

Wissenstransfer beim Outsourcing

Eine empirische Untersuchung von IT- und Business Process Outsourcing-Projekten

Diplomarbeit im Fach Informatik

vorgelegt von
Charles Aegerter
Bern, Schweiz
Matrikelnummer: 99-719-585

Angefertigt am
Institut für Informatik
der Universität Zürich
Prof. Dr. Gerhard Schwabe

Betreuer: Benjamin J. J. Voigt

Abgabe der Arbeit: 12.03.2006

Zusammenfassung

Durch eine Auslagerung (Outsourcing) von IT-Dienstleistungen und Geschäftsprozessen an einen spezialisierten Anbieter können Unternehmen ihre Unternehmensaktivitäten restrukturieren und sich besser auf Ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Dabei ergeben sich in Outsourcing-Projekten in Bezug auf den Wissenstransfer für den Outsourcer (Auftraggeber) und den Outsourcing-Provider (Auftragnehmer) verschiedene Herausforderungen. So kann der Transfer von Wissen einen kritischen Faktor in einer Outsourcing-Beziehung darstellen. Aufgrund des theoretischen Hintergrundwissens wurde in der Diplomarbeit eine qualitative Untersuchung in der Praxis durchgeführt. Mittels Interviews wurden Experten von zwei IT-Outsourcing-Projekten und einem Business Process Outsourcing-Projekt zum Wissenstransfer und zur IT-Unterstützung des Wissensmanagements in den Projekten befragt. Dabei wurden relevante Einflussfaktoren und Herausforderungen anhand eines erarbeiteten Analyseframeworks hergeleitet. Die aus den Befragungen gewonnen Erkenntnisse wurden in einen Referenzprozess des Wissenstransfers integriert, der in Zusammenarbeit mit weiteren Diplomanden erstellt wurde. Der Referenzprozess soll aufgrund von elf Fallstudien die Best Practices des Wissenstransfers in Outsourcing-Projekten aufzeigen.

Abstract

The outsourcing of IT services to a specialist provider can enable a company to restructure its activities or concentrate on its core competences. This outsourcing activity places various challenges on the outsourcer (contractor) and the outsourcing provider (contractee) relating to the knowledge transfer. The transfer of knowledge can be a critical factor in the relationship between the two parties. Based on the background knowledge, practical qualitative research was done in the thesis. Using interviews, experts from two outsourcing and one business process outsourcing project were questioned about the transfer of knowledge and the IT support of the knowledge management. From this, relevant influencing factors and challenges were worked out using an analysis framework. The knowledge obtained was integrated into a reference knowledge transfer process which was developed by further graduates. The reference process should show the best practices of knowledge transfer, based on eleven case studies in outsourcing projects.

Vorwort

Zum Gelingen einer sechsmonatigen Diplomarbeit trägt neben dem persönlichen Engagement auch die Unterstützung von Beteiligten bei. An dieser Stelle bedanke ich mich daher bei allen Personen ganz herzlich, die mich bei der Erstellung der Arbeit unterstützt haben.

Ein grosser Dank gilt den Interviewpartnern, welche sich Zeit für die Befragungen genommen haben. Ohne ihre freundliche Mitwirkung hätte die Untersuchung nicht durchgeführt werden können. Ein besonderes Dankeschön gebührt Herrn Dr. Hagen Wenzek von der IBM für seine wertvolle Unterstützung und die Vermittlung der Praxisfälle.

Ein weiterer grosser Dank geht an Herrn Prof. Dr. Schwabe, welcher mir die Möglichkeit bot, die Diplomarbeit in seiner Forschungsgruppe Informationsmanagement zu schreiben und Benjamin Voigt, dem betreuenden Assistenten, für die inhaltlichen und methodischen Ratschläge.

Für die angenehme Zusammenarbeit bei der Besprechung des Forschungsdesigns und der Erstellung des Referenzprozesses danke ich Stefan Keller, Oliver Meili und Cécile Novara.

Die Managementliteratur grenzt den Begriff Know-how (siehe Kapitel 3.1.2) nicht ausreichend scharf von Wissen ab. Deshalb wird an einigen Stellen im theoretischen Teil der Arbeit die Bezeichnung Know-how verwendet, obwohl unter Umständen Wissen gemeint ist. Zugunsten einer besseren und einfacheren Lesbarkeit wurde in der vorliegenden Arbeit auf die zusätzliche Erwähnung der femininen Form verzichtet und nur die maskuline Form verwendet, womit aber immer beide Geschlechter gemeint sind. Wo sich ein englischer Begriff im deutschen Sprachgebrauch eingebürgert hat, wurde auf eine entsprechende Übersetzung verzichtet. Die Seitenzahlen der Referenzen (wörtliche und sinngemässe Zitate) finden sich im Literaturverzeichnis.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	II
Abstract	III
Vorwort	IV
Inhaltsverzeichnis.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	X
Tabellenverzeichnis.....	XI
Abkürzungsverzeichnis.....	XII
1 Einleitung	1
1.1 Hintergrund und Problemstellung.....	1
1.2 Themenverwandte Diplomarbeiten.....	2
1.3 Stand der Forschung	3
1.4 Zielsetzung.....	3
1.5 Aufbau der Arbeit	4
Teil I: Theoretische Grundlagen.....	6
2 IT-Outsourcing	6
2.1 Einleitung.....	6
2.2 Begriffsverständnis	7
2.2.1 Sourcing und IT-Sourcing	7
2.2.2 Outsourcing	7
2.2.3 IT-Outsourcing	8
2.2.4 Insourcing	8
2.3 Sourcing-Entscheidungen	9
2.3.1 Gründe für den Entscheid und dessen Risiken	11
2.4 Formen des IT-Outsourcing.....	12
2.4.1 Externes versus internes Outsourcing	13
2.4.2 Selektives Sourcing versus totales Outsourcing.....	13
2.4.3 Transitional und Value-added Outsourcing.....	13
2.4.4 Multi- versus Single-Sourcing.....	14
2.4.5 Offshore versus Onshore Sourcing.....	14

2.4.6	Infrastruktur-Outsourcing.....	15
2.4.7	Applikations-Outsourcing	15
2.4.8	Business Process Outsourcing.....	16
2.5	Das IT-Outsourcing-Projekt	19
2.5.1	Beteiligte.....	19
2.5.2	Outsourcing-Phasen.....	20
3	Wissen	28
3.1	Wissensbegriff	28
3.1.1	Daten, Informationen und Wissen.....	28
3.1.2	Wissen und Know-how	30
3.1.3	Definition von Wissen.....	31
3.2	Wissensarten	32
3.2.1	Implizites Wissen und explizites Wissen	32
3.2.2	Individuelles und kollektives Wissen.....	33
3.2.3	Organisationales Wissen	33
3.3	Wissensträger.....	34
4	Wissensmanagement	36
4.1	Nutzen von Wissensmanagement	36
4.2	Begriff des Wissensmanagements	37
4.3	Konzepte des Wissensmanagements	37
4.3.1	Spirale der Wissensschaffung.....	38
4.3.2	Bausteine des Wissensmanagements.....	40
4.4	Informationstechnologische Unterstützung des Wissensmanagements	43
4.4.1	Wissensportale.....	43
4.4.2	Expertenverzeichnisse	44
4.4.3	Wissenssammlungen	44
4.4.4	Wissenskarten.....	45
4.4.5	Kritische Würdigung	46
5	Wissenstransfer.....	47
5.1	Begriffsverständnis	47
5.1.1	Interner und externer Wissenstransfer.....	49
5.2	Wissenstransferprozess.....	49
5.2.1	Wissenstransfer nach Krog/Köhne	49

5.2.2	Wissenstransfer nach Szulanski	51
5.3	Methoden des Wissenstransfers.....	52
5.4	Messen des Wissenstransfers.....	54
5.5	Einflussfaktoren und Barrieren des Wissenstransfers	55
5.6	Überwinden der Barrieren	58
5.6.1	Kontext	58
5.6.2	Sender-Empfänger-Beziehung	59
5.7	Wissenstransfer im Outsourcing-Prozess	59
5.7.1	Erfolgsfaktoren und Hindernisse.....	60
Teil II:	Empirische Untersuchung.....	63
6	Konzeption der empirischen Untersuchung	63
6.1	Wahl der Untersuchungsform.....	63
6.2	Forschungsfrage.....	64
6.3	Untersuchungsobjekt und Fallsauswahl.....	64
6.4	Hypothesenbildung	65
6.5	Datenerhebung	66
6.6	Datenauswertung und -analyse	69
6.6.1	Auswertung.....	69
6.6.2	Analyseframework	70
6.6.3	Modellierung des Wissenstransferprozesses	72
7	Ergebnisse.....	74
7.1	Projekt 1: Infrastruktur-Outsourcing	74
7.1.1	Fallbeschrieb.....	74
7.1.2	Phasen des Wissenstransfers	76
7.1.3	Wissensträger und Wissenseinheiten	78
7.1.4	Wissenstransfermethoden.....	80
7.1.5	Messen des Wissenstransfers	81
7.1.6	Einflussfaktoren des Wissenstransfers	82
7.1.7	Herausforderungen	88
7.2	Projekt 2: Applikations-Outsourcing.....	90
7.2.1	Fallbeschrieb.....	90
7.2.2	Phasen des Wissenstransfers	90
7.2.3	Wissensträger und Wissenseinheiten	92

7.2.4	Wissenstransfermethoden.....	92
7.2.5	Messen des Wissenstransfers	92
7.2.6	Einflussfaktoren des Wissenstransfers	93
7.2.7	Herausforderungen	94
7.3	Projekt 3: HR-BPO	95
7.3.1	Fallbeschrieb.....	95
7.3.2	Phasen des Wissenstransfers	95
7.3.3	Wissensträger und Wissenseinheiten	97
7.3.4	Wissenstransfermethoden.....	97
7.3.5	Messen des Wissenstransfers	97
7.3.6	Einflussfaktoren des Wissenstransfers	97
7.3.7	Herausforderungen	99
7.4	Quantitative Auswertung der Ergebnisse	100
7.4.1	Wissenstransferphase	100
7.4.2	Wissensträger	101
7.4.3	Wissenseinheiten	101
7.4.4	Wissenstransfermethode.....	102
7.4.5	Messung des Wissenstransfers	102
7.4.6	Einflussfaktoren und Herausforderungen.....	103
8	Referenzprozess des Wissenstransfers	104
8.1	Outsourcing Evaluationsphase.....	104
8.2	Wissenstransfer Vorbereitungsphase.....	106
8.3	Wissenstransfer Implementierungsphase.....	107
8.4	Wissenstransferphase.....	109
8.5	Wissenstransfer Abschlussphase und Aufsetzen des Ongoing- Wissenstransfers	109
8.6	Regelmässiger / Ongoing-Wissenstransferprozess	110
8.7	Fazit	110
9	Schlussfolgerungen	112
Teil III: Zusammenfassung		118
10	Schlussbetrachtung.....	118
10.1	Fazit	118
10.2	Ausblick.....	120

11 Literaturverzeichnis	122
12 Anhang.....	137
12.1 Leitfaden der Pilotinterviews (Deutsch)	137
12.2 Leitfaden der Pilotinterviews (Englisch)	138
12.3 Fragenkatalog der Experteninterviews (Deutsch).....	139
12.4 Fragenkatalog der Experteninterviews (Englisch).....	143
12.5 Auswertungen Projekt 1.....	146
12.5.1 Auswertungen der durchgeführten Interviews	146
12.5.2 Wissenstransferprozess: Angebotsphase (RFP)	161
12.5.3 Wissenstransferprozess: Due Diligence	162
12.5.4 Wissenstransferprozess: Transitionsphase	163
12.5.5 Wissenstransferprozess: Transformationsphase	164
12.6 Auswertung Projekt 2	165
12.6.1 Auswertungen des durchgeführten Interview	165
12.7 Auswertung Projekt 3	169
12.7.1 Auswertungen der durchgeführten Interviews	169

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Aufbau der Arbeit.....	5
Abbildung 2:	Sourcing-Strategien unter Berücksichtigung der internen Know-how-Verfügbarkeit [Picot 1992]	9
Abbildung 3:	Systematisierung von IT-Outsourcing in Anlehnung an [Ephorie 2005].....	12
Abbildung 4:	Outsourcing-Modell in Anlehnung an [Allweyer 2004]	18
Abbildung 5:	Vertragsparteien und IT-Stakeholder [eigene Darstellung]	20
Abbildung 6:	Prozessmodell: Phasen und Aktivitäten im Outsourcing-Projekt [eigene Darstellung].....	22
Abbildung 7:	Begriffshierarchie - Zeichen, Daten, Information und Wissen. Eigene Darstellung in Anlehnung an [Rehäuser 1996].	29
Abbildung 8:	Daten, Informationen und Wissen nach [Romhardt 1998].....	30
Abbildung 9:	Vier Formen der Wissensumwandlung nach [Nonaka 1997]. In Anlehnung an [Wahl 2003].....	39
Abbildung 10:	Bausteine des Wissensmanagements in Anlehnung an [Probst 1997].....	40
Abbildung 11:	Phasen des Wissenstransfers nach Krogh/Köhne [Krogh 1998].....	50
Abbildung 12:	Wissenstransferprozess nach Szulanski [Szulanski 2000]	51
Abbildung 13:	Einflussfaktoren beim Wissenstransfer. Eigene Darstellung in Anlehnung an [Bendt 2000]	58
Abbildung 14:	Analyseframework des Wissenstransfers in OS-Projekten [eigene Darstellung]	71
Abbildung 15:	Elemente einer EPK in Anlehnung an [Glinz 2004]	73
Abbildung 16:	Wissenstransferprozess IT-Infrastruktur [eigene Darstellung]	77
Abbildung 17:	Wissensbedarf des Outsourcing-Providers im Outsourcing-Projekt. In Anlehnung an eine Skizze von [Experte 5]	86
Abbildung 18:	Wissenstransferprozess Applikations-Outsourcing [eigene Darstellung]	91
Abbildung 19:	Wissenstransferprozess HR-BPO [eigene Darstellung]	96
Abbildung 20:	Referenzprozess des Wissenstransfers [Aegerter 2006, Keller 2006, Novara 2006]	105

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Abgrenzung zwischen ASP und Outsourcing.	16
Tabelle 2:	Phasenmodelle von IT-Projekten	21
Tabelle 3:	Wissensträger	35

Abkürzungsverzeichnis

ARIS	Architektur integrierter Informationssysteme
ASP	Application Service Providing
BPO	Business Process Outsourcing
CSCW	Computer-Supported Cooperative Work
DB	Datenbank
ebd.	ebenda
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
E-Mail	Electronic Mail
EPK	Ereignisgesteuerte Prozesskette
etc.	et cetera
HR	Human Resources
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
IS	Informationssystem
IT	Informationstechnologie
KPI	Key Performance Indicators
MA	Mitarbeiter
OS	Outsourcing
RFI	Request for Information
RFP	Request for Proposal
SLA	Service Level Agreements
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
WE	Wissenseinheit
WM	Wissensmanagement
WT	Wissenstransfer

1 Einleitung

1.1 Hintergrund und Problemstellung

Durch die Auslagerung von informatikgestützten Aktivitäten und Prozessen an einen spezialisierten Dienstleister (Outsourcing-Provider) können Unternehmen ihre Unternehmensaktivitäten restrukturieren und sich verstärkt auf Ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Zudem kann der Auftraggeber (Outsourcer) aus Kostengründen daran interessiert sein, seine IT-Infrastruktur, Applikationen oder nicht-strategischen Geschäftsprozesse an einen externen Outsourcing-Provider zu übergeben. Ein weiterer Grund für ein Outsourcing kann der Zugang zu Expertenwissen des Outsourcing-Providers darstellen. Ein Risiko stellt dabei der Verlust von Wissen beim Auftraggeber dar, da die entsprechende IT-Kompetenz verloren geht. In Publikationen wird darauf hingewiesen, dass der Transfer von Wissen in einer Outsourcing-Beziehung einen erfolgskritischen Faktor darstellt [Lee 2001, Hyder 2004, Craig 2005]. Ein ungenügender oder fehlender Wissenstransfer wird im Weiteren als ein Hauptgrund für das Scheitern von Offshoring-Projekten genannt [Carmel 2005]. In Bezug auf das Wissensmanagement und den Wissenstransfer stellen sich für die Outsourcing-Parteien demzufolge verschiedene Herausforderungen, die sie bewältigen müssen. Der Dienstleister erhält in der Angebotsphase von seinem Kunden (Outsourcer) meist nicht die richtigen oder nur unvollständige Anforderungen und Angaben für ein Projekt, oder benötigte Informationen können vor Vertragsabschluss gar nicht erst erhoben werden. Weiter muss der Provider zu Beginn der Vertragsbeziehung sicherstellen, dass er für den Betrieb der Infrastruktur, der Applikationen und für die Implementierung der Geschäftsprozesse das notwendige kundenspezifische Wissen in die eigene Unternehmung transferieren, integrieren und langfristig sichern kann. Falls der Auftraggeber die ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse nicht als eine Massenware (Commodity) betrachtet, wird er daran interessiert sein, dass das Wissen von seinen ausgelagerten Geschäftsbereichen oder Prozessen während der Vertragsbeziehung gesichert wird. Ein Insourcing der extern erbrachten Leistungen am Ende der Vertragsbeziehung in das Stammunternehmen kann für den Outsourcer mit einem sehr hohen Mittel- und Ressourceneinsatz verbunden sein, falls er vorgängig keine entsprechenden

Vorkehrungen zur Wissenssicherung mit dem Provider getroffen hat. Es stellt sich daher die Frage, wie der Wissenstransfer in einer Outsourcing-Beziehung in der Praxis umgesetzt wird und welche Rolle dabei der Einsatz von Informatiklösungen spielt.

Die Diplomarbeit lässt sich einerseits dem Forschungsgebiet des Informationsmanagements zuordnen. Es werden dabei Theorien und Modelle des Wissensmanagements, insbesondere des Wissenstransfers behandelt. Andererseits werden auch Gebiete der betriebswirtschaftlichen Forschung tangiert, da Informationsmanagement nicht losgelöst von betriebswirtschaftlichen Themen [Schwabe 2003] (wie Organisationslehre, strategische Unternehmensführung und Personalwirtschaft) betrachtet werden kann.

Kostenberechnungsmodelle sowie ökonomische Kontroversen (staatliche Regulationen) zum Thema Outsourcing werden in der Arbeit nicht behandelt, da sie nicht zur Aufgabenstellung gehören.

1.2 Themenverwandte Diplomarbeiten

Als erster von fünf Diplomanden des Institutes für Informatik der Universität Zürich hatte Oliver Strebel [Strebel 2005] bei Outsourcing-Projekten in der Schweiz den Wissenstransfer untersucht. Weitere Diplomanden, einschliesslich der Verfasser dieser Arbeit, untersuchten daraufhin die gleiche Thematik anhand von Praxisfällen in Kooperation mit verschiedenen Outsourcing-Anbietern. Oliver Meili [Meili 2006] konzentrierte sich auf ein Re-Sourcingprojekt einer Grossbank, Stefan Keller [Keller 2006] untersuchte IT-Infrastruktur-, Applikations- und BPO-Projekte in der Finanzbranche und Cécile Novara [Novara 2006] konzentrierte sich bei Ihrer Arbeit auf den Aspekt der Wissenskultur beim Outsourcing. Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf dem Wissenstransfer bei IT-Outsourcing- und Business Process Outsourcing-Projekten, welcher anhand von drei Praxisfällen aus der Technologie-, Telekommunikations- und Industriebranche untersucht wurde.

1.3 Stand der Forschung

Zu den Themengebieten Wissensmanagement und Wissenstransfer, welche interdisziplinär geprägt sind, existiert eine sehr umfangreiche Literatur. Auch zum Thema Outsourcing wurden viele Arbeiten in der Vergangenheit publiziert [Dibbern 2004].¹ Publikationen, die sich erfahrungswissenschaftlich mit dem Wissenstransfer auseinandersetzten, finden sich erst seit jüngerer Zeit [Werner 2004].²

Die Literaturrecherche hat ergeben, dass bisher wenige Publikationen zu dem Thema Wissensmanagement und Wissenstransfer in Kombination mit dem Thema Outsourcing verfasst wurden. Bugajska et al. [Bugajska 2005] stellen in ihrer noch unveröffentlichten Arbeit eine Methode vor, um den Transferbedarf zwischen den involvierten IT-Organisationen zu erheben. Lee [Lee 2001] hat in einer empirischen Studie den Zusammenhang zwischen dem Wissenstransfer und dem Erfolg in einer Outsourcing-Beziehung untersucht und eine positive Korrelation gemessen. Zudem wurde in weiteren Publikationen darauf hingewiesen, dass der Wissenstransfer in Outsourcing-Beziehungen einen erfolgskritischen Faktor darstellt [Lee 2001, Hyder 2004, Carmel 2005, Craig 2005]. Gespannt kann man daher auf die Ergebnisse der noch laufenden Diplomarbeit von Gregory Filippi [Filippi 2006] sein, welche sich mit dem aktuellen Forschungsstand bezüglich Wissensmanagement und Wissenstransfer bei Outsourcing Vorhaben im IT- und Softwareentwicklungsumfeld befasst.

1.4 Zielsetzung

In der vorliegenden Diplomarbeit soll der Prozess des Wissenstrfers von drei Outsourcing-Projekten analysiert werden. Aufgrund der Literaturrecherche sollen die Probleme bei der Umsetzung des Wissensmanagements und des Wissenstrfers in den Praxisfällen herausgearbeitet und anhand eines Analyseframeworks untersucht werden. Dabei werden einerseits organisatorische, psychologische, kulturelle und anreiz-bezogene Faktoren betrachtet, welche auf die verschiedenen Stakeholder im Outsourcing wirken können und andererseits die IT-Unterstützung des

¹ Dibbern et al. haben die Vielzahl von Publikationen zum Thema „IS Outsourcing“ der letzten 15 Jahre untersucht und nach verschiedenen Theorieansätzen systematisiert.

² Eine Übersicht über die bisherige Transferforschung findet sich in [Schröder 2003].

Wissensmanagements beim Wissenstransfer analysiert. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen die heutigen Praktiken und Herausforderungen bei Outsourcing-Projekten in Bezug auf den Wissenstransfer aufzeigen. Ein von den Diplomanden (siehe Kapitel 6.2) gemeinsam geschriebenes Kapitel fasst die Erkenntnisse aus den verschiedenen Praxisfällen zusammen und soll in einem Referenzprozess die Best Practices des Wissenstransfers in Outsourcing-Projekten abbilden. Ein Referenzprozess stellt eine vom Einzelfall abstrahierende Repräsentation betriebswirtschaftlichen Wissens mit einem gewissen Allgemeingültigkeitsanspruch dar [Rosemann 1999]. Best Practices geben Hinweise auf besonders gute Lösungen bei bereits durchgeführten Projekten und den dort gemachten Erfahrungen [Dittrich 2004].

1.5 Aufbau der Arbeit

Zunächst erfolgt im ersten Teil der Arbeit (Kapitel 2 bis 5) eine Darstellung der theoretischen Grundlagen. Dabei werden die zentralen Begriffe der Themengebiete IT-Outsourcing, Wissensmanagement und Wissenstransfer vorgestellt und voneinander abgegrenzt. Zudem wird durch eine systematische Besprechung der Begriffe Wissen, Wissensmanagement und Wissenstransfer die Einordnung des Wissenstransfers als Teilbereich des Wissensmanagements ermöglicht. Im Weiteren werden die Einflussfaktoren und Barrieren des Wissenstransfers und im speziellen in Bezug auf den Wissenstransfer im Outsourcing-Prozess vorgestellt. Im zweiten Teil wird zuerst die Konzeption der empirischen Untersuchung, insbesondere das Forschungsdesign und das Analyseframework, dargestellt (Kapitel 6). Danach werden die ausgewählten Outsourcing-Fälle beschrieben und aufgrund von definierten Kriterien des erarbeiteten Analyseframeworks analysiert (Kapitel 7). Im folgenden Kapitel (Kapitel 8) werden die von mehreren Diplomanden erhobenen Best Practices des Wissenstransfers in Outsourcing-Projekten der IT-Branche präsentiert. In den Schlussfolgerungen (Kapitel 9) werden die theoretischen Erkenntnisse den praktischen Erfahrungen aus den durchgeführten Interviews gegenübergestellt. Die hierbei gewonnen Resultate werden im dritten Teil der Arbeit integriert, in welchen ein abschliessender Überblick (Kapitel 10) zu den wichtigsten Erkenntnissen der Arbeit und ein Ausblick auf weitere Forschungsmöglichkeiten im Bereich des Wissenstransfers bei Outsourcing-Projekten erfolgt. Nachfolgend wird die Struktur der Arbeit in Abbildung 1 dargestellt:

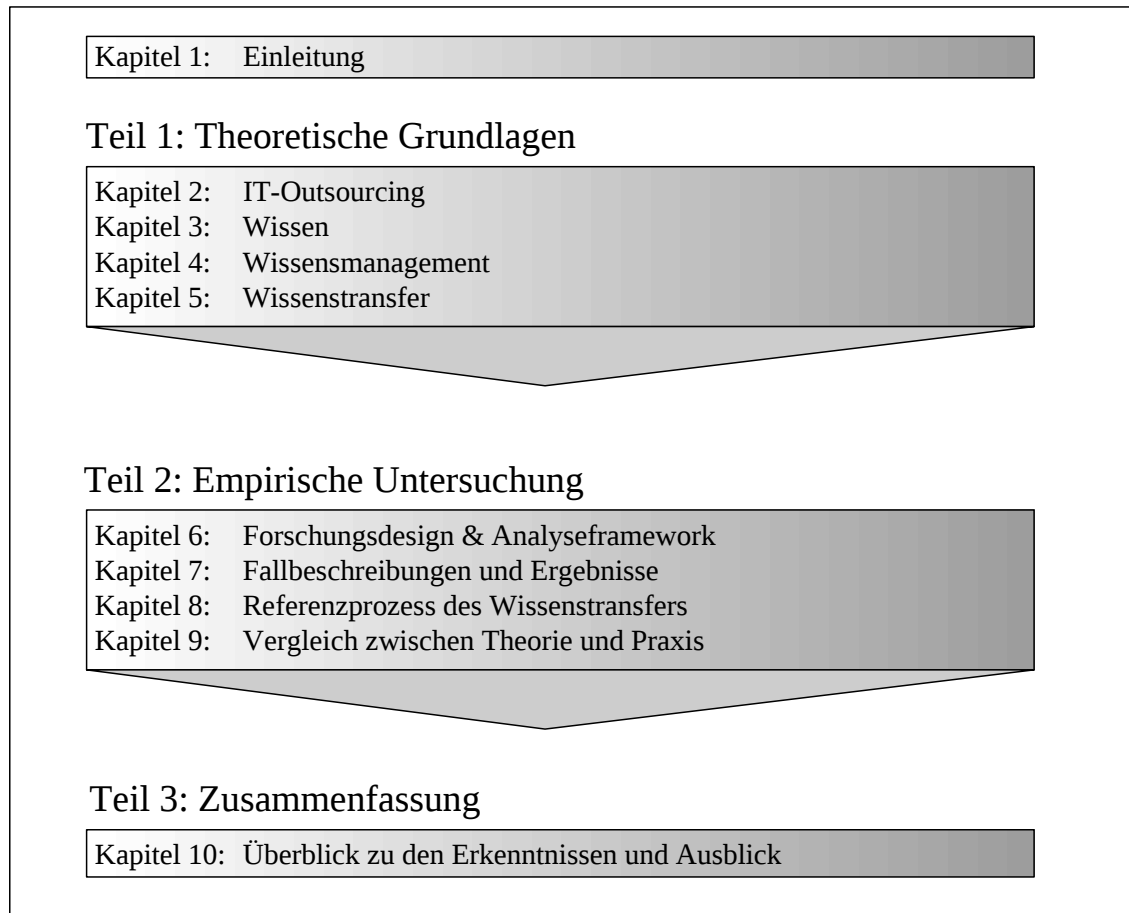


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Teil I: Theoretische Grundlagen

2 IT-Outsourcing

Nach einer kurzen Einführung in das Thema IT-Outsourcing wird nachfolgend eine Abgrenzung und Definition der Begriffe Sourcing, IT-Sourcing, Outsourcing, IT-Outsourcing und Insourcing vorgenommen. In einem nächsten Schritt wird in diesem Kapitel auf die Sourcing-Frage und deren Beweggründe und Risiken eingegangen. Danach werden die verschiedenen Formen des IT-Outsourcing vorgestellt und erläutert. Es folgt eine Definition des Begriffes IT-Outsourcing-Projekt und relevante IT-Stakeholder werden besprochen. Abschliessend werden die verschiedenen Phasen und Aktivitäten in einem Outsourcing-Projekt vorgestellt.

2.1 Einleitung

Die Fremdvergabe von IT-Dienstleistungen an spezialisierte Anbieter ist kein neuartiges Phänomen, sondern eine Entwicklung, die seit Jahren Bestand hat [Zahn 1999]. Standen anfangs der neunziger Jahre noch Kostengründe als Motivation für eine Auslagerung von Aufgaben im Vordergrund [Ward 2002], sind es seit den letzten Jahren vermehrt strategische Gründe [Allweyer 2004], wie die Kernkompetenzfokussierung [Bräutigam 2004], die Restrukturierung von Unternehmensaktivitäten [Zahn 1999] oder der Wille nach Innovation [IBM 2005a], die zu einem Outsourcing-Entscheid führen. Eine Entwicklung im Outsourcing, welche immer noch im Gang ist, markiert das Offshoring von IT-Dienstleistungen. Damit ist gemeint, dass die Outsourcing-Provider Mitarbeiter und Infrastrukturen in Niedriglohnländern nutzen [Dittrich 2004]. Eine Weiterentwicklung des Outsourcing-Trends stellt das Business Process Outsourcing (BPO) dar [ebd.], für welches die höchsten Wachstumsprognosen im Outsourcing-Markt abgegeben werden. So schätzt eine Studie von IDC [IDC 2005b], dass zwischen 2004 und 2009 die durchschnittliche Wachstumsrate für den deutschen BPO-Markt 17% beträgt. Entsprechende BPO-Daten für die Schweiz fehlen in dieser Studie. Für den IT-Services Markt in Deutschland und in der Schweiz beträgt für den gleichen Prognosehorizont die jährliche Zuwachsrate vier Prozent, wobei für beide Märkte die

Hauptumsatzträger IT-Outsourcing und Systems Integration sind [IDC 2005a]. Viele Firmen zögern zurzeit jedoch immer noch mit der Auslagerung ihrer Prozesse [IDC 2005b, Roewekamp 2006].³

Gemäss einer kürzlich veröffentlichten Studie wird das Thema Outsourcing in der Schweiz nach den Grossfirmen künftig auch für die kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) an Bedeutung gewinnen. Mehr als die Hälfte der befragten Schweizer KMU planen ihre IT-Infrastruktur auszulagern und ein Drittel plant sogar ganze Geschäftsprozesse in Zukunft auszulagern [IBM 2005a]. Die Entwicklung des Business Process Outsourcing steht nach Meinung des Verfassers in der Schweiz jedoch erst am Anfang und wird erst künftig an Bedeutung für die Unternehmen gewinnen.

2.2 Begriffsverständnis

Meist werden die Begriffe Outsourcing, IT-Outsourcing und Sourcing in der Praxis als Synonyme verwendet. Der Begriff Insourcing wird jedoch unterschiedlich angewendet. Im Folgenden werden die Begriffe genauer definiert und voneinander abgegrenzt.

2.2.1 Sourcing und IT-Sourcing

In seiner allgemeinen Form handelt es sich bei dem Begriff Sourcing um die klassische Beschaffung von Produkten und/oder Dienstleistungen. Outsourcing wird als Oberbegriff oft synonym zu Sourcing benutzt [Jouanne-Diedrich 2004]. Unter IT-Sourcing wird die „interne oder externe Beschaffung von IT-bezogenen Leistungen“ verstanden [Billeter 1995].

2.2.2 Outsourcing

Das englische Kunstwort Outsourcing ist eine Verkürzung der Wörter Outside, Ressource und Using [Zahn 1999]. In der Literatur besteht eine gewisse Übereinstimmung betreffend der Begriffsbedeutung: „Unter Outsourcing versteht man den Ersatz der Eigenherstellung einer bestimmten Leistung durch deren Fremdbezug beziehungsweise Beschaffung von ausserhalb der outsourcenden Unternehmung (Outsourcer), also am Beschaffungsmarkt. Es wird auch als Übergang von der Eigenherstellung zum Fremdbezug bezeichnet“ [Franze 1998]. Jedoch stellt das

³ Siehe auch Fussnote 46.

Outsourcing keine Käufer-Verkäufer Beziehung dar [Mathews 2005], sondern beschreibt eine gemeinsame Partnerschaft, die meist zwischen fünf bis zehn Jahren dauern kann [Bräutigam 2004].

Die Herkunft des Begriffes Outsourcing stammt primär aus der Informatik [Franze 1998]. Jedoch kann der Begriff für beliebig ausgelagerte Leistungen angewandt werden [ebd.]. Folgende drei Kriterien charakterisieren Outsourcing: erstens die Übernahme von Verantwortung durch einen Dienstleister, zweitens lang laufende vertragliche Vereinbarungen (bis zu zehn Jahren, teilweise auch länger) und drittens die Übernahme von Mitarbeitern und Vermögenswerten (zum Beispiel Infrastruktur) durch einen Dienstleister [Dittrich 2004].

2.2.3 IT-Outsourcing

Die Form des Outsourcing, welche sich auf Informations- und Kommunikationstechniken bezieht und die Auslagerung von informations- und kommunikationstechnisch geprägter Prozesse und Aktivitäten umfasst, wird als IT-Outsourcing bezeichnet [Picot 2004]. Ein prominentes Beispiel aus der Literatur ist das Industrieunternehmen Kodak, welches Ende der 80er Jahre seine gesamte Informatikinfrastruktur an IBM, DEC und Businessland ausgelagert hat [Hirschheim 2002].⁴ Typischerweise umfasst die Auslagerung Aufgaben im Umfeld der IT-Infrastruktur und des Applikations-Managements [Bräutigam 2004]. Die verschiedenen Formen des IT-Outsourcing werden in Kapitel 2.4 besprochen und eine Abgrenzung zum Business Process Outsourcing wird im Abschnitt 2.4.8.1 vorgenommen.

2.2.4 Insourcing

Beim Begriff Insourcing gilt es zwei verschiedene Ausprägungen zu unterscheiden [Krakau 2004]. Einerseits spricht man von Insourcing, wenn vormals ausgelagerte IT-Systeme und -Prozesse in das Unternehmen „rückgelagert“ werden, also eine getroffene IT-Outsourcing-Strategie umgekehrt wird. Hirschheim [Hirschheim 1998] verwendet in diesem Fall den Begriff Backsourcing. Andererseits kann der Bezug von Leistungen innerhalb der Unternehmung als Insourcing bezeichnet werden: „Insourcing is the practice of evaluating the outsourcing option, but confirming the continued use of

⁴ Der „Mega-Deal“ hatte ein Volumen von 250 Mio. USD und der Vertrag dauerte zehn Jahre.

internal IT resources to achieve the same objectives of outsourcing“ [Hirschheim 2000]. Die vorliegende Arbeit vertritt den erstgenannten Ansatz. Zudem kann eine so genannte Rückabwicklung ein Backsourcing oder eine Leistungserbringung durch einen anderen IT-Dienstleister darstellen [Bräutigam 2004]. Krakau und Gründer [Krakau 2004] benutzen für eine erneute Auslagerung an einen anderen Provider den Begriff Re-Sourcing.

2.3 Sourcing-Entscheidungen

Die Frage des Sourcing, ob eine Leistung selbst erstellt oder fremd beschafft werden soll, ist die grundlegendste Organisationsentscheidung in der IT [Schwabe 2003]. Zwischen den beiden Extremen dieser klassischen Make-or-Buy-Entscheidung (externe Beschaffung am Markt oder in der eigenen Unternehmung respektive innerhalb der Hierarchie) existieren in Abhängigkeit der gewählten Koordinationsform noch weitere Formen der zwischenbetrieblichen Organisation, welche unter Berücksichtigung der internen Know-how-Verfügbarkeit und der Einflussfaktoren Unternehmensspezifität, strategische Bedeutung, Unsicherheit und Häufigkeit [Krcmar 2003] in Abbildung 2 dargestellt sind:

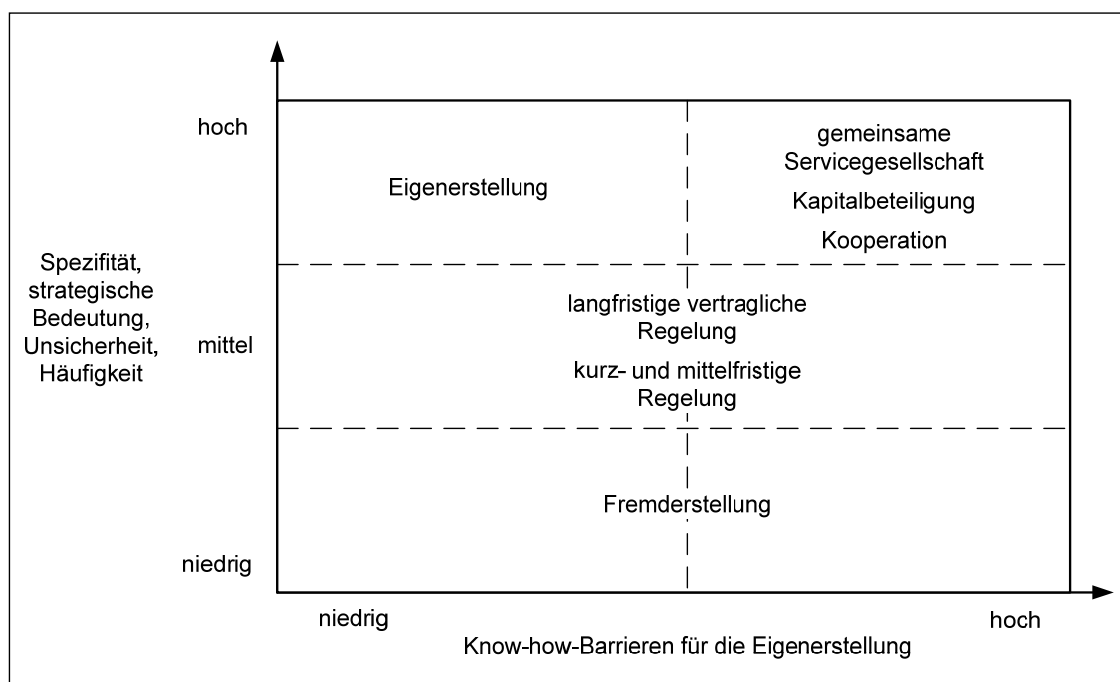


Abbildung 2: Sourcing-Strategien unter Berücksichtigung der internen Know-how-Verfügbarkeit [Picot 1992]

Eine Sourcing-Entscheidung, also die Entscheidung darüber, woher die Leistung kommt [Schwabe 2003], bedarf einer hohen Aufmerksamkeit des Managements und einer rigorosen Prüfung [Ward 2002]. Einerseits müssen die Vorteile eines Outsourcing-Vorhabens den Risiken gegenübergestellt werden (siehe folgendes Kapitel 2.3.1). Andererseits muss auch die strategische Frage der Konzentration auf die Kernkompetenzen geprüft werden [Krcmar 2003]. Kernkompetenzen können wie folgt definiert werden: „Kernkompetenzen unterscheiden das Unternehmen von seinen Wettbewerbern, bilden einen Wettbewerbsvorteil (der zeitlich gültig und schützbar ist), und stellen reproduzierbares und übertragbares Wissen dar“ [Krüger 1997]. Nach Applegate et al. [Applegate 2003] müssen die folgenden Kernkompetenzen notwendigerweise in der eigenen Organisation bleiben:

- Strategie- und Architekturentwicklung
- Entwicklung von Standards für die Organisation
- Fähigkeit, Outsourcing-Optionen zu beurteilen
- Inventar aller installierten Anwendungen und Hardware
- Karriereentwicklung des eigenen Personals
- Beratungsfunktion für die eigene Organisation bezüglich Kosten und Nutzen, Stärken und Schwächen, Risiken und Potenzialen der IT (im Sinne von Marketing und Schulung)
- Bei Neubeschaffung: Passt Hardware/Software zur eigenen Architektur?
- Identifizieren und Aufrechterhalten einer Beziehung mit den wichtigsten Lieferanten einschliesslich der Fähigkeit, eigene Standards durchzusetzen
- Laufende Überprüfung der Altsysteme einschliesslich der Planung ihrer Ablösung

Zudem kann die Sourcing-Frage nicht losgelöst von organisationsökonomischen Ansätzen [Harlacher 2004] wie der Transaktionskosten- und Principal-Agent-Theorie behandelt werden. Die Transaktionskostentheorie von Coase und Williamson thematisiert die Kosten, die bei Leistungsaustauschen (Transaktionen) entstehen. Transaktionskosten stellen neben dem Vergleich der Produktionskosten zum Kaufpreis, dem Kapital und Know-how ein mögliches Entscheidungskriterium bei einer Make-or-Buy-Entscheidung dar [Franck 2002]. Die Principal-Agent-Theorie von Ross, Jensen

und Meckling behandelt arbeitsteilige Beziehungen zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal) und einem Auftragnehmer (Agent), welche durch asymmetrisch verteilte Informationen charakterisiert sind [Picot 2003]. Eine Besprechung weiterer IT-Outsourcingtheorien wie des ressourcenbasierten Ansatzes (welcher Handlungsempfehlungen für das Kernkompetenzen-Management gibt [Schwabe 2003]) und der Stakeholdertheorie findet sich bei Gottschalk und Solli-Saether [Gottschalk 2005].

2.3.1 Gründe für den Entscheid und dessen Risiken

Es bestehen verschiedene Beweggründe für eine Outsourcing-Entscheidung. Die von Fachleuten am häufigsten genannten Gründe für ein Outsourcing sind die Konzentration auf die Kernkompetenzen und Kostensenkungen [Dibbern 2004]. Vielfach gründet die Motivation für ein Outsourcing auf Marktveränderungen [Billeter 1995]. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten steigt der Druck für die Unternehmen, die Kosten zu senken, um profitabler zu arbeiten. Jedoch konnte die Transaktionskostentheorie als Motivation in empirischen Untersuchungen nur teilweise bestätigt werden [Poppo 2002]. Zudem kann der Zugang zu Expertenwissen (spezialisierte Fähigkeiten, Technologie, Prozesse) eine Motivation für den Fremdbezug darstellen [Craig 2005]. Ausserdem verlieren gewisse Bereiche der Informationstechnologie aufgrund der allgemeinen Verfügbarkeit an strategischer Bedeutung, da sie keinen Wettbewerbsvorteil mehr darstellen.⁵ Standardisierte IT-Dienste wie Infrastrukturen werden zu einer Massenware (Commodity) [Allweyer 2004]. Firmen, die aufgrund dieser Überlegung ihre IT-Infrastrukturen und Prozesse auslagern, versprechen sich einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz [ebd.]. In Untersuchungen wird jedoch davor gewarnt, die IT als eine undifferenzierte Massenware zu betrachten [Ward 2002, Craig 2005].

Ein wichtiges Risiko stellt den Verlust von Wissen für den Outsourcer dar [Hyder 2004]. Durch ein Outsourcing von Aktivitäten geht das entsprechende Wissen respektive die IT-Kompetenz im auslagernden Unternehmen verloren [Allweyer 2004]. Somit ist das Unternehmen möglicherweise nicht mehr in der Lage, die entsprechenden Tätigkeiten selbst durchzuführen [ebd.].

⁵ Vergleiche dazu die Kontroverse um den Artikel „IT doesn’t matter“ von Nicolas Carr [Carr 2003].

Eine Übersicht zu den Gründen und Risiken beim Outsourcing findet sich bei Bongard und Mertens/Knolmayer [Bongard 1994, Mertens 1998]. Eine vertiefte Besprechung der Risiken hat Earl [Earl 1996] vorgenommen. Billeter [Billeter 1995] vertritt die Meinung, dass Risiken durch vertragliche Vereinbarungen in vielen Fällen reduziert oder entschärft werden können. Im Kapitel 5.7.1 werden die Erfolgsfaktoren und Hindernisse in Bezug auf den Wissenstransfer in einem Outsourcing-Projekt erörtert.

2.4 Formen des IT-Outsourcing

In der Literatur existieren verschiedene Ausprägungen des Sourcing-Begriffes [Jouanne-Diedrich 2004]. Je nach dem Autor und dem Schwerpunktthema der Publikation findet man unterschiedliche Varianten und Klassifikationen dieser Begriffe.⁶ Eine Systematisierung der häufigsten Begriffe wurde von Jouanne-Diedrich [Jouanne-Diedrich 2004] in Form einer IT-Landkarte [Ephorie 2005] vorgenommen (siehe Abbildung 3).

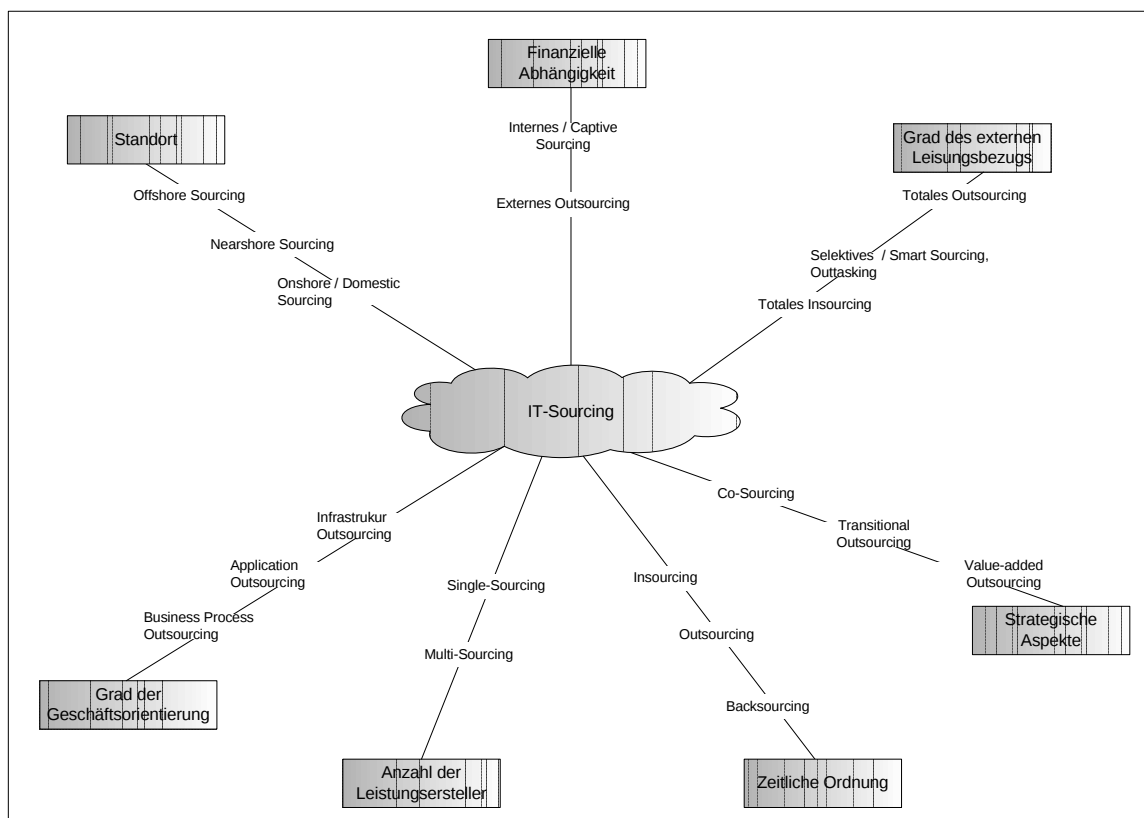


Abbildung 3: Systematisierung von IT-Outsourcing in Anlehnung an [Ephorie 2005]

⁶ Siehe zum Beispiel [Braun 2005] und [Dibbern 2004].

Ausgehend von dieser Klassifikation werden in den folgenden Kapiteln die einzelnen Formen des IT-Outsourcing besprochen, welche bei der empirischen Untersuchung der Outsourcing-Projekte (siehe Kapitel 7) von Relevanz waren.

2.4.1 Externes versus internes Outsourcing

Beim internen Outsourcing wird die EDV von einer konzerninternen IT-Servicegesellschaft betrieben. Diese Form der Zentralisierung von IT-Know-how in einem Konzern stellt die Vorstufe zu einem Shared Service Center dar [Bräutigam 2004]. Die Übertragung der IT-Infrastruktur auf einen externen Outsourcing-Dienstleister wird hingegen als externes Outsourcing bezeichnet [Horchler 1992].

2.4.2 Selektives Sourcing versus totales Outsourcing

Beim selektiven Sourcing wird nur ein bestimmter Teil einer Leistung an ein externes Unternehmen ausgelagert [Zahn 1999]. Bei einem Anteil von 20-80% Fremdbezug sollte von selektivem Sourcing gesprochen werden [Lacity 2001]. Ein totales Outsourcing stellt eine komplette Auslagerung eines Leistungsbereiches an den Outsourcing-Provider dar [Zahn 1999]. So bezeichnet man die gesamte Auslagerung der IT-Infrastruktur an einen Outsourcing-Provider als ein totales Outsourcing, selbst wenn das outsourcende Unternehmen das Application-Management weiterhin selbst verantwortet und erbringt [Bräutigam 2004]. Bei einem totalen Outsourcing sollte der Outsourcer jedoch einen Stab zur Festlegung der IS/IT-Strategie und zur Steuerung des Outsourcing-Providers in der Unternehmung beibehalten [Bauknecht 2002]. Der Markt für das totale Outsourcing wird von wenigen grossen Anbietern beherrscht, während sich im Bereich des selektiven Outsourcing eine Vielzahl von spezialisierten Anbietern finden lässt (siehe auch Kapitel 2.5.1) [Allweyer 2004]. Gemäss einer Studie von MSM Research von 2004 dominiert bei den Schweizer Unternehmen die Form des selektiven Outsourcing [Sidler 2005].

2.4.3 Transitional und Value-added Outsourcing

Beim transitionalen beziehungsweise migrationalen Outsourcing werden zwei Outsourcing-Projekte miteinander verknüpft: der Betrieb der bestehenden und zukünftigen Infrastruktur mit der Übertragung der Applikationen auf eine neue technische Plattform [Bräutigam 2004]. Von Value-added Outsourcing wird

gesprochen, wenn ein Drittunternehmen einen Mehrwert des ausgelagerten Leistungsbereiches im Vergleich zur internen IT erarbeiten kann [Millar 1994].

2.4.4 Multi- versus Single-Sourcing

Beim Multisourcing beziehungsweise Multi-Vendor-Outsourcing legt das auslagernde Unternehmen die IT-Funktionen (zum Beispiel SAP-Betrieb, Host-Betrieb, Callcenter, usw.) nicht nur in die Hände eines Anbieters (Single-Sourcing), sondern es beauftragt mehrere Outsourcing-Provider [Söbbing 2002]. Bei dieser Variante, kann für jeden Teilbereich ein Spezialist beauftragt werden, was einen Vorteil darstellt. Jedoch müssen dabei auch die technischen, organisatorischen und rechtlichen Schnittstellen zwischen den einzelnen Anbietern bewältigt werden [Bräutigam 2004].

2.4.5 Offshore versus Onshore Sourcing

Aus der Sicht des Standortes der Dienstleistungserbringung wird zwischen Offshore, Nearshore und Onshore unterschieden [Click 2005]. Die Leistungserstellung im fernen Ausland wird als Offshore Sourcing [Jouanne-Diedrich 2004] beziehungsweise Offshoring bezeichnet. So zählen Länder ausserhalb der Ersten Welt, wie beispielsweise Indien oder China, aufgrund ihres Lohnkostenvorteils zu typischen Offshore-Standorten [Morstead 2003]. Wichtige Offshore-Center in Indien bestehen in Mumbai, Bangalore, Chennai, Gurgaon, Hyderabad und Kalkutta. In China befinden sich vorwiegend Center in Shenzhen, Shanghai, Peking und Dailan [CSFB 2004]. Zu den Nearshore Regionen Europas zählen Standorte in Osteuropa wie Prag oder Budapest. Seit den 90er Jahren werden Serviceleistungen in Offshore- beziehungsweise Low-Cost-Ländern eingekauft [Laabs 2004]. Lag anfänglich der Fokus noch auf der Auslagerung operationaler Aufgaben in Rechenzentren und einfachen administrativen Prozessaufgaben, wird heute vermehrt die Anwendungsentwicklung in Offshore-Länder ausgelagert [ebd.].

Im Gegensatz zum Offshoring verbleibt beim Onshore Sourcing beziehungsweise Domestic Sourcing die Leistungserstellung im Inland [Ephorie 2005].

2.4.6 Infrastruktur-Outsourcing

Beim IT-Infrastruktur-Outsourcing übernimmt der Outsourcing-Provider den Betrieb und die Wartung der IT-Systeme seines Kunden [Braun 2005]. Diese Form des Outsourcing wird am häufigsten praktiziert [Ephorie 2005]. Die IT-Infrastruktur kann unter anderem folgende Hardware- und Softwarekomponenten umfassen [Braun 2005]:

- Netzwerke und deren Komponenten
- zentral und dezentral betriebene Server
- Einzelne Arbeitsstationen wie PC, Printer, Scanner, etc.
- Betriebssysteme, Werkzeuge zur Administration und Datenbank-Systeme

2.4.7 Applikations-Outsourcing

Auf den Komponenten der IT-Infrastruktur werden Applikationen betrieben, welche entweder zusammen mit der Infrastruktur oder auch einzeln an den Outsourcing-Provider ausgelagert werden können [Braun 2005]. Meist handelt es sich bei den Applikationen um Standardsoftware wie Customer-Relationship-Management-(CRM-) oder Enterprise-Resource-Planning-(ERP-)Systeme (wie zum Beispiel SAP), welche an die jeweils eigenen Geschäftsanforderungen anpassbar⁷ sind [Ephorie 2005]. Der Dienstleister ist dabei meist für die gesamte ERP-Plattform inklusive Hardware, Netzwerk, Systembetrieb und Applikationsbetreuung zuständig [Dittrich 2004]. Vom Applikations-Outsourcing abzugrenzen ist der Begriff Application Service Providing (ASP). ASP ist eine Dienstleistung, die Anwendern die Nutzung von Software-Lösungen über das Internet oder andere Netze ermöglicht [Hagelstein 2003]. Häufig wird das ASP als Spezialfall oder Form des Outsourcing bezeichnet, was jedoch nicht zutreffend ist [Krcmar 2003]. In der folgenden Tabelle 1 werden die Unterschiede zwischen dem Applikations-Outsourcing respektive Outsourcing und Application Service Providing dargestellt:

⁷ Meist wird in diesem Zusammenhang von Customizing gesprochen.

Ebene	Outsourcing	ASP
Netzwerk	• Privat • Standleitung ins Netz	• Internet • VPN
Applikation	• Der Applikationsanbieter liefert Support • Die Lizenz gehört dem Kunden • Das Customizing ist vollumfänglich möglich	• Das ASP liefert First Level Support • Die Lizenz gehört dem ASP (Lizenz-Pooling) • Der Kunde erwirbt ein Nutzungsrecht • Der ASP übernimmt das Lifecyclemanagement • Eingeschränktes Customizing
System	• Die Hardware gehört dem Outsourcer • One-to-One Ansatz • Die Systemarchitektur bleibt erhalten/proprietär	• Die Hardware gehört dem ASP gegebenenfalls dem Hersteller • One-to-Many Ansatz • Standardisierte Infrastruktur
Service	• Individualisierte Service Levels inklusive Wachstumsplanung	• Standardisierter Service Level

Tabelle 1: Abgrenzung zwischen ASP und Outsourcing in Anlehnung an [Hagelstein 2003]

2.4.8 Business Process Outsourcing

Beim Business Process Outsourcing (BPO)⁸ werden komplette Geschäftsprozesse oder Teile davon an einen externen Dienstleister ausgelagert [BITKOM 2005]. Dabei übernimmt der Outsourcing-Provider die gesamten IT-Systeme, welche die Geschäftsprozesse unterstützen [Dittrich 2004]. Ein Geschäftsprozess kann wie folgt definiert werden: „Geschäftsprozesse legen fest, in welcher Art und Weise Arbeitsabläufe (und Informationsflüsse) zur betrieblichen Leistungserstellung verknüpft werden. Sie besitzen Integrations- und Reorganisationspotenziale zur Steigerung von Effizienz und Effektivität“ [Bauknecht 2002]. Es eignen sich jedoch nicht alle Prozesse für ein BPO [Eberhardt 2004]. In der Regel handelt es um Prozesse, die einen vergleichsweise geringen Wertschöpfungsanteil besitzen [Dittrich 2004] und nicht zu den Kernprozessen einer Unternehmung gehören [Click 2005]. Kernprozesse stellen

⁸ Der Englische Begriff hat sich eingebürgert. Die deutsche Übersetzung lautet Geschäftsprozess-Outsourcing.

strategisch relevante Wertschöpfungsprozesse dar, die aus den Kernkompetenzen (siehe Kapitel 2.3) einer Unternehmung abgeleitet werden [Osterloh 2003a]. Der Fokus liegt beim BPO daher auf Administrationsprozessen in den Bereichen Personalmanagement (Human Resources, insbesondere Lohn- und Gehaltsabrechnung), Buchhaltung (Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung), Einkauf und Logistik (Supply Chain Management). Die genannten Prozesse sind zudem durch folgende Kriterien charakterisiert: geringe Variationsbreite, relativ hohe Transaktionsvolumina, in verschiedenen Branchen in gleichartiger Form vorhanden [Dittrich 2004].

