein grosser Teil dieser Leute ist nicht so gut im Sachen zu schreiben oder Sachen festzulegen oder höchstens ein kleiner Teil davon ist dazu in der Lage. Da mussten wir auch schauen dass wir die Leute anders integrieren in diesen Wissenstransfer. Zurzeit ist ja nur der Transfer von Zürich auf Pune, aber irgendwann muss das Wissen innerhalb der Lokation und auch wieder zurück nach Zürich oder in eine andere Lokation transferiert werden können. Das müssen wir noch gut hinkriegen. Vielleicht braucht es da extra Hilfe oder dediziertes Personal.

Ja. Es ist eine andere Kultur, welche sich ganz klar von unserer unterscheidet. Zum Beispiel dass sie extrem viel hierarchischer arbeiten. Das ist auch bei ihnen privat so. Der Chef sagt eigentlich was passiert und solange der Chef nichts sagt, passiert auch nichts. Wenn der Chef sagt wir machen das so und die Mitarbeiter wissen, dass dies falsch ist, dann machen sie es trotzdem weil es der Chef sagt. In Europa und den angelsächsischen Ländern ist das ein bisschen anders. Vor allem in Europa denken die Leute auch mit. Es ist nicht so, dass die Leute in Indien nicht mitdenken, sie wissen dass es falsch ist. Aber die Kultur hindert sie daran zu sagen, dass sie das so nicht machen. Sie sind eigentlich viel stärker Auftragsgetrieben. Man sagt ihnen was man haben möchte und sie machen genau das. Wenn man falsch spezifiziert hat, dann ist es am Schluss eben falsch.

I.M.12 Welche Rolle spielen diese Differenzen im Bezug auf die Effizienz?

Das hat einen grossen Einfluss, weil ich das Gefühl habe, dass wir nicht mit unseren vorgefertigten Schemen Indien annähern und sagen nach diesem Schema müssen sie's machen. Ich persönlich glaube sehr stark daran, dass man Leute vor Ort, ich sag denen mal Vertrauensperso-

Ich habe festgestellt, dass sich momentan viele Leute gemeinsam auf ein Problem stürzen. Wenn irgendwo etwas ist, dann stehen gleich drei oder vier Leute um einen PC. Einerseits sind es ja die vielen Hände und vielen Köpfe die das freie Denken und das Einbringen verschie-

Es könnte, wenn man so argumentiert: Wenn man zum Beispiel vergisst etwas zu spezifizieren oder aufzuschreiben oder niederzuschreiben, und sie nicht nachfragen weil man ihnen nicht gesagt hat, dass sie dies können müssen, dann lernen sie das einfach nicht oder es inte-

nen, einbeziehen können müsste damit diese Leute mithelfen können die notwendige Übersetzung zu machen. Ich gehe schon davon aus, dass man in Westeuropa das Fundament definiert, aber dann eine Vertrauensperson dabei hilft und aufzeigt wie die Umsetzung am effizientesten funktioniert. Leider hatten wir in unserem Projekt den Team Leader erst relativ spät engagieren können. Ich gehe aber davon aus der Team Leader ist eine Person welche vollständig für die BANK arbeitet und somit kein Contractor oder Consultant ist. Ihm kommt eine grosse Verantwortung zu dass er auch hilft die Übersetzung zu machen und dabei hilft noch effizienter zu sein. Ich masse mir nicht an, dass ich glaube in dieser Zeit ein gutes indisches Verständnis gewonnen zu haben. Mein Verständnis ist sicher gewachsen im letzten Jahr aber es ist sicher nicht so, dass ich ohne indische Kollegen auskommen würde.

I.M.13 Können Sie Sie mal versuchen Ihren Führungsstil zu charakterisieren?

Grundsätzlich glaube ich sehr stark daran, dass wir in unserem Beruf sehr viele grosse Talente haben. Wenn ich so unser Portfolio anschau dann gibt es extrem talentierte Mitarbeiter die extrem gute Kontributionen leisten können. Ich sehe mich in diesem Zusammenhang eher als Coach und nicht als Teamchef wie in einer Speditionsfirma wo man genau vorgibt was zu tun ist. Ich sehe mich mehr als Enabler damit man die vorhandenen Talente möglichst effizient umsetzen kann. Meinen Führungsstil würde ich daher eher als Coaching bezeichnen.

dener Ansichten möglich machen, aber wenn es darum geht einfache Dinge zu tun müssen das nicht unbedingt viele Leute gleichzeitig anschauen. Da sehe ich schon noch einiges an Potential für Effizienzverbesserungen. Ich denke das sieht man hauptsächlich auch bei den ausführenden Mitarbeitern. Bei den Managern ist das weniger der Fall, die verstehen das schon besser. So kann die Führung sicher einen Unterschied bewirken.

Ich würde sagen ich versuche am Beispiel zu führen und ein gutes Vorbild zu sein und mich viel mit den Leuten zu unterhalten so dass ich sie auch verstehe und dass sie auch mich verstehen. Ausserdem versuche ich das Optimum zu finden zwischen dem was sie machen müssen und machen können. Einerseits sind die Ziele des Managements hoch und die Mitarbeiter können vielleicht nicht immer folgen und darum Sorge ich dafür dass wir das richtig machen im Rahmen unserer Kapazitäten. Ich glaube ich habe eine eigene Meinung und die werde ich auch durchsetzen, versuche jedoch immer die Leute daran partizipieren zu lassen und abzuholen.

ressiert sie einfach nicht. Das hat einen Einfluss weil sie es nicht machen und das dann verloren ist. Ich bin wirklich der Überzeugung, dass man das ganz anders angehen muss. Man muss sich wirklich genau überlegen was man will, was man alles dazu braucht und das transferieren. Weil das wiederum machen sie dann sehr gut, nämlich genau das was man ihnen sagt. Das ist ein bisschen das Problem in Europa wo die Leute manchmal zu viel nachdenken.

Ich würd sagen es ist ein Führungsstil, welcher den Leuten sehr viel Freiraum lässt. Es ist aber kein Laisser-Faire wo jeder machen kann was er will. Man spezifiziert was man haben möchte, die Meilensteine und dann lass ich den Leuten Freiraum auf diesem Weg zum Ziel. Weil es gibt verschiedene Wege zum Ziel und dann wird einfach mittendrin mal kontrolliert ob man auf dem richtigen Weg ist und dann muss man halt „adjusten“, wie man in Indien sagen würde. Das ist der Führungsstil ich hier in Europa pflege.

I.M.14 Inwiefern unterscheidet sich dieser Führungsstil für Onshore- und Offshore-Mitarbeiter?

Ich habe das Gefühl – Ich weiss nicht ob das richtig ist – aber meine Annahme war, dass ich hier in Westeuropa die Leute kenne und über die Talente sehr genau Bescheid weiss. Hier habe ich auch mehr Vertrauen in die Leute, wodurch das Coaching automatisch besser applizierbar ist. Ich habe mich selber dabei erlappt, wie ich

Ich versuche eigentlich keine Unterschiede zu machen denn mein Führungsstil basiert teilweise darauf dass ich die Mitarbeiter und Personen schätze in ihrer Ehre und Werteerlass und ich sehe nicht ein warum ich innerhalb verschiedener Kulturen oder Arten von Leuten einen anderen Führungsstil einbringen muss.

Im Offshoring Bereich, in Indien, ist dieser Führungsstil absolut nicht willkommen, das möchte man gar nicht. Dort wollen die Mitarbeiter wirklich geführt werden wie in einer Vaterrolle. Der hat zu sagen was man wirklich machen muss oder was der Mitarbeiter macht. Weil sonst akzeptieren sie das eigentlich nicht. Alles andere

den Leuten in Indien klarer sage was zu tun ist und fast so eine Art autoritären Führungsstil anwende. Ich habe den Eindruck erhalten dass es vielleicht daran liegen könnte wie man Indien als Arbeitskraft betrachtet, zum Beispiel als zweitklassig.

ist für ihre Kultur nicht verständlich, dass einer nicht so genau spezifiziert haben möchte von jemandem. Der Führungsstil unterscheidet sich ganz klar. Man muss strikte sein und klarer sagen, was man wie und wann haben möchte. Es ist auch so, dass der Kontakt viel häufiger stattfinden muss. Hier in der Schweiz kann man auch den Mitarbeiter einmal drei oder vier Tage etwas machen lassen und dann zu ihm gehen und nachfragen wie weit er sei. In Indien ist das vor allem zu Anfangszeit nicht vorgesehen. Hier wird eigentlich der tägliche Kontakt erwartet.

I.M.15 Gibt es einen Führungsstil der im Bezug auf die Überwindung der Differenzen wie in Indien und in der Schweiz gearbeitet wird, geeigneter ist als andere?

Ich war natürlich in vielen Kursen über Indien. Da habe ich auch viel gelernt über das Kastensystem, dass man verheiratet sein sollte und ein gewisses Alter haben sollte und über gewisse Vorbildfunktionen besser führen kann. Ich glaube es gibt da Unterschiede aber ich würde nicht sagen, dass ich die optimale Zusammenstellung schon gefunden habe. Ich hab schon das Gefühl, dass die Leute in Indien klare Aufträge und eine Leader-Persönlichkeit wollen die im Prinzip sieht was zu tun ist und dass es dann relativ viele Leute gibt die zu dieser Person hin arbeiten. Bei uns könnte man den Ausdruck Lead-Engineer verwenden, das heisst es gibt ein paar Lead-Engineers die wiederum ein paar Engineers haben welche dann Aufträge von den Lead-Engineers erhalten. Dadurch hat jeder klar abgegrenzte Aufgaben und Auftragsgebiete. Je nach Skill-Level und Seniorität kann man dann vielleicht bestimmen was jemand anders machen sollte.

Einen Führungsstil oder ein persönliches Verhalten – Ich würde beinahe sagen dass ist das Gleiche. Da muss eigentlich jeder zeigen dass man offen ist für andere Dinge. Man muss erklären warum bestimmte Dinge so laufen weil wenn etwas läuft so wie es läuft dann gibt es meistens irgendwo einen Grund dafür und das muss man gegenseitig erklären. Das heisst, den Indern muss man vielleicht erklären warum der Schweizer das gerne so sieht oder warum etwas so gemacht wird. Umgekehrt muss man den Schweizer auch zeigen, was in Indien so passiert und wie dort der Alltag aussieht, um ein gegenseitiges Bild zu schaffen. Es muss ein Grundverständnis auf beiden Seiten bestehen.

Dort vor Ort ist der Führungsstil wirklich so wie ein Patron der ganz klar sagt was man haben will. Ganz klar definiert und keine Diskussion. Ich möchte das, das und das zu dieser Zeit. Dann funktioniert es eigentlich relativ gut. Man muss eigentlich die Leute an der kurzen Leine halten, dann funktioniert es. Klar haben sie auch gute Ideen wo sie selbst etwas einbringen können, das kann man auch machen. Aber man muss ihnen immer sagen in welche Richtung sonst verlieren sie sich auch gerne.

I.M.16 Welche wichtigsten kulturellen Unterschiede zwischen Indien und der Schweiz kennen Sie?

Da gibt es viele. Ich beginne mal mit dem typisch schweizerischen Stereotyp: Pünktlichkeit und Präzision, welche wir Schweizer oft gerne an den Tag legen. Da habe ich schon festgestellt, dass bei den Telefonkonferenzen die zeitliche Dimension ein bisschen schwieriger zu handhaben ist. Auch zum Beispiel wer wann erscheint ist etwas

Es ist immer die Frage was eigentlich kulturelle Unterschiede sind. Aber erstens gibt es andere Religionen und damit verbunden andere Gebräuche und Feiertage, andere Lebensprinzipien. Wie bereits vorhin gesagt wie die Leute die Dinge angehen, da steht vielleicht die Familie eher im Vordergrund. Letztendlich geht es darum wie

Ich würde die Frage umkehren: Ob es irgendetwas gibt was ähnlich ist? Der wichtigste kulturelle Unterschied den sie haben, welcher eigentlich auch alles erklärt ist der Glaube. Ein komplett anderes Glaubenssystem wo man jetzt wenn ich alles aufzählen würde wohl drei Tage lang Aufnahmen machen müsste. Und das wäre falsch

schwieriger. Gerade in Indien gehen und kommen die Leute zum Teil während dem Telefongespräch. Auch die Ausführlichkeit wie die Sache diskutiert wird: In der Schweiz wird eher fundamental und sachbezogen nachgedacht während man in Indien oft länger erklären und alle notwendigen Aspekte erläutern muss, so dass man sagen kann man hat wirklich ein gemeinsames Verständnis. Mir ist auch schon mehrfach aufgefallen, wenn für mich oder alle Leute aus Westeuropa klar ist worum es geht dann eben zwei Tage später doch nicht ganz klar war in Indien. Das musste ich schon mehrfach feststellen. Auch im Bezug auf Dienst nach Vorschrift musste ich feststellen dass ich unter falschen Annahmen gesegelt bin in einem gewissen Sinn.

es der Familie oder dem Familienkreis geht. Hier in der Schweiz ist es nicht so dass es gar nicht wichtig ist aber die Arbeit ist ebenfalls wichtig oder das man ein angenehmes Klima hat. In Indien ist das sicher auch der Fall aber am Ende ist es sicher immer die Familie und deren Meinung. Dies auch im Bezug auf das Umziehen von einer Stadt in eine andere, denn auch hier hat die Frau oder die Familie das letzte Wort und da wird vielleicht gar nicht miteinbezogen ob das auch Arbeitsplatzmässig eine bessere Umgebung für diese Person ist.

weil ich es nämlich selbst nicht so genau begriffen habe wie das funktioniert mit diesen tausenden Göttern, wie sie geboren werden und den Kasten. Kasten darf man nicht sagen. Den verschiedenen Layers. Wenn man das nicht im Ansatz ein bisschen begriffen hat versteht man es eigentlich gar nicht. Ich bin der Überzeugung, dass man ohne dieses Wissen von der Kultur eigentlich in Indien gar nichts machen kann. Man braucht ein gewisses Know-How darüber wie sie denken oder ansatzweise denken oder was sie glauben. Das erklärt schon sehr viel. Das erklärt zum Beispiel der Ausdruck „Zeit ist Geld“: Den kennen sie gar nicht weil für sie der Zeitbegriff ganz anders ist da man ja Milliarden Jahre Zeit hat. Und wenn man immer wieder auf die Welt kommt dann sind fünf Minuten halt ganz etwas anderes.

I.M.17 Inwiefern beeinflussen diese kulturellen Differenzen den effizienten Wissenstransfer?

Ich habe nicht mal so sehr das Gefühl. Nach meinem Verständnis ist das institutionelle Wissen, die Aufgaben klar sind und klar ist wieder Prozess läuft und was man zu tun hat, dann sollten die kulturellen Differenzen eine eher untergeordnete Bedeutung erhalten. Es war übrigens auch mein Ziel, dass die interkulturellen Differenzen beim Wissenstransfer durch wirklich ausformulierte Prozesse ein bisschen kompensiert werden können. Das heisst nicht, dass man dies hundertprozentig machen kann, aber im Grundsatz sollten sie den Wissenstransfer nicht beeinflussen.

Da die Leute vielleicht ihrer Familie eine höhere Präferenz einräumen sind sie vielleicht nicht verfügbar für einen Wissenstransfer oder wenn es irgendwelche andere öffentliche Feiertage gibt sind die Mitarbeiter nicht verfügbar. Bei bestimmten Personen gibt es vielleicht auch Hemmungen um mit den Indern zusammenzuarbeiten und das nicht so schön finden oder auch persönlich gegen diese Globalisierung sind. Das ist vielleicht auch irgendwo ein Hinderungsgrund. Ich versuche die anwesende Hinderungen kleiner zu machen.

Beim Wissenstransfer ist es wahrscheinlich das gleiche wie überall. Eines der Hauptprobleme besteht darin in den ganzen Termingeschichten. Eines der Hauptprobleme ist Zeit und Pünktlichkeit. Beim einen ist Zeit und Pünktlichkeit etwas vom wichtigsten was es gibt und beim anderen ist Zeit und Pünktlichkeit auch wichtig aber einfach komplett anders. Für sie gibt es das halt einfach nicht so. Und das hat dann eben einen Einfluss auf den Führungsstil indem man einfach genau sagen muss wann man es haben will. Dann muss man eben sagen, dass sechs Uhr auch sechs Uhr und nicht viertel nach sechs Uhr bedeutet. Montagabend heisst Montagabend und das heisst nicht, dass es auch Dienstag sein könnte.

I.M.18 Beeinflussen diese kulturellen Unterschiede Ihren Führungsstil?

Ja auf jeden Fall. Führung bedeutet ja auch täglichen Wandel und dass man sich jeden Tag auf neue Dinge einstellen kann, sich konstant verändert und anpasst und versucht herauszufinden wo es am Besten durchgeht. Entsprechend habe ich das Gefühl, dass ganz allgemein egal was passiert, die Führung immer sehr dynamisch ist.

Nein ich denke nicht. Weil im Prinzip gegeben ist was da ist und man muss da die richtige Lösung für jeden Fall finden. Vielleicht muss man ein bisschen mehr pushen damit die Dinge gemacht werden. Aber ich denke im Allgemeinen nicht. Ich denke mein Führungsstil hilft dass es besser läuft, dass die beiden Seiten mehr Verständnis

Dass man viel präziser und strikter führen muss. Das zweite ist: Kontrollieren. Das was ich eigentlich in der Schweiz hasse und oder die Leute hassen werden wenn man jeden zweiten Tag vorbeigeht und frag ob etwas gemacht wurde. Wenn man dies nicht macht in Indien, dann verlieren sie sich irgendwann mittendrin und in

Von daher würde ich sagen Indien hat ganz klar zu mehr Dynamik geführt.

haben und dass solche Unterschiede bekannt sind und man im Voraus weiss dass es in diesen Tagen vielleicht einfach nicht geht weil man in einem Land nicht arbeitet.

zwei Wochen haben sie nichts gemacht. Es ist nicht ein Fehler, dass sie faul sind, sondern das ist so wie sie arbeiten. Vor allem, und das ist auch kulturell interessant, die unverheirateten Männer und Frauen. Weil sobald man verheiratet ist, ändert sich auch im geistigen Mindset etwas. Weil die unverheirateten Leute wollen wirklich geführt werden. Sie erwarten, dass einer vorne hin steht und ihnen sagt was sie machen müssen. Und wenn man verheiratet ist und ein Kind hat, dann ist das ein bisschen etwas anderes weil man dann automatisch auch zu einem Leader wird. Jeder der eine Familie hat ist eigentlich so etwas wie eine Führungsperson der nämlich seine Kinder führt.

I.M.19 Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Art und Weise wie die Leute arbeiten und ihrer Kultur?