Der Outsourcer sollte jedoch strategische Aufgaben (wie beispielsweise die Schnittstellenbeschreibungen und strategische Vorgaben) und -Entscheidungen nicht auslagern, sondern als Kernkompetenz betrachten. Durch die Etablierung eines Schnittstellenmanagements zum Outsourcing-Provider kann der Outsourcer Teile des Prozesswissens bei sich behalten und so das Wissen über den Betrieb der ausgelagerten Prozesse für ein mögliches Insourcing sichern [Dittrich 2004].

2.4.8.1 BPO versus IT-Outsourcing

Im Gegensatz zu einem klassischen IT-Outsourcing-Projekt (siehe Kapitel 2.5) bleibt beim BPO die Trennung von Geschäft und IT nicht mehr erhalten, da die betriebswirtschaftliche Funktion beziehungsweise ein gesamter Geschäftsprozess (inklusive der Schnittstelle zwischen Geschäft und IT) an den Outsourcing-Provider ausgelagert wird [Fink 2004]. Das Outsourcing-Modell von Allweyer et al. [Allweyer 2004], welches IT-Outsourcing in eine Prozess-, Anwendungs- und Infrastruktur-Ebene unterteilt, verdeutlicht den Unterschied (siehe Abbildung 4):

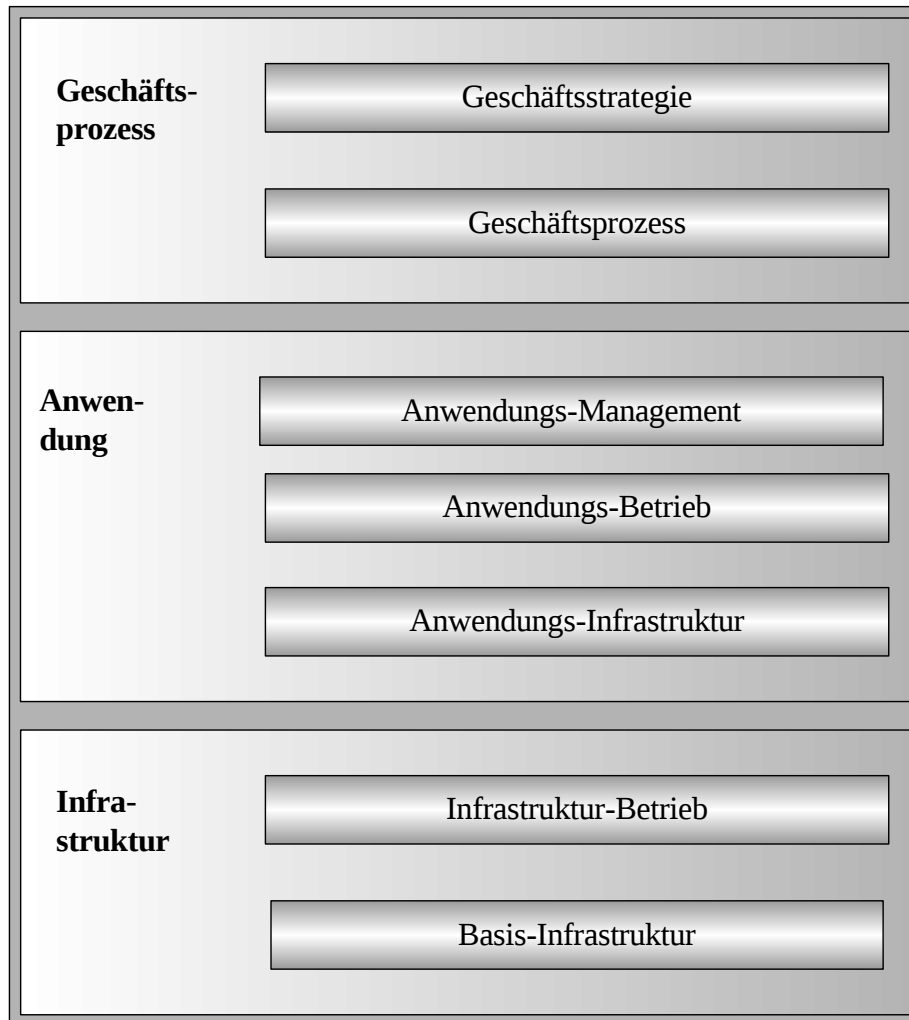


Abbildung 4: Outsourcing-Modell in Anlehnung an [Allweyer 2004]

Beim IT-Outsourcing behält der Outsourcer die Prozessebene, auf welcher sich die fachlichen und organisatorischen Aspekte des jeweiligen Ablaufs befinden, selbst in der Hand. Werden jedoch vollständig automatisierte Prozesse ausgelagert, so verwischt sich die Grenze zwischen dem BPO und dem IT-Outsourcing, weil mit dem Betrieb der Anwendung fast die vollständige Prozessabwicklung übernommen wird.

2.4.8.2 BPO versus BTO

Meist werden die Begriffe Business Transformation Outsourcing (BTO) beziehungsweise Transformational Outsourcing synonym zum BPO-Begriff gebraucht [Dittrich 2004]. Jedoch gibt es einen wesentlichen Unterschied zwischen den beiden Begriffen.⁹ Während beim BPO die Prozesse des auslagernden Unternehmens vom

⁹ Weitere Unterschiede werden in [Click 2005] besprochen.

Outsourcing-Partner meist relativ unverändert übernommen werden, „transformiert“ dieser beim BTO die Prozesse seines Kunden, um vorhandene Einsparpotenziale zu nutzen [Seider 2005]. Des weiteren kann bei einer BTO-Partnerschaft der Outsourcing-Provider für seinen Kunden Innovationen und Prozessverbesserungen schaffen [Allweyer 2004]. Beim BPO erfolgt im Gegensatz zum BTO in der Regel kein innerbetrieblicher Strukturwandel (Reengineering) der Prozesse [BITKOM 2005].

2.5 Das IT-Outsourcing-Projekt

Der projektmässige Übergang vom Eigenbetrieb zum Fremdbetrieb (Outsourcing) wird als Outsourcing-Projekt bezeichnet [Bräutigam 2004]. Dieser Übergang kann auch als ein Prozess betrachtet werden, der aus mehreren Phasen besteht [Zahn 1999, Strebel 2005]. Bevor auf die generischen Hauptphasen eines Outsourcing-Projektes eingegangen wird, werden im nächsten Abschnitt die relevanten Akteure näher besprochen.

2.5.1 Beteiligte

In einem Outsourcing-Projekt sind verschiedene Akteure [Strebel 2005] involviert. Aus einer vertraglichen Perspektive (siehe auch Abschnitt 2.5.2.2) handelt es sich einerseits dabei um den Kunden beziehungsweise Auftraggeber und andererseits um den Provider beziehungsweise Auftragnehmer [Bräutigam 2004]. Zu seiner Leistungserbringung kann der Provider zudem weitere Subunternehmer und Zulieferer im Vertrag einsetzen, die jedoch in kein eigenes Vertragsverhältnis mit dem Kunden eintreten [Bräutigam 2004]. Im Weiteren existieren auf der Kunden- und Providerseite verschiedene IT-Stakeholder-(Gruppen) [Gottschalk 2005], welche sich hinsichtlich ihrer Ziele und Erwartungen an ein Outsourcing-Projekt unterscheiden. Diese sind in Abbildung 5 dargestellt:

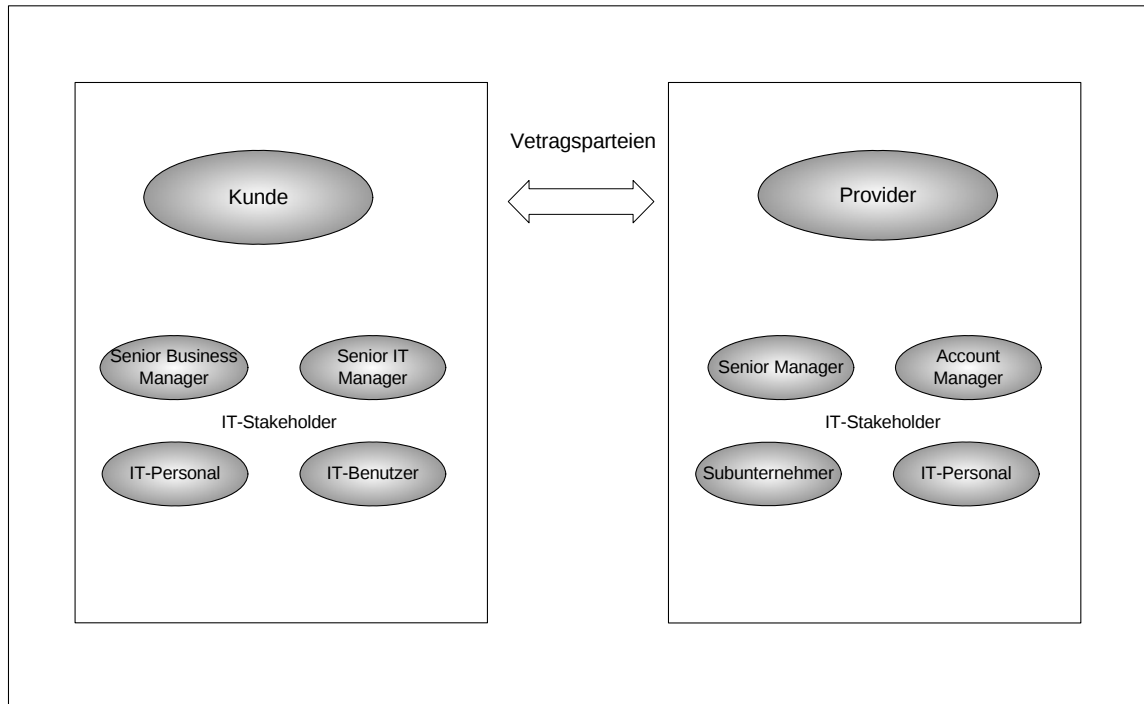


Abbildung 5: Vertragsparteien und IT-Stakeholder [eigene Darstellung]

Auf dem Outsourcing-Markt existieren verschiedene Typen von Anbietern wie beispielsweise Beratungsfirmen, grosse IT-Outsourcer (zum Beispiel IBM Global Services, EDS, CSC und HP Services)¹⁰, Standardsoftware-Hersteller, Servicebereiche von Technologiefirmen, Telekommunikationsunternehmen und IT-Serviceanbieter.

Im Folgenden wird in dieser Arbeit unter dem Kunden respektive dem outsourcenden Unternehmen der Outsourcer und dem Provider der Outsourcing-Provider verstanden.

2.5.2 Outsourcing-Phasen

Die Anzahl der Prozessphasen eines IT-Outsourcing-Projektes, deren konkrete Untergliederung und Bezeichnung variiert in der Literatur je nach Autor (siehe Tabelle 2).

¹⁰ Reihenfolge gemäss Computer Reseller News. Siehe <http://www.informationweek.de/cms/938.0.html?&scfp=11710>. Abgerufen: 2.3.2006.

Autor	Phasen im OS-Prozess
[Dittrich 2004]	• Present Mode of Operation • Transition Mode of Operation • Future Mode of Operation
[Gründer 2004]	• Ist-Analyse & Strategie • Ausschreibung & Provider-Auswahl • Migration & Transmission • Betrieb & Re-Sourcing
[Simmons 2004]	• Strategy • Reassessment • Selection • Negotiation • Implementation • Oversight Management • Build Completion • Change • Exit
[Strebel 2005]	• Evaluation • Verhandlungen • Startup • Service • Rundown
[Zahn 1999]	• Ist-Analyse • Make-or-Buy-Entscheidung • Kontaktaufnahme • Abgleich • Vertrag • Implementierung

Tabelle 2: Phasenmodelle von IT-Projekten [eigene Darstellung]

Der Outsourcer hat zudem eine andere Sichtweise auf den Prozess als der Outsourcing-Provider. So unterteilen Chylla et al. [Chylla 2004] aus der Perspektive des Outsourcing-Providers in ihrem Vorgehensmodell ein IT-Projekt in drei Phasen: Angebotsphase, Detailanalyse und Transformations-/Integrationsphase. Daher wurden in dieser Arbeit in Anlehnung an [Zahn 1999, Gründer 2004, Simmons 2004, Strebel 2005] und die Prozessdefinitionen Transition und Transformation von IBM [IBM 2005b] sechs Hauptphasen¹¹ für den Outsourcing-Prozess gewählt, welche die Betrachtungsweise des Outsourcers und des Outsourcing-Providers vereinen:

¹¹ Diese Phasen wurden bei den durchgeführten Interviews auf ihre Korrektheit geprüft. Die Ergebnisse sind im Anhang zu finden.

Evaluation, Verhandlungen, Operating, Transition, Transformation und Exit. Jeder Phase wurden dabei entsprechende Aktivitäten in einem Prozessmodell (siehe Abbildung 6) zugeordnet.

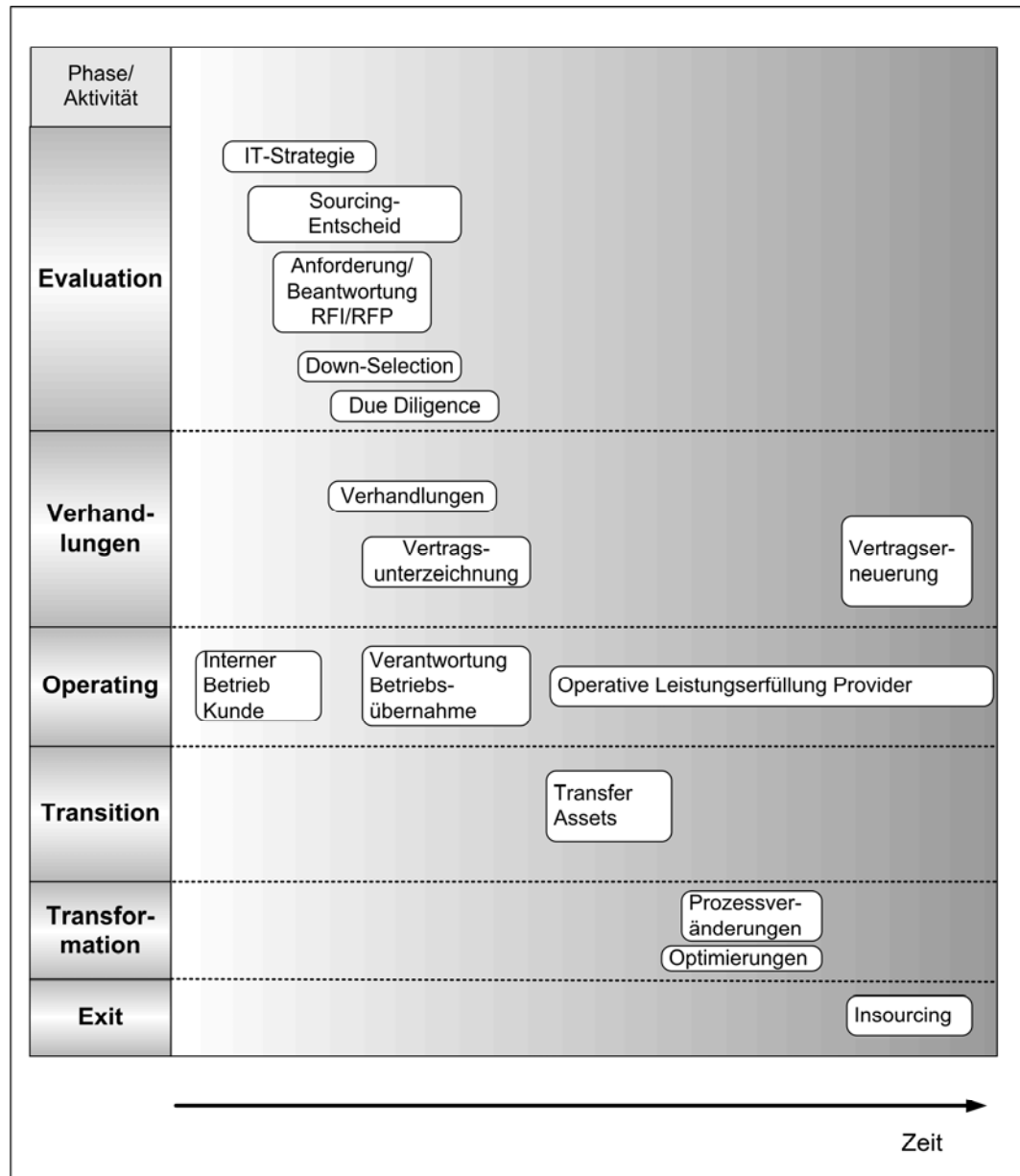


Abbildung 6: Prozessmodell: Phasen¹² und Aktivitäten im Outsourcing-Projekt [eigene Darstellung]

Jedoch überlagern sich in dem Prozessmodell einzelne Aktivitäten der jeweiligen Phasen, so dass nicht von einer linearen Abfolge der einzelnen Aufgaben gesprochen werden kann. Im Weiteren können sich auch Verschiebungen der Aktivitäten über die

¹² Die Phasen Evaluation und Verhandlungen werden von IBM als Engagement-Phase bezeichnet [Experte 6].

Phasengrenzen hinweg ergeben, wie beispielsweise die Due Diligence (siehe folgender Abschnitt 2.5.2.1), welche vor oder nach dem Abschluss des Outsourcing-Vertrages erfolgen kann [Bräutigam 2004]. Bei den durchgeführten Interviews (siehe Kapitel 6.5) wurden zudem die einzelnen Aktivitäten wie Due Diligence, Request for Information (RFI) und Request for Proposal (RFP) als eine eigene Phase aufgefasst.

In Bezug auf den Wissenstransfer, insbesondere von implizitem Wissen (Human Resources) haben die Transitions- und Exitphase eine wichtige Bedeutung (siehe Kapitel 5.7.1).

2.5.2.1 Evaluation

Den Beginn eines Outsourcing-Projektes markiert die Evaluationsphase [Strebel 2005]. Dittrich und Braun [Dittrich 2004] sind jedoch der Auffassung, dass sich nur schwer sagen lässt, wann ein Outsourcing-Projekt genau beginnt, da die vorbereitenden Aktivitäten auch berücksichtigt werden müssten. Die Aktivitäten der Ist-Analyse und der Strategie beschreiben in der Evaluationsphase die Sicht des Outsourcers. Erst bei der Ausschreibung des Projektes (siehe RFI und RFP) und der darauf folgenden Due Diligence wird der Outsourcing-Provider in den Outsourcing-Prozess involviert [Gründer 2004].¹³ Die Beantwortung der RFI und RFP findet für den Outsourcing-Provider in einer so genannten Angebotsphase statt.

Die Ist-Analyse bildet für die outsourcende Unternehmung den Ausgangspunkt im Outsourcing-Prozess und sollte den generellen Handlungsbedarf aufzeigen sowie mögliche Outsourcing-Objekte eruieren [Zahn 1999]. Bei der Positions- und Zielbestimmung eines möglichen IT-Outsourcing müssen dabei auch das Potenzial identifiziert und Kriterien wie Machbarkeit, Wirtschaftlichkeit, Plausibilität und Risiko geprüft werden [Gründer 2004]. Aufgrund dieser Analyseergebnisse kann eine Sourcing-Entscheidung respektive Make-or-Buy-Entscheidung¹⁴ getroffen werden, d.h. ein Urteil über Fremdvergabe oder Eigenerstellung [Zahn 1999]. Das Resultat dieses Entscheides legt die zukünftige IT-(Out)sourcing-Strategie des Unternehmens fest.

¹³ Lewandowski und Mann [Lewandowski 2003] betrachten aus der Sicht des Outsourcing-Providers den Start-up-Prozess (Ausgründungsphase) nach Abschluss des Dienstleistungsvertrages als einen ersten Prozess in einem Outsourcing-Projekt.

¹⁴ In der Literatur wird häufig festgestellt, dass es sich beim Outsourcing-Entscheid um einen Sonderfall der Make-or-Buy-Entscheidung handelt [Franze 1998].

Zudem bilden die Analyseergebnisse eine Grundlage für die Verhandlungen mit potentiellen Dienstleistern [Gründer 2004]. Entscheidet sich die Unternehmung für ein Outsourcing, werden in einem nächsten Schritt mögliche Outsourcing-Provider mittels Request for Information (RFI) und darauf folgend mit Request for Proposals (RFP) angeschrieben. Mit den RFI werden die allgemeine Leistungsfähigkeit des Dienstleisters und dessen Referenzprojekte erhoben. Die RFP stellen eine Aufforderung an den Dienstleister zur Abgabe eines detaillierten Angebotes dar. Eine erste Auswahl möglicher Anbieter wird aufgrund der RFI getroffen. Danach wählt das Unternehmen aus den eingegangenen Angeboten laut Dittrich und Braun [Dittrich 2004] maximal zwei Anbieter aus, mit denen es konkrete Verhandlungen führen möchte.¹⁵ Mit den verbleibenden Kandidaten¹⁶ werden im Rahmen einer so genannten Due Diligence (Bestandesaufnahme) die konkreten Leistungserwartungen verhandelt und festgelegt [Gründer 2004]. Die Due Diligence überprüft die dem Vertrag zugrunde zu legenden entscheidenden Elemente und Annahmen [BITKOM 2005]. Dabei führt der Outsourcing-Provider beim Outsourcer eine Bestandesaufnahme des bestehenden IT-Umfelds aufgrund der folgenden Ziele durch [Oecking 2004]:

- Analyse des Service- und Geschäftsumfelds (inklusive IT-Benutzer und interne und externe Provider)
- Klärung aller Fakten zu existierenden Verträgen: Vereinbarungen über Leistungsstufen (SLA), IT-Infrastruktur, Lizenzen, Mitarbeiter, Kernkompetenzen sowie vorhandene Kenntnisse, Technologien und Lösungen
- Analyse grundlegender Kostenelemente: beispielsweise Kostenbasis, Performance, Transaktionsvolumina, usw.
- Identifikation von Risiken: zum Beispiel aktuelle Projekte
- Auswertung zukünftiger Verbesserungspotenziale

Im Rahmen einer Due Diligence kann auch eine Personalbestandsaufnahme (Human-Resources-Due-Diligence) durchgeführt werden, welche unter anderem eine Qualifikations- und Kompetenzanalyse beinhalten kann.

¹⁵ Dieser Vorgang wird auch als „Down-Selection“ bezeichnet [Dittrich 2004].

¹⁶ Oft wird die Due Diligence nur mit einem Anbieter durchgeführt und der andere bleibt „in Reserve“.

Die entsprechenden Informationen werden meist durch einen Fragenkatalog gesammelt oder durch den Outsourcer in so genannten Data-Rooms bereitgestellt. Hierbei handelt es sich um Büroräume [Dittrich 2004] oder Datenbanken, in welchen für die Bestandsaufnahme relevante Daten vorliegen. Zudem können die Daten von sehr unterschiedlicher Qualität sein und es kann ein Konflikt bestehen zwischen Vertraulichkeit (noch ist kein Vertrag zustande gekommen), Aufwand der Bereitstellung und der Analyse, sowie dem Verständnis der Anforderungen. Dies kann besonders in der Erfassung und Bewertung von Wissen eine Rolle spielen [Pilotinterview 1].

Die Beantwortung der Fragen erfolgt in speziellen Meetings oder durch Besuche vor Ort [Oecking 2004]. Zudem führt der Outsourcer beim Outsourcing-Provider eine so genannte Technical-Due Diligence durch, bei welcher er dessen Services und Betriebstätten einer Prüfung unterzieht [Bräutigam 2004].

2.5.2.2 Verhandlungen

Parallel zur Due Diligence laufen die Vertragsverhandlungen. Die Verhandlungen enden mit der Entscheidung für einen Anbieter und mit der Vertragsunterzeichnung [Dittrich 2004]. Bestandteil des Vertrages sind unter anderem die so genannten Service Level Agreements (SLA). Unter einem Service Level Agreement versteht man „eine Vereinbarung zwischen einem Kunden und einem Dienstleistungserbringer, mit welcher diese beiden Parteien messbare Leistungsmerkmale für die in einem zwischen diesen Parteien abgeschlossenen Dienstleistungsvertrag vereinbarten Dienstleistungen festlegen“ [Weber 2003].¹⁷ Hauptmerkmale eines SLA sind die Spezifikation von Leistungskriterien (wie zum Beispiel die Verfügbarkeit, die Ausfallsicherheit, die Geschwindigkeit, die Antwortzeiten und die Problemlösung), die Messung respektive Prüfung der Erfüllung der Leistungskriterien und die Regelung der Folgen einer Nichterfüllung von Leistungskriterien [ebd.].

2.5.2.3 Transition

Unter der Transition wird die Überführung der bestehenden IT des Kunden in die neue Umgebung des Outsourcing-Providers verstanden [Bräutigam 2004]. Nach der Vertragsunterzeichnung werden die Systeme noch nach den alten Prozessabläufen und

¹⁷ Definition nach Dr. Andràs A. Gurovits.

SLA des Kunden im Parallelbetrieb betrieben. In der Literatur wird diese Phase auch als Startup-Phase bezeichnet (siehe [Dittrich 2004] und [Lewandowski 2003]). Danach werden schrittweise die IT-Systeme und die (Teil-)Prozesse des Unternehmens übernommen. Bei einem IT-Infrastruktur-Outsourcing werden dabei die Hardware, Software und Daten auf die neuen Systeme transferiert [Dittrich 2004]. Bei einem selektiven Outsourcing, totalen Outsourcing und BPO wird üblicherweise auch das Personal zum Outsourcing-Provider transferiert. Ein gewisser Teil der Mitarbeiter übernimmt neue Projekte und Aufgaben beim Outsourcing-Provider, da aufgrund des Business Modells die gleiche Leistung mit besseren Skaleneffekten¹⁸ erbracht werden muss [Bräutigam 2004].

2.5.2.4 Transformation

Im Sinne eines Business Process Reengineering werden in der Phase der Transformation Prozessveränderungen mit Hilfe von neuen Beratern durchgesetzt und neue organisatorische Strukturen implementiert [Dittrich 2004]. In einzelnen Projekten werden die Lösungen des Kunden konsolidiert, integriert, standardisiert und Verbesserungen implementiert [IBM 2005b]. Zudem werden die transferierten Mitarbeiter in die neue Organisationsform des Outsourcing-Providers integriert, was jedoch oft eine viel anspruchsvollere Aufgabe als die Integration der Technik darstellt [Chylla 2004].

2.5.2.5 Operating

Die Betriebsphase (auch Future Mode of Operation genannt) entspricht dem gewünschten Endzustand des Outsourcing-Projektes [Dittrich 2004]. Die operative Leistungserfüllung und die entsprechende Verantwortung für den Betrieb (aufgrund der getroffenen Leistungsvereinbarungen) gehen vollständig auf den Outsourcing-Provider über und die SLA treten verbindlich in Kraft [Gründer 2004].

2.5.2.6 Exit

Die Outsourcing-Beziehung kann beendet werden, sobald des Vertragsende erreicht wird oder schon vor dieser Frist, im gegenseitigen Einverständnis oder ohne Konsens [Simmons 2004]. Der Outsourcer kann jedoch vor dem Ende der Vertragsdauer den

¹⁸ Definition von Skaleneffekten nach Franck [Franck 2002]: „Kostenvorteile aufgrund von Grösse, gemessen als Produktionsmenge je Periode“.

Vertrag mit dem bisherigen Outsourcing-Provider erneuern, oder es findet eine so genannte Rückabwicklung (siehe Kapitel 2.2.4) statt. Bei einem Re-Sourcing schliesst der Outsourcer einen neuen Vertrag mit einem anderen Outsourcing-Provider ab, welcher die IT des alten Outsourcers übernimmt und verändert. Oder es findet ein Insourcing beziehungsweise Backsourcing der ausgelagerten IT-Systeme und -Prozesse in das Unternehmen des Outsourcers statt. Ein Insourcing ist jedoch für den Outsourcer mit einem sehr hohen Mittel- und Ressourceneinsatz verbunden [Krakau 2004], wie beispielsweise die Rückführung von Fachpersonal, IT-Systemen und geistigem Eigentum (Software) [Craig 2005]. Die Auslagerung der IT stellt daher oft einen fast irreversiblen Vorgang dar [Krakau 2004], dessen Umkehrung wirtschaftlich kaum zu vertreten ist.

3 Wissen

In diesem Kapitel soll der Wissensbegriff abgegrenzt und definiert werden. Im Weiteren werden die verschiedenen Wissensarten vorgestellt und Arten von Wissensträgern im Unternehmen erläutert.

3.1 Wissensbegriff

Der Begriff Wissen wird in den verschiedenen Wissenschaftsgebieten unterschiedlich verwendet und es hat sich keine einheitliche Begriffsauffassung durchgesetzt [Werner 2004].¹⁹ Praktiker und Wissenschaftler definieren je nach Fragestellung und eigenem Vorverständnis ihre jeweils eigenen Wissensbegriffe [Probst 1997]. Snowden [Snowden 1998] vertritt die Meinung, dass es nicht wichtig ist, Wissen zu definieren, sondern dass es nötig ist, ein Verständnis für den Unterschied zwischen Wissen und Information zu entwickeln. Zudem wird in der Literatur nicht immer klar zwischen den Begriffen Daten, Information und Wissen unterschieden [Thiel 2002]. Daneben wird in der englischen Literatur auch oft der Begriff Know-how verwendet. Im Folgenden wird eine Klärung dieser Begrifflichkeiten vorgenommen und deren Zusammenhänge dargestellt.

3.1.1 Daten, Informationen und Wissen

Häufig wird in der Literatur zwischen Zeichen, Daten, Informationen und Wissen unterschieden [Romhardt 1998]. Rehäuser und Krcmar [Rehäuser 1996] stellen diese Elemente, welche aufeinander aufbauen, in einer Begriffshierarchie dar, wie die folgende Abbildung 7 illustriert:

¹⁹ Philosophische Betrachtungen des Wissens, zum Beispiel die philosophischen Diskussionen aus der Antike, werden hier nicht behandelt. Einen guten Überblick über die Philosophiegeschichte im Zusammenhang mit Wissen geben Nonaka und Takeuchi [Nonaka 1997].

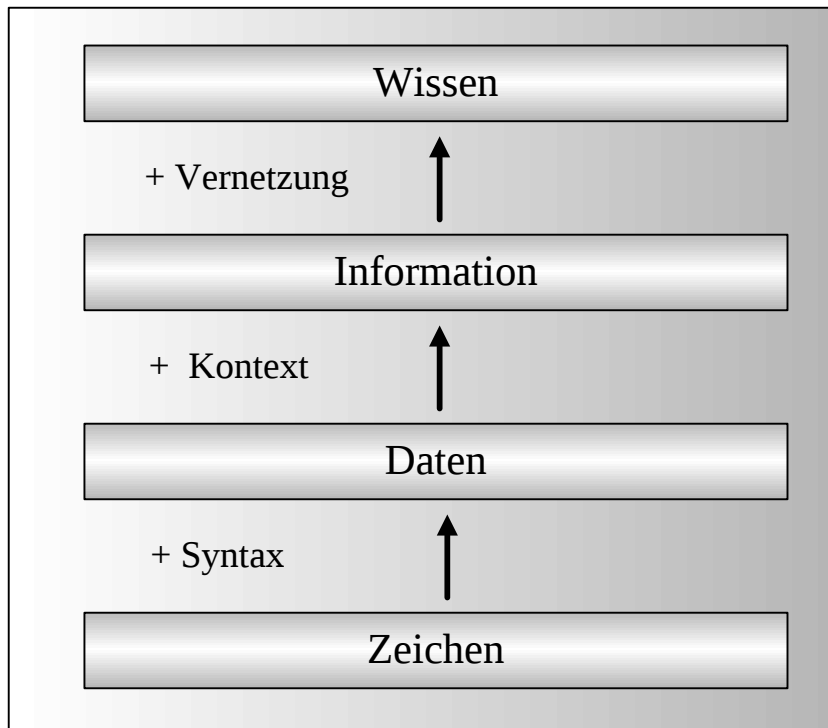


Abbildung 7: Begriffshierarchie - Zeichen, Daten, Information und Wissen.
Eigene Darstellung in Anlehnung an [Rehäuser 1996]

Auf der untersten Ebene der Begriffshierarchie befinden sich Zeichen, welche durch das Hinzufügen von Syntaxregeln zu Daten werden [Probst 2003]. Der Übergang von Daten zu Informationen vollzieht sich durch eine Anreicherung der Daten mit einem Kontext. Informationen sind somit in einem bestimmten Kontext interpretierte Daten. Durch eine sinnvolle und zweckorientierte Vernetzung von Informationen entsteht Wissen, welches die oberste Stufe der Begriffshierarchie darstellt. Romhardt [Romhardt 1998] nimmt dagegen keine strenge Trennung zwischen Information und Wissen vor, sondern spricht von einem „Kontinuum“ zwischen den Polen Daten und Wissen (siehe Abbildung 8):

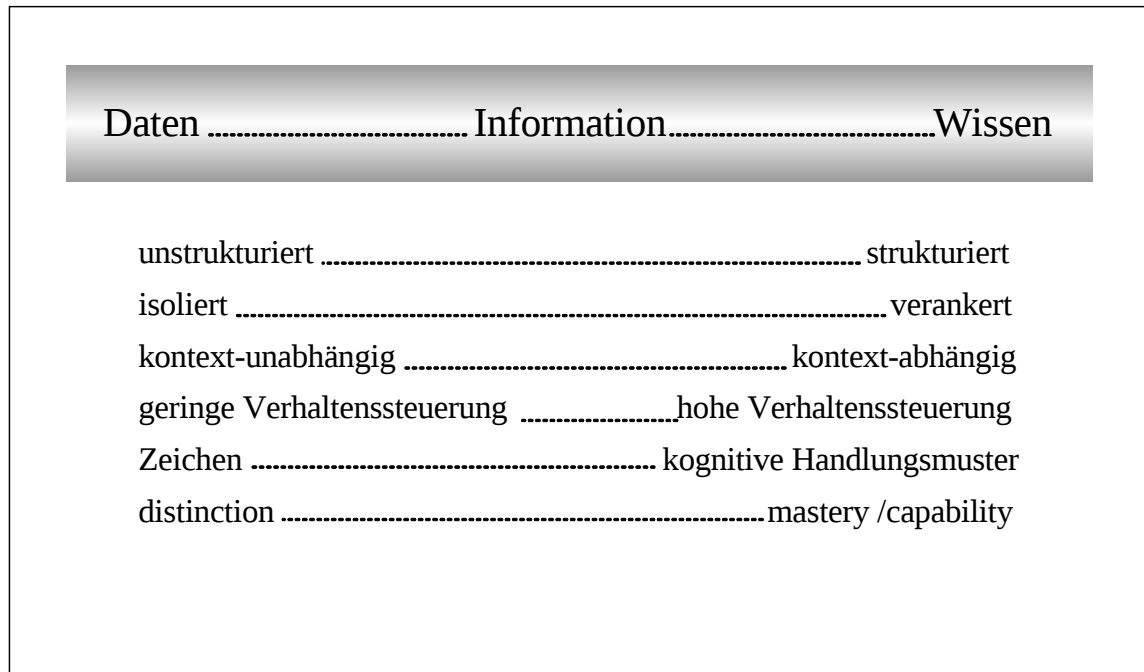


Abbildung 8: Daten, Informationen und Wissen nach [Romhardt 1998]

Nonaka und Takeuchi [Nonaka 1997] betonen jedoch die Unterschiede zwischen Information und Wissen und nennen drei wichtige Punkte der Differenzierung: „Erstens dreht sich Wissen im Gegensatz zu Information um Vorstellungen und Engagement. Wissen ist die Konsequenz einer bestimmten Einstellung, Perspektive oder Absicht. Zweitens dreht sich Wissen im Gegensatz zu Information um Handeln. Wissen ist immer zweckgerichtet. Und drittens dreht sich Wissen im Gegensatz zu Information um Bedeutung. Es ist kontext- und beziehungspezifisch“. Jedoch sehen die Autoren auch einen Zusammenhang zwischen beiden Begriffen, indem sie betonen, dass Information und Wissen vom jeweiligen Kontext abhängen und dynamisch aus sozialer Interaktion entstehen. Schwabe [Schwabe 1999] nimmt folgende Abgrenzung zwischen Wissen und Information vor: „Erstens ist Wissen verknüpfte Information und zweitens kommunizieren Menschen üblicherweise Informationen und nicht Wissen“.²⁰

3.1.2 Wissen und Know-how

Know-how wird im englischen Sprachgebrauch auch oft als Synonym zu Wissen gebraucht und kann als Fachwissen oder praktische Erfahrung übersetzt werden. Lundvall und Johnson [Lundval 1994] schlagen eine Kategorisierung von Wissen in

²⁰ Übersetzung aus dem Englischen.

„Know-what“, „Know-why“, „Know-who“ und „Know-how“ vor. Dabei bezieht sich das Know-what auf Wissen über Fakten, Know-why auf wissenschaftliches Wissen, Know-who auf soziale Beziehungen und Know-how auf Erfahrungswissen (Skills). Grant [Grant 1996] unterscheidet zwischen „Knowing-how“ und „Knowing-about“ und verbindet erstere Art mit implizitem Wissen und die zweite mit explizitem Wissen (siehe Kapitel 3.2.1).

3.1.3 Definition von Wissen

Im Folgenden werden einige häufig in der Literatur zitierte Definitionen von Wissen vorgestellt, welche die Vielschichtigkeit des Wissensbegriffes [Heinrich 2002] verdeutlichen sollen.

Nonaka und Takeuchi betrachten Wissen als „dynamischen menschlichen Prozess der Erklärung persönlicher Vorstellungen über die Wahrheit“ [Nonaka 1997]. Bei Probst et al. [Probst 1997] ist Wissen, im Unterschied zu Informationen, an den Menschen gebunden: „Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen und ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge“. Davenport und Prusak [Davenport 1999] schlagen in ihrer Definition mehrere Wissensquellen vor: „Wissen ist eine fließende Mischung aus strukturierten Erfahrungen, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und Fachkenntnissen, die in ihrer Gesamtheit einen Strukturrahmen zur Beurteilung und Eingliederung neuer Erfahrungen und Informationen bietet. Entstehung und Anwendung von Wissen vollziehen sich in den Köpfen der Wissensträger. In Organisationen ist Wissen häufig nicht nur in Dokumenten oder Speichern enthalten, sondern erfährt auch eine allmähliche Einbettung in organisationale Routinen, Prozesse, Praktiken und Normen“. In der vorliegenden Arbeit soll diese Definition von Wissen verwendet werden, da sie die Speicherung von organisationalem Wissen (siehe Kapitel 3.2.3) beinhaltet.

3.2 Wissensarten

Es existiert eine Vielzahl von Begriffspaaren, um Wissen zu klassifizieren [Mertins 2003]. Alavi und Leidner nennen folgende Typen: explizit/implizit, individuell/kollektiv, deklarativ/prozedural, kausal/bedingt, relational/pragmatisch [Alavi 2001]. In der Literatur häufig anzutreffende Typologien sind die zwei Dimensionen von Wissen nach Polanyi [Polanyi 1966]: explizites/implizites Wissen und individuelles/kollektives Wissen. Zudem hängen der Wissenserwerb und der Wissenstransfer von der Wissensart ab [Davenport 1998]. So ist beispielsweise implizites respektive tazites Wissen viel schwieriger zu transferieren als explizites Wissen [Argote 1999].

3.2.1 Implizites Wissen und explizites Wissen

Implizites Wissen ist dadurch charakterisiert, dass es schwer formalisierbar, kommunizier- und teilbar ist, da es in den Köpfen einzelner Individuen gespeichert ist [Rehäuser 1996]. Im Weiteren enthält implizites Wissen²¹ technische und kognitive Elemente [Nonaka 1997]. Ersteres Element enthält den Begriff Know-how und nicht leicht dokumentierbare Fähigkeiten und Fertigkeiten [Rehäuser 1996]. Der kognitive Aspekt umfasst „kognitive Modelle“, welche dem Menschen helfen, die Welt wahrzunehmen und sich darin zurechtzufinden [Nonaka 1997]. Zudem kann implizites Wissen in explizites Wissen überführt werden und umgekehrt, was aber besonderer Prozesse (siehe Kapitel 4.3.1) und Methoden (siehe Kapitel 5.3) bedarf.

Explizites Wissen ist im Unterschied zu implizitem Wissen ausserhalb der Köpfe einzelner Individuen gespeichert [Rehäuser 1996]. Es lässt sich daher mit Mitteln der Informations- und Kommunikationstechnologie (wie beispielsweise in Dokumentationen, Datenbanken und Prozessen) speichern, übertragen und nutzen [North 2002].

Die Transferierbarkeit von Wissen hängt stark davon ab, ob implizites oder explizites Wissen ausgetauscht wird. Implizites Wissen erfordert eine enge Interaktion zwischen dem Wissenssender und dem Wissensempfänger und ist daher weniger schnell und

²¹ Nonaka und Takeuchi verwenden den Begriff „tacit knowledge“, welcher im Weiteren mit implizit übersetzt wird.

leicht als explizites Wissen zu transferieren. Explizites Wissen kann dagegen leichter und personenunabhängig transferiert werden [Schröder 2003].

Zudem ist implizites Wissen und auch explizites Wissen vom jeweiligen Kontext abhängig [Roberts 2000]. Implizites Wissen ist zudem in einen sozialen oder kulturellen Kontext eingebunden [ebd.].

3.2.2 Individuelles und kollektives Wissen

Individuelles Wissen stellt Wissen dar, welches einem Individuum eigen ist [Krogh 1998]. Viele Prozesse in Unternehmen beruhen jedoch auf kollektivem Wissen. Kollektives Wissen stellt mehr als die Summe des Wissens einer gewissen Anzahl von Individuen dar [Probst 1997], da sich aus dem Netzwerk von Beziehungen innerhalb einer Organisation Synergieeffekte erzielen lassen [Schröder 2003].

3.2.3 Organisationales Wissen

Die organisationale Wissensbasis enthält nach Probst et al. [Probst 1997] das individuelle und das kollektive Wissen. Da sich innerhalb der Gemeinschaft von Unternehmen so genanntes „firmenspezifisches Wissen“ herausbildet und Wissen für Unternehmen von beachtlicher Bedeutung ist (siehe Kapitel 4.1), hat sich der Begriff des organisationalen Wissens gebildet [Bendt 2000]. Beispiele für das organisationale Wissen stellen unter anderem Datenbanken, Software, dokumentierte Prozesse und Technologien und verfügbares Wissen der Mitarbeiter [North 2002] oder Regeln und Routinen einer Organisation [Osterloh 2003b] dar. Nach Osterloh und Frost [Osterloh 2003b] kann das firmenspezifische Wissen sogar in Kernprozessen (siehe Kapitel 2.4.8) enthalten sein. Jedoch kann das spezifische Firmenwissen auch zu einer Nicht-Kernkompetenz einer Unternehmung gehören, wie die untersuchten Praxisfälle in Kapitel 7 zeigen.

3.3 Wissensträger

In der Literatur werden verschiedene Träger von Wissen unterschieden. Als Wissensträger bezeichnen Rehäuser und Krcmar [Rehäuser 1996] Objekte, Personen oder Systeme, welche die Fähigkeit besitzen, Wissen zu speichern und zu repräsentieren. Scheer [Scheer 2002a] unterscheidet zwischen verschiedenen Ebenen von Wissensträgern: Individuum, Gruppe, Unternehmung, Unternehmensverbund und Unternehmenskooperation.

Argote und Ingram [Argote 2000a] nennen unter anderem als mögliche Wissensrepositorien in Organisationen Individuen, Organisationsstrukturen, organisationale Routinen (Prozesse) und die Unternehmenskultur. Werner [Werner 2004] ist jedoch (in Anlehnung an die Wissensdefinition von Probst et al.) der Meinung, dass es sich bei den genannten Wissensquellen (mit Ausnahme der Personen) um „unnatürliche“ Wissensträger handelt, die nicht zu rationalem Handeln fähig sind und betrachtet nur Individuen als „natürliche“ Wissensträger. Da in dieser Arbeit die Definition von Wissen in Anlehnung an Davenport und Prusak verwendet wird, werden auch „unnatürliche“ Wissensträger in der Betrachtung mit einbezogen. Folgende Tabelle 3 fasst die möglichen Wissensträger zusammen:

Autor	Begriff	Ausprägungen
[Rehäuser 1996]	Wissensträger	Objekte, Personen, Systeme
[Davenport 1999]	Wissensträger	Personen, Dokumente, Speicher, organisationale Routinen, Prozesse, Normen
[Argote 2000a]	Wissensrepositorien	Individuen, Organisationsstrukturen, Organisationsroutinen, Unternehmenskultur
[Scheer 2002a]	Wissensträger	Individuum, Gruppe, Unternehmung, Unternehmensverbund und Unternehmenskooperation
[Werner 2004]	Wissensträger (natürliche / unnatürliche)	a) natürliche Wissensträger: Individuen b) unnatürliche Wissensträger: Organisationen, Prozesse, Unternehmenskultur, Informationen speichernde Medien

Tabelle 3: Wissensträger [eigene Darstellung]

4 Wissensmanagement

Zuerst wird in diesem Kapitel kurz auf die Notwendigkeit von Wissensmanagement eingegangen. Danach wird der Begriff definiert und zwei häufig besprochene Konzepte des Wissensmanagements vorgestellt. Zuletzt wird die informations- und kommunikationstechnologische Unterstützung des Wissensmanagements eingegangen.

4.1 Nutzen von Wissensmanagement

Unternehmen betrachten Wissen verstärkt als eine wichtige Ressource, da in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld Wissen als Produktionsfaktor²² verstärkt an Bedeutung gewinnt [Böhmman 2002b]. Früher gründete der ökonomische Erfolg einer Unternehmung auf finanziellen oder materiellen Gütern, verwendete Materialien und Prozesse wurden geheim gehalten. Durch Reverse Engineering und allgemein zugängliche Technologien ist es heute jedoch fast unmöglich geworden, Konkurrenten daran zu hindern, Produkte oder Produktionsmethoden zu kopieren oder zu verbessern.²³ Somit geht allmählich die Technologie als nachhaltige Quelle für einen Wettbewerbsvorteil verloren [Davenport 1998]. Aufgrund dieser Entwicklung werden heute Wettbewerbsvorteile zunehmend aufgrund von geistigem Eigentum und Wissen gewonnen [Hinds 2003].²⁴ Davenport und Prusak [Davenport 1998] betrachten Wissen als den einzigen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil einer Firma, und nennen die notwendigen Quellen, um diesen Vorteil zu erlangen: „(...) the only sustainable advantage a firm has comes from what it collectively knows, how efficiently it uses what it knows, and how readily it acquires and uses new knowledge“. Alwert et al. [Alwert 2003] betonen die Wichtigkeit des Wissens- und Innovationsvorsprungs, um den permanenten Umwälzungen durch Globalisierung, Technologisierung und kürzer werdende Produktlebenszyklen zu begegnen. Wissensmanagement bietet nach Krcmar [Krcmar 2003] neue Möglichkeiten diesen Herausforderungen zu begegnen.

²² Die klassischen Produktionsfaktoren aus der Volkswirtschaft sind Arbeit, Kapital und Boden.

²³ Nach Meinung des Verfassers existieren jedoch Patentrechte, die Geistiges Eigentum schützen.

²⁴ Heutzutage ist die Wichtigkeit von Wissen als Wettbewerbsfaktor weitgehend anerkannt [Heisig 2003].

4.2 Begriff des Wissensmanagements

Der Begriff Wissensmanagement kann aufgrund von verschiedenen Perspektiven betrachtet werden [Riedl 2002]. Zur Veranschaulichung dieses Sachverhaltes werden in der Literatur häufig die Dimensionen Mensch, Organisation und IT von Bullinger et al. [Bullinger 1998] herangezogen. Die auf den Menschen bezogene Sichtweise betrachtet Wissensmanagement als einen Lernprozess, der nur indirekt durch äussere Einflussfaktoren beeinflussbar ist. Die Perspektive der Organisation konzentriert sich auf interne Prozesse, in denen Wissen verarbeitet wird. Die letzte Dimension der IT betrifft die Repräsentation von Wissen in Informationssystemen [Thiesse 2001]. Ackerman et al. [Ackerman 2003] kritisieren jedoch letztere Herangehensweise an das Wissensmanagement²⁵: „most approaches offering computer support for knowledge management show a rather narrow understanding“ und schlagen folgende Definition von Wissensmanagement vor: „Expertise Sharing, then, focuses on human components – the cognitive, social, cultural, and organizational aspects of knowledge work – in addition to information storage and retrieval“. Eine vertiefte Auseinandersetzung der Unterstützung des Wissensmanagements durch Informations- und Kommunikationstechnologien folgt in Kapitel 4.4.

4.3 Konzepte des Wissensmanagements

Es existieren verschiedene Wissensmanagement (WM)-Konzepte in der Literatur. Eine Übersicht über die bekanntesten WM-Konzepte in der Literatur und in der Beratungspraxis findet sich in Thiesse und Bach [Thiesse 1999]. Nachfolgend werden die zwei in der Literatur am prominentesten vertretenen Konzepte vorgestellt. Die beiden Modelle²⁶ behandeln nicht nur einzelne Aspekte des Wissensmanagements, wie Wissenstransfer oder Wissensentwicklung, sondern streben danach, Wissensmanagement ganzheitlich darzustellen. Im Weiteren wurden diese Konzepte auch ansatzweise empirisch getestet [North 2002].

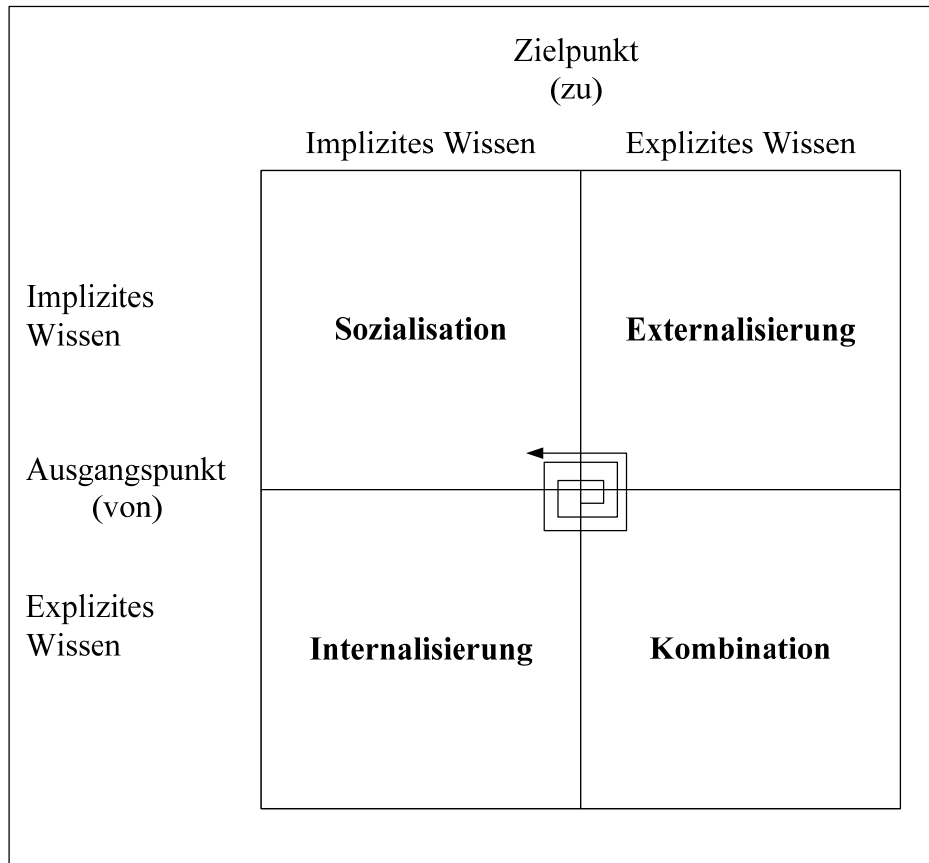
²⁵ Die Autoren beziehen sich hier auf die Speicherung von explizitem Wissen.

²⁶ Die Begriffe „Modell“ und „Konzept“ werden vom Verfasser synonym verwendet.

4.3.1 Spirale der Wissensschaffung

Ausgehend von einer Kritik an den westlichen Management- und Organisationstheorien, welche ihr Augenmerk hauptsächlich auf den Erwerb und die Verwendung von bereits bestehendem und explizierbarem Wissen richten [Wahl 2003], entwickelten Nonaka und Takeuchi [Nonaka 1995] eine Theorie der Wissensschaffung im Unternehmen. Einen Grundpfeiler ihrer Theorie bildet die Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen. Auf der Basis von empirischen Untersuchungen in japanischen Unternehmen schufen Nonaka und Takeuchi ein Spiralmodell, wie Unternehmen Wissen erschaffen beziehungsweise nutzbar machen können [North 2002]. Zur Wissensschaffung muss das individuelle Wissen der Mitarbeiter aktiviert und in organisationales Wissen für die Unternehmung transformiert werden können [Nonaka 1997].

Implizites und explizites Wissen ist auf den Ebenen des Individuums, der Gruppe und der Unternehmen vorhanden. Eine Transformation zwischen diesen Ebenen bewirkt eine Wissensumwandlung, bei der Wissen geschaffen wird [Dick 2002]. Bei diesem Vorgang ergeben sich vier Formen der Wissensumwandlung [Nonaka 1997] beziehungsweise Wissensschaffung, die in Abbildung 9 dargestellt sind:



**Abbildung 9: Vier Formen der Wissensumwandlung nach [Nonaka 1997].
In Anlehnung an [Wahl 2003]**

Im Einzelnen sind dies folgende Prozesse:

- **Sozialisation** (von implizitem zu implizitem Wissen): Im Zuge dieses Prozesses werden Erfahrungen der beim Wissenstransfer involvierten Akteure ausgetauscht, wodurch neues implizites Wissen in Form von gemeinsamen mentalen Modellen und technischen Fähigkeiten entsteht [Wahl 2003].
- **Externalisierung** (von implizitem zu explizitem Wissen): Dieser Prozess vollzieht sich durch die Artikulation oder Symbolisierung impliziten Wissens [Werner 2004]. Von den vier Formen der Wissensumwandlung ist die Externalisierung die entscheidende Form zur Wissensschaffung, da sie aus implizitem Wissen neue explizite Konzepte bildet [Nonaka 1997].
- **Kombination** (von explizitem zu explizitem Wissen): Dieser Prozessschritt wird durch die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie unterstützt [Bendt 2000]. Verschiedenste Bereiche von explizitem Wissen werden in diesem Schritt miteinander verbunden [Nonaka 1997].

- **Internalisierung** (von explizitem zu implizitem Wissen): Dieser Prozess ist nahe verwandt mit dem „Learning by doing“ [Nonaka 1997].

4.3.2 Bausteine des Wissensmanagements

Das Modell „Bausteine des Wissensmanagements“ weist einen starken Praxisbezug auf und wurde 1997 von Probst, Raub und Romhardt [Probst 1997] entworfen. Mit Hilfe von acht Bausteinen soll der Praktiker Wissensprobleme in seiner Organisation besser beschreiben und verstehen können [Romhardt 1998]. Im Modell von Probst et al. bilden die Bausteine des Wissensmanagements einen inneren und einen äusseren Kreislauf, wie Abbildung 10 zeigt:

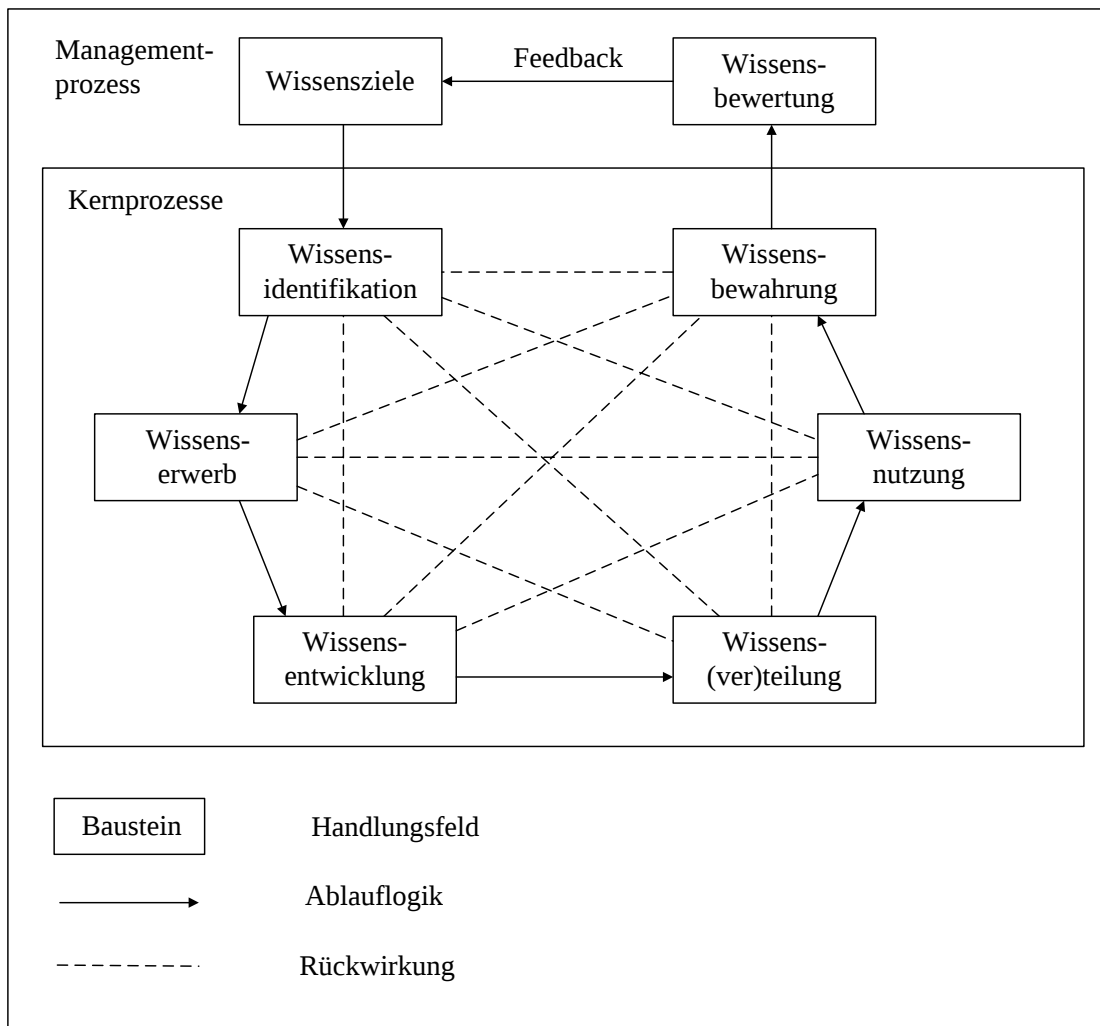


Abbildung 10: Bausteine des Wissensmanagements in Anlehnung an [Probst 1997]

Der innere Kreislauf stellt die operative Seite des Wissensmanagements dar und besteht aus den Kernprozessen Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissens(ver)teilung, Wissensnutzung und Wissensbewahrung. Die beiden Bausteine Wissensbewertung und Wissensziele bilden im äusseren Kreislauf den traditionellen Managementprozess mit den Aufgaben Zielsetzung, Messung und Umsetzung ab [Bullinger 1998]. Ein wichtiges Merkmal dieses Konzeptes ist, dass die einzelnen Bausteine zueinander in Beziehung stehen und dabei nicht isoliert betrachtet werden dürfen. Im Folgenden werden die einzelnen Bausteine des Modells näher vorgestellt:

a) äusserer Kreislauf (Managementprozess)

- **Wissensziele:** Die Festlegung von Wissenszielen dient als Richtschnur für die Aktivitäten des Wissensmanagements [Bendt 2000]. Dabei kann zwischen normativen, strategischen und operativen Wissenszielen unterschieden werden. Normative Wissensziele befassen sich mit der Entwicklung einer förderlichen Wissenskultur im Unternehmen. Im Gegensatz zu den operativen Wissenszielen, welche für die Umsetzung des Wissensmanagements sorgen, definieren strategische Wissensziele das organisationale Kernwissen und legen den zukünftigen Kompetenzbedarf nach Wissen fest [Romhardt 1998].
- **Wissensbewertung:** Zur Messung der formulierten Wissensziele sind Methoden erforderlich [Romhardt 1998]. Jedoch stellt die Messung von Wissen eine der grössten zu bewältigenden Schwierigkeiten im Wissensmanagement dar [Werner 2004]. Eine genauere Betrachtung dieser Problematik erfolgt in Kapitel 5.4.

b) innerer Kreislauf (Kernprozesse)

- **Wissensidentifikation:** Durch die Wissensidentifikation soll Transparenz über das intern und extern vorhandene Wissen geschaffen werden [Probst 1997].
- **Wissenserwerb:** Da ein Unternehmen nicht immer in der Lage ist, Wissen selbst zu entwickeln, kann Wissen beispielsweise durch die Rekrutierung von Experten, Unternehmenskooperationen oder -akquisitionen sowie durch die Zusammenarbeit mit Stakeholdern in Form von Wissensprodukten (beispielsweise immateriellen Gütern [Probst 2003]) erworben werden [Bendt 2000].

- **Wissensentwicklung:** Die Unternehmung kann, komplementär zum Wissenserwerb, die Produktion neuer Fähigkeiten und Produkte, besserer Ideen und leistungsfähigerer Produkte selber in die Hand nehmen [Probst 1997].
- **Wissens(ver)teilung:** Die Verteilung des organisationalen Wissens an die richtigen Mitarbeiter beziehungsweise an die Stellen, welche das Wissen benötigen, stellt eines der schwierigsten und am meisten unterschätzten Hindernisse im Wissensmanagement dar [Probst 1997]. Technische Infrastrukturen, wie beispielsweise Groupware-Systeme²⁷, können den gleichzeitigen Wissensaustausch in der Organisation fördern und bisher getrennte Experten in einem elektronischen Netzwerk miteinander verbinden [Bullinger 1998]. Die Wissensverteilung kann dabei zentral (Push-Prinzip) oder dezentral (Pull-Prinzip) erfolgen. Die beiden Begriffe werden im Kapitel 5.3 näher erklärt.
- **Wissensnutzung:** Die Identifikation und (Ver-)Teilung von Wissen stellt dessen Nutzung noch nicht sicher. Psychologische Barrieren (siehe Kapitel 5.5) können die Nutzung von fremdem Wissen behindern [Romhardt 1998].
- **Wissensbewahrung:** Erworbenes Wissen steht nicht von selbst zur Verfügung. Daher muss das als bewahrungswürdig betrachtete Wissen selektiert, gespeichert und regelmässig aktualisiert werden [Probst 1997].

Für jeden Baustein des Modells schlagen Probst et al. eine Reihe von Instrumenten und Praxisbeispielen vor [North 2002], auf welche in dieser Arbeit nicht näher eingegangen wird, da dies den Rahmen der Arbeit sprengen würde.

Kritische Würdigung

Das Modell der Wissensbausteine von Probst et al. stellt ein Konzept dar, um Wissensmanagement in der Praxis zu leben. Jedoch entstehen Schwierigkeiten bei der Implementierung der Bausteine, hauptsächlich von Informationstechnologien. Im Weiteren wird in Frage gestellt, ob die Reduktion des Themas auf wenige Parameter der Komplexität der Thematik gerecht wird [Rohleder 2004].

²⁷ Als Synonym wird auch der Begriff Computer-Supported-Cooperative Work verwendet (CSCW) [Probst 1997]. Eine vertiefte Betrachtung der Thematik findet sich in Schwabe et al. [Schwabe 2001].

4.4 Informationstechnologische Unterstützung des Wissensmanagements

Informationssysteme werden vielfach genutzt und geschaffen, um Prozesse des Wissensmanagements zu unterstützen [Krcmar 2003]. North [North 2002] betrachtet die Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) als einen wichtigen Baustein des Wissensmanagements, welcher die Mitglieder der Organisation sowie externe Wissensträger (wie beispielsweise relevante Kunden und Lieferanten) miteinander verbindet. Zudem kann diese Technologie zu Diskussionen und dem Transfer von Wissen genutzt werden. Jedoch sind die Möglichkeiten der Unterstützung des Wissensmanagements durch Informations- und Kommunikationsmedien begrenzt. Hinds und Pfeffer [Hinds 2003] argumentieren, dass Informationssysteme im allgemeinen Informationen oder Daten (siehe Kapitel 3.1.1) erfassen können, aber nicht Wissen beziehungsweise Expertenwissen. Die Autoren betonen zwar, dass diese Instrumente sehr nützlich sind, jedoch nicht den persönlichen Kontakt zwischen Personen beim Lernen oder beim Erfahrungsaustausch ersetzen können.

Da Wissensmanagement aufgrund von unterschiedlichen Betrachtungsweisen aufgefasst und betrieben werden kann, kommen auch sehr verschiedenartige IKT-Systeme zum Einsatz [Böhmman 2002a]. Vielfach wird in der Literatur die Technologie als Enabler für das Wissensmanagement bezeichnet, da es ein Unternehmen bei der Entwicklung, Speicherung, Verwaltung und den Transfer von Wissen unterstützt [Böhmman 2002b]. Nachfolgend werden einige prominente IKT-Werkzeuge besprochen, welche die Menschen bei der Erfüllung ihrer Wissensmanagement-Aufgaben unterstützen können [Böhmman 2002a].

4.4.1 Wissensportale

Wissensportale stellen webbasierte Applikationen dar, welche den Zugriff auf verschiedene Wissensquellen erlauben. Daneben kann der Benutzer diese auf seine Bedürfnisse anpassen [Alwert 2003]. Wissensportale sind hauptsächlich geeignet, die persönliche Wissensarbeit zu verbessern [Böhmman 2002a] und für die Verteilung von Wissen innerhalb der Organisation [Alwert 2003]. Portale können den Wissenstransfer in der Form von Team-Rooms oder Plattformen unterstützen, indem von

Organisationsmitgliedern generiertes Wissen gespeichert und anderen Mitgliedern zur Verfügung gestellt werden kann. Ein Team-Room basiert meist auf einer internet-gestützten Infrastruktur und kann von den Teammitgliedern mittels eines Browsers zum Ideenaustausch, zur Diskussion sowie zur Erstellung und gemeinsamen Nutzung von Dokumenten genutzt werden [Schulte 1999].

4.4.2 Expertenverzeichnisse

Expertenverzeichnisse stellen eine effektive Methode zur Identifikation von global verteilten Experten und Wissensträgern dar [Probst 2003]. Die Suche nach Kompetenzmerkmalen von bestimmten Personen setzt voraus, dass die Merkmale vorgängig thematisch oder organisatorisch erfasst wurden. Auch können mit diesem Instrument unternehmensexterne Personen (beispielsweise Kunden und Lieferanten) erfasst werden [Krcmar 2003]. In der Literatur wird auch die Bezeichnung Gelbe Seiten (Yellow Pages) oder als Oberbegriff Skill-Management benutzt [Alwert 2003]. Die Nutzung von Expertenverzeichnissen setzt aber voraus, dass die Informationen vorhanden sind und auch aktualisiert werden. Ein weiteres Problem stellt die Pflege der Kompetenzen dar, welche die einzelnen Mitarbeiter selber einschätzen und pflegen müssen [Böhmman 2002a].

4.4.3 Wissenssammlungen

Wissenssammlungen stellen Aufbewahrungsorte für explizites Wissen dar. In diesen Sammlungen werden Wissenseinheiten erfasst, verwaltet und zur Verfügung gestellt [Zack 1999]. Wissenseinheiten können beispielsweise Dokumente, Intranet-Seiten oder Geschäftsdaten in Datenbanken umfassen [Krcmar 2003]. Zu den Kernfunktionalitäten von IKT-Werkzeugen für Wissenssammlungen zählen oft [Böhmman 2002b]:

- die Speicherung von Wissenseinheiten
- die Ergänzung der Wissenseinheiten um Metadaten, Bezüge zu Personen und anderen Wissenseinheiten
- eine Berechtigungsverwaltung
- ein Versionsmanagement
- eine Suchfunktion zum Auffinden von Wissenseinheiten

Bei der Organisation von Wissenssammlungen können beispielsweise Dokumentenmanagement- oder Content-Management-Systeme eingesetzt werden [Böhmman 2002a]. Neben den Wissenssammlungen kann auch das so genannte organisationale Gedächtnis (Organizational Memory) Wissen speichern. Walsh und Ungson [Walsh 1991] nennen fünf Speicherbehälter (Retention Bins) des organisationalen Gedächtnisses: Angestellte, die Unternehmenskultur, organisationale Routinen und Prozesse, Rollen und Strukturen sowie die physikalische Struktur des Arbeitsplatzes.

Der Begriff der Wissenseinheit kann auch weiter gefasst werden und auch implizites Wissen beinhalten: „Knowledge item is the smallest package of knowledge which is to be transferred between organizations [Bugajska 2005]“. Dabei bestehen die Wissenseinheiten aus Informationen und Kontext. Die Informationen werden in Form von Informationsbündeln hinzu gegeben und der Kontext wird vom Arbeitsprozess und der involvierten Person hergeleitet. Beispielsweise stellt das Dokumentationswissen eine Wissenseinheit dar, bei welcher Informationsbündel in der Form von Anleitungen und Methoden benötigt werden. In Outsourcing-Beziehungen kann die Ermittlung von Wissenseinheiten zur Identifikation von implizitem und explizitem oder individuellem oder kollektiven Wissen dienen und dabei helfen, entsprechende Wissenslücken zu entdecken.

4.4.4 Wissenskarten

Nach Eppler [Eppler 2003] sind Wissenskarten graphische Verzeichnisse von Wissensquellen beziehungsweise Wissensträgern (wie etwa Experten), Wissensbeständen (wie zum Beispiel Kernkompetenzen), Wissensstrukturen²⁸ oder Wissensanwendungen (zum Beispiel Kontext, in welchem Wissen angewendet wird) und Wissensentwicklung (Phasen der Wissensentwicklung). Diese Wissenslandkarten sollen es den Mitarbeitern, Teams und Unternehmenseinheiten ermöglichen, das vorhandene Wissen zu verstehen und zu finden. Besonders in grösseren, globalen Unternehmen können die Karten helfen, das weltweit verteilte Erfahrungswissen zu finden [ebd.]. Zudem können sie neben der Erhöhung der Transparenz dabei helfen,

²⁸ Diese stellen die Architektur von Wissensgebieten und die Zusammenhänge zwischen Ihren Bestandteilen dar [Eppler 2003].

neues Wissen in bestehendes zu integrieren und Aufgaben mit Wissensträgern oder Wissensquellen zu verbinden [Probst 2003].

Als Grundlage für den Einsatz der besprochenen IKT-Werkzeuge ist aber eine Kommunikationsunterstützung erforderlich. Klassische Systeme der Kommunikationsunterstützung sind neben dem Internet Systeme der elektronischen Nachrichten- und Dokumentenübermittlung wie E-Mail-Systeme, Messaging-Systeme und Video-konferenzen [Schröder 2003].²⁹ Diese Systeme können zurzeit jedoch noch nicht den direkten Face-to-Face Kontakt ersetzen, welcher für den Transfer von implizitem Wissen notwendig ist [Roberts 2000].

4.4.5 Kritische Würdigung

Die Rolle der Informations- und Kommunikationstechnologien im Wissensmanagement darf nicht überbewertet werden, da auch humanorientierte und organisatorische Aspekte berücksichtigt werden müssen [Hübner 2005]. Mertins et al. [Mertins 2003] nennen aufgrund einer empirischen Studie fünf wesentliche, kritische Erfolgsfaktoren im Wissensmanagement: Unternehmenskultur, Motivation und Fähigkeiten, Förderung der Wissensmanagement-Initiativen durch das Top-Management, Strukturen und Prozesse und zuletzt die Unterstützung durch die Informations- und Kommunikationstechnologien.

²⁹ Eine Übersicht zu weiteren Beispielen der Kommunikations- und Kooperationsunterstützung findet sich im CSCW-Kompendium [Schwabe 2001].

5 Wissenstransfer

Um eine Einordnung und Abgrenzung des Begriffes Wissenstransfer im Wissensmanagement zu ermöglichen, wird dieser nachfolgend erklärt. Daneben werden in diesem Kapitel zwei Ansätze zur Beschreibung des Wissenstransferprozesses besprochen und Methoden des Transfers vorgestellt. Zudem wird kurz auf die Problematik der Messung von Wissen eingegangen. Danach werden Einflussfaktoren und Barrieren des Wissenstransfers, welche in der Literatur besprochen werden, vorgestellt werden. Zum Abschluss erfolgt eine Besprechung der Erfolgsfaktoren und Hindernisse des Wissenstransfers in Outsourcing-Projekten.

5.1 Begriffsverständnis

Für den Vorgang des Wissenstransfers [Thiel 2002] werden aufgrund der verschiedenen Wissensmanagementkonzepten verschiedene Begriffe verwendet. In der deutschsprachigen Literatur werden meist die Begriffe Wissenstransfer [Heppner 1997] und Wissens(ver)teilung [Probst 1997] (siehe auch Kapitel 4.3.2) benutzt. In der englischsprachigen Literatur werden meist die Begriffe Knowledge Sharing [Ackerman 2003]³⁰, und Knowledge Transfer [Gottschalk 2005] verwendet. Kriwet [Kriwet 1997] wirft die Frage auf, ob ein Transfer von Wissen überhaupt möglich ist, aufgrund der komplexen, historischen, kulturellen und kontextuellen Natur von Wissen. Die Autorin betont, dass der Transfer von Wissen auch immer mit einer Transformation von Wissen verbunden ist. Deshalb bevorzugen gewisse kritische Autoren den Begriff „Teilen von Wissen“ [Böhm 2000].

Eine einheitliche Definition existiert, wie schon beim Begriff Wissen, nicht. In Argote et al. [Argote 2000b] findet sich eine Definition, welche häufig in der englischsprachigen Literatur zitiert wird: „Knowledge transfer in organizations is the process through which one unit (e.g. individual, group, department, division) is affected by the experience of another.“ Die Autorin ist eine Vertreterin der Schule des „organisationalen Lernens“. Die Forschungsrichtung des organisationalen Lernens

³⁰ Ackerman et al. [Ackerman 2003] verwenden auch den Begriff „Sharing Expertise“.

untersucht, wie eine Organisation Wissen schaffen, sichern und transferieren kann [Argote 1999]. Die folgende Definition von Szulanski [Szulanski 2000] basiert auf einem Verständnis des internen Wissenstransfers: „Knowledge transfer is seen as a process in which an organization recreates and maintains a complex, causally ambiguous set of routines in a new setting”.

Nach dem Verständnis von Davenport und Prusak [Davenport 1998] umfasst der Wissenstransfer zwei Aktionen: Einerseits die Übermittlung von Wissen durch einen Wissenssender und zum anderen die Aufnahme durch einen Wissensempfänger. Daher können nach Werner [Werner 2004] diese Aktivitäten den Bausteinen Wissens(ver)teilung und Wissensnutzung im Modell der Bausteine des Wissensmanagements von Probst et al. zugeordnet werden. Zudem lassen sich bei den Prozessen der Wissensumwandlung (Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung) nach Nonaka und Takeuchi auch Wissenstransferaktivitäten erkennen [ebd.]. Im Weiteren setzt der Wissenstransfer, insbesondere in Projektteams, die Entscheidung des Wissenssenders und des -empfängers zum Transfer voraus [Schröder 2003].

In der Managementpraxis besteht die Auffassung, dass nur im Fall einer Wiederverwendung von Wissen, transferiertes Wissen einen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens leisten kann [Thiel 2002]. Eine Wiederverwendung von Wissen setzt aber das Verstehen und das Anwenden des transferierten Wissens durch den Transferpartner voraus [ebd.]. Da die involvierten Akteure Wissen durch den Transfer bereitstellen und auch erwerben, basiert ein Wissenstransfer auf einer Sender-Empfänger-Beziehung, wobei die Rollen im Verlaufe des Transfers wechseln können [ebd.]. Im Rahmen dieser Arbeit soll aufgrund der zuletzt genannten Charakteristika des Wissenstransfers folgende Definition in Anlehnung an Thiel [Thiel 2002] verwendet werden: „Unter Wissenstransfer ist die zielgerichtete Wiederverwendung des Wissens eines Transferpartners durch (einen) andere(n) Transferpartner zu verstehen, wobei es sich bei den Transferpartnern um Individuen oder Kollektive (Gruppen, organisatorische Einheiten oder Organisationen) handeln kann. Wissen kann dabei unverändert oder angepasst wieder verwendet werden oder als Input zur Generierung

neuen Wissens dienen. Die Wiederverwendung setzt das Verstehen des transferierten Wissens sowie seine Anwendung durch den Empfänger voraus (...).“

5.1.1 Interner und externer Wissenstransfer

Von Krogh und Köhne [Krogh 1998] unterscheiden zwischen einem internen und externen Wissenstransfer. Der externe Wissenstransfer überschreitet die Unternehmensgrenzen und verbindet Unternehmungen mit externen Partnern. Demgegenüber beschränkt sich der interne Wissenstransfer zwischen Personen, Gruppen/Communities, Abteilungen und Unternehmenseinheiten/Niederlassungen auf das eigene Unternehmen. Im Fall von multinationalen Unternehmen findet dieser Transfer über nationale Grenzen hinweg statt [Krogh 1998].

5.2 Wissenstransferprozess

Der Wissenstransfer wird in der Managementliteratur als ein zentraler Prozess betrachtet, welcher unverzichtbar für das Verwalten von Wissen innerhalb von intra- und interorganisationalen Organisationsnetzwerken ist [Böhm 2000]. Eine Vielzahl der Publikationen spezifiziert oder testet jedoch die Prozesse oder Methoden (siehe Kapitel 5.3) des Wissenstransfers in Organisationen nicht. Ein derartiger Prozess ist durch einen Prozessanfang und ein Prozessende charakterisiert und setzt sich aus einer Reihe von Aktivitäten zusammen [Werner 2004]. Im Folgenden werden zwei aus der Literatur bekannte Ansätze zur Beschreibung des Wissenstransfers besprochen, welche auf einer prozessorientierten Sichtweise basieren.

5.2.1 Wissenstransfer nach Krogh/Köhne

Von Krogh und Köhne [Krogh 1998] verstehen in ihrem Modell den Transfer von Wissen (implizites, explizites, individuelles und organisatorisches) als einen dreiphasigen Prozess (siehe Abbildung 11).

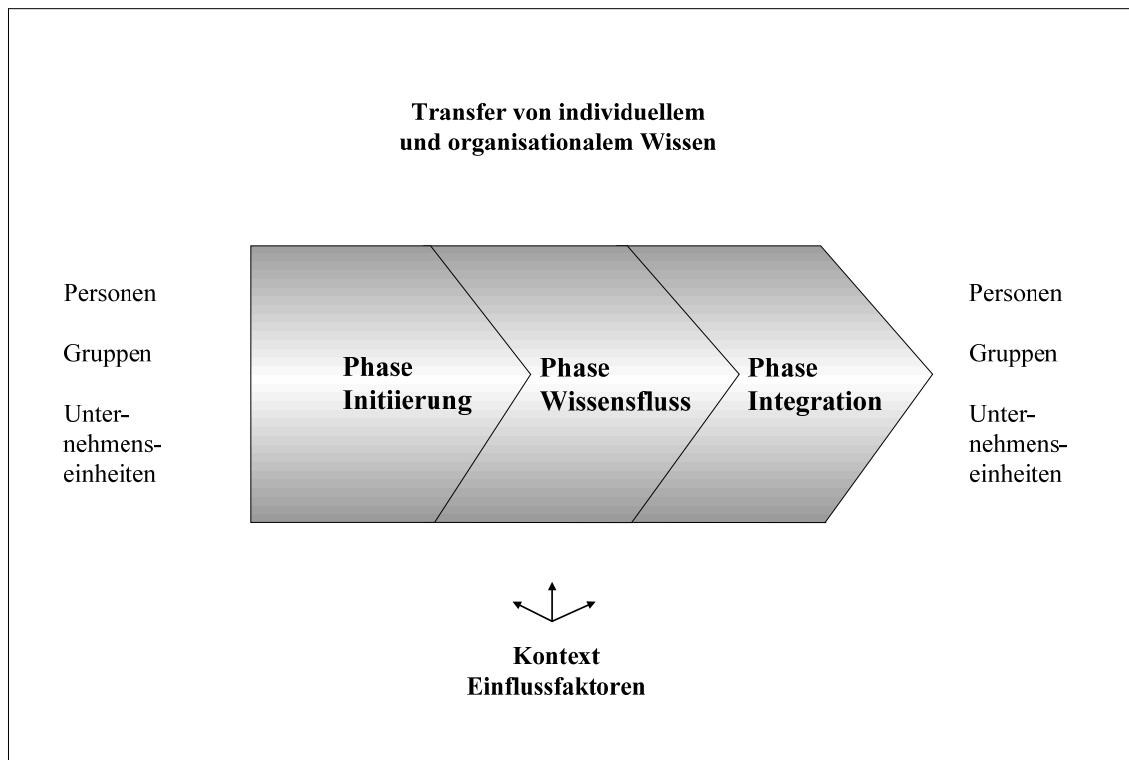


Abbildung 11: Phasen des Wissenstransfers nach Krogh/Köhne [Krogh 1998]

Die Autoren unterscheiden in ihrem Phasenmodell des Wissenstransfers, welches sich auf den internen Wissenstransfer beschränkt, zwischen den Phasen Initiierung, Wissensfluss und Integration. Die Initiierungsphase ist charakterisiert durch den Wunsch, Wissen zu transferieren. In dieser Phase werden die Art und der Umfang des zu transferierenden Wissens festgelegt. Zusätzlich müssen die Transfermöglichkeiten erkannt werden und die am Transfer beteiligten Stellen gefunden werden. In der folgenden Phase des Wissensflusses findet der Transfer von implizitem und explizitem Wissen durch Interaktion und Kommunikation zwischen den am Transfer Beteiligten statt. In der Integrationsphase, welche das Prozessende markiert, soll der Empfänger das transferierte Wissen anwenden, einordnen und in sein Umfeld integrieren können.

Die Autoren bemerken zu ihrem Modell, dass der Wissenstransfer nicht unabhängig vom seinem Kontext betrachtet werden kann und dieser von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst wird, wie beispielsweise der Art des Wissens und der Kodifizierbarkeit des Wissens, der Art des Transfers und der Vielfalt der Transferarten (siehe Kapitel 5.3), der Motivation der Beteiligten, des Vertrauens, der Beziehung zwischen den Beteiligten, der Offenheit der Beteiligten, der Unternehmenskultur und

des kulturellen Kontextes, von Anreizsystemen und der verfügbaren Zeit für den Transfer.³¹

5.2.2 Wissenstransfer nach Szulanski

Ein weiteres prozessorientiertes Modell, welches auf der Sichtweise des internen Wissenstransfers basiert, findet sich in Szulanski [Szulanski 2000]. Anhand einer empirischen Untersuchung prüfte Szulanski die Wirkung unterschiedlicher Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer in den verschiedenen Prozessphasen [Werner 2004]. Der Autor teilt den Transferprozess in vier unterschiedliche Phasen (Stages) ein (siehe Abbildung 12): Initiierung, Implementierung, Aufwärmung (Ramp-up) und Integration [Szulanski 1996]. Zudem ist für jede Phase ein Meilenstein definiert [ebd.], den es zu erreichen gilt.

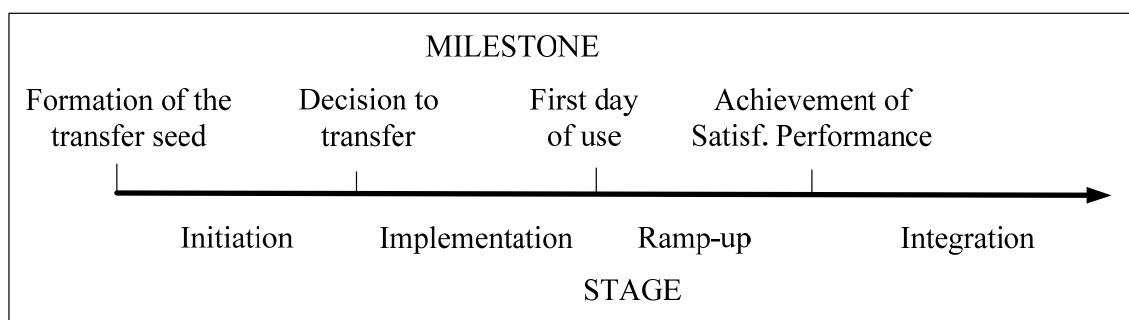


Abbildung 12: Wissenstransferprozess nach Szulanski [Szulanski 2000]

Die Initiierungsphase beinhaltet alle Aktivitäten, die zu einem Transferentscheid führen. Sobald das Vorhandensein eines Wissensbedarfs in der Organisation geklärt ist, kann der Transfer beginnen. Die anschließende Implementierungsphase beginnt mit dem Entscheid, Wissen zwischen dem Sender und dem Empfänger auszutauschen. Die dritte Phase, die Aufwärmphase, wird durch den Entschluss des Empfängers eingeleitet, das transferierte Wissen zu nutzen. Der Wissensempfänger wird das Wissen zuerst noch ineffektiv nutzen, doch mit der Zeit einen zufrieden stellendes Niveau erreichen. Die letzte Phase, die Integrationsphase, beginnt, wenn der Empfänger mit dem transferierten Wissen zufrieden stellende Resultate erzielt und die Anwendung für ihn zur Routine wird.

³¹ Eine vollständige Übersicht der Einflussfaktoren findet sich in [Krogh 1998].

Szulanski stellte in seiner Untersuchung des internen Wissenstransfers vier Einflussbereiche [Szulanski 1996] fest, welche auf den Wissenstransfer einwirken können (siehe Kapitel 5.5). Diese Einflüsse gründen auf der Tatsache, dass das Wissen in einer Organisation nur eingeschränkt verfügbar ist [North 2002]. Szulanski [Szulanski 1995] verwendet für den beschriebenen Sachverhalt den Begriff „Stickiness“, welcher mit „klebrig“ oder „steckt fest“ [ebd.] übersetzt werden kann.

Kritische Würdigung der Modelle

Wissenstransferphasen sind jedoch theoretische Konstrukte, die nicht ohne weiteres auf die Praxis übertragbar sind [Böhm 2000]. Dieser Aspekt wird im Kapitel 8.7 und Kapitel 9 ausführlicher behandelt.

Im Folgenden werden einige Methoden des Wissenstransfers vorgestellt, welche häufig in der Literatur besprochen werden.

5.3 Methoden des Wissenstransfers

Argote [Argote 1999] nennt drei Hauptkategorien von Methoden³², um Wissen von einer Organisation zu einer anderen zu transferieren: Transfer von Personen, Technologien oder Strukturen. Als Beispiele für den Transfer von Technologiewissen nennt die Autorin die Übergabe von Hardware, Software und Produkten an den Wissensempfänger und für die Übermittlung von Strukturen die Übergabe von Dokumenten, Kopien und Beschreibungen der Organisationsstruktur. In einer späteren Veröffentlichung der Autorin [Argote 2000a] nennt diese auch den Transfer von zusammen geschlossenen Netzwerken einer Organisation oder den Transfer von so genannten „Knowledge-Reservoirs“, als eine Möglichkeit, um Wissen zu transferieren. Knowledge-Reservoirs stellen Wissensrepositorien [Riedl 2002] dar, in welchen organisationales Wissen³³ eingebettet ist. Wissen kann dabei in der Form von Mitgliedern, Werkzeugen, Aufgaben oder verschiedenen Subnetzwerken einer Organisation gespeichert sein. In der deutschsprachigen Literatur wird dafür der Begriff Wissenssammlungen gebraucht (siehe auch Kapitel 4.4.3.). Weiter werden die

³² Die Autorin spricht von „mechanism of knowledge transfer“.

³³ Übersetzung aus dem Englischen.

Sozialisierung (siehe Kapitel 4.3.1), Schulung und Lernen als eine Transfermethode in der Literatur genannt [Roberts 2000].

Hansen et al. [Hansen 1999] schlagen zwei Strategien des Wissenstransfers³⁴ vor: Kodifizierung und Personalisierung. Bei der Kodifizierungsstrategie, auch „People-to-Documents-Ansatz“ genannt, wird implizites Wissen in einer Datenbank abgespeichert und bei Bedarf von den Organisationsmitgliedern abgerufen. Demgegenüber wird bei der Personalisierungsstrategie Wissen durch direkten Kontakt zwischen den involvierten Personen ausgetauscht [Hansen 1999]. Der Austausch ist jedoch nicht nur auf den direkten Face-to-Face-Austausch beschränkt, sondern kann innerhalb von Personennetzwerken durch Telefonate, E-Mail und Videokonferenzen erfolgen [ebd.]. Earl [Earl 2001] erweitert den Begriff der Personalisierungsstrategie und zieht bei der Besprechung des Begriffes den informellen und formellen Wissenstransfer innerhalb und zwischen Workgroups und Individuen mit ein. Davenport und Prusak [Davenport 1998] vertreten die Meinung, dass die Face-to-Face-Kommunikation (man stelle intelligente Leute ein und lasse diese miteinander reden) die beste Methode des Wissenstransfers darstellt. Diese These wird von [Lee 2002] gestützt, welcher die Effizienz der Sozialisationsprozesses (siehe Kapitel 4.3.1) auf 80% gegenüber 30% der Externalisierung und 9% der Internalisierung schätzt. Schröder [Schröder 2003] nennt neben dem Face-to-Face-Kontakt auch die Informations- und Kommunikationstechnologien (siehe Kapitel 4.4) als eine Übertragungsmethode.

Eine Methode um implizites Wissen zu transferieren, stellt das so genannte Work-Shadowing dar: Work-Shadowing ist eine traditionelle Art um Wissen zwischen einem Kunden und einem Leistungserbringer zu teilen. Dabei arbeitet der momentane Stelleninhaber Seite an Seite mit seinem Nachfolger. Work-Shadowing kann eine sehr nutzeneffektive Technik sein. Es erlaubt dem Nachfolger, Fragen zu stellen und dem jetzigen Stelleninhaber, seine Erfahrungen im Zusammenhang mit der Arbeitsausübung zu vermitteln [IBM 2005c].³⁵

³⁴ Thiel [Thiel 2002] interpretiert die Wissensmanagement-Strategien von Hansen et al. als Transferstrategien und ordnet diesen Transfermethoden, wie Face-to-Face-Kommunikation, E-Mail etc., zu.

³⁵ Übersetzung aus dem Englischen.

Hinsichtlich der Steuerung des Wissenstransfers [Probst 1997] kann zwischen einem Push- und Pull-Prinzip [Riedl 2002] unterschieden werden. Beim Push-Prinzip entscheidet der Sender, welches Wissen in welchem Umfang verteilt wird. Dieses Prinzip ist angebotsorientiert, da die Adressaten die Informationen nicht explizit angefordert haben [Hansen 2005]. Internet- und Intranet-Technologien wie beispielsweise E-Mail-Verteilerlisten oder Newsgroups unterstützen beispielsweise den Wissensaustausch und den Wissensabruf nach dem Push-Prinzip [North 2002]. Im Unterschied dazu muss der Wissensempfänger beim Pull-Prinzip das Wissen selbst anfordern. Dabei werden Kommunikations- und Suchdienste verwendet, welche die Anfragen nach Informationen beantworten können. Beispiele für das Pull-Prinzip stellen eine Anfrage über Suchmaschinen im Internet oder Intranet, über Portale und Kataloge dar [Hansen 2005]. Idealerweise werden beide Prinzipien für den Wissensaustausch eingesetzt, da die Intensität des Wissensaustausches von dem verwendeten Prinzip abhängt, wie Werner [Werner 2004] in einer empirischen Untersuchung nachweisen konnte.

5.4 Messen des Wissenstransfers

Es existieren einige Ansätze zur Quantifizierung von Wissen, wie beispielsweise die Bilanzierung des Wissenskapitals von Unternehmen [Mertins 2005]. Doch fehlen bis jetzt allgemein anerkannte Methoden in der Praxis, welche die Messung von Wissen beziehungsweise des Wissenstransfers erlauben [Werner 2004]. Argote und Ingram [Argote 2000a] schlagen vor, dass der Wissenstransfer in Organisationen gemessen werden kann durch „changes in knowledge, changes in performance“ oder „changes in the knowledge of the recipient unit“. Jedoch stellt die „Tacitness“³⁶ von Wissen eine Herausforderung bei der Messung dar [ebd.].

Als Metriken zur Messung des Erwerbs, des Transfers und der Nutzung und Bewahrung von Wissen werden häufig Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators) genannt [Edwards 2002]. Probst et al. [Probst 2003] nennen beispielsweise die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton als einen möglichen Wissensindikator. Eine Besprechung von weiteren möglichen Instrumenten findet sich in Reinhardt [Reinhardt 2002]. Der Autor untersucht mögliche Methoden zur Erfassung und Bewertung von

³⁶ Dieser Begriff kann mit „Ausmass an implizitem Wissen“ übersetzt werden.

Wissen anhand der Merkmale Unsichtbarkeit, Träger- und Kontextabhängigkeit von Wissen.

5.5 Einflussfaktoren und Barrieren des Wissenstransfers

Der Wissenstransfer stellt einer der schwierigsten und häufig unterschätzten Aufgaben im Wissensmanagement dar [Krogh 1998, Hinds 2003].³⁷ Nachfolgend sollen daher die wichtigsten in der Literatur besprochenen Einflussfaktoren und Barrieren auf den Wissenstransfer herausgearbeitet werden. Unter Einflussfaktoren versteht der Verfasser in Anlehnung an Heppner [Heppner 1997] Schwierigkeiten, welche den Wissenstransfer in einer gegebenen Transfersituation beeinflussen. Barrieren [Bendt 2000] können den Wissenstransfer verhindern oder behindern. Einige mögliche Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer wurden bereits im Kapitel 5.2.1 besprochen.

North [North 2002] nennt aufgrund der Erkenntnisse von empirischen Studien unter anderem folgende Faktoren, die den Wissensaufbau und -transfer behindern: Zeitmangel³⁸, fehlendes Bewusstsein, inadäquate Anreizsysteme, lückenhafte und nicht benutzerfreundliche IT und die Angst vor Veränderungen. Als fördernde Massnahmen nennt der Autor die Unternehmenskultur, die Unterstützung durch/sowie Verantwortung durch das obere Management, Push und Pull von Informationen und Wissen (siehe Kapitel 5.3), dass die Beiträge zum Wissensmanagement bedeutsam für die Karriereentwicklung sein müssen und die Rolle der IT als Integrator und Katalysator zum Wissensaustausch. Die Unternehmenskultur kann jedoch auch negative Auswirkungen auf den Wissenstransfer haben. Merkmale einer transferfreundlichen Wissenskultur in einer Unternehmung sind Offenheit, Vertrauen und Ehrlichkeit [Bendt 2000]. Eine vertiefte Auseinandersetzung zu dem Thema Wissenskultur und Wissensmanagement findet sich bei Hübner [Hübner 2005].

Potentielle Barrieren des Transfers von Wissen können aufgrund der Merkmale des Wissens selbst, beim Wissenssender, beim Wissensempfänger sowie im Kontext verankert sein [Szulanski 1996]. Merkmale von Wissen, die dessen Transfer

³⁷ „It is important to note that there is substantial evidence that sharing knowledge and expertise within organizations is problematic” [Hinds 2003].

³⁸ Die Ansprechperson oder das Team hat keine Zeit. Wissensmanagement muss deshalb in täglichen Aufgaben verankert werden [Heisig 2003].

erschweren, sind die kausale Ambiguität (hervorgerufen durch tatzites beziehungsweise implizites Wissen) und der fehlende Beweis über die Nützlichkeit des zu transferierenden Wissens [ebd.]. Kausale Ambiguität ist gegeben, wenn die Gründe für den Erfolg oder Misserfolg der Reproduktion von Wissen in einem neuen Kontext nicht genau identifiziert werden können [Bendt 2000].

Als Faktoren, welche auf die Wissensquelle einwirken, wird der Mangel an Motivation, Wissen zu teilen (aus Angst, den Besitz an Wissen zu verlieren oder eine privilegierte Position) oder die mangelnde Vertrauenswürdigkeit des Wissensempfängers (Reputation) genannt [Szulanski 1996]. Eine mangelnde Motivation kann beim Wissensempfänger bei der Aufnahme von Wissen festgestellt werden, unter anderem aufgrund des Not-invented-here-Syndroms³⁹ oder aufgrund von versteckter Sabotage. Zudem kann die mangelnde Absorptionsfähigkeit des Empfängers oder dessen Fähigkeit, Wissen zu speichern, einen Einflussfaktor darstellen [ebd.]. Der Wissenstransfer ist erst beendet, wenn das Wissen vom Empfänger absorbiert wurde [Davenport 1998]. Im Weiteren können beschwerliche Beziehungen in der Sender-Empfänger-Beziehung und ein „unfruchtbares“ organisationales Umfeld⁴⁰ auf den Kontext einwirken. Bendt [Bendt 2000] nennt zudem als ein mögliches Hindernis im Kontext des Wissenstrfers eine fehlende gemeinsame Sprache hinsichtlich eines Fachvokabulars oder unternehmensspezifischer Begriffe. Diese Merkmale können leicht zu Missverständnissen führen und den Vertrauensaufbau erschweren.

Bei der Motivation zur Teilung von Wissen können intrinsische Motive (individuelle und soziale Werte), die soziale Einbindung und Beziehung zwischen den involvierten Akteuren und extrinsische Motive („von aussen geleitet“) eine Rolle spielen [Schröder 2003]. Dagegen betonen Ward und Peppard [Ward 2002], dass es nicht natürlich ist, Wissen zu teilen, da ein über die Jahre gewonnenes Expertenwissen nur ungern preisgegeben wird.⁴¹ Dies trifft vor allem zu, wenn die Preisgabe von Wissen mit einem Statusverlust verbunden ist [ebd.] oder ein wettbewerbbezogenes Umfeld besteht, in

³⁹ Abwehr externer Erkenntnisse [Probst 2003].

⁴⁰ Als Beispiel nennt Bendt [Bendt 2000] unter anderem eine ausgeprägte Hierarchie, welche die Kommunikation blockieren kann.

⁴¹ Ein Gegenbeispiel stellen die so genannten Information Communities dar, in welchen Wissen auf freiwilliger Basis geteilt wird, wie beispielsweise bei www.wikipedia.org [Hippel 2005].

welchem das Teilen von Wissen der Teilung von Macht gleichgestellt wird [Hinds 2003]. Die Angst eines Machtverlustes gilt als ein wichtiges Hindernis beim Wissenstransfer in Organisationen, da mit der Teilung von Wissen ein Kontrollverlust, eine Machteinbusse und eine Gefährdung der personellen Unersetzbarkeit einhergeht [Schröder 2003]. Jedoch kann die (Ver-)Teilung von Wissen auch dazu führen, dass andere vom eigenen Wissen erfahren und damit auch das Ansehen gesteigert wird [Linton 2003].

Während sich die bisher genannten Faktoren hauptsächlich auf den Transfer von Wissen zwischen Individuen und Individuen oder Gruppen innerhalb Organisationen beziehen, bestehen auch Probleme des Wissenstransfers zwischen Organisationen. Ein dem Verfasser in Bezug auf den Wissenstransfer im Outsourcing-Prozess wichtig erscheinender Sachverhalt betrifft den Begriff der „Akkulturation“: „Das Aufeinandertreffen verschiedener Organisationsstrukturen im Rahmen eines Wissenstransfers führt zu einem Anpassungsprozess, der als Akkulturation bezeichnet wird“ [Heppner 1997]. Vereinfachend kann dieser Prozess in drei Phasen eingeteilt werden: Kontakt, Konflikt sowie Konsolidierung. Betreffend den Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer ist die Konfliktphase von Interesse, da in dieser Phase Konflikte zwischen den involvierten Parteien mit grosser Wahrscheinlichkeit stattfinden. Heppner nennt als mögliche Probleme, den Verlust von herkömmlichen Werten und Denkmustern bei den involvierten Parteien, welche zu Widerständen bei diesen führen können [Heppner 1997]. Argote [Argote 1999] nennt darüber hinaus noch weitere Gegebenheiten, welche den Transfer von Wissen zwischen Organisationen beeinflussen:

- Die Eigenschaft der Beziehung zwischen den Organisationen (übergeordnete versus gleichwertige Beziehung)
- Charakteristika der Organisation selbst (Firmengrösse und Reputation)
- Art des zu transferierenden Wissens (implizites Wissen ist schwieriger zu transferieren als explizites Wissen)
- Merkmale des Transferprozesses (Timing für den Transfer und Beachtung von möglichen Zeitfenstern für den Transfer)

Folgende Abbildung 13 fasst die besprochenen Einflussfaktoren und Barrieren beim Wissenstransfer zusammen:

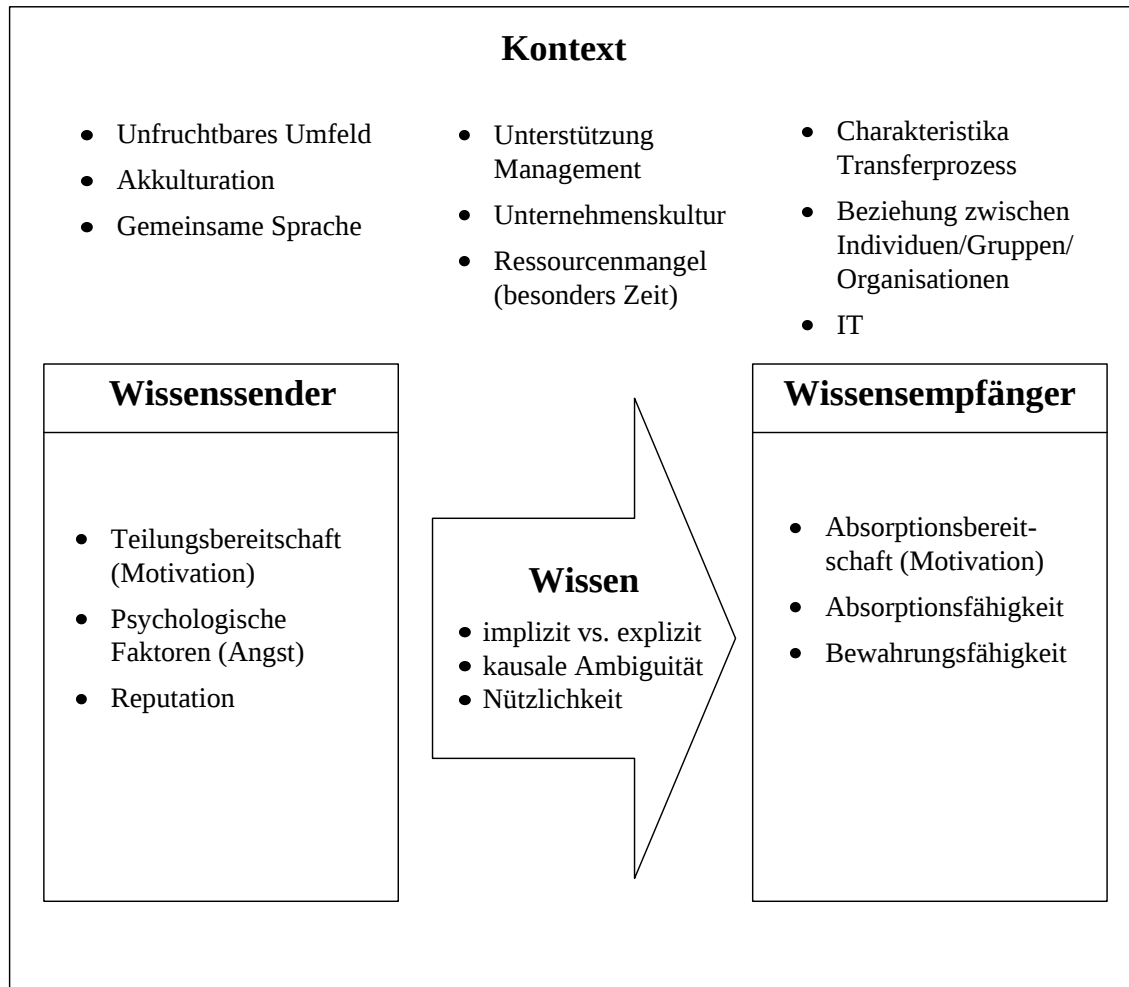


Abbildung 13: Einflussfaktoren beim Wissenstransfer. Eigene Darstellung in Anlehnung an [Bendt 2000]

5.6 Überwinden der Barrieren

Durch geeignete Massnahmen und Anreize, lassen sich die erwähnten Faktoren möglicherweise beeinflussen und Barrieren abbauen. Nachfolgend werden Ansätze zur Bewältigung von Hindernissen im Kontext und in der Sender-Empfänger-Beziehung besprochen.

5.6.1 Kontext

Eine fehlende gemeinsame Sprache kann durch Schulung, Diskussionen, Teamarbeit und Job Rotation geschaffen werden. Zudem kann dem Zeitmangel durch Festlegung von Transferorten und -zeiten begegnet werden [Davenport 1998].

5.6.2 Sender-Empfänger-Beziehung

Die psychologischen Faktoren wie fehlendes Vertrauen und Angst können beispielsweise durch beziehungsfördernde Massnahmen wie persönliche Begegnungen (Face-to-Face-Meetings) überwunden werden [Davenport 1998]. Eine fehlende Absorptionsfähigkeit seitens des Empfängers, kann beispielsweise durch die Gewährung von Ausbildungszeiten abgebaut werden [ebd.].

Motivationsaspekte der Akteure zur Generierung, zum Transfer und zur Nutzung von Wissen sind in starkem Masse von der Gestaltung der materiellen und immateriellen Anreize abhängig [Picot 2003]. Durch eine entsprechende Anreizgestaltung können die Akteure beeinflusst werden [Schröder 2003]. Dabei können materielle Anreize (zum Beispiel in Form von Geld oder Gütern) zur Förderung der extrinsischen Motivation und immaterielle Werte (wie Selbstverwirklichung oder Anerkennung) zur Steuerung von intrinsischen Arbeitsmotiven eingesetzt werden [ebd.]. Intrinsische Arbeitsmotive tragen im Gegensatz zu extrinsischen auf unmittelbare Weise zur Bedürfnisbefriedigung bei, da sie aus Interesse an der Tätigkeit oder der Sache selbst entstehen [Osterloh 2003b]. Jedoch gewinnt für die Wissensteilung und Wissentwicklung die intrinsische Motivation an Bedeutung [Frey 1999, Osterloh 2000]. Da implizites Wissen nicht messbar ist (siehe auch Kapitel 5.4) und somit keine Prämie für den jeweiligen Einzelbeitrag beim Wissenstransfer berechnet werden kann, ist meist eine intrinsische Motivation zur Förderung der Wissensweitergabe erforderlich [North 2002]. In der Outsourcing-Literatur werden jedoch häufig bei Offshoring-Projekten Bezahlungen für eine Bindung von Mitarbeitern erwähnt [Carmel 2005], zum Beispiel für die Erstellung von Dokumentationen oder die Schulung von Mitarbeitern [Kobayashi-Hillary 2004].

5.7 Wissenstransfer im Outsourcing-Prozess

In Studien konnte ein positiver Zusammenhang zwischen dem Wissenstransfer und dem Erfolg von Outsourcing-Projekten nachgewiesen werden [Lee 2001]. Ein ungenügender oder fehlender Wissenstransfer kann einer der Hauptgründe für das Scheitern von Offshoring Projekten darstellen [Carmel 2005]. Zudem kann der Verlust von internem Wissen als das drittgrösste Risiko des Outsourcings betrachtet werden [Hyder 2004]. Lässt der Outsourcer keine Due Diligence vor dem Vertragsabschluss zu [Craig 2005]

oder verfügt er nicht über das nötige IT-Projektwissen [Gründer 2004], kann dies zu Schwierigkeiten im späteren Projektverlauf führen. Des Weiteren müssen bei Outsourcing-Vorhaben die Kosten für den Wissenstransfer von ehemaligen auf neue Mitarbeiter und die Kosten, welche durch den Übergang beziehungsweise die Neueinstellung und Entlassung von Mitarbeitern entstehen, berücksichtigt werden [Reimers 2004]. Nach Clark et al. [Clark 1995] wird die Unterschätzung beziehungsweise Nichtbeachtung von Kosten (wozu auch Wissenstransferkosten zählen) als ein wesentlicher Grund für das Scheitern von Outsourcing-Projekten angesehen. Jedoch hängt ein Wissenstransfer auch von der Art der zu erbringenden Leistung ab. Je mehr die eine Dienstleistung standardisiert und zu einem definierten Qualitätsniveau am Markt angeboten wird, also den Charakter einer Massenware (Commodity) hat (siehe Kapitel 2.3.1), desto mehr kann auf einen Wissenstransfer verzichtet werden [Bräutigam 2004]. Ein Beispiel ist das Application Service Providing (siehe Kapitel 2.4.7), bei welchem der Service nicht mehr individuell erbracht wird [ebd.].

5.7.1 Erfolgsfaktoren und Hindernisse

Erfolgsfaktoren stellen beeinflussbare Faktoren dar, die einen nachhaltigen und positiven Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben [Müller 1999]. Hyder et al. [Hyder 2004] nennen unter anderem folgende kritischen Erfolgsfaktoren des Sourcing aus der Sicht des Outsourcing-Providers:

- Aufbau und Herstellung von Vertrauen mit den Stakeholdern
- Managen der Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung
- Erwerb und Nutzung von Wissen (Managen von Wissen: Speichern, Abrufen und Anwenden von gewonnenem Wissen in Outsourcing-Projekten)
- Transfer von gewonnenem Wissen zum Kunden während der Erfüllung des Vertrages

Im Folgenden werden mitarbeiterbezogene Herausforderungen in den einzelnen Phasen eines Outsourcing-Projektes besprochen, welche dem Verfasser aufgrund des Literaturreviews und der durchgeführten empirischen Untersuchung als wichtig erscheinen.

In der Transitionsphase ist der Übergang zu einem neuen Arbeitgeber für die Mitarbeiter eine besondere psychologische Belastung und für den Outsourcing-Provider eines der sensibelsten Elemente in Outsourcing-Prozess, da bei der Übernahme von Personal vielfältige menschliche Probleme zu lösen sind [Oecking 2004]. Mit dem Wandel verbundene Veränderungen rufen bei den betroffenen Mitarbeitern Verunsicherungen hervor und durch den Übertritt zu einem neuen Arbeitgeber werden die bisherigen Arbeitskollegen zu neuen Kunden. Jedoch bietet der Übergang für die transferierten Mitarbeiter auch neue Chancen, zum Beispiel dass man neu als IT-Angestellte in einem IT-Unternehmen arbeiten kann [Bräutigam 2004].

Der Outsourcing-Provider kann mit einem entsprechenden Migrationskonzept die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Mitarbeiterübernahme schaffen. Dieses beinhaltet unter anderem folgende erfolgskritische Faktoren: Durchführung einer Human Resource Due Diligence (siehe Abschnitt 2.5.2.1), Betrachtung der unterschiedlichen Unternehmenskulturen und Integration der Mitarbeiter in die neue Kultur [Oecking 2004]. Zudem hilft eine offene und frühzeitige Kommunikation des Outsourcing-Vorhabens [Bräutigam 2004], Ängste abzubauen, Gerüchte einzudämmen und durch die Orientierung über das Outsourcing-Vorhaben, können den einzelnen Mitarbeitern Perspektiven aufgezeigt werden [Oecking 2004]. Jedoch gibt es Outsourcer, die ihre Mitarbeiter nicht frühzeitig informieren möchten, da sie Forderungen von der Mitarbeitervertretung⁴² vorbeugen möchten.