Auf jeden Fall. Das ist mir massiv aufgefallen. Übrigens ist es Gold wert wenn man einmal in Indien sein kann. Ich hoffe sie teilen mit mir diese Erfahrung. Es geht einfach darum einmal zu sehen, begonnen bei den Festtagen die da laufen, die Familiären Beziehungen, man muss mal gespürt haben was so ein Arbeitsweg bedeutet, die ganze Verkehrssituation, die Religion, wie die Leute untereinander reden, wie sie miteinander Mittag essen, was man am Abend macht, wo man hinget, wie und wo man sich amüsiert. All das ist einfach ganz ganz entscheidend um da vermehrt ein Verständnis zu erlangen über diese Kultur. Ich würde sogar sagen ich bedauere es sehr nicht längere Zeit vor Ort sein kann. Ich habe nur gesehen, dass wenn man in einem Fünfsterhotel übernachtet, man immer ein bisschen den westlichen Hintergrund hat und man nur ein bisschen an der Oberfläche von Indien kratzt. Es wäre aber natürlich noch viel schöner wenn man mit den Leuten mal über einen gewissen Zeithorizont auf täglicher Basis zusammenarbeiten könnte. Dies würde das Verständnis sicher erhöhen. Dies auch hinsichtlich des Führungsstils und welche Massnahmen da geeignet wären.

Ja. Dass die Inder gerne ihre Arbeiten zusammen machen entstammt vielleicht dem Sinn nach familiärer Umgebung oder starken Bindung zu anderen Personen. Das kommt dann wieder nach vorne indem sie gerne etwas zusammen machen statt einzeln. In der westlichen Welt hat sich das individualistische Arbeiten immer mehr verbreitet. Weil im Prinzip sollte das der Normalgang sein. Man arbeitet im Team aber jeder hat seine Aufgaben. In Indien gibt es ein Team und wir machen auch alles gemeinsam.

Ja den einen habe ich bereits gesagt, nämlich dass die Zeit etwas ganz anderes ist und dann auch ein bisschen so gearbeitet wird. Dann verschiebt man auch einmal etwas auf morgen oder auf übermorgen oder auf irgendwann. Was auch kulturell sehr wichtig ist, und das habe ich vorhin vergessen zu sagen, ist in Indien vor allem die Familie. Die kommt eigentlich vor dem Beruf. In der Schweiz sagt man das eigentlich auch aber ich denke, dass dies nicht stimmt. Bei vielen Schweizern ist der Beruf eigentlich das Wichtigste, dann kommt lange nichts und dann kommt dann mal die Familie. Das hat natürlich auch einen Einfluss. Ich würde sagen, man nimmt das Arbeiten schon ernst, aber es ist in Indien nicht das Allerwichtigste. Und wenn denn etwas in der Familie ist, dann schiebt man das andere hinaus und das muss man berücksichtigen. Das bedeutet Absenzen wenn einmal die Grossmutter krank ist oder bedeutet Einflüsse bei der Pünktlichkeit. Nicht nur die Mitarbeiter sind so, sondern das ganze Land und es kann sein, dass ein Bus nicht oder zwei Stunden später kommt. Das alles muss man einplanen, wobei sich das eben nicht planen lässt. Aber man muss es berücksichtigen. Das ist vor allem für das ganze Projektmanagement und nicht nur

Ich habe das Gefühl, dass man die Auswirkungen der Kultur auf die Art und Weise wie die Leute in Indien arbeiten spürt. Ich möchte es jetzt nicht nur auf die Religion oder so zurück-führen. Ich gehe davon aus, dass es ähnlich ist mit unserem Wertesystem in Westeuropa. Wir haben auch so eine Art abendländische Christliche Kultur, die uns alle geprägt hat. Ich glaube, auch wenn man sich als Atheisten bezeichnen würde, wirkt sich der Hintergrund in unserem Handeln aus. Ich habe das Gefühl, dass es in Indien genau das Gleiche ist. Das Kastensystem, das elitäre Denken, die Universitäten und die Menschenmassen haben die Leute geprägt und das schimmert in ihrem Verhalten durch. Aber ich möchte es jetzt nicht auf die Religion oder die Masse von Leuten einschränken, aber man spürt das schon.

I.M.20 Welche Rolle spielt die Sprache beim Wissenstransfer?

Das ist eine gute Frage und ist etwas was ich bis heute nicht durchschaut habe. Als wir bei HP in Bangalore waren habe ich die Inder gefragt welche Sprache sie denn untereinander benutzen und sie haben geantwortet Englisch. Englisch ist offenbar die Sprache die den kleinsten gemeinsamen Nenner darstellt. Ich habe gehört, dass die Familie die einzige Zone ist in welcher man in der Muttersprache sprechen kann und ich habe auch gehört, dass man sich oft verheiratet innerhalb bestimmter sprachlichen- oder Kastengrenzen. Bezüglich der effektiven Bedeutung der Sprache weiss ich nur, dass Indien extrem vielfältig ist und es auch mehrere Sprachen gibt die sich mehr als Dialekte unterscheiden. Zwischen dem Norden und Süden versteht man sich nicht wirklich und auch die Schrift ist total anders.

Ich gehe davon aus, dass wir die Prozesse und Abläufe so abstrahieren können, dass sie keinen Einfluss haben auf die Effizienz haben sollte.

I.M.21 Gibt es Personen die Sie für die Vermittlung von Wissen bevorzugen? Warum?

Wir haben viele Dokumente und andere Kommunikation auf Deutsch. Da braucht es einfach Übersetzungen die nicht da sind oder nicht die entsprechende Qualität haben. Denn bei der Übersetzung geht vielleicht immer wieder mal etwas verloren. Bezüglich der tagtäglichen Kommunikation ist zu sagen, dass die Inder nicht alle gut Englisch sprechen und die Schweizer auch nicht. Ich würde sagen das Gute daran ist dass es für beide nicht die Muttersprache ist, in Indien ist es Hindi und in der Schweiz in unserem Fall Deutsch. Es würde schlimmer sein wenn ein native speaker beteiligt wäre. Weil der native speaker geht meistens davon aus, dass jeder Englisch spricht und bekommt die Feinheiten nicht mit oder verwendet vielleicht schwierige oder komplizierte Wörter und Sätze. Sicher ist die Sprache ein Hindernis aber für die tagtägliche Anwendung haben wir jetzt vielleicht die bessere Kombination.

für den Wissenstransfer wichtig weil es ganz anders funktioniert. Man kann sie auch nicht fragen wie lange sie für eine Aufgabe benötigen: Man muss es tracken und dann adjusten und man muss lernen was das eigentlich alles für Auswirkungen hat. Es wird auch für die Schweiz ein Wissenstransfer stattfinden wie man mit diesen Geschichten umzugehen hat. Man hat jetzt das aufgrund der Ersten die in Indien waren und ihre persönlichen Erfahrungen gemacht haben dort und nun zurückkommen und wissen, dass es ein bisschen anders funktioniert. Dass ist jetzt eigentlich für mich das Interessante: Beide Kulturen müssen sich ein bisschen angleichen.

Die Sprache spielt die wichtigste Rolle. Wenn man die Sprache nicht kann, kann man erstens kein Wissen austauschen, zweitens nicht miteinander arbeiten oder auch nicht miteinander über wichtige persönliche Dinge sprechen. In diesem Fall ist es relativ klar und die offizielle Sprache wäre Englisch. Da gibt's in der Schweiz Probleme und in Indien Probleme weil nicht alle genau gleich gut Englisch sprechen. Ich denke für das meiste geht's aber bei Feinheiten wird's halt einfach ein bisschen schwieriger. Ich denke das ist einer der Hauptfaktoren die über den Erfolg oder Misserfolg eines Wissenstransfers überhaupt entscheiden. Wenn man nicht miteinander sprechen und miteinander kommunizieren kann ist es unmöglich Wissen zu transferieren.

Ja klar gibt es diese. Unser Teamleiter in Indien hat schon in internationalen Projekten gearbeitet und im Prinzip einen Schritt gegen den Westen gemacht, ähnlich wie wir jetzt den Schritt hin zum Osten machen. Ich glaube die Kombination, dass beide Seiten sich ein bisschen annähern, ist einer der Erfolgsfaktoren. Auch wenn Leute schon mit westlichen Firmen zusammengearbeitet haben ist dies sicher sehr hilfreich. Ich habe festgestellt, dass die Leute die ausschliesslich in Indien waren ein bisschen eingeschränkt in ihrer Sichtweise sind. Ich habe gerne Leute die im Prinzip schon ein bisschen westliche Erfahrungen haben. Sei es vielleicht auch nur schon in Singapur und dass man dort schon ein bisschen gearbeitet hat oder ein bisschen mit der angelsächsischen Arbeitsweise konfrontiert worden ist. Das hilft enorm.

Leider habe ich nicht so eine grosse Auswahl. Wir haben nur wenige Leute die bestimmtes Wissen teilen. Die Person die das Wissen vermitteln kann ist meistens auch die Einzige die es weiss. Jeder vermittelt auf seine Art und jeder verwendet dabei sein eigenes Coaching. Der eine ist einfach didaktisch besser als der andere. Ich habe eigentlich keine Präferenzen weil ich nicht viel zur Auswahl habe.

Man möchte immer präferieren: Jemand der gut in Schulungen ist und die richtige Art und Weise hat Dinge zu vermitteln, beispielsweise indem man jemand zuerst nachdenken lässt und nicht gleich alles vermittelt. Ich würde sagen auch wenn ich Präferenzen hätte kann man das nicht immer Voraussetzen weil Trainer oder Instruktor zu sein an und für sich schon ein eigener Beruf ist. Das ist einfach eine spezielle Art und man muss den Leuten die richtigen Mittel geben um das Wissen zu transferieren, beispielsweise durch bestimmte Vorgaben anhand Dokumentationen oder bestimmte Präsentationen halten.

I.M.22 Können den bestimmte Personen besser mit kulturellen Unterschieden umgehen als andere?

Absolut. Es ist wie bei uns. Es gibt Westeuropäer die besser mit kulturellen Unterschieden umgehen können und Leute die das weniger gut können. Es gibt Leute die sehen das als Challenge und es gibt Leute die sehen das als Bedrohung. Das sieht man auch an der politischen Lage in der Schweiz wo jeder ein bisschen unterschiedlich damit umgeht. Genau gleich schätze ich mal ist es in Indien wo es Leute gibt welche die interkulturelle Auseinandersetzung suchen und dies als Challenge suchen für sich und die Familie und es gibt Leute die eher sagen wir haben in Indien alles. Ich habe schon gehört wie manche sagen sie hätten die besseren Universitäten als wir im Westen, früher musste man nach England gehen um ein gutes Studium zu machen und heute kriegt man ein besseres Studium in Indien. Solche Dinge hört man im-

Ja. Man sieht einfach der eine, wenn er nach Indien geht ist sehr froh dass er wieder zurück darf. Der andere macht es gerne und ist bereit erneut nach Indien zu gehen. Ich denke in diesem Fall sind die Extrema einfach so massiv dass ich es auch verstehen kann wenn jemand sagt dass es für ihn eine so andere Welt ist dass er das nicht immer mitmachen möchte.

Ja klar. Ich würde mal sagen es gibt einfach Lehrer die die Fähigkeiten haben den Leuten Wissen zu vermitteln. Interessant ist, dass dies meistens technisch nicht die besten Leute sind sondern, dass die richtigen sehr guten Leute sehr schlecht sind in der Weitervermittlung des Wissens. Für diese ist eigentlich alles klar und logisch, warum sollen sie da auch etwas sagen. Ja es braucht eigentlich Leute mit sehr hohen sozialen Skills die gut mit Leuten umgehen können. Technisch alles zu verstehen ist nicht das wichtigste. Sprachlich müssen sie so weit sein, dass man sie versteht und umgänglich, was auch in den sozialen Skills drin ist.

Ja sicher. Das merkt man ja auch nur schon in der Schweiz: Es gibt Leute die akzeptieren fremde Kulturen überhaupt nicht und dann gibt es solche die diese sehr interessant finden. Wenn man sagt, die müssen einfach alles genau gleich machen wie mir, fertig und basta da gibt es keine Diskussion, dann geht's sicher nicht. Weil die werden nie gleich sein wie wird. Und das ist ja eigentlich auch gar nicht der Plan. Es war nie die Idee, dass die genau gleich sein müssen wie wir. Es braucht eine gewisse Fähigkeit, sich mit fremden Kulturen auseinander zu setzen und zu akzeptieren, dass sie halt an gewissen Orten anders sind als wir oder wir anders als sie – wie man das auch sehen will bei einem Land mit 1.2 Milliarden Leute und das andere hat 6 Millionen. Wir sind anders als sie, weil sie ja bedeutend mehr sind.

mer wieder. Aber ich glaube auch da, dass das vom Typus abhängt.

I.M.23 Inwiefern spielt die Fachkompetenz und die interkulturelle Kompetenz eine Rolle für den effizienten Wissenstransfer?

Ich möchte hier nicht Stereotypen fördern aber ich habe schon das Gefühl gehabt, dass je höher der Ausbildungsstand ist, je besser eine indische Persönlichkeit ausgebildet ist, desto besser ist auch die Wissensaneignung international gesehen und die Unterschiede verschwinden. Ich stelle mir mal vor, dass das Wissen das wir alle haben, ich stell mir vor wenn man Mathematik studiert ist dieses Wissen auf jedem Fleckchen der Erde ungefähr gleich und ich glaube dieses Wissen verbindet auch. Ich habe auch das Gefühl, dass wenn man noch nicht so weit vorgedrungen ist in seiner persönlichen Entwicklung was den Wissensaufbau betrifft, dann habe ich mehr Unterschiede festgestellt. Also Leute die zum Beispiel eher über den zweiten Weg in die Informatik gekommen sind und früher eher andere Berufe gehabt haben, da habe ich festgestellt, dass man da vermehrt Probleme hat. Aber bei jemandem der einen Hochschulabschluss hat und mit all den Themen vertraut ist habe ich keine Unterschiede festgestellt.

Die interkulturelle Kompetenz steigt automatisch: Je höher der Schulabschluss, desto besser ist der Umgang mit interkulturellen Fragen. Was mir auch aufgefallen ist, ist dass die Englische Prägung Indiens aus Zeiten der Kolonialmacht Englands, eine Prägung in den Universitäten hinterlassen haben. Auch dass die Inder ähnliche Unterschiede im Vergleich mit dem angelsächsischen Bildungssystem haben wie wir. Da hat man im Prinzip mit den gleichen Herausforderungen zu kämpfen. Aber wenn man die hier zwischen angelsächsisch und westeuropäisch managen kann, dann kann man auch die Hochschulunterschiede zwischen Indien und Westeuropa managen.

I.M.24 Welche Rolle spielt die Fluktuation in Indien und der Schweiz?

Ich würde sagen jemand der sehr gut ist, ist nicht auch gleichzeitig ein guter Ausbilder. Denn dann ist er vielleicht so gut dass er alles so schnell vormacht und die Leute danach ganz verwirrt sind und nicht folgen können. Für die inhaltliche Fachkompetenz ist es vielleicht besser jemanden zu wählen der etwas weniger weiss, aber dafür ein guter Katalysator sein kann um die Leute voranzutreiben und um die richtigen Informationen zu übermitteln. Zur interkulturelle Kompetenz: Wenn man in der Lage ist zu verstehen warum andere Leute ein bestimmtes Verhalten haben dann hilft das natürlich immer. Das heisst wenn man versteht warum Leute so reagieren und man versucht etwas Abstand zu nehmen, dann hilft das bei einem guten Wissenstransfer.

Ich würde sagen man kann sie sogar ausschliessen: Wenn jemand nicht sprechen kann mit Leuten weil er ein Eigenbrötler ist, dann kriegt man kein Wissen zu einem anderen Menschen. Wenn das nicht funktioniert wird's gar nicht gehen. Man könnte sagen, wenn er technisch ein absoluter Banause ist, dann kriegt man auch nichts rüber. Dann hat man einfach einen "Grüezi"-Menschen der da drüben ist und mit den Leuten gut sprechen kann und fröhlich ist und ein bisschen Teambildung betreibt, aber man kriegt kein Wissen herüber. Was man aber machen kann und eigentlich relativ gut funktioniert ist einen Menschen mit hohen sozialen Kenntnissen zu nehmen, diesem die Präsentationen zu machen und zu erklären, runter zu schicken und gleichzeitig technisch gute Dokumentationen in geschriebener Form zu machen. Dann funktioniert es. Aber es gibt halt so Sachen die sind Killerkriterien und wenn diese nicht funktionieren, dann wird es gar nie funktionieren. Also wenn diese Menschen sich nicht riechen können oder sich überhaupt nicht verstehen, dann geht's gar nicht. Das gleiche ist wenn man deutsche Dokumentationen hat und keiner Deutsch spricht, dann geht's einfach nicht.

Eine grosse Rolle. Ich habe das Gefühl wir steuern auf einen Arbeitsmarkt hin wo wir mehr Dynamik dahingehend einplanen müssen. Das war für mich in diesem Jahr eine der grossen Lehren die ich persönlich gezogen habe. Vielleicht ist das auch ein Punkt den ich persönlich unterschätzt habe in diesem Jahr. Also nicht nur die Challenge etwas nach Indien zu bewegen sondern auch wie man das hier verkauft on-site, damit die Leute mehr den Challenge und die positiven Aspekte sehen anstatt die Bedrohung. Ich habe das Gefühl viele Leute in Westeuropa sehen das noch als Bedrohung. Insofern habe ich schon das Gefühl, dass man das besser kommunizieren könnte.

Das wirkt sich natürlich negativ auf die Effizienz aus. Meine Antwort ist natürlich, dass unsere Prozesse so designed sein müssen, dass diese mit Fluktuation umgehen können. Das heisst, dass Wissen zum Beispiel formaler dokumentiert sein muss, es muss besser abrufbar sein in Datenbanken und so weiter. Man kann nicht davon ausgehen, dass jemand bis zu seiner Pensionierung die Treue hält zur Firma und entsprechend das Wissen oder die Übergabe nicht so ein Thema ist. Aber wir müssen jeden Tag damit rechnen, dass grosse Teile der Teams kündigen, gehen oder von unseren Vendors abgezogen werden und dann muss es noch ein Leben danach geben.

Durch die Fluktuation in der Schweiz ist viel Wissen verloren gegangen. Wenn wir uns nicht gut organisieren wird das auch in Indien passieren. Wenn wir es gut machen wird es einen weniger grossen Einfluss haben. Wenn jemand geht und ein Handover stattfindet ist da immer eine Art von Verlust aber wenn wir das gut organisieren und dafür sorgen dass nicht nur eine Person bestimmtes Wissen hat, dann werden wir das minimalisieren können.