Durch den Personal-Transfer findet auch ein Wissenstransfer statt, der umso wichtiger ist, je schlechter die bestehende Dokumentation ist. Der Outsourcing-Provider ist in der Regel auf die zu übernehmenden Mitarbeiter angewiesen, um das Wissen über die bestehenden Services zu gewinnen, da dieses Wissen „in den Köpfen der Mitarbeiter steckt“ und nur teilweise in expliziter Form vorhanden ist [Bräutigam 2004]. Oft ist die Integration von Mitarbeitern in die neuen Organisationsstrukturen anspruchsvoller als die Integration der Technik, da die Motivation von Mitarbeitern neben ihren

⁴² http://www.igmetall-itk.de/index.php?article_id=503. Abgerufen: 2.3.2006

Qualifikationen die IT-Dienstleistung massgeblich beeinflusst.⁴³ Daher müssen die Mitarbeiter in der Transformationsphase schrittweise in die neue Struktur überführt werden, wobei eine gemeinsame Projektarbeit bei der Umsetzung der technischen Integration das Zusammenwachsen fördert [Chylla 2004].

Möchte der Outsourcer in der Exitphase den Betrieb der IT-Services wieder insourcen, sind in der Regel im eigenen Unternehmen die personellen IT-Ressourcen nicht mehr ausreichend und er muss unter Umständen das entsprechende Wissen, insbesondere das Prozesswissen intern wieder vollständig aufbauen und neues Fachpersonal rekrutieren und einarbeiten [Krakau 2004]. Bei einer Abwägung der damit verbundenen Risiken und Kosten (siehe Kapitel 5.7) wird sich der Outsourcer eher für ein Re-Sourcing entscheiden [ebd.].

⁴³ Je weiter jedoch die Automatisierung der IT-Infrastruktur und -Systeme voranschreitet, desto schwerwiegender ist diese für die Qualität der Leistungserbringung.

Teil II: Empirische Untersuchung

6 Konzeption der empirischen Untersuchung

Nachdem in den bisherigen Kapiteln die theoretischen Grundlagen dargelegt wurden, wird nun in diesem Kapitel die Konzeption der empirischen Untersuchung vorgestellt. Dabei wird auf die Wahl der Forschungsmethode eingegangen, das Forschungsdesign besprochen, sowie auf das Vorgehen bei der Fallstudienforschung eingegangen.

6.1 Wahl der Untersuchungsform

Die empirische Untersuchung wurde aufgrund der Fallstudienforschung nach Yin [Yin 1994] durchgeführt. Dieser Forschungsansatz stellt eine qualitative Forschungsmethode dar, welche ein aktuelles Phänomen in seinem Alltagskontext untersucht [Yin 1994]. Die enge Beziehung an realen Problemstellungen der Praxis fördert die Relevanz der Forschung [Gassmann 1999]. Aufgrund der Popularität des Themas Outsourcing und der damit verbundenen Wissenstransferproblematik haben sich die Diplomanden für diesen Forschungsansatz entschieden.

Die Durchführung der Fallstudienforschung umfasst in Anlehnung an [Yin 1994] und [Gassmann 1999] verschiedene Schritte. In einer Vorbereitungsphase wird zunächst das Forschungsdesign entworfen. Ein Forschungsdesign ist ein Aktionsplan, welcher die nötigen Schritte und Fragen beinhaltet, um diese zu beantworten [Yin 1994]. Es enthält folgenden Elemente: Forschungsfrage, Untersuchungsobjekt, Hypothesen, Verbindung von den Thesen zu den Daten, sowie Kriterien zur Interpretation der Daten.

In einem weiteren Schritt wurden Praxisfälle ausgewählt und Daten mittels Interviews erhoben. Die Datenanalyse und die Dokumentation der Ergebnisse schliessen die Untersuchung ab. Einzelne wichtige Aspekte dieses Vorgehens werden nachfolgend besprochen.

6.2 Forschungsfrage⁴⁴

Der Gegenstand der Forschung ist das Wissensmanagement und der Wissenstransfer bei Outsourcing-Projekten. Die Forschungsfragen, Forschungsmethodiken und Analysemethoden sind bei allen Diplomanden grundsätzlich gleich, wobei es aber unterschiedliche Schwerpunkte bei der Fallauswahl gibt, und jeder Diplomand noch zusätzlich eigene spezifische Forschungsfragen hat:

- Oliver Meili: Analyse des Outsourcings bei der Credit Suisse nach einem Re-Sourcing
- Stefan Keller: Wissensmanagement und Wissenstransfer bei IT-, Applikations- und Business Process Outsourcing in der Finanzbranche. Ausserdem wird der Einsatz von Software-Tools für den Wissenstransfer im Outsourcing analysiert
- Charles Aegerter: Wissensmanagement und Wissenstransfer beim Infrastruktur-, Applikations- und Business Process Outsourcing in der Technologie-, Telekommunikations- und Industriebranche
- Cécile Novara: Wissenstransfer und Wissenskultur beim Outsourcing

Dabei stehen folgende Fragenkomplexe im Vordergrund:

- Welches Wissen wird transferiert?
- Wie wird Wissen in den einzelnen Phasen der Projekte erhoben, transferiert und genutzt?
- Welche Wissensmanagementaktivitäten sind in den jeweiligen Phasen von besonderer Bedeutung?
- Welche Faktoren sind dabei als relevant zu betrachten?
- Haben sich Best-Practices etabliert?

6.3 Untersuchungsobjekt und Fallsauswahl

Aufgrund der freundlichen Unterstützung von IBM Global Services konnten für diese Arbeit drei Outsourcing-Projekte untersucht werden. Diese Geschäftseinheit von IBM ist der weltweit größte Anbieter von Informatikdienstleistungen und wird in den

⁴⁴ Dieses Kapitel wurde von Keller [Keller 2006] verfasst.

Bereichen IT-Outsourcing, Applikations-Management und e-Business-Hosting als führend eingestuft.⁴⁵

Im Rahmen der Untersuchung wurden Führungspersonen und Wissensträger von IT-Infrastruktur-, Applikations- und Business Process Outsourcing-Projekten mittels Interviews befragt (siehe Kapitel 6.5).⁴⁶

6.4 Hypothesenbildung⁴⁷

Nach dem Einlesen in die Fachliteratur über Wissen, Wissensmanagement, Wissenstransfer, und Outsourcing, haben die Diplomanden in einem ersten Schritt eigene Hypothesen betreffend dem Wissenstransfer in Outsourcing-Projekten formuliert. Die aus der Literatur hergeleiteten Hypothesen wurden danach in mehreren so genannten Pilotinterviews, welche alle Diplomanden durchgeführt haben, bestätigt oder verworfen. Die Fragen an die Outsourcing-Experten für das Bestätigen oder Verwerfen der Hypothesen waren sehr allgemein und betrafen Themengebiete wie Wissen, Wissenstransfer, das Empfinden von Wissen. In einem zweiten Teil der Interviews wurde der Experte dann bezüglich seiner konkreten Erfahrungen befragt, um herauszufinden, welches Wissen sich in welcher Form wie gut oder schlecht transferieren lässt. Im letzten Teil der Befragungen wurde auf die allgemeinen Risiken und Planungsmethoden des Wissenstransfers eingegangen.

In einem weiteren Schritt haben sich die Diplomanden in einem Gruppen-Brainstorming auf einige, gemeinsame Hypothesen geeinigt. Diese Hypothesen dienten als Grundlage für das Entwerfen des Fragenkataloges für die qualitativen Interviews mit den Outsourcing-Beteiligten.

Aus den Pilotinterviews wurden folgende Hypothesen für die Erstellung der eigenen Interviewfragen (siehe Kapitel 12.3 und 12.4) benutzt:

⁴⁵ ftp://ftp.software.ibm.com/annualreport/2004/2004_ibm_annual.pdf. Abgerufen: 2.3.2006.

⁴⁶ Die Aufgabenstellung hatte vorgesehen, dass der Verfasser BPO-Projekte untersucht. Viele Firmen in der Schweiz und in Deutschland zögern jedoch noch mit einer Auslagerung ihrer IT-gestützten Geschäftsprozesse. Aus diesem Grund wurde die Fallauswahl auf zusätzliche Outsourcing-Formen ausgedehnt.

⁴⁷ Die ersten beiden Abschnitte dieses Kapitels wurde von Keller [Keller 2006] verfasst.

- Ungenügende oder inkorrekte Anforderungen des Kunden sind oft ein Grund, warum es Probleme bei OS-Projekten gibt [Pilotinterview 1]
- Ein gegenseitiges Vertrauen zwischen den Outsourcing-Partnern bildet die Basis für den Wissensaustausch [Pilotinterview 1]
- Es gibt oft keine explizit verantwortliche Person für den Wissenstransfer in einem Outsourcing-Projekt [Pilotinterview 3]
- Es fehlen Spezifikationen zum Wissenstransfer in den Service Level Agreements (welches Wissen will der Kunde behalten, welches muss er abgeben) [Pilotinterview 1]
- Oftmals werden Informationen auf der Kundenseite zurück gehalten, wenn das Wissen vom Kunden zum Dienstleister transferiert wird [Pilotinterview 3]
- Kommunikation und Transparenz über das, was der Dienstleister macht, ist für den Kunden zu jedem Zeitpunkt wichtig [Pilotinterview 3]

Durch ein Literaturreview wurden zudem relevante Themengebiete identifiziert und für die Erstellung der restlichen Fragen benutzt. Da die Fallstudienforschung ein iterativer Lernprozess darstellt [Gassmann 1999], in welchem sich die Datenerhebungs- und Analysephase überlagern können [Yin 1994], wurden zudem in der Interviewphase der Untersuchung teilweise neue Fragen in den Fragekatalog aufgenommen und eine Frage ausgetauscht.⁴⁸

6.5 Datenerhebung⁴⁹

In erster Linie fand die Datenerhebung zum Wissenstransfer durch Interviews mit entsprechenden Fachexperten statt. Als ein Experte wird eine Person bezeichnet, die „auf einem begrenzten Gebiet über ein klares und abrufbares Wissen verfügt“ [Mayer 2004]. Seine Ansichten stützen sich auf sichere Behauptungen und seine Urteile sind keine Raterei oder unverbindliche Annahmen [ebd.].

⁴⁸ Siehe Fussnote 70.

⁴⁹ Dieses Kapitel wurde in Anlehnung an Novara [Novara 2006] erstellt und vom Verfasser in Bezug auf seine Untersuchung angepasst und ergänzt.

In der vorliegenden Fallstudie konnte in einem Outsourcing-Projekt Experten beider Parteien (Kunde und Provider) befragt werden. In den restlichen Fällen war nur eine Befragung der Experten des Outsourcing-Providers möglich. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte aufgrund der freundlichen Unterstützung des Providers (siehe Kapitel 6.3) per E-Mail oder telefonischer Kontaktaufnahme. Dabei wurden in allen Fällen Experten in Managementpositionen befragt. Um die Aussagekräftigkeit und damit die Qualität der Fallstudie zu erhöhen, wurden zusätzlich themenrelevante Dokumente des Providers analysiert. Die Dokumentenanalyse sollte dabei die aus den Interviews gewonnen Daten ergänzen und auch verifizieren [Mayring 2002].

Der Prozess der Datenerhebung wurde in zwei Schritte unterteilt: In einem ersten Schritt wurden so genannte Pilotinterviews [Lamnek 1995] durchgeführt. Deren Ziel war es, einen grundlegenden Überblick über das Thema zu erhalten, um daraus erkannte Hypothesen ableiten zu können. Bei diesen Gesprächen handelte es sich weitgehend um eine Diskussion offener Fragen, welche es dem Experten erlaubten, frei zu antworten und das zu formulieren, was ihm im Bezug auf das Thema als wichtig erscheint [Mayring 2002]. Bei der vorliegenden Untersuchung wurden vier Pilotinterviews⁵⁰ mit Experten im November 2005 und eines⁵¹ im Dezember 2005 durchgeführt.

Aufgrund der gewonnenen Hypothesen wurde ein Interviewleitfaden auf Deutsch (siehe Kapitel 12.1) und Englisch (siehe Kapitel 12.2) erstellt. Dieser bildete die Grundlage für den zweiten Schritt, die Experteninterviews. Der Leitfaden lässt sich in mehrere Fragegruppen aufteilen. Zuerst wurden die Experten zu ihrer Rolle, Aufgabe und zum Verantwortungsbereich innerhalb der Organisation befragt. Danach wurden Fragen zum Projekt selbst und den Outsourcing-Phasen gestellt. In einem weiteren Schritt wurden transferierte Wissensseinheiten (siehe Kapitel 4.4.3) des Projektes ermittelt. Zuletzt wurden Fragen zum Wissenstransferprozess (Herausforderungen, verwendete IT-Tools, Methoden zur Motivation, Verantwortlichkeiten in Bezug auf den Wissenstransfer und Sicherung von Wissen) gestellt.

⁵⁰ Der Verfasser hat darauf verzichtet, die Transkriptionen dieser Interviews in den Anhang zu nehmen, da die vorliegende Arbeit sonst zu umfangreich geworden wäre.

⁵¹ Dieses Interview wurde mit dem Fragenkatalog zu den Experteninterviews durchgeführt, da der Experte über verschiedene Kundenprojekte, aber nicht über ein spezifisches Projekt sprechen wollte.

Bei den Experteninterviews handelte es sich um eine Mischung zwischen einem narrativen und problemzentrierten Interview [Mayring 2002], und zwar aus folgenden Gründen: Obwohl die Fragen im Vorfeld der Gespräche klar definiert wurden, handelt es sich um sehr offene Fragen, welche den Interviewpartner zum freien Erzählen animieren sollten. Dies war erforderlich, da der Bereich des Wissenstransfers im Outsourcing wenig erforscht ist. Daher war es wichtig, möglichst umfassende Antworten der Experten zu erhalten. Trotzdem wurde dabei gezielt auf spezifische Probleme beim Wissenstransfer eingegangen, um einen lösungsorientierten Referenzprozess erstellen zu können. Dieser wird in Kapitel 8 behandelt.

Die Experteninterviews haben über einen Zeitraum von einem Monat stattgefunden: das Erste fand am 22. November und das Letzte am 16. Dezember 2005 statt. Allen befragten Personen wurden die entsprechenden Fragen vor dem Interviewtermin per E-Mail zugestellt. Bei allen Interviews hat je eine Person teilgenommen. Mit Ausnahme von einem Interview, welches telefonisch erfolgte, fanden alle Gespräche durch persönliche Begegnungen statt. Mit den Interviewpartnern wurde im Voraus eine Dauer von einer Stunde vereinbart, jedoch waren die meisten Experten für ein längeres Gespräch bereit. Das längste Interview dauerte zwei Stunden, das kürzeste eine halbe Stunde.

Mit dem Einverständnis von allen Experten konnte vom Interview eine Tonbandaufnahme angefertigt werden. Diese Aufnahme erlaubte es dem Verfasser, das Gespräch sinngemäss zu transkribieren und eine Kopie davon an die Interviewteilnehmer per E-Mail zu schicken. Um Fehlinterpretationen zu vermeiden, wurde so allen Teilnehmern der fokussierten Interviews die Möglichkeit geboten, ihre Aussagen zu prüfen und allenfalls zu korrigieren. Alle Experten haben diese Möglichkeit benutzt und ihre Aussagen noch ergänzt und verifiziert.

Im Weiteren wünschten die befragten Personen eine Anonymisierung, damit kein Rückschluss auf ihre Identität möglich ist. Damit die sensiblen Kundeninformationen keine Hinweise liefern, wurde auch der Name des Outsourcers bei den Fallbesprechungen (siehe Kapitel 7) anonymisiert.

6.6 Datenauswertung und -analyse

6.6.1 Auswertung⁵²

Mit dem gesammelten Material wurde eine qualitative und strukturierte Inhaltsanalyse [Mayring 2002] durchgeführt, indem das Material nach vorher festgelegten Kriterien zergliedert und strukturiert wurde. Dabei war eine Einigung auf ein sinnvolles Abstraktionsniveau für die gemeinsame Erstellung des Referenzprozesses erforderlich. Es wurden daher für die Erstellung dieser gemeinsamen Arbeit nur Aspekte ausgewählt, welche in mindestens zwei Fällen zutrafen. Die Abstrahierung geschah durch eine Kategorisierung von identifizierten Wissensseinheiten und eine Sammlung dazu gehörender Transfermethoden.

Für die Datenauswertung und -analyse wurde im Vorfeld ein Analyseframework konstruiert, welches im folgenden Kapitel 6.6.2 näher beschrieben wird. Aufgrund dieses Modells konnten die Daten geordnet werden, um sie in einem weiteren Schritt formalisiert darstellen zu können. Diese Formalisierung, welche hauptsächlich die verschiedenen Transfermethoden und transferierten Wissensseinheiten verdeutlichen soll, geschah über eine Modellierung der identifizierten Transferprozesse mittels ereignisgesteuerter Prozessketten (siehe Kapitel 6.6.3). Es war das Ziel, die Transferprozesse übersichtlich und strukturiert darzustellen. Zudem war es aufgrund des hohen Formalisierungsgrades in einem letzten Schritt erst möglich, die einzelnen modellierten Prozesse zu einem Gesamtprozess zusammenzufügen.

Aufgrund der gewünschten Anonymisierung wurden alle befragten Experten in der Auswertung mit Experte bezeichnet und nach der zeitlichen Reihenfolge des Interviews mit einem numerischen Suffix gekennzeichnet. Für die Interpretation der Daten wurden zudem sinnverwandte Aussagen anhand von Kodierregeln [Mayring 2002] zusammengefasst. Diese Regeln ermöglichen eindeutige Zuordnungen, wo Abgrenzungsprobleme zwischen Kategorien bestehen [ebd.].

⁵² Die beiden ersten Abschnitte wurden von Novara [Novara 2006] verfasst.

6.6.2 Analyseframework

In Zusammenarbeit mit den weiteren Diplomanden (siehe Kapitel 6.2) wurde ein Analyseframework erarbeitet. Das Framework soll helfen, die wichtigsten Best-Practices und Probleme (wie beispielsweise der unterschiedliche Wissensstand und -bedarf der Parteien, Hindernisse und Widerstände) des Wissensmanagements beziehungsweise Wissenstransfers in Outsourcing-Projekten herauszukristallisieren. Insbesondere erlaubt das Framework aufgrund von gemeinsam definierten Kriterien einen Vergleich der gesammelten Daten.

Das Analyseframework (siehe Abbildung 14) wurde durch die Diplomanden aufgrund Ihnen wichtig erscheinender Kriterien aus der Literatur und den Erkenntnissen aus den Interviews entworfen. Es umfasst folgende Elemente:

- Wissensseinheiten und Wissensträger
- Wissenstransfermethode
- Messen des Wissenstransfers
- Einflussfaktoren des Wissenstransfers
- Herausforderungen im Wissenstransfer

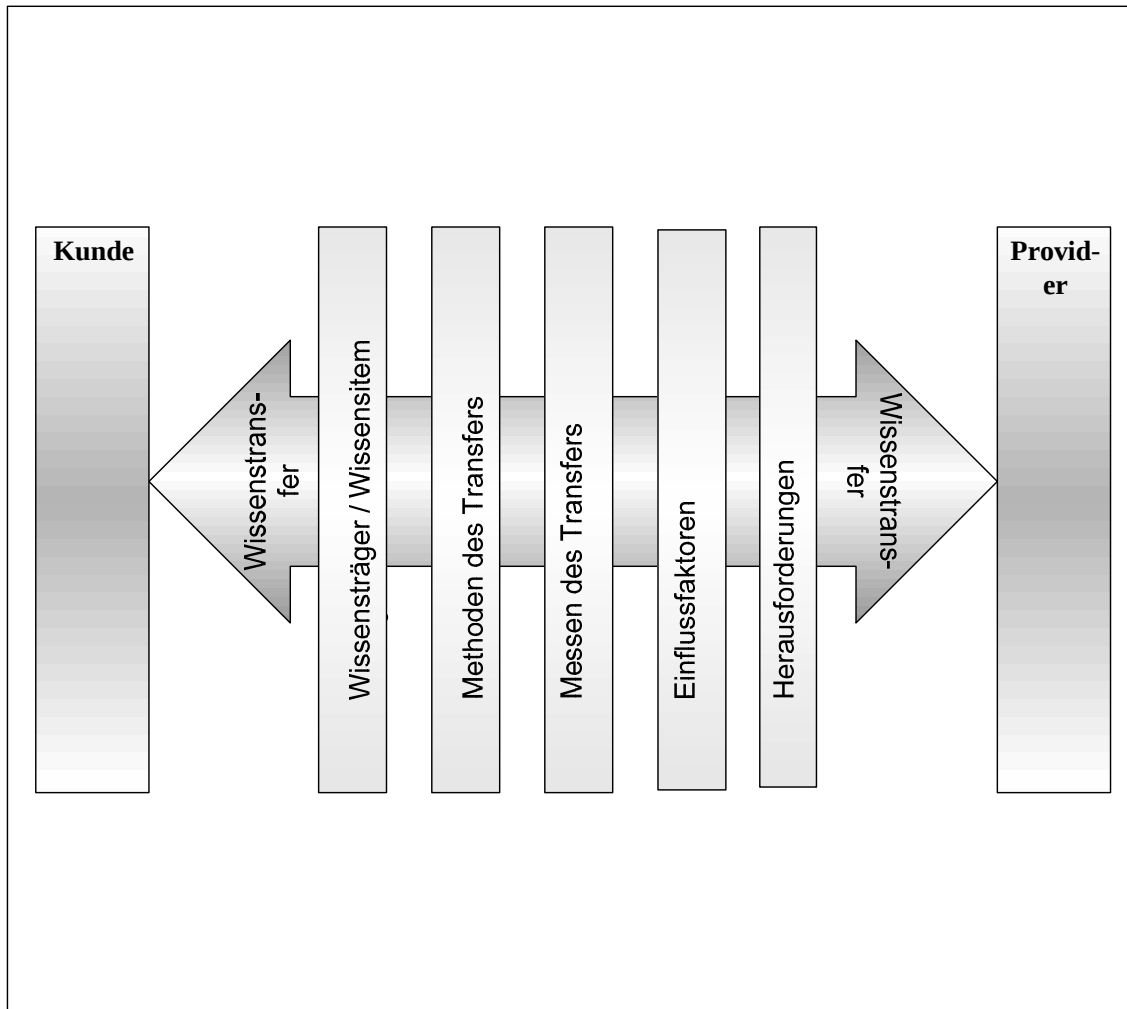


Abbildung 14: Analyseframework des Wissenstransfers in OS-Projekten [eigene Darstellung]

Aufgrund der Einflussfaktoren, welche in der Literatur genannt wurden (siehe Kapitel 5.5), hat der Verfasser diese von Herausforderungen abgegrenzt.⁵³ Bei den Einflussfaktoren ist eine überschneidungsfreie Zuordnung der Merkmale (wie beispielsweise psychologische Faktoren und durch Motivation bedingte Einflussfaktoren) nicht möglich.

Neben den gemeinsam definierten Kriterien hat der Verfasser auch noch folgende Angaben in den Auswertungstabellen berücksichtigt:

- Vorstellung der befragten Person

⁵³ In den Interviews wurde nach Herausforderungen und nicht Einflussfaktoren gefragt. Der Verfasser hat diese Abgrenzung erst in der Auswertungsphase dieser Arbeit vorgenommen.

- Zuordnung des Outsourcing-Projektes zu vordefinierten Outsourcing-Formen (siehe Kapitel 2.4)
- Phasen des Wissenstransfers
- Zeitpunkt des Transfers in der Outsourcing-Phase
- Spezifische Bemerkungen der Experten zum Projekt / zur untersuchten Thematik
- Kodiertabelle⁵⁴

Die Auswertung, Analyse und Besprechung der Outsourcing-Projekte (siehe Kapitel 7) wurde aufgrund der genannten Kriterien des Analyseframeworks und den oben stehenden Angaben vorgenommen.

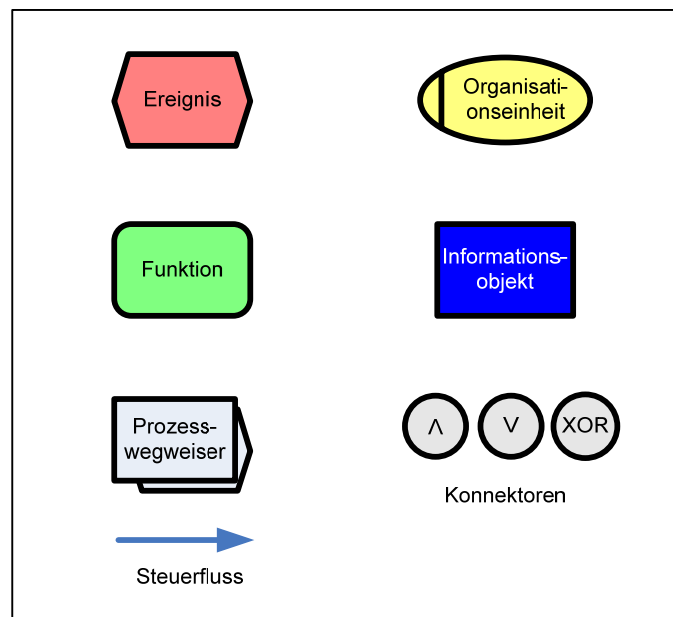
6.6.3 Modellierung des Wissenstransferprozesses

Eine graphische Beschreibung des Wissenstransferprozesses der einzelnen Outsourcing-Projekte und des daraus resultierenden Referenzprozesses erfolgte mittels ereignisgesteuerter Prozessketten (EPK). Diese von Scheer [Scheer 2002a] und seinen Mitarbeitern entwickelte Modellierungssprache entstand im Rahmen der Entwicklung des ARIS-Konzeptes. Für eine Besprechung dieses Architekturmodells sei auf die Literatur von Scheer [Scheer 1997, Scheer 2002a] verwiesen.

Ereignisgesteuerte Prozessketten erlauben eine integrierte Beschreibung von Geschäftsprozessen und Wissensflüssen [Scheer 2002b]. Mit Hilfe dieser Methode lässt sich unter anderem auch implizites Wissen (wie Wissen und Erfahrungen der Mitarbeiter) abbilden und die im Unternehmen vorhandenen Wissensbestände und Wissensflüsse im Wechselspiel mit Geschäftsprozessen untersuchen [ebd.].

Eine EPK ist ein gerichteter Graph, welcher aus verschiedenen Elementen besteht [Stucky 2004]. Die Elemente einer solchen Prozesskette sind Ereignisse, Funktionen, Steuerfluss, Konnektoren und Prozesswegweiser [Glinz 2004]. Zudem kann dieses Grundmodell um die Elemente Informationsobjekt und Organisationseinheit erweitert werden. Folgende Abbildung 15 veranschaulicht die bei der Modellierung benutzten graphischen Symbole:

⁵⁴ Siehe Kodierregeln im Kapitel 6.6.1.



**Abbildung 15: Elemente einer EPK
in Anlehnung an [Glinz 2004]**

Ereignisse stellen zeitpunktbezogene, eingetretene Zustände dar und lösen Funktionen aus. Die Funktionen können ihrerseits wieder Ereignisse auslösen und einen neuen Zustand erzeugen [Keller 1992]. Die logische Verknüpfung von Ereignissen und Funktionen erfolgt durch Konnektoren. Der Steuerfluss stellt kausal-sachlogische Abhängigkeiten zwischen Ereignissen und Funktionen dar [Glinz 2004]. Eine Gliederung in Teilmodelle wird durch die Prozesswegweiser ermöglicht [ebd.]. Die Zuordnung von organisatorischen Einheiten zu Funktionen beschreibt zudem die Gliederungsstruktur eines Unternehmens [Krcmar 2003]. Im Weiteren können Informationsobjekte implizites oder explizites Wissen darstellen.

7 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Interviewauswertungen besprochen. Damit die Interpretationen nachvollzogen werden können, finden sich im Anhang die Auswertungen der einzelnen Fälle strukturiert in Tabellenform. Zuerst wird der untersuchte Fall vorgestellt. Danach werden die Phasen des Wissenstransfers dargestellt, in welchen der Transfer von Wissen stattgefunden hat oder weiterhin stattfinden wird. Weiter wird der Transfer zwischen den Outsourcing-Parteien aufgrund der Kriterien des Analyseframeworks (siehe Kapitel 6.6.2) analysiert. Diese Angaben wurden in den Referenzprozess in Kapitel 8 integriert. Am Schluss des Kapitels werden quantitative Auswertungen präsentiert, welche auf den Expertenaussagen aus allen Fällen beruhen.

7.1 Projekt 1: Infrastruktur-Outsourcing

7.1.1 Fallbeschreibung

Der Outsourcer ist ein weltweiter Technologiekonzern und hat an IBM fast seine gesamte Informationssystem-Infrastruktur (siehe Kapitel 2.4.6) ausgelagert. Dabei fand ein globales Outsourcing⁵⁵ statt, bei welchem der Betrieb der IT-Infrastruktur zum Outsourcing-Provider übertragen wurde. Die Leistungserbringung des Providers umfasst das Management der Server, Betriebssysteme, Unternehmensnetzwerke, Personal Computers und Help-Desks. Vor der Auslagerung an IBM war die IT-Struktur sehr heterogen organisiert gewesen. In der Schweiz hatte jede (Tochter-)Gesellschaft eine eigene IT betrieben und gewisse Gesellschaften hatten dabei auch ihre IT ausgelagert. Daher wurde damals vom Kunden eine Zentralisierung und Standardisierung der IT angestrebt. Die damaligen Standardisierungsprojekte waren schon sehr weit fortgeschritten gewesen, als der Entscheid für ein konzernweites Outsourcing der IT-Infrastruktur an IBM kam. Die bereits begonnenen Standardisierungsbestrebungen wurden vom Provider nach der Transitionsphase weiter geführt und die Systeme wurden in der Transformationsphase in die globale

⁵⁵ Der Verfasser dieser Arbeit hat bei den Interviews Experten der schweizerischen Geschäftseinheit befragt.

Informationssystem(IS)-Architektur des Providers integriert. In der Transformationsphase wurden in einem ersten Schritt alle SAP-Systeme zum Provider migriert. Da diese Systeme noch von einem anderen Provider betrieben wurden, bildete man spezielle Projektteams für diese Migration. In einem zweiten Schritt wurden die bestehenden Lösungen transferiert und in die Systemlandschaft des Providers integriert. Zudem wurden die Mitarbeiter in dieser Phase in neue Teams eingeteilt. Die Transformationsphase wurde erst von kurzem beendet. Die Projektdauer erstreckte sich über zehn Jahre und es wurden in der Schweiz fast alle Mitarbeiter (circa 100 Personen) vom Kunden zum Provider transferiert. Ein kleines Team von Mitarbeitern verblieb beim Outsourcer zur Überwachung und Koordination des Outsourcing-Projektes. Dieses Team des Kunden wird als Retain-Team bezeichnet und ist für das Schnittstellenmanagement zwischen der internen IT-Abteilung und dem Outsourcing-Provider zuständig.

Beide Outsourcing-Parteien qualifizieren das Projekt 1 als erfolgreich. Jedoch betrachtete der Chief Information Officer (CIO) des Kunden die IT nicht als eine Commodity, da keine Standards in der IT-Landschaft des Outsourcers verwendet werden und viele Besonderheiten aufgrund seiner globalen Präsenz bestehen. Dadurch entstehen nach Meinung des Experten Beziehungsabhängigkeiten, die entsprechend zu bewältigen sind, und für ihn daher strategisches Wissen darstellen (siehe Kapitel 12.5.1).

Bei den Interviews haben seitens des Outsourcers der CIO (Experte 4) und ein IS Service Manager (Experte 8) teilgenommen, welcher für die Kommunikation zwischen der internen IT-Abteilung und dem Provider zuständig ist.⁵⁶ Auf der Seite des Providers konnten ein Delivery Project Executive (Experte 5) und zwei Architekten (Experte 6, 7) befragt werden. Die Experten 5 und 7 wurden als ehemalige Mitarbeiter vom Kunden zum Dienstleister transferiert. Alle befragten Personen sind seit Beginn am Outsourcing-Projekt beteiligt.

⁵⁶ Eine ausführlichere Beschreibung der Rollen und Verantwortungsbereiche findet sich im Anhang (siehe Auswertungen der durchgeführten Interviews).

7.1.2 Phasen des Wissenstransfers

Die Experten hatten in den Befragungen meist die Phasen des Wissenstransfers den einzelnen Outsourcing-Phasen (siehe Kapitel 2.5.2) oder Aktivitäten in den OS-Phasen (wie die Durchführung einer Due Diligence oder die Beantwortung von RFP) zugeordnet. Die Due Diligence wurde von den Experten am häufigsten genannt [Experte 4, 5, 6, 8]. Weiter die Transitionsphase [Experte 7, 8] und Transformationsphase [Experte 4, 5]. Wobei ein Experte die Meinung vertrat, dass in der Transitionsphase kein Wissenstransfer stattfindet [Experte 4], da der bisherige Betrieb eins zu eins übernommen wurde. Zudem fand ein Transfer von Wissen in der Evaluationsphase (RFI, RFP) [Experte 6] statt. Eine Auswertung der einzelnen Wissenstransferschritte in den jeweiligen Outsourcing-Phasen findet sich im Anhang in den Kapiteln 12.5.2 bis 12.5.5. Aufgrund dieser Auswertung ergeben sich verschiedene Hauptaktivitäten, welche folgenden Wissenstransfer-Phasen zugeordnet⁵⁷ wurden: Vorbereitungsphase, Transferphase und Integrationsphase (siehe Abbildung 16).⁵⁸ In der Vorbereitungsphase werden das benötigte Wissen und Wissenslücken ermittelt. Der eigentliche Wissenstransfer findet zwischen den Outsourcing-Parteien in einer Transferphase (siehe auch [Meili 2006]) statt. In der nachfolgenden Integrationsphase (siehe Kapitel 5.2.1 und Kapitel 5.2.2) wird das transferierte Wissen in der Organisation des Providers integriert und angewendet. In der Vorbereitungsphase ermittelte der Outsourcing-Provider das Wissen, welches er für die Erstellung des Angebotes und der Ziellösung benötigte. Die Ziellösung stellt die künftige IT-Architektur der Infrastruktur dar. Dabei musste er den Kontext des Kunden, wie beispielsweise seine IT-Strategie, seine Beweggründe für den OS-Entscheid und seine laufenden Projekte ermitteln und organisatorische, technische und servicebezogene Begrifflichkeiten des Outsourcers mittels Interviews identifizieren. In einer Due Diligence konnte der Provider die bereits getroffenen Annahmen nochmals überprüfen und Wissensträger identifizieren. Weiter konnte der Dienstleister aufgrund von Mitarbeiterlisten allfällige Wissenslücken beim Fachwissen (Skills) der Mitarbeiter ermitteln. In einem nächsten Schritt wurden in einer Transferphase die Human Resources und die Systeme vom Kunden zum Leistungser

⁵⁷ Im Anhang findet sich eine Kodierungstabelle (siehe Kapitel 12.5.1), welche die Zuordnung der Outsourcing-Phasen auf die Wissenstransferphasen aufzeigt.

⁵⁸ Die dargestellten Aktivitäten, mit Ausnahme der Bestimmung von Schlüsselpersonen (siehe Kapitel 7.1.3), sind aus der Perspektive des Outsourcing-Providers beschrieben.

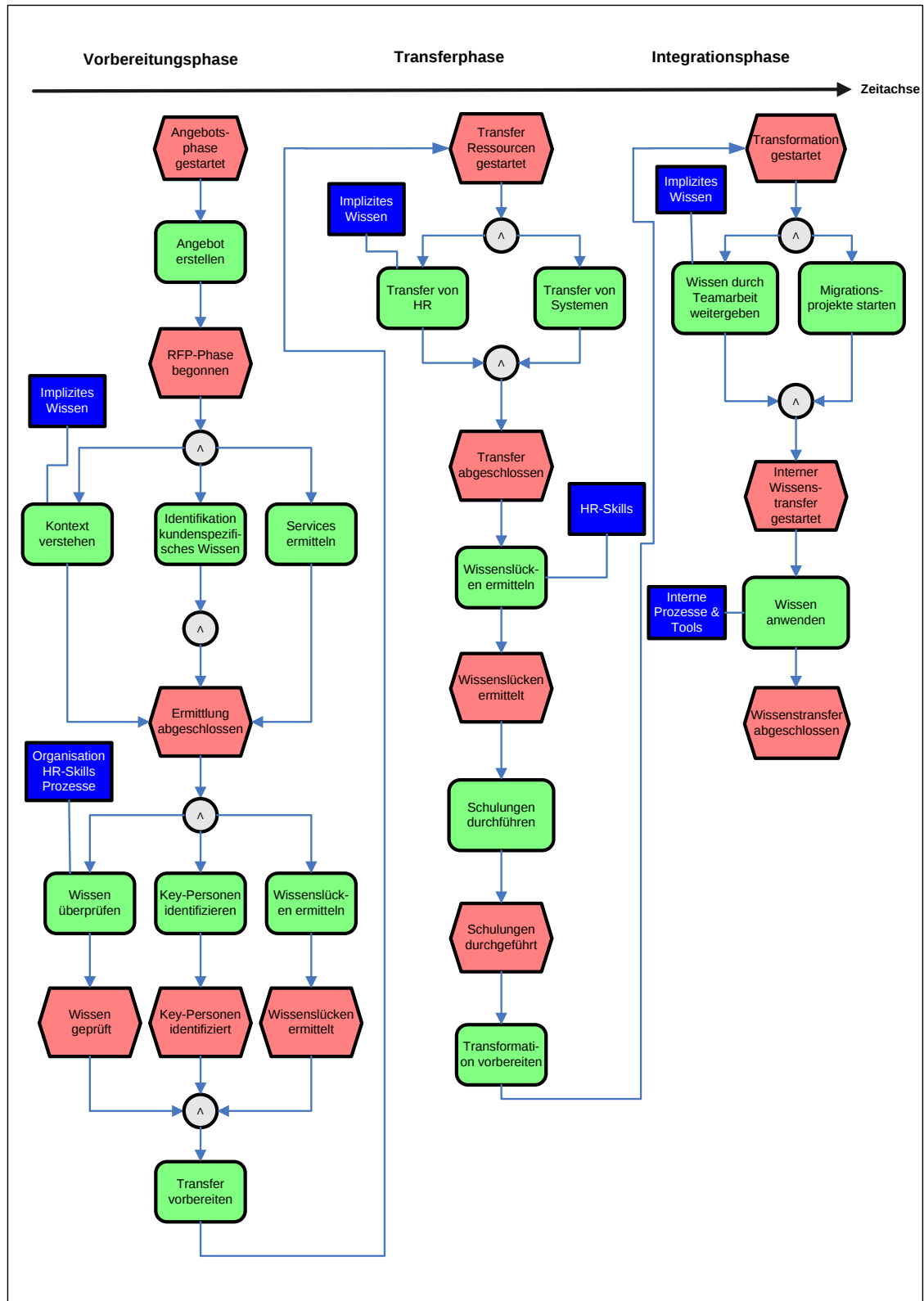


Abbildung 16: Wissenstransferprozess IT-Infrastruktur [eigene Darstellung]

bringer transferiert. Nach diesem physischen Transfer wurden das vorhandene Wissen der Mitarbeiter ermittelt, allfällige Wissenslücken bestimmt und durch Schulungen

geschlossen. In der folgenden Integrationsphase konnte durch eine Aufteilung der Wissensträger auf neue Teams, internes und externes Wissen durch die Teamarbeit und gemeinsame Workshops ausgetauscht werden. Durch den Wissenstransfer konnte der Provider einerseits das kundenspezifische Wissen und technische IT-Wissen der transferierten Mitarbeiter für seine Migrationsprojekte anwenden. Andererseits waren nun diese Mitarbeiter in der Lage, das Wissen über die internen Prozesse und Werkzeuge (wie beispielsweise Change-Management und Incident-Management) des Providers anzuwenden. Eine Besprechung der Häufigkeit und des Wissensbedarfs beim Wissenstransfer folgt im Abschnitt 7.1.6.6.

7.1.3 Wissensträger und Wissensseinheiten

Als Träger von Wissen wurden von fast allen Experten⁵⁹ die Mitarbeiter genannt, welche die bisherige Infrastruktur betrieben haben. Zudem betonte ein Experte [Experte 7], dass man in einem Outsourcing kein Wissen übernehmen kann, wenn man nicht Leute transferiert. Im entsprechenden Outsourcing-Projekt hatten ausserdem die transferierten Mitarbeiter Dokumentationen des Outsourcers bei sich, welche in der Integrationsphase für den Wissensaustausch bei Migrationsprojekten benutzt wurden. Weiter wurden Datenräume, welche in der Due Diligence-Phase vom Provider zur Informationsgewinnung benutzt wurden, als ein möglicher Wissensträger genannt [Experte 5, 8]. Daneben stellt auch der Transfer von Datenbanken mit gespeicherten Kundendaten einen Wissensträger dar [Experte 4].

Ein wichtige Massnahme, welcher der Outsourcer in Bezug auf die Sicherung von implizitem Wissen getroffen hatte, bildete die Bestimmung von Schlüsselpersonen (Key-People) in der Due Diligence-Phase. Diese Personengruppe (circa 30 Personen) wurde speziellen vertraglichen Regelungen unterworfen. Zum einen bestand für diese eine Kündigungssperre und sie konnten nicht ohne Einverständnis des Outsourcers in anderen Projekten des Providers eingesetzt werden. Bei der Bestimmung der Schlüsselpersonen wurde vom Outsourcer keine spezielle Erhebung von Fähigkeiten (Skills) durchgeführt, sondern die Basis für den Entscheid bildete die bisherige Qualifikation oder die Führungseigenschaften der Personen. Demgegenüber hatte der Provider nach der Transition das Fachwissen der Wissensträger mit einem so genannten

⁵⁹ Mit Ausnahme von [Experte 6].

Skill-Katalog (Skill/Competencies Catalogue) erhoben und, wo noch Lücken bestanden, durch Schulung geschlossen. Ein Skill-Katalog stellt ein Verzeichnis dar, in welches Qualifikationen der Mitarbeiter anhand vordefinierter Kriterien elektronisch gespeichert werden können [Gronau 2004].

Im untersuchten Projekt 1 wurden unterschiedliche Wissenseinheiten transferiert, wobei je nach Rolle und Verantwortungsbereich der Experten meist unterschiedliche Arten genannt wurden. Beim technischen IT-Wissen respektive bei den Kernkompetenzen der einzelnen Fachbereiche (wie beispielsweise SAP-Betrieb, Firewall, Unix Server) [Experten 4, 6 und 7], den organisatorischen Kenntnissen (wie Erkennen von Beziehungsabhängigkeiten und Informationen über Zuständigkeiten) [Experten 4, 6] bestand eine Übereinstimmung bei den genannten Wissenseinheiten zwischen dem Kunden und dem Dienstleister. Daneben betrachtet der Kunde fachspezifische Kenntnisse, welche das Wissen über seine Geschäftseinheiten betreffen [Experte 4], Dokumentationswissen, Wissen über informelle Netzwerke (Zuständigkeiten) [Experte 5], den Help-Desk und den Daten-Raum [Experte 8] als eine Wissenseinheit.

Der Outsourcing-Provider war in der Vorbereitungsphase bestrebt, Wissen über den Kontext des Outsourcers (wie die IT-Strategie, die Zielsetzungen des direkten Ansprechpartners und die laufenden Projekte) und seine Begrifflichkeiten zu gewinnen [Experte 6], damit er seine Ziellösung (siehe Kapitel 7.1.2) erstellen und ein Angebot abgeben konnte. Dieses Wissen wurde durch Face-to-Face-Kontakte mit dem Outsourcer gewonnen [ebd.]. In dieser Phase wird auch explizites Wissen über Vermögensteile (Assets), Human Resources, den Service-Katalog (SLA) und vertragliche Wissenseinheiten durch den Outsourcing-Provider erhoben [ebd.]. Zudem benötigen die transferierten Mitarbeiter in der Betriebsphase prozessbezogenes Wissen des Providers (wie Wissen über technische und administrative Aufgaben und Kenntnisse über die Abläufe, zum Beispiel Wissen über die Change Management-, Incident-Management- und Problem-Management-Tools) und Wissen über die Funktionsweise des Betriebes [Experte 5].

Aus der Sicht des Outsourcers ist organisatorisches und fachspezifisches Wissen, welches das Erkennen von Beziehungsabhängigkeiten betrifft, von strategischer

Bedeutung [Experte 4]. Der Outsourcing-Provider betrachtet dagegen die Kenntnisse über seine Tools und Prozesse [Experte 5], das Erkennen der IT-Strategie des Kunden [Experte 6] und Kernkompetenzen von den verschiedenen IT-Fachbereichen der Mitarbeiter [Experte 7] als strategisches Wissen.

Fazit

Wissensträger sind hauptsächlich die IT-Mitarbeiter. Durch die Bestimmung von Schlüsselpersonen kann sich der Outsourcer während der Vertragsdauer deren fachspezifisches und organisatorisches Wissen sichern. Doch kann dieses Wissen durch eine Kündigung einer Schlüsselperson verloren gehen, falls es nicht vorgängig kodifiziert wurde oder ein Experte mit dem entsprechenden Wissen durch den Provider eingestellt und eingearbeitet worden ist. Zudem ist für den Kunden das Wissen über Beziehungsabhängigkeiten in seiner global verteilten Infrastruktur von strategischer Bedeutung. Für den Outsourcing-Provider ist dagegen wichtig, dass er für die Erstellung der künftigen IT-Architektur des Kunden das Wissen über dessen Kontext und seine spezifischen Begrifflichkeiten zu sich transferieren kann. Es ist für ihn auch wichtig, dass die transferierten Mitarbeiter seine Prozesse kennen und seine Tools anwenden können. Explizites Wissen war in dem Projekt 1 in der Form von Übergabeprotokollen, Dokumentationen und Datenbanken zum Outsourcing-Provider transferiert worden. Weiter wurden zur Gewinnung von explizitem Wissen Datenräume benutzt.

7.1.4 Wissenstransfermethoden

Je nach Projektphase wurden unterschiedliche Methoden für den Transfer von Wissen eingesetzt. Eine Methode stellte der Transfer von Dokumentationen [Experten 4, 5, 7] dar. Weiter wurde von den Experten die Face-to-Face-Kommunikation, in der Form von Meetings [Experte 4, 5], Workshops [Experte 4], Schulungen, Coaching oder Mentoring [Experte 5] und die Integration von Mitarbeitern in Teams [Experte 7] genannt. Ein persönlicher Kontakt fand auch durch Interviews in der Angebotsphase [Experte 6] und Help-Desk-Befragungen in der Due Diligence-Phase [Experte 8] statt. Zudem wurde das Erfassen respektive das Kodifizieren von Wissen (siehe Kapitel 5.3) als eine Methode in dieser Phase genannt [Experte 5, 8]. Bei der Ermittlung von Wissenslücken der Mitarbeiter-Skills wurde ein so genanntes Mapping durchgeführt [Experte 5]. Beim Mapping wird das vorhandene Wissen der Human Resources mit vordefinierten (Skill-)

Merkmale einer Datenbank-Tabelle verglichen und darin abgespeichert. Weiter wurden Kommunikationssysteme wie E-Mail [Experte 5, 6, 7], Telefonkonferenzen [Experte 5] und Chat-Systeme [Experte 7] eingesetzt.

Mehrheitlich wurden als IT-Werkzeuge (Tools) Wissensportale (Team-Rooms [Experte 5, 7, 8]) und eine Shared-Space-Lösung [Experte 4, 5, 7]) für den Wissenstransfer in den einzelnen Outsourcing-Phasen benutzt. Jedoch existierten keine gemeinsamen IT-Tools für den Wissenstransfer, welche von den beteiligten Parteien in allen Outsourcing-Phasen eingesetzt werden [Experte 5, 6]. Die Wissensportale wurden hauptsächlich in der Transfer- [Experte 5] und Integrationsphase [Experte 8] benutzt, jedoch werden die Team-Rooms in der Betriebsphase nicht mehr oft gebraucht [Experte 7]. Die Verwendung von Wissenslandkarten [Experte 7] wurde als eine Möglichkeit genannt, um die Beziehungsabhängigkeiten zwischen den Infrastruktur-Komponenten zu visualisieren. Ein Experte [Experte 7] war der Ansicht, dass der Transfer von Wissen nicht über IT-Tools, sondern über die Wissensträger erfolgen muss, da Wissen in Wissenssammlungen unbelebt ist.

Fazit

Der Wissenstransfer erfolgte in dem untersuchten Projekt 1 durch die Face-to-Face-Kommunikation, die Verwendung von Kommunikationssystemen (wie E-Mail) und den Einsatz von Wissensportalen. Zudem war ein Experte der Meinung, dass sich die verwendeten IT-Tools und -Systeme für den Wissenstransfer nicht eignen würden.

7.1.5 Messen des Wissenstransfers

Eine Mehrheit der Experten ist der Meinung, dass keine expliziten Key Performance Indicators (KPI) für den Wissenstransfer definiert wurden [Experte 4, 5, 8]. Jedoch wurden von den Experten verschiedene Methoden genannt, welche zur Messung des Wissenstransfers im Projekt 1 eingesetzt wurden:

- Messung des Projektablaufes und Verwendung eines Transferplanes [Experte 4]
- Vorhandene Zertifizierungen der transferierten Mitarbeiter [Experte 5]
- Rückmeldungen des Kunden und Ferienabwesenheiten von Schlüsselpersonen [Experte 7]

Da fast alle Mitarbeiter zum Outsourcing-Provider transferiert wurden, stellte gemäss [Experte 4] im Projekt 1 die Messung des Wissenstransfers keine Schwierigkeiten dar. Ein Experte [Experte 6] war der Meinung, dass sich der Wissenstransfer bei der Angebotserstellung durch die Inputparameter messen lässt.

Fazit

Eine Messung des Wissenstransfers in der Form von Key Performance Indicators wurde im untersuchten Projekt 1 nicht als solches explizit definiert, doch wurden Instrumente des Projektmanagements (wie Messen des Projektablaufes und Verwendung eines Transferplanes) zur Beurteilung des Transfers eingesetzt.

7.1.6 Einflussfaktoren des Wissenstransfers

Im Projekt 1 wurden unterschiedliche Einflussfaktoren untersucht und es wurden von den Befragten unterschiedliche Herausforderungen in Bezug auf den Wissenstransfer genannt.

7.1.6.1 Technische Einflussfaktoren

In der Integrationsphase fand der Wissenstransfer bei der Migration und der Integration der Lösungen in die Systemlandschaft des Outsourcing-Providers statt. Die einzelnen Projekte mussten dabei schrittweise durchgeführt werden [Experte 4]. Zudem verwenden beide Parteien verschiedene Begrifflichkeiten, was dazu führte, dass der Outsourcing-Provider zwei unterschiedliche Begriffssysteme (ein internes und ein externes) für die Zusammenarbeit mit dem Kunden benutzt [Experte 5].

Fazit

Bei der Migration und Integration der Lösungen müssen die Projekte schrittweise durchgeführt werden. Zudem verwendet der Outsourcing-Provider in der Zusammenarbeit mit dem Kunden ein anderes Begriffssystem als intern.

7.1.6.2 Motivation für den Wissenstransfer

Alle Experten waren sich darüber einig, dass den Wissensträgern keine Anreize zum Wissenstransfer angeboten wurden. Die Mitarbeiter hatten ein Eigeninteresse daran, dass die Infrastruktur weiter betrieben wird [Experte 4]. Im Weiteren war ein transferierter Mitarbeiter [Experte 7] der Meinung, dass die besseren

Entwicklungsmöglichkeiten im IT-Bereich des Outsourcing-Providers eine Motivation für den Wissenstransfer darstellen. Bei den Massnahmen, wie man das Gefühl eines Machtverlustes verhindern kann, bestanden unterschiedliche Meinungen. Ein Experte war der Ansicht, dass man dieses Gefühl nicht verhindern kann, jedoch den Mitarbeitern Vorteile, wie beispielsweise neue Projekte und interessante Aufgaben, aufzeigen muss [Experte 4]. Ein anderer Experte [Experte 5] betonte, dass die transferierten Mitarbeiter bei der Preisgabe ihres Wissen auch vom Wissen des neuen Betriebes profitieren können. Auch bei der Informationspolitik über das Outsourcing-Vorhaben waren sich alle Experten einig, dass die Mitarbeiter sehr frühzeitig und offen über das Outsourcing-Vorhaben von dem Outsourcer informiert wurden.

Fazit

Da mit Ausnahme des Retain-Teams alle Mitarbeiter vom Outsourcer übernommen werden konnten, geht der Verfasser davon aus, dass die Mitarbeiter intrinsisch motiviert waren und damit bereit, ihr Wissen zu teilen. Zum einen bestand die Möglichkeit in einem Unternehmen zu arbeiten, in welchem die IT eine Kernkompetenz darstellt und zum anderen bestanden bessere Entwicklungsmöglichkeiten im IT-Bereich als bisher. Zudem hat vermutlich die proaktive Informationspolitik des Outsourcers das Vertrauensverhältnis der Mitarbeiter gestärkt.

7.1.6.3 Organisatorische Einflussfaktoren

Die transferierten Mitarbeiter waren bisher in einer Konzernstruktur als IT-Generalisten tätig gewesen. In der Transferphase wurden sie in die neue Organisationsstruktur des Providers eingebunden und dabei spezialisierten IT-Rollen in spezifischen IT-Abteilungen und Teams zugewiesen. Die neue IT-Rolle in einer neuen Organisationsstruktur stellte für die transferierten Mitarbeiter eine Herausforderung im Projekt 1 dar [Experte 5].

Die Frage nach einer zuständigen Person, welche den Transfer von Wissen sicherstellt und überprüft, wurde von den Experten unterschiedlich beantwortet. Zwei Experten [Experte 4, 5] waren der Meinung, dass es keine Rolle innerhalb ihrer Organisation gibt, welche explizit prüft, dass der Wissenstransfer im Outsourcing-Projekt sichergestellt wird. Jedoch gibt es Personen in der Organisation des Providers, welche

Wissensmanagement-Aufgaben erfüllen [Experte 4], wie der Project Delivery Executive [Experte 5, 8] oder die Architekten [Experte 6, 7], welche die Lösungen der Infrastruktur erstellen. Beim Outsourcer übernimmt im Retain-Team der IS Service Manager, welcher für das Schnittstellenmanagement zwischen der internen IT-Abteilung und dem Outsourcer zuständig ist, die Verantwortung für den Wissenstransfer wahr [Experte 8].

Fazit

Die Zuweisung auf spezifische IT-Rollen in einer neuen Organisationsstruktur des Outsourcing-Providers stellen in einem Outsourcing-Projekt eine Schwierigkeit für die transferierten Mitarbeiter dar. Verantwortlichkeiten für den Wissenstransfer bestehen bei beiden Parteien, doch nehmen die Mitarbeiter eher Wissensmanagement-Aufgaben als spezialisierte Wissenstransfer-Aufgaben wahr.

7.1.6.4 Kulturelle Einflussfaktoren

Eine unterschiedliche Unternehmenskultur kann für die transferierten Mitarbeiter ein Problem darstellen [Experte 4, 5, 7]. Einerseits kommen die Mitarbeiter in eine neue Unternehmung, die virtueller organisiert ist, als die bisherige [Experte 5] und die sie nicht kennen [Experte 4]. Andererseits stellt die IT für den Outsourcing-Provider, im Gegensatz zum Outsourcer, eine Kernkompetenz dar [Experte 5], was in Bezug auf die Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter einen Vorteil darstellen kann (siehe auch Abschnitt 7.1.6.2). Im Weiteren werden für die transferierten Mitarbeiter ehemalige Arbeitskollegen neu zu Kunden [Experte 7], was zu Interessenkonflikten führen kann.

Fazit

Eine unterschiedliche Unternehmenskultur kann eine weitere Schwierigkeit in einem Outsourcing-Projekt darstellen. Jedoch kann aufgrund der Aussagen der Experten keine Aussage darüber gemacht werden, wie stark sich dieser Faktor auf den Wissenstransfer auswirkt.

7.1.6.5 Psychologische Einflussfaktoren

Psychologische Aspekte wirken einerseits auf die Personen ein, welche beim Outsourcer verbleiben, und andererseits auf die Mitarbeiter, welche transferiert wurden.