Es gibt natürlich beide Seiten. Die Fluktuation Onshore ist eine sehr interessante Sache weil das ist eigentlich das erste was man beim Riskmanagement eines Offshore Projekts berücksichtigen muss. Die Gefahr, dass die guten Leute abspringen bei solchen Projekten ist sehr sehr hoch. Das heisst, dass man dort im Bezug auf den Wissenstransfer sehr viel Know-How verlieren kann oder wird wenn man es nicht von Anfang an nicht schön einplant. Das ist in der Theorie ja eigentlich auch jedem klar. Weil das ist nun einfach mal so. Weil die gut ausgebildeten Leute mit gutem Know-How fragen sich dann was sie noch hier sollen. Es gibt vielleicht andere Orte wo es interessanter ist und man kann das auch gerade noch als Chance wahrnehmen. Das ist die Fluktuation Onshore wo man das Problem hat, dass die Leute für die Ausbildung fehlen, das Know-How weg ist, die Dokumentationen fehlen und so weiter. Dann gibt es die Fluktuation im Offshoring-Bereich, in Indien ein tiptop Thema. Hier muss man einplanen, dass man das Wissen vor Ort weitergeben kann. Dass man das so organisiert, dass man das ganze Wissen offshore hat und jemand geht die Inden das selbst dem neuen Mitarbeiter mitgeben können. Weil sonst hat man immer das Problem, dass alle zwei Monate nach Indien oder in diese Offshorelokation fliegen muss um dieses Know-How weiterzugeben. Das wäre sehr aufwändig und auch sehr teuer. Plus jedes Mal verliert man etwas wenn man das Wissen vom einen Kopf in den nächsten transferieren möchte. Plus was natürlich ist, dass man eigentlich oft das Wissen in den Köpfen hat. Und eigentlich sollte dieses nicht in den Köpfen, sondern irgendwo dokumentiert sein. Ich betone explizit das Wort „sollte sein“. Es ist in den meisten Fällen nicht so.

I.M.25 Inwiefern spielt die Motivation für den effizienten Wissenstransfer eine Rolle?

Motivation ist natürlich ein grosses Thema. Motivation hängt von verschiedenen Dingen ab. Es gibt auch monetäre Anreize die da sind oder Zielerreichung. Ich gehe

Ich würde die Motivation im Zusammenhang mit der Qualität der Arbeiten in Verbindung bringen. Wenn jemand motiviert ist, wird er eine gute Arbeitsqualität

Keine Motivation, kein Wissenstransfer. Da gibt's nicht viel zu sagen. Wenn die Leute nicht motiviert sind mitzuhelfen. Das gilt für Offshoring-Projekte wie für jedes

davon aus, dass jeder Mitarbeiter immer bestrebt ist seine Ziele die man ihm setzt versucht zu erreichen und dass er Ende Jahr Freude hat wenn er sieht was seine Ziele waren und er diese alle erreicht oder übertroffen hat. Ich habe bis jetzt nicht erlebt dass Mitarbeiter selbst neue Abläufe gestalten möchten. In diesem Sinn habe ich auch das Gefühl, dass wenn man die Parameter richtig setzt, man das Klima richtig aufbauen kann.

Man kann ganz einfach sagen, wenn man die Parameter nicht auf Motivation gesetzt hat, dann ist auch der Wissenstransfer ein bisschen unmotiviert und nicht effizient. Das hat auch mit dem Führungsstil zu tun, was führt zu Motivation und was führt zu Demotivation und man versucht diese Parameter ein bisschen mehr zu steuern.

I.M.26 Welche Eigenschaften haben Tätigkeiten die Ihrer Meinung nach effizienter zu transferieren sind?

Wir haben uns ja im Vorfeld lange überlegt welche Tätigkeiten man sinnvoller Weise transferieren kann und welche sich nicht sehr gut eignen. Ich glaube die Abgeschlossenheit ist eine der Erfolgsfaktoren. Man hat einen überschaubaren und Bereich bezüglich der Anzahl der Schnittstellen. Vielleicht auch repetitiv, wir haben uns in diesem Jahr vor allem darum gekümmert repetitive Tätigkeiten verlagern zu können. Es gibt da natürlich verschiedene Kriterien die man durchaus anwenden kann die automatisch zu mehr Erfolg oder zu effizienterem Wissenstransfer führen.

aufweisen und auch einen guten Wissenstransfer machen können und wenn er nicht motiviert ist werden die Resultate seiner Arbeit nicht den Anforderungen entsprechen und somit dann auch nicht der Wissenstransfer. Motivation hat somit nicht nur mit dem Wissenstransfer sondern auch mit der Arbeit im Allgemeinen zu tun. Wenn jemand Spass am Job hat dann wird er den Wissenstransfer auch machen weil dieser eigentlich ein integrierter Teil seiner Arbeit sein sollte.

Alles was gemäss einem standardisierten Vorgehen abläuft und was man im Sinne von einer Checkliste durchgehen und abhaken kann. Solche Dinge kann man auch jedes Mal gut beschreiben und es wird auch nicht plötzlich eine andere Situation auftreten. Man kann diese Dinge gut nachverfolgen und kontrollieren. Das könnte man gut übertragen indem man es einige Male vormacht, prüft ob die Leute es verstehen und dann hat man es übergeben. Weiter könnte man Dinge gut übergeben die mit Standardkenntnissen zu tun haben, das heisst Dinge die nicht spezifisch an eine Firma gebunden sind und man zum Beispiel in der Schule gelernt hat und man beispielsweise irgendwie an einen Helpdesk vermitteln müsste.

andere Projekt auch. Wenn die Leute nicht motiviert sind, dann geht nichts. Beim Offshoring ist die Motivation noch viel wichtiger, weil sich ja meistens die Onshore-Leute selber abschaffen, was psychologisch sehr schlecht ist. Es leuchtet ja eigentlich auch jedem Menschen ein, dass es nicht so einfach ist seine eigene Stelle abzuschaffen oder seinen eigenen Henker auszubilden.

Alle repetitiven Sachen. Aufgaben die sich regelmässig wiederholen und gut dokumentierbar sind, können viel einfacher transferiert werden. Dinge wo die Prozesse runter geschrieben sind und man sagen kann, dass musst du machen, dann das und dann das und am Schluss gibst du dieses und jenes Dokument ab. Das ist der Input und das ist der Output. Schwieriger wird es bei Sachen die eigentlich keine richtigen Prozesse besitzen. Beispielsweise beim Engineering wo die Prozesse viel viel offener sind.

I.M.27 Inwiefern spielt die Spezifität eine Rolle?

Wir haben ja mal vier Kriterien definiert, die es notwendig machen damit eine Tätigkeit onsite durchgeführt wird. Spezifisch für BANK ist die Sicherheit und Diskretion welche keineswegs gefährdet werden kann, also die Swiss-Secrecy. Dies setzt voraus, dass wir eine bestimmte Anzahl Arbeitsplätze in der Schweiz haben und nicht

In unserem Fall ist es so dass man um unsere Arbeit überhaupt transferieren zu können eine bestimmte Infrastruktur vor Ort benötigt die man zuerst aufsetzen muss. Dann gibt es viele Dinge die Inhouse entwickelt wurden in der BANK und eigentlich nicht allgemein gebraucht werden. Ausserdem verwenden wir Technologien die

Es gibt zwei Dinge dort, die wichtig sind: Erstens findet man die Leute dafür gar nicht. Das Know-How welches der Arbeiter in Indien mitbringt, das heisst wir suchen ja nicht Leute die gar nichts können sondern wir schauen ob es bereits so etwas gibt und da gibt es halt vieles auf dem Arbeitsmarkt und vieles auch nicht. Das haben wir

transferiert werden können. Dann ist die Kundennähe, was sich auf die sprachlichen Barrieren bezieht: Ein Deutschschweizer erwartet, dass wenn er den Support anruft jemanden hat welcher in seiner Sprache Antwort geben kann. Das andere sind spezielle Needs von Kunden und ich glaube das Vierte, die Sprache und die Proximity haben wir noch ein bisschen getrennt. Proximity bedeutet einfach, dass wenn ein Kunde seine Systeme in der Schweiz hat, er auch erwartet, dass einige Personen in der Schweiz sind. Aber alle anderen Tätigkeiten können grundsätzlich irgendwo auf der Welt platziert werden.

nicht weit verbreitet sind und die erschweren eigentlich diesen Wissenstransfer. Weil die Dokumentation muss dann vorhanden sein und auch noch diese Besonderheiten die es extra zu beachten gilt für BANK.

gelernt, dass viele Stellen nicht besetzt werden können weil das Know-How nicht vorhanden ist. Das zweite ist und das zeigt eher in die andere Richtung, dass man bestimmte Dinge nicht transferieren kann aus regulatorischen Gründen.

I.M.28 Welche Rolle spielt die Repetitivität für den effizienten Wissenstransfer?

-

Wir haben leider sehr wenig repetitive Arbeit. Jeder Auftrag ist eigentlich speziell. Natürlich gibt es Dinge, die sich wiederholen aber es ist nicht so dass wir jeden Tag einen ähnlichen Support- oder Change-Request durcharbeiten. Dadurch wird der Wissenstransfer erschwert, weil die Tätigkeiten nicht geübt werden können.

-

I.M.29 Wie sieht es aus mit der Komplexität der Aufgabe?

Da würde ich sagen kommen automatisch die Skills hinzu. Ich würde auch sagen komplexe repetitive Tätigkeiten, ich weiss jetzt nicht ob es einen Maturity-Level gibt. Ich würde mal sagen nach Indien gibt man zuerst repetitive Tätigkeiten, zweitens repetitive Tätigkeiten mit mehr Komplexität und irgendwann dann vielleicht auch komplexere Aufgaben. Ich sehe das aber mehr im Bezug auf die Skills und wie gut diese sind. Bei komplexen Tätigkeiten stellt sich auch immer die Frage, ob man die Mitarbeiter mit den erforderlichen Skills überhaupt findet. Ausserdem besteht die Gefahr, dass man wieder in der Fluktuationsfalle landet. Gibt es für eine komplexe Aufgabe auch ausreichend Skills gibt es eigentlich keinen Grund warum man diese Tätigkeit nicht auch mal nach Indien verschiebt.

Am Anfang versuchen wir die weniger komplexen Dinge zu übergeben. Auch weil man sich bei der Erledigung solcher Dinge besser in die Umgebung einarbeiten kann und dann später die Komplexität besser versteht. Ich würde sagen je komplexer die Aufgabe ist und je mehr BANK spezifisch sie ist, desto schwerer ist es das Wissen zu vermitteln.

Ich denke das ist nur eine Frage des Know-Hows und der Leute die man vor Ort kriegen kann. Es ist sehr sehr schwierig in diesem speziellen Markt in Indien, Senior Know-How zu bekommen. Es ist nicht so einfach weil der Markt halt doch relativ jung ist. Man bekommt sehr viele Studienabgänger und solche Leute aber eigentlich sehr wenig mit zehn Jahren Erfahrung in grossen Enterprise-Umgebungen. Das ist ein Problem das man hat und deshalb kann man nicht alle Arbeiten verschieben. Das zweite ist: Ab einer gewissen Komplexität wird die Distanz zum Problem. Wenn man nicht die Möglichkeit hat, gemeinsam mit den Leuten nicht zusammenzusitzen, dann man gewisse Dinge einfach nicht transferieren.

I.M.30 Inwiefern beeinflusst die Infrastruktur den effizienten Wissenstransfer?

Als erstes möchte ich sagen, dass die Infrastruktur in

Ohne die Infrastruktur gibt es in unserem Fall eigentlich

Es kommt auf die Arbeit an. Ist es mehr Engineering oder

Indien sehr vergleichbar ist mit unserer Infrastruktur. Sie haben jedoch was die Verfügbarkeit der Services betrifft, beispielsweise aufgrund der vielen Stromunterbrüche, noch etwas Aufholbedarf. Aber sonst ist sie sehr vergleichbar. Mir ist aufgefallen, dass unsere Kollaborationstechnologien absolut in den Kinderschuhen stecken. Da muss ich auch innerhalb der BANK ein Verbesserungspotential identifizieren. Ich kenne Technologien die einen Wissensaustausch und die Zusammenarbeit massiv effizienter gestalten würden. Heute ist leider immer noch das Telefon, also ohne Begleitung von visuellen Eindrücken, das Hauptkommunikationsmittel und entsprechend hat man Schwierigkeiten: Man sieht sich nicht, Gestik fehlt und man muss sehr gut vorbereitet sein um effiziente Telefonkonferenzen führen zu können. In diesem Zusammenhang würde ich einfach sagen, dass die Infrastruktur technologisch gesehen weiter fortgeschritten ist aber noch unzureichend genutzt wird, speziell für diese interkulturelle Zusammenarbeit.

gar keinen Wissenstransfer. Man sieht einfach auch dass viele der Infrastrukturen noch nicht optimal funktionieren. Beispielsweise ist die Telefonverbindung nicht gleich da oder es einfach irritierend wirkt auf die Leute in Zürich wenn das Medium für den Wissenstransfer nicht verfügbar ist. Aber ich denke wenn es mal funktioniert dann wird's gut gehen. Wenn die Leute alle ihre Chatfenster geöffnet haben dann geht der Austausch eigentlich sehr schnell. Aber sobald etwas nicht funktioniert sorgt das gleich für Irritation: Auf der einen Seite versucht jemand etwas zum Laufen zu bringen und auf der anderen Seite kriegt niemand Feedback.

ist es eine repetitive Arbeit. Grundsätzlich ist es so, dass wenn man keine Infrastruktur hat gar nichts geht. Wenn man keine Räume hat in welchen man sitzen kann, funktioniert gar nichts. Die Grösse der Räume, wie schön das es ist, wie schnell die Connection ist, all das sagt etwas darüber aus, wie effizient man transferieren kann. Beispielsweise schweisst Videoconferencing Teams zusammen weil man zusätzliche Sachen austauschen kann, zum Beispiel auf der nonverbalen Ebene. Ich denke, dass es sehr wichtig ist was ich aber nicht beweisen kann und es zwar Studien dazu gibt, dass wenn es nur über Telefonkonferenzen und E-Mails geht, der Transfer nicht funktioniert. Ich kann es nicht beweisen weil ich kein Gegenbeispiel habe. Ich bin auch der Überzeugung, dass man all diese modernen Kommunikationsmittel braucht. Wenn man keine Möglichkeit hat zum Beispiel für einen Sharepoint oder wie auch immer man Informationen austauschen will und man das nicht hat, dann funktioniert es überhaupt nicht mehr. Man braucht ja einen Kanal um Wissen zu transferieren. Was ich interessant fände, man spricht ja immer vom Wissenstransfer in eine Richtung, wie man das Wissen dass man in der Offshore Lokation aufgebaut hat, wieder zurück bringt. Das wird meistens vergessen.

I.M.31 Welche Eigenschaften weist eine Infrastruktur auf welche Sie optimal beim Wissenstransfer unterstützt?

Hauptargument ist natürlich eine Datenbank in welcher man sich Auskünfte beschaffen kann über Prozesse, über die Deliverables und wo man auch bestimmte institutionelle Dinge abfragen kann welche man wissen muss. Das muss mal geregelt sein. Das andere ist natürlich die effiziente Kommunikation die zu möglichst wenigen Missverständnissen führt aber klar geregelt ist. Am schönsten sind Workflow-Produkte die natürlich einen Workflow durch ihre Struktur schon einmal institutionalisieren. Unsere Arbeit ist aber auch geprägt von dynamischer Kommunikation und da sind natürlich Bild und Produkte welche die Nähe erzeugen sind hilfreich.

Eine Infrastruktur welche verfügbar ist wenn man sie auch braucht. Eigentlich wäre es besser wenn die Video-konferenzen jede Minute einschalten könnte und nicht im Voraus einen Raum reservieren muss. Das gleiche ist mit den Telefonen die funktionieren müssen wenn man sie benötigt. Die Netzwerkverbindungen müssen genügend Bandbreite aufweisen um alles in der gleichen Zeit vermitteln zu können.

Was ich sicher als wichtig empfinde ist die Zuverlässigkeit. Wenn sie nicht zuverlässig funktioniert, dann können wir überhaupt nicht arbeiten. Sie muss von beiden Seiten zugreifbar sein. Es sollte aus meiner Sicht eigentlich nur eine einzige geben. Die Daten sollen an einem zentralen Ort gespeichert werden und nicht an verschiedenen Orten wo Synchronisation erforderlich ist und man Sachen verliert. Und dann müssen alle Kommunikationskanäle offen sein die man braucht. Im Minimum E-Mail, Telefonie und schön wäre Videotelefonie wenn sie funktioniert. Wie gesagt ist es wichtig, dass sie stabil ist. Wenn man nicht verbunden ist dann kann man nicht

zusammenarbeiten. Es kommt auch wieder ein bisschen auf die Arbeit an: Wenn man wirklich wieder repetitive Sachen hat dann braucht es viel weniger Kommunikation zwischen den Peers. Wenn man viel Engineering Aufgaben hat, dann müssen die sicher viel enger zusammenarbeiten.

I.M.32 Inwiefern spielt es bei der Kommunikation oder der Vermittlung von Wissen eine Rolle welches Medium gewählt wird?

Das hat natürlich viel mit Erfahrung zu tun aber ich glaube schon, dass es da grosse Abhängigkeiten gibt und man bestimmte Dinge besser transferieren kann. Beispielsweise eignet sich eine Schulung ideal wenn eine Partei genau weiss, was sie will und der andere ist der Lernende, somit eignet sich der Frontalunterricht sehr gut um das Wissen zu übergeben. Wenn es um neue Dinge geht eignen sich vielleicht Workshops indem man Brainstormings macht und so weiter. Die Wahl des Mediums hängt ein bisschen von der Aufgabenstellung ab. Initial benötigt man Frontalunterricht wo man den Leuten wirklich zeigen kann was die BANK ist und wie es da abläuft, was die Prozesse und welches die zugeordneten Tätigkeiten sind. In Hands-On Training, Frontalunterricht, Onsite-Training sehe ich die Effizienz. Später zum Beispiel in Projektarbeit kommen andere Elemente dazu wie Brainstorming-Technologien und was es da noch so gibt.

Das Medium spielt eine grosse Rolle. Ich denke wenn es viele komplizierte Wörter gibt oder Abkürzungen verwendet werden, dann sollte man ein Chat Programm gegenüber dem normalerweise verwendeten Telefon bevorzugen. Dadurch kann man es gleich korrekt eingeben und der andere kann es auch korrekt lesen. Meistens ist es so, dass wenn man in einer anderen Sprache buchstabieren muss, dann muss man mehrmals nachfragen bis man es richtig versteht oder man vergisst einen Buchstaben. Und um die Interaktion zu gewährleisten kann man es dann in einem Chat Programm machen anstelle immer E-Mails hin- und her zu schreiben. Man muss also immer schauen welches Mittel man einsetzt um den Wissenstransfer und die Kommunikation so effizient wie möglich laufen zu lassen.