Erstere sind vorsichtig mit der Preisgabe von Wissen [Experte 4]. Bei den zu transferierenden Mitarbeitern bewirken die Veränderungen, welche ein Outsourcing mit sich bringen, eine Verunsicherung [Experte 5, 7]. So können Fragen der Arbeitsplatzsicherheit oder die Frage, ob sie zu den Schlüsselpersonen gehören, grosse Unsicherheiten auslösen [Experte 7]. Der Outsourcing-Provider hatte daher entsprechende Massnahmen getroffen und die transferierten Mitarbeiter nach der Übernahme in ihren bisherigen Teams belassen, bevor diese in der Integrationsphase schrittweise auf neue Teams und Aufgaben verteilt wurden [Experte 7].

Fazit

Der Outsourcing-Provider ist sich der Unsicherheiten bewusst, welche bei den transferierten Mitarbeitern bestehen, und hat in dem Projekt 1 entsprechende soziale Massnahmen getroffen, um mögliche Widerstände und Hindernisse beim Wissenstransfer zu überwinden.

7.1.6.6 Charakteristika des Transferprozesses

a) Häufigkeit

Die Häufigkeit des Transfers variiert je nach Projektphase [Experte 7] und der Art des Wissenstransfers (interner versus externer Transfer). Der Outsourcing-Provider führt einen ständigen, internen Wissenstransfer durch, da er zum Teil die Lösungen an neuen Standorten betreibt [Experte 7]. Zudem findet aus der Sicht des Providers während der Vorbereitungsphase ein ständiger Wissenstransfer statt. Sehr intensiv ist der Transfer während der Integrationsphase [Experte 7]. Ein Experte des Kunden ist der Ansicht, dass der Wissenstransfer einen fortlaufenden Prozess darstellt [Experte 8]. Und ein Anderer, dass der Transfer in der Integrationsphase relativ häufig (einmal pro Service) stattfindet [Experte 4].

b) Wissensbedarf

Verbunden mit der Frage der Häufigkeit des Transfers ist die Frage nach dem Wissensbedarf. Dieser Bedarf besteht aus der Sicht des Outsourcers in der Integrationsphase, wo die technischen Details mit dem Provider besprochen werden und in der Betriebsphase, bei der Diskussion von funktionalen Aspekten [Experte 4]. Demgegenüber besteht eine Nachfrage nach Wissen seitens des Outsourcing-Providers

in der Vorbereitungsphase (Beantwortung der RFI und RFP) [Experte 6], während der Due Diligence [Experte 5], in der Verhandlungsphase [Experte 6 und 7]) und in der Transfer- und Integrationsphase [Experte 6, 7]. Gemessen an der benötigten Wissens-tiefe und der Anzahl der Beschäftigten ist der Wissensbedarf für den Provider in der Transferphase am höchsten [Experte 7], wie folgende Abbildung 17 zeigt:

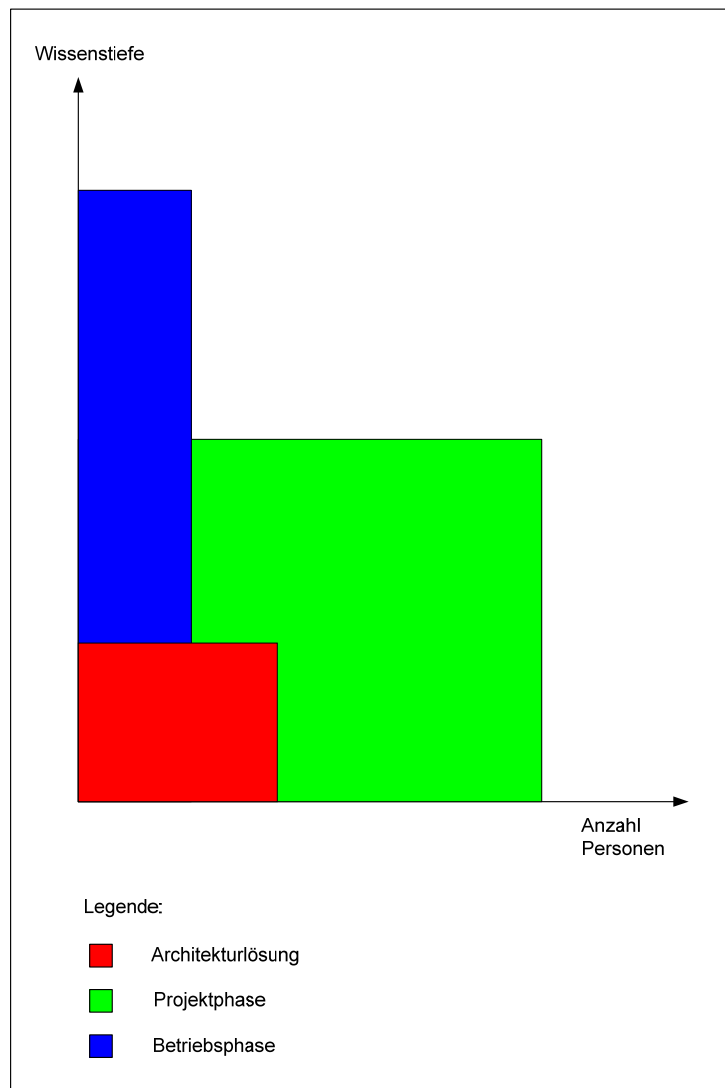


Abbildung 17: Wissensbedarf des Outsourcing-Providers im Projekt 1. In Anlehnung an eine Skizze von [Experte 5]⁶⁰

Nach der Transformationsphase findet zudem beim Provider in einer Optimierungsphase ein interner Wissenstransfer statt [Experte 7].

⁶⁰ In der Skizze stellt die Projektphase den Transfer der Lösungen dar.

c) Informationen über Änderungen

Der Outsourcer wird über Änderungen der technischen Lösungen durch den Change-Management-Prozess des Providers informiert [Experte 4, 7, 8]. Diese Änderungen werden durch ihn auch geprüft und bewilligt. Hierzu finden regelmässige Meetings zwischen den Outsourcing-Parteien statt. Zudem besucht ein Kundenbetreuer des Providers regelmässig den Outsourcer, um den Informationsfluss zu sichern.

d) Sicherung von Wissen

Wie bereits in Kapitel 7.1.3 erwähnt wurde, sichert der Outsourcer sein Wissen durch die Bestimmung von Schlüsselpersonen. Zudem müssen Änderungen seitens des Outsourcing-Providers, welche diese Personengruppe betreffen, an den Outsourcer kommuniziert werden [Experte 4]. Zwei Experten waren der Meinung, dass die Sicherung von Wissen nicht in den Service Level Agreements (SLA), sondern im Vertrag spezifiziert werden muss [Experte 6, 7]. Für einen Experten [Experte 6] stellt das firmenspezifische Wissen eine Kernkompetenz eines Unternehmens dar, welches diese nicht auslagert. Zudem war ein Experte [Experte 7] der Ansicht, dass ein Outsourcing einen Wissensverlust für den Outsourcer bedeutet.

Fazit

Die Häufigkeit des Wissensbedarfs kann als eine abhängige Variable des internen und externen Wissensbedarfes interpretiert werden. Daher besteht je nach Projektphase und involvierter Outsourcing-Partei ein unterschiedlicher Bedarf an Wissen. Der Outsourcing-Provider hat eine starke Nachfrage nach externem Wissen in der Transferphase. Zudem muss er in der Vorbereitungsphase für den Architekturentwurf (in der Angebotsphase) und zur Überprüfung der Angaben (Due Diligence- und Vertragsphase) Wissen zu sich transferieren. Weiter findet in der Integrationsphase ein interner und externer Wissenstransfer statt. Andererseits hat der Outsourcer in der Integrationsphase und der Betriebsphase einen Bedarf nach Wissen, damit er über die laufenden Änderungen der Infrastruktur informiert ist. Bei der Änderung über (technische) Wissensseinheiten, wird der Outsourcer durch den Change-Management-Prozess, Meetings und Kundenbesuche durch den Anbieter informiert. In den SLA wird der Transfer von Wissen oft nicht spezifiziert (siehe auch Kapitel 10.2), jedoch gibt es

vertragliche Regelungen, welche die Wissenssicherung (wie die Bestimmung von Schlüsselpersonen) betreffen.

7.1.7 Herausforderungen

7.1.7.1 Dokumentationen

Eine Mehrheit der Experten schätzte die Qualität der transferierten Dokumentationen als nicht ausreichend ein [Experte 4, 6, 7]. Insbesondere die Prozesse und das organisationale Wissen des Outsourcers waren ungenügend dokumentiert gewesen [Experte 5]. Die Infrastruktur-Plattform und der Betrieb waren hingegen sehr gut beschrieben [ebd.].

7.1.7.2 Vertrauen

Beide Parteien sind sich bewusst, dass für den Projekterfolg ein Vertrauensverhältnis geschaffen werden muss [Experte 4, 7, 8], welches sich nicht durch vertragliche Regelungen herstellen lässt [Experte 4]. Vertrauensbildende Massnahmen stellen die Durchführung von Relations-Workshops auf der Führungsstufe [Experte 8] und der Mitarbeiterstufe [Experte 7] dar, in welchen durch die gemeinsame Zusammenarbeit eine offene Kommunikation gefördert wird. Zudem wird das Vertrauen durch eine Kontinuität der Ansprechpersonen [Experte 4] und die gegenseitige fachliche Akzeptanz [Experte 5] hergestellt.

7.1.7.3 Hindernisse

Eine mangelnde Kooperation des Outsourcers in der Due Diligence-Phase, kann für den Outsourcing-Provider eine Schwierigkeit beim Wissenstransfer darstellen. Beispielsweise wenn der Kunde ein Outsourcing prüfen muss, intern aber Widerstände dagegen bestehen. Interne Widerstände können aufgrund von Interessenskonflikten zwischen dem Chief Financial Officer (CFO) und dem Chief Information Officer (CIO) entstehen. So wird der Outsourcing-Provider nicht alle relevanten Informationen [Experte 6] oder zu detaillierte Informationen [Experte 7] erhalten. Im Weiteren stellt für ihn die Kündigung von wichtigen Wissensträgern vor der Übernahme ein Risiko dar [Experte 7].

Für den Outsourcer hingegen, kann ein Insourcing eine Herausforderung darstellen. Im Vertrag kann jedoch bestimmt werden, zu welchen Bedingungen Wissen transferiert

wird [Experte 4, 6]. Ein Insourcing ist ohne die Übernahme eines gewissen Teils der bisherigen Mitarbeiter kein einfaches Unterfangen für den Outsourcer [Experte 6, 7].

Fazit

Die technischen Aspekte der Infrastruktur waren sehr gut dokumentiert. Ungenügend war hingegen die Dokumentation des organisationalen Wissens des Outsourcers. Der Verfasser geht davon aus, dass die Dokumentationen, welche die Wissensträger bei sich hatten, und ihr implizites Wissen, diese Wissenslücke gefüllt haben. Zudem wurden durch die Migrationsprojekte in der Integrationsphase und durch den damit einhergehenden Wissensaustausch in den Teams das benötigte organisationale Wissen ausgetauscht.

Beide Parteien sind sich der Wichtigkeit des Vertrauens in einer Outsourcing-Beziehung bewusst. Vertrauensfördernde Massnahmen stellen die Kontinuität von Ansprechpersonen und die Durchführung von gemeinsamen Workshops dar. Zudem wird das Vertrauen durch eine offene Kommunikation gefördert.

Neben den bisher genannten Herausforderungen können für den Outsourcing-Provider interne Widerstände beim Auftraggeber die Bestandesaufnahme von Informationen erschweren. Jedoch konnte im untersuchten Projekt 1 eine ausführliche und länger dauernde Due Diligence durchgeführt werden. Im Gegensatz dazu wird für den Outsourcer ein Insourcing ein schwieriges Unterfangen sein, wenn er nicht wichtige Wissensträger vom Provider übernehmen kann.

7.2 Projekt 2: Applikations-Outsourcing

7.2.1 Fallbeschreibung

Der Outsourcer ist ein weltweiter Konzern, der in der Telekommunikationsbranche tätig ist. An IBM hat er seine gesamten, internen IT-Applikationen (siehe Kapitel 2.4.7) ausgelagert. Die Leistungen des Providers umfassen dabei die Entwicklung, Implementierung und Wartung von circa 600 Applikationen. Für die Leistungserbringung sind etwa 1000 Personen zuständig (inklusive Mitarbeiter von Subunternehmern) und die Projektdauer beträgt fünf Jahre. Ein Viertel der Leistungserbringung wird Onshore erbracht, der übrige Teil wird Offshore (in Indien) erstellt. Zudem hat der Kunde die gesamte IT-Infrastruktur an einen anderen Provider ausgelagert. Vor dem Outsourcing an IBM war der Kunde bestrebt gewesen, sein global verteiltes Anwendungsportfolio zu standardisieren. Im Projekt 2 dauerte die Transitionsphase nur einen Monat und der Outsourcing-Provider begann sehr schnell mit der Transformationsphase, welche vor zwei Jahren abgeschlossen wurde.

Der befragte Experte [Experte 9]⁶¹ ist für die weltweite Leistungserbringung des Projektes 2 verantwortlich und ist seit Beginn des Projektes dabei. Aus seiner Sicht ist das Projekt 2 erfolgreich. Der Outsourcer stand leider für ein Interview nicht zur Verfügung.

7.2.2 Phasen des Wissenstransfers

Im analysierten Projekt 2 fiel die Outsourcing-Phase der Transition mit der Transformationsphase zusammen und es konnte keine formale Due Diligence durchgeführt werden. Aufgrund dieser Situation wurden die Wissenstransferaktivitäten einer Transfer- und Integrationsphase zugeordnet, wie Abbildung 18 veranschaulicht:

⁶¹ Da nur ein Experte des Projektes befragt werden konnte, wird auf eine Referenzierung im Folgenden verzichtet. Da nicht mehrere Meinungen interpretiert werden, wird ein Fazit weggelassen.

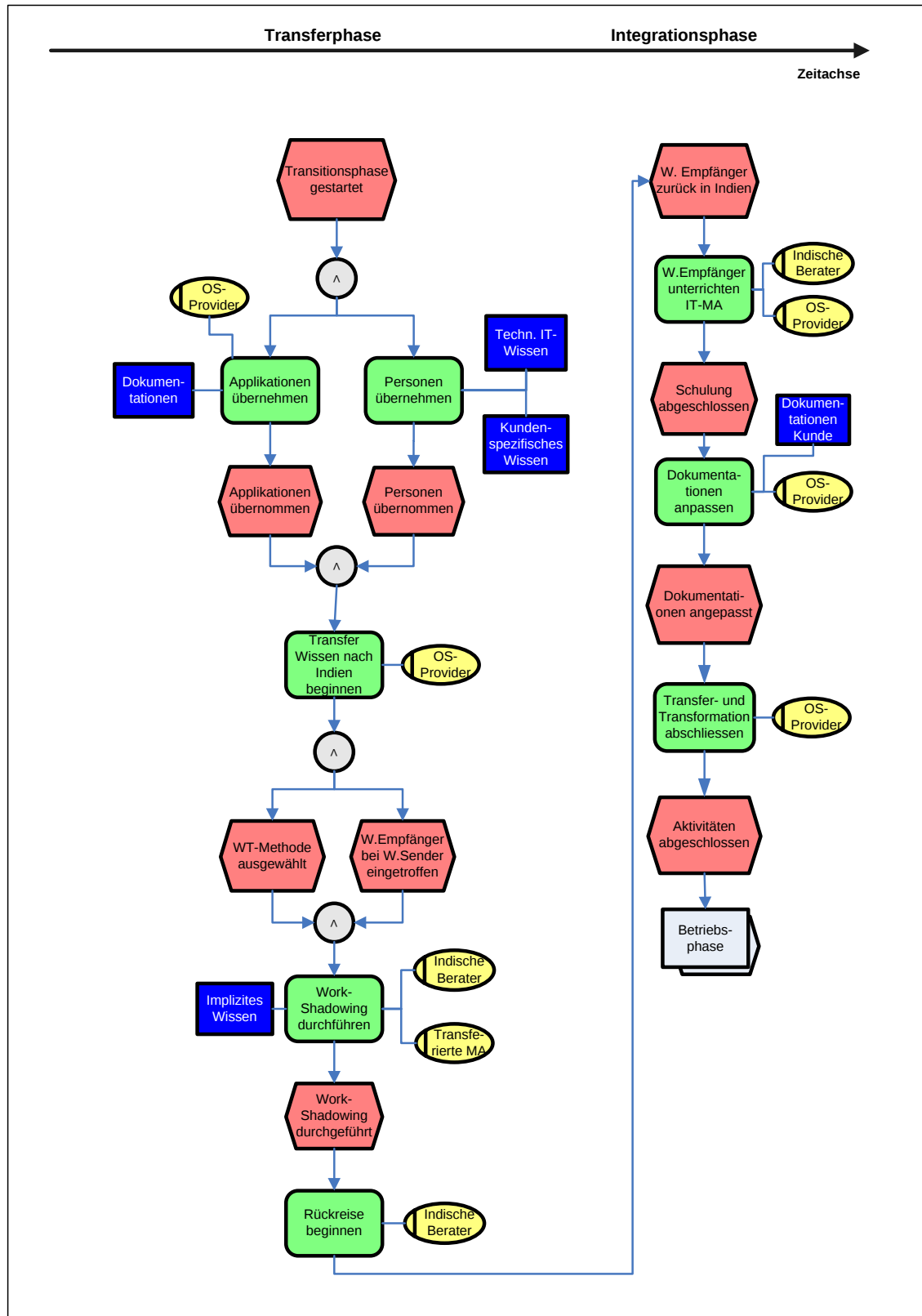


Abbildung 18: Wissenstransferprozess Applikations-Outsourcing
[eigene Darstellung]

In der Transferphase wurden zuerst die Applikationen und Wissensträger zum Outsourcing-Provider transferiert. In einem weiteren Schritt erwarben die Wissensempfänger (indische Berater) das benötigte Wissen durch ein Work-Shadowing von den bisherigen Wissensträgern und transferierten dieses nach Indien (siehe Kapitel 7.2.4). In der Offshore-Destination wurde dieses Wissen in einer Integrationsphase von den indischen Beratern durch Schulung an weitere Wissensempfänger (Applikationsentwickler) vermittelt. Aufgrund dieser Schulungen konnte das Wissen angewendet und die vorhandenen Dokumentationen des Kunden überarbeitet und den internen Richtlinien angepasst werden.

7.2.3 Wissensträger und Wissensseinheiten

Im untersuchten Projekt 2 war Wissen in der Form von Personen und Dokumentation gebunden. Die Identifikation von Wissensträgern, welche transferiert wurden, erfolgte durch den Kunden. Wissensseinheiten wurden in der Form von kundenspezifischem Wissen (Business Knowledge) und Basiswissen (Wissen über Applikationen und deren Wartung) transferiert. Der Experte war der Ansicht, dass das kundenspezifische Wissen strategisches Wissen darstellt.

7.2.4 Wissenstransfermethoden

Durch parallele Softwareentwicklung und Work-Shadowing wurde das Wissen von den Wissensträgern an die Wissensempfänger transferiert. Weiter wurden marktübliche IT-Werkzeuge für die Kommunikation (wie beispielsweise Remotedesktop-Verbindungen und Webkonferenzen) in verschiedenen Bereichen eingesetzt. Der Experte erachtet jedoch diese Tools aufgrund von kulturellen Unterschieden bei einem Offshoring-Projekt für den Wissenstransfer als nicht geeignet. Er vertritt zudem die Meinung, dass der Wissenssender und -empfänger für den Transfer von Wissen örtlich beisammen sein müssen. Im Projekt 2 wurden daher beispielsweise für das Change Management herkömmliche Sitzungen (zur gleichen Zeit und am selben Ort) durchgeführt.

7.2.5 Messen des Wissenstransfers

Für die Messung des Wissenstransfers wurden keine expliziten Indikatoren festgelegt, doch wurden vom Outsourcing-Provider verschiedene Prozesse definiert, mit welchen die Qualität geprüft wird.

7.2.6 Einflussfaktoren des Wissenstransfers

7.2.6.1 Technische Einflussfaktoren

Eine technische Schwierigkeit stellte die Kommunikation per Remotedesktop-Verbindung dar.

7.2.6.2 Motivation für den Wissenstransfer

Den Mitarbeitern wurden neben des Lohnes Anreize in der Form eines Bonus bezahlt. Über das Outsourcing-Vorhaben wurden die Mitarbeiter ein Jahr vor dem effektiven Transfer informiert. Der Experte war der Ansicht, dass man das Gefühl des Machtverlustes bei der Preisgabe von Wissen durch entsprechende Anreize verhindern kann. Jedoch hat der Experte nicht genauer beschrieben, um welche Art von Anreizen es sich dabei im Projekt 2 handelte.

7.2.6.3 Organisatorische Einflussfaktoren

Im betreffenden Projekt 2 wurden Verantwortlichkeiten für den Wissenstransfer durch die Delivery-Organisation wahrgenommen. Die Delivery-Organisation ist für die Leistungserbringung gegenüber dem Kunden verantwortlich. Dem Experten ist einerseits eine Fachperson unterstellt, welche für die Leistungserbringung der Services verantwortlich ist, und andererseits eine Führungskraft, welche den Wissenstransfer überprüft und sicherstellt. Nach Meinung des Experten kann nur mit dieser organisatorischen Massnahme gewährleistet werden, dass Wissen vollständig zum Outsourcer transferiert wird.

7.2.6.4 Kulturelle Einflussfaktoren

Eine Hauptschwierigkeit im Projekt 2 bestand in der Bewältigung von kulturellen Unterschieden. Diese betrafen zum einen die unterschiedlichen Unternehmenskulturen. Die indischen Berater trafen auf die übernommenen Mitarbeiter, welche bisher in einer Linienorganisation gearbeitet hatten. Andererseits bestanden auch kulturelle Unterschiede in Bezug auf die nationalen Charakteristika der involvierten Akteure.

7.2.6.5 Charakteristika Transferprozess

a) Häufigkeit

Während der Transfer- und Integrationsphase fand ein ständiger Wissenstransfer statt.

b) Wissensbedarf

Im Laufe der Transferphase bestand ein sehr starker Bedarf nach Wissen.

c) Informationen über Änderungen

Das Retain-Team des Outsourcers wird andauernd über Änderungen informiert. Im Weiteren ist der Kunde bei den Änderungen, Problemen und Entwicklungsprojekten des Providers involviert. Entsprechende Prozesse (wie Change-Management-, Incident-Management und Problem-Management-Prozesse) werden vom Provider hierfür eingesetzt.

d) Sicherung von Wissen

Der Outsourcing-Provider hat alle Systeme des Kunden dokumentiert und die Eigentumsrechte dieser Dokumentationen gehören dem Outsourcer. Dieser Aspekt wird im Vertrag geregelt und beinhaltet die Einhaltung von Qualitätsstandards.

7.2.7 Herausforderungen**7.2.7.1 Dokumentationen**

Es waren fast keine Dokumentationen des Kunden vorhanden und die transferierten Dokumente waren nicht standardisiert gewesen.

7.2.7.2 Vertrauen

Der Experte vertrat die Meinung, dass Vertrauen durch eine Qualität der Leistungserbringung, gesunden Menschenverstand, Offenheit und Transparenz hergestellt werden kann.

7.3 Projekt 3: HR-BPO

7.3.1 Fallbeschreibung

Der Outsourcer ist ein Schweizer Unternehmen, welches in der Maschinenindustrie tätig ist. Die KMU hat ihre Lohnadministration (siehe Kapitel 2.4.8), welche auf einem SAP-System basiert, an IBM und die Firma PFS ausgelagert. IBM stellt im Rahmen einer Vertriebsgemeinschaft mit der Firma Pension Fund Services die IT-Systeme zur Verfügung. PFS deckt den fachlichen Teil der Salärabrechnung ab und übernimmt die Wartung der Systeme. Das bestehende SAP-System des Outsourcers wurde auf den bereits vorhandenen SAP-Systemen von PFS neu eingerichtet und nach der Auslagerung stillgelegt. Der Kunde von IBM hat kein Personal an den Provider transferiert, doch wäre es möglich gewesen, eine Person vom Kunden zum Provider zu transferieren. Das Projekt 3 dauert drei Jahre und in der Transitionsphase waren rund acht Personen involviert. Aus Sicht des Providers [Experte 11] ist das Projekt 3 erfolgreich. Der Kunde konnte nicht befragt werden, da er erst zu einem späteren Zeitpunkt, nach dem Abgabetermin dieser Arbeit, für ein Interview zur Verfügung gestanden hätte. Daher stützen sich die Aussagen nachfolgend auf die Sichtweise des Outsourcing-Providers.⁶²

Am Interview haben der Berater von IBM (Experte 11) teilgenommen, welcher für das Angebot des HR-Outsourcing verantwortlich ist, und der Leiter des HR-Outsourcing (Experte 12) von PFS.

7.3.2 Phasen des Wissenstransfers

Es lassen sich die einzelnen Wissenstransferaktivitäten den Phasen Vorbereitung, Transfer und Integration zuordnen (siehe Abbildung 19). In der Vorbereitungsphase konnte jedoch keine Due Diligence durch den Outsourcing-Provider durchgeführt werden.

In der Vorbereitungsphase analysierte der Outsourcing-Provider (mit einem SAP-Spezialisten und einer Fachperson für Salärabrechnungen) das bestehende SAP-System

⁶² Im Folgenden werden IBM und PFS gemeinsam als Outsourcing-Provider bezeichnet.

des Kunden, in welchem das kundenspezifische Wissen und das Prozesswissen im SAP-System abgebildet war. Dieses Wissen musste der Provider zu sich transferieren. In der nachfolgenden Transferphase wurden die Anforderungen gemeinsam mit dem Kunden besprochen. Aufgrund des ermittelten kundenspezifischen Prozesswissens und den besprochenen Anforderungen wurde in der Integrationsphase die Standardlösung des Providers an die Gegebenheiten des Kunden angepasst.⁶³ Damit die Prozesse angepasst werden konnten, mussten auch die Schnittstellen zu den Umsystemen durch den Provider dokumentiert werden, da keine entsprechende Dokumentation vorhanden war. Nachdem die Prozesse für eine Personalberechnung abgebildet worden waren, konnte das neue SAP-System in Betrieb genommen werden.

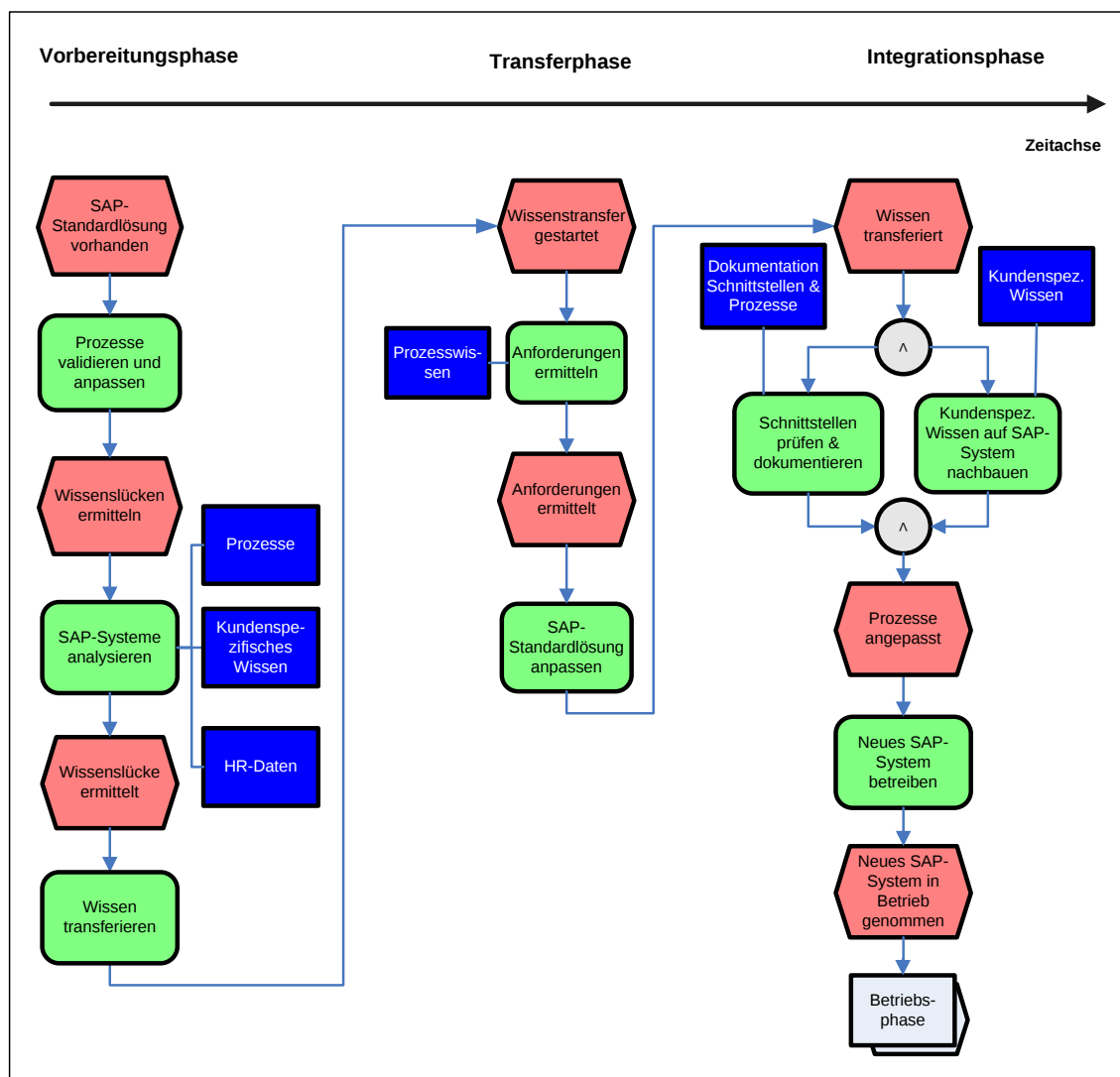


Abbildung 19: Wissenstransferprozess HR-BPO [eigene Darstellung]

⁶³ Der Provider spricht von einem Customizing.

7.3.3 Wissensträger und Wissensseinheiten

Wissen war in dem Projekt 3 in der Form von Personen (bisherige Lohnsachbearbeiter) und Prozessen (Prozess der Lohnabrechnung) [Experte 11] gebunden, jedoch wurden keine Personen transferiert. Im Personalbewirtschaftungssystem von SAP sind das kundenspezifische Wissen des Outsourcers, wie beispielsweise Lohnartenkatalog, Schichtzulagen, Gesamtarbeitsverträge, etc. abgebildet. Zudem gibt die IT-Lösung Auskunft über das Wissen, wie der Kunde die Personalabrechnung durchgeführt hat. Beide befragten Experten [Experte 11, 12] sind sich einig, dass keine strategischen IT-Systeme oder Teile davon ausgelagert wurden. Ein Experte [Experte 11] bemerkte zudem, dass eine Lohnabrechnung generell kein strategisches Wissen darstellt.

Fazit

Wissen wurde in dem Projekt 3 zum einen in Form von explizitem Wissen in Prozessen transferiert. Jedoch musste für die Ermittlung der Anforderungen auch implizites Wissen zwischen dem Kunden und dem Outsourcing-Provider ausgetauscht werden.

7.3.4 Wissenstransfermethoden

Im Projekt 3 erfolgte der Wissenstransfer mehrheitlich über die Face-to-Face Kommunikation beim Kundenbesuch durch die Spezialisten und bei mehrtägigen Workshops mit dem Kunden [Experte 11, 12]. Weiter wurden für die Kommunikation E-Mail [Experte 11, 12] und Word-Dateien eingesetzt. Jedoch eignen sich diese IT-Tools für den Wissenstransfer nicht, wie ein Experte [Experte 12] bemerkte. Als eine Lösung würde er ein Wissensportal vorschlagen, welches einen gleichzeitigen Zugriff beider Parteien auf explizit gespeichertes Wissen erlaubt.

7.3.5 Messen des Wissenstransfers

Indikatoren zur Leistungsmessung stellen das Resultat (richtige Auszahlung der Löhne) [Experte 11] und der Einsatz von Meilensteinen [Experte 12] dar.

7.3.6 Einflussfaktoren des Wissenstransfers

Der Wissenstransfer wurde gemäss Aussagen der Experten [Experte 11, 12] von technischen und organisatorischen Faktoren beeinflusst, auf die nachfolgend eingegangen wird.

7.3.6.1 Technische Einflussfaktoren

Es waren keine Dokumentationen des Kunden über die Prozesse der Lohnadministration und die entsprechenden Schnittstellen vorhanden [Experte 11, 12]. Daher stellte die Integration der Umsysteme (wie beispielsweise Zeiterfassung und Buchhaltung) eine Herausforderung dar [Experte 12]. Ein weiteres Problem stellte zudem das fehlende (IT-)Wissen des Kunden bei der Anforderungsanalyse dar [Experte 12]. Auf der Seite des Outsourcers waren Personalfachleute und keine SAP-Spezialisten involviert gewesen.

7.3.6.2 Motivation für den Wissenstransfer

Ob es Anreize im Projekt 3 gab, kann nicht beantwortet werden [Experte 11], da der Kunde nicht befragt werden konnte. Beide Experten schlagen monetäre Anreize vor, zum Beispiel ein Bonussystem [Experte 11] oder eine erhöhte Entlohnung, wenn der Mitarbeiter bis zum Ende des Projektes bleibt [Experte 12]. Zudem könnte der Berufsstolz einen Ansporn zur Mitarbeit bilden [Experte 12].

7.3.6.3 Organisatorische Einflussfaktoren

Der Wissenstransfer fand im untersuchten Projekt 3 erst nach dem Vertragsabschluss statt. Daher schlägt [Experte 12] vor, dass der Wissenstransfer in zwei Stufen erfolgen sollte. In einer Due Diligence (vor der Angebotserstellung) sollten vom Outsourcer in einem standardisierten Vorgehen die Risiken (wie fehlende Schnittstellen und Dokumentationen) geprüft werden können. Nach dem Vertragsabschluss würde in der Transitionsphase dann noch ein zweiter Transfer von Wissen erfolgen.

Aufgrund der Vertriebsgemeinschaft des Outsourcing-Providers, sind verschiedene Personen involviert, welche den Transfer von Wissen sicherstellen und überprüfen. Einerseits nimmt [Experte 11] diese Rolle wahr, da er die Leistungserstellung seines Unterlieferanten gewährleisten muss. Daneben stellten der SAP-Spezialist von IBM und der Kundenbetreuer von PFS den Wissenstransfer sicher [Experte 12].

7.3.6.4 Charakteristika Transferprozess

a) Häufigkeit

Während in der Vorbereitungs- und Transferphase ein täglicher Transfer stattfand, erfolgt dieser in der Betriebsphase bei Änderungen oder Problemen [Experte 12].

b) Wissensbedarf

Dieser Bedarf müsste für den Outsourcing-Provider nach Meinung von [Experte 12] in der Vorbereitungsphase (Angebotsphase) am höchsten sein. Jedoch verhindert der Einkaufsprozess des Kunden, dass der Provider genügend Informationen erhält. Die Konzentration des Kunden auf den Preis und die juristischen Regelungen spielen hierbei eine wichtige Rolle [ebd.].

c) Informationen über Änderungen

Der Outsourcing-Provider wird durch seinen Kundenbetreuer und seinen Help-Desk über Änderungen von Wissenseinheiten informiert.

d) Sicherung von Wissen

Beide Experten [Experte 11, 12] waren sich einig, dass die Sicherung von Wissen vertraglich erfolgt. Einerseits wurde eine entsprechende Klausel in den Service Level Agreements (SLA) definiert, welche regelt, wie der (Rück-)Transfer des kundenspezifischen Wissens an den Outsourcer erfolgen muss [Experte 11]. Zudem legte der Kunde im Vertrag gewisse Qualitätsstandards fest [Experte 12]. Ein Experte [Experte 12] war der Meinung, dass eine Rückabwicklung in Bezug auf den Wissenstransfer keine grösseren Schwierigkeiten darstellen sollte, da die Hauptprozesse einer Lohnabrechnung bekannt sind und somit nicht-strategisches Wissen darstellen.

7.3.7 Herausforderungen**7.3.7.1 Dokumentationen**

Über die Prozesse und die entsprechenden Schnittstellen zu Umsystemen (wie beispielsweise Zeiterfassung und Buchhaltung) waren in dem Projekt 3 keine Dokumentationen des Kunden vorhanden. Daher musste der Outsourcer diese Dokumente in der Integrationsphase selber erstellen [Experte 11, 12].

7.3.7.2 Vertrauen

Eine Vertrauensbasis zwischen den Outsourcing-Partnern wird einerseits über den Faktor Zeit und die Begeisterung des Dienstleisters für seine Arbeit aufgebaut [Experte 11]. Andererseits wurde das Vertrauen des Kunden vor Vertragsabschluss durch eine

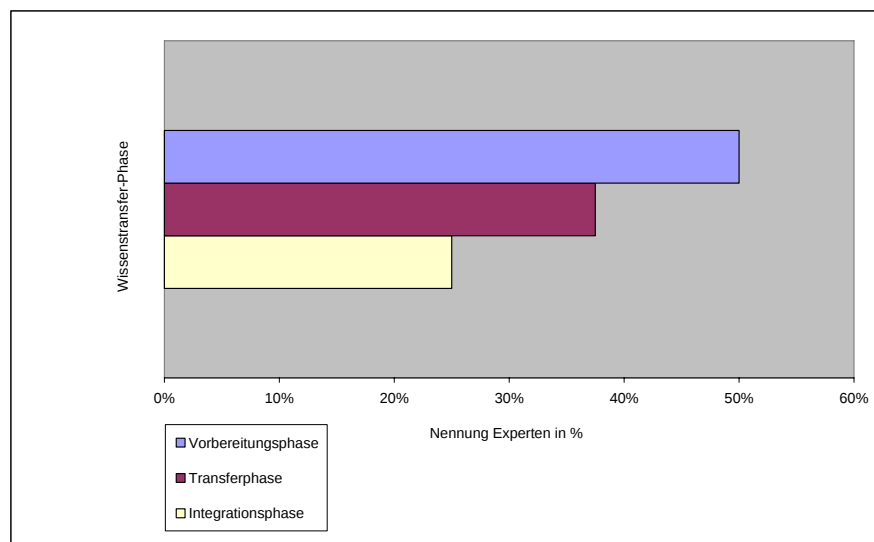
Besichtigung des Firmensitzes von PFS und die Kontaktaufnahme mit den Lohnsachverständigen hergestellt [Experte 11].

7.4 Quantitative Auswertung der Ergebnisse

Um die Ergebnisse der untersuchten Fälle respektive Projekte zusammenzufassen, wurde neben der qualitativen Inhaltsanalyse auch noch eine quantitative Analyse der Interviewaussagen vorgenommen. Da in jedem Projekt unterschiedliche Fachexperten und nicht in jedem Projekt beide Outsourcing-Parteien befragt werden konnten, wurden die Häufigkeiten⁶⁴ der genannten Wissenstransfer-Phasen, Wissensträger, Wissenseinheiten, Wissenstransfermethoden, Einflussfaktoren und Herausforderungen für alle Projekte ausgewertet. Aufgrund der kleinen Stichprobenzahl der befragten Experten (n = 8) kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Resultate nicht repräsentativ sind.⁶⁵ Angesichts der homogenen Charakteristika der befragten Experten (siehe Kapitel 6.5) besteht allerdings eine gewisse Aussagekraft.

7.4.1 Wissenstransferphase

Vier von acht Experten (50%) nannten in den Interviews die Vorbereitungsphase (RFI, RFP, Due Diligence und Vertragsverhandlungen) als eine Wissens-



transferphase. Drei Experten (38%) erwähnten die Transferphase und zwei Experten (25%) die Integrationsphase. Da eine Mehrzahl von Experten des Outsourcing-Providers befragt wurde, kann aufgrund dieses Ergebnisses geschlossen werden, dass es für den OS-Provider am Anfang einer Outsourcing-Beziehung wichtig ist, Wissen zu

⁶⁴ Für das Merkmal „Uebrig“ wurden Einfachnennungen gezählt. Mehrfachnennungen der Experten wurden nach den Kriterien des Analyseframeworks ausgewertet.

⁶⁵ Siehe auch [Mayer 2004].

sich zu transferieren. Dieses Ergebnis ist konsistent mit den Ergebnissen von Strebel [Strebel 2005].

7.4.2 Wissensträger

Sechs von acht befragten

Experten (75%)

gaben als Wissensträger Per-

sonen an, drei

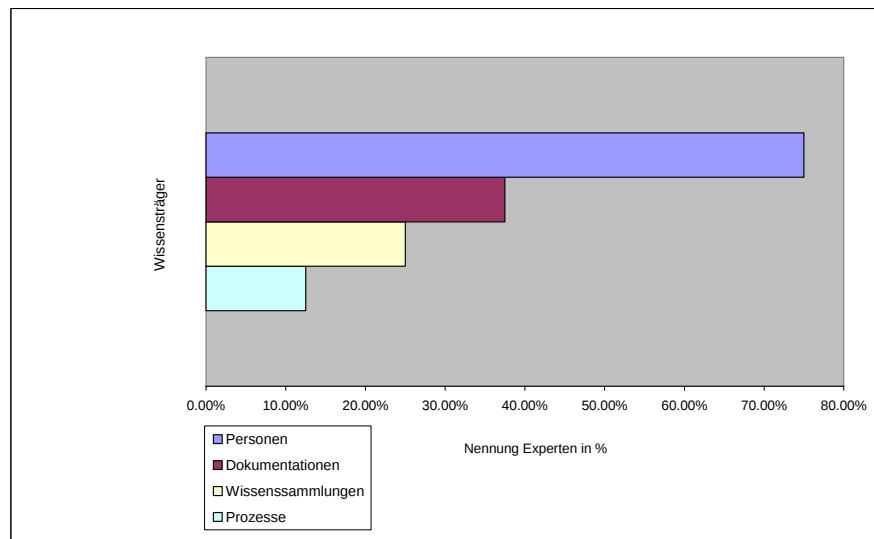
Experten (38%)

Dokumentationen

und zwei Expert-

en (25%) Wis-

senssammlungen (WS), wie Datenbanken und Datenräume. Zudem wurden von einem Experten (13%) die Prozesse selbst angeführt.



7.4.3 Wissensseinheiten

Bei den transferierten

Wissenseinheiten

wurde von fünf

Experten (63%)

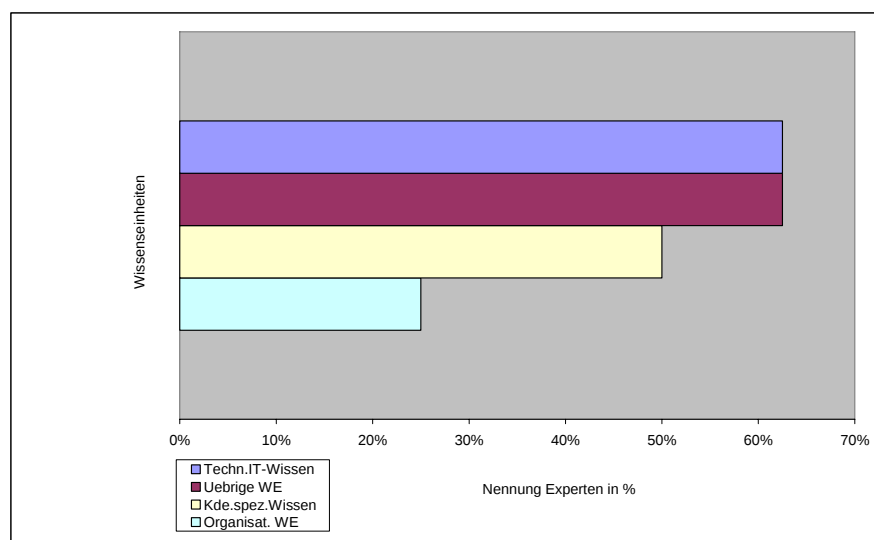
technisches IT-

Wissen (Skills)

erwähnt. Im

Weiteren wurden

von vier Experten

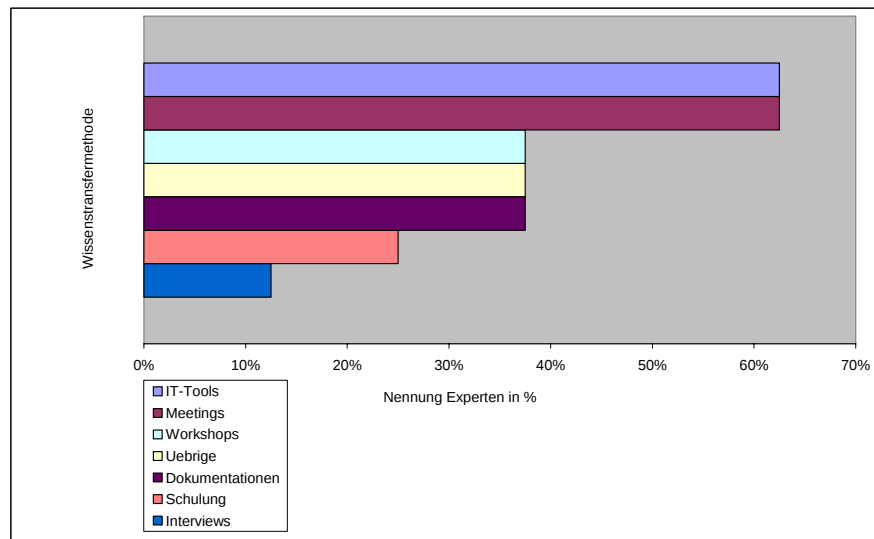


(50%) kundenspezifisches Wissen und von zwei Experten (25%) organisatorische Wissensseinheiten genannt. Übrige Wissensseinheiten wurden von fünf Experten (63%) angeführt. Zu dieser Kategorie zählen unter anderem die IT-Strategie, Vermögensteile,

Prozesswissen, architekturelle Wissensseinheiten, Dokumentationswissen, informelle Netzwerke, vertragliche Wissensseinheiten und den Service-Katalog (SLA).

7.4.4 Wissenstransfermethode

Im Weiteren nannten alle acht Experten Face-to-Face-Kontakte wie Meetings (63%), Workshops (38%) und Interviews (13%) als eine Transfermethode. Zudem



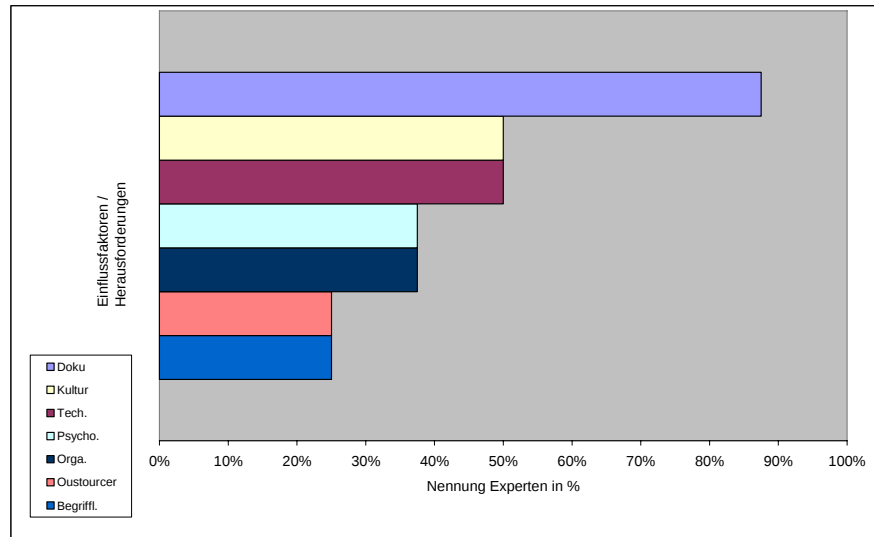
wurde eine IT-Unterstützung des Wissenstransfers von fünf Experten (63%) erwähnt, jedoch werden die verwendeten IT-Tools (vorwiegend Wissensportale) in der Zusammenarbeit mit dem Outsourcing-Partner nicht in allen Phasen gemeinsam verwendet (63%). Der Transfer von Dokumentationen wurde von drei Experten (38%) und die Schulung von Human Resources von zwei Experten (25%) aufgeführt. Zu den übrigen Methoden (38%) gehören die Ermittlung von Wissenslücken, Erhebung mit Fragebogen und das Work-Shadowing.

7.4.5 Messung des Wissenstransfers

Bei der Messung des Wissenstransfers gaben drei Experten (38%) an, dass dieser nicht mit Key Performance Indicators gemessen wird. Im Weiteren wurden folgende Methoden je einmal erwähnt: Inputparameter bei der Erstellung des Angebotes, Überwachen der Transition mit einem Transferplan, Zertifizierungen von transferierten Mitarbeitern, Messen des Projektablaufs, Rückmeldungen durch den Kunden, Ferienabwesenheiten von Schlüsselpersonen, Vorhandensein von Qualitätsprüfungsprozessen, Meilensteine und das Resultat an sich.

7.4.6 Einflussfaktoren und Herausforderungen

Bei den Einflussfaktoren und Herausforderungen wurden verschiedene Ausprägungen genannt. Zu den wichtigsten Aspekten gehören eine unzu-



längliche oder nicht vorhandene Dokumentation (88%), kulturelle⁶⁶ und technische Herausforderungen (50%), psychologische Hindernisse und organisatorische Herausforderungen je (50%), unterschiedliche Begrifflichkeiten (25%) und interne Widerstände beim Outsourcer (25%). Im übernächsten Kapitel 9 werden einige bisher besprochene Ergebnisse im Vergleich zur Wissenstransferliteratur ausführlicher analysiert und behandelt.

⁶⁶ Diese betreffen zum einen eine unterschiedliche Unternehmenskultur (38%) und zum andern kulturelle Unterschiede bei Offshoring-Projekten (13%).

8 Referenzprozess des Wissenstransfers⁶⁷

Nachfolgend werden die von den Diplomanden analysierten Fälle anhand von sechs Hauptphasen des Wissenstransfers besprochen (siehe Abbildung 20). Die Praxisfälle wurden mit den ersten drei Buchstaben des Namens des Diplomanden (siehe Kapitel 6.2) bezeichnet und nummeriert. Beispielsweise bezieht sich [Kel 1] auf den ersten untersuchten Fall in der Diplomarbeit von [Keller 2006]. Die definierten Phasen beruhen auf den Interviews mit den Praxispartnern, Projekt- und Best-Practices-Dokumentationen der Provider und öffentlichen Vorträgen.

8.1 Outsourcing Evaluationsphase

Zu Beginn des Outsourcing-Projektes definiert der Kunde seine langfristige IT- und Outsourcing-Strategie [Kel 1, 2, 3, Nov B.4]. Dieses Wissen wird durch ein Business-Modell und ein Strategiepapier dokumentiert. Die getroffenen Annahmen werden in der Folge durch ein hypothetisches Modell getestet.

In einem nächsten Schritt holt der Kunde Informationen über potentielle Outsourcing-Provider durch so genannte Request for Information (RFI) und Request for Proposal (RFP) ein [Aeg 1, 3, Kel 1, 2, 3]. Dieses Vorgehen stellt einen ziemlich standardisierten Prozess dar. Der Provider beantwortet den RFI mit der Vorstellung seiner Dienstleistungen, Referenzprojekte, Finanzkennzahlen, etc. Je nach Fall kann bei der Formulierung der RFI ein externer Berater zu Hilfe gezogen werden [Kel 2]. Von den erhaltenen RFI wählt der Kunde eine grössere Auswahl von Providern aus, und fordert von diesen ein konkretes Angebot (RFP) an. Der Provider benötigt für die Beantwortung des RFP Informationen und Kennzahlen über die IT-Infrastruktur und Prozesse des Kunden [Aeg 1, 3, Kel 1, 3]. Nach dem Erhalt der RFP wird je nach Bedarf ein Workshop durch den Provider durchgeführt, in welchem noch offene Fragen besprochen werden können [Aeg 3]. Danach wählt der Kunde einen Provider aus [Kel Exp.].

⁶⁷ Dieses Kapitel wurden von [Keller 2006], [Novara 2006] und dem Verfasser dieser Arbeit geschrieben.

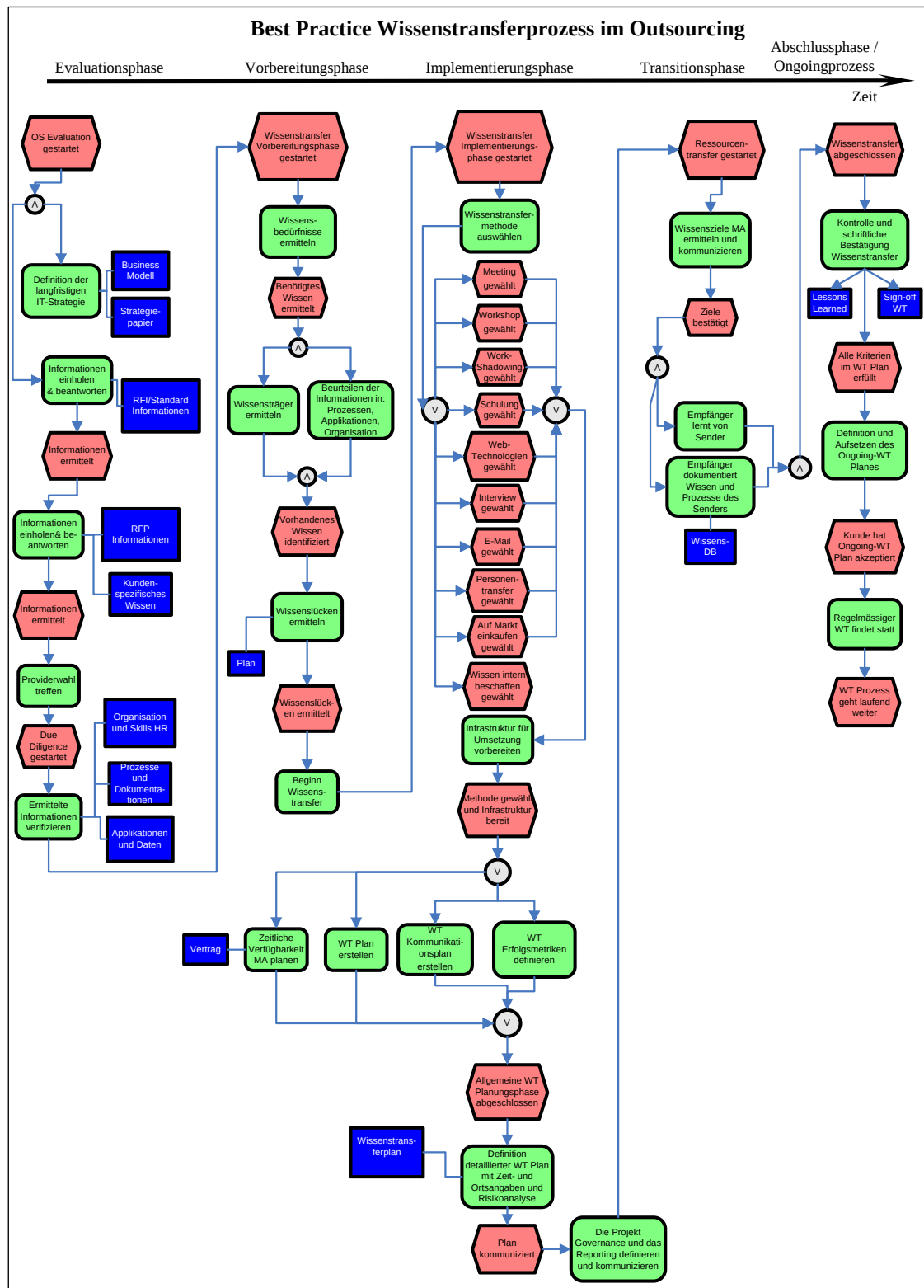


Abbildung 20: Referenzprozess des Wissenstransfers [Aegerter 2006, Keller 2006, Novara 2006]

Darauf folgend prüft der Provider die getroffenen Annahmen seines Angebotes, da sich in der Zwischenzeit die Informationen geändert haben können oder diese möglicherweise ungenau erhoben wurden [Aeg 1, Kel 1]. Idealerweise werden folgende Informationen erhoben:

- Organisation und Qualifikationen (Skills) der Human Resources
- Prozesse und Dokumentationen: Verfügbarkeit und Qualität
- Applikationslandschaft und Datenstrukturen

Die benötigten Informationen werden mittels Listen [Aeg 1], Data-Rooms [Aeg 1] und graphischen Darstellungen [Kel 2, 3] übermittelt. Nachdem die Informationen überprüft werden konnten, wird die transitionsspezifische Wissenstransferphase vorbereitet.