Ich denke das Medium ist eminent wichtig um Wissen zu vermitteln. Jeder weiss, dass wenn er eine E-Mail bekommt mit einer Information, oder das ihm jemand persönlich sagt oder ein Buch bekommt, dass man nicht gleich schnell lernt oder besser gesagt viele Informationen nicht mitbekommt weil sie auf der nonverbalen Ebene sind oder weil sie eben in einem Gespräch zustande kommen wenn jemand eine Zwischenfrage stellt oder etwas nicht versteht und man es nochmals etwas anders versuchen kann zu erklären. Ich denke, dass viel Wissen nicht per Mail transferierbar ist. Ich denke, dass die Menschen halt noch immer so funktionieren wie vor Fünftausend oder Zehntausend Jahren wo wir noch keine E-Mail und SMS hatten und so haben wir Jahrtausende miteinander kommuniziert ohne E-Mail, SMS und Videoconferencing. Und da sassen wir uns gegenüber und ich denke es ist der effizienteste Weg, das Wissen von einem Menschen auf den anderen zu transferieren. Klar wird dies durch Technologien unterstützt aber Initial müssen sich die Leute persönlich kennen. Ich weiss aus persönlicher Erfahrung, dass es dann auch mit E-Mail und Telefonkonferenzen besser geht, wenn man den Menschen kennt und weiss er sich verhält.

I.M.33 Ist Wissensmanagement explizit in der Abteilung verankert?

Ja, denk ich mal. Das geht über Stellvertreterregelungen und dass mehr als eine Person etwas weiss. Wir haben eine jahrelange Tradition, dass es als negativ angeschaut wird wenn man Leute oder Personen hat welche als die Einzigen etwas wissen. Es war noch nie so, dass es gut ist wenn nur ich etwas weiss, sondern dass dies kritisch ist.

Nein.

Es wäre. Je nachdem wie man das Wissen definiert. Es gibt Sachen, offizielle Projektdokumentationen und so weiter, die sind Zwang. Die kann man nicht machen wenn man will, sondern die müssen in den einzelnen Projektphasen geliefert werden können. Und dann gibt es relativ viel Wissen, welches nebenbei läuft und jeder

Das ist einmal kulturell gesehen verankert. Wir haben auch gewisse Schulungsaufgaben in den MbO's verankert indem man sagt man müsse seine Kollegen auch entsprechend ausbilden. Da habe ich schon das Gefühl, dass Wissensmanagement verankert ist. Auf der anderen Seite muss ich auch kritisch dazu anmerken, dass wir Wissensmanagement auf der Onsite Ebene relativ gut implementiert haben, jedoch global gesehen das Wissensmanagement noch im Aufbau ist. Ich denke da zum Beispiel daran dass man für bestimmte Sitzungen auch einfach mal Minutes oder Beschlüsse erzeugt die man nachher dann auch global versenden kann.

I.M.34 Inwiefern wurden denn Ziele und Strategien definiert welches Wissen man transferieren möchte?

Ich muss leider sagen - Und dass ist ein Kritikpunkt an der Vorgehensweise -, dass ich persönlich gerne ein halbes Jahr lang vorbereitet und dabei geeignete Prozesse für die Auslagerung identifiziert hätte. Dann hätte man auch dafür Zeit gehabt, die Geschäftsabläufe besser zu dokumentieren. Wir haben uns leider so ein bisschen für, ich nenne es mal einen positiven Mix, entschieden. Das heisst wir sind nach Indien gegangen und überlegen uns immer noch welche Prozesse wir am effizientesten übergeben und verlieren natürlich dadurch ein bisschen unsere Traktion. Ich muss sagen bei den Projekte die ich gemacht habe, die erfolgreich waren, hat man sich zuerst immer überlegt was man genau tun will, wie man das übergeben möchte und welche Dokumentationen und Übergabe-Formalitäten man erreichen möchte oder welche KPI's es gibt. Dann hat man den Partner gesucht und das ganze dann sehr schön übergeben können. Das war bis jetzt immer erfolgreich. Das andere ist halt erst über die Zeit erfolgreich.

Wir haben uns an den Aufgaben orientiert die wir nicht mehr ausführen konnten weil das Personal nicht mehr verfügbar war. Für diese Aufgaben mussten wir ohnehin eine Lösung finden. Teilweise haben wir Ad-hoc mit den Leuten in der Schweiz besprochen wer welche Aufgabe übernimmt wenn bestimmte Aktivitäten aus irgendwelchen Gründen nicht in Indien ausgeführt werden können. Die restlichen Aktivitäten wurden als das definiert was nach Indien zu verlagern ist. Die Prioritäten liegen aber bei den Dingen die wir nicht mehr in der Schweiz ausführen können und kritisch sind.

für sich erfasst oder eben auch nicht. Darum würde ich sagen es gibt beides. Es gibt wirklich die offiziellen Projektdokumentationen welche man machen muss und auch kontrolliert wird ob diese wirklich da sind. Diese sind vielleicht an einem Ort in besserer Qualität und an einem anderen Ort in schlechterer Qualität. Und dann gibt es noch das Wissen, welches nicht dokumentiert ist oder bei jemandem privat auf dem Computer in einem Word-Dokument liegt.

Das wurde am Anfang des CoE-Projekts definiert. Zuerst mal die Rolle, was für eine Arbeit man überhaupt herausgibt, was für Wissen benötigt wird, was für Prozesse und Produkte und welches Know-How dahinter steckt. Dann die Idee zu schauen was man alles schon hat, welches Wissen und welche Dokumentationen sind vorhanden und welches fehlende Wissen muss noch niedergeschrieben oder organisiert werden und dann das samt der Rolle zu verschieben. Ich denke an bestimmten Orten ist das nur in der Theorie geschehen und an anderen Orten ist es praktisch auch geschehen. Bei gewissen Rollen besser und bei gewissen Rollen weniger gut. Das Projekt hätte das auch besser unterstützen müssen. Es ist sehr viel Know-How verloren gegangen, allerdings nicht nur durch diese Probleme die ich gerade angesprochen habe, sondern auch durch die Fluktuation. Wenn man gewisses Wissen verliert man bevor man es abzapfen kann, dann ist es einfach weg. Das Wissensmanagement müsste man eigentlich nicht erst bei einem Offshoring oder sonstigen Change machen, sondern das müsste ein stetiger Prozess sein. Das Wissen welches die Leute gerade haben müsste so vorhanden sein damit man es einfach dem Nächsten geben kann. Eigentlich müsste man bei solchen Projekten wie Offshoring nur die Schub-

lade öffnen können und sagen, hier wir haben ja eigentlich alles. Dass man da extra einen Prozess anstossen muss um zu schauen was es alles braucht und ob man alles hat ist eigentlich ein Fehler und sollte man gar nicht machen müssen.

I.M.35 Hat die Definition dieser Ziele oder Strategien einen Einfluss auf die Effizienz des Wissenstransfers?

Ich bin überzeugt, dass wenn man weiss was man übergeben muss oder will, dann ist die Übergabe auch automatisch sehr sehr effizient. Die Strategie bestand darin, dass wir insgesamt etwa 500 Personen in der Schweiz nominieren mussten. Man hat aber nicht über die Aufgaben gesprochen, welche in Indien wahr-genommen werden sollten. Dadurch haben einige Abteilungen die auszulagernden Aufgaben aufgrund von den nominierten Personen abhängig gemacht, anstatt dass man sich gefragt hätte, welche Aufgaben und Prozesse sich für die Auslagerung eignen. Ein Kriterium wäre zum Beispiel die Repetitivität der Aufträge gewesen. Ausserdem hätte man berücksichtigen müssen, dass Indien nicht in allen Bereichen stark ist. Das habe ich auch in Indien gelernt: Es gibt Gebiete wo es schon fast traditionell ist dass man diese Aufgaben in Indien erledigt und ich hätte lieber hundert Prozent der Leute aus Gebieten verschoben in welchen schon Knowhow und Expertise besteht. Dann könnte man auch vom Know-How anderer Firmen profitieren, anstatt dass man einfach wild aus gewissen Abteilungen Skills herausnimmt, in Indien sucht und dann zum Beispiel herausfindet dass Storage- oder Tivoli-Engineers im Prinzip gar nicht auf dem Markt existieren.

Ja wenigstens weiss man, was man erreichen möchte wenn man das definiert.

Sicher. Wenn man weiss man alles braucht und alles hat kann man dieses Set an Wissen aus der Schublade nehmen und jemandem mitgeben und sagen, schau das und das musst du unterrichten, dies und dies muss er können. Das sind die Prozesse und wenn er das hat, dann kann er alles, schickt ihn runter, macht die Schulungen und am Schluss einen Test wo man prüft ob er es kann. Man sieht es funktioniert oder etwas fehlt. Dann ist es einfach. Wenn man jemandem sagen muss geh mal runter, schau mal wies funktioniert, wir wissen auch nicht so genau was es braucht, und dann ist er unten und merkt die Dokumentation ist in Deutsch oder es hat gar keine. Dann ist es unmöglich.

I.M.36 Wie werden Wissensfortschritte bewertet?

Wir haben uns anfänglich mal auf die KPI's beschränkt. Das heisst wir haben unsere Services messbar gemacht nach Erreichung. Das Wissen ist eigentlich implizit enthalten. Wir messen nicht den eigentlichen Wissenstransfer.

Zurzeit nicht. Wir sind noch im Anfang und es ist noch nicht so viel gemacht. Ich würde sagen wir werden die Fortschritte bewerten wenn wir den ersten Produktiven Auftrag in Indien gemacht haben.

Das ist ein schwieriges Thema. Ich bin der Überzeugung, dass man es praktisch nicht bewerten kann. Das ist wie in der Schule wo man versuchen kann irgendwelche Noten zu geben. Jeder der in die Schule gegangen ist weiss wie effizient diese Methode ist, nämlich praktisch nicht. Es gibt Leute die können praktisch nichts und haben sehr gute Noten und umgekehrt. Finde ich sehr sehr schwie-

rig. Es gibt auch wieder die False Positives und False Negatives. Ich denke man kann einfach sagen, dass wenn die Dokumentationen nicht da sind Onshore, dann sagt man Wissensmanagement nicht erfüllt. Die Dokumentation die du haben solltest, hast du nicht gemacht, falsch. Schwieriger wird es dann wenn man eine macht und prüft ist sie vollständig, ist alles drin, versteht sie ein anderer Mensch auch. Was für ein anderer Mensch versteht sie und kann er damit arbeiten. Ist auch eine Frage wie standardisiert man das Wissen sammelt und das Wissensmanagement hat. Gibt es bestimmte Regeln wie man Wissen sammelt und zusammenfasst. Ich glaube es gibt es nicht und ist auch sehr schwierig. Man kann nicht einfach einen Menschen nehmen, ein Interface anzapfen und das in einer Oracle-Datenbank speichern wo man am Schluss ein Query hat um Wissen zu generieren. Das wäre das Allerschönste. Es gibt bestimmte Orte wo man das kann, zum Beispiel im Prozessmanagement wo man es ganz genau aufschreiben kann und es Tools gibt. Im Software-Engineering gibt es auch solche Möglichkeiten, auch mit ITIL und dem Prozessverständnis. Das kann man machen.

I.M.37 Inwiefern hätte oder hat das Bewerten der Fortschritte einen Einfluss auf die Effizienz?

Ich glaube sehr stark daran. Es ist natürlich eine Disziplin die sehr neu ist. Die Kunden interessieren sich grundsätzlich für Services und das Wissen ist eigentlich ein Thema das indirekt vorhanden sein muss um einen Service zu bieten. Und ich würde mal sagen heute sind wir erst soweit, dass wir mal versuchen die Services messbar zu machen und nicht die Gründe welche den Service auch effizienter machen. Da bin ich der Meinung hätten wir noch Room for Improvement.

Zurzeit können wir das noch nicht richtig machen. Wir hätten da vielleicht noch extra Tests einbauen können aber der Punkt ist, dass wir teilweise keine Zeit und keine Ressourcen dafür haben dies zu tun. Es würde vielleicht etwas bringen um den Fortschritt zu messen. Aber wie gesagt, das vermittelte Wissen ist bis jetzt eigentlich ziemlich gering gewesen. Was man machen könnte wäre, die verschiedenen Methoden für den Wissenstransfer zu bewerten. Ich denke da zum Beispiel an die theoretischen Methoden, an die Classroom-Trainings und welche der beiden besser ist. Oder auch wie es mit den Hands-On Trainings aussieht, wo jemand neben einer anderen Person sitzt. Auch die Effizienz bei Web-based-Trainings könnte man vielleicht messen. Aber ich

Wenn man diese Bewertung hätte, dann wäre es möglich. Dann könnte man nämlich sagen es hat sich verbessert oder verschlechtert. Oder was könnten wir machen damit es beim einen schneller geht und beim andere langsamer. Aber um das zu machen bräuchte man irgendwelche Massstäbe und die sehe ich im Moment nicht. Das einzige was man im Moment hat sind diese KPI's die eigentlich aber nur an der Seite anhängen und aussagen, ob jemand diese Aufgabe in dieser Zeit machen kann. Implizit könnte man sagen, damit jemand diese Aufgabe machen kann benötigt er dieses Wissen.

denke die Gruppe ist momentan zu klein um das gut machen zu können. Wir haben ja erst seit kurzem acht Leute und die sind Schritt für Schritt reingekommen. Ausserdem ist jeder der Mitarbeiter ziemlich unterschiedlich. Ob wir da einen Trend herausholen könnten bezweifle ich.

I.M.38 Wurde Wissen für den Wissenstransfer explizit gemacht, das heisst dokumentiert?

Jaja, absolut. Wir hatten ein Projektteam, das Centers of Excellence Team, welches ein Dokumentationsgrundraster erzeugt hat. Damit musste jedes Projekt, also jede Abteilung die gewisse Bereiche verschoben hat, ein gewisses Grund-Set an Dokumentationen übergeben die zusätzlich zu den bestehenden Dokumentationen erzeugt werden mussten. Da hatte man auch noch so einen Status drin, z.B. Rot oder Grün und wem man das geliefert hat.

Da vieles Wissen nur in unseren Köpfen vorhanden war, haben wir kurz bevor uns Leute verlassen haben versucht, dieses Wissen zu dokumentieren. Ausserdem haben wir das Wissen, welches wir in Dokumentationen finden konnten vom Deutschen ins Englische übersetzen lassen. Es gab da einige Spezialaktionen. Alles andere Wissen muss nun durch Hands-On Trainings weitergegeben werden.

Ja.

I.M.39 Hat das Externalisieren, das heisst das Explizit machen von Wissen, einen Einfluss auf die Effizienz des Wissenstransfers?

Im Nachhinein muss ich sagen dass mir am Anfang das Ganze logisch erschienen war. Aber aufgrund der unterschiedlichen Betriebstätigkeiten wäre man vermutlich effizienter gewesen hätte man für jeden Bereich individueller definiert was für Dokumentationen benötigt werden und wie die Übergabe aussehen müsste. Weil es ist doch so, dass jeder Bereich etwas anders aussieht, andere Schnittstellen hat und andere Arbeitsabläufe bedingt. Auf diese Unterschiede konnte man zu wenig eingehen weil es einfach generisch war für alle Personen.

Ich würde sagen ohne diese Aktionen wäre der Wissenstransfer ziemlich schlecht geworden. Jetzt haben wir wenigstens noch bestimmte Anhaltspunkte. Aber weil das ziemlich kurzfristig gemacht wurde kann man sagen, dass vielleicht noch ab und zu Fehler drin sind oder die Informationen noch nicht komplett sind weil das Wissen vielleicht zu bestimmt für einen einzigen Fall explizit gemacht wurde. Kurzfristig ist es sowieso nicht gut Wissen zu erfahren.

Ja ich denke schon. Weil man auch gewisse Dinge explizit weggelassen hat. Ich kann es am Besten an meinem Projekt erklären: Man hat relativ viele Dokumentation die sehr sehr tief ins Detail gehen und eigentlich für einen Mitarbeiter der bei uns absolut tiefgreifendes Engineering betreibt, richtig sind. Für eine andere Rolle wie einen Anwender eher nicht. Daher muss man von diesem Wissen extrahieren und wenn er nur dieses Sub-Set hat, dann geht das viel schneller. Weil wenn jemand diese dreihundert seitige Dokumentation liest, ihm das eigentlich für seine tägliche Arbeit nichts bringt und er weiss alles andere als das, was er braucht. Und da denke ich schon, dass man dadurch die Effizienz extrem steigern kann indem man sagt, das lassen wir jetzt raus weil das diese Rolle gar nicht braucht.

I.M.40 Wurden Massnahmen getroffen um die Verteilung von Information zu verbessern? Beispielsweise damit relevante Information nur an relevante Personen verteilt wird?

Ich würde mal sagen, binär, wir haben das Informationsmanagement nicht im Griff. Ich sehe es an meiner Mailbox, ich kriege jeden Tag Informationen die mich brennend interessieren würden und für welche ich mehr

Als ich hierher kam war die Kommunikation innerhalb der Teams sehr gering. Inzwischen gibt es jetzt wenigstens regelmässig Newsletter und Meetings in welchen wenigstens die allgemeinen Dinge weitergeleitet wer-

Wir haben das meiste bewusst nicht gesplittet weil wir gesagt haben, dass solange die Mitarbeiter noch auf dem gleichen Stand sind man später besser entscheiden kann wer dann was macht. Es gab aber sicher auch Dinge, die

Details bräuchte, aber ich kriege auch Millionen von Informationen die einfach nicht nutzbar sind. Wir haben verschiedene Dinge, wie die Globalisierung oder das Offshoring, noch nicht verdaut und ich gehe einmal davon aus, dass wir in den nächsten drei bis fünf Jahren die Informationstechnologie, hier im wahrsten Sinn des Wortes, massiv anpassen müssen.

den. Spezifische Kenntnisse sind immer noch innerhalb kleinerer Teams im Rahmen einzelner Wissensdomänen verfügbar. Für Pune haben wir unseren eigenen Sharepoint, das heisst für bestimmte Zielgruppen gibt es hier eine eigene Umgebung wo bestimmte Informationen festgehalten werden. Hierbei handelt es sich aber hauptsächlich um Dokumentationen.

man nur an bestimmte Personen verteilt hat. Wir haben aufgesplittet: Auf der einen Seite Dinge die an alle gehen und für alle Pflicht sind und dann auf der anderen Seite für gewisse Personen vertieftes Wissen.