8.2 Wissenstransfer Vorbereitungsphase

In dieser Phase werden als erstes die konkreten Wissensbedürfnisse ermittelt [Kel 1,2, Mei, Nov B.1]. Dies geschieht durch eine Grobplanung des Projektes und den daraus resultierenden erforderlichen Kompetenzen. Es kann auch helfen, das Projekt nach Abteilungen (HR, IT, Commercial, usw.) zu unterteilen, und pro Abteilung Annahmen zu treffen, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit das Projekt erfolgreich ist. Aus diesen Annahmen lassen sich dann Wissensbedürfnisse ableiten [Kel 3]. Nachdem das vom Provider benötigte Wissen ermittelt, schriftlich festgehalten und dem Kunden überreicht wurde, muss das vorhandene Wissen beim Kunden und Provider identifiziert werden [Aeg 1, 3, Kel 1, 2, 3, Mei, Nov B.1, B.3]. Als mögliche Wissensträger und Wissensquellen kommen beispielsweise in Frage:

- Personen
- Applikationslandschaft
- Prozesse
- Organisationales Wissen (wie Zusammensetzung der Teams und Wissen über Geschäftseinheiten des Kunden)
- Dokumentation
- Technologien (Hardware (wie Analyse Netzwerktopologie), Software DB)

Methoden um das vorhandene Wissen zu identifizieren sind zum Beispiel eine Bestandsaufnahme (von Skills) und eine so genannte Profilierung von Mitarbeitern. Über die einzelnen Mitarbeiter sammelt man folgende Informationen: Ausbildung, Erfahrungen, Arbeitsbewertungen, Persönlichkeit, methodische Kompetenz, fachliche Kompetenz, usw. Danach ordnet man das Wissen des Mitarbeiters vordefinierten Kategorien zu (zum Beispiel bankfachliches Wissen, IT-spezifisches Wissen, technisches Wissen, usw.). Als nächster Schritt bewertet man die Kompetenz der Mitarbeiter, indem man diese auf drei bis fünf Stufen zuordnet (zum Beispiel Anfänger, Fortgeschrittener, Experte) [Aeg 1, Kel 2, 3]. Wichtig ist es, nicht nur das Wissen zu identifizieren, sondern auch einen Plan zu erstellen, wie man das Wissen eines Mitarbeiters wieder beschaffen könnte, falls dieser im Outsourcing-Projekt nicht mehr zu Verfügung stehen sollte [Kel 1,2].

Durch die Bestimmung des benötigten Wissens und die Feststellung des vorhandenen Wissens können nun Wissenslücken identifiziert werden. Als eine mögliche Variante kommen das so genannte „Mapping“ von Wissen [Aeg 1] oder die Demand-Analysis (DEAN)-Methode [Bugajska 2005] in Frage. Beim Mapping wird das vorhandene Wissen aufgrund von vordefinierten (Skill-)Merkmalen einer Datenbank-Tabelle verglichen und darin abgespeichert. Mit der DEAN-Methode soll der Wissensbedarf erhoben werden, insbesondere wird die Wissensverteilung zwischen dem Wissenssender und dem Wissensempfänger anhand von Filtern ermittelt. Aufgrund der identifizierten Wissenslücken beginnt nun die Implementierungsphase des Wissenstransfers.

8.3 Wissenstransfer Implementierungsphase

In der Implementierungsphase wird als Erstes eine geeignete Wissenstransfermethode ausgewählt [Kel 1]. Dabei wurden bei der Analyse der Fälle folgende Methoden identifiziert:

- Personentransfer [Aeg 1, 2, Kel 1, 2, 3, Mei, Nov B.1, B.2, B.3, B.4]
- Meetings durchführen [Aeg 1, 2, 3, Kel 1, 2, 3, Mei, Nov B.1, B.3, B.4]
- Workshops [Aeg 1, 2, Kel 1, 2, 3, Mei]
- Work-Shadowing [Aeg 2, Kel 1]

- Schulung [Aeg 1, 2, Kel 1, 2, 3, Mei]
- Web-Technologien / Wissensportale [Aeg 1, 2, Kel 1, 2, 3, Mei, Nov B.1, B.2, B.3, B.4]
- Interviews [Aeg 1, Kel 3]
- Kommunikationssysteme (E-Mail, Videokonferenzen, Telefonkonferenzen, Chat-Systeme etc.) [Aeg 1, 2, 3, Kel 1, 2, 3, Nov B.1, B.2, B.4]
- Auf Markt einkaufen („Buy“) [Kel 1, 2, 3]
- Wissen bei Provider intern beschaffen [Kel 1, 2]
- Transfer von Dokumentationen [Aeg 1, Kel 1, 2, 3, Mei, Nov B.4]
- Kodifizieren von Wissen [Aeg 1]

Die geeignete Wissenstransfermethode wird anhand der folgenden Parameter [Kel 1] ausgewählt:

- Anzahl der Wissenssender und -empfänger
- Zur Verfügung stehende Zeit
- Art des zu transferierenden Wissens
- Kosten der Methoden
- Physische Distanz zwischen Sender und Empfänger

Nachdem für das zu transferierende Wissen geeignete Methoden ausgewählt wurden, muss die dafür benötigte Infrastruktur bereitgestellt werden [Kel 1]. Es ist wichtig, dass der Sender und der Empfänger bewusst genügend Zeit für den Wissenstransfer einplanen, beispielsweise für Erklärungen, Workshops oder die persönliche Kommunikation (Face-to-Face) [Kel 1, 3, Nov B.2]. Idealerweise werden die verfügbare Zeit und die damit verbundenen Kosten vertraglich festgehalten. Zudem sollte die gesamte Wissenstransferphase in einem Wissenstransferplan (Transitionsplan) erfasst werden. Mögliche Methoden zur Erstellung des Planes sind zum Beispiel Excel-Sheets, in welchen der aktuelle Wissensstand des Empfängers anhand von Zielstufen klassifiziert und die gewünschte Deadline festgehalten wird. Dabei wird auch festgelegt, welches Wissen von welchem Sender zu welchem Empfänger transferiert werden soll [Kel 1]. Dieser Wissenstransfer- beziehungsweise Transitionsplan muss allen relevanten

Stakeholdern kommuniziert werden. In einem weiteren Schritt müssen so genannte „Erfolgsmetriken“ [Kel 1] definiert werden. Diese sagen aus, wie der Wissenstransfer gemessen wird und der aktuelle Status erhoben werden kann. Oftmals geschieht dies in prozentualen Angaben. Beim Wissenstransfer sollten potentielle Wissenstransferrisiken erkannt und regelmässig auf ihr Eintreten überprüft werden. Die Transitionsphase muss mit einem Governancekonzept [Kel 1, 3] überwacht werden. Dabei muss unter anderem festgelegt werden, welche Manager welches Reporting erhalten. Nun kann die Wissenstransferphase gestartet werden.

8.4 Wissenstransferphase

Die in der vorherigen Phase festgelegten persönlichen Wissensziele müssen nun den entsprechenden Wissensempfängern kommuniziert werden. Idealerweise bestätigt der Empfänger, dass ihm diese Ziele klar sind [Kel 1]. Nun wird das Wissen mit den definierten Methoden über die gewählte Infrastruktur transferiert. Falls bei der Ermittlung von Wissenslücken bei den Dokumentationen (siehe Kapitel 8.2) Mängel festgestellt wurden, sollte der Wissensempfänger während dieser Phase das empfangene Wissen „externalisieren“ [Nonaka 1997] und in einer Wissensdatenbank festhalten. Der Wissenstransfer ist ein kontinuierlicher Prozess, welcher in der nun folgenden Ongoingphase (siehe nächstes Kapitel 8.6) laufend stattfindet.

8.5 Wissenstransfer Abschlussphase und Aufsetzen des Ongoing-Wissenstransfers

Nachdem das Wissen vom Sender zum Empfänger transferiert wurde, sollte dieses mit dem vorgängig definierten Wissenstransferplan verglichen werden. Durch diese Vorgehensweise lässt sich feststellen, ob die gesetzten Wissensstufen erreicht wurden. Methoden für diese Überprüfung sind zum Beispiel spezifische Tests, welche von IT-Fachspezialisten mit den Empfängern durchgeführt werden und / oder eine Beurteilung des Transfers durch den Wissenssender. Dieser Prozessschritt wird durch die Unterzeichnung eines so genannten „Sign-off“-Dokumentes abgeschlossen. Dieses Dokument wird vom Wissenssender und -empfänger unterschrieben und bestätigt somit offiziell den erfolgten Wissenstransfer [Aeg]⁶⁸, [Kel 1,2, Nov B.3]. Zudem erstellt der Outsourcing-Provider in dieser Phase ein Dokument über die so genannten „Lessons

⁶⁸ Interne Dokumentation [IBM 2005b].

Learned“ [Aeg]⁶⁹, [Kel 1]. Lessons Learned stellen Erfahrungen der Teammitglieder dar, welche sie in einem Projekt gemacht haben. Idealerweise werden diese für zukünftige Teams mit ähnlichen Fragestellungen erhoben und der Organisation zur Verfügung gestellt [Probst 2003].

Es ist wichtig, dass Wissen nicht nur einmal transferiert wird, sondern dass auf beiden Seiten ein Ongoingprozess aufgebaut und gepflegt wird, damit benötigtes Wissen auch während der gesamten Outsourcing-Beziehung für Kunde und Provider verfügbar ist (siehe auch Kapitel 9). Wichtig ist dabei, dass nicht nur der OS-Provider seine langfristigen Wissensziele (beispielsweise Änderungen der Infrastruktur und Prozesse) kennt, sondern dass auch der Kunde diese bestätigt und auch eigene Wissensziele einbringt [Kel 1, 2, 3, Nov B.2, B.4].

8.6 Regelmässiger / Ongoing-Wissenstransferprozess

Bei der Initiierung neuer Projekte oder bei Änderungen der Rahmenbedingungen (zum Beispiel neue gesetzliche Anforderungen wie Sarbanes-Oxley-Act, Basel 2) startet der beschriebene Wissenstransferprozess wieder von neuem ab der zweiten Phase (Wissenstransfer Vorbereitungsphase).

8.7 Fazit

Der modellierte Referenzprozess repräsentiert die Best-Practices des Wissenstransfers in Outsourcing-Projekten. Die Ergebnisse beruhen auf elf Praxisfällen, wobei in keinem dieser Fälle alle Schritte des Referenzprozesses (siehe Abbildung 20) durchgeführt worden sind und ein entsprechender Fall von den meisten befragten Experten dennoch als erfolgreich eingestuft wurde. Weiter wurden in den Praxisfällen bei der Reihenfolge der Aktivitäten Unterschiede festgestellt. Die von den Verfassern gewählte Reihenfolge muss also nicht in jedem Fall zwingend die optimale sein.

Die in der Literatur bereits existierenden Wissenstransfermodelle (zum Beispiel [Werner 2004], [Szulanski 2000] und [Krogh 1998]) lassen sich nicht ohne Anpassungen auf den Wissenstransfer bei Outsourcing-Projekten in der Praxis anwenden. Einerseits stimmt die Anzahl der Wissenstransferphasen selten mit der

⁶⁹ Interne Dokumentation [IBM 2005b].

Anzahl Phasen in einem konkreten Fall überein und andererseits ist der Detaillierungsgrad nicht angepasst für solche Projekte. Im Gegensatz dazu erlaubt der vorgestellte Referenzprozess eine praxisbezogene Handlungsempfehlung für den Wissenstransfer im Outsourcing. Primäre Ziele bei der Erstellung dieses Prozesses waren die Kompaktheit und Verständlichkeit, damit eine Verwendung in der Praxis mit grosser Wahrscheinlichkeit in Erwägung gezogen werden kann. Diese Annahme resultiert aus der Erkenntnis, dass vor allem bei grösseren Outsourcing-Providern Modelle für den Wissenstransfer vorhanden waren, die aber einige Interviewpartner nicht kannten. Ein möglicher Grund hierfür könnte darin bestehen, dass diese zu umfangreich oder komplex sind.

Vielfach wurde in der Praxis beobachtet, dass in der Ongoingphase der Wissenstransfer mittels Telefon, E-Mail und persönlichen Treffen erfolgt. Obwohl diese Arten von Kommunikation sehr schnell und kostengünstig sind, könnte man mit der Wahl von anderen Wissenstransfermethoden das Wissen langfristig und nachhaltig sichern, um zukünftige Transfers von Wissen effizienter und effektiver zu gestalten. Beispielsweise kann so bei Personalfluktuationen der Wissensverlust minimiert werden. Mögliche Methoden wären beispielsweise IT-gestützte Workshops [Krcmar 2001] oder semi-strukturierte E-Mails (vgl. Lotus Notes), welche automatisch archiviert und später durchsucht werden können. Neue webbasierte Kommunikations- und Zusammenarbeitsplattformen (wie beispielsweise Wissensportale), welche heute auf dem Markt kostengünstig erhältlich sind, unterstützen dank ihrer nahtlosen Integration in gängige Office-Anwendungen- und Umgebungen und ihrer ausgeprägten Benutzerfreundlichkeit den beschriebenen Wissenstransferprozess optimal. Der Wissenstransfer vom Kunden zum Provider war in den analysierten Fällen oftmals sehr strukturiert und detailliert geplant. Beim Ongoing-Wissenstransfer hingegen wurde ein weniger strukturierter Wissenstransfer beobachtet. Nach Meinung der Verfasser kann der gefundene Referenzprozess sowohl in der Vorbereitungs-, Transitions- wie in der Ongoingphase des Outsourcings angewendet werden. Denn die in der Transitionsphase verwendeten Methoden, IT-Tools und -Systeme könnten beim Ongoing-Wissenstransfer weiter verwendet werden, um die Wissensbedürfnisse des Kunden nachhaltig zufrieden zu stellen.

9 Schlussfolgerungen

In diesem Kapitel werden die empirischen Ergebnisse der Fallstudien anhand wichtiger Erkenntnisse mit den Ausführungen des theoretischen Teils dieser Arbeit verglichen, um entsprechende Schlüsse ziehen zu können. Daneben werden an einigen Stellen Querbezüge zu den Ergebnissen von Strebel [Strebel 2005] und Meili [Meili 2006] hergestellt.

Obwohl das Wissen bekannt ist, wie man IT-Infrastrukturen betreibt, IT-Applikationen entwickelt und wartet und auch Administrationsprozesse abwickelt, spielt aufgrund der empirischen Ergebnisse das implizite Wissen in Outsourcing-Projekten eine wichtige Rolle. Das organisationale Wissen des Outsourcers, welches unter anderem die Kenntnisse über Beziehungsabhängigkeiten der IT-Infrastruktur, Ansprechpersonen und Prozesse beinhaltet, ist meist nur implizit vorhanden und schlecht oder gar nicht dokumentiert. Der Wissenstransfer von implizitem Wissen erfordert daher Workshops, Meetings und Interviews, um auch den Kontext des Wissens zu erfassen. Dies ist besonders in der Angebotsphase für den Provider wichtig, damit er die IT-Strategie, die Beweggründe für das Outsourcing und Kenntnisse über die laufenden Projekte des Outsourcers erhält. Kann das organisationale Wissen und der Kontext des Kunden in einer Vorbereitungsphase durch den Provider nicht erhoben werden, zum Beispiel aufgrund von internen Widerständen beim Outsourcer (zum Beispiel die Zurückhaltung von Informationen) oder der verfügbaren Zeit (siehe Projekt 2), kann dies eine Herausforderung beim Wissenstransfer darstellen. Weiter können die Kenntnisse über Interna (wie informelle Netzwerke oder wie das Wissen über interne Beziehungen des Kunden) wichtiger für den Projektverlauf sein, als die Kenntnisse der formellen Beziehungen [Pilotinterview 3]. Zudem sollten die getroffenen Annahmen über das identifizierte Wissen in der Angebotsphase durch den Provider in einer Due Diligence-Phase nochmals geprüft und Wissenslücken ermittelt werden können. Die Wichtigkeit einer Due Diligence vor Vertragsabschluss in Bezug auf einen erfolgreichen Wissenstransfer in einem Outsourcing-Projekt wird in der Literatur (mit Ausnahme von [Craig 2005]) zu wenig betont. Zudem wird das Verständnis des Kontextes durch den Provider in dieser Phase in der Outsourcing-Literatur nicht besprochen. Entsprechende

Ausführungen finden sich in der Wissenstransferliteratur bei von Krogh und Köhne [Krogh 1998] (siehe Kapitel 5.2.1) und Szulanski [Szulanski 1996](siehe Kapitel 5.5).

Ein weiteres Problem beim Wissenstransfer kann das fehlende (IT-)Wissen des Kunden bei der Anforderungsanalyse (Projekt 3) darstellen. Da dieser die zukünftige Lösung nicht abstrahieren kann, wünscht er in der Betriebsphase des Providers noch Änderungen, da er mit seinen definierten Anforderungen nicht mehr zufrieden ist. In der Literatur finden sich keine entsprechenden Hinweise auf diese Problematik.

Bei den anreizbezogenen Faktoren zum Wissenstransfer ergibt sich kein einheitliches Bild. Einerseits wurden im untersuchten Offshoring-Projekt und einem Onshore-Projekt die Bezahlung eines Bonus als Anreiz zum Wissenstransfer genannt (Projekt 2) respektive vorgeschlagen (Projekt 3). Beim Projekt 3 wurden keine monetären Anreize angeboten. Der Verfasser geht davon aus, dass durch entsprechende vertrauensfördernde Massnahmen des Outsourcers (wie seine frühzeitige Informationspolitik und der Einbezug seiner HR-Abteilung) psychologische Faktoren (wie die Verunsicherung und Angst vor dem Transfer) in der Vorbereitungsphase minimiert werden können. Zudem kann der Outsourcing-Provider in dieser Phase durch das Aufzeigen von Perspektiven helfen, Motivationsprobleme zu lösen. Jedoch gibt es auch Kunden, die ihre Mitarbeiter bewusst nicht informieren möchten, da sie zum Beispiel Angst haben, dass die Mitarbeiter vor der Übernahme kündigen [Pilotinterview 4] oder die Einbindung von Mitarbeitervertretungen den Prozess verlängern würde. Im Weiteren kann der Provider durch die geplante Integration von Mitarbeitern in seinem Betrieb, durch die Schulung, ein Coaching oder Mentoring beziehungsfördernde Massnahmen treffen, welche die intrinsische Motivation zum Wissenstransfer stimulieren. Durch die Teamarbeit konnte zudem im Projekt 1 das Wissen der transferierten Mitarbeiter auf die Mitarbeiter des Providers übertragen werden; dies im Gegensatz zu den gefundenen Ergebnissen von Strebel [Strebel 2005].

Eine wichtige Erkenntnis aus einer Fallstudie betrifft die Bestimmung von Schlüsselpersonen durch den Outsourcer, welche in der Literatur nicht behandelt wird. Mit dieser Massnahme kann der Kunde das personengebundene Wissen über seine Unternehmung während der Vertragsdauer sichern. Jedoch wird eine Kündigung eines

solchen Mitarbeiters zu Wissensverlusten führen, wenn dessen kundespezifisches Wissen nicht vorgängig übertragen oder gesichert wurde.

Ein weiterer bedeutender Aspekt betrifft den Transfer von explizitem Wissen. In den analysierten Projekten konnte festgestellt werden, dass die Qualität der transferierten Dokumentationen über das organisationale Wissen zu schlecht war (Projekt 1), fast keine (Projekt 2) oder gar keine Dokumentationen des Kunden (wie beispielsweise über Schnittstellen) in Projekt 3 vorhanden waren. Der Provider verfügt jedoch über standardisierte Prozesse, um dieses Wissen in der Vorbereitungs- oder Transferphase nach seinen Richtlinien zu kodifizieren, zu dokumentieren und allfällige Wissenslücken zu schliessen. Dieser Aspekt wird in der Outsourcing-Literatur bisher nicht behandelt.

Bei den Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer (siehe Kapitel 5.5) waren in zwei untersuchten Fällen (Projekt 1 und 2) neben den unzulänglichen oder nicht vorhandenen Dokumentationen eine unterschiedliche Unternehmenskultur und organisatorische Faktoren relevant. Einerseits kann die Organisationsform, wie die virtuelle Organisation des Providers gegenüber der hierarchischen Organisation des Kunden eine Rolle beim Wissenstransfer spielen. Zudem stellt beim Provider die IT eine Kernkompetenz dar und wird im Gegensatz zum Kunden nicht als eine Supportfunktion angesehen. Daher können die besseren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten in der IT beim Provider einen positiven nachhaltigen Einfluss auf den Wissenstransfer der transferierten Mitarbeiter ausüben. Psychologische Faktoren wurden in Bezug auf die Verunsicherungen der zu transferierenden Mitarbeitern in der Vorbereitungsphase und der übernommenen Mitarbeiter in der Transferphase festgestellt. Andere in der Literatur erwähnte Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer (neben dem Kontext) spielen aufgrund der Interviewaussagen eine untergeordnete Rolle.

Nur in teilweiser Übereinstimmung mit der Outsourcing-Literatur können die gewonnen Interviewaussagen zum Thema Insourcing (siehe Abschnitt 2.5.2.6) bewertet werden. Für den Outsourcer kann ein Insourcing zwar ein schwieriges Unterfangen darstellen, doch kann dieses laut den befragten Experten vertraglich gelöst werden, wie aus den Experteninterviews hervorging. Beispielsweise kann im Vertrag festgehalten werden, dass der Provider einen gewissen Teil der Mitarbeiter seinem Kunden bei einem

Insourcing wieder überlässt. Jedoch ist es fraglich, ob diese wieder zu ihrem alten Arbeitgeber wechseln wollen, da die Entwicklungsmöglichkeiten in der IT beim Provider besser sein können. Weiter scheint aufgrund einer Expertenaussage bei der Auslagerung von Administrationsprozessen (bei welchen keine Personen transferiert wurden) ein Insourcing in Bezug auf den Wissenstransfer für den Outsourcer keine grösseren Schwierigkeiten darzustellen. Jedoch wird der Kunde umso weniger in der Lage sein, die entsprechenden IT-Fähigkeiten wieder neu aufzubauen, je weniger Personen mit IT-Kompetenz noch in seinem Betrieb vorhanden sind.

Ein wichtiger Aspekt scheint dem Verfasser den Transfer von Wissen an den Outsourcer während der Vertragsdauer zu sein, welcher in der Literatur als ein Erfolgsfaktor in Outsourcing-Projekten (siehe Kapitel 5.7.1) genannt wird. Die analysierten Fälle haben gezeigt, dass durch eine persönliche Besprechung von Änderungen, welche die Infrastruktur, Applikationen oder Prozesse betreffen, ein kontinuierlicher Wissenstransfer in der Betriebsphase zwischen den Outsourcing-Parteien aufrechterhalten wird. Das Wissen, wie der Outsourcer die Dienstleistung erbringt, stellt hingegen eine „Black-Box“ für den Kunden dar. Dies unter anderem auch aus Gründen der Sicherheit (siehe [Experte 7]). Es stellt sich daher die Frage, welches Wissen der Outsourcer während der Vertragserfüllung erhalten möchte und wie dieses spezifiziert wird (siehe auch Kapitel 10.2). In Bezug auf diesen Aspekt und den präsentierten Ongoing-Wissenstransferprozess (in Kapitel 8.6), muss auch der folgende Sachverhalt beachtet werden: Falls der Provider eine klar spezifizierte Dienstleistung erbringt, kann der Wissenstransfer unter Umständen während der Vertragserfüllung anders als im vorgestellten Ongoing-Wissenstransferprozess durchgeführt werden oder ganz wegfallen. Beispielsweise wenn der Outsourcer seine Anforderungen an die IT-Infrastruktur klar definiert, der Outsourcing-Partner diese akzeptiert und die bisherige IT-Infrastruktur des Kunden still gelegt wird. Wenn jedoch die Infrastruktur vom Provider übernommen und verbessert wird (wie im Projekt 1), sollten das Wissen über die Änderungen und Anforderungen während der Vertragserfüllung an den Kunden transferiert werden.

Ein weiterer Erfolgsfaktor, welcher in der Literatur genannt wird (siehe Kapitel 5.7.1), betrifft das Aufbauen und Herstellen von Vertrauen in einer Outsourcing-Beziehung.

Aufgrund der Interviewaussagen sind sich die Outsourcing-Parteien dieses Aspektes sehr bewusst und haben auch entsprechende Massnahmen getroffen, wie zum Beispiel die Durchführung von beziehungsfördernden Workshops, sowohl auf der Führungs- wie auch der Mitarbeiterstufe (Projekt 1). Weiter wird durch eine Kontinuität der Ansprechpersonen, eine offene Kommunikation, Transparenz und eine gegenseitige fachliche Akzeptanz (zwischen den transferierten Mitarbeitern und ehemaligen Arbeitskollegen) das Vertrauen hergestellt.

Aufgrund der gewonnen Erkenntnisse zum Thema Verantwortlichkeiten (in Bezug auf den Wissenstransfer) kann eine Übereinstimmung mit den Ergebnissen von Strebel [Strebel 2006] festgestellt werden. In den untersuchten Outsourcing-Projekten existiert keine organisatorische Instanz oder Rolle, welche für den Wissenstransfer während sämtlichen Outsourcing-Phasen zuständig ist. Jedoch nehmen Organisationsmitglieder des Providers in ihrer Rolle Wissensmanagementaufgaben wahr, so zum Beispiel der Delivery Project Executive, der Kundenbetreuer, die SAP-Spezialisten oder Help-Desk-Mitarbeiter oder auf der Kundenseite der Kommunikationsverantwortliche des Retain-Teams.

Die Ergebnisse betreffend der Messung des Wissenstransfers bestätigen die These von [Werner 2004], dass keine etablierten Methoden in der Praxis existieren. Je nach Outsourcing- respektive Wissenstransferphase wurden unterschiedliche Methoden eingesetzt. Es wurden in den untersuchten Fällen etablierte Methoden des Qualitäts- und Projektmanagements eingesetzt und auch mit spezifischen Instrumenten wie einem Transitionsplan gemessen. Da in zwei Projekten der Transfer von implizitem Wissen durch die Übernahme von Personen erfolgte, stellt sich die Frage, ob dieser Transfer überhaupt gemessen werden kann, aufgrund der inhärenten Eigenschaften des impliziten Wissens. Einen ersten Anhaltspunkt stellt die Erhebung des technischen IT-Wissens (Skills) von Mitarbeitern dar, welche durch den Provider durchgeführt wird.

Eine bedeutende Erkenntnis betrifft die IT-Unterstützung des Wissenstransfers. In den untersuchten Fällen wurden (mit Ausnahme von Projekt 3) als IKT-Werkzeuge (IT-Tools) hauptsächlich Wissensportale (Team-Rooms und eine Shared-Space-Lösung) für den Wissenstransfer eingesetzt. Zudem wurden herkömmliche Kommunikationssysteme

wie E-Mail eingesetzt. Die IKT-Werkzeuge werden im Outsourcing-Prozess vorwiegend in der Transitions- und Transformationsphase gemeinsam von beiden Outsourcing-Parteien verwendet. In der Betriebsphase beziehungsweise dem Ongoing-Wissenstransferprozess werden diese hauptsächlich für den internen Wissenstransfer verwendet. Bei Offshoring-Projekten stellt daneben (aufgrund von kulturellen Unterschieden) die Verwendung einer technischen Lösung, welche die Arbeit per Fernzugriff erlaubt, eine Schwierigkeit dar. Entsprechende Hinweise auf diese Problematik finden sich auch bei Carmel und Tjia [Carmel 2005]. Daher ist ein Wissenstransferprozess in Offshoring-Projekten ohne eine Face-to-Face-Kommunikation fast nicht möglich [Kobayashi-Hillary 2004]. Aus diesem Grund werden meist Mitarbeiter aus der Offshore-Destination als Wissensvermittler eingesetzt (siehe Projekt 2), welche das Wissen beim Wissenssender sammeln und bei ihrer Rückkehr an ihre Teams weiter geben. Diese Art des Wissenstransfers bei Offshoring-Projekten stellt eine wesentliche Kostenkomponente dar, die man bei Vorhaben dieser Art einkalkulieren muss [Carmel 2005]. Da in den analysierten Fällen als Wissenstransfermethode vorwiegend die Face-to-Face-Kommunikation (hauptsächlich Meetings, Workshops und Interviews) erwähnt wurde (siehe Kapitel 7.4), bestätigt dieses Ergebnis die im Kapitel 4.4 in der Einleitung zitierten Aussagen von [Hinds 2003]. Eine differenzierte Betrachtung folgt im nächsten Kapitel.

In der Auswertung konnte gezeigt werden, dass sich die Modelle des (internen) Wissenstransfers mit Anpassungen auch auf Outsourcing-Projekte in der Praxis anwenden lassen, in welchen ein externer und interner Wissenstransfer stattfindet. Meili [Meili 2006] hat beispielsweise bei seiner Analyse eine Abklärungsphase vor der Initiierungsphase eingeführt. Daneben verknüpften die involvierten Stakeholder in den Befragungen die Wissenstransferphasen mehrheitlich mit den Outsourcing-Phasen oder Aktivitäten in diesen Phasen. Je nach Projektart wurde darüber hinaus von unterschiedlichen Phasen (wie Projektphase, Architekturphase) gesprochen. Es kann daher die Schlussfolgerung gezogen werden, dass keine standardisierten Wissenstransferprozesse sowohl in der Literatur wie auch in der Praxis existieren. Der in Kapitel 8 vorgestellte Referenzprozess stellt jedoch einen ersten Versuch dar, einen allgemein gültigen Prozess für den Wissenstransfer in Outsourcing-Projekten vorzustellen.

Teil III: Zusammenfassung

10 Schlussbetrachtung

Im Rahmen dieses abschliessenden Kapitels werden die gewonnen Erkenntnisse der empirischen Untersuchung zusammengefasst und an einigen Stellen Handlungsempfehlungen abgegeben. Der Ausblick auf weitere Forschungsmöglichkeiten rundet das Kapitel ab.

10.1 Fazit

In der vorliegenden Arbeit wurde der Wissenstransferprozess von drei erfolgreich durchgeführten Outsourcing-Projekten untersucht und mit ereignisgesteuerten Prozessketten modelliert. Dabei konnten relevante Wissensträger, transferierte Wissensseinheiten, benutzte Wissenstransfermethoden, Einflussfaktoren und Herausforderungen in Bezug auf den Wissenstransfer identifiziert und analysiert werden. Die Ergebnisse der Analyse wurden in einen Referenzprozess des Wissenstransfers integriert. Dabei hat sich gezeigt, dass der Outsourcing-Provider zur erfolgreichen Durchführung des Projektes am Anfang der Outsourcing-Beziehung explizites und implizites Wissen des Kunden zu sich transferieren muss. In der Angebotsphase ist er daran interessiert Wissensseinheiten über die IT-Infrastruktur, Applikationen und Prozesse des Kunden zu identifizieren. Zudem ist es für ihn wichtig, dass er in dieser Phase das implizite Wissen über den Kontext des Kunden und dessen spezifische Begrifflichkeiten erhält. Aufgrund von internen Widerständen oder der fehlenden Zeit kann dieses Wissen unter Umständen nicht ermittelt werden. Eine weitere Herausforderung kann in dieser Phase das fehlende implizite Wissen des Outsourcers bei der Anforderungsanalyse darstellen. Daher sollte der Outsourcer in dieser Situation eine klar definierte Phase der Anforderungsermittlung einplanen. Ein optimaler Wissenstransfer besteht für beide Parteien, wenn relevante Wissensseinheiten und Wissensträger in einer Vorbereitungsphase (siehe Kapitel 8.2) identifiziert werden

und diese in einer Due Diligence vor dem Vertragsabschluss nochmals geprüft werden können.

Der eigentliche Wissenstransfer findet mit der Übernahme der transferierten Personen durch den Outsourcing-Provider dar. Damit sichert er sich das organisationale respektive kundenspezifische Wissen, welches meist nicht oder ungenügend dokumentiert ist. Damit dieses Wissen transferiert und beim Provider integriert werden kann, sind verschiedene Massnahmen durch die involvierten Outsourcing-Parteien zu treffen. Der Outsourcer kann durch eine frühzeitige Informationspolitik, Transparenz und den Einbezug seiner Personalabteilung Verunsicherungen bei den Mitarbeitern vor der Übernahme abbauen und so eine Vertrauensbasis schaffen. Zudem kann das Aufzeigen von beruflichen Perspektiven durch den Outsourcing-Provider die getroffenen Massnahmen des Kunden unterstützen. Eine Kommunikation des Outsourcing-Vorhabens vor Vertragsabschluss kann für den Outsourcer jedoch auch Risiken bergen, wie die Kündigung von Wissensträgern vor deren Übernahme oder Forderungen von Arbeitnehmervertretungen. Im Weiteren kann sich der Kunde durch die Bestimmung von Schlüsselpersonen, welche bestimmten vertraglichen Regelungen unterliegen, deren Wissen während der Vertragsdauer sichern. Ein Weggang einer solchen Person kann einen Wissensverlust darstellen, falls deren kundenspezifisches (Geschäfts-)Wissen nicht vorgängig dokumentiert oder an eine andere Person gegeben worden ist. Durch entsprechende Bestimmungen im Outsourcing-Vertrag könnte dieser Wissenstransfer, welcher vor einer Kündigung einer Schlüsselperson erfolgen muss, sicher gestellt werden. Jedoch wird eine Durchsetzung von solchen Bestimmungen in der Praxis kein einfaches Unterfangen sein.

Nachdem der Personentransfer erfolgt ist, wird in einer anfänglichen Phase für die übernommenen Mitarbeiter die neue Unternehmenskultur und die Zuweisung auf eine spezifische IT-Rolle eine Herausforderung darstellen. Durch eine gemeinsame Projektarbeit kann eine Integration der Mitarbeiter und damit der Wissensaustausch gefördert werden.

Idealerweise wird der Wissenstransfer mit einem Plan überwacht, in welchem der Wissensstand des Empfängers laufend überprüft wird. Nach Abschluss der

Transitionsphase sollten die gemachten Erfahrungen und Best Practices beim Wissenstransfer in einem Lessons Learned-Dokument durch den Provider festgehalten werden.

Als primäre Methode zur Übermittlung von Wissen diene in den untersuchten Outsourcing-Projekten die Face-to-Face-Kommunikation, wie Meetings, Workshops, Interviews. Daneben wurden von beiden Outsourcing-Parteien IT- respektive IKT-Werkzeuge für den Wissenstransfer eingesetzt. Nach Auffassung des Verfassers kann die Informationstechnologie in Ergänzung zur Face-to-Face-Kommunikation nicht nur einen wesentlichen Beitrag zum Wissenstransfer, sondern auch zur Wissensidentifikation und zur Wissensbewahrung leisten. So könnten beispielsweise Expertenverzeichnisse und Wissenslandkarten (welche in den untersuchten Fällen nicht verwendet wurden) das Erkennen von (Beziehungs-) Abhängigkeiten in der IT-Infrastruktur- und Applikationslandschaft und das Auffinden von Ansprechpersonen erleichtern. Bei Personalfluktuationen könnten IT-gestützte Workshops oder semi-strukturierte E-Mails helfen, dass relevantes Wissen für die Wiederverwendung gesichert werden kann (siehe Kapitel 8.7). Daneben könnte auch eine Netwerkanalyse des Wissenstransfers (Knowledge Sharing Analysis) helfen, Wissen in informellen Netzwerken zu identifizieren [Lee 2002]. Dieses Wissen wird durch Fragen wie beispielsweise „wer kommuniziert mit wem“ erhoben und die Wechselbeziehungen könnten graphisch mit einem entsprechenden Programm dargestellt werden. Mit dieser Methode könnten so zum Beispiel Zuständigkeiten und interne Beziehungen des Kunden abgebildet werden. Daneben ist zu bemerken, dass der Einsatz von möglichen IKT-Werkzeugen von der Entscheidung des Kunden abhängt [Pilotinterview 4].

10.2 Ausblick

In den untersuchten Projekten existiert keine explizite Rolle für den Wissenstransfer in allen Outsourcing-Phasen. Doch gibt es Mitarbeiter, die in ihrer Tätigkeit Wissensmanagementaufgaben wahrnehmen. Es wäre daher interessant zu prüfen, ob ein Interesse und eine Nachfrage für eine solche Instanz für alle Phasen bei den Outsourcing-Parteien besteht.

Einen weiteren Forschungsbedarf sieht der Verfasser bei der Spezifikation des Umgangs mit kundenspezifischen Wissen im Zeitverlauf des Outsourcing-Projektes. In dem Outsourcing-Vertrag steht nur, was sich gut spezifizieren lässt [Pilotinterview 1]. In einem Projekt (Projekt 3) wurde zum Beispiel in den Service Level Agreements (SLA) spezifiziert, dass das Wissen vom Provider zum Outsourcer bei einem Insourcing zurück transferiert werden muss. Zudem wurde in dem Projekt 1 der Transfer von Dokumentationen (explizites Wissen) und Personen (implizites Wissen) im Outsourcing-Vertrag festgehalten. Jedoch fehlten Spezifikationen darüber, welches Wissen der Kunde im Rahmen eines Service Level Agreements vom Provider wieder zurück haben will.

Das Business Process Outsourcing scheint für viele Unternehmen, insbesondere auch in der Schweiz [Experte 11, 12], noch ein Zukunftsthema zu sein (siehe Kapitel 2.1). In einer weiteren Arbeit wäre es daher interessant, zu untersuchen, welche Gründe dafür verantwortlich sind, dass nicht mehr Firmen ihre IT-gestützten Administrationsprozesse (wie die Lohnabrechnung, die Buchhaltung oder den Einkauf) auslagern. Insbesondere wäre dabei zu prüfen, welche Rolle das Thema Wissen respektive Wissenstransfer bei der Sourcing-Entscheidung für oder gegen ein BPO spielt.

11 Literaturverzeichnis

Alle Internetadressen wurden am 2. März geprüft und waren zu dieser Zeit aktiv.

[Ackerman 2003]

Ackerman, M., Pipek, V., Wulf, V. (2003). Preface. In: Ackerman, M. (Hrsg.). Sharing expertise: Beyond Knowledge Management. Cambridge, Mass. The MIT Press. S. xi-xiv.

[Alavi 2001]

Alavi, M., Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. In: MIS Quarterly. Vol. 25(1). S. 107-136.

[Allweyer 2004]

Allweyer, T., Besthorn, T., Schaaf, J. (2004.). IT-Outsourcing: Zwischen Hungerkur und Nouvelle Cuisine. Deutsche Bank Research. In: http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000073793.pdf%E2%80%9D%00%00. Abgerufen: 2.3.2006.

[Alwert 2003]

Alwert, K., Hoffmann, I., Kivikas, M. (2003). Knowledge Management Tools. In: Mertins, K., Heisig, P., Vorbeck, J. (Hrsg.). Knowledge Management: Concepts and Best Practices. Berlin. Springer. S. 114-150.

[Applegate 2003]

Applegate, L. M., Austin, R. D., McFarlan, F. W. (2003). Corporate Information Strategy and Management. 6th Edition. Boston. McGraw-Hill Irwin. S. 554-555.

[Argote 1999]

Argote, L. (1999). Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge. Boston. Kluwer Academic Publishers. S. 145-146, 172, 167-176.

[Argote 2000a]

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

[Argote 2000b]

Argote, L., Ingram, P., Levine, J. (2000b). Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes. Vol. 82(1). S. 1-8.

[Bauknecht 2002]

Bauknecht, K. (2002). Skript Kernvorlesung Informationsmanagement (Wintersemester 02/03). Institut für Informatik. Universität Zürich.

[Bendt 2000]

Bendt, A. (2000). Wissenstransfer in multinationalen Unternehmen. Wiesbaden. Gabler. S. 20, 29, 39, 41, 51, 56, 57, 59, 60.

[Billeter 1995]

Billeter, T. (1995). IT-Outsourcing: Marktwirtschaftliche Ansätze zur Bereitstellung der IT-Infrastruktur in Unternehmungen. Dissertation. Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät. Universität Zürich. S. 11-12, 41-43.

[BITKOM 2005]

BITKOM. (2005.). Business Process Outsourcing Leitfaden: BPO als Chance für den Standort Deutschland. Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. In: http://www.bitkom.org/de/publikationen/36129_33830.aspx. Abgerufen: 2.3.2006.

[Böhm 2000]

Böhm, S. G. (2000). Intra- und inter-organisationaler Wissenstransfer: Theoretische Grundlagen, empirische Untersuchungen und praktische Lösungsansätze. Berlin. Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management. S. 34.

[Böhmman 2002a]

Böhmman, T., Krcmar, H. (2002a). Werkzeuge für das Wissensmanagement. In: Bellmann, M., Krcmar, H., Sommerlatte, T. (Hrsg.). Praxishandbuch Wissensmanagement: Strategien - Methoden - Fallbeispiele. Düsseldorf. Symposion. S. 385-395.

[Böhmman 2002b]

Böhmman, T., Lederer, M., Krcmar, H. (2002b). Anbieter von Wissensmanagementlösungen: Wie Unternehmensberater bei ihren Kunden Wissensmanagement erfolgreich einführen. In: Bellmann, M., Krcmar, H., Sommerlatte, T. (Hrsg.). Praxishandbuch Wissensmanagement: Strategien - Methoden - Fallbeispiele. Düsseldorf. Symposion. S. 571-582.

[Bongard 1994]

Bongard, S. (1994). Outsourcing-Entscheidungen in der Informationsverarbeitung: Entwicklung eines computergestützten Portfolio-Instrumentariums. Wiesbaden. Deutscher Universitäts-Verlag. S. 152.

[Braun 2005]

Braun, C., Winter, R. (2005). Classification of Outsourcing Phenomena in Financial Services. In: Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems. Regensburg.

[Bräutigam 2004]

Bräutigam, P. (2004). IT-Outsourcing: Eine Darstellung aus rechtlicher, technischer, wirtschaftlicher und vertraglicher Sicht. Berlin. Schmidt. S. 5, 62-63, 65-68, 75-85, 149, 171-176, 200, 597.

[Bugajska 2005]

Bugajska, M., Schwabe, G., Voigt, B. (2005). Demand Analysis [DEAN] Method for Knowledge Transfer in IT Outsourcing Relations (Paper in Preparation). In: European Conference in Information Systems (ECIS).

[Bullinger 1998]

Bullinger, H.-J., Körner, K., Prieto, J. (1998). Wissensmanagement: Modelle und Strategien für die Praxis. In: Bürgel, H. D. (Hrsg.). Wissensmanagement: Schritte zum intelligenten Unternehmen. Berlin, Heidelberg. Springer. S. 21-39.

[Carmel 2005]

Carmel, E., Tjia, P. (2005). Offshoring Information Technology: Sourcing and Outsourcing to a Global Workforce. Cambridge. Cambridge University Press. S. 37-38, 130-131, 184-185.

[Carr 2003]

Carr, N. (2003). IT doesn't matter. In: Harvard Business Review. Vol. 81(5). S. 41-51.

[Chylla 2004]

Chylla, P., Graack, C., Rusch, G.-K. (2004). Gestaltung von IT-Outsourcing-Projekten. In: Gründer, T. (Hrsg.). IT-Outsourcing in der Praxis: Strategien, Projektmanagement, Wirtschaftlichkeit. Berlin. Erich Schmidt. S. 269-280.

[Clark 1995]

Clark, T. D., Zmud, R. W., McCray, G. E. (1995). The outsourcing of information services: transforming the nature of business in the information industry. In: Journal of Information Technology (Routledge, Ltd.). Vol. 10(4). S. 221-237.

[Click 2005]

Click, R. L., Duening, T. N. (2005). Business Process Outsourcing: The Competitive Advantage. Hoboken. John Wiley & Sons. S. 4, 20, 38.

[Craig 2005]

Craig, D., Willmott, P. (2005.). Outsourcing grows up. The McKinsey Quarterly. In:
http://www.mckinseyquarterly.com/article_abstract_visitor.aspx?ar=1582&L2=5&L3=4. Abgerufen: 2.3.2006.

[CSFB 2004]

CSFB (2004). Bank Offshoring: Who will lead the next secular profit driver? Internes Dokument.

[Davenport 1998]

Davenport, T. H., Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston, Mass. Harvard Business School Press. S. xv, 5, 15-16, 88, 95, 97, 101.

[Davenport 1999]

Davenport, T. H., Prusak, L. (1999). Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiss: Das Praxishandbuch zum Wissensmanagement. 2. Auflage. Landsberg/Lech. Verlag Moderne Industrie. S. 32.

[Dibbern 2004]

Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R. (2004). Information systems outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature. In: SIGMIS Database. Vol. 35(4). S. 6-102.

[Dick 2002]

Dick, M., Wehner, T. (2002). Wissensmanagement-Praxis: Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele. In: Lüthy, W. (Hrsg.). Mensch, Technik, Organisation. Zürich. vdf Hochschulverlag an der ETH. S. 7-27.

[Dittrich 2004]

Dittrich, J., Braun, M. (2004). Business Process Outsourcing: Ein Entscheidungsleitfaden für das Out- und Insourcing von Geschäftsprozessen. Stuttgart. Schäffer-Poeschel. S. V, 2-4, 9-10, 16, 120-126, 133.

[Earl 2001]

Earl, M. (2001). Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy. In: Journal of Management Information Systems. Vol. 18(1). S. 221-233.

[Earl 1996]

Earl, M. J. (1996). The Risks of Outsourcing IT. In: Sloan Management Review. Vol. 37(3). S. 26-32.

[Eberhardt 2004]

Eberhardt, M. (2004). Business Process Outsourcing (BPO) am Beispiel von HR. In: Gründer, T. (Hrsg.). IT-Outsourcing in der Praxis: Strategien, Projektmanagement, Wirtschaftlichkeit. Berlin. Erich Schmidt. S. 142-149.

[Edwards 2002]

Edwards, J. S., Shaw, D., Collier, P. M. (2002). Group perceptions of knowledge management. In: Proceedings of the 3rd European Conference on Knowledge Management. Dublin. Academic Conferences Ltd.

[Ephorie 2005]

Ephorie. (2005.). IT-Outsourcing Klassifikation. In: <http://www.ephorie.de/it-sourcing-map.htm>. Abgerufen: 2.3.2006.

[Eppler 2003]

Eppler, M. (2003). Making Knowledge visible through Knowledge Maps: Concepts, Elements, Cases. In: Holsapple, C. W. (Hrsg.). Handbook on knowledge management. Vol. 1. Berlin. Springer. S. 189-205.

[Filippi 2006]

Filippi, G. (2006). Wissenstransfer im Outsourcing-Prozess. Diplomarbeit. Institut für Informatik. Universität Zürich. In: <http://www.ifi.unizh.ch/im/imrg/index.php?id=247>. Abgerufen: 2.3.2006.

[Fink 2004]

Fink, D., Köhler, T., Scholtissek, S. (2004). Die dritte Revolution der Wertschöpfung: Mit Co-Kompetenzen zum Unternehmenserfolg. München. Econ. S. 102-103.

[Franck 2002]

Franck, E. (2002). Skript zur Vorlesung Unternehmensführung und -politik: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre Teil 3 (Wintersemester 02/03). Institut für betriebswirtschaftliche Forschung. Universität Zürich.

[Franze 1998]

Franze, F. (1998). Outsourcing: Begriffliche und kostentheoretische Aspekte. Bern, Stuttgart, Wien. Paul Haupt. S. 3-24.

[Frey 1999]

Frey, B. S., Osterloh, M. (1999). Pay for performance - immer empfehlenswert? In: Zeitschrift für Führung und Organisation. Heft 2. S. 64-69.

[Gassmann 1999]

Gassmann, O. (1999). Praxisnähe mit Fallstudienforschung. In: Wissenschaftsmanagement. Vol. 5 Heft 3. S. 11-16.

[Glinz 2004]

Glinz, M. (2004). Skript zur Vorlesung Informatik II: Modellierung. Institut für Informatik. Universität Zürich.

[Gottschalk 2005]

Gottschalk, P., Solli-Saether, H. (2005). Critical success factors from IT outsourcing theories: an empirical study. In: Industrial Management & Data Systems. Vol. 105(6). S. 685-702.

[Grant 1996]

Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. In: Strategic Management Journal. Vol. 17(Winter Special Issue). S. 109-122.

[Gronau 2004]

Gronau, N., Uslar, M. (2004). Integrating Knowledge Management and Human Resources via Skill Management. In: Proceedings of I-KNOW '04. Graz, Austria.

[Gründer 2004]

Gründer, T. (2004). IT-Sourcing Mediation: Interessenausgleich und Konfliktvermeidung in IT-Sourcing-Projekten. In: Gründer, T. (Hrsg.). IT-Outsourcing in der Praxis: Strategien, Projektmanagement, Wirtschaftlichkeit. Berlin. Erich Schmidt Verlag. S. 281-296.

[Hagelstein 2003]

Hagelstein, F. (2003). Application Service Providing. In: Bernhard, M. G. (Hrsg.). IT-Outsourcing und Service-Management: Praxisbeispiele - Strategien - Werkzeuge. Düsseldorf. Symposium. S. 189-234.

- [Hansen 2005]
Hansen, H. R., Neumann, G. (2005). Wirtschaftsinformatik Grundlagen und Anwendungen. Stuttgart. Lucius & Lucius. S. 452.
- [Hansen 1999]
Hansen, M. T., Nohria, N., Tierney, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? In: Harvard Business Review. Vol. 77(2). S. 106-116.
- [Harlacher 2004]
Harlacher, R. (2004). IT Optimierung durch Sourcing Portfolio Management. Diplomarbeit. Institut für Informatik. Universität Zürich. S. 56-57.
- [Heinrich 2002]
Heinrich, L. J. (2002). Informationsmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur. 7., aktualisierte Auflage. München. Oldenbourg. S. 255.
- [Heisig 2003]
Heisig, P. (2003). Business Process Oriented Knowledge Management. In: Mertins, K., Heisig, P., Vorbeck, J. (Hrsg.). Knowledge management: Concepts and Best Practices. Berlin. Springer. S. 15.
- [Heppner 1997]
Heppner, K. (1997). Organisation des Wissenstransfers: Grundlagen, Barrieren und Instrumente. Wiesbaden. Deutscher Universitäts-Verlag. S. 188, 203, 225, 227-228.
- [Hinds 2003]
Hinds, P. J., Pfeffer, J. (2003). Why Organizations Don't "Know What They Know": Cognitive and Motivational Factors Affecting the Transfer of Expertise. In: Ackerman, M., Pipek, V., Wulf, V. (Hrsg.). Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management. Cambridge, Mass. The MIT Press. S. 3-25.
- [Hippel 2005]
Hippel, v. E. (2005). Democratizing innovation. Cambridge, Mass. MIT Press. S. 17, 165-168.
- [Hirschheim 1998]
Hirschheim, R. (1998.). Backsourcing: An Emerging Trend? Outsourcing Journal. In: <http://www.outsourcing-journal.com/sep1998-academic.html>. Abgerufen: 2.3.2006.
- [Hirschheim 2000]
Hirschheim, R., Lacity, M. (2000). The myths and realities of information technology insourcing. In: Communications of the ACM. Vol. 43(2). S. 99-107.
- [Hirschheim 2002]
Hirschheim, R., Dibbern, J. (2002). Information Systems Outsourcing in the New Economy: An Introduction. In: Hirschheim, R. A., Heinzl, A., Dibbern, J. (Hrsg.). Information Systems Outsourcing: Enduring Themes, Emergent Patterns and Future Directions. Berlin. Springer. S. 537.

[Horchler 1992]

Horchler, H., Jobs, F. (1992). DV-Outsourcing: wirtschaftliche und vertragliche Grundlagen der Vertragsgestaltung. Recht der Datenverarbeitung. S. 105.

[Hübner 2005]

Hübner, S. (2005). Wissenskultur: Einflussgrößen von ausgewählten Wissensmanagement-Instrumenten bei der Schweizerischen Post. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät. Universität Bern. S. 24.

[Hyder 2004]

Hyder, E. B., Heston, K. M., Paulk, M. C. (2004.). eSourcing Capability Model-SP v-2: Model Overview. In: <http://itsqc.cs.cmu.edu/default.aspx?currentDDState=escmForSP&m=theModel>. Abgerufen: 2.3.2006.

[IBM 2005a]

IBM. (2005a.). Studie: Outsourcing im Schweizer KMU-Markt. In: <http://www.ibm.com/news/ch/de/2005/10/19.html>. Abgerufen: 2.3.2006.

[IBM 2005b]

IBM (2005b). Interne Dokumente zum Wissenstransfer.

[IBM 2005c]

IBM. (2005c.). Preparing for human resources business transformation outsourcing: Risk mitigation strategies. In: <http://www-1.ibm.com/services/us/bcs/pdf/ge510-4016-hr-bto-risk-strategies.pdf>. Abgerufen: 2.3.2006.

[IDC 2005a]

IDC. (2005a.). Local Research: Der Markt für IT-Services in der Schweiz, 2004-2009 & Der Markt für IT-Services in Deutschland, 2004-2009. In: <http://www.idc.com/germany/research/research.jsp>. Abgerufen: 2.3.2006.

[IDC 2005b]

IDC. (2005b.). Deutsche Unternehmen setzen Business Process Outsourcing nur zögerlich ein. In: http://www.idc.com/germany/about/presse_bpo.jsp. Abgerufen: 2.3.2006.

[Jouanne-Diedrich 2004]

Jouanne-Diedrich, v. H. (2004). 15 Jahre Outsourcing-Forschung: Systematisierung und Lessons Learned. In: Zarnekow, R. (Hrsg.). Informationsmanagement Konzepte und Strategien für die Praxis. Heidelberg. dpunkt.verlag. S. 125-133.

[Keller 1992]

Keller, G., Nüttgens, M., Scheer, A.-W. (1992). Semantische Prozessmodellierung auf der Grundlage „Ereignisgesteuerter Prozessketten (EPK)“. In: Scheer, A.-W. (Hrsg.). Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik. Heft 89. Saarbrücken.

[Keller 2006]

Keller, S. (2006). Wissensmanagement und Wissenstransfer im Outsourcing-Prozess. Diplomarbeit. Institut für Informatik. Universität Zürich. In: <http://www.ifi.unizh.ch/im/imrg/index.php?id=244>. Abgerufen: 2.3.2006.

[Kobayashi-Hillary 2004]

Kobayashi-Hillary, M. (2004). Outsourcing to India: The offshore advantage. Berlin. Springer. S. 213-216.

[Krakau 2004]

Krakau, U., Gründer, T. (2004). In-Sourcing: Kalkulierbare Option oder Irreversibilität einer Strategie? In: Gründer, T. (Hrsg.). IT-Outsourcing in der Praxis: Strategien, Projektmanagement, Wirtschaftlichkeit. Berlin. Erich Schmidt. S. 150-163.

[Krcmar 2001]

Krcmar, H., Böhm, T., Klein, A. (2001). Sitzungsunterstützungssysteme. In: Schwabe, G. (Hrsg.). CSCW-Kompodium: Lehr- und Handbuch zum computerunterstützten kooperativen Arbeiten. Berlin. Springer. S. 238-250.

[Krcmar 2003]

Krcmar, H. (2003). Informationsmanagement. 3. Auflage. Berlin et al. Springer. S. 103, 293, 301, 310, 418, 426-428.

[Kriwet 1997]

Kriwet, C. K. (1997). Inter- and intraorganizational knowledge transfer. Dissertation. Universität St.Gallen. S. 84.

[Krogh 1998]

Krogh, v. G., Köhne, M. (1998). Der Wissenstransfer in Unternehmen: Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren. In: Die Unternehmung. Vol. 52 Heft 5/6. S. 235-252.

[Krüger 1997]

Krüger, W., Homp, C. (1997). Kernkompetenz-Management: Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb. Wiesbaden. Gabler. S. 27.

[Laabs 2004]

Laabs, K.-P. (2004). Offshore Outsourcing und Co-Sourcing. In: Gründer, T. (Hrsg.). IT-Outsourcing in der Praxis: Strategien, Projektmanagement, Wirtschaftlichkeit. Berlin. Erich Schmidt. S. 116-129.

[Lacity 2001]

Lacity, M. C., Willcocks, L. (2001). Global Information Technology Outsourcing: In Search of Business Advantage. Chichester. Wiley. S. 4.

[Lamnek 1995]

Lamnek, S. (1995). Qualitative Sozialforschung. 3., korrigierte Auflage. Band 1. Weinheim. Beltz Psychologie Verlags Union. S. 68.

[Lee 2001]

Lee, J.-N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. In: *Information & Management*. Vol. 38(5). S. 323-335.

[Lee 2002]

Lee, L. L. (2002). Knowledge Sharing Metrics for Large Organizations. In: Morey, D., Maybury, M., Thuraishingham, B. (Hrsg.). *Knowledge Management: Classic and Contemporary Works*. Cambridge, Mass. MIT Press. S. 403-419.