I.M.41 Hätten diese Massnahmen im Bereich der Verteilung einen Einfluss auf den effizienten Wissenstransfer?

Auf jeden Fall. Absolut. Beispielsweise bei der Swisscom haben wir ja das sogenannte Box-Moving outgesourced wo wir ganz klare Leistungspakete definiert haben. Da haben wir ein Informationskonzept, zum Beispiel wenn ein Leistungspaket ändert, dann kann man sich abonnieren und sagen, dass man bei Änderungen am Leistungspaket automatisch informiert werden möchte. Und so kann sich jeder Swisscom-Techniker fragen welches seine Services sind die er erbringen muss und falls sich da was ändert kriegt er automatisch Updates. Jeden Morgen weiss er ob etwas Neues da ist. Das halte ich für effizient. Da sind wir sicher noch nicht so weit.

Ich könnte mir vorstellen dass es einen Einfluss hat aber ich habe keine konkrete Beispiele oder Zahlen dass dies auch so ist.

Ja sicher.

I.M.42 Inwiefern wurde versucht die Nutzung des vorhandenen Wissens zu fördern? Beispielsweise durch das Prüfen bestehender Arbeiten oder durch Kooperation mit anderen Abteilungen?

Vermutlich unzureichend. Ich muss sagen wir haben da noch ungeplante Kündigungen gehabt die natürlich eine Nutzung ein bisschen vereitelt haben.

Für den Wissenstransfer in Pune haben wir Standard-Präsentationen von anderen Teams angewendet damit das Wissen danach besser übermittelt werden kann und die Leute den Kontext verstehen. Auch für Informationen über die IT haben wir Präsentationen von anderen Abteilungen verwendet die bereits ausgelagert haben. Wir haben also versucht das Vorhandene wiederzuverwenden. Auch bestimmte Prozesse anderer Abteilungen haben wir versucht in Pune zu vermitteln.

Das hat man gemacht mit mehr oder weniger Erfolg. Geplant hat man das zu 100% obwohl es dann nicht richtig umgesetzt worden ist. Durch das man gesagt hat man macht einen Kurs und demonstriert das alles und am Schluss sagt man, dokumentiert alles wie es aus eurer Sicht aussieht. Oder man gibt den Leuten die Dokumentation ab die man hat und sagt versteht ihr das jetzt. Und relativ häufig merkt man dann eigentlich, dass dies nicht funktioniert und es nur derjenige versteht, der es auch geschrieben hat. Dass man zu viele Backgroundinfos braucht oder dass es nicht verständlich oder zu viel ist. Oder das was man brauchen würde hat man nicht. Durch das merkt man sehr schnell, dass es eigentlich nicht funktioniert. Man hat auch hier Sachen gereviewt und geschaut ob es vollständig ist. Das Problem ist, dass

man das nicht bei allen gemacht hat. Da wären sicher extreme Verbesserungspotentiale da, weil wenn man es macht wird der Prozess extrem beschleunigt.

Man hat versucht abteilungsübergreifend Wissen zu nutzen. Es gab Best-Practices über Dinge die andere gemacht haben. Aber während dem laufenden Projekt hat man die Leute erst zu spät dafür zusammengeholt oder macht dies auch zum Teil jetzt noch nicht. Das betrifft ja nicht nur den Wissenstransfer sondern auch allgemeine Probleme. Meistens laufen ja alle genau ins selbe Problem rein. Als typisches Beispiel wären hier die Benutzerberechtigungen zu nennen: Da laufen alle ins gleiche Problem rein, was ja eigentlich auch Wissen ist. Nämlich wissen wie man es macht und das muss jemand mal herausfinden. Und jetzt ist das Problem, dass auch vor Ort relativ viele versuchen den Prozess herauszufinden und sie finden es auch raus aber das Wissen fließt nicht wieder zurück an die Gesamtheit. Jeder findet es im Moment selber raus. Aber natürlich wäre man extrem effizienter wenn alle sechzigtausend Mitarbeiter der BANK auf dasselbe Wissen zugreifen könnten.

I.M.43 Hätte man durch solche Massnahmen effizienter transferieren können?

Ja auf jeden Fall. Da bin ich überzeugt. Hat man die Leute mit institutionellem Knowhow, dann sehe ich das zweiseitig: Einerseits können die Leute ihr Wissen im Rahmen des Coachings auch in den Prozess einbringen und andererseits dass die Leute die neu sind auch sagen und Feedback liefern wo sie Hilfe bräuchten. Das wäre schon effizienter gewesen. Jetzt haben wir sozusagen einen zweiseitigen Abbau gemacht: Onsite aber auch Offsite.

Ich würde sagen bei den Vorbereitungen spart man dadurch massiv. Weil wenn man diese Unterlagen alle selbst machen müsste würde das einige Wochen kosten. Bis man das alles versteht und zusammengetragen hat dass es einigermaßen Sinn macht. Durch das übernehmen von anderen Arbeiten haben wir massiv Zeit gespart.

-

Das Wissen anderer Abteilungen hat man wenig genutzt. Da ist mir auch aufgefallen in diesem Jahr: In der BANK hat sich so ein bisschen eine Kultur gebildet ob man von CoE betroffen ist oder nicht. Und viele Leute die das

Gefühl gehabt haben sie seien nicht betroffen sind aber indirekt doch betroffen. Beispielsweise unser Support-center hat gedacht cool uns brauchts aufgrund der vier Argumente die ich vorhin erwähnt habe und jetzt stellen sie fest, dass der 3rd Level Support in Indien ist und die eigenen Problemtickets auch auf Englisch sein müssten. Das heisst sie müssten sich ja eigentlich auch anpassen und so betrifft es eigentlich viel mehr Leute. Ich habe festgestellt, dass die Zusammenarbeit im ersten Teil des Jahres mit den Leuten die direkt betroffen waren schwierig war und im zweiten Teil des Jahres war sie dann schwierig mit unseren Partnern, welche uns kritisieren, dass wir diese Verschiebung durchführen.

Die Massnahmen die man hätte treffen können hätten aber absolut dazu geführt dass man effizienter hätte transferieren können. Das hätte aber auch bedingt, dass man vorgängig die sechs Monate investiert hätte um die Prozesse zu dokumentieren.

I.M.44 Inwiefern wurde das Wissen der Mitarbeiter und der Abteilung identifiziert?

Grundsätzlich ist es so, dass alle Geschäftsprozesse nach ITIL dokumentiert werden müssen. Dieses Wissen ist auch implizit vorhanden und das konnte man automatisch auch nutzen für die Übergabe. Aber es wurden nicht zusätzlich Dinge erzeugt die man künstlich gemacht hätte. Die Idee ist eigentlich, dass wenn wir hier nach ITIL arbeiten sollte es auch verschiebbar nach Offshore sein.

Von den Leuten die wir hier in Zürich haben und uns verlassen haben, haben wir Dokumente erstellt wo festgehalten wird welche Aktivitäten diese machen und welches Wissen sie haben. Auch mit welchen Personen sie Kontakt hatten um uns einen Überblick zu verschaffen. Von den Leuten in Pune haben wir natürlich deren Lebensläufe in welchen festgehalten ist welche Erfahrungen sie haben. Ausserdem haben wir jede Person einmal eine Skill-Matrix ausfüllen lassen wo sie sich selber auch bewerten konnten. Einerseits welches Wissen sie haben und andererseits das Niveau des Wissens. Dann haben wir auch noch Interviews mit diesen Leuten gehabt wo wir gezielt auf dieses angegebene Wissen eingehen und spezifischer verstehen konnten was genau denn die Leute bisher gemacht haben.

Geplant war, dass noch erfasst wird was noch nicht erfasst ist. Dies vor allem von den betroffenen Personen, also den Rollen die man offshored. Das wurde nicht überall gleich umgesetzt würde ich sagen.

I.M.45 Konnte man dadurch die Transparenz verbessern?

Ja, da bin ich überzeugt. Das ist vielleicht auch ein Punkt

Für uns war die Bewertung der Leute in Pune wichtig um

-

oder eine Lehre aus diesem Jahr: Ich habe vorher kurz gesagt, dass man heute vermehrt mit Fluktuation rechnen muss und wir haben vielleicht zu stark damit gerechnet, dass Leute die schon fünf Jahre hier waren noch zwei Jahre länger hier sind. Dass die Leute gehen ist keine Schande, aber das Timing war natürlich in diesem Jahr sehr sehr schlecht. Wir haben Offshoring gemacht und dann sind gleichzeitig noch andere Leute gegangen. Es wäre schöner gewesen man hätte gesagt jetzt machen wir das Offshoring 2007 und 2008 lösen wir dann das Onsite Thema. Diese Kombination ist auch minus-minus in einem gewissen Sinne. Das hätte man vielleicht ein bisschen besser timen können.

I.M.46 Wie werden Lessons-Learned oder Best-Practices festgehalten?

Wir haben uns überlegt wie wir das für uns machen könnten. Wir haben auch Kontakte mit anderen CoE Projekten gehabt, aber ich habe nicht das Gefühl, dass wir institutionelle Best-Practices haben. Für das ist alles viel zu überstürzt angepackt worden. Ich bin auch jetzt überzeugt, dass wenn Ende November das Projekt endet es sehr interessant sein wird wie es dann weitergeht. Lösen sich dann alle diese Projektstrukturen auf, was ich vermute, oder gibt es dann nochmals ein Review oder eine Bewertung.

herauszufinden wem wir welche Aufgaben zuteilen können und um dadurch dann den Wissenstransfer zu vereinfachen. Wenn jemand beispielsweise Kenntnisse im Bereich Windows 2000 Server hatte dann konnten wir dieser Person auch Aufgaben zuteilen wo sie dieses Wissen anwenden konnte. So haben wir versucht wenigstens für uns und die Leute die den Transfer begleiten müssen dieses Wissen transparent zu machen.

Wir haben eigentlich nicht gross Dokumente oder sonstige Sachen erstellt. Aber während dem Wissenstransfer haben wir tagtäglich Kontakt gehabt zwischen den Team in Zürich und den Personen vor Ort in Pune so dass wir Feedback hatten und auch darüber entscheiden konnten wie es weitergehen soll oder ob wir Unterstützung bieten können. Vor und nachdem jemand da war gab es ein Briefing und Debriefing. Natürlich kann man via Telefon einen Eindruck über die Leute vermittelt bekommen, aber das Beste war es wenn jemand aus Indien zurückkam und die Erfahrungen teilte sodass andere die Möglichkeit hatten davon zu lernen.

Es gibt solche vom CoE-Projekt, was ich aber eher zweifelhaft finde was man dort aufschreibt. Und dann macht es jede Abteilung oder jeder Sektor für sich selber mit mehr oder weniger Erfolg.

I.M.47 Könnte man durch Best-Practices oder Lessons-Learned die Fachkompetenzen und die interkulturellen Kompetenzen der Mitarbeiter erhöhen?

Ja auf jeden Fall. Mit Lessons-Learned denke ich auch an ganz primitive und einfache Dinge. Sie können sich nicht vorstellen welche Probleme es gibt: Beispielsweise die Vornamen- und Nachnamen Problematik. Das ist auch ein kulturelles Thema und wir haben kein Gefühl was in Indien ein Vorname und was ein Nachname ist und haben diese oft vertauscht zum Beispiel in E-Mail Adressen. Durch das hat man sie nicht gefunden. Als Lessons-Learned wäre es ein Einfaches gewesen zu sagen wir machen eine Qualitätssicherung die sicherstellt, dass wir

Ich habe kein konkretes Beispiel aber ich denke jeder hat jeweils etwas davon gelernt, beispielsweise wie man bestimmte Dinge angehen sollte oder wie man Aufgabenstellungen formulieren sollte, was gut funktioniert und was nicht. Man lernt auch welche Personen die Dinge schnell auffassen können, oder wie das Arbeitsverhältnis war. Das hat sicher einiges gebracht.

Sicher könnte man das. Es gehört an jedes Ende eines Projekts. Wenn man produziert sagt man dem eine Nachkalkulation oder wenn man militärisch veranlagt wäre würde man dem „Debriefing“ sagen wo man den ganzen Einsatz bespricht und festhält was man gut gemacht hat oder was man besser hätte machen können. Man muss ja nicht nur die Fehler sehen sondern auch sagen wo man wirklich gut war. Nur durch das wird man besser. Weil sonst macht man den gleichen Fehler nochmals. Im Moment wird das eigentlich abteilungs-

Vornamen und Nachnamen immer irgendwo strukturiert erfassen und die Mail-Adressen immer die Realität repräsentieren. Auch mit den Abkürzungen und den Mittelnamen. Das haben wir viel zu wenig gemacht.

weise gemacht, was ich für relativ schlecht halte. Man verliert eigentlich sehr viel Wissen darüber was man gemacht hat oder was man falsch gemacht hat. Dieses Wissen ist in den einzelnen Köpfen da. Jeder der in Indien war kam zurück und hat es beim Kaffee den anderen Kollegen erzählt. Das steht aber auch nirgends geschrieben. Gut, diesbezüglich muss ich auch sagen, dass jeder Indien einmal selbst erlebt haben muss. Sonst ist es sehr schwierig dies nachzuvollziehen.

I.M.48 Hat die Abteilung für den Wissenstransfer speziell Wissen erworben? Beispielsweise Englisch oder Schulungskompetenzen?

Wir haben Leute im Umgang mit Indien dazu ermuntert, Kurse zu besuchen. Da haben wir ziemlich viel investiert und auch Diskussionen oder sogenannte Town-Halls zu diesem Thema gehabt. Mehr als das haben wir nicht gemacht.

Teilweise gab es Leute die an einem Kurs über „Doing Business in India“ teilgenommen hatten. Ich selbst hatte viel über Offshoring in Indien gelesen. Die Leute vor Ort haben einen Einführungskurs gemacht damit Ihnen das Umfeld und der Kontext der BANK bekannt sind. Ihnen wurden dabei auch die vorhandenen Standardapplikationen erklärt und wie sie mit der BANK Infrastruktur umgehen müssen. Dies wurde eigentlich alles nicht von uns gemacht, das haben sie bereits in den ersten Wochen machen müssen als sie dem Center-of-Excellence beigetreten sind.

Es gab Schulungen über die ganzen Kulturgeschichten. BANK hat diese speziell für das ganze CoE-Projekt aufgebaut und einen externen Partner der diese Schulungen „Doing Business in India“ gibt und diese interkulturellen Unterschiede aufzeigt. Speziell für das Offshoring wurden Sprachen nicht geschult aber nur schon durch die ganze One-Bank Initiative und die Internationalisierung ist das Thema Sprache sehr sehr wichtig geworden. Da werden sehr sehr viele externe und interne Sprachkurse angeboten und auch die Mitarbeiter gepushed, dass sie an diesen teilnehmen um das zu erwerben.

I.M.49 Konnte man dadurch Fachkompetenzen oder interkulturelle Kompetenzen der Mitarbeiter verbessern?

Da bin ich, auch auf den Führungsstil bezogen der Meinung, dass man dadurch einfach über etwas redet. Aber am Ende des Tages zählt eigentlich nur was man auch erlebt. Beispielsweise haben wir jahrelang unser Englisch verbessert und irgendwann müssen wir es anwenden. Und da hat es viele Leute gehabt die keine Motivation gesehen haben ihr Englisch zu verbessern. Ich bin ein Freund davon, dass man das konkret anwenden können muss. Am besten ist es man hat mit Indien Erfahrung und kann es anwenden und man sieht auch welche Kurse man besuchen sollte weil man es jeden Tag anwenden kann. Somit sollte man keine Ausbildung auf Halde machen und sich ausbildet für den Fall, dass mal etwas passiert.

Ich denke man lernt immer wieder etwas, warum bestimmte Dinge so funktionieren und was die Hintergründe dafür sind. Auch wenn man sich ausserhalb eines Fachgesprächs sozial unterhält und man dann vermitteln kann dass man die Hintergründe versteht vom Land und Akzeptanz dafür hat. Dadurch sind dann die Leute auch bereitwilliger mit dir zusammenzuarbeiten und Wissen aufzunehmen. Ab und zu hab ich auch gemerkt dass die Leute schon Kenntnisse darüber hatten wo man Schulungen oder Kurse besuchen konnte oder sonst über Dinge für tagtägliche Arbeiten Bescheid wussten wie zum Beispiel wo das Organigramm oder bestimmte Personen zu finden sind.

Ja.

I.M.50 Inwiefern wurden Massnahmen getroffen um zu Verhindern dass Wissen nicht verloren geht? Beispielsweise bei Kündigungen?

Wir haben jetzt auch onsite angefangen zu strukturierter zu dokumentieren. Das verlangen wir jetzt auch von offsite Lokationen, sodass die Dokumentation noch mehr verankert wird. Ich habe das Gefühl, wir haben zu viel dokumentiert bis jetzt aber halt zum Teil auch zu falsch. Wir haben Dinge dokumentiert die für einen Prozess verlangt wurden, beispielsweise die Operational Manuals für eine Produktionsübergabe aber danach sind sie leider nicht mehr gelesen worden. Das ist einfach nur eine Schikane für den Moment aber nicht nachhaltig. Wir wollen uns mehr auf die Nachhaltigkeit fokussieren. Das heisst, was benötigt wird, wird dokumentiert und dabei sollen auch die Prozesse kritischer hinterfragt werden.

Als ich in die BANK kam, habe gemerkt dass wir da etwas machen müssen. Ich habe Dokumente erstellen lassen und dafür gesorgt dass alles was vorhanden ist abgegeben wird. Weil es so kurzfristig war, war dies vielleicht nicht optimal aber für das nächste Jahr sollte das alles eigentlich vermehrt in einen strukturierten Prozess integriert werden wo die Leute ihr Wissen festlegen müssen. Sie müssen dann auch Aktionen definieren wie sie das Wissen vermitteln möchten, zum Beispiel im Rahmen von Präsentationen in Teammeetings oder mit Hilfe von Dokumentationen die verfügbar gemacht werden oder durch Trainings. Sie müssen dann selbst beurteilen was hier am effizientesten ist. Es könnte dann auch sein dass zusätzliche Leute Aufgaben bekommen die bisher nur eine Person gemacht hat.

Man hat gemacht oder versucht aufzunehmen was ein Mensch eigentlich macht: Das Pflichtenheft, im Nachhinein nochmals zu schauen was er eigentlich alles macht ob alles dokumentiert ist und ihn dann eigentlich die letzte Zeit nicht mehr produktiv arbeiten lässt und ihn dann eigentlich zu hundert Prozent dieses Know-How niederschreiben zu lassen und nach zu dokumentieren. Ich würde sagen man hat dies aber sehr bescheiden gemacht und dadurch sehr viel verloren. Leider haben wir zu spät damit begonnen Wissen zu identifizieren und dadurch sehr viel Wissen verloren. Man hat sie zu lange produktiv arbeiten lassen und dann zu wenig Zeit dazu das Wissen zu erfassen. Das zweite Problem da besteht auch darin, dass man nicht weiss wie viele Ferien die meisten Leute noch haben und wie es aussieht mit der Überzeit und man dadurch keine Zeit mehr hat das Wissen zu erfassen.

I.M.51 Haben diese Massnahmen einen Einfluss auf die Fluktuation?

Mein Idealbild von Mitarbeiter oder ich glaube daran, dass viele Mitarbeiter gerne klare Strukturen in der Firma vorfinden und auch ihren persönlichen Erfolg klar messbar sehen wollen. Entsprechend habe ich schon das Gefühl, dass sich das auf die Fluktuation positiv auswirken kann weil man einfach klar dokumentiert hat welche Dokumentation notwendig ist um erfolgreich zu sein und man so mehr Bonus oder eine Beförderung kriegt und so weiter. Ich glaube schon daran, dass man dies so steuern kann.

Man kann dadurch besser damit umgehen. Weil wenn heute Leute weg gehen dann ist das Wissen nirgends sonst vorhanden. Wenn wir also das Wissen verteilen und jemand geht braucht es immer noch jemand der die Zeit diese Aufgabe zu übernehmen aber man ist flexibler und das Wissen geht nicht verloren und wir können die Sachen trotzdem ausführen. Dies geht natürlich nur bis zu einem bestimmten Fluktuationslevel. Wenn dieser zu hoch ist dann wird es schon wieder schwieriger.

Es gibt sicher zwei Geschichten: Man hätte vielleicht durch die nötigen proaktiven Geschichten die Fluktuation dämmen können. Dies ist jetzt weniger aus Sicht des Knowledge-Transfers gesehen. Dass es gar nicht dazu kommt und versuchen abzufedern. Das zweite ist ja, man kann es natürlich ganz klar indem man am Anfang vom Projekt schon sagt, dass man das Wissen unbedingt braucht. Man muss schon vor den Kündigungen schauen was noch fehlt. Schauen ob man alles hat und was noch gebraucht wird. Das sollte eigentlich schon in den frühen Projektphasen geschehen und gehört ganz an den Anfang. Ohne das weiss man ja auch nicht was für Rollen man offshoren kann.

I.M.52 Wie werden Informationen für die Speicherung ausgewählt und strukturiert? Wird dafür gesorgt, dass diese aktualisiert wird?

Ich denke mal was wir immer gerne dokumentieren ist alles was mit Schnittstelle zu tun hat. Das muss sehr sehr gut dokumentiert werden. Alles was implizites Wissen ist und man von Herstellern kriegen kann weniger. Man spricht ja heute auch oft anstatt von Engineering von

Gar nicht. Zurzeit sind wir daran eine Liste von allen unseren Kerndokumentationen zu machen. Diese werden dann in unseren Request-Prozess integriert, so dass alle Aufgaben die erledigt werden müssen gerade in Verbindung mit den entsprechenden Dokumentationen,

Da gibt es auch wieder die Projektdokumentationen welche man abliefern muss. Die werden nicht ausgewählt sondern es wird bestimmt, dass man diese machen muss. Dann gibt es Dinge die von der Plattform verlangt werden und Personelles wo man denkt, dass diese ge-

Integration. Das muss schon entsprechend dokumentiert sein. Alles was in Richtung Integration geht dokumentieren wir gerne oder ermuntern die Leute dazu und setzen Messgrößen. Alles was Wissen ist was wir auch sonst erarbeiten können oder sogar sieht, es gibt viel Wissen welches man ja einfach so sieht, das muss man nicht dokumentieren.

Beschränkt auf unsere Möglichkeiten heissen unsere Lösungen Word und Fileshares. Die Dokumente werden dadurch leider hierarchisch gespeichert. Sharepoint-Server zählen bei uns schon zum höchsten der Gefühle. Zu meinem Leidwesen verwenden wir sehr wenige Datenbanken für die Speicherung. Ich würde mich mehr freuen wenn wir mehr Datenbanken hätten, in welchen man kleine Informationsstücke speichern kann. So könnte man die einzelnen Kapitel besser indexieren und auffindbar machen, denn momentan haben wir schlechte Suchmaschinen und man findet kaum etwas. Da wünsche ich mir schon, dass man dies verbessert.

Es ist Bestandteil von jedem Job, dass man die Dokumentationen auch aktualisiert. Inwieweit wir das auch messen oder der Nachweis erbracht wird, das wir dies auch tun, da würde ich momentan nicht die Hand dafür ins Feuer legen.

I.M.53 Hätte die gezielte Auswahl von Information, die Speicherung und letztendlich die Aktualisierung einen positiven Einfluss auf die Infrastruktur?

Ja absolut. Mein Idealbild von Information in diesem Zusammenhang ist so, dass Wissen in einer Datenbank sein muss. Die Services die man erbringt speichert man in einer Datenbank. Wer das liest, ob dies eine Offshore oder Onshore Lokation ist, ob das der Support ist oder vielleicht sogar ein Informatik Kunde, das wäre dann im Prinzip sekundär. Wichtig ist, dass Wissen irgendwo zentral abrufbar abgespeichert wird. Es darf nicht sein, dass wir für Indien eine neue Informationsbasis kreieren.

welche zu aktualisieren sind, vermittelt werden. Das ist etwas was eigentlich für 2008 geplant ist. Aber wir haben festgestellt dass unsere Kerndokumentationen nicht identifiziert sind und wir diese dann zuerst mal auf den heutigen Stand bringen müssen. Ab diesem Zeitpunkt ist dann ein Request nicht nur erfüllt wenn die Implementierung gemacht wurde sondern wenn auch die entsprechende Dokumentation aktualisiert wurde.

Einerseits ja. Momentan haben wir verschiedene Dinge an verschiedenen Orten gespeichert und diese sind vielleicht nicht immer für alle verfügbar. Andererseits kann man diese Informationen immer noch durch andere Mittel an andere Leute übermitteln. Es ist einfach ein erschwerendes Hindernis und wenn man nicht genau weiss was man eigentlich hat kann man es auch nicht immer finden. Das ist eigentlich das Hauptproblem, dass man nicht weiss was man hat und dann auch nicht da-

speichert werden müssen. Das Problem ist dann, wo man es speichern sollte. Es gibt kein offizielles Dokumentenverwaltungssystem in der BANK. Es waren schon diverse Systeme eingeführt worden, nur benutzt sie niemand. Wir haben Dateiablagen die mit der Zeit völlig unstrukturiert werden, weil jeder irgendwo etwas speichert. Wir haben Sharepoint-Server, die noch viel stärker dem Wildwuchs ausgesetzt sind. Jeder errichtet irgendwo eine Datenablage und diese wird, weder regelmässig gesichert, noch aktualisiert und gepflegt. Die Links verweisen dann meistens nach zwei oder drei Monaten ins Leere. Momentan kümmert sich niemand darum und es ist jedem selbst überlassen wie und wo er Informationen abspeichert. Im Moment ist dies jedem selbst überlassen, zum Beispiel einem Projekt oder jedem Teamleiter. Es ist sehr von den Abteilungen, Teamleiter oder jedem Einzelnen abhängig was geschieht.

Ja sicher, wenn man nichts strukturiert oder aktualisiert ist, dann findet man nichts. Das ist ganz sicher so. Wie gesagt, das schönste wäre man hätte eine Datenbank und jeder hätte ein Interface um auf das aktuelle Wissen oder aktuelle Daten in der Datenbank zuzugreifen. Das ist ein riesen Problem: Veraltete Seiten, veraltete Dokumentationen und man findet sie nicht. Das ist nicht nur ein Problem der BANK oder einzelner Abteilungen, sondern ein ganzheitliches Problem auf der Welt. Es wäre

Die indischen Mitarbeiter sollten eigentlich einfach weitere Teilnehmer an unserem Informationsaustausch sein. Unsere Infrastruktur ist dafür aber noch nicht reif genug.

nach fragen kann.

natürlich zwingend für den Erfolg, dass man das hat. Auch vor allem wenn man dann zwei Lokationen hat in welchen parallel Wissen generiert wird, welches man wieder zusammenbringen muss. Weil ich es denke geht nur wenn man zentral jemanden hat, der diesen ganzen Pool verwaltet. Und es sollte auch ein Format geben in dieser zentralen Datenbank. Ich spreche jetzt nicht von Doc oder Excel, sondern wie man Wissen zusammenfasst. Ich glaube aber, dass dies eine relativ schwierige Frage ist. Schon nur die Frage was eigentlich Wissen ist und hier ist dann noch die Frage wie man es in die Datenbank hinein bringt.

I.M.54 Gibt es weitere Faktoren über die wir nicht gesprochen haben?

Nicht unbedingt. Ich habe das Gefühl, dass wenn ich alles was wir jetzt besprochen haben auf einen Brennpunkt konzentrieren möchte, ist der grösste Erfolgsfaktor, dass man sich vorgängig überlegt was man tun möchte. Sich vorgängig auch die Fragen überlegt wie man Informationsmanagement machen sollte und was die Skills sind und die Implementierung dann ein logischer nächster Schritt ist. Wenn ich etwas nochmals ändern könnte in diesem Jahr, dann würde ich sagen, dass ich mich sturer verhalten und sagen würde, dass ich das sturer umgesetzt haben möchte. So dass man sich vorgängig genau überlegt was man tun möchte und nachher erst umsetzt. Wir haben uns zu leichtfertig von den Headcount-Vorgaben steuern lassen und mussten dadurch unnötige Effektivitätsverluste in Kauf nehmen.

Viele. Ich denke da zum Beispiel an einen guten Teamleiter für das empfangende Team in Indien. Also jemand der den Wissenstransfer auch als wichtig empfindet und dafür sorgt dass das Wissen auch erhalten bleibt. In Pune hatten wir da vorerst niemand der sich tagtäglich darum kümmern konnte. Alles was mit Regulations und Policies zu tun hat. Die Leute in Pune können nicht alles einsehen was in der Schweiz eingesehen werden kann weil es da interne oder externe bankregulatorische Anforderungen gibt. Das macht das Leben einfach schwerer und ab und zu einfach unerklärbar weil bestimmte Dinge nicht gehen. Und man hat dann vielleicht sogar das Gefühl, dass man nicht alles sichtbar machen oder übertragen möchte. Die Infrastruktur haben wir schon angesprochen, aber wenn diese nicht da ist oder nicht auf den richtigen Level kommt dann ist das auch erschwerend. In unserem Fall war ausserdem problematisch, dass wir in der Schweiz Leute am abbauen und gleichzeitig in Indien aufbauen und dadurch die Wissensträger verschwinden. Wenn man das Wissen einfach transferiert und den Leuten in der Schweiz nur eine neue Aufgabe gegeben hätte, dann wäre da immer noch ein Fangnetz gewesen, welches in unserem Fall jetzt aber ganz verschwunden ist. Somit ist das Ganze also ziemlich risikobehaftet.

Ich denke einer der wichtigsten Faktoren ist die Motivation. Es gab Leute, die bestimmtes Wissen einfach nicht preisgeben wollen. Nicht nur weil sie grundsätzlich nicht motiviert waren dies zu tun, sondern weil sie Angst davor haben, das ihnen jemand den Job wegnimmt. Das war ein grosses Problem. Das ist aber nicht nur ein Problem der Offshore-Geschichte, sondern auch Onshore. Das ist das Hauptproblem, dass gewisse Leute einfach ihr Wissen nicht teilen wollen mit anderen Leuten. Es gibt auch gewisse Leute die das nicht können: Weil sie sich einfach nicht richtig ausdrücken können oder nicht in der Lage sind das Wissen in ein bestimmtes Format zu bringen. Das wichtigste in solchen Projekte sind die Menschen. Es wird oftmals über Technik gesprochen, wie kann man das mit der Infrastruktur machen, wie kann man das übers Netzwerk machen, hat man das auf einem Sharepoint und hat man es in Word-Dokumenten oder nicht und oftmals vergisst man die Menschen. Klar geht's ohne Infrastruktur nicht, aber noch viel wichtiger ist, dass ohne die Menschen überhaupt nichts geht. Und das hat man an vielen Orten vernachlässigt. Und es braucht einfach Zeit und die Unterstützung das Wissen aufzubauen. Man kann nicht einfach innerhalb von Wochen Wissen an einem neuen Ort aufbauen. Ausserdem ist die

Ressourcen-Geschichte wichtig, dass man die richtigen Leute gar nicht bekommt. Relativ viel was wir besprochen haben geht eigentlich weg vom Wissen. Etwas Leidtragendes oder etwas was profitieren kann ist dann der Wissenstransfer, aber nicht nur.

7.2.2 Interviews Mitarbeiter

Mitarbeiter A	Mitarbeiter B	Mitarbeiter C	Mitarbeiter D	Mitarbeiter E
I.OFF.1 Do you have experiences with other cultures?				
No, not actually.	Yes, in my previous project I went to Scotland. I was there for knowledge transfer and some team meetings. I was there for one month.	Yes, I do. I was in UK for a year and also in US for around 6 months. I was interacting with other country people, as no one was from India. We were like multicultural people. People from China, Japan etc.	We used to interact with US clients so I know a little bit about their culture.	I've been a little bit familiar with the UK culture since I went outside there. So I have got some experiences but not that much.
I.OFF.2 Do you have experiences in working with Swiss people?				
No, but I have experiences in working with the UK people.	No.	No.	No.	Not at all.
I.OFF.3 Could you please try to define knowledge?				
In a general term, knowledge means any useful information or any useful source from where I can get the information which is useful to a specific term. So that I know this thing should go in this way.	Knowledge is a thing from which we can develop our skills to relevant knowledge. For example if I'm an electronic engineer, I'm working for computer it department, so I should enhance my technical skills to IT skills. So it's important to upgrade myself in ever in every terms of levels.	Knowledge is something which we gain and which we use. It's not just going through books but also understanding. It's like if I want to get or gain knowledge I need to learn. It won't come to me just like that. Its a two-way transfer, kind of sharing and learning.	What I feel knowledge is something that you should be a master on that thing. Once you have mastered on that particular thing, you can explain it better to anyone else, that is exactly what I feel a knowledge. And if you have knowledge you can share it with many people.	Knowledge is actually learning something which is useful for you and which you can use for others.
I.OFF.4 Could you please try to define knowledge transfer?				
Knowledge transfer means a set of information can be transferred in a particular matter or	Knowledge transfer is the knowledge which I gain from another person into his relevant	As per my definition, it can be shared through meetings or preparing some documents,	Knowledge transfer, as I said, if you have mastered in a particular field and you know each and	Knowledge transfer for example is, knowledge means just like everything, knowledge

within a defined structure. Or the appropriate information for an appropriate problem is transferred in a proper structure or a defined manner.

workforce and he transfers that knowledge to us.

sharing with your colleagues, team members or it can be over phone. Whatever you know you can document it properly and then share with other guys or put it somewhere in a shared server and give access.

everything about that particular product or anything like that. So knowledge transfer is, if I want another person to share and do the same kind of thing with me to share the workflow, so in that case we use to share and transfer knowledge so that he can be also a master. So that knowledge is provided for load balancing or something like that. So, if a person is doing a job on same level he maybe able to do it in less time.

transfer means if somebody has already acquired the thing and he's passing now the same thing to you.

I.OFF.5 How would you characterize a "good" or efficient knowledge transfer?

So for an example, you know what you want ask to me or what information you want from me and I know what you are expecting from me so between us it is clear what information I have to deliver to you. So you are asking me the appropriate question and I'm giving you the appropriate answer. A knowledge transfer would not be efficient if the information is not related to the topic.

First thing, we should have a proper documentation and we should be able to communicate with each other very properly. We should have a common language so that we can understand each other. Documentation is something, if I have some work and I have documented it. Maybe I don't remember that thing in future. So that would be very easy to hand it over to someone else. So if I'm not able to explain it properly he can just go through some documentations.

Documenting and interacting.

-

One is how knowledge transfer is been given and the person who has got it. I had to care of taking it and I'm able to execute it using that knowledge and whether I'll be able to optimize or use it to the maximum.

I.OFF.6 How does geographical distance impact on knowledge transfer?

I don't think it will impact that much and working hours are ok because Switzerland is only 4.5 hours behind. So, this is not a

I don't think that has any impact. Knowledge transfer can be anywhere and within any region.

I don't think so. Because I have worked with offshore-Onsite project like when I was in US, I was there to gain knowledge I

As for the new technologies, I believe that distances are not a big deal now. Maybe before it was, but now we have a lot of

It impacts but not much. In this place I don't think distance has a matter because I mean take an example of X, we have so

problem and we have a lot of communication media like e-mail or phone.

went there and I saw their work environment. We created the same kind of setup here in India and used to work from India for them. We set up a same kind of servers and applications they had over there. We got all the information, we set up here exactly what they wanted and I didn't find much problems. It worked absolutely fine.

different ways to communicate, like video conferencing, which gives you the feeling that a person who is miles away, is sitting right in front of you.

many projects working for 24 by 7, using the same model. It makes a difference sometimes because if you are working in very rapidly geographical zones, I mean sometimes due to time constraints, it does make a little bit of impact, but in the longer I don't think it should make a difference. Anyway we are working together in any parts of the worlds but still there is a way to communicate to mail, maybe not through phone, but mail, chat.

I.OFF.7 Do different time zones impact on the knowledge transfer?

No.

I don't think much, because now we are working globally. So we need to adjust on the different times. So it doesn't impact on knowledge transfer.

Yeah, that was a main impact. But here we have people who are ready to work in different shifts so this can overcome.

My work was a kind of development. So we had a team over there. It wasn't fully offshore. We had a team there.

Yes, the time zone is something that you need to manage accordingly. Maybe not every person can manage it on their own, so they should have some kind of software that supports that like Outlook. So if you have planned something, for example a discussion or a meeting, you have to take care of the time zone difference.

A bit but not much. A bit in the sense of time differences, for example since we are only 5 hours apart. So anyway it's fine. In the afternoon it will be morning in Zurich and still I know that these people are there. But if I'm following the US model, I mean I'm working with an US client, when here it is morning, there it is night, so I know that I don't get much supported. For example if I'm stuck in an issue here I may get a response, but I may not get a proper response from the person who is supposed to tell me, he's maybe on leaves or in a different shift. So probably I will not get the information as

a whole, but probably I communicate with him through some other medium.

I.OFF.8 How important is it to have transparency within the organization? Transparency regarding clear responsibilities, competencies, skills and tasks...?

That is very, very important. We can say the transparency is the primary thing. In a team or within a project there are multiple groups like people from engineering, change management or server management. So if I troubleshoot an issue and I found that it is not a problem which is only related to my work I should know where to send the respective ticket.