[Lewandowski 2003]

Lewandowski, W., Mann, H. (2003). Prozessorganisation im Outsourcing. In: Bernhard, M. G., Lewandowski, W., Mann, H. et al. (Hrsg.). *IT-Outsourcing und Service-Management: Praxisbeispiele - Strategien - Werkzeuge*. Düsseldorf. Symposium. S. 147-174.

[Linton 2003]

Linton, F. (2003). OWL: A System for the Automated Sharing of Expertise. In: Ackerman, M., Pipek, V., Wulf, V. (Hrsg.). *Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management*. Cambridge, Mass. The MIT Press. S. 383-396.

[Lundval 1994]

Lundval, B.-A., Johnson, B. (1994). The Learning Economy. In: *Journal of Industry Studies*. Vol. 1(12). S. 23-42.

[Mathews 2005]

Mathews, B. (2005). Prüfung outgesourcter Informatikleistungen: Prüfprozessoptimierung im IT-Security Bereich. Diplomarbeit. Institut für Rechnungswesen und Controlling. Universität Zürich. S. 4. In: http://www.ifi.unizh.ch/ifiadmin/staff/rofrei/DA/abstracts_2005/Mathews.html. Abgerufen: 2.3.2006.

[Mayer 2004]

Mayer, H. O. (2004). Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung. 2., verbesserte Auflage. München etc. Oldenbourg. S. 38-40.

[Mayring 2002]

Mayring, P. (2002). Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Auflage. Weinheim. Beltz. S. 46, 67, 72, 114.

[Meili 2006]

Meili, O. (2006). Wissensmanagement beim Outsourcing am Beispiel der Credit Suisse. Diplomarbeit. Institut für Informatik. Universität Zürich. S. 104-105. In: http://www.ifi.unizh.ch/ifiadmin/staff/rofrei/DA/abstracts_2006/Meili.html. Abgerufen: 2.3.2006.

[Mertens 1998]

Mertens, P., Knolmayer, G. (1998). Organisation der Informationsverarbeitung Grundlagen - Aufbau - Arbeitsteilung. 3., überarbeitete Auflage. Wiesbaden. Gabler. S. 34.

[Mertins 2003]

Mertins, K., Heisig, P., Vorbeck, J. (2003). Knowledge Management: Concepts and Best Practices. Berlin. Springer. S. 1-2, 7.

[Mertins 2005]

Mertins, K. (2005). Wissensbilanzen: Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Berlin. Springer.

[Millar 1994]

Millar, V. (1994). Outsourcing Trends. In: Proceedings of the Outsourcing, Cosourcing and Insourcing Conference. University of California, Berkeley.

[Morstead 2003]

Morstead, S., Blount, G. (2003). Offshore Ready: Strategies to Plan & Profit from Offshore IT-enabled Services. Houston, Texas. ISANI Press.

[Müller 1999]

Müller, R. (1999). Erfolgsfaktoren kleiner und mittlerer Softwareproduktunternehmen im Lebenszyklus. Frankfurt am Main. Verlag Peter Lang. S. 53.

[Nonaka 1995]

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York, Oxford. Oxford University Press. S. 70-72.

[Nonaka 1997]

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997). Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt am Main etc. Campus-Verlag. S. 18-22, 68-108.

[North 2002]

North, K. (2002). Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. 3. Auflage. Wiesbaden. Gabler. S. 16, 31, 49, 54, 57, 157-158, 180, 187-189, 200, 299.

[Novara 2006]

Novara, C. (2006). Wissensmanagement in Outsourcingbeziehungen und Wissenskulturfortschrittskontrolle. Diplomarbeit. Institut für Informatik. Universität Zürich. In: <http://www.ifi.unizh.ch/im/imrg/index.php?id=246>. Abgerufen: 2.3.2006.

[Oecking 2004]

Oecking, C., Westerhoff, T. (2004). Typische Problemstellungen und Erfahrungen in IT-Outsourcing-Projekten. In: Gründer, T. (Hrsg.). IT-Outsourcing in der Praxis: Strategien, Projektmanagement, Wirtschaftlichkeit. Berlin. Erich Schmidt Verlag. S. 298-311.

[Osterloh 2000]

Osterloh, M., Frey, B. S. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. In: Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences. Vol. 11(5). S. 538.

[Osterloh 2003a]

Osterloh, M. (2003a). Skript zur Organisationslehre: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre Teil 2 SS02. Universität Zürich, Institut für betriebswirtschaftliche Forschung.

[Osterloh 2003b]

Osterloh, M., Frost, J. (2003b). Prozessmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können. 4., aktualisierte Auflage. Wiesbaden. Gabler. S. 89, 189, 215.

[Picot 1992]

Picot, A., Maier, M. (1992). Analyse- und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing. In: Information Management. Vol. 7 Heft 4. S. 14-27.

[Picot 2003]

Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R. T. (2003). Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management. 5., aktualisierte Auflage. Wiesbaden. Gabler. S. 55-60, 122.

[Picot 2004]

Picot, A. (2004). Zum Geleit. In: Gründer, T. (Hrsg.). IT-Outsourcing in der Praxis: Strategien, Projektmanagement, Wirtschaftlichkeit. Berlin. Erich Schmidt. S. V.

[Polanyi 1966]

Polanyi, M., Ed. (1966). The Tacit Dimension. London. Routledge & Kenan Paul Ltd.

[Poppo 2002]

Poppo, L., Lacity, M. (2002). The Normative Value of Transaction Cost Economics: What Managers Have Learned About TCE Principles in the IT Context. In: Hirschheim, R. A., Heinzl, A., Dibbern, J. (Hrsg.). Information Systems Outsourcing in the New Economy: An Introduction. Berlin. Springer. S. 235-276.

[Probst 1997]

Probst, G. J. B., Raub, S., Romhardt, K. (1997). Wissen managen wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Lizenzausgabe. Zürich. Verlag NZZ. S. 34, 37-38, 41, 44, 49-59, 222, 236-237, 247.

[Probst 2003]

Probst, G. J. B., Raub, S., Romhardt, K. (2003). Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 4. Auflage. Wiesbaden. Gabler. S. 67, 94, 106, 133, 217-218.

[Rehäuser 1996]

Rehäuser, J., Krcmar, H. (1996). Managementforschung 6: Wissensmanagement. In: Schreyögg, G., Conrad, P. (Hrsg.). Berlin, New York. de Gruyter. S. 5-7, 14.

[Reimers 2004]

Reimers, H., Raisch, S. (2004). Wirtschaftlichkeitsbetrachtung im Rahmen von Outsourcing. In: Gründer, T. (Hrsg.). IT-Outsourcing in der Praxis: Strategien, Projektmanagement, Wirtschaftlichkeit. S. 28-44.

[Reinhardt 2002]

Reinhardt, R. (2002). Wissen als Ressource: Theoretische Grundlagen, Methoden und Instrumente zur Erfassung von Wissen. Frankfurt am Main. Lang. S. 205-210.

[Riedl 2002]

Riedl, R., Schwabe, G. (2002). Skript zur Vorlesung Wissensmanagement (Wintersemester 02/03). Institut für Informatik. Universität Zürich.

[Roberts 2000]

Roberts, J. (2000). From Know-how to Show-how? Questioning the Role of Information and Communication Technologies in Knowledge Transfer. In: Technology Analysis & Strategic Management. Vol. 12(4). S. 429-443.

[Roewekamp 2006]

Roewekamp, R. (2006.). BPO revolutioniert den Outsourcing-Markt. CIO - IT-Strategie für Manager. In:
<http://www.cio.de/briefings/outsourcing/815445/index2.html>. Abgerufen: 2.3.2006.

[Rohleder 2004]

Rohleder, N. E. (2004.). Die Bausteine des Wissensmanagements in der Praxis. wissensmanagement online. In:
http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2004/08_2004/wmbausteine.shtml. Abgerufen: 2.3.2006.

[Romhardt 1998]

Romhardt, K. (1998). Die Organisation aus der Wissensperspektive: Möglichkeiten und Grenzen der Intervention. Wiesbaden. Gabler. S. 38, 40, 52-55.

[Rosemann 1999]

Rosemann, M., Schütte, R. (1999). Multiperspektivische Referenzmodellierung. In: Becker, J., Rosemann, M., Schütte, R. (Hrsg.). Referenzmodellierung: State-of-the-Art und Entwicklungsperspektiven. Heidelberg. Physica. S. 22-44.

[Scheer 1997]

Scheer, A.-W. (1997). Wirtschaftsinformatik: Referenzmodelle für industrielle Geschäftsprozesse. 7. Auflage. Berlin. Springer.

[Scheer 2002a]

Scheer, A.-W. (2002a). ARIS - vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem. Berlin. Springer. S. 62-64.

[Scheer 2002b]

Scheer, A.-W., Wolfram, J. (2002b). Geschäftsprozessmanagement und Wissensmanagement: Ein integrierter Lösungsansatz. In: Bellmann, M., Krcmar, H., Sommerlatte, T. (Hrsg.). Praxishandbuch Wissensmanagement: Strategien - Methoden - Fallbeispiele. Düsseldorf. Symposion. S. 473-487.

[Schröder 2003]

Schröder, K. A. (2003). Mitarbeiterorientierte Gestaltung des unternehmensinternen Wissenstransfers: Identifikation von Einflussfaktoren am Beispiel von Projektteams. Wiesbaden. Deutscher Universitäts-Verlag. S. 22, 25, 53, 87-89, 93, 243-246.

[Schulte 1999]

Schulte, T. (1999). Group Computing Workspace Konzepte, Referenzrahmen und Implementierungsansätze kooperativer Informations- und Kommunikationstechnologien für die Vernetzung des Wissens in Unternehmen. Dissertation. Universität St. Gallen. S. 68.

[Schwabe 1999]

Schwabe, G. (1999). Understanding and Supporting Knowledge Management and Organizational Memory in a City Council. In: Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii.

[Schwabe 2001]

Schwabe, G., Streitz, N., Unland, R. (2001). CSCW-Kompodium: Lehr- und Handbuch zum computerunterstützten kooperativen Arbeiten. Berlin. Springer.

[Schwabe 2003]

Schwabe, G. (2003). Skript zur Kernvorlesung Informationsmanagement (Sommersemester 2003). Institut für Informatik. Universität Zürich.

[Seider 2005]

Seider, C. (2005) Business Transformation Outsourcing in der Beschaffung. Supply Chain Management. Ausgabe III. In: <http://www.ipm-scm.com/>. Abgerufen: 2.3.2006.

[Sidler 2005]

Sidler, W. (2005). IT-Outsourcing: Chance oder Risiko? Computerworld. 16. September 2005.

[Simmons 2004]

Simmons, S. (2004.). The Outsourcing Life-cycle – 9 Stages. In:
<http://www.corbettassociates.com/firmbuilder/articles/19/48/945/>. Abgerufen:
2.3.2006.

[Snowden 1998]

Snowden, D., Ed. (1998). A Framework for Creating a Sustainable Programme.
Knowledge Management: A Real Business Guide. London. Caspian Publishing
Ltd. S. 7.

[Söbbing 2002]

Söbbing, T. (2002). Handbuch IT-Outsourcing: Rechtliche, strategische und
steuerliche Fragen. Frankfurt, Wien. Redline Wirtschaft. S. 47.

[Strebel 2005]

Strebel, O. (2005). Wissenstransfer im Outsourcing-Prozess. Diplomarbeit.
Institut für Informatik. Universität Zürich. S. 19, 22-23, 120, 129, 132. In:
http://www.ifi.unizh.ch/ifiadmin/staff/rofrei/DA/abstracts_2005/Strebel.html.
Abgerufen: 2.3.2006.

[Stucky 2004]

Stucky, W., Studer, R. (2004). Skript zur Vorlesung Angewandte Informatik I.
Universität Karlsruhe. In: http://www.aifb.uni-karlsruhe.de/Lehre/Winter2003-04/AngInformatik1/documents/Kap10_1.pdf. Abgerufen: 2.3.2006.

[Szulanski 1995]

Szulanski, G. (1995). Unpacking stickiness: an empirical investigation of the
barriers to transfer best practice inside the firm. In: Academy of Management
Proceedings. S. 437-441.

[Szulanski 1996]

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer
of best practice within the firm. In: Strategic Management Journal. Vol.
17(Winter Special Issue). S. 27-43.

[Szulanski 2000]

Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis
of stickiness. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes. Vol.
82(1). S. 9-27.

[Thiel 2002]

Thiel, M. (2002). Wissenstransfer in komplexen Organisationen: Effizienz durch
Wiederverwendung von Wissen und Best Practices. Wiesbaden. Deutscher
Universitäts-Verlag. S. 14, 29, 32-33.

[Thiesse 1999]

Thiesse, F., Bach, V. (1999). State-of-the-Art des Wissensmanagements:
Arbeitsbericht. Universität St. Gallen. Institut für Wirtschaftsinformatik.

[Thiesse 2001]

Thiesse, F. (2001). Prozessorientiertes Wissensmanagement: Konzepte, Methode, Fallbeispiele. Dissertation. Universität St. Gallen. S. 11-12.

[Wahl 2003]

Wahl, M. (2003). Wissensmanagement im Lebenszyklus von ERP-Systemen: Explorative Untersuchung und Entwicklung eines Gestaltungskonzeptes für SAP R/3-Projekte. Wiesbaden. Deutscher Universitäts-Verlag. S. 30-31.

[Walsh 1991]

Walsh, J. P., Ungson, G. R. (1991). Organizational Memory. In: Academy of Management Review. Vol. 16(1). S. 57.

[Ward 2002]

Ward, J., Peppard, J. (2002). Strategic Planning for Information Systems. 3rd Edition. Chichester. Wiley. S. 360-370, 514, 564.

[Weber 2003]

Weber, R. H. (2003. 24.März 2003). IT-Outsourcing: Praxis und Rechtsfragen. Jusletter. In: http://www.rwi.unizh.ch/zik/publikation/Aufsatz_IT_Outsourcing_24032003.pdf. Abgerufen: 2.3.2006.

[Werner 2004]

Werner, M. (2004). Einflussfaktoren des Wissenstransfers in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen: Eine explorativ-empirische Untersuchung bei Unternehmensberatungen. Wiesbaden. Deutscher Universitäts-Verlag. S. 15, 17, 35, 37, 42-43, 46, 48, 73, 246.

[Yin 1994]

Yin, R. K. (1994). Case Study Research Design and Methods. 2nd Edition. Thousand Oaks etc. SAGE publications. S. 13, 18-27, 110-111.

[Zack 1999]

Zack, M. H. (1999). Managing Codified Knowledge. In: Sloan Management Review. Vol. 40(4). S. 45-58.

[Zahn 1999]

Zahn, E., Barth, T., Hertweck, A. (1999). Outsourcing unternehmensnaher Dienstleistungen: Entwicklungsstand und strategische Entscheidungsbestände. In: Wisskirchen, F. (Hrsg.). Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren: Strategie, Konzept, Partnerauswahl. Stuttgart. Schäffer-Poeschel. S. 3-38.

12 Anhang

12.1 Leitfaden der Pilotinterviews (Deutsch)

Fragen

1. Welches sind die Hauptziele Ihrer BPO-Strategie? Inwiefern spielt Wissen eine Rolle?
2. Welche Risiken sehen Sie beim BPO, insbesondere in Bezug auf Wissen?
3. Welche Prozesse (Kern-Prozesse, Support-Prozesse) werden ausgelagert?
4. Haben Sie Wissensmanagement institutionalisiert? Wenn Ja, welche Methoden und Modelle werden dabei verwendet? Mit welchen Methoden und Strategien planen Sie den Wissenstransfer?
5. Was bedeutet für Sie Wissenstransfer? Haben Sie Wissenstransfer bisher selbst erfahren?
6. Wie und wann hat Wissenstransfer in ihrem Outsourcing-Lifecycle stattgefunden?
7. Wie stellen sie fest, dass Wissen transferiert wurde?
 - a) Mit welchen IT-Tools und Methoden (zum Beispiel Balanced Scorecard, Wissensbilanzen) wird der Wissenstransfer dokumentiert, analysiert und sichergestellt?
 - b) In welchen Lifecycle-Phasen des BPO?
8. Welche Fragestellungen und Problemlösungen im Zusammenhang mit Business Process Outsourcing (BPO) und Wissensmanagement fänden Sie besonders interessant?
 - a) Wie beurteilen Sie die Wichtigkeit von Wissensmanagement
 - b) Im Speziellen im Zusammenhang mit Outsourcing?

12.2 Leitfaden der Pilotinterviews (Englisch)

Interview Questions

1. What are the most important aims of your client's BPO-strategy? How much does knowledge play an important part?
2. What risks do you see using BPO, particularly regarding know-how?
3. What processes (core processes, support-processes) would be outsourced by your client?
4. Is knowledge management established as an institution in your company? If yes, which methods and models are being used? Which methods and strategies do you plan for knowledge transfer?
5. What does knowledge transfer mean to you? Have you already experienced knowledge transfer?
6. How and when has knowledge-transfer occurred in your outsourcing-lifecycle?
7. How do you know that knowledge transfer has taken place properly?
 - a) What kind of IT-tools and methods (e.g. balanced scorecard, knowledge balances) are used to document, analyse and guarantee the knowledge transfer?
 - b) In which stages of BPO do they occur?
8. What kind of questions and solutions concerning business process outsourcing (BPO) and knowledge management do you find interesting?
 - a) How important is knowledge management to you?
 - b) Especially in connection with outsourcing?

12.3 Fragenkatalog der Experteninterviews (Deutsch)

Interviewleitfaden

Teil I: Einleitung

- Begrüssung und Dank
- Vorstellung der eigenen Person
- Kurze Vorstellung des Diplomarbeitsthemas
- Nutzen für Teilnehmer
- Informationen über Ablauf des Interviews
- Hinweis auf vertrauliche Behandlung der Antworten auf der Tonbandaufnahme
- Informationen über Verwendung des Materials

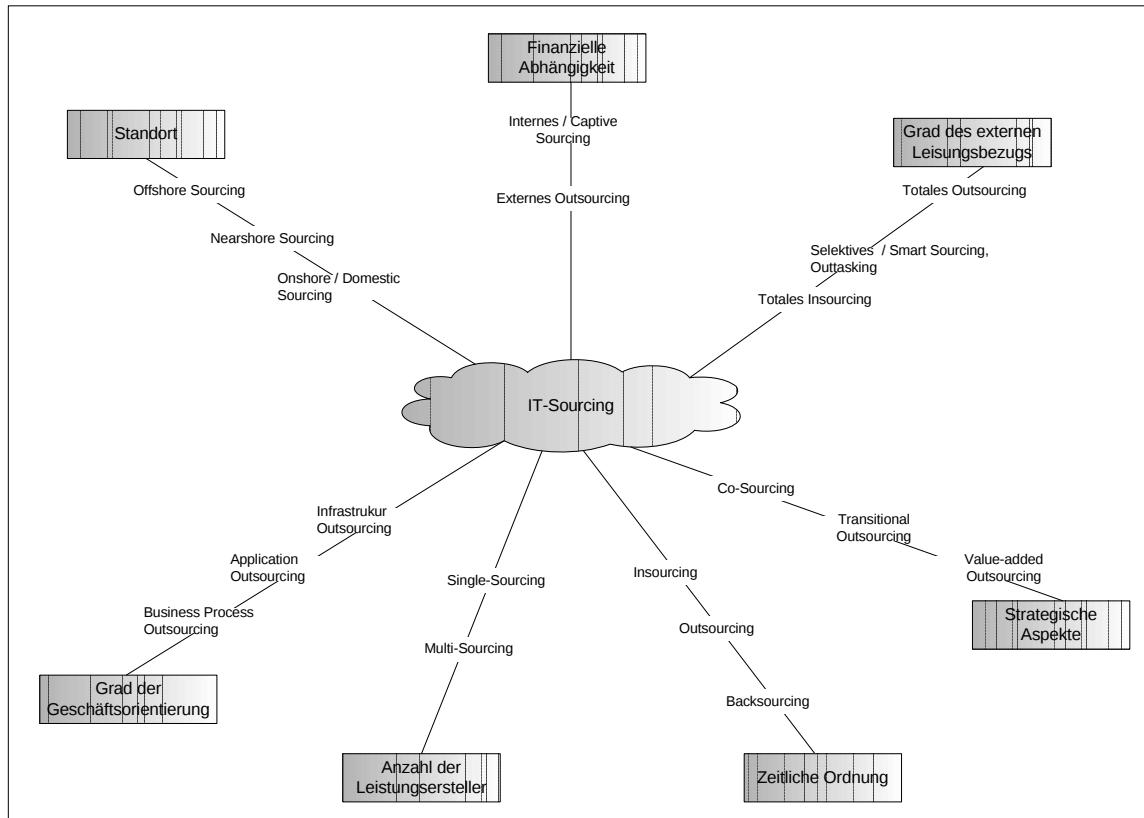
Teil II: Allgemeine Fragen zur interviewten Person

- Aufgabe, Rolle, Verantwortungsbereich und organisatorische Einordnung innerhalb der Firma

Teil II: Interviewfragen

Projektbeschreibung

0. Welche Aufgabe, Rolle und welchen Verantwortungsbereich haben oder hatten Sie beim Outsourcing-Projekt? Seit welcher Phase (siehe Frage 1) sind Sie dabei involviert?
1. Können Sie mir bitte kurz erklären, um was es in diesem Outsourcing-Projekt geht?
 - a. Welches Volumen?
 - b. Dauer des Projektes?
 - c. Ungefähre Anzahl Leute?
 - d. Ist/war es erfolgreich oder nicht?
 - e. Wo würden Sie das Projekt in der folgenden Grafik einordnen?



Outsourcing-Phasen

2. Die Outsourcing-Phasen können wie folgt unterteilt werden:
 - Evaluation (Ist-Analyse, Strategie, RFI, RFP, Due Diligence)
 - Verhandlungen (vor Vertragsabschluss)
 - Transition (Übergang der Assets wie Personaltransfer)
 - Operating
 - Exit (Auflösen des Verhältnisses)

- a. Stimmen Sie dieser Unterteilung zu oder verwenden Sie eine andere Klassifikation?

Ermittlung von Wissenseinheiten

Wissenseinheiten werden zwischen dem Dienstleister und seinem Kunden ausgetauscht. Sie sind aufgabenbezogen und bestehen aus einem oder mehreren konkreten Informationsbündeln. Mögliche Beispiele sind Aufwandschätzung, Kenntnis über technische Schnittstelle XY, Kenntnisse von Projektmanagement Methode XY, Lizenzierungswesen, Netzwerkwissen.

3. Welche Wissenseinheiten waren für Ihr Projekt relevant und wurden transferiert?
 - a. Welche Wissenseinheiten sind für Sie strategisch?
 - b. Verwenden Sie einen Skill/Competencies Catalogue?

Wissenstransferprozess

4. Können Sie mir bitte konkret erklären, wie der Wissenstransferprozess bezüglich der in Frage 3 genannten Wissenseinheiten bei Ihnen stattgefunden hat?
 - a. Welche Phasen des Wissenstrfers erkennen sie?
 - b. In welcher Outsourcing-Phase hat der Transfer stattgefunden oder wird er stattfinden?
 - c. Wo beim Transfer von Wissenseinheit XY gab es Probleme?
 - d. Wie haben Sie den Transfer gemessen (gab es spezifische Indikatoren für den Prozess)?
 - e. In welcher Form findet der Transfer statt?
 - f. Wie häufig findet der Transfer statt?
 - g. Werden Sie von ihrem Outsourcing-Partner über Änderungen bezüglich dieser Wissenseinheit informiert?
5. Welche Herausforderungen (Stolpersteine, Barrieren und interne Widerstände) stellen sich generell in Bezug auf den Wissenstransfer und wie wurden diese gelöst? Zum Beispiel organisatorische, technische oder psychologische Herausforderungen.
6. Welcher Wissensbedarf besteht während den verschiedenen Projektphasen und wie wird dieser von den Parteien sichergestellt und gedeckt?
7. Welche IT-Tools haben Sie für den Wissenstransfer mit Ihrem Outsourcing-Partner in der jeweiligen Phase verwendet?
 - a. Kann damit Wissen gut transferiert werden?
8. Wie werden Wissensträger- und Empfänger zum Wissenstransfer motiviert?
 - a. Welche Anreize (Incentives) für den Transfer gibt es?
 - b. Wie verhindern Sie das Gefühl des Machtverlustes und der Ersetzbarkeit bei den Mitarbeitern, wenn sie ihr Wissen preisgeben?
 - c. In welchem Umfang wurden die Mitarbeiter über das Outsourcing-Projekt informiert?
9. Sind Verantwortlichkeiten bei Ihnen in Bezug auf den Wissenstransfer definiert?
 - a. Gibt es eine zuständige Instanz oder Funktion, die den Transfer sicherstellt und die Speicherung von Wissen überprüft?
10. Während der Angebotsphase möchte der Kunde wissen, wie ihm das spezifische Firmenwissen weiterhin erhalten bleibt.⁷⁰
 - a. Wie stellt dies der Provider sicher?
 - b. Wird dies in den SLA berücksichtigt?

⁷⁰ Die vorgängige Frage, welche ab Interview Nr. 6 ersetzt wurde, hiess: Aufgrund welchen Wissens wurden die Request for Information (RFI) bestimmt? Wurden darin technische Details über die IT-Systeme ermittelt?

11. Wie wurde bestimmt, welche Personen im Unternehmen bleiben (zum Beispiel Zuständigkeit für das Schnittstellenmanagement) und welche zum Dienstleister transferiert werden?
12. Wie wird das Vertrauen zwischen den Outsourcing-Parteien hergestellt?
13. Wie gut war die Dokumentation (über Prozesse, IT-Systeme, Software,) die sie erstellt oder erhalten haben?
14. Wie wurde ermittelt, welches Wissen transferiert wird?
 - a. Was wurde dabei als wichtiges und was als unwichtiges Wissen betrachtet?

Teil IV: Abschluss

- Feedback vom Teilnehmer zum Interview
- Zum Weiteren Verlauf:
 - Anfrage für Rückfragen zum Interview
 - Anfrage für Vermittlung von weiteren Personen zur Befragung
 - Übermittlung des Interviews per Mail für Korrekturen und Ergänzungen
- Verabschiedung und Dank

12.4 Fragenkatalog der Experteninterviews (Englisch)

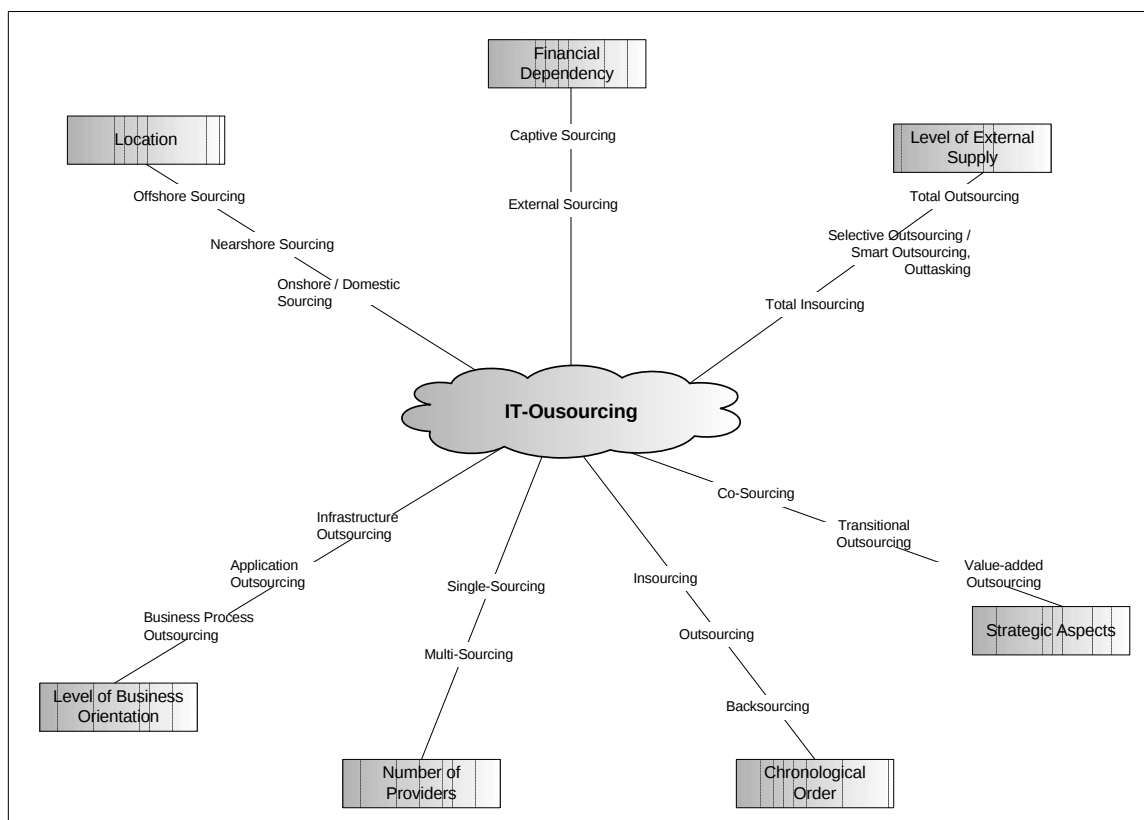
Interview Questions: Knowledge Transfer in the Outsourcing Process

Personal Presentation of Interviewee

0. What is your role, scope of duties and area of authorities in this outsourcing project?

Project Description

1. Please explain to me, what this outsourcing project is about?
- Which amount?
 - Duration of the project?
 - Number of people (approximately)?
 - Was it or is it successful?
 - Where do you place the project in the following diagram?



Stages of Outsourcing

2. The stages of outsourcing can be divided as follows:
 - Evaluation (analysis, strategy, RFI, RFP, due diligence)
 - Negotiations (before signing the contract)
 - Transition (asset like personnel)
 - Transformation (adaptation of services and applications)
 - Operating
 - Renegotiation of contract
 - Exit (termination of relationship)
- a) Do you agree with this categorisation or do you use another classification?

Identification of Knowledge Items

Knowledge items are exchanged between the outsourcing partner and the outsourcing client. They belong to a certain task and are made of information bundles. Possible examples are estimation of effort, know-how about interface XY, knowledge about project management method XY, knowledge about licensing, knowledge about the network infrastructure, etc.

3. What kind of knowledge items have been relevant for your project and have been transferred?
 - a) Which knowledge items are strategical for you?
 - b) Do you use a skill/competencies catalogue?

Knowledge Transfer Process

4. Can you please explain me in detail, how the knowledge transfer process has taken place regarding the knowledge items mentioned in question 3?
 - a. What stages of the knowledge transfer do you identify?
 - b. In what outsourcing stage has the transfer occurred or will it occur?
 - c. Where have been problems with item XY during the transfer?
 - d. How did you measure the transfer (were there any specific indicators for the process?)
 - e. In what form does the transfer happen?
 - f. How often does the transfer happen?
 - g. Are you informed from your outsourcing partner about changes regarding these knowledge items?
5. What challenges (obstacles and internal resistance) regarding knowledge transfer have to be dealt with? E.g. social, cultural, organisational, technical or psychological challenges.
6. What need for knowledge does exist during the different project stages and how is it covered and guaranteed by the involved parties?

7. What kind of IT-tools have you already used with your partner in the specific outsourcing stages?
 - a) Can they transfer knowledge properly?
8. How do you motivate knowledge owners and knowledge receivers?
 - a) What kinds of incentives exist?
 - b) How do you avoid the feeling of loss of power and replacement within the employees, when they divulge their knowledge?
 - c) How and when were the employees informed about the outsourcing project?
9. Have you defined persons, who are in charge for the knowledge transfer?
 - a) Is there any entity or authority which secures the transfer and which controls, if knowledge is stored?
10. During the negotiation stage, the customer often wants to know, how the company's specific knowledge will remain available to him during the entire outsourcing-process.
 - a) How do you handle this inquiry?
 - b) Do you specify this in the SLA?
11. How has been determined, which persons remain in the company (e.g. responsible for the interface management) and which one were transferred to the provider?
12. How do you establish an atmosphere of trust with your partner?
13. How good was the documentation about processes, IT-Systems, Software, etc. which you have generated or received?
14. How was determined, what kind of knowledge will be transferred?
 - a) What kind of knowledge was considered to be important or not important?
 - b) How do you specify the transfer of knowledge in the SLA?

12.5 Auswertungen Projekt 1

12.5.1 Auswertungen der durchgeführten Interviews

1. Vorstellung der interviewten Personen

Outsourcer

Experte	Rolle und Verantwortungsbereich
Experte 4	Der Experte hat innerhalb des Unternehmens die Rolle des Chief Information Officers (CIO). Sein Aufgabenbereich umfasst die fachliche Verantwortung für die gesamte IT-Infrastruktur in der Schweiz (ohne IS-Projekte für den Kunden im Business). In dem Outsourcing-Projekt ist die befragte Person seit Beginn dabei.
Experte 8	Der Experte hat die Rolle eines IS Service Managers und ist in dieser Rolle für die Kommunikation respektive das Schnittstellenmanagement zwischen der internen IT-Abteilung und dem Provider zuständig. In dem Projekt ist die befragte Person seit Beginn dabei und hatte in der Due Diligence-Phase die Rolle des Assistenten des CIO.

Outsourcing-Provider

Experte	Rolle und Verantwortungsbereich
Experte 5	Der Experte hat innerhalb des Dienstleisters die Rolle des Lead Delivery Project Executive (DPE). Sein Aufgabenbereich umfasst die Verantwortung für die Erbringung der Informatikdienstleistungen des Kunden der Schweiz (ohne Applikationen des Kunden). Dabei unterstützt ihn ein Team von circa hundert Personen, für welche er die Führungsverantwortung hat. In dem Outsourcing-Projekt ist die befragte Person seit Beginn dabei und wurde als ehemaliger Mitarbeiter des Kunden zum Dienstleister transferiert.
Experte 6	Der Experte hatte beim Outsourcing-Projekt die Rolle des (Total) Technical Solution Managers. Sein Aufgabenbereich umfasste dabei, aus einer gesamtheitlichen Sicht die einzelnen Lösungsaspekte zu betrachten und gesamthaft zu beschreiben, deren Kosten zu bestimmen und diese in einem Zeitstrahl abzubilden. Daraus entsteht für den Kunden eine Ziellösung mit den notwendigen Schritten und dem benötigten Personal. In dem Outsourcing-Projekt war die befragte Person dabei, als es darum ging, die globale Lösung zu entwerfen. Weiter bei der Verkaufsphase und dann in der Vertragsphase (Vertragsverhandlungen und Vertragsunterschrift). Im Normalfall wäre der Einsatz in dieser Rolle nach der Vertragsphase beendet gewesen. Jedoch begleitete der Experte das Projekt auf Kundenwunsch noch weiter in der Transitions- und Transformationsphase.
Experte 7	Der Experte hat seit Kurzem die Rolle eines Architekten in dem Outsourcing-Projekt. In dem Projekt ist die befragte Person seit Beginn dabei und wurde als ehemaliger Mitarbeiter des Kunden zum Dienstleister transferiert. Beim Kunden führte der Experte das Client Engineering Team. Bei dieser Aufgabe war er mit dem Team für die gesamte Client-Infrastruktur und deren Standardisierung in der Schweiz verantwortlich. Gleichzeitig leitete er damals auch Migrationsprojekte beim Kunden. Nach dem Transfer hatte er die Rolle des People Managers und seine Aufgabe war dabei, sein ehemaliges Team in die Organisation des Providers zu überführen. Gleichzeitig arbeitete er auch als Transformationsleiter der Desktop Clients Services.

2. Zuordnung Projekt auf Outsourcing-Formen

Experte	Outsourcing-Formen
Experte 4	• Onshore, mit einem kleinen Offshore-Anteil • Externes Outsourcing • Totales Outsourcing (nur Infrastruktur, ohne Applikationen) • Transitional Outsourcing (globale Vereinheitlichung) und Value-added Outsourcing (Ländersicht) • Outsourcing • Single-Outsourcing • Infrastruktur Outsourcing

3. Outsourcing-Phasen

Experte	Outsourcing-Phasen
Experte 4	Generell stimme ich der Klassifikation zu. Mir fehlt noch die Transformationsphase, welche zwischen der Transitionsphase und der Betriebsphase liegt. In dieser Phase wurden unsere Lösungen in die Systemlandschaft des Providers transferiert und integriert. Die Transformation wurde für jeden einzelnen Service und jede einzelne Applikation vollzogen.
Experte 5	Ich stimme der Klassifikation zu. Wobei die Transformationsphase, welche eineinhalb Jahre dauerte, parallel zur Operatingphase verlief. Wir hatten von dem Kunden einen laufenden Betrieb übernommen und mussten dabei die vielen Drittparteienverträge kündigen, um die Dienstleistung zu übernehmen. Wir mussten viele bestehende Verträge bereinigen und alles in unsere Systeme überführen und in unseren Rechenzentren konsolidieren. Zwischen der Operating- und Exitphase wird noch eine Renegotiationphase liegen, in welcher über eine Vertragsverlängerung mit dem Kunden gesprochen werden wird.
Experte 6	Bei der Evaluation kommt es auf die Sichtweise an: Geht es um die Sicht der outsourcenden Firma (Nachfrager) oder des Anbieters? Wir haben die Evaluations- und Verhandlungsphase in einer Phase zusammengefasst, welche wir Engagementphase nennen. Dann zur Operatingphase. Wir übernehmen meistens die Verantwortung für den Betrieb schon nach dem Vertragsbeginn, da die bestehenden Lösungen bereits operativ sind. Die Transition geschieht daher schon vor der Betriebsübernahme, dann beginnt die Betriebsübernahme und dann die Transformation. Nach der Transition übernehmen wir die Betriebsverantwortung, jedoch haben wir nur so viel Transition gemacht, dass wir den Betrieb übernehmen können. Daher würden die Operatingphase und die Transitionsphase parallel auf die Verhandlungsphase folgen. Dann beginnt die Transformationsphase. Zudem kann die Due Diligence nach oder vor der Vertragsunterzeichnung gemacht werden. In diesem Projekt wurde die Due Diligence vor der Vertragsunterzeichnung durchgeführt.
Experte 7	Nach der Transformationsphase und zwischen der Renegotiationphase gibt es noch eine Optimierungsphase. Dabei schauen wir, wie im Betrieb die Prozesse technisch noch weiter optimieren können.
Experte 8	Ich stimme dieser Unterteilung zu.

4. Wissenstransferprozess

Dimension	Aspekt	Experte	Beschrieb
Wissens-kategorien und -einheit	Kategori-en	Experte 4	Es gibt drei Kategorien von Wissenseinheiten, die ich als relevant betrachte: Erstens sind dies die Fachkenntnisse, zweitens die organisatorischen Kenntnisse und zuletzt die fachspezifischen Kenntnisse.
		Experte 5	• Prozessbezogene Wissenseinheiten • Architekturielle Wissenseinheiten • Informelle Netzwerke • Funktionsweise des Betriebes und Kenntnisse der Abläufe
		Experte 6	• Informationen über Vermögensteile (Assets) • Finanzielle Daten • HR-Informationen • Skills (technisches Know-how) der Mitarbeiter • Organisatorische Wissenseinheiten • Service Katalog (Beschreibung der Services) • Vertragliche Wissenseinheiten
		Experte 7	• Kernkompetenzen der jeweiligen IT-Disziplin
	Wissens-einheit	Experte 4	• Fachkenntnisse: beispielsweise Firewall, Kit Engineering, SAP Betrieb, Unix Server, Monitoring, um wenige aus dem grossen Spektrum zu nennen. • organisatorische Kenntnisse: Diese betreffen das Erkennen von Beziehungsabhängigkeiten. Wie ist unser Business bezüglich der IS organisiert? Welche Wege bestehen bei der Beschaffung? Welches sind die entsprechenden Ansprechpartner? Wo liegt der Schlüssel für den Serverraum XY? Wo sind die Serverräume einer bestimmten Geschäftseinheit? Wo befindet sich deren Stromversorgung? Wer ist dafür zuständig? Wo steht der Server XY bei der Einheit Y? Oder bei der Netzwerktopologie: Wo verlaufen die Kabel des Netzwerkes Y? • fachspezifische Kenntnisse: Diese betreffen Wissen über unsere Geschäftseinheiten. Was hat ein Ausfall des Servers X zur Folge? Welche Spezialanwendungen (und eventuell Hardware) werden wo und wie betrieben? Wie sind deren Abhängigkeiten zu den Standardservices (zum Beispiel Firewall)? Welcher Service ist für eine Einheit kritisch? (und zugleich für eine andere unkritisch) etc.
		Experte 5	• Prozessbezogene Wissenseinheiten: Die Mitarbeiter müssen unsere Prozesse kennen. Dabei brauchen sie Wissen für ihre technischen und administrativen Aufgaben (so genannte Working-Instructions) Dann gibt es von uns und vom Kunden Sicherheitsrichtlinien. Die ganzen Sicherheitsvorgaben stellen somit eine Wissenseinheit dar. Weiter muss der Mitarbeiter die Software- und Hardwarearchitektur kennen. Da gibt es Dokumentationen, wie die Systeme aufgesetzt sind. Bei uns muss man auch Wissen, wer für das „Aufsetzen“ der Server zuständig ist. Dann muss ein Mitarbeiter die Tools kennen, um den Service zu betreiben, zum Beispiel das Change Management, das Incidence- oder Problem Management. • Architekturielle Wissenseinheiten: Es gibt architekturielle oder technische Wissenseinheiten, wo

Dimension	Aspekt	Experte	Beschrieb
			dokumentiert ist, wie man Dokumentieren muss. Also ist Dokumentationswissen eine weitere Wissensseinheit. Da hatte wir viel zu tun, denn der Kunde hatte andere Richtlinien als wir. Dann müssen wir wissen, welche Applikationen auf welchen Servern vorhanden sind. • Informelle Netzwerke: Es gibt unter den informellen Wissensseinheiten noch das „Netzwerk“, nämlich das Wissen über die Zuständigkeiten. Wer kann mir mit meinem Anliegen weiter helfen? • Funktionsweise des Betriebes und Kenntnisse der Abläufe: Am Anfang wurde noch die Sprache des Kunden gesprochen und die transferierten Mitarbeiter verwendeten noch die alten Dokumentationen. Dies wurde auch so belassen.
		Experte 6	• Anzahl, Alter, Standort und Wert der Systeme • Eigentümer der Systeme • Anzahl involvierter Leute auf Kundenseite • Anzahl der Unterlieferanten • Beschreibung der Services
		Experte 7	Wissenskategorien und Wissensseinheiten stellen die Kernkompetenzen, der jeweiligen Fächer dar, wie Know-how über Firewall-Systeme (zum Beispiel Wissen, wie und warum man eine Regel setzt), Know-how über die Plattform (Historie des Wachstums) oder ein profundes Wissen über die gesamte Netzwerkinfrastruktur.
		Experte 8	Viele Informationen waren in den Data-Rooms vorhanden. Weiter stellt der Help-Desk eine Wissensseinheit dar.
	Strategische Wissensseinheiten	Experte 4	Wir beziehen eine technische Lösung von unserem Provider, bezogen auf unsere Infrastruktur. Somit ist alles Wissen, welches Abhängigkeiten zu den unterschiedlichen Funktionen beinhaltet als strategisch anzusehen. Zum Beispiel der Internet-Provider oder die Lieferanten mit speziellem Know-how von Servern. Dort wo viele Abhängigkeiten bestehen; dies betrachte ich als kritisch. Zudem hat die Abhängigkeit von der Infrastrukturlandschaft, beispielsweise bei ERP-Systemen, einen grossen Einfluss auf den Betrieb. Auch das es einen Single-Point-of-Contact für den Kunden gibt. Und auch zu wissen, wie die Migrationen und die Changes abgewickelt werden.
		Experte 5	Der neue, transferierte Mitarbeiter muss die Tools und Prozesse des Dienstleisters kennen lernen.
		Experte 6	IT-Strategie des Kunden: In welcher Situation befindet sich der Kunde? Es gibt so genannte Soft- und Hard-Factors respektives implizites und explizites Wissen. Dabei ist das implizite Wissen sehr wichtig. Wir müssen die Beweggründe des Kunden wissen, d.h. die Zielsetzungen des direkten Ansprechpartners und auch seiner Firma. Auch müssen wir seine Businessstrategie und seine laufenden Projekte kennen. All diese Aspekte müssen beim Lösungsdesign berücksichtigt werden.
		Experte 7	Die Kernkompetenzen der jeweiligen IT-Disziplin stellen für mich strategisches Wissen dar.
		Experte 8	IS-Infrastruktur ist eine Commodity. Jedoch erachte ich das Wissen über die Applikationen, welche auf den Servern laufen, als strategisch.
Wissens-	Form, in	Experte 4	Meist sind die Mitarbeiter die Träger von Wissen. Es

Dimension	Aspekt	Experte	Beschrieb
träger	welcher Wissen gebunden ist		wurden fast alle Mitarbeiter transferiert. Es wurden keine ehemaligen Mitarbeiter von uns zurück transferiert. Für das Schnittstellenmanagement haben wir in der Folge ein neues Relationship-Management (nach dem ITIL-Standard) aufgebaut. In der Transitionsphase haben wir unsere bestehenden Datenbanken (wie Asset-Management-DB, etc.) an den Provider transferiert.
		Experte 5	Dokumentationen: Viele Dokumentationen sind bei den einzelnen Leuten vorhanden. Wenn diese gehen, dann geht auch Wissen verloren. Man kann also auch sagen, dass das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter steckt.
		Experte 7	Know-how-Träger: Da ich als eine Key-Person übernommen wurde, war ich automatisch ein Wissensträger. Man kann meiner Meinung nach in einem Outsourcing kein Know-how übernehmen, wenn man die Leute nicht übernimmt.
		Experte 8	Wissen, welches in den Köpfen der Mitarbeiter steckt und Data-Rooms.
	Verwendung eines Skill-Catalogue	Experte 4	Solche Kataloge wurden nicht definiert. Es wurden wie gesagt, fast alle Mitarbeiter transferiert. Nur ein kleiner Teil auf der Managementebene blieb nach der Transitionsphase bei uns.
		Experte 5	Wir verwenden solche Kataloge, die auf das Know-how der Mitarbeiter bezogen sind. Die Mitarbeiter füllen im Intranet eine Liste aus, wo Sie ihre Kenntnisse in einer Skala eintragen.
		Experte 6	Wir bekommen vom Kunden eine Mitarbeiterliste, in Form einer Liste, wo die einzelnen Skills aufgeführt sind. Danach „mappen“ wir diese externe Kundenliste auf unsere interne Liste.
		Experte 7	Das Auswahlverfahren wurde aufgrund von Gefühlen und der bisherigen Mitarbeiter-Qualifikationen durchgeführt.
		Experte 8	Ein solcher Katalog wurde bei uns bei der Bestimmung von Key-Personen nicht verwendet.
Transfermethoden	Face-to-Face	Experte 4	Meetings und Workshops: In der Transformationsphase haben wir uns mit dem Dienstleister in persönlichen Meetings und Workshops ausgetauscht. Die Meetings wurden entsprechend dokumentiert. Der vorherige Provider war nach der Transformationsphase circa ein Jahr weiter für den ERP-Bereich zuständig. Dabei wurde sein Wissen mittels Meetings und Dokumentationen ausgetauscht.
		Experte 5	Ich denke primär durch Schulungen und ein Coaching oder ein Mentoring, wo die übernommenen Mitarbeiter einem Mitarbeiter von uns zugeordnet werden. So können sie fachliche Fragen oder Fragen zu Prozessen stellen. Auch wurden mit der HR-Abteilung Sitzungen durchgeführt, wo man Fragen stellen konnte. Dies geschah einerseits Face-to-Face und auch virtuell in Telefonkonferenzen.
		Experte 6	In der RFP-Phase gibt es meist noch Interviews, doch dies ist je nach Kunde verschieden.
		Experte 7	Durch die Integration der transferierten Mitarbeiter in Teams (Teamarbeit) und durch Meetings findet automatisch ein Austausch statt. Die Key-Personen respektive die Wissensträger werden für die Lösungsfindung der neuen Umgebung und Infrastruktur eingebunden. Somit fand ein direkter Austausch von Know-how mit den Mitarbeitern des Providers statt.

Dimension	Aspekt	Experte	Beschrieb
	Dokumen- tationen	Experte 8	Durch Help-Desk-Befragungen in der Due Diligence-Phase wird Wissen transferiert.
		Experte 4	Zudem wurden in der Transformationsphase Übergabeprotokolle und Dokumentationen erstellt.
		Experte 5	Weiter wird Wissen durch Dokumentationen transferiert.
		Experte 7	Durch Dokumentationen findet ein Transfer statt.
	Wissen erfassen	Experte 5	In der Due Diligence-Phase wurden alle Leute, die Systeme und die dazugehörige Software erfasst; dies dauerte ziemlich lange.
		Experte 8	Das Wissen des Help-Desk wurde durch standardisierte Fragebogen erhoben. Typische Probleme und Ansprechpersonen wurden in einer Datei erfasst.
	Wissens- lücken ermitteln	Experte 5	In einer zweiten Phase wurde geschaut, ob bestimmte Skills bei den Leuten vorhanden sind und ob diese Skills auch bei uns vorhanden sind. D.h. wir haben in diesen Phasen ein so genanntes „Mapping“ gemacht.
	Telefon- konferenz- en	Experte 5	Es wurden Sitzungen mit der HR-Abteilung durchgeführt, wo man Fragen stellen konnte.
	E-Mail	Experte 6	Normalerweise werden die Daten in Form von Tabellen und Listen (Excel-Sheets) per E-Mail übermittelt.
	IT-Tools	Experte 4	Wir setzten keine spezifischen Werkzeuge für den Wissenstransfer ein; aber wir transferierten Tools, wo Wissen drin war. Anfänglich wurde auch eine Shared-Dokument-Lösung eingesetzt, doch haben die Mitarbeiter diese kaum benutzt. Techniker sind eher zurückhaltend bei der Dokumentation ihres Wissens.
		Experte 5	Data-Rooms: Es wurden speziell physische Räume beim Kunden für uns eingerichtet, wo die Informationen in Papierform und in Ordnern vorhanden waren. Zudem gab es virtuelle Team-Räume und auch einen Shared-Workplace, die eingesetzt wurden. Im Shared-Space wurden Informationen ausgetauscht und Dokumente hinterlegt. Diese IT-Tools wurden nur in der Transformationsphase verwendet. Für beide Parteien werden keine gemeinsamen IT-Tools für den Wissenstransfer für alle OS-Phase verwendet. Dies wäre jedoch sicher sinnvoll.
		Experte 6	Es gibt keine solchen Tools, die wir mit unserem Kunden während dem ganzen OS-Prozess verwenden. Diese Frage ist für die Angebotsphase nicht relevant.
		Experte 7	Chat-Systeme, E-Mail, Team-Rooms. Team-Rooms sind eine Art Datenbank, wo man Strukturen anlegen und Know-how in Form von Dokumenten ablegen kann. Diese Team-Rooms werden immer noch in der Zusammenarbeit mit dem Kunden verwendet, jedoch ist das abgelegte Know-how sehr reduziert. Dann gibt es auf der Kundenseite noch ein Web-Portal, wo wir Informationen hinterlegen und mit ihm austauschen können. Durch Listen findet zudem ein Transfer statt.
		Experte 8	Wir verwenden Team-Rooms (seitens des Providers) und unsere Web-Portallösung, mit welcher der Provider eingeschränkt auf unser Intranet zugreifen kann. Die Team-Room-Lösung ist heute aber fast inaktiv, da diese in der Transformationsphase benötigt wurden.
	Eignung IT-Tools	Experte 4	Wir setzten keine spezifischen Werkzeuge für den Wissenstransfer ein; aber wir transferierten Tools, wo

Dimension	Aspekt	Experte	Beschrieb
	für Transfer		Wissen drin war, wie zum Beispiel Datenbanken.
		Experte 7	Diese eignen sich für den Transfer nicht. Wissen in einer Datenbank ist meiner Meinung nach tot. Der Wissenstransfer findet daher über die Wissensträger statt. Man muss die Beziehungen zwischen den IT-Systemen erkennen können. Mögliche Seiteneffekte sind meistens aus einer Dokumentation nicht ersichtlich. Diese Beziehungen zu dokumentieren, wäre sehr aufwendig. Das Wissen über mögliche Auswirkungen haben nur die Wissensträger. Mind-Maps respektive Wissenslandkarten wären eine mögliche Lösung. Diese Instrumente setzen wir jedoch nicht ein.
		Experte 8	Team-Rooms (seitens des Providers) und unsere Web-Portallösung, mit welcher der Provider eingeschränkt auf unser Intranet zugreifen kann. Die Team-Room-Lösung ist heute aber fast inaktiv, da diese in der Transformationsphase benötigt wurde.
Messung	Indikatoren	Experte 4	Key Performance Indicators als solche gab es nicht. Es wurde der Projektablauf gemessen und die Transition wurde mit einem Transferplan überwacht. Dabei fehlte der Wissenstransfer als Item. Da die Mitarbeiter transferiert wurden, war dies kein Thema.
		Experte 5	Es gibt keine expliziten Key Performance Indicators für den Wissenstransfer. Aber zum Beispiel die Zertifizierungen von transferierten Mitarbeitern könnten als ein Indikator angesehen werden.
		Experte 6	Um die Angebotserstellung machen zu können, müssen die Angaben vorhanden sein. Der Transfer wird also anhand von Inputparametern gemessen.
		Experte 7	Durch die Rückmeldung des Kunden und bei Ferienabwesenheiten von Key-Personen.
		Experte 8	Der Transfer wurde nicht gemessen.
Einflussfaktoren	Technische Einflussfaktoren	Experte 4	Der eigentliche Wissenstransfer findet statt, wenn unsere Lösung in eine andere Lösung des Providers integriert wird, insbesondere bei der Migration von Lösungen. Dabei muss man Projekt für Projekt schrittweise angehen.
		Experte 5	Organisation der IT des Kunden vor dem Outsourcing: Die übernommenen Lösungen waren nicht sehr standardisiert und wiesen viele Spezialitäten auf. So gesehen haben wir dem Kunden eine Standardisierungsaufgabe abgenommen. Der Kunde verwendete andere Begrifflichkeiten; dies war sicher relevant. So verwenden wir heute zwei Begriffssysteme, eines gegenüber dem Kunden und ein internes. Dieses Wissen über die Kultur und die Sprache unserer Kunden ist nirgends dokumentiert. Je mehr Leute die Stelle wechseln oder je mehr neue Leute eintreten, desto grösser ist die Gefahr, dass dieses Wissen verloren geht.
	Durch Motivation bedingte Einflussfaktoren	Experte 4	Anreizsysteme: Den Mitarbeitern wurden keine Anreize angeboten. Sie hatten ein Eigeninteresse, dass die Lösung beim Kunden weiter betrieben wird. Verhinderung Gefühl des Machtverlustes: Dies kann man nicht verhindern. Man kann den Mitarbeitern aber auch Vorteile für sie aufzeigen, zum Beispiel in interessante Projekte/Positionen wechseln zu können, da sie nicht

Dimension	Aspekt	Experte	Beschrieb
			unabkömmlich sind. Frühzeitige Information über Outsourcing-Vorhaben: Wir reagierten sehr proaktiv. Wir informierten erstmalig die Mitarbeiter ein Jahr vor dem Vertragsabschluss und sehr schnell im Detail nach der endgültigen Vertragsunterzeichnung.
		Experte 5	Anreizsysteme: Anreize gab es nicht. Verhinderung Gefühl des Machtverlustes: Mann muss den transferierten Mitarbeiter bei seiner Integration in den neuen Betrieb am Wissen teilhaben lassen. Man gibt einen Teil seines Wissens ab und lernt dafür einen neuen Teil kennen. Frühzeitige Information über Outsourcing-Vorhaben: Wir wurden sehr frühzeitig informiert; dies lief sehr vorbildlich ab. Auch wurde sehr schnell die HR-Abteilung einbezogen. Vor der Vertragsunterzeichnung gab es auch die Möglichkeit für die Mitarbeiter, Fragen an den Provider zu dem OS-Projekt zu stellen. Auch per E-Mail wurde kommuniziert und es gab auch ein elektronisches schwarzes Brett, wo man seine Fragen deponieren konnte.
		Experte 6	Anreizsysteme: Bei diesem Aspekt bin ich in der Regel nicht involviert.
		Experte 7	Anreizsysteme: Durch Know-how-Transfer wird man „frei“. Verhinderung Gefühl des Machtverlustes: Man hat mehr Zeit, sich für etwas Neues weiter zu entwickeln, zum Beispiel durch den Besuch von IT-Kursen. Frühzeitige Information über Outsourcing-Vorhaben: Wir wussten, dass ein OS stattfinden wird, jedoch kannte ich das Ausmass der geplanten IT-Lösungen nicht.
		Experte 8	Anreizsysteme: Solche Anreize gab es nicht. Frühzeitige Information über Outsourcing-Vorhaben: Die Mitarbeiter wurden bereits früh und offen über das Outsourcing in der RFI - und RFP-Phase informiert.
	Organisatorische Einflussfaktoren	Experte 4	Die Lösungswege sind abzustimmen. Wenn zum Beispiel eine Systemkomponente ausfällt, muss der Mitarbeiter wissen, wo er die entsprechende Ersatz-Hardware beschaffen kann. Verantwortlicher für den Wissenstransfer: Eine solche Instanz gibt es bei uns nicht.
		Experte 5	Der Hauptpunkt ist die Segmentierung oder Fragmentierung. Unser Kunde hatte eine andere Organisationsstruktur als wir. Als die hundert Leute transferiert wurden, passte diese Struktur nicht mehr. Dabei mussten wir die bestehenden Führungsstrukturen unseren Gegebenheiten anpassen. Zudem waren die Teams auch anders zusammengesetzt. Skills der transferierten Mitarbeiter: Die Mitarbeiter des Kunden, welche viele Skills besaßen, wurden einer spezialisierten Rolle zugeordnet. Verantwortlicher für den Wissenstransfer: Dies ist mir so nicht bekannt. Wir haben keine Rolle, welche explizit

Dimension	Aspekt	Experte	Beschrieb
			prüft, dass der Wissenstransfer sichergestellt ist. Wir haben aber sicher Personen, welche sagen, dass sie Knowledge Management machen. Zurzeit ist dies meine Aufgabe. Wir haben ja immer wider die Situation, dass der Kunde etwas Neues will. Dabei durchläuft man immer wieder den besprochenen Projektmanagement-Prozess.
		Experte 6	Verantwortlicher für den Wissenstransfer: Wir müssen für die Angebotserstellung die Grundlagen jederzeit zur Verfügung haben. Die Versionen sind jederzeit nachvollziehbar abgelegt.
		Experte 7	Verantwortlicher für den Wissenstransfer: Dies war meine Rolle, als ich als People Manager mit meinem Team übernommen wurde. Als Architekt habe ich weiterhin diese Aufgabe für das Projekt. Meine Kernaufgabe ist es, bei Problemen eine Lösung zu finden. Weiter Sorge ich dafür, dass die Lösung global zusammenpasst.
		Experte 8	Verantwortlicher für den Wissenstransfer: Dies ist meine Rolle. Auf der Providerseite nimmt der Delivery Project Exekutive (DPE) diese Verantwortlichkeiten wahr.
	Kulturelle Einflussfaktoren	Experte 4	Unterschiedliche Unternehmenskultur: Für die transferierten Mitarbeiter ist die unterschiedliche Unternehmenskultur des Providers ein Problem. Sie kommen in eine Organisation, die sie nicht kennen und wissen nicht, wie sie sich bewegen sollen.
		Experte 5	Unterschiedliche Unternehmenskultur: Die unterschiedliche Firmenkultur spielt eine wichtige Rolle; wir sind viel virtueller organisiert als unserer Kunde. Dieser kommt aus einer anderen Branche; das erachte ich als einen wichtigen Unterschied. Der grundlegendste Unterschied für mich persönlich ist, dass ich vor dem Transfer in der IT in einem Supportprozess eingeteilt war. Heute arbeite ich in einem Prozess der IT, welche eine Kernkompetenz einer grossen Unternehmung darstellt.
		Experte 7	Weiter gibt es Unterschiede in der Firmenkultur. Dann gibt es Interessenskonflikte. Man hat noch ehemalige Kollegen auf der Kundenseite und diese werden zu einem Kunden.
	Psychologische Einflussfaktoren	Experte 4	Mitarbeiter die nicht outgesourced werden, sind vorsichtig mit der Preisgabe von ihrem Wissen; da gab es Widerstände.
		Experte 5	Am Anfang gibt es folgenden „Gap“: Die Leute des Kunden kennen nur den Betrieb ihre Firma und wir kennen nur den unseren. Es bestehen daher Unsicherheiten auf beiden Seiten: Dies ist meiner Meinung nach ein Risiko. Daher werden die transferierten Personen möglichst lange zusammen belassen. Erst nach circa einem Jahr werden die Leute auf neue Aufgaben, in neuen Teams verteilt, teilweise mit unseren Vorgesetzten.
		Experte 7	Die Hindernisse sind primär psychologischer Natur. Veränderungen bewirken Unsicherheiten. Der Hauptgrund des OS war meiner Meinung nach, dass man Prozessveränderungen anstrebte und erst in zweiter Linie, dass man Kosten sparen wollte.
	Charakteristika Transferprozess	Experte 4	Häufigkeit des Transfers: Einmal pro Service, d.h. relativ häufig. Informationen über Änderungen: Jede technische Lösung wird durch einen Change-Prozess von uns „auditiert“.