It is very much important. Because unless you know and what is your responsibility in that particular workforce you cannot work. So maybe you're addicted to something else but you are actually not working for that. So that's also very much important.

Yeah, I think so it is important. Because when I went abroad to get the knowledge, I should know what are the processes. How it really works, how to interact with people. Because processes defined each organization is specific to their organization and they have their own tools etc. So to learn all this I think it's very important to know.

It's really important because someone should know where he is going or he maybe he think what is my goal prospective. If he is not clear about what he is going to do he may feel off. He might not be that efficient or effective on that particular thing to work for. And in general I'm talking about the roles and responsibilities which should be very clear. Very, very clear. If some person is in the organization and he is going to handle a kind of product or any particular work, he should make clear that each and everything – maybe there are some sets of protocols like and that particular person should know about all the things but he is dedicated to one part of it. But at least he should know where he is lying and on what level he is. Transparency should be in that way that he knows all the processes although he is just one part of it.

It's very important. That's what I'm looking for all over here in BANK. Because whatever you see you are not very clear, you might do a hundred tasks but at the end of the day when it comes for your review or everything, what matters is, whatever you have done, what you are supposed to do. Whether your goals or things what you are doing is landing the company's vision. That's important.

I.OFF.9 Do Swiss employees tend to use another way to work?

I don't think so.

No it's almost the same. But there is a different matter for doing the things, they are doing

Not exactly, but we accept that. We know that. Every human being has their own

Yes, because Indians are at times late at work. What information I got from training

Not sure about this point, because this is my first experience. So I mean it's just a

things differently.

style of working. It's not specific. Again it depends on the culture and their environment and the requirements of the organization. Maybe because I was working with some other clients before. They have their own way of working style. I feel it's more like global and everybody is adapting the same style of working.

So there will be very minor changes, But overall I feel it somewhat neutral.

that Swiss people are not like that, they are very particular about their work. For them the time of entertainment is when you are not at official hour and the boss becomes your friend. At work he is your real boss. So this is the difference what I like. And what I feel is that they are very punctual. And it's not like I have to do this – ok I'll do that. I haven't seen these things in the Swiss people. And they remember each and everything. And at 9.30 we discussed a lot of things and my manager didn't write down anything but at the next day we recognized that all the things were acknowledged accordingly.

month and a half. But whatever I observe, what it seemed so far is there might be little differences. I'm talking about BANK in particular, I don't know any other company in Switzerland, because I never worked in Switzerland or for a Swiss company before. But it has been ok. A good experience still, I don't know about the future.

Processes are a little bit different. I mean for example for access rights and all that we are still going through a process, we have a request and then it goes to the proper team and then maybe a manager is following the proper team. But it goes through a process and then only the rights are given. It may not be the case in some other company that I worked before. What you do is just the manager sending the mail that I need access rights and immediately they are given without verifying. But it's a bank. They are obviously following the processes which are defined for them. Like now also it's coming, but slowly. Like security as well and each and everything. After taking into consideration

what will be the impact if it's given if it's not given or what would be the impact.

I.OFF.10 How do these differences impact on the knowledge transfer?

-	They don't impact on knowledge transfer actually.	I never felt such problems. I don't remember.	The only thing I can say is the delay. Maybe if someone says that we have to start at that particular time and all the Swiss people are there and maybe from our side we have some delay. So that delay will lead to a normal delay starting the processes.	There are little bit differences, because I mean, I take an example of these access rights. The access rights, the knowledge transfer, even it's given we cannot execute. But anyway it's coming, it's just taking some time, that's it.
---	---	---	---	--

I.OFF.11 How should one handle with these differences?

-	Actually it's just something between two peoples or regions if somebody is transferring knowledge from Swiss or somebody is getting knowledge from Swiss, from India and Swiss. Whatever it is. I think that doesn't impact too much on knowledge transfer.	Since I don't feel any differences, it will be difficult to answer this but what I feel is since we are getting projects offshore, will need more of client interaction and training based on the requirement. so that we get their confidence. For my case when I went to my previous project. I went there, we just learned about their systems and the way they worked and we got exactly the same structure over here. We gave them confidence that we can do it from here and it worked well. So that kind of bonding or getting the confidence should be developed between the two.	What I feel is that every person should be punctual and up-to-date with the time. If you have to be on time always, you should leave that mindset of being in India. Because lots of people make a lots of apologies because of lots of reasons, but you have to be appropriate and to handle those times.	One should probably learn to live with these differences. Because when you are working for a client and the client is a bank, obviously they have their reputation, they will definitely not like or they want everything through a stream line process and ensure that everything is given. But only approval from everyone I mean the securities and whatever. So I mean it is ok.
---	---	---	--	--

I.OFF.12 Could you please try to describe the management style of your supervisors?

If any task is assigned to me, I'm having a deadline. So I can do this task within the defined deadline and it is my responsibility to complete it. And when I found that there are several dependencies in this task then I go to my manager and say that this task cannot be completed within the given deadline. Obviously the manager should then reschedule the tasks, give some help from other teams, or he should try to reduce the dependencies.

Managers are very good. They are very good. They are encouraging us to do some good work. They are also trying a lot to give us knowledge transfer as more as possible.

It's very open and professional.

At the time they are working they are serious. But at lunch or when we are out we are interacting about the culture and the society and how they address the things. They should be like that. At work they should be serious but you should understand the background. There are lots of people who are just doing work on their own and who are not interacting with anyone else.

I have not much experience, I haven't interacted very much. I would say that the management is very helpful. They listen patiently, they respond also. Probably they are trying their best to see that we are comfortable at work while starting of here.

I.OFF.13 How would you describe the appropriate management style for you?

First of all, it has to be very clear what my manager is expecting from me regarding the current work and the future projects as well. It should be very clear and transparent what future projects might come to our team or what the current state of the project is so that we can structure the work according to the timings. So the manager should be transparent and very clear about the current and the future picture. It should not happen that the manager is horribly confused in terms of what needs to be done. Regarding the strictness, if he is having some deadlines with his higher management then obviously he should tell us

We should have everything properly organized. We should know what every employee needs to be. So we should have plans for that particular. They should focus on future also, not just what they are doing right now. They should have a plan for one or two years.

I feel it should be balanced.

Managers at work should not be a colleague; they should be dedicated to work what we are supposed to do. Managers should be appreciating whatever we are doing. If we are doing wrong he should not shout really but maybe he can explain it in a better and constructive way.

Personally it would be very open to change. I like that kind of management which is very perceptive; they are able to understand what the employees want. I know they promise a hundred of things they may not give, but if they are able to give at least some things which is very good for an employee, out of those hundreds, then it is ok.

these deadlines. If there are some dependencies he should take care of that.

I.OFF.14 Does an appropriate management style help to overcome difficulties regarding the way Swiss and Indian employees differ in the way they use to work?

-	Yes, they have overcome a lot.	Yes I think. I feel that management has to deal with both the units onshore and offshore and understand them and understand their cultural level or their style. They should learn the style and see how both can be united.	I don't know much deep about that because I haven't any management experience. What I have seen is the Indian tendency and according the Swiss tendency. Because both sides are on the manager related. They have to coordinate accordingly. Maybe if something is not done at an appropriate time just because of a lack of interest from an Indian side. Maybe those things are not met. So there are so distinctions and escalations are done. But that is taken up by the management side. Because it depends if someone is a client for you. So you have to manage accordingly what they want. So they can't impose things that we cannot do. We can just put forward our requests. We cannot impose anything. That is what the client is concerned. That's what I feel from our management side, from our side. If you are my client I have to say whatever you say.	Yes, very much actually. An Example will be something like maybe if the management is towards you, then we are also trying to work here, and the management is knowing that you have to give this, so you can give your best. And if they are trying to work towards it, it easy helps in the longer so that you know you can trust the management. They will not be able to give everything, but at least they are trying to help you and trying to give you something.
---	--------------------------------	--	--	--

I.OFF.15 What kind of cultural differences do you know between Swiss and Indian employees?

I don't know any kind of differences which would affect the	As for working it is almost the same, not much differences.	I don't know much. But what I feel it's just that you people	This is the first time I'm interacting with the Swiss culture,	Punctuality is one thing. There are many good things in Swiss
---	---	--	--	---

work between the Swiss and Indian culture. But in the slides they showed us the punctuality and the efficiency.

Actually the Swiss culture is different from the Indian culture, also. They have some different languages. Actually people are more into their families and all those stuff.

enjoy Christmas, the same way enjoy our Diwali. So it's just a time difference, you have your own time to enjoy it and we have our own. And I feel we have more festivals, we often get more leaves.

so what I have seen is people from Swiss enjoyed a lot about Indian culture because we have some programs also here. There is compilation and different cultures we have and there is a competition. They have enjoyed a lot. But we haven't like interacted exactly because we haven't seen that culture from Swiss as us had been showed here what what we do. So it was not explained. We have explained a lot to the Swiss people about what we have the culture. We haven't experienced yet what exactly the culture is from Swiss. Yes we know about even X told us about some cultures and we saw a presentation. But the real impact you can get it once you are in that place or acting like that. X told us, about some cultures about the Swiss chocolate and that Swiss people are very punctual. And one example they gave was a really interesting example for me if someone is going to a train and he is in a taxi and taxi would say it takes about 1 hour and 9 minutes. Even the train it will come around 1.47 pm. So it's not round but here in India the time is always rounded like 1.40 or 2 o'clock.

culture. Second thing, language is anything a difference, but it still can be overcome just by having some training or something. We can still start up and try to learn. Maybe they'll help us in getting whatever we need or maybe to interact with the Swiss people in a better way. Also time zones are still ok. We are in that time frame where in we can come in the morning and work till evening. And still we are working for the better part of the day there. For example if we come on 9 by the other would be 4 o'clock in the morning there. And the time we end at six, it's still 3 or 2 in the afternoon. So still we know that we have covered most part of the work there. So in the afternoon anyway when we leave, we know that they are there.

I.OFF.16 Do these differences have an impact on the efficiency of knowledge transfer?

Actually, efficiency and punctuality depends on each personality. In India there are also people who are very punctual and efficient. But it might affect in some extent.

Not at all.

I don't think so. Because once I'm in office it's just my work.

It does not seem, but somewhere it might impact. Again the question comes up about punctuality. It is not only about human being who is punctual. There are transports and several different things that should be at time. Sometimes maybe a person is lucky to get all the things at particular time. Maybe let's say as an example I don't come by the Bus, I take a normal taxi or something like that. If I go there maybe the taxi is a little bit late. So my whole schedule is shifted and maybe I can't do something at that particular time. As scheduled by the manager he might start, so maybe the first few things I might lose. And the first few things are basics and I don't get that particular base and the things would be over my head.

I mean, in some way it does get affected. I mean for example if the knowledge has been transferred from Zurich to India, they might try to do some stuff and some employees might be aware and some might not be aware. If I know that tomorrow, my work or my knowledge is being transferred to you and actually I will lose my job, I might not be that much forthcoming as I might be if I know ok I'm just fine I'm transferring knowledge and still I'm going to be there. So it depends on the employee. Some employee would say no why is my job going or if my job is going why should I give any information to you. I'll say that to you and not answering anything. Because anyway I'm going to be laid off. So why should I be open to you.

Punctuality I mean it helps if I'm at a particular time at a place, I'm going to be there. You can at least trying to get the work done during that time. I mean sometimes when we are expecting something from an individual and suddenly for they haven't done work and it's all up blaming for a task. I mean we are planning

something and certain things. They cannot work on the thing that is going come from someone. I mean just taking an example of work. I mean as longer punctuality helps you. When we know some people or persons are there at a particular time which is obviously the case here.

I.OFF.17 How should supervisors deal with these differences?				
Suppose an engineer which is not efficient and not able to complete any specific task within a given timeframe. If the manager does not see any progress or if the engineer is not technically strong enough, they should sit together. On the first time he is not able to do the things one should explain to him in which way he should and that he has to improve. After that, we should give him some time and then if he is still not improving we should give him some warnings. If he wants training we should give him that.	Actually it should be on that particular individual. A supervisor is just a superior. Every individual should handle it, not the supervisor should handle it. Every individual has to be adjusted with the cultures. But the supervisor can guide him, so that could you adjust. But it's totally dependent from the employee if he wants to adjust or get adjusted.	I'm not sure. What I feel is that there shouldn't be any specific rules, but it should be balanced.	There should be a margin. Because the only thing a manager knows is when work should start and when knowledge transfer is done. At that particular time it should be with all the people and if some of them are missing he may not start. So he needs to give an intermission to everyone and make it by that particular time, because time is the main. So still he knows that it can be shifted at 9 or 9.15. So he makes that margin that he might start between 9 to 9.15. So he can accommodate properly and the things can go smoother.	Obviously, of course you cannot impose a code of conduct for everyone. But at least you can start. For example if I know that my colleague is coming late probably my supervisor will not tell me in a direct way. But he might try to find out in another way, saying that he expects that everyone should be coming in at 8.15 and going at 6. I might work in less times still get the amount of work but still since I'm working in a company, it is my responsibility to be at the company's timings given to me.
I.OFF.18 How does country culture impact on the way how somebody uses to work?				
-	No, it doesn't impact.	What I felt is that country culture will never come in company culture. Its more of global then specific to a country everyone in the project has same kind of knowledge. We	There was someone here who was always busy. If it's our interest you should tell us. Last week we had a lot of server installations and some part was done by my managers as well.	It does affect. Because what I mean if you are working in India we are assumed to work in a particular way. And then suddenly when we are working with some other client or

have everyone who is in computer science at the same level and we share same thing.

So whatever he was doing we don't know what exactly he was doing. We asked also what exactly the things are like this. What I feel it should be really transparent. It was not because of the country culture but still someone has come up with that particular things, so maybe he's adapted to work in that way. I cannot blame if it is the country culture, because I haven't seen those things in everyone, only in one particular person. I cannot blame that as I have said I don't know much about the country and its culture so that's the reason why I cannot say that much.

somewhere else, because the way they work over there and the way we work here is totally different. I mean the processes, the method of work. For example if we are working in a particular way we are supposed working in that way. I mean we don't think out of it. For example if I'm working on some project, when I think I'll get this I'll start to work on it. I'm working for some time and then if I'm stuck up then I'll probably wait for somebody to come. There out they might be start on something and they get together whatever they have then without intermissions they start to work on it. When they are stuck then sometimes I mean asking for something and get the information.

I.OFF.19 How do language differences impact on knowledge transfer?

A little bit. At the beginning we got some documents which were in German language. So that time it was a little bit difficult, but we used Google for translating. But in our days, the documents are in English.

The documents are more in German and all, but still people are working on it. They have translated it, most of the documents into English.

There will be a little problem, but since English is now universal language, so I don't think that there is any challenge in language. It won't be any problems if you have professionals who are fluent in English. They can communicate and if we do have some problems it can be overcome by interpreters or translators like if I want to talk someone in Zurich and he knows only

I don't feel that there is any difference like that because they can communicate in the same manner like English is the main common language they deliver us and we adapt the things. But few people like the people who are hired from different companies maybe they have not been into a kind of the US or the UK or Australian culture because maybe they must have a different where

Very much actually. If I'm speaking English to someone who is speaking German I may probably not understand. I might ask him to translate and then tell me. So I mean during that time than he transmit or translates something, and get the information, there is definitely a kind of delay. Or maybe the time you are speaking in English the person may not understand. And maybe if you

German, I'll try or I can take an interpreter or someone who can understand German and help me know it.

they use to interact with Australian clients or the US clients or the UK clients. They might feel something a bit hard to understand the things because maybe a client can adjust and go in a very flow and he can explain but for him for the person who is coming from that particular background who might take some more times to interpret the things. So at that time he might lose what exactly the trainer is going to say. What I feel the hiring culture and also the people who are hired should be on the same face because only English is the common language that can be straight apart, everyone can speak that language and deliver the things.

have a common factor like somebody who translates what he is saying or what I'm telling

I.OFF.20 If we all spoke Hindi, would knowledge transfer be more efficient?

-	No. I don't think. Because there should be one particular standard language.	No, I don't think so. Because in India everybody has accepted English as a universal language. And I don't think anybody won't talk to you because you don't know Hindi. In fact if somebody don't know English he'll try and take somebody's help.	Yes. Because it's your mother tongue and you can explain the things in a better way. Maybe they can communicate in Hindi and explain the things in a proper way. Maybe in English they are not able to. They might try to explain but the output comes different.	Well, I'm coming from India, I think it might be easy for me to speak in Hindi. But I don't know about the other person, whether the other person knows that language or can explain to me. Coming up with a neutral language would be good I mean if both can understand Hindi, I would rather prefer to speak Hindi then.
---	--	---	---	---

I.OFF.21 Is there a trainer or manager who you prefer? Why?

Actually till now we only have had a few managers. But I	B. Because, he is a guy who understands the things very	My trainer or supervisor should help me if I'm stuck some-	I have met B as the first step when I'm interacting with the	Not as such actually. See, everybody is specialist in doing
--	---	--	--	---

prefer B as a manager because when he has come here he was very clear about what information he wants to deliver. He has presentations ready for all the weeks and a total program which shows what he wants to do on each particular day. Regarding the meetings he is a good speaker.

clearly. Actually he understands what we need and how we want to develop ourselves and all. He also works on it to get those things done.

where. And there should be a supervisor in the project.

client in an appropriate environment where we used to interact on a daily basis. Maybe we do video conferencing and everything. But the way he handles, maybe he goes through the slides, he explains us each and everything. He does not read each and everything, he explains. And at the same time he doesn't make the particular discussions boring and sometimes he throws jokes also things like that. So he makes an interactive discussion and so we don't even feel that we have spent one or two hours in that and that is even important that every person or trainer should be training very interacting. So that no one is boring or something like that. But, after that, the interaction was boring, you know who came an all. So none of us preferred that kind of boring interaction or the way things were delivered. And the things that were delivered to us we were not able to do it like that.

some certain things. Someone Q might be very good in technical but he might not be good in management.

In this stage now I would prefer a technical person but see I cannot make an observation because I don't know much people. I know B, I assume he's a manager, I know R who came here for some training but I don't know much about others. I hope people like Q are technical and then, say R is also technical. It will help if somebody technical, some technical person can come. So during the knowledge transfer they can technically explain everything. So that becomes much easier for us to observe.

I.OFF.22 Do some Swiss trainers have a more appropriate style to collaborate and teach than others?

I don't think.

No I don't think. I have only had Y. I can't comment on this.

The training style which we follow here. It depends on how much you understand by the training given and how useful it is.