Dimension	Aspekt	Experte	Beschrieb
			Sicherung von Wissen: Key-Personen werden nur mit ihrem Einverständnis transferiert. Zudem muss jede Änderung kommuniziert werden, welche uns betrifft. Wissensbedarf: In der Transformationsphase werden meist nur die technischen Details besprochen. In der folgenden Betriebsphase verdichtet sich die Tiefe der Informationen und es werden hauptsächlich die funktionalen Aspekte besprochen, wie beispielsweise die Regeln des Antispamfilters.
		Experte 5	Häufigkeit des Transfers: Ständig, da wir intern unsere Lösungen zum Teil auch wieder an neuen, anderen Standorten betreiben. So gesehen machen wir einen ständigen internen Wissenstransfer. Informationen über Änderungen: Diese Frage trifft eher auf den Kunden zu. Sicherung von Wissen: Diese Frage betrifft eher auf den Kunden zu. Wissensbedarf: In der Due Diligence-Phase hat man sehr viele Dokumentationen, die zusammen kommen. Es waren sehr viele Leute dabei, die täglich und weltweit Daten sammelten. Beispielsweise welche Systeme beim Kunden vorhanden sind und Daten über die Lieferantenbeziehungen und die Provider. Weiter wurde die Anzahl Leute und deren Skills aufgenommen. Dann welche Applikationen vorhanden sind und welche Versionen der Applikationen es gibt. Die Organisation des Kunden war sehr disjunkt, d.h. jede Geschäftseinheit hatte ein eigenes Outsourcing. Beim Architekturentwurf ist noch nicht so ein vertieftes Wissen nötig und es sind auch nicht viele Leute notwendig. In der Projektphase selbst hat man viel mehr Leute und es gibt Projektteams auf beiden Seiten. In der Betriebsphase geht der Personenbedarf drastisch zurück und die Leute müssen ein sehr vertieftes Wissen haben (über den Betrieb und die Prozesse), da wir eine Standardisierung anstreben. Zusammengefasst kann man also sagen, dass der Wissensbedarf in der Transitionsphase am grössten ist, wenn man die Fläche zur Projektphase anschaut:

Dimension	Aspekt	Experte	Beschrieb
			Wissenstiefe Anzahl Personen Legende: - Architekturlösung - Projektphase - Betriebsphase
		Experte 6	Häufigkeit des Transfers: Während den Verhandlungen findet der Transfer ständig statt. Sicherung von Wissen: Ich verstehe den Ausdruck „spezifisches Firmenwissen“ als Wissen über eine Kernkompetenz der Unternehmung. Ein Unternehmen wird vermeiden, dass solches Wissen outgesourced wird. Mit den Service Level Agreements (SLA) wird die Qualität der Service-Erbringung gemessen. SLA sind kein adäquates Mittel zur Sicherstellung des spezifischen Firmenwissens. Wissensbedarf: RFI-, RFP- und Verhandlungsphase.
		Experte 7	Häufigkeit des Transfers: Das ist unterschiedlich pro Phase. In der Transformationsphase ist der Transfer sehr intensiv, da hier häufig Projektmeetings stattfinden. Informationen über Änderungen: In der Operatingphase gibt es sehr häufig Betriebsmeetings mit dem Kunden. Dann besucht regelmässig ein Kundenbetreuer von uns den Kunden, da auf der Kundenseite nicht immer alle unsere Informationen an die Endkunden gelangen. Sicherung von Wissen: Die Wissensträger wurden im Vertrag bestimmt. Das firmenspezifische Wissen wird nicht spezifiziert. Ein Outsourcing bedeutet ja auch einen Know-how Verlust für den Outsourcer. Wissensbedarf: In der Verhandlungs-, Transitions- und Transformationsphase. In der Optimierungsphase, wo die Technik und die Prozesse optimiert werden, findet nur noch ein interner Wissenstransfer statt.

Dimension	Aspekt	Experte	Beschrieb
		Experte 8	Häufigkeit des Transfers: Dies ist ein laufender Prozess Informationen über Änderungen: Durch den Change-Management-Prozess. Es finden wöchentliche Meetings zwischen dem Provider und uns statt, wo die Changes besprochen werden.
	Kontext	Experte 6	Für uns ist es sehr wichtig, dass wir ein grundlegendes Verständnis darüber haben, was der Kunde von uns will. In welcher Situation er sich befindet und welches die Auslöser für seinen Outsourcing-Entscheid sind. Es ist sehr wichtig, dass man den Kontext des Kunden versteht. Und im Kontext muss man sich mit dem Kunden über die organisatorischen, technischen und servicebezogenen Begrifflichkeiten unterhalten. Man muss also wissen, „was wie heisst“. Man muss beim Wissenstransfer erkennen, was der Kunde für eine Intention hat, wenn er etwas sagt. Warum hat er das so gesagt? Warum sagt er es mir gerade jetzt? Diesen Punkt muss man beachten, wenn man mit Personen aus unterschiedlichen Kulturkreisen spricht. Man muss also den Kontext und den Inhalt (die Begrifflichkeiten) verstehen. Diese kognitiven Prozesse laufen parallel ab.
Herausforderungen	Dokumentation (erhaltene/erstellte)	Experte 4	Die Dokumentationen wurden von uns im damaligen Ist-Zustand übergeben. Aufgrund der gemachten Erfahrungen muss ich sagen, dass diese zu schlecht waren.
		Experte 5	Die Prozesse waren sicher zuwenig dokumentiert gewesen. Grundsätzlich wurde die Plattform und der Betrieb von den einzelnen Mitarbeiter des Kunden sehr gut dokumentiert. D.h. die technischen Aspekte waren gut dokumentiert, organisationales Wissen eher weniger. Viele Dokumentationen sind bei den einzelnen Leuten vorhanden. Wenn diese gehen ist, dann geht auch Wissen verloren.
		Experte 6	Meistens sind die Dokumentationen nicht mehr aktuell und nur rudimentär. Dies findet man in der Due Diligence Phase heraus. Wir müssen diese meistens noch mit unseren Annahmen ergänzen.
		Experte 7	Schlecht, da man als Angestellter ein OS verhindern wollte.
	Hindernisse	Experte 6	Wenn der Kunde ein Outsourcing prüfen muss, er aber nicht outsourcen möchte. Zum Beispiel, wenn der CFO durch ein Outsourcing Kosten sparen will, aber der CIO nicht auslagern will. Dann wird der Kunde möglicherweise nicht alle relevanten Informationen geben, so dass unser Angebot nicht stimmen wird. Im Weiteren, dass der Detaillierungslevel fehlt und wir somit den Kontext und die Begriffe nicht verstehen können
		Experte 7	Ich versuchte in der Evaluationsphase das OS zu verhindern, indem ich sehr detaillierte Angaben in den Erfassungslisten machte. Dies treibt die Kosten hoch. Oder wenn vor dem Transfer wichtige Wissensträger kündigen.
		Experte 8	Es kommt immer darauf an, wie der Provider auftritt. Dies Herausforderungen wurden vom Provider gut gelöst.
	Herstellen von Vertrauen in der	Experte 4	Durch eine Kontinuität der Ansprechpersonen. Vertrauen ist im Outsourcing der Schlüssel zum Erfolg! Der Project Executive und ich sind immer noch bei diesem Projekt dabei. Man kann nicht alles in einem Vertrag spezifizieren.

Dimension	Aspekt	Experte	Beschrieb
	Outsourcing-Beziehung		
		Experte 5	Wir haben in der Schweiz ein gutes Vertrauensverhältnis. Auch die ehemaligen Mitarbeiter des Kunden werden von ihrer alten Firma akzeptiert. Ein wichtiger Aspekt ist also die zugrunde liegende „History“, insbesondere die gegenseitige fachliche Akzeptanz.
		Experte 7	Man muss die Zusammenarbeit und eine offene Kommunikation fördern. Dies wird beispielsweise durch Relation Workshops gefördert, wo die Mitarbeiter des Kunden mit uns einen Tag lang zusammenarbeiten
		Experte 8	Durch ein gutes Relationship-Management. Wir sind uns bewusst, dass die meisten Misserfolge im Outsourcing auf einer schlechten Relation zwischen den Parteien basieren. Wir führen daher regelmässig gemeinsame Workshops auf Managementstufe durch und machen auch regelmässige Umfragen mit standardisierten Fragebogen.
Phasen des WT		Experte 4	Die Due Diligence- und die Transformations-Phase. In der Transitionsphase findet meiner Meinung nach kein eigentlicher Wissenstransfer statt. Hier geht es um das organisationale Wissen unseres Providers. Der Betrieb wurde eins zu eins zum Provider übertragen und dabei findet ein Organisationswechsel statt.
		Experte 5	• Due Diligence Phase • Transformationsphase
		Experte 6	• Evaluationsphase (RFI und RFP) • Verhandlungsphase (Due Diligence).
		Experte 7	Bestimmung der Key-Personen durch Kunde und Transfer dieser Personen an den Provider. In diesem OS-Projekt wurden alle Key-Personen übernommen.
		Experte 8	• Due Diligence (Data-Rooms) • Vertragsphase (Bestimmung von Key-Personen) • Transitionsphase
Zeitpunkt des WT in OS-Phasen		Experte 4	In der Due Diligence Phase hat der Wissenstransfer bei den Vertragsverhandlungen stattgefunden. Weiter in der Transformationsphase, wo die Lösungen erarbeitet werden.
		Experte 5	Von der Transitionsphase zur Operatingphase
		Experte 6	• RFP • Due Diligence
		Experte 7	• Verhandlungsphase • Transitionsphase • Transformationsphase • Optimierungsphase (interner Wissenstransfer)
		Experte 8	• Due Diligence • Transformationsphase

5. Spezifische Bemerkungen der Experten

Thema	Experte	Bemerkung
Erfolg des Projektes	Experte 4	Ja und Nein. Ja, weil wir durch das Outsourcing-Projekt Kosten sparen konnten. Nein deshalb, weil ich IT nicht als eine Commodity ansehe. Wir verwenden keine Standards in unserer IT-Landschaft und es gibt auch viele Besonderheiten aufgrund unserer globalen Präsenz.
	Experte 5	Es ist immer eine Frage "erfolgreich betreffend was?". Betrachtet man die finanzielle Situation, die personelle Situation oder die Delivery Situation? Grundsätzlich würde ich die Frage mit Ja beantworten.
Insourcing	Experte 4	Wenn man als Kunde an ein Insourcing denkt, muss man im Vertrag explizit bestimmen, zu welchen Bedingungen Wissen transferiert wird.
	Experte 6	Es kann vertraglich geregelt werden, dass der Outsourcer verpflichtet ist, dem Kunden die nötigen Informationen zugänglich zu machen, welche für ein Insourcing erforderlich sind. In diesem Zusammenhang wird auch unter anderem auch geregelt, wie die Übergabe der Vermögensteile (Assets), der für den Betrieb erforderlichen Dokumentation, etc. erfolgen soll. Ein Insourcing ist oftmals kein einfaches Unterfangen. Es kann deshalb vereinbart werden, dass der Provider dem Kunden einen gewissen Teil der für den Betrieb erforderlichen Mitarbeiter überlässt. Er muss ja dann eine neue Betriebsgruppe aufbauen. Es gibt mehrere Möglichkeiten, wie man dies macht. Entweder man stellt neue Mitarbeiter ein und schult diese oder man übernimmt Leute, die das benötigte Wissen schon haben. Bei der Übernahme von Leuten stellt sich jedoch für dem Kunden die Problemstellung, dass diese möglicherweise gar nicht übertreten möchten.
	Experte 7	Zwar ist der Kunde über den aktuellen Stand der IT-Infrastruktur informiert. Jedoch wird ein Insourcing für ihn nicht einfach sein, da wir aus Gründen der Sicherheit nicht alle Informationen herausgeben können. Zudem muss man sich die Frage stellen, welche Personen überhaupt noch zurück wollen. Denn die Entwicklungsmöglichkeiten sind hier sehr gut im IT-Bereich.
Motivation für den Transfer	Experte 7	In dem alten Betrieb war die IT-Abteilung klein und die Weiterentwicklungsmöglichkeiten waren sehr begrenzt. Wenn man sich in diesem Bereich weiter entwickeln wollte, waren die Grenzen sehr eng gesetzt. Man musste lange auf eine Aufstiegsmöglichkeit warten. In der neuen Firma sind diese Möglichkeiten viel besser; man kann zum Beispiel auch in einen anderen Bereich wie Marketing wechseln.
RFI-Prozess	Experte 6	Im RFI möchte der Kunde etwas über uns wissen. Dabei muss er uns mitteilen, was seine Problemstellung, seine Ziellösung und seine Situation des Geschäftes ist, damit wir ihm massgeschneiderte Informationen liefern können.
RFP-Prozess	Experte 6	Heutzutage ist eine wichtige Problemstellung, dass der RFP-Prozess eigentlich primär vom Einkauf getrieben ist. D.h. der Einkauf ist getrieben von Leuten, die nicht verstehen, was sie fragen und in der Regel über wenig IT-Kenntnisse verfügen.
Situation vor dem Outsourcing	Experte 7	Wir hatten in der Schweiz eine sehr heterogene Struktur, was die Organisation unserer IT betraf. Jede Servicegesellschaft hatte eine eigene IT gehabt und gewisse Gesellschaften hatten dabei auch ihre IT ausgelagert. Daher wurde von uns eine Zentralisierung der IT angestrebt. Die damaligen (Standardisierungs-) Projekte waren schon sehr weit fortgeschritten gewesen, als das Outsourcing kam.

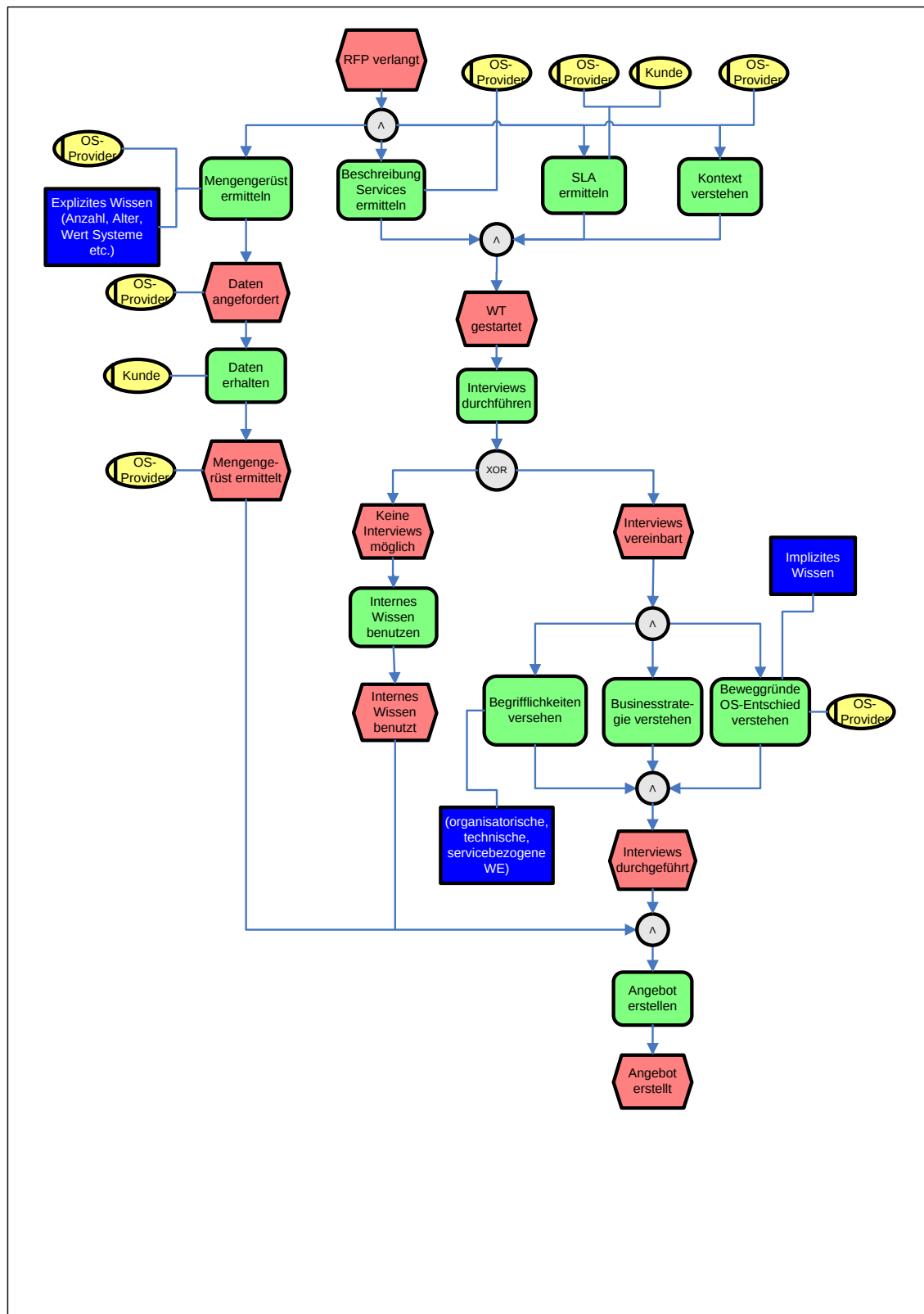
6. Zusammenfassende Schlussbemerkungen der Interview-Partner

Thema	Experte	Schlussbemerkung
Psychologische Einflussfaktoren	Experte 7	Bei der Übertrittsphase gibt es viele psychologische Effekte. Man hat stellt sich Fragen wie „Werde ich übernommen oder nicht? Oder „Gehöre ich zu den Key-Personen oder nicht?“. Diese Fragen führen zu einer grossen Unsicherheit bei den betroffenen Leuten.

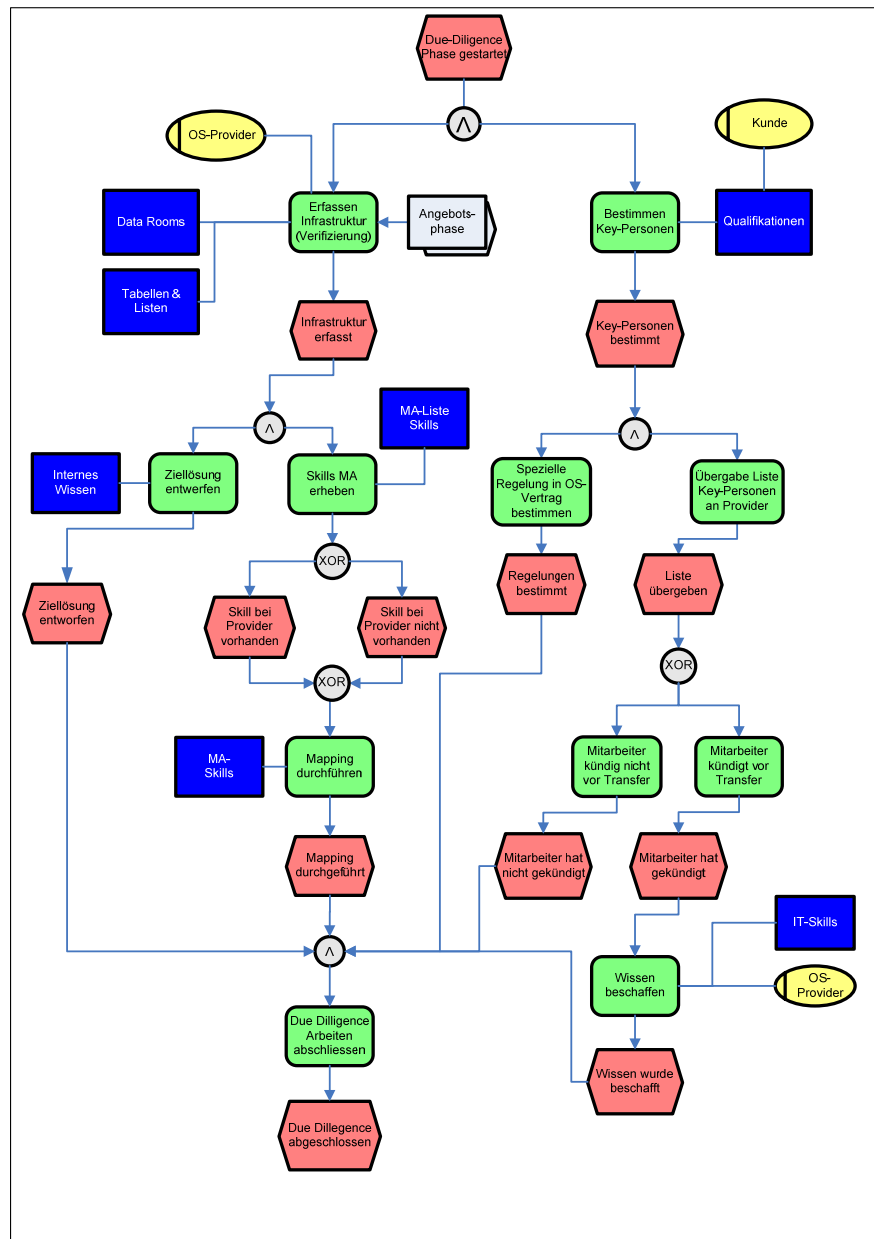
7. Kodiertabelle für Ergebnisse

Bezeichnung	Kategorie	Experte	Codiert als
Angebotsphase (RFI, RFP)	OS-Phase	Experten 4-8	Vorbereitungsphase
Data-Rooms	IT-Tools	Experte 5	Wissensträger
Due Diligence	OS-Phase	Experten 4-8	Vorbereitungsphase
Fachkenntnisse	Wissenskategorie	Experte 4	Technisches IT-Wissen (Wissenseinheit)
Fachspezifische Kenntnisse	Wissenskategorie	Experte 4	Kundenspezifisches Wissen
Kernkompetenzen der jeweiligen Fächer	Wissenskategorie/ Wissenseinheit	Experte 7	Technisches IT-Wissen (Wissenseinheit)
Know-how		Experten 4-8	Wissen
Skills der Mitarbeiter (technisches Know-how)	Wissenskategorie	Experte 6	Technisches IT-Wissen
Technische Wissenseinheiten	Wissenseinheiten	Experte 5	Technisches IT-Wissen
Transformationsphase	OS-Phase	Experten 4-8	Integrationsphase
Transitionsphase	OS-Phase	Experten 4-8	Transferphase
Vertragsphase	OS-Phase	Experten 4-8	Vorbereitungsphase

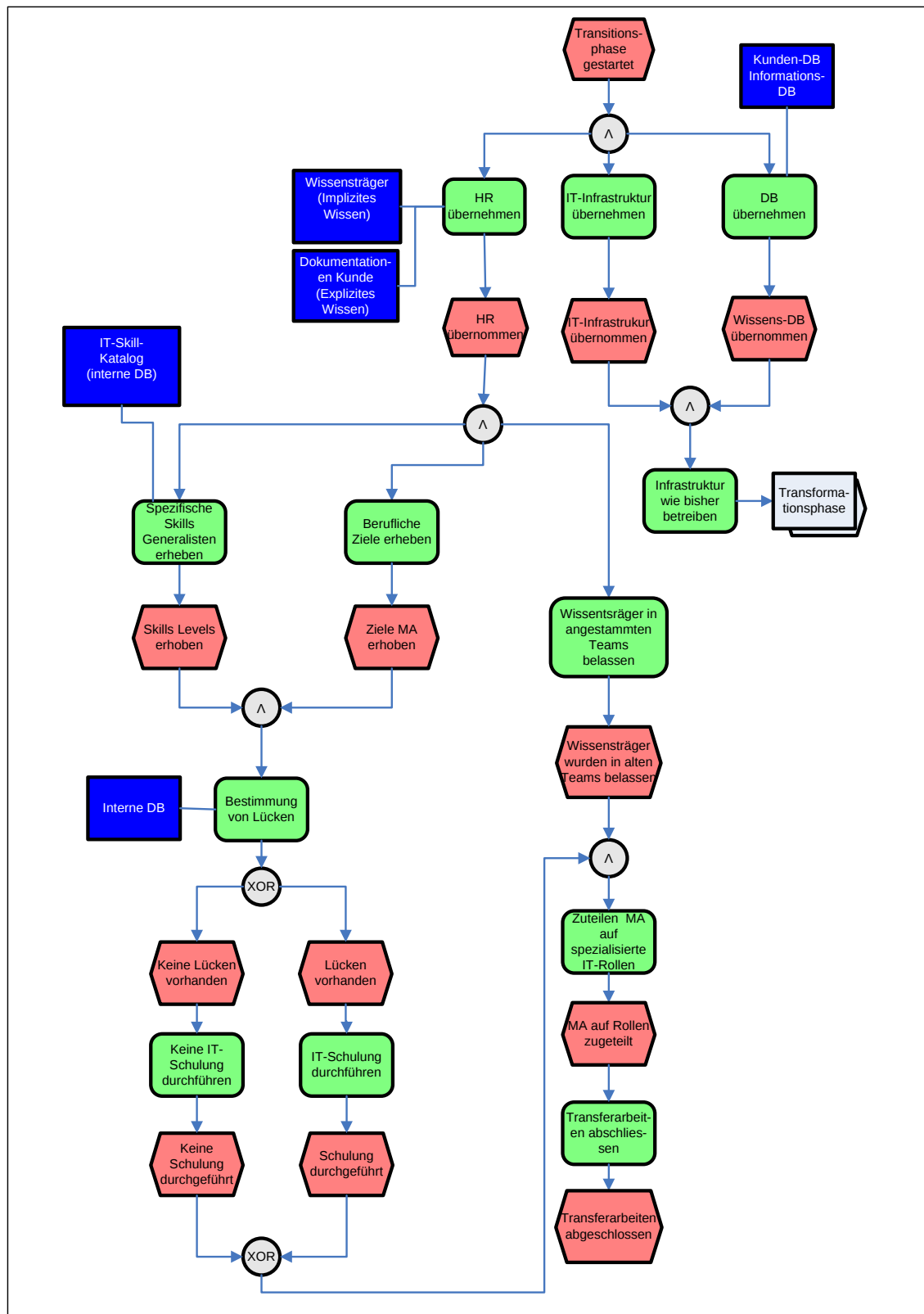
12.5.2 Wissenstransferprozess: Angebotsphase (RFP)



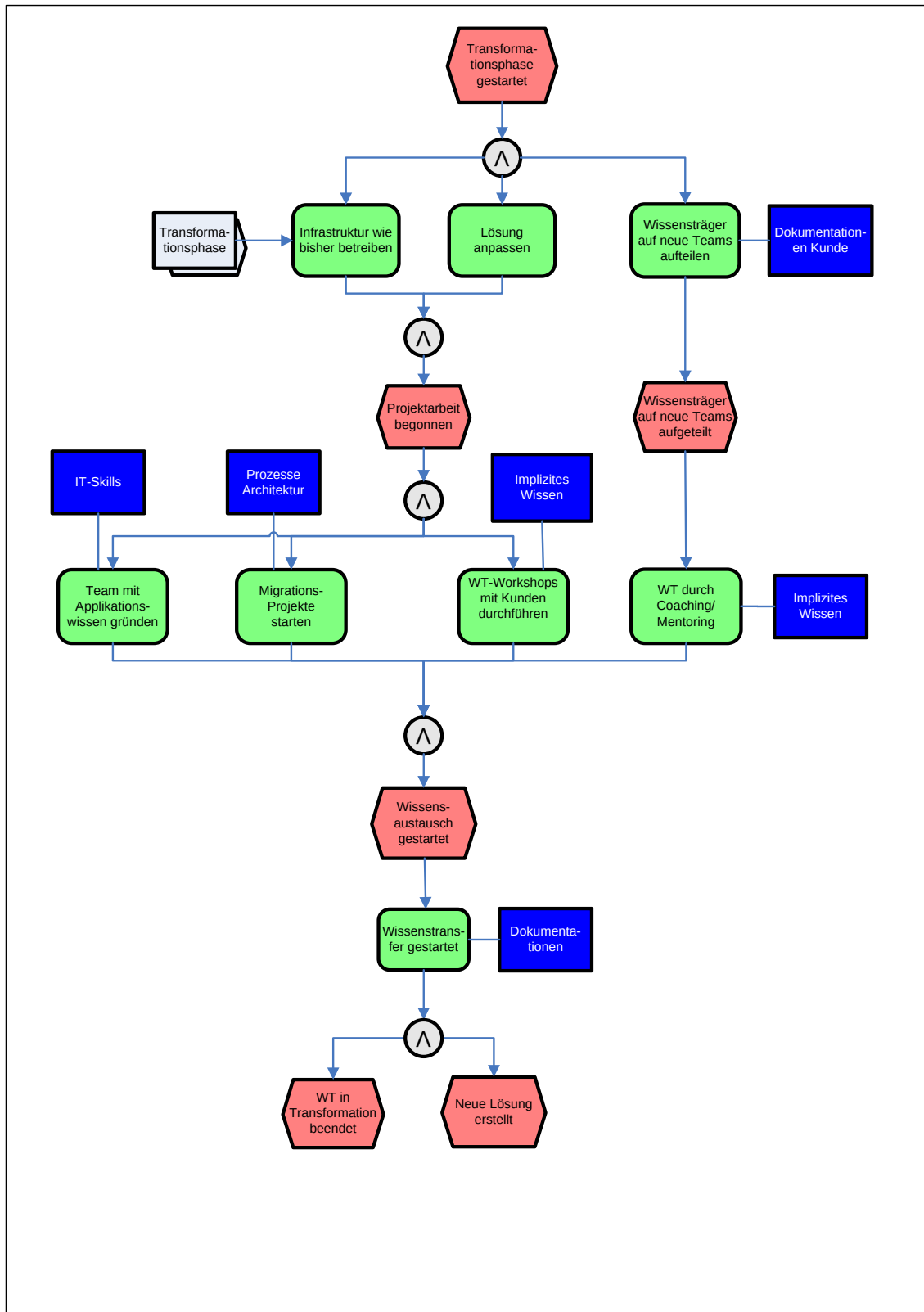
12.5.3 Wissenstransferprozess: Due Diligence



12.5.4 Wissenstransferprozess: Transitionsphase



12.5.5 Wissenstransferprozess: Transformationsphase



12.6 Auswertung Projekt 2

12.6.1 Auswertungen des durchgeführten Interview⁷¹

1. Vorstellung der interviewten Person

Outsourcing-Provider

Experte	Rolle und Verantwortungsbereich
Experte 9	Der Experte hat innerhalb des Dienstleisters die Rolle des Global Lead Delivery Project Executive (DPE). Sein Aufgabenbereich umfasst die Verantwortung für die weltweite Wartung der Kunden-Applikationen. Dabei unterstützt ihn ein Team von ca. 500 Personen, für welche er die Führungsverantwortung hat. In dem Outsourcing-Projekt ist die befragte Person seit Beginn dabei.

2. Zuordnung Projekt auf Outsourcing-Formen

Experte	Outsourcing-Formen
Experte 9	• Externes Outsourcing • Totales Outsourcing • Value-added Outsourcing • Outsourcing • Single-Sourcing (Applikationen) • Application Outsourcing • ¼ Onshore, ¾ Offshore (Indien)

3. Outsourcing-Phasen

Experte	Outsourcing-Phasen
Experte 9	Die Transitionsphase fiel mit der Transformationsphase zusammen. Zudem konnte keine formale Due Diligence beim Kunden durchgeführt werden.

4. Wissenstransferprozess

Dimension	Aspekt	Experte	Beschrieb
Wissens-kategorie bzw. -einheit	Wissens-einheit	Experte 9	• Kundenspezifisches Geschäftswissen • (IT-)Basiswissen (Wartung und Betrieb der Applikationen)
	Strategische Wissens-einheiten	Experte 9	Das kundenspezifische Geschäftswissen erachte ich als strategisch.
Wissens-träger	Form, in welcher Wissen gebunden ist	Experte 9	• Personen • Dokumentationen
	Verwendung eines Skill-Catalogue	Experte 9	Der Kunde hatte die Entscheidung über die zu transferierenden Mitarbeiter getroffen.

⁷¹ Die Folgenden Aussagen des Experten wurden aus dem Englischen übersetzt. Eine Ausnahme bilden die Schlussbemerkungen. Siehe Fussnote Nr. 72.

Dimension	Aspekt	Experte	Beschrieb
Transfermethoden	Work-Shadowing	Experte 9	• Wissen teilen • Parallele Softwareentwicklung
	Schulung	Experte 9	• Schulung durch die Berater in Offshore-Destination
	IT-Tools	Experte 9	Marktübliche Werkzeuge wurden in verschiedenen Bereichen eingesetzt, je nach Situation.
	Eignung IT-Tools für Transfer	Experte 9	Ich erachte die erwähnten Tools für den Transfer als nicht geeignet. Wir richteten einen Fernzugriff auf die Bildschirme ein und die Kommunikation per Webkonferenzen, doch benutzten wir diese Werkzeug nie. Die kulturellen Unterschiede stellten eine Barriere dar. Damit der Transfer funktioniert, müssen die Personen örtlich beisammen sein. Für das Change Management treffen wir uns im selben Raum. Werkzeuge für die Zusammenarbeit (Collaboration Tools) können zu einem späteren Zeitpunkt noch für die Feinabstimmung eingesetzt werden. Man sollte nie einen Wissenstransfer mit Web-Tools und Collaboration Tools durchführen. Dies wird nicht klappen. Die Face-to-Face-Kommunikation ist nicht zu unterschätzen.
Messung	Indikatoren	Experte 9	Wir setzen verschiedene Prozesse mit Qualitätsprüfungen ein.
Einflussfaktoren	Technische Einflussfaktoren	Experte 9	Die technische Lösung, welche die Arbeit per Fernzugriff ermöglicht, stellte eine Herausforderung im Projekt dar.
	Durch Motivation bedingte Einflussfaktoren	Experte 9	Anreizsysteme: Neben dem normalen Salär wird ein Bonus bezahlt. Frühzeitige Information über Outsourcing-Vorhaben: Die Mitarbeiter wurden ein Jahr vor dem effektiven Transfer informiert. Verhinderung Gefühl des Machtverlustes: Dies kann man durch Anreize verhindern.
	Organisatorische Einflussfaktoren	Experte 9	Verantwortlicher für Wissenstransfer: Die Sicherung des Wissenstransfers wurde in der Transitions-/Transformationsphase von der Delivery Organisation wahrgenommen. Mit unterstellt sind der Manager für die Leistungserbringung und der Manager, welcher für den Wissenstransfer verantwortlich ist. Dies ist die einzige Möglichkeit um sicherzustellen, dass das Wissen vollständig transferiert wird, wenn jemand sein Projekt am abschliessen ist. Es muss also immer eine Fachperson dabei sein, welche für die Leistungserbringung und für die Qualität der Leistungserbringung verantwortlich ist. Zudem ist eine Zustimmung der Manager nötig, welche Wissen abgeben müssen, damit der Transfer stattfinden kann.
	Kulturelle Einflussfaktoren	Experte 9	• Kulturelle Unterschiede (unterschiedliche Nationen) • Unterschiedliche Unternehmenskultur: Die indischen Berater arbeiteten anders als die transferierten Mitarbeiter, welche lange in einer Linienorganisation tätig waren. Die kulturellen Einflussfaktoren sind der wichtigste Faktor.
	Charakteristika Transferprozess	Experte 9	Häufigkeit des Transfers: Während der Transitions- und Transformationsphase findet der Transfer ständig statt. Informationen über Änderungen: Das Retain-Team des Kunden wird ständig über Änderungen informiert. Zudem ist der Kunde bei jedem Prozess wie Change Process, bei Ausfällen, Problemen und in der Entwicklung und bei Projekten involviert. Wir haben hierfür sehr strikte Prozesse

Dimension	Aspekt	Experte	Beschrieb
			etabliert. Sicherung von Wissen: Wir haben die Systeme des Kunden dokumentiert. Die Eigentumsrechte dieser Dokumente verbleiben beim Kunden. Dieser Aspekt wird vertraglich geregelt (nicht in den SLA) und beinhaltet die Einhaltung von Qualitätsstandards wie beispielsweise des Capability Maturity Models (CMM). Wissensbedarf: Während der Transitionsphase besteht ein sehr starker Bedarf nach Wissen.
Herausforderungen	Dokumentation (erhaltene/erstellte)	Experte 9	Es waren fast keine Dokumentationen über die Applikationen vorhanden. Zudem waren die Dokumentationen, die wir erhalten hatten, nicht standardisiert gewesen.
	Herstellen von Vertrauen in der Outsourcing-Beziehung	Experte 9	• Qualität der Leistungserbringung • Gesunder Menschenverstand • Offenheit • Transparenz
Phasen des Wissenstransfers		Experte 9	Wissenstransfer nach Offshore-Destination während einem Jahr. In der Transformationsphase haben wir die Dokumentationen des Kunden nach unseren Richtlinien angepasst.
Zeitpunkt des WT in OS-Phase		Experte 9	Der Wissenstransfer (Anmerkung. der Wissenseinheiten) fand in der Transformationsphase statt.

5. Spezifische Bemerkungen des Experten⁷²

Thema	Experte	Bemerkung
Erfolg des Projektes	Experte 9	There are always ups and downs. However, if I rate it now, it is successful.
Herausforderungen	Experte 9	You need strong management attention and energy to drive execution, from the customer's side and mainly from our side to overcome these obstacles. Knowledge transfer is a very difficult thing and you need to be very focussed on the management side.
Insourcing	Experte 9	To make outsourcing deals work, you need to be open and it needs to be a two-way communication, so that you share your problems (economical - , internal problems, etc.) and solve them together. If you look at a supplier-customer relationship and not a partnering-relationship, you will fail. You need to be partners and share, help and solve each other problems. If that means renegotiation after a year or so, you need to be open for that. If you then stick to the existing contract and your partner suffers, it will not work. You need to make it a win-win or else it will not work. So, openness is very important.

⁷² Um die Authentizität dieser Aussagen zu gewährleisten, wurden diese nicht übersetzt.

6. Kodiertabelle für Ergebnisse

Bezeichnung	Kategorie	Experte	Codiert als
Business Knowledge	Wissenseinheit	Experte 9	Kundenspezifisches Wissen
IT-Basiswissen	Wissenseinheit	Experte 9	Technisches IT-Wissen
Transitionsphase	OS-Phase	Experte 9	Transferphase
Transformationsphase	OS-Phase	Experte 9	Integrationsphase

7. Zusammenfassende Schlussbemerkungen des Interview-Partners

Experte	Schlussbemerkung
Experte 9	Es wurden keine Schlussbemerkungen abgegeben.

12.7 Auswertung Projekt 3

12.7.1 Auswertungen der durchgeführten Interviews

1. Vorstellung der interviewten Person

Outsourcing-Provider

Experte	Rolle und Verantwortungsbereich
Experte 11	Der Experte hat innerhalb des Dienstleisters die Rolle eines Beraters und ist dabei für das Angebot „SAP HR Express“ von IBM verantwortlich. Bei dieser Aufgabe ist er auch für die Marketingplanung und die Definition des Produktes verantwortlich. In dem Outsourcing-Projekt ist die befragte Person seit Beginn dabei.
Experte 12	Die befragte Person ist Leiter des HR-Outsourcing der Firma Pension Fund Services. In dem Outsourcing-Projekt ist die befragte Person seit Beginn dabei.

2. Zuordnung Projekt auf Outsourcing-Formen

Experte	Outsourcing-Formen
Experte 11	• Externes Outsourcing • Selectives Outsourcing • Transitional Outsourcing • Outsourcing • Single-Sourcing (HR-BPO) & Multi-Sourcing (die IT-Infrastruktur wird von einem anderen Provider betrieben) • Business Process Outsourcing (Human Resources) • Onshore

3. Outsourcing-Phasen

Experte	Outsourcing-Phasen
Experte 11	Häufig läuft bei uns der Outsourcing-Prozess nicht so klassisch ab. Meist gibt es ein RFI und RFP und dann geben wir ein Angebot ab. Bei diesem Projekt gab es eine Diskussionsphase, wo wir danach noch auf ein RFP geantwortet haben.
Experte 12	Grundsätzlich bin ich mit der Einteilung der OS-Phasen einverstanden. In diesem Projekt konnte jedoch keine Due Diligence durchgeführt werden.

4. Wissenstransferprozess

Dimension	Aspekt	Experte	Beschrieb
Wissenskategorie bzw. -einheit	Wissens-einheit	Experte 11	SAP-HR-System (Wissenskategorie): bildet ab: • Firmenspezifisches Wissen: Spezialitäten, welche in SAP-System abgebildet sind. Bsp.: Schichtzulagen, Abbildung von Gesamtarbeitsverträgen, Organisation, Zugriffsberechtigungen • Prozesswissen: betrifft das Know-how, wie der Kunde die Salärabrechnung bisher erledigt hat. und enthält: • Daten des Kunden (Zeitwirtschaft, Pensionskasse etc.)
		Experte 12	Mögliche Wissensseinheiten sind: • Dokumentation des System • Firmenspezifische Applikationen • Lohnartenkatalog

Dimension	Aspekt	Experte	Beschrieb
	Strategische Wissensseinheiten	Experte 11	Es wurden keine strategischen IT-Systeme oder Teile davon ausgelagert. Eine Lohnabrechnung ist eine Commodity und stellt kein strategisches Wissen dar.
		Experte 12	Es wurden keine strategischen IT-Systeme oder Teile davon ausgelagert. Sonst hätte der Kunde diese nicht ausgelagert.
Wissens-träger	Form, in welcher Wissen gebunden ist	Experte 12	Wissen war in Personen und Prozessen gebunden.
	Verwendung eines Skill-Catalogue	Experte 12	Es wurde kein solcher Katalog verwendet, da keine Personen transferiert wurden.
Transfer-methode	Face-to-Face	Experte 11	• Workshops (mehrtägige) • Kundenbesuch durch Spezialisten
		Experte 12	Vielfach in der Form von Meetings. Für den Wissenstransfer hatten wir Workshops durchgeführt, die mehrere Tage dauerten. Weiter durch eine Ad-hoc-Problemlösung.
	E-Mail	Experte 12	Kommunikation per E-Mail
	IT-Tools	Experte 12	• Word-Dokumente (mit welchen man die Action-Items und die Issues nachverfolgt) • E-Mail • Aufbau von internen Wissenstrukturen in unsere Systemen • Wir verwenden keinen Share-Point mit unseren Kunden für den Wissenstransfer
	Eignung IT-Tools für Transfer	Experte 12	Diese IT-Tools eignen sich nur bedingt für den Wissenstransfer, da keine gemeinsame Basis sichtbar ist. Besser geeignet wären Wissensdatenbanken und System, die einen Simultanzugriff auf das Wissen erlauben.
Messung	Indikatoren	Experte 11	Die Messung besteht aus dem Resultat, d.h. dass die Löhne richtig ausbezahlt werden. Im Vorfeld prüft der Lohnspezialist von PFS gemeinsam mit dem Lohnverantwortlichen des Kunden, ob der Output der Lohndaten aus dem neuen System mit dem Output des alten Systems übereinstimmt
		Experte 12	Meilensteine, wie Bestimmung Zeitpunkt für Übergabe des Systems.
Einfluss-faktoren	Technische Einfluss-faktoren	Experte 11	• Keine vorhandene Prozessdokumentation über die Lohnadministration. Dieses Wissen ist in dem SAP-System abgebildet und müssen wir zu uns transferieren. • Keine vorhandene Schnittstellenbeschreibung. Wir mussten die Dokumentation der Schnittstellen selber erstellen
		Experte 12	• Anforderungsanalyse des Kunden (Anmerkung. kein IT-Spezialist auf der Kundenseite)
	Durch Motivation bedingte Einfluss-faktoren	Experte 11	Anreizsysteme: Ob es solche im Projekt gab, weiss ich nicht. Dies ist sicher ein schwieriges Thema. Eine Möglichkeit wäre sicher ein Bonussystem.
		Experte 12	Anreizsysteme: Eine erhöhte Entlohnung, wenn Mitarbeiter bis zum Ende des Projektes bleiben. Verhinderung Gefühl des Machtverlustes: Beispielsweise

Dimension	Aspekt	Experte	Beschrieb
	Organisatorische Einflussfaktoren		könnte der Berufsstolz einen Ansporn zur Mitarbeit darstellen. Frühzeitige Information über OS-Vorhaben: Diese erfolgte frühzeitig durch den Personalchef. Zudem waren die Mitarbeiter bei ersten Gesprächen dabei.
		Experte 11	Verantwortlicher für den Wissenstransfer: Diese Aufgabe nehme ich war. Ich muss die Leistungserstellung unseres Unterlieferanten PFS sicherstellen.
		Experte 12	Der Wissenstransfer fand nach dem Vertragsabschluss statt (siehe Schlussbemerkungen). Verantwortlicher für den Wissenstransfer: Dies ist ein SAP-Spezialist, welcher die Systeme beim Kunden aufbaut. Zudem nimmt der Kundenbetreuer diese Funktion wahr.
	Charakteristika Transferprozess	Experte 11	Sicherung von Wissen: Dieser Aspekt wird vertraglich sichergestellt. Im Vertrag gibt es eine entsprechende Klausel in den Service Level Agreements (SLA). In den SLA wird geregelt, dass wir das Wissen an den Kunden zurück transferieren müssen.
		Experte 12	Häufigkeit des Transfers: In der Projektphase findet der Transfer täglich statt; weiter in der Betriebsphase, bei Änderungen oder Problemen. Informationen über Änderungen: Durch unseren kundenspezifisch geschulten Help-Desk. Zudem durch Kundenbetreuer, welcher den Help-Desk über Änderungen informiert. Sicherung von Wissen: Der Kunde sichert dies vertraglich ab, indem er gewisse Qualitätsstandards festhält. Die Lohnabrechnung stellt einen nicht-strategischen Prozess dar. Im HR sind die Hauptprozesse bekannt und man weiss, wie man eine Lohnabrechnung erstellt. Eine Rückabwicklung sollte in Bezug auf den Wissenstransfer keine grösseren Schwierigkeiten darstellen. Wissensbedarf: Dieser Bedarf müsste in der Angebotsphase für uns am höchsten sein. Jedoch schaut der Kunde zu fest auf den Preis und die juristischen Regelungen, sodass wir in dieser Phase zu wenig Informationen erhalten. Der Kunde möchte in dieser Phase prüfen, ob das entsprechende Know-how für ein BPO bei uns vorhanden ist.
Herausforderungen	Dokumentation (erhaltene/erstellte)	Experte 11	Es waren keine Dokumentationen über die Prozesse und die Schnittstellen vorhanden gewesen.
		Experte 12	• Die Prozesse waren nicht dokumentiert gewesen • Keine vorhandene Schnittstellenbeschreibung (zu Umsystemen wie beispielsweise Zeiterfassung und Buchhaltung)
	Herstellen von Vertrauen in der Outsourcing-Beziehung	Experte 11	Der Kunde hat vor Vertragsabschluss das „Lohnbüro“ unseres Partners mit den sachverständigen Personen gesehen. Dies schafft eine Vertrauensbasis.

Dimension	Aspekt	Experte	Beschrieb
		Experte 12	Ein gegenseitiges Vertrauen wird über die Zeit aufgebaut. Zudem muss der Kunde unsere Begeisterung für die Arbeit spüren.
Phasen des Wissens-transfers		Experte 12	Es gibt einen Verkaufsaspekt (abgedeckt durch einen Berater des Providers und mir), einen IT-Aspekt (Person, welche System einrichtete) und einen Aspekt der Know-how-Träger (für die Saläradministration – auf unserer wie auch auf der Kundenseite).
Zeitpunkt des WT in OS-Phase		Experte 12	Dieser findet in jeder Phase statt. Am intensivsten bei der Systemabnahme oder kurz vor dem ersten Lohnlauf. Es gilt also „Life-Milestones“ zu finden und im Hinblick auf diese, das gesamte vorhandene Wissen zu bündeln.

5. Spezifische Bemerkungen des Experten

Thema	Experte	Bemerkung
Erfolg des Projektes	Experte 11	Aus unserer Sicht ist das Projekt erfolgreich. Diese Frage sollte aber meiner Meinung nach der Kunde beantworten.
Herausforderungen	Experte 12	Bei der Anforderungsanalyse verlangte man vom Know-how-Geber ein abstraktes Denkvermögen, über welches er nicht verfügte. Man müsste daher prototypingorientiert vorgehen. Dies ist bei einer SAP-Lösung leider nicht möglich. Zudem möchte der Kunde an seiner bisherigen Lösung mit deren Spezialitäten festhalten
Zeitpunkt Überwindung der Widerstände in OS-Phase	Experte 12	Die Widerstände müssen überwunden werden, kurz bevor es ernst gilt. Notwendig war jeweils ein starkes Engagement des Managements auf Seite des Kunden sowie des Lieferanten.
Wissenstransfer	Experte 12	Ein Wissenstransfer ist vor der Vertragsunterzeichnung durchzuführen. Dies scheint mir der wichtigste Punkt zu sein. Zudem sollten in einer Due Diligence sämtliche Risiken geprüft werden. Zum Beispiel sollten da schon Daten geliefert werden, damit man Probleme bei den Schnittstellen erkennen kann. Man müsste einen „Mini-Wissenstransfer-Workshop“ durchführen, in welchem man in einem standardisierten Vorgehen das benötigte Wissen ermitteln kann. Erst danach sollte die Offerte erstellt werden. Der Wissenstransfer sollte daher zweistufig erfolgen. In einem ersten Schritt vor Vertragsabschluss und in einem zweiten Schritt in der Transitionsphase.

6. Zusammenfassende Schlussbemerkungen der Interview-Partner

Experte	Schlussbemerkung
Experte 11	HR-BPO ist in der Schweiz erst in einem Anfangsstadium. Aus einer Marketingsicht stellt sich daher die Frage, ob die Schweizer Firmen (KMU und Grossfirmen) für ein Outsourcing der Lohnabrechnung bereit sind. Kleinfirmen haben ja einen Treuhänder, der für sie die Salärabrechnung erledigt. Es würde mich interessieren, warum nicht mehr Firmen in der Schweiz die Lohnabrechnung (Payroll) outsourcen und was mögliche Hindernisse dabei sind.
Experte 12	Viele Schweizer KMU zögern noch mit einem HR-BPO. Einerseits besteht eine Mentalitätsproblematik. Weiter können die Prozesse immer noch zu gut bewältigt werden, gemessen an der bestehenden Firmenstruktur. Drittens passt der HR-Prozess immer noch zu gut in die organisatorischen Strukturen der Firmen. Der Personalchef führt eine Administrationskraft, welche die Lohnabrechnung und sonstige Aufgaben erledigt. Zudem fehlt bei den Betrieben das strategische Denken, dass sie durch eine Konzentration auf Ihre Kernkompetenzen Kosten sparen könnten. Viele Firmen haben eine hohe Wertschöpfung, sodass ein gewisser Druck zu diesem Denken fehlt. Erst, wenn eine Firma wächst und dabei ihre Strukturen ändern muss (bei einem Business Process Reengineering oder Change Management), werden die bestehenden Prozesse geprüft.

7. Kodiertabelle für Ergebnisse

Bezeichnung	Kategorie	Experte	Codiert als
Angebotsphase	OS-Phase	Experte 11, 12	Vorbereitungsphase
Know-how		Experte 11, 12	Wissen
Firmenspezifisches Wissen	Wissenseinheit	Experte 11	kundenspezifisches Wissen
Projektphase	Charakteristika Transferprozess	Experte 12	Vorbereitungs- und Transferphase
Transformationsphase	OS-Phase	Experte 11, 12	Integrationsphase
Transitionsphase	OS-Phase	Experten 11, 12	Transferphase
Wissensdatenbanken	IT-Tools	Experte 12	Wissensportal