While doing knowledge transfer you cannot make the Infrastructure setup here in India very quick. It's better to have a training session where we first should have the theory part

X was very good. Then Y was also good. There is not much difference I have seen actually. But see, B is not a technical person he's more of a management kind of person so he'll

and after that the practical's should be there with this. So once everyone knows about the theory and it goes into our head, maybe tomorrow you might have forget half of the things. The documentations should be there. The power-point presentations are there but maybe they are doing some malfunctions or anything like that. Both should be handy if you are at home or have spare time we can just open it and go through those things anytime you cannot carry a laptop or a computer with you. So that is one thing and the second thing would be like whatever we have discussed in theory should be in practical. First the setup should be done properly and then interacting with those things will make us more comfortable and addressing the things more easily.

speak a language which a manager should speak. He might give information but he will not be able to do technical stuff.

I.OFF.23 How important are intercultural competencies of the trainers and managers?

It is pretty useful, because people in each country or region have some different point of views. Obviously this is also useful for delivering the knowledge. Consider the following example: You work with Remedy tickets for UK and US clients and in closure you use to type some resolutions of the

Actually, the managers and trainers are not getting attracted to these cultures and all. We only have the knowledge transfer and all. I think they handle it very well.

I didn't get much of exposure yet in only two weeks here. But I feel it's balanced that everyone has enough competencies.

It is important. Because maybe you are the manager and people and are from different cultures, so you should interact. Maybe something you would say is good for the other person but maybe something bad for the others. A lot of political things that goes around like even in India here

I think it's very important for probably a manager to have such skills to overcome such differences. For example if a manager, take X, in Zurich, when he'll come he'll see some differences that he'll see in terms of employees, in terms of cultures, in terms of processes in terms of every-

things you have done. Suppose you use the term “not possible to solve the problem...” which is correct in UK, but the same term in US is wrong and should be “impossible to solve the problem”. Because of this difference several tickets have been rejected in the past. So, these are small differences which managers as well as engineers should know.

we have different cultures, maybe a person of a particular culture is not happy with those things. So he might not be on our side and he has a problem. You should understand the cultures and what exactly the cultures are there. But it's very hard and it will take a lot of time to understand that because India is a country where we have a lot of cultures.

thing. So he needs to have a broader vision to see both the pictures. I mean he needs to be accustomed with the style, everything working over there and comes here to find that the processes are totally different. However he needs a micro-scope approach to work the processes and a broad vision.

I.OFF.24 How important are professional competencies of the trainers and managers?

Yes, obviously. A trainer should be very clear about the deliverables and the topics. He should know each and everything.

Professional competencies are very much important, because we have to be competent actually.

It's very important because based on the training given will need to work in the project.

Professional competencies are important.

A person who comes over here to give knowledge transfer, who is expecting to do business in India, definitely needs to have.

I.OFF.25 How does motivation of trainers and managers impact on the knowledge transfer?

It is important for knowledge transfer as well as in our daily work. If a manager is very motivating and interacting with the team, the team is very enthusiastic and active to perform any tasks. Otherwise, one will do the work just to complete the particular task. But if the manager is motivating and interacting, then the approach to complete the work is a little bit different.

They are motivated. They are motivating us also. Actually he is a trainer that trains us in that particular things in that appropriate way. So that is also motivating us to work efficiently on that particular role.

Very much because we have to learn and get and the knowledge to work in project. It's more on us how we take it and the way we learn it, explore it. And how much I have grasped.

Because knowledge transfer is the initial case of any development or any process to go ahead. So it's really important to motivate your employees to work and to get work from them. Because that is the most important part of that project. If someone enters into a company, the first two months is the training field. If at that particular time he is not motivated to work he might not start with a good start because he might not get that kind of knowledge and things that he used to. If you motivate someone he would try to grasp more

Very much actually. So if they are very much motivated and if they are inclined towards giving of information, then only people who are here will be able to do anything. They should be more receptive to giving be more enthusiastic about giving, about knowledge. So if he's motivated then only we'll be motivated too.

and more from you and will try to understand. Because he thinks that this is the person who is the trainer and he is doing something for me, why shouldn't I be for him also to do something. So then the person gets motivated and anything you say they take and they will try to do their best. If a person is not so motivating or doesn't understand us why should I do this work. So that particular part the knowledge transfer is just like the training time and if a person gets motivated and if he feels like yes has to work a lot and he has to get things because I have to show something and what I am and that's the way he can graduate also.

I.OFF.26 How does motivation of trainers and managers impact on the knowledge transfer?

-	Actually I am also learning some things over here. So this motivates me to do the things. I gain some knowledge also.	Since we are learning new technologies it is motivating us to work more efficiently.	Yes because, doing the daily same kind of work you are not being entertained or motivated. For motivation what we do some kind of small programs or going for outing or meetings are different. So those are the examples of motivations what we do. If something is done yes we also talk about it and we are doing some kind of treatment from the other side. If you do the same and the same things again and again daily, that gets	Very much I mean. When I'm not motivated and not exciting at all working here the other person may give but I'm not in claim to take. And then I mean knowledge transfer will happen but only in one way, it would not be in both ways. See when I'm doing knowledge transfer that another person is doing, I'm taking and I'm giving also some input on it. I may challenging some topics mean say this is not right or this is not the right way or maybe I may find
---	---	--	--	--

boring so this would be a lack of motivation.

something wrong. So it's not my duty to tell him so that he understands ok this is a problem here. He will try to get the input from me and then try to work it. So it has to be motivated persons. If both are not motivated or not excited or not in claim to work then it's just that he will give and I will not be able to take.

I.OFF.27 Is there a type of work which could be transferred more efficient?

The work should be documented properly and the point of contacts from where we could get information should be clear.

Yes, technical knowledge.

What I feel is, though we have that kind of training sessions we should have more of interactive sessions. It's not just X is coming here and taking one lecture. I have to write down everything and I have to keep it in my mind. But more than a training we should have an overlap time where in we will observe what kind of problems is coming, how is it being reported, analyzed. What are the steps. It's not just knowing the theoretical book things or technical things, what I feel is there should be one overlap time where in the teams should work together

Not as such but it depends on the person how quick he can adapt.

You can say that knowledge about processes. Processes can be given very easy. For example if you see that a, if we are working on something and we have to adapt their processes so I mean the process is already given. We know that ok, for example see the time sheets, we have to fill time sheets regularly, that's apart from the process, then we have to follow. If we have been told once, we know we have to do this. This is just one example. Something like that. I think processes can be given very easily. Technical anyway it takes some time, because once we work on it and then once again some input will come and second they will give us something else. Technical normally takes a long time. Processes can be given very easily.

I.OFF.28 How about transfer efficiency of BANK specific work?

Actually, every company has software which is only used in that particular organization. I don't think that it has that much an impact. But obviously it takes some time to work on a problem. But we go through the documentations and presentations which helps us a lot.	It's becoming better day by day.	-	It is real quick but there are few exceptions were due to some failures things get a little late.	Transfer efficiency of BANK work is coming good but I would like it to be streamlined. I know it is difficult considering the framework that they work with (approval, processes) but at the rate at which it is going now, it could have been done much faster.
---	----------------------------------	---	---	---

I.OFF.29 How about transfer efficiency of recurring or repetitive work?

Obviously, repetitive work is easier to transfer. If you are transferring some knowledge to me and I have already done the work before in a similar style, it is easier for me to gain the additional knowledge to complete that work.	It should be avoided as it is a waste of time	Yes, we can have logs and maintain knowledge bases, maybe we can have it in Sharepoint only. One knowledge base where in we can put all the problem face and the solution. So probably I can just document it and after loading on the sharepoint and let everyone know.	Very fast and quick.	-
--	---	--	----------------------	---

I.OFF.30 If you compare complex and simple tasks, do you notice a difference regarding the transfer efficiency?

-	Yes. Actually here we have some different ways of doing work. And for the knowledge transfer we have gained some knowledge about those things, in BANK particular manners also. We have some processes in BANK also. So that helps us to improve our quality of work.	Complex tasks will have probably, because we'll need to really learn and understand the complexity, the priority, because it might affect the production.	There is no difference. Because efficiency is something how you tackle that problem. Maybe the complex may take a long time but efficiency is the same.	Simple tasks are more efficient to give. Complex tasks maybe like, the tasking factor comes into the picture, if we are doing good work for six months and they trust and see that we're capable of doing it, then the efficiency for the complex task might be a little bit easier. Because he might open up and see ok fine. These people can do some complex also, let's give them access or work in production.
---	---	---	---	---

I.OFF.31 Which type of work is most satisfying to you?

Obviously we will do some repetitive work - which is not an issue. But we should work on some new technologies or new products as well, because if you do the repetitive work continuously, then you can't get new knowledge or new information.	Right now, I'm just getting my server infrastructure ready which is very important to us.	Which upgrade my technical skills.	I prefer work which is very challenging and which allows me to learn a lot of new things. Not the repetitive things that we have already done.	Both actually, complex and simple. I mean actually I just want work.
--	---	------------------------------------	--	--

I.OFF.32 How does infrastructure impact on the efficiency of knowledge transfer?

Obviously it will impact. If the proper resources for completing a task are not there or if I need to do a conference call with another team and the phone line is not there or my mail is not working I won't be able to work on. This will affect the company because BANK is also about Investment Banking and if some switch is down for half an hour there is a billion dollar lost. So, Communication media and infrastructure is very important.	Yes it impacts. If you don't have proper network connectivity...it impacts. That should be very proper. for us also, sometimes it's important to communicate with each other.	Yes it will because, if infrastructure is not in place. I think infrastructure should be perfect for having this knowledge transfer thing. Like we should have credentials, e-mail, phone etc.	It really impacts because until the time everything is working fine you are ready to go. If any particular thing stops and you might need that and it's really necessary from the other side and it's not very necessary for the person, but if until the time it works you cannot proceed. If one server goes down it infacts user balance or there is some particular software that cannot be downloaded they cannot login with their username and password and cannot work with that, at that particular time knowledge transfer fails. We are trying to set up something and we are not able to do that. We haven't learned how to do it so we cannot do the practical.	Very much actually. For example if infrastructure here was not good, then BANK would obviously not come to VENDOR, I mean VENDOR is my employer. So the infrastructure is in place so that such a big thing can take place. I mean definitely BANK when they came over here must have a look at the infrastructure, if the facilities were able, whether they are able to comply with the laws. That's the reason BANK gives some part of the work to the VENDOR. And I think VENDOR excited BANK so much that they gave them some part of the work over here.
---	---	--	---	--

I.OFF.33 How would you characterize an infrastructure which supports the transfer perfectly?

The appropriate application and the communication media should work.	Each employee should have all the connectivity, like phones and a proper setting initially. It	Infrastructure should be in place and should be running without any issues.	It infacts like, still the time everything is working maybe you are at work and you have	I mean to some extent it does help. If the infrastructure is not in place, for example if we are
--	--	---	--	--

should not be much crowded.

to make an urgent phone call, maybe you are not able to understand something or not able to explain it on the e-mail and it takes a lot of time to go and maybe at the same time the server in Singapore goes down and your e-mails will be queued up and you are not able to send it. That is maybe one of the alternate way where you can directly contact the person and get the things resolved. Without the use of communication media you cannot be successful.

working for VENDOR, I know that it is such a good company and a big company, I know that they will have the infrastructure available here. For example our desks, our phones, maybe small things but our employer provides us most, the necessary software, the necessary hardware maybe if I require a laptop to work from home I know that I can expect it from the company. So infrastructure, in a way, does matter. I mean we know that all these things are readily available. I mean the work becomes much more easier.

I.OFF.34 What types of communication media do you use? When?

I prefer the mail because it is more descriptive so I can very well describe our issues, send the files or a snapshot and all these things. It also keeps you a record to which we can refer in the future. But we can also use the phone.

E-mail is the base communication media. Because with e-mail we can also keep track what we communicated.

We use one to one, phone, email, and Video conference depending on the need of the project.

The main communication medium what I prefer is the Internet; that has all the things maybe your e-mail service and your accessing service. Because if something is needed really, then you can get that thing directly from the internet or any small information you want. Over the phone, I take it as an example, if I call somebody he might have or might not have the information and it takes a lot of time. But Internet is the main communication media through which you can get the smallest information in seconds or minutes.

Phone, mail, chat and anything. I'm open to all kind of communication. The most preferred communication is chat or mail. Because normally through mails we can get everything done. But sometimes it's impossible. The person is maybe not very receptive to mails so you can try it alternate's like phone. I mean any medium is ok for me as long as communication is being made

I.OFF.35 How does efficiency vary if knowledge is transferred using different communication media (e.g. phone, video, e-Mail, face-2-face...)?

Video or phone conferencing would be very much effective because at that time all the teams are there and we can talk one to one. So all the team members are there and we can share individual information or individual issues. It is more efficient than sending an e-mail to all the people and then everyone is replying to it. That would not be useful.

It depends how you communicate with the other guy. If I'm calling him on the phone. If I'm not able to understand his language properly or if it is not clear or the voices are not getting proper, which maybe affects actually. So we are losing some of the words spoken or what we have told him. So we cannot understand him between those things. So then we should have a chat or mail.

I think face-2-face is more expressive and easy to understand. One to one communication is more effective than just writing an e-mail or chatting.

Video conference or Face-2-Face is just like direct and person can explain it in a better way, apart from language, apart from voice your attitude, your impressions, your expressions all together all matters how you explain the thing. Because over the phone it is just monotonic, you cannot explain the things. You can hear but you cannot feel what the other is trying to explain. Maybe he's trying to explain you something in a better way to his expressions as well but over the phone you cannot. So it's really expected if you do it in a face-2-face or through a video conferencing because that is just like face-2-face you are doing, maybe a bit latency is there in your voice and if you speak something it comes a bit late here. But face-2-face again, once you are going to do a practical the person won't be productive so it has to be here again a video conference to get your work and each and everything because you can answer and question each and everything what you are going to work with.

Using the phone is much more effective and constructive. Because normally what we do is call and if the person is not there we leave a voice mail and we know the person definitely will check the phone unless he or she is in holiday or something. That's the first option. Second option is if the phone does not work then we wait for a day or two and then we send a reminder email. If that doesn't work we send a follow-up email the other day. And then if a person is online we can check, but the first one, it gives a personal touch. If you hear the other person's voice you can know what kind of person he is (you can judge). So that we can directly speak with that person. That's better actually.

I.OFF.36 Are there any other factors which we haven't talked about?

I don't think so.

No I don't think so.

I don't think so.

Yes, one thing. On this floor

I think there is nothing as such,

maybe we have four different groups from different departments. So we have never had an opportunity to make up together and know what exactly they are doing. Maybe I'm creating a solution for which I'm stuck for more than one hour and maybe the other person who is sitting beside me gets the solution easily. So the interaction between our groups is not there.

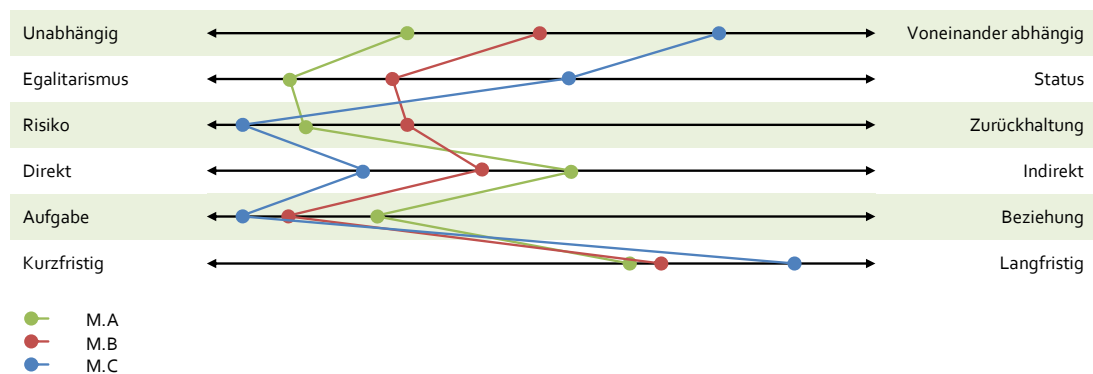
I think we had gone through all the factors. I mean the only factor which I can think of it is the trust factor. I mean in anyway the problem when outsourcing is always there, I mean all depends up on trust, how you can trust, how the client perceives you, client means talking about BANK, perceives my organization (VENDOR) whether I trust in the relation too much. So that they will give you a good amount of work.

I mean at the onset any company wouldn't give any 100 percent. It is slowly outsourced depending up on the result. For example trust might come in a way, I mean one of the factors for trust is low cost. I mean a company decides to outsource, so that it can save its costs. But in the long run company can find out that they can save money so they can use it for something else. So in a way the company at least knows that I'm here working for a third party company, it's able to get the same amount of work in low cost.

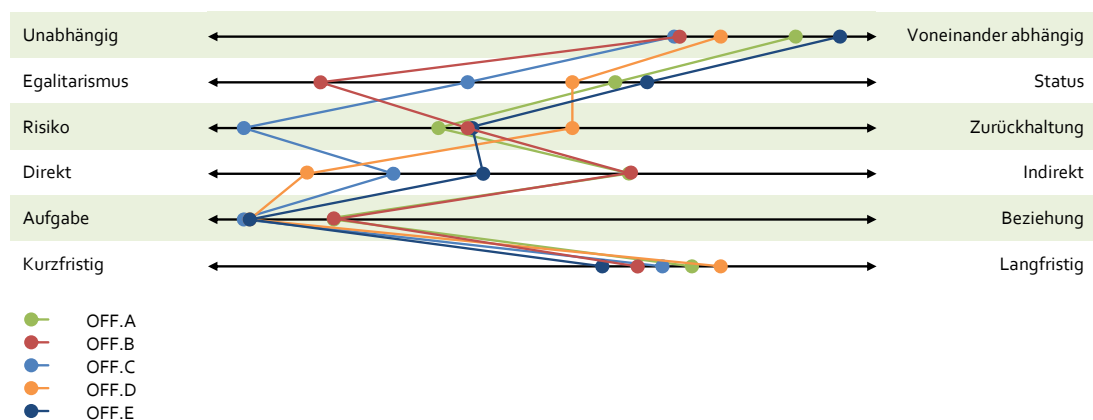
7.3 Kulturprofile

Die nachfolgenden Kulturprofile wurden mit Hilfe einer Online-Plattform⁹, welche sich mit kulturspezifischen Fragen auseinandersetzt, ermittelt. Die Plattform stellt lediglich die Resultate der grafisch dar und es besteht kein Zugriff auf die zugrundeliegenden Daten. Die Datengrundlage des Ländervergleichs beruht auf den Daten der vier führenden Kulturforscher Hofstede, Schwartz, McCrae und Inglehart.

7.3.1 Management in der Schweiz



7.3.2 Mitarbeiter in Indien



⁹ <http://www.globesmart.com> [31. Januar 2008]

7.3.3 Ländervergleich

